

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYE'DE DEVLET ÜNİVERSİTELERİ
YÖNETİCİLERİNE GÖRE STRATEJİK
PLANLAMANIN UYGULANABİLİRLİĞİ

DOKTORA TEZİ

Yavuz KAHRAMAN

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim Organizasyon

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Engin YILDIRIM

TEMMUZ 2009

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TÜRKİYE'DE DEVLET ÜNİVERSİTELERİ
YÖNETİCİLERİNE GÖRE STRATEJİK PLANLAMANIN
UYGULANABİLİRLİĞİ**

DOKTORA TEZİ

Yavuz KAHRAMAN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 21/07/2009 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Engin YILDIRIM


Prof. Dr. Güftekin YEDİZ


Prof. Dr. Mehmet BARCA

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Doç. Dr. Hamza ATEŞ

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Yavuz KAHRAMAN

20.01.2009

ÖNSÖZ

Stratejik planlamanın üniversitelerde uygulamasına ilişkin yapılan “Türkiye’de devlet üniversiteleri yöneticilerine göre stratejik planlamanın uygulanabilirliği” isimli tez çalışması betimleyici türde bir çalışmadır. Çalışmanın alanında akademik sahaya katkı ve uygulamacılara yarar sağlayacağı beklenilmektedir. Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Engin YILDIRIM’a, Tez İzleme Komitesi Üyeleri Prof. Dr. Gültekin YILDIZ ve Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU’na sağladıkları her türlü destekten dolayı teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca, bu günlere ulaşmam için büyük fedakârlıklara katlanan eşim Dr. Zühtüye ve ailemin diğer fertlerine de şükranlarımı sunarım. Yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma da minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

Yavuz KAHRAMAN

20.01.2009

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	v
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
ÖZET	xi
SUMMARY.....	xii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÜNİVERSİTE VE YÜKSEKÖĞRETİMDE DEĞİŞİM	15
1.1. Üniversitelerin Tarihsel Gelişimi.....	15
1.2. Yükseköğretimde Değişim.....	17
1.3. Yükseköğretime Etki Eden Anlayışlar.....	21
1.4. Yeni Kamu Yönetimi	23
1.5. Stratejik Yönetim/Planlama	25
1.5.1. Stratejik Planlama	26
1.5.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri	28
1.5.3. Stratejik Planlama Süreci	32
1.5.4. Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Faktörleri	36
1.6. Stratejik Planlamanın Yükseköğretime Adaptasyonu.....	41
BÖLÜM 2: DÜNYADAKİ ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK PLANLAMA ..	49
2.1.Gelişmekte Olan Ülkelerin Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama	49
2.2.Avrupa Birliği Devletlerinde Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama	53
2.3.Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama.....	60
2.4.Türkiye'de Yükseköğretim Ve Üniversitelerde Stratejik Planlama.....	68
2.4.1. Yükseköğretiminin Tarihsel Gelişimi.....	68
2.4.2. Yükseköğretiminin Mevcut Durumu	72
2.4.3. Yükseköğretimin Sorunları	73
2.4.4. Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama	80
2.4.5. Yükseköğretim Kurumlarında SP Süreci, Planların Özellikleri ve Uygulaması.....	84

BÖLÜM 3: TÜRKİYE'DEKİ ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMASI.....	92
3.1. İstatistiki Analiz	92
3.2. Bulgu ve Analizler	93
3.2.1. Demografik Özellikler	93
3.2.2. Stratejik Planlama için Üniversitelerde Gerçekleştirilen Eylemler	99
3.2.3. Üniversitelerde Uygulanan Stratejik Planlama Sürecinin Belirgin Özellikleri.....	106
3.2.4. Üniversitelerdeki SP'nin Uygulamasına Dair Yöneticilerin Değerlendirmeleri	113
3.2.5. Türkiye'deki Mevcut Mali-Siyasi Yapının Üniversitelerdeki SPS'ye Etkileri.....	121
SONUÇ.....	135
ÖNERİLER.....	145
KAYNAKÇA	146
EKLER.....	165
ÖZGEÇMİŞ.....	196

KISALTMALAR LİSTESİ

AAA	: Avrupa Araştırma Alanı
AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ASMH	: Arizona State Model Handbook
AYA	: Avrupa Yükseköğretim Alanı
BYKP	: Beş Yıllık Kalkınma Planı
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EHEA	: European Higher Education Area
ENQA	: Yükseköğretimde Avrupa Kalite Güvence Birliği
FÜTZ	: (Fırsatlar, Üstün Yönler, Tehditler, Zayıf Yönler) Analizi
HEFCE	: Higher Education Funding Council for England
KYTKT	: Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı
MIT	: Massachusetts Institute of Technology
MYO	: Meslek Yüksek Okulu
ÖİK	: Özel İhtisas Komisyonu
PDÜ	: Pensilvanya Devlet Üniversitesi
pg	: pages
R.G.	: Resmi Gazete
SCUP	: Society for College and University Planning
SP	: Stratejik Planlama
SPS	: Stratejik Planlama Süreci
SWOT	: (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) Analizi
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TR	: Türkiye
ÜAY	: Üniversite Akademik Yöneticileri
YKY	: Yeni Kamu Yönetimi
YKH	: Yeni Kamu Hizmeti
YO	: Yüksek Okul
YÖK	: Yükseköğretim Kurumu

YÖDEK :Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme
Komisyonu

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	10
Tablo 2: Deneklerin Görev Yaptıkları Üniversitelere Göre Dağılımı.....	13
Tablo 3: Stratejik Planlamanın Özellikleri.....	31
Tablo 4: Stratejik Planlama Sürecinin Eylemleri ve İlkeleri.....	85
Tablo 5: Üniversitelerin Stratejik Planlarının Stratejik Planın Özelliklerini Taşıma Durumu	91
Tablo 6: Deneklerin Görev Yaptıkları Üniversitelere Göre Dağılımı	94
Tablo 7: Deneklerin Görev Yaptıkları Akademik Birimlere Göre Dağılımı	95
Tablo 8: Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	95
Tablo 9: Deneklerin Doğum Tarihlerine Göre Dağılımı.....	96
Tablo 10: Deneklerin Doktora Eğitimini Aldıkları Yere Göre Dağılımı	96
Tablo 11: Deneklerin Ünvanlarına Göre Dağılımı.....	97
Tablo 12: Deneklerin Üniversitede Kaç Yıldır Görev Yaptıklarına İlişkin Dağılımı.....	97
Tablo 13: Deneklerin İdari Görevlerine Göre Dağılımı.....	98
Tablo 14: Deneklerin Kaç Yıldır Şuanki Görevde Olduklarına İlişkin Dağılım	98
Tablo 15: SP'yi Uygulamak İçin Üniversitelerin Nasıl Organize Olduğuna Dair Gösterge ve Veriler	99
Tablo 16: Üniversitelerde İlk Stratejik Plan Hazırlanması İçin Harcanan Süreye İlişkin Frekans Dağılımı.....	105
Tablo 17: Üniversitelerde Uygulanan SPS'nin Belirginin Özelliklerine İlişkin Göstergeler ve Veriler.....	107
Tablo 18: Üniversitelerdeki SP'nin Uygulamasına İlişkin Gösterge ve Veriler.....	114
Tablo 19: Stratejik planlamada amaçlara ulaşılmaya ilişkin akademik ünvana göre tek yönlü varyans analizi.....	115
Tablo 20: Stratejik planlamada amaçlara ulaşılmaya ilişkin idari görev yılına göre tek yönlü varyans analizi.....	115
Tablo 21: Stratejik planlamanın faydalarına ilişkin akademik ünvana göre tek yönlü varyans analizi.....	117
Tablo 22: Stratejik planlamanın faydalarına ilişkin idari görev yılına göre	

tek yönlü varyans analizi.....	118
Tablo 23: Ortak çalışmanın maliyetine ilişkin akademik ünvana göre tek yönlü varyans analizi.....	119
Tablo 24: Ortak çalışmanın maliyetine ilişkin idari görev yılına göre tek yönlü varyans analizi.....	120
Tablo 25: Türkiye'deki mevcut siyasi yapının üniversitelerde uygulanan stratejik planlamanın başarıya ulaşmasının etkilerine ilişkin akademik ünvana göre tek yönlü varyans analizi.....	125
Tablo 26: Türkiye'deki mevcut siyasi yapının üniversitelerde uygulanan stratejik planlamanın başarıya ulaşmasının etkilerine ilişkin idari görev yılına göre tek yönlü varyans analizi.....	126
Tablo 27: SP'de hangi ülke/lerin üniversiteleri örnek alınmalı ve planlamanın başlatılmasındaki gerçek etken nedire ilişkin frekans dağılımları.....	128
Tablo 28: Stratejik planlamada örnek alınması gereken üniversiteler ve planlamanın başlatılmasındaki gerçek etkenlere ilişkin akademik ünvana göre tek yönlü varyans analizi	129
Tablo 29: Stratejik planlamada örnek alınması gereken üniversiteler ve planlamanın başlatılmasındaki gerçek etkenlere ilişkin idari görev yılına göre tek yönlü varyans analizi.....	130
Tablo 30: Stratejik Planlamada Örnek Alınması Gereken Üniversitelere İlişkin Yöneticilerin Akademik Ünvana Göre Değerlendirmelerinin Yüzdelerlik Dağılımı ve Ki Kare Testi Analizi.....	131
Tablo 31: Stratejik Planlamada Örnek Alınması Gereken Üniversitelere İlişkin Yöneticilerin İdari Görev Süresine Göre Değerlendirmelerinin Yüzdelerlik Dağılımı ve Ki Kare Testi Analizi.....	132
Tablo 32: Stratejik Planlamanın Başlatılmasının Gerçek Nedene İlişkin Yöneticilerin Akademik Ünvana Göre Değerlendirmelerinin Yüzdelerlik Dağılımı ve Ki Kare Testi Analizi.....	133

Tablo 33: Stratejik Planlamannın Başlatılmasının Gerçek Nedene İlişkin Yöneticilerin İdari Görev Yılına Göre Değerlendirmelerinin Yüzdolik Dağılımı ve Ki Kare Testi Analizi.....	134
--	-----

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik Planlama Süreci	59
Şekil 2: Birleşik Planlama, Değerlendirme ve İlerleme Model A.....	64
Şekil 3: Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Süreci.....	84

Tezin Başlığı: Türkiye’de Devlet Üniversiteleri Yöneticilerine Göre Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği

Tezin Yazarı :Yavuz KAHRAMAN **Danışman :** Prof. Dr. Engin YILDIRIM

Kabul Tarihi : 21.07.2009 **Sayfa Sayısı :** XIV(ön kısım)+198(tez)

Anabilimdalı : İşletme **Bilimdalı :** Yönetim ve Organizasyon

Bu çalışmada Türkiye’deki devlet üniversitelerinde uygulanmaya başlanan, stratejik planlamanın mevcut mali-siyasi yapı altında bir fayda sağlayıp sağlamayacağını üniversitelerdeki yöneticilerin değerlendirmeleri esasında tespiti amaçlanmıştır. Bunun için;

1. Stratejik planların özelliklerinin literatürle uyumluluğunun tesbiti,
2. Stratejik planlama sürecinin nasıl yapıldığı,
3. Stratejik planlamanın üniversitelerinde uygulanabilirliğinin üniversitedeki yöneticilerin görüşleri doğrultusunda benimsenme durumu incelenmiştir.

Tezin giriş kısmında, çalışmanın amacı, önemi, organizasyonu, yöntemi, çerçevesi ve sınırlılıkları yer almıştır.

Birinci bölümde, üniversite ve yükseköğretimde değişim, yeni kamu yönetimi, stratejik planlama, SP’nin özellikleri, süreci, başarı faktörleri ve SP’nin yükseköğretime adaptasyonu incelenmiştir.

İkinci bölümde dünyadaki üniversitelerde stratejik planlama çerçevesinde AB ülkeleri, ABD ve Türkiye’deki yüksek öğretim kurumlarında stratejik planlamaya yer verilmiş ve Türk yükseköğretimine geniş şekilde yer verilmiştir.

Üçüncü bölüm yapılan anket çalışmasından elde edilen bulgular ve bulguların analizinden oluşmaktadır. Anket dört bölüm ve 42 sorudan oluşan ve “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte” 26179 sayılı yönetmelikte belirtilen, I. Kademedeki stratejik planlamaya geçen 9 üniversitenin yöneticilerine (rektör, dekan, bölüm başkanı ve bunların yardımcıları, tıp fakültelerinde anabilim dalı başkanları ile YO ve MYO müdür ve yardımcıları) uygulanmıştır.

Son bölüm sonuç, öneri ve değerlendirmeden oluşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yüksek Öğretim, Üniversite, Stratejik Planlama, Eğitim, Türkiye, Strateji, Uygulama

Title of the Thesis: The Implementation of Strategic Planning According to the Turkish Public Universities' Administrative Cadre

Author : Yavuz KAHRAMAN **Supervisor :** Prof. Dr. Engin YILDIRIM

Date : 21.07.2009 **No.of pages:** XIV(pretext)+198(main body)

Department: Business Administration **Subfield :** Management Organisation

In this research, strategic planning started to perform at public universities is investigated whether it provides benefit to Universities under financial-politic structure. In addition to that, the administrative cadre of the public universities was surveyed at this process. For this,

- 1.To make a literature review on the characteristics of strategic planning,
- 2.To investigate how strategic planning is processed,
3. To search how the perspective of the administrative cadre of the public universities on strategic planning influence the implementation of strategic planning.

At the introduction of the study, the purposes of the study, the plan, the method and the limitations was mentioned.

In the first chapter, literature review was done in terms of the university, higher education, new public management, and terminology of strategic planning. In addition to that, strategic planning, the properties of strategic planning, its processes, and the adaptation of strategic plan on universities.

In the second chapter, the implementations of strategic planning in USA, European Union and Turkish higher education are studied. Also, it was studied detailed Turkish higher education.

In the third chapter, there are findings and analysis of outcome from the research. The survey include four parts including forty two questions “ The regulation of strategic planning on public administration...” is mentioned that the administrative cadre of nine public universities begun to perform strategic planning (rector, dean, head of department, associates, the head of the main disciplines at medicine faculty, and the principles of college/high school and vocational high school was surveyed.

The last chapter of the study includes evaluations, and suggestions.

Keywords: Higher Education, University, Strategic Planning, Strategies, Education, Turkey, Strategy, Implementation

GİRİŞ

20. yüzyılda çok hızlı yaşanan değişim 21. yüzyılın başlarından itibaren de hızını aynı şekilde arttırarak devam etmektedir. Yaşanan bu hızlı değişim sürecine direnmenin mümkün olmadığı gözükmemektedir. Değişime karşı koyma yerine, katkı sağlama ya da en azından kendi alanındaki gelişim ve değişimleri önceden tahmin edebilme, ona uyum sağlayabilme kurum ve kuruluşların hayatiyetini devam ettirebilmeleri adına önem arz etmektedir. Bu şartlar altında kurumlar, büyüklükleriyle orantılı olarak yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası piyasada rakiplerinin, müşterilerinin, tedarikçilerinin, hissedarlarının ve çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek şekilde, mal ya da hizmetlerini üretmek ve piyasaya sunmak zorundadırlar. Bu sürece devlet, özel ve üçüncü sektör kurumlarının hepsi dahildir. Bu gelişme ve değişimlere ayak uydurabilmek için kurumlar önceden geleceğe ait tahminlerde bulunmak ve bunun gereğini kendi amaçları doğrultusunda yapmak durumundadırlar.

Kurum ve kuruluşların mevcut yapıları, meydana gelen değişikliklere, ihtiyaç ve beklentilere cevap verebilecek esnek yapıda olmalıdır. Kurumlar ellerindeki kaynaklar ile ulaşmak istedikleri amaçlar arasında rasyonel bir uyum sağlamak için esneklikleri ölçüsünde stratejik planlamadan faydalanabilirler. Kurumlar çevrelerini iyi analiz ederek, gerekli vizyonu oluşturacak, bunun sayesinde amaçlarını net olarak belirleyecek ve kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilecektir. Kurumlara artan rekabet ortamı ve değişen çevre şartlarına uyum sağlama ve varlıklarını sürdürme konusunda stratejik planlama yardımcı olabilecek önemli bir yönetim aracıdır.

Kamu sektöründeki klasik yönetim anlayışının uygulamaları bazı sorunların oluşmasına neden olmuştur. Kamu sektöründeki bu sorunların çözümünde 1980-90'lardan sonra ortaya çıkan ve özel sektörde uygulanmakta olan "yeni yönetim (new management)" kavramı kamu sektöründe "yeni kamu yönetimi -YKY- (new public management)" kavramı olarak uygulanmaya başlamıştır. YKY anlayışına göre artık kamu sektöründen hizmet alanlar özel sektördeki gibi müşteri olarak algılanmaya başlanmıştır. Daha önceleri daha çok özel sektör için dillendirilen ancak bundan sonra kamu sektörü içinde geçerli olmaya başlayan,

daha az maliyetle daha fazla çıktı elde etme, etkinlik, verimlilik, hesap verebilirlik gibi kavramlar ön plana çıkmaya başlamıştır. Vatandaşını müşterisi olarak gören bu anlayışın da bir kısım eksik yanları ortaya çıkmıştır. Örneğin müşteri kavramının özünde var olan alıcı-satıcı ilişkisinin tüm unsurları kamu yönetiminin tüm kurumları için tam anlamıyla geçerli olmamıştır. YKY anlayışının kamu sektörü uygulamasındaki eksikliklerini gidermek üzere yeni arayışlar başlamıştır. YKY anlayışının getirdiği olumlu katkıları devam ettirirken bunun eksikliklerini telafi etmeye yönelik oluşturulan yeni anlayışta artık kamu sektöründen hizmet alan yada hizmet sunulan kimseler müşteri değil vatandaş olarak kabul edilmiştir. Kamu sektörünün sunduğu hizmeti alan kimseleri vatandaş olarak gören yeni kavram “yeni kamu hizmeti -YKH- (new public service)”dir. YKH anlayışı 1990’lardan sonra dünyanın gelişmiş ülkelerinin kamu sektörlerinde uygulanmaya başlanmıştır (Denhardt ve Denhardt 2003:1-10, Bilgiç 2008:27-46).

Dünyadaki kamu sektöründeki bu gelişmeler göstermektedir ki kamu kurum ve kuruluşları vatandaşa hizmet sunarken beklentileri dikkate almak ve bu beklentilere cevap vermek durumundadırlar. Kamu sektörünce sunulan mal ve hizmetin üretiminde etkinlik ve verimlilik, mal ve hizmet kalitesi, performans ölçülebilirliği esas olmalıdır. Kamu kurum ve kuruluşları sundukları mal ve hizmeti tüketenleri pasif tüketiciler olarak ele almıştır. Ancak hem vatandaşların beklentilerinin tam ve doğru şekilde öğrenilip uygulanabilmesi hemde sunulan hizmete sahip çıkmaları için yeni kavram olan yönetim kavramı ortaya çıkmıştır. Yönetim kavramı artık hizmet alanlarında mal ve hizmetlerin üretimi ve sunumu aşamalarında ilgili karar alım süreçlerine vatandaşın katılmasını gerektirmektedir.

Dünyanın bir çok ülkesinde devlet üniversiteleri yükseköğretim sektöründe hizmet veren kurumlar arasında daha çok yer tutmaktadır. Yükseköğretim sektöründe yoğun şekilde yer alan devlet üniversiteleri yukarıda bahsedilen kamu sektörünün yönetim anlayışında meydana gelen değişimlerden etkilenmişlerdir. Üniversitelerin dünya çapındaki uygulamalarına bakıldığında temelde üç esas konuda hizmet sundukları görülmektedir. Bu hizmetlerin birincisi araştırmalar yaparak bilgi üretmek ve yaymak, ikincisi eğitim yoluyla yeni nesillere bilgiyi aktarmak ve sonuncusu ise toplumun ihtiyaçlarına uygun hizmet sunmaktır. Üniversitelerin kuruluş amaçlarından olan bu üç hizmet çeşidinin sunumu ve

hizmetlerin ağırlık dereceleri ülkeden ülkeye değişmektedir. Çünkü herbir ülke özellikle 1960 sonrası kendi coğrafi yapısı, tarihi, sosyal ve kültürel değerleriyle ekonomik gelişmişlik durumlarına göre farklılaşan yapıda üniversitelerini yapılandırmış ve görevlerini belirlemiştir (Küçükcan, 2009:50). Kuruluş kanunlarına göre görevleri belirlenmiş olan üniversiteler bilimdeki gelişmelere göre zaman içinde pek tabiki değişimlere ve değişikliklere ihtiyaç hissetmektedirler. Kamu yönetiminde meydana gelen yönetim anlayışındaki değişim sürecinin son aşamasındaki yönetim kavramında dahil olmak üzere tüm gerekleri sağlayabilmek için kamu kurum ve kuruluşları ile üniversiteler bir yönetim modeli olan stratejik planlamayı ve stratejik yönetim anlayışını doğru bir şekilde uygulamaya geçirmesi gerekmektedir.

Türk kamu kurum ve kuruluşlarıyla üniversitelerde söz konusu değişimi uygulamaya yönelik çalışmalar 58. hükümet tarafından başlatılmış ve 59 ve 60. hükümetlerce daha önce başlatılan değişim süreci çalışmaları devam ettirilmektedir. YKY, stratejik planlama ve yönetim anlayışlarına uygun şekilde Türkiye, AB'ye uyum için gerekli alt yapı çalışmalarını yürütmektedir. Yürütülen çalışmalardan birisi de kamu gelirlerinin etkin ve verimli şekilde kullanılmasıdır. Bunun hukuki esaslarından biri 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunudur. Kanun'da kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar' diyerek kamu kurumlarının kaynak tahsislerinin stratejik planlarına uygun şekilde performans esasına göre yapılması istenmektedir.

Türkiye'deki devlet üniversiteleri de birer kamu kurumu olarak ülke içindeki mevcut yasal değişikliklere ve uluslararası yükseköğretim sektöründe meydana gelen gelişmelere paralel olarak değişime ayak uydurmak durumundadır. Gerek ulusal gerekse uluslararası alanda yükseköğretime olan talebin her geçen gün artması, buna karşın kamu kaynaklarından yükseköğretim kurumlarına ayrılan kaynakların aynı oranda artmaması, yaşanan hızlı ekonomik ve sosyal değişimler ile bilgi esaslı gelişmelerin yükseköğretim kurumlarından daha nitelikli hizmet beklentisinin artması, bu kurumları stratejik yaklaşımla yönetmeye itmiştir. 59. ve 60'ncü hükümetler bu ihtiyaçlara paralel olarak mevzuatta değişikliğe

giderek üniversitelerde stratejik planlamaya kademeli şekilde geçiş sürecini başlatmış durumdadır. Değişikliklerin sadece mevzuatta yapılması yeterli olmayıp aynı zamanda uygulayıcıların da bu değişime uyum sağlamaları gerekmektedir.

Tüm kamu kurum ve kuruluşlarında olduğu gibi üniversitelerde de uygulanmaya başlanan stratejik planlama çalışmalarının sadece yazılı dökümanlarda kalmayıp, kurumun çalışanları ve ilgili taraflarca kabullenilmesi, desteklenmesi ve benimsenmesi stratejik planlamanın hayata geçirilmesinde önem arz etmektedir. Planlama sürecinin başarılı olabilmesi için öncelikle uygulama sürecinin dünyanın değişik yerlerindeki üniversitelerdeki başarılı uygulamalarla paralel olması gerekmektedir. Daha sonra sürecin işleyişinde görev alacak ve değişimden etkilenecek tüm çalışanların süreçten haberdar edilmesi ve geniş katılım ile desteklerinin sağlanması başarıyı elde etme adına önem taşımaktadır.

Bu çalışmada stratejik planlamayı uygulamaya başlayan üniversitelerdeki stratejik planların teorik açıdan stratejik plan özelliklerine uygunluğu, planlama sürecinin dünyadaki başarılı örnekleriyle karşılaştırılması ve planların Türkiye'deki devlet üniversitelerinde uygulanmasının üniversitedeki yöneticilerin görüşleri doğrultusunda benimsenme durumu tesbit edilmeye çalışılacaktır.

Bu konunun seçilmesinde Türkiye'nin AB uyum süreci çalışmaları çerçevesinde tüm kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik planlama ve performansa dayalı bütçeleme sistemine geçmiş olmasıyla Türk yüksek öğretiminde de aynı çalışmaların başlatılmış olması etkili olmuştur. Yine yükseköğretim kurumlarında çalışanların bu değişim sürecine tepkilerinin öğrenilme arzusu da konunun seçilmesinde diğer bir etken olmuştur.

Çalışmanın Amacı

Türkiye'de 5018 sayılı kanunla üniversitelerin uygulamaya başladığı SP'yi nasıl uyguladığı hakkında yeterince ampirik ve kapsamlı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışmada Türk kamu yönetimi alanında stratejik yönetim uygulamalarının başarılı bir biçimde hayata geçirebileceği ve sürdürebileceği tezini esas alarak araştırmaya girilmiştir. Stratejik yönetim uygulamalarına geçebilmek belirli bir anlayış (kurallara göre değil

hedeflere göre yönetme gibi) ve çeşitli önkoşullar (görece istikrarlı bir çevre gibi) gerektirmektedir. Kamunun stratejik yönetimi başarılı bir biçimde uygulayabileceği tezini ileri sürmenin temel iki nedeni şunlardır:

1. Türk kamu yönetimi, yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde yönetsel anlayışta zaten bir değişim yaşamakta ve bu anlayış değişimi yönetime stratejik yaklaşımı da içerecek biçimde geniş görünmektedir. Kamu kurumları geleneksel yönetim anlayışı yerine yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde başladıkları değişim sürecinde vatandaş odaklı, hesap verebilirlik, kamu yararı, toplam kalite yönetimi, yeniden yapılanma vb. birçok yeni anlayış, ilke ve uygulamalar ile tanışmış durumdadır. Bunların kazandırdığı deneyim ve yarattığı atmosfer planlı bir gelecek tasarımı gerektiren stratejik yönetim anlayışının da hayata geçirilebileceğine zemin oluşturmaktadır.
2. Son yıllarda, Türkiye’de hemen her alanda yaşanan değişimlerin arkasındaki motor gücün, AB müktesebatına uyum sağlama çabasından kaynaklandığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile, AB’ne üyelik görüşmeleri çerçevesinde, Türk kamu yönetimi açık bir yenilenme/değişme süreci yaşamaya başlamıştır. Bu süreç kamu kurumlarının misyonlarını yerine getirirken, değişimlere pasif olarak ayak uyduran değil, değişimleri aktif olarak yönlendiren bir konumda olma anlayışını yerleştirmektedir. Kamu kurumlarının geleceklerini öngörerek veya tasarlayarak ona göre hareket etmeleri, bütçe ayırmaları ve performanslarını değerlendirmeleri, yani yönetime stratejik yaklaşımları söz konusu müktesebatın gerektirdiği önemli bir anlayış ve uygulama değişikliğidir. Türk kamu kurumları yaklaşık on yıllık bir süre içerisinde bu hususlar ile tanışmış ve uygulama zemini oluşturmaya çalışmıştır.

Bu konuları araştırmak üzere yapılan bu çalışma betimsel (descriptive) bir çalışmadır. Betimsel çalışmada verilen evrenin şartları ve özellikleri dikkate alınır, sistematik şekilde mevcut durumun fotoğrafı çekilerek durum tesbit edilmeye çalışılır. Betimsel araştırmada değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi yada hipotez test etme gibi amaçlar güdülmez. Bu araştırmalarda bilgiye ulaşmak için daha çok anket uygulama yöntemi kullanılır. Anket uygulamanın amaçlarından birisi de mevcut şartları dikkate alarak uygulamada karşılaşılan problemlerin tesbit edilmesidir (Isaac, S ve W.B. Michael 1995:50).

Bu bağlamda bu çalışma üniversitelerdeki SP'nin nasıl uygulandığına ilişkin aşağıdaki araştırma sorularına cevaplar aranmış ve analizler yapılmıştır.

1. Stratejik planlamayı uygulamak için üniversiteler nasıl organize oldular ve hangi aktivitelere bulundular?
2. Stratejik planlama hangi belirgin özelliklerden oluşur?
3. Devlet üniversitesi yöneticileri üniversitelerinde uygulanan stratejik planlamayı nasıl değerlendirmektedirler?
4. Türkiye'nin mevcut mali-siyasi yapısının üniversitelerdeki SP'nin uygulamasının etkisine dair yöneticilerin değerlendirmeleri nelerdir?

Çalışmanın Önemi

Stratejik planlama ABD ve bazı AB ülkelerinde 20. yy sonlarından itibaren kamu sektöründe uygulanmaya başlamıştır. Türkiye de ise SP, kamu sektörü ve üniversitelerde 2006 yılından itibaren kademeli şekilde uygulamaya başlamış bulunmaktadır.

Bu çalışma Türkiye'deki kamu üniversitelerinde bir süreden beri uygulanmakta olan SP ile ilgili ilk kapsamlı çalışma olması nedeniyle literatüre katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda bu çalışma devam etmekte olan stratejik planlama süreçlerinin etkinliğini ve yöneticilerin bu konudaki düşüncelerinin analiz edilmesi yönüyle önemlidir. Teorik çerçevesi ortaya konulan SP'nin pratik hayatta uygulanmasını sağlayan üniversite yöneticilerinin bu konudaki düşüncelerinin analiz edilmesi yönüyle de çalışma, uygulamaya katkı sağlayacaktır. Çalışmanın uygulamaya sağlayacağı katkıda öneriler kısmında ayrıntılı olarak tartışılacaktır. Üzerinde detaylı çalışma yapılmayan bir alan araştırmaya konu edildiği için özgün bir çalışma olacağı öngörülmektedir.

Çalışmanın Organizasyonu

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır:

Çalışmanın giriş bölümünde; çalışmanın amacı, önemi, içeriği ve yöntemine yer verilmiştir. Yöntem kısmında anket sorularının hazırlanması, soruların güvenilirlik analizi, anket uygulanan evren ve örneklem hakkında verilen bilgilerle, anketin uygulanması, verilerin toplanması ve analizi hakkında bilgilerle çalışmanın çerçevesi ve sınırlılıkları hakkında bilgiler yer almaktadır.

Birinci bölümde yükseköğretim ve üniversitede değişime ilişkin üniversitecilik anlayışının tarihsel gelişimi, yükseköğretimde değişim ve değişime etki eden anlayışlara yer verilmiştir. Bu değişime etki eden anlayışlar arasında özellikle yeni kamu yönetimi, stratejik yönetim ve SP kavramları ele alınmış olup çalışmanın esasını oluşturan stratejik planlama daha ayrıntılı şekilde ele alınmıştır. SP'nin alt başlıkları SP kavramı, özellikleri, süreci, SP sürecinin başarı faktörlerinden oluşmaktadır. Son olarak SP'nin yükseköğretime adaptasyonu ele alınmıştır.

İkinci bölümde üniversitelerde stratejik planlama ülkeler bazında incelenmiştir. İncelemede gelişmekte olan ülkelerde, AB'ye üye ülkelerde, ABD'de ve Türkiye'de yüksek öğretim kurumlarında stratejik planlama uygulaması ele alınmıştır. Çalışmanın amacı gereği Türkiye ile ilgili kısma daha geniş yer verilerek yükseköğretimin tarihsel gelişimi ve mevcut durumu ile sorunları ele alındıktan sonra devlet üniversitelerinde uygulanmaya başlanan SP ile SP süreci, planın özellikleri ve uygulanması incelenmiştir.

Üçüncü bölüm ise Türkiye'deki üniversitelerde uygulanmakta olan SP'ye ilişkin yapılan anket çalışmasından elde edilen bulgular ve bulguların analizlerinden oluşmaktadır. Analizlerde uygulanan yöntemler hakkında verilen bilgilerden sonra deneklerin demografik özellikleri yer almıştır. Daha sonra üniversitelerin SP uygulama sürecinde üniversitelerde gerçekleştirdikleri faaliyetler, uygulanan SP sürecinin belirgin özellikleri ve SP'nin uygulanmasına dair üniversite yöneticilerinin değerlendirmelerine yer verilmiştir.

Sonuç kısmında ise tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

Çalışmanın Yöntemi

Konuyla ilgili literatür çalışması yapılarak, ilgili kitap ve makaleler incelenmiştir. Ayrıca konu ile ilgili mevzuata başvurulmuştur. Çalışmaya dahil üniversitelerin internet sitelerinden gerekli bilgiler toplanmış ve özellikle stratejik planları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Ayrıca üniversite yöneticilerinin stratejik planlamının uygulanmasına yönelik değerlendirmelerini tesbite yönelik anket uygulanmıştır.

Araştırma Soruları

Anket dört bölümden oluşmakta ve temel soruya cevap aranmaktadır. Bunlar;

Soru 1: Stratejik planlamayı uygulamak için üniversiteler nasıl organize oldular?

Bu soru, üniversitelerin SP'yi uygularken ne gibi değişik eylem ve işlemler yaptıklarını detaylı olarak tesbit etmeyi amaçlamaktadır. SP hazırlanırken ve uygulanırken bazı hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu hususlar, kurum misyonunun gözden geçirilmesi, kimlerin planlamaya dahil oldukları ve görev dağılımları, yetki ve sorumlulukları ile plan hazırlama süreleridir (birinci sorunun alt bileşenleri için EK 3'e bakınız).

Soru 2: Üniversitelerin uyguladığı stratejik planlama hangi belirgin özelliklerden oluşur?

Bu soruda üniversitelerin uyguladığı SP'nin spesifik özelliklerinin neler olduğu araştırılmıştır. Gerek 25942 sayılı yönetmeliğe göre gerekse evrensel SP kriterlerine göre (Harris, 1987) üniversitelerin uyguladığı SP'nin gerekli bileşenleri vardır. Bu bileşenler, SP uygulanırken kullanılan araçlar, iç ve dış çevre analizleri, bilgi sistemleri, planlama araçları ve modelleri, SP'nin safhaları, kaynak tahsisi ve planın nasıl değerlendirildiği gibi bir çok etmeni kapsamaktadır (ikinci sorunun alt bileşenleri için EK 3'e bakınız).

Soru 3: Yöneticilerin algılamalarına göre stratejik planlamanın üniversitelerindeki etkileri nelerdir?

Stratejik planlama üniversitelerin önceliklerine göre değişebileceği gibi SP üniversitelerin önceliklerini de değiştirebilir. Bu soruda yöneticilerin algılarına göre, uygulanan SP'nin üniversiteler üzerinde ne gibi etkisi olduğu araştırılmaktadır. Uygulamaya başlanan SP'lerin amaçlarına ulaşip ulaşmadığı, faydaları, maliyetleri ve ihtiyaç duyulan kaynaklarına bakılarak üniversiteler üzerinde etkisi tesbit edilmeye çalışılmıştır (üçüncü sorunun alt bileşenleri için EK 3'e bakınız).

Soru 4: Türkiye'nin mevcut mali-siyasi yapısı dikkate alındığında, üniversitelerdeki SP'nin uygulamasına dair yöneticilerin değerlendirmeleri nelerdir?

Bu soruda Türkiye'nin mali-siyasi yapısı göz önüne alınarak üniversite yöneticilerinin bu konudaki değerlendirilmeleri araştırılmaktadır. Türk devlet üniversitelerinde SP'nin uygulanmasına ülkenin mali yapısının, üniversitelerin gelir kaynaklarının, ülkenin siyasi yapısının etkileri incelenmekle birlikte SP'nin başlatılmasındaki esas faktörün ne olduğu ve model olarak hangi ülkelerin üniversitelerinin örnek alınması ile ilgili yöneticilerin değerlendirilmeleri tesbit edilmeye çalışılmıştır. Ölçülmeye çalışılan Türkiye'nin mali-siyasi yapısının üniversiteler üzerindeki etkisi ile ilgili sorular araştırmacının üniversite yöneticisi olarak kariyerindeki gözlemlere ve konuyla ilgili literatür taramasına dayanmaktadır (dördüncü sorunun alt bileşenleri için EK 3'e bakınız).

Anket Hazırlanması

Anket sorularının hazırlanmasında, ilk aşamada İngilizce kaynaklardan konuyla ilgili Shirlene V. Haris'in Kuzey Teksas Üniversitesinde hazırlamış olduğu "Yüksek öğretimde stratejik planlama; Teksas yüksek okul ve üniversitelerinde bir uygulama" (Haris, 1987) isimli doktora tezindeki anket sorularından yararlanılmıştır. Anket soruları Türkçe'ye çevirilmiş, Türkiye'ye uyarlanmış ve ilaveler yapılmıştır. Ankette demografik bilgiler için 8, diğer tüm bölümler için toplam 42 soru sorulmuştur. Bölümlerde sorulan soruların cevaplarında Likert'in beşli ölçekleme modeli "kesinlikle katılıyorum=4, katılıyorum=3,

katılmıyorum=2, kesinlikle katılmıyorum=1, bilmiyorum=0” kullanılmıştır. İkinci aşamada, hazırlanan anket sorularının kapsam ve geçerliliğini belirlemek için konunun uzmanlarına gönderilmiş ve onlardan alınan değerlendirmeler çerçevesinde gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Anket öncelikle aynı evrenden 10 yöneticiye gönderilerek pilot çalışma yapılmıştır. Yapılan bu pilot çalışma ile anketi dolduracak deneklerin soruları anlama ve sorularla ilgili herhangi bir sorun olup olmadığı değerlendirilerek ankete son şekli verilmiştir.

Anket Sorularının Güvenirliliği

Tablo 1. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Güvenirlilik analizi	(Alpha) α
1. Bölüm (1-14 sorular)	0.768
2. Bölüm (15-31 sorular)	0.872
3. ve 4. Bölüm (32-42 sorular)	0.883

Güvenirlilik analizinde anketin üç bölümün herbirindeki soruların tamamının Cronbach alpha sayısı 0.7’den büyük çıkmıştır. Bu da soruların güvenirliliğinin istatistiksel olarak kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Streiner, 2003).

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırma deneysel olmayan kısımlararası araştırma dizaynını kullanmaktadır (none experimental, cross sectional research design). Çünkü bu çalışmanın verileri bir defada toplanılmış ve (none probability, propovise sampling) ihtimal dışı, amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak elde edilmiştir (Creswell, 2009; Babbie, 2007).

Evren

Bu araştırmanın evrenini 26179 sayılı yönetmelikte (DPT, 2006:Ek 1), belirtilen kamu idarelerinde stratejik planlamaya geçiş takvimine göre birinci kademedeki stratejik planlamayı uygulamaya başlayan toplam dokuz üniversitenin yöneticileri oluşturmaktadır. Bahse konu olan üniversiteler İstanbul Teknik Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Balıkesir Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi'dir. Bu çalışma yapılırken 26179 sayılı yönetmeliğe göre sadece bu üniversiteler stratejik plan hazırlamak zorunda olduğundan bu sayı ile sınırlı tutulmuştur.

Örnekleme

Bu çalışmada örneklemin belirlenmesinde kümeleme (cluster) ve amaçlı örnekleme (purposive sampling) yöntemi (Creswell 2009:148) kullanılmıştır. Kümeleme sözel, sayısal, tıp ve yüksekokullar olarak düzenlenmiştir. Alt kümeler olarak İİBF, işletme, iktisat, eğitim, fen-edebiyat, mimarlık, inşaat, mühendislik, tıp, eczacılık, diş hekimliği, fakülteleri ile her üniversiteden rastgele seçilen 3'er tane meslek yüksek okulu kompozite edilmiştir. Veri toplamada zaman, maliyet ve tüm deneklere ulaşmanın zorluklarından dolayı amaçlı örnekleme yöntemi uygulanmak zorunda kalmıştır. Bu yöntem Babbie (2007)'ye göre bütün evrenin tamamına ulaşmanın pratikte mümkün olmadığı durumlarda uygun bir seçenektir.

Bu çalışmanın analiz birimini (unit of analysis) üniversitenin akademik birimlerinin yöneticileri oluşturmuştur. Kısaca verinin toplandığı kaynak bilimsel çalışmanın analiz birimidir (Creswell, 2009).

Anketin Uygulanması

Web üzerinden anket uygulama, uygulamaya yönelik işlemleri hem hızlandırmakta hem de süreci ciddi şekilde kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla bu anket www.surveymonkey.com web sayfasından adres alınarak uygulama yapılmıştır.

Hazırlanmış olan anket soruları web sayfasına işlenmiş ve bu web adresi üzerinden

elektronik posta adreslerinin tamamına gönderilmiştir.

Anket uygulaması Mart-Haziran 2008 tarihleri arasında yapılmıştır. Birinci defa tüm deneklere anket gönderilmiş daha sonra yanıt gelmeyen deneklere iki hafta sonra anketi doldurmalarını hatırlatmak için tekrar elektronik posta gönderilmiştir.

Verilerin Toplanması

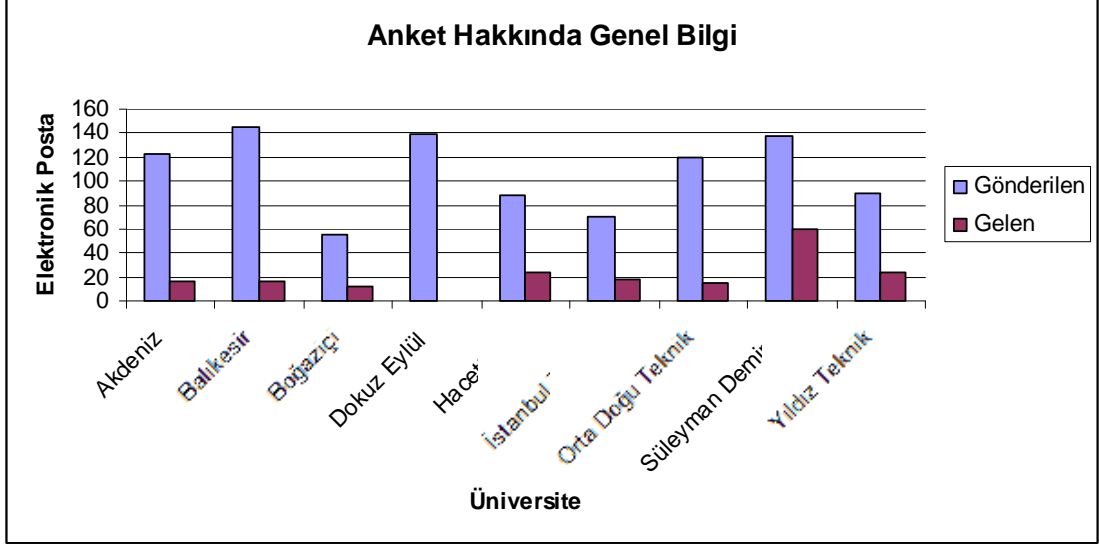
Bahsi geçen üniversitelerin ilgili web sayfalarının taranması sonucu 967 elektronik posta adresine ulaşılmıştır.

Dokuz Eylül Üniversitesinden 139 elektronik posta adresine ulaşılmış, bunlara anket gönderilmiş ancak hiç kimseden geri dönüş olmamıştır.

Ulaşılan bazı elektronik posta adreslerindeki hatalardan dolayı 68 deneye anket hiç ulaşmamıştır.

Toplam 967 elektronik postaden bahsedilen nedenlerden dolayı 207 tanesi çıkarıldığında, geçerli 760 elektronik posta adresi kalmaktadır. Geçerli 760 elektronik posta adresinin 186'sından geri dönüş olmuştur. Bu geri dönüş sayısı yüzde 24.47 oranına denk gelmektedir. Bu oranın nisbeten düşük çıkmasında bazı nedenlerin olduğu ifade edilebilir. Bunlar anket yapılan kimselerin üniversitelerde idari görev yürüten kimseler olması hatta bunların bazılarının üst düzey yöneticiler olmaları, uygulamada karşılaşılan anket dolduranlara teşvik için çeşitli ödüllerin verilmesi gibi bir yöntemin bu ankette uygulanmamış olması, anket gönderildikten sonra ısrarcı hatırlatmalar yerine sadece iki defa hatırlatılma yapılmış olması, son zamanlarda web üzerinden yapılan anketlerin daha yaygın olarak kullanılır hale gelmesine rağmen daha kolay gözardı edilebilme imkanı gibi etkenler (Fowler, 2002; Tingling ve diğ., 2003; Cook, 2000; Visser ve diğ., 1996; Baruch, 1999; Porter ve Umbach, 2001) ankete alınan cevap sayısının bu oranda çıkmasına neden olmuştur. Bu şartlar dikkate alındığında ulaşılan oranın analiz için yeterli bir oran olduğunu ifade etmek mümkündür. Örneklemin üniversitelere göre dağılımı Tablo 2' te verilmiştir.

Tablo 2. Deneklerin Görev Yaptıkları Üniversitelere Göre Dağılım



Çalışmanın Sınırlılıkları

Türk kamu yönetimi alanında stratejik yönetimin başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanamayacağı tezini test edebilmek için kamu (devlet) üniversiteleri ile sınırlı bir araştırma yapılacaktır. Kamu üniversiteleri ile sınırlandırmanın başlıca nedenleri şunlardır: (i) üniversiteler değişime daha hızlı ayak uydurmakta ve stratejik yönetime geçme hususunda diğer kamu kurumlarına da yardımcı olmaktadır, (ii) çoğu kamu kurumu tekel durumunda olduğu için bir araştırmaya konu edilemeyecek sayıda çok fazla çeşitlilik göstermektedir; bundan dolayı araştırma üniversiteler ile sınırlandırılmıştır.

Diğer bir sınırlılık elektronik posta adresleriyle ilgilidir. Sözü edilen yöneticilerin tamamının elektronik posta adresleri görev yaptıkları üniversitelerin ilgili web sayfalarından elde edilmiştir. Elektronik posta adreslerinin doğruluk ve güncelliği üniversitelerin resmi web sitelerinin güncelliği ve doğruluğuyla paraleldir. Deneklere anketin ilk gönderildiğinde 68 elektronik posta adresine mesaj ulaşmamış ve bu elektronik posta adresleriyle ilgili, sistem hata vermiştir. Bunun sebebi web sayfalarından alınan elektronik posta adreslerinin ya güncel olmaması ya da elektronik posta adreslerinin yazılışındaki yazım hatalarının olmasıdır.

Dördüncü sınırlılık, bahsi geçen üniversitelerin web sayfalarının güvenlik ayarlarıyla ilgilidir. Bazı üniversitelerin elektronik güvenlik sistem ayarları bu tür elektronik postaları otomatik olarak engellemeye yönelik ayarlanmış yada kademeli izin vermektedir. Dolayısıyla deneklere gönderilen anketler üniversitenin web ayarlarının izin verdiği ölçüde ulaşmıştır. Örneğin anketin uygulama süresi boyunca Dokuz Eylül Üniversitesi'nden ankete hiç kimse katılmamıştır. Ankete hiç kimsenin katılmamış olması, bu üniversitenin web sayfasının sistem ayarları tarafından gönderilmiş elektronik postaların engellenmiş olabileceği ihtimalini düşündürmektedir.

Beşinci sınırlılık ise çalışmanın yapıldığı tarihte mevzuat gereği sadece bahsedilen dokuz üniversitenin SP sürecine geçmesinden dolayı SP'ye geçmemiş olan diğer devlet üniversitelerinin araştırmaya dahil edilememiş olmasıdır.

Anketi 186 denek doldurmuştur. Anketin her sorusunda cevaplama oranı kısmi değişiklikler göstermektedir.

BÖLÜM 1: ÜNİVERSİTE VE YÜKSEKÖĞRETİMDE DEĞİŞİM

1.1. Üniversitelerin Tarihsel Gelişimi

Dünyadaki modern anlamda bilinen en yaygın üniversite modelinin temelini Avrupa üniversiteleri oluşturmuşlardır. Avrupa’da ilk üniversiteler 12. yüzyılın sonunda İtalya ve Fransa’da kurulmuştur. Paris’te kurulan üniversite profesör odaklı, araştırmaya öncelik veren yapıda kurulurken Bologna Üniversitesi ise eğitim öğretim öncelikli öğrenci loncalarının yönetiminde söz sahibi olduğu bir yapıda kurulmuştur. Daha sonra üniversite kurma çalışmaları Avrupada hızla yayılmıştır. İngiltere’de Oxford ve Cambridge, İspanya’da Salamanca gibi benzeri üniversiteler kurulmuştur. Takip eden yüzyılda Almanya’nın birçok yerinde üniversite kurma çalışmaları devam etmiş ve kurulmuştur. Sömürgecilik döneminde ise Avrupa ülkelerdeki üniversiteler sömürge ülkelerine de yayıldılar ve oralara üniversiteler kurdular. Kurulan üniversiteler ilk kurulduklarında Avrupa’daki üniversitelerin aynıları iken daha sonraları milliyetçilik akımının tesiriyle sömürge ülkelerindeki üniversiteler o ülkelerin yerel şartlarına göre uyumlaştırıldılar (Altbach ve diğerleri, 2005: 16-33).

Modern üniversitenin temelde üç düşünce etrafında şekillendiği ifade edilebilir. Bunlardan birincisi Kantçı düşüncedir. Kant üniversitedeki yapılan her türlü etkinlik ve faaliyetlerin tek bir fikir etrafında örgütlendiğini, o fikrinde akıl olduğunu ifade etmiştir.

İkincisi Humboldt gibi Alman idealistlerine göre üniversite anlayışı kültür etrafında örgülenmiştir. Alman idealistlerinin kültürden kastettikleri üniversitede sözkonusu olan bütün bilgi ve bu bilgilerle şekillenen insanın karakteridir. Üniversite kavramının kültürle ilişkilendirilmesi ulus-devlet anlayışıyla açıkça örtüşmesidir. Dolayısıyla üniversite bir ulusun ortak bilgilerini üretilip yeni nesillere aktaran kurumlar haline gelmiştir. Üniversitelerde bu faaliyetler yürütülürken öğrenme ve öğretme hürriyetinin olduğu, felsefenin kültürel esaslı öğretimin temel disiplini haline geldiği bir yapı oluşmuştur.

19.yüzyılın ortalarından sonra Almanya’da özellikle Hitler döneminde üniversitelerin yönetim sisteminde ciddi değişiklikler meydana gelmiştir. Humboldt’un kardeşlerin

öncülüğünde oluşturulan Berlin Üniversitesi ve diğer Alman üniversiteleri milliyetçilik ideolojisinin etkisiyle Almanya'nın ulusal kalkınması ve endüstrileşmesi için araştırmalar yapma görev ve sorumlulukları yüklenen ve bu görevi yerine getirebilmeleri için devletten maddi destekler sağlanan üniversiteler olmuşlardır. Bu yeni anlayışa göre oluşturulan Alman üniversiteleri devlet denetiminde, eğitimin yanında esasen araştırmaya odaklanan, öğretme ve öğrenme özgürlüğü olan (Mitchell, 2006), aynı zamanda çok fakülteleri bulunan bir üniversite modeli olmuştur. Alman üniversiteleri geleneksel üniversitelerin yanında, uygulamalı bilimlerin yapıldığı politeknikler, öğretmen yetiştiren kolejler, din eğitimi veren ilahiyatlar ve sanat müzik eğitimi veren kolejler olarak beş grup halinde faaliyet göstermekteydi. Bu gruplardan özellikle politeknikler, üniversite ile sanayi ilişkilerinin başlatılmasına ve araştırmalar yapılmasına yönelik çalışmaların başlatılmasına vesile olmuştur. Almanya'nın araştırma odaklı üniversite modeli sanayiye yönelik araştırma faaliyetlerinin öne geçtiği bu üniversitecilik anlayışı dünyanın birçok yerindeki üniversitecilik anlayışında değişime neden olmuştur (Elton, 2008).

Almanya'da Hitler döneminde yaşanan birkısım olumsuzluklar üniversitelerdeki birçok bilim adamının işini kaybetmesine neden olmuştur. Alman üniversitelerinde işlerini kaybeden bilim adamları dünyanın değişik yerlerine dağılmışlardır. Amerikan reformcuları Alman üniversitelerinden ayrılıp gelen bilim adamlarının tecrübelerinden yararlanmışlardır. Türkiye'de bu bilimadamlarından yararlanan ülkelerden birisidir. Mesela Yahudi-Alman bilim adamı Prof. Dr. Ernst E. Hirsch, 1933-1950 yılları arasında Türkiye'de görev yapmış birisidir. Prof. Hirsch, bir Hukuk profesörü olarak hem kanunların hazırlanmasına, hem eğitim reformunun şekillenmesinde, hem de öğrencilerin yetişmesine katkıda bulunmuştur.

Üçüncü düşünce ise 19. yüzyılın sonu 20. yüzyılın başında itibaren İngiliz ve Amerikanların üniversite anlayışında meydana getirdikleri etkidir. Almanların üniversitede milli kültür nosyonu adına felsefeye yükledikleri görevi İngilizler edebiyata yüklemişler ve bu konuda bir çok eserler yayınlamışlar ve edebiyatın bu görevi yerine getireceğini düşünmüşlerdir. Amerikanların özellikle küreselleşmeyle beraber milli kültürü canlı tutma gibi ulus-devlet anlayışından uzaklaşarak tekno-bürokratik bir anlayışı esas almışlardır. Amerikan anlayışına göre artık üniversiteler milli kültürü yayma aracı olan felsefe ve

edebiyatı esas almaktan çıkıp piyasa şartlarında faaliyet gösteren bürokratik ve teknolojik esaslara göre idare edilen birer şirket haline gelmiştir. Amerikan üniversite anlayışı araştırmanın yanında topluma hizmeti esas alan, eğitimin doğrudan çıktıları üzerine yoğunlaşarak üniversite, toplum, sanayi ve tarım ilişkilerinin güçlendirilmesine neden olmuştur (Altbach, 2005).

Yükseköğretimde yaşanan bu değişimler hem dünyada meydana gelen genel siyasi dalgalanmalar, değişiklikler hemde bunlara paralel olarak her bir ülkenin içinde bulunduğu yerel şartlar çerçevesinde şekillenmiştir. Dolayısıyla dünyanın her yerinde geçerli olan mükemmel ve tek tipleştirilmiş bir üniversitecilik anlayış ve uygulamasından söz etmek mümkün değildir. Küreselleşen günümüz dünyasında ise en iyiye ulaşma adına adeta üniversiteler arasında bir yarış devam etmektedir. Bu yarış esnasında da özellikle evrenselleşmiş üniversiteler piyasada faaliyet gösteren ve kendilerine rakip olabilen diğer üniversitelerin mevcut durumlarını inceleyip, kendisiyle kıyaslayarak rakiplerinin üstün taraflarını kendi bünyesine adapta etmeye çalışmaktadır. Rekabettin arttığı günümüz dünyasında yükseköğretim sektöründe hem önderlik iddiasında olma hemde dış dünyaya kapalı kalma artık mümkün değildir. Bilime evrensel ve hümaniter değerlerle bakabilmek ve evrensel anlayışa uygun beklentilere cevap verebilmek için evrensel değerlere sahip olduğunu iddia eden üniversitelerin dünyada meydana gelen değişimleri takip edip kendilerini öz değerlerini dikkate alarak ona uyumlaştırması gerekecektir.

1.2. Yükseköğretimde Değişim

Dünyanın neredeyse her yerinde sanayileşme, bilgi toplumu ve ekonomisi, küreselleşme, gelişen yeni iletişim teknolojileri, internet, İngilizce'nin dünya ortak dili olması, uluslararası yükseköğretim sektöründe rekabet ve ticarileşmenin gittikçe artması, devletin finansman desteğinin üniversitelerden azalması, toplam kalite yönetimi anlayışı gibi etkenler yükseköğretim kurumlarında değişime neden olmuşlardır.

Genel anlamda bakıldığında stabil ve değişime karşı dirençli kurumlar olarak kabul edilen yükseköğretim kurumları dünyanın birçok yerinde değişim rüzgarlarının meydana getirdiği sorunlarla karşı karşıya kalmıştır. Üniversitelerin tarihsel sürecine bakıldığında onları

ortaya çıkaran ve hayatiyetini devam ettiren faktörlerdeki farklılaşmalar üniversitelerde de yavaşta olsa değişime sebep olmuştur. Mesela üniversiteleri yakından etkileyen ulus-devlet anlayışı günümüzün küreselleşen dünyasında eski etkisini yitirmiştir. Bu değişime paralel olarak üniversitelerde ulus-devlet anlayışından uzaklaşarak hızla küreselleşme yolunda ilerlemektedir (Altbach, 2005).

Özellikle endüstri devrimi sonrasında meydana gelen değişiklikler Avrupa üniversitelerinde çok önemli yapısal farklılaşmalara sebep olmuştur. Endüstri devriminin getirdiği ekonomik gelişmeler, yeni mesleklerin ortaya çıkması, teknolojinin daha fazla kullanılmaya başlanması ve daha sonraki yıllardaki dünya genelindeki nüfus artış trendi de üniversitelerde değişikliklere neden olmuştur. Endüstrileşen ülkelerin üniversitelerindeki eğitim eskiden elit kesime yoğunlaşmışken artık bu yeni gelişmeler ışığında daha geniş kesimlere hitap etmeye başladılar. II. Dünya savaşından sonra dünya devletlerinin çoğunda siyasi düzen, ekonomik gelişmişlik düzeyleri ve eğitim ideolojileri fark etmeksizin yükseköğretimden yararlanan kitleyi sadece elitlerin değil tüm vatandaşların ulaşabileceği bir eğitim fırsatı haline getirme anlayışı hakim olmuştur. Bunun nedenlerinden sadece bir tanesi gelişmiş toplum ve ekonomilerin eğitilmiş ve yetişmiş işgücüne ihtiyaç hissetmesidir (Altbach ve diğerleri, 2005:16-33).

Endüstri devrimi üniversiteleri etkilediği ve üniversitelerden birkısım beklentiler içine girdiği gibi bilgi çağı döneminin de üniversitelerden bir kısım beklentilerinin olduğu görülmüştür. Sanayi toplumu döneminde ekonomide hammadde olarak daha çok demir, çelik ve petrol tüketilirken çalışanlar sadece bu hammaddeleri kullanan kimseler olmuştur. Bilgi toplumunda ise kullanılan ama tükenmeyen hatta artan bilgi ve bunu üreten kimselerden beklenen özellikler tabiki sanayi toplumunda ki işgücünden beklenenlerden farklı olmuştur. Üniversiteler bilgi toplumunun ve bilgi ekonomisinin işgücünde bulunması gereken özelliklere sahip mezunlar verebilmek için ders program ve müfredatlarında değişiklikler yapmak zorunda kalmışlardır. Üniversiteler piyasaya uygun mezun verebilmek için kendi alt yapılarını piyasaya uyumlaştırması gerekecektir. Bütün bu gelişmeler üniversitelerde değişimi zorunlu kılan faktörler arasına girmiştir.

Günümüzün küreselleşen dünyasında üniversiteler dünya çapında yüksek öğretim

sektöründe birbirleriyle artan oranda rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Bu rekabet yükseköğretim piyasasından üniversiteye daha fazla öğrenci çekme, daha kaliteli akademisyenleri istihdam etme, uluslararası düzeyde daha fazla araştırma yapma ve yayın çıkarma gibi noktalarda yoğunlaşmıştır. Şuan yükseköğretim piyasasındaki yarışı ABD, İngiltere, Avusturalya ve kısmen Kanada önde götürmektedir (Altbach ve diğerleri, 2005). Almanya, Hollanda ve Fransa gibi Avrupa ülkeleri rekabette kaybettikleri eski yerlerini yeniden elde edebilmek ve yarışta kazanabilmek için stratejiler üretmektedirler.

Rekabetin yoğunlaştığı bu dönemde önceki ulus-devlet anlayışının zorladığı tek tip ve standardize edilmiş bir üniversite yapısının ve işleyişinin mümkün olmadığı ortaya çıkmıştır. Artık evrensel üniversiteler ulus-devlet ve ulusçuluk anlayışının ötesine geçerek farklı toplumsal, siyasi ve ekonomik amaçlara hizmet etemeyi amaçlayıp buna uygun şekilde yapılarını ve işlevlerini yeniden düzenlemişlerdir. Üniversiteler bu yeni yapılanmada fakülte, bölüm ve programları, derslerin içeriklerinin yenilenmesi, yeni araştırma merkezlerin kurulması gibi temellerde hep farklılıklara, çeşitliliklere ve ortak çalışmalara imkan verecek şekilde düzenlemişlerdir.

Farklılıkların dikkate alındığı bu yeni üniversite yapılanmasında tek tip üniversitecilikten bahsetmek mümkün değildir. Üniversiteler misyonlarını piyasanın şartlarına uygun şekilde yapılandırmışlardır. Mesela sadece araştırma yada sadece eğitime odaklı üniversiteler olduğu gibi araştırma ve eğitimi beraber yürüten üniversite yapıları da mevcuttur. Araştırma üniversiteleri dar bir öğrenci grubuna hizmet sunarken eğitim odaklı üniversiteler daha geniş çapta öğrenci kesimine hizmet sunmaktadırlar. Özellikle meslek yüksek okulları ve uzaktan eğitim veren kurumlar tamamen öğrenci odaklı, yaygın eğitime önem veren müesseselerdir.

Eğitimin bu kadar yaygınlaşması ve üniversiteye geniş öğrenci kesimlerince ulaşımın eskiye göre kolaylaşması üniversitelerin verdikleri lisans derecelerinin kıymetini nisbeten azaltmıştır. İşgücü piyasasında eskiden lisans mezunların sahip olduğu popülaritenin azalması rekabette çitanın yükselmesine neden olmuştur. İşgücü piyasasındaki bu rekabet lisans üstü eğitime ve özel sertifika programlarına olan ihtiyacı arttırmış dolayısıyla bu eğitimleri veren kurumların yaygınlaşmasına neden olmuştur (Küçükcan ve Gür, 2009:24).

Günümüzde üniversiteler için rekabette başarılı olma kadar önemli olan bir başka nokta ise yapılan işlerde şeffaflık ve hesap verebilirliktir. Şeffaflık kurumun yaptığı işleri, kuralları daha önceden belirlenmiş esaslara göre yapması ve bu yapılan işlerin herkese açık olması, gizli olmaması anlamlarını taşımaktadır. Açıklık ve şeffaflık ilkesine göre faaliyet yürüten kurum, bünyesinde yapılan işleri doğrudan kendisi kamuya ilan etmesi gerektiği gibi bunların hesabı sorulduğunda da cevabını vermeye hazır olması gerekir. Son zamanlarda üniversitelere yapılan devlet desteği artan öğrenci sayısına paralel olarak artmaktadır. Bu nedenle devletler üniversitelerin paraları nerelere harcadığını sormak istemektedir. Yine katılımcı yönetim anlayışının da gereği olarak vatandaşlarda ödedikleri vergilerle ayakta duran üniversitelerin nerelere harcamalar yaptığını bilmek istemektedir. Bu nedenle geçmişten farklı olarak artık üniversiteler yaptıkları harcamaların ve icraatlarının hesabını verebilir olmaları gerekmektedir. Üniversitelerin özünde var olan özerklik anlayışından dolayı kurumsal hesap verebilirlik ihtiyacı ve anlayışının gelişimi üniversitelerde yavaş ilerleyen konudur. Akademik özerkliğe uygun şekilde işleyen bir üniversitenin kurumsal hesap verebilirlikten kaçınması ve bu durumun özerkliğe müdahale şeklinde algılanması anlaşılabilir değildir.

Üniversitelerle ilgili mevcut tartışmalar devam ederken 21. yüzyılın üniversitesinde olması gereken özellikler olarak şunlardan bahsedilmektedir. Üniversiteler akademisyen-odaklılıktan öğrenci odaklılığa, öğrenim ücretlerinin daha çok hizmeti satın alan yada özel sektörün karşıladığı, ömür boyu eğitim (beşikten mezara) anlayışının gereklerine uygun hizmet sunan, uluslararası piyasaya hitap edebilen, yer ve zaman kavramlarından bağımsız, yaşam biçimlerine ve kariyer ihtiyaçlarına uygun eğitim imkanı sunabilme gibi özelliklere sahip olacaklardır (Duderstadt, 2000; Duderstadt ve Wulf, 2002).

Üniversitelerde devam eden bu değişim trendleri göstermektedir ki bazı üniversiteler küresel anlamda rekabet edip hizmet sunarken bazıları bölgesel ve yerel ihtiyaçlara da cevap verecek şekilde hizmet sunmaya devam edecektir. Yine eğitimin maliyetini karşılama yükü hergeçen gün devletten özel sektöre ve bireylere doğru kayma eğilimindedir. Klasik üniversite anlayışındaki temel maksat eğitim ve araştırma ile öğrencilere eleştirel düşünme, analiz ve ahlaki akıl yürütme varken modern anlayışta yenilikçilik ve girişimcilik anlayışının hakim olduğu bilgiyi üreten ve uygulayan bir

eğilime doğru değişim yaşanmaktadır. Ayrıca üniversiteler bilgi endüstrisinin yönlendiricisi, teknoloji vasıtasıyla yayımlayıcısı, internet imkanlarıyla eğitim düzeyinin daha da arttığını sağlayıcı olma özelliklerini devam ettireceklerdir.

1.3. Yükseköğretime Etki Eden Anlayışlar

Yükseköğretim sistemini etkisi altına alan anlayışlara bakıldığında şunlardan bahsedilebilir. Uluslararası rekabette kaynaklanan yeni piyasa şartları üniversitelerde verilen derslerin birbiriyle kıyaslanabilir olmasını gerektirmektedir. Öğrenci hareketliliğine imkan sağlayan transkriptlerin kıyaslanabilirlik özelliği üniversiteleri homojen bir yapıya doğru zorlamaktadır. Diğer taraftan ise yine piyasanın gereklerine uygun olarak her bir öğrenci kendini yetiştirmek istediği dersleri alabilme imkanına kavuşmak istemektedir ki bu da üniversitelerin homojenleşmenin tam tersine farklılaşmasına neden olmaktadır. Üniversiteler ise kendi özerk yapıları içerisinde bu homojenleşme ile farklılaşma arasında dengeyi kurmak zorundalar.

Üniversiteleri etkileyen diğer önemli etken ise piyasanın cazip şartlarıdır. Piyasanın bu cazibesi karşısında üniversite yöneticileri hem üniversitenin özerk yapısını korumak hem de akademisyenlerin araştırma özgürlüğünü sağlamak durumundadırlar. Araştırmacılar da kişisel çıkarları ile araştırma yapma arzuları arasındaki nazik dengeyi doğru belirlemelidirler (Felt, 19??). Özellikle yükseköğretimin ticarileşmesi hem üniversitelerin özerkliklerini hem de araştırmacıların hür araştırmacı özelliklerini tehdit eder hale gelmiştir. Örneğin ABD üniversitelerinde çeşitli spor kulüplerinin ve yine çeşitli sektörlerden şirketlerin (ilaç ve silah şirketleri gibi) yüksek öğretim kurumlarına yaptıkları destek ve buna karşılık verdikleri reklamlar oldukça dikkat çekicidir. Hususan araştırmalara yapılan destekler sonucu elde edilen verilerin bilimsel objektiflik içerisinde yayımlandığı konusunda şüpheler bulunmaktadır. Sağlanan desteklerin mutlaka üniversitelerin gelişmesine olumlu katkı sağladığı aşıkardır ancak bu destekler üniversitelerin bilimsel özerkliğine ve tarafsızlığına olumsuz etki etmemelidir (Bok, 2007).

Ticarileşen üniversitecilik anlayışında üniversiteler adeta birer şirket gibi yönetilir hale gelmektedir. Üniversitelerde verilen dersler müşteriye sunulan mal ve hizmet gibi uzaktan

eğitim yoluyla yada internet üzerinden verilen eğitimle kar amaçlı bir hale gelmekte ve iyice ticarileşmektedir. Araştırmacılık adeta bir sektör halini almış ve akademisyenler şirketler adına araştırmalar yapan birer işgücüne dönüşmektedir. Bu durum araştırmalardaki dürüstlük, eğitim değerlerinde meydana gelen erozyon, akademisyen, öğrenci ve vatandaşın güven ve sadakatini zedeleyebilecektir. Yine piyasa şartlarına göre sadece öğrencilerin talep ettikleri bölümlerde eğitim verme ve sadece şirketlerin istedikleri konularda araştırmalar yapma, diğer talep olunmayan ancak ülke ve toplum için olması gereken bölümlerde eğitimin verilmemesi ve araştırmaların yapılmaması konusu ticari üniversitecilik anlayışının aşmazları olarak üzerinde çalışılması gereken bir konudur. Üniversitelerin ticarileşmesi yönündeki hareketin belki üniversitelere sağladığı yararlardan daha fazla zarar verdiği düşüncesi mevcuttur (Bok, 2007).

Üniversiteleri etkileyen ve son zamanlarda birbiriyle ilişkili ele alınan iki kavram özerklik ve hesap verebilirliktir. Üniversiteler öğrenme, öğretme, araştırma ve araştırmalarının sonuçlarını yayma anlamında akademik hürriyete sahip olması gereken özerk kurumlardır. Bu özellikler ülkelerin idari yapılarına göre uygulanış biçimlerinde farklılık göstermektedir. UNESCO'ya göre üniversitelerin taşıması gereken üç özellik şunlardır. Birincisi hakikat arayışında bilgiyi izlemek ve bilgiyi bilgi için aramak, ikincisi siyasi müdahalelerden özgür olma ve farklı görüş ve düşüncelere saygılı olmak, üçüncüsü ise özgürlük ve adalet ilkeleriyle insan onur ve dayanışmasını eğitim ve araştırma yoluyla iletme mesuliyetine sahip şekilde uluslararası seviyede maddi ve ahlaki yardımlaşmayı geliştirmektir (Taylor ve Miroiu, 2002). Üniversitenin kendini yönetmesiyle ilgili olan özerklik kavramı, bilimsel, eğitim, idari ve mali konuları kapsamaktadır. Üniversitenin özerk olması topluma karşı hesap vermesini engelleyen bir kavram değildir. Bu özellik üniversitelerin kendilerine sağlanan imkanları ahlaki değerlerle vazife şuru ve mesuliyet anlayışıyla yerine getirebilmesi için oluşturulmuştur. Bu kavram soyut bir hak olmayıp tam tersine somut bir gerekçeye dayanmaktadır (Albornoz, 1991). Özerklik demek hesap verebilirlik demektir. Özerklik bütün millete ait imkanları kullanılırken onları hesap verme anlayışından uzak, istediği gibi kullanıp, kimseye hesap vermeme hak ve özgürlüğü anlamına gelemez ve bu şekilde yorumlanamaz. Aksine üniversitelerin özerklik imkanları arttırıldıkça hesap sorma hakkı da ona paralel arttırılmalıdır. Üniversiteler toplum ile arasındaki diyalogu arttırmak, rekabet ederken aynı zamanda seçici olmak, kalite

güvencesini sağlamak gibi konularda kendisinden beklenenleri anlama ve onlara cevap verebilme geleceklerini garanti altına alma adına önemlidir. Dolayısıyla üniversiteler yaptıklarının hesabını vermeli ve kamu oyunu bilgilendirmelidir. Ancak bu hesap sorma işlemi gerçekleştirilirken kullanılacak yol ve yöntem doğru seçilmeli bu işlem üniversitenin akademik özgürlüğüne hanel getirecek hale gelmemelidir (Felt, 19??).

Üniversitecilik kavramını ve uygulamasını etkileyen yukarıdaki anlayışların yanında özellikle son zamanlarda hem özel sektörü hemde kamu sektörünü etkileyen yeni kamu yönetimi (new public management) anlayışı ile stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları önemlerine binaen aşağıda ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

1.4. Yeni Kamu Yönetimi

1970’li yıllarda yaşanan ekonomik krizin etkisiyle gelişmiş ülkeler başta olmak üzere kamu gelir ve giderlerini yeniden dizayn etme ihtiyacı hissedilmiştir. Bu değişim 1980’lerden sonra “yeni kamu yönetimi” (YKY) denilen (new public management) anlayışının kamu yönetiminde kullanılmasına ve hakim olmasına neden olmuştur. Bu anlayışın temelinde, kamu sektörü sunmuş olduğu mal yada hizmetin alıcılarını, hizmet götürülen vatandaşlarını müşterileri/tüketicileri olarak görmesidir. Buna anlayışa göre kamu sektörü, özel sektörde olduğu gibi tüketici memnuniyetine, tüketicilerin ihtiyaç ve taleplerine uygun mal ve hizmetlerin üretimine, yapılan üretimin maliyet ve kalitesine, verimliliğine ve etkinliğine, üretimde tasarrufa dikkat etmesi gerekmektedir. Weber’in klasik Bürokratik Yönetim anlayışından uzaklaşarak daha esnek ve daha hızlı işleyen, çıktılara odaklanan bir anlayışa yönelinmiştir. Hatta devletin bütün icraatlarında topluma karşı hesap verebilir (accountability) durumda olmasını gerekli kılmaktadır. Kısaca KYK anlayışına göre sunulan hizmetlerde etkinlik, verimlilik, sorumluluk/hesap verebilirlik, piyasa mekanizması, müşteri memnuniyeti ve performans değerlendirme gibi kavramlar esas alınmaktadır (Santiago, 2008; Al, 2003:138; Hood, 1991; Bilgiç, 2008:27-46).

YKY alanındaki gelişmeler yüksek öğretim kurumlarının idaresinde reform niteliğinde köklü değişikliklere sebep olmuştur. Bu köklü değişikliklerin en belirginini üniversitelerin amaçlarının ölçülebilir, faaliyetlerinin hesap verebilir, saydam ve etkili olmasının gerekliliği anlayışıdır. Yapılan faaliyetlerde etkinliğe ve verimliliğe dikkat edilirken aynı

zamanda faaliyetlerin başka kurumlarla daha sıkı işbirliği içerisinde yapması esas haline gelmiştir. Bu durum üniversite içinde yönetici kadronun otoritesinde artışa neden olurken akademik kadroların otoritesinin azalmasına, çalışma şartlarında değişikliklere ve devlet üniversitelerinde denetimlerin artmasına neden olmuştur.

Akademik personelin çalışma şartlarında yapılan değişikliklerden bazıları şunlardır. Yarım zamanlı (part time) çalışan akademik personel sayısında artışın olması, tam zamanlı çalışanların uzun süreli, sürekli kadroya alınacak şekilde anlaşmalar yapamaması, tam zamanlı akademisyenler için özellikle ilk yıllarda sürekli kadroya atanmama, iş güvencesinin olmaması yada önceye nazaran azalması, akademik özerkliğin azalması ve bürokratik kontrolün artması üniversitelerin yerinden yönetim anlayışıyla piyasa şartlarına uyum sağlamanın getirdiği ve yine YKY anlayışına uygun olarak oluşturdukları yeni personel istihdam politikasıdır. Bu durumda klasik üniversite özerkliği ve akademik özgürlük anlayışındaki daralmaya yönelik, kalite ve diğer yollarla denetimin artması yönündeki değişimi ortaya koymaktadır (Santiago, 2008:220-221).

Ayrıca üniversitelerin öğrencilere sundukları ders programlarının onları kompleks iş hayatına ne kadar iyi hazırladıkları konusu tüm dünyada son 20 yılda tartışılmaya başlanmıştır. Öğrenciler bu konuda gerekli eğitimi aldıkları konusunda emin olmadıkları için üniversiteleri o yöne doğru zorlamaktadırlar. İş dünyası da kendi ihtiyaçlarına uygun elemanların üniversiteler tarafından yetiştirilmesini beklemektedir. Dolayısıyla üniversiteler ilgili tarafların beklentilerine cevap verecek şekilde ders programlarını hazırlamaya ve ders içeriklerini yeniden düzenlemeye zorlanmış oldular.

1990'lı yılların sonlarına doğru ekonomik kavramların etkisindeki YKY anlayışının bazı eksiklikleri ortaya çıkarmıştır. Ülkenin vatandaşı olup bizzat devletten hizmet talep edemeyecek kadar zor durumda olan vatandaşlara devlet toplumsal sorumluluk gereği hizmet götürmek zorundadır. Yine vatandaşa götürülecek hizmetin içeriği ile ilgili hizmet sunulanların fikirlerine başvurmak gerekir ki bunlara YKY anlayışı müşteri ilişkilerine esaslandığından bu tür sorunlara bu anlayışla cevap bulmak mümkün değildir. YKY'nin uygulamadaki olumlu hususlarına ilaveten demokratik ve toplumsal sorumluluk anlayışları da eklendi ki buna (New Public Service) "yeni kamu hizmeti" yada "yönetişim" de

denilmektedir (Denhardt ve Denhardt, 2003; Bilgiç, 2008:39).

YKY ile beraber uygulanmaya başlanan “yeni kamu hizmeti” anlayışı hizmetlerin üretimi ve sunumu sürecinde vatandaşın karar alım sürecine katılımını sağlamakta ve buna önem vermektedir. Dolayısıyla bu anlayış YKY anlayışına ilaveten vatandaşın talep ve isteklerini dikkate alan beklentilerini öğrenmeye çalışan, hizmet sunanlarla hizmet sunulanlar arasında yakınlaşmayı sağlayan, hizmet sunanların çalışma şartlarını daha yakından bilen ve anlayan bir toplumu ortaya çıkarmaktadır. Bu gelişmeler kurumların tüm taraflarının değişik yollarla karar alım sürecine katılımlarını gerektirir hale gelmiştir.

Bu değişimlerin kamuya ve üniversitelere uygulanmasında kullanılabilecek önemli yönetim araçlarından birisi stratejik yönetim ve planlama modelidir.

1.5. Stratejik Yönetim/Planlama

Strateji, örgütün kaynak ve kabiliyetleriyle, çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri dikkate alarak oluşturulan, örgütün amaç ve faaliyetleriyle doğrudan ilgili kararlar (Coulter, 1998:5) ve seçilen hedeflere ulaşmak için yönetimin yaptığı bir eylem planıdır (Aksu, 2002:4). Örgütün nasıl yönetileceği, arzu edilen duruma getirmek için hangi eylemlerde bulunacağını strateji gösterir. Strateji, örgütün misyonunu ileriye götürme, dışsal ve içsel güçler ışığında örgüt için amaçlar belirleme, örgütün amaçlarına ulaşmasında özel politikalar saptama ve örgütün temel hedefleri ve amaçlarının başarılabilmesi için bunları en uygun şekilde uygulamaya geçirme sürecidir. Strateji, muhakeme yapmayı, geleceği öngörmeyi ve yönetimin iyileştirilmesini amaçlayan, örgütün etkililiğini ve dinamizmini sağlayan önemli bir araçtır (Çalık, 2003:253-254).

Stratejinin amacı, belirsizlik ortamında örgütün istenilen sonuçlara ulaşmasını sağlamak (Drucker, 1999:53), kurumun nasıl yönlendirilmesi gerektiğini belirleyen davranışını oluşturmaktır (25942 Sayılı Yönetmelik, 2005:4. Madde).

Stratejik yönetim, örgütün dinamik ve sürekli değişen çevre şartlarına etkinlik, verimlilik ve hizmet kalitesi esaslarıyla uyum sağlamayı amaçlayan bir yönetim tarzıdır. Stratejik

planlama da stratejik yönetimin bir uygulama aracı ve aşamasıdır (Barca ve Nohutçu, 2008:337). Ancak Türkiye’de kamu sektöründe uygulanmaya başlanan stratejik planlama stratejik yönetim ile kastedilen aşamaların hepsini kapsayacak şekilde düzenlenmiştir. Stratejik yönetimin sadece bir aşaması olan planlama, uygulama ve performans değerlendirme ile birlikte ele alınmıştır. Dolayısıyla Türkiye’deki stratejik planlamayı stratejik yönetim anlayışına paralel anlamak gerekecektir.

1.5.1. Stratejik Planlama

Planlama, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için yapılması gereken işlerin belirlenmesi ve izlenecek yolların seçilmesi ve neyin nasıl yapılacağıın önceden tespit edilmesidir ki planlama, geleceğe bakma ve muhtemel alternatifleri belirleme sürecidir. Planlama mevcut kaynakların rasyonel kullanımını sağlamaya yönelik bir çalışma sürecidir. Bu süreç amaçlı, bilinçli ve sistemli bir eylemdir (Nartgün, 2000:277).

Planlama bir kurumda örgütün gerçek durumunu ortaya koyup buna dayalı olarak ileriye dönük stratejileri belirlemektir. Plan, bu şekilde belirlenen hedeflere ulaşmada uygulanacak stratejilerin sistemli bir şekilde sıralandığı belgedir. Başka bir deyişle plan örgütün tüm düzeylerinde belirli hedefler saptayarak bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri, programları ve etkinlikleri belirleyici bir karar alma süreci olarak tanımlanabilir (8. BYKP, 2000:78).

Stratejik plan Keller’e (1983:140-142) göre, başkanın ya da en üst yöneticinin kişisel vizyonu, bölüm planlarının derlemesi, planlamacıların kararları, piyasaya boyun eğme şekli ve geleceği kurnazlıkla yenme yolu değildir.

Stratejik planlama; kurumun neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararlar (Bryson, 1995, 2004: 4), piyasadaki değişen fırsatlar ile içerideki ilişkiyi uyumlaştırma, geliştirme ve sürekliliğini sağlama (Kotler ve Murphy, 1981:470-489; Ryans ve Shanklin 1984:108-118), risk alıcı kararlar verme, ihtiyaç duyulan çabaları örgütleme ve çıktı yoluyla kararların sonuçlarını ölçme (Aksu, 2002:28), misyon ve hedeflerin belirlenmesi, plan ve stratejilerin geliştirilmesi, kararların oluşturulması, bugünkü ihtiyaç ve hedeflerle yarınki hedefler arasında dengenin sağlanması ve kilit

sonuçları elde edebilmek için personel ve finansal tahsisatın yapılması sürecidir (Drucker, 1974:661).

Stratejik planlama, bir kurumun tepe yönetim tarafından belirlenen ve paylaşılan, ileriye yönelik ulaşılmak istenen stratejik amaçları (Goodstein ve diğerleri, 1993:3), buna ilişkin eylem planlarını ve en alt birimlerinden en üst yönetime kadar tüm çalışanları ilgilendiren, kapsamlı, sorumluluğa, müşteri ihtiyaçlarına ve uzun dönemli düşünmeye odaklanmayı gerektiren bir süreçtir (Çalık, 2003:253).

Poister ve Streib'e göre (aktaran Bryson, 2004:31) stratejik plan, sürece aktif katılımı, kurum paydaşlarının öncelikleri ile ve çevre şartlarını dikkate alarak hazırlanan amaç ve değerleri gösterir, öncelikli konuları tanımlar.

Kamu idarelerinde stratejik planlama; orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren ve uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşıyan plandır (8. BYKP, 2000:78, 5018 Sayılı Kanun; DPT Stratejik Planlama Kılavuzu, 2006:7).

Stratejik planlar, yöneticilerin risk alma, stratejik düşünme ve vizyon geliştirme niteliklerinin de güçlendirilmesini gerektiren (Can, 1996:13), çıkan fırsatlara göre tekrarlanan, fonksiyonlar arasında dengeyi sağlayan, performansı geliştiren ve yapısal değişikliklere neden olan, tüm kurumu kapsayan, temel, bağlayıcı, tekrarlanan, uzun dönemli planlardır (8. BYKP, 2000:78).

Stratejik planlamayı uygulamaya başlayan müesseselerden bazıları süreci başarılı şekilde uygulayıp başarılı sonuçlar elde ederken bazıları ise süreci başarılı şekilde uygulayamayıp süreçten beklenen faydaları elde edememişlerdir (Welsh ve diğ, 2006) bulunmaktadır. Örneğin Mintzberg, (1994:151-157) kitabında 1960-80 arası iş dünyasında uygulanan stratejik planlamanın ters teptiği ile ilgili ciddi deliller ortaya koymuştur. O dönemde resmi planlamayı ve değişik liderlik tekniklerini uygulamış ve olumsuz sonuçlar almış olan büyük ölçekli şirketlerden bazıları; General Electric, Texas Instruments, General Motors, ve IBM'dir. Bu şirketlerde karşılaşılan olumsuzluklardan bazıları; planlama sürecine

katılan katılımcılar arasında uyuşmazlıkların çıkması, kurum içi anlaşmazlıklar, merkezi otorite ile uyuşmazlıkların artması ve formal iletişim kanallarının meydana getirdiği sorunlar olarak sayılmıştır.

Diğer taraftan bazı şirketler ise bu planlama sürecini başarı ile uygulamışlardır. Başarı ile uygulayanlardan bazıları; Wal-Mart, Nike, Microsoft, Dell, Honda, the Gap, Southwest Airlines, ve 3M'dir. Bunlar ise planlamayı kesinlikle mantıklı şekilde yapılandırarak ve esnek bir yaklaşım uygulayarak dikkate değer bir başarıya ulaşmışlardır (Mintzberg, 1994:151-157).

Özel sektörde uygulanan stratejik planlama anlayışı ve süreci bazı farklılıklarla gelişmiş ülkelerdeki (Amerika ve İngiltere gibi) üniversitelerin çoğunda uygulamaya başlanmıştır. Uygulamanın başarılı şekilde yürütülebilmesi için uygulamadaki planların hangi özelliklere sahip olduğu ve planlama sürecinin nasıl yürütüldüğü ve uygulamanın nasıl olduğu önem arz etmektedir.

1.5.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Stratejik planlamanın özellikleri hakkında literatürde üzerinde ortak anlaşmaya ulaşılmış tek bir özellikler listesinin olmadığı görülmektedir. Bu konudaki görüşlerden birisi Norris ve Poulton'a aittir. Norris ve Poulton'a (1991:13) göre stratejik planlamanın özellikleri; kurum liderinin ve yöneticilerinin tamamının en temel sorumluluğudur. Planlama kurumun tüm bölüm, birim ve seviyelerini kapsayacak şekilde olmalıdır. Planlamacılar kurum çalışanlarını planlamaya yönelik motive etmelidirler. Planlamada kurumsal hayat düzenine, döngülerine ve zamanlamaya dikkat edilmelidir.

Harris'in (1987:32) yaptığı stratejik planlamanın özelliklerini tespiti yönelik literatür tarama çalışması şöyledir. Harris tarama sonucu stratejik planlama konusunda 97 yazar ve 50 tane stratejik planlama özelliği tespit etmiştir. Tespit edilen 50 özellik 45'e düşürülmüştür. Belirlenen 97 yazardan da 20'si seçilmiş ve bu yazarlara oluşturulan stratejik planın 45 özelliği gönderilmiş ve bunlarla aynı fikirde olup olmadıkları sorulmuştur. Yazarların verdikleri cevaplar listelenmiştir. Buna göre yazarların %90'dan fazlasının aynı fikirde olduğu, en çok tekrar edilen ve yazarların en çok katıldıkları stratejik

planlamanın 14 özelliği şunlardır (Harris, 1987:143-156).

1. Dış çevrenin değerlendirilmesi,
2. Mevcut fırsat ve tehditlerin dikkate alınması,
3. Rakiplerin durumunun değerlendirilmesi,
4. Dış çevreden elde edilen bilgilerin tahmin aşamasında kullanılması,
5. İç çevrenin değerlendirilmesi,
6. Kurumun güçlü yanlarıyla kabiliyetlerinin ve zayıflıklarının tespit edilmesi,
7. Devamlı bir süreç olması,
8. Gelecek odaklı olması,
9. Üst düzey bir yönetim yaklaşımı olması,
10. Stratejik plan tamamlandıktan sonra, kısa dönemli hedeflerin belirlenmesi,
11. Stratejik planlamanın genel aşamaları; dış çevre analizi, iç çevre analizi, tahminler, stratejik kararlar, kaynakların tahsisi, uygulama ve değerlendirmedir.
12. Planlamada son stratejik kararların alınmasında üst düzey yöneticilerin öncelikli sorumluluklarının olması,
13. Kurum çapında sürekli ve sistematik şekilde geri bilgi akışı sağlanacak bir değerlendirme sisteminin kurulması,
14. Stratejik planlamanın başarısızlığında en sık karşılaşılan nedenler; çevre değerlendirmeleri sırasında kullanılan yanlış, geçersiz bilgi ile ulaşılamayan bilgilerin olmasıdır.

Ramanujam ve Venkatraman, (1987:453-468) stratejik planlamanın altı boyutunu ifade etmiş ve tanımlamıştır. İfade edilen boyut ve tanımlar;

1. Planlama tekniklerinin kullanımı, (yaygın stratejik problemlerin ve yanlış yapılanmadan kaynaklanan sıkıntıların çözümü için yapılan yeni yapılanmada, planlama tekniklerinin kullanımına olan vurgu derecesi)
2. İç faktörlere dikkat edilmesi, (organizasyonun iç faktörlerinin, geçmiş performansının, güçlü ve zayıflıklarının analizine olan dikkat düzeyi)
3. Dış faktörlere dikkat, (dış çevrenin gözlemlenmesine verilen önem düzeyi)
4. Fonksiyonel kapsam ve bütünleşme, (genel yönetim bakışıyla farklı fonksiyonel alanlarda farklı fonksiyonel gerekliliklere verilen yer miktarının genişlemesi)
5. Planlama için sağlanan kaynaklar, (üst düzey yöneticilerin, planlamacıların ve benzerlerinin planlama sürecine katılımını sağlamayı taahhüt düzeyidir).
6. Planlamaya dirençtir (planlamaya karşı kurumsal direnç düzeyi).

Tablo 3. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Özellikler	Tanım	Destekleyici Literatür
Örgütiçi Oryantasyon	Bir organizasyonun yakın tarihine, mevcut durumuna, geçmiş dönem performansına, organizasyonun güçlü ve zayıf yanlarının analizine yoğunlaşma miktarı	Camillus & Venkatraman (1984); Grant & King (1982); King & Cleveland (1978); Lorange & Vancil (1977); Steiner (1979); Stevenson (1976)
Örgütdışı Oryantasyon	Dış çevreden gelen fırsat ve tehditleri farkedebilmek için güvenli ve güncel araştırmaya dayalı bilgileri toplama kabiliyeti	Andrews (1971); McDaniel & Kolari (1987); Ramanujam <i>ve diğ.</i> (1986); Snow & Hrebiniak (1980); Veliyath & Shortell (1993)
Fonksiyonel Bütünleşme	Genel yönetim bakışıyla farklı fonksiyonel alanlarda farklı fonksiyonel gerekliliklere verilen yer miktarı	Hitt, Ireland, & Palia (1982); Hitt, Ireland, & Stadler (1982); Lorange (1980); Snow & Hrebiniak (1980); Ramanujam <i>ve diğ.</i> (1986); Ramanujam & Venkatraman (1987)
Kilit Personel Katılımı	Planlama sürecine üst düzey yöneticilerin, yönetim kurulu üyelerinin, orta ve alt kademe yöneticilerin katılım düzeyi	Govindrajan (1986); Mowday <i>ve diğ.</i> (1982); Ramanujam & Venkatraman (1987); Steers (1977); Veliyath & Shortell (1993)
Analitik Tekniklerin Kullanımı	Yapısal stratejik problemlerin çözümü için uygulanan planlama tekniklerine güven miktarı	Fredrickson (1984); Grant & King (1982); Hax & Majluf (1984); Ramanujam & Venkatraman (1987)
Planlamada Yaratıcılık	Planlama çalışmalarının yeni düşünce modellerine olan vurgu derecesi	Cartwright (1987); Greenley (1986); Ramanujam <i>ve diğ.</i> (1986); Roach & Allen (1983); Shank, Niblock & Sandal (1973)
Kontrol Odaklılık	Örgütsel kontrolün planlamada yer alma düzeyi	Andrews (1971); Camillus (1975); King & Cleland (1978); Langley (1988)

Kaynak: Kargar ve Parnell, (1996:42-64)

Veliyath ve Shortell (1993) stratejik planlama sistemini beş boyutlu tanımlanmıştır. Planın uygulanması, piyasa araştırması, planlamaya kilit personelin ve yardımcı personelin dahil

edilmesi ve en son stratejik yeniliklerin yapılmasıdır.

Kargar ve Parnell ise (Ramanujam ve Venkatraman, 1987; Veliyath ve Shortell, 1993)'ün eserlerinde saydığı özelliklere ilaveler yaparak stratejik planlama sisteminin karakteristik özelliklerini Tablo 3'te yeniden sıralamışlardır; (1) stratejik planlama sistemin örgüt içi oryantasyon düzeyi, (2) örgüt dışı oryantasyon düzeyi, (3) fonksiyonel bölümler arası entegrasyonda başarı düzeyi, (4) planlama sürecine geniş çapta kilit personelin katılımının sağlanması, (5) stratejik konularda analitik tekniklerin kullanımının artırılmasıdır. (Kargar ve Parnell, 1996:42-64).

Özetle görülmektedir ki stratejik planların en yaygın özellikleri; İç ve dış çevre analizinin yapılması, güçlü ve zayıf tarafların tespit edilmesi, fırsat ve tehdit unsurlarının ortaya konulması, rakiplerin, tedarikçilerin ve işbirliği yapanların, müşterilerin, ortakların, üyelerin, sermaye sahiplerinin kısaca tüm tarafların isteklerinin dikkate alınması, iletişimin iyi sağlanması, piyasada meydana gelen değişimlerin takibi, personelin kabiliyetlerinin ve beklentilerinin tespit edilmesi, sürece hem idari hem akademik çalışanların etkin şekilde destek ve katılımlarının sağlanması, maddi olan ve olmayan kaynakların dikkate alınması ve istatistikî analizlerin yapılarak hazırlanmasıdır. Yayınlanan stratejik planların bahsedilen özellikleri taşımaları ve stratejik planlama sürecinin oluşumu uygulamanın başarılı olması adına önem taşımaktadır.

1.5.3. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama süreci Bryson'a (2004:31-34) göre basit planlamadan farklıdır. SP sürecinde kurum kaynaklarını amacı istikametinde stratejik bir yöntemle planlanmalıdır. Bryson'a göre (Stratejik Planlama Süreci) SPS 10 basamaktan oluşmaktadır. Bu basamaklar;

1. SPS üzerinde anlaşma sağlamak ve süreci başlatmak,
2. Kurumsal ihtiyaç ve beklentileri tespit etmek,
3. Kurumsal misyon ve değerleri açıklamak,

4. Kurumun iç ve dış çevresini değerlendirebilmek için kurumun güçlü, zayıf, fırsat ve tehditlerini tespit etmek,
5. Kurumun karşı karşıya olduğu stratejik konuları ortaya koymak,
6. Stratejik konuları yönetebilmek için stratejileri belirlemek,
7. Stratejilerin ya da stratejik planın yeniden gözden geçirilmesi, yeniliklere ve değişikliklere adaptasyonunun sağlanması,
8. Etkili kurumsal vizyon oluşturmak,
9. Etkili uygulama sürecini geliştirmek,
10. Stratejiler ve stratejik planlama sürecini yeniden değerlendirmektir.

SPS bazı yazarlara (Baldrige ve Okimi, 1982:15-18, Schendel ve Hofer, 1979) göre yedi özel aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamaların herbiri özel olarak belirlenmiş amaçlara ulaşmak için yapılan spesifik aktiviteleri içermektedir. Bu aşamalar şunlardır;

1. Araştırma aşaması; iç ve dış çevre analizinin yapıldığı aşama,
2. Tahmin aşaması; araştırma aşamasında toplanan veri ve bilgilerin tahmin edilen geleceğe uygun hale getirmek için sistem ve metodların kullanıldığı aşama,
3. Stratejik karar verme aşaması; bu aşamada “ne yapmalıyız ve niçin yapmalıyız” sorularına cevap aranırken kurumun misyon ve amaçlarına yönelik çalışmanın yapıldığı aşama,
4. Taktik aşaması; nasıl ve ne zaman sorularının cevaplandığı diğer deyişle kısa dönem hedeflerin belirlendiği aşama,
5. Kaynak ayırma aşaması; planlamanın desteklenmesi ve uygulanması için maddi ve diğer kaynakların tahsisatının yapıldığı aşama,

6. Uygulama aşaması; planın uygulanma aşaması, (Bu aşama hakkında uzmanlar arasında görüş farklılığı mevcuttur. Bazıları gelecekle ilgili gelişen şartlar tahmin edilmeden uygulama olmamalı derken bazıları plan mutlaka uygulanmalı ya da planda geçen herşey mutlaka tecrübe edilmeli derken bazıları bunu israf olarak görmektedirler).

7. Değerlendirme aşaması; stratejik planlama devamlılık arzeden bir yapıdadır. Bu konuda mutabakat mevcuttur. Bu yüzden planlar sürekli tahsis edilen kaynaklarla ilintili şekilde değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.

SPS'nin Lerner'a (1999:7-9) göre ise aşamaları şöyledir. Vizyon ve misyon, çevre analizi, mevcut durum ile gelecekte olmak istediği durum dikkate alınarak yapılacak bir değerlendirme sonucunda ortaya çıkacak olan boşlukları tespiti yönelik analiz (gap analysis), başka üniversitelerle kıyaslanmanın (benchmarking) yapılması, stratejik hususların belirlenmesi, stratejik programlamanın yapılması –stratejik amaçların, çalışma planının hazırlanması, taktikler-, beklenmeyen durumlara karşılık acil durumlara yönelik stratejilerin belirlenmesi, stratejilerin kontrol ve değerlendirilmesi, hazırlanmış stratejik planın yeniden gözden geçirilmesi ve stratejik düşünme sisteminin oluşturulmasıdır.

Stratejik planlamanın yükseköğretimde uygulanması ile işletmelerde uygulanması arasında temel bazı farklar vardır. Stratejik planlamanın uygulanması aşamasında dikkate alınması gereken bu farklardan bazıları şunlardır (Lerner, 1999:9-10):

Zamanlama; stratejik planlama modelinin zamanlaması işletmeler için 2-3 yıl olarak belirlenirken üniversitelerde 5 ya da daha fazla yıl olmalıdır,

Konsensus; işletmelerde çalışanlarla işletme sahipleri ya da üst yöneticiler arasında uyumda çok problem yaşanmaz, işletme sahipleri yukardan aşağıya taleplerini ilettiklerinde genelde uyum sağlanabilir, bu üniversiteler için pek mümkün olmayabilir.

Değerler sistemi; üniversitelerde uzun vadeli bir amaç güdülerek insana eğitim yatırımı yapılırken işletmelerde genelde daha kısa vadeli amaçlar güdüldüğünden değerler sistemi de ona göre şekillenir,

Müşteriler; müşteri kavramı üniversitelerde çok açık olmamakla beraber öğrenciler, çalışanlar ve toplum kastedilmektedir dolayısıyla üniversitenin misyonunu belirlemek problemlili bir alan iken bu işletmelerde daha net şekilde belirlenebilir.

Genel durum; değişim üniversitelerin genelde tutucu yaklaşımlarından dolayı daha zor gerçekleşirken bu işletmelerde daha kolaydır. Bunlar stratejik planlamanın başarı faktörlerinin incelenmesinde dikkate alınması gereken noktalardır.

SPS uygulamaya konan SP'nin başarıya ulaşmasında en önemli noktalardan birisidir. Burada ele alınan çalışmalar dikkate alındığında bu süreçte bir kısım noktalara özel önem göstermek gerekmektedir. Süreçte önemli olan noktalar kısaca şöyle özetlenebilir. Öncelikle SP'yi uygulamaya başlama konusunda kurum içinde tavandan tabana ortak kannat olmalı, kurumsal ihtiyaç ve beklentiler tespit edilmeli, misyon, vizyon ve değerler belirlenmeli, mevcut durum tesbit edilmeli, iç ve dış çevre analizi yapılmalı, elde edilen veriler analize tabi tutulmalı ve rakiplerle kıyaslamalar yapılmalı, tahminlerle hedefler belirlenmeli, stratejik öncelikler çerçevesinde kararlar verilmeli ve sonrasında gerekli kaynak tahsis edilerek uygulamaya geçilmelidir. Uygulama tüm aşamalarda sürekli izlenmeli ve kontrol edilmeli, gerektiğinde düzeltmeler yapılmalıdır. Bu aşamalarda çalışanların katılımı ve desteği sağlanmalı, bu desteğin güçlü şekilde sağlanması, değişime direncin azalmasına ve uygulamanın başarılı şekilde yürütülmesinde önemli etkiye sahiptir.

SPS'de kurumlar toplanan verileri kendi misyon, vizyon, amaç ve hedefleri doğrultusunda analiz ederken kullanılacak model ve yöntemler ulaşılacak sonuçlar açısından önem arz etmektedir. Stratejik düşünmenin gereği kurum kültürü ve çalışanlarının kabiliyet ve yetenekleri doğrultusunda kullanılacak model, yöntem ve yaklaşımlarda farklılıklar gösterecektir. Bu farklılıktan dolayı kurumların uygulamada kullanacakları analiz yöntemleri de farklı olacaktır. Kullanılan analiz yöntemlerinden en yaygın olarak bilineni Learned, Christensen, Andrews'in öncülüğünü yaptıkları Harvard İşletme Okulu tarafından ortaya konan SWOT modelidir. SWOT modelinden başka Kaplan ve Norton'un Değer Üretim Modeli, Bryson'un Stratejik Planlamanın ABC'si Yaklaşımı, Porter'ın Rekabet Stratejisi Yaklaşımı gibi daha başka analiz yöntemleri de vardır (Barca ve Nohutçu, 2008:346-359). Bu yöntemlerin herbirisinin artı ve eksik yönleri, uygulanan örgütün

farklı özelliklerinden oluşturduğu gerekliliklerden dolayı birçok düşünce okulları ortaya çıkmıştır. Strateji oluşturmada farklı modelleri kullanma yapılan işin tabiatına daha uygun düşmektedir. Yoksa tüm kurumları tek kalıba sokan tekdüze bir yaklaşım farklı alternatiflerin oluşturmasını engelleyici bir etkiye neden olacaktır. Hatta kullanılan modelin özelliğine göre ileriye yönelik kurumda değişim ve dönüşümü sağlaması gereken bir çalışma sadece rutinlerin yerine getirildiği bir çalışma haline gelmesi gibi riskler taşımaktadır. Dolayısıyla özellikle kamu kurumlarında stratejik planlama uygulamasında otoriteye sahip üst kurumların bu çalışmalarda tek model önerisi yerine farklı modellerin kullanılmasına imkan sağlamalı hatta teşvik etmelidirler. Stratejik planlamada kullanılan modellerin çeşidi, çalışanların uygulamaya katılımı ve desteği, üst yönetimin öncülük yapması gibi faktörler SPS'ni etkileyecek noktalar arasındadır.

1.5.4. Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Faktörleri

Stratejik planlama süreci kurumlarda bir kısım değişimlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Değişim ve yeniliğin nedeni ister içsel olsun isterse dışsal olsun bunlar kurumlarda bir kısım alışkanlıkların değişmesine neden olmaktadır. Değişim bazen kurumun yapısında, bazen kullanılan teknolojilerde bazende kişilerle ilgili konularda olmaktadır. Değişim kurum içinde nerede olursa olsun genellikle bazı adaptasyon problemlerinin yaşanmasına neden olmaktadır. Çalışanların değişime karşı tepkileri farklı düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Kurumlarda stratejik planlamaya geçişte karşılaşılan bu tepkiler değişim sürecinde adaptasyon problemlerine sebep olmaktadır. Bu adaptasyon sürecinde tepkilerin en aza indirilebilmesi ve geçişin başarılı olabilmesi için yöneticilerin yapması gereken bazı faaliyetler vardır. Bunlardan bazıları çalışanların eğitimi, onlarla iletişimin artırılması, katılımlarının sağlanması, süreçte karşılaşılan zorlukları kolaylaştırma ve süreçte çalışanları desteklemektir. (Kotter ve Schlesinger, 1991: 106-111).

Stratejik planlamanın Türk Eğitim Sistemi'nde uygulanmaya başlanmasıyla meydana gelen değişim sürecinde karşılaşılan zorluklar; kavramsal, hukuksal, parasal, insan kaynakları ve zaman (Işık ve Aypay, 2004) olarak gruplandırılmıştır. Ancak çevre faktörlerindeki değişimin örneğin devletin zorunlu talebi karşısında yöneticilerin konuyu sahiplenmesi ve önderlik yapması, çalışanların geniş katılımının sağlanması başarılı bir stratejik planlamaya

geçişe daha çok imkan sağlamaktadır (Welsh, Nunez ve Petrosko, 2005: 21).

Uygulamadan edinilen tecrübeye göre (Nevries ve diğerleri, 2006: 26-27), kurumun SPS değişimini başarılı şekilde yönetebilmesinde etkili olan onbir faktör belirlenmiştir. Bunlar;

1. SPS’i ciddi şekilde sahiplenmedir. Sürecin başarılı olması için bütün katılımcıların sürecin tüm aşamalarında görevlerini tam olarak yerine getirmeleri, sahiplenmeleridir.
2. Uygun bilgi veri tabanı, stratejik planlama sürecinde bir esastır.
3. Stratejik planlama sürecindeki ilgili birimlerin tamamının katılımı,
4. Bütün aşamalara uzmanların dahil edilmesi,
5. Stratejilerin ölçülebilirliği,
6. Belirlenen strateji üzerinde üst yönetimin birleşmesi,
7. Belirlenen stratejinin rasyonelliği,
8. Yapılan faaliyetlerin ve stratejilerin sayısal olarak ölçülmesi,
9. Kurum stratejilerin etkili iletişimi,
10. Stratejik kontrolün olması,
11. Stratejik kontrolden elde edilen ve planlama sürecini geliştirmek için kullanılan kontrol bilgisini sunmaktır.

Yukarıda listede görüleceği gibi, stratejilerin ölçülebilirliğinde, stratejik kontrolde ve kontrol bilgisi sunumunda SP önemli etkiye sahiptir. Bunun yanında SP belirlenen stratejinin kalitesinin ve rasyonelliğinin ölçülmesine yardım eder.

SP çalışmalarını yürüten birimin de başarı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Başarı faktörlerinin çoğu için her bölüm kendine ait teknik bilgileri ve avantajlarını kullanır. Bu yüzden bölümler,

rekabet içerisinde değil, birbirlerini tamamlayıcı ve destekleyici bir şekilde çalışırlar.

ASMH Managing for Results Handbook'a (1998:6)göre ise başarılı bir stratejik planda aşağıdakiler olmalıdır.

- Kurum yöneticisinin tam desteği olmalı,
- Her düzeydeki yönetici ve çalışanları kapsamalı,
- Esnek, kurumla uyumlu ve anlaşılır olmalı,
- İşler ve sorumlulukları açıkça tanımlamalı,
- Sonuçların ölçülebilir ve hesap verilebilir olması,
- Kurumsal hedef ve amaçlara yönelik anlayışlar üretmeli,
- Kurumun çevresinin farkında olması ve değişikliklere karşı esnek olması,
- Belirlenen hedefler, ilkeler, kaynaklar ve çıktılar gerçekçi olmalıdır.

Puyear ve diğ.'leri (1982:16) yayınladıkları stratejik planlama uygulama kılavuzunda stratejik planlama sürecinin dokuz çıktısı olduğunu ortaya koymuşlardır.

1. Dış çevrenin değerlendirmesinden elde edilen veriler (Lapin, 2004:105-113),
2. İç çevrenin değerlendirmesinden elde edilen veriler,
3. Yetenek ve fırsat analizinden elde edilen bilgiler,
4. Tavsiye edilen planlama stratejileri,
5. Güncellenmiş misyon ifadesi,
6. İfade edilmiş amaçlar,

7. İfade edilmiş hedefler,

8. Tahmini nihai gelir,

9. Harcama öncelikleridir.

Johnson ve Scholes (1993:23) oluşturdukları stratejik planlama modelinde üç temel element üzerinde odaklanmıştır. Bunlar;

a. Stratejik analiz (çevre, ortakların beklentileri ve kültür, kaynaklar ve stratejik yetenekleri kapsayan bir analiz),

b. Stratejik seçim yapma (stratejik alternatifleri belirleme, seçilmiş stratejiler, değerlendirmede ilgili alternatiflerin seçimi),

c. Stratejiyi uygulama (kaynakları planlama ve tahsis etme, organizasyonu yapılandırma ve dizayn etme, stratejik değişimi yönetme).

Son zamanlarda dünyada meydana gelen iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, öğrencilerin yüksek eğitim alma talebindeki artış, devletlerin yüksek öğretim kurumlarına ayırdıkları finansmanda azalma, gelişmiş ülkelerdeki üniversiteleri stratejik planlama sistemine geçmeye zorlamıştır.

Stratejik planlamaya geçişte yani değişim sürecinde bazı zorluklarla karşılaşılabilir ki karşılaşılan bu zorlukları aşmak için kullanılacak farklı yollar vardır. Koçel'e göre (2005:706-707) değişime karşı direnci azaltmak ve ortadan kaldırmak için yapılabilecekler katılım, iletişim ve eğitim, pazarlık, açık kapalı zor kullanma ve manipilasyon ve kooptasyondur.

Katılım; akademik, idari, tüm personelin stratejik planlama sürecine katılımının ya doğrudan ya da temsili olarak sağlanması, en azından en tabandaki birimlerden başlayarak, örneğin anabilim dalı başkanlığı düzeyinde, katılımın sağlanmasıdır. Klasik yaklaşımla başarısız olan stratejik planlama süreci, akademisyenlerin sürece aktif katılımını sağlayarak başarıya ulaşması sağlanabilir, bunun örnekleri mevcuttur (Baker ve Markin, 1993;

Watson, 1995).

İletişim ve eğitim; stratejik planlar kurumda çalışan herkesi etkileyeceğinden dolayı bu süreçten herkesi sürekli haberdar etmeli, iletişim ağı kurulmalı ve gerektiğinde gerekli miktarda sürece adaptasyonu sağlayabilmek ve verimini arttırabilmek için eğitim verilmelidir.

Pazarlık; stratejik planlamada başta kurum personelinin daha sonra ilgili tarafların hepsinin değişik düzeylerde etkileneceği açıktır. Bu durumda onlarla bu sürecin ne gibi faydaları beraberinde getireceği ve ne gibi zorluklarla karşılaşılacağı konusunda bilgilendirilmeli ve bu süreci desteklemenin ya da desteklememenin maliyetleri anlatılmalıdır.

Açık kapalı zor kullanma; sürece engel olan kimselere bunun maliyetinin ne olacağının net şekilde iletilmesidir.

Manipülasyon ve kooptasyon; stratejik planlama nedeniyle karşılaşacağı bir kısım olumsuzluklardan korkan personelin korkularını yenmelerine yardımcı olmaya çalışılmalıdır. Halen karşı çıkan kimseleri de bir yolunu bulup sürecin bir parçası haline getirerek süreci benimsetmektir.

SPS kurumlarda köklü değişimlere sebep olmaktadır ki bu değişimi kurumlarda başarıyla uygulayabilmek özellikle yöneticiler açısından önem arz etmektedir. Bu değişim sürecinin başarılı şekilde uygulanabilmesi için dikkat edilmesi gereken noktalar şöyle özetlenebilir. SPS sürecini başarıyla uygulayabilmede etkili olan kavramlar, hukuki ve teknik özelliklerle birlikte insan faktörüdür. SPS'inde kullanılan spesifik kavramların kurum çalışanlarınca doğru olarak anlaşılması ve aynı anlamın yüklenilmesi başarı faktörlerinden birisidir. Bir diğer faktör SPS'nin tam olarak başarılı şekilde uygulanabilmesi için hukuki bir engelin olmaması gereklidir. Hatta hukuki alt yapıyla beraber sistemin işleyişini kontrol eden kurumların uygulamayı stratejik düşünme sistemine uygun dizayn etmesi değişimin başarıyla uygulanmasında diğer önemli faktördür. Kurumların sistemi uygulayabilmesi için mevcut durum analizi ile iç ve dış çevre analizleri sırasında gerekli olan doğru bilgiye zamanında ulaşabilmeleri ve elde edilen bilgilerin en uygun model ve yöntemleri kullanarak analiz edebilmeleri başarı için diğer önemli noktadır. Misyon ve vizyon

doğrultusunda belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi sürecinde çalışanların geniş katılım ve desteklerinin sağlanması, çalışanların değişim sürecini benimsemeleri ve özümsemeleri başarıyı doğrudan etkileyecek hususlardır. Belirlenen stratejik hedefler mevcut kaynak, imkan ve yeteneklerle gerçekleştirilebilir olmalıdır. Uygulamanın izlenmesi ve kontrol edilmesi sonuçların ölçülebilmeside diğer bir başarı faktörüdür. Bu değişim sürecine uyum sağlayamayan çalışanların adaptasyonu için gerekli önlemler alınmalı ve motivasyonları sağlanmalıdır. Kurumlarda esaslı değişimleri sağlama kapasitesine sahip stratejik yönetim ve planlama uygulaması performans değerlendirme ile birlikte uygulandığında başarılı olma oranı daha da artmaktadır.

Özel sektörden sonra kamu kurum ve kuruluşlarında da uygulamaya başlanan SP yükseköğretim kurumlarına da adapte edilip uygulanmaya başlanmıştır.

1.6. Stratejik Planlamanın Yükseköğretime Adaptasyonu

Stratejik planlama 1960'lardan 1970'lerin ortalarına kadar daha çok işletmelerde özel sektörde kullanılmıştır (Powell, 1992). Endüstrideki değişmelere paralel olarak yükseköğretimdeki bazı gelişme ve değişimler sayesinde yükseköğretimde de kullanılmaya başlanmıştır. SP'nin yükseköğretim kurumlarına adaptasyonuna ilişkin Amerika'daki en önemli ilk toplantı 1959 yılı yaz döneminde, 25 üniversite kampüsünden, kampüs planlamacılarının katıldığı MIT (Massachusetts Institute of Technology)'de yapılandır. Bu toplantı serileri daha sonraki yıllarda düzensiz olarak sürdürülmüştür. Bu toplantılara daha çok fiziki planlamacılar katılmıştır. Bu toplantılar sonucunda, 1966 yılında, "Kolej ve Üniversite Planlamacılar Topluluğu", (SCUP: Society for College and University Planning) kampüs planlamacısı 300 üye ile kurulmuştur (Dooris, 2002:26-32).

Yükseköğretim kurumları 1970'lerin ortalarından 1980'lerin ortalarına kadar demografik, ekonomik ve teknolojik değişimlerden tecrübeler elde etmişlerdir. Bu dönemde toplumun ve devletin üniversitelere olan mali desteği azalmış dolayısıyla bu durum üniversitelerdeki planlama anlayışının değişmesine neden olmuştur. Üniversiteler stratejik planlama ile daha yakından ilgilenmeye başlamışlardır. 1980'lerin başlarında üniversitelerdeki stratejik planlama paydaşların ve rakiplerin durumları ile temel yeteneklerin analiz edilmesi gibi

önemli kararlar ve faaliyetlerle ilgili konularda kullanılan bir araç olarak ele alınmıştır (Keller, 1983:115-118).

1980 ve 1990'larda stratejik planlama yüksek öğretim kurumlarında özellikle kritik noktalarda daha yaygın şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Başlangıçta üniversitelerde stratejik planlama için gerekli bilgiye ulaşmak zordu, oluşturulmaya çalışılan dokümantasyona ve yapıya karşı, pozitif değişime karşı cesaret kırıcı derecede örgütsel kültür vardı ve bunlar direnç göstermekteydiler. Özellikle Birnbaum (2000) yaptığı çalışmasında yüksek öğretim kurumlarında uygulanan SP çalışmalarının daha önceki dönemlerde uygulanan farklı yönetim modellerinde olduğu gibi bunun da geçici bir moda olduğu kanaatinin çalışanlarda hakim olduğunu ortaya koymuştur.

Kotler ve Murphy'e (1981) göre üniversiteler, stratejik planlama yapma yerine her yıl tekrarlanan uygulamaya yönelik çalışma planlarını yapmakta ve uygulamaktadırlar. Klasik planlamada da çalışma planlamaları yapılmaktadır. Bazı üniversiteler planlamayı üç kademeli yapmaktadır. Birinci kademede, planlama yıllık bütçe ve programı kapsamaktadır. Bütün üniversiteler bu birinci düzeydeki planlamayı yapmaya zorlanırlar. İkinci kademe planlama, kısa dönemli planlamadır. Bu planlarda fiziki yatırım, öğrenciye sunulan hizmetleri geliştirmeye yönelik çalışmalar ve ders programları ele alınır. Birçok üniversite bu düzeydeki planı yapmakta ve uygulamaktadır. Üçüncü düzeyde planlama ise uzun dönemli planlamadır. Bu planlamada üniversitenin hem nitel hem nicel öncelikli konuları ele alınır ve stratejiler belirlenir. Üniversitenin misyonu da gözden geçirilir gerektiğinde değişiklikler yapılır. Bu düzeydeki planlamayı az sayıdaki üniversite yapmakta ve verimli şekilde uygulayabilmektedir. Üniversitelerin çoğu henüz stratejik planlamaya geçmek için üniversitelerdeki gerekli yapısal değişiklikleri gerçekleştirmiş değillerdir (Kotler ve Murphy, 1981:470-489).

Stratejik planlamanın faydası konusunda akademik dünyadaki görüş ayrılığına rağmen 1990'ların sonlarında gelindiğinde ABD yüksek öğretim kurumlarında stratejik planlama kabul edilen ve saygı duyulan önemli bir akım olmuştur. Stratejik planlamanın bu hale gelmesinde akreditasyon kurumlarının stratejik planlamayı temel gösterge olarak etmeleri etkili olmuştur. Örneğin, (The Council for Higher Education Accreditation's 1998

Recognition Standartds) “Yüksek Öğretim Akreditasyon Kurumu’nun 1998 Kabul Standartları’na göre kurumlar uyguladıkları politika ve süreçle ilgili değişime ilişkin yaptıkları icraatlarında delil olarak stratejik planlamayı uygulamaya başlamış olmasını kabul etmiş olmasıdır. Bu akreditasyon kuruluşuna üye olmak gönüllük esasıyla gerçekleşmekteydi. Ancak bu kuruluşu Amerikan Kongresi ve Eğitim Departmanı desteklemekteydi dolayısıyla bu kuruluşun koyduğu kriter dolaylı olarak üniversiteler üzerinde ciddi etkiye sahipti. 2001 yılına geldiğinde SCUP’nin üye sayısı 4200’e ulaşmıştı ve planlama ile ilgili birçok aktiviteler gerçekleştirilmiş ve birçok yayın yapılmıştı. Rowley ve Sherman’a (2001:317) göre stratejik planlama sadece çevreyi öğrenme değil aynı zamanda değişen ortama uyum sağlama, süreçte öğrenilen bilgilerin ve belirlenen stratejilerin uygulanmasına yönelik fikirlerin oluşması olarak kabul edilmiştir. Stratejik planlama geçmişten daha çok geleceğe odaklanan, esnek, yeniliklerin oluşmasına sebep olan hatta stratejileri hayata geçiren bir kavram haline gelmiştir. Stratejik planlamanın nosyonu, uygulamada görüldüğü gibi hızlı şekilde gelişen ve olgunlaşan bir buluş olmuştur.

Wolfgang Schmidt (1984:5-13) fiziki planlamacıların yanında akademik personelin planlamaya dahil edilmesinin önemli olduğunu, hatta bu kadroların planlamaya katılmakla beraber kısa dönemli araştırma ve projeler yapma konusunda da görev almalarının onları olumlu yönde motive edeceğini, dolayısıyla bu süreçte üniversitenin kurumsal sermayesinin artış sağlayacağını ortaya koymuştur.

Kotter ve Schlesinger (1991:24-9) insanların değişime genellikle engelleyici anlamda tepki verdiklerini iddia etmektedir. İnsanların değişime karşı koymalarını önleyebilmek için insanların önceden değişim konusunda eğitilmeleri ve bilinçlendirilmeleri gerektiğini savunmaktadırlar. Yöneticilerin çalışanlarını bilgilendirme ve eğitim almalarını sağlama yerine iki temel hatayı yaptıklarını ifade etmektedirler. Bunlardan birisi yöneticilerin mevcut durumu ve çalışanların durumunu dikkate almadan konuya tek taraflı yaklaşımlarıdır. Diğer yaygın hata ise planlanmış ve açıkça belirlenmiş stratejiler olmaksızın, tutarsız, belirsizlikler içinde bir yaklaşım sergilemeleridir. Yöneticiler bu şekilde bir yaklaşımla uygulamayı gerçekleştirdiklerinde başarılı olacaklarına inanmaktadırlar ki bunlar yöneticilerin değişimi yönetme konusunda yaptıkları en yaygın

hatalardır.

Stratejik planlamanın temel aşamalarının tanımlanmasında her bir üniversitenin ihtiyacına göre stratejik planlama süreci özel olarak oluşturulsa da her üniversitede başarılı olan bir stratejik planlama modeli çoğu zaman şu aşamaları kapsamalıdır (Blonin, 2004:6). Üniversite kendi misyon ve vizyonunu belirleyerek süreci başlatır. Üniversite bunları açıkca netleştirmeye çalışırken, aynı zamanda organizasyonun stratejik konularını ya da önceliklerini belirleyebilmek için kurumun iç ve dış çevre analizini, güçlü ve zayıf yönleriyle fırsat ve tehditlerin tesbiti ve diğer benzer kurumlarla kıyaslamaların yapılması gibi bir dizi analizleri yapar. Stratejik programlama organizasyonun spesifik stratejilerini, stratejik amaçlarını, faaliyet planlarını, taktiklerini kapsar, geliştirir ve takip eder. Zorluklar karşısında yeni taktikler ve stratejiler geliştirilir. Kurumun stratejileri ve stratejik planı sürekli şekilde gözetim altında tutulur, gelişmekte olan stratejik değişikliklere karşı yeniden değerlendirme yapılır. Kurumun stratejik planını özümsemesi ve bu planın kurumsallaşması ile stratejik düşünmeyi öğrenmesi süreci genellikle birkaç yıl alır (Lerner, 1999).

Stratejik planlama için yapılan analizlerde dikkat edilmesi gereken kritik iki nokta vardır. Birincisi organizasyonun kendisi, diğeri ise organizasyonun çevresidir. Bunların her birinin üçer elementleri vardır. Organizasyonun içine, kendisine yönelik elementler; a. Gelenekler, değerler ve tutkular, b. Akademik ve mali güçlük ve zayıflıklar, c. Liderlik; yetenekler ve önceliklerdir. Organizasyonun dış çevresine yönelik elementler ise; a. Tehdit ve fırsatlardan oluşan dış çevre, b. Piyasanın öncelikleri, algılamaları ve kontrolü, c. Tehdit ve fırsatlardan oluşan rekabet durumudur. Kampüs içinde var olan fakültelerin, programların yerindeliği, akademik ve idari personelin yeterliliği, kampüsün kuruluş yerinin durumu, üniversitenin büyüklüğü konularında güçlü ve zayıf yönler incelenirken diğer taraftan mütevelli heyetinin, rektör ve yardımcılarının, dekan ve yardımcılarıyla bölüm başkanlarının hem kaliteleri hem de bu konudaki istekliliklerine bakılmalıdır (Barrow, 1996:447-469).

Dış çevreye yönelik bilinmesi gerekenler; mevzuat, yerel, ulusal ve global ekonomi, enerji fiyatları, eğitim sahasındaki elektronik ve teknolojik gelişmeler, liseden üniversiteye

girmek isteyen öğrencilerin demografik durumları gibi konular analiz edilmelidir. Ayrıca yüksek öğretim alanında yapılan araştırmalar, buluşlar, yayınlar, yeni açılan programlar, talep yokluğundan dolayı kapatılan programlar bu anlamda sektörde önde gidenlerle kıyaslamalar yaparak durum değerlendirmesi yapılmalıdır. Bunlar üniversiteleri etkileyen faktörlerdir. Bütün bunlardan sonra üniversitenin ne? nerede? ve nasıl? olması gerektiğine karar verilecektir. Bir akademik strateji en azından bahsedilen bu konuları kapsamalıdır. (Keller, 1983:152-153; Lapin, 2004:105-113).

Bir yükseköğretim kurumunun stratejik planlama süreci; iç veya dış değerlendirme sonuçlarına göre zayıf ve kuvvetli yönlerini, önündeki fırsat ve tehditleri belirlemesi, bunların ışığında kalitesini geliştirecek olan stratejilerini oluşturması, bu stratejileri ölçülebilir hedeflere dönüştürmesi ve performans göstergelerini belirleyerek onları sürekli izlemesi sürecidir (25942 Sayılı Yönetmelik, 2005:4.Madde).

Stratejik planlama süreci, yükseköğretim kurumlarının tüm birimlerinin faaliyetlerinin incelenmesini, kurumsal SWOT analizlerinin yapılmasını ve buna dayalı olarak yükseköğretim kurumlarını ilgilendiren strateji ve hedeflerin belirlenmesini ve kurumların tamamının ve birimlerinin performansının izlenmesi ve değerlendirilmesini kapsar (YÖDEK 1.1, 2007:38).

Stratejik planlama süreci aşamaları ve aşamalar arasındaki ilişkilere bakıldığında; SP hazırlamak için plan hazırlanması, daha sonra kurumun değerlerinin incelenmesi ve kurumun misyonunun açık şekilde ifade edilmesi, kuruma yönelik bir stratejik model oluşturulması gereklidir. Sonra performans değerlendirilmesi yapılması ve değerlendirme sonucu elde edilen farklar analiz edilip buna göre gerekirse stratejik modelde değişikliğe gidilmesi ve entegre işlevsel planlar yapılması gereklidir (Çalık, 2003:256). Bu aşamadan sonraki aşama planın uygulanmasıdır. Yine uygulamadan elde edilen veriler bir sonraki planlama sürecinin girdisi olarak kullanılacaktır (Aksu, 2002: 36).

Stratejik planlamayı uygulamaya başlayan üniversitelerin SP'den beklediği faydalardan bazıları şunlardır (Lerner, 1999: 4);

- Üniversitenin gelecekte ulaşmak istediği yere başarılı şekilde ulaşabilmesi için bir

yapı oluşmasını sağlamak,

- Rekabette başarıyı sağlamaya yönelik bir yapı oluşumuna imkan sağlamak,
- Üniversitenin amaçlarına ulaşmak için herkesin alışmasına ve katılımına imkan sağlamak,
- Üniversitenin stratejik yönlerinin oluşturulmasında tüm anahtar personelin katılım ve teşvikiyle vizyon oluşumunu sağlamak,
- Kurum vizyonunun oluşumu sürecinde çalışanlar ile kurum sahipleri arasında diyaloga imkan sağlamak,
- Üniversite hedeflerinin çevre faktörleri de dikkate alınarak düzenlenmesini sağlamak,
- Üniversitenin önceliklerinin oluşturulmasına imkan sağlamaktır.

Yükseköğretim kurumlarında stratejik planlamayı uygulama yaklaşımı Amerikan kaynaklı bir eğilim olup, SP model olarak üniversiteler için geçerli olsa bile uygulama aşamasında bazı problemlerle karşılaşmak muhtemeldir. Potansiyel problemlerden bazıları şunlardır (Lerner, 1999: 16-17); Stratejik planlama anlaşılması güç ve karmaşık yapıya sahiptir bu özelliğinden dolayı kurumu bilinmeyen bir yöne doğru götürebilir. Stratejik planlamanın bir diğer zorluğu, özellikle acil durumlara cevap vermeye yönelik oluşturulacak yapıya yardımcı olacak esnek bir çözüm reçetesi sunmamasıdır. Stratejik planlama sürecinde zorluklarla karşılaşıldığında üst yönetimin çözüme katkı sağlamak için bizzat destek vermemesidir. Yine bazı güç sahibi üst yöneticilerin karar alma yetkilerinin sürece katılanlar tarafından elinden alınacağı gerekçesiyle engellemelerin olmasıdır. Stratejik planlama sürecine farklı ilgi gruplarının katılımının olması, bazı zorlukların ortaya çıkması ile sonuçlanmaktadır. Bunun temel sebebi, özellikle katılımcılar arasında menfaat uyuşmazlıkları yaşanmasının farklı problemlere sebep olmasıdır. Stratejik planlama sürecine katılanların çeşitliliği katılımcılar arasında politik faaliyetlerin artışına sebep olabilir.

Stratejik planlamanın Colorado Devlet Üniversitesinde uygulama aşamasında personel içinden değişime karşı dirençlerin yaşandığı görülmüştür (Fetsch ve Bolen 1989: 4, Hunt ve diğ., 1996: 10-25). Bazı personelin işini kaybetme ve işi ile ilgili diğer tehditlerden dolayı korkuları ve stresleri artmış dolayısıyla psikolojik anksiyete rahatsızlıkları görülmeye başlanmıştır. Çalışanlarda meydana gelen korkularını yenmek, yükselen stres ve anksiyete düzeylerini düşürmek, hislerini, düşüncelerini, inandıklarını anlayabilmek için dışardan danışmanlar görevlendirilmiştir. Bütün bunlar değişimin daha başarılı şekilde sürdürülebilmesi için yapılan faaliyetler arasında sayılmıştır.

Kısacası, yüksek öğretim kurumlarında uygulanan stratejik planlama sürecinde karşılaşılan problemlerden bazıları şunlardır; Beklentilerin karşılanamaması, liderlik, iletişim ve katılım yetersizliği, yönetimde yetki paylaşımında yaşanan zorluklar, kaynakların yetersizliği ve değişime direnç gibi noktalar (Taylor ve Miroiu 2002, Birnbaum 2000, Swenk 1998, Meredith 1993, Mintzberg 1994, Birnbaum 1988, Cope 1987, Hurst 1986, Shirley 1988, Baldrige 1983).

Stratejik planlama sürecinde sürecin ilgililerinin değişime tepkilerinde farklılıkların ortaya çıkması muhtemeldir. Bu değişime farklı düzeylerde tepki veren kimseler kurumun içinden olabileceği gibi kurum dışından da olabilir. Kişilerin değişime karşı tepkilerinin yönleri olumlu, olumsuz ve nötr olabileceği gibi tepki düzeyleri de farklı olacaktır. Değişime direnç ölçeği (Koçel, 2005:704) esas alındığında; değişimi red taban noktasından değişimi kabul tavan noktasına kadar bir dağılım mevcuttur. Bu ölçeğe göre ilgililer değişime karşı aktif direnç, pasif direnç, kayıtsızlık ve kabul olarak değişik tutum ve davranışlar sergilerler.

Üniversitelerde başlatılan yapısal, köklü değişim ve dönüşümü sağlamaya aday stratejik planlama uygulaması stratejik düşünceye ve mevzuata uygun şekilde gerçekleştirilmelidir. SPS'inde gerekli ve geçerli bilgi, bilgi sistem teknolojileri vasıtasıyla elde edilir ve değişik analiz modelleri kullanılarak toplanan bilgiler analize tabi tutulur. SPS'ine tavandan tabana çalışanların tümünün bilgilendirilerek katılım ve desteğinin sağlanması, üst yönetimin öncülük yapması ve sahiplenmesi hedeflenmelidir. Bunun gerçekleştirilebilmesi değişime karşı direncin azalmasına katkı sağlayacaktır. Stratejik planlamanın başlatılması ve başarılı

şekilde uygulanabilmesinde dış çevrenin sürece olumlu katkısı ile içerde de değişime destek veren çalışanların fazla olması değişime direnci azaltacak ve başarılı şekilde uygulanmasına imkan sağlayacaktır. SPS’de belirlenen stratejik hedefler, hedeflere ulaşama yol ve yöntemlerinin isabetliliği, süreçte kullanılan model ve yaklaşımların doğruluğu sürecin başarıya ulaşmasında etki edecek önemli bir diğer faktördür. Planlamanın sadece plan aşamasında dokümanlarda kalmayıp, sürecin uygulanması, uygulamanın izlenilip kontrol edilmesi ve performans kriterleri esasında bütçe ile ilişkilendirilmesi sürecin başarısında etkili olacak önemli faktörlerden bir diğeridir. Özel ve kamu sektöründeki ulus ve ulusötesi uygulamalarda karşılaşılan sorun ve aksaklıkların aynılıyla yükseköğretim sektöründe karşılaşılmaması için o sektörlerin tecrübelerinden yararlanılabilir. Yükseköğretim kurumlarında stratejik planlamanın uygulanması konusu devletlerin bu uygulamaya karşı aldıkları tavırla yakından ilişkilidir.

BÖLÜM 2: DÜNYADAKİ ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK PLANLAMA

Yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama uygulaması devlet ve üniversite üst yöneticileri ile politika belirleyicilerin tavırlarıyla yakından ilişkilidir. Yükseköğretim kurumları üst yöneticilerinin SP uygulamasına başlayıp başlamayacağı yada başladıktan sonra başarılı olup olmayacağı büyük oranda devletten ve çevreden aldıkları tepkilerle yakından ilişkilidir. Bununla beraber genelde ülke insanların özelde üniversite çalışanlarının böyle bir değişime ihtiyaç duyup duymadıkları yada hazır olup olmadıkları SP uygulamasıyla yakından bağlantılıdır. SP'nin üniversitelerdeki uygulamalarına alınan tepkiler ülkelerin yönetim sistemleri ve ekonomik durumlarına göre farklılık göstermektedir. Burada gelişmekte olan ülkeler ile AB üyesi ülkeler ve ABD'deki uygulamalara kısaca yer verilecektir.

2.1. Gelişmekte Olan Ülkelerin Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama

Gelişmekte olan ülkelerin tamamındaki yükseköğretim kurumlarının SP'yi uygulayıp uygulamadıkları ve uygulayanların uygulama sonuçlarının nasıl olduğunu incelemek tezin amacı dışındadır. Buna ulaşmak mümkün olmadığından, bu konuda yeterli ve geniş malumata sahip son dönemde yapılmış geniş kapsamlı bir uygulamayı ele alan çalışmaya burada yer verilecektir. Çalışma Afganistan, Pakistan, Malavi, Bangladeş, Gana, Güney Afrika, Madagaskar, Mauritius, Gambiya, Etyopya ve Amerika'da uygulanmış olan SP uygulamasını inceleyen bir çalışma olup University of Wisconsin-Madison, Ford Foundation, the Academy for Educational Development, the American Council on Education, the United States Agency for International Development (USAID), the World Bank, the Carnegie Corporation of New York kurumları bu çalışmanın sponsorluğunu yapmışlardır. Ekonomik gelişmenin çok zayıf olduğu temel ihtiyaçların bile yol, su, sağlık, ilk ve orta öğretim gibi tam karşılanamadığı bu tür ülkelerde yükseköğretim hatta yükseköğretimde stratejik planlama öncelikler sıralamasında çok gerilerde kalan bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Mevcut zor şartlara rağmen isimleri zikredilen ülkelerde çalışmalar başlatılmış ve çalışmalar sırasında yaşanan tecrübeler ve sonuçları temelde üç

ülke Afganistan, Madagaskar ve Güney Afrika esas alınarak yayınlanmıştır. Gelişmekte olan ülkelerden Afganistan, Madagaskar ve Güney Afrika'daki üniversitelerde uygulanmak istenen stratejik planlamanın, planlamayı başlatma ve uygulama sürecinde birçok tepkilerle ve zorluklarla karşılaşılmıştır (Hayward, 2008:5-21).

Üniversiteler SP uygulamasında başarılı olabilmek için öncelikle mevcut durumun resmini çekerek işe başlamak zorunda kalmışlar ve öyle de yapmışlardır. Üniversitelerin ilgili tarafları olan kurum ve kuruluşlar ile kişilerin ve grupların görüşlerine başvurulmuş ve istekleri öğrenilmiş ve tavsiyeleri alınmıştır. Kurumlardan hem hizmet alanların hem hizmet sunanların aynı şekilde fikirlerine başvurulmuş ve beklentileri öğrenilmiştir. Örneğin Afganistan'daki öğrencilerin başlıca problemleri ekonomi, güvenlik, huzur, istikrar alanlarında olduğunu ancak bundan da önemlisinin eğitim olduğunu, bunun çözümü içinde eğitimin teşvik edilmesi gerektiği taraflarca ifade edilmiştir. Madagaskar'da yüksek öğretimdeki sorunlardan bazıları; finansman yetersizliği, statükocu anlayışın olması, eğitim kalitesinin düşüklüğü, alt yapı yetersizliği özellikle de teknik altyapının hem yetersizliği hemde yenilenememesi, akademisyenlerin kendilerini yenileyememeleri ve açıklığın olmaması olarak sıralanmıştır. Bu sorunların çözüm için başta statüko terkedilmeli, uluslararası standartlar benimsenmeli ve sistemin uluslararası standartlara göre yeniden dizayn edilmesi gereklidir. Güney Afrika'daki üniversitelerde eğitim alabilmede temel faktörlerden birinin insanların renkleri olduğu ortaya konmuştur. 1993 verilerine göre toplumun %77'si siyahlardan %11'i beyazlardan oluştuğu halde üniversitede okuyan öğrencilerin sadece %9'u siyahlardan oluşmakta, bu da ayrımcılık yapıldığının açık bir göstergesi olarak tesbit edilmiştir. Bu şartlar altında gelişmekte olan bu ülkelerde ki üniversitelerde stratejik planlamaya geçilmek istendiğinde birçok zorluklarla karşılaşılmıştır. Karşılaşılan zorluklar değişik sorularla ifade edilebilir. SP uygulanmak istenen ülkelerdeki konuyla ilgili muhatap olan insanların sordukları sorulardan bazıları şöyledir. Niye planlama yapacağız?, Daha önce hiç yapmadık niye bu defa yapacağız?, Plan yapmaya ihtiyaç yok, planlama sistemi daha da merkezileştirecek ve bizim tamamen kontrolümüzden çıkacak öyleyse niye bu sıkıntıyı çekelim?, Bunu yapmaya zaten paramız yok, niye zamanımızı boşa harcayalım?, Bu kadar problem içinde sistemi nereden düzeltmeye başlayacaksınız? O kadar acil ihtiyaçlarla kritik istekler arasında

nasıl tercih yapacaksın, öncelikleri nasıl belirleyeceksin? gibi devam edip giden sorularla SP uygulamasıyla değişime evet demeyen insanların engelleyici tavırlarını ortaya koyan durumdur.

İlk aşama olan tepki sorularından sonra olumsuz yaklaşımlar bazı üniversitelerde artarak devam etmiştir. Bazı üniversitelerin rektörleri kendi üniversitelerinin çıktılarını ve performanslarını dünyanın değişik yerlerindeki üniversitelerle ya da uluslararası standartlarla kıyaslamadan kendi üniversitelerinin çok iyi olduğunu, hatta en iyi olduklarını iddia ederek, değişime ve stratejik planlamaya kendilerinin ihtiyaçlarının olmadığını belirterek bu sürece katılmayı reddetmişlerdir. Akademisyenler maaşlarının azlığını öne sürerek itirazlarda bulunmuş ve değişik yollarla süreç engellenmeye çalışılmıştır. Hatta statüko taraftarları değişime sözlü ve eylemli direniş göstermişler, ağız dalaşları, grevler, eylemli saldırılar, fiziki saldırılar, tehditler gibi bir çok sorunla karşılaşmıştır. Bu ve benzeri sebeplerle bazı üniversiteler tamamen SP uygulama projesinin dışında kalmayı tercih etmişlerdir. Sonuç olarak stratejik planlama süreci değişimi destekleyen taraftarların güçlü olduğu üniversitelerde başlatılabilmektedir (Hawyard, 2008:8-10).

Değişime ihtiyaç hissedilen ve bunun gerekliliğine inanan, uluslararası arenada diğer üniversitelerle rekabet etmek zorunda olduğunun farkına varan insanların üniversitelerinde sistem uygulanmaya başlanmıştır. Öncelikle mevcut durum tespiti yapılarak daha sonra amaçlar belirlenmiş daha sonra bunlar arasında öncelikler sıralaması yapılarak uygulamaya geçilmiştir. Uygulama aşamasında üst yönetimin işin tamamen içinde olması hatta orta ve alt kademe yöneticilerinde destek vermeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Öğrenciler çalışmalarına temsilcileri vasıtasıyla katılıp isteklerini dile getirmişlerdir. Liderliğin ve katılımın sistemin başarısı için önemli olduğu farkedilmiştir. Orta ve alt kademe yöneticilerin katılımı sağlanmaya çalışılırken tecrübeli üst kademe yöneticilerden de istifade edilmiş ve destek alınmıştır. Bütün bunların sağlanabileceği bir yapı oluşturulmuştur. Kurullarda çok ilgili olmayan ya da vakti boşa harcamak isteyen üyeler çıkarılmıştır. Daha sonra bütçe oluşturularak, mali ve diğer kaynak planlamaları yapılmıştır. Gelişmiş ülkelerdeki SP'yi uygulayan üniversitelerden partnerler bulunup eşleştirmeler yapılmıştır. Bu üniversitelerden birçok konuda destekler alınmıştır. Sistemin uygulandığı üniversitelerde bu değişim sayesinde bir çok fayda elde edilmiştir (Hawyard, 2008:10-14;

Barrow, 1996:447-469).

Stratejik planlamanın uygulandığı bu üniversitelerin elde ettikleri faydalardan bazıları şunlardır. Üniversiteler, 1. Mevcut durumlarıyla yüzleştiler, 2. Gelecekleri için plan yaptılar, 3. Değişimi başlattılar, 4. Misyonlarını belirlediler, daha büyük düşünmeyi, toplumu daha iyi anlayabilmeyi, mükemmel birleşme ve bütünleşmeyi, daha kaliteli araştırmanın, öğrenmenin ve öğretmenin ve akademik programların önemini anlaşılması anlayışını oluşturdular, 5. Planlama ve tartışma kültürünü geliştirerek kaliteyi arttırdılar, katılımı geliştirdiler, yönetim kalitesini yükselttiler, milli gelişmenin sağlanması için yeni bir sorumluluk altına girdiler, 6. Yüksek öğretim kurumlarının gelecekte başarılı olabilmeleri için stratejik planlamanın onlara önemli fayda sağladığını görmüş oldular (Hawyard, 2008:20).

Hawyard'a (2008:20) göre stratejik planlamanın başarıyla uygulanabilmesi için 4 önemli nokta mevcuttur. Bunlar, 1. Kurumlar; Büyük ve önemli değişimleri başarmak için zorlukların altına girmeyi, çok çalışmayı ve zorluklarla mücadele etmeyi taahhüt etmeliler, 2. Hükümetler; Güçlü şekilde maddi destek dahil bu kurumlara her türlü desteği sağlamalılar, 3. Diğerleri (Uluslararası kuruluşlar, sivil toplum örgütleri, yabancı üniversiteler, dünyada daha fazla gelişmiş ülkeler ve milletler); Bu çalışma sürecine destek verme noktasında istekli olmak zorundadırlar, 4. Stratejik planlamayı uygulamak isteyen ülke vatandaşları, dışardan destek alabilmeleri için öncelikle kendilerinin değişim için gerekli olan değişiklikleri üstlenmek ve zorlukların üstesinden gelebilmek noktasında istekli ve gayretli olmak zorundadırlar.

Bu ülkelerdeki uygulamalar göstermektedir ki bir kurumdaki SP uygulamasının başarılı olabilmesi için bazı imkanlara sahip olması gerekir. Kurumlar bu imkanlara sahip olmakla beraber bunların hep birlikte birbirlerini olumlu yönde destekleyecek şekilde ifa etmesini sağlayabilmelidirler. Kurumların SP uygulaması için sahip olması gereken en önemli kaynaklardan birisi gerekli olan finansmanın temini daha sonra maddi ve teknik bilgi ve desteğin olmasıdır. Uygulama için hem dışardan hemde kurum içinden çalışanların tam desteği gerekmektedir. Değişimi algılayamayan ve sürece engel olmaya çalışan kimseler ya uygulamanın içine çekilmeli yada ikna edilmelidirler eğer ikna olmazlarsa kanun

çerçevesinde yaptırımlar uygulanabilir. Tüm değişim ve dönüşüm uygulamalarıyla elde edilmek istenen faydalar kurumlardaki statükocu zihniyete sahip kimselerin karşı çıkmaları nedeniyle elde edilememiştir. Gelişmekte olan ülkelerin üniversitelerinde SP uygulamasıyla yapılmak istenen değişim ve dönüşümün getireceği faydaları değişimi destekleyenlerin üniversiteleri elde ederlerken değişim karşıtlarının güçlü olduğu yerler o faydaları elde edememişlerdir. SP uygulamasıyla sağlanmak istenen süreç oldukça kompleks bir yapıya sahip olduğundan tüm tarafların yani devlet yöneticilerinin, kurum üst yönetici ve çalışanlarının, hizmet alanlarının ve gelişmiş ülkelerin, bu süreci desteklemeleri başarıya ulaşabilme adına ciddi önem arz etmektedir. Bu taraflardan bazılarının destek verip bazılarının vermemesi yada yeterli desteği vermeye devam etmemesinde aynı şekilde başarıya ulaşma konusunu doğrudan etkileyecek faktörler arasındadır. SP uygulamasında görülmektedir ki gelişmekte olan ülkelerin kendilerine özgü sorunlarından dolayı birkısım ciddi düzeyde zorluklarla karşılaşmıştır. Ancak gelişmiş Avrupa ülkelerinde de sebepleri farklı olsa da yine SP uygulaması esnasında bir kısım zorluklarla karşılaşmaktadır.

2.2. Avrupa Birliği Devletlerinde Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama

Avrupa birliğine üye ülkelerin herbirisinin devlet yapıları, kültürleri, gelenekleri ve sosyo ekonomik yapıları arasında ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar yükseköğretim sistemlerinde ve yükseköğretim yönetim şekillerinde de kendini göstermektedir. Dolayısıyla mevcut duruma bakarak tek tip bir AB yükseköğretim sisteminden bahsetmek mümkün değildir. AB ülkelerinin yükseköğretim sistemlerindeki farklılığa ilişkin bazı örnekler;

Almanya'daki Humboldt kardeşlerin kurdukları modern ve araştırmacı üniversite anlayışının hakim olduğu üniversitecilikte federal devletin merkezi otoritesi yerine eyalet yönetimlerinin daha etkin olduğu adem-i merkeziyetçi bir yükseköğretim sistemi mevcuttur. Üniversiteler kamu kurumu olarak kabul edildiklerinden kadro tahsisi, profesörlerin tayini, bölüm kurulması gibi konularda eyalet yönetimleri üniversitelerde söz sahibidirler. Öğrencilerin üniversitelere yerleştirilmeleri merkezi sistemle yapılır ve öğrencilerden alınan katkı payı çok azdır. Ancak üniversitelere kamu kaynaklarından ayrılan payın her geçen gün azalmasından dolayı 1990'lardan sonra okulunu normal

süresinde bitiremeyen öğrencilerden harç alınması yönünde uygulamalar başlamıştır (Doğramacı, 2007). Eğitime ayrılan finansmanındaki azalma, eğitimin kalitesindeki sorunlar, öğrencilerin okullarını uzun zamanda bitirmeleri gibi bazı problemler yükseköğretim sisteminde Almanya'yı yeni model arayaşları içine sokmuştur.

AB ülkelerindeki yapısal farklılığa ve yaşanan benzer sorunlara çözüm arayan bir diğer örnek ülke Fransa'dır. Fransa'da üniversiteler farklı bakanlıklara bağlı şekilde faaliyetlerini yürütmektedirler. Üniversiteye giriş için lise son sınıfta yapılan olgunluk sınavı vardır ve bu sertifikaya sahip olanlar üniversiteye kayıt yaptırabilirler. Üniversitelerin idaresinde eğitim bakanı etkindir. Eğitim bakanı Yüksek Eğitim Konseyi, Ulusal Yüksek Eğitim ve Araştırma Kurulu gibi yükseköğretimle ilgili önemli kurul ve komisyonlara başkanlık yapmakta ve üniversite genel sekreterini tayin etmektedir (Küçükcan ve Gür, 2009). AB ülkeleri yükseköğretim sistemlerindeki farklılıklara rağmen 1990'lı yıllara gelindiğinde bu ülkelerin yükseköğretimlerinde yaşanan sorunlar birbirlerine benziyordu. Bu sorunlar;

- Aşırı merkeziyetçi, kısıtlı idari ve mali özerklikliğin olduğu bir yönetim
- Düşük ve azalan kamu kaynakları ile alınamayan öğrenci harçları,
- Eğitimde verimsizlik; çok düşük mezuniyet oranları ve uzayan eğitim süreleri,
- Araştırmada verimsizlik,
- Uluslararası öğrenci çekme cazibesinin kaybedilmesi, diğer ifadeyle bu piyasanın ABD'ye kaptırılmış olması (Yılmaz, 19),
- Yükseköğretim sisteminde uluslararası rekabet gücünün kaybedilmesi (Dondelinger, 2005:15), gibi temel sorunlarla karşı karşıya bulunmaktaydılar.

Avrupa ülkeleri devlet başkanları karşılaşılan bu tür sorunlara çözüm bulmak için çalışmalar başlattılar. Başlatılan çalışmanın ilk aşamasında 1990'lı yıllardan 2000'li yılların başına kadar olan sürede her ülke kendi yükseköğretim sistemlerinin sorunlarına çözüm bulmak için idari ve mali konularda hukuki düzenlemeleri yapmışlardır. Bu hukuki

düzenlemeler belli ölçüde gerçekleştirilmiştir. Avrupa ülkelerinin tamamını ya da AB'yi ilgilendiren ortak konularda buluşma ülkelerin farklı üniversite geleneklerinden, kalite ve eğitim süreçlerinin farklılığından dolayı sorun oluşturmuştur. AB ülkelerinin yükseköğretim kurumları arasındaki farklılıkların giderilmesi ve Avrupa'da yükseköğretim sistemlerinin uyumlaştırılması, yakınlaştırılması, uzun dönemde ortak bir "Avrupa Yükseköğretim Alanı" (European Higher Education Area EHEA) oluşturulmasına neden olmuştur (YÖK, 2006:48-49). Avrupa ülkeleri Lizbon Süreci ile başlattıkları ve 2010 yılına kadar dinamik ve etkin bir bilgi toplumu ve ekonomisi olmayı hedefleyen değişimi yaşamaktadır. Avrupa ülkelerinin bilgi toplumu ve ekonomisi hedefi Bologna sürecinde "Avrupa Yükseköğretim Alanı" (AYA) ve "Avrupa Araştırma Alanı" (AAA) oluşturulmasına sebep olmuş ve bunu takip eden dönemlerde geliştirilmiştir (YÖDEK, 2007:5-6). Oluşturulmaya çalışılan birlikteliğin en önemli noktalarından birisi kalite güvencesidir.

Bologna sürecinde desteklenen önemli çalışmalardan birisi kalite konusudur. Kalite ile ilgili "Yükseköğretimde Avrupa Kalite Güvence Birliği (ENQA)"nin 2005 yılında yayınlamış olduğu "Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvence İlke ve Standartları" raporu ve bu raporda belirtilenler yükseköğretimin kalitesi konusunda önemli bir yere sahiptir. Raporda yayınlanmış olan ilke ve standartlar günümüzde bu alanda yürütülmekte olan çalışmalara rehberlik etmekte, dolayısıyla AYA'daki yükseköğretim kurumlarının birbirleri ile uyum içinde, kıyaslanabilir kalite düzeyinde hizmet vermelerine rehberlik etmektedir (YÖDEK, 2007:5-6).

Bologna deklarasyonu ile ABD'de yüksek öğretimde uygulanan stratejik planlama ile ulaşılmak istenenler hedeflerden farklı olarak AB'ye yükseköğretim sektöründe kendilerine rekabette üstünlük sağlayacak başka kilit noktalar hedeflenmiştir. Hedeflenen kilit noktalar arasında akademisyenlerin ve öğrencilerin hareketliliğine imkan veren bir alt yapı oluşturulması vardır. Avrupa Kredi Transfer Sistemi (AKTS/ECTS) alt yapısıyla Avrupa Birliği Öğrencileri gittikleri üniversitelerde daha önce aldıkları kredileri saydırabilme imkanına sahip, karşılaştırılabilir belgelere sahip olmalarının sağlanmasıdır. Deklarasyon ile sağlanmak istenen diğer önemli konu ise üniversitelere kurumsal özerkliğin sağlanmasıdır. Özerkliğe karşılık üniversiteler denetimlerle daha hesap verebilir hale

getirilecektir. Bu maksatla kullanılabilir araçlardan birisi kalite güvencesini garanti altına almak bunun için de hem kurum içi hem kurum dışı denetimlerin yapılmasıdır. Kalite güvencesi ile ilgili standartların oluşturulması ve sürecin tamamlanması için alt yapının oluşturulması çalışmaları Bologna süreci kapsamında devam etmektedir (Dondelinger, 2005:18-20; Haug ve Kirstein, 1999).

Bologna deklarasyonu AB yükseköğretim kurumlarının uygulamak zorunda oldukları bir stratejik planlama şartından bahsetmek mümkün değildir. AB ülkeleri Bologna sürecinde kendilerine özgü özelliklerini koruyarak uluslararası rakabette kazanmayı hedefleyen bir yapı oluşturmaya çalışmaktadırlar. ABD üniversitelerinde uygulanmakta olan stratejik planlamanın AB ülkelerinde uygulanmasına karşı çıkan ve çekinceler koyan görüşler bulunmaktadır (Mitchell, 2006). Çekincelerden birisi AB'deki üniversitelerin çoğunluğunun ABD'den farklı olarak devlet üniversitesi olması nedeniyle bu üniversitelerin güç ve otoritelerini devletten aldıklarıdır. Gücünü devletten alan üniversiteler öncelikle devlete karşı sorumludur. Devlet kurumları da üniversiteleri oluşturulan kalite güvence sistemiyle kontrol altında tutmaktadır. Devletler üniversitelerinin kalite güvencelerini sağlayacak gerekli yapıyı oluşturmuşlardır. Diğer çekince ise, AB devletlerinde genelde eğitim harcamaları devlet tarafından karşılanmaktadır. Eğitim harcamalarının devlet tarafından karşılanmasının hem olumlu hemde olumsuz tarafları mevcuttur. AB'nin bugünlere gelmesinde büyük emeği olan ve bugün yaşlanmış ve yaşlanmakta olan AB insanı eğitim harcamalarının devlet tarafından karşılanmasının olumsuzluklarına rağmen yinede daha çok yaşlanan insanları hedef alan ömür boyu eğitim ilkesinin uygulanmasına inanmaktadır dolayısıyla bu giderlerin devlet tarafından karşılanmasını istemektedirler (Taylor ve diğ. 2007:15). Ayrıca AB ülkelerinde okuma hürriyeti ya da eğitimde fırsat eşitliği olması AB ülkelerinin üstün taraflarından birisidir. AB ülkelerinde herkes maddi imkanı yetsin ya da yetmesin devletin imkanlarıyla yükseköğretimde okuma fırsatına sahiptir. Tüm bunlar AB'nin Bologna sürecinde ele aldığı konuları ve kullanılacak araçları stratejik planlamanın amaçlarından kısmen farklılaştırmaktadır.

SP'nin AB ülkelerinde uygulanmasına karşı olan görüşlerde mevcuttur (Taylor ve diğ. 2007:15; Dusik and Sadler, 2004:89-97; Mitchell, 2006). Karşı görüştekiler demektedir ki

SP bizim ülkelerimizin yapısına uygun değildir. Eğer herşeye rağmen yinede AB ülkelerinde ABD kaynaklı stratejik planlama modeli uygulanmaya konulacak olunursa, bunun başarılı olabilmesi için AB üniversitelerinin özerkliklerini artırma ve kendi kendilerini yönetme konusunda daha çok gayret sarf etmeleri gerekecek bu gayret bağımsız şekilde kurumun kendine ait misyon, vizyon ve amaçlarını oluşturabilmek için de gerekecektir. Ayrıca bu stratejik planlama modelinin Avrupa şartlarına adapte edilmesi gerekecektir. SP’de AB’ye adapte edilmesi gereken noktalar örneğin eski formal grup ve bölümlerin aralarındaki ilişkilerin, iletişimin, görev ve sorumlulukların daha açık şekilde ortaya konulması gerekecektir. Hatta kurumsal yapı değişikliklerine neden olacak bir karar verme sürecidir. AB ülkeleri stratejik planlama modelini uygulamaya geçme kararını alacaksa bile bunda çok dikkatli olması gerekir (Taylor ve diğ., 207:14-15).

AB ülkelerindeki üniversitelerde SP’nin uygulanmasının lehinde olan görüşler de (Hull, 1996; Welsh ve diğ, 2006; Kettunen ve Kantola, 2007) mevcuttur. Örneğin Kettunen ve Kantola Bologna sürecinde SP’nin kalite güvence sistemiyle birlikte uygulanabileceğini ve bu birlikte uygulamanın birbirini engelleyen bir özellikte olmayıp aksine birbirini destekleyen ve tamamlayan çalışmalar olduğunu belirtmişlerdir. Bu SP’nin uygulanmasını destekleyen AB ülkelerinde İngiltere örneğinde olduğu gibi uygulamalar başlamıştır (Tolmie, 2005:112).

AB’de SP’yi uygulayan (Taylor ve Miroiu 2002) tabiki başka ülkelerde vardır. Ancak AB ülkelerinin tamamının yükseköğretim kurumlarındaki stratejik planlamının uygulamasının ne durumda olduğunu incelemek tezin amacı ve kapsamını aşmaktadır. Dolayısıyla sadece bilgisine daha kolay ulaşılabilen İngiltere Yüksek Öğretim Finans Kurumu (Higher Education Funding Council for England (HEFCE)) tarafından 2000 yılında yayınlanan “Yüksek Öğretimde Stratejik Planlama:Yükseköğretim Kurumu Başkanları/Rektörleri, Orta Kademe Yöneticiler ve Yönetim Kurulu Üyeleri için Bir Klavuz” örnek olarak incelenecektir.

Bu klavuzdaki model nosyonu temsil eden ve ileri aşamada belirlenen stratejilerle amaçların nasıl belirleneceğini, karmaşık ve belirsizliklerin olduğu durumlarda yüksek öğretim kurumlarının çevreleriyle nasıl uyum sağlayacağını açıkca ortaya koymamıştır.

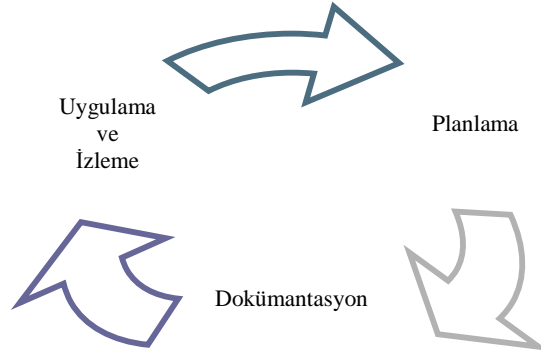
ABD kaynaklı stratejik planlama modelinin tek bir model olmasına rağmen dünyanın bu kadar farklı ülkesinde herşeye rağmen üniversitelerde uygulanmaya çalışılmasının zorlukları açıktır (Taylor ve diğ., 2007:8).

HEFCE Klavuzu 13 farklı üniversitede uygulanan SPS'den elde edilen tecrübeler ve bu üniversitelerin geri bildirimleri kullanılarak heyet tarafından hazırlanmıştır. Klavuzda stratejik planlama döngüsü, stratejik yönetim sürecinin bir parçası olarak ele alınmış ve süreklilik arzeden döngüsel olan bu planlamanın üç kilit aşaması olduğu belirtilmiştir. Bunlar;

1. Planlama (strateji ve planların araştırılması ve analiz edilmesi, yeni kaliteli fikirler oluşturma), Planlamanın dört alt başlığı mevcut: a. Tarama; dış çevrenin taranması, kurum kaynaklarının değerlendirilmesi ve kurumsal emirler, b. Analiz; piyasa durumu, yapılacak faaliyetler ile finansal ve diğer bilgiler, c. Fikirler oluşturma; yeni faaliyetlerle ilgili, gelişmeye yönelik ve azaltılması gereken faaliyetler, d. Etkin alt yapı oluşturma; Personel kalitesi, kaynaklar ve bilgidir. Bu aşamada kurumun piyasa durumunu diğer rakipleriyle kıyaslayarak puanlama yapması, yapılacak faaliyetler, finansal ve diğer bilgilerle ilgili analizler yapılırken "portfolio analysis" portfolyo analiz yöntemi kullanılarak Alpha, Beta, Gamma, Delta, sistemiyle durumunu ortaya koyması önerilmiştir. Portfolyo analiz yöntemi bu konuda kullanılacak bir kaç analiz yönteminden sadece birisidir. Kurum kendi durumunu net şekilde ortaya koyacak bir analiz yöntemini kullanabilir.
2. Dokümantasyon (planların yazılı hale getirilmesi), misyon ve vizyonun belirlenmesi, stratejik planın yazılması, stratejilerin birleştirilmesi, kaynak ve finans planlamasının yapılması, faaliyet planlarının yapılması bu aşamada önerilmektedir.
3. Uygulama ve izleme (üzerinde uzlaşılan amaçları başarmak için çalışmalar yapmak, süreci izlemek ve başarılı olmayan stratejileri bir sonraki aşamada düzeltmek) olarak ele alınmıştır. Bu kilit üç aşamada stratejik planlama sürecinde yapılması gerekenler detaylı şekilde ele alınmıştır. Ayrıca bununla ilgili sektörden örneklere yer verilmiş ve yöneticilerin yaptıkları faaliyetlerin doğruluğunu kontrol edebilmek için yardımcı bir

soru listesi sunulmuştur (HEFCE, 2000:6-9).

Şekil 1: Stratejik Planlama Süreci



Özetle, HEFCE Avrupa’da SP’nin uygulanmasında kullanılan klavuzlardan sadece birisidir. Bu klavuz kısmende olsa Avrupa’daki yükseköğretim kurumlarında uygulanmakata olan SP’ler hakkında fikir vermektedir.

Stratejik planlamayı stratejik yönetimin bir parçası olarak ele alan bu klavuza göre AB ülkeleri yükseköğretim kurumlarında stratejik yönetimi uygulamakta ve stratejik planlamayı bunun bir parçası olarak işletmektedir. Klavuza göre AB yükseköğretim kurumları sektöründe var olan sorunların çözümüne yönelik yapılan çalışmalarda rakip üniversitelerle kıyaslamalar yaparak kendi durumlarını ortaya koyma ve analizlerini yaparak çözümler üretmelidir.

AB yükseköğretim kurumları bu bağlamda yaptıkları çalışmalarda lisans eğitiminde gereken “gerçek” ve “resmi” eğitim sürelerini birbirine yaklaştırma, yurtdışında eğitimi yaygınlaştırma, İngilizce yürütülen lisans, yüksek lisans ve doktora programları başlatma, daha fazla mali özerklik (devlet desteğinin kullanılmasındaki kısıtlamaların kaldırılması), (öğrencilerin kabulü, öğrenim ücretlerinin belirlenmesi ve diplomaların verilmesinde üniversitelerin yetkili kılınması) ve daha fazla sorumluluk alma gibi konularda faaliyetlerini yoğunlaştırmışlardır.

Stratejik planlama uygulamasının izlenmesi, denetlenmesi, performans değerlemesi, kalite güvencesi ve performans göstergeleri stratejik planlama kapsamında ele alınmamıştır. Bu konular stratejik yönetim yaklaşımları içerisinde ele alınmış ve bahsedilen konulara uygulamada yer verilmiştir. Bologna sürecinde görüleceği gibi konuya stratejik yönetim anlayışıyla yaklaşılmakta stratejik planlama kalite güvence standartlarıyla birlikte performansa dayalı değerleme usulüyle işlemektedir.

SP'yi HEFCE klavuzu esasında uygulayan AB niversitelerinin stratejik planlarıyla ABD'deki ve Türkiye'deki üniversitelerde uygulanan stratejik planlar, SP hazırlama klavuzları esas alınarak yapılan karşılaştırma Tablo 4'te verilmiş ve karşılaştırmalı açıklamada tabloyla birlikte sunulmuştur.

2.3. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama

ABD'de kamu kurumlarında stratejik planlama ve performans ölçümü sistemlerinin kullanılmasına 1993 tarihli Kamu (Hükümet) Performansı ve Sonuçları Kanunu'na (Government Performans and Result Act) göre başlanmış ve "30.9.1997'ye kadar her kurumun yöneticisinin hazırladıkları stratejik planlarını Yönetim ve Bütçe Ofisi Direktrlğine ve Kongreye sunmaları istenmiştir. Bu kanunla ABD'de resmi olarak kamu kuruluşları için stratejik plan hazırlama kabul görmüş ve uygulaması yasal zorunluluk haline gelmiştir (8. BYKP, 2000:14).

Bugün ABD'de bütün kamu kuruluşları stratejik plan hazırlamak, bu planları yıllık performans planlarına dönüştürmek, bütçelerini bu esasta hazırlamak, harcamaları konusunda ise önceden ilan ettikleri performans göstergeleri temelinde hesap vermek zorundadırlar (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 37).

Erdem'e (2006:309) göre Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yükseköğretim kurumlarının bugünkü en önemli iki gündem maddesi şunlardır.

1) ğretimi geliştirme, standartları yükseltme, programı geliştirme, değişen ğrenci nüfusunun gereksinmelerini anlama üzerine odaklanan reform,

2) Yükseköğretimde azalan kaynaklar ve yükselen maliyetlerdir. Bazı kesimler yükseköğretimin yeniden yapılandırılmasında iş dünyasında cari olan piyasa ekonomisi anlayışına paralel bir yeniden yapılanma projesi yürütülmesi gerektiğini düşünmektedir (maliyetleri düşürme ve bürokratik işlemleri azaltma gibi) (Haberaecker, Heaker J., 2004:71-87).

Stratejik planlama sayesinde ABD'deki kolejler ve üniversiteler yeni ekonomi ve bilgi ekonomisinin ihtiyaçlarına cevap vermeye yönelik üniversitelerde okutulan ders müfredatlarının içeriği, programların ve bölümlerin yeniden dizayn edilmesi, yeni araştırma merkezlerinin kurulması gibi birçok konuda yapısal değişikliklere giderek maliyet düşürme, kurumları ve programları kapatma, öğretim üyelerinin öğretim sorumluluklarını arttırma, performanslarını ölçme ve farklı kurumsal işlevleri özelleştirme gibi yapısal değişiklikleri halen sürdürmektedir. ABD üniversiteleri ve yüksekokulları yeni ekonominin gerekleri istikametinde piyasanın taleplerine uygun hizmet vermeye ve öğrencilerini mezun etmeye başlamıştır (Barrow, 1996:447-469).

ABD yükseköğretiminde yukarıda bahsedilen ekonomik kriz ve diğer baskılar sonucunda tarafların ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap verecek şekilde dört konuda yapısal reform gerçekleştirildi. Bu yapısal değişikliklerden birincisi; Üniversitelerde daha önce var olan benzeşme yerine farklılaşmaya gidildi ki her üniversitede aynı eğitimi veren aynı isimdeki bölümler yerine amaçları ve verilen programların içeriklerinde değişim yapılmasıdır. İkincisi, Araştırma yapmada özellikle temel AR-GE konusunda uygulamalı yöntemlere geçilmesidir. Üçüncüsü, tek yönlü eğitimden çok yönlü eğitime ya da disiplinler arası çalışmalara geçilmesidir. Son temel yapısal değişiklik ise bölüm esaslı araştırmalardan kurum, enstitü, merkez gibi geniş çaplı araştırmalara geçilmesidir (Barrow, 1996:464).

Amerika'daki üniversiteler yapısal değişimlerini gerçekleştirme aşamasında kullandıkları yönetim araçlarından birisi de stratejik planlamaydı. Üniversiteler o süreçte uygulamaya başladıkları stratejik planlamayı daha sonraki dönemlerde de devam ettirdiler. Stratejik planlamayı kesintisiz şekilde en uzun süre uyguladığı bilinen üniversite Pensilvanya Devlet Üniversitesi (PDÜ)'dir. ABD üniversitelerinde uygulanan SP tecrübesi hakkında bilgi için burada PDÜ örnek olarak ele alınacaktır.

PDÜ, stratejik planlamayı 20 yıldan beri sürekli şekilde uygulayan bir üniversitedir ki bu üniversite Amerika'nın en büyük üniversitelerinden birisidir. PDÜ stratejik planlamaya başlamasının 20. yıl dönümünde geçmiş dönemi değerlendiren bir rapor yayınlamıştır. Bu raporda PDÜ'nün stratejik planlama tecrübesine yer verilmiştir. Rapora göre; Üniversitede stratejik planlama 1983 yılında dönemin rektörünün öncülüğünde başlamış bir çalışmadır. Planlama süreci katılımcı yaklaşımla, hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya iletişimin olduğu aynı zamanda bütçe ile ilişkilendirilmiş bir planlamadır. Bu plan geçen yirmi yıl boyunca üniversitenin tüm kampüslerinde hem akademik hem idari tüm birimlerinde uygulanmıştır. Stratejik plan PDÜ'de hem yukarıdan aşağıya hemde aşağıdan yukarıya gerçekleşen bir süreçtir. PDÜ, Kurumsal Planlama ve Değerlendirme Ofisinin yayınladığı Birleşik Planlama, Değerlendirme ve İlerleme: Model A Şekil 2'de gösterilmiştir. Bu modele göre PDÜ'de uygulanan SP beş adımdan oluşmaktadır. Birinci adımda üniversitenin/ bölümün/ birimin varolan bilgilere göre mevcut durumu yani şuanki yeri belirlenecek, gelecekle ilgili eğilimler tahmin edilecek, paydaşların ihtiyaç ve istekleri belirlenecektir. İkinci adımda gelecekte olmak istenen yere göre vizyon, misyon ve amaçları geliştirilecek yada yenilenecektir. Üçüncü adımda gelecekte ulaşılmak istenilen yerde olup olmadığını ve sonuçları doğru şekilde ölçmek için misyon, vizyon ve amaçlarla uyumlu performans göstergeleri belirlenecektir. Dördüncü adımda şimdi bulunduğu yer ile olmak istediği yer arasındaki farklar belirlenecektir. Beşinci adımda ilerleme için anahtar süreçler hedeflenip aradaki farkı kapatmak için faaliyet planları geliştirip uygulanacaktır. Bu adımların uygulanması aşamasında süreç hem yukarıdan aşağıya hemde aşağıdan yukarıya doğru çift taraflı olarak işleyecektir.

Yukarıdan aşağıya olan süreçte üst yöneticiler tüm üniversiteyi ilgilendiren genel ve temel amaçlar, hedefler, ilkeler hatta bütçe ile ilgili kararlarda yönlendirici konumundadır. Üst yöneticilerden maksat rektör ve yardımcıları, dekanlar ve yardımcıları, seneto ve yönetim kurulları üyeleridir. Bunlar heryıl stratejik planları tüm yönleriyle gözden geçirirler. Onaylanan planlar herkese açık şekilde yayınlanır, birimlere kopyaları gönderilir hatta nüshaları hem basılarak hemde elektronik ortamda, internette kamuoyunun bilgisine sunulur (Penn, 2002:2-4).

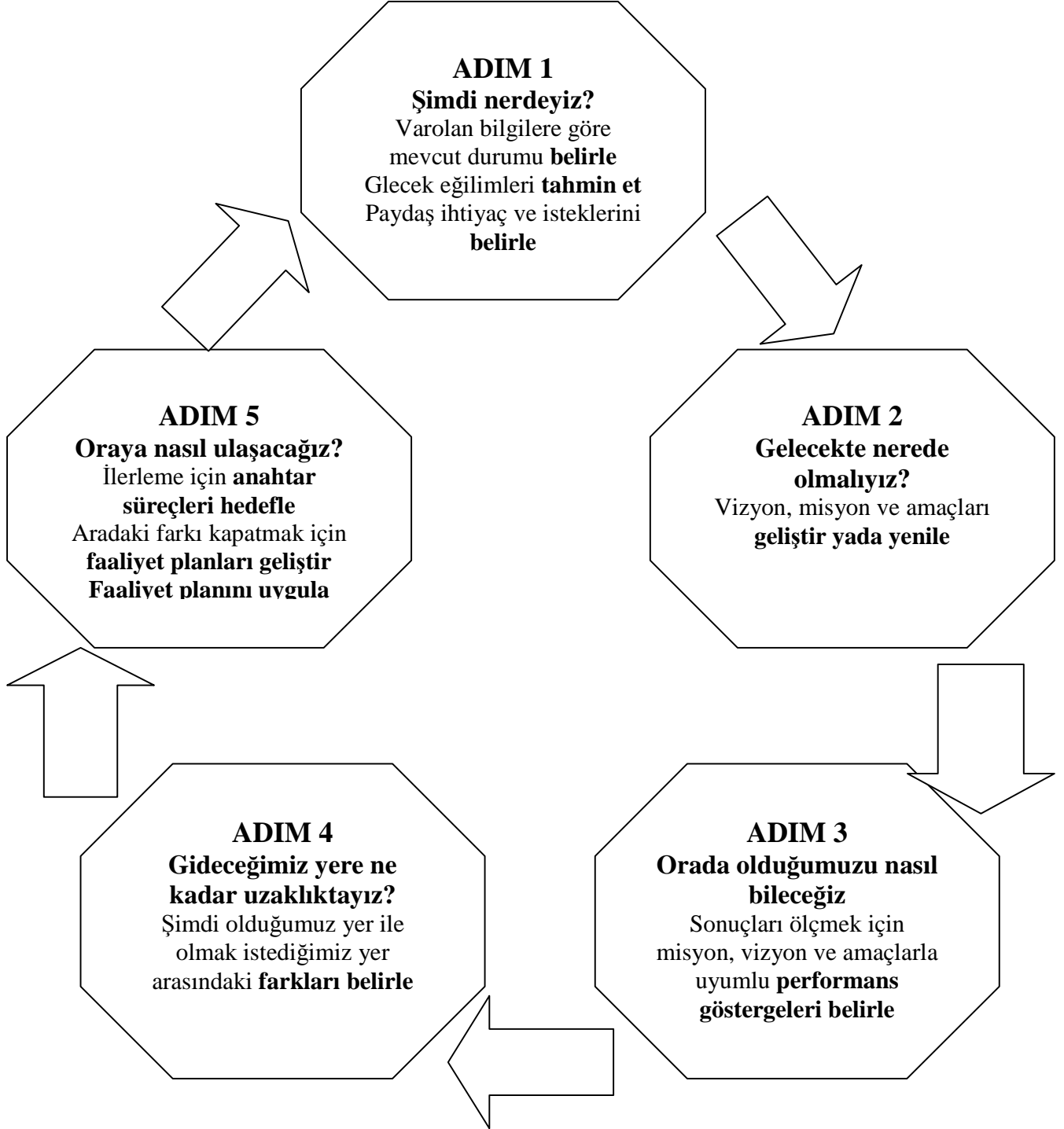
Aşağıdan yukarıya olan süreçte ise tüm akademik ve idari birimler kendi stratejik

planlarını, misyon, vizyon, amaç, hedef, ilkeler gibi stratejik planlamanın elementlerini yıllık olarak yaparlar, var olanları gözden geçirirler. Bu planları üniversitenin stratejik plan unsurlarıyla uyumlaştırır. Örneğin akademik birim olan bölümler öğrenci sayılarını, açılan dersleri, derslere kayıt durumlarını, öğrencilerin daha çok neyi talep ettiği, toplumun bölümden beklentilerini, programın beklentileri karşılama düzeyleri, talep olmayan ders ya da programların kaldırılması ya da yenilenmesi gibi birçok konuyu akademik ve idari personelin geniş katılımlarıyla ele alırlar. Belirlenen hedef ve stratejilere ulaşılma durumunu tespit etmek için de performans kriterleri koymaktadırlar. Performanslarını her yıl sonunda mevcut kriterlere göre değerlendirdiler (Penn, 2002:5-6).

Rektörlük bünyesinde 1983 yılında bu süreci destekleyecek ve koordine edecek planlama ve analiz birimi oluşturulmuştur. Bu birim 1991 yılından sonra üniversitenin “Sürekli Kalite Gelişimi” ile ilgili prensipler belirleme işini de üstlenmiştir. Daha sonra üniversitenin tüm stratejik planlama birimlerinin bu birimle koordinasyon içinde olması istenilmiştir.

Şekil 2: Birleşik Planlama, Değerlendirme ve İlerleme Model A

Kaynak:Pensilvanya Devlet Üniversitesi, Kurumsal Planlama ve Değerlendirme Ofisi



Yapılan yıllık faaliyetler sonucunda elde edilen çıktılar sene başında ilan edilen yıllık plan ve bütçe ile karşılaştırmalı şekilde değerlendirilmiştir. Farklar giderilecek şekilde revizyonlar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar tüm akademik ve idari birimlerin katılımıyla gerçekleşmiştir.

1996 yılına gelindiğinde yürütülen bu çalışmaların hem kaliteyi artırma hem gelişmeleri değerlendirme hem de uyumlu çalışma ortamının artırılması için önceki merkez (the Center for Quality and Planning) “Kalite ve Planlama Merkezi” olarak ismi yeniden değiştirilmiştir. 1997 yılında ilk defa üniversitenin bütününe kapsayan stratejik planı yayınlanmıştır. Bu plan performans ölçümünde kullanılacak göstergeleri ve üniversitenin başarısı için gerekli olan amaçları da kapsamaktadır. 1998 yılında tüm birimleri kapsayan ilk performans değerlendirme raporu yayınlanmıştır. 2001-2002 dönemi stratejik planın son dönemiydi ki bu dönemde gelecek üç yıl için yeniden plan oluşturulmuştur. Yeni plan daha realist şekilde hazırlanmış, bölüm ve birimler planların hazırlanmasında daha öne çıkmış, yerleşmenin önemi artmış ve plana bazı yeni detaylar girmiştir. Mesela üniversitenin eğitim, araştırma ve diğer hizmetler için web teknolojisinin kullanımını artırma gibi bazı amaçlar daha net şekilde ifade edilmiştir. Üniversitenin performansını ölçmede kullanılacak kriterler belirlenmiştir. Belirlenen performans kriterlerinden sadece üç tanesi şunlardır; Mezuniyet oranı (4 yılda mezun olma oranı %45, beş yılda %75, altı yılda %80), öğrencinin mezuniyetten sonra iş bulma durumu (lisans mezunu öğrencilerin mezuniyetinden sonraki altı ay içinde iş bulma ve işe başlama oranı %88, %10 ise daha üst eğitim programına devam), araştırma (1999-2000 yılı araştırma gideri 440 milyon dolar, bu rakam 1995-96 harcamalarının %26 artmış hali). Her fakülte ve bölüm kendi kriterlerini genel kriterlerle uyumlu şekilde belirlemiştir.

En üst düzeyde yapılan çok güçlü rehberlik ve liderlik sayesinde üniversite stratejik planlamayı başarılı şekilde uygulamıştır. Hem fırsatlar iyi yakalanmış hemde gelecek iyi tahmin edilebilmiştir. Plan sayesinde verimsiz olan ve tekrar anlamına gelen dersler kaldırılmış, programlarda yeniden düzenlemeler yapılmış sonuçta 1992-93 döneminde 58 program ya kaldırılmış ya birleştirilmiştir. Neticede kaynaklar daha verimli alanlara aktarılmıştır. İdari birimlerde de verimliliği arttıran değişiklikler yapılmıştır. Plan

sayesinde 2001 yılında toplamda 79 milyon dolarlık kazanç elde edilmiştir. Bütün birimler üniversitede kurulan entegre bilgisayar sistemini kullanmaya başlayarak elektronik sisteme geçmiş bunun sayesinde büyük oranda kağıt kullanımı azaltılmış, verimlilikleri artmış ve daha başka bir çok fayda elde etmiştir (Penn, 2002:6-8).

İnternet üzerinden üniversite kaydının ve ders kayıtlarının yapılabilmesi, okul harçlarının ve diğer ödemelerin yapılabilmesi, ders programlarının takibi, notların öğrenilebilmesi, kütüphane hizmeti gibi bir çok hizmetin öğrenciye ve ilgili taraflara online sunularak müşteri memnuniyet oranında artış sağlanmıştır (Penn, 2002:9).

ABD'deki Kent Devlet Üniversitesi'nde uygulanan stratejik planlamadan elde edilen tecrübeler Rusya'daki Novograd Üniversitesi ve diğer üniversitelerle paylaşılmıştır (Pevzner, 2006:23-29). Örneğin Rusya'daki üniversiteler stratejik planlamayı ilk uygulamaya başladıklarında Rusyanın kendine özgü durumundan kaynaklanan sorunlar yaşamışlar ve başarısızlıklarla karşılaşmışlar ancak son zamanlarda meydana gelen gelişmeler ise artık stratejik planlamanın uygulamaya konulabileceğine dair yeni bir ümit kaynağı oluşmuştur. Görülmektedir ki üniversitelerin uluslararasılaşma ve girişimcilik özelliklerinin arttığı, rekabetin yükseköğretimde iyice yaygınlaştığı hatta kızıştığı denilebilecek bu ortamda en devletçi ekonomiye sahip ülkelerden, liberal ekonomiye sahip ülkelere kadar bir çok ülke SP'yi uygulamaya geçme çalışmalarını ya başlatmışlar ya da bu sürecin kritiğini yapmaktadırlar.

Merkez Florida Üniversitesi'nin (UCF-University of Central Florida) hazırlamış olduğu stratejik planda misyon, değerler, inançlar, vizyon, amaçlar ve stratejik inisiyatifler ele alınmıştır. Bu SP diğer Amerikan üniversitelerinin planları ile karşılaştırıldığında uygulamada kılavuz olarak kullanılacak, daha dinamik ve mükemmel bir yapıya sahip olduğu görülmektedir (Blonin, 2004:13).

Amerika'daki üniversitelerin tamamı tek merkezden yürütülmediğinden her eyalette uygulanmakta olan birbirlerinden bağımsız sistemler uygulanmaktadır. Hatta eyalet içerisinde üniversitelerin kendi aralarında oluşturdukları üst çatı olarak ifade edilebilecek sistemler vardı. Örneğin ABD'nin yüzölçümü olarak büyük eyaletlerinden birisi olan

Teksa's'ta temel üç sistem mevcuttur. Bunlardan birisi ve dünyanın en başarılı ilk 500 üniversite (Shanghai, 2004) sıralamasında da yer alan Texas A&M Üniversite sistemidir.

Texas A&M Üniversite sistemi kendi üyesi olan üniversiteler topluluğu için stratejik planlamanın çatısını oluşturma, planlama aşamasında sinerjiyi artırma ve onlara yardımcı olmak üzere bir yapı oluşturmuştur. Bu sistemde uygulanmakta olan stratejik planlarda SWOT analizinin kullanıldığı açıkça görülmemektedir (Texas A&M Strategic Plan, 2008). Ancak yayınlanan planlar incelendiğinde SWOT analizinde yapılan işlemlerden sadece üniversitenin güçlü ve üstün yanlarına vurgu yapılmakta, zayıf taraflarından bahsedilmemektedir.

Amerika'daki kamu kurumlarında ve üniversitelerinde farklı yönetim modelleri YKY, yeni kamu hizmeti yada yönetim, "balanced scorecard" (Beard, 2009) ve stratejik yönetim/planlama yönetim modelleri gibi modeller uygulanmaktadır. Kamu kurumlarının yönetim anlayışında vatandaşın ve bireylerin mutluluğunu esas alan bir anlayış hakimdir. Dolayısıyla Amerikan kamu sektöründe genel anlamda sürekli daha iyiye ulaşmaya çalışan dinamik anlayışın hakim olduğu ifade edilebilir.

Amerikan yükseköğretim kurumlarındaki yönetim anlayışı kamu kurumlarındaki yönetim anlayışına benzemekle beraber bazı farkları mevcuttur. Üniversitelerdeki yönetim sistem ve anlayışı devlet kurumlarının yönetim anlayışından çok özel sektör anlayışına daha yakındır. Örneğin üniversiteler piyasanın taleplerine uygun olarak hazırlanan ve dizayn edilen çok çeşitli eğitim ve araştırma programları sayesinde hem öğrenci sayılarını hem de gelirlerini arttırmaktadır dolayısıyla kamu kurumlarına nazaran daha rekabetçi davranmaktadırlar.

ABD üniversiteleri SP ile birlikte kalite ile ilgili programları da uygulamaktadır. Üniversitelerin bazıları SP uygulamasının yanında ABD'de ulusal çapta meşhur olan kalite ödülü olan "Malcolm Balridge Ulusal Kalite Ödülü - Malcolm Balridge National Quality Award"ı almak için gayret gösterirken aynı zamanda "Baldrige Ulusal Kalite Programı, 2009-2010 Performansda Mükemmellik Eğitim Kriterleri - Baldrige National Quality Program, 2009-2010 Education Criteria for Performance Excellence"ni de

uygulamaktadırlar (Jasinski, 2004; Baldrige 2009-2010). Bu kalite ödülünü almaya yönelik çalışmalar ve uygulanan kalite kriterleri üniversitelerde kalite seviyesinde artmasına yardımcı olmaktadır.

ABD üniversiteleri kullandıkları yönetim sistem ve modelleri sayesinde dünyadaki en iyi üniversiteler haline gelmişlerdir. Dünya çapında yapılan üniversitelerarası akademik sıralama indeksi olan Shanghai indeksi 2004 yılı verilerine göre dünyanın en iyi 20 üniversitesinden 17'si ABD'den, 2'si İngiltere'den ve 1 tanesi de Japonya'dandır. Bu sıralama kısmende olsa ABD üniversitelerinin geldikleri ileri seviyedeki mevcut durumlarını izah etmeye yardımcı olmaktadır (Shanghai, 2004).

2.4. Türkiye'de Yükseköğretim Ve Üniversitelerde Stratejik Planlama

2.4.1. Yükseköğretiminin Tarihsel Gelişimi

Türkiye'deki yükseköğretim sistemindeki reform çalışmaları uzun geçmişe sahiptir. Bu süreci doğru anlayabilmek için Cumhuriyet öncesi döneme de bakmak gerekecektir. Osmanlıda yükseköğretim eğitimi esasen medreseler eliyle yürütülmüştür. Medreseler uzun yıllar hem islami hem modern eğitimin beraberce yürütüldüğü başarılı eğitim kurumları olarak görev yapmışlardır. Ancak birçok sahada olduğu gibi özellikle Osmanlı'nın yıkılış döneminde medreseler de ileri düzeydeki eğitim kalitesini kaybetmiştir. Sorunu çözmeye yönelik Osmanlı'da modernleşmenin başladığı dönem olan 19. yüzyıldan sonra çeşitli reform çalışmaları yapılmıştır. Mühendishane, harbiye, ve tıbbiye gibi okullar medresinin yanında ayrıca kurulan ilk yükseköğretim okulları örneklerindedir. Bu okullarda daha çok elitlere, devlet idaresinde görev alacak kimselere yönelik eğitim verme amaçlanmıştır. İlk üniversitenin ne zaman kurulduğu hakkında farklı görüşler mevcuttur. Medreseleri üniversite olarak sayan görüşe göre üniversitelerin kuruluş tarihi Fatih Sultan Mehmet devrine kadar giderken diğer görüş ise 1863'te kurulan Darulfünun'u ilk üniversite olarak kabul etmektedir (Belge, 2000). 1869 tarihinde çıkarılan Maarif-i Umumiye Nizamname'si Osmanlı'da üç aşamalı eğitim sistemini getirmiştir. İlk aşama sübyan ve rüşdiye, ikinci aşama idadi ve sultaniler, üçüncü aşamada ise yüksek okullar ve darülfünundan oluşmaktaydı. Bundan sonra değişik fakülteler kuruldu ve reform çalışmaları Abdülhamit

dönemi dahil devam etmiştir. 1919 yılında çıkarılan Darülfünun-u Osmaniye Nizamnamesiyle Darülfünun'a özerklik tanınması gibi reform çalışmaları devam etmiştir.

I. Dünya ve Kurtuluş Savaşı sonrasında ülkemizde yaşananlar eğitime yönelik şartları değiştirmiştir. Osmanlı İmparatorluğu toprakları üzerinde kurulan yeni Türkiye Cumhuriyeti devletin yönetim sistemi dahil birçok özelliği Osmanlı devletinden ciddi şekilde farklılık göstermekteydi ki üniversite sistemi de bunlardan birisidir. Osmanlı'dan kalma Darülfünun, yeni devletin yaptığı inkılaplara kayıtsız kaldığı hatta devrimlerin yerleşmesinde olumlu katkı sağlamadığı gerekçesiyle tasfiye edilip yerine İstanbul Üniversitesi kurulmuştur. Devlet üniversitesi olarak kurulan bu üniversiteler daha sonraki aşamalarda devletin idari sistemindeki reformlara paralel olarak onlarda da değişiklikler yapılmıştır.

1930'larda başlayan kamu yönetimindeki reform çalışmaları halen devam etmektedir. Reform çalışmalarından en kapsamlıları arasında DPT ve TODAİE tarafından 1962 yılında hazırlanan ve 1963 yılında Başbakanlığa sunulan, personel rejimi konusuna yoğunlaşan "Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi" (MEHTAP), ile VI. Plan hazırlıkları kapsamında, 1988 yılında TODAİE tarafından yürütülen ve 1991 yılında yayınlanan, ilk kez AB'ye uyumu ve vatandaş odaklı olmayı gündeme getiren Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) projeleri sayılabilir. Bu proje, rapor ve çalışmalar değişik nedenlerden dolayı kamu yönetiminde ihtiyaç olan köklü reformun yapılmasını sağlayamamıştır. Özellikle Türk kamu yönetimi sistemi 1980 ve 1990'lardan sonra dünyada meydana gelen hızlı değişimlere ayak uyduramamıştır. 8. BYKP kapsamında 2001 yılından sonra, özellikle dünyada meydana gelen yeni kamu yönetimi ve hesap verebilirlik (accountability) (Baird, 1997) anlayışındaki gelişimin de etkisiyle Türkiye'de saydamlığın, etkinliğin ve verimliliğin artırılması adına uluslararası finans kuruluşları ile yapılan çeşitli anlaşmalarda kamuda iyi yönetimin geliştirilmesi sürecinin iyileştirilmesi konularında çeşitli yasal ve kurumsal düzenleme çalışmaları başlatıldı ve devam etmektedir (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 12-13, KYTKT, 2003:67).

Cumhuriyet'in kuruluşundan günümüze, Türk yükseköğretiminin tarihsel gelişimine bakıldığında 1923-1946 dönemi, 1946-1981 dönemi ve 1981 sonrası dönemler olarak

yapısal değişikliklerin esas alındığı bir sınıflandırma görölmektedir. Yapısal değişmeleri öne çıkaran bu sınıflandırmaya karşılık üniversitelerin sayısal ve bölgesel dağılımını dikkate alarak yapılan diğer sınıflandırma ise, 1923-1950 dönemi, 1950-1980 dönemi ve 1980 sonrası dönemler olarak ele alınmaktadır. 1923-1950 döneminde üniversite olarak İstanbul'da İstanbul ve İstanbul Teknik Üniversitesi ile Ankara'da Ankara Üniversitesi olmak üzere 3 tane üniversite kurulmuştur. 1950-1980 döneminde ise İstanbul ve Ankara dışında da üniversiteler kurulmaya başlanmış ve kademeli şekilde sayıları arttırılmıştır. Bu artış yapılırken ülkenin bölgesel sosyo ekonomik gelişmişlik durumları da dikkate alınarak üniversiteler ülke geneline yayılmaya çalışılmıştır. Bu dönemde toplam 16 üniversite; Karadeniz Teknik, Ege, Atatürk, Orta Doğu Teknik, Hacettepe, Boğaziçi, Dicle, Çukurova, Anadolu, Cumhuriyet, İnönü, Fırat, 19 Mayıs, Selçuk, Uludağ ve Erciyes üniversiteleri (Sargın, 2007:133-150) kurulmuştur. 1980'den bugüne kadar ise açılan devlet üniversitesi sayısı 81, vakıf üniversite sayısı ise 39 (Üniversiteden bağımsız kurulan Vakıf MYO'lar dahil)'dur (YÖK, 2008).

Üniversitelerin tarihsel sürecine anayasal bakışla bakıldığında şöyle bir tablo görölmektedir. Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk anayasası olan 1924 tarihli Anayasa'da üniversitelerle ilgili bir hüküm bulunmamakta ve bu konu yasalarla düzenlenmektedir. 27 Mayıs 1960 askeri darbe sonrası çıkarılan 1961 Anayasa'sında üniversiteler, 120. maddeyle kendilerine siyasilerin ve yürütmenin müdahalesini zorlaştıran "özerk kuruluşlar" olarak yer almıştır. 12 Mart 1971 muhtırası sonrasında anayasada yapılan değişikliklerden 120. madde de nasibini aldı ve idarenin özerkliğini kısıtlayacak şekilde değişiklikler yapıldı. Bu değişiklikteki esas maksat üniversitelerde meydana gelebilecek asayiş olaylarına güvenlik güçlerinin daha kolay müdahale edilebilmesine imkan sağlamaktı. Tüm bu anayasal düzenlemelere rağmen üniversitelerde meydana gelen ideolojik kavga, çatışma, adam yaralama ve öldürme olaylarının önüne geçilememiştir. Bu olayları ve ülkeyi iyi yönetemeyen siyasilerin mevcut durumlarını gerekçe olarak gösteren askeriye 12 Eylül 1980 darbesiyle siyasi sisteme tekrar müdahale etmiş ve daha sonra 1982 tarihli yeni bir anayasa yürürlüğe girmiş ve bu anayasada üniversiteler hakkındaki maddeler yine değiştirilmiştir. Normalde yasayla düzenlenebilecek konular dahil darbeyi gerçekleştirenlerin parlamentoya güvensizliğinden dolayı yeni anayasanın maddeleri

arasında yerini almıştır. Daha önceki anayasalarda tek madde halinde yer alan üniversiteler 1982 anayasasında daha geniş bir kavram olan “yükseköğretim kurumları” kavramıyla ve üç madde de yer almıştır. Yükseköğretim kurumlarının genel esaslarını içeren 130. madde, Yükseköğretim Kurulunu (YÖK) düzenleyen 131. madde ve özel hükümlere tabi yükseköğretim kurumlarını düzenleyen 132. madde yer almıştır. 1982 Anayasası üniversiteler konusunda yaptığı köklü değişikliklerin yanında ilk defa bir üst kurul olarak anayasal güvenceye alınmış YÖK’ün kurulmasını sağlamıştır (Küçükcan, T. ve Gür, B. S. 2009).

1982 Anayasasında yer alan yükseköğretimle ilgili bu maddelerin değiştirilmesi konusunda uzun yıllardır devam eden yoğun bir çalışma devam etmektedir. Bu çalışmalardan bazıları; TÜSİAD’ın yaptığı değişiklik önerisi, Türkiye Barolar Birliğinin önerisi ve Özbudun Komisyonunun önerileridir. Bu üç önerinin ortak yanları yükseköğretimin esaslarının belirlenmesi konusunda farklı önerilere yer verilirken planlama, eşgüdüm ve denetim görevlerini yerine getirecek merkezi bir kuruma yer verilmiş olmasıdır.

Yükseköğretimin tarihsel gelişimine 1933 tarihindeki üniversitelerle ilgili temel düzenlemeye yasal reformlar açısından baktığımızda dört temel değişikliğin yapıldığı görülecektir. Birinci düzenleme tek parti döneminde diğer düzenlemeler ise askerin siyasete müdahalesi sonrasında yapılmıştır. İlk kanun 1946 tarihli ve 4936 sayılı üniversiteler kanundur ki özgürlükçü, modern oldukça ileri düzeyde bir yapı ve işleyişi öngörmektedir. İkincisi 1960 tarihli 114 ve 115 sayılı, hükümetin üniversiteler üzerindeki etkisini kısıtlayan kanunlardır. 114 sayılı kanunun çıkarılmasından sonra üniversite öğretim üyelerinin bazılarının görevlerine son verilmiştir. Üçüncüsü 1973 tarih ve 1750 sayılı, üniversitelerin özerkliklerini korumakla birlikte merkezileşmenin arttığı, yerel ve ideolojik unsurların üniversitelerin görevleri arasına girdiği bir kanundur. Dördüncüsü ise 1981 tarih ve 2547 sayılı “Yükseköğretim Kanunu”, halen yürürlükte olan, merkeziyetçi anlayışla ve askeri rejimin etkisiyle hazırlanan, yükseköğretim kurumlarında köklü değişikliklere sebep olan kanundur. Bu kanun bilimi, özgürlüğü ve evrensel anlayışı arka plana atan, yerel anlayışla ideolojik insan yetiştirmeyi esas alan bir kanundur. Otoriter yapıyla hayata geçen bu kanun çıkarıldığı günden beri bir çok kurum ve kuruluşa göre yükseköğretimdeki bir çok sorunun esas kaynağı olarak görülmüştür. Sorunların kaynağı olarak görülen bu

kanunda değişiklik yapılması, her siyasi partinin, birçok sivil toplum kuruluşunun ve üniversitelerin çözüm olarak gündemlerinde olmuş, hatta YÖK karşıtı söylemler oluşmuştur (Ergüder, ve diğ. 2003:15-17; Günay ve Aydemir, 1997). 2547 sayılı YÖK yasası öncesi “Kıta Avrupası Modeli” ilkelerine göre işleyen Türk yükseköğretimi, bu kanunla “Anglo-Sakson Modeli” ilkelerine göre idare edilir hale getirilmiştir (Erdem, 2004).

2.4.2. Yükseköğretiminin Mevcut Durumu

Gürüz’e göre YÖK öncesi dönem dahil hiç bir dönemde Türkiye’nin tutarlı bir yükseköğretim politikası olmamış, halen de yoktur (Gürüz, ve diğ. 1994:244). Bu görüşten ve üniversitelerin tarihsel gelişiminden de anlaşılacağı gibi yükseköğretim sisteminin sancılı durumu devam etmektedir. Mevcut iktidar ve iktidarla barışık yeni YÖK başkanı bu sorunların çözümü konusunda ciddi çaba sarfetmektedir. Bugünkü YÖK sistemini doğru anlayabilmek için onun yükseköğretim sistemine yaptığı katkıları incelemek gerekecektir.

Yükseköğretim sistemi incelendiğinde ortaya çıkan manzarada YÖK’ün sisteme yapmış olduğu olumlu ve olumsuz katkılar olarak şunlardan bahsedilebilir: YÖK’ün olumlu katkıları; YÖK kurulduktan sonra okullaşma oranında, uluslararası bilimsel yayın endekslerindeki yayın sayısında, bazı devlet üniversitelerinin başarılı öğrencileri çekmeye yönelik gayretlerinde iyileşmeler, yine bazı üniversitelerin kendi performanslarını uluslararası kriterlere göre uluslararası akreditasyon kuruluşlarına tescilletme ihtiyaçlarındaki artışlar olarak sıralanabilir (Ergüder, ve diğ. 2003:15-19).

Mevcut Türk yükseköğretim sisteminin ne durumda olduğunu Gürüz’ün ifadesi açıkça ortaya koymaktadır. Türk üniversiteleri, dünya üniversitelerarası bilimsel çalışma ve yayımlara alınan atıf sıralamasında oldukça zayıf durumdadır. Yine Türk üniversitelerinde yapılan bilimsel çalışmaların işdünyasına yansıtılmasında da sorunlar bulunmakta, hatta üniversiteler hem iş dünyasından hemde toplumdan kopuk şekilde varlığını sürdürmekte, topluma önderlik yapma ve sorunlarına çözüm bulma gibi bir rolü üstlenememekte, ideolojik kamplaşmaların neredeyse odağı haline gelmiş durumda, kısaca hem eğitim öğretim, hem bilim üretme ve yayma hem de topluma hizmet etme gibi fonksiyonları yerine getirememekte ve beklentileri karşılayamamaktadır. Mevcut hukuki mevzuatın

getirdiği merkeziyetçi yapı, YÖK'ün yapısı ve işleyişi, üniversitelerdeki rektör seçim sistemi, kısıtlı akademik özgürlük, yetersiz finans desteği, tam olarak karşılanamayan üniversitede okuma talebi, öğrencilere piyasanın taleplerine ve ihtiyaçlarına uygun eğitimin verilmemesi, ideolojik kaplaşmalar sayesinde teröristik öğrenci faaliyetlerine imkan sağlanması mevcut yükseköğretim sistemimizin başlıca problemleridir (Gürüz, 1994).

Üniversiteler toplumun ve ilgili tüm tarafların kendilerinden beklenen bu fonksiyonları tam olarak yerine getirememesinin bazı sebepleri vardır. Bu sebeplerin başında hukuki sebep vardır ki bunlar mevcut anayasada yer alan yükseköğretimle ilgili maddeler ve yükseköğretim kanunudur.

Yürürlükteki mevzuat, oluşturduğu otoriter yapı ile rekabete, yarışmaya ve özgün yaklaşımlara kapanmayı, modern ve gelişmiş ülkelerde görülmeyecek derecede keyfi uygulamalara imkan sağlamakta, “rektör YÖK Başkanınca azarlanmakta ya da açık bir gerekçe gösterilmeksizin görevden alınmakta”, yüksek öğretimdeki öğrencilere “devlet ideolojisini” benimsetme üzerine yoğunlaşmakta, okullaşma oranına paralel olarak kaliteyi aynı oranda muhafaza edememekte, mezunlar arasındaki işsizlik oranı artmakta (Visakorpi, ve diğ. 2008:124), araştırmalarıyla bölgesel ekonomiye yeterli katkıyı sağlayamamaktadır. Dolayısıyla YÖK sisteminin değiştirilmesi için bir çok defa siyasi girişimlerde bulunmuş olmasına rağmen daha çok siyasi kısır çekişmelerden dolayı sorun çözülememiştir (Günay ve Aydemir, 1997; Ergüder, ve diğ. 2003:15-19). Türkiye’de devlet ve hükümet ile yükseköğretim kurumu ve üniversiteler arasındaki ilişkilerin düzenleme şekli mevcut haliyle sıkça sorunların çıkmasına neden olmaktadır. Bu ilişkilerin düzenlenmesi ve kısır döngülerin çözümünde dünyanın değişik ülkelerindeki benzer ilişkileri düzenleyen sistemler örnek (Vilalta, 2001) olarak incelenerek soruna çözüm bulunabilir.

2.4.3. Yükseköğretimin Sorunları

2547 sayılı yasa, YÖK’e geniş yetkiler veren merkeziyetçi bir yapıya sahiptir. Aşırı merkeziyetçi, bürokratik, özerk olmayan bir akademik ve yönetsel anlayış, üniversiteleri içinden çıkılması zor yapısal problemlerle başbaşa bırakmıştır (DPT, 2007). Akademik yükseltmelerde kadro açılmasının tamamen rektörün inisiyatifinde olması, doçentlerin asistanlık kadrolarında çalıştırılması, fakülte kurullarının karar alma yetkilerinin olmaması,

toplumun ve ekonominin ihtiyaclarına cevap verebilecek esnekliğin olmaması bu yapının merkezizetçiliğini ortaya koyan sorunlardan sadece birkaçıdır. Merkezizetçi yapının ademi merkezizetçi ve kurumsal özerkliğin olduğu bir hale getirilmesi, tek tiplilikten ziyade farklılaşmaya imkan verilmesi, YÖK'ün görev ve yetkilerinde değişiklik yapılarak YEK haline dönüştürülmesi, sorunlara çözüm olması noktasında uzlaşmayı ortaya koymaktadır (DPT, 2000; TÜBA, 1996).

Üniversiteler akademik özgürlüğe ve özerkliğe karşılık hesap vermek zorundadır ki bu anlayış yeni kamu yönetimi anlayışının getirdiği bir anlayışlada örtüşmektedir ki finansman sağlayanlara karşı mali açıdan hesap vermelidir. Üniversiteler ve YÖK'ün yönetim anlayışı şeffaflık ve katılımcılık ile kendilerini vergileriyle ayakta tutan vatandaşa karşı hesap verme olmalıdır. Üniversiteler eğitim-öğretim ve araştırma fonksiyonunun yanında başka fonksiyonları da vardır ki topluma karşı bu sorumlulukları ilgili kesimlerin (öğrenciler, veliler, sanayici ve işadamları gibi...) ihtiyaç ve beklentilerine göre yerine getirmelidirler. Üniversiteler kendisinden beklenen görevleri yerine getirebilmeleri için kendi aralarında misyonları farklılaştırılmış üniversiteler olmalı ve piyasanın ihtiyacına uygun işgücünü de yetiştirebilmelidir. Akademisyenlerin maaşları performans esasına dayandırılarak hem motivasyon sağlanmalı hem de kalite düzeyi iyileştirilmelidir.

Mevcut rektör seçimi ve dekan atama usulleri bir çok sorunu bünyesinde barındırmaktadır. Seçim sisteminin getirdiği sorunlardan sadece birisi üniversite içerisinde bilimsellikten uzak, ideolojik hizipleşme ve gruplaşmalar dolayısıyla adam kayırmacılığı ve kadrolaşmayı arttırmasıdır. Kıta Avrupası ülkelerinde ilgili (Eğitim) bakanın rektör tayininde etkin rolü vardır. ABD ve İngiltere gibi ülkelerde rektörler mütevelli heyetleri tarafından seçilmektedir (Küçükcan, 2008).

Mütevelli Heyeti sisteminin nasıl işleyeceği çıkarılacak bir yönetmelikle belirlenebilir. Bu heyetin üyeleri genelde üniversite dışından ve toplumun tüm kesimlerini temsil edecek kişilerden oluşmalıdır. Rektörün seçiminde ve üniversitenin genel ilkelerin belirlenmesinde rol üstlenirler. Bu heyet üniversiteleri tek tiplşmekten kurtarıp bölgesel ihtiyaçlara cevap verebilecek esnekliğe kavuşmasına yardımcı olacaktır. Rektörler kendilerini seçen yada seçiminde önemli rol üstlenen bu heyete karşı hesap verme sorumluluğunu taşıyacak, hatta

görevini doğru icra etmediğinde bu heyet tarafından görevine son verileceğini veya verilmesi konusunda yetki sahibi olduğunu bilecektir. Dolayısıyla rektörler görevlerini yürütürken toplumun bütün kesimlerini temsil eden kişilerin ortaya koydukları ilkeler çerçevesinde faaliyet yapmak ve hesap vermek durumunda kalacaktır. Bu heyet toplum ile üniversiteler arasındaki kopukluğun düzeltilmesinde önemli bir rol üstlenebilecektir.

Üniversitelerin özerklik ilkesi, üniversitelerin toplumdan kopuk faaliyet göstermesini gerektirmediği gibi özellikle vatandaşın vergileriyle ayakta duran devlet üniversitelerinin devletten ve vatandaştan tamamen kopuk faaliyet göstermesine imkan vermez. Özerklik kavramını üniversiteler ve YÖK yanlış yorumladıklarından dolayı toplumdan uzak bir şekilde yapılan plan ve koordinasyonun yanlışlıkları ortadadır. Örneğin, devletin imkanlarıyla üniversite bitirmiş (ziraat, dil-tarih coğrafya, fen-edebiyat gibi bazı fakülteler) mezunların çoğunluğu bu ülkede mezuniyetinden sonra yıllarca işsiz kalmış veya kendi branşları olmayan işlerde çalışmışlardır. Türk firmalarının üniversite mezunlarında aradıkları özelliklerle (bilgisayar kullanımı, yabancı dil bilgisi, sosyal ve davranışsal ilişki ile iletişim becerisi, analiz kapasitesi gibi), mezun öğrencilerin sahip oldukları özellikler arasında ciddi boşluk olduğu ortaya çıkmıştır (World Bank, 2007:3). Milli Eğitim Bakanlığı, daha çok öğretmen olarak görev yapan Tarih ve Coğrafya mezunlarının MEB'in ihtiyacında fazla olduğunu ve bir süre bu bölümlere öğrenci alınmaması gerektiğini YÖK'e önerdiğinde, YÖK ve üniversiteler bunu özerkliklerine müdahale olarak algılamışlardır (Korkut, 2001). Bu durum YÖK ve üniversitelerin ülkenin realitelerinden kopuk şekilde yaptığı plan ve koordinasyonun isabetli olmadığını ve devletin kaynaklarının etkin ve verimli şekilde kullanılmadığını göstermektedir. Bu kurumlar yapılan hatanın hesabını da özerklik şemsiyesi adı altında vatandaşa vermekten uzak durmaktadırlar. Hiçbir kurum devletin imkanlarını kimseye hesap vermeden kullanma hakkına sahip olmamalıdır. Üniversitelerin bütçesini tüm vatandaşlar adına belirleyen TBMM, yine üniversitelerin hesaplarını denetleyememektedir. Mütevelli heyeti sistemi bu sorunun çözümünde yardımcı olabilecek bir yöntemdir.

Yükseköğretim kurumlarında akademik özgürlük ile ilgili temel dayanak olan 2547 sayılı yasanın 4. maddesi bu konudaya açıklık getirmektedir. Madde yükseköğretim kurumlarının amaçlarını ortaya koymaktadır. Ortaya konulan amaçların büyük çoğunluğu "c" bendi hariç

tamamen “terbiye”yi hedef alan bilimden uzak ideolojik bir yaklaşım ortaya koyan, özgürlüğü ortadan kaldırmaktadır. Ortaçağ üniversitelerinin doktrine dayalı eğitimi yerine modern çağın üniversiteleri bilimsel ve özgür araştırmaya dayanan bir eğitim sistemini esas almaktadır. Ancak Türkiye’deki uygulamada ise geçmiş dönemde, hem YÖK’ün yaptıkları hemde bazı üniversite rektörlerinin yaptıkları antidemokratik uygulamalar modern üniversitenin akademik özgürlüğünün tamamen dışında olduğunu ortaya koymaktadır. Son zamanlarda sıkça dile getirilen yükseköğretim kurumlarındaki akademisyenleri ve üniversite öğrencilerini “fişleme” (Ünal, 2009) faaliyetleri akademik özgürlüğü zedeleyen olaylardır.

Üniversitelerde hem akademisyenler hemde öğrenciler akademik faaliyetler açısından özgür olmalıdırlar ve bunun çerçevesi uluslararası insan hakları standardında olmalıdır. Hiç kimse siyasi görüşü, ideolojisi, inanç ve dile getirdiği fikirlerinden dolayı haksız yere muamaleye tabi tutulmamalıdır. Yine şahıslar dünya görüşleri ve yaşam tarzlarından dolayı öğrenme ve öğretme hakkından mahrum bırakılmamalı, buna kimsenin müdahale etmesine izin verilmemeli ve devlet bu ortamı sağlamayı güvence altına almalıdır.

Üniversiteye olan talep ile arz arasında ki açık 2006 yılı esas alındığında ve açıköğretim dahil edildiğinde yaklaşık 2/3 oranındadır (YÖK, 2007). Öğrenciler ve veliler için kabüs haline gelen üniversiteye giriş sınavı, birçok öğrenci ve veliyi hem maddi hem de psikolojik açıdan mağdur etmektedir. Üniversite giriş sınavı 2006 dan önceki uygulanan ÖYS’nin kaldırılmış şekliyle “dershanecilik” uygulamasını azaltmayı amaçlamışken tam tersine okulların değerini azaltıp dersaneciliği daha da güçlendirmiştir (YÖK, 2007:156). Mevcut üniversite giriş sınav sistemiyle öğrencilerin ancak %10’u istedikleri, sevdikleri bölümlere yerleşmekte, geri kalan %90’lık kesim sevmedikleri bölümlerde okumak ve yine sevmedikleri işi yapmak zorunda kalmaktadır (DPT, 2000:68). Üniversite sınavına giren öğrencilerin %14’ü daha önce üniversite sınavı kazandığı halde başka bir programa yerleştirilmek için sınava yeniden girenler, %15.7’si ise bir programa yerleştirilmiş olmasına rağmen yada üniversite bitirmiş olmasına rağmen sınava yeniden giren kimselerden oluşmaktadır (Hatakenaka, 2006; YÖK 2007). Bu durum kazandığı bölümden memnun olmayan öğrencilerin tekrar sınava girerek istedikleri bölümleri kazanabilmek için harcadıkları çabalar, ÖSS seçme sisteminin ve yapılan eğitim planlamasının

isabetsizliğinin açık göstergesidir.

Ülkenin aydın geleceği için nesil yetiştiren üniversiteler ve YÖK ülkenin eğitim planlamasını yaparken piyasanın taleplerini de dikkate alarak isabetli bir karar vermesi beklenir. Ülkemizdeki zirat ve fen-edebiyat fakülteleri mezunlarının fazlalığı bilgisayar ve sağlık gibi bazı alanlarda da eksikliklerin olduğu, OECD ülkeleriyle karşılaştırıldığında şimdiye kadar yapılan eğitim planlamasının yanlışlıklarını net şekilde ortaya koymaktadır (TÜSİAD, 2006). MYO'ların mevcut durumları da bu makro eğitim politikaları çerçevesinde yeniden ele alınmalı ve sorunlarına çözüm aranmalıdır (Mikhail, 2006). Eğer yükseköğretimin ekonomik gelişmeyi ve özel sektörü desteklemek istiyorsa bazı konularda değişiklikler yapmak zorundadır. Özel sektöründe üniversitelerle daha sıkı işbirliğine girmesi gerekmektedir (TEPAV, 2007). şuan YÖK'ün ve üniversitelerin özel ve üçüncü sektörden kopuk şekilde almış olduğu eğitim planlaması kararları, bir yanda nitelikli işgücü arayan ve aradığı özelliklerde eleman bulamayan işdünyası diğer tarafta işsiz dolaşan üniversite mezunlarının olduğu bir tabloyu ortaya çıkarmıştır.

Üniversitelerin farklı finansman kaynakları vardır bunların başında devletten alınan paralar vardır. Öğrencilerden ise öğrenim giderlerine katkı amaçlı harçlar alınmaktadır. Yükseköğretimin maliyetini öğrenciden elde edilecek gelirlere esaslanacak bir gelir kaynağı yapılanması ülkemizin ekonomik gelişmişlik durumu dikkate alındığında mümkün gözükmemektedir. ABD'de üniversitelerde öğrencilerden elde edilen gelirler üniversite gelirleri arasında önemli bir kalemdir ancak bu ise ABD üniversitelerinde okumak isteyen öğrenciler için büyük zorluklar çıkarmaktadır. Bu ülkedeki üniversiteler öğrenci çekebilmek için değişik yollara başvurumaktadırlar. Örneğin bunlardan birisi Teksas eyaletindeki üniversitelerdeki uygulamadır (www.international.unt.edu, 30 Haziran 2009, Residency Tuition for International Students). Bu uygulama şöyle; Teksas üniversitelerinden birinde okuyan bir öğrenci eğer Amerika dışındaki başka bir ülke vatandaşı yada Teksas dışındaki başka bir eyalette oturan bir Amerikalı ise normalde uluslararası öğrenci statüsündeki öğrenci harcını ödemek zorundadır. Ancak bu öğrenci Teksas'taki herhangi bir kurumdan bir yıl için limiti belirlenen miktarda bir burs aldığında o yıl için Teksas'lı öğrencilerin ödediği harcı ödeyeceklerdir ki bu da yaklaşık %50'lik bir indirim demektir. Bu örnek te göstermektedir ki eğitim harcının tamamını öğrenciden talep

etmek oldukça zor olduğundan harç ödemesini kolaylaştırıcı yollara başvurulmuştur. Avrupa devletlerinde olduğu gibi bizim devletimizde de harç ödemelerinde daha çok varolan devlet destekli yükseköğretim sistemi devam etmelidir. Ancak devletin harç desteklemesinde öğrencinin başarısı ve destekleme süresi gibi bazı kısıtlayıcı önlemler alınmasında fayda olacaktır.

Yükseköğretimden eğitim alma hakkı Türkiye’de anayasa gereği herkes için eşit olmalıdır. Ancak üniversite giriş sınavı sürecinde uygulanan “katsayı sistemi” Türkiye’de yükseköğretime ulaşmada eşitsizliğe neden olmaktadır. Katsayı sistemi ile yeni bir kast sistemi oluşturulmuş hazmedilemeyen İmam-Hatip Lisesi mezunlarından dolayı tüm meslek lisesi mezunları, velileri, vatandaş ve sanayi sektörü cezalandırılmış durumdadır. YÖK ve ÖSYM bu kadar önemli bir konuda değişiklik kararı alırken konunun ilgili tarafı olan öğrencilerin isteklerinin dikkate alınması gerektiğini Yükseköğretim kanunu 10. maddesi belirtmektedir ancak bu dahi dikkate alınmamış ve kanun ihlali yapılmıştır. 27 üniversiteden 1438 üniversite öğrencisi üzerinde yapılan eğitim araştırması sonucu göstermiştir ki üniversite giriş sınavında meslek liseleri aleyhine uygulanan katsayı sistemini olumlu bulan öğrenci sayısı sadece %20’dir (Pollmark, 2003). 2009

Üniversite toplum ilişkisini incelerken üniversitelerin buldukları yerel, bölgesel ve ulusal çevreye yaptıkları katkılara ve buralarda yaşayan insanların beklentilerini karşılama durumlarına bakmak gerekecektir. Dünyanın gelişmiş ülkelerinde üniversite kampüsleri şehrin içinde şehirden bir parça olarak faaliyet göstermektedir. Etrafı duvarlarla örülmüş sıkı güvenlik tedbirlerinin alındığı alanlar yerine toplumla içli dışlı olan kampüs alanları oluşturulmuştur. Hayat boyu eğitim anlayışını benimsemiş gelişmiş ülkelerin üniversiteleri, üniversite öğrencilerinin yanında vatandaşların da rahatlıkla yararlanabileceği imkanları (kütüphane kaynakları gibi) kamunun hizmetine sunmuştur. Toplum içindeki farklı yerel ve sivil örgütlerle işbirlikleri yaparak projeler üretmekte ve topluma somut katkılar sağlamaktadır. Hatta o bölgede var olan sorunlara çözüm üretme adına araştırma merkezleri kurmakta ve bölümler açmaktadırlar. Bu tür bir anlayışla kurulan bölümler adeta doğal bir laboratuvar içerisinde faaliyet yürütmektedir ki bu da onların başarısının artmasına etki etmektedir. Türkiye’de üniversiteler kurulduğu bölgenin ekonomik, sosyal, toplumsal, sanatsal yönlerden kalınmasına öncülük etmesi adına faaliyetler göstermelidir

(Özdem ve Sarı, 2008). Örneğin bölgenin yeraltı ve yerüstü kaynaklarını dikkate alınarak o kaynaklara yönelik çalışmalar, terörün yoğun olduğu bölgede terör sorununun çözümüne katkı konusu, kürt vatandaşların yoğun olduğu bölgede kürtçe, alevilerin yoğun olduğu bölgede alevilik gibi konularda araştırmaların yapılacağı, somut çözümlerin ortaya konacağı merkezler yada bölümler kurulması üniversitelerin yerel ihtiyaç ve beklentilere cevap vermesi adına yapılabilecek faaliyetlerden sadece birkaçıdır.

Yükseköğretime öğrencilerin erişimi kadar aldıkları eğitimin kalitesi de önem arz etmektedir ki bu konu öğretim elemanlarının kalitesi ile yakından ilgilidir. Öğretim elemanlarına pedagojik formasyon verilmesi öğrenci akademisyen ilişkisinde olumlu etki edebilecek yollardan birisidir ki bir kısım akademisyenler pedagojik formasyon eğitimi almamış kimselerdir. Akademisyenlerin büyük kısmı öğrenci akademisyen arasında oluşan ilişkilerin nasıl olması gerektiğini “deneme-yanılma” yoluyla tecrübe ederek öğrenmektedir (Okçabol, 2007). Lisansüstü eğitimi alanlara pedagojik formasyon eğitimi geniş kapsamlı verilmeli buna ilaveten mesleki gelişimleriyle ilgili yardımcı olmak üzere öğretim üyelerinden rehberler (mentor) tayin etmek suretiyle birebir ilişki sağlanarak tecrübe ve bilgi aktarımı gerçekleştirilebilmelidir. Üniversitelerin yerine getirdikleri eğitim-öğretim, araştırma ve bilimsel yayın ile topluma hizmet sunumunda kaliteyi esas almaları gerekecektir. 2005 yılındaki Bologna süreci değerlendirmesinde Türkiye en düşük puanı kalite güvenceden almıştır. Üniversiteler devletten bağımsız kalite ajansları (akreditasyon kurumları) sayesinde kendi kalitelerini güvence altına almaya çalışmaktadırlar. Akreditasyon kurumları Amerika’da bir asırdan beri faaliyet gösterirken Avrupa ise 1990’lı yıllardan sonra ulusal kalite değerlendirme ajanslarını kurmaya başlamışlardır (OECD, 2003). Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında kalite güvence sistemi, bağımsız dış değerlendirme ve kalitenin onaylanması ve tanınmasına yönelik ilkelere yer veren “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme” isimli yönetmelik 2005 yılında çıkarılmıştır. Amerika ve İngiltere’de kalite güvencesi konusunda çalışan pek çok müessese faaliyet göstermektedir. Türkiye’de bağımsız akreditasyon yada kalite değerlendirme ajanslarının artması ve üniversitelere yönelik çalışmalar yapıp sonuçları halkla paylaşmaları üniversitelerin kalitelerinin artırılması yolunda olumlu katkı sağlayacaktır. Kaliteye etki eden unsurlardan birisi olan

öğrenci başına devletin finansal desteğinin artırılmasıdır. Öğretim elemanlarının %42'sinin üç büyük metropol şehirde toplanması (YÖK, 2007) ve diğer şehirlerdeki üniversitelerde öğretim elemanı açığı bir dengesizlik oluşturmaktadır. Metropol şehirlerin dışındaki üniversiteler genel anlamda yeni kurulan üniversitelerdir bunların kadro sorunun çözümü için zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Bu üniversite yönetimleri kısa vadede yakın diğer üniversitelerin kadrolarından destek alırken uzun vadede kendi kadrolarını yetiştirmek için düzenli ve planlı şekilde çalışmalarını yürütmelilerdir.

2.4.4. Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama

YÖK'ün mevcut yapısında gerekli değişiklik ve yenilikler en kısa zamanda Türk yüksek öğretiminin başarılı geleceği için yapılmak zorundadır. Bu değişime üniversitelerin tüm birimleri ve tarafları yani akademik ve idari, yönetici ve yönetilen personel ile bireyler, kurullar herkes dahil, hatta maddi ve teknolojik alt yapı ve donanım dahil meydana gelen değişikliklere uyum sağlamaya çalışmalıdır ki bu yenilik ve değişim atmosferi için üniversitelerde oluşturulacak kültür yardımcı olacaktır (Sporn, 2001:132) .

Dünya çapında genel bir değerlendirme yapıldığında, 1980'lerde başlayan ve 1990'larda hız kazanan kamuda yeniden yapılanma çalışmaları "Yeni Kamu Yönetimi" anlayışının etkisinde olmuştur. Türkiye'deki kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması sürecinde bu anlayışın ilke ve araçlarının referans alındığı görülmektedir (Erkan, 2008:195). Eski kamu yönetimi anlayışından farklı olarak "yeni kamu yönetimi" anlayışının getirdikleri kısaca şunlardır; katılımcı, şeffaf, etkili ve verimli, hesap verme sorumluluğu olan, pro-aktif ve gelecek yönelimli, adem-i merkezîyetçi, performans kriterlerinin ve standartlarının belirlendiği, hedef ve çıktı odaklı, vatandaş müşteri olarak gören bir anlayıştır (Dinçer ve Yılmaz; 2003: 29-52). Bunlar Türkiye'de hem tüm kamu kurumları hem de üniversiteler için gerekli olan anlayıştır.

Bu anlayışa sahip 59. hükümet, Dünya Bankası (Dünya Bankası, 2005; 2007), AB gibi uluslararası kuruluşlarında etkisi ve isteğiyle kamuda gerekli reformun yapılabilmesi için çalışmaları başlatmış ve ilgili yasal düzenlemeleri yapmış ve yapmaya devam etmektedir. 59'uncu hükümet 5018 sayılı Kanunun çıkarılmasını sağlayarak reform çalışmalarının hukuki basamaklarından ilkinin yerine getirmiştir.

Türkiye'nin gerçekleştirdiği bu reform çalışmalarında ülke içindeki istek kadar AB uyumlaştırma sürecinin de önemli bir etkisi olduğu aşikârdır. Türkiye'nin AB uyumlaştırma süreci tüm alanlarda geniş çaplı devam ederken yükseköğretimle ilgili önemli yere sahip olan Bologna Süreci'ne de 2001 yılında dahil olmuştur (Visakorpi, ve diğ. 2008:59). Türkiye o tarihten itibaren Bolonya süreci çalışmalarında ülke olarak aktif şekilde yer almakta ve uyum çalışmaları çerçevesinde faaliyetlerini yürütmektedir.

Uyum çalışmaları çerçevesinde özellikle stratejik planlamaya geçiş noktasında konuyla doğrudan ya da dolaylı olarak hazırlanmış hukuki dökümanlar kronolojik sıraya göre EK4'te verilmiştir. Türkiye devlet olarak Bologna Süreci ile yeniden şekillenen ve yapılanan genelde tüm kamu kurumları özelde yükseköğretim kapsamında öngörülen tüm uyum çalışmaları kendi yükseköğretim yapısı içerisinde etkin bir biçimde yürütmektedir. İlgili mevzuat değişiklikleri yapılmakta ve gereğinde yeni kanunlar çıkarılmaktadır. Çıkarılan 5018 sayılı kanunda tüm kamu kurumlarının stratejik planlarını ve performans esasına dayalı bütçelerini hazırlamaları istenmektedir.

DPT tarafından hazırlanmış olan kılavuzda (Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Klavuzu, 2003:3) "Kuruluşların ... hazırlayacakları stratejik planlar, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması hususunda makro, sektörel ve bölgesel kriterler ile birlikte yönlendirici/referans belgeler olacaktır" denilmektedir. Buna göre stratejik planlar hazırlanırken makro ekonomik alandaki referans belgelerin kriterleri dikkate alınarak hazırlanacak dolayısıyla uygulamada stratejik planlarla o belgelerin uygulanmasında ahenk sağlanmış olacaktır. Bu şekilde bahsedilen kurumların stratejik plan hazırlanması devlet tarafından yapılması istenen bir zorunluluktur, başka ülkelerdeki stratejik planlamaya geçişteki çevre şartlarındaki değişikliklerdeki örneklerle uyum sağlamaktadır (Welsh, Nunez ve Petrosko 2005:21). Kurumların stratejik planlarını hazırlarken yönlendirici referans belgelere göre hazırlayacak olması demek, yaklaşık her İl'e açılan üniversiteler için özel bir anlam taşımaktadır. Üniversiteler bu kurala göre stratejik planlarını, buldukları il ve bölge için önem arzeden ekonomik konularında dikkate alarak hazırlamaları gerekecektir.

Yüksek Öğretim Kurulu da 25942 sayılı yönetmeliği çıkarmıştır. Bu yönetmeliğin 19. maddesinde "Bir yükseköğretim kurumu her yıl periyodik olarak, bir sonraki takvim yılı

başına kadar, ...bir sonraki takvim yılı için stratejik planını hazırlar, ..." denilmektedir. YÖK stratejik planlamada gereklilik arzeden YÖDEK Rehberi, Sürüm:1.0 ve 1.1'i yayınlanmıştır. Türkiye'deki konu ile ilgili hukuki altyapı incelendiğinde yeterli olduğu ifade edilebilir.

Türkiye'de üniversitelerde uygulanmakta olan stratejik planların özelliklerinin ve planlama sürecinin literatüre uygunluğu incelenecektir. Bu konuyla ilgili olarak yükseköğretim kurumlarının (veya ilgili birimlerinin) stratejik planlama süreci çalışmaları (YÖDEK Rehberi, Sürüm:1.1, 2007:12,37)'ye göre;

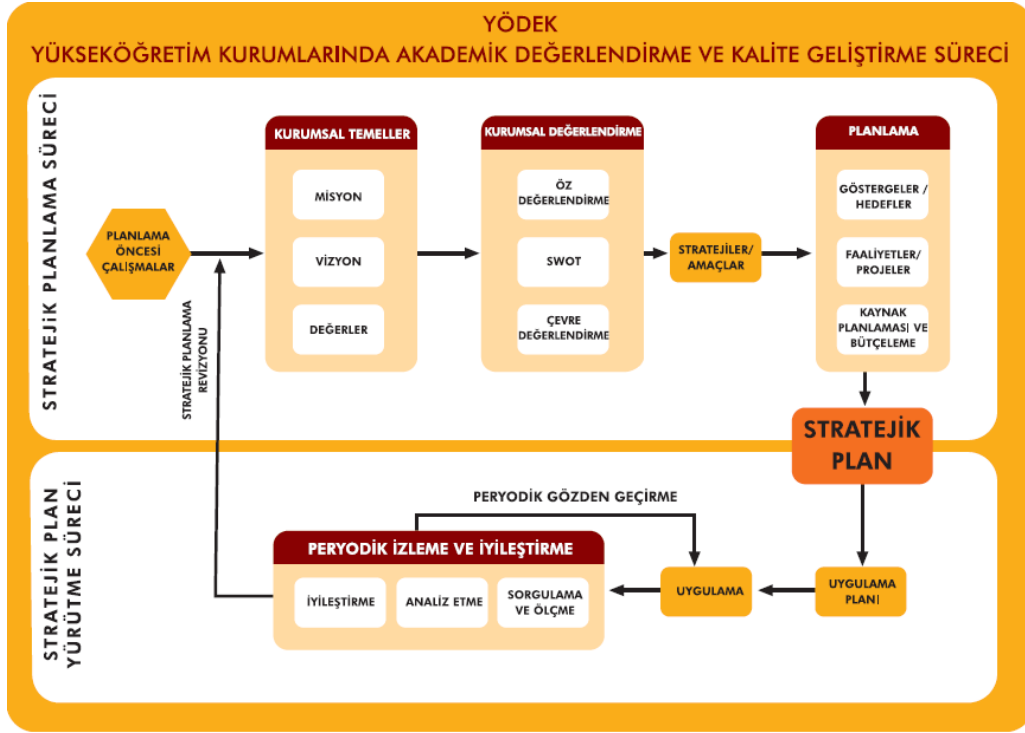
- Misyonunu ve vizyonunu belirlemesi
- Temel değerlerini ve politikalarını belirlemesi
- Kurumun öz ve çevresel değerlendirilmesi
- Kısa, orta ve uzun dönemler için strateji ve amaçlarını belirlemesi,
- Stratejileri hayata geçirilebilmesi için ilgili yükseköğretim kurumunun ve birimlerinin hedeflerini ve performans göstergelerini belirlemesi,
- Birimlerin faaliyet ve projelerini oluşturması,
- Kaynak planlaması ve hedeflerin/faaliyetlerin/projelerin bütçelenmesi,
- Stratejik planı hazırlamaktır.

Bütün bunların dokümantasyonunun yapılması çalışmalarını da stratejik planlama süreci kapsamındadır. Bu sürecin tüm detayları YÖDEK Rehberi EK-2'de verilmiştir.

(YÖDEK Rehberi, Sürüm:1.1, 2007:42) EK-2.1'de yükseköğretim kurumları stratejik planlama örnek yol haritası tablo halinde sunulmuştur. Tabloda yapılacak tüm işlemlerin isimleri ve bunlara harcanacak süreler gösterilmiştir. İlk defa hazırlanan stratejik planlar için toplam süre 21 hafta olarak öngörülürken bu planlama süresinin daha sonraki

revizyonlarda aynı eylemlerin gerçekleştirileceği ancak sürelerin bu kadar uzun olmayacağı, maksimum 6 haftada tamamlanacağı belirtilmiştir.

Yükseköğretim Kurumları Stratejik Planlama Süreci'ne temel teşkil etmekte ve YÖDEK tarafından benimsenen Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Çalışmalarında Stratejik Yaklaşımına dayanmakta olan bu süreç şematik olarak gösterilmiştir. Bu sürecin adı “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik değerlendirme ve Kalite Geliştirme Süreci” olup “Stratejik Planlama” ve “Stratejik Plan Yürütme” süreçleri olarak iki ana kısımdan oluşmaktadır. Stratejik planlama süreci; Planlama öncesi çalışmalardan elde edilen bilgiler bir sonraki aşamada, kurumsal temeller (misyon, vizyon ve değerler)'in girdisi olmakta iken bu aşamanın çıktısı Kurumsal değerlendirmenin (öz değerlendirme, SWOT, çevre değerlendirmesi) girdisi olurken bu aşamanın sonuçlarıyla kurumun stratejileri ve amaçları belirlenmekte ve daha sonra planlama (göstergeler/hedefler, faaliyetler/projeler, kaynak planlaması ve bütçeleme) sonrasında Stratejik Plan ortaya çıkmakta ve uygulamaya plan eşliğinde geçilmektedir. Stratejik planın yürütüldüğü bu süreçte hazırlanan stratejik plan, plan çerçevesinde uygulanırken periyodik gözden geçirmeye yani izleme, iyileştirme, verileri analiz etme, sorgulama ve ölçme işlemleri yapılmaktadır. Bu sonuçlar yine bir sonraki stratejik planlama sürecinin girdisi olarak kullanılır ve döngüsel süreç tamamlanmış olur. (YÖDEK Rehberi, Sürüm:1.0 ve Sürüm:1.1, 2006, 2007:21).



Şekil 3. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Süreci

Kaynak: YÖDEK Rehberi, Sürüm:1.0 ve Sürüm:1.1, 2006,2007:..21.

Bu sürecin belirgin özelliği kurumsal misyon, vizyon ve değerlere dayalı, kurumsal değerlendirmenin yapıldığı, esnek özelliği ile yükseköğretim kurumlarında kurum çapında uygulanabileceği gibi kurumların akademik ve idari birimler ile onların alt birimleri düzeyinde de uygulanabilir, süreçler ile ulusal ve kurumsal bazda yönetilebilir ve yönlendirilebilir bir bütünlük oluşturmaktadır.

Stratejik planın içeriğinde nelerin olması gerektiği başlıklar halinde (YÖDEK Rehberi, Sürüm:1.1, 2007:43) EK-2.2’de verilmiştir. Buna ilaveten stratejik planlamanın uygulamasında başarıya ulaşmak için gerekliliklerden biriside bu planların sürekli gözlemlenmesi, kontrol edilmesi, değerlendirmeye tabi tutulması ve gerektiğinde revizyonların yapılmasıdır. Rehberde bunun için “kurumsal değerlendirme süreci”, “periyodik izleme ve iyileştirme süreci” ve “performans göstergeleri’ne” de yer verilmiştir.

2.4.5. Yükseköğretim Kurumlarında SP Süreci, Planların Özellikleri ve Uygulaması

Bu bölümde Türkiye’deki üniversitelerde yapılan stratejik planların, planlarda olması

gereken özelliklerini taşıyıp taşımadığını tespit etmek ve plan hazırlanması sürecinde yapılması gereken eylemlerin AB ve ABD'deki üniversitelerdeki planlama sürecini gözönünde tutarak, kısaca mevcut durum ortaya konulmak istenmiştir. Stratejik planlama sürecinde yapılması gereken eylemleri incelemek için stratejik plan hazırlama kılavuzları esas alınmıştır. Bunun için tüm AB'yi kapsayan tek klavuz bulunmadığından, AB'de ki üniversitelerin stratejik planlama sürecinde dikkate alınmaları gereken ilkeler ve yapmaları gereken eylemler için (HEFCE, 2000) kılavuzu esas alınarak hazırlanmıştır. ABD'ye ait bilgiler için iki kaynak esas alınmıştır. Birincisi West Virginia Eyaletinin hazırladığı stratejik planlama klavuzu ile Rutgers üniversitesinin hazırladığı klavuzdur (West Virginia, 1991 ve Rutgers, 2004). Türkiye için ise “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi” (YÖDEK, 2007), esas alınmıştır.

Klavuzlar esasında stratejik planlama sürecinde yapılması gereken eylemler ve planlama sürecinde dikkate alınması gereken ilkeler Tablo 4'te verilmiştir. Tablo incelendiğinde Türkiye'deki üniversitelerde gerçekleştirilen planlama sürecinin ve ilkelerinin genel olarak ABD'deki ve AB'deki üniversitelerde yapılan planlarla uyum içinde olduğu görülmektedir. SPS'nin planlama öncesi yapılanlar eylemler ile mevcut durumun taramasının yapılmasına yönelik yapılan eylemler tüm planların ortak noktalarıdır. Analiz aşamasında kullanılan modellerden SWOT analizi sadece Türkiye'de uygulandığı görülmektedir. Diğer planlamalarda SWOT analizi yerine başka analiz modelleri kullanılmaktadır.

Tablo 4. Stratejik Planlama Sürecinin Eylemleri ve İlkeleri

STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNİN EYLEMLERİ VE İLKELERİ				
	EYLEMLER	AB	ABD	TR
1	Planlama Öncesi			
1.1	Planlama kurulunun kurulması	X	X	X
1.2	Stratejik planlama için plan hazırlanması	X	X	X
1.3	Planlama öncesi eğitimlerin süreç boyunca danışmanlık hizmetinin verilmesi	X	X	X
2	Planlama			
2.1	Tarama (Mevcut Durum)			

Tablo 4'ün devamı				
2.1.1	Plan için iç çevrenin taranması, (kurum fiziki, beşeri-akademik ve idari personel ile öğrenciler-, mali, teknolojik, bilgi ve diğer kaynakların mevcut durumu ile sunulan hizmetlerin kalite, maliyet, güncellik ve talep edilirlilik ile beklentiler açısından durumların tespiti).	X	X	X
2.1.2	Plan için dış çevrenin taranması, (mali, siyasi, hukuki, ekonomik, teknolojik, sosyo-demografik ve öğrenci piyasasındaki değişmeler ile rakiplerin, tedarikçilerin, paydaşların ve toplumun beklentilerinde meydana gelen değişmeler ve diğer ilgili çevredeki diğer değişikliklerin tespiti)	X	X	X
2.1.3	Kurumsal kısıtlılıkların taranması (kanuni, mali, yapısal ya da başka sebeplerden kaynaklanan sınırlamalar),	X	X	X
2.2	Analiz;			
2.2.1	SWOT (FÜTZ) Analizinin yapılması (Piyasadaki Fırsatlar ve Tehditler ile Kurumun Güçlü ve Zayıf Yönlerinin analizinin yapılması)	-	-	X
2.2.2	İç Çevre Analizi; kurumun sunmuş olduğu akademik ya da diğer hizmetlerin ayrıntılı verileri ve analizi ile finansal ve diğer bilgilerin analiz edilmesi,	X	X	X
2.2.3	Dış Çevre Analizi	X	X	X
2.3	Fikirler üretme;			
2.3.1	Plan için yeni faaliyetlerle ilgili fikirler üretme,	X	X	-
2.3.2	Plan için gelişmeye yönelik fikirler üretme,	X	X	-
2.3.3	Plan için azaltılmasına ihtiyaç duyulan faaliyetlerle ilgili fikirler üretme,	X	X	-
2.4	Etkinleştirme;			
2.4.1	Personel kalitesini etkinleştirme,	X	X	-
2.4.2	Kaynakların etkinleştirilmesi,	X	X	-
2.4.3	Bilgi alt yapısının etkinleştirilmesi,	X	X	-
3	Dokümantasyon			
3.1	Misyon ifadesi	X	X	X
3.2	Vizyon ifadesi	X	X	X
3.3	Politikalar	X	-	X
3.4	Değerler	X	X	X
3.5	Stratejik plan	X	X	X
3.6	Amaçlar (goals)	X	X	X
3.7	Hedefler (objectives)	X	X	X
3.8	Stratejiler	X	X	X
3.9	Performans göstergeleri	X	X	X
3.10	Finans ve kaynak planı	X	X	X
3.11	Uygulama planı	X	X	X

Tablo 4'ün devamı				
4	Uygulama ve izleme/kontrol			
4.1	Uygulama	X	X	X
4.2	Uygulamayı izleme, ölçme ve kontrol	X	X	X
4.3	Uygulamayı analiz etme ve değerlendirme	X	X	X
4.4	Uygulamayı iyileştirme	X	X	X
	İLKELER	AB	ABD	TR
1	Etkin liderlik; Üst yöneticilerin başkanlığı ve desteği, (tasarlama, danışmanlık yapma, zorlukları aşma, iletişim sağlama görevleri),	X	X	X
2	Geniş katılım; Tüm paydaşların etkili katılımının sağlanması	X	X	X
3	Güçlü iletişim; (İç paydaşlarla iletişim ve etkileşim, dış paydaşlarla iletişim ve etkileşim; devlet, finans sağlayan kurumlar, sanayi, medya, sektörel gruplar ve diğer kaynak sağlayan ilgililer)	X	X	X
4	Geri bildirim; Uygulamaya yönelik tüm çalışanlardan elde edilen bilgi	X	X	X
5	Esneklik; Değişen şartlara uyum çalışmaları	X	X	X
6	Modelleme; İstatistiksel ve finansal modeller	X	-	X
7	Açıklık; Planın basılması ve kamuoyu ile paylaşılması, web adreslerinde yer alması	X	X	X
8	Bütüncüllük; En üst dokümanın tüm alt birim dokümanlarını kapsaması ve birimler arasında uyumun sağlanması	X	X	X
9	Ölçülebilirlik; Amaçların ve hedeflerin ölçülebilir olması	X	X	X

Diğer bir önemli konu üniversitelerde hazırlanan stratejik planlarının stratejik planların taşıması gereken özellikler açısından ikinci bölümde ele alınan literatür esasında karşılaştırmalı şekilde incelenmesi olup buna dair bilgi Tablo 5'te verilmiştir. Tabloda isimleri yer alan üniversitelerden 9'u Türkiye'den anket yapılan ve bahsedilen yönetmelikte birinci kademe ismi geçen üniversitelerdir. Diğer 6 üniversitenin 3 tanesi AB'den, geri kalan 3 tanesi ABD üniversitelerindedir. ABD'den seçilen üniversiteler stratejik planlama konusunda, daha çok bilinen ve gerekli bilgilere ulaşma kolaylığı olan üniversitelerdir. AB'den seçilenlerden Oxford meşhur olduğunda Brunel'in ismi HEFCE'de geçtiğinden Royal Roads ise bilgisine kolay ulaşılabildiğinden seçilmiştir.

Üniversitelerin stratejik planlarına ait bilgiler üniversitelerin resmi web sitelerinde yayınladıkları stratejik planları esas alınmış ve sitelerin adresleri kaynakçada verilmiştir.

Bu tabloya göre TC üniversitelerinden Boğaziçi üniversitesi haricindekiler genel olarak YÖDEK 2007'nin taleplerini karşılamışlardır. Literatürde üniversite yönetimlerinin bazen ulusal çaptaki reform şeklindeki politikaların uygulanması konusunda gerekeni yapma konusunda çok istekli davranmadıkları hatta bazen üniversite içinde fakülteler seviyesinde bile bunun yaşanabileceğine dair örnekler mevcuttur (Frolich, 2005:228-229). AB üniversiteleri ise, yayınladıkları planlarında doğrudan SWOT analizine yönelik bilgiler açık şekilde yer almamıştır. Ancak SWOT analizinde ele alınan dört elementten zayıflıklar haricindeki diğer bilgilere planlarında yer vermişler.

Türkiye'deki üniversitelerin yapmış oldukları planlar, özellikler açısından değerlendirilirse, literatürde yaygın olan ve genel kabul gören özellikleri taşıdıkları görülmektedir. Planlama sürecinde yapılması gereken eylemler ve dikkate alınması gereken ilkeler açısından da planların ve planlama sürecinin yeterli olduğu söylenebilir.

ABD üniversitelerinde uygulanan stratejik planlar ile Türk üniversitelerinde uygulanmaya başlanan stratejik planların temel özellikler açısından büyük oranda benzeştiği, yapılan literatür çalışmasının özeti Tablo 5'teki veriler ve anket sonucu bunu göstermektedir.

Türk kamu kurumlarındaki yeniden yapılanma ile ilgili çalışmaların AB sürecinin zorlamaları gibi gözükmesine rağmen genelde Türk kamuoyunun özelde üniversitelerdeki yöneticilerin bu çalışmaları kendileri için zaruri ihtiyaç olarak görmeleri konusunda gözüken fikir ayrılığı bu çalışmaların başarıya ulaşmasında büyük ölçüde etkili olacağı düşünülmüştü. Yapılan anket sonucunun bu düşüncüyü doğruladığı söylenebilir. Gerçek nedenin iç yada dış faktör olduğu farketmeksizin bu çalışmanın başarıya ulaşması konusunda ortak gayret gösterilmeli ve çalışanlar motive edilmelidir.

Stratejik planlama; kurumların sorunlarına bir anda çözüm bulan hatta çözen sihirli bir araç değildir. Stratejik planlamanın özellikleri ve planlama sürecinde yapılması gereken işlemler sayesinde bunu uygulayan kurum ve kuruluşlara fayda sağlayan bir yönetim aracı olduğu hatırlanarak tutularak beklentileri o düzeyde tutmak gereklidir.

Üniversitelerin Stratejik Planlarının Stratejik Planın Özelliklerini Taşıma Durumu

Tabloda isimleri yer alan üniversitelerin stratejik planlarına ait bilgiler üniversitelerin web adreslerinden alınmış ve adresler kaynakçada verilmiştir. Seçilen üniversitelerden 9 tanesi Türkiye'deki 26179 sayılı yönetmelikte belirtilen kamu idarelerinde stratejik planlamaya geçiş takvimine göre birinci kademedeki stratejik planlamayı uygulamaya başlayan ve anket uygulanan üniversitelerdir. Diğer 6 üniversitenin 3 tanesi AB'den, geri kalan 3 tanesi ABD üniversitelerindedir. ABD'den seçilen üniversiteler stratejik planlama konusunda, daha çok bilinen ve gerekli bilgilere ulaşma kolaylığı olan üniversitelerdir. AB'den seçilenlerden Oxford meşhur olduğunda Brunel'in ismi HEFCE'de geçtiğinden Royal Roads ise bilgisine kolay ulaşılabildiğinden seçilmiştir.

Bu tabloya göre TC üniversitelerinden Boğaziçi üniversitesi haricindeki diğer üniversiteler genel olarak YÖDEK 2007'nin taleplerini yerine getirmişleridir. Literatürde üniversite yönetimlerinin bazen ulusal çaptaki reform politikaların uygulanması aşamasında gerekeni yapmada çok istekli davranmadıkları hatta bazen üniversite içinde fakülteler seviyesinde bile bunun yaşanabileceğine dair örnekler mevcuttur (Frolich, 2005:228-229). AB üniversiteleri planları SWOT analizi hariç SP'nin diğer özelliklerini taşıdıkları tesbit edilmiştir. AB üniversitelerinin planlarında SWOT analizinde ele alınan dört elementten zayıflıklar haricindeki diğer bilgilere yer verilmiştir. ABD üniversitelerinde uygulanan SP'ler SP'nin karakteristik özelliklerini taşımaktadır. Analizlerde SWOT analizi kullanıldığı gibi başka analizlerde kullanılmaktadır. ABD üniversiteleri ulusal ve uluslararası alanda ciddi rekabet içinde olduklarından SP'lerde kurumun zayıf oldukları noktalara pek yer vermemektedirler.

Türkiye'deki üniversitelerin yapmış oldukları planlar SP'nin karakteristik özelliklerini taşıma açısından değerlendirildiğinde literatürde yaygın olan ve genel kabul gören özellikleri taşıdıkları ve ABD üniversitelerinde uygulanan stratejik planlar ile büyük oranda benzeştiği görülmektedir. Planlama sürecinde yapılması gereken eylemler ve dikkate alınması gereken ilkeler açısından da planların ve planlama sürecinin yeterli olduğu söylenebilir.

Türk kamu kurumlarında gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmaları genelde Türk kamuoyunda özelden üniversitelerdeki yöneticiler arasında "AB sürecinin zorlamaları" gibi bir anlayış konusunda fikir ayrılığı gözükmektedir. Bazı yöneticiler bunu dış faktörlerin zorlamaları olarak görürken bazıları ise bu çalışmaların zaten kendileri için zaruri ihtiyaç olarak görmekteyizler. Her iki anlayışta SP'nin başarıya ulaşmasında büyük ölçüde olumlu tesiri olacağı düşünülmektedir. Yapılan anketin sonucunun da bu düşünceleri doğruladığı söylenebilir. SPS'nin başlatılmasında gerçek nedenin iç yada dış faktörler olduğu farketmeksizin bu çalışmanın başarıya ulaşması konusunda ortak gayret gösterilmeli ve çalışanlar motive edilmelidir.

Tablo 5. Üniversitelerin Stratejik Planlarının Stratejik Planın Özelliklerini Taşıma Durumu

ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLARININ STRATEJİK PLANIN ÖZELLİKLERİNİ TAŞIMA DURUMU															
	İstanbul Teknik Üniversitesi	ODTÜ	Hacettepe Üniversitesi	Bogaziçi Üniversitesi	Akdeniz Üniversitesi	Dokuz Eylül Üniversitesi	Yıldız Teknik Üniversitesi	Balkesir Üniversitesi	Süleyman Demirel Üniversitesi	The Penn State University (PDÜ)	University of Illinois	Colorado State University System	University of Oxford	Brunel University	Royal Roads University
Misyon	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Vizyon	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X
Değerler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Güçlü	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Zayıf	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	-
Fırsat	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tehdit	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Amaçlar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Stratejiler	X	X	X	-	X	-	-	-	X	X	X	X	X	X	X
Hedefler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X
Göstergeler	X	X	X	-	-	X	X	X	X	X	X	X	-	-	X

BÖLÜM 3: TÜRKİYE'DEKİ ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMASI

Türkiye'deki üniversitelerde yapılan SP çalışmalarında bizzat sürecin içinde bulunan yöneticilerin SP uygulaması süreci, süreçte meydana gelen gelişme ve değişimlere ilişkin değerlendirmelerini tesbite yönelik alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırması bu alanda yapılan ilk kapsamlı çalışma olduğu için betimsel çalışma olarak planlanmış ve uygulanmıştır. Bu çalışmanın yöntem kısmında belirtilen araştırma sorularıyla yöneticilerinin görüşleri ortaya konulmuş ve analiz edilmiştir.

Yöneticilerin değerlendirmelerinde sürece çalışanların davranışsal uyumu gibi konular dikkate alınmıştır. Çalışanların davranış modeli sosyal kimlik ve planlı davranış teorilerine göre (Chattopadhyay and George, 2001; Tajfel and Turner, 1986; Azjen 1988, 1991; Hofstede, 1980; Kegan, 1982; Pate, 1987:58-6) kurumlardaki büyük değişimlerde, çalışanların değişime karşı ortaya koydukları tepkilerde, onların sosyo-demografik özelliklerinin etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Kurumun başarısında sosyal grupların ve alt kimlik grupların çok hayati öneme sahip olduklarını çalışmalar ortaya koymuştur (Glover ve Dent, 2005). Dolayısıyla “Üniversitelerdeki stratejik planlamanın uygulamasına dair yöneticilerin değerlendirmeleri nelerdir?” ve “Türkiye'nin mevcut mali-siyasi yapısı dikkate alındığında, üniversitelerdeki stratejik planlamanın uygulamasına dair yöneticilerin değerlendirmeleri nelerdir?” araştırma sorularına yönelik yöneticilerin akademik ünvan ve idari görev süreleri farklılıkları dikkate alınarak tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Akademik ünvan özellikle profesörlük ünvanı alındıktan sonra ve idari görev süresi arttıkça değişime direnci artma ihtimalinden dolayı bu kriterlere göre gruplararası farklılıklara bakılacaktır.

3.1. İstatistikî Analiz

Anket sorularının güvenilirlik analizi Cronbach Alpha yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde; frekans ve yüzde, varyans analizi (ANOVA) ve ki kare testi yöntemleri SPSS 15.0 paket programı kullanılarak uygulanmıştır.

Bu çalışmada varyans analizi yöntemlerinden en çok kullanılan ve en yaygın olan “tek yönlü varyans analizi” yöntemi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi ikiden fazla grubun bir anda karşılaştırılmalarını sağlamak için kullanılır. Tek yönlü varyans analizi üç veya daha fazla grubun ortalamalarını karşılaştırmak suretiyle aralarında istatistiki olarak önemli bir farklılık olup olmadığını tesbit etmek için kullanılabilen en uygun test yöntemidir.

Ki kare testi çapraz tablolamalarda değişkenler arasında istatistiksel olarak önemli bir ilişki olup olmadığını göstermek için yapılır. Ki kare ideal olarak kategori sayısı az olan iki nominal (itibari) değişken arasında yapılır. Bu test kategorisi az olan iki ordinal (sırasal) değişken arasında da yapılabilir. Bu testi yine kategori sayıları az olan bir nominal ve bir ordinal değişken arasında da yapmak mümkündür. Ki karenin rakamsal değeri ne olursa olsun p (istatistiksel önem değeri) değeri 0.005’e eşit veya küçük ise değişkenler arasında önemli bir ilişkinin varlığından söz edilir.

Cramer’s V de Ki kare temelli değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetini test etmeyi sağlar. Cramer’s V tablo ölçüsünden (değişkenlerin kategori sayısının çokluğundan) etkilenmez. Cramer’s V için kullanılan kriterler; 0 = İlişki yok, 0.01 – 0.10 = zayıf, 0.11 – 0.30 = ortalama, 0.30 – 1.00 = kuvvetli (güçlü) (Babbie, 2007)

3.2. Bulgu ve Analizler

3.2.1. Demografik Özellikler

Bağımsız değişken olarak ele alınan üniversitelerdeki yöneticilerin demografik özellikleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 6. Deneklerin Görev Yaptıkları Üniversitelere Göre Dağılımı

	Üniversiteler	Frekans	Yüzde
Geçerli	İTÜ	18	9.68
	ODTÜ	12	6.45
	Hacettepe	24	12.90
	Bogaziçi	12	6.45
	Akdeniz	12	6.45
	Yıldız Teknik	24	12.90
	Balıkesir	12	6.45
	Süleyman Demirel	60	32.26
	Toplam	174	93.55
	Cevapsız		12
Toplam		186	100

Anketi 8 üniversitenin (İstanbul Teknik, Orta Doğu Teknik, Hacettepe, Boğaziçi, Akdeniz, Yıldız Teknik, Balıkesir ve Süleyman Demirel Üniversitesi) yöneticileri cevaplamışlardır. Üniversitelere göre katılımcıların frekans dağılımları Tablo 6’da gösterilmiştir. Ankete en fazla katılım %32.26 ile Süleyman Demirel Üniversitesinden olurken, en az katılım ise %6.45 oran ile 4 üniversiteden olmuştur. Dokuz Eylül Üniversitesi’nden hiç katılım olmadığından değerlendirme dışında tutulmuştur.

Tablo 7. Deneklerin Görev Yaptıkları Akademik Birimlere Göre Dağılımı

	Akademik Birimler	Frekans	Yüzde
Geçerli	İİBF	24	12.90
	Mimarlık-Mühendislik	60	32.26
	Eğitim	12	6.45
	Tıp	18	9.68
	Fen-Edebiyat	6	3.23
	YO/MYO	24	12.90
	İnşaat	30	16.13
	Toplam	174	93.55
	Cevapsız		12
Toplam		186	100.00

Tablo 7’de katılımcıların akademik birimlere göre dağılımları gösterilmiştir. Ankete katılan üniversitelerdeki yöneticilerin çoğunluğu, %32.26’sı mimarlık-mühendislik fakültesinde çalışmaktayken, en az katılım %3.23’ü fen-edebiyat fakültesinden olmuştur.

Tablo 8. Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Bayan	78	41.94
Erkek	108	58.06
Toplam	186	100

Tablo 8’de katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları gösterilmiştir. Ankete katılan üniversitedeki yöneticilerin %41.94’u bayan yönetici iken, % 58.06’si erkek yöneticidir.

Tablo 9. Deneklerin Doğum Tarihlerine Göre Dağılımı

Doğum Tarihi (kategorik)		Frekans	Yüzde
Geçerli	1941-1950	36	19.35
	1951-1960	36	19.35
	1961-1970	72	38.71
	1971-1980	36	19.35
	Toplam	180	96.77
Cevapsız		6	3.23
Toplam		186	100

Tablo 9’da ankete katılan üniversite yöneticileri yaş gruplarına göre kategorilere ayrılmıştır. Doğum tarihi 1961 ile 1970 arasında olanlar ankete en fazla katılımı %38.71 sağlamıştır.

Tablo 10. Deneklerin Doktora Eğitimini Aldıkları Yere Göre Dağılımı

Doktora Eğitiminin Alındığı Yer	Frekans	Yüzde
Doktora eğitimi almadım	6	3.23
Yurt içinden	150	80.65
Yurt dışından	30	16.13
Toplam	186	100

Ankete katılan üniversite yöneticilerinin doktora eğitimini nereden aldıkları Tablo 10’da verilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, %80.65’i doktora eğitimini yurt içinde tamamlamıştır.

Tablo 11. Deneklerin Ünvanlarına Göre Dağılımı

Akademik Ünvan	Frekans	Yüzde
Prof.	96	51.61
Doç.	30	16.13
Yrd. Doç.	36	19.35
Dr.	6	3.23
Öğr. Gör.	18	9.68
Toplam	186	100.00

Tablo 11’de katılımcıların ünvanlarına göre dağılımları gösterilmiştir. Ankete katılan üniversitelerdeki yöneticilerin çoğunluğu, %51.61’i Prof. iken, en az katılım %3.23’ü Dr. ünvanına sahip olanlardan olmuştur.

Tablo 12. Deneklerin Üniversitede Kaç Yıldır Görev Yaptıklarına İlişkin Dağılımı

Görev Yılı	Frekans	Yüzde
0-5 yıl	12	6.45
6-10 yıl	30	16.13
11-15 yıl	48	25.81
16-20 yıl	18	9.68
20 yıldan fazla	78	41.94
Toplam	186	100.00

Tablo 12’de üniversitede görev yapan yöneticilerin kaç yıldır üniversitede çalıştıklarına dair dağılım verilmiştir. Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu, %41.94’ü 20 yıldan daha fazla bir süredir üniversitede görev yaparken %6.45’i 0-5 yıl arasında bir süredir görev yapmaktadır.

Tablo 13. Deneklerin İdari Görevlerine Göre Dağılımı

İdari Görev	Frekans	Yüzde
Rektor / yrd	6	3.23
Dekan / yrd	12	6.45
Bölüm başkanı / yrd	96	51.61
Anabilim dalı başkanı / yrd	24	12.90
MYO/YO müdürü / yrd	30	16.13
Diğer	18	9.68
Toplam	186	100.00

Tablo 13’de ankete katılan üniversitelerdeki yöneticilerin idari görevlerine göre dağılım verilmiştir. Ankete katılanların çoğunluğu, %51.61’i bölüm başkanı ya da yardımcısı iken, %3.23 ile en az katılım rektör ve yardımcılarında olmuştur.

Tablo 14. Deneklerin Kaç Yıldır Şuanki Görevde Olduklarına İlişkin Dağılım

Şuanki İdari Görevindeki Yıl		Frekans	Yüzde
Geçerli	0-5 yıl	138	74.19
	6-10 yıl	24	12.90
	11-15 yıl	6	3.23
	16-20 yıl	6	3.23
	20 yıldan fazla	6	3.23
	Toplam	180	96.77
Cevapsız		6	3.23
Toplam		186	100.00

Tablo 14’de ankete katılan üniversitelerdeki yöneticilerin şuan ki idari görevde kaç yıldır bulduklarına ilişkin dağılım verilmiştir. Ankete katılanların çoğunluğu, %74.19’u 0-5 yıldır, %12.90’ı 6-10 yıldır şuan ki görevini yürütürken diğer grupların yüzdesi %3.23’dür.

3.2.2. Stratejik Planlama için Üniversitelerde Gerçekleştirilen Eylemler

Stratejik planlamanın uygulaması için üniversitelerin nasıl organize olduklarına dair bir nolu araştırma sorusuna ilişkin göstergelerin tamamı ve bunlara ilişkin veriler Tablo 15’de verilmiştir. Tablo 15’deki katılıyorum, ankette sorulan soru yada yargının kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum yanıtlarının yüzdeler toplamını, katılmıyorum ise yine anketteki kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevaplarının yüzdeler rakamına tekabül etmektedir. Anketten elde edilen yüzdeler ayrıntılı şekilde EK1 Tablo1’de sunulmuştur. Aşağıda göstergeler esasında açıklama yapılırken ilgili anket sorusuna/yargısına verilen cevapların yüzdelerine de yer verilecektir.

Tablo 15. SP’yi uygulamak için üniversitelerin nasıl organize olduğuna dair gösterge ve veriler

GÖSTERGELER	KATILYORUM	KATILMIYORUM	BİLMİYORUM
1.1 Stratejik planlama fonksiyonu ile üniversitelerin misyon ifadesi arasında ilişki olduğuna	%71	%27.45	%0
1.2 Stratejik planlama fonksiyonunun üniversitelere uyum sağladığına	%70.97	%26.04	%1.2
1.3 Stratejik planlamaya kimlerin dahil olması gerektiğine	%69.23	%27.46	%1.57
1.4 Stratejik planlamadaki görevlilerin sorumluluk alanlarına	%79.5	%16.9	%2.4
1.5 Stratejik planlamayı üst yöneticilerin algılama şekline	%62.5	%26.61	%3.64

Gösterge 1.1 ile üniversitelerin misyon ifadesinin stratejik planlama ile nasıl ilişkilendirildiği tesbit edilmek istenmiş ve verilen cevaplar (Tablo 15, EK 1 Tablo 1) verilmiştir. Yöneticilerin %71’i üniversitelerin misyon ifadelerinin SP ile

ilişkilendirildiğini düşünmektedir. Bunun için ankette birinci “SP sırasında misyon yeniden gözden geçirilir.”, ikinci “SP ile büyük değişimler meydana gelir (kurumun esas hedef alanın değişmesi ya da politika ve programların yeniden oluşturulması, revizyonu ya da değiştirilmesi gibi)” yargılarına yer verilmiştir. Bu yargılarla ilgili yüzdeler dağılım verilmiştir. Yöneticinin %87.1’i SP sürecinde misyonun yeniden gözden geçirildiğini düşünürken, yalnızca %9.7’si bunun gözden geçirilmediğini düşünmektedir. Yöneticinin %54.9’u SP ile büyük değişimlerin meydana geldiğine inanırken, % 45.2’si ise buna inanmamaktadır.

Buna göre; üniversitedeki yöneticilerinin büyük çoğunluğu stratejik planlama sırasında misyonun yeniden gözden geçirilmesinin gerekliliğine inanmakta iken, yarıdan biraz fazlası da stratejik planlamayla büyük değişimlerin meydana geleceğine inanmaktadır. Dolayısıyla ankete katılan yöneticilere göre stratejik planlama ile kurumun misyon ifadesinin yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Üniversitelerdeki yöneticiler genel anlamda bu sürecin kuruma faydalı olacağına inanmaktadırlar, bu da yöneticilerin yapılan çalışmalara olumsuz anlamda direnç gösterme yerine destek olmaya meyilli olduğunu göstermektedir.

Üniversitelerde uygulanmak istenen SPS’ye dirençin düzeyi ülkelerin ekonomik gelişmişlik durumlarıyla kurum çalışanlarının değişime adaptasyonu ile ilgili olduğu görülmektedir. Örneğin az gelişmiş ülkelerdeki üniversitelerde yapılan stratejik planlama çalışmalarına öğrenciler, çalışanlar hatta bazı yöneticiler pasif dirençten aktif direnç düzeyine kadar farklı şekillerde SPS’ni engellemeye yönelik tepkiler göstermektedirler. Fikri tartışmalardan fiziki güç kullanmaya kadar farklı tepkiler ortaya koymaktadırlar (Hayward, 2008:5-21). Gelişmiş ülkelerde ise bu direnç daha çok fikri düzeyde yapılmaktadır. SP’nin kurumda uygulamaya başlandığında kuruma ne fayda sağlayacağı, bunun olumlu ve olumsuz yönleri fikri düzeyde irdelenmekte fiziki güç kullanılmamaktadır (Taylor ve diğ., 2007).

Gösterge 1.2 ile üniversitelerin stratejik planlamaya nasıl uyum sağladığını öğrenmek için ankette beş yargı ifadesi kullanılmıştır. Bu yargılar ve alınan cevapların yüzdeleri (Tablo

15, EK1 Tablo1)'de verilmiştir. Katılımcıların %83.87'si birinci "SP genellikle kurumun genel finansal planı ile ya birlikte ya da uyumlu yapılır" yargısına katılırken, %16.13'ü katılmamaktadır. İkinci "SP genel planlamanın sadece bir bölümünü oluşturur" yargısına ise ankete katılan üniversite yöneticilerinin %67.74'u olumlu cevap verirken, %29.03'ü bu hükme katılmamakta, %3.23'ü ise bilmiyorum cevabı vermiştir. Bu iki yargıyı katılımcıların tamamı yani 186 kişi cevaplamıştır. Üçüncü "SP genellikle üst düzey yönetim seviyesinde oluşturulur. Bu yüzden SP yukarıdan aşağıya yapılan bir planlama biçimidir" yargısına katılımcıların %41.84'ü katılmaktayken, %54.83'ü katılmamaktadır. Dördüncü "SP tekrarlanan bir yapıdadır. Çünkü o hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarı yapılır" yargısına ankete katılan üniversite yöneticilerinin %83.87'si katılmakta iken, %9.68'i ise bu hükme katılmamaktadır. Beşinci "SP'nin kendine özgü özelliğinden dolayı her plan kendi kurumu tarafından yapılır" yargısına katılımcıların %77.42'si olumlu cevap verirken, % 16.13'ü ise bu hükme katılmamakta, %3.23'ü ise bilmiyorum cevabı vermektedir. Bu üç yargıya katılımcıların 180'i cevap verirken, sadece 6'sı katılımcı boş bırakmıştır.

Üniversitedeki ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu Süleyman Demirel Üniversitesi (SDU SP, 2006:6-9) örneğinde olduğu gibi stratejik plan genellikle kurumun genel finansal planı ile birlikte ya da uyumlu hazırlandığı, stratejik planın genel planlamanın sadece bir bölümünü oluşturduğu, planlamanın tekrarlanan bir yapıda olduğu ve planlamanın genel ilke ve kurallarının üst kademelerde belirlenip, gerekli eğitimler verildikten sonra birimlerin SP'lerini aşağıdan yukarıya doğru hazırladıkları, dolayısıyla planlamanın hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya olmak üzere iki yönlü olduğu, her planın kendi kurumu tarafından yapılması gerektiğini düşünmektedir. Diğer taraftan yöneticiler, stratejik planlama genellikle üst düzey yönetim seviyesinde oluşturulduğu, bu yüzden stratejik planlamanın yukarıdan aşağıya yapılan bir planlama biçimi olduğu anlayışına aynı oranda katılmamaktadırlar. Bu değerlendirme planlamanın iki yönlü, hem aşağıdan yukarı hemde yukarıdan aşağı bir hiyerarşi ile yapılması gerektiği anlayışıyla uyum sağlamaktadır. Yöneticilerin çoğunluğu üniversitelerin SP fonksiyonuna uyum sağladığını düşünmektedir.

Gösterge 1.3 “SP’ye kimler katıldı?”ya cevap bulmak için ankette iki yargı ifadesi kullanılmıştır (Tablo 15, EK1 Tablo1). Ankete katılan üniversite yöneticilerinin %64.51’i SPS’ye akademik personelin katılımının yüksek olduğunu belirtirken, %35.48’i ise bu görüşe katılmamaktadır. Yine katılımcıların %58.06’sı SPS’inde profesyonel danışmanlar / uzmanlar / yöneticiler ve komisyon / komite üyelerinin görev aldığını düşünürken, %32.26’sı bu görüşe katılmamakta, %6.45’i ise bu konuda bilgisi olmadığını belirtmektedir.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu stratejik planlama sürecinde akademik personelin görev aldığını ancak bunlarla beraber profesyonel planlama uzmanlarının ilgili komisyon ve komite üyelerinin de görev alması gerektiğine inanmaktadır. Yöneticilerin yarıdan fazlası stratejik planlama sürecinde profesyonel danışman ve uzmanlarla beraber yöneticilerle komisyon yada komite üyelerinin görev alması gerektiğine inanırken akademik personelin sürece katılması gerektiği konusunda ortak kanaat hakimdir. Stratejik planlamada geniş katılımın sağlanması yani ilgili tarafların sürece katılmaları planlamanın ilkeleri arasında yer almakta ve başarıya ulaşmada önemli bir faktör olarak görülmektedir (Hawyard, 2008:20; Penn, 2002:2-5; Bryson, 2004:31; Ramanujam ve Venkatraman, 1987:453-468; Kargar ve Parnell, 1996:42-64; Kotter, J. and Schlesinger, L. 1991:106-111; Nevries, ve diğerleri, 2006:26-27). Üniversitelerin hazırladıkları stratejik planlarda da komisyonlara yer verilmiş ve geniş katılım sağlanmaya çalışılmıştır. Bu planların uygulamaya konulmasında, geniş çaplı katılımın olumlu anlamda çalışanları motive ediciliği dikkate alındığında, imkan ölçüsünde katılımın çapının daha da genişletilmesi yararlı olabilir.

Gösterge 1.4 “SP’de kimler neden sorumlu?”ya ilişkin veriler (Tablo 15, EK 1 Tablo 1)’te sunulmuştur. Bu gösterge ile ilgili ankette üç yargı ifadesi kullanılmıştır. Katılımcıların tamamı üst yöneticilerin stratejik planlamayı başlatma konusunda öncelikli sorumluluğuna sahip olduğunu düşünürken, %77.42 oranında katılımcı ise üst yöneticilerin stratejik kararları vermede öncelikli sorumluluğa sahip olduğunu düşünmektedir. Yöneticilerinin %90.33’ü orta kademe yöneticilerin de üst kademe yöneticiler kadar uygulamaya yönelik hedeflerin belirlenmesinde rol almaları gerektiği düşünmektedir. Katılımcılar profesyonel

planlama personelinin SP’de öncelikli sorumluluğa sahip olmadığını düşünmektedirler.

Yöneticilerin tamamının üst yöneticilerin stratejik planlamayı başlatmada öncelikli sorumluluğa sahip olduğunu düşüncesi, literatürdeki stratejik planlamaya üst yöneticilerin liderlik yapması gerektiği anlayış ile örtüştüğü görülmektedir. Yöneticilerin çoğunluğu son aşamadaki stratejik kararların alınmasının üst yöneticilerin öncelikli sorumluluğu olduğu, orta kademe yöneticilerin ise üst yöneticilerle beraber uygulamaya yönelik hedeflerin belirlenmesinde rol alması gerektiğini düşünmektedirler. Ankete katılan üniversite yöneticileri profesyonel planlamacıların stratejik planlama sürecindeki öncelikli sorumluluğa sahip olduğu konusunda görüş ayrılığı ortaya çıkmaktadır. Bundan da anlaşılmaktadır ki stratejik planlamanın başarıya ulaşmasında, planlama sürecinde görev alacak katılımcıların sorumlulukları açıkça tanımlanmalıdır (ASMNH Managing for Results Handbook, 1998:6; Çalık, 2003:253; Norris and Poulton, 1991:13; Harris, 1987:143-156).

Gösterge 1.5 Üniversitelerde stratejik planlamayı üst yöneticilerin nasıl algıladıkları hakkında bunlara ilişkin veriler (Tablo 15, EK 1 Tablo 1)’te verilmiştir. Ankete katılan yöneticilerin %51.62’si SP kurumun misyonun değişimine sebep olacağını düşünürken %41.94’ü bu görüşe katılmamaktadır. Yöneticilerin %58.07’si SP’nin bilimden çok sanat olduğu görüşüne katılmazken sadece %29.03 yönetici grubu bu görüşe katılmaktadır. “SP uzun dönem ya da master planla eş anlamlı değildir” yargısına yöneticilerinin %41.93’ü olumlu cevap verirken, %38.71’i ise bu hükme katılmamakta, %9.68’i ise bilmiyorum cevabını vermiştir. “SP hayallerden çok güçlü ve zayıf yönlere odaklıdır” yargısına ise ankete katılan üniversite yöneticilerinin %83.87’si olumlu cevap verirken, sadece %9.68’i ise bu hükme katılmamaktadır. “SP karar-verme ya da yönetim faaliyetlerinden ziyade uygulamaya yöneliktir” yargısına yöneticilerinin %61.29’u olumlu cevap verirken, %32.26’sı katılmamaktadır. “SP muhtemel durumları da dikkate alır” yargısına yöneticilerinin %87.09’u katılırken, sadece %6.46’sı bu hükme katılmamaktadır. “SP’de sonuçlar planlananla farklı olabilir” yargısına yöneticilerinin %77.42’si olumlu cevap verirken, sadece %6.45’i ise bu hükme katılmamakta, %9.68’i ise bilmiyorum cevabı vermiştir. “SP yapılırken dıştan içeriye doğru değil içten dışarıya doğru yapılır” yargısına yöneticilerinin %67.74’ü olumlu cevap verirken, sadece %19.36’sı ise bu hükme

katılmamakta ve %3.23'ü bilmiyorum cevabı vermektedir.

SP misyonun değişimine sebep olur, bilimden çok sanattır, hayallerden çok güçlü ve zayıf yönlerle odaklıdır, karar-verme ya da yönetim faaliyetlerinden ziyade uygulamaya yöneliktir, muhtemel durumları da dikkate alır, sonuçlar planlananla farklı olabilir yargılarına katılımcıların 174'ü cevap verirken, sadece 12'si boş bırakmıştır. SP uzun dönem ya da master planla eş anlamlı değildir, planlama yapılırken dıştan içeriye doğru değil içten dışarıya doğru yapılır yargılarına ise katılımcıların 168'i cevap verirken, sadece 18'i boş bırakmıştır.

Stratejik planlamayı yöneticilerin büyük çoğunluğu “muhtemel durumları dikkate alan”, “hayallerden çok güçlü ve zayıf yönlerle odaklanan”, “sonuçların planlananla farklı olabileceğini”, düşünürken yarıdan fazlası ise “planlama yapılırken dıştan içeriye doğru değil içten dışarıya doğru yapılacağını”, “karar-verme ya da yönetim faaliyetlerinden ziyade uygulamaya yönelik”, “bilimden çok sanat” ve “misyonun değişimine sebep olduğunu”, düşünürken yarıdan azı ise “uzun dönem ya da master planla eş anlamlı olmadığını” yargılarını taşımaktadırlar.

Yöneticilerin verdikleri cevaplar onların SP faaliyetini normal planlamadan farklı ele aldıklarını ortaya koymaktadır. Kurum planlama yaparken kendisinin mevcut durumunu değerlendirerek, kendi üstün yönlerinden istifade ederek piyasadaki muhtemel fırsatları kollayarak rekabette üstün olacak bir planlamayı uygulamalıdır. Planlamada hedeflenen ile elde edilen sonuçların birbirinden farklı olabileceği gerçeğide kabul edilmektedir. Yine yöneticilerin cevapları SP'nin klasik planların daha uzun vadeli yapılmış halinden farklı olduğunu, büyük değişiklikleri yapabilmeye önemli bir fırsat olduğu bilincini, kurumda köklü değişiklikleri yapmada bir araç olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır.

Gösterge 1.6 “SP'de süre ayarlaması nasıldır?” Bu göstergeye cevap bulmak için ankette ilk SP'nin hazırlanması için harcanan zaman miktarı sorulmuş, bu soruya ilişkin cevapların istatistikî bilgileri (Tablo 16, EK 1 Tablo 1)'de verilmiştir.

Tablo 16. Üniversitelerde İlk Stratejik Plan Hazırlanması İçin Harcanan Süreye İlişkin Frekans Dağılımı

İlk stratejik planın hazırlanması için harcanan zaman miktarı			
	Süre	Frekans	Yüzde
Geçerli	21 haftaya kadar	72	38.71
	22 haftadan 1 yıla	54	29.03
	1 yıldan 1,5 yıla	18	9.68
	1,5 yıldan 2 yıla	24	12.90
	Toplam	168	90.32
Cevapsız		18	9.68
Toplam		186	100

Üniversitelerdeki yöneticiler, ilk stratejik planın hazırlanması için harcanan zaman bir yıldan daha az diyenler %67.74 iken bir yıldan iki yıla kadar diyenler ise %22.58'dir. Bu soruya katılımcıların 168'i cevap verirken, sadece 18'i boş bırakmıştır. SP'de plan hazırlama için ayrılan süreye ilişkin anket çalışması yapılan üniversitelerden sadece birkaç örneğe bakmak bu konuda fikir verecektir. İTÜ 1.SP'yi (İTÜ 1.SP, 2006-2008:29) hazırlamak için bir yıllık süre harcanırken İTÜ 2.SP'nin (İTÜ 2.SP, 2007:29) hazırlanması aşamasında 7 aylık bir süre harcanmıştır. ODTÜ, Hacettepe, SDÜ ve DEÜ stratejik planlarının (ODTÜ SP 2005:8, Hacettepe Üniversitesi SP 2007-2011:21, SDÜ SP, 2006-2010:6, DEÜ SP 2006-2010:18) hazırlanmasında birer yıldan daha fazla süre harcanmıştır. SP'yi ilk defa hazırlamak için harcanan süre daha sonra hazırlanacak stratejik plan için harcanan süreye göre daha fazla olacaktır (YÖDEK, 2007:42). Yöneticilerin çoğunluğu stratejik planların ilk defa hazırlandığında harcanan zamanın bir yıldan daha az olması gerektiğini düşünürken daha sonraki planlamalar ilk planlamaya göre daha kısa süreli olacaktır. Bu sonucun YÖDEK rehberinde belirtilen sürelerle uyumlu olduğu görülmektedir.

3.2.3. Üniversitelerde Uygulanan Stratejik Planlama Sürecinin Belirgin Özellikleri

Üniversitelerde uygulanan SPS'in belirgin özelliklerinin tesbitine ilişkin araştırma sorusunun oniki tane göstergesi, yüzdelik dağılımlarıyla birlikte Tablo 17'de verilmiştir. Bu tablodaki herbir göstergeye ait yüzdelik dağılımların toplamı -cevapsızlar dikkate alınmadığından- %100 olmayabilir.

SPS'nin hangi belirgin özelliklerden oluştuğu ile ilgili ikinci araştırma sorusuyla ilgili göstergeler ve veriler Tablo 17'de verilmiştir. Bu göstergelerin herbirisine cevap bulmak için ankette sorular sorulmuştur. 2.1. Göstergesi "SPS'nin kritik bileşenleri" ile ilgili SPS'in ankette yer alan kritik bileşenleri şunlardır. SP "gidişat (trend) analizini", "dış çevre analizini", "iç çevre analizini", "rakiplerin analizini", "gelecek tahminini", "gelecek yönelimli senaryoları" içermelidir. SP'nin içermesi gereken faaliyetlere ilişkin şıkların tamamına katılımcıların 156'sı cevap verirken, 30'u bu soruyu boş bırakmıştır. Üniversitelerde SPS'nin belirgin özelliklerinden kritik bileşenlere ilişkin yüzdelik dağılımlar EK1 Tablo2'de verilmiştir. Tabloya göre ankete katılan üniversiteki yöneticilerin "SP gidişat (trend), dış çevre ve iç çevre analizlerini içermelidir" yargılarına katılanlar %77.42 iken %3.23'ü bu görüşe katılmamakta, %3.23'ü de bilmiyorum cevabı vermiştir. Katılımcılar "SP rakiplerin analizini içermelidir" yargısına %70.97 oranla katılırken %9.68'i bu görüşe katılmamakta, %3.23'ü de bilmiyorum cevabı verirken "SP gelecek tahminini içermelidir" yargısına %74.30 oranla katılırken %6.45'i bu görüşe katılmamakta, %3.23'ü de bilmiyorum cevabı vermektedir. "SP gelecek yönelimli senaryoları içermelidir" yargısına ise %74.19 oranla katılırken %6.45'i bu görüşe katılmamakta, %3.23'ü de bilmiyorum cevabı vermektedir.

Ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu görüş birliği içinde SP uygulaması hakkında literatürde olduğu gibi (Bryson 2004:31-34; Baldrige ve Okimi, 1982:15-18, Schendel ve Hofer, 1979) SP'nin gidişat (trend) analizini, dış ve iç çevre analizini, rakiplerin analizi ile gelecek tahminini, gelecek yönelimli senaryoları ve dış çevre analizinin amacının rekabet perspektifini ve eğilimleri tespiti yönelik olduğunu düşünmekte ve planların bu faaliyetleri kapsaması gerektiğini ifade etmektedir.

Tablo 17. Üniversitelerde uygulanan SPS'nin belirgin özelliklerine ilişkin göstergeler ve veriler

Göstergeler	Katıyorum	Katılmıyorum	Bilmiyorum
2.1 SPS'nin kritik bileşenlerine	%75.30	%5.38	%3.20
2.2 Dış çevre analizinin amacına, analizde kullanılan metod ve faktörlere	%68.26	%6.40	%6.87
2.3 İç çevre analizinin amacına, analizde kullanılan metod ve faktörlere	%73.13	%5.65	%0.81
2.4 SPS'nin odak noktasının tahminler olduğuna	%68.40	%3.20	%3.20
2.5 Kullanılan bilgi kaynaklarına	%72.58	%6.98	%2.17
2.6 Kullanılan planlama araçlarına	%51.60	%5.40	%19.37
2.7 Kullanılan planlama modellerine	%45.1	%29	%9.7
2.8 Tüm stratejik planlama süreci aşamalarına	%79.23	%0.91	%0
2.9 Stratejik karar verme şekline	%70.99	%9.15	%0
2.10 Özel kaynak tahsis edilmesine	%61.30	%16.10	%0
2.11 Planın yerine getirilme/uygulanma şekline	%75.50	%3.88	%1.3
2.12 Planın değerlendirilme şekline	%74.20	%1.6	%1.6

Gösterge 2.2 Dış çevre analizinin amacı, analizde kullanılan metodları ve faktörleri için üç yargı ifadesi sunulmuştur. İlkine yöneticilerin %74.19'u dış çevre analizinin amacının rekabet perspektifini ve eğilimleri tespit etmek olduğunu düşünürken, %6.45'i bu hükme

katılmamakta, %3.23'ü de bilmiyorum cevabı vermektedir. İkincisine dış çevre analizi yapılırken yöneticilerin %67.74'ü SWOT analizi, %58.07'si kırmızı alan grafiği, %29.04'u eğilim analizi, %54.84'ü ise diğer analizler kullanılır demektir. yöneticilerin %32.26'sı ise dış çevre analizi yapılırken eğilim analizinin kullanılıp kullanılmadığını bilmiyorum demektir. Üçüncü yargı ifadesi ise dış çevre analizi yapılırken dahil edilen faktörlere ilişkin olup bunlara ait verilerin yüzdeler dağılımları şöyledir; "Dış çevre analizi yapılırken dahil edilen faktörler gidişatın rakamsal ifadesidir" yargısına, yöneticilerin %61.29'u olumlu cevap veririrken, %9.68'i ise bu hükme katılmamakta, %9.68'i de bilmiyorum cevabı vermektedir. "Dış çevre analizi yapılırken dahil edilen faktörler devletin stratejik planlamaya bakış açısıdır" yargısına, yöneticilerin %58.07'si olumlu cevap veririrken, %12.90'ı bu hükme katılmamakta ve %6.45'i bilmiyorum cevabı vermektedir. "Dış çevre analizi yapılırken dahil edilen faktörler geleceğe yönelik tahminlerdir" yargısına, yöneticilerin %74.20'si olumlu cevap veririrken, sadece %6.45'i bu hükme katılmamaktadır. "Dış çevre analizi yapılırken dahil edilen faktörler karşılaştırmalı avantajlardır" yargısına, yöneticilerin %74.19'u olumlu cevap veririrken, sadece %6.45'i ise bu hükme katılmamaktadır.

Yöneticilerin yarısından fazlası, dış çevre analizi yapılırken SWOT analizinin ve kırmızı alan grafiğinin kullanılması gerektiğini düşünürken, eğilim analizini kullanma konusunda görüş ayrılığı mevcuttur. Aynı zamanda eğilim analizini kullanma konusunu bilmiyorum diyenlerin oranı da yüksektir. Bazı yöneticiler de başka metodların da kullanılabilmesi görüşünü taşımaktadırlar. Ankete katılan üniversite yöneticilerinin çoğunluğu dış çevre analizi yapılırken gidişata ait rakamların, devletin stratejik planlamaya bakışının, geleceğe yönelik tahminlerin ve karşılaştırmalı avantajların dahil edilmesi gereken faktörler olarak görmektedir (Ramanujam ve Venkatraman, 1987:453-468; Kargar ve Parnell, 1996:42-64).

Gösterge 2.3 İç çevre analizinin amacı, kullanılan metotların ve faktörlerin neler olduğuna ilişkin yüzdeler dağılım Tablo 17'de yer alırken bunlarla ilgili ankette sorulan soru/yargılara ilişkin yüzdeler dağılımlar EK1 Tablo 2'de verilmiştir.

"İç çevre analizini tanımlarken esas amaç, üstünlük ve zayıflıklardır, fırsatlar ve tehditler

ile değerler ve geleneklerdir” yargılarıyla “İç çevre analizi sırasında çeşitli araştırmalar, raporlar ve yorumlar kullanılır” yargılarına ve “İç çevre analizi sırasında kullanılan faktör analizleri, programların başarısıdır” yargısına katılımcıların 150’si cevap verirken, 36’sı boş bırakmıştır. “İç çevre analizini tanımlamanın esas amacı karşılaştırmalı avantajlardır” yargısına “İç çevre analizi sırasında resim, grafik, tablo ve matrisler kullanılır” yargılarına katılımcıların 144’ü cevap verirken, 42’si bu soruyu boş bırakmıştır. “İç çevre analizi sırasında kullanılan faktör analizleri, finansal yönleridir” diyen katılımcı 138 iken, 48 katılımcı bunu boş bırakmıştır. “İç çevre analizi sırasında kullanılan faktör analizleri, değerler ve geleneklerdir, araştırma ve çalışmaların sonuçlarıdır, ve tescillenmiş kurumların tavsiyeleridir” yargılarına katılımcıların 150’si cevap verirken, 36’sı bunları boş bırakmıştır.

İç çevre analizinin esas amaçlarına ilişkin verilerin yüzdeler dağılımları özetle şöyledir. Yöneticilerin %77.42’si iç çevre analizini tanımlamanın esas amacı kurumun üstün ve zayıf noktalarının tesbitidir derken, %70.97’si esas amacın karşılaştırmalı avantajlar olduğunu, %70.96’sı esas amacın değerler ve geleneklerin tesbiti olduğu, %67.74’ü esas amacın fırsat ve tehditlerin tesbiti olduğunu belirtmişlerdir. İç çevre analizi sırasında kullanılan metodlara ilişkin verilen yüzdeler dağılımlar özetle şöyledir. İç çevre analizi sırasında yöneticilerin %74.20’si çeşitli araştırmalar, %77.42’si çeşitli raporlar ve yorumlar, %70.97’si resim, grafik, tablo ve matrisler kullanılır demektedir. İç çevre analizi sırasında kullanılan faktör analizlerine ilişkin verilerin yüzdeler dağılımları özetle şöyledir. İç çevre analizi sırasında kullanılan faktör analizlerine yöneticilerin %77.42’si programların başarısıdır, %70.96’sı finansal yönleridir, %80.64’ü değerler ve geleneklerdir, %74.16’sı araştırma ve çalışmaların sonuçlarıdır, %64.52’si tescillenmiş kurumların tavsiyeleridir şeklinde cevap vermiştir.

Yöneticilerin büyük çoğunluğu iç çevre analizinin yapılmasının esas amacı olarak; kurumun üstünlük ve zayıflıkları, karşılaştırmalı avantajları, fırsat ve tehditler ile değerler ve geleneklerin ortaya çıkarılmasını görmektedirler. Yine aynı çoğunlukta yönetici, iç çevre analizi yapıldığı sırada çeşitli araştırmaların, çeşitli rapor ve yorumların, resim, grafik, tablo ve matris gibi metodların da kullanılması gerektiğini düşünmektedir. Yine

yöneticilerin büyük çoğunluğu, iç çevre analizi sırasında kullanılan faktör analizleri; programların başarısıdır, finansal yönleridir, değerler ve geleneklerdir, araştırma ve çalışmaların sonuçları ve tescillenmiş kurumların tavsiyeleridir diye düşünmektedir.

Gösterge 2.4 tahminlerin odak noktasının ne olduğuna dair geleceğin tahminle şekilleneceği ve tahminlerin planlama sürecinin bir parçası olduğu yargısına yöneticilerin 138'i cevap verirken, 48'i boş bırakmıştır. Yöneticilerin %67.74'ü bu yargıya katılırken, %3.23'ü katılmamakta, %3.23'ü ise bilmiyorum cevabı vermektedir (Tablo 17, EK1 Tablo2).

Yöneticilerin çoğunluğu geleceğin tahminlerle şekilleneceğini ve tahminlerin de planlama sürecinin bir parçası olduğu görüşündedir. Planlama sürecinin önemli bir aşaması geleceğin tahmin edilmesi aşamasıdır. Tahmin edilemeyen bir gelecek için hazırlık yapmak ve rakiplerle mücadele etmek mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla geleceği tahmine yönelik profesyonel manada bilimsel yol, yöntem, model ve teknikler kullanılarak gelecek hakkında doğru ve isabetli tahminler yapılmaya çalışılmalıdır. Bu stratejik planlamanın manasına ve özüne yönelik çok önemli bir noktadır.

Gösterge 2.5 SPS'de kullanılan bilgi kaynaklarına ilişkin yargılar ve bunlara ait yüzdelik dağılımlar EK1 Tablo2'de verilmiştir. SPS'de kullanılan bilgi kaynakları "yönetim bilişim sistemleri, stratejik bilgi sistemi, kurum içi raporlar ve dokümanlar, birim çalışanlarının görüşleridir" yargılarına katılımcıların 156'sı cevap verirken, 30'u boş bırakmıştır. "Dışardan satın alınan raporlar ve bilgilerdir" yargısına ise katılımcıların 150'si cevap verirken, 36'sı boş bırakmıştır. "SWOT analizidir" yargısına ise katılımcıların 144'ü cevap verirken, 42'si bu soruyu boş bırakmıştır. Yöneticilerin %83.87'si SPS'de kullanılan bilgi kaynakları kurum içi rapor ve dokümanlardır, %80.64'ü birim çalışanlarının görüşleridir, %77.42'si yönetim bilişim sistemleri ve SWOT analizidir, %64.52'si stratejik bilgi sistemidir, %51.61'i dışardan satın alınan raporlar ve bilgilerdir demektedir. %22.58 yönetici dışardan satın alınan raporlar ve bilgilerin SPS'de kullanılan bilgi kaynağı olarak görmemektedir.

Yöneticilerin tamamı SPS’de kullanılan bilgi kaynaklarının kurum içi rapor ve dökümanlar, birim çalışanlarının görüşleri ve SWOT analizi olması gerektiği kanaatindedir. Yöneticilerin çoğunluğu yönetim bilişim sistemlerinin de kaynak olarak kullanılması gerektiğini düşünürken yarıdan fazlası da dışardan satın alınan raporlar ve bilgilerle stratejik bilgi sistemleridir diye düşünmektedir (Kargar ve Parnell, 1996:42-64). Stratejik planlama sürecinde bilgisayar tabanlı planlama modellerinin kullanılması konusunda yöneticiler arasında görüş ayrılığı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Gösterge 2.6 kullanılan planlama araçlarına yönelik yüzdeler dağılımlar (Tablo 17, EK1 Tablo2)’de yer almaktadır. Yöneticilerin %67.74’ü SWOT analizi, %58.07’si kırmızı alan grafiği, %29.04’u eğilim analizi, %54.84’ü ise diğer analizler planlama aracı olarak kullanılır demektir. Yöneticilerin %32.26’sı ise planlama yapılırken eğilim analizinin kullanılıp kullanılmadığını bilmiyorum demektir.

Gösterge 2.7 kullanılan planlama modellerine ilişkin yüzdeler dağılımlar (Tablo 17, EK1 Tablo2)’de verilmiştir. SPS’de bilgisayar tabanlı planlama modelleri kullanılır yargısına yöneticilerin 156’sı cevap verirken, 30’u boş bırakmıştır. Yöneticilerin sadece %45.16’sı bu süreçte bilgisayar tabanlı planlama modellerinin kullanılacağı görüşünü paylaşırken %29.03’ü bu görüşe katılmamaktadır.

SPS’de SWOT analizi kullanılacak analiz yöntemlerinden sadece birisi olup başka modellerde kullanılabilir. ABD ve AB uygulamalarında SWOT dışındaki modellerden daha fazla yararlanıldığı görülmektedir. Türkiye uygulamasında SWOT modelini kullanılacak tek model gibi ele alınıp uygulanmasını istemeyenlerin sakıncaları olabileceği dikkate alınmalıdır.

Gösterge 2.8 tüm SPS’nin kaç aşamadan oluştuğuna dair verilerin yüzdeler dağılımları (Tablo 17, EK1 Tablo2)’de sunulmuştur. Stratejik planlamanın genel aşamalarına ilişkin veriler şöyledir. Bunlardan “dış ve iç çevre analizi, tahminler, stratejik kararlar, uygulama ve değerlendirme” yargılarına katılımcıların 150’si cevap verirken, 36’sı boş bırakmıştır. “Kaynakların tahsisi” yargısına ise katılımcıların 144’ü cevap verirken, 42’si bu soruyu boş

bırakmıştır. SP'nin genel aşamalarına ilişkin yüzdeler dağılımlar ise şöyledir. Yöneticilerin tamamı %80.65'i "dış ve iç çevre analizlerini", "tahminleri", "stratejik kararları", "uygulama" ve "değerlendirmeyi" stratejik planlamanın temel aşamaları olarak görmektedirler. "Kaynakların tahsisini" ise yöneticilerin %74.19'u stratejik planlamanın temel aşamalarından biri olarak görmektedirler. Yöneticilerin %80'inden fazlası dış ve iç çevre analizi ile tahminleri, stratejik kararlar, kaynakların tahsisi, uygulama ve değerlendirme stratejik planlamanın temel aşamaları olarak görmektedir (Baldrige ve Okimi, 1982:15-18, Schendel ve Hofer, 1979).

SPS'de stratejik planlamanın nasıl yapıldığı, stratejik kararların nasıl verildiği ve kaynak tahsisine ilişkin gösterege 2.9 stratejik kararları alma sürecinin nasıl olduğu ve gösterge 2.10 özel kaynak tahsis edilme durumuna ait yüzdeler dağılımlar (Tablo 17, EK1 Tablo 2)'de sunulmuştur. Yöneticilerin tamamı %77.42'si stratejik planlama için özel kaynak tahsis edilir görüşünü taşımaktadır. SPS'de stratejik planlamanın gelecek odaklı olduğu görüşü esas alınarak şu anahtar sorular sorulmuştur. "Ne olmak istiyoruz?", "ne yapmaya ihtiyacımız var? ve niçin?" yapmalıyız sorularından sonra uygulamaya yönelik "ne? ve niçin?" soruları ile "nasıl? ve ne zaman?" soruları sorulur ki bunlara yöneticilerin 150'si cevap verirken, cevap verenlerin tamamı %80.65'i bu görüşlere katıldığını belirtmiş ve katılımcıların 36'sı ise boş bırakmıştır. Yöneticilerin 150'si stratejik kararlar üst düzey yöneticiler, uzman planlamacılar ve araştırma ve geliştirme bölümüyle birlikte verilir şeklinde cevap verirken, 36'sı boş bırakmıştır. SP için özel kaynak tahsis edilir (bütçe, teknik-teknolojik malzeme, destek ve idari personel, arşiv dokümanları gibi) ve senaryo kullanılır yargılarına katılımcıların 144'ü cevap verirken, 42'si bu soruyu boş bırakmıştır. Yöneticilerin %74.19'u stratejik kararların üst düzey yöneticilerle, %67.74'ü araştırma ve geliştirme bölümü ile, %64.51'i uzman planlamacılarla ve %58.07'si senaryo kullanılarak verildiği görüşüne katılmaktadırlar.

Gösterge 2.11 Stratejik planı uygulama aşamasında kullanılan metodlara ilişkin yüzdeler dağılımlar (Tablo 17, EK1 Tablo2)'te verilmiştir. Yöneticilerin %77.42'si SP hazırlanır, onaylanır ve daha sonra uygulanır görüşünü taşıırken sadece %3.23'lük bir yönetici grup bu görüşe katılmamaktadır. SP'nin uygulanması aşamasında kullanılan metodlara ilişkin

yüzdeler dağılımları şöyledir. Stratejik planlamanın uygulamasına ilişkin yargıların herbirine katılımcıların 150'si cevap verirken, 36'sı boş bırakmıştır. Yöneticilerinin tamamı, %80.65'i, SP uygulanırken kurumun politika ve programları kullanılır derken, yöneticilerinin %74.19'u görevlendirmeler yapılır görüşünü taşımaktadır, %64.51 yönetici ise kurumun ödüllendirme sistemi kullanılır görüşündedir.

SP'nin nasıl yerine getirildiğine ilişkin sorulara "SP gelecek odaklı olduğundan iki anahtar soru sorulur, "ne olmak istiyoruz?" ve "ne yapmaya ihtiyacımız var?, niçin?" ile "uygulamaya yönelik "ne? ve niçin?" ile "nasıl? ve ne zaman?" soruları sorulur" ankete katılan üniversite yöneticilerinin tamamı %80.65'i katılıyorum yada kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Ankete katılan üniversite yöneticilerinin yarısı stratejik kararlar alınırken senaryo kullanılması gerektiğini, çoğunluğu ise stratejik kararların üst düzey yöneticilerle, uzman planlamacılarla, araştırma ve geliştirme bölümü ile birlikte verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Ankete katılan üniversite yöneticilerinin geneli %77.42'si stratejik planlama için özel kaynak tahsis edilmesini ve stratejik planın hazırlanıp onaylandıktan sonra uygulanması gerektiğini düşünmektedir.

Gösterege 2.12 SP'nin değerlendirmesinin nasıl ve hangi metotlarla yapıldığına ilişkin veriler (Tablo 17 ve EK1 Tablo2)'de verilmiştir. Stratejik planlamanın değerlendirilmesine ilişkin yargıların herbirine katılımcıların 150'si cevap verirken, 36'sı boş bırakmıştır. SP'nin değerlendirme metodlarına ilişkin yüzdeler dağılımları şöyledir. Yöneticilerin %74.20'si SP değerlendirilirken sürekli geri bildirim sistemi kullanılır derken %74.19'u deneysel gözlemlene yöntemi kullanır diye düşünmektedir. Yöneticiler SP'nin uygulanması aşamasında ilgili personele görevlendirme yapıldığı ve ödüllendirme sisteminin kullanıldığı, ayrıca ilgili politika ve program metodlarının kullanıldığını düşünmektedirler. SP'nin çalışıp çalışmadığını değerlendirirken gözlemlene ve sürekli geri bildirim sistem metodları kullanılmıştır (Veliyath ve Shortell, 1993).

3.2.4. Üniversitelerdeki SP'nin Uygulamasına Dair Yöneticilerin Değerlendirmeleri

Bu bölümde üniversitelerdeki stratejik planlamanın uygulamasına dair yöneticilerin değerlendirmelerine ilişkin sorulara cevap aranmaktadır. Bunun için stratejik planlamanın

üniversitelerde uygulanma durumunun yöneticilerin gözüyle değerlendirmesi hakkındaki 3 numaralı ana sorunun göstergelerine dair alınan cevaplar Tablo 18’de belirtilmiştir.

Tablo 18. Üniversitelerdeki SP’nin Uygulamasına İlişkin Gösterge ve Veriler

Göstergeler	Katılıyorum	Katılmıyorum	Bilmiyorum
3.1 Amaçlara ulaşılma	57.31	19.38	0
3.2 Faydalarına	68.69	11.30	0.46
3.3 Ortak çalışmanın maliyetlerine	61.94	16.78	1.30
3.4 Maliyetlere	58.7	10.98	7.1
3.5 İhtiyaç duyulan özel kaynaklara	53.25	19.35	4.85

Gösterge 3.1, Stratejik planlamanın yapılma amacına/maksadına ulaşılma durumunu tesbit edebilmek için ankette sorulan sorulara alınan cevapların verileri (Tablo 18 ve EK1 Tablo3)’te verilmiştir. SP’nin yapılma maksadı yargılarını 150 yönetici tüm şıkları cevaplarırken, 36 yönetici boş bırakmıştır. Yöneticilerin %70.96’sı stratejik planlama yapmanın maksadı “yüksek öğretim kurumlarının değişen çevre şartlarına uyum sağlamasıdır” derken bunu %64.52 oranla SP yapmanın maksadı kurumun genel başarısını sağlamak demektir. “SP esnasında elde edilen tecrübeler maddi başarılarından daha değerlidir” yargısına ise %58.06 oranla katılırken %19.36’sı bu görüşe katılmamakta, %3.23’ü de bilmiyorum cevabı vermektedir. Katılımcılar “SP’nin maksadı sürekli büyümedir” yargısına %51.61 oranla katılırken %22.58’i bu görüşe katılmamakta, %6.45’i de bilmiyorum cevabı vermektedir. “SP’nin maksadı kanuni zorunluluktur” yargısına ise %41.93 oranla katılırken %38.71’i bu görüşe katılmamaktadır.

Tablo 19. Stratejik planlamada amaçlara ulaşılmaya ilişkin akademik ünvana göre tek yönlü varyans analizi

Akademik Ünvan	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	Sig. (p)
Prof.	2.83	0.74		
Doç.	3.10	0.34		
Yrd. Doç.	2.69	0.33		
Öğr. Gör.	3.25	0.00		
			4.93	0.00

Stratejik planlamada amaçlara ulaşılma açısından akademik ünvana göre gruplar arasında farklılık olup olmadığını anlamak için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 19’da verilmiştir. Verilen analiz sonuçlarına göre anlamlılık düzeyinin ($p=0.00$) olduğu görülmektedir. Bu kabul edilebilir bir anlamlılık düzeyini ifade etmektedir ($p<0.05$). Akademik ünvan itibariyle stratejik planlamada amaçlara ulaşılmaya ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmektedir. Prof. ve Yar. Doç.’ların bu soruya verdiği cevapların ortalaması sırayla 2.83 ve 2.69 iken, Doç. ve Öğr. Gör.’lerin ortalaması sırayla 15 ve 3.25’tir. Başka bir deyişle Doç. ve Öğr. Gör.’leri SP’nin yapılma maksadına kesinlikle ulaştığını düşünmektedirler.

Tablo 20. Stratejik planlamada amaçlara ulaşılmaya ilişkin idari görev yılına göre tek yönlü varyans analizi

İdari Görev Yılı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	Sig. (p)
0-5 yıl	2.89	0.59		
6-10 yıl	3.06	0.28		
11-15 yıl	4	0		
16-20 yıl	2	0		
20 yıldan fazla	2.5	0		
			12.60	0.00

Stratejik planlamada amaçlara ulaşılma açısından idari görev yılına göre gruplar arasında

farklılık olup olmadığını anlamak için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 20’de verilmiştir. Verilen analiz sonuçlarına göre anlamlılık düzeyinin ($p=0.00$) olduğu görülmektedir. Bu kabul edilebilir bir anlamlılık düzeyini ifade etmektedir ($p<0.05$). İdari görev yılı itibariyle stratejik planlamada amaçlara ulaşılmaya ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmektedir. Tablo 20’ye bakıldığında 11-15 yıl arasında idari görevde bulunanlar kesin olarak stratejik planlamada amaçlara ulaşıldığına inanırken (Aritmetik Ortalama=4), 16-20 yıl arasında idari görevde bulunanlar ise bu amaçlara ulaşılmadığı fikrindedir (Aritmetik Ortalama =2).

Stratejik planlamanın amaçlarına ulaşma durumunu tesbite yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları yöneticilerin akademik ünvan ve idari görev yıllarının istatistiksel açıdan anlamlı bir fark gösterdiğini ortaya koymuştur. Profesörler ve yardımcı doçentlerin stratejik planlamanın amacına ulaştığını pek düşünmezken, doçent ve öğretim görevlileri stratejik planlamanın kesinlikle amacına ulaştığını düşünmektedir. 11-15 yıl arasında idari görevde bulunanlar kesin olarak stratejik planlamada amaçlara ulaşıldığına inanırken, 16-20 yıl arasında idari görevde bulunanlar ise bu amaçlara ulaşılmadığı düşünmektedirler. Kurumda çalışanların çalışma süreleri ve elde ettikleri ünvanlar, kurumda meydana gelen değişimlere verilen tepkinin yönüne yada değişimin meydana getirebileceği değişikliklere olan inanç düzeyine etki etmektedir.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu (EK1 Tablo3) SP’nin maksadının yükseköğretimin değişen çevreyle uygunluğu olduğunu düşünürken, yöneticilerin yarıdan fazlası ise SP’nin maksadının kurumun genel başarısı, planlama esnasında elde edilen tecrübeler ve sürekli büyüme olduğunu düşünmektedir. Stratejik plan hazırlama kanuni zorunluluk olmasına rağmen yöneticiler SP hazırlamayı planlamanın esas maksadı olarak görmemektedir. Bu düşünce yöneticilerin SP’yi bir ihtiyaç olarak görmelerini ortaya koymaktadır ki bu anlayış planlamanın başarıya ulaşmasında önemli bir etkidir.

Gösterge 3.2 stratejik planlamanın faydalarının neler olduğunu tesbit etmek için ankette “Kurumlar bu çeşit planlamalardan aşağıdaki faydaları elde etmeyi beklerler” diyerek faydalar listesi sıralanmıştır. Buna ilişkin veriler Tablo 18 ve EK1 Tablo3’te verilmiştir.

Stratejik planlamanın faydalarına ilişkin yargılara yöneticilerden 150 kişi “daha iyi birliktelik” şıkkı hariç tüm şıkları cevaplarırken, 36’sı boş bırakmıştır. “Daha iyi birliktelik” şıkkına ise 144 kişi cevap verirken 42 denek bu şıkkı cevaplamamıştır. Stratejik planlamanın faydalarına ilişkin yüzdeler dağılımlar şöyledir. Yöneticilerin %77.42’si yüksek öğretim kurumlarının SP sayesinde kurumların zayıflıklarını giderme, üstünlüklerini artırma, fırsat ve tehditlerini belirleme, %74.19’u gelecek için daha iyi hazırlık yapma, %67.74’ü rekabet avantajının farkında olma, %64.52’si daha iyi birlikte olma imkanı, %61.29’u ise akademisyenlerle üst yöneticiler arasında uyumun sağlanması konusunda fayda elde etmeyi beklediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 21. Stratejik planlamanın faydalarına ilişkin akademik ünvana göre tek yönlü varyans analizi

Akademik Ünvan	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	Sig. (p)
Prof.	3.14	0.52		
Doç.	3.29	0.36		
Yrd. Doç.	3.14	0.84		
Öğr. Gör.	3.05	0.77		
			0.73	0.54

Stratejik planlamanın faydalarına ilişkin soru ile ilgili akademik ünvana göre gruplar arasında farklılık olup olmadığını anlamak için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 21’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre anlamlılık düzeyinin ($p=0.54>0.05$) olduğu görülmektedir. Bu kabul edilebilir bir anlamlılık düzeyini ifade etmemektedir. Akademik ünvan itibarıyla stratejik planlamanın faydalarına ulaşmaya ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmemektedir. Yani tüm akademisyenler akademik ünvanları fark etmeksizin SP’nin yapılmasının faydalı olduğuna inanmaktadır.

Stratejik planlamanın faydalarına ilişkin soru ile ilgili idari görev yılına göre gruplar arasında farklılık olup olmadığını anlamak için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 22’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre anlamlılık düzeyinin

($p=0.00<0.05$) olduğu görülmektedir. Bu kabul edilebilir bir anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Tablo 22. Stratejik planlamanın faydalarına ilişkin idari görev yılına göre tek yönlü varyans analizi

İdari Görev Yılı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	Sig. (p)
0-5 yıl	3.16	0.62		
6-10 yıl	3.14	0.18		
11-15 yıl	3.86	0.00		
16-20 yıl	3.43	0.00		
20 yıldan fazla	2.29	0.00		
			6.96	0.00

İdari görev yılı itibariyle stratejik planlamanın faydalarına ulaşılmaya ilişkin yöneticilerin görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmektedir. 20 yıldan fazla idari görevde bulunanlar yöneticiler stratejik planlamanın faydalarına inanmazken diğer tüm gruplar stratejik planlamanın faydasına inanmaktadır. 20 yıl gibi uzun süre idari görevde bulunan kişiler kurumlarda yapılmak istenen yenilik ve gelişmeler karşısında diğer çalışanlar kadar istekli olmayabileceklerini bunun sebebi de elde ettikleri tecrübeler onları olayları kanıksadıklarını düşündürmektedir.

Gösterge 3.3 ile ortak çalışmanın maliyetlerini tesbit edebilmek için ankette bu çeşit planlamalarda karşılaşılan problemler sıralanmıştır. Bu problemlere ilişkin veriler ve yüzdelik dağılımlar (Tablo 18 ve EK 1 Tablo 3)'te verilmiştir. Yöneticilerden 150 kişi "rekabetin değerinin anlaşılabilmesi" şikâyeti hariç tüm şikâyetleri cevaplarırken, 36'sı boş bırakmıştır. "Daha iyi birliktelik" şikâyetine ise 144 kişi cevap verirken 42 denek bu şikâyetleri cevaplanmamıştır. Ortak çalışmanın maliyetine ilişkin yüzdelik dağılımlar ise şöyledir. Yöneticilerin %70.97'si ortak çalışmanın maliyeti olarak bilgi toplama ve analiz aşamasında geçersiz ya da ulaşılamayan bilgiyi en önemli maliyet olarak görürken,

%64.52'si sorumsuzluklarla karşılaşma, %61.29'u akademisyen ve üst yönetici çatışması, eğilim ve şartların hızlı değişmesi ve %51.61'i ise rekabetin değerinin anlaşılabilmesiyle karşılaşılır derken %25.81 yönetici ise rekabetin değerinin anlaşılabilmesi görüşüne katılmamaktadır.

Tablo 23. Ortak çalışmanın maliyetine ilişkin akademik ünvana göre tek yönlü varyans analizi

Akademik Ünvan	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	Sig. (p)
Prof.	2.87	0.58		
Doç.	2.72	0.30		
Yrd. Doç.	3.32	0.33		
Öğr. Gör.	18	0.42		
			9.98	0.00

Stratejik planlamada ortak çalışmanın maliyetine ilişkin soru ile ilgili akademik ünvana göre gruplar arasında farklılık olup olmadığını anlamak için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 23'te verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre anlamlılık düzeyinin ($p=0.00<0.05$) olduğu görülmektedir. Stratejik planlama yaparken ortak çalışma yapmak zorunda kalınmasının maliyeti olarak olarak görülen maliyetlerle karşılaşıldığı düşüncesine Prof. ve Doç.'lar katılıyoruma yakın görüş bildirirken Yrd.Doç. ve Öğr.Gör. katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Prof. ve Doç. akademik ünvanına sahip olanların değişime daha dirençli, daha alt akademik ünvana sahip olanların değişime daha az dirençli oldukları görülmektedir ki daha önceki yapılmış çalışmalarla (The University of California, 2007:8) örtüşmektedir.

Tablo 24. Ortak çalışmanın maliyetine ilişkin idari görev yılına göre tek yönlü varyans analizi

İdari Görev Yılı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	Sig. (p)
0-5 yıl	3.05	0.49		
6-10 yıl	2.65	0.36		
11-15 yıl	3.80	0.00		
16-20 yıl	2.60	0.00		
20 yıldan fazla	2.40	0.00		
			12.46	0.00

Stratejik planlamada ortak çalışmanın maliyetine ilişkin soru ile ilgili idari görev yılına göre gruplar arasında farklılık olup olmadığını anlamak için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve Tablo 24’te verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre anlamlılık düzeyinin ($p=0.00<0.05$) olduğu görülmektedir. Bu kabul edilebilir bir anlamlılık düzeyini ifade etmektedir. İdari görev yılı itibariyle stratejik planlamada amaçlara ulaşılmaya ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmektedir. Tablo 24’e bakıldığında 0-5 ve 11-15 yıl arasında idari görevde bulunanlar stratejik planlamada ortak çalışmanın maliyeti olarak bahsedilen problemlerle karşılaşılabilmesine inanırken, diğer yaş gruplarındakiler bu problemlerin ortaya çıkacağı görüşüne katılmaktadırlar.

Yöneticilerin çoğunluğu stratejik planlamada ortak çalışmanın maliyetlerini sorumsuzluk, bilgi toplama ve analiz aşamasında geçersiz bilgiye ulaşma ya da gerekli bilgiye ulaşamama, akademisyen ve üst yönetici çatışması, eğilim ve şartların hızlı değişmesi ve rekabetin değerinin anlaşılabilmesi olarak görmektedirler.

Gösterge 3.4 ortak çalışmalarda maliyetleri arttıran etmenleri ve gösterge 3.5 de özellikle bu tür planlama için ihtiyaç duyulan özel kaynakların neler olduğunu tesbit etmek için ankette etmenler sıralanmıştır. Etmenlere ve özel kaynaklara ilişkin veriler ve yüzdeler dağılımlar (Tablo 18 ve EK 1 Tablo 3)’te sunulmuştur. Buna göre; yöneticilerden 144 kişi “girişimci unsurlar” şikkı hariç tüm şıkları cevaplarırken, 42’si boş bırakmıştır. “Girişimci unsurlar” şikkına ise 138 kişi cevap verirken 48 denek bu şikkı cevaplamamıştır.

Yöneticilerin %70.97'si ortak çalışmalarda maliyeti arttıran etmen olarak yeterli zaman ayırma gayreti, %67.75'si mevcut ve geçerli bilgiyi toplama gayreti, %64.52'si erken karar vermeme olarak görürken sadece %51.61'i risk faktörleri maliyeti arttıran etmen olarak görürken %22.58'i risk faktörlerinin maliyeti arttıran bir etken olması görüşüne katılmamakta, yine %38.71 yönetici girişimci unsurları maliyeti arttıran bir etken olarak görürken %16.13'ü bu görüşe katılmamakta, %19.35'i ise bu görüşe bilmiyorum cevabı vermektedir. SPS'de maliyeti arttıran etmenler hakkında yöneticilerin çoğunluğu mevcut ve geçerli bilgiyi toplama, erken karar vermeme, zamanı fazla harcama derken, yöneticilerin yarısı ise risk faktörlerini, yarıdan azı da girişimci unsurlar olduğunu düşünmektedir.

Bu tür planlamalar için özel kaynak zorunludur diyen denekler %58.07 oranda iken %12.90'ı denek görüşe katılmamaktadır. Katılımcıların sadece %48.39'u bu tür planlamalar için özel kaynak tahsis edilir diye düşünürken %25.81'i bu görüşe katılmamakta, %3.23'ü ise bu görüşe bilmiyorum cevabı vermektedir. Yöneticilerin yarısından biraz fazlası bu tür planlamalar için özel kaynağın zorunlu olduğunu düşünürken, yöneticilerin yaklaşık %26'sı özel kaynağın tahsis edilmediğini belirtmişlerdir.

3.2.5. Türkiye'deki Mevcut Mali-Siyasi Yapının Üniversitelerdeki SPS'ye Etkileri

Türkiye'nin mevcut mali-siyasi yapısı dikkate alındığında, üniversitelerde uygulanmaya başlanan stratejik planlamanın üniversiteleri nasıl etkileyeceğine dair 4. sorunun göstergeleri EK 2'de bu göstergelere aranan cevaplar için ankette sorulan sorulara verilen cevaplar ise EK1 Tablo 4'te verilmiştir.

Gösterge 4.1 Türkiye'nin mevcut mali yapısının üniversitelere etkilerini tesbite ilişkin veriler EK1 Tablo 4'te sunulmuştur. Ankete katılan üniversitelerdeki yöneticilerden 156 kişi "Kayıt dışı ekonomi ve ihale kanunu" şıkları hariç tüm şıkları cevaplarırken, 30'u boş bırakmıştır. "Kayıt dışı ekonomi ve ihale kanunu" şıklarına ise 150 kişi cevap verirken 36 denek bu şıkları cevaplamamıştır. Türkiye'deki mevcut mali yapının üniversiteler üzerindeki etkilerine ilişkin yüzdeler dağılımlar şöyledir. Katılımcılardan "İhale kanunu

üniversiteler üzerinde etkilidir” diyenler %67.74, etkili değildir diyenler %12.90 iken, “Enflasyon üniversiteler üzerinde etkilidir” diyen denek %54.84 oranda iken %25.81’i bu görüşe katılmamakta, “Kayıt dışı ekonomi üniversiteler üzerinde etkilidir” diyenler sadece %41.93 iken %35.48’i denek bu görüşe katılmamaktadır. Deneklerin %80.64’ü “Üniversitenin bulunduğu şehrin ekonomik durumu, %70.97’si velilerin ekonomik durumları, %67.74’ü öğrencilerin ekonomik durumları üniversiteler üzerinde etkilidir” diye düşünmektedir. Katılımcılar tamamı, %83.87’si, akademisyenlerin gelir seviyesinin düşüklüğü, %80.64’ü akademisyenlerin fazla ders yükü altına girmelerini üniversiteler üzerinde etkili olduğu görüşüne sahiptir. Akademisyenlerin dışarıya iş yapmalarının üniversiteler üzerinde etkili olduğu konusuna denekler %45.16 oranla katılırken %35.48’i bu görüşe katılmamakta ve %3.23’ü ise bilmiyorum cevabı vermektedir.

Buna göre ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu üniversitenin bulunduğu şehrin ekonomik durumu, akademisyenlerin gelir seviyesinin düşüklüğü, akademisyenlerin fazla ders yükü altına girmelerinin etkili olduğunu düşünürken, yine yöneticilerin çoğunluğu velilerin ve öğrencilerin ekonomik durumları, ihale kanunu ve akademisyenlerin dışarıya iş yapmaları da üniversitelerin mali yapısı üzerinde etkili olduğunu, yöneticilerin yarısı ise enflasyonun etkili ancak kayıt dışı ekonominin çok etkili olmadığını düşünmektedirler.

Üniversitelerin gelir kaynaklarını arttırıcı yöntemlere ilişkin gösterge 4.2’ye ait veriler EK1 Tablo 4’te sunulmuştur. Buna göre; ankete katılan üniversitelerdeki yöneticilerden 156 kişi tüm şıkları cevaplarırken, 30’u boş bırakmıştır. Üniversitelerin gelir kaynaklarını arttırıcı yöntemlere ilişkin yüzdeler dağılımlar şöyledir. Yöneticilerin %83.87’si üniversitelerin gelir kaynaklarını arttırma yöntemi olarak döner sermaye gelirlerini görmekte iken %80.64’ü projeler ve proje danışmanlıkları olarak görmektedir. Yöneticilerin sadece %45.16’sı öğrenci gelirlerini üniversitelerin gelir kaynaklarını arttırıcı bir yöntem olarak görürken buna karşılık yine büyük bir kitle, %35.48’i, bu yöntemi uygun bir yöntem olarak görmemektedir.

Buna göre ankete katılan yöneticilerin tamamına yakını üniversite sanayi işbirliğini, proje danışmanlığını, döner sermaye gelirlerini ve projeleri üniversitenin gelir kaynaklarını

arttırıcı yöntemler olarak görmekte iken öğrenci gelirlerini yaklaşık yöneticilerin yarısı gelir arttırıcı yöntem olarak görmemektedir. Bu durumun, ülkenin ekonomik kalkınmışlık düzeyi ve toplumun devletten beklentileri ile paralel olduğu görülmektedir.

Türkiye'nin mevcut siyasi yapısı, ulusal ve uluslararası bazı faktörlerin üniversitelere etkilerine ait gösterge 4.3'ün yüzdeler dağılımları EK1 Tablo4'te sunulmuştur. Tabloya göre yöneticilerden 150 kişi "Dünya Bankası ve IMF ile ilişkiler" şıklarına cevap verirken 36 denek bu şıkları cevaplamamıştır. Yöneticilerden 156 kişi diğer şıkların tamamını cevaplarırken, 30 kişi boş bırakmıştır. Üniversitelerde uygulanan SP'nin başarıya ulaşmasında "IMF ile ilişkiler" yargısına denekler %19.36 oranla katılırken %48.49'u bu görüşe katılmamakta, %12.90'ı ise bu görüşe bilmiyorum cevabı vermektedir. "AB ve Bolonya süreci"nin etkili olduğu görüşüne denekler %64.51 oranla katılırken %12.90'ı katılmamakta ve %6.45'i ise bilmiyorum cevabı vermektedir. "Dünya Bankası ile ilişkiler" yargısına deneklerin %35.48'i bu görüşe katılmakta %35.49'u katılmamakta ve %9.68'i ise bu görüşe bilmiyorum cevabı vermektedir. "Hükümet programı" yargısına denekler %64.52 oranla katılırken %12.90'ı bu görüşe katılmamakta ve %6.45'i ise bilmiyorum cevabı vermektedir. "YÖK'ün tutumu" yargısına denekler %74.20 oranla katılırken %3.23'ü bu görüşe katılmamakta ve %6.45'i ise bilmiyorum cevabı vermektedir. "Rektör, dekan ve müdürlerin tutumu" yargısına denekler %77.42 oranla katılırken %3.23'ü bu görüşe katılmamakta ve %3.23'ü ise bilmiyorum cevabı vermektedir. "Akademik ve idari personelin tutumu" yargısına denekler %74.20 oranla katılırken %6.45'i bu görüşe katılmamakta ve %3.23'ü ise bilmiyorum cevabı vermektedir.

Ankete katılan yöneticiler üniversitelerde uygulanan SP'nin uygulanmasının başarıya ulaşmasına IMF ve Dünya Bankası ile ilişkilerin etkili olacağını düşünmemektedir. %65 civarında yönetici AB ve Bolonya süreci ile hükümet programlarının üniversitelerde uygulanan SP'nin uygulaması üzerinde etkili olacağını düşünmektedir. Yöneticilerin ekseriyeti (yaklaşık %80'i) üniversitelerde uygulanan stratejik planın başarıya ulaşmasında YÖK'ün tutumu, üniversitedeki idarecilerin (rektör, dekan, müdür gibi) tutumu ve personelin (akademik ve idari personel) tutumunun etkili olacağı kanaatini taşımaktadır.

Üniversitelerde uygulanan stratejik planlamanın başarıya ulaşmasına etki eden nedenler hakkında deneklerin akademik ünvanlarının görüşlerinde farklılığa sebep olup olmadığının ölçmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuç Tablo 3.20’de verilmiştir. ANOVA sonucuna göre üniversitelerde uygulanan stratejik planlamanın başarıya ulaşmasına etki eden nedenlerden uluslararası etkenler konusunda deneklerin akademik ünvanları onların görüşlerinde farklılığa sebep olmuştur ($p < .05$). Dr. ünvanına sahip denekler uluslararası etkenlerin SP’nin uygulaması üzerinde kesinlikle etkili olduğunu düşünürken öğretim görevlileri ve diğer gruplar bunun etkili olduğunu düşünmemektedirler.

Akademik ünvanlarına göre deneklerin hükümet programını stratejik planlamanın nedeni olarak algılamalarında farklılık gözlenmiştir. ($p < .005$). Yardımcı Doçentler hükümet programının üniversitelerde uygulanan stratejik planlamanın başarıya ulaşmasında etkili olduğunu düşünmezlerken, diğer ünvan grubundaki denekler hükümet programının etkili olduğu düşünmektedirler.

Yöneticiler, YÖK’ün tutumunun stratejik planlamanın başarıya ulaşmasındaki etkisi hakkındaki algıları ünvanlarına göre istatistiksel olarak kısmi farklılık göstermektedir ($p > .05$). Yrd. Doç.’ler YÖK’ün tutumunun stratejik planlamanın başarıya ulaşmasındaki etkisi konusunda endişeleri bulunurken diğer gruplar kesinlikle etkili olduğunu düşünmektedirler.

Yöneticilerin tamamı ünvanlarına göre farklılık göstermeksizin üniversite içi ilişkilerin stratejik planlamanın başarıya ulaşmasında etkili olacağını düşünmektedir. Grupların algılarında istatistiksel bir farklılık gözlenmemiştir. ($p > .05$).

Tablo 25. Türkiye’deki mevcut siyasi yapının üniversitelerde uygulanan stratejik planlamanın başarıya ulaşmasının etkilerine ilişkin akademik ünvana göre tek yönlü varyans analizi

Türkiye’deki mevcut siyasi yapının üniversitelerde uygulanan stratejik planlamanın başarıya ulaşmasını aşağıdakiler etkiler	Akademik Ünvan	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	Sig. (p)
Uluslararası İlişkiler (AB ve Bolonya süreci, Dünya Bankası ve IMF ile ilişkiler)	Prof.	2.50	1.12	4.75	.00
	Doç.	2.60	.81		
	Yrd. Doç.	2.33	.95		
	Dr.	4.00	.00		
	Öğr. Gör.	2.00	.84		
Hükümet programı	Prof.	3.00	1.11	5.89	.00
	Doç.	3.20	.761		
	Yrd. Doç.	2.40	1.38		
	Dr.	.	.		
	Öğr. Gör.	3.67	.48		
YÖK’ün tutumu	Prof.	3.31	1.07	2.75	.04
	Doç.	3.20	.761		
	Yrd. Doç.	2.80	1.49		
	Dr.	.	.		
	Öğr. Gör.	3.67	.48		
Üniversite içi ilişkiler (Rektör, dekan ve müdürler ile Akademik ve idari personelin tutumu)	Prof.	3.50	1.00	1.40	.23
	Doç.	3.20	.76		
	Yrd. Doç.	3.50	.77		
	Dr.	4.00	.00		
	Öğr. Gör.	3.33	.48		

Tablo 26. Türkiye’deki mevcut siyasi yapının üniversitelerde uygulanan stratejik planlamanın başarıya ulaşmasının etkilerine ilişkin idari görev yılına göre tek yönlü varyans analizi

Türkiye’deki mevcut siyasi yapının üniversitelerde uygulanan stratejik planlamanın başarıya ulaşmasını aşağıdakiler etkiler	İdari Görev Yılı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	Sig. (p)
Uluslararası İlişkiler (AB ve Bolonya süreci, Dünya Bankası ve IMF ile ilişkiler)	0-5 yıl	2.30	1.00	14.35	.00
	6-10 yıl	3.25	.44		
	11-15 yıl	4.00	.00		
	16-20 yıl	2.00	.00		
	20 yıldan fazla	1.00	.00		
Hükümet programı	0-5 yıl	3.00	1.26	2.51	.04
	6-10 yıl	3.00	.00		
	11-15 yıl	4.00	.00		
	16-20 yıl	2.00	.00		
	20 yıldan fazla	3.00	.00		
YÖK’ün tutumu	0-5 yıl	3.21	1.24	.89	.47
	6-10 yıl	3.25	.44		
	11-15 yıl	4.00	.00		
	16-20 yıl	3.00	.00		
	20 yıldan fazla	3.00	.00		
Üniversite içi ilişkiler (Rektör, dekan ve müdürler ile Akademik ve idari personelin tutumu)	0-5 yıl	3.34	.96	2.78	.02
	6-10 yıl	3.75	.44		
	11-15 yıl	4.00	.00		
	16-20 yıl	4.00	.00		
	20 yıldan fazla	3.00	.00		

Türkiye’deki mevcut siyasi yapının üniversitelerde uygulanan stratejik planlamanın başarıya ulaşmasının etkileri sorusuna deneklerin verdikleri cevaplar arasında idari görev yılına göre farklılık arzedip arzetmediğini anlamak için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 26’da verilmiştir. Uluslararası ilişkilerin (AB ve Bolonya süreci, Dünya Bankası ve IMF ile ilişkiler) ($p=0.00<0.05$), hükümet programının ($p=0.04<0.05$) ve üniversite ilişkileriyle stratejik planın başarıya ulaşması konusunda yöneticilerin idari görevde bulunma süreleri dikkate alındığında gruplar arasında görüş ayrılığı olduğu görülmektedir. 6-15 yıl arasında idari görevde bulunan yöneticiler diğer yaş grupların aksine uluslararası ilişkilerin stratejik planın başarıya ulaşmasında etkili olacağını ($p=0.00<0.05$) düşünmektedir. 11-15 yıldır idari görevi olanlar bu olgulara en çok katılanlardır. 16-20 yıl arasında idari görevde bulunan yöneticiler ise hükümet programının stratejik planın başarıya ulaşmasında diğer grupların aksine etkili olmayacağını ($p=0.04<0.05$) düşünmektedir. Yöneticilerin tamamı idari görev yılı farketmeksizin YÖK’ün tutumunun ve üniversite içi ilişkilerin (rektör, dekan ve müdürler ile akademik ve idari personelin tutumu) stratejik planın başarıya ulaşmasında etkili olacağı konusunda görüş birliği içindedir. Elde edilen sonuçlar deneklerin idari görevde buldukları yıla göre algılamalarında farklılık olduğunu ortaya koymuştur.

Gösterege 4.4 ve 4.5, SP’de hangi ülke/lerin üniversiteleri örnek alınmalı ve planlamanın başlatılmasındaki gerçek etkenin ne olduğu sorusuna, deneklerin akademik ünvanına ve idari görev süresine göre değerlendirmeleri ilişkin veriler Tablo 27’de sunulmuştur. Ankete katılan üniversitelerdeki yöneticilerden 156 kişi “Stratejik planlamada sizce hangi ülke/lerin üniversiteleri örnek alınmalıdır?” sorusunu cevaplarırken, 30’u boş bırakmıştır. Amerikan üniversiteleri örnek alınmalı diyen yönetici %48.39 iken Avrupa ülkeleri üniversiteleri örnek alınmalıdır diyenler %35.48 olmuştur. “Stratejik planlamanın başlatılmasındaki gerçek etken sizce nedir?” sorusunu ise deneklerin %41.94’ü dış faktörler derken %38.71’i ise iç faktörler gerçek etkindir şeklinde cevap vermiştir.

Tablo 27 Stratejik planlamada hangi ülke/lerin üniversiteleri örnek alınmalı ve planlamanın başlatılmasındaki gerçek etken nedire ilişkin frekans dağılımları

	Stratejik planlamada sizce hangi ülke/lerin üniversiteleri örnek alınmalıdır?			Stratejik planlamanın başlatılmasındaki gerçek etken sizce nedir?		
		Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Geçerli	Avrupa Ülkeleri Üniversiteleri	66	35.48	İç Faktörler	72	38.71
	Amerikan Üniversiteleri	90	48.39	Dış Faktörler	78	41.94
	Toplam	156	83.87	Toplam	150	80.65
Cevapsız		30	16.13		36	19.35
Toplam		186	100.00		186	100.00

Ankete katılanların akademik ünvanlarına göre “stratejik planlamada hangi ülke/lerin üniversiteleri örnek alınması gerektiği” ve “stratejik planlamanın başlatılmasındaki gerçek etkenler” sorularına verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı ile ilgili yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 27’de akademik ünvan gruplarının bu iki soru hakkındaki algılamalarının farklılık arzettiğini ortaya çıkarmıştır ($p < 0.05$).

Stratejik planlamada hangi ülke/lerin üniversiteleri örnek alınması gerektiği sorusuna verilen cevapların aritmetik ortalamaları incelendiğinde bu farklılık şu şekilde ortaya çıkmaktadır. Öğretim görevlileri ortalama olarak Avrupa üniversitelerinin stratejik planlamada örnek alınması gerektiğini düşünürken, diğer gruptakiler ise Amerikan üniversitelerinin örnek alınması gerektiğini düşünmektedirler.

Stratejik planlamanın başlatılmasındaki gerçek etkenler nelerdir sorusuna verilen cevaplarda Prof. ve Doç.’lar diğer gruptan ayrılmaktadır. Bu gruptakiler stratejik planlamanın başlatılmasındaki gerçek etkenin iç faktörler olduğunu düşünürken, diğer gruptakiler ise dış faktörlerin gerçek etken olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 28. Stratejik planlamada örnek alınması gereken üniversiteler ve planlamanın başlatılmasındaki gerçek etkenlere ilişkin akademik ünvana göre tek yönlü varyans analizi

	Akademik Ünvan	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	Sig. (p)
Stratejik planlamada hangi ülke/lerin üniversiteleri örnek alınması gerektiği	Prof.	1.54	.502	3.85	0.01
	Doç.	1.60	.498		
	Yrd. Doç.	1.80	.407		
	Dr.	.	.		
	Öğr. Gör.	1.33	.485		
Stratejik planlamanın başlatılmasındaki gerçek etkenler	Prof.	1.42	.496	5.72	0.00
	Doç.	1.40	.498		
	Yrd. Doç.	1.80	.407		
	Dr.	.	.		
	Öğr. Gör.	1.67	.485		

Ankete katılanların idari görev yılına göre “stratejik planlamada hangi ülke/lerin üniversiteleri örnek alınması gerektiği” ve “stratejik planlamanın başlatılmasındaki gerçek etkenler” sorularına verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığı ile ilgili yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 29’da idari görev yılına göre grupların bu iki soru hakkındaki algılamalarının farklılık arzettiğini ortaya çıkarmıştır ($p=0.00<0.05$).

Stratejik planlamada hangi ülke/lerin üniversiteleri örnek alınması gerektiği sorusuna verilen cevapların aritmetik ortalamalarındaki farklılık şu şekildedir. İdari görev süresi 6-10 yıl, 11-15 yıl arası olanlarla 20 yıldan fazla olanlar Avrupa üniversitelerinin stratejik planlamada örnek alınması gerektiğini düşünürken, 0-5 yıl ve 16-20 yıl arasında idari görevde bulunanlar ise Amerikan üniversitelerinin örnek alınması gerektiğini düşünmektedirler.

Tablo 29. Stratejik planlamada örnek alınması gereken üniversiteler ve planlamanın başlatılmasındaki gerçek etkenlere ilişkin idari görev yılına göre tek yönlü varyans analizi

	İdari Görev Yılı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	Sig. (p)
Stratejik planlamada hangi ülke/lerin üniversiteleri örnek alınması gerektiği	0-5 yıl	1.74	.442	27.27	.00
	6-10 yıl	1.00	.000		
	11-15 yıl	1.00	.000		
	16-20 yıl	2.00	.000		
	20 yıldan fazla	1.00	.000		
Stratejik planlamanın başlatılmasındaki gerçek etkenler	0-5 yıl	1.50	.502	6.83	.00
	6-10 yıl	1.75	.442		
	11-15 yıl	1.00	.000		
	16-20 yıl	1.00	.000		
	20 yıldan fazla	2.00	.000		

Stratejik planlamanın başlatılmasındaki gerçek etkenler nelerdir sorusuna verilen cevaplar; 11-15 yıl ve 16-20 yıldır idari görevde bulunanlar diğer gruplardan ayrılmaktadır. Bu gruplardakiler stratejik planlamanın başlatılmasındaki gerçek etkenin iç faktörler olduğunu düşünürken, diğer gruplardakiler ise dış faktörlerin gerçek etken olduğunu düşünmektedirler.

Üniversitelerdeki stratejik planlama sürecinde örnek alınması gereken ülkeler konusunda yöneticilerin değerlendirmeleri ile onların akademik ünvanları arasındaki ilişkinin yüzdesel dağılımı ve Ki kare testi Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30. Stratejik Planlamada Örnek Alınması Gereken Üniversitelere İlişkin Yöneticilerin Akademik Ünvana Göre Değerlendirmelerinin Yüzdelerlik Dağılımı ve Ki Kare Testi Analizi

Stratejik planlamada hangi ülke/lerin üniversiteleri örnek alınmalıdır?	Ünvan			
	Prof	Doç	Yrd.Doç.	Öğr.Gör.
Avrupa Ülkeleri Üniversiteleri	%46.2	%40.0	%20.0	%66.7
Amerikan Üniversiteleri	%53.8	%60.0	%80.0	%33.3
Toplam %	%100	%100	%100	%100
Sayı	78	30	30	18

$X^2 = 11.030$, $df = 3$, $p < 0.05$, Cramer's $V = 0.266$, $p < 0.05$

Tablo 30'da üniversitelerdeki SPS'de örnek alınması gereken ülkeler konusunda yöneticilerin değerlendirmeleri akademik ünvana göre değiştiğini gösteriyor çünkü aradaki ilişkiyi gösteren ki kare değeri (11.030) $p < 0.05$ seviyesinde istatistiksel olarak önemlidir. Ayrıca 0.266 olan Cramer's V ($p < 0.05$) değeri güçlüye yakın ortalama bir kuvvette ilişki olduğunu gösteriyor. Profesörlerin % 46.2 si ve doçentlerin %40'ı Avrupa ülkelerinin örnek alınması gerektiğini savunurken bu oran yardımcı doçentlerde 20% ye kadar düşmüş ama öğretim görevlilerinde yaklaşık %67 ile en yüksek seviyede görülmüştür. Amerikan üniversitelerinin örnek alınması konusunda ise bu fikri öğretim görevlilerinin ancak % 33.3 ü savunmuştur. Amerikan üniversitelerinin örnek alınma fikrini en çok savunanlar %80 ile yardımcı doçentler ve onları %60 lık bir oranla takip eden doçentler olmuştur. Profesörlerin de çoğunluğu (% 53.8) bu fikri desteklemektedirler.

Tablo 31. Stratejik Planlamada Örnek Alınması Gereken Üniversitelere İlişkin Yöneticilerin İdari Görev Süresine Göre Değerlendirmelerinin Yüzdelik Dağılımı ve Ki Kare Testi Analizi

Stratejik planlamada hangi ülke/lerin üniversiteleri örnek alınmalıdır?	Kaç yıldır şuan ki (İdari) görevdesiniz?				
	0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	20 yıldan fazla
Avrupa Ülkeleri Üniversiteleri	% 26.3	% 100	% 100	% 0	% 100
Amerikan Üniversiteleri	% 73.7	% 0.0	% 0.0	% 100	% 0.0
Toplam %	% 100	% 100	% 100	% 100	% 100
Sayı	114	24	6	6	6

$$X^2 = 65.435, df = 4, p < 0.001, \text{Cramer's } V = 0.648, p < 0.001$$

Tablo 31'de üniversitelerdeki stratejik planlama sürecinde örnek alınması gereken ülkeler konusunda yöneticilerin değerlendirmeleri idari görev süresine göre değişir öngörüsünü destekler şekilde bir sonuç göstermektedir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren ki kare değeri olan 65.435 $p < 0.001$ seviyesinde bu ilişkinin istatistiksel olarak oldukça yüksek seviyede önemli olduğunu teyit etmektedir. Ayrıca 0.648 ($p < 0.001$) olan Cramer's V değeri de çok güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. 0-5 yıl idari görev yapanların yaklaşık beşte biri (%19.2), 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında idari görevde bulunanlar ile 20 yıldan fazla idari görevde bulunanların tamamı Avrupa ülkeleri üniversitelerinin stratejik planlama sürecinde örnek alınması gerektiğini savunurken, 16-20 arası idari görevde bulunanların hiçbirisi bu görüşü desteklememektedir. Amerikan üniversitelerinin örnek alınması fikri ise 16-20 yıl arası idare görevde bulunanların tamamı ile 0-5 yıl arası idari görevde bulunanların neredeyse $\frac{3}{4}$ ünçe (%73.7) desteklenirken, 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası ve 20 yıldan fazla idarecilik görevinde bulunanların hiçbirisi tarafından savunulmamaktadır.

Tablo 32. Stratejik Planlamanın Başlatılmasının Gerçek Nedene İlişkin Yöneticilerin Akademik Ünvana Göre Değerlendirmelerinin Yüzelik Dağılımı ve Ki Kare Testi Analizi

Stratejik planlamanın başlatılmasındaki gerçek etken nedir?	Ünvan			
	Prof	Doç	Yrd.Doç.	Öğr.Gör.
İç Faktörler	%58.3	%60.0	%20.0	%33.3
Dış Faktörler	%41.7	%40.0	%80.0	%66.7
Toplam %	%100	%100	%100	%100
Sayı	72	30	30	18

Chi Square = 15.785 df= 3 $p \leq 0.001$ Cramers V =.324 $p \leq 0.001$

Tablo 32’de üniversitelerdeki SPS’nin başlatılmasında gerçek etkenin ne olduğu konusunda yöneticilerin değerlendirmeleri akademik ünvana göre değişir öngörüsü desteklenmektedir. Burada değişkenler arasında istatistiksel açıdan önemli bir ilişki olup olmadığını gösteren ki kare değerinin (15.785) $p \leq 0.001$ seviyesinde önemli olduğunu görülmektedir. 0.324 olan Cramer’s V ($p \leq 0.001$) değeri de bu ilişkinin güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Tabloda açıkça görüldüğü üzere profesör ve doçentlerin yaklaşık $\frac{3}{4}$ ü stratejik planlama sürecinin başlatılmasında gerçek etkenin iç faktörler olduğunu düşünürken, yardımcı doçentlerin %33.3 ü ve de öğretim görevlilerinin de ancak %20 si bu görüşü desteklemektedir. Buna karşın yardımcı doçentlerin %80 i ve öğretim görevlilerinin yaklaşık % 67 si bu süreçte dış faktörleri gerçek etken olarak görmektedir. Bu oran profesör ve doçentler arasında yaklaşık %40 olarak karşımıza çıkmaktadır (% 41.7 ve % 40).

Tablo 33. Stratejik Planlamanın Başlatılmasının Gerçek Nedene İlişkin Yöneticilerin İdari Görev Yılına Göre Değerlendirmelerinin Yüzelik Dağılımı ve Ki Kare Testi Analizi

Stratejik planlamanın başlatılmasındaki gerçek etken nedir?	Kaç yıldır şuan ki (İdari) görevdesiniz?				
	0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	20 yıldan fazla
İç Faktörler	% 50	% 25	% 100	% 100	% 0.0
Dış Faktörler	% 50	% 75	% 0.0	% 0.0	% 100
Toplam %	% 100	% 100	% 100	% 100	% 100
Sayı	108	24	6	6	6

Ki kare (X^2) = 23.798, df= 4, $p < 0.001$, Cramers V =.398, $p < 0.001$

Tablo 3.28’de üniversitelerdeki SPS’nin başlatılmasında gerçek etkenin ne olduğu konusunda yöneticilerin değerlendirmeleri idari görev süresine göre değiştiğini göstermektedir. Ki kare değerinin (23.798) $p < .001$ seviyesinde olması bunun göstergesidir. Buna göre üniversitelerdeki stratejik planlama sürecinin başlatılmasında gerçek etkenin ne olduğu konusunda yöneticilerin değerlendirmeleri ile onların idari görev süreleri arasında istatistiksel açıdan önemli bir ilişki vardır ve .398 olan Cramer’s V değerli bu ilişkinin güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. 11-16 ve 16-20 yıl arası idari görevde bulunanların tamamı, 0-5 yıl arası idarecilik yapanların yarısı ve 6-10 yıl arası idarecilik yapanların $\frac{1}{4}$ ü üniversitelerdeki stratejik planlama sürecinin başlatılmasında gerçek etkenin iç faktörler olduğunu düşünürken, 20 yıldan fazla görev yapanların hiçbirisi bu süreçte iç faktörlerin etkili olduğunu düşünmemektedir. 20 yıldan fazla görev yapanların tamamı üniversitelerdeki stratejik planlama sürecinin başlatılmasında gerçek etkenin dış faktörler olduğu konusunda hemfikirdir. Onları % 75lik oranla 6-10 yıl arası idarecilik yapanlar ve %50 lik oranla 0-5 yıl arası görev yapanlar izlemektedir. Buna karşın 11- 15 ve 16-20 yıl arası idarecilik yapanlardan hiçbiri dış faktörlerin bu süreçte etkili olduğunu düşünmemektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada dünyadaki üniversitecilik anlayışı, anlayıştaki değişim, üniversite yönetimi ve AB ile ABD üniversitelerinde uygulanan SP, Türkiye’deki üniversitelerde uygulanmaya başlanan SP’nin özellikleri, planlama süreci, planlamanın nasıl yapıldığı ve yöneticilerin gözüyle planmanın uygulamasının tesbiti ve analizi yapılmıştır.

Dünyada bugünkü anlamda üniversiteciliği Avrupa ülkeleri başlatmış, dünyanın dörtbir yanına yayılmasını sağlamış ve uzun yıllar bu konuda dünyaya liderlik yapmıştır. Avrupa ülkelerinin elinde olan bu liderlik bayrağını 20. yüzyılda ABD ele geçirmiştir. Yani üniversitecilik alanında dünyada kıyasıya devam eden bir uluslararası rekabet yaşanmaktadır.

Uluslararası devam eden rekabet ve dünyada meydana gelen yönetim anlayışındaki değişimler ile ekonomik krizler üniversitelerin en temel görevlerinde değişime neden olmuştur. Üniversitelerin en temel üç görevi vardır. Bunlardan birincisi varolan mevcut bilgi ve kültürün eğitim yoluyla yeni nesillere aktarılmasıdır. İkincisi üniversitelerin araştırma ve yayım yapma fonksiyonudur. Üçüncüsü ise topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmektir.

Üniversitelerin ilk kurulduğu günden beri ilk ve en temel görevi, eğitim vermektir. Ancak, ikinci görevi olan araştırma fonksiyonu ise Almanya’daki Humbolth kardeşlerin çalışmalarıyla üniversitelerde uygulanmaya başlamıştır. Üniversitelerin en temel görevlerinden üçüncüsü ise topluma karşı sorumluluk görevidir ve ABD’nin yükseköğretim sektöründe uluslararası arenada bayrağı ele geçirmesiyle başlamıştır.

20. yüzyıl sonrasında yönetim anlayışında meydana gelen gelişmeler toplumların üniversitelerden beklentilerinde değişmelere sebep olmuştur. Beklentilerdeki değişmelere paralel olarak üniversitelerde zorunlu yapısal değişikliklere gitmişlerdir. Yönetim anlayışında meydana gelen ve etkisini fazlaca hissettiren yaklaşımlardan bazıları “yeni kamu yönetimi”, “hesap verebilirlik”, “yeni kamu hizmeti yada yönetişim”, “stratejik yönetim” ve “stratejik planlama”dır. Bu tür kavramlar genelde ilk önce özel sektörde

uygulanmış ve daha sonra kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda uygulanmaya başlamıştır. Burada ele alınan stratejik yönetim/planlama kavramı da önce özel sektörde daha sonra kamu kurumları ve üniversitelerde uygulanmaya başlanan yönetim kavramıdır.

Stratejik planlamanın özel sektör tecrübesinde başarılı uygulamalara rastlandığı gibi başarısızlıkların yaşandığı uygulamalarda mevcuttur. Özel sektörden elde edilen stratejik planlama konusundaki başarılı tecrübeler kamu sektörünün ve üniversitelerin sorunlarının çözümünde ABD’de uygulamaya başlanmıştır. ABD’de uygulanmaya başlanan SP modeli daha sonra dünyanın farklı coğrafyalarında hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde uygulanma imkanına kavuşmuştur. SP’nin farklı ülkelerdeki uygulama örneklerinde devletin desteğiyle başarılı olan çalışmalar olduğu gibi buna karşı çıkan yönetimler ve başarısızlıkla sonuçlanan uygulamalar da mevcuttur. Stratejik planlama AB ve Türkiye’deki üniversitelerde de uygulanmaya başlamıştır. Türkiye’de uygulanmaya başlanan SP, ABD ve AB’de uygulananlarla büyük oranda benzerlik göstermektedir.

Türkiye’de kamu sektöründe ve üniversitelerde SP’nin uygulanabilmesi için gerekli olan hukuki altyapı düzenlenmesinin yapıldığı ortaya çıkmıştır. Konuyla ilgili makro ekonomiyi ilgilendiren planlamalarda konu ele alınmış, devletin yapısı içerisinde buna yönelik yeni yapılanmalar gerçekleşmiş, gerekli kanun, yönetmelik ve tüzükler çıkarılmıştır. Mevzuat gereği uygulama izlenmekte ve değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır.

Uygulanmaya başlanan SP’nin bir heves olup daha önceleri uygulanmaya çalışılan post modern yönetim tekniklerinde olduğu gibi sadece bir moda olduğunu dolayısıyla gelip geçiçi olduğunu iddia edenler bulunmaktadır. Hatta kurumlarda çalışanlar, yöneticilerin yeni yönetim tekniklerini uygulamaya yönelik heveslerini gelip geçiçi gördüklerinden yöneticiler yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasında pek başarı elde edememişlerdir. Stratejik planlamanın Türk kamu kurumlarındaki uygulamasını aynı şekilde görmek bir yanılgı olacaktır. Çünkü stratejik planlamanın uygulanması isteği kurumların başındaki yöneticilerin sadece kendi hevesleri olmayıp kanunla uygulanması talep edilmektedir. Ayrıca uygulamaya geçilen SP sadece planlama aşamasında bırakılmayıp sonuçlarının izlenip değerlendirilmesi, önceden belirlenen kriterlere göre performans ölçümlerinin yapılması ve bütçenin elde edilen performansa göre belirlenmesi istenmiştir.

Kurumların yönetiminde kullanılan bu planlama döngüsü stratejik planlamanın kurumsal bazda başarıyla uygulanması adına önemli bir etken olacağı açıktır.

Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının mevcut durumu ele alındığında bazı başarılı çalışmalar ve olumlu gelişmeler olduğu gibi çözüm bekleyen ciddi anlamda sorunlu noktalar da bulunmaktadır. Türk yükseköğretim kurumları AB uyum süreci çerçevesinde yürütülen ve Bolonya Kriterlerinden birisi olan (AKTS/ECTS) sistemine uyum sağlama çalışmaları ve diğer çalışmalar bu başarılı uygulamalara sadece bir örnektir. Türkiye'nin Bolonya sürecinde devam eden çalışmalarla ilgili başka konularda da karnesindeki notların genel manada başarılı olduğu görülmektedir. Yine başarılı bir başka konu son yıllarda hem devlet hem vakıf üniversite sayısının hızla artması, üniversite kapısında bekleyen öğrenci sayısındaki azalma olumlu gelişmeler arasında sayılabilir.

Diğer taraftan Türk yükseköğretim kurumlarının kemikleşmiş sorunları da mevcuttur. Bunlar konu başlıklarıyla sıralandığında şunlardan bahsetmek mümkündür. En başta 2547 sayılı YÖK'e geniş yetkiler veren aşırı merkeziyetçi, bürokratik, ideolojik, üniversitelerin akademik özerkliğini kısıtlayan ve yapısal problemlere neden olan yasadır. Diğer sorun YÖK'ün ve üniversitelerin daha önceki bazı YÖK başkanlarınca aşırı derecede siyasallaştırılmış olmasıdır. Yine aynı dönemlerde uygulanan ve üniversite adayları arasında haksızlıklara neden olan meslek liseleri aleyhine düzenlenmiş katsayı uygulamasıdır. Üniversitelerin gelirlerindeki yetersizlikten dolayı araştırmaya yeterli kaynağın ayrılabilmesi, uluslararası düzeyde yeterli ve kaliteli yayınların üretilmemesi, akademisyenlerin geçim derdlerinden dolayı araştırmaya yeterli miktarda vakit ayıramaması ve araştırma yerine daha çok ders anlatarak para kazanma yolunu tercih eder hale gelmiş olmasıdır. Üniversitelerin en önemli problemlerinden bir diğeri toplumdan kopuk şekilde faaliyet yürütüp toplumun sorunlarına çözüm üretmemesidir. Diğer taraftan üniversitelerde verilen eğitim üniversite mezunlarının çalışacakları kurumların beklentilerini karşılayacak düzeyde kaliteli eğitimi veremiyor olmasıdır. Son olarak başta yeni açılan üniversiteler olmak üzere kaliteli akademisyen açığının kapatılamamış olmasıdır.

ABD'de kamu sektöründe ve üniversitelerde 20 yıldan fazla süredir uygulanan ve bazı AB ülkesi kamu sektöründe ve üniversitelerinde de uygulanmaya başlanan SP Türkiye'de de

2006 yılından sonra uygulamaya başlanmış bulunmaktadır. SP uygulaması sayesinde devlet kurumlarında ve üniversitelerde var olan bir kısım idari problemlerin çözümünde katkı sağlayacağı beklenmektedir. Özellikle kurumların hizmet sundukları kesimlerin talep ve beklentilerini anlayıp ona göre hizmet sunan, sunduğu hizmette tüketici memnuniyetini esas alan, kaliteli hizmet sunumuna odaklı, verimlilik esasına göre çalışan, piyasanın şartlarını dikkate alan ve çalışanlarının performansa dayalı değerlemelerini yapan kurumlar haline gelmesinde SP'nin katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Bu beklenti ile başlatılan üniversitelerdeki SPS'nin uygulamasının üniversitelere sağlayacağı faydalar ile üniversitelerin sürece uyumlarını, yöneticilerin bakışıyla tesbit etmeyi amaçlayan bu çalışmada temel dört soru sorulmuştur.

Sorulardan birincisi “Stratejik planlamayı uygulamak için üniversiteler nasıl organize oldular?”, ikincisi “Üniversitelerin uyguladığı stratejik planlama hangi belirgin özelliklerden oluşur?”, üçüncüsü “Yöneticilerin algılamalarına göre stratejik planlamanın üniversitelerindeki etkileri nelerdir?”, dördüncüsü “Türkiye'nin mevcut mali-siyasi yapısı dikkate alındığında, üniversitelerdeki SP'nin uygulamasına dair yöneticilerin değerlendirmeleri nelerdir?”.

Üniversitelerin SP'yi uygulamak için yaptıkları faaliyetler

Birinci soru çerçevesinde Türkiye'deki üniversitelerin SPS'yi gerçekleştirmek için yaptıkları faaliyetler ile ABD üniversitelerinde yapılan faaliyetler arasında benzerlikler olduğu tesbit edilmiştir. Örneğin planlama öncesi hazırlık çalışmaları, planlama aşamasında mevcut durumların tesbiti için yapılan tarama ve analizler ve dokümantasyonlaştırma gibi faaliyetlerde benzerlikler vardır.

SPS'de misyon ifadesi yeniden gözden geçirilmekte, büyük değişikliklerin yapılabilmesi için bir fırsat olarak görülmekte ve sürece direnç göstermelerle karşılaşmaktadır. Ancak SPS'yi engellemeye yönelik bu direnç az gelişmiş ülkelerdeki üniversitelerde üniversite öğrencilerinin, personelinin hatta bazı yöneticilerin dahil olduğu fiziki şiddet kullanmaya varan düzeylere ulaşmaktadır. ABD'deki uygulamalarda çalışanlar işini kaybetme gibi korkular yaşamışlar, dolayısıyla farklı yöntemler kullanılarak işi yavaşlatma yoluna giderek direnç göstermişlerdir. Türkiye'de ise SPS'nin uygulanması aşamasında buna benzer bir

direnç ile karşılaşılmanın aksine yöneticilerin çoğunluğu bizzat sürecin uygulanması ve başarıya ulaşılması için destekledikleri görülmüştür.

Türkiye’deki üniversitelerde SP, kurumun genel finansal planı ile uyumlu şekilde ve alttan yukarıya ve yukarıdan aşağıya olmak üzere iki yönlü hazırlandığı tesbit edilmiştir. Bu sürece yöneticilerle birlikte danışman ve uzmanlar destek vermekte, komisyon yada komite üyeleri görev almakta, akademik personel sürece katılmakta, ilgili tarafların geniş çapta katılımı sağlanmaya çalışılmaktadır. SPS’ye ilgili tarafların geniş çapta dahil olmaları onları motive edecek ve motiv olan kimselerde katkı sağladıkları uygulamayı destekleyecek dolayısıyla başarılı bir sonuca ulaşma ihtimali artacaktır.

Üniversitelerde uygulanmaya başlanan SPS’de üst yöneticilerin SP’yi öncelikli olarak başlatma ve son stratejik kararları alma sorumluluklarını yerine getirdikleri bunun literatürdeki stratejik planlamaya üst yöneticilerin liderlik yapması gerektiği anlayışı ile örtüştüğü tesbit edilmiştir. Orta kademe yöneticiler ise üst kademe yöneticilerle beraber uygulamaya yönelik hedeflerin belirlenmesinde rol almıştır. SP’nin başarıyla uygulanabilmesi için planlama sürecinde görev alacak katılımcıların görev, yetki ve sorumluluklarının açıkça tanımlanması katılımcılar arasında meydana gelebilecek çatışmalarının önüne geçme adına önem arzettiği ortaya konmuştur.

Üniversitelerde Uygulanan SP’nin Belirgin Özellikleri

Türkiye’deki üniversitelerde uygulanmakta olan stratejik planların taşıdıkları temel özellikler literatürle, AB ve ABD’deki üniversitelerde uygulanan stratejik planların özellikleriyle örtüştüğü görülmüştür.

Stratejik planlamanın literatürde belirtilen kritik bileşenlerinin “gidişat (trend) analizi”, “dış ve iç çevre analizleri”, “rakiplerin analizi”, “gelecek tahmini” ve “gelecek yönelimli senaryolar” olduğu ve bu özellikleri Türkiye’deki üniversitelerin hazırladıkları SP’lerin taşıdığı ortaya konmuştur.

SPS’de çevre analizi yapılırken esasen SWOT analizi kullanılmakta ve sonuçlar yayınlanarak tüm dünya ile paylaşılmaktadır. Analizde sadece SWOT analizinin

kullanılması dolayısıyla ortaya çıkan kurumu tehdit eden husular ve zayıf yönler dahil sonuçların tamamının tüm dünyaya ilan edilmesi demek uluslararası yükseköğretim piyasasında rekabet edecek olan bu üniversiteler için büyük bir dezavantaj oluşturabilecektir. AB ve ABD üniversiteleri yayınladıkları SP'lerde üniversitelerin zayıflıklarını ve kendileri için var olan tehditlere yer vermemektedirler. Türkiye uygulamasında SWOT analizinin bu konuda kullanılabilecek tek model gibi ele alınıp uygulanmasının istenmesi bir kısım sakıncaları beraberinde getirmektedir.

SPS'de mevcut durumu ortaya koyma ve geleceğe yönelik kararlar alabilmek için kurum içi rapor ve dökümanlar, birim çalışanlarının görüşleri, SWOT analizi sonuçları, yönetim bilişim sistemlerinden elde edilen bilgiler kaynak olarak kullanılmakta iken dışardan satın alınan stratejik rapor ve bilgilerde kullanılmalıdır.

Stratejik plan hazırlanırken “ne olmak istiyoruz?”, “ne yapmaya ihtiyacımız var? ve niçin?” anahtar sorularından sonra uygulamaya yönelik olarak “ne? ve niçin?” ile “nasıl? ve ne zaman?” soruları sorularak sonuca ulaşılmaya çalışılmaktadır. Stratejik kararları üst düzey yöneticiler, uzman planlamacılar ile araştırma ve geliştirme bölümünün katkılarıyla birlikte almalıdır. Stratejik planlama için yeterli miktarda özel kaynak tahsis edilmelidir. Hazırlanan SP onaylandıktan sonra uygulamaya geçilmektedir.

SP'yi uygulama aşamasında ilgili personele görevlendirme yapılmakta ve ödüllendirme sistemi uygulanmaktadır. Planın çalışıp çalışmadığını değerlendirirken gözlemlene ve sürekli geri bildirim metodları kullanılmaktadır. Bu uygulamanın daha verimli hale gelebilmesi için bilgisayar teknolojilerinden ve programlarından daha fazla yararlanmak gerekecektir.

Üniversitelerdeki SP'nin Uygulamasına Dair Yöneticilerin Değerlendirmeleri

SP'nin yapılma maksadı kurumun yükseköğretimin değişen çevresiyle uyum sağlama, başarıya ulaşması ve sürekli büyümesi olarak görülmektedir. SP'yi hazırlama kanuni bir zorunluluk olmasına rağmen yöneticilerin SP'yi kanuni zorunluluğun ötesinde bir ihtiyaç olarak görmeleri planlamanın maksadına ulaşmasında önemli bir etken olacaktır. Yine Profesörler ve yardımcı doçentler ile onaltı-yirmi yıl arasında idari görevde bulunanlar

yöneticiler stratejik planlamanın yapılma maksadına ulaştığını düşünmezken, doçent ve öğretim görevlileri ile onbir-onbeş yıl arasında idari görevde bulunanlar kesinlikle amaca ulaşıldığını düşünmektedirler. Bu farklı sonuç en azından planlamanın belli düzeyde maksada ulaştığını ancak bir kısım iyileştirmelerin yapılması gerektiğini göstermektedir.

SP'nin rekabet avantajının farkında olma, kurum içinde daha iyi birlikteliği sağlama, gelecek için daha iyi hazırlık yapma, akademisyenlerle üst yöneticiler arasında uyumun artırılması, zayıflıkların giderilmesi, üstünlüklerin artırılması, fırsat ve tehditlerin belirlenmesi gibi hususlarda fayda sağladığı düşünülmektedir. Genel olarak yöneticiler bu faydalara ulaşıldığını düşünürken yirmi yıldan daha fazla idari görevde bulunan yöneticiler ise stratejik planlamanın faydalarına inanmamaktadır. Uzun süre idari görevde kalan yöneticiler zaman içinde olayları kanıksamakta ve yapılan işlerden tatmin olmamakta dolayısıyla burada da SP'nin uygulamasından beklenen faydaların görülmediğini düşünmeleri bu sebepten kaynaklanabileceğini düşündürmektedir.

SPS'de ortak çalışma yapmanın maliyetleri sorumsuzca davranış, gerekli ve geçerli bilgiye ulaşamama, akademisyen ve yöneticiler arasında çatışmaların çıkması, erken karar verememe, zamanı israf etme ve rekabet yapmanın değerini anlamama olarak görülmektedir. Süreçte meydana gelen değişime direnç Prof. ve Doç.'larda daha alt akademik ünvana sahip olanlara göre daha yüksektir ki daha önceki yapılmış çalışmalarla bu sonuç paralellik arz etmektedir. Yine SPS için yeterli düzeyde özel kaynak tahsis edilmesi gerekirken Türkiye'deki uygulamada bu tahsisat yeterince yapılmamıştır.

Türkiye'deki Mevcut Mali-Siyasi Yapının Üniversitelerdeki SPS'ye Etkileri

Türkiye'deki mevcut mali yapının özellikle üniversitenin bulunduğu şehrin ekonomik durumu ile velilerin ve öğrencilerin ekonomik durumları, akademisyenlerin gelir seviyelerinin düşük olması ve fazla ders yükü altına girmeleri üniversitelerde uygulanmaya başlanan stratejik planların başarıya ulaşmasında etkili olacağı düşünülmektedir.

Ülkenin mali yapısına paralel olarak üniversiteler gelir kaynaklarını arttırmak için üniversite-sanayi işbirliğini, döner sermaye gelirlerini ve projelerden elde edilen gelirlerini arttırmalıdır. Ülkemizin mevcut ekonomik şartlarında öğrenci harçlarını arttırarak

üniversitelerin gelirlerini arttırmaya yönelmeleri uygun bir yöntem olarak görülmemektedir. Bu durum ülkenin ekonomik kalkınmışlık düzeyi ve toplumun devletten beklentileri ile paralel olduğunu göstermektedir.

Türkiye'nin mevcut siyasi yapısının üniversitelerde uygulanan stratejik planlamanın başarıya ulaşmasının etkilerine bakıldığında çıkan sonuç şöyledir. Uluslararası etkenler olarak IMF ve Dünya Bankası ile ilişkilerin stratejik planın başarıya ulaşmasını etkileyeceği düşünülmezken, AB ve Bolonya süreci ile hükümet programının süreci yakından etkileyeceği düşünülmektedir. SPS'nin başarıya ulaşmasında esasen YÖK'ün, üniversitedeki idarecilerin (rektör, dekan, müdür gibi) ve personelin (akademik ve idari personel) tutumlarının çok daha etkili olacağı kanaati hakimdir.

Yöneticilerin akademik ünvan ve idari görev yılı dikkate alınarak konu incelendiğinde Dr. ünvanına sahip olanlar ile altı-onbeş yıl arasında idari görevde bulunanlar diğer yönetici grupların aksine stratejik planın başarıya ulaşmasında uluslararası ilişkilerin (AB ve Bolonya süreci, Dünya Bankası ve IMF ile ilişkiler) etkili olacağını düşünmektedir. Yrd.Doç. ünvanına sahip ve onaltı-yirmi yıl arasında idari görevde bulunan yöneticiler diğer yöneticilerin aksine stratejik planlamanın başarıya ulaşmasında hükümet programının etkili olmayacağını düşünmektedir. Yöneticilerin tamamı stratejik planlamanın başarıya ulaşmasında YÖK'ün tutumunun ve üniversite içi ilişkilerin (rektör, dekan ve müdürler ile akademik ve idari personelin tutumu) etkili olacağını düşünmektedirler.

Uygulanan stratejik planların başarıya ulaşmasında hukuki alt yapının tamamlanmış olması sürecin başarıya ulaşmasında önemli bir etkidir. SP'nin kamu kurumlarında ve üniversitelerde uygulanmaya başlanması üst yöneticilerin şahsi istekleri olmayıp kanun gereği olması ve bunun bütçe ile ilişkilendirilmiş olması çalışmanın başarıyla sürdürülmesinde önemli bir tesir gösterecektir.

SPS'de hangi ülkelerin üniversitelerinin örnek alınması gerektiği konusunda yöneticilerin akademik ünvan ve görev yılı esas alındığında elde edilen sonuçlar farklılık göstermiştir. Buna göre Öğr.Gör. ünvanına sahip yöneticiler stratejik planlamada daha çok Avrupa üniversitelerinin örnek alınması gerektiğini düşünürken, diğer yöneticiler Amerikan

üniversitelerinin örnek alınması gerektiğini düşünmektedirler. Aynı konuya yöneticilerin idari görevde buldukları süre esas alınarak bakıldığında ise altı-onbeş yıl arası ile yirmi yıldan fazla idari görevde bulunan yöneticiler stratejik planlamada daha çok Avrupa üniversitelerinin örnek alınması gerektiğini düşünürken, diğer yöneticiler Amerikan üniversitelerinin örnek alınması gerektiğini düşünmektedirler.

Stratejik planlama sürecinin başlatılmasında gerçek etkenin iç faktörler mi, dış faktörler mi olduğu konusunda görüş farklılığı olduğu tesbit edilmiştir. Prof. ve Doç.'lar SP'nin başlatılmasının gerçek nedenini iç faktörler olarak düşünürken diğer gruplar dış faktörler olarak düşünmektedir. Aynı konu idari görev süresi esas alınarak incelendiğinde onbir-yirmi yıl arası idari görevde bulunanlar iç faktörler, diğer gruplar ise dış faktörlerin gerçek etken olduğunu düşünmektedirler.

SP sayesinde kurumlar statik planlama ve yönetim anlayışından kurtulup dinamik bir planlama olan stratejik planlama ile dinamik yönetim anlayışına kavuşma fırsatı bulacaklardır. Kurumlar SP ve stratejik yönetim anlayışıyla ilgili tarafların ihtiyaç, beklenti ve taleplerine karşı daha duyarlı hale geleceği gibi bunlara karşı icraatlarında hesap verebilir hale gelecektir. Bunun yanında faaliyet gösterdiği sektörde kapılı örgüt yapısından ve anlayışından çıkıp piyasanın rekabet şartlarında faaliyet göstermek ve kendini yenilemek zorunda kalacaktır. Üniversiteler içinde aynı durum sözkonusudur. Türkiye'deki üniversiteler de üniversitelerin temel görevlerini yerine getirme, uluslararası yükseköğretim piyasasında rekabet edebilme ve bu rekabetten galip çıkmada piyasayı ve ilgili tarafları dikkate alan SP yönetim anlayışı bir fırsat olarak değerlendirilebilecektir.

Tezin tamamında görüleceği gibi SP sadece planlama olarak ele alınmayıp stratejik yönetim anlayışının uygulanması adına bir araç olarak ele alınmış ve ona göre değerlendirilmiştir. Mevzuatta olduğu gibi SP performans değerlendirme ve bütçeyle ilişkilendirilmiş şekilde uygulandığında başarıya ulaşma ihtimalini arttıracaktır. Kurumların geleceklerini planlarken konuya stratejik bir bakışla yaklaşmaları bu şekilde yaklaşmayanlara karşı üstünlük sağlayacağı gibi bu şekilde yaklaşanlarla da rekabet edebilme güç ve fırsatını sağlayacaktır.

Stratejik planlama kurumların sorunlarına bir anda çözüm bulan sihirli bir yönetim aracı değildir. Dolayısıyla SP'yi uygulayan kurum ve kuruluşlar uygulamadan elde etmeyi bekledikleri faydaları belirtilen realiteleri hatırd tutarak tesbit etmeleri ve beklentiye girmeleri gereklidir.

ÖNERİLER

Kurumlar yayınladıkları stratejik plan metinlerinde kurumlarına ait zayıf yönler ile tehditlere yer vermeleri rakipleri karşısında kendilerini zor duruma düşüreceğinden bu kısmı yayınlamayabilirler.

SPS'de SWOT analizinden başka analiz yöntemleri de kullanılabilir.

Anketin örnekleme daha fazla üniversiteyi kapsayacak şekilde tekrarlanabilir.

Anket sadece yöneticilere değil tüm çalışanlara uygulanabilir.

Planlama, uygulama ve değerlendirme ile bir bütün oluşturduğundan, performans değerlendirmeler de dikkate alınarak yinelenabilir.

Yurtiçi ya da yurtdışı devlet ve vakıf üniversiteleriyle karşılaştırmalı olarak tekrarlanabilir.

Bu anket uygulamasında kullanılan web üzerinden anket uygulama yöntemi yerine posta yolu gibi başka yöntemlerle tekrarlanabilir.

KAYNAKÇA

- AJZEN, I. (1988), *Attitudes, personality, and behavior*, Milton-Keynes, England: Open University Press & Chicago, IL: Dorsey Press.
- AKDENİZ Üniversitesi, (2006), *Akdeniz Üniversitesi 2007-2012 Stratejik Planı*.
<http://www.akdeniz.edu.tr/strateji/plan.pdf>
- AKSU, Mualla (2002), *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- AL, H. (2002), *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*, Bilim Adamı Yay., Ankara.
- ALBORNOZ, O., (1991), “Autonomy and Accountability in Higher Education”, *Prospects*, 21 (2).
- ALTBACH, Philip G., Robert O. Berdahl, and Patricia J. Gumpert, (2005), *American Higher Education in the Twenty-First Century, Social, Political, and Economic Challenges*, Second Edition, The Johns Hopkins University Press, Baltimore and London.
- AVRUPA Yüksek Öğretimde Kalite Güvencesi Birliği, (2005), *Avrupa Yüksek Öğretim Alanında Kalite Güvencesi için Standartlar ve İlkeler*, Helsinki, Finlandiya. (ENQA, Standarts and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, Helsinki: Multiprint, 2005).
- AZJEN, I. (1991), The Theory of Planned Behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50:179-211.
- BABBİE, E. (2007), *The Practice of Social Research* (11th ed.), Wadsworth/Thomson, Belmont, California.

- BAIRD, Jeanette (1997), "Accountability of University Governing Bodies in Australia: Issues for Proponents of Corporate Models", *Tertiary Education and Management*, Vol.3, No.1, 72-82.
- BAKER, Douglas D., Rom J. Markin (1993), A Framework for Strategic Planning and Change in Higher Education: The Case of a Business School, AIR, Annual Forum Paper.
- BALDRIDGE, J. V., (1983), *Organizational Characteristics of Colleges and Universities. In The Dynamics of Organizational Change in Education*, Eds. J. V. Baldrige, T. E. Deal, and C. Ingols, 38–59. Berkeley: McCutchan.
- BALDRIDGE, J. Victor, and Okimi, Patricia H. (1982), "Strategic Planning in Higher Education: New Tool Or New Gimmick?" *AAHE Bulletin* 35(2):6, 15-18.
- BALDRIGE National Quality Program, 2009-2010 Education Criteria for Performance Excellence, Leadership, Ethics, Competitiveness, www.baldrige.nist.gov
- BALIKESİR Üniversitesi, (2006), *Balikesir Üniversitesi Birinci Stratejik Planı 2006-2010*, www.balikesir.edu.tr, 31.08.2006
- BARCA, Mehmet ve Ahmet Nohutçu (2008), "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Eleştirel Bir Bakış", Editörler: BALCI, A., A. Nohutçu, N. K. Öztürk, B. Coşkun, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, s. 337-362, 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- BARROW, Clyde W. (1996), "The Strategy of Selective Excellence Redesigning Higher Education for Global Competition in a Postindustrial Society", *Higher Education*, Vol. 31, No. 4, (Jun.), pp. 447-469. <http://www.jstor.org/stable/3447820>
24/07/2008
- BARUCH, Y. (1999), Response rate in academic studies-A comparative analysis. *Human Relations*, 52, 421-438.

- BEARD, Deborah F. (2009), "Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education", *Journal of Education for Business*, May/June, pp. 275-282.
- BIRNBAUM, R., (1988), *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- BIRNBAUM, Robert (2000), "The Life Cycle of Academic Management Fads", *The Journal of Higher Education*, Vol.71, No.1.
- BIRNBAUM, Robert (2000), *Management Fads in Higher education: Where They Came From, What They Do, Why They Fail*, Jossey-Bass, San Francisco.
- BİLGİÇ, Veysel (2008), "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı", Editörler: BALCI, A., A. Nohutçu, N. K. ÖZTÜRK ve B. Coşkun, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 27-46.
- BLONIN, Vladimir A., (2004) *Strategic planning at University: The American Experience and Problems of its Adaptation at Regional Russian University*, Case Study, Orlando.
- BOGAZİÇİ Üniversitesi, (2006), *Bogaziçi Üniversitesi Stratejik Plan 2006*, http://www.boun.edu.tr/about/stratejik_plan_2006.html, 04.07.2007
- BOK, Derek (2007), (Çev: Barış Yıldırım) *Piyasa Ortamında Üniversiteler: Yükseköğretimin Ticarileşmesi*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları 161, Şubat, İstanbul.
- BRUNEL UNIVERSITY, *Brunel University Strategic Plan 2008 to 2012*, West London.
- BRYSON, John, M., (2004), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 3rd Edition, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, USA. www.josseybass.com
- ÇALIK, Temel, (2003), "Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama

- Açısından Nitel Değ....”, *Kastamonu Eğitim Dergisi* 251-268, Ekim, Cilt:11, No:2.
- CHATTOPADHYAY, P. and George, E. (2001), “Examining The Effects Of Work Externalization Through The Lens Of Social Identity Theory”, *Journal of Applied Psychology*, 86 (4):781-788.
- COLORADO STATE UNIVERSITY SYSTEM, (2005), *Setting the Standart for 21st Century: Strategic Directions, Colorado State University Strategic Plan 2006-2015*, Fort Collins, Colorado.
http://www.president.colostate.edu/strategicplanning/content/pdf/march06_fullplan.pdf
- COOK, Colleen Fred Heath and Russel L. Thompson, (2000), “Educational and Psychological Measurement, A Meta-Analysis of Response Rates in Web- or Internet-Based Surveys”, *Educational and Psychological Measurement*, 60; 821.
<http://epm.sagepub.com/cgi/content/abstract/60/6/821>, Downloaded from <http://epm.sagepub.com> at UNIV NORTH TEXAS LIBRARY on April 24, 2009
- COPE, R. G., (1987), *Opportunity from Strength: Strategic Planning Clarified with Case Examples*, ASHE-ERIC Higher Education Research Reports, No. 8., Association for the Study of Higher Education, Washington, D.C.
- COULTER, Mary K., (1998), *Strategic Management in Action*, Prentice-Hall Inc., Printed in the USA, New Jersey.
- CRESWELL, John W. (2009), *Research Design*, Sage Publication, Los Angeles
- DENHARDT, R.B., Denhardt, J.V. (2003), The New Public Service: An Approach to Reform, *International Rewiv of Public Administration*, C.8, S.1, s.1-10.
- DE VELLİS RF, (1991), *Scale Development Theory and Application*, SAGE Publication, London.
- DİNÇER, Ömer (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5.Baskı, Beta Yayınları,

İstanbul.

DİNÇER, Ömer ve Cevdet Yılmaz, (2003), *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma:1 Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, T.C.Başbakanlık, Ankara.

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ, (2006), *Dokuz Eylül Üniversitesi Stratejik Planı 2006-2010*, 4.Sürüm, İzmir.

[http://www.deu.edu.tr/UploadedFiles/Birimler/13089/DEU_Stratejik_Plan_2006-2010_\(Surum_4\).pdf](http://www.deu.edu.tr/UploadedFiles/Birimler/13089/DEU_Stratejik_Plan_2006-2010_(Surum_4).pdf)

DONDELINGER, Germain (2005), *Avrupa Yükseköğretim Alanının Mevcut Durumu*, Uluslararası Yükseköğretim Konferansı, 14-15 Kasım, (15-20), YÖK, Ankara.

DOORIS, Michael J., (2002-2003), “Two Decades of Strategic Planning”, *Planning for Higher Education*, December 2002- February 2003, (31)2.

DPT, (2000), *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, ÖİK Raporu*, Ankara.
<http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/oik527.pdf>

DPT, (2000), *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Yükseköğretim Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara, Web: <http://ekutup.dpt.gov.tr/egitim/oik550.pdf>

DPT, (2003), *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara.

DPT, (2006), *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, 2.Sürüm, Ankara.

DPT, (2006), *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, Web: <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf>

DPT, (2006), *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*, R.G. Tarihi 26/5/2006, R.G. Sayısı:26179.

DPT, (2007), *Orta Vadeli Programlama, 2008-2010*, R.G. Tarih: 21/06/2007, R.G.

Sayı:26559.

DRUCKER, F. Peter. (1999). *21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

DRUCKER, P.F., (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York.

DUDERSTADT, J.J. (2000), *A University for the 21st Century*, Ann Arbor: University of Michigan Press.

DUDERSTADT, J.J. and Wulf, W. (Edt.), (2002), *The Impact of Information Technology on the Future of the Research University*, Washington,D.C.:National Academy Press.

DUSİK, Jiri and Barry Sadler (2004), “Reforming Strategic Environmental Assessment Systems: Lessons from Central and Eastern Europe”, *Impact Assessment and Project Appraisal*, Volume 22, Number 2, June, Beech Tree Publishing, 10 Watford Close, Guildford, Surrey GU1 2EP, UK.

ELTON, Lewis (2008), “Collegiality and Complexity: Humboldt's Relevance to British Universities Today”, *Higher Education Quarterly*, Volume 62, No 3, July.

ERDEM, Ali Rıza (2004), “Türkiye’de Yükseköğretim ve Değişimi”, *Üniversite ve Toplum: Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, Haziran, Cilt 4, Sayı 2. <http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=190>

ERDEM, Ali Rıza (2006), “Dünyadaki Yükseköğretimin Değişimi” *Selçuk Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü Dergisi*, 15, 299–314.

ERGÜDER, Ü., S. Sevük, M. Şahin, T. Terzioğlu, Ö. Vardar, (2003), *Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması: Temel İlkeler*, Yayın No. TÜSİAD-T/2003-10-365, Ekim, İstanbul.

- ERKAN, Volkan (2008), *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, DPT Yayını, Ankara.
<http://www.dpt.gov.tr>
- FELT, Ulrike (19??), *University Autonomy In Europe: Changing Paradigms In Higher Education Policy*, *University Autonomy in Europe*, in collaboration with Michaela Glanz University of Vienna.
- FETSCH, Robert J. and Kenneth R. Bolen (1989), “Successful Strategic Planning”, Winter, Volume 27, Number 4. <http://www.joe.org/joe/1989winter/a2.html>
- FOWLER, Floyd J. (2002), *Survey Research Methods*, 3rd edition, Sage publications, California, Thousand Oaks.
- FROLICH, Nicoline (2005), “Implementation of New Public Management in Norwegian Universities”, *European Journal of Education*, Vol. 40, No. 2, 223-234.
- GOODSTEIN, Leonard D., Timothy M. Nolan, and J. William Pfeiffer (1993), *Applied Strategic Planning: How To Develop A Plan That Really Works, A Comprehensive Guide*, McGraw-Hill, Inc., New York.
- GÜNAY, Durmuş ve Alpay AYDEMİR (1997), “Üniversitenin Anlamı ve Türkiye Üniversitelerinin Durumu”, TMMOB, Makina Mühendisleri Odası, Ulusal Makina Mühendisliği ve Eğitimi Sempozyumu, Rapor ve Bildiriler Kitabı, Yayın no 201, s.105-118, 16-17 Ekim, İstanbul.
- GÜRÜZ, Kemal (Koordinatör), Erdoğan Şuhubi, A. M., Celal Şengör, Kazım Türker, Ersin Yurtsever (1994), *Türkiye'de ve Dünyada Yükseköğretim, Bilim ve Teknoloji*, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), İstanbul.
- HABERAECKER, Heaker J., (2004), *Strategic Planning and Budgeting to Achieve Core Missions*, *New Directions for Institutional Research*, No.123, Fall, Jossey-Bass Inc., San Francisco.

- HACETTEPE Üniversitesi (2004), *Hacettepe Üniversitesi Stratejik Plan Taslağı 2005-2008*, Ankara.
- HACETTEPE Üniversitesi (2006), *Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planı (2007-2011)*.
http://www.sp.gov.tr/documents/HU_SP.pdf
- HARIS, Shirlene V, (1987), *Strategic Planning In Higher Education A Study Of Application In Texas Senior Colleges And Universities*, Doctorate Theses, University of North Texas, Denton USA.
- HATAKENA, S. (2006), *Higher Education in Turkey for 21st Century:Size and Composition*, World Bank.
- HAUG, Guy and Jette Kirstein (1999), *Main Trends and Issues in Higher Education Structures in Europe*, Project Report – Trends in Learning Structures in Higher Education, European Commission.
- HAYWARD, Fred M., (2008), “Strategic Planning for Higher Education in Developing Countries Challenges and Lessons”, *Planning for Higher Education*, 36(3):5-21.
- HEFCE Higher Education Funding Council for England, (2000), *Strategic Planning in Higher Education: A Guide for Heads of Institutions, Senior Managers and Members of Governing Bodies*, Bristol.
http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2000/00_24.htm,
http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2000/00_24.pdf,
- HEFCE Higher Education Funding Council for England, (2008) *HEFCE Strategic Plan 2006–2011 (revised May 2008)*, Bristol.
- HOFSTEDE, G. (1980), *Culture's Consequences, International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- HOOD, C. (1991), “Public Managemant For All Seasons?”, *C.69 Public Administration*.

- HULL, Angela (1996), "Strategic Plan-Making in Europe: Institutional Innovation", *Planning Practice and Research*, Vol.11, No.3, pp.253-264.
- HUNT, Carle M., Kenneth W. Oosting, Robert Stevens, David Loudon, R. Henry Migliore (1996), *Strategic Planning for Private Higher Education*, The Haworth Press, Inc., New York.
- HURST, D., (1986), "Why Strategic Management is Bankrupt", *Organizational Dynamics* 15 (2): 4-27.
- ISAAC, Stephen., William B. Michael (1995), *Handbook in Research and Evaluation*, EdITS, San Diego, California.
- İŞİK, Halil., Ahmet AYPAY (2004), "Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme", *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 24, Sayı 3, 349-363.*
- İSTANBUL TEKNİK Üniversitesi, (2005), *ITU 1.Strateji Plan 2006 – 2007 – 2008*, İstanbul. www.itu.edu.tr, 02.07.2007
- İSTANBUL TEKNİK Üniversitesi, (2007), *ITU 2.Strateji Plan 2007 – 2008 – 2009*, İstanbul. www.itu.edu.tr, 07.02.2008
- JASINSKI, John (2004), "Strategic Planning via Baldrige:Lessons Learned", *Successful Strategic Planning, New Directions For Institutional Research*, No. 123, Fall, pp. 27-31, Wiley Periodicals, Inc.
- JOHNSON, G. and Scholes, K. (1993), *Exploring Corporate Strategy-Text and Cases*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
- KAMU YÖNETİMİ TEMEL KANUNU ÇALIŞMA GRUBU (2003), *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma:2 Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı*, T.C.Başbakanlık, Ankara.

- KARGAR, Javad and John A. Parnell, “Strategic Planning Emphasis And Planning Satisfaction In Small Firms: An Empirical Investigation”, *Journal of Business Strategies* 13, No. 1 (Spring 1996), North Carolina Central University, Durham, NC.
- KAUFMANN, Jeff, (1993), Strategic Planning and Implementation Public Administration Program, Applied Research Projects.
- KEGAN, R. (1982), *The evolving self: Problem and process in human development*,
- KELLER, G., (1983), *Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- KETTUNEN, Juha and Mauri Kantola (2007), “Strategic Planning and Quality Assurance in the Bologna Process”, *Perspectives*, Volume 11, Number 3, July.
- KOÇEL, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10.Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KORKUT, H. (2001), *Sorgulanan Yükseköğretim*, Nobel, Ankara.
- KOTLER, Philip, Patrick E. Murphy, “Strategic Planning for Higher Education”, *The Journal of Higher Education*, Vol. 52, No. 5. (Sep. - Oct., 1981).
- KOTTER, J. and Schlesinger, L., (1991), “Choosing Strategies for Change”, *Harvard Business Review*, May-June.
- KÜÇÜKCAN, T. ve Gür, B. S. (2009), *Türkiye’de Yükseköğretim: Karşılaştırmalı Bir Analiz*, Temmuz, Ankara: SETA.
- LAPIN, Joel D. (2004), “Using External Environmental Scanning and Forecasting to Improve Strategic Planning”, *Journal of Applied Research in the Community College*, Vol. 11, No. 2, Spring, 105-113.

- LERNER, Alexandra L., (1999), *.A Strategic Planning Primer for Higher Education*, College of Business Administration and Economics, California State University, Northridge. <http://www.des.calstate.edu/strategic.htm>
- MALİYE Bakanlığı, (2004), *Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi (Pilot Kurumlar İçin Taslak)*, Ankara.
- MALİYE Bakanlığı, (2007), *Orta Vadeli Mali Plan (2008-2010)*, R.G. Tarih: 3 Temmuz, R.G. Sayı:26571.
- MEREDITH, M., (1993), “What Works (and Doesn’t) in Planning”, *Planning for Higher Education* 22 (1): 28–30.
- MINTZBERG, Henry. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, New York.
- MITCHELL G. ASH (2006), “Bachelor of What, Master of Whom? The Humboldt Myth and Historical Transformations of Higher Education in German-Speaking Europe and the US”, *European Journal of Education*, Vol. 41, No. 2.
- MİKHAİL, S. (2006), *The New Tertiary Education Institutions in Turkey: Options for Reforms of The Meslek Yüksek Okulları (MYOs)*, World Bank.
- NARTGÜN, Şenay (2000), *Stratejik Planlama ve Eğitim, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*, Anı yayıncılık, Ankara.
- NEVRIES, Pascal, Timo Kornetzki, Gonn Weide, (2006), “Characteristics of the Strategic Planning Process and the Relevance of Management Accounting: Evidence from German DAX30 companies”, *Social Science Research Network*.
- NORRIS, Donald M. and Nick L. Poulton, (1991), *A Guide for New Planners*, SCUP The Society for College and University Planning, Ann Arbor, Mich.
-, *Ön Ulusal Kalkınma Planı (2004 - 2006)*, (2003), Ankara.

OECD, (2007), *Education at a Glance 2007: OECD Indicators*, Paris.

OKÇABOL, R. (2007), *Yükseköğretim Sistemimiz*, Ankara, Ütopya.

ORTA DOĞU TEKNİK Üniversitesi (2005), *ODTÜ Stratejik Planı 2005-2010*, Ankara.
www.sp.metu.edu.tr, 02.07.2007

ÖZDEM, Güven ve E. SARI, (2008), “Yükseköğretimde Yeni Bakış Açılılarıyla Birlikte Yeni Kurulan Üniversitelerden Beklenen İşlevler (Giresun Üniversitesi Örneği)”, *Üniversite ve Toplum, Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, Mart, Cilt 8, Sayı 1.
<http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=351> 08.04.2009

PATE, L. (1987), “Understanding Human Needs”, *Management Decision* (25)6.

PENN State University (2002), *Building on Excellence: The Next Agenda A Strategic Plan for the University of Pennsylvania*, <http://www.upenn.edu/president/plan.html>,
31.08.2006

PENN State University (2002), *The Pennsylvania State University Two Decades of Strategic Planning*, University Park, PA. <http://www.psu.edu/president/cqi>

PENN State University (2006), *Fulfilling The Promise: The Penn State Strategic Plan 2006-2007 through 2008-2009, Goals, Strategies, and Strategic Indicators*, University Park, PA. <http://www.psu.edu/president/pia>

PEVZNER, Mikhail (2006), A Case Study of Strategic Planning at Kent State University, University Administration Support Program, The program developed by IREX (International Research & Exchange Board), and funded by Carnegie Corporation of New York and Starr Foundation, October 10 –November 30.

POLLMARK, (2003), *Üniversite Öğrencileri Eğitim Araştırması*, Ankara.

PORTER, S. R., & Umbach, P. D. (2001, June), *What works best? Collecting alumni data with multiple technologies*. Paper presented at the annual meeting of the

Association for Institutional Research, Long Beach, CA.

POWELL, Thomas C. (1992), "Strategic Planning as Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 7. (Oct.), pp. 551-558.

<http://links.jstor.org/sici?sici=0143->

[2095%28199210%2913%3A7%3C551%3ASPACA%3E2.0.CO%3B2-0](http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199210%2913%3A7%3C551%3ASPACA%3E2.0.CO%3B2-0)

03.07.2007

PUYEAR, D.E., R.A.Ross, and G.B.Vaughn, (1982), *Community College Planning: A Common Sense Approach*, Associated Free Press, Terrytown, New York.

RAMANUJAM, Vasudevan and N. Venkatraman, "Planning System Characteristics and Planning Effectiveness", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 5 (Sep.-Oct., 1987), <http://www.jstor.org/stable/2486233>, 09.10.2008

ROWLEY, Daniel James and Herbert Sherman, (2001), *From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education*, Jossey-Bass, San Francisco.

ROYAL ROADS UNIVERSITY (2006), *Royal Roads University Strategic Plan 2006 – 2010*, July, Victoria, BC. www.royalroads.ca

RUTGERS, The State University of New Jersey, (2004), *Strategic Planning in Higher Education A Guide for Leaders*, New Brunswick, NJ. <http://www.odl.rutgers.edu>,

RYANS, John K., William L. Shanklin (1984), *Strategic Planning, Concepts and Implimentation*, Random House, New York.

SANTIAGO, Rui and Teresa Carvalho (2008), "Academics in a New Work Environment the Impact of New Public Management on Work Conditions", *Higher Education Quarterly*, Volume 62, No.3, July.

SARGIN, Sevil (2007), "Türkiye’de Üniversitelerin Gelişim Süreci ve Bölgesel Dağılımı", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl/Volume: 3, Sayı/Issue: 5, 133-150.

- SCHENDEL DE, Hofer CW (eds) (1979), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little, Brown: Boston, MA.
- SCHENDEL, D. and C. Hofer (Eds), (1979), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little, Brown & Company, Boston,
- SCHMIDT, Wolfgang (1984) "The International Research Program" A Structural Approach to Development of Research Function in a Young University," *International Journal of Institutional Management in Higher Education*.
- SHANGHAI Jiao Tong University, (2004), "Academic Ranking of World Universities, Top 500 World Universities", *Institute of Higher Education*.
- SHIRLEY, R., (1988), "Strategic Planning: An Overview. In Successful Strategic Planning: Case Studies", Ed. D. Steeples, 5–14. *New Directions for Higher Education*, No. 64, Jossey-Bass, San Francisco.
- SPORN, Barbara (2001), "Building Adaptive Universities: Emerging Organisational Forms Based on Experiences of European and US Universities", *Tertiary Education and Management* 7: 121–134, Kluwer Academic Publishers, Printed in the Netherlands.
- STEINER, G.A., (1979), *Strategic Planning: What Every Manager Should Know*, Free Press Division of MacMillan Publishing Company Inc., New York.
- STREINER, David L. (2003), "Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency", *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99–103, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ, (2006), *Süleyman Demirel Üniversitesi Stratejik Planı 2006-2010*, Isparta.
http://w3.sdu.edu.tr/download/sdu_stratejik_plan_2006_tur.pdf
- SWENK, J. M., (1998), *Strategic Planning and Fiscal Benefits: Is There a Link?* Paper presented at the annual meeting of the Association for the Study of Higher

Education, Miami, Florida.

TAJFEL, H. and Turner, J. C. (1986), *The Social Identity Theory of Inter-Group Behavior*. In S. Worchel and L. W. Austin (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, Nelson-Hall, Chicago.

TAYLOR, J., and A. Miroiu, (2002), *Policy Making, Strategic Planning and Management of Higher Education*, Papers on Higher Education, Bucharest: UNESCO-CEPES.

TAYLOR, James S., Alberto Amaral, and Maria de Lourdes Machado (2007), "Strategic Planning in U.S. Higher Education: Can it Succeed in Europe?", *Planning for Higher Education*. 35(2): 5–17.

TBMM, 5018 Sayılı *Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu*, (2003), Kabul Tarihi: 10/12/2003, R.G. Tarihi:24/12/2003, R.G. Sayısı:25326.

TEPAV, (2007), *Higher Education and the Labor Market in Turkey*, World Bank.

TEXAS A&M UNIVERSITY SYSTEM, (2008), *Texas A&M Strategic Plan*.
<http://www.tamus.edu/strategicplan/>

THE STRATEGIC PLANNING ADVISORY COMMITTEE, (1998) *Managing for Results Handbook, Arizona State Model Handbook*,
<http://www.ospb.state.az.us/documents/PDF/SectionB.pdf>, 24.10.2008

THE UNIVERSITY OF CALIFORNIA Office of Scholarly Communication and the California Digital Library eScholarship Program & Greenhouse Associates, Inc. (2007), *Faculty Attitudes and Behaviors Regarding Scholarly Communication: Survey Findings from the University of California*, August, California. Organizational Information.
<http://osc.universityofcalifornia.edu/responses/osc.html>;
<http://www.cdlib.org/programs/escholarship.html>;
<http://www.greenhousegrows.com>.

- TINGLING, Peter., Michael Parent and Michael Wade, (2003), Extending the Capabilities of Internet-Based Research: Lessons from the Field, *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Volume 13, Number 3, pp.223-235.
- TOLMIE, Fiona (2005), “The HEFCE Guide to Strategic Planning: The Need for a New Approach”, *Perspectives*, Volume 9, Number 4, October.
- TÜBA, (1996), TÜBA’nın Yükseköğretimle İlgili Görüşü, <http://www.tuba.gov.tr/duyuru.php?id=31>
- UNIVERSITY OF ILLINOIS (2005), *Strategic Plan University of Illinois*, Erişim: <http://www.uillinois.edu/president/strategicplan/StrategicPlans.cfm>.
- UNIVERSITY OF ILLINOIS (Chicago, Springfield, and Urbana-Champaign) (2006), *Creating A Brilliant Future For The University Of Illinois, University of Illinois Strategic Planning Framework*, August 8, 2005, (Updated: February 17, 2006). http://www.uillinois.edu/president/strategicplan/pdfs/University_Strategic_Planning_Framework_2-16-06.pdf
- UNIVERSITY OF OXFORD, *University of Oxford Strategic Plan 2008-9 to 2012-13*.
- UNIVERSITY OF NORTH TEXAS (2009), Residency Tuition for International Students, http://www.international.unt.edu/index.php?option=com_content&view=article&id=201:residency-tuition-for-international-students&catid=95:requirements&Itemid=148, Erişim: 30 Haziran.
- ÜNAL, Ahmet Yazıcıoğlu (2009), 28 Şubat ve gizli belgeler, 11.04.2009, http://www.kanalahaber.com/yazardetay.asp?Pro=nEo3_1&haber=3043&G=21_g
Erişim:15.04.2009
- VELIYATH, R. and S. M. Shortell, (1993), Strategic Orientation, Strategic Planning System Characteristics And Performance, *Journal of Management Studies* 30(3), 359–381.

- VILALTA, Josep (2001), “University Policy and Coordination Systems Between Governments and Universities: The Experience of the Catalan University System”, *Tertiary Education and Management*; 7:9-22; Kluwer Academic Publishers, Printed in the Netherlands.
- VISAKORPI, J., F. Stankovic, J. Pedrosa, C. Rozsnyai (2008), *Türkiye’de Yükseköğretim: Eğilimler, Sorunlar ve Fırsatlar*, Yayın No. TÜSİAD-T/2008-10-473, Ekim, İstanbul.
- VISSER, Penny S. Jon A. Krosnick, Jesse Marquette, Michael Curtin, (1996), “Mail Surveys for Election Forecasting? An Evaluation of the Columbus Dispatch Poll”, *The Public Opinion Quarterly*, Vol. 60, No. 2 (Summer), pp. 181-227. <http://www.jstor.org/stable/2749688> Web Erişimi: 24/04/2009 21:42
- WATSON, Chester C. (1995), “Strategic Planning for Higher Education”, *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, Vol.21, No:3, July, ASCE.
- WELSH, John F., William J. Nunez, Joseph Petrosko (2005), Faculty and Administrative Support for Strategic Planning A Comparison of Two and Four Year Institutions, *Community College Review*, Volume 32, No.4. Spring, pg:20-39.
- WELSH, John F., William J. Nunez, Joseph Petrosko (2006), “Assessing and Cultivating Support for Strategic Planning: Searching for Best Practices in a Reform Environment”, *Assessment & Evaluation in Higher Education*, Vol. 31, No. 6, December, pp. 693–708.
- WEST VIRGINIA STATE DEPARTMENT OF EDUCATION, (1991), *A Strategic Planning Guide For West Virginia’s Faculty Senates*, Charleston.
- WORLD BANK, (2005) Turkey- Education Sector – Volume II. Options for the Reform of Higher Education: A Policy Note. Report No. 32450 – TU. World Bank Human Development Sector Unit Europe and Central Asia Region (Türkiye – Eğitim

Sektörü Çalışması – Cilt II. Yükseköğretim Reformu için Seçenekler: Politika İlkesi. 32450 – TU Sayılı Rapor. Dünya Bankası İnsan Gelişimi Bölümü Avrupa ve Orta Asya Bölgesi). 15 Aralık (Taslak, Son Taslak). TXT Formatında Yönetici Özeti: http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2007/10/05/000202439_20071005142452/Rendered/INDEX/324500v10ENGLI1ive1Summary01PUBLIC1.txt

WORLD BANK, (2007) Turkey – Higher Education Policy Study, Volume I: Strategic Directions for Higher Education in Turkey. Report No. 39674 – TU. World Bank Human Development Sector Unit Europe and Central Asia Region (Türkiye – Yükseköğretim Politikaları Çalışması, Cilt I: Türkiye’de Yükseköğretim için Stratejik Yönler. 39674 – TU Sayılı Rapor. Dünya Bankası İnsan Gelişimi Bölümü Avrupa ve Orta Asya Bölgesi), Haziran. http://siteresources.worldbank.org/EXTECAREGTOPEDUCATION/Resources/444607-1192636551820/Turkey_Higher_Education_Paper_062907.pdf

YILMAZ, Emine Merdim (Editör), Yükseköğretimde Bolonya Sürecine Uyum Çalışmaları, Avrupa Birliği Ülkelerinde Yükseköğretim, YÖK, <http://www.yok.gov.tr/egitim/ab/avrupa.doc>, 21.10.2008 ve <http://arkitera.com/g72-yuksekk-lisans-egitimi.html?year=2008&aID=947>, 3.12.2008

YÖDEK, (2006), *Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi*, Sürüm:1.0.

YÖDEK, (2007), *Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi*, Sürüm:1.1.

YÖK, (2005), *Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme Ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği*, Resmi Gazete Tarihi: 20.09.2005 Resmi Gazete Sayı: 25942.

YÖK, (2006), *Türkiyenin Yükseköğretim Stratejisi (Taslak Rapor)*, Ankara.

YÖK, (2007), *Türkiyenin Yükseköğretim Stratejisi*, Yayın No: 2007-1, Baskı ve Cilt: Meteksan A.Ş., Ankara.

YÖK, (2008), Yüksek Öğretim Kurulu Web Sayfası, http://www.yok.gov.tr/universiteler/uni_web.htm 11.Aralık 2008.

YTÜ Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, (2007), *Yıldız Teknik Üniversitesi 2007-2010 Stratejik Planı*. <http://www.stg.yildiz.edu.tr/>, 04.07.2007

EKLER

EK 1: ANKETİN YÜZDELİK SONUÇLARI

TALO 1: STRATEJİK PLANLAMANIN ÜNİVERSİTEDEKİ ORGANİZESİ

SORULAR	Kesinlikle	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle	Katılmıyorum	Bilmiyorum	Cevapsız
	Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bilmiyorum	Cevapsız	Cevapsız
1. Stratejik planlama sırasında misyon yeniden gözden geçirilir	38.7	48.4	6.5	3.2	0	3.2	
2. Stratejik planlamayla büyük değişimler meydana gelir (kurumun esas hedef alanın değişmesi yada politika ve programların yeniden oluşturulması, revizyonu yada değiştirilmesi gibi)	22.6	32.3	38.7	6.5	0	0	
3. Stratejik plan genellikle kurumun genel finansal planı ile birlikte ya da uyumlu olur	12.9	71	16.1	0	0	0	
4. Stratejik plan, genel planlamanın sadece bir bölümünü oluşturur	12.9	54.8	19.4	9.7	3.2	0	
5. Stratejik planlama genellikle üst düzey yönetim seviyesinde oluşturulur. Bu yüzden stratejik planlama <u>yukarıdan aşağıya</u> yapılan bir planlama biçimidir	16.1	25.8	35.5	19.4	0	3.2	
6. Stratejik planlama tekrarlanan bir yapıdadır. Çünkü o hem <u>yukarıdan aşağıya</u> hem de <u>aşağıdan yukarı</u> yapılır	29	54.8	9.7	0	3.2	3.2	
7. Stratejik planlamanın kendine özgü özelliğinden dolayı her plan kendi kurumu tarafından yapılır.	32.3	45.2	12.9	3.2	3.2	3.2	
8. Stratejik planlama sürecinde profesyonel danışmanlar/ uzmanlar/ yöneticiler ve	19.4	38.7	22.6	9.7	6.5	3.2	

komisyon/ komite üyeleri görev alır.						
9. Stratejik planlama sürecine akademik personelin katılımı yüksektir	19.4	45.2	29	6.5	0	0
10. Üst yöneticiler stratejik planlama konusunda aşağıdaki öncelikli sorumluluklara sahiptir;						
10.1. Stratejik planlamayı başlatmak	54.8	45.2	0	0	0	0
10.2. Son stratejik kararları vermek	32.3	45.2	16.1	3.2	3.2	0
11. Profesyonel planlama personeli, stratejik planlama fonksiyonu için öncelikli sorumluluğa sahiptir	9.7	38.7	41.9	3.2	3.2	3.2
12. Orta kademe yöneticiler de üst kademe yöneticiler kadar uygulamaya yönelik hedeflerin belirlenmesinde rol alırlar	25.8	64.5	3.2	0	3.2	3.2
13. Stratejik planlama;						
13.1. misyonun değişimine sebep olur	9.7	41.9	38.7	3.2	0	6.5
13.2. bilimden çok sanattır	6.5	22.6	54.8	3.2	6.5	6.5
13.3. uzun dönem yada master planla eş anlamlı değildir	6.5	35.5	32.3	6.5	9.7	9.7
13.4. hayallerden çok güçlü ve zayıf yönlere odaklıdır	16.1	67.7	9.7	0	0	6.5
13.5. karar-verme ya da yönetim faaliyetlerinden ziyade uygulamaya yöneliktir	16.1	45.2	32.3	0	0	6.5
13.6. muhtemel durumları da dikkate alır.	19.4	67.7	3.2	3.2	0	6.5
13.7. sonuçlar planlananla farklı olabilir	9.7	67.7	6.5	0	9.7	6.5
13.8. planlama yapılırken dıştan içeriye doğru değil <u>içten dışarıya doğru</u> yapılır.	12.9	54.8	16.1	3.2	3.2	9.7

14. İlk stratejik planın hazırlanması için harcanan zaman miktarı:

- 21 haftaya kadar (21. hafta dahil) 38.7
- 22 haftadan 1 yıla (12. ay dahil) 29.0
- 13 aydan 1.5 yıla (18. ay dahil) 9.7

d) 1.5 yıldan 2. yıla (24. ay dahil) 12.9

e) Cevapsız 9.7

TABLO 2: STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNİN BELİRGİN ÖZELLİKLERİ

15. Stratejik planlar belirli faaliyetleri içermelidir	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor	Bilmiyorum	Cevapsız
15.1. gidişat (trend) analizini	32.3	45.2	3.2	0	3.2	16.1
15.2. dış çevre analizini	32.3	45.2	3.2	0	3.2	16.1
15.3. iç çevre analizini	35.5	41.9	3.2	0	3.2	16.1
15.4. rakiplerin analizini	25.8	45.2	9.7	0	3.2	16.1
15.5. gelecek tahminini	32.3	41.9	6.5	0	3.2	16.1
15.6. gelecek yönelimli senaryoları	22.6	51.6	6.5	0	3.2	16.1
16. Dış çevre analizinin amacı, rekabet perspektifini ve eğilimleri tespitiye yöneliktir	16.1	58.1	6.5	0	3.2	16.1
17. Dış çevre analizi yapılırken genelde kullanılan metotlar şunlardır						
17.1. SWOT analizi	16.1	51.6	3.2	0	9.7	19.4
17.2. kırmızı alan grafiği	9.7	48.4	6.5	0	16.1	19.4
17.3. eğilim analizi	3.2	25.8	6.5	0	32.3	32.3
18. Dış çevre analizi yapılırken dahil edilen bazı faktörler aşağıdakilerdir.						
18.1. gidişatın rakamsal ifadesi	12.9	48.4	9.7	0	9.7	19.4
18.2. devletin stratejik planlamaya bakış açısı	9.7	48.4	12.9	0	9.7	6.5
18.3. geleceğe yönelik tahminler	9.7	64.5	6.5	0	0	19.4
18.4. karşılaştırmalı avantajlar	16.1	58.1	6.5	0	0	19.4

19. İç çevre analizini tanımlarken esas amaç aşağıdakilerdir.	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor	Bilmiyorum	Cevapsız
19.1. üstünlük ve zayıflıklar	38.7	38.7	3.2	0	0	19.4
19.2. karşılaştırmalı avantajlar	22.6	48.4	6.3	0	0	22.6

19.3. fırsatlar ve tehditler	32.3	35.5	9.7	3.2	0	19.4
19.4. değerler ve gelenekler	19.4	51.6	9.7	0	0	19.4
20. <u>İç çevre analizi sırasında kullanılan metotlar</u> aşağıdakilerdir.						
20.1. çeşitli araştırmalar	25.8	48.4	6.5	0	0	19.4
20.2. çeşitli raporlar ve yorumlar	25.8	51.6	3.2	0	0	19.4
20.3. resim, grafik, tablo ve matrisler	22.6	48.4	6.5	0	0	22.6
21. <u>İç çevre analizi sırasında kullanılan faktör analizleri</u> aşağıdakilerdir.						
21.1. programların başarısı	22.6	54.8	3.2	0	0	19.4
21.2. finansal yönleri	12.9	58.1	3.2	0	0	25.8
21.3. değerler ve gelenekler	12.9	67.7	0	0	0	19.4
21.4. araştırma ve çalışmaların sonuçları	12.9	61.3	6.5	0	0	19.4
21.5. tescillenmiş kurumların tavsiyeleri	3.2	61.3	6.5	0	9.7	19.4
22. Gelecek tahminlerle şekillenir ve tahminler planlama sürecinin bir parçasıdır	32.9	35.5	3.2	0	3.2	25.8
23. Stratejik planlama sürecinde kullanılan bilgi kaynakları şunlardır						
23.1. yönetim bilişim sistemleri	25.8	51.6	3.2	0	0	16.1
23.2. dışardan satın alınan raporlar ve bilgiler	6.5	45.2	22.6	0	6.5	19.4
23.3. stratejik bilgi sistemi	25.8	38.7	12.9	0	6.5	16.1
23.4. kurum içi raporlar ve dokümanlar	38.7	45.2	0	0	0	16.1
23.5. birim çalışanlarının görüşleri	29.0	51.6	3.2	0	0	16.1
23.6. SWOT=FÜTZ analizi (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler ve Zayıflıklar)	41.9	35.5	0	0	0	22.6
24. Stratejik planlama sürecinde bilgisayar tabanlı	16.	29.0	29.0	0	9.7	16.1

planlama modelleri kullanılır	1					
25. Stratejik planlamanın genel aşamaları aşağıdakilerdir.						
25.1. dış çevre analizi	29.0	51.6	0	0	0	19.4
25.2. iç çevre analizi	29.0	51.6	0	0	0	19.4
25.3. tahminler	29.0	51.6	0	0	0	19.4
25.4. stratejik kararlar	29.0	48.4	3.2	0	0	19.4
25.5. kaynakların tahsisi	22.6	51.6	3.2	0	0	22.6
25.6. uygulama	25.8	54.8	0	0	0	19.4
25.7. değerlendirme	29.0	51.6	0	0	0	19.4
26. Stratejik planlama gelecek odaklıdır. Bu yüzden iki anahtar soru sorulur.						
26.1. “ne olmak istiyoruz?” ve “ne yapmaya ihtiyacımız var?, niçin?”	32.3	48.4	0	0	0	19.4
26.2. uygulamaya yönelik “ne? ve niçin?” sorularından sonra “nasıl? ve ne zaman?” soruları sorulur.	38.7	41.9	0	0	0	19.4
27. Stratejik kararlar aşağıdakilerle birlikte verilir						
27.1. senaryo kullanarak	16.1	41.9	19.4	0	0	22.6
27.2. üst düzey yöneticiler	19.4	54.8	6.5	0	0	19.4
27.3. uzman planlamacılar	19.4	45.2	16.1	0	0	19.4
27.4. araştırma ve geliştirme bölümü	19.4	48.4	12.9	0	0	19.4
28. Stratejik planlama için özel kaynaklar tahsis edilir (bütçe, teknik-teknolojik malzeme, destek ve idari personel, arşiv dokümanları gibi)	25.8	35.5	16.1	0	0	22.6
29. Stratejik plan hazırlandıktan ve onaylandıktan sonra uygulanır	25.8	51.6	0	3.2	0	19.4
30. Stratejik planın uygulanması aşamasında şu metotlar kullanılır						
30.1. kurumun ödüllendirme sistemi	12.9	51.6	6.5	3.2	6.5	19.4

30.2. politikalar	19.4	61.3	0	0	0	19.4
30.3. programlar	22.6	58.1	0	0	0	19.4
30.4. görevlendirmeler	19.4	54.8	6.5	0	0	19.4
31. Stratejik planın değerlendirmesi aşağıdaki metotları kapsar.						
31.1. s¼rekli geri bildirim sistemi	41.9	32.3	0	3.2	3.2	19.4
31.2. deneysel g¼zlem; planın çalışıp çalışmadığını g¼zleme	29.0	45.2	3.2	0	3.2	19.4

TABLO 3 ÜNİVERSİTELERDEKİ STRATEJİK PLANLAMANIN UYGULAMASINA DAİR YÖNETİCİLERİN DEĞERLENDİRMELERİ

32. Stratejik planın yapılma maksadı	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor	Bilmiyorum	Cevapsız
32.1. kurumun genel başarısı	32.3	32.3	12.9	0	3.2	19.4
32.2. sürekli büyümesi (büyüklükten maksat imaj, ün ve kalitedir)	22.6	29.0	22.6	0	6.5	19.4
32.3. yükseköğretimin değişen çevreyle uygunluğu	19.4	51.6	6.5	0	3.2	19.4
32.4. kanuni zorunluluk	19.4	22.6	35.5	0	3.2	19.4
33. Stratejik planlama esnasında elde edilen tecrübeler maddi başarılarından daha değerlidir	12.9	45.2	16.1	3.2	3.2	19.4
34. Kurumlar bu çeşit planlamalardan aşağıdaki faydaları elde etmeyi beklerler						
34.1. rekabet avantajının farkında olma	22.6	45.2	12.9	0	0	19.4
34.2. daha iyi birliktelik	22.6	41.9	12.9	0	0	22.6
34.3. gelecek için daha iyi hazırlık	45.2	29.0	3.2	3.2	0	19.4
34.4. zayıflıkların giderilmesi, üstünlüklerin artırılması	41.9	35.5	3.2	0	0	19.4
34.5. uyumlu ve yetenekli akademisyenlerle üst yöneticiler	19.4	41.9	16.1	3.2	0	19.4
34.6. fırsat ve tehditlerin belirlenmesi	32.3	45.2	3.2	0	0	19.4
35. Aşağıdaki problemlerden hangileri bu çeşit planlamalarla elde edilir						
35.1. sorumsuzluk	25.8	38.7	12.9	3.2	0	19.4
35.2. Bilgi toplama ve analiz aşamasında geçersiz ya da ulaşılamayan bilgi	25.8	45.2	9.7	0	0	19.4
35.3. Akademisyen ve üst yönetici çatışması	16.1	45.2	19.4	0	0	19.4
35.4. Eğilim ve şartların hızlı değişmesi	12.9	48.4	12.9	0	6.5	19.4

35.5. Rekabetin değerinin anlaşılammaması	16.1	35.5	22.6	3.2	0	22.6
36. Bu tip çalışmalarda <u>maliyetleri arttıran</u> etmenler						
36.1. mevcut ve geçerli bilgiyi toplamak	25.8	41.9	6.5	0	3.2	22.6
36.2. yeterli zaman ayırma	22.6	48.4	3.2	0	3.2	22.6
36.3. risk faktörleri	16.1	35.5	22.6	0	3.2	22.6
36.4. girişimci unsurlar	9.7	29.0	16.1	0	19.4	25.8
36.5. erken karar <u>vermeme</u>	25.8	38.7	6.5	0	6.5	22.6
37. Özellikle bu tür planlama için özel kaynak						
37.1. zorunludur	32.3	25.8	12.9	0	6.5	22.6
37.2. ödenek tahsis edilir	16.1	32.3	25.8	0	3.2	22.6

**TABLO 4: TÜRKİYE’NİN MEVCUT MALİ-SİYASİ YAPISININ
ÜNİVERSİTELER ÜZERİNDE ETKİLERİ**

38. (Türkiye’nin mevcut mali yapısı dikkate alındığında) Aşağıdakilerden hangileri üniversiteler üzerinde etkilidir?	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Bilmiyorum	Cevapsız
38.1. Enflasyon	16.1	38.7	25.8	0	3.2	16.1
38.2. Kayıt dışı ekonomi	12.9	29.0	29.0	6.5	3.2	19.4
38.3. İhale kanunu	38.7	29.0	12.9	0	0	19.4
38.4. Öğrencilerin ekonomik durumları	29.0	38.7	12.9	3.2	0	16.1
38.5. Velilerin ekonomik durumları	25.8	45.2	9.7	3.2	0	16.1
38.6. Üniversitenin bulunduğu şehrin ekonomik durumu	25.8	54.8	0	0	3.2	16.1
38.7. Akademisyenlerin gelir seviyesinin düşüklüğü	38.7	45.2	0	0	0	16.1
38.8. Akademisyenlerin fazla ders yükü altına girmeleri	45.2	35.5	3.2	0	0	16.1
38.9. Akademisyenlerin dışarıya iş yapmaları	19.4	25.8	29.0	6.5	3.2	16.1
39. Üniversitelerin gelir kaynaklarını arttırıcı yöntemler						
39.1. Üniversite-sanayi işbirliği	45.2	35.5	3.2	0	0	16.1
39.2. Proje danışmanlığı	32.3	48.4	3.2	0	0	16.1
39.3. Döner sermaye gelirleri	25.8	54.8	0	3.2	0	16.1
39.4. Projeler	35.5	48.4	0	0	0	16.1
39.5. Öğrenci gelirleri	9.7	38.7	32.3	3.2	0	16.1
40. Üniversitelerde uygulanan stratejik planlamanın başarıya ulaşmasını aşağıdakiler etkiler						
40.1. AB ve Bolonya süreci	19.4	45.2	12.9	0	6.5	16.1
40.2. Dünya Bankası ile ilişkiler	6.5	29.0	32.3	3.2	9.7	19.4
40.3. IMF ile ilişkiler	3.2	16.1	41.9	6.5	12.9	19.4

40.4. Hükümet programı	32.3	32.3	12.9	0	6.5	16.1
40.5. YÖK'ün tutumu	41.9	32.3	3.2	0	6.5	16.1
40.6. Rektör, dekan ve müdürlerin tutumu	48.4	29.0	3.2	0	3.2	16.1
40.7. Akademik ve idari personelin tutumu	48.4	25.8	6.5	0	3.2	16.1

41. Sizce stratejik planlamada hangi ülke/lerin üniversiteleri **örnek** alınmalıdır?

41.1. Amerikan üniversiteleri 48.4

41.2. Avrupa ülkeleri üniversiteleri 35.5

41.3. Cevapsız 16.1

42. Sizce stratejik planlamanın başlatılmasındaki **gerçek etken** nedir?

42.1. İç faktörler (hükümet politikaları gibi) 38.7

42.2. Dış faktörler (AB süreci gibi) 41.9

42.3. Cevapsız 19.4

EK 2: ARAŞTIRMA SORULARI VE GÖSTERGELER

Soru 1: Stratejik planlamayı uygulamak için üniversiteler nasıl organize oldular?

G 1.1 Stratejik planlama fonksiyonu ile üniversitelerin misyon ifadesi arasındaki ilişki nasıldır?

G 1.2 Stratejik planlama fonksiyonunun üniversitelere uyumu nasıldır?

G 1.3 Stratejik planlamaya kimler dahil oldu?

G 1.4 Stratejik planlamada kimler neden sorumlu?

G 1.5 Stratejik planlamada süre ayarlaması nasıldır?

G 1.6 Stratejik planlamayı üst yöneticiler nasıl algılıyorlar?

Soru 2: Üniversitelerin uyguladığı stratejik planlama hangi belirgin özelliklerden oluşur?

G 2.1 Kritik bileşenler nelerdir?

G 2.2 Dış çevre analizinin amacı, analizde kullanılan metod ve faktörler nelerdir?

G 2.3 İç çevre analizinin amacı, analizde kullanılan metod ve faktörler nelerdir?

G 2.4 Tahminlerin odak noktası nedir?

G 2.5 Hangi bilgi kaynakları kullanıldı?

G 2.6 Hangi planlama araçları kullanıldı?

G 2.7 Hangi planlama modelleri kullanıldı?

G 2.8 Tüm stratejik planlama süreci kaç aşamadan oluştu?

G 2.9 Stratejik karar verme nasıl gerçekleşti?

G 2.10 Özel kaynak tahsis edildi mi?

G 2.11 Plan nasıl yerine getirildi/uygulandı?

G 2.12 Planın değerlendirilmesi nasıl yapıldı?

Soru 3: Yöneticilerin gözüyle stratejik planlamanın üniversiteler üzerindeki etkisi nedir?

G 3.1 Amaçlara ulaşıldı mı?

G 3.2 Faydaları nelerdir?

G 3.3 Ortak çalışmanın maliyetleri nelerdir?

G 3.4 Maliyetler nelerdir?

G 3.5 İhtiyaç duyulan özel kaynaklar nelerdir?

Soru 4: Türkiye'nin mevcut mali-siyasi yapısı dikkate alındığında, üniversitelerdeki stratejik planlamanın uygulamasına dair yöneticilerin değerlendirmeleri nelerdir?

G 4.1 Türkiye'deki mevcut mali-siyasi yapının üniversitelerdeki stratejik planların uygulanabilirliğine etkileri nelerdir?

a) Türkiye'nin mevcut mali yapısının üniversitelere etkileri nelerdir?

b) Üniversitelerin gelir kaynaklarını arttırıcı yöntemler nelerdir?

c) Türkiye'nin mevcut siyasi yapısının üniversitelere etkileri nelerdir?

G 4.2 Sizce stratejik planlamada örnek alınması gereken ülkeler hangileri olmalıdır?

G 4.3 Sizce stratejik planlamanın başlatılmasındaki gerçek etken nedir?

EK 3: ANKET

TÜRKİYE'DEKİ KAMU ÜNİVERSİTELERİNDE STRATEJİK PLANLAMANIN UYGULANABİLİRLİĞİ

Sayın Öğretim Elemanı,

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'deki mevcut mali-siyasi yapı altında stratejik planlamayı uygulamaya başlayan kamu üniversitelerindeki stratejik planlamanın uygulanabilirliğinin araştırılmasıdır. Bu maksatla “Kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelik”teki, kamu idarelerinde stratejik planlamaya geçiş takvimine göre I.Kademede isimleri yer alan 9 üniversitedeki¹ yöneticiler² anketin uygulama alanını oluşturmuştur.

Anketle elde edilen veriler doktora tez çalışması için kullanılacaktır.

Bu anket dört bölümden oluşmaktadır.

BÖLÜMLER

Giriş,

1.Bölüm; Demografik ve kişisel bilgiler,

2.Bölüm; Stratejik planlamanın üniversitedeki organizesi,

3.Bölüm; Stratejik planlama sürecinin belirgin özellikleri,

4.Bölüm; Üniversitelerdeki stratejik planlamanın uygulanabilirliğine dair yöneticilerin değerlendirmeleri,

Anketin hedefine ulaşabilmesi için tüm soruları eksiksiz doldurmanızı rica ederim.

30 Haziran 2008 tarihine kadar anketi elektronik ortamda tamamlamanızı rica eder, ankete katıldığınız ve verdiğiniz destek için önceden teşekkürlerimi arz ederim.

İletişim: ky45ky@gmail.com

TANIMLAR:

Misyon: Kurumun kendisi için belirlediği temel varlık gerekçesi ve görevleridir.

Vizyon: Kurumun gelecekte ulaşmak istediği idealleridir.

1 İstanbul Teknik Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Balıkesir Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi

2 Rektör ve yardımcıları, dekan ve yardımcıları, bolum baskanı ve yardımcıları, anabilim dalı başkanları, enstitu

SWOT=FÜTZ Analizi: (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler ve Zayıflıklar: Bir kuruluşun kuvvetli ve zayıf yönlerini, önündeki fırsatları ve tehditleri ortaya çıkaran ve buna dayalı olarak stratejilerin geliştirildiği analizdir.

Politika: Bir kuruluşun günlük uygulamalarını yönlendiren yaklaşımlardır.

Strateji: Bir kurumun temel amacı doğrultusunda nasıl yönlendirilmesi gerektiğini belirleyen ve davranışını oluşturan yaklaşımdır.

Stratejik Planlama: Bir yükseköğretim kurumunun, iç veya dış değerlendirme sonuçlarına göre zayıf ve kuvvetli yönlerini, önündeki fırsat ve tehditleri belirlemesi, bunların ışığında kalitesini geliştirecek olan stratejilerini oluşturması, bu stratejileri ölçülebilir hedeflere dönüştürmesi ve performans göstergelerini belirleyerek onları sürekli izlemesi sürecidir.

Yavuz KAHRAMAN³⁴

mudur ve yardımcıları, YO, MYO mudurleri ve yardımcıları

3 Doktora Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı

4 Misafir Araştırmacı, Kuzey Teksas Üniversitesi, Uluslararası Programlar ve Çalışmalar Bölümü, Denton, Teksas, ABD

1. BÖLÜM: DEMOGRAFİK VE KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde demografik ve kişisel bilgiler yer almaktadır. İlk iki soruyu kutucuklardaki alternatiflerden

1. Görev yaptığınız üniversite ve fakülteniz. (lütfen adını yazınız).
..... ÜniversitesiFakültesi
2. Doğduğunuz yıl?
 - a)
3. Cinsiyetiniz?
 - a) Bayan
 - b) Erkek
4. Doktora eğitiminizi nerede aldınız?
 - a) Yurt içi
 - b) Yurt dışı
 - c) Doktora eğitimi almadım.
5. Ünvanınız?
 - a) Profesör
 - b) Doçent
 - c) Yardımcı Doçent
 - d) Doktor
 - e) Öğretim Görevlisi
6. Kaç yıldır üniversitede görev yapmaktasınız?
 - a) 0-5 yıl
 - b) 6-10 yıl
 - c) 11-15 yıl
 - d) 16-20 yıl
 - e) 20 yıldan fazla
7. İdari göreviniz var mı?
 - a) Rektör/Yrd
 - b) Dekan/Yrd
 - c) Bölüm Başkanı/Yrd

- d) Anabilim Dalı Başkanı/Yrd
- e) Enstitü Müdürü/Yrd
- f) MYO/YO Müdürü/Yrd

8. Kaç yıldır şuan ki (İdari) görevdesiniz?

- a) 0-5 yıl
- b) 6-10 yıl
- c) 11-15 yıl
- d) 16-20 yıl
- e) 20 yıldan fazla

2. BÖLÜM: STRATEJİK PLANLAMANIN ÜNİVERSİTEDEKİ ORGANİZESİ

Bu bölümde ‘Stratejik planlama üniversitenizde nasıl organize edildi?’ sorusuna cevap aranırken ve bunların biriminizde hangi sıklıkta uygulandığına ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Sizin görev yaptığınız **BİRİMDE** bu faaliyetler ne kadar sıklıkla yapılıyorsa **HER SORUDAKİ** bu sıklığa karşılık gelen **BİR CEVABI** işaretlemeniz beklenmektedir.

SORULAR	Kesinlikle	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle	Katılmıyorum	Bilmiyorum
	Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bilmiyorum	Bilmiyorum
1. Stratejik planlama sırasında misyon yeniden gözden geçirilir	4	3	2	1	0		
2. Stratejik planlamayla büyük değişimler meydana gelir (kurumun esas hedef alanın değişmesi yada politika ve programların yeniden oluşturulması, revizyonu yada değiştirilmesi gibi)	4	3	2	1	0		
3. Stratejik plan genellikle kurumun genel finansal planı ile birlikte ya da uyumlu olur	4	3	2	1	0		
4. Stratejik plan, genel planlamanın sadece bir bölümünü oluşturur	4	3	2	1	0		
5. Stratejik planlama genellikle üst düzey yönetim seviyesinde oluşturulur. Bu yüzden stratejik planlama <u>yukarıdan aşağıya</u> yapılan bir planlama biçimidir	4	3	2	1	0		
6. Stratejik planlama tekrarlanan bir yapıdadır. Çünkü o hem <u>yukarıdan aşağıya</u> hem de <u>aşağıdan yukarı</u> yapılır	4	3	2	1	0		
7. Stratejik planlamanın kendine özgü özelliğinden dolayı her plan kendi kurumu	4	3	2	1	0		

tarafından yapılır.					
8. Stratejik planlama sürecinde profesyonel danışmanlar/ uzmanlar/ yöneticiler ve komisyon/ komite üyeleri görev alır.	4	3	2	1	0
9. Stratejik planlama sürecine akademik personelin katılımı yüksektir	4	3	2	1	0
10. Üst yöneticiler stratejik planlama konusunda aşağıdaki öncelikli sorumluluklara sahiptir;	4	3			
10.1..... stratejik planlamayı başlatmak	4	3	2	1	0
10.2..... on stratejik kararları vermek	4	3	2	1	0
11. Profesyonel planlama personeli, stratejik planlama fonksiyonu için öncelikli sorumluluğa sahiptir	4	3	2	1	0
12. Orta kademe yöneticiler de üst kademe yöneticiler kadar uygulamaya yönelik hedeflerin belirlenmesinde rol alırlar	4	3	2	1	0
13. Stratejik planlama;					
13.1. misyonun değişimine sebep olur	4	3	2	1	0
13.2. bilimden çok sanattır	4	3	2	1	0
13.3. uzun dönem yada master planla eş anlamlı değildir	4	3	2	1	0
13.4. hayallerden çok güçlü ve zayıf yönlere odaklıdır	4	3	2	1	0
13.5. karar-verme ya da yönetim faaliyetlerinden ziyade uygulamaya yöneliktir	4	3	2	1	0
13.6. muhtemel durumları da dikkate alır.	4	3	2	1	0
13.7. sonuçlar planlananla farklı olabilir	4	3	2	1	0

13.8. planlama yapılırken dıştan içeriye doğru değil içten dışarıya doğru yapılır.	4	3	2	1	0
--	---	---	---	---	---

14. İlk stratejik planın hazırlanması için harcanan zaman miktarı:

- f) 21 haftaya kadar (21. hafta dahil)
- g) 22 haftadan 1 yıla (12. ay dahil)
- h) 13 aydan 1.5 yıla (18. ay dahil)
- i) 1.5 yıldan 2. yıla (24. ay dahil)

3. BÖLÜM: STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNİN BELİRGİN ÖZELLİKLERİ

Bu bölümde ‘Stratejik planlama süreci hangi belirgin özelliklerden oluşur?’ sorusuna cevap aranırken ve bunların biriminizde hangi sıklıkta uygulandığına ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Sizin görev yaptığınız **BİRİMDE** bu faaliyetler ne kadar sıklıkla yapılıyorsa **HER SORUDAKİ** bu sıklığa karşılık gelen **BİR CEVABI** işaretlemeniz beklenmektedir.

15. Stratejik planlar belirli faaliyetleri içermelidir	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Bilmiyorum
15.1. gidişat (trend) analizini	4	3	2	1	0
15.2. dış çevre analizini	4	3	2	1	0
15.3. iç çevre analizini	4	3	2	1	0
15.4. rakiplerin analizini	4	3	2	1	0
15.5. gelecek tahminini	4	3	2	1	0
15.6. gelecek yönelimli senaryoları	4	3	2	1	0
16. Dış çevre analizinin amacı, rekabet perspektifini ve eğilimleri tespiti yöneliktir	4	3	2	1	0
17. Dış çevre analizi yapılırken genelde kullanılan metotlar şunlardır					
17.1. SWOT analizi	4	3	2	1	0
17.2. kırmızı alan grafiği	4	3	2	1	0
17.3. eğilim analizi	4	3	2	1	0
17.4. diğer (belirtiniz)					
18. Dış çevre analizi yapılırken dahil edilen bazı faktörler aşağıdakilerdir.					
18.1. gidişatın rakamsal ifadesi	4	3	2	1	0
18.2. devletin stratejik planlamaya bakış açısı	4	3	2	1	0
18.3. geleceğe yönelik tahminler	4	3	2	1	0

18.4. karşılaştırmalı avantajlar	4	3	2	1	0
18.5. diğer (belirtiniz)					

19. İç çevre analizini tanımlarken esas amaç aşağıdakilerdir.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Bilmiyorum
19.1. üstünlük ve zayıflıklar	4	3	2	1	0
19.2. karşılaştırmalı avantajlar	4	3	2	1	0
19.3. fırsatlar ve tehditler	4	3	2	1	0
19.4. değerler ve gelenekler	4	3	2	1	0
19.5. diğer (belirtiniz)					
20. İç çevre analizi sırasında kullanılan metotlar aşağıdakilerdir.					
20.1. çeşitli araştırmalar	4	3	2	1	0
20.2. çeşitli raporlar ve yorumlar	4	3	2	1	0
20.3. resim, grafik, tablo ve matrisler	4	3	2	1	0
20.4. diğer (belirtiniz)					
21. İç çevre analizi sırasında kullanılan faktör analizleri aşağıdakilerdir.					
21.1. programların başarısı	4	3	2	1	0
21.2. finansal yönleri	4	3	2	1	0
21.3. değerler ve gelenekler	4	3	2	1	0
21.4. araştırma ve çalışmaların sonuçları	4	3	2	1	0
21.5. tescillenmiş kurumların tavsiyeleri	4	3	2	1	0
21.6. diğer (belirtiniz)					
22. Gelecek tahminlerle şekillenir	4	3	2	1	0
22.1. Tahminler planlama sürecinin bir parçasıdır	4	3	2	1	0

23. Stratejik planlama sürecinde kullanılan bilgi kaynakları şunlardır	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Bilmiyorum
23.1. yönetim bilişim sistemleri	4	3	2	1	0
23.2. dışardan satın alınan raporlar ve bilgiler	4	3	2	1	0
23.3. stratejik bilgi sistemi	4	3	2	1	0
23.4. kurum içi raporlar ve dokümanlar	4	3	2	1	0
23.5. birim çalışanlarının görüşleri	4	3	2	1	0
23.6. SWOT=FÜTZ analizi (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler ve Zayıflıklar)	4	3	2	1	0
24. Stratejik planlama sürecinde bilgisayar tabanlı planlama modelleri kullanılır	4	3	2	1	0

25. Stratejik planlamamın genel aşamaları aşağıdakilerdir.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Bilmiyorum
25.1. dış çevre analizi	4	3	2	1	0
25.2. iç çevre analizi	4	3	2	1	0
25.3. tahminler	4	3	2	1	0
25.4. stratejik kararlar	4	3	2	1	0
25.5. kaynakların tahsisi	4	3	2	1	0
25.6. uygulama	4	3	2	1	0
25.7. değerlendirme	4	3	2	1	0
26. Stratejik planlama gelecek odaklıdır. Bu yüzden iki anahtar soru sorulur.					
26.1. “ne olmak istiyoruz?” ve “ne yapmaya ihtiyacımız var?, niçin?”	4	3	2	1	0
26.2. uygulamaya yönelik “ne? ve niçin?” sorularından sonra “nasıl? ve ne zaman?” soruları sorulur.	4	3	2	1	0
27. Stratejik kararlar aşağıdakilerle birlikte verilir					
27.1. senaryo kullanarak	4	3	2	1	0
27.2. üst düzey yöneticiler	4	3	2	1	0
27.3. uzman planlamacılar	4	3	2	1	0
27.4. araştırma ve geliştirme bölümü	4	3	2	1	0
28. Stratejik planlama için özel kaynaklar tahsis edilir (bütçe, teknik-teknolojik malzeme, destek ve idari personel, arşiv dokümanları gibi)	4	3	2	1	0
29. Stratejik plan hazırlandıktan ve onaylandıktan sonra uygulanır	4	3	2	1	0
30. Stratejik planın <u>uygulanması</u> aşamasında şu <u>metotlar</u> kullanılır					

30.1. kurumun ödüllendirme sistemi	4	3	2	1	0
30.2. politikalar	4	3	2	1	0
30.3. programlar	4	3	2	1	0
30.4. görevlendirmeler	4	3	2	1	0
30.5. diğler (belirtiniz)					
31. Stratejik planın değlerlendirmesi aşağıdaki metotları kapsar.					
31.1. sürekli geri bildirim sistemi	4	3	2	1	0
31.2. deneysel gözlem; planın çalışıp çalışmadığını gözleme	4	3	2	1	0
31.3. diğler (belirtiniz)					

4. BÖLÜM: ÜNİVERSİTELERDEKİ STRATEJİK PLANLAMANIN UYGULANABİLİRLİĞİNE DAİR YÖNETİCİLERİN DEĞERLENDİRMELERİ

Bu bölümde ‘Üniversitelerdeki stratejik planlamanın uygulanabilirliğine dair yöneticilerin değerlendirmeleri nelerdir?’ sorusuna cevap aranmaktadır. Sizin görev yaptığınız **BİRİMDE** bu faaliyetler ne kadar sıklıkla yapılıyorsa bu sıklığa denk gelen her sorudaki cevap şıklarından birini işaretlemeniz beklenmektedir.

32. Stratejik planın yapılma maksadı	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Bilmiyorum
32.1. kurumun genel başarısı	4	3	2	1	0
32.2. sürekli büyümesi (büyüklükten maksat imaj, ün ve kalitedir)	4	3	2	1	0
32.3. yükseköğretimin değişen çevreyle uygunluğu	4	3	2	1	0
32.4. kanuni zorunluluk	4	3	2	1	0
33. Stratejik planlama esnasında elde edilen tecrübeler maddi başarılarından daha değerlidir	4	3	2	1	0
34. Kurumlar bu çeşit planlamalardan aşağıdaki faydaları elde etmeyi beklerler					
34.1. rekabet avantajının farkında olma	4	3	2	1	0
34.2. daha iyi birliktelik	4	3	2	1	0
34.3. gelecek için daha iyi hazırlık	4	3	2	1	0
34.4. zayıflıkların giderilmesi, üstünlüklerin artırılması	4	3	2	1	0
34.5. uyumlu ve yetenekli akademisyenlerle üst yöneticiler	4	3	2	1	0
34.6. fırsat ve tehditlerin belirlenmesi	4	3	2	1	0
34.7. diğer (belirtiniz)					

35. Aşağıdaki problemlerden hangileri bu çeşit planlamalarla elde edilir					
35.1. sorumsuzluk	4	3	2	1	0
35.2. Bilgi toplama ve analiz aşamasında geçersiz ya da ulaşılamayan bilgi	4	3	2	1	0
35.3. Akademisyen ve üst yönetici çatışması	4	3	2	1	0
35.4. Eğilim ve şartların hızlı değişmesi	4	3	2	1	0
35.5. Rekabetin değerinin anlaşılabilmesi	4	3	2	1	0
35.6. diğer (belirtiniz)					
36. Bu tip çalışmalarda maliyetleri arttıran etmenler					
36.1. mevcut ve geçerli bilgiyi toplamak	4	3	2	1	0
36.2. yeterli zaman ayırma	4	3	2	1	0
36.3. risk faktörleri	4	3	2	1	0
36.4. girişimci unsurlar	4	3	2	1	0
36.5. erken karar vermeme	4	3	2	1	0
36.6. diğer (belirtiniz)					
37. Özellikle bu tür planlama için özel kaynak					
37.1. zorunludur	4	3	2	1	0
37.2. ödenek tahsis edilir	4	3	2	1	0

38. (Türkiye'nin mevcut mali yapısı dikkate alındığında) Aşağıdakilerden hangileri üniversiteler üzerinde etkilidir?	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Bilmiyorum
38.1. Enflasyon	4	3	2	1	0
38.2. Kayıt dışı ekonomi	4	3	2	1	0
38.3. İhale kanunu	4	3	2	1	0
38.4. Öğrencilerin ekonomik durumları	4	3	2	1	0
38.5. Velilerin ekonomik durumları	4	3	2	1	0
38.6. Üniversitenin bulunduğu şehrin ekonomik durumu	4	3	2	1	0
38.7. Akademisyenlerin gelir seviyesinin düşüklüğü	4	3	2	1	0
38.8. Akademisyenlerin fazla ders yükü altına girmeleri	4	3	2	1	0
38.9. Akademisyenlerin dışarıya iş yapmaları	4	3	2	1	0
38.10. diğ er (belirtiniz)					
39. Üniversitelerin gelir kaynaklarını arttırıcı yöntemler					
39.1. Üniversite sanayi işbirliği	4	3	2	1	0
39.2. Proje danışmanlığı	4	3	2	1	0
39.3. Döner sermaye gelirleri	4	3	2	1	0
39.4. Projeler	4	3	2	1	0
39.5. Öğrenci gelirleri	4	3	2	1	0
39.6. diğ er (belirtiniz)					

40. Üniversitelerde uygulanan stratejik planlamanın başarıya ulaşmasını aşağıdakiler etkiler	Kesinlikle	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle	Bilmiyorum
	Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bilmiyorum
40.1. AB ve Bolonya süreci	4	3	2	1	0	
40.2. Dünya Bankası ile ilişkiler	4	3	2	1	0	
40.3. IMF ile ilişkiler	4	3	2	1	0	
40.4. Hükümet programı	4	3	2	1	0	
40.5. YÖK'ün tutumu	4	3	2	1	0	
40.6. Rektör, dekan ve müdürlerin tutumu	4	3	2	1	0	
40.7. Akademik ve idari personelin tutumu	4	3	2	1	0	
40.8. Diğer (belirtiniz)						

41. Sizce stratejik planlamada hangi ülke/lerin üniversiteleri örnek alınmalıdır? (Birden fazla işaretleyebilirsiniz)

41.1. Amerikan üniversiteleri

41.2. Avrupa ülkeleri üniversiteleri

41.3. Diğer (belirtiniz).....

42. Sizce stratejik planlamanın başlatılmasındaki **gerçek** etken nedir? (Birden fazla işaretleyebilirsiniz)

42.1. İç faktörler (hükümet politikaları gibi)

42.2. Dış faktörler (AB süreci gibi)

42.3. Diğer (belirtiniz).....

EK 4: KRONOLOJİK SIRAYA GÖRE STRATEJİK PLANLAMAYA GEÇİŞİN HUKUKİ DÖKÜMANLARI

1. Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, ÖİK Raporu, Ankara 2000.
2. Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT, Ankara, Mayıs 2003.
3. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma:1 Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim, T.C.Başbakanlık, Ankara, Ekim 2003.
4. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma:2 Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı, T.C.Başbakanlık, Ankara, Ekim 2003.
5. 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kabul Tarihi: 10/12/2003, R.G. Tarihi:24/12/2003, R.G. Sayısı:25326.
6. Ön Ulusal Kalkınma Planı (2004 - 2006), Ankara, Aralık 2003.
7. Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi (Pilot Kurumlar İçin Taslak), T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Aralık 2004.
8. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği, R.G. Tarihi:20.09.2005, R.G. Sayısı:25942.
9. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, DPT Müsteşarlığı, R.G. Tarihi 26/5/2006, R.G. Sayısı:26179.
10. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi, YÖDEK, Sürüm:1.0, Mayıs 2006.
11. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2.Sürüm, DPT, Ankara, Haziran 2006.

12. Türkiyenin Yükseköğretim Stratejisi (Taslak Rapor), T.C. YÖK, Ankara, Haziran 2006.
13. Türkiyenin Yükseköğretim Stratejisi, T.C. YÖK, Ankara, Şubat 2007.
14. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi, YÖDEK, Sürüm:1.1, Nisan 2007.
15. Orta Vadeli Programlama, DPT, 2008-2010, R.G. Tarih: 21/06/2007, R.G. Sayı:26559.
16. Orta Vadeli Mali Plan (2008-2010), Maliye Bakanlığı, R.G. Tarih: 3/07/2007, R.G. Sayı:26571.

ÖZGEÇMİŞ

Yavuz Kahraman, 1968 Manisa-Alaşehir doğumlu olup lise öğrenimini 1987 yılında Manisa merkezde tamamlamıştır. 1992 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Bölümünden mezun olmuştur. 1997 yılında Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı, Kooperatifçilik Bilimdalında yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır.

1992 yılında fakülteden mezun olduktan sonra özel sektörde çalışan Kahraman 1996-2005 yılları arasında Azerbaycan'da Qafqaz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme bölümünde öğretim görevlisi olarak görev yaptı. Üniversite'de akademik görevinin yanında Journal of Qafqaz University dergisi genel koordinatörlüğü, Personel İşleri Şube Müdürlüğü, Rehberlik Psikolojik Danışmanlık Şube Müdürlüğü görevlerinden sonra Üniversite Kalite Yönetim Temsilciliği görevini yürüttü ve 2003 yılında hem üniversitenin hemde üniversitenin bağlı bulunduğu eğitim şirketinin diğer tüm eğitim kurumlarının İSO 9000 Kalite belgesi alması çalışmalarında başkan olarak görev yaptı.

Kahraman, 2006-2009 yıllarında ABD'nin Teksas eyaletinin Denton şehrinde bulunan (University of North Texas) Kuzey Teksas Üniversitesinde misafir araştırmacı olarak bulundu ve aynı zamanda Üniversitenin Uluslararası Çalışmalar ve Programlar bölümünde part time olarak görev yaptı. İngilizce bilmektedir.

Kahraman, evli ve 4 çocuk babasıdır.