

ÜÇÜNCÜ KUŞAK ÜNİVERSİTELER

VE

ÜÇÜNCÜ KUŞAK ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLAMASI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOBB EKONOMİ VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ

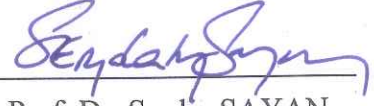
SİNAN TEKİN

İŞLETME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NİSAN 2017

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm koşulları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Serdar SAYAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Müdürü

Bu çalışmayı okuduğumu ve çalışmanın kapsam ve içerik olarak Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda bir Yüksek Lisans tezi olabilecek yeterlilikte olduğuna kanaat getirdiğimi onaylıyorum.

Birinci Tez Danışmanı

Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ
TOBB ETU, İşletme



İkinci Tez Danışmanı

Prof. Dr. Yavuz ERCİL
Başkent Üniversitesi, İşletme



Tez Jürisi Üyeleri

Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ
Başkent Üniversitesi, İşletme



Doç. Dr. Berna TARI KASNAKOĞLU
TOBB ETU, İşletme



Yrd. Doç. Dr. Melike METERELLİYOZ KUYZU
TOBB ETÜ, İşletme



Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranışlar ve kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada her türlü kaynağa eksiksiz atıf yaptığımı bildiririm.



Sinan TEKİN

ÖZ

ÜÇÜNCÜ KUŞAK ÜNİVERSİTELER

VE

ÜÇÜNCÜ KUŞAK ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLAMASI

TEKİN, Sinan

Yüksek Lisans, İşletme

Birinci Danışman: Prof. Dr. Ramazan Aktaş,

İkinci Danışman: Prof. Dr. Yavuz Ercil

Bu çalışmada, Üçüncü Kuşak Üniversite kavramı ve Üçüncü Kuşak Üniversitelerin Stratejik Planlanması araştırılmıştır. Tarih boyunca yükseköğretim kurumları araştırılmış üniversitelere tekabül eden Antik Yunan Akademileri ve Medreseler hakkında bilgi verilmiştir. Üniversiteler, Birinci Kuşak Üniversiteler, İkinci Kuşak Üniversiteler (Humboldt Üniversiteleri) ve Üçüncü Kuşak Üniversiteler olarak tasnif edilmiştir. Üniversitelerin kuşak değişimini tetikleyen faktörler araştırılmış Rönesans, Hümanizm, Protestanlığın doğuşu, Ulusçuluk kavramı, Fransız Devrimi gibi olayların üniversitelerin şekillenmesinde ve yeni üniversite tipolojisinin oluşumunda etkili rol oynadıkları tespit edilmiştir. Prof. Dr. J.G. Wissema'nın Üçüncü Kuşak Üniversite teorisi etrafında gelişen çalışmada Türkiye Cumhuriyeti'nden on altı devlet üniversitesi seçilmiş, bu üniversitelerin stratejik planlamalarını hazırlarken Üçüncü Kuşak Üniversite olmaya ne ölçüde yer verdikleri içerik analizi ve kodlama yöntemleri ile belirlenmiş, daha sonra ise TÜBİTAK'ın girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi sıralaması ile karşılaştırılıp hazırlanan stratejik planların tutarlılığı üzerine yorumlar yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Üçüncü Kuşak Üniversite, Stratejik Plan, Yükseköğretim.

ABSTRACT

THIRD GENERATION UNIVERSITY

AND

STRATEGIC PLANNING OF THIRD GENERATION UNIVERSTIY

TEKİN, Sinan

Master of Business Administration

First Supervisor: Prof. Dr. Ramazan Aktaş,

Second Supervisor: Prof. Dr. Yavuz Ercil

In this study, Third Generation University Concept and Strategic Planning of Third Generation Universities are examined. Throughout history, the concept of higher education institution has been researched extensively in this thesis. Information about Ancient Greek Academy and Madrasa which is equivalent of university. While making the analysis universities are classified as, First Generation Universities, Second Generation Universities (Humboldt Universities) and Third Generation Universities. Factors which trigger to change university generation is researched and events which force to characterise university and making new university typology such as Renaissance, Humanism, Birth of Protestantism, Concept of Nationalism and French Revolution are determined. In this study, sixteen universities have been chosen to examine their strategic planning booklet on the basis of concept developed by Prof. Dr. J. G. Wissema Third Generation University. Then, all sampled universities' strategic plans are compared with index of entrepreneur and innovator universities prepared by TUBITAK. Lastly, there is a discussion about the consistency of strategic planning booklets of those universities.

Key Words: Third Generation University, Strategic Plan, Higher Education.



Anneme ve Babama

TEŞEKKÜR

Hangi Şartlar altında olursam olayım bana her daim sabrı nasihat eden anneme ve babama, desteklerini benden hiĀbir zaman esirgemeyen abime, ablama, Nihat abime, minik yeğenim Ümmiye'ye ve kuzenlerime, sevgisi ve muhabbeti ile her zaman yanımda olan kadim dostum Muhammed Bünyamin Akdağ'a ve Akdağ ailesine, çocukluktan bugüne kadar her zaman yanımda olan kardeŐlerim Selman Kantar'a, Ahmet Can Günay'a, Yunus Özakın'a, Oğuzhan İnan'a, Yusuf Furkan Ay'a, Safa Küçükoğlu'na ve Şu an vatan borcunu ödemekte olan Zahit Doğan'a, eğitim hayatımı Ankara'da devam ettirmek için İstanbul'dan bu Őehre geldiğim günden beri bana kucak açan ve dostluklarıyla beni onurlandıran dostlarıma, başta tezime danışmanlık yapan Prof. Dr. Yavuz Ercil ve Prof. Dr. Ramazan Aktaş olmak üzere ana okulundan bugüne kadar beni eğiten, bana yol gösteren hocalarıma; yardımlarını benden esirgemeyen asistan arkadaşlarıma, öğrencilerime ve tüm TOBB ETÜ ailesine çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

İNTİHAL SAYFASI.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT.....	v
İTHAF.....	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvii
BÖLÜM I: GİRİŞ.....	1
BÖLÜM II: TARİH BOYUNCA YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMLARI.....	7
2. 1. Antik Yunan Akademileri.....	7
2. 1. a. Atina Sistemi.....	8
2. 1. a. i. Temel Düzey Eğitim.....	9
2. 1. a. ii. Jimnastik Eğitimi.....	9
2. 1. a. iii. İkinci Düzey Eğitim.....	10
2. 1. a. iv. İkinci Düzey Sonrası Eğitim.....	11
2. 1. b. Sparta Sistemi.....	11
2. 1. b. i. Agoge.....	11
2. 1. b. ii. Ephebe.....	12
2. 2. Medreseler.....	12
2. 2. a. Karahanlılar'da Medreseler.....	14
2. 2. b. Selçuklu İmparatorluğu'nda Medreseler.....	15
2. 2. c. Osmanlı İmparatorluğu'nda Medreseler.....	16
2. 2. c. i. Sahn-ı Seman (Fatih) Medreseleri.....	17
2. 2. c. ii Süleymaniye Medreseleri.....	20
2.3 Üniversiteler.....	21
2. 3. a. Birinci Kuşak Üniversiteler (Ortaçağ Üniversiteleri).....	25
2. 3. a. i. Birinci Geçiş Dönemi.....	32

2. 3. b. İkinci Kuşak Üniversiteler (Humboldt Üniversiteleri).....	33
2. 3. b. i. İkinci Geçiş Dönemi.....	37
2. 3. c. Üçüncü Kuşak Üniversiteler.....	39
BÖLÜM III: STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLAMASI.....	45
3. 1. Strateji, Planlama, Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Kavramları.....	45
3. 1. a. Strateji.....	45
3. 1. b. Planlama.....	46
3. 1. b. i. Planlamanın Özellikleri.....	47
3. 1. c. Stratejik Planlama.....	47
3. 1. c. i. Stratejik Planlamanın Tarihi ve Gelişimi.....	49
3. 1. c. ii. Stratejik Planlamanın Özellikleri.....	51
3. 1. c. iii. Stratejik Planlama Süreci.....	52
3. 1. c. iv. Stratejik Planlamanın Faydaları.....	52
3. 1. d. Stratejik Yönetim.....	53
3. 1. d. i. Stratejik Yönetim Süreci.....	55
3. 2. Üniversitelerde Stratejik Yönetim.....	59
3. 2. a. İş Dünyası ile Yükseköğretim Kurumları Arasındaki Stratejik Planlama Farkları.....	60
3. 2. a. i. Zaman Dilimi.....	61
3. 2. a. ii. Fikir Birliği.....	61
3. 2. a. iii. Değer Sistemi.....	61
3. 2. a. iv. Müşteri.....	62
3. 2. b. Amerikan ve Avrupa Üniversitelerinin Stratejik Yönetime Geçişi.....	62
3. 2. c. Türkiye Cumhuriyeti'nde Üniversitelerde Stratejik Planlamaya Geçiş ve Stratejik Yönetim Süreci.....	64
3. 2. d. Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi Kapsamında Üniversiteler İçin Stratejik Yönetim Süreci ve Yol Haritası.....	65
3. 2. d. i. Stratejik Plan Hazırlık Süreci.....	68
3. 2. d. ii. Durum Analizi.....	69
3. 2. d. iii. Geleceğe Bakış.....	72
3. 2. d. iv. Farklılaşma Stratejisi.....	73
3. 2. d. v. Strateji Geliştirme.....	75

3. 2. d. vi. Stratejiler.....	77
3. 2. d. vii. Eylem Planı ve Performans Programı.....	77
3. 2. d. viii İzleme ve Değerlendirme.....	78
3.3 Birinci, İkinci ve Üçüncü Kuşak Üniversite Olma Kriterleri.....	79
3. 3. a. Birinci Kuşak Üniversitelerin Özellikleri ve Birinci Kuşak Üniversite Olma Kriterleri.....	79
3. 3. b. İkinci Kuşak Üniversitelerin Özellikleri ve İkinci Kuşak Üniversite Olma Kriterleri.....	81
3. 3. c. Üçüncü Kuşak Üniversitelerin Özellikleri ve Üçüncü Kuşak Üniversite Olma Kriterleri.....	82
3. 4. Üçüncü Kuşak Üniversitelerin Stratejik Planlaması.....	86
BÖLÜM IV: ÜNİVERSİTELERİN KUŞAK ANALİZİ.....	94
4.1. 0-20.000 Aralığında Öğrenci Nüfusuna Sahip Olan Devlet Üniversitelerinin Kuşak Analizinin Yapılması.....	96
4. 1. a. Boğaziçi Üniversitesi.....	96
4. 1. a. i. Boğaziçi Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi.....	96
4. 2. a. ii. Boğaziçi Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi.....	97
4. 2. a. iii. Boğaziçi Üniversitesi'nin Değerleri.....	97
4. 3. a. iv. Boğaziçi Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları.....	98
4. 1. b. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.....	101
4. 1. b. i. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün Misyon Bildirimi.....	101
4. 1. b. ii. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün Vizyon Bildirimi.....	101
4. 1. b. iii. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün Değerleri.....	102
4. 2. b. iv. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün Stratejik Amaçları.....	102
4. 1. c. İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü.....	104
4. 1. c. i. İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün Misyon Bildirimi.....	105
4. 1. c. ii. İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün Değerleri.....	105
4. 1. c. iii. İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün Stratejik	

Amaçları.....	105
4. 1. d. Galatasaray Üniversitesi.....	108
4. 1. d. i. Galatasaray Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi.....	108
4. 1. d. ii. Galatasaray Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi.....	108
4. 1. d. iii. Galatasaray Üniversitesi'nin Değerleri.....	108
4. 1. d. iv. Galatasaray Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları..	108
4. 2. 20.000-40.000 Aralığında Öğrenci Nüfusuna Sahip Olan Devlet Üniversitelerinin Kuşak Analizinin Yapılması.....	111
4. 2. a. İstanbul Teknik Üniversitesi.....	111
4. 2. a. i. İstanbul Teknik Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi.....	111
4. 2. a. ii. İstanbul Teknik Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi.....	111
4. 2. a. iii. İstanbul Teknik Üniversitesi'nin Değerleri.....	112
4. 2. a. iv. İstanbul Teknik Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları.....	112
4. 2. b. Orta Doğu Teknik Üniversitesi.....	115
4. 2. b. i. Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi.....	115
4. 2. b. ii. Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi.....	116
4. 2. b. iii. Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları.....	117
4. 2. c. Yıldız Teknik Üniversitesi.....	120
4. 2. c. i. Yıldız Teknik Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi..	120
4. 2. c. ii. Yıldız Teknik Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi.	120
4. 2. c. iii. Yıldız Teknik Üniversitesi'nin Değerleri.....	121
4. 2. c. iv. Yıldız Teknik Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları.....	121
4. 2. d. Hacettepe Üniversitesi.....	124
4. 2. d. i. Hacettepe Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi.....	124
4. 2. d. ii. Hacettepe Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi.....	124
4. 2. d. iii. Hacettepe Üniversitesi'nin Değerleri.....	124
4. 2. d. iv. Hacettepe Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları.....	125

4. 3. 40.000-60.000 Aralığında Öğrenci Nüfusuna Sahip Olan Devlet Üniversitelerinin Kuşak Analizinin Yapılması.....	128
4. 3. a. Karadeniz Teknik Üniversitesi.....	128
4. 3. a. i. Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi.....	128
4. 3. a. ii. Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi.....	128
4. 3. a. iii. Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin Değerleri.....	129
4. 3. a. iv. Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları.....	129
4. 3. b. Akdeniz Üniversitesi.....	132
4. 3. b. i. Akdeniz Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi.....	132
4. 3. b. ii. Akdeniz Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi.....	132
4. 3. b. iii. Akdeniz Üniversitesi'nin Değerleri.....	132
4. 3. b. iv. Akdeniz Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları.....	133
4. 3. c. Çukurova Üniversitesi.....	136
4. 3. c. i. Çukurova Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi.....	136
4. 3. c. ii. Çukurova Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi.....	136
4. 3. c. iii. Çukurova Üniversitesi'nin Değerleri.....	136
4. 3. c. iv. Çukurova Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları.....	137
4. 3. d. Uludağ Üniversitesi.....	139
4. 3. d. i. Uludağ Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi.....	140
4. 3. d. ii. Uludağ Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi.....	140
4. 3. d. iii. Uludağ Üniversitesi'nin Değerleri.....	140
4. 3. d. iv. Uludağ Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları.....	141
4. 4. 60.000 ve 60.000 Üzerinde Öğrenci Nüfusuna Sahip Olan Devlet Üniversitelerinin Kuşak Analizinin Yapılması.....	143
4. 4. a. İstanbul Üniversitesi.....	143
4. 3. a. i. İstanbul Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi.....	144
4. 3. a. ii. İstanbul Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi.....	144
4. 3. a. iii. İstanbul Üniversitesi'nin Değerleri.....	144
4. 3. a. iv. İstanbul Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları.....	144
4. 4. b. Selçuk Üniversitesi.....	148

4. 4. b. i. Selçuk Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi.....	148
4. 4. b. ii. Selçuk Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi.....	149
4. 4. b. iii. Selçuk Üniversitesi'nin Değerleri.....	149
4. 4. b. iv. Selçuk Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları.....	149
4. 4. c. Ankara Üniversitesi.....	152
4. 4. c. i. Ankara Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi.....	152
4. 4. c. ii. Ankara Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi.....	152
4. 4. c. iii. Ankara Üniversitesi'nin Değerleri.....	153
4. 4. c. iv. Ankara Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları.....	153
4. 4. d. Marmara Üniversitesi.....	156
4. 4. d. i. Marmara Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi.....	157
4. 4. d. ii. Marmara Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi.....	157
4. 4. d. iii. Marmara Üniversitesi'nin Değerleri.....	157
4. 4. d. iv. Marmara Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları.....	157
4. 5. 0-20.000 Aralığında Öğenci Nüfusuna Sahip Olan Vakıf Üniversitelerinin Misyon ve Vizyon Bildirimi.....	160
4. 5. a. Bahçeşehir Üniversitesi.....	161
4. 4. a. i. Bahçeşehir Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi.....	161
4. 4. a. ii. Bahçeşehir Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi.....	161
4. 5. b. Bilkent Üniversitesi.....	161
4. 5. b. i. Bilkent Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi.....	161
4. 5. c. Bilgi Üniversitesi.....	162
4. 5. c. i. Bilgi Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi.....	162
4. 5. c. ii. Bilgi Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi.....	163
4. 5. d. Koç Üniversitesi.....	163
4. 5. d. i. Koç Üniversitesi'nin Misyon ve Vizyon Bildirimi.....	163
4. 5. e. Özyeğin Üniversitesi.....	164
4. 5. e. i. Özyeğin Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi.....	164
4. 5. e. ii. Özyeğin Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi.....	165
4. 5. f. Sabancı Üniversitesi.....	165
4. 5. f. i. Sabancı Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi.....	165
4. 5. f. ii. Sabancı Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi.....	166
4. 5. g. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi.....	166

4. 5. g. i. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi'nin Miyon Bildirimi.....	166
4. 5. g. ii. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi.....	167
4. 5. h. Yeditepe Üniversitesi.....	167
4. 5. h. i. Yeditepe Üniversitesi'nin Miyon Bildirimi.....	167
4. 5. h. ii. Yeditepe Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi.....	168
BÖLÜM V: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	169
5. 1 Nitel Araştırma Yöntemi.....	171
5. 2 Araştırma Verileri.....	171
5. 3 Araştırma Problemi.....	172
5. 4 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme.....	172
5. 5 Verilerin Analiz Edilmesi.....	173
5. 5. a. İçerik Analizi.....	173
5. 5. b. Kodlama.....	173
BÖLÜM VI: SONUÇ.....	195
KAYNAKÇA.....	202

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2. 1. Nizamiye Medreselerinde Okutulan Başlıca Dersler.....	16
Tablo 5. 1. Wissema (2009)'nın Üçüncü Kuşak Üniversite Olma Kriterleri.....	170
Tablo 5. 2. Birinci Araştırmacının Yapmış Olduğu Üniversitelerin Stratejik Planlamalarının Üçüncü Kuşak Üniversite Olma Kriterlerine göre Kodlanması.....	171
Tablo 5. 3. İkinci Araştırmacının Yapmış Olduğu Üniversitelerin Stratejik Planlamalarının Üçüncü Kuşak Üniversite Olma Kriterlerine göre Kodlanması.....	176
Tablo 5. 4. Üçüncü Araştırmacının Yapmış Olduğu Üniversitelerin Stratejik Planlamalarının Üçüncü Kuşak Üniversite Olma Kriterlerine göre Kodlanması.....	177
Tablo 5. 5. Üç Araştırmacıdan En Az İki Tanesinin Ortak Kriterleri Alınarak Oluşturulmuş Tablo.....	178
Tablo 5. 6. Girişimcilik ve Yenilikçilik Endeksi Boyutları ve Puanlama Ağırlıkları.....	181
Tablo 5. 7. Wissema (2009)'nın Üçüncü Kuşak Üniversite Olma Kriterlerine Tekabül Eden TÜBİTAK Üniversitelerin Girişimcilik ve Yenilikçilik Gösterge Seti.....	183
Tablo 5. 8. TÜBİTAK Üniversitelerin Girişimcilik ve Yenilikçilik Endeksi Sıralaması Boyutları İle Wissema (2009)'nın Kriterlerinin Eşleştirilmesi.....	184
Tablo 5. 9. Üniversitelerin Üçüncü Kuşak Üniversite Olmayı Stratejik Planlamalarında Tema Etmeleri Sıralaması.....	185
Tablo 5. 10. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016 Sıralaması.....	189
Tablo 5. 11. Spearman Test Sonuçları.....	195

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1. Üniversitelerin Tarihsel Değişimi.....	40
Şekil 3. 1. Stratejik Yönetim Süreç Akış Şeması.....	59
Şekil 3. 2. Üniversiteler İçin Stratejik Yönetim Süreci.....	66
Şekil 3. 3. Bilgi Tekerleği.....	84
Şekil 3. 4. Üçüncü Kuşak Üniversitelerin Yapısı.....	91



KISALTMALAR LİSTESİ

ARGE	: Araştırma-Geliştirme
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
LVAD	: Left Ventricular Assist Devices
MIT	: Massachusetts Institute of Technology
SWOT	: Strength, Weakness, Opportunity, Threat
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

BÖLÜM I

GİRİŞ

Tarih boyunca insanlar eğitim ihtiyacını karşılamak için çeşitli yöntemler deneyip, çeşitli kurumlar oluşturmuşlardır. Her bir eğitim kurumunun tipolojisinin oluşmasında içerisinde bulunduğu sosyolojik şartlar, coğrafi etkenler, dönemin felsefe anlayışı, insanlar arasındaki iletişimin derecesi, dini olgular, mezhep çatışmaları, siyasi şartlar ve insanın doğasında olan merak etmek, bilmek, anlamak ve öğrenmek kavramları etkili olmuştur.

Yükseköğretim kurumları denildiği zaman akla sadece üniversiteleri getirmek konu ile ilgilenen araştırmacıları dar bir alana gark ederek eğitim ve öğretim tarihinin sadece Avrupa menşeli olduğunu ve sadece bu coğrafyada doğup buradan dünyanın diğer kısımlarına yayıldığı anlamının çıkarılmasına sebep olabilir. Fakat üniversiteler kurulmadan önce Antik Yunan Akademileri ve medreseler bugünün yükseköğretim kurumlarına karşılık gelmekteydi. Bu bağlamda, bu çalışma sadece üniversiteler etrafında şekillendirilmeyip, üniversitelerden önce de var olan Antik Yunan Akademileri ve medreseler gibi yükseköğretim kurumlarından ve bu kurumların eğitim içeriğinden de bahsedilmiştir. Ayrıca üniversitelerin kurulduğu ve geliştiği dönemlerde de medreseler aktif olarak eğitim vermekte olduğu için bu iki kurumun finansal olarak idare edilmesi, diploma verme geleneği ve prosedürleri, eğitim yapılanması ve kontrol edilmesi gibi unsurlar da karşılık olarak incelenmiştir.

Antik Yunan Akademileri'nin eğitim tipolojisi Atina tipi eğitim ve Sparta tipi eğitimden müteşekkildir. Atina tipi eğitim kendi içerisinde temel düzey eğitim, jimnastik eğitimi, ikinci düzey eğitim ve ikinci düzey sonrası eğitim olmak üzere dört

aşamadan oluşmaktadır. Sparta tipi eğitim ise Agoge ve Ephebe olmak üzere iki aşamalı bir eğitime tabidir.

Medreseler ise Karahanlılar'da medreseler, Selçuklu İmparatorluğunda medreseler ve Osmanlı İmparatorluğunda medreseler olmak üzere üç ana başlıkta toplanmıştır. Bir yükseköğretim kurumu olan medreselerin kurulmasında etkili olan faktörler ve medreselerde verilen dersler incelenmiş, Osmanlı İmparatorluğu'nun medreselerinin en büyük iki temsilcisi Sahn-ı Seman Medreseleri (Fatih Medreseleri) ve Süleymaniye Medreseleri hakkında tafsilatlı bilgi verilmiştir.

Yükseköğretim kurumunun bugün dahi temsilcisi olan üniversiteler ise Prof. Dr. J.G Wissema'nın "Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru" adlı kitabı baz alınarak incelenmiştir. Bu bağlamda üniversiteler Birinci Kuşak Üniversiteler (Ortaçağ Üniversiteleri), İkinci Kuşak Üniversiteler (Humboldt Üniversiteleri) ve Üçüncü Kuşak Üniversiteler olarak tasnif edilmiş, her bir üniversite kuşağı ayrıntılı ele alınarak bu kuşakların yaşanmasındaki etkenler ve geçiş dönemlerini tetikleyen faktörler incelenmiştir.

Birinci Kuşak Üniversiteler kilisenin ve dönemin iktidarının ilahi ve hukuki savunuculuğunu yapmak için geliştirilen ve sadece eğitimin yapıldığı kurumlar olarak tanımlanmıştır. Birinci Kuşak Üniversitelerin eğitim dili Latince'dir ve sadece belirli bir kitlenin faydalanabileceği bir eğitim yapılanması mevcuttur.

İkinci Kuşak Üniversiteler ise ulus devleti anlayışının doğması ve gelişmesiyle ivmelenmiş eğitimin yanında araştırmaya da oldukça önem vererek araştırma üniversiteleri olarak ün kazanmışlardır. Bu dönemde üniversiteler ülkelerin övünç kaynağı olarak görülmüş ve eğitim paradigması değişmiş, Birinci Kuşak Üniversitelerdeki geçmişin bilgeliğini korumak için yapılan eğitim anlayışının yerini bilimsel temelli eğitim almıştır. Wissema (2009) İkinci Kuşak Üniversitelerin eğitim

paradigmasını “bilim için bilim yapılan tapınaklar” olarak kısa ve net bir şekilde tanımlamaktadır. Birinci Kuşak Üniversitelerden, İkinci Kuşak Üniversitelere geçiş dönemini Wissema (2009) birinci geçiş dönemi olarak tanımlamaktadır. Birinci geçiş döneminin yaşanmasında Protestanlığın doğuşu, Hümanizm, Rönesans ve Fransız Devrimi gibi unsurlar oldukça etkili olmuştur. Bu unsurların yanında öğrenci kitlesinin artması ve değişen demografik yapı ve siyasi ortam da geçiş dönemini tetiklemekten de ziyade İkinci Kuşak Üniversite olmaya geçişi zorunlu hale getirmiştir.

Üçüncü Kuşak Üniversitelere ise eğitim ve araştırmanın yanında bilginin ticarileştirilmesi kaygısının güdüldüğü üniversite tipolojisidir. Üçüncü Kuşak Üniversitelere geçiş henüz tam anlamıyla gerçekleşmemekle beraber Wissema (2009)’nın teorisidir. Fakat Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterleri göz önünde bulundurulduğu zaman dünyadaki birçok üniversitenin bu geçişi yaşamaya başladığı gözlenmektedir. Bu konuda Silikon Vadisi üniversitelerinden olan Stanford Üniversitesi ve MIT başı çekmektedir. Üçüncü Kuşak Üniversitelerin en temel özelliği araştırma faaliyetleri gibi konularda kendi kendini finanse edebilecek kapasiteye sahip olmaktır. Bu durum ise teknoloji transfer ofisleri, teknoparklar ve üniversite-sanayi işbirlikleri ile mümkündür. Bilginin ticarileşmesi işlevi ise üretilen teorik bilginin pratik bilgiye dönüşmesi için teknoloji üretilmesi ve bu teknolojinin seri üretime dönüştürülüp ticari kar elde edilmesidir. Bunun için Üçüncü Kuşak Üniversite olabilmek için üniversite bünyesindeki gerek akademisyenlerin gerek öğrencilerin girişimci olması beklenmektedir. Bu bağlamda teknoparklardaki şirket ortaklığı ya da şirket açmak akademisyenlerden de beklenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde tafsilatlı olarak tarih boyunca yükseköğretim kurumları incelenmiş bu kurumlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar gösterilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise strateji ve stratejik planlama kavramları üzerine durulmuştur ve bu kavramlar açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümde Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığının hazırlamış olduğu “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi” kapsamında üniversitelerin stratejik planlamalarını nasıl oluşturması gerektiği hakkında bilgi verilmiştir. Bu rehber incelenirken Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığının, üniversiteleri Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı teşvik eden bir planlama hazırladığı tespit edilmiştir. Bu durum rehberde açıkça beyan edilmese de rehberin üniversiteleri yönlendirme şeklinden bu kanıya varılmıştır. Bu bağlamda, bu bölüm içerisinde Riga Teknik Üniversitesinden Valerijs Skribans, Arnis Lektaures ve Yuri Merkuryev’in 2013 yılında çıkartmış olduğu “Third Generation Strategic Planning Model Development” adlı makalesi ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi gösteren üniversitelerin stratejik planlamasını nasıl yapması gerektiğine dair direktif verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise Türkiye Cumhuriyeti’nden seçilen on altı devlet üniversitesinin kuşak analizi yapılmıştır. Bu analiz, seçilen üniversitelerin stratejik planlama kılavuzlarının içerik analizi yöntemi ile incelenmesiyle ve Wissema (2009)’nın belirlemiş olduğu on iki adet Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterleriyle karşılaştırılmasıyla yapılmıştır. Analiz sonucunda seçilen üniversitelerin Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimleri yüzdelik oran olarak gösterilmiştir.

Beşinci bölümde ise Türkiye Cumhuriyetinden seçilen on altı devlet üniversitesinin stratejik planlama kılavuzlarının üç farklı araştırmacı tarafından nitel araştırma yöntemi tekniklerinden olan içerik analizi ve kodlama yöntemi ile incelenerek bahsi geçen üniversitelerin stratejik planlamalarını yaparken Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme oranları tespit edilmiştir. Yapılan analizden sonra seçilen üniversitelerin Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme oranları ile

TÜBİTAK'ın hazırlamış olduğu “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Sıralaması” karşılaştırılmış olup üniversitelerin stratejik planlamalarının tutarlılığı hakkında fikir edinilmiştir. Yapılan karşılaştırmanın güvenilirliği için Wissema (2009)'nın on iki adet Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterleri ile TÜBİTAK'ın girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralamasını hazırlarken puanlamaları yaptığı beş boyut ve bu beş boyutun içerisindeki yirmi üç gösterge seti karşılaştırılmıştır ve Wissema (2009)'nın kriterlerinin bu boyutları kapsadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme oranı ile girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralaması arasında pozitif bir korelasyon olması beklenmektedir.

Çalışmanın son bölümünde ise içerik analizi ve kodlama yöntemi ile yapılan üniversitelerin Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planlama kılavuzlarında tema etme oranları yorumlanmış, değerlendirmelere tabi tutulmuş ve çalışma sonuçlandırılmıştır.

Bu çalışmanın amacı Üçüncü Kuşak Üniversite kavramını kapsamlı bir şekilde açıklamak ve Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı hedefleyen üniversitelerin stratejik planlamalarını nasıl yapması gerektiği hakkında bilgi vermektedir. Bu bağlamda TÜBİTAK'ın girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi sıralaması kullanılarak üniversitelerin stratejik planlamalarının tutarlılığının tespiti yapılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen sonuçlar Türkiye Cumhuriyetindeki seçilen üniversitelerin Üçüncü Kuşak Üniversite olma yolunda ne kadar yol kat ettikleri hakkında fikir vermektedir. Üçüncü Kuşak Üniversite kavramı henüz dünya için çok yeni bir kavram olmasından dolayı üzerine fazla bir çalışma yapılmamıştır ve Türkiye Cumhuriyetinde de bu konu üzerine fazla bir çalışma yoktur, en fazla üniversitelerin girişimciliği üzerine çalışmalar yapılmıştır. Bu sebepten dolayı yapılan bu çalışma ile yeni bir kavram olan “Üçüncü Kuşak Üniversite” literatüre katılacaktır ve Üçüncü Kuşak

Üniversite olma eğilimi gösteren üniversiteler stratejik planlamalarını hazırlarken bu doğrultuda daha etkili bir plan hazırlayıp hedefler ve eylemler arasındaki fark azaltılarak daha verimli bir üniversite yapılanması sağlanmış olacaktır.



BÖLÜM II

TARİH BOYUNCA YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI

VE

ÜNİVERSİTELER

Tarih boyunca yükseköğretim kurumları bilginin üretildiği, geliştirildiği ve nesilden nesle aktarıldığı kurumlar olmuştur (Gür ve Küçükcan 2009). Geçmişten bugüne kadar süregelen eğitim kurumlarını üniversite kavramı içerisinde değerlendiremeyiz; çünkü gerek yapısal olarak gerek bütçelenmesi ve eğitim içeriği olarak üniversitelerden farklılık gösteren kurumlar olmuştur. Bu bağlamda yükseköğretim kurumlarını Antik Yunan Akademileri, Medreseler ve Üniversiteler olmak üzere üç kısımda inceleyeceğiz.

2. 1 Antik Yunan Akademileri

Akademi kelimesinin etimolojik olarak Yunan mitolojisinde yarı tanrı sayılan Akademos'tan gelmektedir. Antik Yunan Akademisi Akademos adını alan zeytinlikte milattan önce 387 yılında kurulmuş ve Bizans imparatoru 1. Justinyen tarafından kapatılana kadar 900 yıl eğitim vermiştir. Antik Yunan Akademileri, Platon Akademisi olarak da anılmakla beraber Batı Dünyasının ilk öğretim kurumu olarak addedilmektedir (Berit ve Strandskogen 2009). Yunan filozof Diogenes Laertius akademi tarihini eski akademi, orta akademi ve yeni akademi olarak üçe ayırmaktadır. Eski akademinin kurucusu ve önderi Platondur.

Ayrıca Aristoteles de eski akademi mensubudur. Aristoteles'e göre ilim¹ hayret

¹ İlim: Arapçada bilmek anlamına gelen "ilm" kelimesinden türemiştir. Bilim, İngilizce "science" demektir ve science Latince kökenli olan ve bilgileri araştırma anlamına gelen "scirre" kelimesinden

etmekle başlamaktadır ve Cündioğlu (2016, 27) da ilmin başlangıcına Şu Şekilde yaklaŐmaktadır:

KiŐinin bilmemesi cehl-i basittir; yani bir kademeli cehalettir ve gayet tabiidir. KiŐinin bilmediđini bilmemesi ise cehl-i műrekkebdir; yani iki kademeli cehalettir ve bu hiŐ de tabii deđildir. Bilmeyen Őđrenebilir, bilmediđini bilmeyen ise Őđrenemez. İŐte insanođlunun dűŐnce tarihinin en baŐında hayret yer almasının sebebi budur. unkű hayret, cehl-i műrekkebi ortadan kaldırır. Cehl-i műrekkebi ortadan kalkınca insan hayret eder, hayret eden insan dikkat eder, dikkat eden insan merak eder, merak eden insan tahkik eder ve ilim baŐlar.

Antik Yunan yarımadasında eđitim Atina Sistemi ve Sparta Sistemi olmak űzere iki Őekilde ele alınmaktadır.

2. 1. a Atina Sistemi

Antik dűnemde Yunanistan yarımadasının eđitimine Sokrates, Platon ve diđer sofistler yűn vermiŐtir. Bu dűnemde, Yunanistan'da eđitim resmi ve gayri resmi olmak űzere iki Őekilde verilmektedir. Resmi eđitim akademilere gitmekten ya da Őzel hocalardan ders almaktan oluŐmaktadır. Buna ek olarak resmi eđitimden genel olarak kűle olmayan erkekler yararlanmaktadır (Downey 1957). Sienkewichz (2007, 297)'e gűre Yunan yarımadasının bazı Őehirlerinde kűlelerin eđitim mahrumiyeti için kanunlar dahi çıkartılmıŐtır.

Gayri resmi eđitim ise gűnűllű olarak ders veren para almayan hocalardan ve kamu alanı dıŐında temin edilmektedir. Sienkewichz (2007, 298) 'e gűre Antik Yunan Dűneminde de bugűn olduđu gibi eđitim bireyin toplum içerisindeki yeri ve kimliđi

gelmektedir (Gűrűz,2016:56). Bu bađlamda, çalıŐma sűrecinde ilim bilmek, Őđrenmek manasında; bilim ise araŐtırmak, araŐtırarak Őđrenmek manasında kullanılmıŐtır.

açısından önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Atina Sistemi Eğitim; temel düzey eğitim, jimnastik eğitimi, ikinci düzey eğitim ve ikinci düzey sonrası eğitim olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

2. 1. a. i Temel Düzey Eğitim

Antik Yunan Döneminde, Atinalı çocuklar yedi yaşlarına geldiklerinde evlerinden alınıp bir eğitimcinin yanına verilmektedir. Mavrogenes (1980)'e göre burada çocuklara genel ahlak kuralları, okuma, yazma, hesap yapma, müzik ve jimnastik eğitimleri verilmektedir. Bunlara ek olarak okuma ve yazma eğitimi tamamlandıktan sonra öğrenciler şiir ezberler ve bunları sesli bir şekilde hocalarına okumaktadır. Downey (1957)'e göre temel düzey eğitim kurumları özellikle fakir ailelerin ulaşabileceği tek eğitim kurumudur; çünkü üst sınıf ailelerin çocukları eğitimini özel hocalar vasıtasıyla karşılayabilirken, fakir aileler çocuklarının sadece yemek ve diğer temel ihtiyaçlarını karşılayarak eğitimin teminatını sağlayabiliyordu.

2. 1. a. ii Jimnastik Eğitimi

Antik Dönemde Atinalı çocukların temel düzey eğitimleri bittikten sonra fiziksel eğitimleri başlamaktadır. Öncelikle çocuklar paidotribe² adı verilen özel spor hocalarının yanına verilmektedir. Paidotribe ile gelişen çocuklardan hazır olanları gymnasium adı verilen spor okullarına katılmaya hak kazanmaktadır.

Plutarch (1960, 43)'a göre Antik Dönem Yunan yarımadasında fiziksel eğitime oldukça önem verilmesinin sebebi sağlıklı bireyler yetiştirmek, öğrencileri olası savaflara ve yaşlılık dönemine hazırlamaktır.

² Paidotribe: Antik dönem Yunan yarımadasında öğrencileri mücadelelere ve savaflara hazırlayan spor hocalarına verilen ad.

2. 1. a. iii İkinci Düzey Eğitim

Antik Dönemde Yunan yarımadasında 14 yaşını tamamlayan öğrencilerden varlıklı olanlarının önünde ikinci düzey eğitim gibi bir seçenek vardı ve burada eğitim alan öğrenciler kurumda kalabilmekte ya da ilimlerini arttırmak için seyahat edip sofist³ ya da filozof⁴ olabilmekteydi. İkinci düzey eğitim kurumlarının içeriğine baktığımız zaman bu kurumlar yükseköğretim kurumu mahiyetindedir; çünkü buraya devam eden öğrenciler doğa bilimleri (biyoloji ve kimya), retorik (konuşma ve etkileme sanatı), geometri, astronomi ve meteoroloji ilmi öğreniyorlardı (Aristhopenes 2003, 92). Hatta Platon'un meşhur akademisinin girişinde şu ifade mevcuttu "Geometri bilmeyen giremez!"⁵. Gürüz (2016)'e göre buna benzer bir ifade 2. Beyazıt Han zamanında Sahn-ı Seman Medresesinde müderrislik yapan Tokatlı Molla Lütfiye aittir. İfade şu şekildedir: "Geometri bilmeyen kadınlar doğru karar veremez" (Gürüz 2016, 88). Dönemin Atinasında bu ilimleri öğrenmek oldukça değerlidir; çünkü Atinalılar kişinin karakterinin oluşmasında bu ilimlerin anahtar rol oynadığını düşünmekteydi. Mamafih antik dönemde Atina'da akademik başarı sağlayan insanlar çevrelerinden büyük saygı görüyor ve bu saygı onlara politik ve askeri anlamda liderlik etme gibi sorumluluklar veriyordu (Plutarch 1960, 188).

Antik dönemde akademik başarıya olan saygıyı ve uzun vadede akademinin getirisini günümüz ile kıyasladığımızda çok fazla bir fark görememekteyiz; çünkü günümüz akademisyenlerinin bir çoğu gerek bilgi birikimine gerekse toplumun akademisyenlerin sahip olduğu ilme olan saygısına istinaden siyasete yönelebilmekte

³ Sofist: Etimolojik olarak Yunanca "sophos" kelimesinden gelmektedir ve sophos bilge, becerikli, zeki demektir. Sofistler Antik Yunanistan'da para karşılığında gezerek, ilim talebinde bulunanlara felsefe öğreten insanlardır.

⁴ Filozof: Felsefe köken olarak Yunanca sevgi manasına gelen "philo" ve bilge manasına gelen "sophos" kelimesinin birleşmesiyle oluşmaktadır. En saf haliyle filozof da bilgiyi seven manasındadır. Filozofların sofistlerden farkı sabit bir yerlerinin bulunması ve öğrencilerinin oraya gelmesidir. Hatta filozofların, sofistleri para için eğitim verdiklerinden dolayı eleştirdikleri rivayet edilir.

⁵ İfadenin orijinal hali "Ageometretos medeis eisito" şeklindedir.

ya da buna benzer şekillerde topluma liderlik edebilecek pozisyonlara gelmektedirler.

2. 1. a. iv İkinci Düzey Sonrası Eğitim

İkinci düzey eğitim sonrası eğitim, isteğe bağlı olarak ikinci düzey eğitimden sonra eğitimlerini askeri alanda almak isteyen ve kendisini asker olarak geliştirmek isteyen erkeklerin aldığı eğitimdir. Burada “ephebic”⁶ eğitim olarak anılan bir eğitim tarzı mevcuttur. Ephebic eğitim askeri eğitim ile başlamakta ve 2 yıl askerlik hizmeti ile devam etmektedir. Son olarak, öğrencilerin isteğine bağlı olarak askeri hizmetten sonra eğitim derinleştirilerek ileri düzeyde alınmaya devam etmektedir (Sienkewichz 2007, 343).

2. 1. b Sparta Sistemi

Antik Yunan yarımadasında, Sparta toplumu bütün erkek vatandaşlarının başarılı bir asker olmasını istemekteydi ve bu istek Sparta eğitim sisteminin temelini oluşturmaktadır. Sparta toplumunda eğitim Agoge ve Ephebe olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

2. 1. b. i Agoge

Adkins ve Adkins (2005, 104-105)’e göre Sparta toplumunda askeri hizmet her şeyden önemlidir ve genç Spartalı erkekler Agoge denilen askeri eğitim kamplarına alınmaktadır. Agoge eğitim kamplarında okuma ve yazı yazma gibi akademik öğretiler en aza indirilmiş ve öğrenciler Sparta’nın savunma sistemi olan phalanx⁷ kurma ve

⁶ Ephebic: Ephebe kelimesinden gelmektedir. Ephebe Antik Atina’da 18-20 yaş arasındaki askerlik çağına erişmiş genç erkeklere verilen isimdir.

⁷ Phalanx: Antik Yunanistan’da Sparta usulü savunma hattıdır. Spartalı askerler birbirlerinden destek alarak ağır kalkanları ile savunma hattı oluşturur. Önlü ve arkalı dizilen askerler birbirini korur. Öndeki askerler arkadaki askerleri kalkanları ile korurken arkadaki askerler mızrak ve kılıçları ile spartalılara karşı hücumu geçen askerleri püskürtür, arkadaki askerler yorulduğu zaman kalkanları ile öne atılır ve

bunu ayakta tutabilme yeteneklerini öğrenmiştir. Agoge eğitiminin bir amacı da genç öğrencileri ince kıyafetler ve çok az bir yiyecek ile doğaya bırakıp orada yaşam mücadelesi verdirip en zor durumlardan çıkmasını sağlamak ve hayatta kalmayı öğretmektir.

2. 1. b. ii Ephebe

Agoge'den mezun olan Spartalı öğrenciler Ephebe adındaki okullara başlamaktadır. Burada avlanmayı öğrenmekte ve savaşta kullanacakları gerçek silahlarla talim yapmaktadırlar. İki yıllık eğitim sonunda öğrenciler resmi Sparta askeri olmaktadır (Sienkewichz 2007, 344).

2.2 Medreseler

Medrese, semitik kökenli olup ders verilen yer anlamını taşımaktadır. Medreselerin temeli Hz. Peygamber döneminde mevcut olan suffalara⁸ ve Daru'1 – kurra'ya dayanmaktadır (Çetin 1986). Kazıcı (1995, 22)'ya göre Suffa'da Kur'an eğitimi verilmekteydi ve buradaki öğrenci sayısı zamanla ciddi anlamda artış göstermişti. Bu yüzden suffa ilim talebini karşılamak için yetersiz kalmıştır. Bu durum Medine'nin mahalle ve semtlerine Daru'1 Kurra adında Kur'an mekteplerinin kurulmasında etkili olmuştur. İlim tahsisi sadece medreselerde değil camilerde de yapılmaktaydı. Kazıcı (1995, 23) Makrizi'nin el-hıtat adlı eserinin tahlilinde şu ifadeler yer vermiştir:

Camilerde devrin bilinen bütün ilimleri tedris edilirdi. Kur'an, Hadis

öndeki askerler arkaya geçer. Bu şekilde görev değişimi yaparak savunma hattını uzun süre ayakta tutmakla beraber düşmanı geri püskürtme görevini de genel manada yerine getirmiş olurlar.

⁸ Suffa: Hz. Peygamber döneminde Medine'de yaptırılmış eğitim kurumu. Suffalarda Kur'an ve hadis dersi verilmiştir. Suffalar gündüz eğitim-öğretim faaliyetlerinin yanında geceleri de yatılı olarak ilim tahsili için gelen öğrenciler tarafından kullanılabilmekteydi.

Fıkıh ve Kelam gibi dini ilimlerin yanında tarih, felsefe, tıp astronomi, aruz gibi ilimlerde öğretilirdi. Nitekim Suyuti, Kahire'deki Tulunoğlu camii'nde bilinen bütün ilimlerin okutulduğunu, Abdullatif el-Bağdadi de el-ezher camii'nde her gün öğle üzeri tıp derslerinin okutulduğunu anlatır.

Kazıcı'nın tahliline dayanarak dönemin camilerinde din derslerinin yanında müspet ilimlere de yer verildiği anlaşılmaktadır. Camilerde ilim halkası⁹ adı verilen meclisler oluşturulup burada ilmi faaliyetler yürütülmekteydi. Gürüz (2016, 58)'e göre camilerdeki halkalar ilk İslami yükseköğretim kurumudur. Zamanla eğitim ve öğretim faaliyetleri camilerde yapılmaktan ağırlıklı olarak medreselerde yapılmaya doğru gitmiştir. Bunun sebebini Kazıcı (1995, 41-42) toplumun zamanla ilim halkalarına olan ilgisinin artmasına bağlamaktadır. Çünkü camilerde kelam, cedel ve münazara gibi ilimlerde öğretilmekteydi ve bu ilimlerin tahsisi karşılıklı konuşmaya dayanmaktadır. Bu tarz bir eğitim sistemi ibadet etmek için gelen insanların dikkatini dağıtıp, onları rahatsız edebilme riskini ihtiva etmektedir. Tüm bunlara bakıldığı zaman ilim talebinin artması ve bu talebi karşılamak amacıyla camilerden medreselere geçişin olduğu söylenebilir. Akyüz (2015)'e göre medreseler Orta Asya İslam kentlerinde ortaya çıkmıştır. Medreseler incelenirken Karahanlılar'da Medreseler, Selçuklu İmparatorluğu'nda Medreseler ve Osmanlı İmparatorluğu'nda Medreseler olmak üzere üç başlıkta ele alınacaktır.

⁹ İlim halkası: Talebelerin ders veren hocanın etrafına daire biçiminde dizilerek oluşturduğu ilim meclislerine verilen ad. Halka, daire manasına gelen haleka kelimesinden gelmektedir. Talebe sayısı çok ise daire içinde daireler oluşturulur. Böylece hoca ilim meclisi ne kadar çok olursa olsun sesini talebelere duyurur ve tüm talebeleri rahatça görebildiği için ders içerisindeki kontrolü de rahatça sağlamış olur.

2. 2. a Karahanlılar'da Medreseler

840 yılında Uygur Devletinin siyasi hakimiyeti sona erince, Uygurlar Karahanlı Devletini kurdular ve Karahanlılar 930'lü yıllarda Abdülkerim Saltuk Buğra Han döneminde Müslüman oldular (Akyüz 2015,21). Medreselerin ilk olarak nerede kurulduğuna dair birçok değişik görüş vardır, fakat araştırmacılar medreselerin Orta Asya'da kurulduğuna dair görüş birliğine varmıştır (Gürüz 2016, 62). Medreseler ilk olarak Karahanlılar döneminde yapılmaya başlandı ve dönemin ilk medresesi Çelebi (1983)'e göre Tabgaç Buğra Han tarafından Semerkant'ta kuruldu ve buradan birçok kente yayıldı. Medreselerin kurulmasında Uygurların Budist kurumlarının etkisi olduğu ileri sürülmektedir (Akyüz 2015, 21).

Akyüz (2015, 22)'e göre Karahanlı hükümdarların medreseleri kurmaları ve yaymalarında ilme olan sevgilerinin dışında başka etmenlerde vardı. İlk olarak medreseleri yeni Müslüman olan Türk boylarının yeni inançlarını pekiştirme ve İslam dini ile çelişen eski inançlarını kaybettirme aracı olarak kullanmak; ikinci olarak ise medreseleri çevrelerindeki Şiilere karşı kendi Sünni-Hanefi inançlarını koruma aracı olarak kullanmak başlıca etmenlerdendir. Karahanlılar'da medresenin işlevini Akyüz (2015, 22) şu şekilde tanımlamıştır:

Medrese, bilim ve din adamları için bir toplantı yeri olacak, bir camii, çalışma odaları, kütüphanesi, halk için Kur'an okunan bir salonu, edep ve genel kültür öğretmeni için bir odası , küçük odaları (muhtemelen öğrenciler için), bir avlusu ve bir bahçesi bulunacaktır.

2. 2. b Selçuklu İmparatorluğu'nda Medreseler

Turan (2016)'ya göre Selçuk Bey'in torunları Tuğrul ve Çağrı Bey önderliğinde Oğuzlar Ceyhun'u aşarak Horasan'a geldiler ve 1037 yılında Tuğrul Bey

hükümdarlığını ilan etti. Selçuklular döneminde medreseler gelişmiştir ve bunun yanında ahilik¹⁰ gibi yaygın eğitim kurumu da ortaya çıkmıştır. İlk Selçuklu medreseleri 1040 yılında Nişabur'da Tuğrul bey tarafından kurulmuştur. Fakat Sultan Alpaslan döneminde 1067 yılında Bağdat'ta kurulan Nizamiye medreseleri eğitimin merkezi haline gelmiştir. Bu medreselerin kurulmasında Alpaslan'ın veziri, Siyasetname'nin yazarı büyük devlet adamı Nizamülmülk'ün çabaları büyüktür (Akyüz 2015, 43-44).

Gürüz (2016, 62)'e göre Nizamiye Medreseleri Şiiliğin İsmailiye kolunun Sünni-Hanefilere yönelik oluşturduğu tehdide karşı önlem almak ve devletin bekasını korumak amacıyla kurulmuştur. Kazıcı (1995, 43)'ya göre ise Selçuklular, sapıklık ve din dışı kabul ettikleri inançlara karşı, faaliyete geçmek zorunda kalmıştır ve bu faaliyeti ilmi yayarak gerçekleştirmişlerdir. Halka gerçek dini öğretme imkanı olursa o zaman doğru ile yanlış, iyi ile kötü anlaşılabilir olacaktı. Bunun için de dinin esas prensiplerini ve gerçeklerini öğretecek kuruluşlara ihtiyaç vardı.

Bu saiklere bağlı olarak Nizamiye Medreseleri Sultan Alparslan'ın emriyle 1067 yılında Bağdat'ta kurulmuştur (Gürüz 2016, 63). Bağdat Nizamiye Medreselerinde okutulan başlıca dersler tablo 2.1'deki gibidir.

Din ve Hukuk Dersleri	Dil ve Edebiyat dersleri	Felsefe Dersleri	Müsbet İlim Dersleri
Kur'an okuma	Arap Edebiyatı	Felsefe	Tıp

¹⁰ Ahilik: Selçuklu ve Osmanlı döneminde Anadolu'da yaşayan Müslüman Türkmen halkın sanat ve ticaret gibi alanlarda yetişmesini sağlayan, bu insanları hem iktisadi hem de ahlaki yönden geliştiren teşkilatlanmadır. Ahiliğin asıl amacı insanların dünya ve ahirette huzur içerisinde olmasını sağlamaktır. Zengin ile fakir, üretici ile tüketici, emek ile sermaye, millet ile devlet, kısaca toplumun bütün bireyleri ve kurumları arasında iyi ilişkiler kurup herkesin huzur içerisinde yaşamasını sağlamak ahiliğin temel amacıdır (Bayram S.,2012).

Tefsir	Fars Edebiyatı	Mantık	Cerrahi
Hadis	Nahiv ¹¹		Riyaziye ¹²
Fıkıh	Sarf ¹³		Hesap ¹⁴
Kelam	Hitabet		Hendese ¹⁵
	Şiir		Müsellesat ¹⁶
	Cerh ve Tadil ¹⁷		Nücum ¹⁸
	Tarih		Heyet ¹⁹
	Edeb		Tabiiyat ²⁰

Tablo 2.1. Nizamiye Medreselerinde Okutulan Başlıca Dersler (Akyüz 2015, 44).

2. 2. c Osmanlı İmparatorluğu'nda Medreseler

Gürüz (2016, 72)'e göre ilk Osmanlı medresesi 1331'de İznik'te kurulmuştur. İznik'te medrese olmasına rağmen Akyüz (2015, 61)'e göre Osmanlı İmparatorluğu'nun kuruluş döneminden İstanbul'un fethine kadar olan sürede Osmanlı uleması genellikle Şam, Mısır, İran ve Maveraünnehir medreselerinde yetişmiştir. İstanbul'un fethinden sonra Orta Asya'dan, Kafkasya'dan, Ortadoğu'dan, Kuzey Afrika'dan ve Anadolu'nun bazı yerlerinden birçok alim ilim talebi ile

¹¹ Nahiv: Arapçada kelimelerin cümle içerisindeki yerini ve cümle yapısını inceleyen ilimdir.

¹² Riyaziye: Matematik.

¹³ Sarf: Arapçada kelime yapılarını ve kelimelerde oluşan harf değişikliklerini inceleyen ilimdir.

¹⁴ Hesap: Harflere verilen sayı değerleri ile geçmişteki ya da gelecekteki bir olaya dair çıkarımda bulunma ilmidir. Ebced hesabına yakın bir ilim dalı olarak görülmektedir.

¹⁵ Hendese: Geometri.

¹⁶ Müsellat: Trigonometri

¹⁷ Cerh ve Tadil: Hadislerin sağlam bir şekilde rivayetini tesis eden hadis ilmidir.

¹⁸ Nücum: Yıldızların durumundan ve hareketinden mana çıkarmaya çalışan ilim dalıdır / Astroloji.

¹⁹ Heyet: Gökyüzünü ve Yıldızları inceleyen ilim dalıdır. Burada Nücum ilmi gibi mana çıkartılmaya çalışılmaz sadece incelenir / Astronomi.

²⁰ Tabiiyat: Günümüzün doğa bilimlerine karşılık gelen ilim dalıdır.

İstanbul'a gelmiş burası ilmi manada da cazibe merkezi olmuştur (Kazıcı 1995, 72).

Medreselerin idame ettirilmesi vakıflar yoluyla yapılmaktaydı ve bu gelenek Osmanlı İmparatorluğu döneminde de sürmüştür. Şöyle ki medrese yaptırmak sadece hükümdarlara ait olmayıp hali vakti yerinde olan hayırseverler ve vezirler hatta müderrisler²¹ dahi medrese yaptırmıştır. Fatih Sultan Mehmed Han, İstanbul'un fethinden sonra Sahn-ı Seman²² medreselerini ve bu medreseler için vakıflar kurmuştur. Osmanlı İmparatorluğu'ndaki iki tip medrese imparatorluğun eğitimini ve ilmi çalışmaların merkezini teşkil etmektedir bunlar Fatih Sultan Mehmed Han'ın kurmuş olduğu Sahn-ı Seman (Fatih Medreseleri) ve Kanuni Sultan Süleyman Han'ın kurmuş olduğu Süleymaniye medreseleridir (Zorlu 2008).

2. 2. c. i Sahn-ı Seman (Fatih) Medreseleri

Osmanlı İmparatorluğu'nun kuruluşundan itibaren medreselerin faal olduğu bilinmektedir. Fakat medreselere asıl önem Fatih Sultan Mehmed Han ile verilmiştir. İstanbul'un fethinden sonra Havariyun kilisesi yerine cami yaptırılmış ve daha sonra caminin doğu ve batı kısmına sahn-ı seman adı verilen yükseköğrenim için sekiz tane medrese yapılmıştır (Kazıcı 1995, 92). Tarihi rivayetlere göre bu medreselerin programı Vezir Mahmut Paşa ve dönemin matematik ve astronomi alimlerinden olan Ali Kuşçu tarafından hazırlanmıştır.

Medreselerdeki performans ve verimlilik analizine eleştirel bir bakış

²¹ Müderris: Müderris, tedaris eden, ders veren anlamına gelmektedir. Müderrislik üniversitelerin profesörlük makamına denk gelir. Müderrisler hükümdar tarafından atanmaktaydı ve hemen hemen bütün dini ilimlerde bilgi sahibiydiler. Müderrislerde aranan şartlar ilim sahibi olması, dindar olması ve yabancı dil bilmesi idi (Kazıcı; 1995: 53).

²² Sahn-ı Seman: Sözlük anlamı "sekiz bölüm" demek olan bu medreseler Fatih Sultan Mehmed Han döneminde kurulmuş olup diğer medreseler arasında en yüksek eğitim veren kurumdur. Sahn-ı Seman medreseleri sekiz bölümden oluştuğu için bu ad verilmiştir ve İstanbul'un ilk Türk yüksek öğretim kurumudur. Müfredatı dönemin alimlerinden Ali Kuşçu tarafından belirlenmiştir. Bu medreselerde Din ilimlerinin yanında müsbet ilimler de verilmekteydi (Refik A., 2000).

mevcuttur. Şöyle ki Unan (1993) “Medrese-Yöntem İlişkileri ve Osmanlı Medreselerinin ilmi performansı meselesi” adlı makalesinde eğitim anlayışı, yürütülen eğitim-öğretim faaliyetlerinin nitelikleri ve eğitimin verimlilik-performans analizi ilişkisine eleştirel bir bakışı söz konusudur (Zorlu 2008). Unan (1993) görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Osmanlı medreselerinin eğitim sistemi içerisindeki tabakalanmış hali ilmi performansın sürekli ilerlemesine mani olacak nitelikteydi. Medreseler, hiyerarşik bir yapılanmaya sahiptir. Her müderris eğitim ve öğretim hayatına en alt seviyedeki medreselerden başlamakta ve her medresede okunması gereken dersleri okuyup başarılı olduktan sonra bir üst medreseye geçebilmektedir. Müderrisler en alt seviyedeki medreseden başlayıp zamanla en yüksek medreseye ulaşmaktaydı. Bu durum müderrislerin bir medresede sürekli olarak kalmasını ve sabit bir medresede ihtisaslaşmasına engel teşkil etmektedir.

Ayrıca Unan (1993) müderrislerin eğitim verdikleri medresede kalıcı olmadıklarını, belirli bir zaman sonra devletin idari mevkilerinde görev yaptıklarını iddia etmekte ve bu durumun medreselerin ihtisaslaşma bakımından öne çıkarak belirli bir şöhrete ulaşmalarını güçleştirdiğini düşünmektedir. Unan (1993) yapmış olduğu çalışma ile bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

Kuruluşundan (1470) 16. yüzyılın ortalarına kadar Sahn medreselerinde ders verdikleri tespit edilen 105 müderristen sadece %40’ı müderris olarak kalmış ve idari bir mevkie geçmemiştir. Bu oran 16. yüzyılın sonlarına doğru daha da düşmektedir. Yani 50 yıl içerisinde Sahn müderrisi olarak görev yapan 167 müderristen sadece 34’ü yani %22’si müderris olarak kalmış, müderrislikten ayrılıp bürokrasiye

geçmemiştir. Yaklaşık 150 yıllık bir süre içerisinde 648 Sahn müderrisinden yalnız 143'ü yani %22'si müderrislik görevinden ayrılıp fiili devlet hizmetine geçmemiştir. Genel olarak bakıldığında 300 yıllık Sahn medreselerinde ders vermiş 1200 civarındaki alimden pek azının bir kaç sene aynı medresede kalarak eğitim ve öğretim faaliyetlerini sürdürdükleri görülmektedir.

Sahn medreselerinin eğitim ve öğretimi klasik medrese sistemindeki kitap bitirmeye dayanıyordu. Sınıflar kitaplara göre bölünmekteydi ve sınıf atlamak da bitirilen kitaba göre olmaktaydı (Atay 1981). Hızlı (2008)'ya göre Sahn medreselerinin imarından sonra medreselerde yeni bir düzenlemeye gidilmiştir ve medreseler hiyerarşik olarak yapılandırılmıştır. Buna göre eğitim kalitesi ve yükseköğretim kurumu niteliğine göre medreseler alt basamaktan üst basamağa doğru Haşiyeye-i Tecrid, Miftah, Kırklı, Ellili, Sahn-ı Seman ve Altmışlı şeklinde sıralanmıştır.

Kazıcı (1995)'ya göre Osmanlı Medreselerinde müderrislerin aldıkları günlük yevmiye medrese derecesini de göstermektedir. Örneğin müderrisin günlük yevmiyesi 20 akçe olan medreselere Haşiyeye-i Tecrid denilirken, müderrisin günlük yevmiyesi 30 akçe olan medreseye Miftah denilmiştir. Günlük müderris yevmiyesi 40 ve 50 akçe olan medreselere ise Kırklı ve Ellili denilmiştir. Altmışlı medrese hakkında yeterli bilgi olmamakla beraber bunların Ayasofya medresesi olduğu düşünülmektedir; her ne kadar zirvede altmışlı medresesi bulunsa da Sahn medreseleri dönemin en yüksek ve kaliteli yükseköğretim kurumudur.

Gürüz (2016, 74)'e göre talebelerin almış oldukları unvan da gitmiş oldukları medreseye göre değişmektedir. Örneğin, Sahn talebelerine Danişmend denirken orta seviyeli medreselerin talebelerine Softa denilmiştir. Süleymaniye medreseleri kurulduktan sonra dönemin en yüksek dereceli eğitim kurumu Sahn medreseleri değil

Süleymaniye medreseleri olmuştur. Süleymaniye medreseleri kurulmadan önce tıp eğitimi Darüşşifalarda verilmiştir. Gürüz (2016, 83)'e göre Darüşşifa ve Darüttıp arasındaki fark Darüşşifada klinik eğitimin, Darüttıpta ise teorik eğitimin yapılmasıdır. Darüşşifalardan farklı olarak tıp medresesi adıyla (darüttıp) tıp eğitimi ilk olarak Süleymaniye medreselerinde verilmeye başlanmıştır (Zorlu 2008).

2. 2. c. ii Süleymaniye Medreseleri

Zorlu (2008)'e göre Süleymaniye Medreseleri, Fatih Medreseleri modelinin devamı, Fatih Medreselerinin geliştirilmiş hali ve medrese geleneğinin zirvesidir. Süleymaniye Külliyesi bir cami, bir sıbyan mektebi, dört medrese (Evvel, Sani, Salis ve Rabi), bir Darülkurra, bir Darülhadis, bir Darüttıp, bir Darüşşifa, eczane, kütüphane, imarethane ve hamamdan oluşmaktadır (Gürüz 2016, 83). Kazıcı (1995, 96)'ya göre Fatih Sultan Mehmed Han devrinde Sahn müderrisliği en yüksek dereceye sahiptir; fakat Süleymaniye Medreseleri kurulduktan sonra en yüksek derece Süleymaniye Medresesi müderrisliği olmuştur ve Süleymaniye medreseleri içerisinde en yüksek müderrislik derecesi Darülhadis müderrisliğinin olmuştur. Zorlu (2008)'ya göre Süleymaniye Darülhadisi medreseler arasındaki en üst kurumdur.

Medrese talebeleri en alt seviyedeki Haşiye-i Tecrid medresesinden ders almaya başlamakta ve zamanla yükselmekteydi. Talebeler ellili medreselerindeki derslerini tamamladıktan sonra isteklerine göre Sahn-ı Seman ya da Süleymaniye medreselerine gitmekteydi (Kazıcı 1995, 97). Bu medreseler de tamamlandıktan sonra bir çeşit diploma olan "icazet" alınmaktadır. İcazet sözlük anlamı olarak izin vermek, müsaade etmek demektir. Bu icazet belgesi talebenin kendisinin de müderrislik yapabileceği anlamına gelmektedir (Atay 1981).

Müderris olmaya hak kazanan talebe en alt seviyede bulunan Haşiye-i Tecrid

müdürlüğü olmaktadır ve zamanla yükselmektedir. Burada Unan (1993)'ın bahsetmiş olduğu hiyerarşik organizasyon yapısı gözlenmektedir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde müdürlüklere büyük değer verilmekteydi ve dönemin müdürlükleri bürokrat ve kadı olabilme fırsatına sahipti. Kazıcı (1995, 98)'ya göre 16. yüzyılın son çeyreğine kadar Osmanlı medreselerinde ufak tefek aksaklıklar dışında büyük çapta bir sorun olmadan birçok şey düzenli bir şekilde yürümekteydi; fakat zamanla gerek medrese içi gerekse medrese dışında yaşanan birçok sorun medrese sisteminin aksamasına hatta ilerleyen zamanlarda çökmesine sebep olmuştur.

2.3 Üniversiteler

Makdisi (1970)'ye göre kelime anlamı olarak üniversite Latince kökenli olan topluluk ya da loca manasına gelen "universitas" kelimesinden türemiştir. Bu topluluk hocalardan, öğrencilerden ya da her ikisinden oluşmaktadır. Bugün anlaşılan manası ile üniversiteler ilk olarak 1088 yılında Bologna'da, yaklaşık 1150 yılında Paris'te ve yaklaşık 1167 yılında Oxford'da kurulmuştur (Pandurangan ve Ponnusamy 1984, 39).

Avrupa'da kurulan üniversiteler iki farklı model etrafında gelişmiştir: Paris ve Bologna. Paris'de kurulan ve hocalar federasyonu olarak üniversite ağırlıklı olarak özgür sanatlar olarak adlandırılan aritmetik, mantık, retorik, müzik ve din bilimleri olan ilahiyat dersleri verirken; İtalya merkezli olup Güney Avrupa'da kurulan üniversiteler örneğin Bologna Üniversitesi hukuk ve tıp eğitimi ile iştigal etmiştir. (Charle ve Verger 2005, 18).

12. yüzyılda Avrupa'da Aristoteles'in keşfedilmesi ve Aristoteles'in 3000 sayfadan daha fazla olan çalışmalarının çevirisi Avrupa için bir dönüm noktası olmuştur (Dales 1990). Bernard (2015)'a göre Aristoteles'in çalışmalarının keşfinden sonra Avrupalı akademisyenler Latinceye daha fazla önem vermişlerdir ve Antik

Yunan düşüncesi üzerine çalışmalarını hızlandırmışlardır. Bu çalışmalar özellikle doğa bilimleri ve kilise arasındaki ilişkiyi anlamak için yapılmıştır. Ayrıca Bernard (2015) Skolastizim²³ olarak adlandırılan bu çalışmayı, Avrupa üniversitelerinin akademisyenlerinin İncilin varlığını ve meşruiyetini devam ettirebilmesi için Aristo mantığıyla İncil'deki pasajların uygunluk gösterdiğini gösterme çabaları olarak vurgulamıştır.

Üniversitelerin kurulma tarihine dair değişik bakış açıları mevcuttur. Örneğin Nasr Hossein Seyyed (1990, 125) ortaçağda kurulan bazı medreselerin üniversite olarak kabul edilebileceğini söylemektedir. Fakat çalışmalarının büyük bir kısmını ortaçağ eğitim kurumları üzerine yapmış olan George Makdisi buna karşı çıkmaktadır ve ortaçağda üniversiteler ile medreseler arasında fazla benzerlik bulunmadığından bahsetmektedir. Fakat Makdisi (1970)'ye göre medreseler, özellikle Endülüs Medreseleri Batı'daki üniversite kavramının temellerini atmıştır.

George Makdisi Türkçeye "Ortaçağ'da Yükseköğretim" olarak çevrilen "Rise of Colleges: Institutions of Learning in Islam and the West" adlı eserinde medrese ve üniversite tahlillerini yapmakta, hatta o günlerde dahi mevcut olan kontrol mekanizmalarını da incelemektedir. Makdisi (1970) üniversite ve medrese karşılaştırmasını "Madrasa and University in the Middle Ages" adlı makalesinde şu şekilde yapmaktadır;

- Ortaçağda üniversiteler tek bir bina olarak bulunuyorken, medreseler aynı şehirde birbirinden bağımsız olarak bulunabiliyor ve her bir medresenin idame edilmesi vakıflar aracılığıyla yapılmaktadır,

²³ Skolastik: Kelime anlamı olarak skolastik Fransızca scolastique , Latince scholasticus'tan gelmekte olup, okula ait okullu manasını taşımaktadır.

- Ortaçağda akademisyenler kilisenin din adamı mahiyetindeydi ve üniversiteler bütün Hristiyan aleminin öğrenmek ve öğretmek için geldiği yer olarak daha da önem arz etmekteydi.

Papa üniversiteleri hem nimet hem de tehlike olarak görmekteydi. Üniversiteler ana akım inancın propagandasını yaptığı zaman nimet, inanca ters düşen propagandaların merkezinde bulunduğu zaman ise tehlike olarak görülmekteydi.

- Ortaçağda üniversiteler merkezileşmeye, medreseler ise adem-i merkezileşmeye gitmekteydi. Örneğin, Paris'te tek üniversite bulunurken, Bağdat'ta birden çok öğretim kurumu mevcuttu.
- Ortaçağda üniversiteler hiyerarşik ve teşkilatlanmış bir yapıya sahipken, medreseler kişisel ve bireysel bir yapıya sahipti. Bu özellikler üniversitelerin kontrol edilmesini kolaylaştırırken, medreselerin kontrol edilmesini zorlaştırmaktaydı.
- Ortaçağda üniversite ve medrese arasındaki bir diğer fark ise mezun olan öğrencilerin belgelendirilmesidir. Üniversitelerde mezun olan öğrencilere verilen belgenin adı "licentia docendi" dir. Licentia docendi, öğretme lisans manasına gelmektedir. Medreselerden mezun olduğunu gösteren belgenin adı "İcazetname" dir. Üniversiteler geçen sertifika "licentia docendi" kilisenin izni dahilinde verilmektedir. Medreselerde ise icazet öğrenci hoca ilişkisine dayanmaktadır. Hoca öğrencisine belirli bir alanda ya da alanlarda çalışma verir ve öğrenci bu alanda çalışma yaptıktan sonra hocasına çalışmalarını teslim ederdi. Çalışmanın, hoca tarafından değerlendirilmesi sonucunda öğrenci icazet alır ya da alamazdı.

Üniversitelerin ve medreselerin münasebetine bakıldığında organizasyon

yapısı olarak üniversitelerin medreselerden etkilendiği pek söylenemez; çünkü üniversitelerin temelinde “tüzel kişilik” olmak vardır (Makdisi 1970). Makdisi yetki ve sorumluluklarla donatılmış soyut kavram olan tüzel kişiliğin İslam hukukunda yerinin olmadığını söyler, çünkü İslam hukuku yalnızca maddi varlıkları olan gerçek kişilere yetki ve sorumluluk vermiştir (Nur 2008).

Çetinsaya (2014) “Büyüme, Kalite, Uluslararasılaşma: Türkiye Yükseköğretimi İçin Bir Yol Haritası” adlı çalışmasında Bill Readings’in “The University in Ruins” adlı çalışmasını şu şekilde ele almaktadır:

Bill Readings “The University in Ruins” adlı kitabında üniversitelerin gelişimini üç kısma ayırmaktadır. Birinci kısımda Alman filozof Immanuel Kant’ın aydınlanmacı bakış açısına uygun olarak hazırlanan üniversite olarak adlandırılan yüksek öğretim kurumunun etkinliklerinin akıl kavramı etrafında teşkilatlandığından bahseder. İkinci kısımda Schiller’den Humboldt’a kadar Alman idealistler, üniversite kavramının, incelenen bilgiler anlamında kullandıkları milli kültür kapsamı etrafında geliştirilen bir kurum olarak ele alındığından bahseder. Bu kısımda üniversitenin milli kültür başlığı altında ele alınmasından dolayı üniversite ve ulus-devlet arasındaki münasebet kurulmuştur. Bu bağlamda üniversite bir ulusa ait ortak bilgileri üreten ve bu bilgileri nesilden nesle aktaran bir kurum olarak işlev gördüğü tanımı yapılmıştır. Üçüncü kısımda ise Readings modern üniversitelerin bugünkü haline , İkinci Dünya Savaşı sonrası ulus devletlerin ekonomik bakımdan ulus ötesi şirketler, siyasi bakımdan uluslar üstü kurum ve yapılar önünde güç kaybetmesine paralel olarak ortaya çıkan küreselleşme ve Amerikanlaşma ile ulaştığını ve

üniversitelerin bu süreçte ortaya çıkan “mükemmeliyet” fikri bağlamında şekillenmeye başladığını belirtir.

Çalışmamızın odak noktasını oluşturan üçüncü kuşak üniversite kavramından bahseden ve üniversiteleri kuşaklara ayıran J.G Wissema’dır. Wissema (2009, 3) üniversiteleri birinci kuşak olan Ortaçağ Üniversiteleri, ikinci kuşak olan Humboldt Üniversiteleri ve günümüzde ilk örnekleri ortaya çıkan, gelecekte ise tam anlamıyla kurumsal kimlik kazanacak olan girişimci üniversiteleri ise Üçüncü Kuşak Üniversite olarak tasnif etmektedir.

2. 3. a Birinci Kuşak Üniversiteler (Ortaçağ Üniversiteleri)

Charle ve Verger (2005, 14-15)’e göre üniversitelerin doğuşunda insanların ulaşabileceği tüm bilgilerin Antikçağdan miras kaldığı, çok saygın “otoriteler”in metinlerinden geldiği ve bilimlerdeki tüm gelişmelerin ancak bu metinlerin derinlemesine yorumlanmalarıyla sağlanabileceği düşüncesi etkili olmuştur. İtalya’da “corpus juris civilis” denilen Roma hukuku yeniden düzenlenmiş ve hukuk dersleri buna göre ayarlanmıştır. Liberal sanatlar ve tıp alanında ise, o dönemde İspanya ve Sicilya’da gerçekleştirilen Yunan felsefi ve bilimsel metinlerin (özellikle Aristoteles metinleri) Yunanca ve Arapça yorumlarının çevirileri eğitim alanına oldukça çarpıcı bir zenginlik getirmiştir.

Üniversiteler hemen bir kerede kurulmamışlardır. Bu kurumlar öğretmek isteyen ve öğrenmek isteyen insanların bir araya gelmesiyle zamanla kurulmuştur. Pek çok kuruluş yalnız bir ya da iki okula sahipti; örneğin Paris Üniversitesi, yalnız felsefe ve ilahiyat okullarıyla etkinliklerine başlamıştı. Bu tip okullar grubu önceleri “Studium Generale” ismini alıyordu; daha sonra üniversite olarak isimlendirildi (Wissema 2009, 6).

Charle ve Verger (2005, 16)'e göre Bologna'da 12. yüzyılda hukuk okulları oldukça önem kazanmıştır ve bu okulların her biri hocalarının çevrelerinde örgütlenmiş “societate” adı verilen topluluklar halinde bulunmaktadır. Din bilginlerinin bireysel otoritelerinden kurtulmaya başlayan öğrenciler, coğrafi kökenlerine göre “uluslar” halinde (İngilizler, Almanlar, Fransızlar vb.) bir araya gelmeye başlamıştır. Öğrenciler sadece eğitim ve öğretim amacıyla değil aynı zamanda halkın kendilerine göstermiş oldukları kötü muameleden de kurtulmak için kendi aralarında örgütlenmişlerdir. Böylece öğrenci ulusları yavaş yavaş üniversite grupları halinde bir araya gelmeye başlamıştır.

Üniversitelerin içerisinde öğrenci barındırmasından ve tüzüğünden dolayı ortak çalışma yapan derneklerden ayrı bir yeri olduğu aşikardır. Bu yüzden üniversite kavramının daha belirgin hale getirmek için bir dizi sıfatlar eklenmiştir ve üniversiteler ilk kurulduğu zamanlarda hocalar ve öğrenciler topluluğu manasına gelen “universitas magistrorum et scholarium” şeklinde adlandırılmıştır (Wissema 2009, 7).

Üniversitelerin kurulmasına dair birçok görüş vardır bunlardan birisi de yeni ihtiyaçlara cevaben nitelikli eleman yetiştirmek amacıyla doğal bir süreç içerisinde üniversitelerin kurulduğudur; fakat Charle ve Verger (2005, 20)' e göre ise klasik okullardan üniversiteye dönüşüm büyümenin basit ve olağan bir sonucu olarak değerlendirilmemektedir. Üniversitelerin vücut bulmasının sebebi mevcut okullarda çıkan bazı aksaklıklara çözüm bulmak ya da bunlarla ilgili eleştirilere cevap vermek için olabilir; çünkü 12. yüzyılda Avrupa'da birçok okulun büyümesi denetlenemiyordu ve öğrenci kitlesi kamu kesimi için faydalı görülürken aynı zamanda tehlike olarak da görülmekteydi. Wissema (2009, 8)'ya göre öğrencilerin, üniversiteleri destekleme amacı, bilim aşkına (amor sciendi) değil, kendilerine koruma sağlamak ve statü elde etmek içindir.

Charle ve Verger (2005, 20) üniversitelerin kuruluş amacını şu şekilde ifade etmiştir:

Hocalar arasında ciddi bir rekabet vardı ve her hoca eğitimi elinde tutan yöneticilerle görüşerek kendi zevklerine göre dersler vermekteydi. Hocaların bu durumu kontrol altına almak için birleştikleri ve amaçlarının okulların çoğalmasını engellemek, herkes için açık seçik şekilde belirlenmiş disiplinler hiyerarşisine, zorunlu yasaların sistematik biçimde okunmasına, tehlikeli kitapların yasaklanmasına ve tutarlı bir sınav sistemine dayanan bir öğrenim düzeni getirmektir.

Ortaçağda din adamları üniversitelerde eğitimin gelişmesine sıcak bakmışlardır; çünkü eğitim sayesinde Hristiyanlık öğretilerinin yayılacağı inancı vardır. Ayrıca eğitim, Hristiyanlık öğretilerinden sapmalara karşı kullanılacak en iyi araçlardan sayılmıştır. Bunlara ek olarak, üniversitelerde verilen eğitim, sadece dini sapmalara karşı kullanılan bir silah olarak değil aynı zamanda iktidarın meşruiyetini pekiştirmesi açısından da iyi bir silah olarak görülmüştür. Wissema (2009, 8) otorite ve üniversiteyi şu şekilde ilişkilendirmiştir:

Devlet yöneticileri için üniversiteler iktidarlarının pekiştirilme aracıydı, çünkü ilahiyat bölümü kilise için bir istikrar aracı olarak kullanılıyorsa hukuk da devlet için bir istikrar aracı olabilirdi.

Ortaçağda iktidarların ve kiliselerin üniversiteler üzerindeki otoritesi, üniversitelerin mevcut modellerine göre şekillenmiştir. Charle ve Verger (2005, 18)'e göre Paris ve Oxford gibi üniversitelerde hoca örgütleri ya da hocalar federasyonu yaygın bir model olarak kullanılmıştır. Bu üniversitelerdeki yaygın eğitimler özgür sanatlar (mantık, retorik, müzik vb.) ve ilahiyattır. Bu durum kilisenin etkisini Paris ve Oxford Üniversitesinde arttırmıştır. İtalyan üniversitelerinde ise en önemli disiplin hukuk olmuştur, bu durum ise iktidarın İtalyan üniversiteleri üzerindeki etkisini arttırmıştır.

Rabb (2006)'a göre üniversitelerin eğitim yapısı 7 temel ders üzerine inşa edilmiştir. Bu dersler retorik, mantık, gramer, aritmetik, astronomi, geometri ve müzik dersleriydi. Retorik, mantık ve gramer eğitime “Trivium” denilmekte, aritmetik, astronomi, geometri ve müzik dersleri ise “Quadrivium” olarak adlandırılmaktaydı. Master derecesi alabilmek için öğrenciler Trivium üzerine Quadrivium derslerini almak ve bu derslerin sınavlarını vermek zorundalardır.

Üniversitelere Avrupa'nın birçok yerinden öğrenciler gelmektedir ve bu öğrenciler geldikleri millete göre nationes adı verilen topluluklarda örgütlenmekteydiler. Ortaçağda üniversiteler nationes adı verilen öğrenci topluluklarından ve fakültelerden oluşmaktadır. Fakat Wissema (2009, 11-12)'ya göre 12. yüzyılda Paris, Sorbonne'da (1257) fakültelere ve “nationes” lere ek olarak yeni bir örgütsel unsur olan üniversite koleji (domus scholarium) ortaya çıktı. İlk başlarda kolejler yoksul öğrencilerin kaldıkları yerlerdi. 14. ve 15. yüzyıllarda kolejler, basit konutlar olmaktan çıkıp, üyeleri için en iyi çalışma ve öğrenme koşullarını güvence altına alan, diğer bir ifadeyle öğrencilerden bir seçkinler topluluğu oluşturan ayrıcalıklı kurumlara dönüştü. Yapılan bağışlar sayesinde kolejlerin kendi hocası ve kütüphanesi oldu (Wissema 2009, 12). Böylece eğitim faaliyeti burada da artarak kolejler entelektüel kurumlar haline geldi ve zamanla daha da güçlenerek üniversitelerdeki fakültelerle rekabet edebilecek pozisyona sahip oldular.

Üniversiteleri oluşturan öğrenci gruplarının iktisadi durumu ise aşağı yukarı aynıdır. Şöyle ki üniversiteleri oluşturan öğrencilerin soylu bir çevreye mensup olma oranı sadece %5 ile %15 arasındadır. O dönemde üniversiteler soylular tarafından pek tercih edilen kültür ve bilgi kaynağı olarak kullanılmamıştır (Charle ve Verger, 2005:30). Fakat üniversitelerin maliyeti ve öğrenim süresi de yoksul öğrenciler için sorun teşkil etmiştir. Üniversiteli olanların büyük bir kısmı orta sınıf ailelerden

gelmektedir. Charle ve Verger (2005, 31) üniversitelerinin büyük bir bölümünün orta sınıf ailelere mensup olmasını şu şekilde açıklar:

Orta sınıf aileler için yükseköğretim ve diploma ilerleme aracı olarak kullanılmaktaydı; çünkü mevcut meslekleri hayatlarını idame ettirecek gelirler getiriyor olmasına ve alınan üniversite diplomasının daha fazla para getirecek olmamasına karşın, diploma almak daha güvenli ve daha saygın görevlerin yolunu açmaktaydı. Bu yüzden orta sınıf için üniversite eğitimi sosyal statü atlamak ve daha da önemsenmek amacıyla oldukça önem arz etmekteydi.

Ortaçağda üniversiteler ortak eğitim dili olan Latince sayesinde gayr-i resmi bir birlik halinde olmuştur. Ayrıca devletten ve kiliselerden gördükleri koruma ve kendi özerk yapısı sayesinde çok güçlü yapılara dönüşmüşlerdir. Wissema (2009, 12) 'ya göre bir nevi "devlet içinde devlet" olan üniversiteler manastırlara benzer şekilde kendi kanun ve yargılama haklarına sahip olmakla beraber birçok ayrıcalığa sahip olmuştur. Bu dönemde örgütlenme ve meslektaşlık ruhu rekabete üstün gelmiş ve bu ruh ayakta kalmıştır. Profesörler zamanla kilise öğretileri ile çatışmaya girmiştir ve böylece üniversiteler bilim ve hümanizme doğru yol almaya başlamıştır.

Fakat ortaçağ üniversitelerinin genel misyonunu Wissema (2009, 12) Rüeg (2003)'den yapmış olduğu alıntıya göre "geçmişin bilgeliğini korumak ve kilise doktrinlerine itaati öğretmek, yeni bilgiler üretmek ya da teorik bilgileri pratik uygulamasını yapmak değildir" şeklinde ifade etmiştir. Ayrıca Wissema (2009, 13) ortaçağdaki üniversitelerin durumunu şu şekilde özetlemiştir:

Yorumladılar, tartıştılar, ama hiçbir şey icat etmediler. Kendilerini inceliklerle, ince farklılaşmalarla tükettiler. Ancak zemini, on altıncı ve daha sonraki yüzyılların büyük hasatlarına hazırladılar.

Yine Wissema (2009) ortaçağ tarihçisi olan J. Le Goff'un "Time, Work, and Culture in The Middle Ages" adlı eserinden şu şekilde alıntı yapmaktadır:

Din yoluyla olmadığı süre, ortaçağda hiçbir şeyin bilinçli bir düşünme konusu olmadığı, kaydedilmesi gereken bir noktadır. Ortaçağ zihniyetini, dinsel göndermelere başvurmadan kendini ifade edememesi niteliğiyle tanımlayabiliriz. Bu on altıncı yüzyıla kadar süregelir. Zanaatkar loncaları kendi ticaret araçlarını, bir azizin nitelikleriyle ve o azizin hayatına ilişkin bir efsaneyle bütünleştirecektir... Ortaçağ süresince teknik ilerleme bir mucize, doğanın ilahi lütfundan başka bir kökeni olmayacak egemenliği olarak görüldü. (Le Goff 1982, 192).

Burada dikkat edilmesi gereken çok önemli bir nokta vardır. Le Goff ortaçağa ait bu tanımı yaparken ortaçağ Avrupa'sından bahsetmektedir. Bu tanımı ortaçağın tüm coğrafyalarına atfetmek ciddi bir yanılsa sebep olabilir, çünkü çalışmamızın önceki kısımlarında da belirttiğimiz üzere üniversite kavramı Avrupa da mevcut olup bu kavramla tam manasıyla benzerlik göstermese de ortaçağda yükseköğretim kurumlarının yerini dolduran medreseler mevcuttu ve bu medreselerin gerek kontrol yapısı gerekse eğitim içeriği üniversitelerden farklılık göstermektedir. Avrupa'da licentia docendi adlı diplomayı vermek ve yükseköğretim kurumu olan üniversiteleri denetlemek kilisenin elindeyken, icazetname adlı diplomayı vermek ve medreselerin denetimini yapmak herhangi bir dini kurumun ya da dönemin hükümdarının görevi değil bizatihi olarak üniversitelerin profesör kavramına denk gelen medrese müderrisleri tarafından yapılmaktadır (Makdisi 1970). Bu bağlamda Le Goff (1982)'un "Din yoluyla olmadığı süre, ortaçağda hiçbir şeyin bilinçli bir düşünme konusu olmadığı, kaydedilmesi gereken bir noktadır" ve "Ortaçağ zihniyetini, dinsel

göndermelere başvurmadan kendini ifade edememesi niteliğiyle tanımlayabiliriz” ifadelerinin Ortaçağ Avrupası ile sınırlı kaldığını söylemek yanlış olmaz. Fakat Le Goff’un ortaçağ için yaptığı yorumun dayanağı olarak Charle ve Verger (2005, 43)’in belirttiği şu metin gösterilebilir:

Gerçek anlamda felsefe iyi kötü ilahiyatla bağlantılı olmuştur. Kabul etmek gerekir ki, Paris’te 1260-1270 yılları arasında İbn Rüşd yorumları ışığında okunan Aristoteles öğretisine tamamen egemen olunması kimilerini bu disiplinin tamamen özerk olmasını talep etme noktasına götürmüştür. Ne var ki, 7 Mart 1277’de, Paris Piskoposu, İbn Rüşd yorumlarına dayanan 219 önermeyi Vahiy ile bağdaşmayan determinist ve doğalcı bir felsefi ifade olarak mahkum etti ve felsefe tekrar ilahiyatın yardımcılığını yapan bir hizmetçi durumuna düştü.

Ortaçağda üniversitelerde eğitim metodolojisi olarak skolastik model izlenmekteydi. Makdisi (1970)’ye göre skolastik yöntem Endülüs Emevileri vasıtasıyla Avrupa’ya medrese geleneğinden geçmiştir. Çünkü özünde skolastik yöntem ezbere dayanmaktadır ve ana hatlarıyla medreselerin eğitimi kitap bitirmeye ve bunların ezberlenmesinden müteşekkildi. Skolastik kelimesi her ne kadar Ortaçağ Avrupası ile bütünleşerek kötü ve kapalı düşünce sistemi gibi bir anlam taşısa da özünde kitap bitirme ve ezber yapma anlamı vardır. Ayrıca Aristoteles’in metinlerinin çevrilmesi ve doğa bilimlerinin kilise öğretileri ile anlamlandırılmaya çalışılması, sonraları skolastik düşünce olarak adlandırılmıştır (Bernard 2015, 86). Ortaçağda üniversitelerin skolastik yöntem izlemesinin bir diğer sebebi ise henüz matbaanın icat edilmemesi ve kitap ücretlerinin oldukça pahalı olmasıdır. Bu sebeple öğrenciler üniversitelere gider hocaları dinler ve kitaplarını takip ederlerdi. Matbaanın icadı ile skolastik düşünce sistemi sekteye uğramıştır (Bernard 2015, 102). Hümanizm ve

Rönesans'ında etkisi ile Birinci Kuşak Üniversiteler olan Ortaçağ Üniversitelerinden İkinci Kuşak Üniversiteler olan Humboldt Üniversitelerine geçiş söz konusu idi; fakat Humboldt Üniversitelerine hemen geçiş olmamıştır. Wissema (2009)'nın üniversiteleri tasnif şekliyle Humboldt tipi üniversitelerden önce Birinci Geçiş Dönemi yaşanmıştır.

2. 3. a. i Birinci Geçiş Dönemi

15.yüzyıla kitap basımı çoğalmış, yüzyıl süren veba salgınının bitmesinden sonra ekonomi büyümüş ve 1453 yılında gerçekleşen İstanbul'un fethinin tetiklediği coğrafi keşifler başlamıştır (Wissema 2009, 13). Tüm bu gelişmeler üniversite yapısının yeniden şekillenmesine yol açmıştır. Özellikle Rönesans ve hümanizm²⁴ hareketlerinin başlamasıyla kitap basımı daha da artmış ve Avrupa'nın entelektüel yapısı ve düşünce sistemi yeniden yapılanmaya gitmiştir (Bernard 2015, 128). Üniversitelerde hümanizm ve hümanistik disiplinler 16. yüzyıldan itibaren Kıta Avrupa'sında ve İngiltere'de skolastik eğitim metodunun yerini almaya başlamıştır (Scott 2006).

Hümanizmin kökeni İtalyan Rönesans'ına dayanmakta olup zamanla hümanizm akımı üniversite dışına çıkmıştır ve Avrupa'nın kültürel hayatını etkilemiştir. 15.yüzyılda hümanistler matbaayı buldu ve üniversitelerde kullanılan Latince yerine halk arasında kullanılan dili tercih ettiler (Kagan, Ozment ve Turner 1979, 341). Böylece hümanizm akımının yayılması kolaylaştı. 15.yüzyılda hümanizmi ilk kez İtalyan üniversiteleri izlemiştir ve modern yerel dilleri, Antik Yunan dönemini, Roma tarihini, Yeni Platonculuğu, tıp ilmini ve bunlarla ilişkili bilim dallarını inceleyip çalışmışlardır. Alp dağlarının kuzey kesiminde ise hümanizm akımı dini

²⁴ Hümanizm: Antik Yunan döneminden etkilenen ve düşünce yapısını Tanrı merkezietçiliğinden insan merkezietçiliğine alan bir düşünce akımıdır.

perspektifte ele alınmış ve 16. yüzyıldaki Protestan reformunun temelini oluşturmuştur. Kuzey Avrupa üniversitelerinin hümanizm metodunu izlemeleri 1500'lü yıllardan sonra gerçekleşmiştir (Scott, 2006).

İtalyan Rönesans'ı Birinci Geçiş Dönemini tetikleyen en büyük faktörlerden olmuştur. Grendler (2002)'e göre İtalyan Rönesans'ına dayanan hümanist üniversiteler öğretime ve araştırmaya dayanan probleme yönelik bir metot izleyen Alman Humboldt üniversitelerinin prototipini oluşturmaktaydı. Wissema (2009, 14)'ya göre üniversitelerin gelişmesinin ve Humboldt tipi üniversitelere doğru ilerlemesinin bir başka sebebi ise Kopernik, Ramus, Galilei, Descartes, Huygens ve daha başka birçok ünlü matematikçinin ortaya çıkmasıdır, çünkü Wissema (2009) bilimin büyük uyanışının üniversiteler dışında olduğunu iddia etmektedir. Ayrıca Wissema (2009, 14) bilimin uyanışının sonucunda mühendislik, ormancılık ve veterinerlik bilimleri gibi uygulamalı bilimlerin ortaya çıkışı üniversite dışında uzmanlaşmış okulların kurulmasına yol açtığını, bu durumun ise kilisenin üniversite üzerindeki etkisinin ciddi anlamda azalmasına sebep olduğunu ileri sürmektedir.

2. 3. b İkinci Kuşak Üniversiteler (Humboldt Üniversiteleri)

18.yüzyıla gelindiğinde üniversite sayısında belirgin bir artış gözlenmektedir. 16.yüzyılda üniversite sayısı 60 kadarken, 1790 yılında bu sayı 143 olmuştur. Üniversite sayısının bu denli artmasının nedeni ulus devletlerin ya da Almanya ve İtalya'daki yerel prensliklerin yükselmesi ve 1520 yılında meydana gelen Protestan reformudur (Charle ve Verger 2005, 50). Protestan reformunun etkisi ve ulusçuluğun yükselmesiyle Ortaçağa ait olan nationes kavramı yavaştan yok olmuştur ve yeni bir yükseköğretim tipolojisi kendini hissettirmiştir. Artık "universitas" yerine yeni uygulamalar ve ulusal özelliklerle donatılmış üniversiteler gelmektedir. 18.yüzyılda

erken Ortaçağ dönemine ait bilginin sadece aktarımı yoluyla gerçekleştirilen eğitimden ziyade artık dönemin şartlarına ayak uydurabilmek için araştırma odaklı bir eğitim sistemi benimsenmiştir. Çünkü araştırmacılar, nesnel ve sistematik deneylerden sonuçlar çıkartmaya başlamıştır. Böylece modern bilim ve buna bağlı olarak teknoloji doğmuştur (Wissema 2009, 16). Araştırma odaklı eğitimin öncüleri Rönesans akımının mirasçıları ve aydınlanmacı fikirden beslenen Alman idealistleridir.

Katolik ülkelerin aydınlanmaya karşı tutumları Katolik ülkelerin üniversitelerinin entelektüel manada çöküşüne zemin hazırlamış; diğer yandan ise Almanya gibi Protestan ülkelerde aydınlanma fikri benimsenmiş ve üniversitelerin eğitim dili olan Latince terk edilmiştir (Charle ve Verger 2005, 72). Tüm bunlar yeni üniversite tipolojisi olan Humboldt üniversitelerinin neden Almanya'da doğduğuna dair bizlere ip ucu vermektedir. Humboldt üniversitelerinin temeli ise 1693 yılında Prusya devletinin doğrudan denetiminde kurulan Halle üniversitesi teşkil etmektedir. Humboldt üniversitelerinin esinlendiği ve yeni üniversite kavramının mimarı Halle üniversitesinden mezun olan G.A von Münchaussen'dir. Münchaussen'in yeni üniversite projesinde üniversiteler çok sıkı bir biçimde ve tamamen devletin denetiminde olacak, üniversitelere atanan hocalar eski hocalar topluluğu olma özelliklerini taşımayacaklar ve Lutherci ilahiyatçıların²⁵ etkisi olacaktır (Charle ve Verger 2005, 77). Bu tarz üniversitelerde skolastik okumacılığa eleştiri getirildi ve yeni bir pedagojik eğitim benimsendi: Araştırma odaklı eğitim.

Üniversitelerdeki bu dönüşümün temelleri ve yapılan reformlar Fransız devrimci Napoleon'un ve Prusyalı reformcu Wilhelm von Humboldt'un yararlanacağı kaynak oldu. Arap (2010)'a göre 18. ve 19. yüzyıl başlarında birçok Kıta Avrupası üniversitesi, Napoleon tarafından kapatılmıştır. Fransız üniversiteleri devletin bir

²⁵ Lutherci İlahiyatçı: Protestanlığın babası olarak bilinen Martin Luther'in öğretilerini devam ettiren ilahiyatçılar.

organı haline getirilmiş ve üniversitelerin amacı, merkezi hükümetin ideolojisi doğrultusunda elit kadrolar yetiştirmek olarak tanımlanmıştır. Böylece, Avrupa'nın üniversite sistemi, üniversitelerin milli yüksek öğretim sistemi olarak biçimlenmeye başlamıştır. Zamanla Fransa'nın etkisindeki bu gelişmeye karşı Prusya'da entelektüel tepkiler ortaya çıkmıştır (Arap 2010). Arap (2010)'a göre Prusya Kralı 3. Frederick Wilhelm von Humboldt'u, eğitim sistemini yeniden düzenlemek üzere Prusya eğitim dairesi başkanlığına atamıştır. Humboldt bu görevi yürütürken Berlin Üniversitesinin kurulma çalışmalarını yürütmüş ve daha sonra kendi adıyla anılacak olan Humboldt sistemini geliştirmiştir. Bu sistemin temel özellikleri şu şekildedir:

- Üniversite, tüm bilim alanlarındaki eğitim ve öğretimin, araştırma faaliyetleri ile birlikte ve bir bütünlük içinde yürütüldüğü bir kurumdur.
- Üniversitenin mesleki ve teknik yüksekokuldan farklı olarak temel işlevi, herhangi bir mesleğe yönelik olmaksızın eğitim-öğretim ve araştırma yapmaktır.
- Üniversitenin sahibi devlet değil millettir; devletin görevi öğretim üyelerini atamak, maaşlarını ödemek ve çalışmalarını için gerekli özgürlük ortamını oluşturmaktır. Öğretim üyeleri ve öğrenciler dini veya siyasi hiçbir etki altında kalmadan özgürce araştırma ve eğitim yapabilmelidirler. (Arap 2010).

Humboldt Üniversiteleri araştırma faaliyetlerine yoğunlaşmıştır ve araştırma sonuçları başka araştırmacılar tarafından doğrulanmış ya da reddedilmiştir. Modern manada araştırmanın temeli Humboldt Üniversiteleri ile atılmıştır. Wissema (2009, 17)'nin ifadesiyle Humboldt Üniversiteleri saf bilimin, bilim için bilimin tapınakları olmuştur.

Humboldt Üniversitelerinin eğitiminde merkez noktayı özgür sanatlar, astronomi, biyoloji, botanik, kimya, jeoloji, tarih, matematik, fizik, felsefe, siyaset bilimi ve mühendislik eğitimi oluşturmaktadır. Bahsi edilen bilim dalları ilahiyat,

hukuk ve tıp bilimleri ile denk sayılmıştır (Fallon 1980). Bunlara ek olarak Filoloji bilim dalı da eklenmiş olup özellikle Germen araştırmaları yapılmaya başlanmıştır. Berlin üniversitesinde Leopold Ranke'nin öncülüğünü yapmış olduğu bir Tarih metodolojisi geliştirilmiştir. Bu tarih metodolojisi Germenlerin birleşmesini temel alan çalışmalar bütünüdür (Scott 2006). Humboldt üniversitelerinde göze çarpan bir diğer durum ise ulusçuluk kavramının yoğun olarak vurgulanması ve üniversite yapılanmasının ulusçuluk kavramı etrafında şekillenmesidir. Napoleon komutasındaki Fransa Prusya'yı yendikten sonra Napoleon Jena ve Halle üniversitelerini kapattırmasıdır (Fallon 1980). Buna bağlı olarak Prusya hükümeti Berlin üniversitesini ulusçu felsefe ve ortak bir tarih kültürü oluşturmak için desteklemiştir (Ben-David 1971, 116). Eğitim ve Araştırma odaklı Alman üniversitelerinin ulusçuluk misyonu zamanla diğer Germen kökenli topluluklarda da yayılmıştır ve üniversite eğitiminde önemli bir yere sahip olmuştur.

20.yüzyıl başlarında ise Alman üniversite modeli sadece Germen kökenli ülkelerde değil aynı zamanda tüm dünyada önemli bir yere sahip olmuştur ve optimal üniversite eğitim metodu olarak benimsenmiştir (Scott 2006). Humboldt Üniversitelerindeki bu yayılmayı Alman bilim adamlarının başarıları ve tüm dünya tarafından tanınması ve takdir edilmesi izlemiştir. Alman akademisyenler özellikle tarih, filoloji ve kimya alanında oldukça takdir görmüştür (Jones 1992, 960). Ayrıca, Almanya bilimsel araştırma konusunda küresel lider olarak tanınmıştır. Japonya 1877 yılında ulusal yükseköğretim kurumu olarak Tokyo üniversitesini kurmuştur ve Humboldt sistemini yerleştirmiştir (Nakayama 1984, 137). İngiltere Alman Humboldt sisteminin hepsini benimsemese de laboratuvar araştırmalarının organize edilmesine dair birçok şeyi Humboldt üniversitesine göre yapılandırmıştır (Scott 2006). Humboldt Üniversitelerinin finansmanı ise devlet olmuştur ve yoksul öğrenciler için öğrenim

masrafları düşük tutulmuştur (Wissema 2009, 20).

2. 3. b. i İkinci Geçiş Dönemi

Humboldt Üniversitelerinin kurulması ve üniversite tipolojisindeki değişime bağlı olarak sanayi, toplum ve üniversite ilişkileri değişmiş, yeni sosyolojik algılar ve yaşam felsefeleri de meydana gelmiştir. Yeni dünya görüşüne bağlı olarak bir takım dönüşümler vuku bulmuştur. Dünya üzerinde şu an içerisinde bulunduğumuz toplum bilgi toplumu olarak adlandırılmaktadır. Aktan (2006)'a göre bilgi toplumunu:

Yeni temel teknolojilerin gelişimiyle beraber bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan dönüşüm aşamasıdır.

Değişen dünyada üniversitelerden beklenen görev ve sorumluluklar da değişmiştir. Üniversitelerden, bilgi toplumunun gereğine göre eğitim-öğretim faaliyetlerinde bulunma ve bilgi toplumunun ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte öğrenciler yetiştirmesi beklenir hale gelmiştir. Groccock (2002)'ye göre bu beklentileri karşılayabilmek adına temel görevi eğitim ve araştırma olan üniversitelere bilgiyi üretme, bilgiyi koruma, bilgiyi paylaşma ve bilgiyi toplum için kullanma gibi misyonlar yüklenerek üniversitelerin dönüşümü tetiklenmiş ve üniversite tanımı yeni bir forma bürünmüştür. Küresel ve sosyolojik tüm bu değişimler yeni konseptlere uyum arayışını zorunlu kılmış ve 1960 sonrası ve özellikle 21. yüzyılda üniversitelerde bir metot değişimini de gündeme getirmiştir. Gelişmiş ülkelerin önderliğinde ortaya çıkan yeni yükseköğretim olgusu, bilgi çağına uyum sağlayabilen, yaratıcı, verimli, ve

rekabetçi nitelikleri ile öne çıkan üçüncü kuşak üniversitelere doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır (Alkan ve Şahin 2015). Bu dönüşümü başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için üniversiteler endüstri ile işbirliği yapmak, toplumla iç içe olmak, en iyi akademisyen kadrosunu kurmak ve en iyi öğrencileri almak durumundadırlar. Çiftçi (2010)'ye göre bu ortamda öne çıkan üniversite, eğitim ve araştırmada en dinamik, bilgi pazarında etkin olan üniversitedir ve üniversiteler, bilgi pazarında etkin olmak için bilginin pazarlanmasına önem vermeli, teknoloji tabanlı firmalar ve yeni kurulan firmalarla işbirliği içinde olmalıdır.

Humboldt tipi üniversiteden Üçüncü Kuşak Üniversitelere geçişin olmasında birçok unsur vardır. Çalışmamızın odak noktası olan Wissema (2009)'nın Üçüncü Kuşak Üniversiteler üzerine yapmış olduğu çalışmada birçok sebepten dolayı modern yaşamdaki refah düzeyinin artmasını sağlayan, araştırma odaklı eğitim metodolojisi ile aydınlanmacı düşüncenin merkezi olan Humboldt Üniversitelerindeki değişimi açıklamaktadır. Wissema (2009)'ya göre değişimin sebepleri öğrenci sayısındaki patlama, küreselleşme, disiplinlerarası araştırma, araştırmaların artan maliyeti, özel araştırma enstitülerinin ortaya çıkması, ekonomik etkinliğin beşiği olmak, endüstri ile işbirliği yapmak ve girişimciliğin yükselişidir. Bu saiklere bağlı olarak üniversiteler İkinci Kuşak Üniversitelerden (Humboldt Üniversiteleri) Üçüncü Kuşak Üniversitelere doğru değişmektedir.

2. 3. c Üçüncü Kuşak Üniversiteler

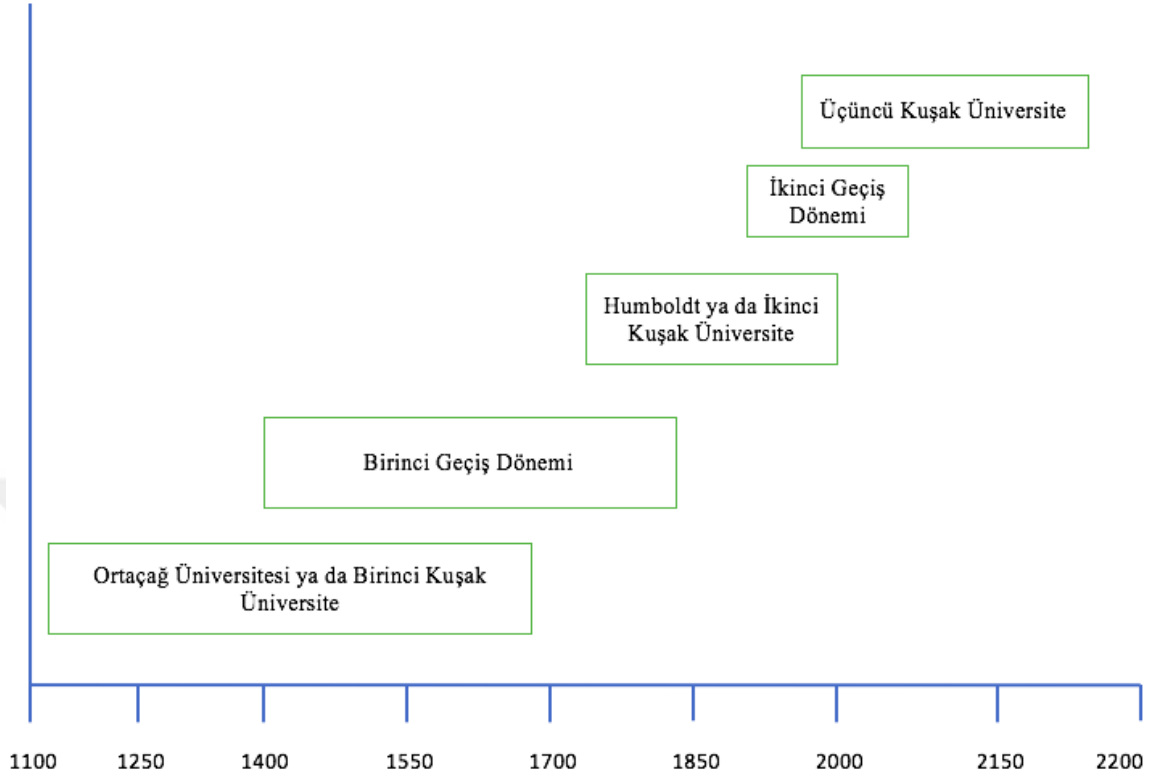
Üniversiteler tarih boyunca dönemin iktisadi ve politik şartlarından, sosyolojisinden, din felsefesinden, varlık felsefesinden ve bilgi felsefesinin o döneme dair nasıl algılandığından etkilenmiştir ve bunu eğitim metotlarına yansıtmıştır. Üniversiteler çağın gereklerine göre her zaman değişim gösterme eğiliminde olmuştur.

Çoğu zaman bu değişim pek kolay gerçekleşmese de kurum olarak ayakta kalabilmek için statik bir yapı üniversite doğası için uygun değildir. Bu yüzden üniversiteler çağların endüstriyel, teknolojik, politik, askeri, bilimsel, teolojik ve felsefi aktivitelerine göre şekillenmiştir. Wissema (2009, 58) üniversite kuşaklarını şu şekilde özetlemektedir:

Ortaçağ Avrupası'nın, evrensel gerçeklerin pekiştirildiği ve bunların gelecekte topluma önderlik edecekleri öğretilmesinin başlıca hedef olarak alındığı skolastik üniversiteleri vardı. Bu üniversitelerin rol modeli Paris Üniversitesi idi. Akılcılık çağında bilgi yaratmak ikinci hedef oldu ve bilimsel araştırmacılar yeni seçkinler topluluğunu oluşturdu. Bu dönemde evrensel gerçekler, özgül kuram ve varsayımların deneysel ve mantıksal olarak doğrulanmasına indirildi ve dünya, birbirine rakip uluslar topluluğu olarak algılandı. Bu dönemin temsilci üniversitesi Berlin Humboldt Üniversitesidir. Şimdi ise "Dijital Çağ" olarak adlandırılan bir çağdayız. Bu çağın gereği üniversitelerin Üçüncü Kuşak Üniversite olmasıdır.

Wissema (2009) üniversitelerin tarihsel değişimini şekil 2.1'de göstermiştir.

Şekil 2.1. Üniversitelerin Tarihsel Değişimi (Wissema 2009, 4)



Çiftçi (2010)'ye göre Üçüncü Kuşak Üniversiteler, küresel dünyanın isteklerine uyum sağlamak için; eğitim-araştırma yapan ve topluma hizmet sunan kurumlardır. Ayrıca Yıldırım (2014)'a göre üniversiteler eğitim ve araştırma görevleri doğrultusunda bilgi üretilip, bu bilgiyi topluma ve sanayi kuruluşlarının kullanıma sunmaya ek olarak, vatandaşlar ile işbirliği yaparak, doğrudan katma değer üreten sistemler olmaya başlamaktadır. Bu eğilim ikinci geçiş dönemi üniversitelerinin genel konseptini oluşturmakta ve Üçüncü Kuşak Üniversitelere dönüşümü teşkil etmektedir.

Wissema (2009, 38-41) İkinci Kuşak Üniversitelerin ve Üçüncü Kuşak Üniversitelerin özelliklerini şu şekilde belirlemiştir:

Ana hatlarıyla İkinci Kuşak Üniversitelerinin özellikleri:

- Varlık sebebi temel bilimsel araştırmaları yürütmektir.
- Araştırma ve eğitim tek disiplinlidir.

- Tek başına çalışan kurumlardır. Bilim dünyası dışında başka kurum ve kuruluşlarla ilişkisi yoktur.
- Ulusal ya da bölgesel pazarlarda etkinlik gösterirler.
- Eğitim standart programlardan oluşur ve kabul ölçütlerine uyan parlak öğrenciler eğitim üniversiteden yararlanabilir.
- Üniversiteler ülkelerin gurur kaynağı durumundadır ve eğitim dili ulusal dillerdir.
- Üniversitelerin eğitim ve araştırma olarak iki amacı vardır. Araştırma sonucunda elde edilen bilimsel sonuçların kullanılması başkalarına havale edilmiştir. Bunların ticarileştirilmesi üniversite dışına bırakılmıştır.
- Üniversiteler devlet tarafından finanse edilir. Bazen küçük gruplar ya da özel şahıslar tarafından da bağışlar olabilmektedir.

Ana hatlarıyla Üçüncü Kuşak Üniversitelerin özellikleri:

- Temel bilimsel araştırma hala üniversitelerin temeli ve esas varoluş amacıdır.
- Araştırmalar büyük ölçüde disiplinler arasıdır.
- Üçüncü Kuşak Üniversiteler bilgi tekerlikleri sayesinde, endüstri, özel Ar-Ge firmaları, yatırımcılar, profesyonel hizmet sağlayıcıları ve diğer üniversitelerle işbirliği yapan ağ üniversiteleridir.
- Üçüncü Kuşak Üniversiteler uluslararası rekabetçi pazarda etkinlik gösterirler. Bunlar, en iyi akademisyenler, öğrenciler ve endüstriyle yapılacak en iyi araştırma sözleşmeleri için etkin bir biçimde rekabet yürütmektedirler.
- Üçüncü Kuşak üniversiteler bir yandan üst düzey bilim insanlarının ihtiyaçlarına cevap verirken, öte yandan da kitlesel eğitim programlarının yapılmasını sağlayan “çift kanallı üniversiteler” olmaktadır.

- Üçüncü Kuşak Üniversitelerde yaratıcılık önemli bir rol oynamaktadır ve tasarım fakülteleri bu üniversiteler için merkezi rol oynar.
- Üçüncü Kuşak Üniversiteler kozmopolittirler. Bu üniversiteler uluslararası ortamda etkinlik gösterirler, öğrenci ya da akademisyen çekmek ve şirketlerle anlaşmalar yapmak için uluslararası piyasada rekabet ederler. Tüm programlarında yeni ortak dil olan İngilizceyi kullanırlar
- Eğitim ve araştırmanın yanında bilginin kullanımı da üniversitenin hedefleri arasındadır. Üçüncü Kuşak Üniversiteler girişimciliğin beşiği olarak görülmektedir.
- Devlet doğrudan fon sağlamamaktadır. Üniversiteler araştırmalarını finanse edebilmek için kendileri bilgiyi ticarileştirmekte, özel şirketlerden ve büyük patronlardan fon almaktadırlar.

Üçüncü Kuşak Üniversitelerin karakterinin oluşmasında bilgi toplumunun önemi büyüktür. Çetinsaya (2014)'ya göre yükseköğretimden bilgi toplumunun gerektirdiği kalitede insan gücünü yetiştirmesi ve bilgiye dayalı ekonomilerin dinamolarından birisi olması beklenmektedir. Ayrıca Çetinsaya (2014) bilgi toplumu ve ekonomisinin üç temel ayağı haline gelen Ar-Ge, inovasyon ve girişimcilik sonucu üretilen bilgiyi ekonomik büyümenin motoru olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda üniversitelerin sanayi ile iş birliği yapmaları bir tür zorunluluk haline geldiği söylenebilir. Bu yüzden Üçüncü Kuşak Üniversitelerin karakteristik özelliklerinden birisi de üniversite-sanayi işbirliğine olanak sağlamak ve teknoparklar ile genç girişimcilere fırsat sunmaktır.

Üçüncü Kuşak Üniversiteleri Humboldt Üniversitelerinden ayıran ve çağın gereksinimlerini karşılayacak bir sistemi vardır: Bilgi tekerleği. Wissema (2009, 43)'ya göre bilgi tekerleği, bir üniversitenin içinde ya da etrafında bulunan,

üniversitenin akademisyenleri ve araştırma ekipleriyle ve kendi içlerinde işbirliği yapan kuruluşlar grubudur. Uluslararası bilgi tekerleği üniversitenin araştırma ve eğitimine ek olarak, şirketlerin Ar-Ge bölümlerini, teknoöncüler için olanakları, yatırımcıları ve muhasebecileri, hukukçu, iş yönetimi danışmanları ve fikri mülkiyet uzmanları gibi kişileri barındıran profesyonel servisleri kapsamaktadır.

Üçüncü Kuşak Üniversiteleri İkinci Kuşak Üniversitelerden ayıran bir diğer unsur ise çift kanallı olmasıdır. Wissema (2009, 48) çift kanallı sistemi en iyi ve en parlak öğrencilere bilimsel odaklı akademik dersler sunarken öğrencilerin çoğunluğuna ise iyi bir akademik öğretim dozu olan standart dersler sunulması olarak tanımlamıştır. Çift kanallı sistemde öğrenciler iyi bir eğitim almak için yüksek paralar ödemektedir. Bu durum özellikle MBA programı olan üniversitelerde görülmektedir. Üniversiteler MBA programlarına yüksek ücretler istemekte ve bu eğitimden yararlanmak isteyen varlıklı öğrenciler MBA programı için yüksek ücretler ödemektedir.

Küresel alanda akademik araştırma yapmak isteyen üniversiteler, bu araştırmaların maliyetlerinin devletlerin bütçelerinin üzerine çıkması sebebiyle başka finansman kaynaklarına yönelmektedirler (Çiftçi 2010). Bu ek kaynaklar, üniversitelerde üretilen bilgiyi kullanan “müşteriler” tarafından finansman kaynağı elde etmek ve bazı kuruluşlardan ya da iş adamlarından gelen bağışlar olabilmektedir.

Özet olarak Üçüncü Kuşak Üniversiteleri, disiplinlerarası araştırmalara önem veren, uluslararası sahalarda rekabet eden, bilgi tekerleğine sahip, yaratıcılık gösteren ve tasarım fakültelerini merkezine alan, çift kanallı üniversite yapısına sahip, kozmopolit, bilgi yaratan, bilgiyi ticarileştiren ve bu bilgiyi toplumun faydasına dönüştüren, devlet dışında da finansmanlara sahip olan ve temel bilimsel araştırmalardan asla vazgeçmeyen yükseköğretim kurumları olarak tanımlayabiliriz.

Çağımızın ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla günümüz üniversiteleri değişim geçirmekte ve şu an dünyadaki birçok üniversite Üçüncü Kuşak Üniversitesi olabilmek için bu üniversite modelinin unsurlarına sahip olmaya çalışmaktadır.

Tarih boyunca insanlar eğitim ihtiyacını karşılayabilmek için çeşitli yöntemler denemişlerdir. Yükseköğretim kurumları sosyolojik değişimlerden her dönemde etkilenmiş ve döneme ayak uydurmaya çalışarak yavaş yavaş değişim göstermiştir. Bu değişim hiç bir zaman bir anda gerçekleşmemiştir.

Günümüzde yükseköğretim kurumlarından olan üniversiteler için bir geçiş söz konusudur ve Wissema bu geçişi ikinci geçiş dönemi olarak adlandırmıştır. Değişen dünyaya ayak uydurmak için toplumların ve devletlerin üniversitelere yükledikleri misyonlarda değişmiştir ve bu bağlamda üniversiteler yeniden yapılanmaya gitmektedir. Her çağın popüler eğitim tipolojisi olmuştur, ortaçağda skolastik eğitim, yeni çağda araştırmaya yönelik eğitim ve günümüzde ise bilginin ticarileştirilmesine dayanan ama aynı zamanda araştırma faaliyetleri tüm hızıyla devam eden yeni bir ekonomik model olarak görülen girişimciliğin ön planda tutulduğu eğitim modeli popülerlik kazanmıştır.

BÖLÜM III

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

VE

ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLAMASI

3.1 Strateji, Planlama, Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Kavramı

3. 1. a Strateji

Strateji kelimesinin kökenine dair birçok teori bulunmaktadır. Etimolojik olarak strateji kelimesinin Yunan General Strategos'tan geldiği öne sürülmektedir. Bunun sebebi ise bu generalin savunma sanatındaki bilgisine ve taktik dehasına atıfta bulunmak içindir (Aktan 2008). Demirdizen (2012)'e göre strateji kelimesi Eski Yunancada “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleşmesiyle meydana gelmiştir. Aynı zamanda strateji kelimesinin, Latince de yol, çizgi veya nehir yatağı anlamına gelen “stratum” kelimesinden geldiği de iddia edilmektedir (Murat ve Bağdigen 2008, 47).

Strateji kelimesi (kökenine bakıldığı zaman da görülebileceği gibi) askeri disiplinin ve savunma biliminin bir unsurudur ve bu geleneksel anlamda kullanımını temsil eder. Murat ve Bağdigen (2008, 47)'e göre geleneksel anlamda strateji; savaş sanatı ve savaşta nihayete ermek için askeri hareketin nasıl olması gerektiğini belirleyen bir bilim dalıdır. Demirdizen (2012)'e göre ise askeri anlamda strateji; operasyonların planlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Aktan (2008)'a göre strateji kavramı savunma alanında kullanılmakla beraber yönetim biliminde de oldukça kullanılmaya başlanmıştır ve yönetim biliminde stratejinin tanımını, “bir

organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” şeklinde yapmıştır. Stratejik Yönetimin işletme bazlı ele alınmasına öncülük eden üç büyük strateji teorisyenine göre (Michael Porter, Alfred D. Chandler ve Henry Mintzberg) strateji kavramı içerdiği unsurlar açısından farklılık göstermektedir.

Chandler (1969, 11)’a göre strateji, gerekli kaynakların kullanılarak işletmenin belirlediği uzun vadeli hedeflere ve amaçlara ulaşmak için göstermiş olduğu aksiyondur. Porter (1966) strateji kavramını rekabetçi bir düzleme oturarak Rekabetçi Strateji kavramını oluşturmuştur ve tanımını şu şekilde yapmıştır: “Rekabetçi Strateji farklı olmaktır. Yani, farklı aktiviteler yaparak kendine has değerler elde etmektir”. Mintzberg (1982)’e göre ise strateji karar verme süreçlerindeki modeldir. Chandler stratejinin odağına hedeflere ve amaçlara ulaşabilmek için kaynak kullanımını koymuştur, Porter’ın odak noktası rekabet stratejisi ve farklılaşma olmuştur, Mintzberg ise stratejiyi karar verme sürecindeki bir model olarak görmüştür. Johnson, Whittington ve Scholes (2012, 3)’a göre ise strateji, bir organizasyonun uzun vadeli istikameti olarak tanımlanmıştır.

3. 1. b Planlama

Murat ve Bağdigen (2008, 57)’e göre planlama, belirlenmiş bir zamanda, gelecekte nereye ulaşılacak istendiği ve ulaşılacak istenen noktaya nasıl ulaşılacağına önceden belirlenmesidir. Saygılı (2014)’ya göre ise planlama önceden belirlenmiş politika, amaç, ve hedeflere, zaman kısıtı içerisinde sorumluların ve sorumlulukların tespit edilip, belirli araç ve yöntemlerin sevk ve idare edilmesi yoluyla gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür. Planlama ile beraber ne yapılacağı, yapılacak olan işin nerede yapılacağı, nasıl yapılacağı, ne zaman yapılacağı, kim tarafından yapılacağı, neyle ve ne kadar maliyet ile yapılacağı netlik kazanmış olur (Güvemli 1990, 4).

3. 1. b. i Planlamanın Özellikleri

Elfi (2006, 133-134)'e göre planlamanın özellikleri aşağıdaki gibidir,

- Planlama geleceğe yönelik düşünme, araştırma, analiz etme ve değerlendirme sürecidir.
- Planlama bir seçim ve tercih sürecidir,
- Planlama bir karar sürecidir,
- Planlama kapsamlı ve süreklilik gösteren bir süreçtir,
- Planlama, belirlenen amaçlar ile gelecekte karşılaşılabilecek olan muhtemel risk ve belirsizlikler arasında ilişki kurmaktır,

(Murat ve Bağdigen 2008, 57).

3. 1. c Stratejik Planlama

Stratejik planlama İkinci Dünya Savaşı sırasında askeri alanda etkinliği arttırmak için ortaya çıkmış sonradan iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır (Eren, Orhan ve Dönmez 2014). Saygılı (2014) Stratejik planlamanın tanımını stratejinin amaçlara nasıl ulaşılacağını gösteren en doğru yol ve planlamanın ise geleceği tahmin ederek doğru yolda kaynak kullanımının doğru şekilde yapılması olarak tanımlanmasını baz alarak stratejik planlamayı belirli bir zamanda ulaşılmak istenen yer ile bugünkü konum arasındaki yol ve metot olarak tanımlamıştır.

Murat ve Bağdigen (2008, 75)'e göre stratejik planlama bir organizasyonun uzun dönemli başarımını belirleyen yönetime dair kararlar ve eylemler kümesidir. Bryson (1995, 4)'a göre stratejik planlama, kurumun ne için var olduğu, ne yaptığı ve işin nasıl yapılacağına dair karar verme ve bu kararlar doğrultusunda aksiyon gösterme durumudur (Söyler 2007). Kalkınma Bakanlığı (2016)'nın hazırlamış olduğu

“Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi” kılavuzunda stratejik planlamanın tanımı 5018 sayılı kanuna atıfta bulunarak “Kamu İdarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” şeklinde yapılmıştır. Görüldüğü üzere stratejik planlamanın tanımı ana akımdan çıkmadan, bulunduğu sektöre ve piyasa koşullarına göre değişkenlik göstermektedir.

Stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları üzerinde ihtilaf vardır. Şöyle ki kimi akademisyene göre bu iki kavram aynı şeyi ifade etmekte kimisine göre ise farklı metot olarak kullanılmaktadır. Araştırmalarımız doğrultusunda gördüğümüz durum, stratejik planlamanın stratejik yönetimin bir unsuru olduğudur. Saygılı (2014)’ya göre Wheelen ve Hunger (2008) “Strategic Management and Business Policy” adlı kitabında stratejik yönetimin stratejinin planlanmasından, stratejinin uygulanmasından ve stratejinin değerlendirilmesinden meydana geldiğini söylemektedir. Buradan anlaşılacağı üzere stratejik yönetim stratejik planlamayı da kapsayan bir üst süreçtir. Fakat yine Saygılı (2014), Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu’nda stratejik planlama kavramının, stratejik yönetim kavramını ve bunun süreçlerini de kapsadığında bahsetmektedir. Bu durum birçok makalede ve tez çalışmalarında stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramlarını bir tutulmasına olanak vermektedir ki Saygılı (2014), Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı için hazırlamış olduğu “Stratejik Planlama, Merkezi Kamu İdarelerinde Stratejik Planların Uygulama Etkinliğinin Arttırılması” adlı uzmanlık tezi çalışmasında da bahsi geçen iki kavramı bir tutmuştur. Stratejik Planlama kavramı üzerine olan ihtilaflar sadece stratejik yönetimle kalmamıştır. Eren, Orhan ve Dönmez (2014)’e göre literatürde stratejik düşünce ve stratejik planlama çoğu kez aynı anlamda kullanılmıştır. Fakat Mintzberg (1994) bu iki kavramın farklı olduğunu ve stratejik planlamanın stratejik

düşünceyi bozduğunu iddia etmiştir, çünkü Mintzberg (1994) en başarılı stratejilerin planlamalar olmadığını, vizyonların olduğunu söylemiştir (Eren, Orhan ve Dönmez 2014).

3. 1. c. i Stratejik Planlamanın Tarihi ve Gelişimi

Gürer (2006)'e göre stratejik planlama İkinci Dünya Savaşından sonra iş dünyasına girmiş ve işletmelerde uzun vadeli planlama çalışmaları olarak kendini göstermiştir. Fakat Saygılı (2014)'e göre ise stratejik planlama ilk kez 1866 yılında Henry Fayol tarafından ortaya koyulmuştur. Fayol kendi maden firması için belirlediği prensipler ve yönetim fonksiyonları stratejik planlamanın da işletme bazlı temelini oluşturmuştur. Stratejik planlamanın tarihi işletme bazlı değerlendirildiğinde bahsi geçen tarihlere kadar uzanmaktadır. Fakat stratejik planlama tarih boyunca askeri hareketlerde tedarik zinciri, operasyon yönetimi, kaynak planlaması hatta stok kontrolü için de yapılmıştır. Savaş Sanatı kitabının yazarı Sun Tzu yaklaşık 2500 yıl önce stratejiden bahsetmiştir. Savaş Sanatı kitabında Tang hanedanlığından olan Li Quan'ın "Önce planlarını hazırla, sonra donanımını tedarik et. Bu yüzden savaş konusu, stratejik değerler bölümünden sonra gelir" ifadesi hem stratejik planlamanın önemine işaret etmekte hem de stratejik planlamanın tarihinin aslında ne kadar eski olduğunu gösterir niteliktedir. İş dünyasında stratejik planlama, özel sektör tarafından 1960'lı yıllardan itibaren kullanılmış olup 1980'li yıllardan itibaren kamu kurumlarında da kullanılmaya başlanmıştır (Gürer 2006). Fakat Saygılı (2014)'ya göre stratejik planlamanın temelleri Peter Drucker'ın 1954 yılında yazmış olduğu "The Practice of Management" adlı kitabı ile atılmıştır. Drucker'ı sırasıyla 1962 yılında yazmış olduğu "Structure and Strategy" adlı kitabıyla Alfred Chandler ve 1965 yılında yazmış olduğu "Corporate Strategy" adlı kitabı ile Igor Ansoff izlemiştir (Demirdizen

2012). Bu alışmaları 1966 yılındaki “What is Strategy?” ve 1980 yılındaki “Competitive Strategy” adlı çalışmasıyla Michael Porter ve 1994 yılındaki “The Rise and Fall of Strategic Planning” adlı çalışmasıyla Henry Mintzberg izlemiştir.

Bu yazarlar dışında da birçok kişi strateji ve stratejik planlama üzerine çalışmıştır; fakat stratejik planlama bu yazarlar ile beraber farklı boyut kazanmıştır. şöyle ki Alfred Chandler ile beraber strateji, doğru bir şekilde kaynak kullanımı ile hedeflere ulaşma mefkuresi olurken, Igor Ansoff getirmiş olduğu matematiksel yaklaşım ile olayları neden-sonuç ilişkisine dayandırarak geleceğe dair tahminlerde bulunup bir nevi senaryo planlaması şeklinde strateji geliştirmiştir. Diğer yandan Michael Porter ise küreselleşen dünyada rekabetçi piyasayı göz önünde bulundurarak farklılaşma stratejileri ile mücadele edebilmeyi göz önünde bulundurmuştur. Henry Mintzberg ise stratejik planlama ile stratejik düşünceyi ayırarak birisinin analiz diğerinin ise sentez olduğunu ileri sürmüştür ve planlamanın dezavantajlarından bahsederek başarılı stratejilerin planlamalar değil vizyonlar olduğunu ileri sürmüştür.

Stratejik planlama her ne kadar 1980’lerden itibaren kamu kurumlarında kullanılmaya başlanmış olsa da 1990’lardan itibaren somut olarak stratejik planlamaya adım atılmıştır. Sayđılı (2014)’ya göre kamuda stratejik planlamanın özel sektörden farkı, verimliliğin ve etkinliğin yanında katılımcılık, saydamlık, hesap verebilirlik gibi kavramların da vurgulanmasıdır.

Görüldüğu gibi stratejik planlama kullanılacağı kuruma ve ortama göre değişkenlik gösterebilen, içi doldurulabilen dinamik bir yapıya sahiptir.

3. 1. c. ii Stratejik Planlamanın Özellikleri

Stratejik planlama, kurumun bulunduğu konum ile belirli bir gelecek zamanda ulaşmak istediği konum arasındaki yolu çizmekle beraber, hedeflere ulaşmak için bu

yolda ne yapılması, nasıl yapılması, ne zaman yapılması gibi durumları da belirlemektedir. DPT (2006) “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” ile stratejik planlamanın özelliklerini aşağıdaki gibi belirlemiştir,

- Stratejik planlama değişimin istenilen yönde olmasına çalışır ve dinamik yapısıyla sürekli gözden geçirilerek değişen şartlara uyum sağlar.
- Stratejik planlama istenilen ve ulaşılabilecek bir geleceği tahayyül eder.
- Stratejik planlama bir kuruluşun kendini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yapılan işlerin neden yapıldığını belirtir ve değerlendirir.
- Stratejik planlama sonuçların ne kadarının istenilen seviyede gerçekleştiğini denetler ve değerlendirir.
- Stratejik planlama kuruluştaki her düzeyden personelin katılımı ile oluşturulur. Stratejik plan hazırlandıktan sonra en üst düzey yönetici tarafından stratejik plan önemsenmeli ve desteklenmelidir.
- Stratejik planlama uzun vadeli yapılıdır. Günü, haftayı ya da ayı kurtarmaya yönelik değildir.
- Stratejik planlama katı değildir. Kurumun içerisinde bulunduğu şartlara göre esneklik gösterir.
- Stratejik plan için önemli olan şey süreçtir. Stratejik plan taslağı hazırlandıktan sonra süreç yönetimi etkili bir şekilde yapılmalı ve plan sahiplenerek eyleme dökülmelidir.
- Stratejik planlama bütçeyi şekillendirir, bütçe stratejik planlamaya yön vermemelidir. Stratejik plan hazırlanırken kaynak kısıtları göz önünde bulundurulur, kaynak ve bütçe taleplerine göre stratejik plan değiştirilemez.

3. 1. c. ii Stratejik Planlama Süreci

Bryson (1988)'a göre stratejik planlama, kanuni sınırlar içerisinde mantıklı kararlar üretmeye çalışarak organizasyona istikamet veren bir disiplindir ve stratejik planlama yeni durumlara etkin bir şekilde cevap verebilmek amacıyla kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve kamu sektörü için de tasarlanır. Bryson (1988) organizasyonların karşılaşılabilecekleri problemlerle başa çıkabilmesi için stratejik planlamayı süreçlere ayırmış ve 1988 yılında yazmış olduğu “A Strategic Planning Process for Public and Non-Profit Organizations” adlı makalesinde sekiz aşamada stratejik planlama sürecini tanımlamıştır. Bryson (1988) stratejik planlama sürecini stratejik planlamaya ait anlaşmanın başlatılması, yetkinin ve görevlerin belirlenmesi, misyon ve vizyon değerlerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi, dış çevre değerlendirilmesi, iç çevre değerlendirilmesi, stratejik konuların belirlenmesi, strateji geliştirmek ve organizasyonu gelecek içerisinde tanımlamak aşamalarıyla belirlemiştir.

3. 1. c. iii Stratejik Planlamanın Faydaları

Gürer (2006)'e göre stratejik planlamanın faydaları şu şekildedir,

- Stratejik planlama, stratejik düşünce yeteneğini geliştirir,
- Stratejik planlama sayesinde karar verme mekanizması daha etkili bir şekilde işler ve karar verme mekanizması üzerinde iyileştirmeler yapılarak daha etkin bir yönetim sağlanır,
- Stratejik planlar ile örgütler değişen şartlara hızlı ve etkili cevap verebilme olanağı elde etmiş olur, özellikle senaryo planlaması üzerine oturtulmuş stratejik planlar belirsizliklerle mücadele etme konusunda etkilidir,

- Stratejik planlama sayesinde kaynaklar verimli bir şekilde kullanılarak amaçlara ulaşmada etkili bir performans gösterilir,
- Stratejik planlama takım çalışmasına olanak vermekte ve örgütsel aidiyetin gelişmesine katkı sağlamaktadır,

Gürer (2006)'e göre stratejik planlama ile kurumlar, misyon, hedefler, ve kaynaklar üzerine düşünmekte, karar mekanizmalarına etki eden faktörleri irdelemektedir. Bu yüzden Gürer (2006) stratejik planlamayı aynı zamanda organizasyon için öğrenme süreci olarak kabul etmektedir ve stratejik planlamayı, eğitim aracı ve organizasyonun her kademedeki personeli için birbiriyle etkileşimini sağlayan fırsat olarak değerlendirmektedir.

3. 1. d Stratejik Yönetim

Birçok akademisyen ve kurum stratejik yönetim ve stratejik planlamayı bir görmektedir. Fakat Aktan (2008) stratejik planlamanın, stratejik yönetimin bir parçası olduğunu söylemektedir. Stratejik yönetimde öncelikle strateji planlanma, ikinci olarak planlanan stratejilerin uygulanması ve son olarak ise stratejik kontrol yapılır (Söylar 2007). Her ne kadar stratejik planlama ve stratejik yönetim kullandıkları araçlardan dolayı benzerlik gösteriyor olsa da aslında stratejik yönetim, stratejik planlamayı da kapsayan bir üst modeldir.

Aktan (2008), Bryson (1988)'nin stratejik yönetim tanımını şu şekilde aktarmıştır: “stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık sebebini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir”. Akdemir (2016, 9)'e göre stratejik yönetim:

Üretilecek mal ve hizmetlerin belirlenmesine, örgütsel yapının ne olacağına belirlenmesine, kuruluş yerinin ve üst düzey yöneticilerin

belirlenmesine yönelik kararların alındığı yönetim şeklidir.

Birinci (2014)'nin Porter ve McKibbin (1988)'den yapmış olduğu alıntıya göre stratejik yönetim:

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını, izleme ve kontrolünü inceleyen yönetim tekniğidir.

Birincinin yapmış olduğu bu alıntıya göre stratejik planlamanın, stratejik uygulama ve stratejik kontrol ile beraber stratejik yönetimin bir unsuru olduğu görülmektedir. Bağdigen ve Murat (2008, 67) stratejik yönetimin tanımını şu şekilde yapmıştır:

Stratejik yönetim, hem içsel hem dışsal olarak analiz yapan; strateji oluşturan, uygulayan, değerlendiren ve denetleyen; organizasyon için yeni bir yön oluşturan, organizasyonun zayıf ve güçlü yönlerini belirlerken aynı zamanda çevredeki tehditleri ve fırsatları da gözlemleyen; organizasyonun uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel kararlar ve faaliyetler dizisidir.

Aktan (2008)'a göre stratejik yönetimin asıl amacı stratejiler oluşturmak, stratejileri uygulamak ve ve bu stratejilere bağlı olarak meydana gelen sonuçları denetlemektir. Bu amaçlar doğrultusunda stratejik yönetim sayesinde organizasyon, performansını arttıracak, karlılık ve verimliliğini yükseltecek, rekabetçi piyasada ayakta kalabilmek için uygun bir pozisyon alacak ve personeline kurumsal aidiyet kavramını benimsetmiş olacaktır.

3. 1. d. i Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, hedeflerin belirlendiği ve buna ulaşabilmek için

nelerin yapılmasının düşünöldüğü stratejik planlama, planların uygun bir şekilde hayata geçirilmesinin çalışıldığı stratejik uygulama ve eylemler ile koyulan hedefler arasındaki ilişkiyi inceleyen stratejik kontrol evrelerinden oluşmaktadır.

Stratejik planlama, her ne kadar stratejik yönetim ile aynı gibi algılanıp iki kavram birbirinin yerine kullanılsa da aslında stratejik yönetimin ilk evresini teşkil eden bir unsurdur. Bryson (1995, 4) stratejik planlamanın tanımını bir kurumun ne olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığı konusunda karar zinciri oluşturma ve verilen kararlara göre makul eylemler sergileme çabaları kümesi olarak tanımlamıştır (Söyler 2007). Stratejik planlama yapılırken misyon ve vizyon bildirisi yapılır. Misyon bildirisi, organizasyonun bulunduğu sahada neden bulunduğunu, varlık nedenini ve iş bölümünü belirtirken; vizyon bildirisi ise organizasyonun belirli gelecekte ulaşmak istediğı noktayı ve gelecekte gerçekleştirilebilecek makul hedefleri belirler (Aktan 2008).

Stratejik planlama evresinde kurulan stratejilerin eyleme dökölmesi stratejik uygulama ile olmaktadır. Akdemir (2016, 303-304) strateji uygulamalarının merkezindeki yönetim konularını şu şekilde sıralamıştır,

- Amaçların belirlenmesi
- Politikaların oluşturulması
- Kaynakların dağıtımı
- Mevcut örgütsel yapının değiştirilmesi
- Yeniden yapılandırma ve değişim mühendisliğı
- Ödüllerin gözden geçirilmesi ve motive edici planların yapılması
- Değişime direncin en aza indirilmesi
- Strateji ile yöneticilerin uyumlaştırılması
- Stratejiyi destekleyici bir kültürün geliştirilmesi

- Etkili insan kaynağı fonksiyonunun geliştirilmesi
- Eğer gerekli ise küçülme stratejisinin uygulanması
- Stratejinin fayda-maliyet analizinin yapılması

Söyler (2007) stratejik uygulama evresini örgütsel yapının kurulması, örgüt kültürünün oluşturulması, kaynak dağıtımının yapılması ve faaliyetlerin stratejik yürütülmesi şeklinde dörde ayırmıştır.

Morgan (1998, 27)'a göre örgütler, belirli amaçlara ulaşmak için oluşturulan araçlar olarak; belirlenmiş faaliyetlerin yerine getirilmesine yardımcı olmak için oluşturulmuş ve geliştirilmiş mekanik aygıtlardır (Tekel 2008, 29). Söyler (2007)'e göre örgütler kurulurken stratejiler doğrultusunda kurulmalıdır ve aynı zamanda örgütün stratejileri de örgütün büyüklüğüne ve kapasitesine göre şekillenmelidir. Her ne kadar örgüt tanımında “mekanik aygıt” ibaresi yer alsada yeni yönetim bilimi yaklaşımlarıyla örgütler organik bir yapı olarak görülmeye başlanmıştır ve örgütsel davranış adında bilim dalı kurulmuştur. Bu bağlamda örgütlerde bulunan insanlara mekanik çarkın bir dişlisi gibi bakmak, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi adına zorluk teşkil edecektir. Bu yüzden örgütlerin organik yapısı göz önünde bulundurularak stratejilerin uygulanmasını bir nebze daha kolaylaştırmak için örgüt kültürünün oluşturulması elzemdir.

Söyler (2007) Daft (1992, 75)'tan yapmış olduğu alıntıya göre örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin paylaşmış oldukları değerler, normlar, inançlar ve anlayışlar toplamı olarak tanımlamıştır. Örgüt kültürü ile personelin örgütsel aidiyeti arttırılmış olur ve stratejik hedefleri kendi hedefiymişçesine benimseyerek stratejilerin etkili bir şekilde uygulanmasına yardımcı olur.

Chandler (1969, 11)'a göre strateji, gerekli kaynakların kullanılarak işletmenin belirlediği uzun vadeli hedeflere ve amaçlara ulaşmak için göstermiş olduğu

aksiyondur. Chandler yapmış olduğu strateji tanımı ile stratejinin temelini kaynak kullanımını ile hedeflere ulaşmaya oturtmuştur. Kaynak dağıtımının doğru bir şekilde yapılması hedeflere ulaşmada etkili bir rol oynayacaktır. Söyler (2007)'e göre kaynak dağıtımında önemli olan nokta finansal, beşeri, fiziki ve teknolojik kaynakların nerede, nasıl, hangi miktarda ve ne zaman dağıtımının yapılacağıdır. Buna göre kaynak dağıtımını belirlenen stratejilerin etkili bir şekilde uygulanması için gerekli bir unsurdur denilebilir.

Stratejik uygulamanın son evresini faaliyetlerin stratejik yürütülmesi oluşturmaktadır. Faaliyetlerin stratejik olarak idame ettirilmesinde birçok teknik kullanılabilir. Söyler (2007) konuya kamu sektörü açısından bakarak faaliyetlerin stratejik yürütülmesine performans esaslı bütçeleme uygulamasını örnek olarak vermektedir. Hastürk (2006)'e göre performans esaslı bütçeleme sistemi, kamu hizmetlerinde verilen ödeneklerden en yüksek hizmet çıktısının elde edilmesini sağlamak amacıyla geliştirilen bir tekniktir.

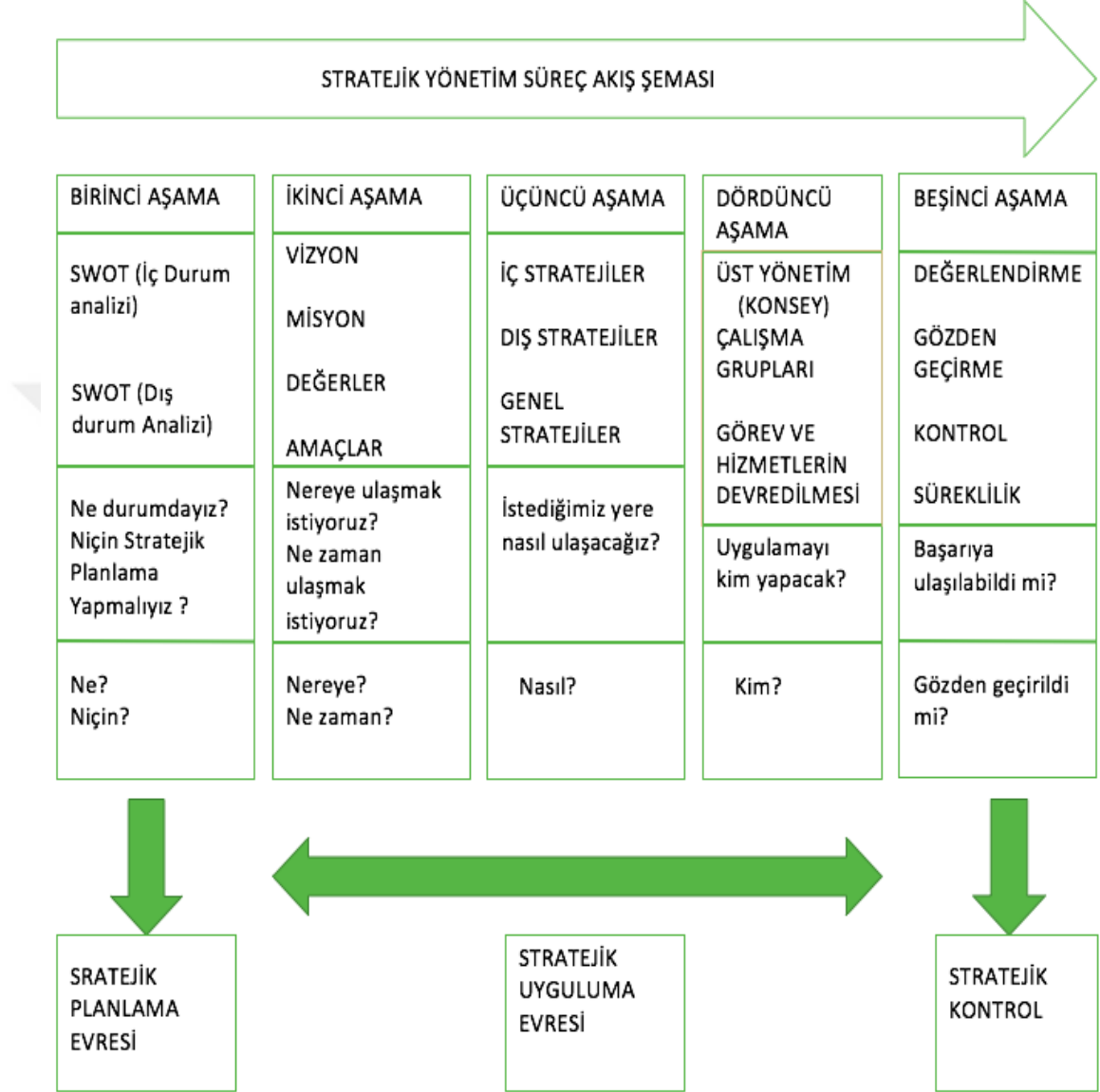
Hastürk (2006)'e göre performans esaslı bütçeleme, hizmetlere ve çalışmalara eğilen programların hedefleri doğrultusunda kullandıkları araçların maliyetleri üzerinden gereken ödenek miktarını ve her program içerisinde yapılacak işlerin birim maliyet üzerinden hesabının belirtildiği sistemdir.

Stratejik yönetimin etkili bir şekilde yapılabilmesi için uygulanan stratejilerin kontrol edilmesi gerekmektedir. Kepekçi (1982, 9) kontrol kavramını, önceden belirlenmiş politikalar ve kararlar vasıtasıyla kurumu belirlenen bir amaca ulaştırma gücünün kurumda mevcut oluşu olarak tanımlamıştır (Yılancı 2015, 6). Stratejik kontrol, kurumların örgütsel amaçlarına ulaşıp ulaşmadığını, stratejik yöneticilerin durumu değerlendirmesine olanak sağlayan süreçtir (Akdemir 2016, 357). Stratejik kontrolün unsuru olan stratejik denetim sayesinde kurum içindeki performans

değerlendirilir. Yılancı (2015, 7)'ya göre denetim, mevcut uygulamaların amaçlara ulaşmadaki etkinliğini ölçen ve bu uygulamaları belirlenen amaçlara yönlendiren süreçtir. Akdemir (2016, 365)'e göre stratejik denetimin amacı kurum içinde ya da dışında, kurumun uyguladığı stratejilerin gidişatını etkilemesi muhtemel olayların gözlenmesidir. Söyler (2007)'e göre stratejik yönetimde, sadece dönem sonunda hataların ya da başarısızlıkların ölçülmesi yerine kalite yönetimi sistemi ile süreci de izlemek makuldür. Bu şu anlama gelmektedir, doğru işin yapıldığını ölçmek kadar (etkinlik), işin doğru yapıyor olmasını (etkililik) ölçmek ve denetlemek de oldukça önemlidir. Bu şekilde amaca yönelik ve sürecin gözlemlendiği denetim şekline performans denetimi denmektedir (Söyler 2007).

Performans denetimi, performansa dayalı bütçeleme sisteminin de bir parçasıdır. Aktan (2008) stratejik yönetim sürecinin şemasını şekil 3.1'de göstermiştir. Bu süreçte stratejik planlama aşamasında kurumun durumu ve neden stratejik planlama yapılması gerektiği üzerine durulur. İkinci aşamasında ulaşılmak istenen yer ve ne zaman ulaşılabacağı üzerine düşünülür. Üçüncü aşamada kurum ulaşmak istediği yere nasıl ulaşacağı üzerinde durulur. Dördüncü aşamada bu süreçte kimlerin görevlendirileceği belirlenir ve stratejik uygulama olan ikinci, üçüncü ve dördüncü aşamadan sonra stratejik kontrol aşaması olan beşinci aşamaya geçilir. Burada uygulanan stratejilerin gözden geçirilmesi mevcuttur.

Şekil 3.1. Stratejik Yönetim Süreci Akış Şeması (Aktan (2008)'den uyarlanmıştır)



3.2 Üniversitelerde Stratejik Yönetim

Stratejik planlama ve stratejik yönetim her ne kadar aynı anlamı taşıyormuş gibi olsa da stratejik planlama, stratejik yönetimin bir basamağıdır ve sürecin bir parçasıdır. Fakat üzerinde duracağımız makaleler, stratejik planlamayı stratejik yönetimle aynı anlamı taşıyormuşçasına “üniversitelerde stratejik planlama” adı

altında bir konsept oluşturdıkları için biz de bu bölümde stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramlarını bir tutmayı yeğledik.

Üniversitelere öğrenci talebinin sürekli artmasına rağmen devletin üniversiteye olan finansal desteğinin zamanla azalması, öğrencilerin değişen demografik yapısı, mevcut üniversitelere rakip olabilecek yeni üniversitelerin açılması, demode olmuş akademik programlar ve hızlı bir şekilde ilerleyen teknoloji 1970'li yıllardan itibaren başta Amerikan üniversiteleri olmak üzere dünya genelinde üniversiteleri stratejik planlama yapmaya teşvik etmiştir (Lerner 1999). Üniversiteler stratejik planlama ile hızla ilerleyen teknolojiye adapte olmaya, rekabet halinde buldukları diğer üniversitelere karşı ayakta kalmaya, gelecekte karşılaşılabilecekleri belirsizliklere karşı önceden hazır olmaya ve giderek azalan devlet fonlamalarından dolayı yaşanan finansal sıkıntılara çözüm bulmaya çalışmaktadır.

3. 2. a İş Dünyası ile Yükseköğretim Kurumları Arasındaki Stratejik Planlama Farkları

Stratejik planlamalar içerisinde bulunduğu sektörün şartlarına göre şekillenmektedir. Örneğin askeri stratejik planlama ile iş dünyasındaki stratejik planlama nasıl farklı ise iş dünyasındaki stratejik planlama ve üniversitelerin stratejik planlaması da farklıdır. Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı'nın hazırlamış olduğu Üniversiteler İçin Stratejik Plan Hazırlama Rehberi (2016)'nde üniversite ile diğer sektörler arasındaki stratejik planlama farkından şu şekilde bahsedilmiştir:

Üniversiteler diğer kamu idarelerinden farklı bir sektör oluşturur. Aynı hizmeti sunan birden fazla aktör (üniversite) varsa, aralarında bir farklılaşma çabası da kaçınılmaz olacaktır. Ancak bu farklılaşma özel sektör işletmeleri gibi kar etme amacı güden doğrudan rekabetçi stratejiler yerine üstünlük sağlama veya tercih edilme mücadelesinde

başvurulan dolaylı yaklaşımlar şeklinde olmaktadır. Bu özellik, bir yandan kamu idareleri tarafından kullanılan geleneksel planlama yaklaşımlarını, diğer yandan özel sektör işletmeleri tarafından geliştirilen rekabet stratejisi ve kıyaslama yaklaşımlarını yükseköğretim sektörüne özgü bir şekilde birlikte ele almayı gerektirmektedir.

Lerner (1999) üniversitelerin başarılı bir şekilde stratejik planlamalarını yapabilmesi için iş dünyasındaki strateji modellerini kendine göre başarılı bir şekilde ayarlayıp stratejik planlarını yükseköğretim kurumlarına adapte olmuş stratejiler doğrultusunda yapması gerektiğini vurgulamıştır. Lerner (1999) üniversite ve iş dünyasındaki stratejik planlama farklılıklarına sebep olacak unsurları aşağıdaki gibi belirtmiştir.

3. 2. a. i Zaman Dilimi

İş dünyasında stratejik planlama modelinin zaman dilimi genellikle 2 ya da 3 yıl olurken, üniversitelerin stratejik planlama zaman dilimi genellikle 5 yıldır.

3. 2. a. ii Fikir Birliği

İş dünyasında hiyerarşik bir organizasyon yapısı vardır ve bunun gereği olarak emir komuta zinciri işlemektedir. Üniversitelerin ise merkez kuvveti güçlü olmamakla beraber otoritenin verdiği emirler doğrultusunda da yönetilmemektedir. Bu yüzden üniversitelerde stratejik planlama yapılırken bütün personelin görüşü önemlidir.

3. 2. a. iii Değer Sistemi

Üniversite ve iş dünyasının yatırım araçları da farklıdır. Şöyle ki üniversiteler

eğittikleri insanlara, dönütünü toplumun, devletin ve kendisinin uzun vadede alacağı yatırımlar yaparken; iş dünyasındaki yatırımlar insandan ziyade kurumun kar etmesine odaklıdır. Üçüncü Kuşak Üniversite konseptinde her ne kadar üniversitelerin bilgiyi ticarileştirerek para kazanması mevcut olsa da üniversitelerin en temel amacı eğitim ve araştırma yapmaktır. Bu yüzden üniversitelerin değer sistemi, entelektüel sermaye olan kaliteli bireyler yetiştirmektir. Üniversite ve iş dünyasındaki değer sistemindeki farklılaşma, stratejik planlama yaparken değer sistemi baz alınarak farklı yaklaşımlar göstermeyi gerektirmektedir.

3.2. a. iv Müşteri

Üniversiteler için müşteri kavramı net değildir. Öğrenciler, çalışanlar ve üniversitenin içerisinde bulunduğu toplum üniversiteler için müşteri olarak gösterilebilmektedir. Bu durum üniversitenin misyonunu oluştururken ve hedeflerini tanımlarken problemler oluşturabilmektedir. Bu problemlerin önüne geçebilmek için üniversiteler stratejik planlamalarını yaparken müşteri kavramına mukabil olan kavramlarla misyonunu netleştirmeli ve amaç tanımını buna göre yapmalıdır.

3. 2. b. Amerikan ve Avrupa Üniversitelerinin Stratejik Yönetime Geçişi

Gür ve Küçükcan (2010, 88)'ın Altbach (1999)'dan yaptığı alıntıya göre Amerikan üniversitelerinin dünya yükseköğretimine yapmış olduğu en büyük katkı üniversite ve toplum arasındaki bağları öne çıkartmasıdır. Gür ve Küçükcan (2010, 89)'a göre İkinci Dünya Savaşından sonra Amerika Birleşik Devletlerine geri dönen askerler “Savaş Gazilerini Hayata Kazandırma Yasası” altında üniversitelere alınmıştır. Gür ve Küçükcan (2010, 89) bu yasayı üniversiteleri fildişi kulesi olmaktan çıkararak ve halkın önemli bir kesimini üniversiteli yapan yasa olarak yorumlamıştır;

çünkü 1947 yılından önce Amerika Birleşik Devletleri 1.5 milyon üniversite öğrencisine sahipken, bu yasa ile 1.1 milyon gazi yükseköğretim kurumlarına kaydolmuştur. Öğrenci sayısındaki hızlı artış, değişen dünya düzeni, teknolojinin çok hızlı bir şekilde ilerlemesi, öğrencilerin demografik yapısındaki değişim, üniversite sayılarındaki artış ve bu üniversitelerin kendi aralarında rekabet etmesi üniversiteleri stratejik planlama ve stratejik yönetim yapmaya itmiştir. Amerika Birleşik Devletleri 1970'lerin başından itibaren üniversitelerde stratejik yönetimi benimsemiş ve bu akım Avrupa kıtasına da yayılmıştır (Birinci 2014). Gür ve Küçükcan (2010, 91)'a göre ise Amerikan yükseköğretiminin vasıflarından birisi planlamadan ziyade serbest piyasaya bağlı olmasıdır. Fakat planlamaya bağlı kalmamak 1970'li yıllara kadar yapılmış olsa da piyasa şartları ve stratejik yönetimin faydaları göz önünde bulundurularak üniversiteler stratejik yönetimi benimseyip stratejik planlama yapmaya başlamıştır.

Birinci (2014)'ye göre stratejik planlama Avrupa'daki birçok OECD ülkesi tarafından 1980'li yılların başından itibaren önemli hale gelmiştir. Örneğin İngiltere 1984-1989 yılları arasında üniversitelerin bütçelerini ayarlayan ajanslardan stratejik plan istemiştir ve stratejik plana sahip olmayan kamu üniversitelerinden finansal desteğini çekeceğini söylemiştir (Birinci 2014). Bu dönemlerde Hollanda, Almanya, Fransa ve Norveç gibi diğer ülkeler de üniversitelerinden planlama yapmalarını istemiştir (Martin 1992; Birinci 2014).

Amerikan üniversitelerinin ve Avrupa üniversitelerinin stratejik planlama yapmaya başlaması farklı saiklere bağlıdır. Birinci (2014)'ye göre Amerikan üniversiteleri, kamunun üniversitelere ayırdığı fonları azaltması, üniversiteler arasındaki rekabet, üniversitelere olan talebin artması, yeni eğitim modellerinin çıkması ve iş gücü piyasasındaki ihtiyaç değişimlerinden dolayı stratejik planlama yaparken; Avrupa üniversiteleri kalite yaratma isteği, ürün talebindeki artış, sosyal

sermaye karışıklığı, yeteriz devlet fonları ve kaynakları etkili kullanma isteği gibi sebeplerden dolayı stratejik planlama yapmaya başlamıştır.

3. 2. c Türkiye Cumhuriyeti'nde Üniversitelerde Stratejik Planlamaya Geçiş ve Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik planlama Türkiye Cumhuriyeti'nde, 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile gündeme gelmiştir. 5018 sayılı kanun ile stratejik plan tanımı şu şekilde ifade edilmiştir:

Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan.

Devlet Planlama Teşkilatı (Kalkınma Bakanlığı) 5018 sayılı kanunun uygulanabilirliği için 2003 yılında Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu hazırlamıştır. 2006 yılında kılavuzun ikinci sürümü, 2016 yılında ise üçüncü sürümü yayımlanmıştır. Stratejik planlama kamu kurumlarında 5018 sayılı kanun ile 2003 yılında gündeme gelmesine rağmen 2006 yılından itibaren Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'nın 20.09.2005 tarih ve 25942 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan "Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği" ile üniversitelerde zorunlu hale gelmiştir (Birinci 2014). Kamu idarelerinin farklı yapılara sahip olması uzmanlara her bir kamu idaresi için farklı stratejik planlama kılavuzu hazırlatmıştır. Örneğin belediyelerin ve üniversitelerin stratejik planlama rehberi farklıdır (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). Bu bağlamda Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığının hazırlamış olduğu Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberini baz alarak Türkiye'deki üniversitelerin stratejik planlamalarını ve stratejik yönetim süreçlerini inceleyeceğiz.

3. 2. d Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi Kapsamında Üniversiteler İçin Stratejik Yönetim Süreci ve Yol Haritası

Bu kısımda, üniversitelerin gerek kanuni zorunluluktan gerek rekabetçi gücünü arttırarak küreselleşen dünyada rakiplerine karşı ayakta kalabilmesi için ön görülen stratejik yönetim sürecinden Kalkınma Bakanlığının 2016 yılında hazırlamış olduğu “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi” baz alınarak bahsedilecektir. Üniversiteler aşağı yukarı benzer hizmeti sunmaktadırlar. Bir üniversitenin her şeyden evvel var olma amacı eğitim ve araştırma yapmaktır. Şu an görünen durum yeterliliği her ne kadar tartışılsa da Türkiye’deki her üniversitenin eğitim ve araştırma yaptığını göstermektedir, en azından üniversiteler var olma amacını yani eğitim ve araştırma yaptığını stratejik planlarında bahsetmektedirler. Değişen dünya düzeni ile beraber araştırmaların maliyeti artmış, öğrenci popülasyonu patlamış ve üniversitelere yapılan devlet fonlamaları yavaş yavaş azaltılmıştır. Bu durum üniversiteler arasında farklılaşma rekabetine sebep olmuştur. Üniversiteler gerek akademisyenler gerek öğrenciler gerekse sanayiciler için tercih edilebilmek ve kendi kendini finanse edebilmek adına farklılaşma stratejilerine yönelmeye başlamıştır. Fakat bu farklılaşma özel sektördeki gibi kar amacı gütmeye şeklinde değil üniversite için önem arz eden şahıslar ve kurumlar tarafından tercih edilebilme amacıyla yapılmaktadır.

Üniversiteler kamu kurumudur. Fakat rekabet edebilmek ve kendi kendini finanse edebilmek için bazı yerlerde özel sektördeki şirketler gibi hareket planına sahip olması gerekir. Bu bağlamda üniversiteler stratejik yönetim sürecini başarılı bir şekilde yapabilmesi için stratejik planlamasını hazırlarken ne salt kamu kurumu gibi ne de kar amacı güden özel sektör şirketleri gibi davranmalıdır. Üniversiteler kendi şahsına münhasır stratejik planlamaya sahip olmalıdır. Üniversiteler bahsi geçen

stratejik yönetimi kamu kurumu stratejik planlaması ve özel sektördeki şirketlerin stratejik planlamasının makul oranlarda karışımı olan bir stratejik plan ile gerçekleştirebilir. Bu durum göz önünde bulundurularak Kalkınma Bakanlığı hazırlamış olduğu “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi” nde üniversiteler için stratejik yönetim sürecini şu şekilde belirlemiştir,

Şekil 3.2. Üniversiteler İçin Stratejik Yönetim Süreci (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2016)

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ:

Stratejik Plan Hazırlık Süreci - Planlama Sürecinin planlanması

- Planın sahiplenilmesi
 - Planlama sürecinin organizasyonu
 - İhtiyaçların tespiti
 - Zaman planı
 - Hazırlık programı
-

Durum Analizi – Neredeyiz?

- Kurumsal Tarihçe
- Uygulamakta olan stratejik planın değerlendirilmesi
- Mevzuat analizi
- Üst politika belgelerinin analizi
- Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- Paydaş analizi
- Kuruluş içi analiz

- Akademik faaliyetler analizi
 - Yükseköğretim sektörü analizi
 - SWOT analizi
-

Geleceğe Bakış

- Misyon
 - Vizyon
 - Temel Değerler
-

Farklılaşma Stratejisi – Nereye Ulaşmak İstiyoruz?

- Konum tercihi
 - Başarı bölgesi tercihi
 - Değer sunum tercihi
 - Temel yetkinlik tercihi
-

Strateji Geliştirme

- Amaçlar
 - Hedefler
 - Performans göstergeleri
-

Stratejiler

- Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri
-

Eylem Planı ve Performans Programı – Gitmek İstedığımız Yere Nasıl Ulaşırız?

- Faaliyetler
 - Performans hedefleri
 - Performans göstergeleri
 - Projeler
 - Maliyetlendirme
 - Bütçeleme
-

İzleme ve Değerlendirme – Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

- İzleme ve değerlendirme planı
 - İzleme raporu
 - Yıllık izleme ve değerlendirme raporu
 - Faaliyet raporu
 - İç denetim
-

3. 2. d. i Stratejik Plan Hazırlık Süreci

Stratejik planlama hazırlık sürecinin ilk aşaması planın sahiplenilmesidir. Üniversite yönetiminin ve en başta rektörün stratejik planı sahiplenip plan doğrultusunda hareket etmesi gerekir (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). Yönetimin tepe noktası tavizsiz bir şekilde plana sadık kaldığı zaman alt kademelerdeki personel plana uygun eylemlerde bulunmadığı zaman üzerinde yaptırım uygulanabileceğini düşünecek ve böylece plana sadık kalacaktır. Stratejik plan, üniversitenin her bir kademesindeki belirli çalışanların katılımı ile gerçekleşir. “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi” nde üniversitelerin stratejik planlamasının hazırlanma sürecine dahil edilecek kişiler ve birimler rektör,

yönlendirme kurulu, strateji geliştirme birimi, stratejik planlama ekibi ve harcama birimleri olarak belirlenmiştir (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). Stratejik planlama ekibi stratejik planlama yapmadan önce planın planlanması adı altında belirli ihtiyaçları tespit eder. Bu ihtiyaçlara göre stratejik plan yapılırken alınacak destekler göz önünde bulundurulur. Örneğin, eğitim ihtiyacı, danışmanlık ihtiyacı ve veri ihtiyacı belirlenir. Danışmanlık ve eğitim hizmeti alınması gerekiyorsa makul seviyede bu hizmet elde edilir (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). Böylece stratejik planlamanın daha etkili bir şekilde hazırlanması sağlanır.

3. 2. d. ii Durum Analizi

Üniversitelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için geçmişte neleri başarıp neleri başaramadıklarını, başarıya ya da başarısızlıklara nelerin sebep olduğunu, hangi alanlarda güçlü hangi alanlarda zayıf olduğunu ve çevresinde değişen şartları değerlendirmesi gerekmektedir (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). Durum analizinde uygulanmakta olan stratejik plan değerlendirilirken üniversitenin geçmiş dönemlerde uyguladığı stratejinin başarı ve başarısızlık durumu değerlendirilir (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). Bunu yaparken üniversitenin gösterdiği hedeflere ulaşma oranı başarı kıstası olarak göz önünde bulundurulur. Üniversiteler durum analizlerini yaparken mevcut mevzuatlara bağlı kalarak amaç ve hedeflerinin sınırını çizer; çünkü üniversiteler diğer kurumlar gibi yasal sınırların içerisinde kalmak zorundadırlar ve stratejik planlamalarını yasaları çiğnemeyecek ve sorumluluklarını aşmayacak şekilde yapmalıdırlar. Mevzuat analizi ile üniversiteler sorumluluklarının ve faaliyet alanlarının ne olduğunu gözden geçirmiş olur (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). Mevzuat analizi yapıldıktan sonra üniversiteler faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerini belirlerler. Örneğin

üniversitenin eğitim faaliyeti alanındaki ürün veya hizmeti yabancı dil programı, lisansüstü eğitim programı, sertifika eğitimleri ve uzmanlık sonrası eğitim olabilirken; araştırma faaliyeti alanındaki ürün veya hizmeti katılımlı araştırma projeleri, sanayi işbirliği destek projeleri ve araştırma programları olabilir (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). Bahsi geçen faaliyet alanlarındaki ürün / hizmet çıktılarını üniversitelerin stratejik planlarında bahsetmesi gerekir. Durum analizinin bir unsuru da paydaş analizidir. Paydaş analizi ile katılımcılık sağlanır, böylece üniversitenin etkileşim içinde olduğu tarafların stratejik planlama yapılırken görüşleri alınır. Paydaşlar, üniversitenin yapmış olduğu aktivitelerden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen veya kararları ve eylemleri ile üniversiteyi etkileyen kişi ya da kurumlardır (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). Paydaş analizi ile üniversiteler, paydaşları arasındaki çatışmaları, etkili hizmet sunulmasını engelleyecek faktörleri ve üniversitenin hangi paydaş ile güçlü hangisi ile zayıf olduğunu görebilir ve stratejik planlarını hazırlarken önlemlerini alır. Üniversiteler kuruluş içi analiz yaparak örgüt kültürünün, fiziki kaynakların, insan kaynaklarının ve mali kaynakların analizini yapar. Bu analizler doğrultusunda üniversiteler kapasitelerini değerlendirir (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016).

Kalkınma Bakanlığı hazırlamış olduğu “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi” nde temel akademik faaliyetler olarak; eğitim faaliyetlerini, araştırma faaliyetlerini, girişimcilik ve toplumsal katkıyı tanımlamıştır. Eğitim ve araştırma üniversitenin olmazsa olmazı iken buna eklenen girişimcilik ve toplumsal katkı ibareleri Üçüncü Kuşak Üniversite olmanın şartlarıdır. Bu bağlamda diyebiliriz ki “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi” nde üniversiteleri Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı teşvik eden bir planlama çalışması mevcuttur ve üniversitelerden Üçüncü Kuşak Üniversite olmanın gereklerini yapmaları beklenmektedir.

Üniversitelerin içinde bulunduğu sektör yükseköğretim sektörüdür. Bunun için stratejik planlarını hazırlarken içinde bulunduğu sektöre odaklanıp bu sektörün analizini de yapmalıdır. “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi” yükseköğretim sektörü analizini sektörel eğitim analizi ve sektörel yapı analizi olarak ikiye ayırmıştır. Sektörel eğitim analizinin amacı, yaşanan değişimlerle uyumlu olarak üniversite bünyesinde ne gibi değişiklikler yapılması gerektiği üzerinedir. Sektörel eğitim analizi yapılırken çevre değerlendirilmesi PESTLE olarak bilinen politik etkenlerin, ekonomik etkenlerin, sosyal ve kültürel etkenlerin, teknolojik etkenlerin, yasal etkenlerin ve çevresel etkenlerin incelenmesi ve bu doğrultuda üniversite bünyesinde dış çevreye uyum başlığı altında yapılması gereken değişiklikler yapılır. Yükseköğretim sektörü yapısal güçleri rakipler, paydaşlar, tedarikçiler ve düzenleyici ve denetleyici kuruluşlardan oluşmaktadır (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). Sektörel yapı analizi ile üniversiteler daha başarılı bir stratejik plan için rakiplerini (üniversiteleri), paydaşlarını (öğrenciler, kamu idareleri, iş dünyası, sivil toplum örgütleri vs.), tedarikçilerini (üniversitenin ürün ve hizmet aldığı diğer kuruluşlar) ve düzenleyici–denetleyici kuruluşları (Milli Eğitim Bakanlığı, Yükseköğretim Kurulu, akreditasyon kuruluşları) göz önünde bulundurmalı ve stratejilerini geliştirirken bu dört unsuru incelemelidir (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). Üniversitelerin durum analizi yaparken kullanacağı en temel yöntemlerden birisi de SWOT analizi yapmaktır. SWOT analizi ile üniversiteler kendi içindeki güçlü–zayıf yönlerini ve çevredeki fırsatları–tehditleri belirleyebilecektir. Bu sayede sürekli iyileştirmeye giderek daha kaliteli hizmet verebilecek ve rakiplerine karşı daha güçlü bir duruş sergileyebilecektir. Güçlü yönler, üniversitenin akademik olarak başarı sağladığı alanlar, değer ürettiği çalışmalar ve kontrolünü sıkıntı yaşamadan idare edebildiği organizasyonlar (konferanslar, spor müsabakaları, sosyal

etkinlikler vs.) olabilir. Zayıf yönleri ise idare etmeye yeterince muktedir olmadığı alanlardır. Örneğin, yıllardır teknik eğitimi ile sükse yapmış bir üniversitenin sağlık bilimleri fakültesi açması ve bu fakülteye yeterince kaliteli akademisyen, yüksek donanımlı laboratuvar ve malzeme sağlayamaması üniversite için zayıf yöndür. Fırsatlar üniversitenin iradesinden bağımsız, çevrede meydana gelen gelişmelerdir. Örneğin, üniversitenin bulunduğu yere yakın bir alanda sanayi kümelenmesi olması üniversitenin buradaki kuruluşlarla işbirliği yapabilmesi açısından ciddi bir fırsat teşkil edebilir. Tehditler de yine fırsatlar gibi üniversitenin kontrolünden bağımsız olarak çevrede gelişebilir. Örneğin, sağlık bilimlerinde çok güçlü bir kadroya ve fiziki yeterliliğe sahip yeni bir üniversitenin kurulması, yıllarca sağlık bilimleri ile sükse yapmış bir üniversite için ciddi anlamda tehdit oluşturabilir, çünkü bu üniversite yeni kurulan üniversiteye öğrenci ve akademisyen kaybedebilir. Bu yüzden üniversiteler SWOT analizini yapıp meydana gelebilecek fırsatları değerlendirmeyi ve tehditlere karşı hazırlıklı olmayı sağlayabilmelidir. Aynı zamanda güçlü ve zayıf yönlerini de belirleyerek makul adımlar atarak stratejik hedeflerine ulaşmayı göz önünde bulundurmaldırlar.

3. 2. d. iii Geleceğe Bakış

Üniversiteler geleceğe bakış başlığı altında misyon, vizyon ve temel değerler kavramları üzerinde dururlar. Misyon bildirimini ile üniversiteler neden var olduklarını, ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıklar. Üniversitelerin misyon bildirimini sorumluluklarını yansıtmalı, yasal yetkisinin ne olduğunu ifade etmeli ve üniversitenin kapasitesi ile doğrusal olmalıdır (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). Üniversiteler vizyon bildirimini ile belirli bir gelecekte ulaşmak istedikleri hedefleri ve bulunmak istedikleri konumu ifade ederler. Vizyon bildirimini

yapılırken iddialı olduğu kadar makul olan kısa cümleler kullanılmalıdır. Vizyon bildirimini üniversitenin farklı departmanları arasında ortak bir mefkure oluşturarak birleştirici bir etki yapmaktadır ve hedefe doğru ilerleyebilmek adına çalışanları motive etmektedir (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). Üniversitenin temel değerleri, karar mekanizmasının parçası olan insanların kurumu yönetirken bağlı kalacakları inançlar ve felsefelerdir (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). Temel değerler ile üniversitenin ilkeleri belirlenir ve çalışanlar görevlerini yaparken bu ilkeler doğrultusunda hareket etmesi beklenir. Örneğin, araştırmacılık, kalite ve verimlilik, toplumsal fayda gütmeye, çevre bilinci ve buna benzer birçok şey üniversitenin temel değerleri arasında yer alabilir.

3. 2. d. iv Farklılaşma Stratejisi

Üniversiteler kendi arasında en iyi öğrencileri alabilmek, daha fazla finansal destek alabilmek, projeleri alabilmek, sanayiler ile işbirliğinde daha aktif rol oynayabilmek, değişim programlarından daha fazla yararlanabilmek, akademik yayın sayısını ve kalitesini arttırabilmek, en kaliteli akademisyenleri bünyesinde barındırabilmek amacıyla birbiri ile rekabet etmektedir (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). Üniversiteler rekabet gücünü arttırabilmek için belirli alanlarda farklılaşma stratejisine gitmelidir. Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi bu alanları konum tercihi, başarı bölgesi tercihi, değer sunum tercihi ve temel yetkinlik tercihi olarak belirlemiştir.

Konum tercihi ile üniversiteler yükseköğretim içerisinde yerini belirler. Bu sayede üniversite hangi alanda ön planda olduğunu göstermiş olur. Bir üniversitenin eğitim odaklılık, araştırma odaklılık ve girişim odaklılık olmak üzere üç tane konumu mevcuttur (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). Bir üniversitenin en

temel amacı eğitim ve araştırma yapmaktır; fakat eğitim ve araştırmanın kendi içerisinde oranı değişebilir ve üniversite birisine daha çok odaklanabilir. Fakat en temel görev olarak her ikisini de yapmak zorundadır. Girişim odaklı olmak ise bir üst model olup Üçüncü Kuşak Üniversite olmanın şartlarındandır. Girişimcilik ile üniversiteler bilgiyi ticarete dökülebilmektedirler. Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi eğitim odaklılığı, öğretim üyelerinin çalışmalarını öğrencilerin eğitimine ayırması; araştırma odaklılığı, öğretim üyelerinin zamanlarının büyük bir kısmını araştırmaya vakfetmesi ve girişimcilik odaklılığını ise üniversitenin birçok girişimcilik programı açması ve bu programları cazip kılması şeklinde tanımlamıştır.

Konum tercihini yapan üniversiteler başarı bölgesi tercihi ile yeterince üzerine durmadığı alt basamaklar ile ilgilenir. Üniversite bu alt basamaklar ile kendisi ile aynı konum tercihinde bulunan üniversiteden hangi alanda farklılaşacağını belirleyerek kendisine başarı bölgesi oluşturur (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). Örneğin araştırma odaklı üniversite olma konumunu kendine belirlemiş iki üniversiteden birisi biyomedikal mühendisliği araştırmalarına yoğunlaşmış LVAD (left ventricular assist devices – sol ventrikül destek cihazı) üretip bu alanda patent alacak kadar ciddi araştırmalar yaparak başarı bölgesini biyomedikal mühendisliği araştırmaları olarak belirleyebilirken, diğer araştırma odaklı üniversite ise mekatronik ve makine mühendisliği alanındaki araştırmalara yoğunlaşmış daha verimli çalışan Boeing 787 motoru üreterek başarı bölgesini mekatronik ve makine mühendisliği araştırmaları olarak belirleyebilir.

Üniversiteler konum tercihi ve başarı bölgesini belirledikten sonra hizmet sunumlarına değer katmak amacıyla sanayi işbirliğini ilerletme, öğrencileri destekleme ya da proje yönetme gibi etkenleri göz önünde bulundurabilir (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). Bu etkenleri stratejik planın

durumuna göre arttırabilir, azaltabilir ya da tamamen ortadan kaldıracabilir. Bu durum “değer sunumu tercihi” olarak adlandırılır. Örneğin, üniversiteler randıman alamadığı lisansüstü programları kaldıracabilir, maddi ve manevi getirisi az olan projelere katılımı azaltabilir ya da verimliliğinin yüksek olduğunu düşündüğünü üniversite–sanayi işbirliğini arttırmak amacıyla daha fazla sanayi kuruluşu ile görüşmeler yapabilir.

Temel yetkinlik tercihi ile üniversiteler kurumsal kabiliyetlerini geliştirmeyi amaçlar (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). Konum tercihi ve başarı bölgesi tercihi, temel yetkinlik tercihi ile desteklenerek üniversitenin hedeflerine ulaşması için kolaylık sağlanır. Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi, üniversitelerin temel yetkinlik örneklerini yenilik yapma kabiliyetine sahip olma, disiplinlerarası çalışmalara olanak verebilme, üretken bir üniversite olabilme geleneğine sahip olma ve tercih edilen konuma göre örgütlenebilme şeklinde sıralamıştır. Örneğin yüksek teknoloji araştırması kendine başarı tercihi olarak benimseyen bir üniversitenin araştırma laboratuvarları da ona göre tam donanımlı olmalıdır. Bu durum üniversitenin temel yetkinlik tercihidir.

3. 2. d. v Strateji Geliştirme

Üniversiteler strateji geliştirme aşaması ile amaç ve edinilen amaçlara ulaşabilmek için hedefler belirlemelidir. Üniversitelerin genel olarak amacı toplumsal iyileşmeye, sosyo-ekonomiye, kamuya, etkileşim halinde olduğu bireylere ve kuruluşlara katkı sağlamak ve kaliteli birey yetiştirmektir. Fakat mikro düzeyde üniversitelerin amaçları kendi içerisinde de farklılık gösterebilmektedir. Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi üniversiteler için hedef tanımını, amaçların gerçekleşmesine yönelik öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak ifadesi şeklinde yapmıştır. Örneğin, teknoparktaki

şirket sayısı 2019 yılına kadar %25 arttırılacaktır ibaresi bir hedef tanımıdır.

Üniversitelerin bir diğer strateji geliştirme unsuru performans göstergeleridir. Belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı performans göstergeleri ile temin edilir. Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi performans göstergelerini girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri olarak sınıflandırılmıştır (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016).

Girdi Göstergeleri, ürün ya da hizmet sunulması için gerekli olan kaynaklara denilmektedir. Üniversiteler için girdi göstergeleri, akademik personel sayısı, kullanılan laboratuvar sayısı, tanıtım materyali sayısı, öğrenci sayısı ve saire olabilir (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016).

Çıktı Göstergeleri, ürünün ya da sunulan hizmeti miktarıdır. Üniversiteler için çıktı göstergeleri, mezun olan öğrenci sayısı, yayımlanan lisansüstü tez sayısı, üniversite-sanayi işbirliği sayısı, yayımlanan makale sayısı ve saire olabilir (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016).

Sonuç Göstergeleri, sonuç göstergeleri ürünün veya hizmetin meydana getirmiş olduğu etkilerle ilgilidir. Çıktıların amaca ulaşmada ve ne derece başarılı olduklarını gösterir. Üniversiteler için sonuç göstergeleri, mezunların aktif iş gücüne katılım oranı, atıf yapılan tez sayısı, ticarileştirilen ürün sayısı ve saire olabilir (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016).

Kalite Göstergeleri, kalitenin kullanım alanına göre birçok tanımı vardır. Endüstri mühendisliği ve üretim alanında kalite tanımı hatayı en aza indirmek iken yükseköğretim sektöründe kalite tanımı ürün veya hizmetlerden yararlananların beklentilerinin karşılanma düzeyi olarak tanımlanmıştır. Üniversiteler için kalite göstergeleri, eğitim hizmetlerindeki memnuniyet oranı ve üniversitenin ulusal ve uluslararası düzeyde akademik başarısı şeklinde gösterilmiştir, üniversiteler için kalite

göstergeleri arttırılabilir.

Verimlilik Göstergeleri, girdi ve çıktı arasındaki ilişkiyi ifade eder. Üniversiteler için verimlilik, mevcut kaliteyi koruyarak öğrenci başına düşen maliyet (maliyet/çıktı) ve birim metrekare başına düşen genel yönetim giderleri (maliyet/çıktı) gösterilebilir.

3. 2. d. vi Stratejiler

Üniversite için strateji, koyulan hedeflere nasıl ulaşılabileceğine dair kararlar kümesi olarak tanımlanmıştır (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). Bir hedef için birden çok strateji belirlenir ve bunlar arasından en makul üç tanesi seçilerek stratejik plana eklenir. Üniversitenin kaynakları ve birçok alandaki kapasitesi göz önünde bulundurularak stratejiler belirlenir ve stratejiler hangi faaliyetler ile hedeflere ulaşılabileceğinin ana hatlarını oluşturur.

3. 2. d. vii Eylem Planı ve Performans Programı (Stratejilerin Uygulanması)

Üniversiteler stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için stratejik uygulamayı yapacak kişiyi, ilgili birimleri ve yapılacak işlerin ne zaman yapılacağına belirlendiği bir eylem planı hazırlamalıdır (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). Stratejik planlar, eylem planları sayesinde hayat bulur ve eylem planı stratejik planın nasıl aktifleştirileceği sorusunun cevabını verir. Hedefler kapsamında yapılacak projelere eylem planında faaliyet adı verilmektedir. Faaliyetler geliştirilirken etkinlik, verimlilik, tutarlılık ve sürdürülebilirlik gibi kriterler göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, faaliyetler belirlenirken durum analizi bulguları dikkate alınmalı ve maliyetler göz önünde bulundurulmalıdır (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016).

3. 2. d. viii İzleme ve Değerlendirme

İzleme ve değerlendirme ile üniversiteler kurumsal öğrenme yapmış olur ve sürekli iyileştirmeye zemin hazırlamış olurlar. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda hedeflere ve sonuçlar karşılaştırılır. Gerekli durumlarda stratejik plan yenilenebilir (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). İzleme ve değerlendirme sayesinde hesap verebilirlik tahsis edilmiş olur, bu yüzden üniversitelerin stratejik yönetim yaparken son aşama olarak stratejik planı izlemesi ve kontrol etmesi gerekir. Bu da stratejik kontrol olarak stratejik yönetim sürecinin son aşamasını oluşturmaktadır. Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi, izleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluğu rektöre yüklemiştir. Bu süreçte Strateji Geliştirme Birimi'nin sorumluluğu ise performans göstergelerinin takibi, harcama birimlerinin hedeflere ilişkin yapmış olduğu harcama değerlerinin tutulması ve rektöre sunulmasıdır (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016). Yıl sonu değerlendirme raporları hazırlanarak rektör ve Strateji Geliştirme Birimi altı aylık dönemlerde izleme, bir yıllık dönemlerde ise izleme ve değerlendirme toplantıları yapar. Toplantılar sonucunda rektör, kalan hedeflere nasıl ulaşılabileceğine dair kararlar ve önlemler alır, bu doğrultuda ilgili birimleri hedeflere ulaşmak amacıyla görevlendirir. Üniversiteler izleme ve değerlendirme sürecinde yapması gereken aktiviteleri stratejik planın izleme ve değerlendirme bölümünde yer vermek zorundadır (Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2016).

İç denetim birimleri, üniversiteye dair mali işlemleri, amaç ve politikaları, kalkınma planını ve performans programını stratejik planlar ile uygun olup olmadığını denetler. Kalkınma Bakanlığı 2016 yılında hazırlamış olduğu “Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi” nde Türkiye Cumhuriyeti'ndeki üniversitelerin stratejik

yönetimini nasıl yapması gerektiğine dair ana hatlarıyla bilgi vermiştir. Fakat üniversite konseptinin değişmesinden ve Üçüncü Kuşak Üniversite modelinin içeriğinde farklı unsurlar barındırmasından dolayı Üçüncü Kuşak Üniversitesi olma yolunda ilerleyen üniversitelerin stratejik yönetim yaparken, stratejik planlarına eklemesi gereken unsurlar mevcuttur.

3.3 Birinci, İkinci ve Üçüncü Kuşak Üniversite Olma Kriterleri

3. 3. a Birinci Kuşak Üniversitelerin Özellikleri ve Birinci Kuşak Üniversite Olma Kriterleri

Üniversite universitas kelimesinden türetilmiş olup topluluk ya da loca manasına gelmektedir (Makdisi 1970). İlk üniversitelerin Bologna, Paris ve Oxford üniversitelerinin olduğu bilinmektedir (Antalyalı 2007). Ortaçağda kurulan ilk üniversiteler, Bologna ve Paris üniversitelerinin modelleri ile şekillenmiştir. Paris Üniversitesinde aritmetik, mantık, retorik, müzik ve ilahiyat eğitimi ön planda iken; Bologna Üniversitesinde hukuk ve tıp eğitimi ön planda olmuştur (Charle ve Verger 2005, 18). Bu iki üniversite modelinin eğitim içeriği her ne kadar farklılık gösterse de iki üniversite de kilise otoritesine itaat etmekte ve kilise öğretilerinin nesiller boyu aktarılmasını sağlayan birer araç olmaktadır (Scott 2006). Birinci Kuşak Üniversitelerinin eğitim metodolojisi skolastik eğitimidir (Bernard 2015). Uzak Doğu'da bulunan matbaanın Avrupa'ya yayılması ve bu kıtada geliştirilmesinden önce öğrenciler üniversitelerde, akademisyenlerin yazmış olduğu el yazması kitapları akademisyenlerden dinler ve öğrenirlerdi. Bu durum kitap bitirmeye ve ezberlemeye dayalı skolastik eğitimin temelini teşkil etmektedir (Bernard 2015). Birinci Kuşak Üniversiteleri nationes olarak adlandırılan öğrenci toplulukları, fakülteler ve

kolejlerden meydana gelmektedir (Wissema 2009, 11). Bu üniversitelerin finans destekleri de kendi içlerinde farklılık gösterebilmektedir. Antalyalı (2007)'ya göre ortaçağdaki Bologna Üniversitesi öğrenciler loncası mahiyetindedir ve akademisyenlerin maaşı öğrenciler tarafından temin edilmekte, Paris Üniversitesi hocalar mahiyetinde olup, akademisyenlerin maaşları kilise tarafından karşılanmakta ve Oxford Üniversitesi ise devlet desteği ile kurulmuş olup akademisyenlerin maaşları devlet tarafından ödenmekteydi. Ortaçağ üniversitelerinde kilise ve devletin desteği yok değildi çünkü Wissema (2009, 7)'ya göre üniversite eğitimi kiliseler tarafından faydaya devşirilmektedir. Ayrıca iktidar sahipleri ise üniversitelerde hukuk eğitimi alan öğrencileri hizmetlerine alarak bilgilerinden faydalanmakta ve buna bağlı olarak konumlarını pekiştirmektedir. Üniversiteler, kilise öğretilerine ve iktidar sahiplerine karşı çıkmadığı müddetçe destek görmüşlerdir.

Makdisi (1970), Charle ve Verger (2005) ve Wissema (2009) Birinci Kuşak Üniversite olarak adlandırılan Ortaçağ Üniversitelerinin özelliklerini şu şekilde özetlemiştir:

- Üniversitelerin eğitim dili Latince'dir,
- Araştırma faaliyetleri mevcut olmayıp amaç sadece eğitimidir,
- Ezbere dayalı skolastik eğitim metodolojisi kullanılmıştır,
- Üniversite örgütlenmesi; öğrenci toplulukları, fakülteler ve kolejlerden oluşmaktadır,
- Üniversite finansmanı kiliseler, öğrenciler ve devlettir,
- Öğrenci mezuniyet belgesi olan "licentia docendi" kilise izni dahilinde verilmektedir,

Bahsi geçen araştırmacıların yapmış olduğu çalışmalara dayanarak Birinci Kuşak Üniversite olma kriterleri; eğitim dilinin Latince olması, üniversitelerde sadece

eğitim yapılması ve araştırma faaliyetinin bulunmaması, skolastik eğitim metodolojisini kullanılması, üniversitenin; öğrenci toplulukları, fakülteler ve kolejler şeklinde örgütlenmesi, üniversitelerin kiliseler, öğrenciler ya da devlet tarafından finanse edilmesi ve mezuniyet belgesinin kilisenin izni dahilinde verilmesi gösterilir.

3. 3. b İkinci Kuşak Üniversitelerin Özellikleri ve İkinci Kuşak Üniversite Olma Kriterleri

18.yüzyılda öğrenci popülasyonundaki artış, Fransız Devrimi, ulusçuluk kavramının yükseliş ve Protestan reformu üniversitelerin birinci kuşaktan ikinci kuşağı geçmesini tetiklemiştir. Bu geçişin öncüsü Wilhelm von Humboldt olmuştur. Scott (2006)'a göre ulusçuluğun yükseliş ve devlete hizmet etme görevinin öğrenciler arasında yaygınlaşması ile beraber üniversitelerde geleneksel eğitim vermeye başlanmıştır. Böylece üniversiteler eğitim ve öğretimi aynı zamanda toplumda ortak bir kültür ve mefkure oluşturma aracı olarak da kullanmıştır. İkinci Kuşak Üniversitelerin en büyük ve Birinci Kuşak Üniversitelerden ayrılan özelliğı ise eğitimin yanında araştırma faaliyetlerinin de yapılmasıdır.

Arap (2010), Wissema (2009) ve Scott (2006) İkinci Kuşak Üniversitelerin özelliklerini şu şekilde özetlemiştir:

- Varlık sebebi eğitim ve temel bilimsel araştırmaları yürütmektir,
- Disiplinlerarası araştırma yoktur,
- Eğitim dili ulusal dillerdir,
- Üniversitelerin finansmanı devlettir,
- Üniversite fakültelerden meydana gelmektedir (Nationes ve kolejler yoktur),
- Araştırma temelli, tekrarlanabilir deneylere dayanan eğitim metodolojisi kullanılmıştır,

- Ulusal ve bölgesel pazarlarda etkinlik gösterirler,

Yukarıda bahsi geçen araştırmacıların yapmış olduğu araştırmalara dayanarak İkinci Kuşak Üniversite olma kriterleri; üniversitelerde eğitimin yanında araştırma faaliyetlerinin de yürütülmesi, disiplinlerarası araştırmanın olmayıp tek disiplinli araştırmalara odaklanması, eğitim dili olarak ulusal dillerin benimsenmesi, üniversite finansmanının devlet olması, üniversitelerin fakültelerden meydana gelmesi, araştırma odaklı eğitim metodolojisinin kullanılması ve üniversitenin küresel pazarlarda değil sadece yerel pazarlarda etkin olması gösterilir.

3. 3. c Üçüncü Kuşak Üniversitelerin Özellikleri ve Üçüncü Kuşak Üniversite Olma Kriterleri

Üniversiteler, dinamik yapısından dolayı her zaman çağın gereklerine uygun şekilde değişim yaşamışlardır. 20.yüzyılın üçüncü çeyreklerinin başında değişen dünya düzenine uygun bir üniversite sistemi, Humboldt Üniversitelerine ikame olabilecek şekilde gündeme gelmiştir ve ikinci geçiş dönemi tetiklenmiştir.

Her ne kadar Üçüncü Kuşak Üniversite modeli henüz yeni bir teori olsa da küreselleşen dünyada üniversiteler ayakta kalabilmek için Üçüncü Kuşak Üniversite'ye dönüşümü gerçekleştirmeyi ve Üçüncü Kuşak Üniversite olabilme kriterlerini sağlamayı çalışacaktır ve zamanla Üçüncü Kuşak Üniversite olmak misyonunu stratejik planlarına koyacaklardır.

Çiftçi (2010), Üçüncü Kuşak Üniversiteleri, dış dünyanın isteklerini karşılayabilen, eğitim-araştırma yapmanın yanında, bilgi üretip bu bilgiyi ticarileştiren ve topluma hizmet eden organizasyonlar olarak tanımlamıştır.

Alkan ve Şahin (2015) Üçüncü Kuşak Üniversitelerin varoluş amacını yani misyonlarını bilgiyi üretmek (Ar-Ge faaliyetleri), bilgiyi neşretmek (akademik yayın

yapma ve patent almak) ve bilgiyi uygulamak (toplum-üniversite ve üniversite-sanayi işbirliği) şeklinde tanımlamıştır.

Üçüncü Kuşak Üniversite kavramını Wissema (2009) ortaya atmıştır ve Wissema (2009, 40-123)'ya göre Üçüncü Kuşak Üniversite olabilme kriterleri aşağıdaki gibidir,

- Üniversitenin esas etkinliği olarak hala araştırma faaliyetlerinin benimsenmesi.
- Araştırmaları tek disiplinde değil disiplinler arası yapmak.
- Bilgi tekerleğine sahip olmak.
- Çift kanallı olmak.
- Tasarım fakültelerinin üniversitelerde merkezi bir rol oynaması.²⁶
- Eğitim dilinin İngilizce olması.
- Uluslararası alanlarda etkinlik göstermek.
- Üçüncü Hedef ilkesine sahip olmak.²⁷
- Girişimci olmak ve Girişimciliği desteklemek.
- Teknoparklara sahip olmak.
- Üniversite-Sanayi İşbirliğine sahip olmak.
- Kendi kendini araştırma giderleri gibi konularda finanse edebilecek kapasiteye sahip olmak,

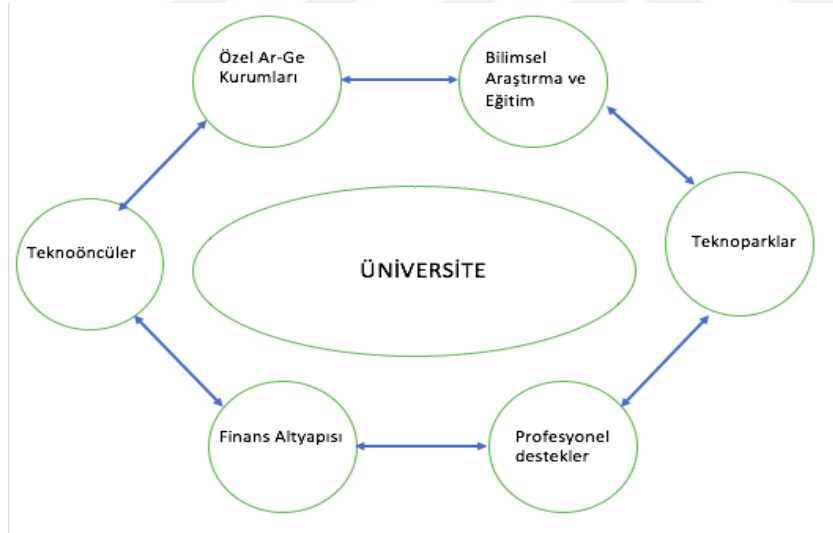
Her ne kadar Üçüncü Kuşak Üniversite kavramı yeni ve bu alanda yeterli

²⁶ Tasarım Fakülteleri: Burada sadece mimarı anlamda değil aynı zamanda endüstriyel tasarım ve sanat anlamında da kullanılmaktadır. Ayrıca “digital art” olarak adlandırılan elektronik ve dijital tasarımlarında bu konsept içerisinde değerlendirilebileceği bu çalışmanın yazarı tarafından yorumlanmaktadır. Bunun sebebi ise küreselleşen dünyada artan rekabetten dolayı pazarlama stratejileri çok önemlidir ve ürünlerin tasarımı, ergonomik yapısı güçlü bir pazarlama için oldukça önem arz etmektedir. Bu bağlamda tasarım fakülteleri Üçüncü Kuşak Üniversitelerin merkezinde rol oynamaktadır.

²⁷ Üçüncü Hedef: Üçüncü Kuşak Üniversitelerde eğitim ve araştırmanın yanında bilginin kullanılması da mevcuttur. Bilgi kullanımı üretilen bilginin ticarileştirilmesi şeklinde olmaktadır. Eğitim ve araştırma faaliyetlerinin yanında bilginin de kullanılmasına üçüncü hedef denilmektedir (Wissema 2009).

çalışma yapılmamış olsa da Wissema (2009) ana hatlarıyla Üçüncü Kuşak Üniversite olabilme kriterlerinden bu şekilde bahsetmiştir. Bu kriterlerin hepsini sağlamayan fakat Üçüncü Kuşak Üniversite olma yolunda ilerleyen üniversiteler mevcuttur. Bu üniversiteler ikinci geçiş dönemini yaşamaktadır. Wissema (2009, 44)'ya göre bir üniversitenin rekabetteki avantajı kendini bilgi öbeğinin ortasına koymasındır. Üniversitelerin kendini bilgi öbeğinin odağına koyması ise Bilgi Tekerleğine sahip olmasıyla mümkündür. Buna bağlı olarak üniversiteler eğer Üçüncü Kuşak Üniversite olmak istiyorsa Stratejik Planlarına “Bilgi Tekerleği” ne sahip olmak ifadesini koymalı ve bunun için çalışmalar yapmalıdır. Wissema (2009, 44) Bilgi Tekerleğini şekil 3.3’de göstermiştir göstermiştir.

Şekil 3.3. Bilgi Tekerleği (Wissema 2009, 44)



Girişimcilik, küreselleşen dünyada kurumların inovasyon stratejisiyle ayakta kalabilmesi için önemli bir yer teşkil etmektedir. Bu bağlamda üniversiteler finans sorunlarına ve değişen dünyada rekabet ortamına dahil olmak ve ayakta kalabilmek için stratejik planlarında girişimcilik ifadesine yer vermeli ve bunun gereğini yapmalıdır. Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinin başında girişimci üniversite modeline sahip olmak gelmektedir. Fakat Kyrö ve Mattila (2012)'ya göre girişimci

üniversite ve Üçüncü Kuşak Üniversite birbirine karıştırılmamalıdır. Bu araştırmacılara göre girişimci üniversiteler toplumun ve ekonomik piyasanın yeni istekleriyle ilişki kurup onları anlamaya çalışırken, Üçüncü Kuşak Üniversiteler ise toplumun ihtiyaçlarına, değişen toplumsal ve ekonomik düzenin getirmiş olabileceği problemlere çözüm bulur. Kyrö ve Mattila (2012)'ya göre Üçüncü Kuşak Üniversiteler girişimciliği teknoloji transferini ve rekabet gücünü arttırmak için bir araç olarak kullanırken, girişimci üniversiteler ise ekonominin büyümesinde, refah düzeyinin artmasında ve toplumsal eşitliğin sağlanmasında proaktif bir rol oynamaktadır. Üçüncü Kuşak Üniversite olmanın bir diğer önemli kriteri ise teknoparka ve üniversite-sanayi işbirliğine sahip olmaktır. Törel (1991)'ye göre teknoparkların amacı, Ar-Ge faaliyetleri sonucunda oluşan ürünlerin üniversite bünyesinde bulunan teknoloji tabanlı firmalar sayesinde uygulamaya geçirilmesidir. Üretilen bilgi, pratiğe dönüştürülüp ticarileştirilmektedir. Bilginin ticarileştirilme işlevi yeni nesil Üçüncü Kuşak Üniversitelerin üçüncü hedef ilkesi kapsamındadır. Törel (1991) teknopark ile bilim parkının birbirine karıştırılmaması gerektiğini de vurgulamıştır. Genellikle teknik üniversitelerle işbirliği halinde olan ve temel bilimler alanında yüksek araştırma kapasitesine sahip araştırma odaklı kuruluşlar bilim parkı olarak adlandırılmakta iken, teknoloji parkları ise dış kuruluşlarla bağlantılı halinde olmasına rağmen temel bilimlerde spesifik araştırma yapmaktan ziyade teknoloji geliştirme ve geliştirilen teknolojinin ticarete dökülmesini sağlamaktadır. Teknoparklarda amaç sürekli iyileştirme yapılarak kalitenin artırılması, süreç yeterliliği yapılması ve buna bağlı olarak uluslararası alanda rekabetçi gücün artırılmasıdır (Törel, 1991).

Üniversite-Sanayi işbirliğine sahip olmak Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterleri arasındadır ve bu tarz işbirliğine sahip olmak İkinci Kuşak Üniversitelerden ayrılmayı sağlayan belirgin bir unsurdur, çünkü İkinci Kuşak Üniversitelerin finans

kaynağı çok büyük oranda sadece devlet iken, üniversite-sanayi işbirliği ile Üçüncü Kuşak Üniversiteler yeni finansman bulabilmektedirler. Erdil vd. (2013)'ye göre üniversite araştırmalarına aktarılan devlet kaynaklarının azalması ya da bu kaynaklar için yoğun bir rekabet yaşanması üniversiteleri araştırma maliyetlerini karşılayacak yeni sponsorlar bulmaya itmiştir.

Bu durum sanayinin üniversitenin araştırma faaliyetlerine katkı sağlamasına yol açmış ve üniversite-sanayi işbirliği oluşmuştur.

3. 4 Üçüncü Kuşak Üniversitelerin Stratejik Planlaması

Üçüncü Kuşak Üniversite konseptine henüz birçok üniversitenin tam olarak sahip olmadığı; fakat üniversite bünyesinde atılan adımlarla birçok üniversitenin Üçüncü Kuşak Üniversite konseptine sahip olmaya çalıştığı gözlenmektedir. Küreselleşen dünyada üniversitelerin sadece devletin kaynaklarını kullanarak araştırma maliyetlerini karşılayıp ilerleme göstermesi mümkün değildir; çünkü rekabetçi piyasada araştırmalara oldukça önem verilmekte ve üniversitelerde artık daha komplike araştırmalar yapılmaktadır. Bu bağlamda araştırma maliyetleri de oldukça artış göstermektedir. Bu durum rekabetçi piyasada ayakta kalabilmeye çalışan üniversiteleri yeni bir üniversite modeline doğru itmekte ve bu model Wissema (2009)'nın bahsettiği ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Silikon Vadisi Üniversitelerinden Stanford Üniversitesinin ve MIT'in, Avrupa'da ise Cambridge Üniversitesinin önderliğini yaptığı Üçüncü Kuşak Üniversite modelidir. Üniversiteler, Üçüncü Kuşak Üniversite olmak istiyorlarsa, bu konseptteki üniversite olabilme kriterlerini misyon ve vizyon olarak benimsek durumundalar ve stratejik planlarına Üçüncü Kuşak Üniversite olabilme kriterlerine uygun hedefler koymalıdır.

Üçüncü Kuşak Üniversite kavramı henüz oldukça yeni olduğu için Üçüncü

Kuşak Üniversitelerin stratejik planlamasının nasıl olması gerektiğine dair henüz çok fazla bir çalışma yoktur. Çalışmamızın bu bölümünde Riga Teknik Üniversitesinde Valerijs Skribans, Arnis Lektaures ve Yuri Merkuryev (2013) tarafından yapılan “Third Generation University Strategic Planning Model Development” adlı makale çalışmasına oldukça değinerek yapılan Üçüncü Kuşak Üniversite Stratejik Planlama Modellemesini inceleyeceğiz ve Wissema (2009)’nın İkinci Geçiş Dönemi’ni yaşayan üniversitelerin stratejik planlarını nasıl yapması gerektiğine dair fikir edineceğiz. Skribans, Lektaures ve Merkuryev (2013)’e göre Birinci Kuşak Üniversitelerin rolü meslek erbabı yetiştirmek ve İkinci Kuşak Üniversitelerin rolü araştırma yapmaktır. Üçüncü Kuşak Üniversiteler ise klasik üniversite fonksiyonlarını gerçekleştirmenin yanında inovasyon kuşağı olan, teknolojik çalışmaları yürüten ve teknoloji transferine olanak sağlayan kurumlar olarak tanımlanmıştır. Diğer kuşaklardan farklı özelliklere sahip olduğu için Üçüncü Kuşak Üniversiteler yeni yönetim sistemine sahip olmalıdır ve henüz bu konu üzerine fazla çalışma yapılmamasına rağmen stratejik planlamalarını Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterleri doğrultusunda hazırlamalıdır.

Skribans, Lektaures ve Merkuryev (2013) Üçüncü Kuşak Üniversite stratejik planlama modelini sistem dinamiği modeli (System Dynamics) etrafında şekillendirmişlerdir. Birbirleriyle ilişki halinde olan belirli bir amacı gerçekleştirmek için fonksiyonel bağlantılarla bir bütünü oluşturan elemanlar kümesine “sistem” denilmektedir. Sistem dinamiği ise lineer olmayan karmaşık sistemlerin işleyişini anlamaya çalışan bir yöntemdir. Sistem dinamiği, karmaşık sistemlerin işleyişini ve içsel geri besleme yöntemi kullanarak problemi tanımlar ve analiz eder. Bu süreci simülasyon tekniği ile gerçekleştirmektedir.

Vahdatzad ve Mojtahedzadeh (2000)’e göre üniversitelerin gelişmesi için devlet-üniversite ilişkisi, üniversiteler stratejik planlarını kendi ülkelerinin bilim

bakanlığının öngörüsünden ayrılmadan akademik eğitimini genişletmeli ve araştırma faaliyetlerini yaparken stratejik plan içerisinde belirleyeceği kısıtlar ve kapasiteler doğrultusunda yapması şeklinde olmalıdır. Ayrıca üniversiteler ilk olarak sanayiler ile işbirliği halinde projeler yaparak özel sektörden para kazanmayı ve kendi kendini finanse edebilmeyi göz önünde bulundurmalıdır (Skribans, Lektaures ve Merkuryev 2013). Oyo vd. (2008) ise üniversitelerin kendi kendini finanse edebilmesi için üniversitelerin danışmanlık hizmeti vermesi gerektiği ve bazı öğrencilerden öğrenim ücreti alması gerektiğinden bahsetmiştir (Skribans, Lektaures ve Merkuryev 2013). Oyo (2008)'nun önermiş olduğu üniversitenin kendi kendini finanse edebilme yöntemi Wissema (2009)'nın bahsettiği çift kanallı (two-tracks) sistem ile benzerlik göstermektedir. Çift kanallı sistemde de Wissema (2009) MBA programları gibi eğitim sistemleri ile bazı öğrencilerden ücret alınıp, bu ücretler ile parlak öğrencilere burs verilmesi gerektiğinden ve araştırma maliyetlerinin bir kısmının karşılanması gerektiğinden bahsetmiştir. O halde Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi gösteren üniversiteler stratejik planlamalarına “Çift Kanallı” üniversite olma ibaresini yazmalıdırlar ya da bunun gereği olan bazı öğrencilerden ücret almayı göz önünde bulundurmalıdırlar. Bu bağlamda üniversitelerin kendi kendini finanse edebilmesi için stratejik planlarına koyabilecekleri bir diğer unsur ise MBA programı açmak olabilir, çünkü MBA programları çift kanallı sistemin etkili bir şekilde uygulandığı bir sistemdir.

Vahdatzad ve Mojtahedzadeh (2000)'e göre üniversiteler her yıl Bilim Bakanlıklarına gelecek yıl için bütçe teklifi yapmalıdır. Bilim Bakanlıkları ise üniversiteye ayıracakları bütçeyi belirlerken üniversitelerin ihtiyaçları, performansı ve ilerleme durumunu göz önünde bulundurmalıdır (Skribans, Lektaures ve Merkuryev 2013). Bu durum üniversiteleri devletten kaynak alabilmesi için araştırma yapmaya

itecektir. Yapmış oldukları araştırmanın niteliğine göre kaynak ihtiyacı belirlenecek ve komplike araştırmalarda devlet kaynağı yeterli olmayacağı için ürettikleri bilgiyi Wissema (2009)'nın bahsettiği gibi ticarileştirmek yoluna gireceklerdir. Böylece Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinden birisini gerçekteştirmiş olacaklardır.

Bunun için stratejik planlarına araştırma maliyetlerinin ne kadar olacağını yazmalı ve buna bağlı olarak araştırma sonucunda ürettikleri bilgiyi ticarileştirmek ibaresini stratejik planlarına yansıtmalıdırlar. Skribans, Lektaures ve Merkuryev (2013) sistem dinamiği modelinin üniversitelerin araştırma bütçelerini belirlemede, akademik personelin desteklenmesinde ve biraz daha ayrıntılı olarak tesisleşme ve projelerin altyapısının kurulmasında kullanılabileceğini ifade etmiştir. Bu bağlamda Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğiliminde olan üniversiteler, stratejik planlarını hazırlarken metodoloji olarak Sistem Dinamiğini kullanmaları, bu üniversitelerin etkili bir stratejik plana sahip olmalarını temin edebilir.

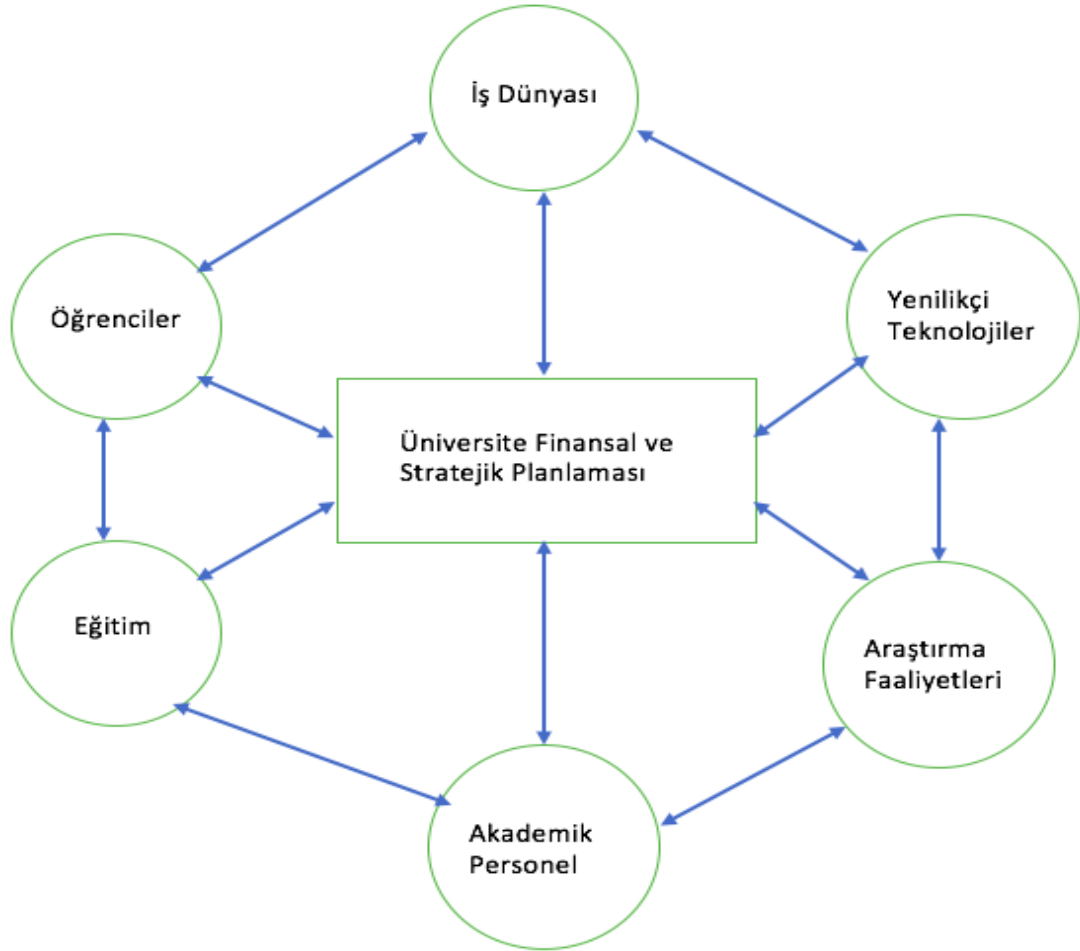
Skribans, Lektaures ve Merkuryev (2013) üniversitelerin karşılaştıkları bütçe problemini üç yolla çözülebileceğini öne sürmüştür. Bunlar araştırma fonlarının mümkün mertebe yüksek tutulması, maliyetlerin olabildiğince azaltılması ve kaynak kullanımının etkili bir şekilde yapılmasıdır. Fakat Barlas ve Diker (2000)'e göre finansal problemlere çözümler bulmak yeterli değildir. Araştırmalar üniversitelerin yönetimi tarafından niteliksel ve niceliksel olarak ele alınmalıdır. Skribans, Lektaures ve Merkuryev (2013)'e göre niteliksel yöntem ile üniversitelerin eğitim kalitesi anlaşılabilir. Araştırmaların niteliksel yönü, yani araştırmaların içeriği, araştırmanın nasıl yapılacağı ve araştırma sonucunda ne elde edileceği stratejik planlarda sözel bir şekilde ifade edilmelidir. Böylece stratejik planlar incelendiğinde araştırmaların içeriği daha iyi anlaşılacak ve üniversitelerin gerçekten ne ile uğraştığı görülebilecektir.

Mahmoud ve Genta (1993)'ya göre sistem dinamiği modellemesi ile stratejik planlama yapmak üniversite yönetimine senaryo planlaması (scenario planning) yöntemi ile öğrenmeyi mümkün kılacaktır (Skribans, Lektaures ve Merkuryev 2013). Senaryo planlaması, stratejik planlama metotlarından birisidir. Sistem dinamiği ile de entegre edilebilen senaryo planlaması kurumun gelecekte beklenmeyen durumlarla karşılaşabilmesini öngörerek, beklenmeyen durumlara kurumu hazırlar. Böylece kurum planlamasını, komplike bir şekilde gerçekleştirebilecek sürpriz olarak addedilebilen olayları da göz önünde bulundurarak yapmış olur. Bu durum kurumun olumsuz şartlarda ayakta kalabilmesine olanak tanımaktadır. Skribans, Lektaures ve Merkuryev (2013)'e göre senaryo planlaması, uzun vadeli planlamaların etkisini ve uygulanan karar verme politikasının etkinliğini olay gerçekleşmeden önce göstererek (simüle ederek), durumun nasıl olacağı hakkında bilgi verecektir. Üniversiteler stratejik planlamalarını yapmadan önce simülasyon tekniği ve senaryo planlaması ile kurmuş ve geliştirmiş oldukları sanal ortam sayesinde stratejik planın verimliliği, etkinliği ve etkililiği hakkında bilgi sahibi olabilecek ve aksaklık çıkan durumları geri bildirim sistemi ile görerek eksik olan yere müdahale edebilecek ve stratejik planın en iyi şekilde hazırlanmasını sağlayacaktır.

Senaryo planlamasının stratejik plan için önemine ve sistem dinamiği ile olan ilişkisine baktığımız zaman Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi olan üniversiteler teknoloji ile hızlı bir şekilde değişen dünyanın isteklerini karşılayabilmesi ve rakiplerine karşı güçsüz kalmaması için senaryo planlamasını stratejik planlamalarını yaparken kullanmaları gerektiğini görmekteyiz. Üçüncü Kuşak Üniversiteler için teknoloji kullanımı ve bu teknolojiden fayda elde etmek oldukça önemlidir. Günümüz dünyası da hızla değişen teknoloji sayesinde hızla değişmektedir ve koşullar hiçbir zaman stabil değildir. Gerçekleştirebilecek birbirine bağımlı ya da bağımsız olayları

önceden tahmin edip üniversiteyi bu olaylar karşısında mağdur durumda bırakmamak için Üçüncü Kuşak Üniversite eğilimi olan üniversiteler stratejik planlamalarını hazırlarken senaryo planlaması yöntemini kullanmalıdır. Skribans, Lektaures ve Merkuryev (2013) Üçüncü Kuşak Üniversitelerin yapısını şekil 3.4’te göstermiştir.

Şekil 3.4. Üçüncü Kuşak Üniversitelerin Yapısı (Skribans, Lektaures ve Merkuryev, 2013)



Üçüncü Kuşak Üniversitelerin genel yapısı, stratejik ve finansal planlama merkez olmak üzere, akademik personel, eğitim-öğretim, iş dünyası, yenilikçi teknolojiler, araştırma faaliyetleri ve bahsi geçen bu unsurların her birinin direkt ya da dolaylı olarak birbiri ile ilişkisi şeklindedir. Bu model oluşturulurken araştırmacılar tarafından Riga Teknik Üniversitesi baz alınmıştır. Üçüncü Kuşak Üniversite yaklaşımı sadece komplike araştırmalara değil, aynı zamanda yenilikçi teknolojilerin

transferini sağlayarak bilginin pratikte mana bulmasını sağlayan teknoloji transfer ofislerine de odaklanmaktadır. Skribans, Lektaures ve Merkuryev (2013)'e göre Üçüncü Kuşak Üniversitelerin stratejik planlamasının temelini üniversite-sanayi işbirliği, Ar-Ge faaliyetleri, yenilikçi teknolojilerin geliştirilmesi ve devlet haricinde finansal kaynak temini oluşturmaktadır. Fakat Üçüncü Kuşak Üniversiteler, üniversite olmanın ana sebebi olan eğitim ve araştırma faaliyetlerinden feragat etmeden yenilikçi teknolojinin geliştirilmesi ve buna bağlı olarak bilginin ticarileştirilmesi işlevini yerine getirmelidir.

Skribans, Lektaures ve Merkuryev (2013)'e göre Üçüncü Kuşak Üniversiteler büyük kitlelere eğitim verirken, aynı zamanda bilimsel ve yenilikçi araştırmalarını yapıp en zeki ve en kabiliyetli öğrencilerine ve akademik personeline özel imkanlar sunup, bu insanların çalışmalarına özel destek vermelidir. Araştırmacıların bu önerisi Wissema (2009)'nın çift kanallı sistemine oldukça benzemektedir. Üçüncü Kuşak Üniversite eğilimi olan üniversiteler hedeflerine ulaşabilmeleri için stratejik planlarına çift kanallı sistemi ve araştırma faaliyetleri sonucunda oluşturulan bilginin ticarileştirilme işlevini koymalıdır. Bu sayede devlet dışı bir kaynak bulmuş olup en zeki ve en kabiliyetli öğrencileri ve akademik personeli destekleyebilecek fon sağlamış olacaklardır. Bu insanları fonladıkça araştırmaların niteliği ve bilginin ticarete dökülmesi artacaktır. Artan kaynaklarla bu insanlar tekrar desteklenecek ve tekrar araştırmaların niteliği ve bilginin ticarete dökülmesi artacaktır. Sistem bu şekilde döngüye girip, üniversite kendi kendini finanse edebilecek yetkinliğe ulaşacaktır. Yenilikçi teknoloji ifadesi Üçüncü Kuşak Üniversiteler için oldukça önemlidir. Çünkü inovasyon rekabet gücünü arttırmakla beraber, toplumun ihtiyacını belirler ve bu ihtiyacı karşılayacak mekanizmayı getirir. Yenilikçi teknolojiye sahip olabilmek, yenilikçi araştırmalar ile mümkündür ve yenilikçi araştırmaların temeli ise

disiplinlerarası çalışma yapmaktadır. Farklı disiplinlerden profesyonellerin bir araya gelerek yapmış olacakları beyin fırtınası ve araştırmalar, farklı alanlarda gözükse de ortak bir alanın sorununa yani toplumun sorununa çözüm bulma yolunda etkili bir yöntemdir.

Özet olarak Üçüncü Kuşak Üniversitelerin stratejik planlamasına dair henüz yapılmış çok fazla bir çalışma yoktur; fakat Skribans, Lektaures ve Merkuryev (2013)'in Riga Teknik Üniversitesinde yapmış olduğu çalışmaya ve Wissema (2009)'un "Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru" adlı kitabıyla ortaya koymuş olduğu Üçüncü Kuşak Üniversite kavramı ve Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterleri incelendiğinde, bu üniversitelerin stratejik planlamasının nasıl yapılması gerektiğine ve hangi unsurları içerisinde bulundurması gerektiğine dair fikir edinebilmekteyiz. Skribans, Lektaures ve Merkuryev (2013) ve Wissema (2009)'un çalışmalarına dayanarak Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi gösteren üniversiteler, stratejik planlamalarını, üniversite-sanayi işbirliğine olanak sağlayan, teknoloji transfer ofislerinin ve teknoparkların kurulmasını ve bunların geliştirilmesini benimseyen, çift kanallı sisteme sahip olmaya çalışan, eğitim ve araştırma faaliyetlerinin yanında üçüncü hedef ilkesi ile bilginin ticarileştirilme işlevini göz önünde bulunduran, uluslararası alanda etkinlik göstermeyi kendine hedef edinen, varoluş amacını toplumun ihtiyaçlarını karşılamak ve topluma hizmet etmek olarak belirleyen, girişimcilik kavramını benimseyen ve disiplinlerarası çalışmalara olanak veren bir üniversite olacak şekilde yapmalıdır.

BÖLÜM IV

ÜNİVERSİTELERİN KUŞAK ANALİZİ

Wissem (2009) Üçüncü Kuşak Üniversite olabilme kriterlerini aşağıdaki gibi belirlemiştir.

- Üçüncü Kuşak Üniversiteler esas etkinlik olarak hala eğitim ve araştırma faaliyetlerini benimser,
- Üçüncü Kuşak Üniversiteler araştırma faaliyetlerini tek disiplinli olarak değil mümkün mertebe disiplinlerarası yapmaya çalışır (Çok disiplinli araştırma),
- Üçüncü Kuşak Üniversiteler Bilgi Tekerleğine sahiptir,
- Üçüncü Kuşak Üniversiteler Çift Kanallı Sisteme sahiptir,
- Üçüncü Kuşak Üniversitelerde tasarım fakülteleri merkezi bir rol oynamaktadır,
- Üçüncü Kuşak Üniversiteleri eğitim dili İngilizcedir,
- Üçüncü Kuşak Üniversiteler uluslararası alanda etkinlik gösterir,
- Üçüncü Kuşak Üniversiteler Üçüncü Hedef İlkesine sahiptir,
- Üçüncü Kuşak Üniversiteler girişimcidir ve girişimciliği desteklemektedir,
- Üçüncü Kuşak Üniversiteler Teknoparka sahiptir,
- Üçüncü Kuşak Üniversiteler üniversite-sanayi işbirliğine sahiptir,
- Üçüncü Kuşak Üniversiteler araştırma giderleri gibi konularda kendi kendini finanse edebilecek kapasiteye sahiptir,

Bu bölümde Wissem (2009)'nın belirlemiş olduğu Üçüncü Kuşak Üniversite olabilme kriterleri göz önünde bulundurularak üniversitelerin kuşak analizi yapılacaktır. Bu çalışma için Türkiye Cumhuriyeti'nden on altı devlet, sekiz vakıf üniversitesi seçilmiştir ve seçilen devlet üniversitelerinin kuşak analizi yapılmıştır. Kuşak analizi yapılırken seçilen üniversitelerin stratejik planı, söylem analizi ve içerik

analizi tekniği ile incelenerek Wissema (2009)'nın belirlemiş olduğu Üçüncü Kuşak Üniversite olabilme kriterlerini içerisinde ne ölçüde barındırdığı araştırılmıştır. Çıkan sonuçlara göre seçilen üniversitelerin Üçüncü Kuşak olma eğilimleri üzerine tartışılmış ve bu üniversiteler kendi içlerinde karşılaştırılmıştır. Vakıf Üniversitelerinin stratejik planlama kılavuzuna erişilemediği için vakıf üniversitelerinin sadece misyon ve vizyon bildirimini yazılmıştır, bu üniversitelerin kuşak analizi yapılamamıştır. Seçilen üniversiteler sahip olduğu öğrenci sayısına göre tasnif edilmiştir. Bu bağlamda 0-20.000 aralığında öğrenciye sahip olan devlet üniversitelerinden Boğaziçi üniversitesi, Gebze Teknik Üniversitesi (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü), İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü ve Galatasaray Üniversitesi; 20.000-40.000 aralığında öğrenciye sahip olan devlet üniversitelerinden İstanbul Teknik Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi ve Hacettepe Üniversitesi; 40.000-60.000 aralığında öğrenciye sahip olan devlet üniversitelerinden Karadeniz Teknik Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Çukurova Üniversitesi ve Uludağ Üniversitesi; 60.000 ve üzeri öğrenciye sahip olan devlet üniversitelerinden ise İstanbul Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi, Ankara Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi incelenmiştir.

0-20.000 aralığında öğrenciye sahip olan vakıf üniversitelerinden Bahçeşehir Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, Bilgi Üniversitesi, Koç Üniversitesi, Özyeğin Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi ve Yeditepe Üniversitesi'nin misyon ve vizyon bildirimleri incelenmiş, bahsi geçen vakıf üniversitelerin stratejik amaçlarına erişilemediği için kuşak analizi yapılamamıştır. Türkiye'deki vakıf üniversitelerinin büyük bir bölümünün öğrenci sayısı 40.000'den daha fazla olmadığı için vakıf üniversitelerinin incelenmesi sadece 0-20.000 aralığında öğrenciye sahip üniversitelerden bir kısmının seçilmesiyle yapılmıştır.

4.1 0-20.000 Aralığında Öğrenciye Sahip Olan Devlet Üniversitelerinin Kuşak Analizinin Yapılması

Bu bölümde kuşak analizi yapılırken üniversitelerin stratejik planları incelenmiştir ve Wissema (2009)'nın belirlemiş olduğu Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterleri ile karşılaştırılmıştır. 0-20.000 aralığında öğrenciye sahip üniversitelerden Boğaziçi Üniversitesi, Gebze Teknik Üniversitesi (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü), İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü ve Galatasaray Üniversitesi incelenmiştir. Stratejik planlar incelenirken üniversitelerin misyon bildirimleri, vizyon bildirimleri, değerleri ve stratejik amaçlar üzerine durulmuştur.

4. 1. a Boğaziçi Üniversitesi

Boğaziçi Üniversitesinin kuşak analizi yapılırken, bu üniversiteye ait 2015-2019 yılı stratejik planlama kılavuzundan yararlanılmıştır.

4. 1. a. i Boğaziçi Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi

Boğaziçi Üniversitesi misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Kurumsal değerlerimizi sahiplenen, yaratıcı ve eleştirel düşünen, özgür ve özgürlükçü, etik değerleri önemseyen, doğa ve çevre bilinci gelişmiş, yerlere kök salmış-evrensele açık, bilimsel, sosyal ve kültürel formasyonu ve özgüveni ile üstleneceği mesleki ve sosyal sorumlulukları başarıyla yerine getirecek bireyler yetiştirmek; evrensel boyutta düşünce, bilim ve teknoloji üreterek insanlığın hizmetine sunmak ve bilim, sanat ve kültürün toplumda yer bulmasında ve yaygınlık kazanmasında yardımcı ve öncü olmaktır. (Boğaziçi Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2015).

4. 1. a. ii Boğaziçi Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi

Boğaziçi Üniversitesi vizyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Boğaziçi Üniversitesi'nin vizyonu eğitim, öğretim ve araştırmada öncü konumuyla geleceği şekillendiren bir üniversite olmaktır. Eğitim ve öğretim deneyimini yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlarla zenginleştirmek, bilim, araştırma, yaratıcılık, yenilikçilik kültürünü güçlendirerek dünyanın lider araştırma üniversiteleri arasında yer almak, akademik, bilimsel ve kültürel faaliyetlerimizle daha iyi bir geleceğin şekillenmesine katkıda bulunmak vizyonumuzun ana öğelerini oluşturmaktadır. (Boğaziçi Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2015).

4. 1. a. iii Boğaziçi Üniversitesi'nin Değerleri

Boğaziçi Üniversitesi değerlerini, eğitim ve araştırmada mükemmeliyetçi; öğrenci odaklı, yönetimde ve akademik yaşamda özerk, özgürlükçü, demokratik ve katılımcı; farklılıklara saygılı, her türlü ayrımcılığa karşı ve fırsat eşitliği konusunda duyarlı; akılcı ve eleştirel düşüncüyü özendiren; etik değerlere sahip çıkan; temel hak ve özgürlükleri savunan; kamusal sorunlara duyarlı çözüm geliştirmeyi amaçlayan; doğa ve çevre sorunlarına duyarlı; mezunlarla bağını sürekli kılan, kurumsal mirasını sahiplenen ve kurum kültürünü sürdürülebilir kılmakta kararlı olmak şeklinde ifade etmiştir (Boğaziçi Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2015).

4. 1. a. iv Boğaziçi Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları

Boğaziçi Üniversitesi stratejik amaçlarını aşağıdaki gibi belirtmiştir,

- Boğaziçi Kültürünü ve değerlerini korumak, iletişimini sağlamak, idari ve

akademik süreçlerde uygulamak,

- Özerk, özgürlükçü, demokratik, katılımcı ve şeffaf üniversite yönetim modelini uygulamak, geliştirmek ve savunmak,
- Öğrencilere, yaratıcı ve eleştirel düşünebilen, özgür ve özgürlükçü, yerlere kök salmış- evrensel açık bireyler olmalarına yönelik değerleri ve becerileri kazandırmak,
- Lisans eğitim ve öğretimini sağlam akademik temeller üzerinde yenilikçi, yaratıcı yaklaşımlarla sürdürmek,
- Lisansüstü eğitim ve öğretimi yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlarla güçlendirmek,
- Üniversitede bilim, araştırma, yaratıcılık, yenilikçilik kültürünü güçlendirmek,
- Araştırma kaynaklarını ve etkinliği artırmak,
- Öğrencilerin İngilizce dil hakimiyetini geliştirmek ve yetkinliklerini artırmak,
- Öğretim altyapısını iyileştirmek,
- Kampüs yaşamında öğrenci memnuniyetini artırmak ve sürdürmek,
- Nitelikli personel istihdamını sağlamak ve sürdürmek,
- Kurumsal yönetim süreçlerini iyileştirmek,
- Üniversitenin mali kaynaklarını çeşitlendirmek ve artırmak,
- Sürdürülebilir yaşam alanlarını oluşturmak,
- Toplumsal hizmet faaliyetlerinin etkinliğini artırmak ve sosyal sorumluluk bilincini yerleştirmek,

(Boğaziçi Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2015).

Boğaziçi Üniversitesi'nin misyon bildirim, vizyon bildirim, değerleri ve stratejik amaçlarına bakılarak kuşak analizi hakkında şunlar söylenebilir;

- Boğaziçi Üniversitesi, bir üniversitenin en temel faaliyeti olan araştırma ve eğitim faaliyetini aktif bir şekilde yerine getirmektedir ve dünyada hatırı sayılır araştırma üniversiteleri arasında yer almak istemektedir,
- Stratejik amaçlarının dördüncü maddesinde Boğaziçi üniversitesi “Lisans eğitim ve öğretimini sağlam akademik temeller üzerinde yenilikçi, yaratıcı yaklaşımlarla sürdürmek” ibaresiyle ve bu ibarenin altındaki stratejik hedeflerinde disiplinlerarası ve çok disiplinli derslerin oranını arttırmak hedefini belirtmiştir,
- Boğaziçi Üniversitesi, sahip olduğu teknopark, bilimsel araştırma-eğitim altyapısı ve Kamu dışından da elde ettiği ek gelirlerle ile (mezunların bağışları gibi) Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinden olan Bilgi Tekerleğine sahip olma şartının büyük bir kısmını sağlamaktadır,
- Boğaziçi Üniversitesi sahip olduğu yenilikçi lisansüstü programlar ve MBA programı ile Çift Kanallı Sisteme sahiptir.
- Üçüncü Kuşak Üniversitelerde tasarım fakültesi merkezi bir rol oynarken, Boğaziçi Üniversitesi tasarım fakültesinin üniversite fakülteleri arasında merkezi bir rol oynaması durumundan stratejik planlama kılavuzunda bahsetmemiştir.
- Üçüncü Kuşak Üniversitelerin eğitim dili İngilizcedir. Boğaziçi Üniversitesinin eğitim dili İngilizce olup Boğaziçi Üniversitesinin stratejik amaçlarının sekizinci maddesinde “Öğrencilerin İngilizce dil hakimiyetini geliştirmek ve yetkinliklerini artırmak” ibaresi yer almaktadır.
- Boğaziçi Üniversitesi misyon bildiriminde ve vizyon bildiriminde bahsettiği üzere uluslararası alanda faaliyet gösteren ve göstermiş olduğu faaliyetleri daha da arttırmak isteyen bir üniversitedir.

- Boğaziçi üniversitesi stratejik amaçlarının on üçüncü maddesinde “Üniversitenin mali kaynaklarını çeşitlendirmek ve artırmak” ibaresiyle ve bu amacın içerisinde bulundurduğu stratejik hedeflerinden “Üniversitede geliştiren proje ve Ar-Ge ürünlerinin lisanslama ve ticarileştirilmesi yoluyla finansal kaynağa dönüştürülmesinin kolaylaştırılması ve desteklenmesi” ibaresi ile bilginin ticarileştirilmesine ve Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinden olan Üçüncü Hedef İlkesine sahiptir.
- Boğaziçi Üniversitesi’nin hazırlamış olduğu stratejik planlama kılavuzunda Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinden olan girişimciliğin desteklenmesinden stratejik amaçların yedinci maddesinin altında bulundurduğu stratejik hedeflerde “öğretim üyeleri, öğrenciler ve mezunların girişimcilik faaliyetlerini desteklemek” ibaresi ile bahsetmiştir,
- Boğaziçi Üniversitesi teknoparka sahiptir.
- Boğaziçi Üniversitesi stratejik amaçların yedinci maddesi olan “Araştırma kaynaklarını ve etkinliği artırmak” ibaresinin altındaki stratejik hedeflerin üçüncü unsuru olan “Bilgi ve Teknoloji Transfer Ofisi destek hizmetlerinin güçlendirilmesi” başlığı altında “Sanayi ile ilişkilerin etkinliğini artırmak” söylemine sahiptir.

Bu bağlamda Boğaziçi Üniversitesi, Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinden olan Üniversite-Sanayi işbirliği kriterini sağlamaktadır.

- Boğaziçi üniversitesi stratejik amaçlarının on üçüncü maddesinde “Üniversitenin mali kaynaklarını çeşitlendirmek ve artırmak” ibaresinin altındaki stratejik hedeflerde mezunlarından alınan desteğin artırılması ve bilginin ticarileşmesinin kolaylaştırılmasından bahsetmiştir. Bu bağlamda Boğaziçi Üniversitesi, Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinden olan

“Araştırma giderleri gibi konularda kendi kendini finanse edebilecek kapasiteye sahip olmak” ilkesini sağlamaya çalışmaktadır.

Boğaziçi Üniversitesinin kuşak analizine bakıldığı zaman, Üçüncü Kuşak Üniversite olma şartı olan 12 kriterden “tasarım fakültesinin üniversitede merkezi bir rol oynaması” kriterinden stratejik planlamada bahsedilmediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda Boğaziçi Üniversitesi Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinin 12 tanesinden 11 tanesine sahip olduğu söylenebilir. Bu durumda Boğaziçi Üniversitesinin %91,6 oranında Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi gösterdiği yorumu yapılabilir.

4. 1. b. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü (Gebze Teknik Üniversitesi)

Gebze Teknik Üniversitesi'nin kuşak analizi yapılırken, bu üniversiteye ait 2014-2018 yılı stratejik planlama kılavuzundan yararlanılmıştır.

4. 1. b. i Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün Misyon Bildirimi

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir: “Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, dünyada saygın üniversiteler arasında yer alan bir ihtisas üniversitesi olmayı temel vizyonu olarak kabul etmiştir.” (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

4. 1. b. ii Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün Vizyon Bildirimi

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir: “Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, dünyada saygın üniversiteler arasında yer alan bir ihtisas üniversitesi olmayı temel vizyonu olarak kabul etmiştir.” (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

4. 1. b. iii Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün Değerleri

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü değerlerini şu şekilde belirtmiştir:

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, çalışkanlık, evrensel etik değerler, adalet ve katılımcılık ilkelerinin kılavuzluğunda nitelikli insan gücü ve donanımlı araştırma ve eğitim altyapısı ile bilim ve teknolojiye sürekli ve özgün katkılarda bulunmayı en temel değer olarak kabul etmiştir.

(Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

4. 1. b. iv Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün Stratejik Amaçları

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü stratejik amaçlarını aşağıdaki gibi belirtmiştir,

- Eğitim-öğretim kalitesini artırmak,
- Üniversite-İş Dünyası işbirliğini güçlendirmek,
- Girişimcilik ve Yenilikçilik potansiyelini artırmak,
- Çalışanların kişisel gelişimini ve memnuniyetini artırmak,
- Destek hizmetlerini iyileştirmek,
- Kullanılan kapalı alanları artırmak ve alt yapı imalatlarıyla çevre düzenlemesini tamamlamak,
- İç ve dış paydaşlara Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi'nin faaliyetlerini tanıtmak,

(Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün misyon bildirimini, vizyon bildirimini, değerleri ve stratejik amaçlarına bakılarak kuşak analizi hakkında şunlar söylenebilir;

- Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Bir üniversitenin en temel faaliyetleri olan eğitim ve araştırma faaliyetlerini yerine getirmektedir,

- Disiplinlerarası araştırmaya ya da eğitime dair herhangi bir ibare stratejik planlama kılavuzunda geçmemektedir,
- Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü bilişim vadisine ortak olmasına rağmen kendine ait bir teknoparka sahip değildir; fakat sahip olmak istemektedir. Teknoloji transfer ofisine sahiptir. Bilimsel araştırma ve eğitimi göz önünde bulundurarak ve teknoloji transfer ofisine sahip olarak bilgi tekerleğine sahip olmanın çok az bir kısmını sağlamaktadır. Bu durum bilgi tekerleğine sahip olunmasını göz ardı ettirmektedir,
- Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü sahip olduğu MBA programı ile Çift Kanallı Sisteme sahiptir,
- Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün stratejik planlama kılavuzunda tasarım fakültelerinin merkezi bir rol oynaması üzerine herhangi bir ibare yer almamaktadır,
- Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün Eğitim dili Türkçedir,
- Uluslararası alanlardaki etkinlik artırılmaya çalışılmaktadır,
- Bilginin ticarileştirilmesi olan üçüncü hedef ilkesini teknoloji transfer ofisi açarak ve üniversite-sanayi işbirliğini vurgulayarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır,
- Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinden olan “girişimci üniversite ve girişimciliği destekleme” ibarelerini stratejik amaçlarında vurgulayarak girişimci üniversite olma isteğini göstermiştir,
- Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü kendi bünyesinde teknoparka sahip olmasa da Bilişim vadisine ortaktır ve teknoparka sahip olmak istemektedir,
- Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü üniversite-sanayi işbirliğine sahiptir ve bu

ilişkiyi güçlendirmeyi stratejik amaçları arasında göstermektedir,

- Teknopark altyapısı yetersizliği sebebiyle henüz araştırma giderleri konusunda kendini finanse edebilecek yeteneğe sahip değildir ve stratejik planlarında mezunlardan bağış alınması konusu geçmemektedir.

Ayrıca kamu dışından gelen gelirlerin artırılmasına yönelik bir ibare stratejik planda yer almamaktadır.

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün kuşak analizine bakıldığında zaman Üçüncü Kuşak Üniversite olma şartı olan 12 kriterden “disiplinlerarası araştırma”, “bilgi tekerleğine sahip olma”, “tasarım fakültesinin üniversitede merkezi bir rol oynaması”, “eğitim dilinin İngilizce olması” kriterlerine sahip değildir. Ayrıca Teknoparka sahip olma kriterine ise Bilişim vadisine ortak olması sebebiyle kısmen sahiptir. Bunlara ek olarak “araştırma giderlerini kendi kendine finanse edebilme kapasitesine sahip olma” kriterini de sağlamamaktadır. Bu bağlamda Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Üçüncü Kuşak Üniversite olma şartı olan 12 kriterden 6,5 gibi bir kısmı sağladığı söylenebilir. Bu durumda Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün %54,1 oranında Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi gösterdiği yorumu yapılabilir.

4. 1. c İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü

İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün kuşak analizi yapılırken, bu üniversiteye ait 2014-2018 yılı stratejik planlama kılavuzundan yararlanılmıştır.

4. 1. c. i İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün Misyon Bildirimi

İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir: “Bilim ve teknoloji alanlarında ileri düzeyde araştırma, eğitim, öğretim, üretim, yayın

ve danışmanlık yapmaktır.” (İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Stratejik Plan Kılavuzu 2014).

4. 1. c. iii İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün Değerleri

İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü temel değerlerini şu şekilde ifade etmiştir: “Yenilikçi, yaratıcı, özgür, katılımcı, çevreci, girişimci bir üniversitedir.” (İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Stratejik Plan Kılavuzu 2014).

4. 1. c. iv İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün Stratejik Amaçları

İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü stratejik amaçlarını şu şekilde belirlemiştir,

- Evrensel düzeyde bilgi üretilerek topluma ve sanayiye transfer edilmesi,
- Araştırma faaliyetlerinin ulusal bilim ve teknoloji öncelikleriyle uyumlu hale getirilmesi,
- Ege bölgesi paydaşlarının ihtiyaç duyduğu Ar-Ge desteğinin sağlanması,
- Araştırma ve uygulamaya dayalı çok boyutlu eğitimin gerçekleştirilmesi,
- Uluslararası tanınırlığın artırılması,
- İnovasyon konusunda bilinçlendirme çalışmaları yürütülmesi ve firmalarla iletişimin geliştirilmesi,
- Enstitünün inovasyon faaliyetlerine yönelik altyapısını oluşturmak,
- İzmir Teknoloji Geliştirme Bölgesi ile ilişkilerin güçlendirilmesi,
- Yarının teknolojisini tanımlamaya ve geliştirmeye yönelik sosyal ve organizasyonel altyapının geliştirilmesi,
- Toplumsal konulara ilişkin kurumsal altyapının oluşturulması ve işbirliklerinin geliştirilmesi,
- Doğa, çevre yaşadığımız coğrafya ile kurulan ilişkilerin geliştirilmesi,

(İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Stratejik Plan Kılavuzu 2014).

İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün misyon bildirimi, vizyon bildirimi, değerleri ve stratejik amaçlarına bakılarak kuşak analizi hakkında şunlar söylenebilir;

- İzmir Yüksek Teknoloji Üniversitesi'nin esas etkinliği eğitim ve araştırma faaliyetidir,
- İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü stratejik planlama kılavuzunun eğitim ve öğretim bölümü altında “Enstitümüzün kuruluş amacından hareketle araştırmaya, uygulamaya dayanan, çok boyutlu ve disiplinlerarası bir eğitim modeli izlemektedir” ibaresiyle disiplinler arası araştırmaya ve eğitime önem verdiğini beyan etmiştir,
- İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü sahip olduğu teknoloji transfer ofisi, teknopark ve bilimsel araştırma altyapısı ile bilgi tekerleğinin bir kısmını karşılamaktadır,
- İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü bünyesinde barındırdığı ücretli “Mühendislik İşletmeciliği” programı ile Çift Kanallı Sisteme sahip olmaktadır,
- İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü stratejik planlama kılavuzunda Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinden olan “tasarım fakültelerinin üniversitede merkezi bir rol oynaması” üzerine herhangi bir beyanda bulunmamıştır,
- İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsünün eğitim dili İngilizcedir,
- İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü stratejik amaçların birinci maddesinde beyan ettiği üzere “Evrensel düzeyde bilgi üretilerek topluma ve sanayiye transfer edilmesi” ibaresi ile bilginin ticarileştirilmesi amacını belirtmiştir ve Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinden olan Üçüncü Hedef İlkesine sahiptir,
- İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, stratejik amaçların beşinci maddesinde

“Uluslararası tanınırlığın artırılması” ibaresiyle ve bu maddenin içerisinde barındırdığı stratejik hedeflerle uluslararası alanda etkin olmaya çalışmaktadır,

- İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, değerlerinde belirttiği üzere girişimci bir üniversite olmak istemektedir, ayrıca bünyesinde tekno-girişimcilik akademisi barındırmaktadır,
- İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü teknoparka sahiptir,
- İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, stratejik amaçlarının altıncı maddesi olan “İnovasyon konusunda bilinçlendirme çalışmaları yürütülmesi ve firmalarla iletişimin geliştirilmesi” ve sekizinci maddesi olan “İzmir Teknoloji Geliştirme Bölgesi ile ilişkilerin güçlendirilmesi” ibareleriyle ve bu amaçların içerisinde barındırdığı stratejik hedeflerle üniversite-sanayi işbirliğine sahip olduğunu, ayrıca üniversite-sanayi işbirliğine oldukça önem verdiğini vurgulamaktadır,
- İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, mezunlarından bağış alma konusunda stratejik planlama kılavuzunda herhangi bir beyanda bulunmamıştır. Ayrıca teknoparka ve üniversite-sanayi işbirliğine sahip olmasına rağmen araştırma giderlerini kendi başına finanse edebilecek bir kapasiteye sahip değildir.

İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün kuşak analizine bakıldığı zaman Üçüncü Kuşak Üniversite olma şartı olan 12 kriterden “tasarım fakültelerinin üniversitede merkezi bir rol oynaması”, “araştırma giderleri gibi konularda kendi kendini finanse edebilme kapasitesine sahip olma” kriterlerini sağlayamadığı, ayrıca “bilgi tekerleğine sahip olma” kriterinin bir kısmını sağladığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Üçüncü Kuşak Üniversite olma şartı olan 12 kriterden 9,5 gibi bir kısma sahiptir. Bu durumda İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün %79,1 oranında Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi gösterdiği yorumu yapılabilir.

4. 1. d Galatasaray Üniversitesi

Galatasaray Üniversitesi'nin kuşak analizi yapılırken, bu üniversiteye ait 2013-2017 yılı stratejik planlama kılavuzundan yararlanılmıştır.

4. 1. d. i Galatasaray Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi

Galatasaray Üniversitesi misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Ulusal ve uluslararası toplumun gelişim ve evrimine katkıda bulunmak için geçmişinden gelen dayanışmacı, özgür ve sorgulayıcı düşünceleri benimseyen, girişimci ruhu destekleyen, eşitlik ve çeşitlilik temelli Galatasaray geleneğini, çağın gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneklerle birleştirerek, toplumsal sorumluluk ve evrensel akademik değerlere sahip bireyler yetiştirmektir. (Galatasaray Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuz 2013).

4. 1. d. ii Galatasaray Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi

Galatasaray Üniversitesi vizyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir: "Bilime katkılarıyla, sosyal sorumluluk girişimleriyle, uluslararası işbirlikleriyle, insanlığın geleceğinde söz sahibi olan mezunlarıyla saygınlık kazanmış bir üniversite olmaktır." (Galatasaray Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuz 2013).

4. 1. d. iii Galatasaray Üniversitesi'nin Değerleri

Galatasaray Üniversitesi değerlerini şu şekilde belirlemiştir: "Etik değerlere bağlılık, şeffaflık, paylaşımcılık, mükemmeliyetçilik, katılımcılık, bilimsel yetkinlik, akademik özgürlük, farklılıklara saygı, toplumsal ve çevresel duyarlılık." (Galatasaray Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuz 2013).

4. 1. d. iv Galatasaray Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları

Galatasaray Üniversitesi stratejik amaçlarını şu şekilde belirlemiştir:

- Eğitim ve öğretim kalitesinin sürekli geliştirilmesi,
- Bilimsel araştırma, yayın ve etkinliklerin artırılması,
- Üniversitenin sürdürülebilir gelişimini temin etmek amacıyla kaynakların geliştirilmesi ve etkin olarak kullanılması,
- Kurumsallaşmış kaliteli yönetim anlayışının üniversitenin tüm süreçlerinde uygulanması,
- Yaşam boyu eğitim programlarını güçlendirerek toplumsal sorumluluk duyarlılığının sağlanması,
- Paydaşlarla olan iletişim, etkileşim ve işbirliğinin güçlendirilmesi,
(Galatasaray Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuz 2013).

Galatasaray Üniversitesi'nin misyon bildirimini, vizyon bildirimini, değerleri ve stratejik amaçlarına bakılarak kuşak analizi hakkında şunlar söylenebilir;

- Galatasaray Üniversitesinin esas etkinliği eğitim ve araştırma faaliyetidir,
- Galatasaray Üniversitesi stratejik planlama kılavuzunda disiplinlerarası eğitimden ya da disiplinlerarası araştırmadan bahsetmemiştir.
- Galatasaray üniversitesi bilgi tekerleğine sahip değildir,
- Galatasaray Üniversitesi sahip olduğu MBA programı ve birçok yüksek lisans programları ile çift kanallı sisteme sahiptir,
- Galatasaray Üniversitesi'nde tasarım fakültesi merkezi bir rol oynamamaktadır,
- Galatasaray Üniversitesi'nin eğitim dili ağırlıklı olarak Fransızcadır,
- Galatasaray Üniversitesi misyon bildiriminde de gösterdiği üzere uluslararası alanda etkin olmaktadır ve etkin olmayı istemektedir. Ayrıca uluslararası alanda akademik etkinliğini artırmak için İngilizce yayın yapmaya özen göstermekte ve Fransızcanın yanında İngilizceye de hakim akademik personel

barındırmak istemektedir.

- Galatasaray Üniversitesi stratejik planlama kılavuzunda SWOT analizi kısmında bahsettiği üzere zayıf yönler ve tehditler kısmında bütçe sıkıntısından oldukça bahsetmiştir, kamu dışında bütçeye sahip olacak üniversite-sanayi işbirliği ya da bilginin ticarileştirilmesi anlamına gelen Üçüncü Hedef İlkesine sahip değildir,
- Galatasaray Üniversitesi girişimciliğin desteklenmesine dair stratejik amaçlarda herhangi bir beyanda bulunmamıştır,
- Galatasaray Üniversitesi teknoparka sahip değildir,
- Galatasaray Üniversitesi, üniversite-sanayi işbirliğine dair stratejik planlama kılavuzunda sadece “üniversite-sanayi işbirliğinin aratarak devam edilmesi planlanmıştır” şeklinde bir ibare kullanmış; fakat stratejik amaçlar kısmında bu ibareye dair herhangi bir amaçtan bahsetmemiştir,
- Galatasaray Üniversitesi, araştırma giderleri gibi konularda da kendi kendini finanse edebilecek bir kapasiteye sahip değildir.

Galatasaray Üniversitesi'nin kuşak analizine bakıldığı zaman Üçüncü Kuşak Üniversite olma şartı olan 12 kriterden sadece “esas etkinliğin hala eğitim ve araştırma olması” kriterini, “çift kanallı sisteme sahip olma” kriterini ve “uluslararası alanda etkin olma” kriterini sağladığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda Galatasaray Üniversitesi 12 Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterinden 3 tanesini sağlamaktadır. Bu durumda Galatasaray Üniversitesi'nin %25 oranında Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi gösterdiği yorumu yapılabilir.

4.2 20.000-40.000 Aralığında Öğrenciye Sahip Olan Devlet Üniversitelerinin Kuşak Analizinin Yapılması

Bu bölümde 20.000-40.000 aralığında öğrenciye sahip olan İstanbul Teknik Üniversitesi'nin, Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nin, Yıldız Teknik Üniversitesi'nin ve Hacettepe Üniversitesi'nin kuşak analizi yapılmıştır. Kuşak analizi yapılırken üniversitelere ait stratejik planlar incelenmiş; misyon bildirim, vizyon bildirim, değerler ve stratejik amaçlar gibi kavramların üzerinde durulmuştur. Stratejik planlarına erişilemeyen üniversitelerin ise web siteleri ve faaliyet raporları incelenerek kuşak analizi yapılmıştır.

4. 2. a İstanbul Teknik Üniversitesi

İstanbul Teknik Üniversitesi'nin kuşak analizi yapılırken bu üniversiteye ait web sitesinden, 2008-2010 stratejik planlama kılavuzundan ve 2015 faaliyet raporundan yararlanılmıştır.

4. 2. a. i İstanbul Teknik Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi

İstanbul Teknik Üniversitesi misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir: “İstanbul Teknik Üniversitesi'nin varlık nedeni bilim, teknoloji ve sanatta bilginin sınırlarını genişletmek ve uygulamaları ile toplumun ihtiyaçlarına cevap vermektir.” (İstanbul Teknik Üniversitesi Faaliyet Raporu 2015).

4. 2. a. ii İstanbul Teknik Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi

İstanbul Teknik Üniversitesi vizyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir: “Bilim, teknoloji ve sanatta, uzmanlığı ve yaratıcılığı ile uluslararası, lider bir üniversite olmak.” (İstanbul Teknik Üniversitesi Faaliyet Raporu 2015).

4. 2. a. iii İstanbul Teknik Üniversitesi'nin Değerleri

İstanbul Teknik Üniversitesi değerlerini şu şekilde belirtmiştir:

- Uluslararası işbirliğine açık, uluslararası katkılar yaratan, geçmişine saygılı bir ulusalcılık,
 - Bilimselliği, değişmeyen dünya görüşü olarak izlemek,
 - Yaratıcı düşünce ve yenilikçi yaklaşım ve girişimleri özendiren akılcılık,
- (İstanbul Teknik Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2008).

4. 2. a. iv İstanbul Teknik Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları

İstanbul Teknik Üniversitesi stratejik amaçlarını şu şekilde belirtmiştir:

- Küresel düzeyde yarışan, etkili ve başarılı mezunlar yetiştiren, değişime açık eğitim öğretim,
- Öncü, girişimci ve çevresiyle iletişim içerisinde olarak araştırma ve inovasyon mükemmeliyet,
- Çağın önemli sorunlarının çözümünde topluma önderlik,
- Uluslararası ağlarda etkili ve öncü paydaşlık,
- Kaynaklarını yaratan, yöneten, şeffaf, hesap verebilir, esnek, insan odaklı yapılanma

(İstanbul Teknik Üniversitesi Faaliyet Raporu 2015).

İstanbul Teknik Üniversitesi'nin misyon bildirimini, vizyon bildirimini, değerleri ve stratejik amaçlarına bakılarak kuşak analizi hakkında şunlar söylenebilir;

- İstanbul Teknik Üniversitesi Üçüncü Kuşak Üniversite olmanın ilk şartı olan esas olarak eğitim ve araştırma faaliyetlerini benimsemektedir,
- İstanbul Teknik Üniversitesi stratejik amaçlarının ilk maddesinin altında

bulundurduğu stratejik hedeflerinde “disiplinlerarası eğitim-öğretimi yaygınlaştırmak” ibaresi ile disiplinlerarası araştırmalara ve disiplinlerarası eğitim ve öğretimi göz önünde bulundurmaktadır,

- İstanbul Teknik Üniversitesi Bilgi Tekerleğine sahip olma ibaresini stratejik planlama kılavuzunda yazmış olmasa da sahip olduğu İTÜ ARI Teknokent, İTÜ Çekirdek, İTÜNOVA Teknoloji Transfer Ofisi, İTÜ Gate, İTÜ Girişimcilik ve İnovasyon Merkezi; araştırma giderlerini kendi kendine sağlamaya çalışan finansal altyapısı, Üniversite içerisinde barındırdığı 252 Ar-Ge firması ve bunlara bağlı olarak almış olduğu profesyonel destek ile Bilgi Tekerleğinin birçok unsurunu sağlamıştır ve üniversite bu tekerleğin ortasında konumlanmıştır, bu bağlamda İstanbul Teknik Üniversitesi Bilgi Tekerleğine sahiptir denilebilir,
- İstanbul Teknik Üniversitesi sahip olduğu MBA programı ve Mühendislik Yönetimi programı ile çift kanallı sisteme sahiptir,
- Üçüncü Kuşak Üniversite olmanın kriterlerinden olan “tasarım fakültesinin üniversitede merkezi bir rol oynaması” kriterini İstanbul Teknik Üniversitesi vizyon bildiriminde “Bilim, teknoloji ve sanatta, uzmanlığı ve yaratıcılığı ile uluslararası, lider bir üniversite olmak.” ibaresi ile sağlamaya çalışmaktadır, çünkü İstanbul Teknik Üniversitesi vizyonuna sadece bilim ve araştırmada değil aynı zamanda sanat alanında da dünyada hatırı sayılır üniversiteler arasında yer almak istediğini beyan etmiştir. Bu durum sanat ve tasarım fakültelerini de üniversitede merkezi bir konuma taşımaktadır. Bunlara dayanarak İstanbul Teknik Üniversitesi’nde tasarım fakültesi üniversitede merkezi bir rol oynamaktadır denilebilir,
- İstanbul Teknik Üniversitesi’nin eğitim dili Türkçedir; fakat bazı bölümleri

%100 İngilizce eğitim vermektedir. Bu bağlamda “Üçüncü Kuşak Üniversitelerinin eğitim dili İngilizcedir” şartını, İstanbul Teknik Üniversitesi yarı yarıya karşılamaktadır,

- İstanbul Teknik Üniversitesi, stratejik amaçlarının birinci ve dördüncü maddesinde “küresel düzeyde yarışan” ve “uluslararası ağlarda etkinlik ve öncü paydaşlık” ibareleri ile uluslararası alanlarda etkin olduğunu ve bu alanlarda etkinliğini artırmak istediğini ifade etmiştir,
- İstanbul Teknik Üniversitesi stratejik amaçlarının ikinci maddesinin altında barındırdığı hedeflerinin birisinde “ araştırmalar için kendi kaynağını yaratmak” ibaresini kullanmıştır, ayrıca sahip olduğu Teknokent bilginin ticarileştirilmesi işlevini sağlamaya çalışmaktadır. Bunlara ek olarak sahip olduğu üniversite-sanayi işbirliği ve teknoloji transfer ofisleriyle bilginin ticarete dökülmesini için çalışmaktadır. Bu bağlamda İstanbul Teknik Üniversitesi Üçüncü Hedef İlkesine sahiptir.
- İstanbul Teknik Üniversitesi, stratejik amaçlarının birinci ve ikinci maddelerinin altında bulundurduğu hedeflerde “girişimci mezunlar yetiştirmek” ve “araştırma ve inovasyonda girişimciliğe odaklanmak” ibarelerini bulundurmaktadır. Bu durumda İstanbul Teknik Üniversitesi, Üçüncü Kuşak üniversite olma kriterlerinden olan “girişimciliği desteklemek” kriterini yerine getirmekte ve girişimcilikten stratejik amaçlarında bahsetmektedirler,
- İstanbul Teknik Üniversitesi teknoparka sahiptir,
- İstanbul Teknik Üniversitesi üniversite-sanayi işbirliğine sahiptir ve bundan 2015 faaliyet raporunda temel politikalar ve öncelikler bölümünde “Sanayi İle İlişkilerin Geliştirilmesi” adlı başlıkta bahsetmektedir,

- İstanbul Teknik Üniversitesi araştırma giderleri gibi konularda kendi kendini idare edebilecek kapasiteye sahip olmaya çalışmaktadır ve stratejik amaçların ikinci maddesinin altındaki hedeflerinden bir tanesi “araştırmalar için kendi kaynağını yaratmak” ibaresidir. Bu durumda İstanbul Teknik Üniversitesi kendi kendini finanse etmeye çalışmakta ve bu kapasiteye erişmek istemektedir denilebilir,

İstanbul Teknik Üniversitesinin kuşak analizine bakıldığı zaman 12 adet Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterinden sadece “eğitim dilinin İngilizce olması” şartını içerisinde bulundurduğu bölümlerin bazılarının Türkçe eğitim bazılarının ise %100 İngilizce eğitim vermesi sebebiyle yarı yarıya karşılamaktadır. Diğer bütün Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerini İstanbul Teknik Üniversitesi sağlamaktadır. Bu bağlamda Üçüncü Kuşak Üniversite olmak için sağlanması gereken 12 kriterden, İstanbul Teknik Üniversitesi 11,5 gibi bir kısmı sağlamaktadır. Bu durumda İstanbul Teknik Üniversitesi %95,8 oranında Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi gösteriyor yorumu yapılabilir.

4. 2. b Orta Doğu Teknik Üniversitesi

Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin kuşak analizi yapılırken bu üniversiteye ait 2005-2010 ve 2011-2016 stratejik planlama kılavuzundan yararlanılmıştır.

4. 2. b. i Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi

Orta Doğu Teknik Üniversitesi misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Orta Doğu Teknik Üniversitesi, öğretim, araştırma ve toplum hizmetleri etkinliklerini evrensel standartlarda yürüterek, toplumumuzun ve insanlığın sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik gelişimi için bilgiye ulaşmayı, üretmeyi, bilgiyi uygulamayı,

yaymayı ve bu bilgilerle donatılmış bireyler yetiştirmeyi amaç edinmiştir. (Orta Doğu Teknik Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2005).

4. 2. b. ii Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi

Orta Doğu Teknik Üniversitesi vizyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Uluslararası düzeyde tanınan, geleceğin liderlerini yetiştiren, disiplinlerarası sinerji yaratan, araştırma ağırlıklı, yenilikçi, yaratıcı, toplumsal gelişme sürecinde önderlik rolü üstlenen, yönetim ve kurum geliştirmede başarılı, kaynakları zengin, paydaşları ile etkili iletişim ve işbirliği altyapısına sahip üniversite olmak. (Orta Doğu Teknik Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2005).

Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin stratejik planlama kılavuzunda değerler bölümüne rastlanılmamıştır.

4. 2. b. iii Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları

Orta Doğu Teknik Üniversitesi stratejik amaçlarını şu şekilde ifade etmiştir,

- Disiplinlerarası araştırmanın ve disiplinlerarası araştırma birimlerinin desteklenmesi,
- Lisans programlarında disiplinlerarası etkileşimin artırılması,
- Büyük ölçekli araştırma projelerine idari destek verilmesi ve araştırma merkezlerinin çalışmalarının daha verimli düzeye getirilmesi,
- Bölüm/fakülte düzeyinde araştırma hedef ve politikaların belirlenmesi için destek mekanizmalarının geliştirilmesi ve araştırma faaliyetlerinin desteklenmesinde aktif katılımın sağlanması,
- Enstitülerin araştırma hedef, politika ve destek mekanizmaları geliştirmeleri,

- tez üretimini ve tez çalışmalarının çıktı/sonuçları dönüşmesini desteklemeleri,
- Araştırma personeli teminine yönelik arayışların çeşitlenmesi ve araştırma personeli darboğazının aşılması,
 - Üniversite genel amaçlı araştırma altyapısının yeterli düzeye getirilmesi,
 - Araştırma çıktı/sonuçlarının ekonomiye kazandırılması,
 - Araştırma faaliyetlerini destekleme ve çıktı/sonuçlarını ödüllendirme uygulamalarının genişletilmesi,
 - Orta Doğu Teknik Üniversitesi (temel-uygulamalı araştırma ve geliştirme) faaliyetlerinin özgün ürünlere dönüşmesinin desteklenmesi,
 - Katma bütçe kaynaklarının artırılması,
 - Üniversite döner sermaye işletme gelirlerinin artırılması,
 - Tezsiz yüksek lisans program gelirlerinin artırılması,
 - Döner sermaye dışı araştırma faaliyet gelirlerinin artırılması ve üniversite kaynaklarının katkısının izlenmesi,
 - Orta Doğu Teknik Üniversitesi Geliştirme Vakfı kaynaklarından üniversitenin öncelikli projelerine sağlanan desteğin artırılması,
 - Üniversitenin topladığı burs ver yardımların artırılması,
 - Ulusal eğitim ve araştırma kurumları ile iletişim ve işbirliğin artırılması,
 - Uluslararası üniversiteler ve araştırma kurumları ile iletişim ve işbirliğin artırılması,
 - Endüstri ile etkili iletişim ve işbirliği için gerekli altyapının oluşturulması,
 - Orta Doğu Teknik Üniversitesi Teknoloji Geliştirme bölgesindeki firmalarla iletişim ve işbirliği,
 - Toplumun öncelikli sorunlarına yönelik araştırma ve uygulama projelerine Orta Doğu Teknik Üniversitesi tarafından maddi destek sağlanması,

- Orta Doğu Teknik Üniversitesi Teknokent'in bir toplumsal sorumluluk projesi olarak geliştirilmesi,
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi kaynaklı uluslararası yayınların artırılması,
- İngilizcenin eğitim-öğretim sürecindeki önemi hakkında üniversite genelinde öğrencilerin farkındalığının artırılması,
- Öğrencilerin İngilizce gelişimini sağlayacak öğrenme ortamlarının oluşturulması,
- Lisansüstü programlara nitelikli öğrencilerin başvurusunun özendirilmesi,
- Tez çalışmalarının ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi,
- Lisansüstü programların çeşitliliğinin artırılması,
- Araştırma amaçlı finansal kaynakların geliştirilmesi ve etkin kullanımının sağlanması,
- Yeni çalışmalara yön verecek ve toplumsal katkılar sağlayacak disiplinler, disiplinlerarası-çok disiplinli araştırma faaliyetlerinin yürütülmesi,
- Bilginin ekonomik faydaya dönüşmesi ve üniversite-sanayi işbirliği kapsamında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Teknokent ve olanaklarını etkin kullanılması,
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi Teknokent'in uluslararasılaşmasının desteklenmesi,
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Teknokent ve üniversite-sanayi işbirliğinin toplum ve ülkeye katkısının artırılması ve yaygınlaştırılması,

(Orta Doğu Teknik Üniversitesi stratejik planlama kılavuzu, 2005; Orta Doğu Teknik Üniversitesi stratejik planlama kılavuzu 2011).

Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin misyon bildirim, vizyon bildirim ve

stratejik amaçlarına bakılarak kuşak analizi hakkında şunlar söylenebilir;

- Orta Doğu Teknik niversitesi esas etkinlik olarak eğitim ve araştırma faaliyetlerini benimsemektedir,
- Orta Doğu Teknik niversitesi disiplinlerarası araştırmalara oldukça önem vermektedir,
- Orta Doğu Teknik niversitesi sahip olduğu Teknokent'in içerisinde barındırdığı 335 Ar-Ge firmasıyla, sahip olduğu kaynak çeşitliliği ve finansal altyapısıyla, araştırma ve eğitim faaliyetleriyle, bütün bunları bir arada organize edecek personeli ve üniversiteyi bu unsurların ortasında konumlandırması sebebiyle Orta Doğu Teknik Üniversitesi Bilgi Tekerleğine sahiptir denilebilir,
- Orta Doğu Teknik niversitesi sahip olduğu MBA programı ve gelir elde ettiği tezsiz yüksek lisans programları ile ift Kanallı Sisteme sahiptir,
- Orta Doğu Teknik niversitesi'nin stratejik planlama kılavuzunda tasarım fakültelerinin niversitenin merkezi konumunda rol oynadığına dair bir ibareye rastlanmamıştır ve gerek misyon bildirimini gerekse vizyon bildiriminde tasarım fakültelerinin niversitenin merkezi konumunda rol oynamasına dair bir çıkarımda bulunulamamıştır
- Orta Doğu Teknik niversitesi'nin eğitim dili İngilizcedir,
- Orta Doğu Teknik niversitesi uluslararası alanda etkinlik göstermektedir,
- Orta Doğu Teknik niversitesi bilginin ticarileştirilmesine oldukça önem vermekte ve stratejik amaçlarında bunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda Orta Doğu Teknik niversitesi nc Hedef İlkesine sahiptir,
- Orta Doğu Teknik niversitesi stratejik planlama kılavuzunda, yenilikçi ve lider mezunlar yetiştirebilmek için girişimcilik, yenilikçilik ve müzakere

derslerinin geliştirilmesi hedefini vurgulamıştır. Orta Doğu Teknik Üniversitesi girişimciliği desteklemektedir ve bundan stratejik planlama kılavuzunda bahsetmektedir,

- Orta Doğu Teknik Üniversitesi teknoparka sahiptir,
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi üniversite-sanayi işbirliğine sahiptir,
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi araştırma gibi konularda kendi kendini finanse edebilecek kapasiteye sahiptir ve mali kaynaklarını çeşitlendirmeye çalışmaktadır.

Orta Doğu Teknik Üniversitesinin kuşak analizine bakıldığı zaman 12 adet Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterinden “tasarım fakültesinin üniversitenin merkezinde rol oynaması” kriteri stratejik planlama kılavuzunda geçmemektedir. Bu bağlamda Orta Doğu Teknik Üniversitesi 12 Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterinden 11 tanesini yerine getirmektedir. Bu durumda Orta Doğu Teknik Üniversitesi %91,6 oranında Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi gösterdiği yorumu yapılabilir.

4. 2. c Yıldız Teknik Üniversitesi

Yıldız Teknik Üniversitesinin kuşak analizi yapılırken üniversiteye ait 2016-2020 stratejik planlama kılavuzundan yararlanılmıştır.

4. 2. c. i Yıldız Teknik Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi

Yıldız Teknik Üniversitesi misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir: “Topluma duyarlı bilgi, insan ve uygulama geliştirmek.” (Yıldız Teknik Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2016).

4. 2. c. ii Yıldız Teknik Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi

Yıldız Teknik Üniversitesi vizyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir: “Yön

veren, tercih edilen, prestijli, dünya üniversitesi olmak.” (Yıldız Teknik Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2016).

4. 2. c. iii Yıldız Teknik Üniversitesi'nin Değerleri

Yıldız Teknik Üniversitesi değerlerini şu şekilde belirlemiştir:

- Akademik ve bilimsel özgürlük,
- Çağdaş değerlere bağlılık,
- İnsan, toplum ve çevreye saygılı,
- Atılım, üretim ve paylaşımı özendirme,
- Girişimcilik, yenilikçilik ve yaratıcılık,
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik,
- Çözüm odaklılık,
- Kurumsal iletişime açıklık,
- Sosyal sorumluluk ve etik değerlere bağlılık,
- Fırsat eşitliğine ve liyakate önem vermek,
- Toplumsal yararlılık,
- İnsan ve sanat odaklılık,
- Sürekli gelişim,
- Paydaş memnuniyeti,

(Yıldız Teknik Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2016).

4. 2. c. iv Yıldız Teknik Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları

Yıldız Teknik Üniversitesi stratejik amaçlarını şu şekilde belirlemiştir:

- Araştırma ve geliştirmede öncü üniversite olmak,
- Eğitim öğretimde lider üniversite olmak,

- Kurumsallıkta mükemmelleşmek ve sürdürülebilirliği sağlamak,
- Toplumun yaşam kalitesinin yükseltilmesine yönelik çalışmalara öncülük etmek,

(Yıldız Teknik Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2016).

Yıldız Teknik Üniversitesi'nin misyon bildirim, vizyon bildirim ve stratejik amaçlarına bakılarak kuşak analizi hakkında şunlar söylenebilir;

- Yıldız Teknik Üniversitesi esas etkinlik olarak eğitim ve araştırma faaliyetlerini benimsemektedir,
- Yıldız Teknik Üniversitesi'nin stratejik planlama kılavuzunda disiplinlerarası eğitim ve araştırma vurgulanmamıştır,
- Yıldız Teknik Üniversitesi'nin stratejik planlama kılavuzunda mali kaynakların artırılması ve araştırma giderlerinin kendi kendine finanse edilmeye çalışılmasına dair bir ibareye rastlanılmamıştır. Bu durum bilgi tekerleğinin finansal altyapısını tökezletmektedir; fakat Yıldız Teknik Üniversitesi sahip olduğu Teknopark ve araştırma-eğitim faaliyetleri ile bilgi tekerleğine sahip olmanın bir kısmını karşılamaktadır,
- Yıldız Teknik Üniversitesi sahip olduğu MBA programı ve tezsiz yüksek lisans programları ile çift kanallı sisteme sahiptir,
- Yıldız Teknik Üniversitesi stratejik planlama kılavuzunda değerlerinde “insan ve sanat odaklılık” ibaresini kullanmış ve stratejik amaçlarının ilk maddesinin altında bulundurduğu stratejik hedeflerinden bir tanesinde “Teknoloji, sanat-tasarım, mimarlık ve sosyal bilimler alanlarında araştırma projeleri ve ürünleri üretmek” ibaresini kullanmıştır. Bu durum Yıldız Teknik Üniversitesinin sadece bilim ve teknoloji alanında değil aynı zamanda sanat ve tasarım

alanında üretken olmak istediğini göstermektedir. Bu bağlamda Yıldız Teknik Üniversitesinde tasarım fakülteleri merkezi bir rol oynamaktadır denilebilir,

- Yıldız Teknik Üniversitesinin eğitim dili Türkçedir,
- Yıldız Teknik Üniversitesi uluslararası alanda etkinlik göstermektedir ve stratejik amaçlarının birinci maddesinin içerisinde bulundurduğu stratejik hedeflerinde uluslararası yayın ve proje çalışmalarını artırmak hedeflerinden bahsetmişlerdir,
- Yıldız Teknik Üniversitesi sahip olduğu teknopark ile bilgiyi uygulamaya ve toplumsal faydaya dönüştürmek isteğinden stratejik amaçlarının birinci maddesinin altındaki stratejik hedeflerinde bahsetmiştir. Bilgi toplumsal faydaya dönüşürken aynı zamanda ticarileşeceğini düşünerekten Yıldız Teknik Üniversitesi üçüncü hedef ilkesine sahiptir denilebilir,
- Yıldız Teknik Üniversitesi girişimcilikten ve girişimciliği desteklediğinden stratejik amaçlarının birinci maddesinin altındaki hedeflerde bahsetmiştir ve “girişimci üniversite endeksinde ilk beşe girmek” hedefini vurgulamıştır,
- Yıldız Teknik Üniversitesi teknoparka sahiptir,
- Yıldız Teknik Üniversitesi üniversite-sanayi işbirliğine sahiptir,
- Yıldız Teknik Üniversitesi stratejik planlama kılavuzunda araştırma konularında kendi giderlerini karşılamaktan ya da mali kaynak çeşitliliğini artırmaktan bahsetmemektedir. Bu bağlamda Yıldız Teknik Üniversitesi araştırma giderleri gibi konularda kendi kendini finanse edebilecek kapasiteye henüz sahip değildir.

Yıldız Teknik Üniversitesinin kuşak analizine bakıldığında 12 adet Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterinden “disiplinlerarası araştırma”, “eğitim dilinin İngilizce olması” ve “araştırma giderleri gibi konularda kendi kendini finanse

edebilecek kapasiteye sahip olunması” kriterlerine sahip olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca “bilgi tekerleğine sahip olma” kriterinin bir kısmını sağlamaktadır. Bu bağlamda Yıldız Teknik Üniversitesi Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinin 12 tanesinden 8,5 gibi bir kısmını sağlamaktadır. Bu durumda Yıldız Teknik Üniversitesi %70,8 oranında Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi göstermektedir yorumu yapılabilir.

4. 2. d Hacettepe Üniversitesi

Hacettepe Üniversitesinin kuşak analizi yapılırken bu üniversiteye ait 2013-2017 stratejik planlama kılavuzundan yararlanılmıştır.

4. 2. d. i Hacettepe Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi

Hacettepe Üniversitesi misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Hacettepe Üniversitesi bilim, teknoloji, görsel ve işitsel sanat alanlarında yürüttüğü araştırmalar ve verdiği eğitim-öğretimle, değişime ve gelişime açık bireyler yetiştirmeyi, her alandaki birikimini toplum yararına sunmayı görev edinmiştir. (Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2013).

4. 2. d. ii Hacettepe Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi

Hacettepe Üniversitesi vizyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir: “İlham verici bir dünya markası olan; öğrencisi, personeli ve mezunu olmaktan gurur duyulan; değişime ve gelişime liderlik eden bir üniversite olmaktır.” (Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu, 2013).

4. 2. d. iii Hacettepe Üniversitesi'nin Değerleri

Hacettepe Üniversitesi değerlerini şu şekilde belirlemiştir:

- Öngörülü olmak,
- Saygı,
- Estetik
- Katılımcılık

(Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2013).

4. 2. d. iv Hacettepe Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları

Hacettepe Üniversitesi stratejik amaçlarını şu şekilde belirlemiştir:

- Eğitim ve öğretimin niteliğini geliştirmek,
- Araştırma kapasitelerini, olanaklarını geliştirmek ve araştırmayı teşvik etmek,
- Üniversitenin faaliyetlerinde verimli ve etkili olmasını sağlayacak uygun yönetim sistemlerini oluşturmak,
- Kurum içi ve dışı politikalarını oluşturmak ve uygulamak,
- Üniversite-Kamu ve özel sektör işbirliğini tesis etmek, yürütmek ve sürdürülebilmek,
- Üniversitenin sağlık hizmetleri alanındaki hizmet kalitesi ve çeşitliliği artırmak,
- Üniversitenin eğitim-öğretim kalitesini artırmak amacı ile fiziksel ve teknolojik altyapı olanaklarının geliştirilmesi,
- Üniversitemiz kütüphanelerinin bilgi kaynakları, hizmetleri, teknolojik olanaklarının geliştirilmesi ve iyileştirilmesini sağlamak,
- Üniversitenin enerji maliyetlerini düşürmek ve çevre duyarlılığını artırmak amacıyla yenilenebilir temiz enerji kaynakları yaratmak,
- Üniversitemizde “Dumansız Hacettepe” sloganıyla personelimiz ve

öğrencilerimizin sigarayı bırakması için gerekli çalışmaları yapmak,

- Üniversitemiz öğrenci ve mensuplarının düşünce ve önerilerini rahatça ifade edebilecekleri gerekli platformlar sağlanacaktır,

(Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2013).

Hacettepe Üniversitesi'nin misyon bildirimini, vizyon bildirimini ve stratejik amaçlarına bakılarak kuşak analizi hakkında şunlar söylenebilir;

- Hacettepe Üniversitesi esas etkinlik olarak eğitim ve araştırma faaliyetini benimsemektedir;
- Hacettepe Üniversitesi stratejik planlama kılavuzunda, stratejik amaçları arasında disiplinlerarası araştırmayı ya da eğitimi vurgulamamıştır,
- Hacettepe Üniversitesi sahip olduğu teknoparktan (247 adet firma var) dolayı ve araştırma-eğitim faaliyetlerinden dolayı bilgi tekerleğinin bir kısmına sahiptir; fakat stratejik planlama kılavuzunda bilginin ticarileştirilmesi ibaresine rastlanılmamakla beraber mali kaynakların çeşitlendirilmesine dair de bir stratejik amaç görülmemiştir. Bu bağlamda Hacettepe Üniversitesi bilgi tekerleğinin bir kısmını sağlamaktadır,
- Hacettepe Üniversite sahip olduğu tezsiz yüksek lisanslar ve MBA programı ile çift kanallı sisteme sahiptir,
- Hacettepe Üniversitesi misyon bildirimini “Hacettepe Üniversitesi bilim, teknoloji, görsel ve işitsel sanat alanlarında yürüttüğü araştırmalar ve verdiği eğitim-öğretimle, değişime ve gelişime açık bireyler yetiştirmeyi, her alandaki birikimini toplum yararına sunmayı görev edinmiştir.” şeklinde yapmıştır. Bu ifadede sanat alanında yapılan araştırmalarla da topluma hizmet etmek anlamı vardır. Buna dayanarak Hacettepe Üniversitesi Üçüncü Kuşak Üniversite olma

kriterlerinden olan “tasarım fakültesinin üniversitede merkezi bir rol oynaması” kriterini, misyonunda belirttiği için bu kritere sahiptir,

- Hacettepe Üniversitesinin bazı bölümleri %100 İngilizce iken bazı bölümleri Türkçedir. Hacettepe Üniversitesi “Üçüncü Kuşak Üniversitelerin eğitim dili İngilizcedir” kriterinin bir kısmına sahiptir.
- Hacettepe Üniversitesinin stratejik planlama kılavuzunda uluslararası alanda etkin olmaya dair stratejik amaç ve bu amaçların altında bulunan stratejik hedeflere rastlanmamıştır,
- Hacettepe Üniversitesi bilginin ticarileştirilmesine stratejik planlama kılavuzunda yer vermemiştir, ayrıca kamu haricinden elde edilen mali kaynakların etkililiği ve artırılmasına da stratejik planlama kılavuzunda rastlanılmamıştır. Bu yüzden Hacettepe Üniversitesi üçüncü hedef ilkesine sahip değildir,
- Hacettepe Üniversitesi girişimciliği destekleyen ya da girişimci üniversite olmaya dair bir eylem stratejik planlama kılavuzunda yer vermemiştir,
- Hacettepe Üniversitesi teknoparka sahiptir,
- Hacettepe Üniversitesi üniversite-sanayi işbirliğine sahiptir. İşbirliğin artırılmasına dair hedeflerden stratejik amaçların beşinci maddesinin içerisindeki stratejik hedeflerde bahsetmiştir,
- Hacettepe Üniversitesi araştırma giderleri gibi konularda kendi kendini finanse edebilecek kapasiteye sahip değildir,

Hacettepe Üniversitesinin kuşak analizine bakıldığı zaman 12 adet Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterinden “disiplinlerarası araştırmaya sahip olma”, “uluslararası alanda etkin olma”, “üçüncü hedef ilkesine sahip olma”, “girişimciliği destekleme ya da girişimci üniversite olma”, “araştırma giderleri gibi konularda kendi

kendini finanse edebilme kapasitesine sahip olma” kriterlerine sahip değildir, bunlardan stratejik planlama kılavuzunda bahsetmemiştir. Ayrıca “bilgi tekerleğine sahip olma” kriterinin ve “eğitim dilinin İngilizce olması” kriterini de yarı yarıya sahiptir. Bu bağlamda Hacettepe üniversitesi 12 adet Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterinden 6 tanesine sahiptir. Bu durumda Hacettepe Üniversitesi %50 oranında Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi göstermektedir yorumu yapılabilir.

4.3 40.000-60.000 Aralığında Öğrenciye Sahip Olan Devlet Üniversitelerinin Kuşak Analizinin Yapılması

Bu bölümde 40.000-60.000 aralığında öğrenciye sahip olan Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin, Akdeniz Üniversitesi'nin, Çukurova Üniversitesi'nin ve Uludağ Üniversitesi'nin kuşak analizi yapılmıştır. Kuşak analizi yapılırken üniversitelere ait stratejik planlar incelenmiş; misyon bildirim, vizyon bildirim, değerler ve stratejik amaçlar gibi kavramların üzerinde durulmuştur.

4. 3. a Karadeniz Teknik Üniversitesi

Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin kuşak analizi yapılırken bu üniversiteye ait 2014-2018 stratejik planlama kılavuzundan yararlanılmıştır.

4. 3. a. i Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi

Karadeniz Teknik Üniversitesi misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal hizmet alanlarındaki uygulamalarıyla gelişime açık üretken bireylerin yetişmesine, yüksek düzeyde bilimsel ve teknolojik ürünlerin ortaya çıkmasına, toplumun kalkınmasına ve refahına öncülük yapma görevini sürdürmek. (Karadeniz Teknik Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

4. 3. a. ii Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi

Karadeniz Teknik Üniversitesi vizyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:
“Vereceği eğitim-öğretim hizmetleriyle yapacağı bilimsel faaliyetler ve oluşturacağı kültür ortamı ile ulusal ve uluslararası düzeyde tercih edilen bir üniversite olmak.”
(Karadeniz Teknik Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

4. 3. a. iii Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin Değerleri

Karadeniz Teknik Üniversitesi değerlerini şu şekilde belirtmiştir:

- Evrensel değerlere sahip olmak, insan haklarına saygı göstermek ve hukukun üstünlüğünü gözetmek,
- Türkiye Cumhuriyeti'nin temel değerlerine bağlı olmak,
- Eğitimde kaliteyi gözetmek,
- Etik anlayışa sahip olmak,
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik,
- Özgürlük ve disiplini birlikte gözetmek,
- Bilgiye dayalı karar vermek ve bilgi toplumuna önderlik etmek,
- Toplam kalite yönetimi anlayışını benimsemek,
- Toplum yararına olan her türlü işbirliğine açık olmak,
- Ekip ruhunu benimsemek,
- Kültür ve sanata değer vermek,
- Çevreye duyarlı olmak,

(Karadeniz Teknik Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

4. 3. a. iv Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları

Karadeniz Teknik Üniversitesi stratejik amaçlarını şu şekilde belirlemiştir:

- Eğitim-öğretimin kalitesini geliştirmek,
- Araştırma kapasitesini geliştirmek ve teşvik etmek,
- Yönetim ve organizasyon yapısının geliştirilmesi,
- Finansal kaynakların geliştirilmesi,
- Toplumsal hizmetlerin geliştirilmesi,
- Uluslararası tanınırlığı artırmak,

(Karadeniz Teknik Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin misyon bildirim, vizyon bildirim ve stratejik amaçlarına bakılarak kuşak analizi hakkında şunlar söylenebilir;

- Karadeniz Teknik Üniversitesi esas etkinlik olarak eğitim ve araştırma faaliyetlerini benimsemektedir,
- Karadeniz Teknik Üniversitesi stratejik planlama kılavuzunda üniversiteye dair zayıf yönlerden bahsederken disiplinlerarası araştırmanın yetersizliğinden bahsetmiştir; fakat stratejik amaçlarının ikinci maddesinin altında bulundurduğu hedeflerde disiplinlerarası araştırmanın geliştirilmesi istenmektedir. Sonuç olarak ileriki dönemlerde disiplinlerarası araştırma Karadeniz Teknik Üniversitesinde görülebilir; fakat şu an için yeterli düzeyde değildir,
- Karadeniz Teknik Üniversitesi Teknoparka sahip olmasına rağmen finansal anlamda araştırma giderlerini kendi kendine karşılayacak kapasiteye henüz erişmemiştir. Ayrıca Finansal kaynakların geliştirilmesi stratejik amacının içerisindeki hedeflerde bilgi tekerleğinin ana unsuru olan Ar-Ge faaliyetleri ve

bunlara bağlı olarak gelişen finansal altyapıdan ziyade döner sermaye ve bağış gelirlerinin artırılması hedefleri göz önünde bulundurulmuştur. Karadeniz Teknik Üniversitesi bilgi tekerleğine sahip olma kriterine yeterince sahip değildir,

- Karadeniz Teknik Üniversitesi sahip olduğu MBA programı ve tezsiz yüksek lisans programlarıyla çift kanallı sisteme sahiptir,
- Karadeniz Teknik Üniversitesi, tasarım fakültesinin merkezi bir rol oynamasına dair stratejik planlama kılavuzunda bahsetmemiştir,
- Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin eğitim dili Türkçedir,
- Karadeniz Teknik Üniversitesi stratejik amaçlarının son maddesinde ve bu maddenin altındaki stratejik hedeflerinde uluslararası etkinliğin artırılması ve uluslararası alanda tanınırlığın artırılması üzerine hedeflerini vurgulamıştır,
- Karadeniz Teknik Üniversitesi stratejik planlama kılavuzunda finansal kaynakların geliştirilmesini stratejik amaçlarına yazmıştır, ayrıca sahip olunan teknopark, teknoloji transfer ofisi ve üniversite-sanayi işbirliği ile bilginin ticarileştirilmesi amacı sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda Karadeniz Teknik Üniversitesi üçüncü hedef ilkesine sahiptir,
- Karadeniz Teknik Üniversitesi stratejik amaçlarının birinci maddesinin altındaki hedeflerde “öğrencilerin girişimcilik ve yenilikçilik becerilerinin geliştirilmesi” ibaresine yer vermiştir. Bu bağlamda Karadeniz Teknik Üniversitesi girişimciliğe eğilimi olan bir üniversitedir yorumu yapılabilir ve girişimciliğe stratejik planlama kılavuzunda yer vermiştir,
- Karadeniz Teknik Üniversitesi teknoparka sahiptir,
- Karadeniz Teknik Üniversitesi üniversite-sanayi işbirliğine sahiptir,
- Karadeniz Teknik Üniversitesi araştırma giderleri gibi konularda kendi kendini

finanse edebilecek kapasiteye henüz sahip değildir,

Karadeniz Teknik Üniversitesinin kuşak analizine bakıldığı zaman 12 adet Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinden “disiplinlerarası araştırma ve eğitim”, “bilgi tekerleğine sahip olma”, “tasarım fakültelerinin üniversitede merkezi bir rol oynaması”, “eğitim dilinin İngilizce olması” ve “araştırma giderleri gibi konularda kendi kendini finanse edebilecek kapasiteye sahip olma” kriterlerine sahip değildir. Bu bağlamda Karadeniz Teknik Üniversitesi Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinden 7 tanesine sahiptir. Bu durumda Karadeniz Teknik Üniversitesi %58,3 oranında Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi göstermektedir yorumu yapılabilir.

4. 3. b. Akdeniz Üniversitesi

Akdeniz Üniversitesi'nin kuşak analizi yapılırken bu üniversiteye ait 2013-2017 stratejik planlama kılavuzundan yararlanılmıştır.

4. 3. b. i Akdeniz Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi

Akdeniz Üniversitesi misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Yüksek nitelikli akademik programlar ile evrensel düzeyde eğitim-öğretim ve bilimsel üretim yapmak, bilginin teknolojiye dönüşümüne katkı sağlamak, toplumun bilgi, teknoloji, sanat, kültür ve diğer alanlardaki gereksinimlerini üst düzeyde karşılamaktır. (Akdeniz Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2013).

4. 3. b. ii Akdeniz Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi

Akdeniz Üniversitesi vizyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Eğitim-öğretim, araştırma, sanat ve teknolojide kaliteyi sürekli

iyileştiren, çevreye duyarlı, girişimci ve bilimsel yönüyle uluslararası alanda tanınan seçkin bir üniversite olmaktır. (Akdeniz Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2013).

4. 3. b. iii Akdeniz Üniversitesi'nin Değerleri

Akdeniz Üniversitesi değerlerini şu şekilde ifade etmiştir:

İnsan odaklılık, liyakat, katılımcılık, paylaşımcılık, güvenilirlik, fırsat eşitliği, şeffaflık, hakkaniyet, çevreye duyarlılık, girişimcilik, toplumsal sorumluluk, sürekli gelişme ve mükemmeliyetçilik, etik değerlere bağlılık, akılcılık, nesnellik, hukuka bağlılık, öğrenci odaklılık, bilimsellik, nitelikli eğitim, başarıyı ödüllendirme, araştırmacılık, akademik özgürlük, evrensellik, verimlilik, yenilikçilik.

(Akdeniz Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2013).

4. 3. b. iv Akdeniz Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları

Akdeniz Üniversitesi stratejik amaçlarını şu şekilde belirtmiştir:

- Eğitim-öğretim kalitesini sürekli geliştirmek/iyileştirmek,
- Bilime ve sanata katkı sağlayacak ürün ve teknoloji üretmek,
- Altyapı ve fiziksel alanları sürekli geliştirmek/iyileştirmek,
- Kurumsal yapının ve insan kaynaklarının geliştirilmesi,
- Girişimciliği ve finansal kaynakları geliştirmek,
- Paydaşlarla ilişkileri geliştirmek ve uluslararası tanınırlığı artırmak,
- İletişim ve enformasyon sistemlerinin geliştirilmesi,

(Akdeniz Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2013).

Akdeniz Üniversitesi'nin misyon bildirim, vizyon bildirim ve stratejik

amaçlarına bakılarak kuşak analizi hakkında şunlar söylenebilir;

- Akdeniz Üniversitesi esas etkinlik olarak eğitim ve araştırma faaliyetlerini benimsemektedir,
- Akdeniz Üniversitesi stratejik planlama kılavuzunda zayıf yönlerinde disiplinlerarası sinerjinin yetersizliğini vurgulamıştır; fakat stratejik amaçlarının birinci maddesinin altındaki hedeflerinde disiplinlerarası çalışmalara olanak veren lisansüstü programların açılmasının teşvik edileceğinden bahsetmektedir. Fakat şu an için disiplinlerarası araştırma yetersizdir,
- Akdeniz Üniversitesi sahip olduğu Teknokent, eğitim araştırma faaliyetleri, teknoloji transfer ofisi ile elde edilen gelirin artırılması isteği, kamu dışında finansal kaynaklara yönelmesi, patent ofisinin kurulması ve patent tescil hizmetlerinin alınması isteği ve Teknokent'in içerisinde bulundurduğu Ar-Ge firmalarıyla bilgi tekerleğine sahip olmanın büyük bir kısmını sağlamaktadır,
- Akdeniz Üniversitesi sahip olduğu tezsiz yüksek lisanslar ve MBA programı ile çift kanallı sisteme sahiptir,
- Akdeniz üniversitesi misyon ve vizyon bildiriminde sadece bilim ve teknoloji kavramlarını değil aynı zamanda sanat kavramını da vurgulamıştır ve bu alanda da yeterli olmak istemiştir. Ayrıca stratejik amaçların ikinci maddesinde “Bilime ve sanata katkı sağlayacak ürün ve teknoloji üretmek” amacıyla ve bu amacın altındaki stratejik hedeflerde “geleneksel sanat dallarımızda üretilen özgün ürünlerden en az iki grubun 2017 yılına kadar yurtdışında sergilenmesinin sağlanması”, “sanatı destekleyen vakıf, dernek ve benzeri kurumlardan da kaynak sağlayarak yurt içi ve yurt dışı sanat etkinliklerine her yıl en az 2 katılımın sağlanması” ve “üniversitemizde her yıl en az bir sanatsal

yarışma, sempozyum, kongre, çalıştay ve benzeri etkinliğin düzenlenmesi” stratejik hedefleriyle tasarım fakültelerinin Akdeniz Üniversitesinde merkezi bir rol oynadığını göstermektedir,

- Akdeniz Üniversitesinin birkaç programı dışında eğitim dili Türkçedir.
- Akdeniz Üniversitesi uluslararası alanda etkinlik göstermektedir. Bunun için stratejik amaçların birinci maddesinin altında barındırdığı stratejik hedeflerinde “uluslararası ortak diploma programlarının, programlardaki ders ve öğrenci sayılarının 2017 sonuna kadar %100 artırılması” ibaresini kullanmıştır, ayrıca uluslararasılaşma politikasının gereğini yerine getirebilmek için stratejik hedefler arasına yurtdışından gelecek bilim insanları için gerekli ortamın hazırlanması da koyulmuştur,
- Akdeniz Üniversitesi kamu dışından finansal kaynaklara yönelme isteği ve sahip olduğu teknokentten ve teknoloji ofisinden elde edilen gelirin artırılması isteğinden dolayı bilginin ticarileştirilmesi isteğine sahiptir ve bu isteği artırmak istemektedir. Bu durum Akdeniz Üniversitesi’ne üçüncü hedef ilkesine sahip olmayı sağlamaktadır,
- Akdeniz Üniversitesi girişimci bir üniversite olmak istemektedir, stratejik planlama kılavuzunda vizyon bildiriminde ve stratejik amaçlarında bu durumu ifade etmiştir,
- Akdeniz Üniversitesi teknoparka sahiptir,
- Akdeniz Üniversitesi üniversite-sanayi işbirliğine sahiptir ve bu işbirliğini geliştirme isteğinden stratejik amaçlarının ikinci maddesinin altındaki stratejik hedeflerde bahsetmektedir,
- Akdeniz Üniversitesi stratejik amaçlarında “girişimciliği ve finansal kaynakları geliştirmek” ibaresini kullanmıştır. Finansal kaynak geliştirmesini

döner sermaye, danışmanlık hizmetleri, yayınlar ve satış gelirleri, alınan harçlar tarafından sağlandığını strateji planlama kılavuzunda bahsetmiştir. Ayrıca teknoloji transfer ofisinden elde edilen gelirlerin artırılmasını da hedef olarak göstermiştir. Bunlara dayanarak Akdeniz Üniversitesi araştırma giderleri gibi konularda kendi kendini finanse edebilecek kapasiteye sahiptir diyebiliriz,

Akdeniz Üniversitesinin kuşak analizine bakıldığı zaman 12 adet Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinden “disiplinlerarası araştırma yapmak” ve “eğitim dilinin İngilizce olması” kriterlerine sahip değildir. Bu bağlamda Akdeniz Üniversitesi Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinden 10 tanesine sahiptir. Bu durumda Akdeniz Üniversitesi %83,3 oranında Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi göstermektedir yorumu yapılabilir.

4. 3. c Çukurova Üniversitesi

Çukurova Üniversitesi'nin kuşak analizi yapılırken bu üniversiteye ait 2014-2018 stratejik planlama kılavuzundan yararlanılmıştır.

4. 3. c. i Çukurova Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi

Çukurova Üniversitesi misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Çukurova Üniversitesi; bilim, teknoloji ve sanat alanlarında yürüttüğü eğitim – öğretim faaliyetleri ve araştırma – geliştirme çalışmaları ile değişime, gelişime açık, demokrasi fikrini benimsemiş bireyler yetiştirmeye ve bilimsel birikimlerini diğer bilim kurumları ve toplum ile paylaşmayı görev ve ilke edinmiştir. (Çukurova Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

4. 3. c. ii Çukurova Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi

Çukurova Üniversitesi vizyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir: “Paydaşlarını önemseyen, eğitim-öğretimde kaliteye odaklanmış, insan ve doğa yararına yaptığı bilimsel, kültürel ve sanatsal çalışmalarıyla model bir üniversite olmak.” (Çukurova Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

4. 3. c. iii Çukurova Üniversitesi'nin Değerleri

Çukurova Üniversitesi değerlerini şu şekilde belirtmiştir:

- Geleneksel büyük aile kavramını sürdürme,
- Doğal kaynaklar, ekosistem ve çevresel sürdürülebilirliği ön plana taşıyan duyarlılıkla çalışma,
- Yerel değerleri koruyarak evrensel değerlerle bütünleşme,
- Bilim – sanata katkı ve onları ileriye taşıma,
- Yenilikçi ürün ve hizmet geliştirmeyi amaçlayan Ar-Ge Faaliyetlerini arttırma,
- Yasal çerçeve içinde demokratik bir yönetim anlayışının sağlayacağı şeffaflık ve hesap verilebilirlik,
- Ulusal ve uluslararası akademik işbirliğini arttırma,
- Bölgesel kalkınmaya katkı,
- Öğrencisi, akademik kadrosu ve idari personeliyle temel değerleri gerçekleştirme inancındır.

(Çukurova Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

4. 3. c. iv Çukurova Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları

Çukurova Üniversitesi stratejik amaçlarını şu şekilde belirtmiştir:

- Eğitim-öğretimde verimlilik ve kalitenin geliştirilmesi,
- Akademik personelin sayısını arttırmak ve niteliğini geliştirmek,

- İdari personelin sayısını artırmak ve niteliğini geliştirmek,
- Kurum kültürünün zenginleştirilmesi ve kampus yaşamının geliştirilmesi,
- Fiziksel altyapıyı güçlendirmek,
- Bilgi teknolojileri ve sistemleri altyapısını güçlendirmek,
- Öğrenci yetkinliklerinin geliştirilmesi,
- Bilimsel yayın, sanatsal etkinlik ve projelerin niceliğinin artırılması,
- Toplumla etkileşim, iletişim ve hizmetin iyileştirilmesi,
- Stratejik planın kurumsallaştırılması,

(Çukurova Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

Çukurova Üniversitesi'nin misyon bildirim, vizyon bildirim ve stratejik amaçlarına bakılarak kuşak analizi hakkında şunlar söylenebilir;

- Üniversitesi esas etkinlik olarak eğitim ve araştırma faaliyetlerini benimsemektedir,
- Çukurova Üniversitesi stratejik amaçların birinci maddesinin altında barındırdığı stratejik hedeflerde “multidisipliner, yeni ve gelişmekte olan bilim ve sanat dallarında eğitim-öğretim program sayısının artırılması” ibaresi ile disiplinler arası eğitim ve öğretime sahip olduğunu belirtmekte ve bunu artırma hedefini vurgulamaktadır; fakat disiplinlerarası araştırmaya dair bir vurgu yapılmamıştır,
- Çukurova Üniversitesi kamu dışında mali gelirlerin artırılmasından stratejik amaçlarda bahsetmemiştir. Teknopark sahip olunması ve bu teknoparkın içerisinde bulundurduğu Ar-Ge kurumları sebebiyle bilgi tekerleğinin bir kısmı sağlanmasına rağmen, araştırma giderleri gibi konularda kendi kendini finanse edebilecek bir kapasiteye henüz ulaşılmadığı için henüz bilgi tekerleğinin

büyük bir kısmına sahip değildir,

- Çukurova Üniversitesi sahip olduğu MBA ve tezsiz yüksek lisans programları ile çift kanallı sisteme sahiptir,
- Çukurova Üniversitesi misyon bildiriminde bilim ve teknolojiyle beraber sanatsal faaliyetleri ve eğitimi de vurgulamıştır. Bu bağlamda Çukurova Üniversitesi'nde bilim, teknoloji ve araştırmanın yanında tasarım fakülteleri de üniversitede merkezi bir rol oynamaktadır,
- Çukurova Üniversitesi'nin eğitim dili Türkçedir,
- Çukurova Üniversitesi uluslararası alanlarda etkinlik göstermektedir ve etkinliğini artırma hedefinden stratejik amaçlarının birinci maddesinin altında bahsetmiştir,
- Çukurova Üniversitesi, teknoparka ve üniversite-sanayi işbirliğine sahiptir. Fakat stratejik planlama kılavuzunda stratejik amaçlarda mali kaynaklarına artırılması ve çeşitlendirilmesi için bir amaçtan ya da hedeften bahsetmemiştir. Bu bağlamda stratejik planlama kılavuzuna dayanarak Çukurova Üniversitesi üçüncü hedef ilkesine sahip olma konusunda yetersizdir,
- Çukurova Üniversitesi girişimciliğe stratejik planlama kılavuzunda yer vermiş ve 2013 yılında girişimcilik endeksinde 17.sırada olduğunu ilerleyen yıllarda bu sıralamada daha üst sıralamalarda yer almak istediğinden bahsetmiştir,
- Çukurova Üniversitesi teknoparka sahiptir,
- Çukurova Üniversitesi üniversite-sanayi işbirliğine sahiptir,
- Çukurova Üniversitesi araştırma giderleri gibi konularda kendi kendini finanse edebilecek kapasiteye sahip değildir ve mali kaynakların çeşitlendirilmesi amacından stratejik planlama kılavuzunda bahsetmemektedir,

Çukurova Üniversitesi'nin kuşak analizine bakıldığı zaman 12 adet Üçüncü

Kuşak Üniversite olma kriterinden “disiplinlerarası araştırmaya sahip olma”, “bilgi tekerleğine sahip olma”, “eğitim dilinin İngilizce olması”, “üçüncü hedef ilkesine sahip olma” ve “araştırma giderleri gibi konularda kendi kendine finanse edebilme kapasitesine sahip olma” kriterine sahip değildir. Bu bağlamda Çukurova Üniversitesi 12 adet Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinden 7 kritere sahiptir. Bu durumda Çukurova Üniversitesi %58,3 oranında Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi göstermektedir yorumu yapılabilir.

4. 3. d Uludağ Üniversitesi

Uludağ Üniversitesi'nin kuşak analizi yapılırken bu üniversiteye ait 2014-2018 stratejik planlama kılavuzundan yararlanılmıştır.

4. 3. d. i Uludağ Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi

Uludağ Üniversitesi misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Uluslararası ölçekte mesleki yetkinliğe sahip, disiplinlerarası çalışmayı özümsemiş, girişimci ve yenilikçi bireyler yetiştirmeyi; evrensel düzeyde bilgi ve sanat eseri üretmeyi, yaymayı, kentle bütünleşmeyi ve topluma kaliteli hizmet sunmayı görev edinmiştir. (Uludağ Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

4. 2. d. ii Uludağ Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi

Uludağ Üniversitesi vizyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Uludağ üniversitesinin uzgürüsü, ulusal ve uluslararası düzeyde saygın üniversiteler arasında yer alan, mezunları tercih edilen, yenilikçi, kalite odaklı, toplumsal gelişime öncülük edebilen bir üniversite olmaktadır. (Uludağ Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

4. 2. d. iii Uludağ Üniversitesi'nin Değerleri

Uludağ Üniversitesi değerlerini şu şekilde ifade etmiştir:

- Ortak akıl ve katılımcılık,
- Hesap verebilirlik,
- Etik değerlere bağlılık,
- Çevreye saygı ve duyarlılık,
- Yaşam boyu eğitim,
- Adalet ve hukukun üstünlüğü,
- Özgür ve özgün düşünceyi önemseme,

(Uludağ Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

4. 2. d. iv Uludağ Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları

Uludağ Üniversitesi stratejik amaçlarını şu şekilde belirtmiştir:

- Eğitim ve Öğretimin niteliğini geliştirmek,
- Araştırma geliştirme faaliyetlerini nicelik ve nitelik açısından artırmak,
- Araştırma çıktılarını toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürme sürecini desteklemek,
- Toplumsal hizmetlerin iyileştirilmesi ve çeşitlendirilmesini sağlamak,
- Özel hizmet alanları oluşturarak ulusal ve uluslararası ölçekte öncü olmak,
- Kurumsal kimlik yapısını geliştirmek,
- Paydaşlarla ilişkileri güçlendirmek,

(Uludağ Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

Uludağ Üniversitesi'nin misyon bildirimini, vizyon bildirimini ve stratejik amaçlarına bakılarak kuşak analizi hakkında şunlar söylenebilir;

- Uludağ Üniversitesi eğitim ve araştırma faaliyetlerini benimsemektedir,

- Uludağ Üniversitesi disiplinlerarası araştırmaya sahiptir ve bunu geliştirmek istemektedir. Stratejik amaçlarının ikinci ve üçüncü maddesinin altında bulundurduğu stratejik hedeflerinde bu durumdan “araştırma amaçlı finansal kaynakların geliştirilmesi ve daha etkin kullanımının sağlanması için başta disiplinlerarası çalışma anlayışının geliştirilmesi olmak üzere gerekli uygulamaların başlatılması” ibaresi ile bahsetmektedir. Ayrıca Uludağ Üniversitesi misyon bildiriminde disiplinlerarası çalışmayı özümsemekten bahsetmektedir,
- Uludağ Üniversitesi Ulutek Teknokent adında teknoparka sahiptir ve teknoloji geliştirme bölgesinde aktif rol oynamaktadır. Uludağ Üniversitesi stratejik amaçlarının üçüncü maddesinde ve bu maddenin altındaki stratejik hedeflerinde bilginin ticarete dökülmesi ve finansal kaynakların çeşitlendirilmesi ve verimli kullanılması üzerine hedefler belirlemiştir. Ayrıca sahip olduğu teknokente özel Ar-Ge firmalarına sahiptir. Finansal olarak yeni kaynak arayışları ve kaynakların verimli kullanılmak istenmesi, teknokentten sahip olma ve özel Ar-Ge firmaları barındırmak dolayı Uludağ Üniversitesi bilgi tekerleğinin büyük bir kısmına sahiptir,
- Uludağ Üniversitesi sahip olduğu MBA programı ve tezsiz yüksek lisans programları ile çift kanallı sisteme sahiptir,
- Uludağ Üniversitesi misyon bildiriminde “evrensel düzeyde bilgi ve sanat eseri üretmeyi yaymayı kendine görev edinmiştir” ibaresi ile bilim ve teknolojinin yanında sanata da önem verdiğini beyan etmiştir. Bu bağlamda Uludağ Üniversitesi tasarım fakültelerini de üniversite merkezine almıştır,
- Uludağ Üniversitesi’nin eğitim dili Türkçedir,
- Uludağ Üniversitesi uluslararası alanda etkinlik göstermektedir ve bunu

stratejik amaçlarının beşinci maddesinde beyan etmiştir,

- Uludağ Üniversitesi sahip olduğu Teknokent ile ve stratejik amaçlarının üçüncü maddesinde bahsettiği “Araştırma çıktılarını toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürme sürecini desteklemek” ibaresi ile bilginini ticarileştirilmesi kaygısı gütmektedir ve bilginin ticarileştirilmesini göz önünde bulundurmaktadır. Bu bağlamda Uludağ Üniversitesi üçüncü hedef ilkesine sahiptir,
- Uludağ Üniversitesi girişimciliği desteklemektedir. Misyon bildiriminde “girişimci ve yenilikçi bireyler yetiştirmeyi görev edinmiştir.” ibaresi ile desteğini beyan etmiştir,
- Uludağ Üniversitesi teknoparka sahiptir,
- Uludağ Üniversitesi üniversite-sanayi işbirliğine sahiptir,
- Uludağ Üniversitesi teknoparka sahip olmasına ve finansal kaynaklarını daha verimli kullanmak istemesine rağmen araştırma giderlerini kendi kendine finanse edebilmek hedefine stratejik planlama kılavuzunda yeterli yer ayırmamıştır. Bu bağlamda Uludağ Üniversitesi henüz araştırma giderleri konusunda kendi kendini finanse edebilecek kapasiteye sahip değildir.

Uludağ Üniversitesi'nin stratejik planlama kılavuzuna bakıldığı zaman 12 adet Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterinden “eğitim dilinin İngilizce olması” ve “araştırma giderleri gibi konularda kendi kendini finanse edebilmesi” kriterlerine sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda Uludağ üniversitesi 12 adet Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterinden 2 tanesine sahip değildir. Bu durumda Uludağ Üniversitesi %83,3 oranında Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi göstermektedir.

4.4 60.000 ve 60.000 Üzerinde Öğrenciye Sahip Olan Devlet Üniversitelerinin Kuşak Analizinin Yapılması

Bu bölümde 60.000 ve 60.000 üzeri öğrenciye sahip olan İstanbul Üniversitesi'nin, Selçuk Üniversitesi'nin, Ankara Üniversitesi'nin ve Marmara Üniversitesi'nin kuşak analizi yapılmıştır. Kuşak analizi yapılırken üniversitelere ait stratejik planlar incelenmiş; misyon bildirim, vizyon bildirim, değerler ve stratejik amaçlar gibi kavramların üzerinde durulmuştur.

4. 4. a İstanbul Üniversitesi

İstanbul Üniversitesi'nin kuşak analizi yapılırken bu üniversiteye ait 2014-2018 stratejik planlama kılavuzundan yararlanılmıştır.

4. 4. a. i İstanbul Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi

İstanbul Üniversitesi misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir: “Doğu ile Batı’yı, geçmişle geleceği buluşturan İstanbul Üniversitesi, ülkemize ve insanlığa yararlı bilgi üreten ve yetkin bireyler yetiştiren öncü üniversitedir.” (İstanbul Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

4. 4. a. ii İstanbul Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi

İstanbul Üniversitesi vizyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir: “İstanbul Üniversitesi, dünyanın önde gelen üniversitelerinden biri olacaktır.” (İstanbul Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

4. 4. a. iii İstanbul Üniversitesi'nin Değerleri

İstanbul Üniversitesi değerlerini Atatürk ilkelerini ve Cumhuriyet kazanımlarını korumak ve yüceltmek, katılımcılık, çevre ve insana saygı, etik değerlere mutlak uyum olarak belirlemiştir.

4. 4. a. iv İstanbul Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları

İstanbul Üniversitesi stratejik amaçlarını şu şekilde belirtmiştir:

- Eğitimde uluslararası standartları sağlamak ve uluslararasılaşma stratejilerini etkin biçimde kullanmak,
- Yaşadıkları toplumun sosyal ve kültürel sorunlarıyla ilgilenen ve bilimsel bakış açısı üreten öğrenciler yetiştirmek,
- Eğitimde güncel ve teknolojik gelişmeleri takip ederek en son yeniliklerin uygulanmasını sağlamak,
- Yaşam boyu öğrenim olanaklarını artırmak,
- Eğitim mekanlarının altyapılarını ve eğitim donanımlarının iyileştirilmesi,
- Ulusal ve uluslararası imaj ve saygınlığı artırmak,
- Ulusal ve uluslararası kuruluşlarla iş birliklerini geliştirmek,
- Mezunlarla iletişimin güçlendirilmesini sağlamak,
- Üniversite ve birimlerinin tanıtımını sağlamak,
- Kurumsal kimlik ve motivasyonun geliştirilmesini sağlamak,
- Akademik ve idari personel ile öğrencilerin aidiyet ve motivasyonlarını artırmak,
- İstanbul Üniversitesi'nin mevcut organizasyon yapısını ve sorunlarını tespit ederek özümsemek, 2014 yılı sonuna kadar İstanbul Üniversitesi Yönetim Bilgi Sistemi'ni oluşturmak ve tüm birimlerde işlerliğini sağlamak,
- Etkin bir performans yönetim sisteminin kurulması ve akademik ile idari personelin performanslarına göre ödüllendirilmesini sağlamak,
- Doğaya saygılı ve çevreye önem veren bir üniversite olmak,
- İstanbul Üniversitesi Ar-Ge ve yenilikçi araştırma politikasını geliştirmek,
- Araştırma ve araştırmacı altyapısını geliştirmek,

- Üniversitemizde üretilen ve uluslararası endeksler kapsamına giren yayın sayısını artırmak,
- Üniversitenin ve öğretim üyelerinin gelirlerinin artırılması için lobi faaliyetlerinin artırılması,
- Yeni fon kaynakları üretmeye yönelik çalışmaları artırmak,
(İstanbul Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

İstanbul Üniversitesi'nin misyon bildirimi, vizyon bildirimi ve stratejik amaçlarına bakılarak kuşak analizi hakkında şunlar söylenebilir;

- İstanbul Üniversitesi esas etkinlik olarak eğitim ve araştırma faaliyetlerini benimsemektedir,
- İstanbul Üniversitesi disiplinlerarası araştırmayı stratejik amaçlarında bizatihi olarak göstermese de “Araştırma ve araştırmacı altyapısını geliştirmek” stratejik amacının altındaki “Birimlerdeki araştırma altyapısını geliştirmek” hedefinin içerisinde “Multidisipliner araştırma merkezleri kurmak” ibaresi ile disiplinlerarası çalışmalara olanak vermekten stratejik planlama kılavuzunda bahsetmiştir,
- İstanbul Üniversitesi sahip olduğu teknokentle ve yeni fon kaynakları üretmeye yönelik çalışmaları stratejik amaç olarak göstermesine bağlı olarak sahip olunmaya çalışılan finansal altyapı ile bilgi tekerleğine sahiptir. Bilgi tekerleğinin unsuru olan teknoparka ve bunun içerisinde bulunan özel Ar-Ge kurumlarına İstanbul Üniversitesi sahiptir. Ayrıca kamu gelirlerinden bağımsız yeni mali kaynak arayışları bu üniversite için bilgi tekerleğine sahip olma unsurlarından olan finansal altyapıyı temin etmektedir. Üniversite kendini bahsi geçen finansal altyapı, araştırma-eğitim faaliyetleri ve teknopark ortasında konumlandırmıştır,

- İstanbul Üniversitesi bulundurduğu MBA programı ve tezsiz yüksek lisans programları ile çift kanallı sisteme sahiptir,
- İstanbul Üniversitesi misyon-vizyon bildiriminde ya da stratejik amaçlarında tasarım fakültelerinin üniversitenin merkezinde rol oynadığına dair herhangi bir ibareye yer vermemiştir,
- İstanbul Üniversitesi'nin eğitim dili Türkçedir,
- İstanbul Üniversitesi uluslararası alanda etkinlik göstermektedir ve bu durumdan stratejik amaçlarında “Ulusal ve uluslararası imaj ve saygınlığı artırmak” ve “Ulusal ve uluslararası kuruluşlarla iş birliklerini geliştirmek” ibareleri ile bahsetmektedir,
- İstanbul üniversitesi “İstanbul Üniversitesi Ar-Ge ve yenilikçi araştırma politikasını geliştirmek” stratejik amacının altında patent ofislerinin etkinliklerinin artırılması, alınan patent sayısının artırılması ve teknokentin geliştirilmesi gibi hedeflerle bilginin ticarileştirilmesine önem vermektedir ve bunu stratejik planlama kılavuzunda bu şekilde ifade etmiştir. Bu bağlamda İstanbul Üniversitesi üçüncü hedef ilkesine sahiptir,
- İstanbul Üniversitesi girişimciliği desteklemektedir. İstanbul Üniversitesi “Araştırma ve araştırmacı altyapısını geliştirmek” stratejik amacı altındaki hedeflerinin içerisinde “Girişimci ve yenilikçi akademisyenlere özel destekler sağlamak” ve “İstanbul Üniversitesi Ar-Ge ve yenilikçi araştırma politikasını geliştirmek” stratejik amacının altındaki hedeflerinin içerisinde “İstanbul Üniversitesi akademisyenlerinin ve öğrencilerinin İstanbul Üniversitesi Teknokent bünyesinde şirket kurmalarını özendirmek” ibareleri ile girişimciliğe desteğini vurgulamıştır,
- İstanbul Üniversitesi teknoparka sahiptir,

- İstanbul Üniversitesi üniversite-sanayi işbirliğine sahiptir ve “İstanbul Üniversitesi Ar-Ge ve yenilikçi araştırma politikasını geliştirmek” stratejik amacının altındaki hedeflerinin içerisinde “Üniversite-sanayi işbirliği kapsamında elektronik ve haberleşme, nanoteknolojiler, otomotiv teknolojileri, kimya sektörü, makine inşaat, ilaç, gıda, ve hayvancılık alanlarındaki yenilikçi projelerle yönetim etkinliğini ve verimliliğini artıran projelere öncelik tanımak” ibaresi ile üniversite-sanayi işbirliğini geliştirmek istediğini ve bu ilişki kapsamındaki projelere öncelik verdiğini beyan etmiştir,
- İstanbul Üniversitesi kamu dışında da finansal kaynak araması ve bu aramayı bilginin ticarileştirilmesi, alınan patent sayısının artırılması, teknoparka olan ilginin artırılması, sponsorluk arayışları ve uluslararası alandaki alternatif kaynakların değerlendirilmesini göz önünde bulundurduğu, bu üniversiteye stratejik planlama kılavuzundan anlaşılmaktadır. Bu bağlamda İstanbul Üniversitesi araştırma giderleri gibi konularda kendi kendini finanse edebilecek kapasiteye sahiptir denilebilir,

İstanbul Üniversitesi'nin stratejik planlama kılavuzuna bakıldığı zaman İstanbul Üniversitesi 12 adet Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterinden “tasarım fakültesinin üniversitede merkezi bir rol oynaması” ve “eğitim dilinin İngilizce olması” kriterlerini sağlamamaktadır. Bu bağlamda İstanbul Üniversitesi 12 adet Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterinden 10 tanesini sağlamaktadır. Bu durumda İstanbul Üniversitesi %83,3 oranında Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi göstermektedir yorumu yapılabilir.

4. 4. b Selçuk Üniversitesi

Selçuk Üniversitesi'nin kuşak analizi yapılırken bu üniversiteye ait 2014-2018 yılı stratejik planlama kılavuzundan yararlanılmıştır.

4. 4. b. i Selçuk Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi

Selçuk Üniversitesi misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Bilimsel düşüncüyü temel alan kurumsallaşmış, rekabet üstünlüğü için girişimci ve yenilikçi atılımlarla sorumluluk sahibi ve çevreye duyarlı bir anlayışta adil ve güvenilir bir üniversite olarak farkındalık yaratan bireyler yetiştirmek; sürdürülebilir kalkınma odaklı araştırmalar gerçekleştirmek ve bütün hizmetlerinde sürekli toplum yararını gözetmektir. (Selçuk Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

4. 4. b. ii Selçuk Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi

Selçuk Üniversitesi vizyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir: “Dünya çapında üniversite olmayı amaçlayan, öğrencilerin tercih ettiği ve mezunları tercih edilen, sürekli değişimi hedefleyen bir üniversite olmaktır.” (Selçuk Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

4. 4. b. iii Selçuk Üniversitesi'nin Değerleri

Selçuk Üniversitesi değerlerini şu şekilde belirlemiştir:

Bilimsel anlamda özgür, kurumsal anlamda özerk, şeffaf ve hesap verebilen, katılımcı ve farklılıklara saygılı, paydaşlarıyla sürekli işbirliği içinde, rekabetçi, kalite ve öğrenci odaklı olmak. (Selçuk Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

4. 4. b. ivi Selçuk Üniversitesi'nin Stratejik Amaçlar

Selçuk Üniversitesi stratejik amaçlarını şu şekilde belirlemiştir:

- Üniversitenin yaygın tanıtımını yaparak üniversiteyi başarılı öğrenciler için çekim merkezi haline getirmek,

- Uluslararasılaşmayı sağlamak,
- Lisansüstü eğitim kalitesini yükseltmek,
- Akreditasyon ve eğitim kalitesini geliştirmek,
- Hayat boyu eğitim ve uzaktan eğitim olanaklarını geliştirmek,
- Araştırma kaynaklarını etkin kullanmak ve araştırma kalitesini yükseltmek,
- İnsan kaynaklarını geliştirmek,
- Kurumsallaşmayı tamamlamak,
- Sosyal ve kültürel alanları geliştirmek,
- İdari ve eğitim alanlarının fiziki altyapısını güçlendirmek,
- Finansal kaynakları geliştirmek,
- Üniversite tarafından sunulan toplumsal hizmetleri geliştirmek,
- Uluslararası bilinirliğimizi ve etkinliğimizi artırmak,
- Öğrencilerin sosyal faaliyetlerini artırmak ve sosyal gelişimlerini desteklemek,

(Selçuk Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

Selçuk Üniversitesi'nin misyon bildirimini, vizyon bildirimini ve stratejik amaçlarına bakılarak kuşak analizi hakkında şunlar söylenebilir;

- Selçuk Üniversitesi esas etkinlik olarak eğitim ve araştırma faaliyetlerini benimsemektedir,
- Selçuk Üniversitesi stratejik amaçlarında disiplinlerarası araştırmalara dair bir amaç ve hedef belirlememiştir,
- Selçuk Üniversitesi teknoparka sahiptir; fakat stratejik planlama kılavuzunda bilginin ticarileştirilmesi üzerine amaç belirtmemiştir. Sadece stratejik amaçlarının altıncı maddesinin içerisindeki hedeflerde “teknoloji üretmek ve transfer etmek” ibaresini kullanmıştır. Fakat patent alma, fikri mülkiyet,

teknoparklarda bilginin toplumsal faydaya dönüştürülmesi ve ticarileştirilmesi üzerine amaçlara ve hedeflere rastlanılmamıştır. Ayrıca stratejik amaçlardaki “Finansal kaynakları geliştirmek” amacının bilginin ticarileştirilmesiyle mi, döner sermaye gelirleriyle mi yoksa bağış ve sponsorluklarla mı olacağına dair net bir ifade de yoktur. Bu bağlamda finansal altyapı yetersizliğine bağlı olarak Selçuk Üniversitesi bilgi tekerleğine sahip değildir yorumu yapabiliriz,

- Selçuk Üniversitesi sahip olduğu MBA programı ve tezsiz yüksek lisans programları ile çift kanallı sisteme sahiptir,
- Selçuk Üniversitesi’nin stratejik planlama kılavuzunda tasarım fakültelerinin üniversitede merkezi bir rol oynamasına dair bir ibareye rastlanılmamıştır,
- Selçuk Üniversitesi’nin eğitim dili Türkçedir,
- Selçuk Üniversitesi uluslararası alanda etkinlik göstermektedir ve uluslararası alanda etkinlik göstermeyi, bu etkinliğin artırılmasını stratejik amaçlarında belirtmiştir,
- Selçuk Üniversitesi bilginin ticarileştirilmesini stratejik amaç ve bu amaçların altında bulunan stratejik hedef olarak göstermemiştir. Sadece teknoloji üretmek ve transfer etmekten bahsetmiştir, fakat bu bilginin ticarileştirilmesini benimsemek anlamına gelen üçüncü hedef ilkesine sahip olmak için yeterli değildir. Bu bağlamda Selçuk Üniversitesi üçüncü hedef ilkesine sahip değildir,
- Selçuk Üniversitesi misyon bildiriminde girişimcilik ve yenilikçilikten bahsederek girişimciliği desteklediğini beyan etmiştir,
- Selçuk Üniversitesi teknoparka sahiptir,
- Selçuk Üniversitesi üniversite-sanayi işbirliğine sahiptir,
- Selçuk Üniversitesi finansal kaynakların artırılmasını bilginin ticarileştirilmesi

ve alınan patent sayısının artırılması şeklinde değil, döner sermaye gelirlerini artırmak şeklinde yapmaktadır. Bu durum stratejik amaçların altında bulunan stratejik hedefleri gerçekleştirebilmek için uygulanan stratejilerde vurgulanmıştır. Bu bağlamda Selçuk Üniversitesi henüz araştırma giderleri gibi konularda kendi kendini finanse edebilecek kapasitede değildir denilebilir.

Selçuk Üniversitesinin kuşak analizine bakıldığı zaman 12 adet Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterinden “disiplinlerarası araştırmalara sahip olma”, “bilgi tekerleğine sahip olma”, “tasarım fakültelerinin üniversitede merkezi bir rol oynaması”, “eğitim dilinin İngilizce olması”, “üçüncü hedef ilkesine sahip olma” ve “araştırma giderleri gibi konularda kendi kendini finanse edebilecek kapasiteye sahip olma” kriterlerine sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda Selçuk Üniversitesi 12 adet Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterinden 6 kriteri sağlamaktadır. Bu durumda Selçuk Üniversitesi %50 oranında Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi göstermektedir yorumu yapılabilir.

4. 4. c Ankara Üniversitesi

Ankara Üniversitesi'nin kuşak analizi yapılırken bu üniversiteye ait 2014-2018 yılı stratejik planlama kılavuzundan yararlanılmıştır.

4. 4. c. i Ankara Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi

Ankara Üniversitesi misyon bildirimini şu şekilde ifade etmektedir:

Ankara Üniversitesi, Cumhuriyetin ilk üniversitesi olma sorumluluğu ile; eleştirel düşünebilen ve sorun çözebilen, kişisel ve mesleki alanda kendini sürekli yenileyen, doğaya duyarlı, farklılıklara saygı gösteren, yaratıcı bireyler yetiştirmeyi; bilime ve sanata evrensel düzeyde katkı sağlayan, etik değerleri gözetken, disiplinlerarası araştırmalar yapmayı;

sosyal sorumluluk bilinci ile ülke sorunlarına duyarlı, kamu yararını gözeterek yaşadığı kentin kalkınmasına ve gelişmesine katkıda bulunan hizmetler sunmayı görev edinmiştir. (Ankara Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

4. 4. c. ii Ankara Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi

Ankara Üniversitesi vizyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir: “Nitelikli araştırmalar yapan, bilgi ve yeteneklerini insanlık ve ülke yararına kullanan ve evrensel düzeyde fark yaratarak geleceğe yön veren yenilikçi üniversite olmaktır.” (Ankara Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

4. 4. c. iii Ankara Üniversitesi'nin Değerleri

Ankara Üniversitesi değerlerini şu şekilde belirtmiştir:

- Akademik özgürlüğe öncelik verme,
- Etik değerlere bağlılık,
- Cumhuriyet değerlerine bağlılık,
- Tarihine sahip çıkma,
- Kentle bütünleşme,
- Saydamlık,
- Katılımcılık,
- Çalışana ve öğrenciye güven duyma,
- Öğrenci merkezlilik,
- Toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı olma,
- Ülke sorunlarına/önceliklerine duyarlı olma,

(Ankara Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

4. 4. c. iv Ankara Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları

Ankara Üniversitesi stratejik amaçlarını şu şekilde belirtmiştir:

- Bilgiyi üreten ve yayan bir üniversite olmak,
 - Eğitimin niteliğini artırarak nitelikli mezunlar vermek,
 - Toplumun farklı kesimleriyle işbirliği içinde toplumsal sorunlara çözüm üretmek,
 - Ulusal ve uluslararası yeterliliğini sağlamış kurumsal yapılanması ile hasta memnuniyetini öne çıkaran ve üçüncü basamak üst düzey merkezler kurarak etkin hizmetler sunmak,
 - Üniversitenin bütün yerleşkelerinde öğrenci, çalışan ve diğer paydaşların gereksinimlerini karşılamak ve yaşam kalitelerini yükseltmek,
 - Üniversitenin değişen koşullara uyumunu sağlayacak, amaç ve hedeflerini yaşama geçirecek kurumsal yapıyı geliştirmek,
- (Ankara Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014).

Ankara Üniversitesi'nin misyon bildirimini, vizyon bildirimini ve stratejik amaçlarına bakılarak kuşak analizi hakkında şunlar söylenebilir;

- Ankara Üniversitesi esas etkinlik olarak eğitim ve araştırma faaliyetlerini gerçekleştirmektedir,
- Ankara Üniversitesi misyon bildiriminde “Disiplinlerarası araştırmayı kendine görev edinmiştir” ibaresi ile disiplinlerarası araştırma yaptığını ve buna olanak verdiğini beyan etmiştir. Ayrıca stratejik amaçların birinci maddesinin içerisinde bulundurduğu hedeflerde “Araştırmaların öncelikli alanlara ve disiplinlerarası çalışmalara yönelmesini sağlamak” ibaresi ile disiplinlerarası çalışmayı stratejik hedeflerine koyduğunu göstermiştir,

- Ankara Üniversitesi sahip olduğu teknopark ve bu teknoparkın içerisindeki Ar-Ge kuruluşlarıyla, teknoloji transfer ofisiyle, araştırmalar için fon arayışıyla ve bilginin ticarileştirilmesindeki önemli araçlardan olan alınan patent sayısının artırılmasını hedef olarak göstermesiyle bilgi tekerleğinin büyük bir bölümüne sahiptir,
- Ankara Üniversitesi sahip olduğu MBA programı ve tezsiz yüksek lisans programları ile çift kanallı sisteme sahiptir,
- Ankara Üniversitesi misyon bildiriminde “bilime ve sanata evrensel düzeyde katkı yapmayı kendine görev edinmiştir” ibaresi ile sadece bilime değil aynı zamanda sanata da önem verdiğini beyan etmiştir. Bu bağlamda Ankara Üniversitesi’nde tasarım fakültesin merkezi bir rol oynuyor yorumu yapılabilir,
- Ankara Üniversitesinin eğitim dili Türkçedir,
- Ankara Üniversitesi uluslararası alanda etkinlik göstermektedir ve stratejik amaçlarının ikinci maddesinin altında bulundurduğu hedeflerde “ulusal ve uluslararası değişim programlarını destekleyerek birbirinden öğrenme sürecini hızlandırmak” ibaresi ile bu durumu göstermektedir. Ayrıca stratejik amaçların birinci maddesinin altındaki hedefleri gerçekleştirmek adına uygulanmak istenen stratejilerde de “Ulusal ve uluslararası kongre ve sempozyumların üniversitemiz tarafından düzenlenmesi gerçekleştirilecektir” ibaresi ile uluslararası alanda etkin olma faaliyetlerine vurgu yapılmıştır,
- Ankara Üniversitesi “Toplumun farklı kesimleriyle işbirliği içinde toplumsal sorunlara çözüm üretmek” stratejik amacının altındaki hedeflerinin içerisinde “Üniversitemiz fikri mülkiyet hakları politikalarının Ar-Ge eşgüdüm komisyonunca belirlenerek, üniversite kaynaklı araştırmaların patent, lisans ve

ticarileştirilmesine ilişkin iş ve işlemleri Teknoloji Transfer Ofisi eşgüdümünde gerçekleştirecektir” ibaresi ile bilginin ticarileştirilmesini ve patent alınmasını vurgulamıştır. Bu bağlamda Ankara Üniversitesi üçüncü hedef ilkesine sahiptir,

- Ankara Üniversitesi'nin hazırlamış olduğu stratejik planlama kılavuzunda akademik girişimciliğin artırılmasına dair bir ibare vardır; fakat öğrencilerin ve öğretim görevlilerinin girişimciliğini artırmaya yönelik destek ya da teşvikten bahsedilmemiştir.
- Ankara Üniversitesi teknoparka sahiptir,
- Ankara Üniversitesi üniversite-sanayi işbirliğine sahiptir. Bu durumda stratejik amaçlarının birinci maddesini açıklarken “Onuncu Kalkınma Planında araştırmacı insan gücünün nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesi ve özel sektörde istihdamın artırılması gereksinimi vurgulanmış ve yeniliğe dayalı bir yapıda araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesine ve araştırma alanında üniversite-sanayi işbirliğine özel önem verilmiştir” ibaresine yer vermiş ve “Toplumun farklı kesimleriyle işbirliği içinde toplumsal sorunlara çözüm üretmek” stratejik amacının içerisindeki stratejik hedeflere ulaşabilmek adına geliştirilen stratejilerde “Teknoloji Transfer Ofisinde üniversite-sanayi işbirliği sonucunda ortaya çıkan fikri, sınai ve mülki haklarla ilgili konularda araştırmacılara destek sağlanacaktır” ibaresi ile üniversitesi-sanayi işbirliğinin varlığını göstermiştir,
- Ankara Üniversitesi bilginin ticarileştirilmesi işlevi, sahip olunan teknopark ve araştırma sonuçlarının patent olarak dönülmesini göz önünde bulundurduğu için araştırma giderleri gibi konularda kendi kendini finanse edebilecek kapasiteye sahiptir,

Ankara Üniversitesi'nin kuşak analizine bakıldığı zaman 12 adet Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterinden “eğitim dilinin İngilizce olması” ve “girişimciliğin desteklenmesi” kriterlerini sağlamadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda Ankara Üniversitesi 12 adet Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterinden 10 tanesine sahiptir. Bu durumda Ankara Üniversitesi'nin %83,3 oranında Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi göstermektedir yorumu yapılabilir.

4. 4. d Marmara Üniversitesi

Marmara Üniversitesi'nin kuşak analizi yapılırken bu üniversiteye ait 2017-2021 yılı stratejik planlama kılavuzundan yararlanılmıştır.

4. 4. d. i Marmara Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi

Marmara Üniversitesi misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Marmara Üniversitesi köklü geçmişinden gelen deneyimi ile toplumsal değerleri ön planda tutarak tüm paydaşları için bilim, kültür, sanat ve sporda değer üreten, yaşam boyu öğrenmeye verdiği önemle sürdürülebilirliği hedefleyen, çok dilli eğitimiyle öncü, uluslararası ve çağdaş bir üniversitedir. (Marmara Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2017).

4. 4. d. ii Marmara Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi

Marmara Üniversitesi vizyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir: “Eğitim ve araştırmadaki öncülüğüyle toplumsal gelişime yön veren uluslararası bir üniversite olmak.” (Marmara Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2017).

4. 4. d. iii Marmara Üniversitesi'nin Değerleri

Marmara Üniversitesi değerlerini şu şekilde ifade etmiştir:

- Akademik özgürlük,
- Atatürk ilkelerine bağlılık,
- Çözüm odaklılık,
- Eleştirel düşünce,
- Etik değerlere bağlılık,
- Evrensellik,
- Farklılıklara saygı,
- Güvenilirlik,
- Liyakat,
- Paydaş odaklılık,
- Sürdürülebilirlik bilinci ve hareket etme,
- Temel hak ve özgürlüklere saygı,
- Yenilikçilik ve yaratıcılık,

(Marmara Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2017).

4. 4. d. iv Marmara Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları

Marmara Üniversitesi stratejik amaçlarını şu şekilde belirtmiştir:

- Üniversitenin fiziki olanaklarının ve müfredatlarının uygulamalı ve proje destekli yaklaşımla yeniden düzenlenmesini sağlamak,
- Uluslararası akademik/idari personel ve öğrenci eğitim, öğretim hareketliliği, araştırma ve işbirliğinin artırılması,
- Yerleşkeleri birimlerin etkileşimi göz önünde bulundurularak yapılandırmak,
- Üniversite-paydaş işbirliğini artırmak,
- Öğretim üyelerine yönelik araştırma projeleri konusunda teknik desteğin verilmesi,

- Yerleşkemizde enerji ve su tasarrufu sağlamak ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı ile üretimine yönelik çalışmalar yapmak,
- Yerleşkemizde açığa atıkların azaltılmasını ve doğru yönetimini sağlamak,

Marmara Üniversitesi'nin misyon bildirim, vizyon bildirim ve stratejik amaçlarına bakılarak kuşak analizi hakkında şunlar söylenebilir;

- Marmara Üniversitesi esas etkinlik olarak eğitim ve araştırma faaliyetlerini benimsemektedir,
- Marmara Üniversitesi disiplinlerarası araştırmalardan stratejik amaçlarında bahsetmemiştir,
- Marmara Üniversitesi SWOT analizinde teknoparkların yeterli düzeyde kullanılmasını üniversitenin zayıf yönü olarak belirtmiştir. Bu bağlamda bilginin ticarete dökülmesi konusunda yeterli değildir ve stratejik amaçlarında bilginin ticarete dökülmesinden bahsedilmemiştir. “Üniversite-paydaş işbirliğini artırmak” stratejik amacının altında 2021 yılı sonuna kadar 5 adet patent alma hedefi gösterilmiştir; fakat bilginin ticarileştirilmesi için bu yeterli değildir teknoparkların etkili kullanımı ve alternatif finansal kaynaklara ihtiyaç da vardır. Bu bağlamda Marmara Üniversitesi henüz bilgi tekerleğine sahip değildir,
- Marmara Üniversitesi sahip olduğu MBA programı ve tezsiz yüksek lisans programları ile çift kanallı sisteme sahiptir,
- Marmara Üniversitesi misyon bildiriminde bilimde olduğu kadar sanatta da değer üretmekten bahsetmiştir. Bu durum tasarım fakültelerinin de üniversitede merkezi bir rol oynadığı yorumunu yapmaya olanak vermektedir,
- Marmara Üniversitesi'nde eğitim dili %100 İngilizce olan bölümlerde

mevcuttur, ama eğitim dili Türkçedir.

- Marmara Üniversitesi uluslararası alanda etkinlik göstermektedir ve stratejik amaçlarının ikinci maddesinde uluslararası etkinliğin artırılmasından bahsetmektedir,
- Marmara Üniversitesi bilginin ticarileştirilmesi işlevinden stratejik planlama kılavuzunda stratejik amaçlarında bahsetmemiştir ve stratejik planlama kılavuzunda bilginin ticarileştirilmesi ibaresine rastlanılmamıştır. Bu bağlamda Marmara Üniversitesi üçüncü hedef ilkesine sahip değildir,
- Marmara Üniversitesi girişimciliği desteklemektedir ve bu durumdan “üniversite-paydaş işbirliğinin artırılması” stratejik amacının içerisinde “girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesine özen gösterilecektir” ibaresi ile bahsetmektedir,
- Marmara Üniversitesi teknoparka sahiptir,
- Marmara Üniversitesi üniversite-sanayi işbirliğine sahiptir,
- Marmara Üniversitesi stratejik planlama kılavuzunda stratejik amaçlarında bilginin ticarileşmesi ve kamu dışından alternatif gelir kaynaklarının artırılmasından bahsetmemiştir. Marmara Üniversitesi araştırma giderleri gibi konularda kendi kendini finanse edebilecek kapasiteye sahip değildir,

Marmara Üniversitesi'nin kuşak analizine bakıldığı zaman Marmara Üniversitesi 12 adet Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterinden “disiplinlerarası araştırmalara sahip olmak”, “bilgi tekerleğine sahip olmak”, “eğitim dilinin İngilizce olması”, “üçüncü hedef ilkesine sahip olma” ve “araştırma giderleri gibi konularda kendi kendini finanse edebilecek kapasiteye sahip olma” kriterlerine sahip değildir. Bu bağlamda 12 adet Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterinden 7 tane kritere sahiptir. Bu durumda Marmara Üniversitesi %58,3 oranında Üçüncü Kuşak Üniversite olma

eğilimi göstermektedir yorumu yapılabilir.

4.5 0-20.000 Aralığında Öğrenciye Sahip Olan Vakıf Üniversitelerinin Misyon ve Vizyon Bildirimi

Vakıf Üniversitelerinin büyük bir bölümünün stratejik planlama kılavuzuna ulaşamadığı için kuşak analizleri yapılamamıştır. Fakat misyon ve vizyon bildirimlerine ulaşılmış ve bunlar belirtilmiştir. Bu bölümde 0-20.000 aralığında öğrenci nüfusuna sahip olan vakıf üniversitelerinden Bahçeşehir Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, Bilgi Üniversitesi, Koç Üniversitesi, Özyeğin Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi ve Yeditepe Üniversitesi'nin misyon ve vizyon bildirimleri incelenmiştir.

4. 5. a Bahçeşehir Üniversitesi

4. 5. a. i Bahçeşehir Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi

Bahçeşehir Üniversitesi misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Bahçeşehir Üniversitesi'nin misyonu; sistematik düşünme yetisine sahip, yerel ve küresel konulara duyarlı, uluslararası standartlara uygun, bilimsel, teknolojik, kültürel bilgi birikimine katkıda bulunan; evrensel düşünce ve değerleri destekleyen, geleceğin liderleri olacak iş gücünü yetiştirmektir. (Bahçeşehir Üniversitesi 2017).

4. 5. a. ii Bahçeşehir Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi

Bahçeşehir Üniversitesi vizyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Bahçeşehir Üniversitesi'nin vizyonu; akademik özgürlüklere sahip çıkarak, öğrencilerini, düşüncelerin hiçbir kısıtlamayla karşılaşmadığı bir ortamda eğitmektir. Bahçeşehir Üniversitesi, bilimsel metoda dayalı

bilgi değişimi yoluyla, evrensel değerlere dayalı yenilikçi yaklaşımlar geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu gelişimi teşvik edecek akademik bir ortam yaratmayı ve toplumun aydınlanmasında lider rolü üstlenmeyi hedeflemektedir. (Bahçeşehir Üniversitesi 2017)

4. 5. b Bilkent Üniversitesi

4. 5. b. i Bilkent Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi

Bilkent Üniversitesi misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Bilkent Üniversitesi'nin kuruluş misyonu, tüm bilimler, teknoloji ve sanatı kapsayan bir öğrenme ve ilerleme ortamı oluşturarak, insanlığa hizmet etmek ve dünya barışını geliştirmektir. Bilkent'te eğitim sadece bir meslek edindirme amacının ötesine geçip, öğrencilere düşünmeyi ve öğrenmeyi öğretmeyi hedeflemektedir. Bilkent Üniversitesi geniş yelpazede yer alan eğitim programları, bilimsel ve akademik girişimleri, kültür ve sanat etkinlikleri ile öğrencilerinin kendilerini bağımsız, çözümleyici ve eleştirel düşünebilen bireyler olarak geliştirmelerini, hayat boyu öğrenmeyi sürdürebilmelerini ve bu yolla geleceğin yetkin, yaratıcı, geniş görüşlü, etik ve sosyal sorumluluk sahibi liderleri olarak insanlığın ilerlemesine katkıda bulunmalarını hedeflemektedir. Üniversitenin eğitim felsefesi, yeni bilgiler üretenlerin bu bilgileri en iyi aktarma potansiyeline sahip kişiler olduğu inancına dayanmaktadır. Bilkent'te akademik araştırmalar geniş bir yelpazeye yayılmıştır. Akademik personel ve üniversite kaynakları, nanobilim ve nanoteknolojiden siyaset bilimine, elektronikten ekonomiye, güzel sanatlardan işletme ve endüstri mühendisliğine,

felsefeden bilgisayar mühendisliğine, ve bilim, edebiyat ve sahne sanatlarının birçok dalına kadar bütüncül bir ortam sunmaktadır. (Bilkent Üniversitesi 2017)

4. 5. c Bilgi Üniversitesi

4. 5. c. i Bilgi Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi

Bilgi Üniversitesi misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

İstanbul Bilgi Üniversitesi bilime, sanatsal üretime ve teknolojik gelişmelere katkı sağlamayı; özgür düşünce ışığında ve toplumsal sorumluluk bilinciyle, araştırma ve sorun çözme becerisi gelişmiş, uluslararası yetkinliklere sahip, etik ve mesleki nesnellik kurallarına saygılı olmanın yanı sıra çok disiplinli yaklaşımlara açık, geniş ufuklu bireyler yetiştirmeyi; çok boyutlu kalite standartları içinde, topluma hizmet sunmayı görev edinmiştir. (Bilgi Üniversitesi 2017)

4. 5. c. ii Bilgi Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi

Bilgi Üniversitesi vizyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Bilimin ve sanatın sınırlarını genişleten, özgürlükçü, toplumsal gelişime önderlik eden, öğrencileri ile akademik kadrosunun birlikte öğrenme tutkusu etrafında buluştukları, bütün akademik ve idari bileşenlerinin bu arayışa kendilerini adadıkları uluslararası bir üniversite olmaktır. (Bilgi Üniversitesi 2017)

4. 5. d Koç Üniversitesi

4. 5. d. i Koç Üniversitesi'nin Misyon ve Vizyon Bildirimi

Koç Üniversitesi misyon ve vizyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Koç Üniversitesinin ana misyonu Türkiye'de uluslararası nitelikte, yaratıcı, bağımsız ve objektif düşünebilen, liderlik vasıflarına sahip en yetkin mezunları yetiştirmek; bilimin sınırlarını ilerletmek ve örnek bir öğretim ve araştırma kurumu olarak Türkiye ve insanlığa hizmet etmektir. Bu misyondan hareketle, Koç Üniversitesinde yürütülen araştırmalar ülkemizde ve dünyada bilimsel gelişmeleri etkileyecek; teknolojik, ekonomik ve toplumsal kalkınmaya katkıda bulunacaktır. Bir “Mükemmeliyet Merkezi” kurma hedefiyle; üstün yetenekli gençleri, değerli öğretim görevlileri ile bir araya getirerek bilime evrensel düzeyde katkıda bulunmayı amaçlayan Koç Üniversitesi; öğrencilerini sorgulamaya, araştırmaya, eleştirmeye yönlendirerek yaratıcılığa özendirilmekte ve en üst düzeyde ahlaki değerlerle donatılmış, toplumsal sorumluluk bilincine sahip bireyler yetiştirmektedir. Koç Üniversitesi, akademik programlarından mimari tasarımına kadar tüm konularda öğrenci odaklı bir anlayış benimsemektedir. Koç Üniversitesinin mezunları mesleklerinde lider olacak, Atatürk'ün ilkeleri doğrultusunda ve aklın ve bilimin rehberliğinde topluma katkıda bulunacaklardır. Koç Üniversitesinin hedefi, eğitim anlayışı, öğrencileri, öğretim üyeleri ve araştırma programları ile Türkiye'de örnek bir eğitim kurumu olarak dünyada saygıyla tanınmaktır (Koç Üniversitesi 2017).

4. 5. e Özyeğin Üniversitesi

4. 5. e. i Özyeğin Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi

Özyeğin Üniversitesi misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

- Öğrencileri, akademik kadroyu ve girişimcileri, içlerindeki girişimcilik ruhunu uyandıracak ve başarılı işletmeler kurmalarını sağlayacak gerekli becerilerle donatmak,
- Yeni şirketlerin kurulmasını hızlandırarak, teknolojinin ticarileşmesini artırmak ve yüksek potansiyele sahip girişimci teşebbüslerin stratejik ve finansal başarısını iyileştirerek ekonomik büyümeyi canlandırmak,
- Girişimcilere, özellikle yeni girişimlerinin ilk gelişim aşamalarında tavsiye sunmak ve mentorluk yapmak,
- Girişimcilik ruhu aşıl原因 ve beceriler kazandıran eğitim programlarının artması için bir eğitimci eğitimi ve öğretim merkezi olmak,
- Girişimci fikirleri gözden geçirmek ve pratik girişimcilik becerilerini geliştirmek için tüm kurumlarda bir girişimcilik kültürü yaratmak
(Özyeğin Üniversitesi 2017).

4. 5. e. ii Özyeğin Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi

Özyeğin Üniversitesi vizyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Girişimcilik Merkezi olarak, yenilikçi fikirlerin kurum içinde veya dışında hayata geçirilmesi için bölgesel olarak en iyi programı sunarak, girişimcilik adına atılan her adımın etik ve katma değer yaratmaya odaklı olmasını sağlamak ve girişimcilik ekosistemindeki

oyuncularının da güçlenmesi sağlayacak işbirlikleri yaparak girişimciliğin sosyal ve ekonomik gelişmenin ana motoru olmasına katkıda bulunmak hedefindeyiz (Özyeğin Üniversitesi 2017).

4. 5. f Sabancı Üniversitesi

4. 5. f. i Sabancı Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi

Sabancı Üniversitesi misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Her alanda ve uluslararası düzeyde yetkin ve kendine güvenen, çok boyutlu ve bağımsız düşünce yeteneği ile donanmış, toplumsal sorumluluk bilincine sahip bireyler yetiştirmek; bilim ve teknolojik gelişmelere ve üretilen bilgilerin topluma yayılmasına küresel boyutta katkıda bulunmak (Sabancı Üniversitesi 2017).

4. 5. f. ii Sabancı Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi

Sabancı Üniversitesi vizyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Sabancı Üniversitesi, katılımcı farklılığa saygılı, özgürlükçü bir kurum kültürü içinde, tüm paydaşlarımızın gereksinimlerine duyarlı, yenilikçi, disiplinlerarası bir eğitim altyapısı ile, öncülüğe yol açan özgün bilginin yaratılmasını ve yayılmasını sağlayan, araştırma ve eğitim alanındaki yaratıcılığı ile uluslararası bir referans noktası olmayı hedeflemektedir. (Sabancı Üniversitesi 2017).

4. 5. g TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi

4. 5. g. i TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi

TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Türkiye'nin ihtiyaç duyduğu nitelikli, girişimci küresel rekabete hazır insan gücünü yetiştiren, öğrencilere analitik düşünme yeteneği kazandıran, yaratıcılıklarını teşvik eden bir eğitim ve öğretim ortamı sunan, dünya standartlarında araştırma ve yayın yapan bilim insanlarına ihtiyaç duydukları altyapıyı ve ortamı sağlayan, ulusal değerlere duyarlı, toplumsal sorunların farkında, çözüm üreten bir üniversite olmaktır. (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 2017)

4. 5. g. ii TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi

TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi vizyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Küresel ölçekte üretilmiş, en son bilimsel ve teknolojik bilgiyi elde edip; yeniden üretmek ve topluma sunmak, uluslararası rekabete hazır, cumhuriyetin temel ilkelerini ve Atatürk'ün inkılaplarını içselleştirmiş kuşaklar yetiştirmek, özel sektörün gelişmesine katkıda bulunmak, sanayi-üniversite işbirliğini yaşama geçirmek, Türkiye'nin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimine ivme kazandırmaktır (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 2017).

4. 5. h. Yeditepe Üniversitesi

4. 5. h. i Yeditepe Üniversitesi'nin Misyon Bildirimi

Yeditepe Üniversitesi misyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Bütün bilim alanlarında uluslararası nitelikte kaliteli eğitim ile toplumun gereksinimi olan araştırmacı, yaratıcı, özgün, kendine güvenen ve girişimci öğrenciler yetiştirmek, uluslararası öğrenci ve öğretim üyeleri ile birlikte araştırma ve eğitim alanı yaratmak ve toplumun yaşam boyu eğitimini sağlayan ortamı oluşturmaktır. (Yeditepe Üniversitesi 2017)

4. 5. h. ii Yeditepe Üniversitesi'nin Vizyon Bildirimi

Yeditepe Üniversitesi vizyon bildirimini şu şekilde ifade etmiştir:

Eğitimi çağdaş bilime dayanan, araştırmaları toplum ihtiyaçlarını gözetken ve üretime dönüştüren, öğrenci yeteneklerinin gelişmesinde ulusal bilinci temel alan, programları ve eğiticileri ulusal ve uluslararası kalite sistemlerine uyan kurumsal yapı olmaktadır (Yeditepe Üniversitesi 2017).

BÖLÜM V

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırma yönteminden bahsedilecektir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır ve nitel araştırma yönteminin unsurlarından olan veri kodlama ve içerik analizi yöntemi ile öğrenci sayısına göre tasnif edilen on altı devlet üniversitesinin stratejik planlama kılavuzu üç farklı araştırmacı tarafından incelenmiş ve stratejik planlama kılavuzunun içerisinde bulunan misyon bildirim, vizyon bildirim ve stratejik amaçların içerisindeki cümleler Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinden hangilerini barındırdığını belirtecek şekilde kodlama yapılmıştır. Üç farklı araştırmacının yapmış olduğu kodlamalar sonucunda en az iki araştırmacının kodlamalarında aynı olan kriterler alınarak dördüncü bir tablo hazırlanmıştır. Bu tabloda seçilen üniversitelerin misyon bildirim, vizyon bildirim ve stratejik amaçlarında Wissema (2009)'nın kriterlerini yüzde kaç oranında barındırdığı tespit edilmiştir. Hazırlanan son tablo ile TÜBİTAK'ın hazırlamış olduğu “Girişimcilik ve yenilikçi üniversite endeksi sıralaması” karşılaştırılmıştır ve üniversitelerin stratejik planlamalarının Üçüncü Kuşak Üniversite olma hedefiyle yapıp yapılmadığı ya da stratejik planlamalarının tutarlılığı üzerine tartışılmıştır. TÜBİTAK'ın hazırlamış olduğu “Girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi sıralaması”nın içerisinde barındırdığı boyutlar ve 23 unsur, Wissema (2009)'nın 12 adet Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerini ne ölçüde barındırdığı tespit edilmiştir. Böylece üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik sıralaması endeksi ile Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterleri arasındaki benzerlik tespit edilerek tutarlılık sağlanmıştır.

Wissema (2009)'nın Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterleri aşağıdaki gibidir.

K1	Üçüncü Kuşak Üniversiteler esas etkinlik olarak hala eğitim ve öğretim faaliyetlerini benimser
K2	Üçüncü Kuşak Üniversiteler araştırma faaliyetlerini tek disiplinli olarak değil disiplinlerarası yapmaya çalışır
K3	Üçüncü Kuşak Üniversiteler Bilgi Tekerleğine sahiptir
K4	Üçüncü Kuşak Üniversiteler Çift Kanallı Sisteme sahiptir
K5	Üçüncü Kuşak Üniversitelerde tasarım fakülteleri merkezi bir rol oynamaktadır
K6	Üçüncü Kuşak Üniversitelerin eğitim dili İngilizcedir
K7	Üçüncü Kuşak Üniversiteler Üçüncü Hedef İlkesine sahiptir
K8	Üçüncü Kuşak Üniversiteler girişimcidir ve girişimciliği desteklemektedir
K9	Üçüncü Kuşak Üniversiteler uluslararası alanda etkinlik gösterir
K10	Üçüncü Kuşak Üniversiteler Teknoparka sahiptir
K11	Üçüncü Kuşak Üniversiteler üniversite-sanayi işbirliğine sahiptir
K12	Üçüncü Kuşak Üniversiteler araştırma giderleri gibi konularda kendi kendini finansa edebilecek kapasiteye sahiptir

Tablo 5.1. Wissema (2009)'nın Üçüncü Kuşak Üniversite Olma Kriterleri (Wissema 2009).

5.1 Nitel Araştırma Yöntemi

Yıldırım ve Şimşek (2008, 39) nitel araştırmayı şu şekilde tanımlamıştır:

Gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamlarda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalara nitel araştırma denir. (Karataş 2015).

Bu çalışmanın araştırma yöntemi nitel araştırma yöntemidir. Çalışma yapılırken Türkiye Cumhuriyeti'nden on altı devlet üniversitesi seçilmiş ve nitel araştırma yöntemi tekniklerinden olan doküman analizi, kodlama ve içerik analizi ile seçilen üniversitelerin stratejik planlama kılavuzu üç ayrı araştırmacı tarafından incelenip üniversitelerin kuşak analizi hakkında bulgulara erişilmiş ve Üçüncü Kuşak Üniversite eğilimi göstermeleri üzerine yorum yapılmıştır. Çalışmanın diğer sürecinde ise üniversitelerin Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimleri oranı ile TÜBİTAK'ın yayımlamış olduğu "üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik endeksi" karşılaştırılmış olup üniversitelerin stratejik planlamalarını Üçüncü Kuşak Üniversite olma bilinciyle mi yaptığı yoksa bu bilincin dışında mı stratejik planlama kılavuzunu hazırladığı üzerine tartışılmıştır.

5.2 Araştırma Verileri

Çalışmanın verilerini Boğaziçi Üniversitesinin, Gebze Teknik Üniversitesinin (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü), İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsünün, Galatasaray Üniversitesinin, İstanbul Teknik Üniversitesinin, Orta Doğu Teknik Üniversitesinin, Yıldız Teknik Üniversitesinin, Hacettepe Üniversitesinin, Karadeniz Teknik Üniversitesinin, Akdeniz Üniversitesinin, Çukurova Üniversitesinin, Uludağ

Üniversitesinin, İstanbul Üniversitesinin, Selçuk Üniversitesinin, Ankara Üniversitesinin ve Marmara Üniversitesinin stratejik planlama kılavuzları oluşturmaktadır.

5.3 Araştırma Problemi

Araştırmanın problemi, incelenen üniversitelerin stratejik planlamalarında Üçüncü Kuşak Üniversite eğiliminin ne kadar vurgulandığı ve Üçüncü Kuşak Üniversite eğilimlerinin bu üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralamalarıyla ne kadar bağdaştığıdır. Böylece araştırma sorusu “Üçüncü Kuşak Üniversite eğilimi gösteren üniversiteler, stratejik planlamalarını bilinçli bir şekilde Üçüncü Kuşak Üniversite olma hedefiyle mi hazırlıyor?” sorusudur. Bu şekilde seçilen üniversitelerin stratejik planlamalarının, TÜBİTAK’ın hazırlamış olduğu “üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik endeksi” ile ne ölçüde örtüştüğü dikkate alınarak, hazırlanan stratejik planların ne ölçüde tutarlılık gösterdiği sorusu da araştırmanın bir diğer sorusunu teşkil etmektedir.

5.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye Cumhuriyeti’ndeki 183 üniversite oluşturmaktadır, araştırmanın örneklemini ise Türkiye Cumhuriyeti’nden seçilen 0-20.000 aralığında öğrenciye sahip olan Boğaziçi Üniversitesi, Gebze Teknik Üniversitesi (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü), İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Galatasaray Üniversitesi; 20.000-40.000 aralığında öğrenciye sahip olan İstanbul Teknik Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi; 40.000-60.000 aralığında öğrenciye sahip olan Karadeniz Teknik Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Çukurova Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi son olarak ise 60.000 ve üzeri öğrenciye sahip olan İstanbul Üniversitesi,

Selçuk Üniversitesi, Ankara Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi oluşturmaktadır. Örneklem olarak bu üniversitelerin seçilmesinin sebebi bünyelerinde teknopark barındırmaları ya da en azından başka bir teknoparka ortak olmalarıdır. Ayrıca bu üniversiteler seçilirken üniversitenin barındırdığı öğrenci sayısı ve teknik üniversite olup olmaması da göz önünde bulundurulmuştur. Bu bağlamda araştırmanın örnekleme tekniği amaçlı örneklemdir ve bu araştırmanın dokusu kültür bilimidir.

5.5 Verilerin Analiz Edilmesi

Karataş (2015)'a göre nitel araştırma sonucunda elde edilen veriler betimsel ve içerik analizine tabi tutulurlar. Ayrıca Karataş (2015) nitel araştırma yönteminde veri analizinin araştırmacının kendi yorumlarını da katarak yapabileceğini ifade etmiştir. Veri analizi yapılırken içerik analizi ve kodlama teknikleri kullanılmıştır.

5.5.a İçerik Analizi

İstatiksel veri analizine dayalı nicel araştırmanın aksine nitel araştırma, insanların olaylara nasıl bir anlam yükledikleri sorusuna cevap aramaktadır ve nitel araştırma yöntemi bilgiye tümevarım yöntemini kullanarak ulaşmaya çalışmaktadır (Özdemir 2010). Nitel araştırma yönteminin tekniklerinden olan içerik analizi ise toplanan verileri açıklamaya yardımcı olmak için kavramlara ve ilişkilere ulaşmaya çalışır (Karataş 2015).

5.5.b Kodlama

Veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere (sözcük ve cümle gibi) isim verilmesi sürecidir. Kodlama süreci elde edilen verileri bölümlere ayırmayı, incelemeyi, karşılaştırmayı ve kavramsallaştırmayı gerektirir (Karataş 2015).

Birinci araştırmacı, seçilen on altı devlet üniversitesinin stratejik planlama kılavuzlarının kodlamasını aşağıdaki gibi belirtmiştir.

Üniversiteler / Bildirimler	Misyon	Vizyon	Stratejik Amaçlar ve Hedefler
Akdeniz Üniversitesi	K1, K7, K8	K1, K7, K9	K1, K2, K4, K7, K8, K9, K11, K12
Ankara Üniversitesi	K1, K2, K7	K1, K7,	K1, K2, K7, K10, K11, K12
Boğaziçi Üniversitesi	K1, K7	K1	K1, K2, K4, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12
Çukurova Üniversitesi	K1	K1	K1, K2, K4, K7, K8
Galatasaray Üniversitesi	K7, K8	K7	K1, K4, K7, K9
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	K1, K7	K1, K7	K1, K7, K9, K11
Hacettepe Üniversitesi	K1	K7	K1, K7, K8, K11, K12
İstanbul Teknik Üniversitesi	K1	K1, K7	K1, K2, K4, K7, K8, K9, K11, K12
İstanbul Üniversitesi	K1	K7	K1, K2, K4, K7, K8, K11, K12
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	K1	K1	K7, K8, K9, K10, K11
Karadeniz Teknik Üniversitesi	K1	K1, K7	K1, K2, K4, K7, K10, K11, K12
Marmara Üniversitesi	K1, K7	K1, K7	K1, K4, K7, K8, K9
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	K1, K7, K8	K1, K2, K7, K12	K1, K2, K4, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12
Selçuk Üniversitesi	K1, K9	K7	K1, K4, K7, K8, K10, K11, K12
Uludağ Üniversitesi	K2, K7, K9	K7	K1, K2, K4, K7, K8, K12
Yıldız Teknik Üniversitesi	K1, K2	K7	K1, K4, K7, K10, K11

Tablo 5.2. Birinci Araştırmacının Yapmış Olduğu Üniversitelerin Stratejik Planlamalarının Üçüncü Kuşak Üniversite Olma Kriterlerine Göre Kodlanması.

Birinci araştırmacının yapmış olduğu araştırmaya göre örneğin Akdeniz Üniversitesi misyon bildiriminde Wissema (2009)'nın belirlemiş olduğu Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinden esas etkinliğin hala eğitim ve öğretim faaliyetleri olmasını (K1), uluslararası alanda etkinlik göstermeyi (K7) ve eğitim ve araştırma faaliyetlerinin yanında bilginin ticarileştirilme işlevi olan üçüncü hedef ilkesini (K8)

vurgulamıştır. Ankara Üniversitesi ise örneğin vizyon bildiriminde Wissema (2009)'nın Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinden hala esas etkinlik alanı olarak eğitim ve araştırma faaliyetlerinin yapılmasını (K1) ve uluslararası alanda etkinlik göstermeyi (K7) vurgulamıştır. Başka bir örnek ise Galatasaray Üniversitesi stratejik amaçlarını ve hedeflerini belirlerken Wissema (2009)'nın belirlemiş olduğu Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinden esas etkinliğin hala eğitim ve araştırma faaliyetlerinin olmasını (K1), yüksek lisans ve uzaktan eğitim gibi sistemlerle ek gelir elde etmek manasına gelen çift kanallı sisteme sahip olmak ibaresini (K4), uluslararası alanda etkinlik göstermeyi (K7) ve girişimciliğin desteklenmesini (K9) vurgulamıştır.

Stratejik planlama kılavuzları incelenirken dikkat edilen husus kriterin stratejik plana koyulup koyulmaması olmuştur. Durumu daha açık ifade etmek gerekirse örneğin bir üniversitenin teknoparkı vardır; fakat bu stratejik plana koyulmamışsa ya da stratejik planlamalarında teknoparka dair amaç ve hedef yoksa teknoparkın kodlaması olan K10 bu üniversitenin kodlamasında yer almamıştır. Burada amaç teknoparkın olup olmamasından ziyade mevcut teknoparka stratejik planlama kılavuzunda ne ölçüde yer verildiği ve bu teknopark üzerinden ne gibi stratejilerin yapıldığıdır. Kodlamada esas alınan ölçüt unsurun vurgulanıp vurgulanmaması olmuştur. Nitekim seçilen üniversitelerden Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü hariç bütün üniversiteler teknoparka sahiptir ve Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü ise teknopark ortaklığına sahiptir; fakat bütün üniversitelerin stratejik amaç ve hedeflerinde K10 kodu yer almamaktadır.

Üç araştırmacının yapmış olduğu kodlamalar son olarak en az iki araştırmacının ortak kodlamaları baz alınarak dördüncü ve nihai bir tablo edilmiştir. Son tabloda üniversitelerin misyon bildiriminde, vizyon bildiriminde ve stratejik amaç ve hedeflerinde Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinin yüzde kaçına sahip

olduğu belirlenmiştir. İkinci araştırmacı seçilen on altı devlet üniversitesinin stratejik planlama kılavuzlarının kodlamasını şu şekilde belirtmiştir.

Üniversiteler / Bildirimler	Misyon	Vizyon	Stratejik Amaçlar ve Hedefler
Akdeniz Üniversitesi	K1, K7, K8	K1, K7, K9	K1, K2, K4, K7, K8, K9, K11, K12
Ankara Üniversitesi	K1, K2	K1, K7	K1, K2, K4, K7, K8, K10, K11, K12
Boğaziçi Üniversitesi	K7	K1	K1, K2, K4, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12
Çukurova Üniversitesi	K1	K1	K1, K2, K4, K7
Galatasaray Üniversitesi	K7	K7	K1, K4, K7
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	K1, K7	K1, K7	K1, K4, K7, K9, K11
Hacettepe Üniversitesi	K1	K7	K1, K4, K7, K11
İstanbul Teknik Üniversitesi	K1	K1, K7	K1, K2, K4, K7, K8, K9, K11, K12
İstanbul Üniversitesi	K1	K7	K1, K2, K4, K7, K8, K11, K12
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	K1	K1, K7	K1, K2, K7, K8, K9, K10, K11
Karadeniz Teknik Üniversitesi	K1	K1, K7	K1, K2, K4, K7, K8, K10, K11, K12
Marmara Üniversitesi	K7	K1, K7	K1, K4, K7, K9
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	K1, K7	K1, K2, K7	K1, K2, K4, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12
Selçuk Üniversitesi	K1, K9	K7	K1, K4, K7, K8, K10, K11, K12
Uludağ Üniversitesi	K2, K7, K9	K7	K1, K2, K4, K7, K8, K12
Yıldız Teknik Üniversitesi	K1, K2	K7	K1, K4, K7, K8, K9, K10, K11

Tablo 5.3. İkinci Araştırmacının Yapmış Olduğu Üniversitelerin Stratejik Planlamalarının Üçüncü Kuşak Üniversite Olma Kriterlerine Göre Kodlanması.

Üçüncü araştırmacı, seçilen on altı devlet üniversitesinin stratejik planlama kılavuzlarının kodlamasını şu şekilde belirtmiştir.

Üniversiteler / Bildirimler	Misyon	Vizyon	Stratejik Amaçlar ve Hedefler
Akdeniz Üniversitesi	K1, K7, K8	K1, K7, K9	K1, K2, K4, K7, K8, K9, K11, K12
Ankara Üniversitesi	K1, K2	K1, K7,	K1, K2, K7, K8, K10, K11, K12
Boğaziçi Üniversitesi	K1, K7	K1	K1, K2, K4, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12
Çukurova Üniversitesi	K1	K1	K1, K2, K4, K7, K8
Galatasaray Üniversitesi	K7,	K7	K1, K4, K7, K11
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	K1, K4, K7	K1, K7	K1, K7, K8, K9, K11
Hacettepe Üniversitesi	K1	K7	K1, K4, K7, K8, K11
İstanbul Teknik Üniversitesi	K1	K1, K7	K1, K2, K4, K7, K8, K9, K11, K12
İstanbul Üniversitesi	K1	K7	K1, K2, K4, K7, K8, K11, K12
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	K1	K1, K7	K1, K2, K7, K9, K11
Karadeniz Teknik Üniversitesi	K1, K8	K1, K2	K1, K2, K4, K7, K8, K10, K11, K12
Marmara Üniversitesi	K7	K1, K7	K1, K7, K8, K9, K11
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	K1, K7, K8	K1, K2, K7	K1, K2, K4, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12
Selçuk Üniversitesi	K1, K9	K7	K1, K4, K7, K8, K10, K11, K12
Uludağ Üniversitesi	K2, K7, K9	K7	K1, K2, K4, K7, K8, K9, K11, K12
Yıldız Teknik Üniversitesi	K1, K2	K7	K1, K4, K7, K8, K9, K10, K11

Tablo 5.4. Üçüncü Araştırmacının Yapmış Olduğu Üniversitelerin Stratejik Planlamalarının Üçüncü Kuşak Üniversite Olma Kriterlerine Göre Kodlanması.

Üniversiteler / Bildirimler	Misyon	Vizyon	Stratejik Amaçlar ve Hedefler	Misyon (%)	Vizyon (%)	Stratejik Amaçlar (%)
Akdeniz Üniversitesi	K1, K7, K8	K1, K7, K9	K1, K2, K4, K7, K8, K9, K11, K12	25	25	66,6
Ankara Üniversitesi	K1, K2,	K1, K7,	K1, K2, K7, K8, K10, K11, K12	16,6	16,6	58,3
Boğaziçi Üniversitesi	K1, K7	K1	K1, K2, K4, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	16,6	6,25	83,3
Çukurova Üniversitesi	K1	K1	K1, K2, K4, K7, K8	6,25	6,25	41,6
Galatasaray Üniversitesi	K7	K7	K1, K4, K7	6,25	6,25	25
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	K1, K7	K1, K7	K1, K7, K9, K11	16,6	16,6	33,3
Hacettepe Üniversitesi	K1	K7	K1, K4, K7, K11	6,25	6,25	33,3
İstanbul Teknik Üniversitesi	K1	K1, K7	K1, K2, K4, K7, K8, K9, K11, K12	6,25	16,6	66,6
İstanbul Üniversitesi	K1	K7	K1, K2, K4, K7, K8, K11, K12	6,25	6,25	58,3
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	K1	K1, K7	K1, K2, K7, K8, K9, K10, K11	6,25	16,6	58,3
Karadeniz Teknik Üniversitesi	K1	K1, K7	K1, K2, K4, K7, K8, K10, K11, K12	6,25	16,6	66,6
Marmara Üniversitesi	K7	K1, K7	K1, K7, K8, K9, K11	6,25	16,6	41,6
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	K1, K7, K8	K1, K2, K7,	K1, K2, K4, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	25	25	83,3
Selçuk Üniversitesi	K1, K9	K7	K1, K4, K7, K8, K10, K11, K12	16,6	6,25	58,3
Uludağ Üniversitesi	K2, K7, K9	K7	K1, K2, K4, K7, K8, K12	25	6,25	50
Yıldız Teknik Üniversitesi	K1, K2	K7	K1, K4, K7, K8, K9, K10, K11	16,6	6,25	58,3

Tablo 5.5. Üç Araştırmacıdan En Az İki Tanesinin Ortak Kriterleri Alınarak Oluşturulmuş Tablo.

Tablo 5.5'te üç araştırmacının en az iki tanesinin ortak kriterleri gösterilmiştir. Bu tabloya dayanarak Akdeniz Üniversitesi misyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %25, vizyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %25 ve stratejik amaç ve hedeflerde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi ise %66,6; Ankara Üniversitesinin misyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %16,6, vizyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %16,6 ve stratejik amaç ve hedeflerinde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi ise %58,3; Boğaziçi Üniversitesinin misyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %16,6, vizyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etmesi yüzdesi %6,25 ve stratejik amaç ve hedeflerinde Üçüncü Kuşak Üniversiteyi tema etme yüzdesi ise %83,3; Çukurova Üniversitesinin misyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %6,25, vizyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %6,25 ve stratejik amaç ve hedeflerinde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi ise %41,6; Galatasaray Üniversitesi misyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %6,25, vizyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %6,25 ve stratejik amaç ve hedeflerinde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi ise %25; Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünün misyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %16,6, vizyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %16,6 ve stratejik amaç ve hedeflerde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi ise %33,3; Hacettepe Üniversitesi misyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %6,25, vizyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %6,25 ve stratejik amaç ve hedeflerinde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı

tema etme yüzdesi ise %33,3; İstanbul Teknik Üniversitesinin misyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %6,25, vizyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %16,6 ve stratejik amaç ve hedeflerinde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi ise %66,6; İstanbul Üniversitesi misyon bildirimine Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %6,25, vizyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %6,25 ve stratejik amaç ve hedeflerinde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi ise %58,3; İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsünün misyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi 6,25, vizyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %16,6 ve stratejik amaç ve hedeflerinde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi ise %58,3; Karadeniz Teknik Üniversitesinin misyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %6,25, vizyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %16,6 ve stratejik amaç ve hedeflerinde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi ise %66,6; Marmara Üniversitesinin misyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %6,25, vizyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %16,6 ve stratejik amaç ve hedeflerinde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi ise %41,6; Orta Doğu Teknik Üniversitesinin misyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %25, vizyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %25 ve stratejik amaç ve hedeflerinde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi ise %83,3; Selçuk Üniversitesi misyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %16,6, vizyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %6,25 ve stratejik amaç ve hedeflerinde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi ise %58,3; Uludağ Üniversitesinin

misyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %25, vizyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %6,25 ve stratejik amaç ve hedeflerinde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi ise %50; Yıldız Teknik Üniversitesinin misyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %16,6, vizyon bildiriminde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi %6,25 ve stratejik amaç ve hedeflerinde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme yüzdesi ise %58,3 olarak belirlenmiştir.

Böylece hangi üniversitenin Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimini stratejik planlama kılavuzunda daha çok yansıttığı tespit edilmiştir.

Araştırmamızın diğer bir kısmını oluşturan bölüm ise seçilen üniversitelerin TÜBİTAK'ın hazırlamış olduğu üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralaması ile karşılaştırılmasıdır. TÜBİTAK girişimcilik ve yenilikçilik endeksini beş boyuttan ve bu boyutların içerisinde bulunan yirmi üç göstergeden oluşturmuştur. Boyutlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

TÜBİTAK GİRİŞİMCİ VE YENİLİKÇİ ÜNİVERSİTE ENDEKSİ BOYUTLARI	BOYUT	AĞIRLIK ORANI
Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği	Boyut 1	20%
Fikri Mülkiyet Havuzu	Boyut 2	15%
İşbirliği ve Etkileşim	Boyut 3	25%
Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü	Boyut 4	15%
Ekonomik Katkı ve Ticarileşme	Boyut 5	25%

Tablo 5.6. Girişimcilik ve Yenilikçilik Endeksi Boyutları ve Puanlama Ağırlıkları (TÜBİTAK 2016)

TÜBİTAK'ın hazırlamış olduğu üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralaması beş boyuttan ve bu boyutların altında bulunan yirmi üç gösterge setinin puanlamalarıyla oluşturulmuştur. Tablo 5.6'da boyutların ağırlıklı etkisi gösterilmiştir. Fakat her bir gösterge setinin boyut içerisinde yüzde kaç etkiye sahip olduğuna ve her bir gösterge setindeki kriterin nasıl ölçüldüğüne dair verilere erişilememiştir. Hatta bu durumu Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği mezunu, 2005-2007 yıllarında Bilkent Üniversitesi İşletme fakültesi dekanlığı yapmış olan, 2008-2013 Özyeğin Üniversitesi rektörlüğü yapmış ve 2014'ten bu yana MEF Üniversitesi rektör yardımcılığı görevini yapmakta olan Prof. Dr. Erkan Erkut, resmi web adresinde 2013 yılında yazmış olduğu yazısının bir kısmında bu durumu şu şekilde eleştirmektedir:

Endeksteki kriterlerin nasıl ölçüldüğü ve skora dönüştürüldüğünün detayları bilinmiyor. Örneğin, ilk kriter olan “bilimsel yayın sayısı” na hangi yayınlar dahil ediliyor? Yayın sayısı yazar sayısına bölünüyor mu? Yayın sayısından karnedeki skora geçilirken nasıl bir transformasyon veya normalizasyon yapıyor? Buna benzer soruları her boyut ve kriter için sormak mümkün. İsteyen herkesin bu detayları içeren bir rapora ulaşabilmesi gerekli. Ancak tüm detaylar açıklanırsa endeks şeffaflaşır ve güvenilirliği artar (Erkut 2013).

Bu bağlamda çalışmamızda her bir gösterge setinin girişimcilik ve yenilikçilik endeksini etkileme yüzdesine erişilememiştir, gösterge setlerinin oluşturduğu boyutların girişimcilik ve yenilikçilik endeksine etkisini yüzdelik olarak belirttik. Wissema (2009)'nın belirlemiş olduğu kriterlere tekabül eden girişimcilik ve yenilikçilik endeksi göstergeleri tablo 5.7'de gösterilmiştir.

	Girişimcilik ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Gösterge Seti	TÜBİTAK Boyut	Wissem Kriter
1	Bilimsel Yayın Sayısı	Boyut 1	
2	Atıf sayısı	Boyut 1	
3	Ar-Ge ve yenilik destek programlarından alınan proje sayısı	Boyut 1	
4	Ar-Ge ve yenilik destek programlarından alınan fon tutarı	Boyut 1	Kriter 12
5	Ulusal ve Uluslararası bilim ödül sayısı	Boyut 1	Kriter 7
6	Doktoralı mezun sayısı	Boyut 1	
7	Patent başvurusu sayısı	Boyut 2	Kriter 8
8	Patent belge sayısı	Boyut 2	Kriter 8
9	Faydalı model/ Endüstriyel tasarım belge sayısı	Boyut 2	Kriter 8
10	Uluslararası patent başvuru sayısı	Boyut 2	Kriter 8
11	Üniversite-sanayi işbirliğinde yapılan Ar-Ge ve yenilik projeleri sayısı	Boyut 3	Kriter 11
12	Üniversite-sanayi işbirliğinde yapılan Ar-Ge ve yenilik projelerinden alınan fon tutarı	Boyut 3	Kriter 11
13	Uluslararası işbirliği ile yapılan Ar-Ge ve yenilik proje sayısı	Boyut 3	Kriter 7
14	Uluslararası Ar-Ge ve yenilik işbirliklerinden elde edilen fon tutarı	Boyut 3	Kriter 7
15	Dolaşımdaki öğretim elemanı/öğrenci sayısı	Boyut 3	
16	Lisans ve lisansüstü seviyesinde girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimi ders sayısı	Boyut 4	Kriter 9
17	Teknoloji Transfer Ofisi, teknopark, kuluçka merkezleri ve TEKMER'lerin yönetiminde çalışan tam zaman kişi sayısı	Boyut 4	Kriter 10
18	Teknoloji transfer ofisi yapılanmasının varlığı	Boyut 4	Kriter 8
19	Üniversite dışına yönelik düzenlenen girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimi eğitimi/sertifika programı sayısı	Boyut 4	Kriter 7
20	Akademisyenlerin teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER'lerde ortak veya sahip olduğu faal firma sayısı	Boyut 5	Kriter 9
21	Üniversite öğrencilerinin ya da son beş yıl içerisinde mezun olanların teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER'lerde ortak veya sahip olduğu faal firma sayısı	Boyut 5	Kriter 9
22	Akademisyenlerin teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER'lerde ortak veya sahip olduğu firmalarda istihdam edilen kişi sayısı	Boyut 5	Kriter 9
23	Lisanslanan patent/faydalı model/ endüstriyel tasarım sayısı	Boyut 5	Kriter 8

Tablo 5.7. Wissema (2009)'nın Üçüncü Kuşak Üniversite Olma Kriterlerine Tekabül Eden TÜBİTAK Üniversitelerin Girişimcilik ve Yenilikçilik Gösterge Seti (TÜBİTAK 2016'dan uyarlanmıştır).

Tablo 5.7’de Wissema (2009)’nın Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterleri ile TÜBİTAK’ın hazırlamış olduğu üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik endeksi gösterge seti karşılaştırılmıştır ve Wissema (2009)’nın altı kriterinin TÜBİTAK’ın gösterge seti ile uyduğu belirlenmiştir. Uyuşmadığı varsayılan kriterlerin, örneğin Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterlerinin birincisi olan “Üçüncü Kuşak Üniversiteler esas etkinlik olarak hala eğitim ve araştırma faaliyetlerini benimser” ibaresi TÜBİTAK tarafından zaten hali hazırda bir üniversitenin görevinin eğitim ve araştırma yapmak olduğu düşünülerekten gösterge setine koyulmadığı tahmin edilmektedir. Bu bağlamda kriterlerin altı tanesi görünürde gösterge seti ile uyuyor gibi gözükse de pratik uygulama da daha fazla kriterin örnek verilen sebepten dolayı TÜBİTAK’ın gösterge seti ile uyduğu düşünülmektedir.

Bu bağlamda TÜBİTAK’ın üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralaması ile üniversitelerin Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi arasında pozitif korelasyon olması beklenebilir; çünkü Üçüncü Kuşak Üniversite olma kriterleri üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralamasının boyutlarını kapsamaktadır.

TÜBİTAK GİRİŞİMCİ VE YENİLİKÇİ ÜNİVERSİTE ENDEKSİ BOYUTLARI	BOYUT	Wissema Kriterleri
Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği	Boyut 1	K1
Fikri Mülkiyet Havuzu	Boyut 2	K8
İşbirliği ve Etkileşim	Boyut 3	K7-K11
Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü	Boyut 4	K9
Ekonomik Katkı ve Ticarileşme	Boyut 5	K8-K12

Tablo 5.8. TÜBİTAK Üniversitelerin Girişimcilik ve Yenilikçilik Endeksi Sıralaması Boyutları İle Wissema (2009)’nın Kriterlerinin Eşleştirilmesi (TÜBİTAK 2016’dan uyarlanmıştır).

Wissema (2009)'nın kriterlerine göre kodlanan örneklemeler kendi içlerinde stratejik amaç ve hedeflerinde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etmeleri bakımında sıralamaya tabi tutulmuşlardır. Stratejik amaç ve hedeflerine Wissema (2009)'nın kriterlerini bilinçli bir şekilde koyup Üçüncü Kuşak Üniversite olmak hedefiyle mi stratejik amaç ve hedeflerin belirlendiğini tespit edebilmek için Üçüncü Kuşak Üniversiteyi tema etmeleri bakımından sıralamaya tabi tutulan üniversiteler, TÜBİTAK'ın hazırlamış olduğu “üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralaması” ile karşılaştırılmıştır ve yorumlar yapılmıştır. Üniversitelerin Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik amaçlarında tema etmesine göre sıralaması aşağıdaki gibidir.

Üniversiteler/ Üçüncü Kuşak Üniversite Olmayı Tema Etme Oranı	
Üniversiteler	Oran
Boğaziçi Üniversitesi	83,30%
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	83,30%
İstanbul Teknik Üniversitesi	66,60%
Akdeniz Üniversitesi	66,60%
Karadeniz Teknik Üniversitesi	66,60%
Ankara Üniversitesi	58,30%
İstanbul Üniversitesi	58,30%
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	58,30%
Selçuk Üniversitesi	58,30%
Yıldız Teknik Üniversitesi	58,30%
Uludağ Üniversitesi	50%
Çukurova Üniversitesi	41,60%
Marmara Üniversitesi	41,60%
Hacettepe Üniversitesi	33,30%
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	33,30%
Galatasaray Üniversitesi	25%

Tablo 5.9. Üniversitelerin Üçüncü Kuşak Üniversite Olmayı Stratejik Planlamalarında Tema Etmeleri Sıralaması.

Sıra	Üniversite	Toplam	Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği	Fikri Mülkiyet Havuzu	İşbirliği ve Etkileşim	Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü	Ekonomik Katkı ve Ticarileşme
1	Sabancı Üniversitesi	95,03	20	13,1	25	12,5	24,4
2	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	85,8	20	10,5	22,6	13,9	18,8
3	Bilkent Üniversitesi	82,63	19,4	10,1	24	10,5	18,5
4	İstanbul Teknik Üniversitesi	80,41	16,5	9,3	22,5	13,6	18,6
5	Boğaziçi Üniversitesi	80,11	18	10,2	24,1	11,1	16,7
6	Koç Üniversitesi	78,61	18	10	24,9	9,7	16
7	Gebze Teknik Üniversitesi	77,82	19,4	8	16,5	10,1	23,7
8	Özyeğin Üniversitesi	75,31	16,4	7,5	20,8	12,3	18,3
9	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	68,65	19,4	7,7	22,6	7,6	11,3
10	Yıldız Teknik Üniversitesi	67,64	12,3	11,1	18,5	11,6	14,1
11	TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi	63,79	16,4	13,8	18,3	3,7	11,5

12	Selçuk Üniversitesi	58,73	11	11,6	14,4	13,7	8
13	Ege Üniversitesi	55,19	12,5	4,5	16,4	15	6,8
14	Erciyes Üniversitesi	52,86	11,2	3,8	13,6	12,5	11,8
15	İstanbul Şehir Üniversitesi	52,63	10,6	4,4	18,1	7,9	11,6
16	Gaziantep Üniversitesi	51,64	10	6,9	12,2	12,7	9,9
17	Hacettepe Üniversitesi	51,57	12,8	7,6	14,4	7,8	11,3
18	Çankaya Üniversitesi	50,78	9,8	10,1	10,5	8	12,5
19	Atılım Üniversitesi	50,58	12,3	4,8	14,4	7,8	11,3
20	Anadolu Üniversitesi	50,41	7,8	5,9	14	12,1	10,6
21	Gazi Üniversitesi	50,33	12,1	5,2	11,1	13,1	8,8
22	Ankara Üniversitesi	46,63	12,1	1,7	13,2	13	6,6
23	Abdullah Gül Üniversitesi	46,28	12,2	5,6	14,8	1,2	12,5
24	Uludağ Üniversitesi	45,26	8,6	8,6	14,5	9,1	4,4
25	Sakarya Üniversitesi	43,78	7,9	6	10	8,8	11,1
26	Dokuz Eylül Üniversitesi	43,48	9,6	1,9	12,6	12,5	6,9

27	Yeditepe Üniversitesi	43,38	9,6	9,5	16,1	4	4,3
28	Çukurova Üniversitesi	42,87	10,6	2	12,9	7,1	10,2
29	İzmir Ekonomi Üniversitesi	42,74	9	6,3	16,2	5,7	5,5
30	İstanbul Üniversitesi	42,53	9,6	4,6	9,1	13,8	5,5
31	Akdeniz Üniversitesi	42,11	9,2	3,5	13,6	11,9	10,3
32	Mersin Üniversitesi	42,05	10,5	2,9	6,4	11,9	10,3
33	Kocaeli Üniversitesi	41,81	7,5	2,2	10,8	8,3	13
34	Pamukkale Üniversitesi	40,93	8,1	3,5	10,9	10,4	8
35	Süleyman Demirel Üniversitesi	39,2	11,1	4,7	10,4	4,2	8,8
36	Bahçeşehir Üniversitesi	38,81	6,8	2,7	12,9	8,1	8,3
37	Fırat Üniversitesi	38,25	10,5	1,9	8,7	12,1	5
38	Karadeniz Teknik Üniversitesi	37,98	9,5	3,5	10,5	7,8	6,8
39	Yaşar Üniversitesi	34,9	9,1	5,7	13,9	6,3	0
40	Marmara Üniversitesi	34,87	8,2	3,1	11,2	8,1	4,3

41	Bursa Teknik Üniversitesi	33,9	12,4	7,7	13,4	0,4	0
42	Gazi Osman Paşa Üniversitesi	33,34	10,1	3,6	10,5	4,5	4,7
43	Okan Üniversitesi	32,46	4,7	9,7	4,9	7,2	5,9
44	İstanbul Bilgi Üniversitesi	32,21	5,5	2,4	15,1	5	4,2
45	Kadir Has Üniversitesi	31,42	7,1	2,2	17	5,1	0
46	Dumlupınar Üniversitesi	31,17	9,7	2,1	5,7	2,9	10,8
47	Türk Hava Kurumu Üniversitesi	31,12	5,1	0	8,5	0	17,5
48	Atatürk Üniversitesi	30,98	11,5	0,6	5,4	10,8	2,7
49	Başkent Üniversitesi	30,78	6,2	3,2	5,5	5,9	9,9
50	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	30,48	8,8	2,7	6,8	5,4	6,8

Tablo 5.10. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016 Sıralaması (TÜBİTAK 2016)

Wissema (2009)'nın belirlemiş olduğu kriterler, TÜBİTAK'ın hazırlamış olduğu endeksteki boyutları kapsadığı için Üçüncü Kuşak Üniversite olmak ve girişimci-yenilikçi üniversite olmak arasında pozitif bir korelasyon beklenmektedir. Bu yüzden örneklemin Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme oranı sıralaması ile TÜBİTAK'ın hazırlamış olduğu girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi sıralaması karşılaştırması, bizlere üniversitelerin stratejik planlarındaki göstermiş oldukları Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğiliminin tutarlılığı hakkında yorum fırsatı tanımaktadır. TÜBİTAK'ın hazırlamış olduğu girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi sıralaması tablo 5.10'da gösterilmiştir.

Tablo 5.9'da üniversitelerin Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme oranları ve sıralamaları verilmiştir. TÜBİTAK'ın hazırlamış olduğu girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi sıralamasıyla tablo 5.9 ile karşılaştırılmıştır.

Karşılaştırma yapılırken vakıf üniversitelerinin girişimcilik ve yenilikçilik endeksi göz önünde bulundurulmamış sadece tablo 5.9'da yer alan üniversiteler baz alınmıştır.

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planda tema etmesi Boğaziçi Üniversitesi ile aynı oranda bulunmuştur ve bu iki üniversite ilk sırada yer almıştır. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralamasında vakıf üniversitesi olan Sabancı Üniversitesi göz ardı edilirse birinci sırada yer almaktadır. İki tabloda da Orta Doğu Teknik Üniversitesi aynı sırada ve en üst yerde bulunarak stratejik planlama kılavuzunda bilinçli bir şekilde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema ettiği söylenebilir.

Boğaziçi Üniversitesi Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planlama kılavuzunda tema etme oranı olarak Orta Doğu Teknik Üniversitesi ile ilk sırada yer

almaktadır. Fakat girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralamasında Orta Doğu Teknik Üniversitesinden ve İstanbul Teknik Üniversitesinden sonra gelmektedir. Bu bağlamda Boğaziçi Üniversitesi Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planlama kılavuzunda yeterince tema edinirken, icraat aşamasında bilfiil yeterince aktiflik gösteremeyip İstanbul Teknik ve Orta Doğu Teknik Üniversitesinin gerisinde kalmıştır yorumu yapılabilir.

İstanbul Teknik Üniversitesi Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planda tema etme oranı sıralamasında Boğaziçi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesinin gerisinde kalırken, girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralamasında vakıf üniversiteleri göz ardı edilirse sadece Orta Doğu Teknik Üniversitesinin gerisinde kalmıştır ve Boğaziçi Üniversitesini geçmiştir. Bu bağlamda İstanbul Teknik Üniversitesi bilfiil girişimcilik ve yenilikçilik olarak aktif; fakat stratejik planlama kılavuzuna Üçüncü Kuşak Üniversite olma hedefini yeterince yansıtmıyor yorumu yapılabilir.

Akdeniz Üniversitesi Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planda tema etme oranı olarak İstanbul Teknik Üniversitesi ile aynı yüzdeyi paylaşırsa da girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralamasında 31. sırada yer almıştır. Akdeniz Üniversitesinin Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi ile eylemleri arasında ciddi bir fark vardır. Bu bağlamda Akdeniz Üniversitesinin hedefleri ve eylemleri arasında Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi bakımından tutarsızlık vardır yorumu yapılabilir.

Karadeniz Teknik Üniversitesi Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme oranı olarak İstanbul Teknik Üniversitesi ile aynı yüzdeyi paylaşmıştır. Fakat girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralamasında Karadeniz Teknik Üniversitesi 38.

sırada yer almıştır. Stratejik planlama kılavuzunda Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme oranı olarak üst sıralarda yer alsa da eylem olarak gerçekleştirme açısından sıkıntı yaşamıştır. Bu bağlamda koyulan hedefler ile ortaya koyulan eylemler yeterince uyuşmamaktadır.

Ankara Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi'nin Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planlama kılavuzlarında tema etme oranları aynıdır ve İstanbul Teknik Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi ve Akdeniz Üniversitesinden sonra gelmektedir. Girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi sıralamasında İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü 9. sırada, Yıldız Teknik Üniversitesi 10. sırada, Selçuk Üniversitesi 12. sırada, Ankara Üniversitesi 22. sırada ve İstanbul Üniversitesi ise 30. sırada gelmektedir. Bahsi geçen beş üniversitesinin Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planlamalarında tema etme oranları aynıdır, girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralamasında ise üniversitelerin sıralaması birbirine oldukça yakındır. Bu bağlamda bu üniversitelerin Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı hedef göstermeleri ve eylemleri birbiriyle tutarlılık göstermektedir. Bahsi geçen beş üniversite Akdeniz ve Karadeniz Teknik Üniversitesinin Üçüncü Kuşak Üniversiteleri stratejik planlama kılavuzunda tema etme oranları bakımından gerisinde kalmış olsa da girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralamasında önlerine geçmişlerdir. Burada tutarsız bir stratejik planlama ya da hedefler ile eylemler arasındaki tutarsızlığın atfedileceği kurum Akdeniz ve Karadeniz Teknik Üniversitesi olması bizi daha doğru bir sonuca götürür; çünkü bu üniversiteler Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planlama kılavuzunda tema etme oranı olarak İstanbul Teknik Üniversitesi ile aynı oranı ve sırayı paylaşmış olsalar da girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralaması bakımından İstanbul Teknik Üniversitesi'nin oldukça gerisinde kalmışlardır.

Uludağ Üniversitesi Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planlama kılavuzunda tema etme oranı olarak seçilen üniversiteler arasında sıralama olarak ortalarda yer alırken, girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralamasında da seçilen 50 üniversite arasından 24. sırada yer alarak orta sıralarda yerini almıştır. Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planda tema etme oranı ile girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralamasındaki toplam puanın yüz üzerinden değerlendirilmesi bakımından da benzerlik görülmektedir. Bu bağlamda Uludağ Üniversitesi'nin stratejik planlama kılavuzundaki göstermiş olduğu Üçüncü Kuşak Üniversite olma hedefleri ile göstermiş oldukları eylemler arasında tutarlılık olduğu yorumu yapılabilir.

Çukurova Üniversitesi'nin Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planlama kılavuzunda tema etme oranı ile girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralamasındaki yüz üzerinden yapılan toplam puanı aşağı yukarı aynı olmakla beraber sıralama bazında da önüne geçtiği ve gerisinde kaldığı üniversiteler Akdeniz, Karadeniz Teknik Üniversitesi ve Gebze Teknik Üniversitesi hariç aşağı yukarı aynıdır. Bu bağlamda Çukurova Üniversitesinin stratejik planlama kılavuzunda Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme hedefleri ile eylemleri arasında tutarlılık olduğu söylenebilir.

Marmara Üniversitesi'nin Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planlama kılavuzunda tema etme oranı Çukurova Üniversitesi'ninki ile aynı iken, girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralamasında Çukurova Üniversitesi 28. sırada iken Marmara Üniversitesi 40.sırada yer almıştır. Bu bağlamda Marmara Üniversitesi Üçüncü Kuşak Üniversite olma hedefini stratejik planda yansıtması, bu hedefi gerçekleştirmek için göstermiş olduğu eylemlerden fazladır yorumu yapılabilir.

Hacettepe Üniversitesi Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planlama kılavuzunda tema etme oranı az olmasına rağmen girişimcilik ve yenilikçilik endeksi

sıralamasında 17. sırada bulunmuştur. Bu bağlamda Hacettepe Üniversitesi hedef olarak Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı fazla benimsemese de icraat olarak Üçüncü Kuşak Üniversite olma yönünde ilerlemektedir. Hacettepe Üniversitesi stratejik planlama kılavuzuna bu durumu yansıtmalı ve daha etkili bir stratejik planlama yapmaya gitmelidir.

Gebze Teknik Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesinden sonra devlet üniversiteleri arasında girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralamasında 4. Gelmektedir. Fakat Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planlama kılavuzunda tema etmesi bakımından seçilen 16 devlet üniversitesi arasında sondan birinci gelmektedir. Bu bağlamda Gebze Teknik Üniversitesi'nin stratejik planlama kılavuzu tutarsızlık arz ediyor yorumu yapılabilir. Gebze Teknik Üniversitesi stratejik planlama kılavuzunu daha etkili hazırlamak ve kullanabilmek açısından gözden geçirmeli ve hedeflerini icraatları ile örtüşecek şekilde belirlemelidir.

Galatasaray Üniversitesi Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planlama kılavuzunda tema etmesi ve girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralaması tam olarak uyumaktadır; çünkü Galatasaray Üniversitesi Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planlama kılavuzunda tema etme oranı %25 iken, girişimcilik ve yenilikçilik endeksi sıralamasında ilk 50'ye girememiştir. Bu bağlamda Galatasaray Üniversitesi Üçüncü Kuşak Üniversite olma amacı gütmeyeceği yorumu yapılabilir.

Ayrıca çalışmanın anlamlılığını gösterebilmek için spearman tesk uygulanıp “non-parametric” yöntem kullanılarak Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planda tema etme oranı ile bahsi geçen üniversitesilerin girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi puanı karşılaştırılmıştır.

Spearman testinin sonuçları aşağıdaki gibidir.

Nonparametric Correlations

Notes		
Output Created		13-APR-2017 17:48:32
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	16
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		NONPAR CORR /VARIABLES=UCKUSAK GIRISIMCI /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.11
	Number of Cases Allowed	157286 cases ^a

Correlations			UC KUSAK	GIRISIMCI
Spearman's rho	UC KUSAK	Correlation Coefficient	1.000	.429
		Sig. (2-tailed)	.	.097
	N	16	16	
	GIRISIMCI	Correlation Coefficient	.429	1.000
		Sig. (2-tailed)	.097	.
	N	16	16	

Tablo 5.11. Spearman Test Sonuçları

Korelasyon değerlerine baktığımız zaman Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı tema etme oranı ile girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi puanı arasında %90 oranında benzerlik vardır. Bu bağlamda yapılan bu çalışma anlam ihtiva etmektedir ve Üçüncü Kuşak Üniversite olmak ile girişimci ve yenilikçi üniversite olmak arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Bu yüzden çalışmada tutarlılık testi için kullanılan TÜBİTAK'ın hazırlamış olduğu girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi sıralaması yeterli referansı sağlamaktadır. Çünkü bu endeks sayesinde Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planlama kılavuzlarında tema eden üniversitelerin gerçekten ne ölçüde Üçüncü Kuşak Üniversite olma yolunda ilerlediğini görebilme imkanına sahip olmaktadır.

BÖLÜM VI

SONUÇ

Değişen dünya ile beraber üniversiteler de değişim göstermiştir. Birinci Kuşak Üniversiteler sadece eğitim faaliyetinin yapıldığı kurumlar olurken Rönesans, Hümanizm, Protestanlığın doğuşu, Ulusçuluk ve Fransız Devrimi gibi kavramların ve olayların etkisiyle beraber yerini eğitimin yanında araştırmaların da yoğun bir şekilde yapıldığı İkinci Kuşak Üniversitelere (Humboldt Üniversiteleri) bırakmıştır. Artan araştırma giderleri, küreselleşme ve öğrenci sayısındaki patlama ile beraber üniversite tipolojisi yeniden değişim sürecine girmiştir ve Üçüncü Kuşak Üniversite kavramı meydana gelmiştir. Günümüz dünyasındaki üniversitelerin birçoğu ikinci geçiş dönemi olarak adlandırılan İkinci Kuşak Üniversitelerden Üçüncü Kuşak Üniversitelere doğru değişime tabi olmaktadır.

Yükseköğretim kurumları dönemin ontolojik ve epistemolojik yaklaşımlarından etkilenmiş ve eğitim paradigmasını kurarken bu yaklaşımlar gözönünde bulundurulmuştur. Sokrates idealar üzerinde yoğunlaşırken Platon olgusal olana yaklaşmıştır. Sokrates ve Platon'un bu yaklaşımı üniversitelerin ve medreselerin eğitimini şekillendiren faktörler olmuştur. Örneğin medreselerde 19. yüzyıla kadar hem Sokrates hem de Platon'un yöntemi benimsenirken, üniversitelerde Platon'un yöntemi üzerine durulmuştur. Bu durum üniversiteleri manevi olandan biraz daha ayırıp müspet ilim ve ilayihat ekseninde farklılaşmaya gark ederken medreseler de ise müspet ilimlerle ilahiyatın ayrılmasının çok da söz konusu olmadığı söylenebilir.

Bu çalışmada Üçüncü Kuşak Üniversite kavramı ve bu yeni üniversite tipolojisinin özellikleri tafsilatlı bir şekilde ele alınmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda Üçüncü Kuşak Üniversite olmanın en büyük özelliklerinin araştırma giderleri gibi konularda üniversitelerin kendi kendini finanse edebilecek yetkinliğe sahip olabilecek kapasiteye erişmesi ve eğitim-araştırma gibi en temel faaliyetlerin yanında bilginin ticarileştirilme işlevinin de yerine getirilmesi olduğu tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak çift kanallı sistem olarak adlandırılan lisansüstü programlardan belirli ücretler alıp bu ücretler ile üniversitenin en başarılı öğrencilerini ve akademisyenlerini araştırma konularında destekleyecekleri bir sisteme sahip olmak ve teknoparklar vasıtası ile üniversite-sanayi işbirliğine sahip olmak Üçüncü Kuşak Üniversitelerin diğer baskın özelliklerindedir.

Her üniversite kuşağının eğitim dili olmuştur. Birinci Kuşak Üniversitelerde eğitim dili Latince iken, İkinci Kuşak Üniversitelerin eğitim dili her ülkenin milli dilidir. Üçüncü Kuşak Üniversitelerin eğitim dili ise küreselleşmenin etkisiyle İngilizcedir. Bu bağlamda Üçüncü Kuşak Üniversite olabilmenin diğer bir özelliği eğitim dilinin İngilizce olmasıdır.

Bu araştırmada Üçüncü Kuşak Üniversite kavramının açıklanması ve sınırlarının belirlenmesinin yanında diğer tüm kamu kurumları gibi üniversiteler içinde önemli olan stratejik planlama kavramı ile Üçüncü Kuşak Üniversite kavramı ilişkilendirilmiştir. Bu bağlamda Türkiye Cumhuriyetinden on altı devlet üniversitesi seçilmiştir ve bu üniversitelerin stratejik planlama kılavuzları içerik analizi ve kodlama yöntemiyle incelenmiştir. Bu sayede seçilen üniversitelerin Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planlama kılavuzlarında tema etme oranları tespit edilmiştir. Bu çalışmadan sonra, üniversitelerin Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı

stratejik planlarında tema etme oranları ve sıralamaları TÜBİTAK'ın hazırlamış olduğu “girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi sıralaması” ile karşılaştırılmıştır ve araştırma sorusu olan “Üçüncü Kuşak Üniversite eğilimi gösteren üniversiteler, stratejik planlamalarını bilinçli bir şekilde Üçüncü Kuşak Üniversite olma hedefiyle mi hazırlıyor?” sorusu cevaplandırılmış ve üniversitelerin stratejik planlarını ne ölçüde tutarlı bir şekilde hazırladıkları hakkında fikirler elde edilmiştir.

Üniversiteler seçilirken teknoparklara sahip olmaları göz önünde bulundurulmuştur; çünkü teknoparka sahip olan üniversiteler üniversite-sanayi işbirliğine açık ve Üçüncü Kuşak Üniversite olma adaydır.

Üçüncü Kuşak Üniversite olma hedefine sahip olup bunu stratejik planlama kılavuzuna da yansıtan en etkili üniversitelerin Orta Doğu Teknik Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi oldukları tespit edilmiştir. Örneğin, İstanbul Teknik Üniversitesi girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi sıralamasında Boğaziçi Üniversitesi'nin önünde yer alırken, Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planlama kılavuzunda tema etme oranı bakımından Boğaziçi Üniversitesi'nin gerisinde kalmıştır. Bu bağlamda İstanbul Teknik Üniversitesi stratejik planlama kılavuzunun içeriğini Üçüncü Kuşak Üniversite olacak şekilde doldurmalı ve hedeflerini de bu doğrultuda koymalıdır; çünkü eylem ve icraat olarak İstanbul Teknik Üniversitesi girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi sıralamasında ön sıralarda yer alması sebebiyle Üçüncü Kuşak Üniversite olma adaydır. Diğer yandan Gebze Teknik Üniversitesi Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planlama kılavuzunda tema etme oranı bakımından seçilen üniversiteler arasında oldukça geri de yer almasına rağmen girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi sıralamasında devlet üniversiteleri arasında Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi ve İstanbul Teknik Üniversitesi'nden sonra gelmektedir. Bu bağlamda Gebze Teknik Üniversitesi icraatları ile Üçüncü Kuşak

Üniversite olma eğilimi göstermesine rağmen stratejik planlama kılavuzuna bunu yansıtılmamaktadır. Bu durum Gebze Teknik Üniversitesi'nin stratejik planlama kılavuzunda tutarsızlık olduğu yorumunu getirmektedir.

Üçüncü Kuşak Üniversite olabilmek ya da Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı stratejik planlamada tema etme oranı kesinlikle üniversitelerin kalitesini gösteren bir sıralama değildir. Üçüncü Kuşak Üniversite olmak bir eğitim politikası ve stratejisidir. TÜBİTAK'ta yapmış olduğu girişimci ve yenilikçi üniversite endeksindeki sıralamanın üniversitenin kalitesini ya da birbirlerinden daha iyi olup olmadığı konusunda bir fikir üzerine inşaa edilmediğini belirtmiştir. Üçüncü Kuşak Üniversitelerde de durum böyledir ve yapılan kuşak analizlerinde çıkan değerlere bakılarak “bu üniversite şu üniversiteden daha iyi ya da daha kötü” gibi yorumlar yapılmamalıdır. Kuşak analizleri üniversitelerin sadece hangi kuşakta bulunduğunu anlamak için yapılmıştır.

Stratejik planlama sadece özel sektör için değil aynı zamanda kamu kurumları içinde mevcut belirsizliklerle ve rakiplerle baş edebilmek için oldukça önemli hale gelmiştir. Bu yüzden üniversiteler stratejik planlamalarına gerçekten önem vermeli ve ileride karşılaşılabilecek belirsizliklere ve diğer rakip üniversitelere karşı önlem alabilecek şekilde tutarlı stratejik plan hazırlamaları gerekmektedir.

Bu çalışmada hala dünya için çok yeni olan Üçüncü Kuşak Üniversite kavramı ayrıntılı bir şekilde açıklanmış ve Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi gösteren üniversitelere yol haritası olacak şekilde çalışma sonuçlarına erişilmiştir. Küresel dünyada rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek için üniversiteler Üçüncü Kuşak Üniversite tipolojisine büyük oranda bürünmek zorundadırlar çünkü artan araştırma maliyetlerinden dolayı yeterli fon alınamayacak seviyeye gelinecektir. Yapılan bu çalışma ile Üçüncü Kuşak Üniversite kavramının ne olduğu, Üçüncü Kuşak

Üniversitelerin özellikleri, nasıl Üçüncü Kuşak Üniversite olunacağı ve Üçüncü Kuşak Üniversite olma eğilimi gösteren üniversitelerin stratejik planlama kılavuzlarını hazırlarken nelere dikkat etmesi gerektiği gösterilmiştir ve zaten dünya için çok yeni bir kavram olan Üçüncü Kuşak Üniversite kavramı stratejik planlama ile birleştirilerek literatüre katkı sağlanmıştır.

Üçüncü Kuşak Üniversite olmak üniversiteler için şu an bir tercih gibi görünse de ilerleyen yıllarda finansal anlamda yaşanacak sıkıntılardan dolayı zorunluluk haline gelecektir. Bu bağlamda üniversiteler gelecekteki belirsizliklerle ve rakiplerle mücadelenin en etkili yollarından birisi olan stratejik yönetim ve stratejik planlamaya önem vermeli ve Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı şimdiden düşünmeye başlamalı, bunun gereklerini stratejik planlama kılavuzlarında belirtip hedefleri eylemlere dönüştürmeye çalışmalıdır.

Üniversiteler, Üçüncü Kuşak Üniversite olabilmek en azından Üçüncü Kuşak Üniversite olabilmenin gereklerini yerine getirebilmek amacıyla eğitim ve araştırma faaliyetlerinin yanında bilginini ticarileştirilmesini, uluslararası alanda etkileşimin ve işbirliklerinin artırılmasını, lisansüstü eğitimlerden belirli öğrencilerden ücret alıp bu ücretin araştırmalar için kullanılmasını, üniversite-sanayi işbirliğini, teknoparka sahip olmayı ve teknoparkların daha etkili kullanılması üzerine stratejiler geliştirmeyi, araştırma giderleri gibi konularda kendi kendini finanse edebilecek kapasiteye sahip olmayı, eğitim dili İngilizce ise İngilizcenin daha da geliştirilmesi açısından çalışmaların yapılmasını, eğitim dili İngilizce değilse eğitim dilinin İngilizce olması üzerine çalışmaların olacağını stratejik amaç ve hedeflerinde belirtmeleri gerekir.

KAYNAKÇA

Adkins, Lesley ve Roy. A. Adkins. 2005. *Handbook to life in Ancient Greece*. Oxford: Oxford Press.

Akdemir, Ali. 2016. *Örgütlerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Orion Kitabevi.

Akdeniz Üniversitesi. 2012. “Akdeniz Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2013-2017.” Erişim Tarihi: 7 Şubat 2017.
<http://proje.akdeniz.edu.tr/otomasyon/web/strateji/plan/1978.pdf>

Aktan, Can Coşkun. 2008. “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama.” Erişim Tarihi: 1 Ocak 2017. <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>

Aktan, Coşkun Can. 2006. “Türkiye bilgi Toplumunun Neresinde?” Erişim Tarihi: 4 Aralık 2016. <http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/bilgi-toplum.htm>

Alkan, Reha Metin ve Menekşe Alkan, 2015. “Üniversite Konseptinde Mesleki Eğitimin Yeniden Yapılandırılması.” *Electronic Journal of Vocation Colleges*. 4.Özel sayı: 139-145.

Ankara Üniversitesi. 2013. “Ankara Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014-2018.” Erişim Tarihi: 7 Şubat 2017.
http://sgdb.ankara.edu.tr/files/2012/12/Ankara_Universitesi_2014-2018_Stratejik-Plani.pdf

Antalyalı, Lütfü Ömer. 2007. “Tarihsel Süreç İçerisinde Üniversite Misyonlarının Oluşumu.” *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2(6): 25-40.

Arap, Sultan Kavili. 2010. “Türkiye Yeni Üniversitelerine Kavuşurken: Türkiye’deki Yeni Üniversiteler ve Kuruluş Gerekçeleri.” *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 65(1): 1-29.

Aristophanes. 2003. *Lysistrata and Other Plays*. London: Penguin Group.

Atay, Hüseyin. 1981. "Fatih-Süleymaniye Medreseleri Ders Programları ve İcazetnameler." *Vakıflar Dergisi* 13: 171-235.

Bahçeşehir Üniversitesi. 2017. "Misyon ve Vizyon Bildirimi." Erişim Tarihi: 21 Şubat 2017. www.bahcesehir.edu.tr/icerik/3908-vizyon

Barlas, Yaman ve Vedat Güçlü Diker. 2000. "A Dynamics Simulation Game For Strategic University Management." *Simulation & Gaming* 31(3): 331-358.

Başar, Mehmet, Tuğberk Tosunoğlu ve Emre Demirci. 2001. *Girişimcilik ve Girişiminin Yol Haritası: İş Planı*. Eskişehir: Eskişehir Ticaret Odası Araştırma Yayınları.

Bayraktar, Mehmet. 1988. *İslam Felsefesine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Yayınları.

Ben-David, Joseph. 1971. *The Scientist's Role in Society: A Comparative Study*. New Jersey: Prentice Hall.

Berit, Ase. ve Rolf Strandskogen. 2009. *Lifelines in World History: The Ancient World, The Medieval World, The Early Modern World, The Modern World*. London: Routledge.

Bernard, A. Robert. 2015. "Teaching Excellence In American Higher Education: A History Of Dissonance Between Theory And Practice." Doktora Tezi. George Mason University.

Bilgi Üniversitesi. 2017. "Misyon ve Vizyon Bildirimi." Erişim Tarihi: 21 Şubat 2017. <http://www.bilgi.edu.tr/tr/universite/vizyon-misyon-ilkeler/>

Bilkent Üniversitesi. 2017. "Misyon ve Vizyon Bildirimi." Erişim Tarihi: 21 Şubat 2017. <http://w3.bilkent.edu.tr/web/bilkent-tr/general/misyon.html>

Birinci, Mehmet. 2014. "Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Performansa Etkileri: *Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırmalı Analizi.*" *Yüksek Öğretim Dergisi* 4(3): 135-147.

Boğaziçi Üniversitesi. 2014. "Boğaziçi Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2015-2019." Erişim Tarihi: 7 Şubat 2017.
http://www.boun.edu.tr/Assets/Documents/Dosyalar/Bu_SP_2015_2019.pdf

Bozkurt, Ömer, Turgay Ergün ve Seriyeye Sezen. 1998. *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: TODAİ Yayını.

Bryson, M. John. 1988. "A Strategic Planning Process For Public and Non-Profit Organizations Long Range Planning." 21(1): 73-81.

Chandler, D. Alfred. 1969. *Strategy and Structure: Chapters in The History of American Industrial Enterprise*. Massachusetts: MIT Press.

Charle, Christophe ve Jacques Verger. 2005. *Üniversitelerin Tarihi*. Çeviren İsmail Yerguz. Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.

Cündioğlu, Düccane. 2016. *Göz İzi*. İstanbul: Kapı Yayınları.

Çelebi, Ahmet. 2012. *İslam'da Eğitim ve Öğretim Tarihi*. Çeviren Ali Yıldırım. İstanbul: Damla Yayınevi.

Çetin, Abdurrahman. 1986. "Kur'an Öğretim Tarihi ve Öğretim Kurumları." *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi* 1(1): 95-101.

Çetinsaya, Gökhan. 2014. "Büyüme, Kalite, Uluslararasılaşma: Türkiye İçin Bir Yol Haritası." Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi Müdürlüğü.

Çiftçi, Münire. 2010. "Girişimci Üniversite ve Üçüncü Kuşak Üniversiteler." *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 27: 341-347.

Çukurova Üniversitesi. 2013. “Çukurova Üniversitesi Stratejik Planlama kılavuzu 2014-2018.” Erişim Tarihi: 7 Şubat 2017.

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/aTDSi+cukurova_sp.pdf

Demirdizen, Ö. “Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi.” *Akademik Bakış Dergisi* 31:1-23. Erişim Tarihi 1 Ocak 2017.

<http://www.akademikbakis.org/eskisite/31/18.pdf>

Efil, İsmail. 2006. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayıncılık.

Erdil, Erkan, Teoman Pamukçu, İ. Semih Akçomak ve Yelda Eren. 2013. “Değişen Üniversite-Sanayi İşbirliğinde Üniversite Örgütlenmesi.” *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 68(2): 95-127.

Eren, Veysel, Ufuk Orhan ve Demet Dönmez. 2014. “Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreci: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma.” *Amme İdaresi Dergisi* 47(2): 121-143.

Erkut, Erhan. 2013. “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi.” Erişim Tarihi: 21 Mart 2017. <http://erhanerkut.com/egitim/girisimci-ve-yenilikci-universite-endeksi/>

Fallon, D. 1980. *The German University: A Heroic Ideal in Conflict with The Modern World*. Boulder: Colorado Associated University Press.

Galatasaray Üniversitesi. 2012. “Galatasaray Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2013-2017.” Erişim Tarihi: 7 Şubat 2017.

<http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/RIGV6+GalatasarayUniversitesiS P1317.pdf>

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. 2015. “Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Stratejik Planlama Kılavuzu 2014-2018.” Erişim Tarihi: 7 Şubat 2017.

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/8T5Ze+2014_2018_stratejik_pla

n.pdf

Glanville, Downey. 1957. "Ancient Education." *The Classical Journal*. 52(8): 337-345.

Grendler, F. Paul. 2002. *The University of the Italian Renaissance*. Baltimore: John Hopkins University Press.

Grocock, Anne. 2002. "Universities in The Future." *Journal of The Royal Society of Medicine* 95(1): 48-49.

Gürer, Harun. 2006. "Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler." *Sayıştay Dergisi* sayı 63.

Gürüz, Kemal. 2016. *Medreseler v. Üniversiteler: Geri Kalmanın ve İlerlemenin Karşılaştırmalı Tarihi*. İstanbul: Ka Kitap Yayıncılık.

Güvemli, Oktay. 1990. *İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama*. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.

Hacettepe Üniversitesi. 2012. "Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2013-2017." Erişim Tarihi: 7 Şubat 2017.

http://www.sgdb.hacettepe.edu.tr/sayfa_dosyalari/raporlar/stratejik_plan/2013-2017_HU_SP.pdf

Hastürk, Mesut. 2008. "Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme." Erişim Tarihi: 10 Ocak 2017. <http://docplayer.biz.tr/6089831-Stratejik-planlama-ve-performans-esasli-butceleme.html>

Hızlı, Mefail. 2008. "Osmanlı Medreselerinde Okutulan Dersler ve Eserler." *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi* 17(1): 25-46.

İstanbul Teknik Üniversitesi. 2007. "İstanbul Teknik Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2008-2010." Erişim Tarihi: 7 Şubat 2017.

<http://www.stratejigelistirme.itu.edu.tr/icerik.aspx?sid=4420>

İstanbul Teknik Üniversitesi. 2016. “İstanbul Üniversitesi 2015 Faaliyet Raporu.” Erişim Tarihi: 7 Şubat 2017. <http://www.itu.edu.tr/docs/default-source/Duyuru-Ekleri/faaliyet-raporu-2015.pdf?sfvrsn=4>

İstanbul Üniversitesi. 2013. “İstanbul Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014-2018.” Erişim Tarihi: 7 Şubat 2017. http://strateji.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2014/05/IU_2014_2015_StratejikPlan.pdf

İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü. 2012. “İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Stratejik Planlama Kılavuzu 2013-2017.” Erişim Tarihi: 7 Şubat 2017. http://web.iyte.edu.tr/strateji/dosya/Stratejik_Plan_2014-2018.pdf

Johnson, G., R. Whittington ve K. Scholes. 2012. *Fundamentals of Strategy*. Essex: Pearson Education Ltd.

Kagan, M. Donald, Steven Ozment ve Frank. M. Turner. 1979. *The Western Heritage*. New York: Macmillan.

Karadeniz Teknik Üniversitesi. 2013. “Karadeniz Teknik Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014-2018.” Erişim Tarihi: 7 Şubat 2017. http://www.ktu.edu.tr/dosyalar/66_00_00_0a5e4.pdf

Karataş, Zeki. 2015. “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.” *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi* 1(1): 62-80.

Kazıcı, Ziya. 1995. *Anahatlarıyla İslam Eğitim Tarihi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Vakfı Yayınları.

Kepekçi, C. 1982. *İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü*. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.

Koç Üniversitesi. 2017. “Misyon ve Vizyon Bildirimi.” Erişim Tarihi: 21 Şubat

2017. <https://my.ku.edu.tr/tr/corporate/about/vision-mission>

Kotler, Philip. ve Patrick E. Murphy. 1981. "Strategic Planning For Higher Education." *The Journal of Higher Education* 52(5): 470-489.

Kyrö, P. ve J. Mattila. 2012. "Towards Future University by Integrating Entrepreneurial and The 3rd Generation University Concepts." Erişim Tarihi: 26 Aralık 2016. <http://pyk2.aalto.fi/ncsb2012/Kyro.pdf>

Le Goff, Jacques. 1982. *Time, Work and Culture in The Middle Ages*. Chicago: Chicago University Press.

Lerner, L. Alexandra. 1999. "A Strategic Planning Primer For Higher Education." Erişim Tarihi: 15 Ocak 2017. <http://grapevine.laspositascollege.edu/academicservices/documents/InstitutionalEffectiveness/CSUStrategicPlanningReport.pdf>.

Mahmoud, Mohamed. ve Peter Genta. 1993. "Microworld of An Open University: A Strategic Management Learning Laboratory." Sempozyum Bildirisi: International System Dynamics Conference. Cancun. Mexico.

Makdisi, George. 1970. "Madrasa and University in The Middle Ages." *Maisonneuve & Larose* 32: 255-264.

Marmara Üniversitesi. 2016. "Marmara Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2017-2021." Erişim Tarihi: 7 Şubat 2017. http://dosya.marmara.edu.tr/sgdb/Güncel/MARMARA_N_VERS_TES_2017-2021_STRATEJ_K_PLANI.pdf

Martin, Micheale. 1992. "Strategic Management in Western European Universities." International Institute For Educational Planning. Sempozyum Bildirisi: UNESCO, Paris, November.

Mavrogenes, A. Nancy. 1980. "Reading in Ancient Greece." *Journal of Reading* 23(8): 691-697.

Mintzberg, Henry ve James A. Waters. 1982. "Tracking Strategy in An Enterepreneuiral Firm" *The Academy of Management Journal* 25(3): 465-499.

Mintzberg, Henry. 1994. *The Rise and Fall Strategic Planning*. New York: The Free Press.

Morgan, Gareth. *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. 1998. İstanbul: Mess Yayıncılık.

Moser, K. Paul, Dwayne H. Mulder ve J.D Trout. 1998. *The Theory of Knowledge: A Thematic Introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Murat, Güven ve Muhlis Bağdigen. 2008. *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Nakayama, Shigeru. 1984. *Academic and Scientific Traditions in China, Japan and The West*. Tokio: University of Tokio Press.

Nasr, Seyyed Hossein. 1990. *Traditional Islam in The Modern World*. London: Routledge.

Nur, Selman Abdullah. 2008. "George Makdisi'nin Medrese Hakkındaki Görüşleri." Bitirme tezi. Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi İslam Tarihi Ana Bilim Dalı. İstanbul.

Odabaşı, Yavuz. 2006. "Değişimin ve Dönüşümün Aracı Olarak Girişimci Üniversite." *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 1(1): 87-104.

Orta Doğu Teknik Üniversitesi. 2005. "Orta Doğu Teknik Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2006-2010." Erişim Tarihi: 7 Şubat 2017.

<http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/XF1pA+ODTUSP0510.pdf>

Orta Doğu Teknik Üniversitesi. 2010. “Orta Doğu Teknik Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2011-2016.” Erişim Tarihi: 7 Şubat 2017.
http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/8AkPA+ODTU_Stratejik_Plan_2011_2016.pdf

Oyo, Benedict, Ddembe Williams ve Erik Barendsen. 2008. “A System Dynamics Tool For Higher Education Funding and Quality Policy Analysis.” Sempozyum Bildirisi: International Conference of The System Dynamics Society. Athens. Greece. July 20-24.

Özdemir, Murat. 2010. “Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma.” *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11(1): 323-343.

Özyeğin Üniversitesi. 2017. “Misyon ve Vizyon Bildirimi.” Erişim Tarihi: 21 Şubat 2017. <https://www.ozyegin.edu.tr/tr/hakkimizda/vizyon-ve-misyon>

Pandurangan, J. ve R.A. Ponnusamy. 1984. *A Handbook on University System*. New Delhi: Allied Publisher Pvt. Ltd.

Plutarch ve Ian Scott Kilvert. 1960. *The Rise and Fall of Athens: Nine Greek Lives*. London: Penguin Group.

Porter, E. Michael. 1996. “What is Strategy?” *Harvard Business Review*: 62-74.

Rabb, K. Theodore. 2006. *The Last Days of The Renaissance and The March to Modernity*. New York: Basic Books.

Sabancı Üniversitesi. 2017. “Misyon ve Vizyon Bildirimi.” Erişim Tarihi: 21 Şubat 2017. <http://www.sabanciuniv.edu/tr/hakkimizda/vizyon-ve-misyonumuz>

Saygılı, Demir Duygu. 2014. “Stratejik Planlama, Merkezi Kamu İdarelerinde Stratejik Planların Uygulama Etkinliğinin Artırılması.” Uzmanlık Tezi. Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı.

Schulte, Peter. 2004. “The Entrepreneurial University: A Strategy For Institutional Development.” *Higher Education in Europe* 29(2): 187-191.

Scott, C. John. 2006. “The Mission of The University: Medieval to Postmodern Transformations.” *The Journal of Higher Education* 77(1): 1-39.

Selçuk Üniversitesi. 2013. “Selçuk Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014-2018.” Erişim Tarihi: 7 Şubat 2017.

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/QiifY+S_U_Stratejik_Plan_2014-2018_1_.pdf

Sienkewicz, J. Thomas. 2007. *Ancient Greece*. New Jersey: Salem Press.

Skribans, Valerijs, Arnis Lektaures ve Yuri Merkuryev. 2013. “Third Generation University Strategic Planning Model Development.” Sempozyum Bildirisi: 31th International Conference of The System Dynamics Society : 1-7.

Söyler, İlhami. 2007. “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler)” *Maliye Dergisi* Sayı 152.

Sun Tzu. 2010. *Savaş Sanatı*. Çeviren Hasan İlhan. Ankara: Tutku Yayınevi.

Taşdemirci, Ersoy. 1989. “Medreselerin Doğuş Kaynakları ve İlk Zamanları.” *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 2: 269-271.

Tekel, Suna. 2008. *Örgüt Kuramları*. Ankara: Sosyoloji Derneği.

Teknokentler. 2017. “Türkiye’deki Teknokentler Listesi.” Erişim Tarihi: 25 Şubat 2017. https://tr.wikipedia.org/wiki/Türkiye'deki_teknokentler_listesi

TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi. 2017. “Misyon ve Vizyon Bildirimi.”
Erişim Tarihi: 21 Şubat 2017.
https://web.archive.org/web/*/www.etu.edu.tr/tr/content/vizyon-misyon-ve-hedefler

Togan, V. Zeki. 1970. *Umumi Türk Tarihine Giriş*. İstanbul: Enderun Kitabevi.

Törel, Melih. 1991. “Dünyada ve Türkiye’de Teknoparklar.” Erişim Tarihi: 26
Aralık 2016. <http://arsiv.mmo.org.tr/pdf/10684.pdf>

Turan, Osman. 2016. *Selçuklular Tarihi ve Türk İslam Medeniyeti*. Ankara: Ötüken
Yayımları.

TÜBİTAK. 2017. “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2016 Sıralaması.”
Erişim Tarihi: 18 Mart 2017.
https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/2016_gyue_ilk50.pdf

TÜBİTAK. 2017. “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Gösterge Seti.” Erişim Tarihi:
20 Mart 2017. http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/gyue_gosterge_seti.pdf

Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı. 2016. “Üniversiteler İçin Stratejik Plan
Hazırlama Rehberi.” Erişim Tarihi: 17 Ocak 2017.
<http://bys.trakya.edu.tr/file/download/46132822/>

Uludağ Üniversitesi. 2013. “Uludağ Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2014-
2018.” Erişim Tarihi: 7 Şubat 2017.
https://www.uludag.edu.tr/dosyalar/strateji/raporlar/Stratejik_Plan/2014_2018

Unan, Fahri. 1993. “Medrese-Yöntem İlişkileri ve Osmanlı Medreselerinin İlmî
Performansı” Sempozyum Bildirimi: 7. Osmanlı Sempozyumu, Söğüt, Eylül.

Ülker, Halil İbrahim. 2010. “Üçüncü Kuşak Üniversitelere Neden Gelindi?” Erişim
Tarihi: 17 Kasım 2016.
<http://docplayer.biz.tr/docview/26/9434143/#file=/storage/26/9434143/9434143.pdf>

Vahdatzad, A. Mohammad ve Mohammad T. Mojtahedzadeh. 2000. "Some Issues in The Strategic Management in A Fast Growing Academic Institution: The Case of University of Yazd." Erişim Tarihi: 28 Aralık 2016.

<http://www.systemdynamics.org/conferences/2000/PDFs/vahdatza.pdf>

Wissema, J.G. 2009. *Üçüncü Kuşak Üniversiteler Doğru*. Çevirenler Nurkalp Devrim ve Taciser Belge. İstanbul: Özyeğın Üniversitesi Yayınları.

Yeditepe Üniversitesi. 2017. "Misyon ve Vizyon Bildirimi." Erişim Tarihi: 21 Şubat 2017. <http://www.yeditepe.edu.tr/tr/universitemiz-genel/vizyon-misyon>

Yıldırım, Nihan. 2014. "Üniversitelerin Yenilikçilik, Üniversite-Sanayi İşbirliğı ve Bölgesel Kalkınma Yönelimleri Üzerine Bir Araştırma." *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi* 11(42): 157-174.

Yıldız Teknik Üniversitesi. 2015. "Yıldız Teknik Üniversitesi Stratejik Planlama Kılavuzu 2016-2020." Erişim Tarihi: 7 Şubat 2017.

<http://www.kalite.yildiz.edu.tr/login/sys/admin/subPages/img/YD-001-YTÜ%202016-2020%20Stratejik%20Plan.pdf>

Zorlu, Tuncay. 2008. "Klasik Osmanlı Eğitiminin İki Büyük Temsilcisi: Fatih ve Süleymaniye Medreseleri." *Türkiye Araştırmaları Literatür Dergisi* 6(12): 611-618.