



İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı / Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLARINDAKİ SWOT ANALİZLERİ

Ahmet Eser KARAMAN

Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN
(Danışman)

BİLİM UZMANLIĞI TEZİ

MALATYA, 2011

ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLARINDAKİ SWOT ANALİZLERİ

Ahmet Eser KARAMAN

**İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı / Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN
(Danışman)

BİLİM UZMANLIĞI TEZİ

MALATYA, 2011

T.C.
İnönü Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Ahmet Eser KARAMAN tarafından hazırlanan “ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLARINDAKİ SWOT ANALİZLERİ” başlıklı bu çalışma, 26.01.2011 tarihinde yapılan sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından bilim uzmanlığı tezi olarak kabul edilmiştir.

İmzalar

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Battal ASLAN



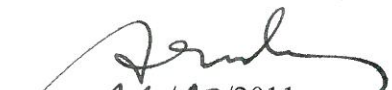
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN



Üye: Yrd. Doç. Dr. Sevim ÖZTÜRK



ONAY



21.12.2011
Prof. Dr. Sebahattin ARIBAŞ
Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Bilim Uzmanlığı Tezi olarak sunduğum “Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki SWOT Analizleri” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Ahmet Eser KARAMAN

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, Türkiye'deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarında belirttikleri güçlü yönleri, zayıf yönleri, tehditleri ve fırsatlarının neler olduğunun saptanması amaçlanmıştır. Araştırmanın üniversitelerin stratejik plan hazırlama çalışmalarına katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Öncelikle araştırmanın hazırlanmasında ve yürütölmesinde bana yol gösteren ve destek olan tez danışmanım ve değerli öğretmenim Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimimde ve tezimde desteği olan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Battal ASLAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmalarımda bana yardımcı olan arkadaşlarım Seval MERKAN, Zeynep şAHİN, Fatih TOPALOğLU, Mehmet ALGİL ve Mehmet Fatih DEVLEZ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu katkılara karşın araştırmanın tüm sorumluluğu araştırmacıya aittir.

Ocak, 2011

Ahmet Eser KARAMAN

Malatya

ÖZET

KARAMAN, Ahmet Eser. “**Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki SWOT Analizleri**”, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2011.

Bu araştırmanın temel amacı Türkiye’deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarında belirttikleri güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditlerinin neler olduğunu saptamaktır.

Araştırma, betimsel yöntemle gerçekleştirilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde üniversitelerin web sayfaları ve www.sp.gov.tr adresinde yayınlanmış olan stratejik planlarda yer alan SWOT analizlerinde belirtilen güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditlerin tüm maddelerinden oluşan tarama listeleri oluşturulmuştur. Tarama listesi araştırmanın her bir alt problemine yanıt olabilecek biçimde ayrı ayrı içerik analizine tabi tutularak çözümlenmiştir.

Araştırmada aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

Üniversitelerin stratejik planlarında güçlü yön olarak en çok vurgulanan ilk beş madde; “Genç, dinamik ve nitelikli kadro” 62 üniversiteden 56’sında (% 90), “Katılımcı ve şeffaf yönetim anlayışı” 62 üniversiteden 35’inde (% 56), “İnternet ve yerel ağın etkin kullanımı” 62 üniversiteden 32’sinde (% 51), “Yönetimin yeniliklere açık olması” 62 üniversiteden 29’unda (% 46), “Lisansüstü akademik program çeşitliliği ve niteliği” 62 üniversiteden 27’sinde (% 43) güçlü yön olarak saptanmıştır.

Üniversitelerin stratejik planlarında zayıf yön olarak en çok vurgulanan ilk beş madde; “Öğretim elemanlarının nicel yetersizliği” 62 üniversiteden 46’sında (% 74), “Üniversitenin mali kaynaklarının yetersizliği” 62 üniversiteden 41’inde (% 66), “Kamu kuruluşları ve özel sektörle ilişkilerin yeterli düzeyde olmaması” 62 üniversiteden 40’inde (% 64), “Mezunlarla iletişimin yeterli düzeyde olmaması” ve “Sosyal, kültürel ve sportif alanların yetersizliği” 62 üniversiteden 39’unda (% 62) zayıf yön olarak saptanmıştır.

Üniversitelerin stratejik planlarında fırsatlar olarak en çok vurgulanan ilk beş madde; “Coğrafi konumu” 62 üniversiteden 37’sinde (% 59), “Üniversite sanayi, STK ve kamu işbirliğinin artması” 62 üniversiteden 36’sında (% 58), “TÜBİTAK, DPT, AB vb. fon sağlayan kuruluşların var olması” 62 üniversiteden 35’inde (% 56), “Socrates-Erasmus gibi değişim programları” 62 üniversiteden 27’sinde (% 43), “Türkiye’nin Avrupa Birliğine Katılım Süreci” 62 üniversiteden 25’inde (% 40) fırsatlar olarak saptanmıştır.

Üniversitelerin stratejik planlarında tehditler olarak en çok vurgulanan ilk beş madde; “Bütçenin kısıtlı olması” 62 üniversiteden 37’sinde (% 59), “Maaşların yetersizliği” 62 üniversiteden 36’sında (% 58), “Yeterli akademik kadronun sağlanamaması” 62 üniversiteden 34’ünde (% 54), “Orta öğretim kalitesinin düşmesi” ve “Öğrenci sayısı ve artışı” 62 üniversiteden 30’unda (% 48) tehditler olarak saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler:

Strateji, Planlama, Stratejik Plan, SWOT Analizi, Üniversite

ABSTRACT

KARAMAN, Ahmet Eser. “SWOT Analysis in Strategic Plans of Universities”, Dissertation, Malatya, 2011.

The main objective of this study is to determine what the strengths, weaknesses, opportunities and threatments of the strategic plans of state universities in Turkey.

The research is conducted with descriptive method. Scanning lists including all strengths, weaknesses, opportunities and threatments stated in SWOT analyses in the strategic plans published in the web sites of the universities and www.sp.gov.tr are established in data analysis. Scanning list is analysed with content analysis method in terms of finding answers for the subproblems of the research.

Results below are obtained from the research:

The first five items stressed most in terms of the strengths of the universities’ strategic plans: “Young, dynamic and qualified staff” in 56 of 62 universities (90 %), “Participative and transparent management mentality” in 35 of 62 universities (56 %), “Effective use of internet and local network” in 32 of 62 universities (51 %), “Management’s being open to new ideas” in 29 of 62 universities (46 %), “Quality and variety of postgraduate academic programme” in 27 of 62 universities (43 %) are determined as strengths.

The first five items stressed most in terms of the weaknesses of the universities’ strategic plans: “Lack of instructors” in 46 of 62 universities (74 %), “Lack of financial resources of the universities” in 41 of 62 universities, “Inadequacy of relationship between public institutions and private sector” in 40 of 62 universities (64 %), “Inadequacy of communication with the graduates” and “Inadequacy of social, cultural and sport fields” in 39 of 62 universities (62 %) are determined as weaknesses.

The first five items stressed most in terms of the opportunities of the universities’ strategic plans: “Geographical location” in 37 of 62 universities (59 %),

“Increasing the cooperation of university industry, nongovernmental organizations and the public” in 36 of 62 universities (58 %), “The existence of the institutions providing found such as TÜBİTAK, DPT, AB, etc..” in 35 of 62 universities (56 %), “Exchange programmes such as Socrates-Erasmus” in 27 of 62 universities (43 %), “The process of Turkey’s joining to European Union” in 25 of 62 universities (40 %) are determined as the opportunities.

The first five items stressed most in terms of the threatments of the universities’ strategic plans: “Limited budget” in 37 of 62 universities (59 %), “Inadequacy of the salaries” in 36 of 62 universities (58 %), “Not being able to provide enough academic staff” in 34 of 62 universities (54 %), “Decrease in the quality of secondary school education” and “The number of the students and its increase” in 30 of 62 universities (48 %) are determined as the threatments.

Key Words:

Strategy, Planning, Strategic Plan, SWOT Analysis, University

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ONAY	i
ONUR SÖZÜ.....	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
ÇİZELGELER LİSTESİ	xi

BÖLÜM

I GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi.....	9
1.3. Alt Problemler.....	9
1.4. Sayıtlar	9
1.5. Sınırlılıklar	9
1.6. Tanımlar	10
1.7. Kısaltmalar.....	11

II KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Kuramsal Bilgiler.....	15
2.1.1. Strateji.....	15
2.1.2. Planlama.....	22
2.1.3. Stratejik Planlama.....	26

BÖLÜM	<u>Sayfa</u>
2.1.4. Stratejik Planlama Süreci.....	33
2.1.5. Eğitimde Stratejik Planlama	39
2.1.6. SWOT Analizi.....	45
2.2. İlgili Araştırmalar.....	53
2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	53
2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	63
III YÖNTEM.....	68
IV BULGULAR VE YORUM	
4.1. Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki Güçlü Yönlerle İlişkin Bulgular ve Yorum	70
4.2. Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki Zayıf Yönlerle İlişkin Bulgular ve Yorum	84
4.3. Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki Fırsatlara İlişkin Bulgular ve Yorum	98
4.4. Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki Tehditlere İlişkin Bulgular ve Yorum	110
V ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER	
5.1. Özet ve Yargılar.....	121
5.2. Öneriler.....	125
5.2.1. Uygulamacılar İçin Öneriler.....	125
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	125
KAYNAKÇA.....	126

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil No	Sayfa
1. Değer Zinciri	49

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge No	Sayfa
1. SWOT Analizi Çizelgesi.....	46
2. Müşteri - Hizmet Matrisi.....	48
3. Paydaş Etki / Önem Matrisi	50
4. Üniversitelerin Stratejik Planlarında Belirttikleri Güçlü Yönler ve Vurgulanma Sıklıkları.....	71
5. En Çok Vurgulanan Güçlü Yönler.....	78
6. En Az Vurgulanan Güçlü Yönler	80
7. Üniversitelerin Stratejik Planlarında Belirttikleri Zayıf Yönler ve Vurgulanma Sıklıkları	85
8. En Çok Vurgulanan Zayıf Yönler	93
9. En Az Vurgulanan Zayıf Yönler.....	95
10. Üniversitelerin Stratejik Planlarında Belirttikleri Fırsatlar ve Vurgulanma Sıklıkları.....	99
11. En Çok Vurgulanan Fırsatlar.....	105
12. En Az Vurgulanan Fırsatlar.....	107
13. Üniversitelerin Stratejik Planlarında Belirttikleri Tehditler ve Vurgulanma Sıklıkları.....	111
14. En Çok Vurgulanan Tehditler.....	117
15. En Az Vurgulanan Tehditler.....	119

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın Problem Durumu, Problem Cümlesi, Alt Problemler, Sayıtlılar, Sınırlılıklar ve Tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Strateji kelimesinin kökeni, etimolojik açıdan ele alındığında, eski Yunancada “Generallik Sanatı” anlamına gelen “strategus” sözcüğüne bağlanmaktadır (Dedeoğlu, 2003: 25). Ayrıca, Yunanca ‘da “strata” ordu, “argo” kullanma, “stratos ago” orduyu kullanmak anlamına gelmektedir (Dedeoğlu, 2003: 26).

Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilebilir. Strateji, özellikle askeri kavram biliminde çok sık kullanılan bir kavramdır. Savunma alanında strateji kelimesi, Eski Yunanlı General Strategos’un adına atıfla kullanılmakta ve bu generalin savunma alanındaki bilgi ve taktiklerini ifade etmektedir (Aktan, 2006: 168).

Strateji kavramı ile ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır. Bir tanıma göre strateji; “örgüt ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek, örgütün yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek etkinliklerin belirlenmesi ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci”dir (Dinçer, 2004: 21). Strateji, örgütlerin kaynaklarını ve yeteneklerini çevresel değişimleri de dikkate alarak en etkin şekilde kullanmalarını içerir.

Strateji kavramı anlaşılması oldukça kolay ancak tanımlanması güç olan kavramlardan birisidir. Strateji denildiği zaman herkesin aklında bazı ortak anlamlar

belirir. Strateji kavramı çerçevesinde paylaşılan bu ortak algılama herhangi bir ciddi tartışma da yaratmaz.

Strateji kavramı için, birbirini tamamlayıcı özelliklere sahip farklı bakış açılarından tanımların yapılabilmesi mümkündür. Bu tanımlar şu şekilde belirtilebilir (Akgemci, 2001: 3-4).

- **Plan olarak strateji:** Eylem ve örgütlerin, bilinçli ve amaçlı olarak önceden tanımlanıp ilan edilmiş hedefler doğrultusuna yöneltilmesi.

- **Ortaya çıkan yön olarak strateji:** Önceden tanımlanıp ilan edilmiş hedef doğrultusu yerine, ortamın duyarlılığı içinde örgütlerin tavır ve katılımları sonucu eylem yönünün ortaya çıkması.

- **Konum olarak strateji:** Beklenti ve işlevlerin tanımladığı örgüt çevresi içinde örgütlerin yerlerini belirleyen, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiyi düzenleyen konum saptaması.

- **Bakış açısı olarak strateji:** Ortak eylemde buluşan örgütlerin, ortak misyonları nedeni ile paylaştıkları normları, değerleri ve davranış kalıplarını içeren bakış açısı.

Strateji kavramı zamanla yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, “bir örgütün amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır. Yönetim biliminde özellikle firmaların ya da şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce Stratejik Planlama ve daha sonra da Stratejik Yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur (Aktan, 2006: 168).

Ne tür bir örgüt olursa olsun, stratejiye sahip olmayan bir örgüt amaçlarını açıkça ve kesinlikle saptayamaz, amaç saptamak için gerekli hesapları yapmaz ve böylece yeni girişimlerine öncü olacak kurallardan yoksun kalır. Bir örgütte, stratejileri oluşturmak için aşağıdaki soruların analiz edilmesi ve uygun cevaplar bulunması büyük önem taşımaktadır (Aktan, 2006: 169):

1. Strateji NE'dir?
2. Strateji NİÇİN oluşturulmalıdır?
3. Strateji NE ZAMAN oluşturulacaktır?
4. Strateji oluşturularak NEREYE ulaşılması hedeflenmektedir?
5. Stratejiler NASIL oluşturulacaktır?
6. Stratejiler KİM'ler tarafından oluşturulacaktır?

Tüm bu sorulara cevap verilerek, örgüt için uygun stratejiler geliştirilecek zemin yaratılır. Daha sonra belirlenen stratejiler yazılı hale getirilerek kesin birer kimlik kazandırılır. Belirlenen bu stratejiler stratejik planlamanın temelini oluştururlar.

Planlama ile ilgili çok sayıda tanım vardır. Ancak, öncelikle planın tanımını yapmakta fayda vardır. Çünkü plan ve planlama çoğu kez birbiriyle karıştırılmaktadır. Plan, bir karar veya kararlar topluluğudur (Ülgen ve Mirze, 2004: 33). Bu kararların özelliği, gelecek zaman dilimleri içinde ulaşılacak veya gerçekleştirilmek istenen belli nokta veya durumlara işaret ediyor olmalarıdır. Dolayısıyla plan; bugünden, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır (Koçel, 2003: 123).

Planlama ise; belirlenen amaçlara ulaşmak için, gerekli araçların ve yolların kararlaştırılması, neyin nasıl yapılacağıın önceden saptanması olarak ifade edilebilir. Planlama, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması ve izlenecek yolların seçilmesidir. Bu özelliği ile planlama, geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir. Planlama sahip olunan sınırlı kaynakların en rasyonel kullanımını sağlamaya yönelik bir süreçtir (Nartgün, 2000: 277).

Planlama, planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri, bir süreci ifade eder. Plan bir sonuç, planlama bir süreçtir. Plan bir karar, planlama süreçtir ve

kararın verilmesi ile süreç tamamlanmıştır. Yönetim fonksiyonlarından biri olan planlamanın önemli bazı temel özellikleri vardır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Koçel, 2003: 124):

1. Planlama geleceğe dönük bir düşünce, etkinlik alanıdır. Geleceğe bakışı ifade eder. Gelecek belirsizliklerle doludur, dolayısıyla planlama bir çeşit “tahmin” işidir. Ancak tahmin ile planlama aynı değildir. Tahmin, olayların gelecekte almaları en muhtemel şekil ve alternatiflerini bulmaya çalışırken, planlama olayların tahmin edilen gelişme yönü karşısında ne yapılacağına belirlenmesi sorusuna cevap arar.

2. İkinci temel özellik ise planlama ile risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkilerdir. Yönetim dünyasında alınan kararlarda ve yapılan uygulamalarda belirli amaçlar vardır ve belirli varsayımlara göre hareket edilerek riskler alınır. İşte planlama, bu ilişkilerden yola çıkılarak bir seçimin yapılmasıdır.

3. Planlama etkinliği, örgütteki tüm kademeler ile ilgilidir.

4. Planlama, devamlı olarak yapılan ve sona ermeyen bir etkinliktir.

Planlama sürecinin başlangıcı nedir? Buna, “planlama yapmak, yani geleceğe bakmak ihtiyacı olduğunun anlaşılmasıdır” diye cevap vermek mümkündür. Yani planlama süreci, yöneticinin (veya genel olarak kişinin), örgütün gelişimi için çevresinde yararlanabileceği veya kendisini zora sokacak bir takım olayların gelişmekte olabileceği düşüncesine sahip olmasını gerektirir. Böyle bir düşünce, anlayış ve inanç yoksa kişi geleceğe bakamayacaktır; günlük yaşamda karşısına ne çıkarsa onunla yetinecek veya onu aşmaya çalışacaktır (Koçel, 2003: 128).

Bu şekilde günlük yaşamak ve fiilen karşılaşılan sorunlara çözüm aramak şeklindeki bir çalışma ve yönetim biçemi, reaktif bir yönetim olarak adlandırılır. Oysa bunun tersi, problem ortaya çıkmadan ya da meydana gelen değişimlere ayak uydurmak için harekete geçme veya önlem almayı ifade eden pro - aktif yönetim biçimidir. Planlama pro - aktif davranışın temel aracıdır (Koçel, 2003: 128).

Özşen’e göre genel olarak planlama sürecinin üç ana aşamadan oluştuğu söylenebilir. Birinci aşama planların hazırlanmasına, ikinci aşama uygulanmasına ve üçüncü aşama da uygulamanın izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik etkinlikleri

içermektedir. Üçüncü aşama içinde yer alan etkinlikler, uygulama boyunca devam eden ve bu süreçten ayrı düşünülmesi mümkün olmayan işlevlerdir. Bu durumda yani değerlendirme ve uygulamanın birbirine geçmiş olması bakımından planlama sürecinin iki ana aşamadan oluştuğu da düşünülebilir. Hatta yıllık programlarda eşgüdümleme ve izleme görevinin “uygulama düzeni” içinde yer almış olması da bu yaklaşımı güçlendirici bir neden olarak düşünülebilir. Ancak uygulama ile izleme ve değerlendirmenin farklı organlar eliyle yapılmasının çeşitli sakıncaları önleyeceği de göz önünde tutulunca, bu iki farklı işlevin planlama süreci içinde ayrı ayrı düşünülmesinin, planlı sistemin yürütümünün iyi anlaşılabilmesi ve anlatılabilmesi bakımından yararlı olduğu görülmektedir (Gönüllü, 2008: 12).

Bedian'a göre planlama çalışmaları, kapsadığı zaman ve planın yapısı itibarıyla bazı türlere ayrılır. Genel olarak planlama:” Fonksiyonel bölümler itibariyle planlama”, “Kapsadığı zaman bakımından planlama” ve “Kullanım sıklığına göre planlama” olarak üçlü bir sınıflandırmaya tabi tutulur (Çetin, 2007: 10):

Fonksiyonel bölümler itibariyle planlar; örgütlerde bulunan pazarlama, üretim, personel, finansman, araştırma-geliştirme veya halkla ilişkiler gibi bölümler itibariyle yapılan bölümleri ifade eder. Örgütün alt kademelerinde daha çok kısa ve orta vadeli planlar, üst kademelerinde ise orta ve uzun vadeli planlar yapılmaktadır.

Kapsadığı zamana göre ise planlar; kısa, orta ve uzun vadeli planlar olarak ayrılabilirler. Uzun vadeli planlar 5 yıl ve sonrası; orta vadeli planlar 1-5 yıl arası; kısa vadeli planlar ise 1 yıla kadar olan zaman dilimini kapsamaktadırlar.

Kullanım sıklığına göre de planlar; tek kullanımlı ve çok kullanımlı olmak üzere ikiye ayrılırlar. Çok kullanımlı olanlar; politikalar, prosedürler ve kurallar, tek kullanımlılar ise; bütçe ve programlardır.

Ayrıca planlamayı; proje planlaması, taktik planlama, stratejik planlama, uygulamalı planlama şeklinde de sınıflandırmak mümkündür. Proje planlaması, bir anlamda uygulamalı planlama olarak da ele alınabilir. Bu planlama; süresi belli,

başlangıcı ve bitişi olan işler topluluğunun birbirleriyle ilişkilendirilmesidir (Koçel, 2003: 135).

Stratejik planlama ise işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının, ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yapılan yazılı değerlemelerdir. Bu tür planlama güttüğü amaç nedeniyle en uzun süreli planlama olarak anlaşılmalıdır. (Eren, 2000: 42).

Planlama ve strateji kavramlarının ortak özelliklerini bünyesinde taşıyan stratejik planlama ile ilgili birden fazla tanım vermek mümkündür. Örneğin Çalık 'a göre çevresel belirsizliklerin artmasının örgütler üzerinde oluşturduğu baskı, örgütleri stratejik planlamaya yönlendirmektedir. Belirsizlikler ile hızlı değişimin bir arada yaşandığı günümüz koşullarında, örgütlerin işlevleri sürekli farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmanın bilinciyle çevre koşullarına aktif bir uyum, stratejik planlamayla mümkün görülmektedir (Aksu, 2002: 28).

Örgütlerin, varlıklarını devam ettirebilmesi de buna bağlıdır. Stratejik planlama, sistemli bir biçimde geleceğe ilişkin en geniş bilgiyle risk alıcı kararlar verme, bu kararları uygulamak için gereksinim duyulan çabaları sistemli olarak örgütleme ve bir dönüt yoluyla, bu kararların beklentiler karşısındaki sonuçlarını ölçmeye yönelik bir süreçtir (Aksu, 2002: 28).

Koontz ve Wehrich ise stratejik planlamayı; “örgütün misyonu doğrultusunda amaçların belirlenmesi, çevresel fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, örgütün üstünlük ve zayıflıklarının analizinden sonra stratejik alternatiflerden en uygun olanının seçilmesi” şeklinde tarif etmektedirler (Yüksel, 2002: 32).

Sonuç olarak stratejik planlama: Bir yönetim planlaması modelidir. Bir karar verme aracıdır. Geleceği tanımlamadır. Ulusal kaynakların yönetim ve denetimini gerçekleştirmek, üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliği önlemek amacıyla yönelik bir makro planlama aracıdır. Kurum veya

şirket açısından bir mikro planlama modelidir. İşletme, kurum veya kuruluşun beş, on veya daha fazla yılda nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi sürecidir.

Konunun özüne inmeden önce planlama ve stratejik planlama arasındaki farkı anlamak faydalı olacaktır. Planlama, belli bir amacı gerçekleştirmek için harekete geçmeden önce yapılan hazırlıklardır. Plan yapmak başlı başına bir gaye olmayıp, belirli bir hedefi gerçekleştirmek, arzu edilen bir neticeyi en rasyonel ve tesirli bir şekilde elde etmek için kullanılan bir vasıtaadır (Can, 2002: 85).

Stratejik planlama ise örgütlerin çevreyle olan ilişkisiyle ilgilidir. Stratejik planlama; bir örgütün misyonunun ve gelecek yönelimli, uzun ve kısa dönemli performans hedeflerinin ve stratejilerinin bir taslağının oluşturulmasıdır (Yüzbaşıoğlu, 2004: 91).

Devlet Planlama Teşkilatı tarafından kamu kuruluşlarının hazırlayacakları ve uygulayacakları stratejik planlama sürecine yardımcı olmak için hazırlanan “Stratejik Planlama Kılavuzu”na göre stratejik planlama süreci şu süreçlerden oluşmaktadır (DPT, 2003: 4).

- 1) Durum (SWOT) Analizi (Neredeyiz?)
- 2) Misyon ve İlkeler
- 3) Vizyon
- 4) Stratejik Amaçlar ve Hedefler
- 5) Etkinlikler ve Projeler (Gitmek İstedğimiz Yere Nasıl Ulaşabiliriz?)
- 6) İzleme
- 7) Değerlendirme ve Performans Ölçümü.

Bu süreçten anlaşılacağı üzere stratejik planlama bir defa yapılan bir işlem değildir; ortaya çıkan fırsatlara göre tekrarlanan bir süreçtir. Bu nedenle sadece stratejik planlama yapmak yeterli değildir. Plan yapmanın yanında, yöneticilerin stratejik düşünme ve vizyon geliştirme niteliklerinin güçlendirilmesi de gerekmektedir.

5018 sayılı kanunda öngörülen ve stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin belirlenmesi ile stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi amacıyla hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”in yayımlanmasını müteakiben, 2006/55 sayılı genelge ile bakanlıklar düzeyinde stratejik planlama süreci başlatılmıştır (Türk, 2006: 8).

İdari kültürde değişme öngören ve gerektiren stratejik planlama süreci ciddi bir hazırlık ve tasarım aşaması gerektirmektedir. Kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlamak için gereken süreci, proje yaklaşımı ile ele almaları öngörülmüştür. Bu amaçla bir hazırlık programı oluşturmaları ve çalışmalarını bu çerçevede yürütmeleri hükmüne bağlamıştır (Türk, 2006: 9).

“Kamu idarelerinde Stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelik”e göre stratejik planlama çalışmalarının kapsamındaki tüm kamu idarelerine yaygınlaştırılması, aşamalı bir geçiş takvimi çerçevesinde yürütülecektir. Kamu idareleri hazırlık döneminde kaydettikleri gelişmeye bağlı olarak, geçiş takviminde belirlenen tarihten öncede ilk stratejik planlarını hazırlayabileceklerdir. Söz konusu geçiş takvimine göre ilk stratejik planlar, 31.01.2009 tarihine kadar değerlendirilmek üzere, DPT Müsteşarlığına gönderilecektir (Türk, 2006: 9).

Bu araştırmada, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre hazırlanmış olan Türkiye’deki devlet üniversitelerinin kendi Web sayfalarında veya www.sp.gov.tr adresinde yayınlanmış olan stratejik planlarında yer alan SWOT analizlerinde belirtilen güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditlerinin neler olduğunu saptamak amaçlanmıştır.

1.2. Problem Cümlesi

Üniversiteler stratejik planlarında Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar ve Tehditler olarak neleri belirtmişlerdir?

1.3. Alt Problemler

1. Üniversiteler stratejik planlarında güçlü yönler olarak neleri belirtmişlerdir?

2. Üniversiteler stratejik planlarında zayıf yönler olarak neleri belirtmişlerdir?

3. Üniversiteler stratejik planlarında fırsatlar olarak neleri belirtmişlerdir?

4. Üniversiteler stratejik planlarında tehditler olarak neleri belirtmişlerdir?

1.4. Sayıtlı

Üniversitelerin kendi Web sayfalarındaki veya www.sp.gov.tr adresindeki stratejik planlara ilişkin bilgiler resmi, eksiksiz ve günceldir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma Türkiye'deki devlet üniversiteleriyle sınırlıdır.

2. 2010 yılında stratejik planlarını kendi Web sayfalarında ve www.sp.gov.tr adresinde duyuran 62 üniversite ile sınırlıdır.

3. Yayınlanmış olan stratejik planların sadece “Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar ve Tehditler (SWOT) analizleri” ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Stratejik Plan: Üniversiteler tarafından 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” gereğince hazırlanmış olan ve üniversitelerin buldukları nokta ile ulaşmayı arzu ettikleri durum arasındaki yolu belirleyen, kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı olanaklı kılacak yöntemleri gösteren plandır.

Zayıf Yön: Üniversitenin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamada yeterli, etkili ve verimli olduğu durumlar.

Zayıf Yön: Üniversitenin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamada yetersiz kaldığı ve iyileştirmesi gereken durumlar.

Fırsat: Üniversitenin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamada sahip olduğu elverişli koşullar.

Tehdit: Üniversitenin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya olanaksız hale getiren durumlar.

1.7. Kısaltmalar

GZFT: Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar ve Tehditler

SWOT: İngilizce “Strengths” (güçlü yönler), “Weaknesses” (zayıf yönler), “Opportunities” (fırsatlar), “Threats” (tehdit ve tehlikeler)

ibu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi

adiyaman: Adıyaman Üniversitesi

adu: Adnan Menderes Üniversitesi

aku: Afyon Kocatepe Üniversitesi

ahievran: Ahi Evran Üniversitesi

akdeniz: Akdeniz Üniversitesi

aksaray: Aksaray Üniversitesi

amasya: Amasya Üniversitesi

anadolu: Anadolu Üniversitesi

ankara: Ankara Üniversitesi

atauni: Atatürk Üniversitesi

balikesir: Balıkesir Üniversitesi

bozok: Bozok Üniversitesi

bayar: Celal Bayar Üniversitesi

cumhuriyet: Cumhuriyet Üniversitesi

cu: Çukurova Üniversitesi

dicle : Dicle Üniversitesi

deu: Dokuz Eylül Üniversitesi

dumlupinar: Dumlupınar Üniversitesi

duzce: Düzce Üniversitesi

ege: Ege Üniversitesi

erciyes: Erciyes Üniversitesi

erzincan: Erzincan Üniversitesi

ogu: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

firat: Fırat üniversitesi

gsu: Galatasaray Üniversitesi

gazi: Gazi Üniversitesi

gantepe: Gaziantep Üniversitesi

gop: Gaziosmanpaşa Üniversitesi

gyte: Gebze Yüksek teknoloji Enstitüsü

giresun: Giresun Üniversitesi

hacettepe: Hacettepe Üniversitesi

harran: Harran Üniversitesi

hitit: Hitit Üniversitesi

inonu: İnönü Üniversitesi

itu: İstanbul Teknik Üniversitesi

istanbul: İstanbul Üniversitesi

iyte: İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü

kafkas: Kafkas Üniversitesi

ksu: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

ktu: Karadeniz Teknik Üniversitesi

kastamonu: Kastamonu Üniversitesi

kku: Kırıkkale Üniversitesi

kocaeli: Kocaeli Üniversitesi

marmara: Marmara Üniversitesi

mehmetakif: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

mersin: Mersin Üniversitesi

msgsu: Mimar Sinan Üniversitesi

mu: Muğla Üniversitesi

mku: Mustafa Kemal Üniversitesi

nku: Namık Kemal Üniversitesi

nigde: Niğde Üniversitesi

omu: Ondokuz Mayıs Üniversitesi

pamukkale: Pamukkale Üniversitesi

selcuk: Selçuk Üniversitesi

sdu: Süleyman Demirel Üniversitesi

trakya: Trakya Üniversitesi

uludag: Uludağ Üniversitesi

usak: Uşak Üniversitesi

yildiz: Yıldız Teknik Üniversitesi

yyu: Yüzüncü Yıl Üniversitesi

karaelmas: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi

BÖLÜM II

KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan stratejik planlamayı açıklamaya yönelik kuramsal bilgiler ile bu konuda yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara değinilmektedir.

2.1. Kuramsal Bilgiler

Kuramsal Bilgiler kısmında Strateji, Planlama, Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Eğitimde Stratejik Planlama ve SWOT Analiz konularına değinilmiştir.

2.1.1. Strateji

Strateji genel anlamıyla “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” demektir. Kelime, eski Yunan Generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına hitaben kullanıldığı sanılmaktadır. Literatür incelendiğinde bazı kaynaklarda, strateji Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratum” kelimesinden geldiği belirtilmektedir (Mütercimler, 2006: 38). Bu kelimenin nereden geldiği konusunda anlaşmazlık olmasına rağmen, her iki tanım da benzer anlamlar taşımaktadır. Bu genel anlam da yön göstermeyle ilgilidir (Dinçer, 2004: 16).

Strateji, çok uzun bir dönem askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. Webster’s New International Dictionary’e göre; bir savaşta sonuca ulaşmak için karşıt tarafların askerî gücünü şartlara elverişli olarak yerleştirmesi bilimi ve sanatı olarak ifade edilmektedir (Üzün, 2000: 1).

Örgütlerin giderek daha karmaşık bir hale gelmesi, çevrenin sürekli değişmesi, belirsizliğin ve kararsızlığın artması, yükselen enflasyon, artan rekabet, teknolojik yetersizlik, değişen sosyopolitik, hukuki ve diğer ekonomik koşullar,

pazar ve tüketici karakteristikleri gibi nedenlerden dolayı örgütlerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri ve bu yönde başarılı olabilmeleri de gittikçe zorlaşmaktadır.

Strateji Tanım ve Kapsamı

Türk Dil Kurumu Strateji kelimesini Fransızca *stratégie* kelimesinden Türkçeye geçtiğini ve “Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol” ya da “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceş.” olarak tanımlıyor(TDK, 2009). Yönetim biliminde bu tanım stratejik planlama için de aynen geçerlidir.

Önceleri bir askeri terimken kavramın işletme ve yönetim alanında kullanılmaya başlanması, 20. yüzyılın ikinci yarısını bulmuştur. Strateji, işletmenin çevresiyle olan ilişkilerini düzenleyen, rakiplerine üstünlük kurmak için kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Modern yönetim biliminde ise strateji, “örgüte yön vermek ve rekabet üstünlük kazandırmak için, örgüt ve çevresini sürekli analiz edip uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, etkinliklerin planlanması, bunun için gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır (Songür, 2004: 61).

Genel strateji kavramının, artık savunma siyaseti çerçevesinde kalamayacağı ve her ülkenin (ya da kurumun) genel siyasetinden ayırt edilemeyeceği kolaylıkla anlaşılmaktadır. Her türlü siyasi ve ekonomik etkinlikler toplumun refahına, talebine ve eğilimlerine yöneldiği için stratejinin bugünkü alanı psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askerî ve idari konuları da kapsamaktadır (Güçlü, 2003: 66-67).

Strateji ile anlatılan belirlenmiş bir amaç veya hedefin başarılması için insan ve insan dışı araçların tümünün kullanılması ile izlenecek yol ve yöntemlerdir. Günlük dilde bile insanların kendi gelecekleri ile ilgili özellikle bir sorunun çözümü konusunda izlenecek yol ve yöntemlerle ilgili bu sözcüğü kullandıkları görülmektedir. Stratejik kavramının içeriğinde uzun dönemli düşünme, çevreyi iyi algılama ve hedefi buna göre iyi görme yattığından dolayı stratejiden söz edildiğinde

vizyonu açık, geleceğe yönelmiş, planlanmış hareket yol ve yöntem ile belirlenmiş hedef ve amaçlardan söz edildiği anlaşılmıştır (Çevik, 2007: 310).

Strateji; geniş bir görüş, ayrıntıya inmeden genel bir bakış, bir istikamettir. Stratejiden söz edildiğinde, açık vizyon, geleceğe yönelme, planlanmış hareket ve yöntemler, önceden belirlenmiş hedef ve amaçlar akla gelmektedir. Yönetim bilimi alanında strateji ile, bir özel veya kamu sektörü örgütünün, hedeflerine ulaşmak için izleyeceği yol ve yöntemler anlatılmaktadır (Özgür, 2004: 209).

İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler, bir canlı gibi, işletmenin yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır (Eren, 2000: 5).

Rekabete dayanan ekonomik bir sistem içinde strateji, öncelikle yeniliği, ilerlemeyi ve kurumun ya da devletin devamlı olarak çevreye uyumunu ve çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayan, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan bir yönetim aracıdır (Yılmaz, 2002: 69). “Strateji, işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, etkinliklerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir” (Dinçer, 2004: 19).

Kuruluş statüleri, sermaye birikimi ve sermayenin kaynağı, teknik özelliği ve çalışma alanları birbirinden çok farklı olan işletmelerin, üretimi artırmak, mal ve hizmetlerinin kalitesini yükseltmek, maliyeti düşürmek ve böylece kârlarını artırmak zorunlulukları vardır ancak bu zorunluluğu yerine getiremeyen işletmelerin bir yandan içinde yaşamak zorunluluğunda olduğu kurallara uymak, diğer yandan da sosyal pazar anlayışı içerisinde tüketicilerine hizmet etmek, onları tatmin etmek zorunluluğu vardır ki, buna da topluma hizmet ya da işletmelerin genel amaçları denir (Aktepe, 2004: 73).

Gerek kâr amacı, gerekse topluma hizmet amacı, işletmenin yaşamını bazı hallerde sürekli kılmayabilir. İşte işletmelerin insanlarda olduğu gibi uzun yaşama

arzu ve istekleri vardır ki, buna da yaşamını sürekli kılma amacı denir. O halde, işletmelerin genel amaçları; kâr amacı ya da uzun sürede varlıklarını artırma amacı, topluma hizmet ve sosyal sorumluluk amacı ve yaşamlarını sürekli kılma amacıdır (Aktepe, 2004: 73). Strateji, işletmenin bu her üç amacını da gerçekleştirmesine araç olmaktadır. Modern stratejik düşüncenin ulaşmak istediği sonuçlar, yaşamın devam ettirilmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edilmesi ve ortalama üzerinde getiri sağlanmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 26).

Strateji, bir çabadır, geleceğe yöneliktir; işletmenin karşılaşılabileceği tehditleri öngörerek tedbirler almasını sağlayarak onun en az zararla geleceğe ilerlemesini, yaşamını devam ettirmesini sağlayacaktır. Strateji, tutarlı bir bütünlük içinde olayların ardı ardına gelmesi, işletmenin ana hedefleri ile politikasını birleştiren plan ya da modellerdir. Strateji plandır, modeldir, görüştür, durumdur, planlanmış davranış biçimidir (Elmat, 2000: 281).

Stratejinin Tarihsel Gelişimi

Modern stratejinin tarihsel süreç içerisinde yaşamış olduğu dönüşümü incelemeye, hem temel oluşturması hem de çoğu akademisyen ilk stratejisi olarak kabul edilmesi bakımından, ünlü Çinli düşünür Sun-Tzu'nun strateji kavramı hakkındaki düşüncelerine yer verilerek başlanılabilir. Her ne kadar strateji kavramının ilk olarak askeri literatürdeki anlamıyla kullanıldığını belirtsek de, Sun-Tzu, kavramı yalnızca askeri alandaki anlamıyla değil geniş bir perspektifte ele almıştır. Sun-Tzu'ya göre; “Savaşmaksızın başkalarının ordularını alt etmek hünelerinin en iyisidir.” (Karabulut, 2005: 16).

Strateji konusundaki modern düşünce ağırlıklı olarak 19. yüzyıl stratejistleri Baron de Jomini ve Carl Von Clausewitz'in çalışmaları üzerine inşa edilmiştir. Jomini'nin en büyük teorik eseri 1838 yılında iki cilt halinde çıkan “*Precis de L'art de la Guerre*”dir. Jomini'nin strateji kavramına ilişkin düşünceleri şu şekilde özetlenebilir; Jomini'ye göre savaşta zekânın rolü sınırlıdır (Karabulut, 2005: 16).

Askerlerin eğitimi ve disiplini büyük ölçüde zekâyaya dayanmadığı gibi, sadece doğru düşünmek de muharebe kazanmak için yeterli değildir. Cesaret ve inisiyatif

gibi diğer nitelikler zekâdan daha önemlidir. Fakat zekânın egemen olduğu bir alan vardır, o da strateji alanında insan zekâsının anlayabileceği ve formül haline getirebileceği daima geçerli genel kurallar ve prensiplerdir. Askeri bilimin esas sorunu bu genel prensipleri yerleştirmektedir. Jomini savaşı beş temel prensibe dayandırmaktadır. Bunlar: Strateji, Yer (Kara) Taktikleri, Lojistik, Farklı Orduların Taktikleri, Mühendislik sanatı (Adem, 1997: 20).

Jomini'ye göre stratejinin ortaya koyması gereken temel problematik “nerede ve kiminle savaşılacağıdır ve bu nedenle savaşı haritalara göre yapılması gereken bir sanat olarak görmektedir” (Adem, 1997: 21). Modern Stratejinin kurucularından biri ve hatta en önemlisi olarak kabul edilen Carl Von Clausewitz ise “Savaş üzerine (On War)” adlı başyapıtıyla strateji kavramının genişlemesinde büyük rol oynamıştır. ‘Savaş Üzerine’, sekiz kitap halindedir. Strateji kavramı, ikinci kitabın ikinci bölümünde şöyle tanımlanmıştır. “Strateji, muharebenin savaşın amaçlarına hizmet edecek şekilde kullanılmasıdır.”(Can, 2002: 155).

Clausewitz'e göre, strateji askeri harekâtlar ile politik hedefleri birbirine bağlamaktadır (Can, 2002: 157). İçinde yaşamış olduğu çağın olaylarından ve düşünürlerinden derin bir biçimde etkilendiği için Clausewitz'in hakkındaki mantıksal çözümleri o çağın gelişmelerine göz atarak daha iyi kavranabilir. Clausewitz, Avrupa'nın büyük değişikliklere ve çalkantılara sahne olduğu bir dönemde yaşamıştır.

Bir Prusyalı aristokrat olarak, Westphalia Barışı (1648) ile kurulan Avrupa düzeninin değerleri ile yetişmiş; fakat Fransız İhtilali'nin “Eski Düzeni” nasıl köklerinden sarstığını da yakından izleme, hatta yaşama fırsatı bulmuştur. İhtilal ile Avrupa sisteminin ayrı bir nitelik kazanması, eski dönemin sınırlı manevra savaşlarının yerini büyük ordularla yönetilen halk savaşlarına bırakması ve Napolyon'un strateji anlayışına getirdiği değişiklikler, Clausewitz'in düşüncesinde derin izler bırakmıştır (Can, 2002: 157).

Hemen hemen aynı yıllarda, felsefe alanında da önemli gelişmeler oluyordu. Fransız İhtilali'nin başlamasından sekiz yıl önce, 1781'de Kant, Salt Aklın Eleştirisi'ni yayımlayarak Aydınlanma Felsefesi'ne göre, basit bir deyişle, Tanrı bir

yandan evrene, öbür yandan da insan ruhuna matematik-mekanik ilkeler yerleştirmiştir. Tanrı, kendi kurduğu bu ussal düzenin dışına çıkmaksızın, evreni ussal kanunlarla yönetir. Bunun sonucu olarak, düşünce kendini dış dünyaya göre ayarlar. Dolayısıyla, “us” , “irade “den önce gelir. İşte Kant, bu akıl yürütmeyi tersine çevirerek, düşünmenin kendini nesnelere göre ayarlamadığını; nesnelere formlarının insan düşüncesi tarafından belirlendiğini ileri sürmüştür (Nartgün, 2000: 145-146).

Clausewitz, Kant’ın felsefede gerçekleştirdiği bu gelişmeyi askeri düşünce alanına da aktarmıştır. On sekizinci yüzyıl savaş teorisi de bu aydınlanma felsefesi doğrultusunda gelişmiştir. Clausewitz’in eseri Aydınlanma Çağı’nın anlayışına bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Clausewitz, 18.Yüzyıl Felsefesi’nin “iyimserliği” ve dogmatizmini reddederek, dikkatleri, özneye yani insana ve savaşa özgü belirsizliklerin içindeki insan eylemine çeker (Nartgün, 2000: 146).

Stratejinin Belli Kavramlarla İlişkisi

Strateji ile ilgili tanımları ve temel açıklamalar yapıldıktan sonra strateji ile ilişkili bazı kavramlar açıklanmıştır.

Strateji ve Politika:

Politika, çalışanlara yön veren düşünce tarzı, bir pusuladır. Çalışanlar bir kuruluşta işlerin nasıl yapılacağını, bu pusula ya da rehber aracılığı ile öğrenirler. Ancak politika bir kurallar dizisi değildir. Kurallar, belirli bir durum karşısında nasıl hareket edileceğini kesin bir şekilde belirtir ve yöneticiye inisiyatifini kullanacak yer bırakmaz. Politika ise, yöneticilere karar vermelerinde yol gösterir (Dinçer, 2004:27).

Politikalar her şeyden önce işletmenin her kademesindeki amaçların gerçekleştirilmesiyle, kullanılacak araçların ve ortaya konulacak hareket tarzlarının seçilmesiyle ilgilidir. Ancak politikalar amaç araçlara sınır çizer. Bu sınırlar da yöneticiye karar almada yardımcı olur (Dinçer, 2004: 27).

Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere strateji ve politika kavramları, birbirinden farklı anlam ve içeriğe sahip kavramlardır. Stratejiler; daha çok ileriye

görme ve gelecekte toplum içinde işletmenin konumunu belirleme ve alacağı şekli görme sürecidir. Oysa ki politikalar; hem stratejik etkinlikleri yerine getirmekte, hem de diğer yönetim kademelerindeki kararları icra etmekte ve uyulması gereken kuralları ortaya koymaktadırlar.

Strateji ve Taktik:

Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz. Dolayısıyla taktik kararlar, stratejik kararların ayrıntılarını içerir. Daha başka bir ifadeyle taktikler;

- a) Mevcut kararların etkili kullanımına,
- b) Stratejileri uygulamanın ayrıntılarına yönelik kararlardır.

Strateji, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu kaynakları tahsis etmesiyle ilgili genel kararlardır. Taktik ise tahsis edilen bu kaynakların harekete geçirilmesi, uygulanmasıyla ilgilidir. Strateji bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir (Eren, 2000: 14).

Taktikler, aynen stratejiler gibi, bir plan türü olup, stratejinin uygulanması sürecinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan, fakat rakip davranışlarını dikkate alan etkinlik ve kararlardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 35).

Strateji ve Plan:

Birbirine yakın iki kavramdan biri de strateji ve plandır. Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağına saptanmasıdır. Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan, işletmenin çevresiyle veya çevresel gelişmesiyle sıkı sıkıya bağlıdır. Bu yönü onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plan ayrıca

rakamlandırılmış amaçların belirlenmesi ve amaçlara ulaştıracak “amaç fonksiyonun” maksimizasyonu ile ilgilidir. Planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır (Eren, 2000: 16).

Görüldüğü gibi strateji bir takım temel amaçları ve ilkeleri ortaya koymaktadır.

Strateji ve Yöntem:

Yöntem, kullanılış özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir sorunu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir. Her üç kavramın müşterek yönleri sürekli ve uzun süreli seçimlerden olmalıdır (Güçlü, 2003: 69).

Yöntem ile programın birbirlerine benzer yönleri, uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işi veya bir işlemi ilgilendirmeleridir. Önemli hususlardan biri de yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Yöntemler çeşitli sorunların çözümünde kullanılan usullerden ibarettir. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama da bir sorun çözme yöntemidir (Güçlü, 2003: 69).

Yöntem politikanın ve stratejinin uygulanış biçimidir. Yöntem stratejiye nazaran standartlaştırma özelliğine sahiptir. Yöntemler çeşitli sorunların çözümünde kullanılan usullerden ibarettir (Eren, 1979: 15, akt: Nartgün,1996:64).

2.1.2. Planlama

Planlama ile ilgili çok sayıda tanım vardır. Ancak, öncelikle planın tanımını yapmakta fayda vardır. Çünkü plan ve planlama çoğu kez birbirleriyle karıştırılmaktadır. Plan, bir karar veya kararlar topluluğudur (Ülgen ve Mirze, 2004: 33). Bu kararların özelliği, gelecek zaman dilimleri içinde ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen belli nokta veya durumlara işaret ediyor olmalarıdır. Dolayısıyla plan; bugünden, gelecekte nereye ulaşılmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır (Koçel, 2003: 123).

Planlama, işletmenin amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bilindiği gibi planlama bir süreçtir. Bu süreç içerisinde neyi, nasıl, nerede yapmamız gerektiğini bildiren, bunlara uygun şekilde yerine getirildiği takdirde arzu edilen sonuçlara veya amaçlara ulaşılabilirliğini açıklayan, kabul ettiğimiz kararlar yollar ve araçlardır (Koçel, 1998: 10).

Planlama işletmeyi bir bütün olarak değerlendirerek, en üst yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmelerdir. Stratejik planlama işletmede uzun dönem amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planların hazırlanmasıdır.

Planlamanın Tanımı

Yönetimin en önemli işlevlerinden birisi olan planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan etkinliklerin belirlenmesi sürecidir. Planlama, planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri ve bir süreci ifade eder. Yönetimin en temel işlevi olmakla birlikte üzerinde en az durulan işlevlerden birisi olan planlama, ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle ve hangi sürede sorularına cevap vermeyi amaçlar (Can, 2002: 67).

Geleceğe bakarak izlenecek yolu belirleme veya bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket tarzını seçme şeklinde de tanımlanacak olan planlama, yapılacakların ayrıntılı olarak yazılı hale getirilmesidir ve ortak amaçlara ulaşmak için birlikte çalışan örgüt üyelerine rehber hizmeti görür (Akyüz, 2001: 101).

Planlama farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Planlama ulaşılmak istenen hedeflerin belirlenerek bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemidir (Çoban, 1997: 79).

Planlama belirlenen amaçlara ulaşmak için, gerekli araçların ve yolların kararlaştırılması, neyin nasıl yapılacağını önceden saptanması olarak ifade edilebilir. Planlama, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken

işlerin saptanması ve izlenecek yolların seçilmesidir. Bu özelliği ile planlama, geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir. Planlama sahip olunan sınırlı kaynakların en rasyonel kullanımını sağlamaya yönelik bir süreçtir. Bu sürecin temelinde amaçlı, bilinçli ve sistemli bir eylem yatmaktadır (Çalık, 2003: 252).

Planlama örgüt amaçlarının önceden belirlenmesini ve tanımlanmasını sağlar. Böylece varılacak amaçlar ve onlara ulaşmak için kullanılacak yöntemler belirlenerek, bilinçli ve kontrollü olarak hedeflere doğru yol alınabilir. Planlama geçmiş bilgilerin analiz edilip buradan elde edilen sonuçların incelenmesi; bu incelemenin sonucunda elde edilen verilerin ışığı altında mevcut durumun değerlendirilerek karar verilmesini ve gelecekle ilgili değişimleri göz önüne alarak geleceğe dönük değerlendirmeler yapmayı kapsar. Planlama, amaçlar gerçekleştirmek için kuruluşun elindeki imkan ve kaynakların tahsisi, yapılacak işlerin zaman içinde programlanması, bu işleri yapacak personele görevlerin dağıtılması ile ilgilidir (Eren, 2000: 37).

Planlamanın Önemi

Planlama akılcı bir yönetim biçimidir. Örgütler planlama sayesinde ne yapacaklarını ve neler yapmak istediklerini önceden belirleme imkânını elde etmektedirler. Planlama bu günü ve geleceği önceden görme ve analiz etme aracıdır. Planlama örgütlere, doğru kararları alma ve karşılaşılabilecek sorunlar karşısında, alternatifleri değerlendirme imkânı sunan, zaman kazandırıcı bir yönetsel uygulamadır.

Planlama gidilecek noktanın önceden kestirilmesini sağlar.

“Nereye gideceğinizi bilmiyorsanız, hiçbir yol sizi gideceğiniz yere götürmez” deyişi, planlamanın anlatıldığı hemen her yerde klasik olarak dile getirilen bir örnektir. Örgütler ne yapacaklarını önceden düşünmek imkânını ancak planlama etkinlikleri sayesinde bulabilirler. Yani, en önemli özelliği geleceğe yönelmek olan planlama etkinliğiyle yapılacak işin niçin, hangi koşullarda, nasıl yapılacağına ve o işi yapmak için nelere gerek duyulacağına önceden karar verilebilir. Bunun

sonucunda da varılması muhtemel yere ulaşılabilir ya da neden ulaşılamadığı ile ilgili değerlendirmelerin yapılmasına zemin hazırlanmış olur (Akyüz, 2001: 102).

Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için geleceğini planlaması çok önemlidir (Torun, 2004: 42). Planlama zaman kaybını ve gereksiz işlemleri azaltır, talimatlar verir ve kontrolü kolaylaştırmak için standartları belirler. Planlama ile hedefler belirlendiğinden hedeflere nasıl ulaşılacağı belirlendiği gibi, hedeflerin kontrolünü yapmak da mümkündür (Çoban, 1997: 80).

Planlama, en uygun strateji seçimi ve kaynakların bu strateji etrafında orta düzeyde dağılımını sağlar. İşgücünün, personelin malzeme, para ve yerin en etkili ve en ekonomik biçimde kullanılmasını sağlar. Gelecekteki ihtiyaçların önceden bilinmesi çözümlerin önceden bulunmasına yardımcı olur (Tortop, İşbir ve Aykaç, 1993: 51).

Etkili Bir Planlamanın Özellikleri

Planlama gelecekle ilgili bir kavramdır. Ancak gelecek için karar almaz tam tersine gelecekteki olaylar üzerine şu andaki kararlar ile ilgilidir. Bu yüzden planlama gelecekle ilgili olmasına rağmen geleceğin kararları şu anda alınır (Çoban, 1997: 81).

Plan bir nevi karar almaz. Ancak plan tek bir kararı değil birden çok kararı içinde barındırır. Karar almada en iyi kararı almak için, pek çok bilgi göz önünde bulundurulmalı ve seçenekler arasından en iyisinin seçilebilmesi sağlanmalıdır. Bu bakımdan plan hazırlanırken, iyi bir plan oluşturulması için, bazı temel ilkelerin göz önünde bulundurulması gerekir.

Planlamanın etkili ve başarılı olması için çeşitli faktörler ortaya konmuştur. Üst yönetim tarafından planlar net bir şekilde düzenlenir ve diğer kademelerin de katılımı sağlanırsa planın başarı şansının artacağı ifade edilmektedir. Üst yönetim tarafından yapılan planlar yön göstericidir, diğer planlara rehberlik eder. Bu yüzden de planlamanın etkili olabilmesi için de bazı özellikleri olması gerekir. Bu özellikler özetle (Özdemir, 1999: 2-27);

- Üst yönetimin planlama etkinliğini desteklemesi ve planlamaya katılması gerekir.
- Plan iyi bir şekilde tanımlanmalı ve örgüt amaçlarına hizmet etmelidir. Planlama değişik etkinlikler gösteren birimler arasında iyi bir iletişim ve eşgüdümleme sağlayabilmelidir.
- Planlama değişen şartlara uyum sağlayacak şekilde esnek olmalıdır.
- Örgütün üst kademesinin ve diğer kademelerin yaptığı planlar arasında uyum olmalıdır.
- Planlama gelecek açısından bir vizyon oluşturmalıdır.
- Planlamada alınan kararlar kişilere ve birimlere görev olarak verilebilmelidir.
- Planlar gerçekçi olmalıdır. Planlamada ortaya konulan amaçlar ile eldeki güç arasında denge olmalıdır.
- Planlama yapılırken alt kademelerin de katılımı sağlanmalıdır.
- Planlama yapılırken mevcut durum, gelişmeler ve olması muhtemel değişimler iyi belirlenmelidir.

2.1.3. Stratejik Planlama

Kalkınma planı hazırlamakla kalkınma sağlanamayacağı gibi, strateji belirlemekle başarılı olunacağı da garantisi yoktur. Bu bir gerekliliktir. Nasıl planlamaya ihtiyaç varsa, planlamada strateji geliştirmek bir gerekliliktir. Bu, yönetimin başarısı açısından son derece önemlidir. Örgütü etkileyen bütün iç ve dış değişkenlerin stratejik planlanma sürecinde yer alması gerekir. Stratejik planda sürekli değişim ve gelişmelere ayak uydurup, gerekli düzeltmeler yapılmak zorundadır.

Bu çerçevede stratejik planlama (DPT, 2003: 7):

- Sonuçların planlanmasıdır.
- Değişimin planlanmasıdır.
- Gerçekçidir.
- Kaliteli yönetim aracıdır.
- Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur.

- Katılımcı bir yaklaşımdır.

Stratejik planlama kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun hedefler saptamaları ve ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımıdır (Songür, 2004: 1).

Stratejik planlama yapılırken aşağıdaki dört temel sorunun cevaplandırılması gerekmektedir (DPT, 2003: 8):

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Stratejik Planlamanın Tanımı

Stratejik planlar; planların “hiyerarşik seviyelerine göre planlar” grubunda yer alan planlardır. Örgütün bütününe kapsayan çevre ile uyum içinde geliştirilen planlar stratejik planlardır. Hiyerarşik nitelikte planlar stratejik ve taktik planlar olmak üzere iki kategoride değerlendirilebilirler (Ataman, 2002: 217). Stratejik planlar üst yönetimin uğraş alanında yer alırken stratejik planlamaların uygulamaya aktarılmasını sağlayan eylem planları kurumun orta ve alt kademe yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedir.

Eren’e göre stratejik planlama örgütün en uzun süreli planlaması iken (Eren, 2000: 42), Porter Stratejik planlamayı örgütler için önemli olan, uzun dönemli gelecek yönelimlerinin planlaması olarak kabul etmektedir (Porter, 2003:10).

Drucker’a göre, bir örgüt açısından stratejinin temel amacı, belirsizlik ortamında örgütün istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır. Bu anlamda, stratejik planlama, sistemli bir biçimde geleceğe ilişkin en geniş bilgiyle risk alıcı

kararlar verme, bu kararları uygulamak için gereksinim duyulan çabaları sistemli olarak örgütlenme ve sistemli bir dönüt yoluyla, bu kararların beklentiler karşısındaki sonuçlarını ölçmeye yönelik bir süreçtir (Aksu, 2002: 28).

Stratejik planlama, iletişimi ve katılımı kolaylaştırabilir, farklı ilgi ve değerleri barındırabileceği gibi, akıllı mantıklı analitik kararlar almayı teşvik edebilir, başarılı uygulama ve güvenilirliği destekler (Bryson, 2004: 6).

Stratejik planlama bir örgütün hızla değişen bir çevrede artan rekabet ortamında üstünlük elde etmesi ve varlığını sürdürüp gelişebilmesi açısından uygulanması gereken yönetsel işlerin en önemlisidir. Genel bir tanım yapacak olursak stratejik planlama; kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve topyekun hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve etkinlik ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır. Başka bir ifadeyle, kurumun temel amaçlarına ulaşmak için strateji ve politikaları belirleyip, bunları gerçekleştirmek için detaylı planlar hazırlayan sistemli çalışmaya stratejik planlama denir (Çoban, 1997: 101).

Stratejik planlama değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret eder ve değişimi destekler. Hedeflenen sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur (DPT, 2003: 7).

Stratejik planlama, sistemli bir biçimde geleceğe ilişkin en geniş bilgiyle risk alıcı kararlar verme, bu kararları uygulamak için gereksinim duyulan çabaları sistemli olarak örgütlenme ve örgütlü, sistemli bir dönüt yoluyla, bu kararların beklentiler karşısındaki sonuçlarını ölçmeye yönelik sürekli bir süreçtir. Yeni ürün ve hizmetler geliştirmek ya da var olan ürün ve hizmetler için pazar sağlamak ve pazarı korumak amacıyla anlamlı stratejiler oluşturmada da özel iş sahipleri ve yöneticilere yardımcı olabilir (Aksu, 2002: 28).

Stratejik planlama, bir örgütün üyelerinin, örgütün geleceğini tahmin ettikleri ve o tahmine ulaşmak için gerekli işlemleri tasarladıkları bir süreçtir. Bu süreç, örgütün stratejik amaçlarını ve buna ilişkin eylem planlarını incelemeyi kapsar.

Örgütün en alt birimlerinden en üst yönetime kadar tüm çalışanları ilgilendiren bu kapsamlı süreç, örgütün gelişimini sağlamak amacıyla, sorunluluğa, müşteri ihtiyaçlarına ve uzun dönemli düşünmeye odaklanmayı gerektirir (Çalık, 2003: 253).

Hızla büyüme ihtiyacı, rekabetin yaygınlaşması, teknolojilerin ve dış çevre koşullarının sürekli olarak değişmesi ve etkinliklerin devam etmesinin gerekliliği örgütleri stratejik planlama yapmaya iten nedenlerdendir (Özalp ve Maviş, 1989: 54).

Misyonu, amaçları ve işbirliği içerisinde fonksiyonel stratejilerin geliştirilmesini temel alan kurumlar, stratejik planlama ile kamuoyunun ihtiyaçlarına cevap verebildiği ölçüde ayakta kalabileceklerdir (Mucuk, 2001: 32).

Stratejik planlama, kurumun geleceği konusundaki riskleri ve tehlikeleri ortadan kaldıracak ya da en aza indirebilecek önlemlerin alınmasını sağlamakta çevresel değişim ve gelişime uyumu kolaylaştırmaktadır (Tümer, 1993:117).

Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi

Stratejik planlama kavramı yönetim bilimindeki yerini 1960'lı yıllardan sonra almıştır. Hızlı değişim süreci ve artan rekabet ortamı örgütleri, bu değişimleri hesaba katarak gelişen şartlara göre tedbir almaya ve diğerlerine karşı avantaj elde ederek rekabet gücünü arttırma ihtiyacını doğurmuştur. Bu ihtiyaç stratejik planlamayı örgütler açısından vazgeçilmez bir kavram haline sokmuştur (Özdemir, 1999: 37).

Stratejik planlamanın işletme bilimi açısından teorik temeli "The Corporate Strategy" adlı eseri ile Igor Ansoff tarafından atılmıştır. 1960'larda Ansoff işletmelerde uzun dönemli planlamaya analitik bir bakış açısı getirmiş (Ülgen ve Mirze, 2004: 36).

Örgütlerin giderek daha karmaşık bir hale gelmesi, çevrenin sürekli değişmesi, belirsizlik ve kararsızlığın artması, ekonomik nedenler, artan rekabet, teknolojik yetersizlikler, değişen sosyo-politik ve hukuki koşullar, piyasa şartları gibi nedenlerle örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve başarılı olmaları gittikçe zorlaşmaktadır. Bu nedenle kamu ve özel kesimde tüm örgütler vizyon sahibi, değişiklikleri zamanında görebilen ve hızla cevap verebilen yöneticilere ve bunu

uygulayacak stratejilere gereksinim duymaktadır. Stratejik planlamanın önem kazanmasındaki temel faktörler; değişimin evrensel bir nitelik kazanması, teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimler, rekabetin artması ve demokratikleşme olarak sıralanmaktadır (Bircan, 2003: 413).

Stratejik Planlamanın Amacı Ve Önemi

Stratejik planlama, bir işletmenin amaçlarını seçip amaca ulaştırıcı belirli hedeflerin başarılması için oluşturulan stratejik programlar olup, bu programlar ile politikaların uygulanmasını sağlayıcı gerekli yöntemleri seçmektir; diğer bir ifadeyle stratejik planlama, işletmenin amaçlarını tanımlayan ve bu amaçlara ulaştıran; formüle edilmiş uzun vadeli bir planlama sürecidir (Üzün, 2000: 43).

Stratejik planlamanın kurumlar için genel amacı, durum analizleri sonucunda kurumun zayıf yanlarını geliştirip güçlendirerek etkinlik gösterdiği alanlarda söz sahibi olmasının sağlanmasıdır. Stratejik planlamanın temelde iki amaç üzerinde yapılandığı bilinmektedir. Bunlardan ilki farklılıkların ve yeni fikirlerin ortaya konularak uzun dönemde büyümenin rekabet avantajının ele geçirilmesi, diğeri ise örgütün daha etkin bir örgüt kimliğine kavuşturulabilmesidir (Yükselen, 1998: 29).

Planlama, yönetim işinin birinci ve en önemli safhası sayılmıştır. Günümüzde artan uluslar arası ilişkiler, küreselleşme anlayışı gibi gelişmeler stratejik nitelikteki planlamayı ön plana çıkarmıştır. İşletme yapılarındaki yeni gelişmeler de planlamada stratejik düşüncenin önemini artırmıştır. Çok bilinen “eğer nereye gitmek istediğinizi bilmiyorsanız her yol sizin için makbuldür” ifadesi veya General D.Eisenhower’ın “planlar hiçbir şeydir, fakat planlama her şeydir” sözleri planlamanın yaşamdaki önemine işaret etmektedir (Koçel, 2001: 87).

Stratejik planlama süreli planlar gibi bir seferde uygulanıp biten bir plan özelliği göstermez, stratejik planlama süreklilik gösterir, stratejik planlar, işletmenin bütün birimlerinden elde edilen ve aynı zamanda işletmenin içinde bulunduğu dış çevreden elde edilen bilgiler ışığı altında yapılır ve işletmenin bütün birimlerini ilgilendirir, elde edilen bilgiler sürekli değişeceği için, stratejik planlar sonucu alınan

kararlar da sabit değildir, alınan kararlar, değişen çevreye göre değişikliğe uğrayabilir (Erdem, 2006: 45).

Bir kurumun varlık nedeni yönündeki stratejik planlar, yöneticiler için yol gösterici bir değere sahiptir. Çünkü belirlenen stratejiler, bir yandan yönetim mantığı ile bağdaşır olacak, diğer yandan yöneticinin yaratıcılık ve uygulayıcılık yetenekleri ile yakından ilişkili olacak, diğer yandan da geçici durumsal niteliği nedeniyle daima uyarlayıcı değişiklikler beklenebilecektir (Bircan, 2002: 32).

Stratejik planlama artık tüm örgütler için önemli bir faktör haline gelmiştir. Değişimin dışında kalmamayı hedefleyen örgütler için stratejik plan hazırlamamak, başarısız bir yönetim sürecine girmeyi de beraberinde getirir.

Stratejik Planlama Ve Diğer Planlamalar Arasındaki Farklar

Stratejik planlama, geleceği belirleyen, süreklilik arz eden bir yönetim biçimidir. Stratejik planlama çok daha ilerisi düşünülerek yapılır ve sürekli yenilenir; bu bakımdan stratejik planlama ile ortaya çıkarılan kararlar kesin katı kurallar değildir. Bunlara ek olarak stratejik planlama, etkinlik planları ile karıştırılmamalıdır. Stratejik planlar etkinlik planlarına göre daha geniş bir zamanı kapsar ve hedefleri formüle ederler. Etkinlik planları ise daha çok uygulamaya yönelik ve hedefler bilinerek yapılan planlardır (Çoban, 1997: 84). Stratejik planlama, diğer tüm planlardan daha kapsamlı, daha uzun süreli, daha esnek, daha dinamik ve amaca odaklı olan, eyleme yönelik dolayısıyla proaktif bir planlama türüdür.

Stratejik planlamayı diğer planlama çeşitlerinden ayıran özellikleri aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz (Eren, 2000: 46-50):

Zaman: Stratejik planlar diğer planlara göre oldukça uzun bir zaman periyodunu kapsarlar. Bu özellikleri ile diğer planlara yol gösterirler. Bu süre konunun uzmanlarınca farklı algılanmakla birlikte üç yıldan daha uzun bir zaman periyodunun uygun olabileceğini söyleyebiliriz.

Verilerin yapısı: Stratejik planlar tüm işletme örgütünün optimizasyonu ile ilgili iken operasyonel planlar örgütün alt sistemlerinin optimizasyonuna ilişkindir.

Dolayısıyla stratejik planların diğer planlara göre daha fazla sayıda ve daha karmaşık nitelikli verileri içereceği açıktır.

Verilerin sayısı: Stratejik planlama, örgütün bütün fonksiyonlarıyla, etkinlikte bulunduğu çevredeki sosyal, siyasal, ekonomik verileri içerdiğinden, sayı itibarıyla diğer bütün planlama türlerinden daha çok sayıda veri ile ilgilidir.

Örgüt düzeyi: Stratejik planlama daha çok sonuçlara yönelmiştir. Uzun süreli amaçları ve ileride meydana gelecek sonuçları saptar. Stratejik planlama yetki yönünden diğer planlardan üstün ve onlara takip edecekleri yolu gösteren bir rehberdir. İşletmenin kaderi ile ilgili olduğundan daha yüksek sorumluluk gerektirir ve örgütün üst yönetim kademelerinde hazırlanır.

Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlama, işletmede eşgüdümleme, kıyaslama, maliyet tasarrufu sağlar, yönetimi geliştirir, iş performansını artırır, iş gücü yetiştirilmesinde üst düzey yöneticilerin eğitilmesine neden olur. Stratejik planlama yapmayan işletmeler amaçlarını tam olarak saptayamazlar, amaçları için vizyon oluşturamazlar, yeni şartları değerlendiremezler, eldeki kaynakları etkin ve verimli kullanamazlar ve dolayısıyla bu işletmeler çevrelerinde oluşan fırsatları göremez ve kendilerini yok olmaya götürecek tehditlerin farkında olamazlar (Erdem, 2006: 49).

Stratejik planlama stratejik düşünce ve eylemin değer ve önemini artırmakta, etkin ve tam zamanlı kararların alınmasını sağlamakta, örgütsel sorunların belirlenmesini ve değerlendirilmesini yaparak, örgütün içinden ve dışından gelebilecek baskılara yanıt imkânı yaratmaktadır (Diken, Öge ve Aslan, 2006: 282).

Stratejik planlama ile örgütler yoğun rekabet arenasında hızla değişen çevrede meydana gelebilecek fırsatlardan maksimum oranda fayda sağlamakta, yine bu stratejik arenada gelişen tehditlerden hasarsız ya da en az hasarla kurtulabilmek için çeşitli politikaların üretilmesini sağlayacak faydalar dizesi oluşturmaktadır (Aksu, 2002: 73).

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ile ani gelişmelere karşı daha hazırlıklı olunması, tehlikelerin asgariye indirgenmesi, kaynakların etkili ve verimli biçimde kullanılması sağlanarak rekabet avantajı elde edilir (Çoban, 1997: 119).

Stratejik planlama ile “paylaşılan vizyon” oluşturulur. Bu sayede, eşgüdümleşen ve açık bir iletişim kanalıyla desteklenen bireysel çabalar, örgütün ortak amaçlarının başarılmasına katkıda bulunur ve kurumsal başarı artar.

Stratejik Planlamanın Sakıncaları

Stratejik planlama her koşulda önerilebilecek bir yönetim modeli değildir. Eğer bir örgütün çatısı çökmüşse stratejik planlama mantıksal bir ilk adım olmayabilir. Diğer bir bakış açısı ise örgütte stratejik planlama hazırlayacak olanların yetersizliği ya da örgütsel kaynakların yetersizliği gibi durumlarda stratejik planlamanın bir zaman kaybı olabileceğidir. Bu duruma Roering ve Bryson “stratejik planlamanın paradoksu” adını vermektedirler. Bu paradoks şöyle açıklanabilir. “Stratejik planlamaya en az işleyebilecek yerlerde en çok en çok işleyebilecek yerlerde en az ihtiyaç vardır.” Yine örgüt içi uygulamaların farklı olduğu durumlarda da stratejik planlama örgüte yararlı olamamaktadır (Aksu, 2002: 32-33).

Stratejik planlama kurumsallaşmış örgütlerde genel merkez tarafından her türlü etkinliği kontrol etme aracı olarak kullanıldığında yaratıcılığı ve takım çalışmasını öldüren bir bürokrasinin yaratılmasına neden olabilecek böylesi bir durumda kurumda vizyon oluşmasını ve gelişmesini engelleyebilecektir (Demir, 2001:25).

2.1.4. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama süreci, strateji konusunun bir elementidir. Stratejik planlama stratejik düşüncenin şekillendirilerek formüle edildiği sistematik bir süreci ifade etmektedir (Diken, Öge ve Aslan, 2006: 282). Kurumlar bu süreçte amaç ve yetenekleri değiştirip geliştirmekte, çevre şartlarına stratejik bağlamda da uyum sağlamak ve bu uyumun sürdürülmesini amaçlamaktadırlar (Mucuk, 2001: 32).

SWOT Analizi

Stratejik planlamada temel amaç örgütü çevresiyle uyumlu kılmaktır. Örgütün devamlı başarısı için, çevreden kaynaklanan olumsuzlukların minimize edilmesi ve çevredeki fırsatlardan maksimum oranda yararlanması çok önemlidir. Diğer tüm yönetim biçimlerinde farklı olarak stratejik yönetim ve stratejik planlama, sadece içi bünyeye ilgili olmayıp dış çevreye de büyük önem vermekte, iç çevreyle dış çevreyi birbirleriyle etkileşim, fırsat ve tehditler ile zayıf ve güçlü yönler çerçevesinde uyumlaştırmaya çalışmaktadır. Çevre, fırsatlar ve kısıtlamalar yoluyla örgütlerin etkinliklerini her aşamada etkiler. Çevrenin analizi, çevreden gelen fırsat ve tehditlerin önceden görülerek örgütün bunlara daha hazırlıklı olmalarını sağlar (Özgür, 2004: 224).

Çevre analizi sayesinde, güçlü yanların üzerine gidilip, zayıf yönler iyileştirilebilir ve fırsatlar değerlendirilip tehditlerden kaçınılabılır ve bu sayede gerçekçi bir stratejik plana ulaşılabilir (Alpkan, 2009: 7).

Örgütün iç ve dış çevresinin ayrıntılı olarak değerlendirilmesi ilkesine dayanan SWOT analizi, örgütün karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehditlerin belirlenmesine, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasına yönelik bir yöntemdir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2003: 246).

SWOT;

Strengths-İç çevrenin olumlu yanı, güçler,

Weakness-İç çevrenin olumsuz yanı, zayıflıklar,

Opportunities-Dış çevrenin olumlu yanı, fırsatlar,

Threats- Dış çevrenin olumsuz yanı, tehditler.

Durum analizi, kuruluşun içyapısının analizi, çevre analizi, kuruluşun gelecekte karşılaşılabileceği ve etkilenebileceği gelişmelerin analizi ve ilgili tarafların yani paydaşların analizinden oluşur.

Misyon

İşletmeler toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonlar icra ederek kendilerini meşrulaştırmaya çalışırlar. Bu meşru olma çabası her işletmeye bir misyon yükler. Dolayısıyla, işletmeler toplum içinde kendi misyonlarını tanımlamak durumundadırlar. Misyonu belirlemenin önemli bir parçası, işletmenin kendisini tanımlamasıyla ilgilidir. İşletmenin etkinlikte bulunduğu pazar, mamulleri ve fonksiyonları bu tanımlamanın temel unsurlarıdır (Demirbaş, 1999: 13).

Misyon, stratejik analiz sürecinden önce tanımlanması gereken ve yapılacak analizlere ışık tutacak bir başlangıç noktası olarak düşünülebildiği gibi aynı zamanda bir sonuç da olabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 69).

Misyon bir firmanın var olma nedenidir. Misyon bildirisi ise, örgütün temel değerlerini, ürün ve hizmet kalitesini, teknoloji ve felsefesini, imajını ve çalışanlarına, müşterilerine ve çevreye karşı davranışını simgeler (Mütercimler, 2007: 210).

İlkeler Bildirimi

Çoğu kez strateji kavramıyla karıştırılan ve politika olarak da adlandırılan örgüt ilkeleri, örgütsel değerleri, anlayışı ve örgütsel davranış kurallarını ifade eder. İlkeler amaçlara ve araçlara sınırlar çizer. Bu sınırlar yöneticiye karşılaştığı durumlarla ilgili olarak karar almada yardımcı olur. Benzer ve yinelenen durumlarda, takdir alanını daraltan genel kuralları ifade eder. Satın alma politikaları, pazarlama politikaları, fiyat politikaları, reklâm politikaları gibi ilke örnekleri verilebilir (Güner, 2005: 61-70).

Bir örgütün ilkelerini ortaya koymak stratejik yönetim için önemlidir. Çünkü ilkeler, örgütün vizyonu ve misyonunun gerisinde yatan değer ve inançların temelidir. İlkeler, benzer durumlarda her seferinde tekrar karar almayı önler, objektifliği ve tutarlılığı sağlar, yöneticilerin davranışlarını tahmin edilebilir kılar ve yetki devrini kolaylaştırır, yöneticilerin inisiyatif kullanmasına olanak verir, kurumsallaşmayı sağlar. İlkeler bildirimi üç temel alana ilişkindir (DPT, 2003: 23):

1. Kişiler: Örgüt çalışanları ve örgüt dışındaki kişiler

2. Süreçler: Örgütün yönetim, karar alma ve hizmet üretimi süreci

3. Performans: Örgütün ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler.

Vizyon

Vizyon, kişilerin veya kurumların, kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir. Vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir işletmenin üst yönetimi için bir referans noktası, aynı zamanda yöneticinin yeniliğe, orijinallığe ve yaratıcılığa açıklığının, başka insanların görüşlerinden ve katkılarından ilham alma derecesinin de bir göstergesidir (Eren, 2000: 11).

Gelecekte ne gibi işlerin yapılabileceği yöneticinin görüş açısının derinliğine bağlı olarak vizyon evresinde ortaya konulur. Vizyon geliştirmek bir anlamda sorunlara uzun vadeli geniş açıdan bakarak hem mevcut durumu hem de gelecekte olabilecekleri kavramaktır. Bu gelişmelerin işletmeyi nasıl etkileyeceğini tayin ederek buna uygun hedefleri ve stratejileri belirlemektir. Güçlü bir vizyon insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirmede motive eder ve bir rehber görevi görür (Ülgen ve Mirze, 2004: 69).

Amaçlar

Stratejik amaçlar belirlenen bir zamanda ulaşılmak istenen sonuçlardır. Amaçlar, misyonun gerçekleştirilmesi için belirgin hedeflere dönüştürülürler (Akdemir, 1992: 144). Amaçların belirlenmesi ile örgüt hangi yöne gideceğini belirlemiş olur. Genellikle örgütlerin amaçları kuruluş nedenleriyle paralellik gösterir.

Stratejik amaçlar belirlenirken bazı hususlar göz önünde bulundurulmalıdır. Stratejik amaçlar örgütün diğer amaçlarıyla uyum içinde olmalıdır, diğer amaçları engelleyici nitelikte olmamalıdır. Ayrıca, stratejik amaçlar gerçekçi bir şekilde

belirlenmelidir. Örgüt, elindeki imkânları, iç ve dış faktörleri göz önüne alarak bir stratejik amaç belirlemelidir. Bu amaçlar somut olarak ölçülebilir olmalı ve amaçlara ulaşabilmek için belirli bir zamanın ve yöntemin ortaya konması gerekmektedir (Yüksel, 2002: 31).

Hedefler

Hedefler belirlenmiş olan stratejik amaçların işletmenin bölümlerine göre ayrıntılı hâle getirilmiş nihai durumudur. Bunlar stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesiyle ilgili olan ve rakamlarla ifade edilebilen sonuçlardır (Kahveci, 1999: 48).

İşletmeler, bir rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmek ve giderek daha iyi hale gelmek için mücadele ederler, bu mücadelenin başarısını belirleyen en önemli faktör, uygun stratejilerin seçimidir (Dinçer, 2004: 197). İşletme, uygun stratejileri belirleyebilmek için öncelikle başarmak istediği hedeflerle bunlara ulaşmada kullanacağı strateji seçeneklerini belirler ve bunların örtüşmesini sağlar. İşletmenin, mevcut durumunu korumaktan değişime, iyileştirmeler yapmaktan varlığına son vermeye kadar birçok stratejik seçeneği bulunmaktadır.

Stratejik planlama tamamen hedefler ve konular üzerine ve çeşitli örgütsel düzeyler ve işlevsel bölümler üzerine yoğunlaşma, dış çevrede istenilen sonuçlara yönelik program ve iç yönetim süreçleriyle uğraşma; işlemsel taktik ve gündelik kararları daha uzun dönemli stratejik hedeflere bağlama konusunda bütünleştirici bir anlayış sergiler (Erdem, 2006: 73).

Etkinlikler ve Projeler

Planlanan hedeflere ulaşabilmek için yapılacak etkinliklerin ve tahsis edilecek kaynakların ayrıntılı dökümünün yapıldığı, yer ve zamanlarının belirlendiği, kim tarafından yapılacağı, önceliklerin belirlendiği detaylı metinler hazırlanır. Bunlara, proje veya detaylı planlar da denir. Stratejik plan hiyerarşisine bağlı kalarak bizzat uygulayıcıların yapacağı işleri belli eder (Güner, 2005: 71).

Örgüt içi ve dışı direnmelerle nasıl mücadele edileceği, diğer örgütlerin işbirliğinin nasıl sağlanacağı, ne gibi olumsuzluklarla karşılaşılacağı, bu durumda hangi eylemlerde bulunulacağı, olumlu ve olumsuz gelişmelerde, kapasite ve bütçe ile ilgili gereksinimlerde örgütün uyum ve direncinin yeterli olup olmayacağı gibi konular da planlama, strateji ve lojistikle ilgili önemli konulardır (Güner, 2005: 71).

Etkinlik ve projelerin oluşturulmasında ve uygulanmasında kuruluşun göz önünde bulundurması gereken temel faktörler şu şekilde sıralanabilir:

1. Birbirleriyle etkileşim içinde olan etkinlik ve projeler doğru olarak yerine konulmalı ve zamanlaması yapılmalıdır.
2. Her bir uygulama belirli bir hedefe yönelik olmalıdır.
3. Diğer proje ve hedefler ile çakışmamalıdır.
4. Kuruluş etkinlik ve projelerini oluşturma ve uygulamada yalnız bugünü ve mevcut durumu değil, orta ve uzun vadeli beklentileri ve değişimleri de hesaba katacak bir yaklaşımı benimsemelidir. Ancak, kısa vadeli ya da yıllık uygulamaların aksaması veya başarısızlığının tüm uygulama stratejisini olumsuz etkileyeceği de unutulmamalıdır.
5. Uygulama stratejisi oluşturulurken, proje ve etkinlikleri gerçekleştirecek birimler belirlenmeli ve gerekli yetki ve sorumluluklar açık olmalıdır.
6. Etkinlik ve projeler uygulanırken diğer kurum ve kuruluşlar ile ilgili taraflar arasında işbirliği ve eşgüdümleme oluşturulması önem arz etmektedir.

Uygulamada karşılaşılan güçlüklerin giderilmesine yönelik tedbirlerin alınmasının hedeflere ulaşılmasında önemli bir faktör olduğu unutulmamalıdır (DPT, 2003: 32-33).

İzleme ve Değerlendirme

Stratejik planın taktik/operasyonel planlarla uyumlaştırılması sonucunda geliştirilen vizyonun kılavuzluğu esliğinde stratejik plan uygulama sonuçlarının alınan dönütlerin performans kriterleri eşliğinde ölçüldüğü adımdır (Özgür ve Acar, 2004: 222-223).

İzleme, stratejik planda ortaya konulan hedeflere ilişkin gerçekleştirmelerin sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır (Bircan, 2003: 419).

Raporlama izleme etkinliğinin temel aracıdır. İzleme raporu, stratejik amaçları, hedefleri, etkinlik ve projeleri, gerçekleştirmeler konusundaki açıklamaları ve yorumları ve mevcut durum hakkındaki bilgileri içermelidir. İzleme raporları yönetime stratejik amaçları ve hedefleri değerlendirme imkanı sunmakla birlikte ani gelişmelere karşı hızlı ve etkili tedbir alınmasına yardımcı olabilmektedir (DPT, 2003: 38-39).

Genel anlamda değerlendirme, uygulama sonuçları ile önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin karşılaştırmalı analizidir. Bu süreçte esas olarak performans ölçümü ve değerlendirmesi gerçekleştirilir (DPT, 2003: 39).

Bu ölçümün sağlıklı yapılabilmesi için başarı standartlarının, başka bir deyişle varılması istenen sonuçların neler olduğu net ve anlaşılır şekilde önceden ortaya konmalıdır (Özdemir, 1999: 104).

Stratejik planlama uygulamalarının denetim ve değerlendirme süreci, uygulama sonuçlarını görmek açısından bir gerekliliktir. Başarılı ve başarısız stratejilerin değerlendirilerek elemeye tabi tutulması ancak böylesi bir aşamada gerçekleşmiş olabilecektir (Aksu, 2002: 56).

2.1.5. Eğitimde Stratejik Planlama

Eğitim Sistemimizin İç Yapısı ve İşleyişi

Eğitim sistemimizin sorun ve çözümleri aşağıdaki bölümlerde özet şeklinde ele alınmıştır. Burada ise, eğitim felsefesinin toplumun genel sistemiyle olan işlevsel bağlantısına değinme zorunluluğu nedeniyle sadece bir iki noktaya işaret etmekle yetinilecektir. Ana planın çözümlene gerektirecek sorunsallarını teşkil edeceğinden, seçilmiş bu bir iki nokta, sorunlu konular arasından olmak durumundadır.

Eğitim örgütlerinde stratejik planlamanın yapılmasında karşılaşılan sorunlar; kavramsal, hukuksal, finansal, insan kaynakları ve zaman olarak belirlenmiştir.

Yapılan bir araştırmada eğitimde stratejik planlamanın ne tür bir uygulama olduğu, hangi tür örgütler için yararlı olacağı, planlama sürecine çevrenin katılımı gibi konularda kavramsal düzeyde çalışmalar yapılması gerektiği önerilmektedir (Işık ve Aypay, 2004: 361).

Türk eğitiminin görevlerinin yaşanan dönemin gereklerine göre yorumlanmasında toplum ile ekonomi-devlet-eğitim üçgeninde ikişer yönlü iletim güçlükleri bulunmaktadır. Hem gerekli iletiler alınamamakta, hem alınan veya belirlenen ileti atıf çerçevesine göre çözümcü ve ilerlemeci yönde işlenememekte, hem de cevap gerçeğe de, geleceğe de, beklentilere de katkıda bulunacak nitelikte olamamaktadır (Çevik, 2007: 139).

Stratejik Planlama ve Eğitim Uygulamaları

Eğitimde stratejik planlamanın kullanılması stratejik planlamanın diğer alanlara uygulanmasından önemli farklılıklar göstermektedir. Yükseköğretim kurumlarını stratejik olarak planlamak ile stratejik planlamanın eğitime (ilköğretim–ortaöğretim kurumları) uygulanması arasında temel farklılıklar vardır. Okullar özel işletmeler gibi yönetilemez (Kabadayı, 1999: 143).

Eğitim sektöründe planlama yapılırken eğitimin dört özelliğinin göz önünde bulundurulması gereklidir (Adem, 1997: 26-27):

- Eğitim, insanın bilgi edinme isteği nedeniyle bir tüketim malıdır. Aynı zamanda, bireye uzmanlık, beceri, kişilik kazandırma, çağdaş, teknik ve toplu yaşama zorunluluğu nedeniyle de bir üretim etmenidir.
- Eğitim, bireyin kendi kendini geliştirmesinde, ufkunun genişlemesinde ve niteliğinin artırılmasında olanaklar sağlar.
- Eğitimin bir maliyeti vardır. Ülkenin ekonomik ve toplumsal gelişmesine göre eğitimin verimliliği önemlidir. Bireylerin yetenek ve bilgilerinden tam olarak yararlanamayan, yeterince örgütlenmemiş bir toplumda eğitimin verimliliği düşük olabilir.
- Eğitim kendi başına bir bütün olarak kültürün kopmaz bir parçasıdır. Bu nedenle verimin rakamlarla ölçülmesi son derece güç hatta bazen

imkânsızdır.

- Plan kavramı genel olarak, strateji, yöntem, politika ve program gibi kavramları kapsamaktadır. Bu yönü onu stratejiye iyice yaklaştırmaktadır.

Eğitimde Stratejik Planlamanın Amacı:

Eğitim planlamasının amacı; eğitim sektöründeki darboğazları ortadan kaldırmak için düşünülen çözüm yollarının sonuçlarını tahmin etmek, yapılacak planın genel çerçevesini çizmek ve bu çerçeveye dayalı olarak amaçları saptamak ve bu amaçları gerçekleştirmek için yöntem belirlemektir (Aydın, 2000: 135).

Strateji de bir plandır. Çünkü stratejide de esas olan, arzulanan ve istenilen sonuçlara ulaşmaktır. Stratejiler aynen planlar gibi belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin yetersiz olduğu belirsizlik altında yapılır. Stratejide örgüt ve onun içinde yaşadığı çevre dikkate alınır. Strateji plandan daha dinamikdir ve örgütün ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası etkinliklerinin de göz önüne alınmasını gerektirir. Strateji rakiplerin etkinliklerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 33).

Eğitimde stratejik planlama uygulamaları, diğer alanlara göre farklılıklar taşır. Çünkü eğitim kurumları, özel işletmeler gibi yönetilmezler. Eğitimde stratejik planlama yerinden yönetim uygulamalarına imkân veren örgütler için bir yarar sağlar (Işık ve Aypay, 2004: 351). Bu nedenle eğitimde stratejik planlama yapılırken uygulayacakların planlama sürecine katılması gerekir. Uygulayıcıların karara katılmadığı bir planlama modeli zaten stratejik olmayacaktır. Çünkü stratejik planlamada uyum, anlaşma ve diyalog söz konusudur. Stratejik olmayan bir planlamanın ise başarılı olacağı tartışılır.

Eğitimde Stratejik Planlamanın Önemi:

Günümüz okulları çok yönlü bir çevresel değişme ve dalgalanmayla karşı karşıyadır. Ekonomide yaşanan sorunların, siyasal uzlaşmazlıkların ve kültürel değişmelerin etkisi anında okullarda hissedilebilmektedir. Bu etkenlerin okul işleyişi ile aşırı derecede içli dışlı olması, okulları bir yerden yönlendirilen değil,

kendi kendine yönlenebilen kurumlar olma yönünde zorlamaktadır (Erdoğan, 2002: 41).

Eğitime olan talep ve arzın içeriği değiştikçe, ister merkezi olsun, ister olmasın ulusal planlamanın rolü de değişmektedir. Gerçekten geleneksel okul eğitiminde belirleyici rol oynamak isteyen planlamanın hem anlamı hem de kapsamı değişmiştir. Buna bağlı olarak eğitim stratejileri de değişmiştir. Bunlar, artık önceden olduğu gibi sistematik, teoriye tutunan, tahmin edilebilir özelliklere sahip olmayıp, değişim ve toplumun derinliğine incelenmesine ait etmenlerin bilgisini taşımaktadır. O nedenle, eğitim planlaması artık geçmişte olduğu gibi tümünden gelen, teorik, analitik ve sonuç çıkaran modellere dayanmamaktadır (Kabadayı, 1999: 148).

Türkiye’de eğitim örgütlerine bakıldığında stratejik planlama sürecinde yeterince hazır oldukları söylenemez. Ulusal eğitim sistemimizin bırakalım stratejik planlamayı, yıllardır eğitim ve insan gücü planlamalarına gereken önemi verdiği kuşkuludur. Aslında milli eğitim ve üniversitelerde stratejik planlama ve uygulama yapabilecek kadrolar bulunmaktadır. Fakat ne var ki, yetişmiş bu beyin gücünden sistemin çok az yararlandığı görülmektedir (Aksu, 2002: 33). Belirtilen nedenlerden dolayı, eğitim kurumlarının çevrelerinde oluşan olumlu veya olumsuz hareketliliklere karşı davranış belirlemek ve gelecekteki yönünü çizebilmek için işlevsel stratejik planlamaya ihtiyaçları vardır.

Ülkemizdeki Uygulamalar:

Mustafa Kemal Atatürk, İstiklal Savaşı’nın en kritik günlerinde bir yandan Cumhuriyeti kurma çalışmalarını sürdürürken, diğer yandan Millî Eğitim sistemimizin esaslarını belirleme çalışmalarına yönelmiştir. Kurtuluş Savaşı sonrası Mustafa Kemal Atatürk; yeni ulus oluşturma sürecinde eğitimin önemine işaret etmiş ve toplumun, çağın ve çevrenin beklentilerini tatmin edecek bir eğitim anlayışını şu şekilde tarif etmiştir.

“En önemli ve verimli vazifelerimiz Millî eğitim işleridir. Milli eğitim işlerinde kesinlikle zafere ulaşmak lazımdır. Bir milletin gerçek kurtuluşu ancak bu şekilde olur. Bu zaferin sağlanması için hepimizin tek vücut ve tek düşünce olarak

esaslı bir program üzerinde çalışması lazımdır. Bence, bu programın iki esaslı noktası vardır (Palazoğlu,1999: 213):

- Sosyal hayatımızın ihtiyaçlarına uygun olma
- Çağın gereklerine uygun olma

Cumhuriyet öncesi eğitim kurumları millî olmaktan uzaktı. Okullar, birbirine kapalı dikey kuruluşlar halinde üç ayrı kanalda (1-Mahalle mektepleri ve medreseler, 2-Tanzimat okulları, 3-Kolejler ve azınlık okulları) yapılanmıştı. Bu üç kanalda üç ayrı görüşün, üç ayrı yaşam biçiminin, hatta üç ayrı çağın insanı yetiştirilmekteydi. 3 Mart 1924'de 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile değişim süreci başlatılmış oldu. Öğretimin Birleştirilmesi anlamına gelen bu yasanın; eğitim sisteminin demokratikleştirilmesi ve lâikliğin eyleme dönüştürülmesi olmak üzere iki temel özelliği bulunmaktadır.

Okur-yazar oranını yükseltmek, öğretimi kolaylaştırmak ve Türkçeyi ortak dil yapmak amacıyla 1928 yılında Lâtin temelli yeni bir alfabe kabul edilmiştir. Türkçenin yabancı dillerin sarmalından kurtarılması, bilimin gereğine göre geliştirilmesi ve yanlış kullanımının önüne geçilmesi amacıyla 1931 yılında Türk Tarih ve 1932 'de de Türk Dil Kurumu kurulmuştur.

Milli Eğitim Bakanlığında 1990 yılından itibaren dünyadaki gelişme ve değişimler dikkate alınarak eğitimin çeşitli alanlarına yönelik yapılan projelerle bir dizi çalışmalar başlatılmıştır. Bu projelerin bazıları sonuçlanırken bazıları devam etmektedir.

1997 yılında başlatılan; tüm eğitim düzey ve türlerinde, çağın gereklerine ve toplumun gereksinimlerine uygun, öğrenci merkezli eğitim öğretim yapılması, hiçbir nedenle hiçbir bireyin eğitim süreci dışında kalmaması ve öğretmenlerin mesleki gelişim ve istihdam koşullarının iyileştirilmesini sağlayacak çok yönlü ve geniş kapsamlı eğitim reformu 2000'li yıllarda da sürdürülecektir. Bu amaçla geleceğe dönük Bakanlığımızın yapacağı çalışmalara ilişkin temel stratejiler şu şekilde belirlenmiştir (MEB, 2001: 59-60):

- Eğitimin her kademesinde teknolojinin sağladığı olanaklardan, özellikle bilgisayar teknolojisinden azami ölçüde yararlanılarak, uzaktan eğitim yöntemleri geliştirilecektir.
- Öncelikle ilköğretim kurumlarında olmak üzere eğitimin her kademesinde bilgisayar destekli eğitim yaygınlaştırılacak ve okulların 21. yüzyılın gereklerine uygun araç ve gereçlerle donatılması sağlanacaktır.
- Eğitimin her kademesinde öğretmen gereksiniminin karşılanabilmesi amacıyla; mevcut öğretmen yetiştirme sistemi yanında, ilköğretim kurumları ile yürütülmekte olan öğretmen yetiştirme projesi sürdürülecek; ayrıca kaynak ve ücret yetersizliği nedeniyle yeterli sayıda öğretmen istihdam edilemeyen alanlarda, daha iyi koşullarda, sözleşmeli statüde öğretmen istihdamına yönelik çalışmalar yapılacaktır.
- Eğitim kurumlarının başarı değerlendirmesi için TKY'yi de dikkate alan, performans ölçümüne dayalı bir model geliştirilecektir.
- Eğitimin kalitesini doğrudan etkileyen fiziki alt yapı, donanım, eğitim programı, öğretmen açısından eğitim kurumlarının yeterli düzeye getirilebilmesi için finansman olanakları geliştirilecek ve var olan kaynaklar etkin kullanılacaktır.
- Eğitimin yaygınlaştırılmasında merkezi yönetimin yanı sıra yerel yönetimler, gönüllü kuruluşlar ve özel sektörün katkısının sağlanması için gerekli çalışmalar yapılacaktır.
- Eğitim sisteminde kaynak kullanımında verimlilik sağlanabilmesi için eğitim bölgeleri uygulamasının etkinliği artırılacaktır.
- Rehberlik hizmetleri, okulöncesinden başlanarak eğitimin her kademesinde etkin bir şekilde uygulanacaktır.

2.1.6. SWOT Analizi

SWOT Analizi; örgütün başarısı üzerinde kilit role sahip faktörlerin belirlenerek, stratejik kararlara esas teşkil edecek şekilde yorumlanması sürecidir (Songür, 2004: 22).

SWOT analizinde güçlü yönler, örgütlerin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması durumudur. Çevreden gelen olanaklar, örgütlerin kaynak ve kapasitesinin yeterli olması durumunda değerlendirilebilecek bir gelişmedir. Zayıf yönler, örgüt için rakiplerine kıyasla daha az verimli ve etkili olması ve rakiplerine göre daha kötü olduğu durumlardır. Zayıf tarafların ortaya çıkarılması, uzun dönemli stratejiler ve planlar için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açacak sorunların çözülmesine doğru atılan bir adım olacaktır. Fırsatlar, stratejik planlama açısından incelendiğinde, amaçların başarılmasında çevrenin örgüte sunduğu elverişli koşullardır. Tehditler, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya olanaksız hale getiren yeni bir durum demektir. Tehdit örgütün başarısını engelleyecek ve onu zarara uğratacak her şeydir SWOT analizi, stratejik planlama sürecinde hem bir yaklaşım tarzı, hem de bir analiz tekniği olarak, yöneticilere düşünme modeli oluşturmaktadır. Bu model hem bilgiler toplanırken, hem de yorumlanırken, gündemi sınırlamakta ve kararların dayanacağı temelleri oluşturmaktadır. SWOT analizi stratejik kararlar için, oldukça ciddi bir alt yapı niteliği taşımaktadır (Dinçer, 2004: 151).

DPT'nin kılavuzuna göre durum analizi şöyle yapılır (DPT, 2003: 11):

Durum analizine kuruluşun kısa bir tarihçesi ile başlanır ve kuruluş misyonu çerçevesinde özellikle son yıllarda kuruluşun izlediği politikalar ve performansı ortaya konulur. Durum analizi yapılırken kuruluşun kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile kuruluş kanunundan kaynaklanan yetki, görev ve sorumlulukları ifade edilir. Böylece, kuruluş tarafından üretilen mal ve/veya hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, kuruluşun hedef kitlesine nasıl hizmet ettiği, bu alanda benimsenen genel stratejilerin neler olduğu, kuruluşun hangi

kurum ve kuruluşlarla eşgüdümleme içinde çalıştığı/çalışması gerektiği, vb. hususlar değerlendirilir.

Bu değerlendirmeler yapılırken kuruluşun içinde bulunduğu sektörde/alt sektörde dünyada ve ülkemizdeki genel eğilimler tartışılır. Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntem SWOT/GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizidir. Genel anlamda GZFT, kuruluşun çevresi ile etkileşim içinde sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda kuruluşun içsel olarak güçlü ve zayıf yönleri ile dışsal etkenlerden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler belirlenir. Bu yaklaşım, planlama yapılırken kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri analiz etmeyi ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeyi ifade eder.

SWOT analizi önemli bir stratejik karar verme aracıdır. Çizelge1’de bir SWOT analizi çizelgesi görülmektedir. Bu çizelgede kurumun kuvvetli yönleri ve elinde bulunan Fırsatlar O-S hücrelerine, kurumun içinde bulunduğu tehditler ve bunları bertaraf edecek kuvvetli yönleri T-S hücrelerine, kurumun zayıf yönleri ve bunları yok edebilecek fırsatları O-W hücrelerine, son olarak ve en çok önem alınması gereken kurumun zayıf yönleri ve içinde bulunduğu tehditler T-W hücrelerine yazılır (Öztemel, 2004’den akt. Yüce, 2007: 26).

Çizelge 1. SWOT Analizi Çizelgesi

SWOT Analiz Tablosu	Kuvvetli Yönler (S)	Zayıf Yönler (W)
Fırsatlar (O)	O - S	O - W
Tehditler (T)	T - S	T - W

Öztemel, 2004’den akt. Yüce, 2007: 27

Örgütlerde SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak SWOT analizi yapılacak örgütün mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile örgütün karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT bir “mevcut durum” analizidir. SWOT aynı zamanda örgütün gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT bir “gelecek durum”

analizidir. Bu açıklamalar çerçevesinde SWOT analizini yakını ve uzağı görmemizi sağlayan bir gözlük olarak algılayabiliriz (Devrim, 2006: 3).

SWOT analizi ile aşağıdaki konularda kuvvetli, zayıf, fırsat ve tehditler belirlenmeye çalışılır. SWOT analizi yapılırken çeşitli analizler yapılır ve bu analiz neticeleri sonucunda SWOT'a girdi olabilecek değerler belirlenmeye çalışılır. Bu analizler;

1. Müşteri analizleri;
2. Kurum içi analizleri;
3. Çalışanların analizleri;
4. Tedarikçilerin analizleri;
5. Ortakların değerlendirilmesi;
6. Pazar analizleri;
7. Çevre faktörleri, hükümet politikaları, yasal düzenlemelerin değerlendirilmesi;

şeklinde sıralanabilir.

Bu konular bir fikir vermek için yazılmış ve bir liste halinde kontrole yardımcı olmak için bir araya getirilmişlerdir. Şirketlere, çevre değişikliklerine göre listeyi artırabilir. Önemleri elbette ki her kuruluş için farklıdır (Yüce, 2007: 27).

Müşteri analizi

Kurumun hizmet sunmayı hedeflediği segmentlerin tanımlanması ve incelenmesini kapsar. Müşteri ihtiyacını belirlemeden üretilen hizmetin kalitesinden bahsedilemez. Kurumun iki tip müşterisi vardır. Bunlar; iç müşteri yani çalışanlar ve dış müşteridir. Müşteri istek ve şikayetlerine göre süreçte, revizyon ve düzeltmeler şarttır. Dolayısıyla isteklerin gerçekleştirilmesi için stratejiler geliştirilir ve iyileştirme için bir önceliklendirme yapılır. Bazı kuruluşlarda iyileştirilecek süreçlerin önceliklendirmesinde değişik puanlama yöntemini kullanırlar. Bunlardan biri müşteri – hizmet matrisi (Çizelge 2) olabilir. Bu yöntemle, müşteriye hangi hizmetin sunulması gerekliliği belirlenir (Öztemel, 2004'den akt. Yüce, 2007: 29).

Genellikle dört tür ilişki vardır;

1. Çok kuvvetli ilişki (ÇK) 3 puan;
2. Kuvvetli ilişki (K) 2 puan;
3. Zayıf ilişki (Z) 1 puan;
4. Önemsiz ilişki (-) 0 puan;

Çizelge 2. Müşteri - Hizmet Matrisi

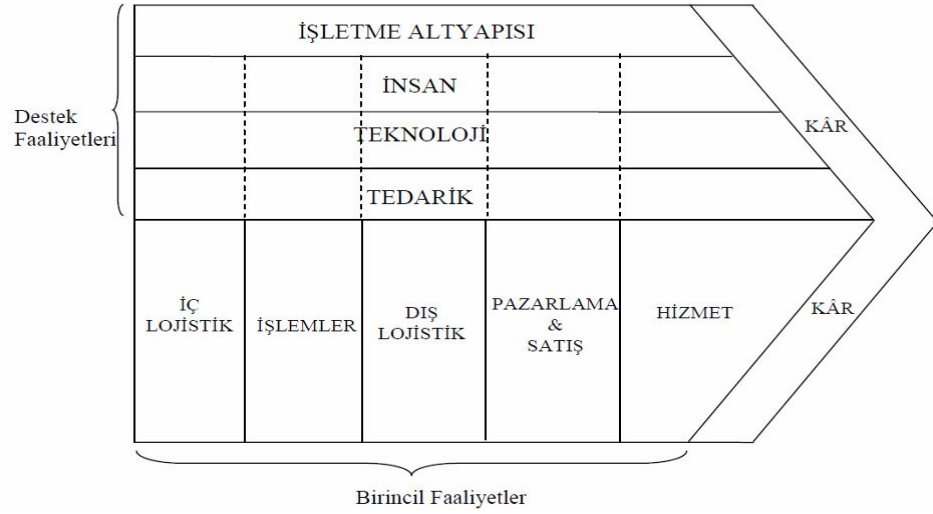
Müşteri	Süreç 1	Süreç 2	Süreç 3	Süreç 4
Müşteri 1	+	+	-	-
Müşteri 2	-	+	-	-
Müşteri 3	+	+	+	-
Toplam	2	3	1	0

Öztemel, 2004'den akt. Yüce, 2007: 29

Kurum içi analiz

En etkin stratejiler, örgütün iç çevresinin analiz edilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Örgüt kendisinin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlediği için yapılan analizler genellikle subjektif olmaktadır.

Bir şirketin güçlü ve zayıf yönlerini belirlenmesi için yapılması gereken en önemli aktivite, örgütteki bütün etkinlikleri temel ve destek etkinlikler olarak parçalara ayıran değer zincirinin analiz edilmesidir. Böylece her etkinlik değerlendirilerek herhangi bir kuvvetli ya da zayıf yönün kaynağı olup olmadığı araştırılır (Şekil 1).



Şekil 1. Değer Zinciri

(Öztemel, 2004'den akt. Yüce, 2007: 32)

Temel etkinlikler, ürünün fiziksel olarak ortaya çıkması, müşteriye ulaşması, satış sonrası hizmetler ile ilgilenmekte; destek etkinlikler ise, temel etkinliklerinin yürümesini sağlayan, destek veren etkinliklerdir.

Değer zincirinin analizinden başka, şirketin finansal durumu, kültürü, toplum ve yasalarla olan ilişkileri, itibarı da analiz edilmektedir. Dış çevrede yer alan fırsatları kullanmak ve tehditleri minimuma indirmek için yöneticiler şirketin zayıf ve kuvvetli yönlerini dikkatli bir şekilde incelemeleri gerekmektedir. Değer analizine göre bir şirketin en basit amacı değer yaratmaktır.

Örgütler, etkinlikler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Her bir etkinlik ürün/hizmete değer katmakta ve pazarda rekabet avantajı sağlamak için kaynak teşkil etmektedir şirketin finansal durumu dört ana başlık altında analiz edilmektedir;

- Likidite oranları,
- Kaldıraç oranları,
- Aktivite oranı,
- Kârlılık... vb.

Bu oranlara göre yapılan analizler şirketin mali durumunu ortaya koymaktadır. Şirket, mali durumunun iyi ya da kötü olmasına göre pazardaki pozisyonunu belirleyecektir (Yüce, 2007: 32).

Çizelge 3. Paydaş Etki / Önem Matrisi

Etki		
Önem	Zayıf	Güçlü
Önemsiz	İzle	Bilgilendir
Önemli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dahil et	Birlikte çalış

Balıkesir Üniversitesi ADEK: Durum Analizi Bilgilendirme, 2009: 7

Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Öncelikli paydaşların kuruluş hakkındaki görüş ve önerilerinin alınarak stratejik plana yansıtılması bir program dahilinde yürütülür. Bu program aşağıdakiler çerçevesinde oluşturulur:

- Görüş ve öneriler hangi yöntemle alınacak?
- İlgili paydaş itibarıyla hangi kişi ya da birimlerin görüşü alınacak?
- Çalışmanın sorumluları kimler olacak?
- Görüş ve önerilerin alınması ne zaman ve hangi sürede gerçekleştirilecek?
- Alınan görüş ve öneriler ne zaman, nasıl ve kimler tarafından raporlanacak ve değerlendirilecek?

Paydaş görüşleri alınırken; mülakat, anket uygulaması, atölye çalışması, toplantı, gibi yöntemlerden biri veya birkaçından faydalanılabilir. Hangi yöntemin uygulanacağına karar verilirken görüşülecek kişi sayısı, paydaşın erişilebilirliği, paydaşın önemi ve etkisi gibi etkenler göz önüne alınır. Örneğin, kuruluş üzerindeki etkisi güçlü olan paydaşlarla yüz yüze görüşme yapılması, bu kesimlerle olan

iletişimin güçlendirilmesinde etkili olabilecektir. Görüşülecek kişi sayısının yüksek olduğu durumlarda ise anket uygulanması daha uygun olabilir.

Paydaşların görüşleri alınırken temel olarak şu sorulara cevap aranır:

- Kuruluşun hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?
- Kuruluşun olumlu bulduğunuz yönleri nelerdir?
- Kuruluşun geliştirilmesi gereken yönleri nelerdir?
- Kuruluştan beklentileriniz nelerdir?

Paydaşlara ve gerçekleştirilecek çalışmanın yöntemine göre yukarıdaki sorular farklılaştırılabilir ve çeşitlendirilebilir (Balıkesir Üni. ADEK, 2009: 7-8).

Porter'a göre rekabet için üç genel strateji vardır (Yüce: 2007: 36);

1. Maliyet Liderliği

2. Farklılaştırma

3. a) Maliyet Odaklaması

b) Farklılaştırma Odaklaması

Porter'a göre rekabet beş ana grubun fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Bunlar (Yüce: 2007: 36);

1. Sektördeki rekabetin durumu

2. Tedarikçilerin pazarlık gücü

3. Müşterilerin pazarlık gücü

4. Sektöre yeni girenler,

5. Sektördeki alternatif ürün ve hizmetler, olarak açıklanmaktadır

Etkin ve doğru bir SWOT analizi yapmak için, rakipler hakkında detaylı bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Sadece tedarikçi, müşteri ve sektör analizi yapmak yeterli olmamaktadır. Bu sebepten dolayı pek çok örgüt rakiplerini tanıyarak, bu rakiplere karşı zayıf ve güçlü yönlerini belirleyerek, buna göre stratejiler geliştirmenin gerekliliğini kabul etmiştir.

Durum Analizinin Raporlanması ve Kullanımı

Durum analizi yapılırken belgelerin incelenmesi, mülakat, anket ve benzeri çalışmalar, gerektiğinde kurum dışı müşavirlik hizmeti alımı, kuruluş ile ilgili çeşitli kesimleri bir araya getiren katılımcı toplantılar gibi araçlar kullanılır. Bu kapsamda gerçekleştirilecek bazı çalışmalarda kuruluş dışından uzmanlık hizmeti alınması, örneğin, katılımcı toplantıları tarafsız bir şekilde yönetecek kolaylaştırıcıların (moderatörlerin) kullanılması mümkündür. Durum analizi sonucunda elde edilen bulgular sistematik olarak raporlanır, sorumlu kişi ve ekipler tarafından değerlendirilir ve planlama sürecinin daha sonraki aşamalarında kullanılır.

Stratejik plan dokümanı basit ve anlaşılabilir bir çerçevede yazılmak durumundadır. Stratejik plana sadece öncelikli konular yansıtılır. Bu nedenle durum analizinin ayrıntılı dokümanları, gerekiyorsa stratejik planın eki olarak verilir (DPT, 2003: 17).

2.2. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde yükseköğretimde stratejik planlama ile ilgili yerli ve yabancı alanyazın araştırmacı tarafından taranmış ve konuyla ilgili bazı araştırmaların olduğu belirlenmiştir.

2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Nartgün (1996) “**Yükseköğretim’de Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği**” adlı yüksek lisans tezinde, Türkiye’nin yüksek öğretim kurumlarının sistem, yapı ve sahip olduğu kaynaklar bakımından stratejik planlamanın uygulanabilirliğine ilişkin üniversite yöneticilerinin görüş ve düşüncelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarındaki rektör, rektör yardımcıları, daire başkanları ve genel sekreterler oluşturmaktadır. 396 üniversite yöneticisinden 111’ine ulaşılmış ve bunlar örnekleme oluşturmuştur. 65 profesör, 5 doçent, 3 yardımcı doçent, 19 daire başkanı ve 19 genel sekretere ulaşılmıştır. Veri toplama aracı olarak 44 soruluk hazırlanmış olan envanter posta yolu ile evreni oluşturan deneklere ulaştırılmıştır.

Yöneticilerin görev yaptıkları birimle stratejik planlama öğeleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Hangi birimde çalışırsa çalışsın, yöneticilerin stratejik planlama öğelerine ilişkin benzer görüşlere sahip olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin görev yaptıkları süre ile stratejik planlama öğeleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yöneticilerin görev yaptıkları sürenin stratejik planlama öğelerine bakış açılarında farklılık gösteren bir etmen olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin, üniversitedeki unvanları ile stratejik planlama öğeleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Yöneticilerin unvanlarının stratejik planlama öğelerine ilişkin bakış açısını etkileyen bir etmen olarak görülmemiştir.

Deneklerin görev yaptıkları üniversitenin eski veya yeni olmasına göre stratejik planlamanın öğelerine ilişkin görüşleri arasında fark bulunamamıştır. Üniversitelerin eski veya yeni olması yöneticilerin stratejik planlamanın öğelerine ilişkin görüşlerinde fark yaratmadığı görülmüştür.

Yöneticilerin stratejik planlama öğelerine ilişkin görüşleri arasında çalıştıkları üniversitenin türüne göre anlamlı fark yoktur. Üniversitenin vakıf ya da devlet üniversitesi olması yöneticilerin görüşleri arasında fark olmasını sağlayan bir etmen değildir.

Yöneticilerin görev yaptıkları birimle stratejik planlama sürecinde hedef belirlemeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Stratejik planlama sürecinde hedef belirlemede yöneticilerin hangi birimde çalıştığı fark yaratan bir etmen olarak görülmemiştir.

Yöneticilerin üniversitede görev yaptıkları birimle stratejik planlamanın uygulanabilirliği ne ilişkin üniversitenin sisteminin ve yapısının ne derece uygun olduğu hakkında verilen görüşler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Yöneticilerin üniversitede çalıştıkları süre stratejik planlamanın uygulanabilirliğine ilişkin üniversitenin sistem ve yapısı ile ilgili görüşlerinde anlamlı fark yaratan bir etmen olarak görülmemiştir. Aynı şekilde yöneticilikte geçen süre ve yöneticilerin unvanları görüşlerde farklılık oluşturmamaktadır.

Araştırmanın önerileri şunlardır:

Stratejik planlama yasal ve yönetsel bir zorunluluk olduğu için değil üniversitelerin amaçlarını gerçekleştirilmesinin bir aracı olmalıdır.

Stratejik planlama bilimsel yönetimin planlama sürecine uygulanması olduğunda işlevsel hale getirilmelidir.

Stratejik planlamanın kavram, kuram, ilke ve olguları yükseköğretimin yönetim alt sistemine en az uygulama düzeyinde kazandırılması sağlanmalıdır.

Üniversiteler, sahip oldukları kaynak, sistem ve yapı bakımından planlamayı uygulamaya hazır görünmektedirler. Bu haliyle tüm üniversiteler stratejik planlamayı uygulayabilirler. Stratejik planlanmanın uygulanması ile üniversiteler çevre ile olan etkileşimlerini artırarak, gelişme ve yenileşmelere kolaylıkla uyum sağlayabilirler. Stratejik planın esnek olması nedeniyle de kendilerine gerçekleştirilebilir amaçlar belirleyerek, uygulanabilir politikalar geliştirebilirler. Bu sayede yöneticiler gelecekle ilgili durumları daha kolay belirler, çözümler ve değerlendirir.

Işık ve Aypay (2004) “**Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme**” adlı çalışmalarında, Türk Eğitim Sistemi’nde stratejik planlamanın uygulanmasına engel olan faktörleri belirlemeyi amaçlamışlardır.

Çalışmanın amacına uygun olarak 30 maddelik dörtlü ölçekli bir anket geliştirilmiş ve bu anket üç okulda uygulanmıştır. Çalışma Çanakkale ilinde bulunan iki Müfredat Laboratuvar ilköğretim okulu (MLO) ve bir normal ilköğretim okulunu kapsamaktadır. Bu çalışma tarama modeli bir araştırmadır.

Sonuç olarak üç okulun stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin olarak, kavramsal boyuttaki sorunlar en önemli sorunlar olarak belirlenmiştir. Katılımcıların görüşü açısından bakıldığında, ekip üyelerinin arzulu ve istekli olarak planlama etkinliklerine katıldıkları görülmektedir. Katılanların görüşü açısından bakıldığında hiyerarşik yapı ve bürokrasinin stratejik planlama etkinlikleri için engel oluşturduğu görülmektedir.

Karaman (2007) “**İlk ve Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya Karşı Tutumları (İstanbul İli Örneği)**” adlı yüksek lisans tezinde, ilk ve orta öğretim okul yöneticilerinin stratejik planlamaya yönelik tutumlarının ne düzeyde olduğu belirlenmeyi amaçlamaktadır.

Tarama modelinde betimsel bir çalışma olan bu araştırmada İstanbul il merkezinde bulunan 1.829 ilk ve ortaöğretim kurumunda görevli 5.531 okul yöneticisi

ve yönetici yardımcısı araştırmanın hedef evrenini oluşturmuştur. Araştırmada örneklem grubunu oluşturmak amacıyla “Tabakalı Sistemik Küme Örneklemesi Yöntemi” kullanılmış ve İstanbul iline bağlı 32 ilçe sosyo-ekonomik açıdan üç guruba (tabakaya) ayrılarak her grup içerisinde “Basit Tesadüfî Örneklemesi Yöntemi” ile birer adet ilçe (Sarıyer, Sultanbeyli ve Ümraniye) seçilmiştir. Bu ilçelerde görevli 498 okulu yönetici ve yönetici yardımcısı araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen 35 maddelik “Stratejik Plânlamaya Yönelik Tutumları Belirleme Ölçeği” kullanılmıştır.

Bu araştırmada genel olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

İlk ve ortaöğretim kurumları yöneticileri genel olarak stratejik planlamaya karşı olumlu (iyimser) bir tutum içerisinde bulunmaktadır.

Yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin görüşlerine faktörler düzeyinde bakıldığında stratejik planlamaya karşı tutum açısından kadın ve erkek yöneticilerin tutumları arasında 0.05 yanılma düzeyinde manidar bir fark yoktur.

Yöneticilerin mezuniyet durumu (ön-lisans, lisans, yüksek lisans-doktora) değişkenine göre tutum puanları arasında 0.05 yanılma düzeyinde anlamlı bir fark olmamakla birlikte ön lisans mezunu yönetici ve yönetici yardımcılarını stratejik planlamaya karşı daha düşük olumlu tutum puanına sahiptir.

Atama branşı (Sınıf Öğretmeni/Meslek Dersi Öğretmeni/Branş Öğretmeni) değişkenine göre yöneticilerin tutum puanları arasında 0.05 yanılma düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamasına rağmen, sınıf öğretmenliği branşında bulunan yönetici ve yönetici yardımcılarını daha düşük iyimser tutum puanına sahiptir.

İlk ve ortaöğretim kurumları değişkenlerinin stratejik planlamaya yönelik tutum puanları yaş değişkenine göre ele alındığında 30 yaş altındaki yöneticiler 50 yaş üstündeki yöneticilerden daha iyimser tutuma sahiptir. Ayrıca yöneticilerin yaşları ilerledikçe stratejik planlamaya yönelik iyimser tutum düzeyleri azalmaktadır.

Aynı görüşler yöneticilik görev süresi değişkenine göre ele alındığında, görev süresi 1-5 yıl arasında olan yöneticilerin 20 yıl ve daha üzeri deneyimine sahip

yöneticilerin görüşleriyle belirgin bir şekilde ayrılmakta ve genç yöneticiler stratejik planlamaya karşı daha yüksek düzeyde iyimser tutum puanına sahip bulunmaktadır.

İlk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin stratejik planlamaya yönelik tutum puanları yöneticilerin görev yaptığı okulun bulunduğu sosyo-kültürel çevreye göre değişmemektedir.

Yalçın (2007) “**Yıldız Teknik Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu Stratejik Planlama Çalışması**” adlı yüksek lisans tezinde, Yıldız Teknik Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü’nün stratejik planlamasını yapmak amaçlanmıştır.

Araştırmanın evreni, 2005-2006 öğretim yılında YTÜ, YDYO, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü’nün iç ve dış paydaşları (öğretim elemanı kadrosu, öğrenciler, Yüksek okul çalışanları, idari personel, modern diller bölümü çalışanları) oluşturmuştur. 127 kişilik öğretim kadrosundan 90 kişiye ulaşılmış, öğrencilerden ise örneklem alma yoluna gidilmiş ve farklı düzeylerden toplamı yaklaşık 1700 öğrenciden 125’i örneklem olarak rastgele seçilmiştir.

Öğretim elemanlarına, akademik koordinatörlere, idari personele dağıtılan çalışma kağıtları ile elde edilen verilerden benzer olanlar bir araya getirilmiş ve ortak yönlerin çoğunlukta olduğu konular, kuruma dair özellikler, güçlü, zayıf yönler ve dış çevre analiz sonuçları dikkate alınarak, genel amaçlar, misyon ve vizyon çerçevesinde buluşturulmuştur. Bundan başka akademik koordinatörler ve bölüm başkanı ile sürdürülen yüz yüze görüşmelerde tartışılmış kurumun genel politika, yapı ve yasal oluşumunun dışına çıkmadan gerçekleştirilebilir hedefler ve stratejik seçimler yapılmıştır.

Araştırma için alan yazın taraması ile stratejik planlama kavramı, süreç ve modelleri hakkında nitel veri toplanmış ve Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore’nin eğitim örgütleri için önerdiği süreç basamakları izlenerek Yıldız Teknik Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü’nün stratejik planlaması yapılmıştır.

Gönüllü (2008) “**Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamaya Geçiş: Mersin**

Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği” adlı yüksek lisans tezinde, Türk kamu yönetiminin en önemli değişikliklerden biri olan 5018 nolu kanunun 9. maddesi ile gündeme gelen stratejik planlama reformunun daha önceki reformlar gibi her derde deva olarak görülse de bazı sıkıntıların yaşandığı hipotezini desteklemeyi amaçlamaktadır.

Kamu kurum ve kuruluşlarında bu konuda yoğun bir bilgi eksikliği olduğu bir gerçektir. Bunun en büyük sebebi de stratejik plan hazırlama çalışmalarının tabana yayılamaması, klasik kamu yönetimi anlayışından kurtulunamaması, paylaşımcı bir yönetim anlayışı benimsenememiş olması olarak vurgulanıyor.

Stratejik plan hazırlama çalışmaları Mersin Milli Eğitim Müdürlüğü’nün yürüttüğü süreç takip edilerek incelenmiş. Mersin MEM’in stratejik plan hazırlarken yaşadığı sıkıntılar anketler ve röportajlar yardımıyla belirlenmiş. Belirlenen sorunların en önemlileri bilgi eksikliği, personel yetersizliği, eşgüdümleme sorunları, merkez-taşra ilişkileri, örgüt içi ilişkiler ve teknik sıkıntılar olarak vurgulanmaktadır.

Fürüzan (2009) **“Yüksek Öğretim Kurumlarında Stratejik Plânlama Ve Balanced Scorecard Uygulamaları: Türkiye İçin Bir Model Önerisi”** adlı doktora çalışmasında, İngiltere, Avustralya, Kanada ve Amerika’da yüksek öğretim kurumlarında uygulanan stratejik plânlardaki değişimler ve gelişimler yıllar bazında incelenerek Türkiye’de üniversitelerimizde uygulanmaya başlanan stratejik plân çalışmalarına bir örnek oluşturmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın evrenini İngiltere, Amerika, Kanada, Avustralya ve Türkiye’de stratejik plânlarnı yapmış birer yükseköğretim kurumu oluşturmaktadır.

Yükseköğretimin küreselleşmenin ve duyulan talebin çok fazla olması nedeniyle pek çok ülkede denetimsiz bir şekilde büyüdüğü görülmüştür. Kontrolsüz büyümeyle birlikte yükseköğretim bir kamu hizmeti olmaktan çıkmaya, ticarî bir kurum halini almaya başlamıştır. Devam eden kötü gidişatı önlemek için stratejik plânlarn hazırlanmaya ve uygulamaya başlanmış, Avrupa çapında da üniversitelerin

Bologna sürecine dahil edilmesi sağlanmıştır. Bologna süreci çerçevesinde üniversitelerin stratejik plânlarının oluşturulması zorunluluğu getirilmiştir.

Türkiye’de Bologna sürecine uyum çerçevesinde üniversiteler stratejik plânlarını oluşturmuşlardır. Ancak bu stratejik plânlar genel anlamda misyon, vizyon ve hedeflerden oluşmakta, stratejik plânın ne kadar gerçekleştirildiğine dair bir veri içermemektedir. Üniversitelerde uygulanan performans ve rekabete dayalı fon sistemi ülkelerin önde gelen üniversitelerinin giderek araştırma alanında daha da güçlenmesine neden olmaktadır. Bu güç artışıyla birlikte diğer üniversiteler araştırma alanından çekilmek zorunda kalmakta ve böylece araştırma üniversiteleri ile diğer üniversiteler arasında keskin farklılıklar görülmektedir.

Yükseköğretim finansmanının genel değerlendirilmesi, Türkiye’nin yükseköğretime az kaynak ayırdığını göstermektedir. Akademik personel sayısı, toplam gelir arasında ve öğrenci sayısı ve akademik personel sayısı arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Balanced Scorecard’ın zaten var olan stratejik planlara uygulanmasıyla üniversitelerin gelişimlerini daha etkin gerçekleştirebilecekleri ve gelecekte neye ulaşacaklarını daha iyi görebilecekleri vurgulanmaktadır.

Bu araştırmanın sonunda Performans göstergeleri daha dengeli ve birbiriyle ilişkili bir şekilde belirlenebilmesi için stratejik planlar Balanced Scorecard ile oluşturularak ve uyarlanarak değerlendirilmesi öneriliyor.

Şener (2009) “**Eğitimde Stratejik Planlama**” adlı yüksek lisans tezinde, bilim, teknoloji, sosyal, siyasal ve ekonomik alanlarda meydana gelen değişmelerin eğitim ve eğitim kurumlarında yeni yaklaşımlar ve uygulamaların yaşama geçirilmesini zorunlu kılması sebebiyle araştırmacı bu çalışmada eğitimde stratejik planlamayı araştırmayı amaç edinmiştir.

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilindeki, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak etkinlik gösteren özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Bu çalışanlar arasından tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilen 100 yönetici ve öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Verilerin toplanma aracı olarak Konu ile ilgili literatür taranarak özel okullarda görevli öğretmenlere ve yöneticilere göre düzenlenmiş soruların yer aldığı bir anket oluşturulmuştur.

Bu araştırmada genel olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Erkek öğretmen ve yöneticilerin eğitimde stratejik planlama ile ilgili ifadelere katılım eğilimleri kadın öğretmen ve yöneticilere göre biraz daha yüksektir. Aradaki fark, öğretmen ve yöneticilerin eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma oluşturacak kadar büyük değildir.

21-30 yaş arası öğretmen ve yöneticiler eğitimde stratejik planlama ilgili ifadelere daha fazla katılım eğilimi gösterirken 41-50 yaş arası öğretmen ve yöneticilerin görüşleri diğer yaş gruplarına göre daha düşük eğilimdedir. Yaş grupları arasındaki görüş farklılıkları, öğretmen ve yöneticilerin eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma göstermemektedir.

Eğitimde stratejik planlama ile ilgili ifadelere katılım eğilimleri eğitim yüksek okulu mezunlarında en üst düzeyde iken eğitim enstitüsü mezunlarında en düşük düzeydedir. Öğretmen ve yöneticilerin eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri mezuniyet durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

1-5 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmen ve yöneticiler diğer öğretmen ve yöneticilere göre ifadelere daha fazla katılım eğilimi gösterirken 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmen ve yöneticiler diğer öğretmen ve yöneticilere göre daha düşük katılım eğilimi göstermektedir. Aradaki fark, öğretmen ve yöneticilerin eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri arasında kıdemlerine göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir.

Okulda çalışma süresi 1-5 yıl arası olan öğretmen ve yöneticiler eğitimde stratejik planlama ile ilgili ifadelere daha yüksek katılım eğilimi gösterirken okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl arası olan öğretmen ve yöneticilerin görüşleri en düşük seviyededir. Öğretmen ve yöneticilerin, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri okuldaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Eğitimde stratejik planla ile ilgili ifadelere öğretmenler müdür yardımcılara göre daha fazla katılım eğilimi göstermiştir. Öğretmen ve yöneticilerin, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri görevlerine göre farklılık göstermemektedir.

Stratejik planlama ile ilgili eğitim alan öğretmen ve yöneticilerin eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri herhangi bir eğitim almayan öğretmen ve yöneticilere göre daha fazla katılım eğilimi göstermektedir. Öğretmen ve yöneticilerin, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri stratejik planlama eğitimi alıp almama durumuna göre farklılık göstermektedir.

Kocatepe (2010) **“Eğitimde Stratejik Planlama Ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri Tarafından Algılanması”** adlı yüksek lisans tezinde, resmi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi uygulamalarına yaklaşımlarını ve algılamalarını saptamayı ve uygulamalara katılım düzeylerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın evrenini İstanbul il merkezinde bulunan ilk ve ortaöğretim okulu müdür ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Eğitim Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlarının Belirlenmesi ölçeği” ve “Yöneticilerin Toplam Kalite Uygulamalarına Yaklaşımları ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmanın örneklem grubu; 15’i kadın, 93’ü erkek olmak üzere toplam 108 ilk ve ortaöğretim yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerden 40’ı okul müdürü, 16’sı müdür başyardımcısı, 52’si müdür yardımcısı olup yine aynı yöneticilerden 60’ı sınıf öğretmenliği, 12’si meslek dersleri öğretmenliği ve 36’sı da diğer öğretmenlik branşlarından gelmektedirler.

Bu araştırmada genel olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

İlk ve ortaöğretim kurumları yöneticileri genel olarak stratejik planlamaya karşı olumlu (iyimser) bir tutum içerisinde bulunmaktadırlar.

Stratejik planlamaya karşı tutumlarına genel olarak bakıldığında kadın ve erkek yöneticilerin tutumları arasında manidar bir fark yoktur.

Stratejik planlamaya yönelik tutum puanlarına yöneticilerin branşları açısından bakıldığında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Ancak, aynı yöneticilerin tutumlarına atama branşları açısından yapılan gruplama ile bakıldığında stratejik plana karşı tutumlarının değişmediği görülmektedir.

Yöneticilerin tutum puanlarına mezuniyet değişkeni açısından bakıldığında faktörlere göre anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Yöneticilerin tutum puanlarına yaş aralıklarına göre yapılan gruplar açısından bakıldığında “Stratejik planın uygulanabilirliği” faktöründe anlamlı bir fark bulunmaktadır. Buna göre, ilk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerin yaşları yükseldikçe stratejik planın uygulanabilirliğine olan inanç düzeyleri azalmaktadır. Aynı şekilde örneklem kapsamındaki yöneticilerin yaş değişkenine göre tutum puanları “etkililik” faktöründe de ortaya çıkmaktadır.

Buna göre de yöneticilerin yaşları ilerledikçe stratejik planlamanın etkililiğine olan inanç düzeyleri azalmaktadır.

İlk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin okul yöneticiliğindeki kıdem süreleri yükseldikçe, stratejik planın verimliliğine olan inanç düzeylerinin azaldığı ve bu yönleriyle genç yöneticilerden farklı bir tutum sergiledikleri görülmektedir.

İlk ve ortaöğretim kurumlarının stratejik planlamaya yönelik tutum puanları yöneticilerinin görev yaptıkları ilçelere göre gruplandığında, tutumları arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Araştırmacı çalışmanın sonunda, stratejik planlama çalışmalarıyla ulaşılabilecek başarılar değişik öğretim teknolojileri yardımıyla somutlaştırılmalı ve özellikle ileri yastaki yöneticilerinin bu tür eğitim çalışmalarına katılımları sağlanmalıdır önerisini getirmektedir.

2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Welsh, vd. (2005) “**Stratejik Planlama İçin Fakülte Ve Yönetim Desteği: İki Yıllık Ve Dört Yıllık Kurumların Karşılaştırılması**” adlı çalışmalarında kurum türü ve tutumsal değişkenlerin etkisini ölçerek bir stratejik planlama için öğretim üyeleri ve yönetsel desteğin kaynaklarını araştırmayı amaçlamaktadırlar.

Kentucky’den elde edilen deneyimlerden yola çıkarak, araştırma iki ve dört yıllık kurumlarda stratejik planlama etkinliklerinin uygulanması ve gelişimi için öğretim üyeleri ve yönetsel destek ile ilgili üç araştırma sorusunu irdelemeyi amaçlamaktadır. İlk olarak, iki yıllık kurumlardaki öğretim üyeleri ve yöneticiler dört yıllık kurumlardaki emsalleri ile stratejik planlamaya destekte nasıl karşılaştırılır? İkincisi, her iki kurum türünde de öğretim üyeleri ve yönetim stratejik planlamaya olan destekleri ile nasıl karşılaştırılır? Üçüncüsü, eğer bu iki karşılaştırma türünde farklılıklar mevcut ise, hangi faktörler onları açıklamaya yardımcı olur?

Çalışma iki grup katılımcı belirlemiştir. İlk grup öğretim üyeleri senatolar akademik konseyler ve diğer komiteleri içeren yerleşke yönetim ünitelerine katılan öğretim üyelerini kapsamaktadır. Bu grup *‘fakülte planlamacıları’* olarak kodlanmıştır. Kalan kişilerden tabakalı örneklem yöntemiyle seçilmiş ve üniversite yönetim ünitelerinde katılımcı olmayan bir grup seçilmiş ve bu grup *‘fakülte planlamacısı olmayanlar’* olarak kodlanmıştır.

Araştırma ölçeği altı dizin içermektedir. Stratejik planlama için bağımlı değişken katılımcıların stratejik planlamayı kurumları için ne derece önemli gördükleridir. Beş yordayıcı değişken şunlardır:

- Katılım düzeyi indeksi
- Uygulama derinliği indeksi
- Planlama türü modeli
- Kurumsal karar verme türü indeksi
- Devlet reformuna destek indeksi

Veriler, ayrıca her iki kurum türündeki yöneticiler beş yordayıcı değişken açısından karşılaştırıldığında da anlamlı farklılıklar ortaya koymamıştır. Ancak öğretim üyeleri açısından beş yordayıcı değişkenin her birinde farklı kurum türleri arasında önemli farklılıklar bulunmuştur. İki yıllık kurumlardaki öğretim üyeleri dört yıllık kurumlardaki meslektaşlarına oranla stratejik planlamaya daha çok katılım, stratejik planın daha derin uygulanması, planlama süreçlerine daha çok katılım, karar verme süreçlerinde daha eşitlikçi katılım göstermektedirler. Bununla birlikte dört yıllık kurumlardaki öğretim üyeleri iki yıllık kurumlardaki üyelere oranla devletin reform çalışmalarına daha çok destek vermişlerdir.

İkinci araştırma sorusuna cevaben, bir bağımlı ve beş yordayıcı değişken açısından her iki kurum türündeki yöneticiler öğretim üyelerine oranla stratejik planlamaya daha çok destek, daha çok katılım, daha eşitlikçi karar verme eğilimi göstermişlerdir. Ayrıca, yöneticiler, devletin üniversitede reform çabalarına da daha yüksek düzeyde destek vermişlerdir.

Üçüncü araştırma sorusunda t-testleri korelasyon analizi beş tutumsal değişkenden her birinin bağımlı değişkenin önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur. İki yıllık kurumlarda sadece iki değişken stratejik planlamaya destekte önemlidir: a) Katılım düzeyi, b) kurumsal karar verme türü. Dört yıllık kurumlarda ise sadece bir değişken stratejik planlamaya destekte önemli bir yordayıcı: a) uygulamanın derinliği.

Pisel (2008), “**Uzaktan Eğitimde Stratejik Planlama Süreç Modeli**” adlı çalışmasında, planlamacıları uzaktan öğrenim programlarını uygulamada uzmanlaştırmak ve geliştirmek için bir süreç modeli geliştirmeyi amaçlamıştır. Araştırmada Delphi anketleri ve uzmanlardan alınan görüşlerle veri toplanmıştır. Toplanan veriler sonucunda 10 evreli bir stratejik planlama süreç modeli geliştirilmiştir. Bu evreler:

1-Planlama Girişimi (Planlamayı başlatma): Planlama sürecinin başladığı bu aşamada üç şey meydana gelir: başlamak için bir karar, planlama için var olan değerleri tanımlama ve planlamayı yapmak için bir ekip görevlendirme.

2-Planlama Rehberliği ve Takvimi: Planlama takvimi belirlenmiş bir adımda işleyen sũreci gũsterir. Bu liderlik ifadesine dayalı olarak planlama sũreci için gerçekçi parametreler dũzenlemektedir.

3-Analizler: Analizler aşaması iki önemli ve ayrı unsuru içermektedir. Çevresel analizi ve ihtiyaç/ boşluk analizi. Bu iki bireysel analiz, sonraki Misyon aşamasının neden olduğu iki aşamanın etkili bir şekilde eř zamanlı yũrũtũlmesini içine almaktadır.

4-Misyon geliştirme: Misyon aşaması uzaktan eğitimin ne kadar önemli olduğunu ve ana misyon ve kurumun gelecekteki vizyonunun nasıl olacağını tanımlamaktadır.

5-Sayıtlılar: Bir planlama sayıltısı şu anki durum ya da pozitif verilerin varlığından doğru olarak kabul edilen ve genellikle planlama ekibinin ũzerinde kontrolũnũn olmadığı konuları kapsayan olayların gelecekteki yolu konusundaki biz hipotezdir.

6-Strateji Geliştirme ve İzlenecek yollar: İzlenecek yolların geliştirilmesi stratejik öneminden dolayı Swot'ların analizinin değerlendirilmesiyle başlar. İzlenecek yollar tehditlere karşı korunmaya ve zayıflıkların ũstesinden gelmeye çalışırken içsel gũler ve dışsal fırsatlardan yararlanacak şekilde dũzenlenecektir.

7-İşlevsel Analizler: Bu adımın amacı her personel unsurunun işlevsel bakış açısından her izlenecek yolun gũlũ yanları ve zayıf yanlarını tanımlama yapmasını sağlamaktır.

8-Uygulamalar: Uygulama yönetimin planlama ekibinden planı gerçekten yerine getirecek olanlara geçtiği aşamadır.

9-Değerlendirme: Stratejik planlamada başarısızlığın ortak noktası uygulama sonrası dönemdir. Sıklıkla plan geliştirilir ve uygulama başlayınca sũre durur. Değerlendirme sũrecin devamlılığını temsil eder.

10-Periyodik Kontrol: Kontrol aşaması kurumun uzun dönem stratejik vizyonunu korurken kısa dönem geçiciliğine uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır.

Sirat (2009) “**Malezya Yükseköğretimi Stratejik Planlamasının Gidişatı: Politik Belirsizlikler Arasında Üniversite Özerkliği**” adlı çalışmasında 1957 yılında bağımsızlığına kavuşmuş olan Malezya’nın, yükseköğretim kurumlarının devlet kontrollü olduğunu ve 1990’lı yılların sonuna kadar da devletin üniversite özerkliğini sarsan devlet müdahalesinin yüksek öğretim kurumları yöneticileri ve akademisyenler tarafından çok karmaşık bulunduğunu vurguluyor. Bu müdahalenin 2004’te yeni kurulan Yükseköğretim Bakanlığı’na öncülük ettiğini vurguluyor. Bu bağlamda “Ulusal Yükseköğretim Stratejik Planı 2020”de açık olarak ana hatları belirlenen ve “Ulusal Yükseköğretim eylem Planı, 2007-2010”da detayları verilen son politika değişikliklerinin Malezya’nın küreselleşme çağından ve yükseköğretimin uluslararası olmasından doğan taleplere bir cevap olmasını umduğunu belirtiyor.

Araştırmacı çalışmada stratejik plan uygulamasının faydalarını ve gelecekte üniversite-devlet ilişkisi yöneliminin gereklerini analiz etmeyi amaçlamaktadır.

Sonuç olarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Malezya’nın yüksek öğretim politikasının neoliberal ve devlet-merkezci özellikleri taşıdığı ve buna yıllar boyunca büyük oranda Devlet-Üniversite ilişkisi ile karar verildiği sonucu çıkarılabilir. Pek çok yeni halk yönetimi kavramları ve fikirleri önemli ve kayda değer bir “devletin geri çekilmesi” olmaksızın bu politikayı eyleme dönüştürmek için benimsenmiştir. Bu neoliberalizmin Batıda alışlagelmiş bir özelliğidir.

“Üniversite özerkliği”ni yüksek öğretim stratejik planlamasına dâhil edilmesi gereken bir terim olarak gören araştırmacı, Malezya’nın milli çıkarları nedeniyle hala devlet merkezli yüksek öğretim modelinde devam ettiğini, ancak devletin Amerika ve Avrupa modellerini ‘benimsemeye’ istekli olduğunu vurgulamıştır. Çalışmayı Malezya’da yükseköğretimin doğrudan sağlayan devlettir, devlet için bu nüfuzunu kullanmanın etkili bir yoludur diyerek sonlandırmıştır.

Bununla birlikte, eğer Devlet Ulusal Yüksek Öğretim Stratejik Planı 2020’de belirtildiği gibi “geri çekilme” konusunda ciddiye, yüksek öğretimin hizmet sağlayıcı olarak etkisini azalmak ve daha çok kolaylaştıran imkân sağlayan görevlerini üstlenmek durumunda olduğunu ancak bunun 2004’te kurulan Yüksek Öğretim Bakanlığının etkililiğini azaltacağını vurgulamıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu araştırmada Türkiye'deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarında belirttikleri güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditlerinin neler olduğunu saptamak amaçlanmıştır.

Çalışmada 95 devlet üniversitesinden stratejik planlarını kendi Web sayfalarında veya www.sp.gov.tr adresinde yayınlayan 62'sinin stratejik planı irdelenmiştir.

Üniversitelerin stratejik planlarının incelenmesinde tarama tekniği ve belge - doküman inceleme tekniği kullanılmıştır. Çalışma bu yönüyle betimsel bir çalışmadır.

Betimsel araştırmaları tarama modelleri arasında ele alan Karasar (1995: 77), bu yöntemle yapılan araştırmaları, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımı olarak değerlendirmektedir.

Betimsel araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan onu uygun biçimde "gözleyip" belirleyebilmektir (Karasar, 1995: 77).

Araştırmada, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre hazırlanmış olan Türkiye'deki devlet üniversitelerinin kendi Web sayfalarında veya www.sp.gov.tr adresinde yayınlanmış stratejik planlarında yer alan SWOT

analizlerinde belirtilen güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditlerden oluşan tarama listeleri oluşturulmuştur.

Tarama listesi araştırmanın her bir alt problemine yanıt olabilecek biçimde sınıflandırılarak çözümlenmiştir.

Hazırlanan tarama listelerinde maddelerin vurgulanma sıklıkları saptanmıştır. Elde edilen bulgular vurgulanma sıklığı azalan şekilde sıralanmıştır. Bu sıralamada özellikle en çok vurgulanmış ilk 5 madde ve en az vurgulanan son 5 maddenin değerlendirilmesine yoğunlaşmıştır. Ayrıca bazı üniversitelerin özel durumlarını belirttikleri kendine özgü yönlerle de dikkat çekilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, alt problemlere yanıt bulmak amacıyla toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

4.1. Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki Güçlü Yönlerle İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi “**Üniversiteler stratejik planlarında güçlü yönler olarak neleri belirtmişlerdir?**” biçiminde düzenlenmiştir.

Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla üniversitelerin kendi Web sayfalarında ve www.sp.gov.tr'de yer alan stratejik planlarındaki güçlü yönler belirlenmiş ve bu güçlü yönler belirtilme sıklığına göre sıralanmıştır. Üniversitelerin stratejik planlarında neleri güçlü yön olarak belirttiklerine yönelik bulgu ve yorumlar aşağıda sunulmuştur.

Üniversitelerin stratejik planlarında vurguladıkları güçlü yönler Çizelge 4'de sıralanmıştır. Çizelgede belirtilen üniversite adlarına ait kısaltmalar Web sayfalarındaki linklerden alınmıştır. Fakat üniversite sıralamaları alfabetik sıraya göre düzenlenmiştir.

Çizelge 5. En Çok Vurgulanan Güçlü Yönler

Güçlü Yönler	Vurgulayan Üniversiteler	
	N	%
Genç, dinamik ve nitelikli kadro	56	90,32
Katılımcı ve şeffaf yönetim anlayışı	35	56,45
İnternet ve yerel ağın etkin kullanımı	32	51,61
Yönetimin yeniliklere açık olması	29	46,77
Lisansüstü akademik program çeşitliliği ve niteliği	27	43,54

Çizelge 5’de görüldüğü gibi üniversiteler stratejik planlarında güçlü olarak şu yönlerini özellikle öne çıkarmaktadırlar:

Araştırma kapsamındaki üniversitelerden, 56 üniversite “Genç, dinamik ve nitelikli kadro”yu, 35 üniversite “Katılımcı ve şeffaf yönetim anlayışı”nı, 32 üniversite “İnternet ve yerel ağın etkin kullanımı”nı, 29 üniversite “Yönetimin yeniliklere açık olması”nı, 27 üniversite ise “Lisansüstü akademik program çeşitliliği ve niteliği”ni stratejik planlarında güçlü yönler olarak belirtmişlerdir.

“Genç, dinamik ve nitelikli kadro” ölçütü, üniversitelerin % 90’ı tarafından güçlü bir yön olarak tanımlanmıştır. Bunun nedeni, üniversitelerin son yüzyıldaki gelişmelerin etkisinde kalarak, üretim ve pazarlamadaki hıza ayak uydurma çabası olabilir. Ekonomik gelişmeler, pazarlara sürekli olarak ve önceden görülmemiş ürünler sürmeyi gerekli kılmaktadır. Bu sürecin hızlı olması ve sektördeki rakiplerin geride bırakılması avantaj sağlamaktadır. Böyle bir ortamda teknik ve ara eleman yetiştirme amacı güden üniversitelerin de yetiştirecekleri bireylere vermek istedikleri özellikleri, ya da bireylerin kazanmak istedikleri özellikleri, en iyi biçimde kendilerinin göstermesi beklenir. İşte bu beklentiye karşılık vermek isteyen üniversiteler, genç, dinamik ve nitelikli kadroya sahip olmanın önemini belirtmiştir.

“Katılımcı ve şeffaf yönetim anlayışı”, üniversitelerin % 56’sı tarafından güçlü bir yön olarak görülmektedir. Üniversitelerin bu ölçütü yüksek oranda vurgulaması, toplumdaki bireylerin artık demokrasiyi daha çok özümsemesinden kaynaklanıyor olabilir. Demokratik bir ortam isteyen bireyler, düşüncelerini

ulaştıramadıkları ve gizli gündemleri olan yönetimlerden hoşlanmayabilirler. Bu gibi istenmeyen düşünceleri engellemek isteyen üniversiteler, Yönetimde katılımcılık ve şeffaflık ölçütünü güçlü yönleri olarak vurgulamışlardır.

“İnternet ve yerel ağı etkin kullanımı”, üniversitelerin % 51’i tarafından güçlü bir yön olarak görülmektedir. İletişim teknolojileri son yıllarda hızla gelişmektedir. Son on yılda da internet teknolojisi dünyada oldukça yaygınlaşmış ve e-kitaplar, e-dergiler, elektronik veri tabanları, araştırmacıların yeni kaynakları olmuştur. Ayrıca, haberleşme kolaylaşmıştır. Böyle bir ortamda üniversitelerin yarısına yakını internet kullanımı ve yerel ağlar ölçütünü güçlü yönleri olarak vurgulamışlardır.

“Yönetimin yeniliklere açık olması” ölçütü, üniversitelerin % 46’sı tarafından güçlü bir yön olarak vurgulanmıştır. Günümüzdeki gelişmeler, Korumacılık (Konservatizm) akımlarını çaresiz bırakmaktadır. O kadar çok yenilik olmaktadır ki, bir bireyin kendini yenilememesi olanaklı değildir. Örneğin toplumda cep telefonu, internet, bilgisayar gibi son onbeş yıldır bireylerin yaşamına giren araçları kullanmayanlar oldukça azdır. Bu araçları bir korumacılık duygusuyla kullanmayanların ise, alanlarında başarılı olmaları zordur. Toplumun günümüzdeki eğilimi, yeniklere açık olmak olduğuna göre, yaşama atılacak bireylerin de bir üniversitede aradıkları ölçütlerden biri, yönetimin yeniliklere açık olması olabilir. Bu nedenle üniversiteler yönetimin yeniliklere açık olması ölçütünü güçlü yönleri olarak vurgulamışlardır.

“Lisansüstü akademik program çeşitliliği ve niteliği”, üniversitelerin % 43’ü tarafından güçlü bir yön olarak vurgulanmıştır. Bir üniversitede çeşitli lisansüstü programların olması, elbette bu üniversiteye ilgi duyan kitleyi büyütecektir. Lisansüstü eğitim yapmak isteyen bireyler bölüm çeşitliliğini bir avantaj olarak görürler. Çünkü bir alanda lisansüstü eğitim yapan bir birey, başka alanların öğretim elemanlarından da zaman zaman destek alabilmektedir. Buna bağılı olarak, pek çok üniversite, Lisansüstü akademik program çeşitliliği ve niteliği ölçütünü güçlü yönleri arasında belirtmiştir.

Çizelge 6’da üniversitelerin stratejik planları incelendiğinde en az vurgulandığı belirlenen güçlü yönlerini görülmektedir:

Çizelge 6. En Az Vurgulanan Güçlü Yönler

Güçlü Yönler	Vurgulayan Üniversiteler	
	N	%
Fakülte ve bölümlerde fark edilebilir bir rekabet gücünün varlığı	2	3,22
Ulusal ve uluslar arası ortak çalışmalara dahil olunma	2	3,22
Uluslararası İlişkiler ve Tanıtım Ofisi’nin bulunması	2	3,22
Üniversite harcamalarında miktar yerine niteliğe önem verilmesi	2	3,22
Çağdaş ders malzemeleri geliştirilmesi konusunda deneyim	2	3,22
Dünyanın önemli kış sporları merkezlerinden birine sahip olan bir şehirde yer alması	2	3,22
Stratejik yönetim ve değişim kapasitesinin yüksek olması	2	3,22
Öğrencilerin çeşitli kurumlardan burs alabilmesi	2	3,22
Yerleşke alanının deprem açısından güçlü bir zeminde kurulmuş olması	2	3,22
Lojman olanaklarının varlığı	2	3,22
Uzaktan Eğitim Merkezi’nin bulunması	2	3,22
Öğrenci konseyinin varlığı	2	3,22

“Fakülte ve bölümlerde fark edilebilir bir rekabet gücünün varlığı”, “Ulusal ve uluslar arası ortak çalışmalara dahil olunma”, “Uluslararası İlişkiler ve Tanıtım Ofisinin bulunması”, “Üniversite harcamalarında miktar yerine niteliğe önem verilmesi”, “Çağdaş ders malzemeleri geliştirilmesi konusunda deneyim”, “Dünyanın önemli kış sporları merkezlerinden birine sahip olan bir şehirde yer alması”, “Stratejik yönetim ve değişim kapasitesinin yüksek olması”, “Öğrencilerin çeşitli

kurumlardan burs alabilmesi”, “Yerleşke alanının deprem açısından güçlü bir zeminde kurulmuş olması”, “Lojman olanaklarının varlığı”, “Uzaktan Eğitim Merkezi’nin bulunması”, “Öğrenci konseyinin varlığı”nı ikişer üniversite stratejik planlarında güçlü yönler olarak belirtmişlerdir. Bu ölçütler üniversitelerin % 3’ü tarafından vurgulanmıştır.

Üniversitelerin fakülte ve bölümlerinde fark edilebilir bir rekabet gücünün varlığını vurgulama oranı düşüktür. Üniversiteler, gerçekte rekabet etme konusunda teşvik edilmemektedirler. Ayrıca rekabetin de üniversiteler için ekstra bir getirisi yoktur. Bu nedenle bu ölçüt üniversitelerce çok vurgulanmamış olabilir.

Ulusal ve uluslar arası ortak çalışmalar başlığı ise daha çok Erasmus, Socrates gibi programlarla ilgili maddelerde verildiğinden bu maddedeki oran düşük görünmektedir. Bunun gerçek bir düşük oran olmadığı düşünülebilir.

Uluslar arası ilişkiler tanıtım ofisi pek çok üniversitede olabilecek bir organ değildir. Zaten çoğu üniversitenin böyle uluslar arası bir yapısı da yoktur. Bu gibi nedenlerle bu ölçütün oranı düşük olabilir.

“Üniversite harcamalarında miktar yerine niteliğe önem verilmesi”, yani ne kadar harcadığıyla değil de nereye ve neye harcama yapıldığı ile ilgilenilmesi aslında göz ardı edilmemesi gereken bir ölçüttür. Ancak çoğu üniversite tarafından göz ardı edilmiştir. Öyle görünmektedir ki bunun nedeni bu ölçütün akla zor gelen bir ölçüt olmasıdır. Çünkü bir ölçütün vurgulanma oranına, o ölçütün akla gelebilirliği de etki etmektedir.

Çağdaş ders malzemeleri geliştirmenin geçmişi aslında çok eski değildir. Bu anlatımda vurgulanmak istenen malzemeler genelde bilgisayar destekli veya bilgisayar teknolojisi ile üretilmiş malzemelerdir. Bunlar da zaten sürekli gelişim göstermektedir. Örneğin bir bilgisayar için sürekli yeni işlemciler, ekran kartları üretilmekte, sık kullanılan projeksiyon cihazları sürekli gelişim göstermektedir. Depolama aygıtları ise gittikçe küçülmekte, depolama kapasiteleri artmakta ve veri

aktarımları hızlanmaktadır. Böyle bir gelişim ortamında, tecrübeden söz etmek zordur. Bu nedenlerle, bu ölçütü vurgulayan üniversite sayısı da az olmalıdır.

Kış sporlarının yapılabildiği il sayısı oldukça azdır. Bunlar arasında Bursa, Erzurum, Bolu sayılabilir. Uluslar arası sınırlaması da yapılıncaya kadar sadece Bursa ve Erzurum kalmaktadır. Bu illerde de birer üniversite vardır. Dolayısıyla bu üniversiteler dışında kalan üniversitelerin dünyanın önemli kış sporları merkezlerinde bulunması ile ilgili iddiada bulunması beklenemez. Bu nedenlerle de bu ölçütün vurgulanma oranı düşük görünmektedir.

“Stratejik yönetim ve değişim kapasitesinin yüksek olması” da yine akla çok gelmeyecek bir ölçüttür. Üstelik bu tanımla neyin anlatılmak istendiği de çok açık değildir. Böyle açık anlamı anlaşılamayan bir ölçütü vurgulayan üniversite sayısının çok olması zaten beklenemezdi. Bu nedenle bu ölçütün vurgulanma oranı da düşük çıkmıştır.

“Öğrencilerin çeşitli kurumlardan burs alabilmesi” ölçütü üniversitelerce çok önemsenmemektedir. Bunun nedeni öğrencilerin ailelerinin maddi olanaklarının geçmişe göre iyi olması ve eğitim giderlerinin zorlanılmadan karşılanabilmesi olabilir. Ayrıca üniversitelerin kendilerini bu konudan sorumlu olarak algılamamaları da, öğrencilerin çeşitli kurumlardan burs alabilmesi ölçütünün az vurgulanan güçlü yönlerden olmasına sebep olmuş olabilir.

Türkiye’de deprem konusunda yeterli bir bilinç oluşmamıştır. Bundan dolayı da “yerleşke alanının depreme dayanıklı olması” ölçütü üniversiteler tarafından çok az vurgulanmış olabilir. Bu durumu aslında üniversitelerin yerleşkelerinin depreme dayanıklı olmadığı biçiminde algılamak da doğru olmayacaktır. Gerçekte pek çok üniversitenin yerleşke alanı depreme dayanıklı olsa da üniversiteler bu ölçütü vurgulamayı arka planda tutmuş olabilirler.

“Lojman olanakları” ölçütüne de, yukarıdaki burs ölçütüyle paralel nedenlerle oldukça az değinilmiş olabilir. Çünkü iyileşen maddi koşullar lojman olanağını öncelikli kılmamaktadır. Ayrıca üniversitelerin mali açıdan yaşadıkları sıkıntılar

sebebiyle lojman yapımının özendirilmemesi ve yeterince kaynak ayrılamamasından dolayı üniversiteler, lojman olanaklarını genişletememektedirler. Bu durumda üniversitelerin de bu ölçütü çok ardıl bir ölçüt olarak görmelerini anlamak olası olacaktır.

Günümüz toplumu 30-40 yıl önceki toplum yapısından ayrı özellikler sergilemektedir. Özellikle 1980'lerden sonra toplumda sosyallikten bireyselliğe doğru belirgin bir kayma olmaktadır. Örneğin 1980 öncesinde daha çok toplu taşıma aracı kullanımı varken, günümüzde giderek özel araç kullanımı yaygınlaşmıştır. Yine o dönemde nüfusu beş bin civarındaki ilçelerde bile sinema, tiyatro etkinlikleri varken, günümüze doğru gelindiğinde bu alışkanlıkların terk edilerek yerine bireysel kullanımı olan televizyonların geçmekte olduğu izlenebilir. Bunların yanısıra, bilgisayar, internet, cep telefonu gibi kişi yaşamını derinden etkileyen araçların kullanımının yaygınlaşmasıyla bireylerde başkasına bağımlılık duygusu azalmış ve bireysel yapı, sosyal yapının yerini doldurmuştur. İşte bu psikolojik ortamın yaşandığı günümüz toplumunda varlık sürdüren üniversiteler için de, "Bölümler arası rekabet" ve "Öğrenci konseyi" gibi ölçütler de toplumun öncelikli bireysel gereksinimleri arasında olmadığından ve daha çok sosyal özellikler gösterdiğinden, üniversitelerce az vurgulanmış olabilir.

Stratejik planların güçlü yönleri çözümlendiğinde üniversitelerin kendilerine özgü yön olarak vurguladıkları özellikler belirlenmiştir. İnceleme sonucu elde edilen bulgular şunlardır:

"Genç bir üniversite olma" (ibu), "Ulusal ve uluslararası başarılarla sahip öğrenci topluluğu ve sporcuların olma" (amasya), "Batı Avrupa Üniversite bürosuna sahip olma" ve "Yurtiçi teşkilatına sahip olma" (anadolu), "ABD Nebraska Üniversitesi'nin desteği ile kurulmuş üniversite olma", "Kişi başına düşen yeşil alan miktarı" ve "Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'ün adını taşıması ve etkinliklerini bu bilinçle sürdürme" (atauni), "Fransa Hükümeti'nin eğitime desteği" (gsu) üniversitelerin stratejik planlarının güçlü yönlerinde kendilerine özgü yön olarak değindikleri maddelerdir.

4.2. Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki Zayıf Yönlerle İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi “**Üniversiteler stratejik planlarında zayıf yönler olarak neleri belirtmişlerdir?**” biçiminde düzenlenmiştir.

Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla üniversitelerin kendi Web sayfalarında ve www.sp.gov.tr'de yer alan stratejik planlarındaki zayıf yönler belirlenmiş ve bu zayıf yönler belirtilme sıklığına göre sıralanmıştır.

Üniversitelerin stratejik planlarında neleri zayıf yön olarak belirttiklerine yönelik bulgu ve yorumlar aşağıda sunulmuştur.

Üniversitelerin stratejik planlarında vurguladıkları zayıf yönler Çizelge 7'de sıralanmıştır. Çizelgede belirtilen üniversite adlarına ait kısaltmalar web sayfalarındaki linklerden alınmıştır. Fakat üniversite sıralamaları alfabetik sıraya göre düzenlenmiştir.

Çizelge 8’de üniversitelerin stratejik planları incelendiğinde en çok vurgulandığı belirlenen zayıf yönlerini görülmektedir:

Çizelge 8. En Çok Vurgulanan Zayıf Yönler

Zayıf Yönler	Vurgulayan Üniversiteler	
	N	%
Öğretim elemanlarının nicel yetersizliği	46	74,19
Üniversitenin mali kaynaklarının yetersizliği	41	66,12
Kamu kuruluşları ve özel sektörle ilişkilerin yeterli düzeyde olmaması	40	64,51
Mezunlarla iletişimin yeterli düzeyde olmaması	39	62,90
Sosyal, kültürel ve sportif alanların yetersizliği	39	62,90

Çizelge 8’de görüldüğü gibi üniversiteler stratejik planlarında zayıf olarak şu yönlerini özellikle öne çıkarmaktadırlar:

Araştırma kapsamındaki üniversitelerden, 46 üniversite “Öğretim elemanlarının nicel yetersizliği”ni, 41 üniversite “Üniversitenin mali kaynaklarının yetersizliği”ni, 40 üniversite “Kamu kuruluşları ve özel sektörle ilişkilerin yeterli düzeyde olmaması”nı, 39 üniversite “Mezunlarla iletişimin yeterli düzeyde olmaması”nı, 39 üniversite ise “Sosyal, kültürel ve sportif alanların yetersizliği”ni stratejik planlarında zayıf yönler olarak belirtmişlerdir.

“Öğretim elemanlarının nicel yetersizliği”, üniversitelerin % 74’ü tarafından zayıf bir yön olarak vurgulanmıştır. Öğretim elemanı sayısı ve gereken alanlardaki yeterlilikleri önemli konulardan birini oluşturmaktadır. Gerçekten de nicel olarak yeterli öğretim elemanına sahip olmayan bir üniversitenin diğer özelliklerinin güçlü olması bu eksikliği gideremez. Özellikle yeni kurulmuş veya kurulmakta olan üniversitelerimizin en büyük eksikliği sayısal olarak öğretim elemanı eksikliğidir. Benzer nedenlerle idarî, sağlık ve teknik personelin de sayıca yetersiz olması, bir üniversitenin en temel sorunlarından birini oluşturmaktadır. Üniversitenin ön plandaki ekibi olan akademik personel, geri işleri yapan öğrenci işleri, sağlık işleri,

satın alma, muhasebe ekibi gibi hizmet alanları tarafından da desteklenmesi gerekir. Bu nedenle üniversiteler öğretim elemanlarının nicel yetersizliğini en önemli zayıf yön olarak vurgulamışlardır.

“Üniversitenin mali kaynaklarının yetersizliği”, üniversitelerin % 66’sı tarafından zayıf bir yön olarak vurgulanmıştır. Mali kaynakların yetersizliği durumunda üniversitenin etkili ve verimli bir öğrenme – öğretim sürecini gerçekleştirmesi, bilimsel çalışmalar yapması düşünülemez. Her üniversite devletten aldığı desteğin yanı sıra, kendi döner sermayesini de işe koşarak gereksinimi olan parasal gücün bir kısmını karşılamak durumundadır. Bunun için halka açık fakülteler, örneğin tıp fakülteleri, açık öğretim fakülteleri, öğrenci kulüpleri, öğrenci örgütleri gibi oluşumlar işe koşulabilir. Bu nedenle üniversiteler mali kaynakların yetersizliğine yoğun olarak dikkat çekmişlerdir.

“Kamu kuruluşları ve özel sektörle ilişkilerin yeterli düzeyde olmaması”, üniversitelerin % 64’ü tarafından zayıf bir yön olarak vurgulanmıştır. Tüm kurumlar gibi üniversitelerde tek başlarına yaşamlarını sürdürebilecek kurumlar değildir. Gerek devlet imkânlarını gerektiği kadar kullanabilmek gerekse özel sektörün dinamizminden, bilgisinden ve kaynaklarından faydalanabilmek için üniversitemizin bu birlikteliği ve yakınlığı sağlamaları gerekmektedir. Bu nedenle kamu kuruluşları ve özel sektörle ilişkilerin yoğun olarak vurgulandığı görülmüştür.

“Mezunlarla iletişimin yeterli düzeyde olmaması”, üniversitelerin % 62’si tarafından zayıf bir yön olarak vurgulanmıştır. Üniversiteye giren bir bireyin mezun olduktan sonraki durumu önemli bir konudur. Üniversitenin, mezun öğrencilerini bir işe yerleştirme başarısı ise, üniversitenin kuruluşlarla ve mezunlarla sağlam iletişim kurabilmesi ile ilintilidir. Pek çok üniversite bu amaçla mezun günleri düzenlemekte, sanayi, ticaret alanlarında bağlantılar kurmakta ve öğrencilerini daha eğitimleri devam ederken buralarda staja veya eğitime yönlendirmektedirler. Mezun olan öğrenciler de bu alanlarda çalışmayı sürdürerek iş sahibi olmaktadır. Bu iletişimi kuramayan üniversitelerin ise, mezuniyet sonrası kaygılara yanıt verme yönü zayıf kalacaktır. Bu nedenle mezunlarla iletişimin yeterli düzeyde olmaması ölçütüne yoğun olarak dikkat çekilmiştir.

“Sosyal, kültürel ve sportif alanların yetersizliği”, üniversitelerin % 62’si tarafından zayıf bir yön olarak belirtilmiştir. İnsanların, yaşam kalitesinin yükselmesinde değişmeyen üç ana unsur bulunmaktadır. Bunlardan birincisi çalışma, ikincisi uyuma, sonuncusu da diğer temel gereksinimler olarak belirlenmiştir. Bu unsurlardan arda kalan zaman “boş zaman” olarak belirtilir. Akademik personelin ve öğrencilerin eğitim saatlerinin dışında bedensel, zihinsel ve sosyal hayatına katkı sağlayacak kompleksler aynı zamanda üniversiteyi cazibe merkezi haline getirecektir. Bu nedenle sosyal, kültürel ve sportif alanların yetersizliği zayıf yön olarak vurgulanmıştır.

Çizelge 9’de üniversitelerin stratejik planları incelendiğinde en az vurgulandığı belirlenen zayıf yönleri görebiliriz:

Çizelge 9. En Az Vurgulanan Zayıf Yönler

Zayıf Yönler	Vurgulayan Üniversiteler	
	N	%
Kaynakların etkili kullanılamaması	2	3,22
Yeşil alan miktarındaki yetersizlik	2	3,22
Eğitim politikası alanındaki hızlı değişikliklerin eğitime olumsuz yansımaları	2	3,22
Bazı fakülte mezunlarına iş olanağı sağlanamaması	2	3,22
Üniversitede sürekli eğitim merkezinin kurulmamış olması	2	3,22
Öğrencilerin yatay geçiş ile diğer üniversitelere kayıtlarını aldirmaları	2	3,22
Akademik yükseltme kriterlerinin düşük ve düzensiz olması	2	3,22

“Kaynakların etkili kullanılamaması”, “Yeşil alan miktarındaki yetersizlik”, “Eğitim politikası alanındaki hızlı değişikliklerin eğitime olumsuz yansımaları”, “Bazı fakülte mezunlarına iş olanağı sağlanamaması”, “Üniversitede sürekli eğitim merkezinin kurulmamış olması”, “Öğrencilerin yatay geçiş ile diğer üniversitelere

kayıtlarını aldırmaları”, “Akademik yükseltme kriterlerinin düşük ve düzensiz olması”nı ikişer üniversite stratejik planlarında zayıf yönleri olarak belirtmişlerdir. Bu ölçütler üniversitelerin % 3’ü tarafından vurgulanmıştır.

Kaynakları yeterli olan bir üniversitenin bunları etkili kullanamaması çok karşılaşılan bir durum değildir. Üniversitelerin yönetimleri demokratik yollarla oluşturulur ve karar alma mekanizması iyi işler. Böyle işleyen bir sistemde yapılan hatalar çabuk telafi edilir. Dolayısıyla da kaynakların etkin kullanılmaması yaygın bir sorun değildir. Asıl sorun kaynakların yetersizliği olabilir.

Günümüzde görsellik önem kazanmış, bahçe mimarisi de bu yönde gelişmiştir. Bu işin uzmanı olan teknik elemanlar ve mühendisler, yeşil alanların hangi oranda ve nerelerde kullanılması gerektiğini iyi bilmektedirler. Üniversitelerin yerleşkelerine bakıldığında da bu gerçek görülmektedir. Bu nedenle yeşil alanların yetersizliği gibi bir sorun çoğu üniversitede yoktur. Dolayısıyla da bu ölçütün vurgulanma oranı düşüktür.

Eğitim politikaları belirlenirken, var olan eğitim programları değerlendirilir. Bu programların eksiklikleri yeni hazırlanan programlarda giderilmeye çalışılır. Dolayısıyla da eğitim sistemlerinde eğitim politikalarının değişmesi doğaldır. Bu nedenle de üniversiteler eğitim politikalarının değişmesini üniversiteler tarafından az vurgulanan bir zayıf yön olarak görülmüştür.

Ülkemizde genç nüfustaki işsizlik % 18-20 civarında gezerken üniversitelerimizin ancak % 3.22’si işsiz kalan mezunlarını kendileri açısından bir zayıf yön olarak görmüşlerdir. İş olanağı sağlamak aslen üniversitelerin asli görevlerinden değildir. Bu nedenle öğrencilerin mezun olduktan sonraki istihdamını üniversitenin öncelikleri arasında görmemişlerdir.

Sürekli Eğitim Merkezi’nin amacı, üniversitelerin önlisans, lisans ve lisansüstü öğretim programları dışında verilecek sürekli eğitim programları düzenlemek ve bu yolla kamu, özel sektör ve uluslar arası kuruluşlarla işbirliğini geliştirerek ülke kalkınmasına hizmet etmektir. Ayrıca; kamu, özel sektör ve uluslar

arası kurum, kuruluş ve kişilere ihtiyaç duydukları alanlarda ulusal ve uluslar arası düzeylerde kurslar, seminerler, konferanslar ve eğitim programları planlamak ve düzenlemek; Üniversitenin birimlerinde bu amaçla yürütülen her türlü etkinliğin eşgüdümlemesini sağlamak; Amaçlar doğrultusundaki tüm etkinlikleri yaşamboyu öğrenme, meslek içi eğitim, kurumlara eğitim, sertifika programları, seminerler, sözleşmeli seminerler, çeşitli kesimlere konferanslar gibi yollarla gerçekleştirmektir (http://www.ankusem.ankara.edu.tr/?bil=bil_icerik&icerik_id=10).

Bu hizmetlerin sunulmasını sağlayan sürekli eğitim merkezlerinin üniversitelerde kurulumu önemli bir mali kaynak ve alt yapı ihtiyacı gerektirdiğinden üniversiteler tarafından az vurgulanan bir zayıf yön olarak gösterilmiştir.

Öğrencilerin yatay geçiş ile diğer üniversitelere kayıtlarını aldirmaları üniversitelerin özellikle başarılı öğrencilerini kaybetmeleri anlamına gelmektedir. Üniversitelerin başarıları sadece öğrencilere verdikleri eğitim süreci ile değil mezun olan öğrencilerin işe yerleşmesi ile de ölçülmektedir. Bu nedenle yatay geçiş yaparak diğer üniversitelere kayıt yaptıran öğrenciler üniversiteler tarafından az vurgulanan zayıf yön olarak görülmektedir.

Akademik yükseltme kriterlerinin zayıf olması bir üniversite için aslında hoş görülebilecek bir durum değildir. Çünkü üniversitenin akademik ciddiyetinin zayıf olduğunun bir göstergesidir. Ancak bu zayıf yön üniversiteler tarafından neredeyse hiç vurgulanmamaktadır. Bu durumu üniversitelerin bu yönlerini güçlendirmiş olmasıyla açıklamak olanaklıdır.

Stratejik planların zayıf yönleri çözümlendiğinde üniversitelerin kendilerine özgü yön olarak vurguladıkları özellikler belirlenmiştir. İnceleme sonucu elde edilen bulgular şunlardır:

“Üniversite personelinin politizasyonu” (ibu), “Dersliklerde öğrenci oturma düzeninin esnek olmaması” ve “Üniversitemiz bünyesinde bir kitap satış merkezinin olmaması” (atauni), “Geçme notunun 50 olması” (bayar), “Kaliteli içme ve kullanma suyunun olmayışı” ve “Çoğu öğrencimizin ekonomik yetersizlik içinde olması”

(cumhuriyet), “Öğrenci kulüplerinin faaliyetlerini sürdürecektmekânlarının olmaması” (gsu), “Açık olan bazı bölümlerde öğrenci olmaması” (gantep), “Genç personel çokluğu sebebi ile evlilik, doğum, ücretsiz izin vb. sebeplerle ortaya çıkan işgücü kaybı” (duzce), “Hastanemizde yatan hasta yakınlarının kampüsümüze yakın konaklayabileceği yerlerin olmaması” (inonu), “Akademik ve idari personelin cinsiyet dağılımında ülke standartlarının altında bir orana sahip olma” (yyu) üniversitelerin stratejik planlarının zayıf yönlerinde spesifik olarak değindikleri maddelerdir.

“Aşırı büyüme ve kadrolaşma olması”, “Üniversite rektörlüğüne bağlı bir etik kurulun oluşturulmaması, bilimsel alan şovenizminin giderilememesi”, “Yurt ve yemekhanelerde hijyen eksikliği”, “Lisansüstü giriş sınavlarının diğer üniversitelere göre daha geç yapılması nedeniyle iyi öğrencilerin kaybedilmesi” , “Huzur bozucu öğrenci olaylarının Üniversite’nin imajını zedelemesi”, “Öğretim üyelerinin formasyon alma mecburiyetinin olmaması”, “Hasta - idari personel - doktor ilişkileri açısından yaşanan sorunların kurumsal imajına zarar vermesi” ve “Kadroların yerleşmiş ve yıllanmış olması” (istanbul) İstanbul üniversitesi stratejik planında zayıf yönlerinde kendilerine özgü yön olarak değinmiştir.

4.3. Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki Fırsatlara İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi “**Üniversiteler stratejik planlarında fırsatlar olarak neleri belirtmişlerdir?**” biçiminde düzenlenmiştir.

Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla üniversitelerin kendi Web sayfalarında ve www.sp.gov.tr’de yer alan stratejik planlarındaki fırsatlar belirlenmiş ve bu fırsatlar belirtilme sıklığına göre sıralanmıştır. Üniversitelerin stratejik planlarında neleri fırsat olarak belirttiklerine yönelik bulgu ve yorumlar aşağıda sunulmuştur.

Üniversitelerin stratejik planlarında vurguladıkları fırsatlar Çizelge 10’da sıralanmıştır.

Çizelge 11’de üniversitelerin stratejik planları incelendiğinde en çok vurgulandığı belirlenen fırsatlarını görülmektedir:

Çizelge 11. En Çok Vurgulanan Fırsatlar

Fırsatlar	Vurgulayan Üniversiteler	
	N	%
Coğrafi konumu	37	59,67
Üniversite sanayi, STK ve kamu işbirliğinin artması	36	58,06
TÜBİTAK, DPT, AB vb. fon sağlayan kuruluşların var olması	35	56,45
Socrates - Erasmus gibi değişim programları	27	43,54
Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne katılım süreci	25	40,32

Çizelge 11’de görüldüğü gibi üniversiteler stratejik planlarında fırsat olarak şu yönlerin özellikle öne çıkarmaktadırlar:

Araştırma kapsamındaki üniversitelerden, 37 üniversite “Coğrafi konumu”nu, 36 üniversite “Üniversite sanayi, STK ve kamu işbirliğinin artması”nı, 35 üniversite “TÜBİTAK, DPT, AB vb. fon sağlayan kuruluşların var olması”nı, 27 üniversite “Socrates-Erasmus gibi değişim programları”nı, 25 üniversite ise “Türkiye’nin Avrupa Birliğine Katılım Süreci”ni stratejik planlarında fırsatlar olarak belirtmişlerdir.

“Coğrafi Konum”, üniversitelerin % 59’u tarafından fırsat olarak görülmektedir. Bir ülkenin, kentin, kurumun, işyerinin, hatta bir konutun coğrafi konumu yerine göre çok önemlidir. Örneğin aynı malzeme ve mimari ile ulaşımı zayıf, ıssız ve özelliksiz bir arsada yapılan bir konut ile, deniz kenarında, önemli yerlere ulaşımı basit olan, göz önünde bir arsada yapılan konutun ücreti arasında çok büyük aralıklar olabilmektedir. Bu noktadan yola çıkarak, bir üniversitenin de coğrafi konumu, kuruma çok farklı fırsatlar sağlayabilmekte ve diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayabilmektedir.

Örneğin İstanbul’da yerleşmiş bir üniversite, ulaşım, burs olanakları, eğitim ve kültür olanakları, iş bulabilme olanakları ve doğal güzellikler bakımından kırsal bir bölgede yerleşmiş bir üniversiteye göre çok daha büyük fırsatlara sahiptir. Bunun yanında örneğin tarımsal etkinliklerin önemli olduğu bölgelerde yerleşmiş üniversiteler ise, tarımsal etkinliklerle ilgili bölümlere bünyelerinde ağırlık vererek, büyük kentlerde yerleşmiş üniversitelere göre farklı yönlerden daha önemli fırsatlara kavuşabilmektedirler. Üniversiteler “Coğrafi konumu” fırsat olarak görmektedir.

“Üniversitelerin sanayi, STK, kamu işbirliklerinin artması”, üniversitelerin % 58’inde fırsat olarak görünmektedir. Yukarıda da değinildiği gibi, özellikle üniversite eğitimi sonrası yaşamla ilgili olarak, öğrencilere önemli fırsatlar sağlayabilmektedir. Bir üniversitenin bu ölçütü vurgulaması da daha dikkat çekici bir duruma gelmesine neden olabilir. Üniversitelerin önemli çoğunluğu üniversitelerin sanayi, STK, kamu işbirliklerinin artmasını fırsatlar olarak vurgulamıştır.

“TÜBİTAK, DPT, AB vb fon sağlayan kuruluşların var olması”, üniversitelerin % 56’sında fırsat olarak görülmektedir. Üniversitelerin zayıf alanlarından üçüncüsü mali kaynaklarında ki yetersizlikleridir. Doğal olarak bu eksikliklerini giderebilecek bu tür kuruluşları fırsat olarak görmektedirler. Bu nedenle TÜBİTAK, DPT, AB vb fon sağlayan kuruluşların var olması üniversiteler tarafından fırsat olarak vurgulanmıştır.

“Socrates - Erasmus vb değişim programlarının bulunması”, üniversitelerin %43’ünde fırsat olarak görülmektedir. Üniversitelere önemli fırsat olanakları sağlamaktadır. Günümüzde öğrenciler arasında en dikkat çekici durumlardan olan bu fırsatlar, eğitimde dışa açılma, maddi destek sağlama, yerinde öğrenme gibi fırsatlar oluşturmaktadır. Üniversitelerin önemli çoğunluğu Socrates - Erasmus vb değişim programlarının bulunmasını fırsat olarak vurgulamıştır.

“Türkiye’nin Avrupa birliğine katılım süreci”, üniversitelerin % 40’ında fırsat olarak görülmektedir. Türkiye’nin Avrupa birliğine katılım süreci de bu bağlamda önemli fırsatlar sunan diğer bir ölçüt - belki de en önemlileri - olmaktadır. Ancak bu sürecin uzamış olması ve sonucunda ne olacağının kestirilememesi bu ölçüte olan

güveni sarsmaktadır. Üniversitelerin de bu önemli ölçüte beklenen oranda yer vermemiş olmalarına, bu olumsuz gidişin neden olduğu yordanabilir.

Çizelge 12’de üniversitelerin stratejik planları incelendiğinde en az vurgulandığı belirlenen fırsatları görülmektedir:

Çizelge 12. En Az Vurgulanan Fırsatlar

Fırsatlar	Vurgulayan Üniversiteler	
	N	%
Vakıf destekli bir devlet üniversitesi olma özelliği	2	3,22
Patent alma sistemi	2	3,22
Köklü geçmişli olan bir eğitim kurumu olma niteliği	2	3,22
Yabancı öğrencilerin Türk üniversitelerine olan talebindeki gelişmeler	2	3,22
Kente yeni üniversitelerin açılıyor olması	2	3,22
Uluslararası havaalanı bulunması	2	3,22
Kaynakların daha etkin dağıtımı	2	3,22
Doktora eğitimine olan talebin artması	2	3,22
Üniversite sayısının az oluşu	2	3,22
Kentte başka üniversitenin olmaması	2	3,22
Kongre merkezi oluşu	2	3,22

“Vakıf destekli bir devlet üniversitesi olma özelliği”, “Patent alma sistemi”, “Köklü geçmişli olan bir eğitim kurumu olma niteliği”, “Yabancı öğrencilerin Türk üniversitelerine olan talebindeki gelişmeler”, “Kente yeni üniversitelerin açılıyor olması”, “Uluslararası havaalanı bulunması”, “Kaynakların daha etkin dağıtımı”, “Doktora eğitimine olan talebin artması”, “Üniversite sayısının az oluşu”, “İlde başka üniversitenin olmaması”, “Kongre merkezi oluşu” nu ikişer üniversite stratejik planlarında fırsatlar olarak belirtmişlerdir. Bu ölçütler üniversitelerin % 3’ü tarafından vurgulanmıştır.

Vakıf destekli bir devlet üniversitesi olma özelliğinin hem üniversite için hem de üniversite seçimi yapacak bir öğrenci için avantajları vardır. Bu avantajlar özellikle maddi konularda ve üniversite sonrası yaşam için iş olanaklarında yoğunlaşmaktadır. Ancak bu ölçütün pek vurgulanmamasının nedeni, bu olanakların çok tanınmamasıyla ilgilidir.

Patent alma sisteminin işleyiş biçimi genelde bellidir. Bunun dışında bir patent alma sistemiyle sık karşılaşılmaz. Bu bakımdan, patent alma sistemi ölçütü, önemli bir ölçüt olarak görülmemiş ve üniversitelerce çok sık vurgulanmamıştır.

Üniversitenin köklü bir eğitim geçmişi olması ölçütü bir kurumun geçmişinin eskilere dayanması ve geçmişte gösterdiği başarılar bir övünç kaynağıdır. Ancak süregelenleştirilememiş bir başarı, geçmişle yetinmek anlamına gelecektir. Güçlü yönlerde 20 üniversitenin köklü fakülterine sahip olması güçlü yönleri olarak belirtirken fırsatlar da buna iki üniversitenin değinmiş olması dikkat çekici bir durumdur.

Bir üniversite için, arzulanan ve ilgi gören bir üniversite olması önemlidir. Bu ilgi yurt içinden olduğu kadar yurt dışından da olmalıdır. Ancak bir gerçek de şudur ki; Amerika ve Avrupa üniversitelerinin bir kısmı dışında, çoğu üniversiteye giriş yapan yabancı öğrenciler, olasılıkla kendi ülkesinde bir alana yerleşmemiş öğrenciler olmaktadır. Bu ise öğrenci kalitesini her zaman beklendiği kadar yükseltmemektedir. Bu nedenle Yabancı öğrencilerin Türk üniversitelerine olan talebinin artışı üniversiteler tarafından fırsat olarak az vurgulanmıştır.

Bir kentte birden fazla üniversite olması, o kentin bir eğitim kenti durumuna geldiğinin, kültürel etkinliklerin artış gösterdiğinin bir göstergesidir. Ancak bu ölçüt üniversitelerce pek de önemsenmemiş görünmektedir. İstanbul, Ankara ve İzmir’de birden fazla üniversite vardır. Ancak bu herkesçe bilinen bir durum olduğundan bu kentlerin üniversiteleri bu ölçütü vurgulamaya gerek duymamış olabilirler. Eskişehir’de de iki üniversite bulunmaktadır. Ancak diğer kentlerin çoğunda böyle bir durumla karşılaşılmaz. Dolayısıyla üniversiteler de kendilerinde olmayan bir ölçütü dile getirmemiş olabilirler.

Benzer bir düşünce kentte uluslararası havaalanı bulunması ile ilgili olarak da yapılabilir. Uluslar arası havaalanı bulunmayan kentlerin böyle bir ölçütü vurgulaması düşünülemez. Olan kentlerde bu durum ise herkesçe bilinen bir durum olduğundan, üniversitelerce dile getirilmemiş olabilir.

Üniversiteler kaynaklarını genelde en etkin biçimde dağıtan kurumlardır. Kaynakların daha etkin dağıtımını genelde önemli bir gündem oluşturmaz. Ya da bu ölçüt önemli bir fırsat olarak görülmez. Bu yönden incelendiğinde üniversitelerin bu ölçüte oldukça düşük oranda vurgu yapmasının nedeni anlaşılabilir.

Doktora öğretimi pek çok enstitüde yapılmaktadır. Bu öğretim basamağına talep ise öteden beri olagelmıştır. Ancak bu talep, son yıllarda yüksek lisans eğitimi almış kişilerin artması, yeni üniversiteler açılması, dolayısıyla da yeni öğretim üyelerine gereksinimin artması gibi nedenlerle çoğalmış ve yaygınlaşmıştır. Bunun yanı sıra internetten veya posta ile başvuru yapılabilmesi, bu talebi olumlu etkilemiştir. Ancak bu talep genelde arttığandan, ölçüt olarak bir veya birkaç üniversitenin ayırt edici bir özelliği olarak düşünülmesi zordur. Bu nedenle de birçok üniversite tarafından fırsat olarak görülmeyen bir ölçüt olarak kalmış olabilir.

Üniversite sayısının az oluşu veya kentte başka üniversitelerin olmaması ise bir fırsat olarak görülmesi zor ölçütlerdir. Bu nedenlerle, üniversiteler de yüksek bir çoğunlukla bu ölçütü bir fırsat olarak görmemiş ve çoğunlukla da vurgu yapmamış olabilirler.

Kongre merkezi olması elbette bir üniversite için önemli bir fırsattır. Ancak bu fırsattan yoksun üniversite sayısı günümüzde azdır. Böyle olunca da bu ölçüt ayırt edicilik değerini yitirmektedir. Bu durum, üniversitelerin bu ölçütü vurgulama oranının düşük olmasına neden olmuş olabilir.

Stratejik planlarda belirtilen fırsatlar çözümlendiğinde üniversitelerin kendilerine özgü fırsat olarak vurguladıkları özellikler belirlenmiştir. İnceleme sonucu elde edilen bulgular şunlardır:

“Demokratik katılımcı yönetim anlayışı” (ibu), “Öğrenci sayısı” (anadolu), “Döner sermaye” (cumhuriyet), “Kaynak yaratmada yerleşke arazisinden yararlanma olanağının bulunması” (dicle), “Yaşlı nüfusun artış eğilimi” (hacettepe), “Diğer üniversiteler ile rekabet ortamının oluşması” (istanbul), “Yaz okulunun varlığı” (sdu), “Uluslararası liman bulunması” (ktu) üniversitelerin stratejik planlarının fırsatlar bölümünde kendilerine özgü olarak değindikleri maddelerdir.

4.4. Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki Tehditlere İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi “**Üniversiteler stratejik planlarında tehditler olarak neleri belirtmişlerdir?**” biçiminde düzenlenmiştir.

Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla üniversitelerin kendi Web sayfalarında ve www.sp.gov.tr'de yer alan stratejik planlarındaki tehditler belirlenmiş ve bu tehditler belirtilme sıklığına göre sıralanmıştır.

Üniversitelerin stratejik planlarında neleri tehdit olarak belirttiklerine yönelik bulgu ve yorumlar aşağıda sunulmuştur.

Üniversitelerin stratejik planlarında vurguladıkları tehditler Çizelge 13'de sıralanmıştır. Çizelgede belirtilen üniversite adlarına ait kısaltmalar Web sayfalarındaki linklerden alınmıştır. Fakat üniversite sıralamaları alfabetik sıraya göre düzenlenmiştir.

Çizelge 14’de üniversitelerin stratejik planları incelendiğinde en çok vurgulandığı belirlenen tehditleri görülmektedir:

Çizelge 14. En Çok Vurgulanan Tehditler

Tehditler	Vurgulayan Üniversiteler	
	N	%
Bütçenin kısıtlı olması	37	59,67
Maaşların yetersizliği	36	58,06
Yeterli akademik kadronun sağlanamaması	34	54,83
Ortaöğretim kalitesinin düşmesi	30	48,38
Öğrenci sayısı ve artışı	30	48,38

Çizelge 14’de görüldüğü gibi üniversiteler stratejik planlarında tehdit olarak şu yönlerini özellikle öne çıkarmaktadırlar:

Araştırma kapsamındaki üniversitelerden, 37 üniversite “Bütçenin kısıtlı olması”nı, 36 üniversite “Maaşların yetersizliği”ni, 34 üniversite “Yeterli akademik kadronun sağlanamaması”nı, 30 üniversite ise “Ortaöğretim kalitesinin düşmesi”ni ve “Öğrenci sayısı ve artışı”nı stratejik planlarında tehditler olarak belirtmişlerdir.

“Bütçenin kısıtlı olması”, üniversitelerin % 59’u tarafından tehdit olarak görülmektedir. Bunların başında bütçe kısıtlılığı ve maaş yetersizliği, hem tanım bakımından, hem de oran bakımından ilişkili görünmektedir. Her iki ölçüt de maddi bir kısıtlamayı tanımlar. Elbette ayakta kalabilmek, kendine yetebilmek ve kendini yenileyebilmek için bir üniversitenin maddi yönden kaygısız olması gerekmektedir. Ancak böyle bir üniversitede güven ortamı oluşabilir, eğitime ve eğitim için gerekli araçlara yatırım yapılabilir. Aynı durum maaş yetersizliği için de geçerlidir. Bu ölçüt de işin öğretim elemanına bakan yönüdür. Öğretim elemanı ve diğer personel, maddi yönden kaygısız olursa, sağlıklı bir eğitim verebilir. Karşıtı olursa, maddi yetersizliklerini verdiği eğitime yansıtırsa, bu durum şüphesiz üniversite için bir tehdit oluşturur. İşte böyle önemli oldukları düşünülebilecek tehdit ölçütlerini, üniversiteler de yüksek oranda vurgulamışlardır.

“Yeterli akademik kadronun sağlanamaması”, üniversitelerin % 54’ü tarafından tehdit olarak görülmüştür. Üniversitelerin olmazsa olmazı akademik kadrolar ve idare işlerini başarıyla yürüten yetişmiş elemanlardır. Eğer yeterli düzeyde bu gereksinim karşılanamazsa, bu durum üniversitenin karşısına bir tehdit olarak çıkabilir. Üniversitelerin yarıya yakını da bu ölçütü bir tehdit olarak görerek, stratejik planlarında belirtmişlerdir.

“Ortaöğretim kalitesinin düşmesi”, üniversitelerin % 48’i tarafından tehdit olarak görülmüştür. Üniversite, temel bilgilerle donatılmış bireylere, üst düzey ya da bir mesleğe yönelik bilgilerin ve yetilerin kazandırıldığı bir eğitim kurumudur. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, üniversitelerde temel bilgiler detaylıca verilemeyebilir. Açıkçası bu kurumlara gelen öğrencilerin bu bilgilerle zaten donanmış olması beklenir. Bunun da temeli üniversite öncesi eğitim yaşantıdır. Aslında bu yaşantılar ilköğretim ve ortaöğretimi kapsar. Ancak ortaöğretim üniversite çağına yakınlığı bakımından, üniversite öğrenim yaşantılarını daha fazla etkiler konumdadır. Bundan dolayı, ortaöğretimin kalitesi, üniversite öğretimi için önemlidir. “Ortaöğretimin kalitesinin düşmesi” ölçütünü üniversitelerinin yarıya yakınının bir tehdit olarak algıladığı gözlenmektedir.

Var olan öğrenci sayısı ve öğrenci sayısında yaşanan artış, üniversitelerin %48’i tarafından tehdit olarak görülmüştür. Üniversiteler akademik personelin nicel yetersizliğinden dolayı öğrenci sayısındaki artışı bir tehdit olarak görüyor olabilirler. Zaten üniversitelerimizde öğrenci başına düşen akademik personel oranı düşük iken, öğrenci sayısındaki artışın akademik personel sayısındaki artıştan hızlı olması bu sorunu daha fazla tetiklemektedir. Aynı zamanda fiziki ve alt yapıdaki yetersizlikler öğrenci sayısındaki artışı bir tehdit olarak üniversitelerin önüne çıkarmaktadır. Ayrıca üniversiteye daha çok öğrenci girmekte, ancak bununla orantılı olarak, üniversiteye girişte istenen niteliklere sahip olmada gerileme olmaktadır. Dolayısıyla üniversitelerin, ihtiyaç duyulan nitelikte mezun vermeleri zorlaşacaktır. Öğrenci sayısındaki artış mezun sayısını artırabileceği gibi üniversiteden mezun olan öğrencilerin nitel yeterliliklerinde düşüş yaşatabileceği, öğrenci sayısını ve bu sayıdaki artışı tehdit olarak gören üniversitelerimizce öngörülmüş olabilir.

Çizelge 15’de üniversitelerin stratejik planları incelendiğinde en az vurgulandığı belirlenen fırsatları görülmektedir:

Çizelge 15. En Az Vurgulanan Tehditler

Tehditler	Vurgulayan Üniversiteler	
	N	%
Teknolojik yönden dışa bağımlılık	3	4,83
AR-GE eleman açığı	3	4,83
Öğrencilerin yöre halkı ile bütünleşememesi	2	3,22
Yetersiz bilgi işlem hizmetleri ve teknik destek	2	3,22
Teknopark ve teknokent eksikliği	2	3,22

Araştırma kapsamındaki üniversitelerden, üç üniversite Teknolojik yönden dışa bağımlılığı, üç üniversite AR-GE eleman açığını, iki üniversite Öğrencilerin bölge halkı ile bütünleşememesini, iki üniversite Yetersiz bilgi işlem hizmetleri ve teknik desteği, iki üniversite ise Teknopark ve teknokent eksikliğini stratejik planlarında güçlü yönler olarak belirtmişlerdir. Bu ölçütler üniversitelerin % 4 ve % 3’ü tarafından vurgulanmıştır.

“Teknolojik yönden dışa bağımlılık”, üniversitelerin % 4’ünde tehdit olarak görülmektedir. Teknik bilimlerde öğretim ve araştırma esnasında teknolojiyi kullanabilme yeteneği başarıya gitmenin yollarından biridir. Eskimiş ve demode düzeneklerle bilgi öğretimi ve araştırması yapabilmek en değerli soyut kavram olan zamanı doğru kullanamamayı beraberinde getirmektedir. Tehditler sıralamasından anlaşılacağı üzere, üniversitelerimizin birçoğu bunu bir tehdit olarak görmemektedirler. Bu olay ya çok iyi bir teknolojiye sahip olmalarından ya da bu olayla henüz ilgilenecek bilgi birikimlerinin olmamalarından kaynaklanıyor olabilir.

“AR-GE elemanı açığı”, üniversitelerin % 4’ü tarafından tehdit olarak görülmektedir. AR-GE çalışmalarını yapmak üzere bazı üniversitelerimiz bünyelerinde bu birimleri oluşturmaktadır. Bu birimlerde istihdam edilecek personelin yeterli eğitimi almış olması çok önemlidir. Yani birimlerde çalışacak

değil, çalışabilecek personel açığı bulunmaktadır. Bünyesinde AR-GE olan üniversite sayımız da az olduğu için tehdit sıralamasında alt sıralarda olması doğal görülebilir.

“Öğrencilerin yöre halkı ile bütünleşememesi”, üniversitelerin % 3’ünde tehdit olarak görülmektedir. Çok az sayıda üniversitemizin bu konuya değinmeleri fiziki nedenlere bağlı olduğundandır. Yani yerleşke ve barınma imkanları şehir veya ilçe merkezinin uzağında olan üniversitelerimizde doğal olarak öğrencilerimiz yöre halkı ile bütünleşmekte zorlanacaklardır. Ayrıca yöre halkıyla bütünleşmesinin sorun olduğu bölge aslında çok fazla değildir bu da birçok üniversite tarafından tehdit olarak görülmemiştir.

“Yetersiz bilgi işlem hizmetleri ve teknik destek”, üniversitelerin % 3’ü tarafından tehdit olarak görülmektedir. Bu durumun çok az sayıda üniversite tarafından dile getirilmiş olması aslında diğer üniversitelerimizin bu sorunu çözdüğünü göstermesi açısından kayda değer bir gelişmedir.

“Teknopark ve teknokent eksikliği”, üniversitelerin % 3’ü tarafından tehdit olarak görülmektedir. Bu eksikliği fark edebilen üniversitelerimizin sayısının bu kadar az olması da teknoparkın öneminin hala anlaşılmasındandır. Üniversitelerimizin genelinde teknopark bulunmamaktadır. Özellikle mühendislik biliminde çok önemli olan bu gelişimi bir an önce tüm üniversitelerimizin göstermesi gerekmektedir.

Stratejik planların tehditleri çözümlendiğinde üniversitelerin kendilerine özgü tehdit olarak vurguladıkları özellikler belirlenmiştir. İnceleme sonucu elde edilen bulgular şunlardır:

“Doktora programlarının yetersiz oluşu” (ibu), “Bölgede staj imkânlarının sınırlı olması” (atauni), “Laikliğin tehdit altında olması” (istanbul) üniversitelerin stratejik planlarının tehditler bölümünde kendilerine özgü olarak değindikleri maddelerdir.

BÖLÜM V

ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

Bu bölümde Özet ve Yargılar, araştırmaya ilişkin bulgular ve bulgular ışığında uygulamacı ve araştırmacılar için öneriler yer almaktadır.

5.1. Özet ve Yargılar

Bu araştırmada Türkiye'deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarında belirttikleri güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditlerinin neler olduğunu saptamak amaçlanmıştır.

Araştırmada, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre hazırlanmış olan Türkiye'deki devlet üniversitelerinin kendi Web sayfalarında veya www.sp.gov.tr adresinde yayınlanmış 62 üniversitenin stratejik planlarında yer alan SWOT analizlerinde belirtilen güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditlerden oluşan tarama listeleri oluşturulmuştur.

Tarama listesi araştırmanın her bir alt problemine yanıt olabilecek biçimde sınıflandırılarak çözümlenmiştir.

Araştırmada, öz olarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

1- “Genç, dinamik ve nitelikli kadro” 62 üniversiteden 56'sının (% 90) stratejik planlarında güçlü yön olarak vurgulanarak ilk sırada yer almaktadır.

2- “Katılımcı ve şeffaf yönetim anlayışı” 62 üniversiteden 35'inin (% 56) stratejik planlarında güçlü yön olarak vurgulanarak ikinci sırada yer almaktadır.

3-“İnternet ve yerel ağın etkin kullanımı” 62 üniversiteden 32'sinin (% 51) stratejik planlarında güçlü yön olarak vurgulanarak üçüncü sırada yer almaktadır.

4- “Yönetimin yeniliklere açık olması” 62 üniversiteden 29’unun (% 46) stratejik planlarında güçlü yön olarak vurgulanarak dördüncü sırada yer almaktadır.

5- “Lisansüstü akademik program çeşitliliği ve niteliği” 62 üniversiteden 27’sinin (% 43) stratejik planlarında güçlü yön olarak vurgulanarak beşinci sırada yer almaktadır.

6- “Fakülte ve bölümlerimizde fark edilebilir bir rekabet gücünün varlığı”, “Ulusal ve uluslar arası ortak çalışmalara dahil olunma”, “Uluslararası İlişkiler ve Tanıtım Ofisinin bulunması”, “Üniversite harcamalarında miktar yerine niteliğe önem verilmesi”, “Çağdaş ders malzemeleri geliştirilmesi konusunda deneyim”, “Dünyanın önemli kış sporları merkezlerinden birine sahip olan bir şehirde yer alması”, “Stratejik yönetim ve değişim kapasitesinin yüksek olması”, “Öğrencilerin çeşitli kurumlardan burs alabilmesi”, “Yerleşke alanının deprem açısından güçlü bir zeminde kurulmuş olması”, “Lojman olanaklarının varlığı”, “Uzaktan Eğitim Merkezi’nin bulunması” ve “Öğrenci konseyinin varlığı” 62 üniversiteden ikisinin (%3) stratejik planlarında güçlü yön olarak vurgulanarak son sıralarda yer almaktadırlar.

7- “Öğretim elemanlarının nicel yetersizliği” 62 üniversiteden 46’sının (%74) stratejik planlarında zayıf yön olarak vurgulanarak ilk sırada yer almaktadır.

8- “Üniversitenin mali kaynaklarının yetersizliği” 62 üniversiteden 41’inin (% 66) stratejik planlarında zayıf yön olarak vurgulanarak ikinci sırada yer almaktadır.

9- “Kamu kuruluşları ve özel sektörle ilişkilerin yeterli düzeyde olmaması” 62 üniversiteden 40’ının (% 64) stratejik planlarında zayıf yön olarak vurgulanarak üçüncü sırada yer almaktadır.

10- “Mezunlarla iletişimin yeterli düzeyde olmaması” ve “Sosyal, kültürel ve sportif alanların yetersizliği” 62 üniversiteden 39’unun (% 62) stratejik planlarında zayıf yön olarak vurgulanarak dördüncü ve beşinci sıralarda yer almaktadırlar.

11- “Kaynakların etkili kullanılmaması”, “Yeşil alan miktarındaki yetersizlik”, “Eğitim politikası alanındaki hızlı değişikliklerin eğitime olumsuz yansımaları”, “Bazı fakülte mezunlarına iş olanağı sağlanamaması”, “Üniversitede sürekli eğitim merkezinin kurulmamış olması”, “Öğrencilerin yatay geçiş ile diğer üniversitelere kayıtlarını aldirmaları” ve “Akademik yükseltme kriterlerinin düşük ve düzensiz olması” 62 üniversiteden ikisinin (% 3) stratejik planlarında zayıf yön olarak vurgulanarak son sıralarda yer almaktadırlar.

12- “Coğrafi konumu” 62 üniversiteden 37’sinin (% 59) stratejik planlarında fırsat olarak vurgulanarak ilk sırada yer almaktadır.

13- “Üniversite sanayi, STK ve kamu işbirliğinin artması” 62 üniversiteden 36’sının (% 58) stratejik planlarında fırsat olarak vurgulanarak ikinci sırada yer almaktadır.

14- “TÜBİTAK, DPT, AB vb. fon sağlayan kuruluşların var olması” 62 üniversiteden 35’inin (% 56) stratejik planlarında fırsat olarak vurgulanarak üçüncü sırada yer almaktadır.

15- “Socrates-Erasmus gibi değişim programları” 62 üniversiteden 27’sinin (% 43) stratejik planlarında fırsat olarak vurgulanarak dördüncü sırada yer almaktadır.

16- “Türkiye’nin Avrupa Birliğine Katılım Süreci” 62 üniversiteden 25’inin (% 40) stratejik planlarında fırsat olarak vurgulanarak beşinci sırada yer almaktadır.

17- “Vakıf destekli bir devlet üniversitesi olma özelliği”, “Patent alma sistemi”, “Köklü geçmişi olan bir eğitim kurumu olma niteliği”, “Yabancı öğrencilerin Türk üniversitelerine olan talebindeki gelişmeler”, “Kente yeni üniversitelerin açılıyor olması”, “Uluslararası havaalanı bulunması”, “Kaynakların daha etkin dağıtımı”, “Doktora eğitimine olan talebin artması”, “Üniversite sayısının az oluşu”, “Kentte başka üniversitenin olmaması” ve “Kongre merkezi oluşu” 62 üniversiteden ikisinin (% 3) stratejik planlarında fırsat olarak vurgulanarak son sıralarda yer almaktadırlar.

18- “Bütçenin kısıtlı olması” 62 üniversiteden 37’si (% 59) stratejik planlarında tehdit olarak vurgulanarak ilk sırada yer almaktadır.

19- “Maaşların yetersizliği” 62 üniversiteden 36’sı (% 58) stratejik planlarında tehdit olarak vurgulanarak ikinci sırada yer almaktadır.

20- “Yeterli akademik kadronun sağlanamaması” 62 üniversiteden 34’ü (%54) stratejik planlarında tehdit olarak vurgulanarak üçüncü sırada yer almaktadır.

21- “Ortaöğretim kalitesinin düşmesi” ve “Öğrenci sayısı ve artışı” 62 üniversiteden 30’u (% 48) stratejik planlarında tehdit olarak vurgulanarak dördüncü ve beşinci sıralarda yer almaktadırlar.

22- “AR-GE eleman açığı” ve “Teknolojik yönden dışa bağımlılık” “ 62 üniversiteden 3’ünün (% 4) stratejik planlarında tehdit olarak vurgulanarak son dördüncü ve beşinci sıralarda yer almaktadırlar.

23- “Teknopark ve teknokent eksikliği”, “Yetersiz bilgi işlem hizmetleri ve teknik destek” ve “Öğrencilerin bölge halkı ile bütünleşememesi “ 62 üniversiteden 2’sinin (% 3) stratejik planlarında tehdit olarak vurgulanarak son üç sırada yer almaktadırlar.

5.2. Öneriler

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara dayalı olarak uygulamacılar ve araştırmacılar için şu öneriler geliştirilmiştir.

5.2.1. Uygulamacılar İçin Öneriler

1. Üniversitelerin her birinde stratejik planlamayı, paydaşların da görüşlerini alarak gerçekçi ve nesnel bir biçimde yapacak, özerk yapıdaki stratejik planlama birimleri oluşturulabilir. Bu birimlere, stratejik planı oluşturma, izleme, değerlendirme ve güncellemeler alanında görev, yetki ve sorumluluk verilebilir.

2. Stratejik planlarda SWOT analizi sonucunda oluşturulan güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler çözümlendiğinde, üniversiteler arasında ciddi

farklılıklar gözlenmektedir. Bunun olası nedeni, bu stratejik planları hazırlayan kişi veya birimlerin kendi algılarına dayalı olarak stratejik planı hazırlamış olmaları olabilir. Olması gereken bütün üniversitelerin stratejik planlarında SWOT analizinin her bir boyutu için benzer standartların değerlendirilmeye alınmasıdır. Standartın geliştirilmesi için, temel işgörüsü eşgüdümleme olan ve stratejik planlarda dikkat edilmesi gereken değerlendirme ölçütlerini belirleyen bir üst kurul oluşturulmalıdır.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Üniversitelerin fakülte bazında SWOT analizleri sonuçları araştırılabilir.
2. Stratejik planlarında öngörülenlerin gerçekleşme düzeyleri incelenebilir.
3. Stratejik planların misyon, ilkeler, vizyon, amaçlar, hedefler, faaliyetler ve projeler yönleri ayrı ayrı araştırılabilir.
4. İlk ve ortaöğretim kurumlarının stratejik planları araştırılabilir.
5. Stratejik planlar vakıf üniversiteleri, teknik üniversiteler, köklü üniversiteler ve yeni kurulan üniversiteler bazında ayrı ayrı araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Adem, Mahmut (1997). **Eğitim Planlaması**, Ankara: Şafak Matbaası.
- Akdemir, Ali (1992). **AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Aksu, Mualla Bilgin (2002). **Eğitimde Stratejik Planlama Ve Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akgemci, Tahir (2001). **Stratejik Yönetim**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aktan, Coşkun Can (2006). **Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlama**, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Aktepe, Eyüp (2004). **İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akyüz, Ö. Faruk (2001). **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul. Sistem Yayıncılık.
- Alpkan, Lütfi Hak (2009). “**Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı**”, [Http://Journal.Dogus.Edu.Tr/13026739/2000/Cilt\[1\]/Sayi2/M00022.Pdf](http://Journal.Dogus.Edu.Tr/13026739/2000/Cilt[1]/Sayi2/M00022.Pdf) Erişim Tarihi: 07.02.2010.
- Ataman, Göksel (2002). **İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Aydın, Mustafa (2000). **Eğitim Yönetimi**. 6.Baskı, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi
- Bircan, İsmail (2003). “Kamuda Stratejik Yönetim Ve Ab Politikaları”, Kamu Yönetiminde Kalite 3.Ulusal Kongresi Bildirileri, **Todaie Yayın No:319**, s.413-419.
- Bircan, İsmail. (2002). “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim Ve Vizyon”, **Planlama Dergisi, 42.Yıl Özel Sayısı**, Ankara: DPT Yayınları, s.32.
- Bryson, John M. (2004). **Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations**, ABD: Jossey-Bass. http://books.google.com.tr/books?id=gjxu_4fviemc&printsec=frontcover&dq=strategic+planning+for+public+and+nonprofit+organizations&source=Erişim Erişim Tarihi: 21/09/2010.
- Can, Halil (2002). **Organizasyon Ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çalık, Temel (2003). “Eğitinde Stratejik Planlama Ve Okulların Stratejik Açından Değerlendirmesi”, **Kastamonu Dergisi**, Ekim, s.252-253.

- Çetin, Sefa (2007). **Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye'deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çevik, Hasan Hüseyin (2007). **Türk Kamu Yönetimi Sorunları**, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Çoban, Hasan (1997). **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş; Gelecekte Kaçılmaz; Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş İçin Stratejik Planlama Ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulanması**, İstanbul: İnkılap Kitabevi, s. 79-119.
- Çukurçayır, M.Akif, Tuğba Eroğlu (2003). “**Klasik Yönetim Anlayışından Stratejik Yönetime, Strateji Geliştirmede Swot Analizi**”, Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomi, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Dedeoğlu, Beril (2003). **Uluslararası Güvenlik Ve Strateji**, Derin Yayınları, İstanbul.
- Demir, Tansu (2001). “**Küreselleşen Ve Yoğunlaşan Rekabet Ortamında Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Stratejik Yönetimin Yeri**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Demirbaş, C.Verda (1999). “**Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Devrim, Burcu (2006). **Strateji Formülasyonu: Swot Analizi, Kurumsal Karne, Kalite Fonksiyon Yayılımı, Sun Tzu'nun İşletme Yönetimi Stratejilerinin Bütünleştirilmesi Üzerine Bir Çalışma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Diken, Ahmet, Serdar Öge Ve Şebnem Aslan (2006). “**Stratejik Yönetim Kamu Ve Özel Sektör Örgütleri Tarafından Nasıl Algılanmakta Ve Uygulanmaktadır?**”, **14.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi**, Erzurum: s. 282.
- Dinçer, Ömer (2004). **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Yayınları
- DPT (2003). **Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Ankara
- Elmat, Cevat, Kamile Demir (2000). **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar Ve Sorunlar**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdem, Aybike (2006). **Stratejik Yönetim Ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Eren, Erol (2000). **Yönetim Ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Erdoğan, İrfan (2002). **Eğitimde Değişim Yönetimi**. Pegem Yayıncılık, Ankara
- Fürüzan, V. Gizem (2009) **Yüksek Öğretim Kurumlarında Stratejik Plânlama Ve Balanced Scorecard Uygulamaları: Türkiye İçin Bir Model Önerisi**,

(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Gönüllü, Ahu (2008). **Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamaya Geçiş: Mersin Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü, Nezahat (2003). “Stratejik Yönetim”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2, s. 66-69.
- Güner, Sinan (2005). “Stratejik Yönetim Anlayışı Ve Kamu Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl.77, Sayı:446, s. 61-70. <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger/icerik/detaydh310.doc> Erişim Tarihi: 18/05/2010
- Işık, Halil, Ahmet Aypay (2004). “Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme.” G.Ü. Gazi Üniversitesi Eğitim Fak. Dergisi. Cilt.24 Sayı:3, s. 351 http://derik.meb.gov.tr/dokumanlar/sp/sp_gelistirme_surecinde_karsilasilan_sorunlar.pdf Erişim Tarihi: 20/05/2010
- Kabadayı, Reşide (1999). “Stratejik Planlama Ve Eğitim”, **Verimlilik Dergisi**, No:2, s.143-148.
- Kahveci, Yusuf (1999). **Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetim, Sakarya Örneği** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaman, Hasan (2007). **İlk Ve Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya Karşı Tutumları (İstanbul İli Örneği)**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Karabulut, Bilal (2005). **Strateji Jeostrateji Jeopolitik**, Platin Yayınları, Ankara.
- Kocatepe, Şener (2010). **Eğitimde Stratejik Planlama Ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri Tarafından Algılanması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Koçel, Tamer (1998). **İşletme Yöneticiliği**, 6.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, Tamer (2001). **Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern- Çağdaş Yaklaşımlar**, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, Tamer (2003). **İşletme Yöneticiliği Yönetim Ve Organizasyonlarda Davranış Klasik- Modern- Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar**. İstanbul: Beta Yayınları
- Meb, (2001) **2002 Yılı Başında Milli Eğitim**. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama Ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı Yayını.
- Mucuk, İsmet (2001). **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Mütercimler, Erol (2007). **Geleceği Yönetmek**, İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Mütercimler, Erol (2006). **Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Harekâta Geleceği Yönetmek**, 1.Basım, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Nartgün, Şenay Sezgin (2000). **Stratejik Planlama Ve Eğitim, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Nartgün, Şenay Sezgin (1996). **Yükseköğretimde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özalp, İnan, Fermani Maviş (1989). “İşletme Stratejisi, Yapısı Ve Çevresi, Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt7, Sayı 1, s.54.
- Özdemir, Bülent (1999). **Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgür, Hüseyin, Muhittin Acar (2004). “**Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim**”, Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgür, Hüseyin (2004). “**Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim**”, Çağdaş Kamu Yönetimi Ankara: Nobel Yayınları.
- Palazoğlu, A. Bekir (1999). **Atatürk’ün Eğitimle İlgili Düşünceleri**. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araçları Ve Donatım Dairesi Başkanlığı Yayını.
- Pisel, Kenneth P. (2008). “**A Strategic Planning Process Model for Distance Education**” <http://www.springerlink.com/content/596347638n15x57q5825/> Erişim Tarihi: 21.06.2010
- Porter, Michael (2003). **Rekabet Stratejisi, Sektör Ve Rakip Analizi Teknikleri**, Gülen Ulubilgen (Çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Sirat, Morshidi Bin (2009) “**Strategic Planning Directions of Malaysia’s Higher Education: University Autonomy in the Midst of Political Uncertainties**” Springer Science +Business Media B.V. <http://www.springerlink.com/content/P264868n15x57q25/> Erişim Tarihi: 21.06.2010
- Songür, Neşe (2004). APK Daire Başkanlığı Ders Notları.
- Songür, Neşe (2004). **Stratejik Planlama Bilgilendirme Ve Yönlendirme Seminer**, Todaie, s.1-61.
- Şener, Tuba (2009) **Eğitimde Stratejik Planlama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- TDK <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 15.04.2010

- Tortop, Nuri, Eyüp G. İşbir, Burhan Aykaç (1993). **Yönetim Bilimi**, Ankara: Yargı Yayınları.
- Torun, Oya (2004). “Çalıştığımız Mekânlar”, Human Resources **İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi**, s.42.
- Tümer, Sumru (1993). “Neden Stratejik Yönetim”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara: s.117.
- Türk, Ercan (2006) “Eğitimde Stratejik Planlama”. **Eğitim Dergisi** s:8-9
- Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Üzün, Cengiz (2000). **Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler**, İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- Welsh, John F., William J. Nunez, Joseph Petrosko (2005) “**Faculty and Administrative Support for Strategic Planning: A Comparison of Two- and Four-Year Institutions**” <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=11&sid> Erişim Tarihi: 21.06.2010
- Yalçın, Meltem (2007). **Yıldız Teknik Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu Stratejik Planlama Çalışması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yılmaz, Kutluhan (2002). “**Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması**”, Sayıştay Dergisi, s.69. http://www.sayistay.gov.tr/dergi/default_4_yazdir.asp?İd=370 Erişim Tarihi: 18.05.2010
- Yüce, Barış (2007). **Üniversitelerde Stratejik Planlama Ve Bir Yazılım Tasarımı**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
- Yüksel, Fatih (2002). “Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt 11, Sayı 1, Ankara: s.31. yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDQ5MDU2MDUxMDQ4 Erişim Tarihi: 25/04/2010
- Yükselen, Cemal (1998). **Pazarlama İlkeler-Yönetim**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yüzbaşıoğlu, Nedim (2004). **2000’li Yıllarda Strateji Ve Planlama**. Konya: Çizgi Kitapevi

İnternet Kaynakları

- [www.strateji.ibu.edu.tr/ic_kontrol/stratejik_plan_\(2009_2013\).doc](http://www.strateji.ibu.edu.tr/ic_kontrol/stratejik_plan_(2009_2013).doc), Erişim Tarihi: 15/02/2010
- www.adiyaman.edu.tr/idabirim/sgdb/wp-content/evrak/.../1234.pdf, Erişim Tarihi: 15/02/2010
- www.sp.gov.tr/.../planlar/AdnanMenderesUniversitesiSP0812.pdf, Erişim Tarihi: 15/02/2010
- www.sp.gov.tr/.../planlar/AfyonKocatepeUniversitesiSP0913.pdf, Erişim Tarihi: 15/02/2010
- www.ahievran.edu.tr/dosyalar/AhiEvransUniversitesiSP1014.pdf, Erişim Tarihi: 15/02/2010
- www.akdeniz.edu.tr/2009.pdf, Erişim Tarihi: 18/02/2010
- strateji.aksaray.edu.tr/default.asp?asu=39, Erişim Tarihi: 18/02/2010
- www.amasya.edu.tr/dosya/20.01.2010.14.48.44/477178370.doc, Erişim Tarihi: 18/02/2010
- www.sp.gov.tr/documents/planlar/AnadoluUniversitesiSP0913.pdf, Erişim Tarihi: 18/02/2010
- adkg.ankara.edu.tr/dosyalar/SP_2008_2012.pdf, Erişim Tarihi: 18/02/2010
- www.sp.gov.tr/documents/planlar/AtaturkUniversitesiSP0913.pdf, Erişim Tarihi: 18/02/2010
- http://strateji.balikesir.edu.tr/documents/balikesir_universitesi_stratejikplan_2005_2006.doc, Erişim Tarihi: 18/02/2010
- www.sp.gov.tr/documents/planlar/BozokUniversitesiSP1014.pdf, Erişim Tarihi: 24/02/2010
- <http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/CelalBayarUniversitesiSP0812.pdf>, Erişim Tarihi: 24/02/2010
- www.cumhuriyet.edu.tr/dosya/2008_2010.pdf, Erişim Tarihi: 24/02/2010
- eua.cu.edu.tr/Files/Stratejik_Plan_2006_2011.pdf, Erişim Tarihi: 24/02/2010
- www.sp.gov.tr/documents/planlar/DicleUniversitesiSP0913.pdf, Erişim Tarihi: 24/02/2010
- www.sp.gov.tr/documents/planlar/DokuzEylulUniversitesiSP0610.pdf, Erişim Tarihi: 24/02/2010
- www.sp.gov.tr/documents/planlar/DumlupinarUniversitesiSP0812.pdf, Erişim Tarihi: 24/02/2010
- http://www.duzce.edu.tr/surekliiyilestirme/dosya/sp/DU_Stratejik_Plan_2010-2014.pdf, Erişim Tarihi: 24/02/2010
- [http://euspk.ege.edu.tr/planlamaarastirma/eustratejikplan\(2008-2012\).pdf](http://euspk.ege.edu.tr/planlamaarastirma/eustratejikplan(2008-2012).pdf), Erişim Tarihi: 08/03/2010

stratejikplan.erciyes.edu.tr/, Erişim Tarihi: 08/03/2010

www.erzincan.edu.tr/userfiles/.../stratejedb/erz_uni_str_plan_2010_2014.pdf, Erişim Tarihi: 08/03/2010

http://ects.ogu.edu.tr/birimdetay.aspx?ID=101, Erişim Tarihi: 08/03/2010

http://web.firat.edu.tr/strateji/?Git=Sayfa_2.asp&MenuID=3, Erişim Tarihi: 08/03/2010

strateji.gsu.edu.tr/Uploads/Rapor/stratejik%20plan%202008-2012.doc, Erişim Tarihi: 12/03/2010

www.strateji.gazi.edu.tr/2009-2013stratejikplani.doc, Erişim Tarihi: 12/03/2010

www.gantep.edu.tr/duyuru/indexnew.php?id=3546, Erişim Tarihi: 13/03/2010

www.gop.edu.tr/stratejik_plan/GAZİOSMANPAŞA%20ÜNİVERSİTESİ%202009-, Erişim Tarihi: 13/03/2010

www.gyte.edu.tr/DOKUMANLAR/gytestratejikplan2007-2010.doc, Erişim Tarihi: 14/03/2010

www.sp.gov.tr/documents/planlar/GiresunUniversitesiSP1014.pdf, Erişim Tarihi: 14/03/2010

www.sp.gov.tr/documents/HU_SP.pdf, Erişim Tarihi: 14/03/2010

http://www.harran.edu.tr/harran/site_harita.htm, Erişim Tarihi: 14/03/2010

http://www.hitit.edu.tr/hitituniv_20102014_stratejikplan.pdf, Erişim Tarihi: 14/03/2010

iyis.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/5/file/strateji.pdf, Erişim Tarihi: 19/03/2010

www.argor.itu.edu.tr/Belge.aspx?belgeId=3316, Erişim Tarihi: 19/03/2010

http://www.istanbul.edu.tr/duyurular/2007/i.u.stratejikplani.pdf, Erişim Tarihi: 19/03/2010

http://web.iyte.edu.tr/strateji/dosya/Stratejik_Plan_2008-2012.pdf, Erişim Tarihi: 19/03/2010

www.kafkas.edu.tr/kaf_php/2009_Stratejik_plan.doc, Erişim Tarihi: 20/03/2010

www.sp.gov.tr/.../planlar/KahramanmarasSutcuImamUniversitesiSP0812.pdf, Erişim Tarihi: 20/03/2010

www.ktu.edu.tr/enformasyon/SP_2009.pdf, Erişim Tarihi: 20/03/2010

www.sp.gov.tr/documents/planlar/KastamonuUniversitesiSP1014.pdf, Erişim Tarihi: 20/03/2010

http://www.kku.edu.tr/?kku=stratejikplan, Erişim Tarihi: 20/03/2010

www.kocaeli.edu.tr/hakkimizda/?Hakkimizda=StratejikPlan, Erişim Tarihi: 20/03/2010

www.sp.gov.tr/documents/planlar/MarmaraUniversitesiSP0913.pdf, Erişim Tarihi: 20/03/2010

egitim.mehmetakif.edu.tr/duyurular/Dokuman/strateji.pdf, Erişim Tarihi: 20/03/2010

http://www.mersin.edu.tr/uploads/406/files/stratejik_plan.pdf, Erişim Tarihi: 23/03/2010

www.msgsu.edu.tr/msu/ana_uyuru/strateji/plan1.pdf, Erişim Tarihi: 23/03/2010
www.sp.gov.tr/documents/planlar/MuglaUniversitesiSP0913.pdf, Erişim Tarihi: 23/03/2010
<http://www.mku.edu.tr/anasayfa/mkustratejikplan.pdf>, Erişim Tarihi: 28/03/2010
nku.tr/nku.edu.tr/minisite/spk/.../NKU_SP_0914_V1.1_Mastercopy.pdf, Erişim Tarihi: 28/03/2010
www.nigde.edu.tr/ckfinder_portal/userfiles/files/sbe_stratejik_plan.pdf, Erişim Tarihi: 28/03/2010
http://www.pau.edu.tr/pau20/stratejik_plan.pdf, Erişim Tarihi: 28/03/2010
<http://www.omu.edu.tr/a/tr/adek/omustrplan.php>, Erişim Tarihi: 28/03/2010
www.sp.gov.tr/documents/planlar/SelcukUniversitesiSP0913.pdf, Erişim Tarihi: 30/03/2010
www.sp.gov.tr/documents/planlar/SuleymanDemirelUniversitesiSP0610.pdf, Erişim Tarihi: 30/03/2010
sgdb.trakya.edu.tr/StratejikPlan_Arsiv/2008-2012_StratejikPlan.pdf, Erişim Tarihi: 30/03/2010
sgdb.uludag.edu.tr/dosyalar/UludagUniversitesiplan.pdf, Erişim Tarihi: 19/04/2010
http://www.usak.edu.tr/dokuman/2010_2014_stratejik_plan.rar, Erişim Tarihi: 26/04/2010
www.sp.gov.tr/.../planlar/YildizTeknikUniversitesiSP0710.pdf, Erişim Tarihi: 28/04/2010
<http://www.yyu.edu.tr/yyustratejikplan/YYUSTRATEJIKPLAN2.pdf>, Erişim Tarihi: 28/04/2010
www.sp.gov.tr/.../planlar/ZonguldakKaraelmasUniversitesiSP08-12.pdf, Erişim Tarihi: 28/04/2010
http://www.ankusem.ankara.edu.tr/?bil=bil_icerik&icerik_id=10, Erişim Tarihi: 28/04/2010
http://adek.balikesir.edu.tr/doc/Stratejik_PlanlamaDurum_Analizi_Bilgilendirme.doc
Erişim Tarihi: 16/10/2010