



**ÜNİVERSİTELERİN
KURUM İÇ DEĞERLENDİRME RAPORLARININ
MİSYON VE VİZYON ANALİZİ**

Mehmet ÇİÇEKLİTAŞ
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Prof. Dr. İsa SAĞBAŞ
Şubat, 2023
Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MALİYE ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÜNİVERSİTELERİN KURUM İÇ DEĞERLENDİRME RAPORLARININ MİSYON VE VİZYON ANALİZİ

Hazırlayan
Mehmet ÇİÇEKLİTAŞ

Danışman
Prof. Dr. İsa SAĞBAŞ

AFYONKARAHİSAR 2023

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Üniversitelerin Kurum İç Değerlendirme Raporlarının Misyon ve Vizyon Analizi**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

03/02/2023

İmza

Mehmet ÇİÇEKLİTAŞ

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

T.C.

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENSTİTÜ ONAYI

Öğrencinin	Adı- Soyadı	Mehmet ÇİÇEKLİTAŞ
	Numarası	200607103
	Anabilim Dalı	Maliye
	Programı	Maliye
	Program Düzeyi	☒ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐ Sanatta Yeterlik
Tezin Başlığı		Üniversitelerin Kurum İç Değerlendirme Raporlarının Misyon ve Vizyon Analizi
Tez Savunma Sınav Tarihi		03/02/2023
Tez Savunma Sınav Saati		11:00

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek ☐ oy birliği – ☐ oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Elbeyi PELİT
MÜDÜR**

ÖZET

ÜNİVERSİTELERİN KURUM İÇ DEĞERLENDİRME RAPORLARININ MİSYON VE VİZYON ANALİZİ

Mehmet ÇİÇEKLİTAŞ

Şubat, 2023

Danışman: Prof. Dr. İsa SAĞBAŞ

Bu çalışmanın amacı, üniversitelerin kurum iç değerlendirme raporlarını hazırlarken kurumun misyonu ve vizyonuna ne kadar dikkat edildiğini analiz etmektir. Üniversiteler, misyon ve vizyonlarını stratejik planlarında belirlemektedir. Misyon, gerçekleştirilen tüm faaliyetler ile sunulan tüm hizmetleri kapsayan şemsiye bir kavramdır. Vizyon ise uzun vadede gerçekleştirilmek ve ulaşılmak istenilen yeri yansıtan bir bildirimdir. Üniversitelerin misyon ve vizyon ifadelerini kurum iç değerlendirme raporlarına yansıtmaları gerekmektedir. Çalışmanın örneklemini 1992 yılından önce kurulan devlet üniversiteleri, 1992 yılında kurulan devlet üniversiteleri ve 2002 yılından önce kurulan vakıf üniversiteleri oluşturmaktadır. Çalışmada üniversitelerin yürürlükte bulunan stratejik planlarında belirlenmiş misyon ve vizyon bildirimlerinde en sık tekrar eden yedi kelime ayrı ayrı tespit edilmiş ve bu kelimelerin üniversitelerin 2021 yılı kurum iç değerlendirme raporlarında ne kadar yansıttıkları incelenmiştir. Bu incelemede MAXQDA Analytics Pro programının 2022 yılı sürümünden faydalanılmıştır. Ayrıca nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi tekniği kullanılmıştır. Dokümanların analiz edilmesiyle elde edilen bulgular sonucunda gruplar arasında ve grup içinde benzerlik ve farklılıkları tespit edebilmek için kıyaslama çalışması yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda üniversitelerin misyon ve vizyon bildirimlerini kurum iç değerlendirme raporlarına yeterince yansıtmadıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte gruplar arasında kıyaslama yapıldığında misyon ve vizyon bildirimini yansıtmada en başarılı grubun 1992 yılından önce kurulan devlet üniversiteleri olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Stratejik plan, misyon, vizyon, kurum iç değerlendirme raporu, kalite.

ABSTRACT

MISSION AND VISION ANALYSIS OF INTERNAL EVALUATION REPORTS OF UNIVERSITIES

Mehmet ÇİÇEKLİTAŞ

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF PUBLIC FINANCE**

February, 2023

Advisor: Prof. Dr. İsa SAĞBAŞ

The purpose of this study is to analyze how much attention is paid to the mission and vision of the institution while preparing the internal evaluation reports of the universities. Universities determine their mission and vision in their strategic plans. Mission is an umbrella concept that encompasses all activities performed and all services provided. On the other hand, the vision is a statement that reflects the place to be realized and reached in the long term. Universities are required to reflect their mission and vision statements in their internal evaluation reports. The sample of the study consists of state universities established before 1992, state universities established in 1992 and foundation universities established before 2002. In the study, the seven most frequently repeated words in the mission and vision statements determined in the current strategic plans of the universities were determined separately and how much these words reflected in the internal evaluation reports of the universities for 2021 was examined. In this review, the 2022 version of the MAXQDA Analytics Pro program was used. In addition, document analysis technique, one of the qualitative research methods, was used. As a result of the findings obtained by analyzing the documents, a comparison study was carried out in order to determine the similarities and differences between and within the groups. As a result of the study, it was determined that the universities did not reflect their mission and vision statements to the internal evaluation reports of the institutions sufficiently. However, when comparing the groups, it was seen that the most successful group in reflecting the mission and vision statement was the state universities established before 1992.

Key Words: Strategic plan, mission, vision, internal evaluation report, quality.

ÖN SÖZ

Bu çalışmada, stratejik yönetim ve kalite süreçlerinin tarihsel süreç içindeki gelişimi ile yükseköğretim kurumlarında uygulama alanlarına yer verilmekte ve üniversitelerin misyon ve vizyon ifadelerini temel faaliyet alanlarına yansıtma düzeyi araştırılmaktadır. Araştırma sonuçlarının kurum iç değerlendirme raporu hazırlama kriterlerini belirleyen Yükseköğretim Kalite Kurulu ve yükseköğretim kurumları açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Tezin konusunu, vekaleten yürütmekte olduğum Strateji Şube Müdürlüğünün görev alanıyla ilgili bir alanda belirleyerek yapmış olduğum göreve katkı sağlayan ve tüm süreçte desteğini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. İsa SAĞBAŞ'a saygılarımla teşekkür ederim. Tez yazma sürecinde bilgi birikimi ve tecrübeleriyle yardımda bulunan değerli hocalarım ve çalışma arkadaşlarım Doktor Öğretim Üyesi Ali BALKI ve Öğretim Görevlisi Doktor Erhan ÇELİK'e en samimi duygularıyla teşekkür ederim. Tüm süreçte kendisinden fedakârlık yaparak destek sunan kıymetli eşim Güllühan'a ve canım kızım Lidya'ya şükranlarımı sunarım.

Mehmet ÇİÇEKLİTAŞ
2023, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE YÜKSEKÖĞRETİMDE STRATEJİK PLANLAMA

1. STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA.....	3
1.1. STRATEJİNİN TANIMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	3
1.1.1. Stratejinin Tanımı	3
1.1.2. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi	3
1.1.2.1. Strateji ve Politika	3
1.1.2.2. Strateji ve Taktik	4
1.1.2.3. Strateji ve Program	5
1.1.2.4. Strateji ve Yöntem.....	5
1.1.2.5. Strateji ve Plan.....	5
1.2. STRATEJİK YÖNETİM	5
1.3. STRATEJİK PLANLAMA	7
1.3.1. Stratejik Planlamaya Karşıt Görüşler.....	10
1.3.2. Stratejik Planlamayı Destekleyen Görüşler	10
1.3.3. Planlamanın Gerektirdiği Başlıca İlkeler	11
1.4. KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİMİN DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE GELİŞİMİ.....	12
2. STRATEJİK PLANLAMANIN YASAL DAYANAKLARI	15
2.1. 5018 SAYILI KAMU MALİ YÖNETİMİ VE KONTROL KANUNU	15
2.2. STRATEJİ GELİŞTİRME BİRİMLERİNİN ÇALIŞMA USUL VE ESASLARI HAKKINDA YÖNETMELİK.....	16
2.3. KAMU İDARELERİNCE HAZIRLANACAK STRATEJİK PLANLAR VE PERFORMANS PROGRAMLARI İLE FAALİYET RAPORLARINA İLİŞKİN USUL VE ESASLAR HAKKINDA YÖNETMELİK	16

3. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINCA HAZIRLANACAK STRATEJİK PLANLARIN İÇERİĞİ.....	18
4. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA MİSYON VE VİZYON	19
4.1. MİSYON	20
4.2. VİZYON.....	20
4.3. ÜNİVERSİTELERİN MİSYON VE VİZYON BİLDİRİMLERİNİ BELİRLEME SÜRECİ	21

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE KAVRAMI VE YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE

1. KALİTE KAVRAMI.....	23
1.1. KALİTENİN TANIMI	23
1.2. KALİTENİN TARİHÇESİ.....	23
1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	26
2. YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ VE ÜLKE ÖRNEKLERİ	29
2.1. YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ.....	29
2.2. ÜLKE ÖRNEKLERİ.....	32
2.2.1. ABD Yükseköğretiminde Kalite Güvence Sistemi	32
2.2.2. İngiltere Yükseköğretiminde Kalite Güvence Sistemi	33
2.2.3. Almanya Yükseköğretiminde Kalite Güvence Sistemi	34
2.2.4. Japonya Yükseköğretiminde Kalite Güvence Sistemi	35
2.3. AVRUPA YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE İLE İLGİLİ ATILAN ADIMLAR ..	36
3. TÜRK YÜKSEKÖĞRETİMİNDE KALİTENİN GELİŞİMİ	37
3.1. KALİTE RAPORLARININ MEVZUATININ GELİŞİMİ	39
3.1.1. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Kontrol Yönetmeliği.....	40
3.1.2. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği.....	41
3.1.3. Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği	42
3.1.4. Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği.....	43
4. KURUM İÇ DEĞERLENDİRME RAPORU	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜNİVERSİTELERİN MİSYON VE VİZYON İFADELERİNİN KURUM İÇ DEĞERLENDİRME RAPORLARINDA YANSITILMA DÜZEYİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE ÖZGÜNLÜĞÜ	47
--	-----------

2. ARAŞTIRMANIN METODOLİJİSİ	48
2.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	48
2.1.1. Evren.....	48
2.1.2. Örneklem.....	48
2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	50
2.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	52
2.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	52
2.5.1. Misyon ve Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Kelimelere İlişkin Bulgular	52
2.5.1.1. 1992 Yılından Önce Kurulan Üniversitelerin Misyon ve Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Kelimelerin İncelenmesi	52
2.5.1.2. 1992 Yılında Kurulan Üniversitelerin Misyon ve Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Kelimelerin İncelenmesi	56
2.5.1.3. 2002 Yılından Önce Kurulan Vakıf Üniversitelerinin Misyon ve Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Kelimelerin İncelenmesi.....	59
2.5.1.4. Örneklem Dahil Edilen Grupların En Sık Tekrar Eden Kelimelerinin Karşılaştırılması.....	62
2.5.2. En Sık Tekrar Eden Kelimelerin Üniversitelerin Kurum İç Değerlendirme Raporlarında Yansıtılma Düzeyi.....	63
2.5.3. En Başarılı Grupta Yer Alan Üniversitelerin Misyon ve Vizyon Bildirimlerinin Değerlendirilmesi	71
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	73
KAYNAKÇA.....	79

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Misyon ve Stratejik Amaçlar Başlığı Dereceli Değerlendirme Anahtarı	47
Tablo 2. 1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversiteleri.....	49
Tablo 3. 1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversiteleri	49
Tablo 4. 2002 Yılından Önce Kurulan Vakıf Üniversiteleri	50
Tablo 5. 1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversitelerinin Misyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden İkili Kelime Kombinasyonları	53
Tablo 6. 1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversitelerinin Misyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Üçlü Kelime Kombinasyonları	53
Tablo 7. 1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversitelerinin Misyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Kelimeler.....	54
Tablo 8. 1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversitelerinin Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden İkili Kelime Kombinasyonları	54
Tablo 9. 1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversitelerinin Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Üçlü Kelime Kombinasyonları	55
Tablo 10. 1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversitelerinin Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Kelimeler.....	55
Tablo 11. 1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversitelerinin Misyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden İkili Kelime Kombinasyonları	56
Tablo 12. 1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversitelerinin Misyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Üçlü Kelime Kombinasyonları.....	57
Tablo 13. 1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversitelerinin Misyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Kelimeler	57
Tablo 14. 1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversitelerinin Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden İkili Kelime Kombinasyonları	58
Tablo 15. 1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversitelerinin Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Üçlü Kelime Kombinasyonları.....	58
Tablo 16. 1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversitelerinin Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Kelimeler	59
Tablo 17. 2002'den Önce Kurulan Vakıf Üniversitelerinin Misyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden İkili Kelime Kombinasyonları	59
Tablo 18. 2002'den Önce Kurulan Vakıf Üniversitelerinin Misyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Üçlü Kelime Kombinasyonları	60
Tablo 19. 2002'den Önce Kurulan Vakıf Üniversitelerinin Misyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Kelimeler.....	60
Tablo 20. 2002'den Önce Kurulan Vakıf Üniversitelerinin Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden İkili Kelime Kombinasyonları	61
Tablo 21. 2002'den Önce Kurulan Vakıf Üniversitelerinin Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Üçlü Kelime Kombinasyonları	61
Tablo 22. 2002 Yılından Önce Kurulan Vakıf Üniversitelerinin Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Kelimeler.....	61
Tablo 23. Araştırmaya Dâhil Edilen Üç Üniversite Grubunun Misyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Ortak Kelimeler	62
Tablo 24. Araştırmaya Dâhil Edilen Üç Üniversite Grubunun Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Ortak Kelimeler	62
Tablo 25. 1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversitelerinin Kurum İç Değerlendirme Raporlarında Oluşturulan Misyon Bildirimi Kelimeleri.....	63
Tablo 26. 1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversitelerinin Kurum İç Değerlendirme Raporlarında Oluşturulan Vizyon Bildirimi Kelimeleri	64
Tablo 27. 1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversitelerinin Kurum İç Değerlendirme Raporlarında Oluşturulan Misyon Bildirimi Kelimeleri.....	66

Tablo 28.	1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversitelerinin Kurum İç Değerlendirme Raporlarında Oluşturulan Vizyon Bildirimi Kelimeleri	67
Tablo 29.	2002 Yılından Önce Kurulan Vakıf Üniversitelerinin Kurum İç Değerlendirme Raporlarında Oluşturulan Misyon Bildirimi Kelimeleri	68
Tablo 30.	2002 Yılından Önce Kurulan Vakıf Üniversitelerinin Kurum İç Değerlendirme Raporlarında Oluşturulan Vizyon Bildirimi Kelimeleri	69
Tablo 31.	Misyon ve Vizyon Bildirimine Kurum İç Değerlendirme Raporunda En Çok ve En Az Yer Veren Üniversitelerin Kıyaslanması	70
Tablo 32.	Misyon ve Vizyon Bildirimine Kurum İç Değerlendirme Raporunda En Çok ve En Az Yer Veren Üniversitelerin Kıyaslanması	70
Tablo 33.	1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversitelerinin Misyon Bildirimi Örnekleri.	71
Tablo 34.	1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversitelerinin Vizyon Bildirimi Örnekleri .	72



GİRİŞ

Özel sektörde yer alan firmaların 19. yüzyıl ve sonrasında beşeri ve beşeri olmayan kaynaklarının artması ve konjonktürün getirdiği şartlardan minimum düzeyde etkilenme isteği, bu firmaları hedeflerine ulaşmada rasyonel kararlar alabilmek için uzun vadeli planlar yapmaya itmiştir. Daha sonrasında özel sektörde elde edilen bu kazanımlar kamu sektöründe de uygulanmaya başlanmıştır. Üniversitelerin yalnızca eğitim veren kurumlar olmasının ötesinde araştırmanın ve bilimin yapıldığı, bulundukları bölge, ülke, kıta ve hatta dünyanın ihtiyaçlarına cevap vermeye çalıştığı, geleceğe yön vermekle birlikte geleceği belirleyen kurumlar olduğu düşünüldüğünde üniversitelerin kamuda ve özel sektörde stratejik planları en iyi ve doğru uygulayan kurumlar olması beklenmektedir. Üniversitelerin varoluş sebebini ortaya koyan misyon bildirimini ile geleceğini sembolize eden vizyon bildirimlerini oluştururken faaliyetlerini belirledikleri misyon ve vizyon çerçevesinde gerçekleştirmeleri beklenmektedir.

1990'lı yılların sonlarında üniversiteler kalite güvencesi sistemi oluşturmaya başlamıştır. Ülkemizde de bu doğrultuda mevzuat oluşturulmuş ve özellikle Avrupa üniversitelerindeki yapı değişikçe ilgili mevzuatta değişiklikler yapılmıştır. Son olarak 2018 yılında yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği ile Yükseköğretim Kalite Kurulu özerk bir yapıya kavuşmuş ve tüm yükseköğretim kurumlarında kalite komisyonu oluşturulması yönünde düzenleme yapılmıştır. Bu yönetmelikle birlikte üniversitelerin, her yılın Ocak-Mart aylarında birçok başlıkta bir önceki yılın değerlendirmelerini içeren kurum iç değerlendirme raporunu hazırlayarak Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından tasarlanan web tabanlı bir sisteme yüklemeleri ve resmi internet sayfalarından kamuoyuna duyurmaları zorunlu hale getirilmiştir.

Çalışmanın amacı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereğince hazırlanan stratejik planlarda belirlenen misyon ve vizyon ifadelerine üniversitelerin kurum iç değerlendirme raporlarında ne ölçüde yer verildiğini ölçmektir..

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde strateji, stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramlarına, bu kavramların dünyada ve ülkemizdeki gelişimine, stratejik planlamanın yasal dayanaklarına, yükseköğretim kurumlarında misyon ve vizyon belirlemeyi de kapsayacak şekilde stratejik planlama sürecine; ikinci bölümde kalite, toplam kalite yönetimi kavramlarına, kalitenin yasal dayanaklarına,

yükseköğretiminde kalite güvencesi konusunda ülke örneklerine, Türk Yükseköğretiminde kalite güvencesine ve kurum iç değerlendirme raporuna; üçüncü bölümde örnekleme dahil edilen gruptaki üniversitelerin misyon ve vizyon ifadelerinin kurum iç değerlendirme raporlarına etkilerine karşılaştırmalı olarak yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE YÜKSEKÖĞRETİMDE STRATEJİK PLANLAMA

1. STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA

1.1. STRATEJİNİN TANIMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.1.1. Stratejinin Tanımı

Strateji kelimesi dilimize Fransızca'dan geçmiş olup izlem, bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceş anlamlarına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2022).

Literatürde strateji kelimesinin kökeni irdelendiğinde genel olarak karşımıza iki farklı kaynak çıkmaktadır. Bu kaynaklardan ilki Latince stratum kavramıyla ilişkilendirilmiştir. Latince stratum sözcüğü; yol, çizgi veya yatak sözcüklerine karşılık gelmektedir. Strateji kelimesinin dayandırıldığı ikinci kaynak ise Eski Yunan döneminde savaşta kullandığı taktikler ve üstün bilgisi nedeniyle efsaneleşmiş Yunan General Strategos'un ismidir. Stratejinin işletme yönetiminde kullanılması ise Sanayi Devrimi sonrasında üstünlük elde etmek isteyen üreticiler sayesinde olmuştur. Fakat bunun yanı sıra strateji kavramı tarih boyunca orduların üstünlük elde etme amacıyla yaptığı hamleleri belirtmek için de kullanılmıştır (Tosun, 1992: 220).

1.1.2. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Strateji sözcüğü gündelik hayatta genellikle politika, taktik, plan, yöntem ve program sözcükleri ile birlikte ve birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Stratejinin daha iyi anlaşılması, terimler arasındaki farkın ve terimler arasındaki benzer noktaların kavranması bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinin anlaşılması için faydalı olacaktır.

1.1.2.1. Strateji ve Politika

Strateji sözcüğünün benzerleri arasında en fazla karıştırıldığı sözcük politikadır. Politikacılar strateji sözcüğünü tüm dünyada ve ülkemizde çok çekici bulmuş olsa gerek ki sürekli “partimizin stratejisi...” ile başlayan cümlelerin yerine kolaylıkla “partimizin politikası...” diyebilmektedirler.

Politika, kurumlarda istenilen amaçları elde edebilmek için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde personelin vereceği kararlara ve yapacağı

faaliyetlere yol gösteren bir düşünce tarzı, rehber ve pusula olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 37). Diğer taraftan politikanın stratejiye kıyasla daha genel ve emredici kalıplar içerdiği söylenebilir. Aynı zamanda politika, yöneticilerin maksatlarını ortaya koyar ve amaç odaklıdır ve politikanın esnekliği ve yorumlanabilmesi stratejiye göre daha düşüktür. Çünkü politikalar kurumun ilkelerine ve esaslarına sıkı sıkıya bağlı olmaktadır (Hatiboğlu, 1986: 46-47).

Eren (1990: 11), politika ile strateji arasındaki farkı bir örnek ile açıklamıştır. Rahatsızlık ve fazla çalışma durumlarında personele uygulanan ücret politikasının tüm çalışanlara uygulandığını ve her yeni durum için özel bir karara gerek olmadığını; stratejinin ise daha dinamik ve esnek olması nedeniyle farklılık gösteren bir durumla karşılaşıldığında da yol gösterici olduğu belirtilmiştir.

1.1.2.2. Strateji ve Taktik

Tosun (1992: 220), stratejinin belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşmak için mevcut ve gelecekte planlanan kaynakların dağıtım tahminleri olduğunu; taktiğin ise bu amaç ve hedeflere ulaşmak için yapılacak eylemler belirtmiştir. Aynı şekilde Eren de (1990: 12-13) stratejiyi düzen ile ilgili düşünsel bir olgu olarak taktiği ise hedeflere ulaşmak için yapılacak eylemlerin detaylı hazırlanması ile ilişkilendirmiştir. Hatta bazı durumlarda uygulanacak taktiğin eylemi gerçekleştirme anında belirlenebileceğini söylemiştir.

Stratejiler en üst yönetim organlarında belirlenen, subjektif, genellikle belirsiz ortamlarda karar verilen, kurum çevresiyle ilgili bilgi gerektiren, kapsamlı ve genel ifadeler içeren ve uzun bir süreyi kapsayan kavramlardır. Taktikler ise yönetimin daha alt kademelerinde belirlenen, subjektif yönü az, karar verme sürecindeki faktörlerin belirgin olduğu, kurum içi bilgiler gerektiren, ayrıntılardan oluşan ve kısa bir süreyi kapsayan kavramlardır (Hatiboğlu, 1986: 46).

Stratejinin ve taktiğin çok kullanıldığı bir alan olan futboldan bir örnek vermek gerekirse; bulunduğu gruptan çıkma stratejisi belirleyen bir futbol takımının gruptan birinci ya da ikinci olarak çıkması için gruptaki birçok maçta açık bir futbol taktiği oynayarak çok puan toplarken grubun favori diğer takımının deplasmanına gittiğinde ise kapalı bir futbol oynayarak kaybetme riskini minimize ederek berabere kalacağı bir taktikle sahaya çıkması gruptan çıkma stratejisini destekleyen taktiklerdir. Teorik kısımda belirtildiği gibi bir futbol takımında hangi oyunculardan oluşan bir kadronun

olacağı, taraftarın desteğinin kazanılması için neler yapılacağı gibi faktörler strateji ile ilgili iken karşılaşma esnasında hangi oyuncuların nasıl oynayacağı, zamanın uzun toplanla mı kısa toplanla mı geçirileceğı gibi detaylı faktörler ise taktikle ilgilidir.

1.1.2.3. Strateji ve Program

Program, yapılacak işlerin ne zaman, nerede ve kimler tarafından ayrıntılarıyla belirlenmesidir. Programlarda yapılacak işler neredeyse kesin olmakla birlikte riskler minimize edilmiştir. Kısacası program, belirli olayların mekan, zaman, kişi ve yöntem bakımından detaylandırılması iken strateji, karşılaşılma ihtimali olan olayları öngörerek bunlarla ilgili tehdit ve fırsatları da dikkate alarak eylem planlaması yapmaktır (Eren, 1990: 13). Ayrıca somutluk derecesi programlarda stratejilere göre daha yüksek iken esneklik ise oldukça düşüktür (Okumuş vd., 2012: 23).

1.1.2.4. Strateji ve Yöntem

Çoban'a göre (1996: 82) yöntem, kullanış özelliğı bakımından politikaya benzemekte fakat politika ve stratejinin yöntemden temel farklılığı temel bir konuyu ve geniş alanı ele alması yöntemin ise programın, taktiğın, strateji ve politikanın uygulanma biçimi ile ilgili olmasıdır. Bu üç kavramın ortak yönleri ise uzun vadeli tercihlerden oluşmalarıdır. Yöntem ve programın uygulamaya daha yakın olmaları nedeniyle bir iş veya işlem ile ilgili noktalarda benzerlik gösterirler. Nitekim yapılan her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem vardır. Bu açıdan bakıldığında stratejik plan hazırlanırken bazı yöntemlerden faydalanılmaktadır.

1.1.2.5. Strateji ve Plan

Strateji ve planların bağılı bulunulan kurum ve çevreler dikkate alınarak sınırlı bilgiler dâhilinde ve belirsizlik ortamında yapılması yönünde benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bununla birlikte stratejiler planlardan daha dinamiktir Plan, genellikle öngörölmüş, numaralandırılmış, amaçları ve hedefleri yazılı bir doküman haline getirilmiş bir geleceğı tahmin türüdür. Ancak bunun yanında stratejinin her durumda yazılı olmasına ihtiyaç yoktur. Strateji yöneticilerin zihninde yer edinen bir kavram da olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 33-35).

1.2. STRATEJİK YÖNETİM

Çevredeki değişimlerin yavaş olduğu dönemlerde verimliliğı en üst düzeye çıkarmaya çalışan ve daha çok işletme içi faktörlerle ilgilenen klasik işletme yönetimi

başarılı olabilmekteydi fakat çevredeki değişimlerin giderek hızlanması, geleceğin de tasarlanmasını zorunlu kılmış ve bu durum klasik işletme yönetimini başarısız hale getirmiştir (Hatiboğlu, 1986: 41). Gelecek kavramı, stratejik yönetim düşüncesinin anahtar kavramlarından biridir. Stratejik yönetim sürecinde bilinen ya da görünen bir geleceğin tasarlanması değil belirsiz bir ortamda istediğimiz yere varmak için bugün nelerin yapılacağına dair yön çizilmesi beklenir (Pamuk vd., 1997: 7).

Stratejik yönetim sürecini, işletmenin genel yönetim sürecinden bağımsız düşünmek yerine bütünün bir parçası olarak düşünmek gerekmektedir. İşletme yönetimi, işletmenin daha önceden belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmek için yürüttüğü faaliyetlerin organize edilmesi, uygulamaya konulması ve denetim mekanizmaları ile kontrol edilmesidir. Stratejik yönetim ise genellikle işletmenin üst yönetimi tarafından, işletmenin geleceğinin ne yönde şekilleneceği ve çevrede meydana gelen tehditlerin ve fırsatların değerlendirilmesini içermektedir (Dinçer, 1998: 35). Stratejik yönetim, kurumun günlük ve olağan işlerinden de öte uzun dönemli bir yönetim planlamasını kapsamaktadır. Kurumun diğer kurumlarla rekabet gücünü artırması ve dolayısıyla yaşamını devam ettirebilmesi stratejik yönetimin en önemli hedeflerinden biridir (Ülgen ve Mirze, 2013: 27-28).

Sanayi Devriminden sonra tüm dünya hızlı bir değişim dönemine girmiş ve yönetim kavramı da 1900'lü yıllarda ilmi olarak sorgulanmaya başlanmıştır. Klasik yaklaşımın hâkim olduğu dönemde yönetim sisteminde beşeri faktörlere önem vermek yerine üretkenlik ön planda tutulmuş ve insanlar makine olarak görülmüştür. 1930'lu yıllara gelindiğinde, 1929 Ekonomik Buhranının da etkisiyle ekseninde sosyal davranışlarla birlikte teknoloji ve çevre şartlarının da olduğu Neo Klasik Yönetim Modeli hâkim olmuştur (Çoban, 1996: 101). 1960'larda bilimsel yönetimin öncüsü Frederic Taylor'un da desteklediği gibi düşünmek ile yapmayı birbirinden ayıran stratejik planlamacılar ortaya çıkmıştır. 1960'larda işletme sahipleri stratejik planlamayı her iş biriminin rekabet etme gücünü sağlayacak en etkili yol olarak görmüşlerdir (Pamuk vd., 1997: 7). Aynı yıllarda temelinde insan davranışları olan Modern Yönetim Modeli uygulanmaya başlanmıştır. Modern Yönetim Modeli ile birlikte üç ayrı yaklaşım meydana gelmiştir. Bu yaklaşımlardan ilki olan sistem yaklaşımında yönetim eylemi çevre ile bütün olarak görülmektedir. İkinci yaklaşım olan duruma göre değişme yaklaşımında çevre şartlarında meydana gelen değişimler neticesinde alternatif çözümler üretilmekte ve üretilen bu alternatiflerden biri uygulama konulmaktadır.

Üçüncü yaklaşım olan stratejik yönetim yaklaşımında yukarıda bahsedilen ilk iki yaklaşım birlikte uygulanmaktadır. Bu yönetim yaklaşımı ile birlikte işletmelerde stratejik yönetim birimleri oluşmaya başlamıştır (Çoban, 1996: 101).

Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayınlanan Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi'nde (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021: 1) stratejik yönetim, üniversitelerin orta ve uzun vadede odaklanmak istediği önceliklerin belirlenmesi, bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve etkin kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi ile bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesi olarak tanımlanmıştır.

Bir işletmede stratejik yönetim süreci sistematik bir süreçle tasarlanmaktadır. Stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması amaçların belirlenmesidir. Bu aşamanın ardından çevre analizi yapılarak ortaya çıkabilecek fırsatlar ve karşılaşılabilecek tehditler tespit edilmektedir. Daha sonrasında çevre analizinin tamamlayıcısı olarak işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulmaktadır. Çevre analizi ve işletme içinde yapılan analizlerin tümü stratejik analiz evresi olarak adlandırılmaktadır. Stratejik analiz evresinden sonra işletmenin hedef ve politikaları belirlenmekte ve bunları gerçekleştirebilmek alternatif stratejiler oluşturulmaktadır. İşletmeler kendilerine uygun stratejileri seçtikten sonra bu stratejilerin hayata geçirilebilmesi için kaynaklar temin edilmekte ve prosedürler oluşturulmaktadır. Stratejilerin uygulamaya başlanması ile stratejik yönetim süreci sona ermemektedir. Uygulanan stratejilerin başarısını görebilmek için izleme ve değerlendirme süreçlerinden oluşan performans değerlendirmesi yapılarak geri bildirimlerle beslenen stratejik yönetim döngüsü devam etmektedir (Okumuş vd., 2012: 34).

1.3. STRATEJİK PLANLAMA

1960'lı yıllardan sonra ülke ekonomilerindeki büyümenin yavaşlaması, firmaların ürettiği ürünlerin her koşulda satılabileceği algısını yıkmıştır. Firmalar mevcut pazarda yerini koruyabilmek ve daha fazla pazar payı alabilmek için uzun dönemli planlama tekniğinden uzaklaşarak diğer firmalarla rekabeti, amaçların belirlenmesini ve çevresel koşulları içeren ve daha dinamik bir süreci kapsayan stratejik plan tekniğini uygulamaya başlamışlardır (Pamuk vd., 1997: 296-297).

Tosun (1992: 323-324) stratejik planlamayı, genellikle birden çok amaç saptanarak bu amaçlara ulaşmak için uygulanacak eylemlerin daha önceden belirlenmesi olarak tanımlamıştır. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'te stratejik plan, kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans göstergelerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan olarak tanımlanmıştır.

Çoban (1996, 83-84), daha geniş bir tanım yapmadan önce stratejik planın özelliklerini irdelemiştir:

➤ Stratejik planlama, bulunulan dönemde verilecek kararların uzun dönemdeki etkileri ile ilgilenmektedir. Buradan hareketle stratejik planlamanın, stratejik plan çerçevesinde yöneticilerin alacağı gerçek ya da kurgulanmış kararların sebep-sonuç ilişkisi olduğu söylenebilmektedir. Eğer yöneticiler ileride meydana gelecek sonuçları beğenmezlerse ilgili sebebi uygulamayabilir, değiştirebilir ya da ortadan kaldırabilir. Nihayetinde stratejik planlama, uzun vadede olmak istenilen durum ve gelecekte ona ulaşma yollarını bugünden tasarlamak olarak tanımlanabilir.

➤ Stratejik planlama süreklilik gösteren dinamik bir süreçtir. Stratejik planlama ile kurumun amaçları ve hedefleri belirlendikten sonra bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için uygulayacağı politikaları ve stratejileri içeren eylem planları belirlenir. Bunun için daha ayrıntılı düzeyde planlar yapılır. Çevrede meydana gelebilecek kısa veya uzun vadeli değişiklikler nedeniyle stratejik planın belirli aralıklarla gözden geçirilmesi gerekmektedir.

➤ Stratejik planlamanın iyi sonuç vermesi ve başarıya ulaşması stratejik planın yönetimle birlikte çalışanlar tarafından benimsenmesi ile mümkün olmaktadır. Bu yüzden işletmenin hayat şekli olacağı düşünülen stratejik planlamanın çalışanlarca da benimsenebilmesi için gerekli tedbirler alınmalıdır.

➤ Sistematik bir stratejik planlamanın üç temel belge olan stratejik planlar, orta vadeli programlar ile kısa vadeli bütçe ve faaliyet planlarını birbirine bağladığı bir döngü oluşturması beklenmektedir.

Çoban (1996: 84), stratejik planın özelliklerini özetledikten sonra stratejik planlamayı, kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklere yönelik, misyonunu ve toplu olarak hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu

dikkate alarak kurum için uygulanabilir alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plan şeklinde tanımlamıştır.

Eren (1990: 41-42), Neden plan yaparız sorusuna yanıt aramış; işletmelerde gelecek kavramının bir sorun olarak karşılara çıktığını ve yöneticilerin işletmeyi yaşatmak ve devamlılığını sağlamakla yükümlü olduğunu belirtmiştir. Bu yükümlülüğü önemli ölçüde gelecekte olacakları tasarlamak, işletmenin nereye gittiğini, ilerleyen yıllarda faaliyetlerin ne tür bir gidişat göstereceğini sistematik bir şekilde tahmin etmek oluşturur. Geleceğin belirsizliğinin farkında olan yöneticiler, ileride meydana gelme ihtimali olan olaylarla ilgili işletme içinde alınmış bütün kararların sistematik bir şekilde incelenmesi ihtiyacı duyarak stratejik yönetim sisteminden yararlanırlar. İşletmeler stratejik planlama aracılığıyla ileride varılmak istenen amaç ve hedefleri açıkça ortaya koyarlar. İşletmenin faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelebilecek riskler tahmin edilerek bunlara eylem planları içinde yer verilir. Stratejik planlama, işletmenin tüm bölümlerini ilgilendiren bütünsel bir yöntem olduğundan geleceği belirleyen kararlar alınmadan önce fırsatlar ve tehditlerle birlikte kararların etkilerinin artıları ve eksileri tüm yönleriyle değerlendirilir.

Eren (1990: 42), bu değerlendirmelerden sonra stratejik planlama yapmayan bir işletmeyi, gözleri kapalı bir biçimde kalabalık bir yolda yürümeye çalışan ve her an çarpılma tehlikesi olan bir insana benzetmiştir.

Stratejik planın bu tanımları 1990'lı yıllarda yapılmasına karşılık gündeme geldiği ilk dönemlerde çeşitli çevrelerce yanlış anlaşılmıştır. Stratejik plan üzerinde yanlış anlamalara sebep olan durumlardan önem arz edenler aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Çoban, 1996: 83):

➤ Stratejik planlama yalnızca geleceğin tahmin etmek için oluşturulan bir sistem değildir. Buna karşılık, geleceğin getirebileceği fırsatları ve tehditleri dikkate almadan yalnızca cari dönemde karşılaşılan problemleri çözerek ilerleyen bir işletme, çevrede meydana gelecek olumsuzluklardan kötü etkilenmekte ve fırsatları kaçırarak zor duruma düşmektedir. Bu durumdan kurtulmanın yolu ise gelecek senaryolarının düşünüldüğü alternatif karar alma mekanizmalarının geliştirildiği stratejik planlama yapmaktan geçmektedir.

➤ Stratejik planlama, işletmenin finansal kaynaklarının plan dönemi itibarıyla dağıtılmasını öngören bir belge değildir. Bu finansal planlama stratejik plan belgesinin yalnızca bir bölümünü oluşturmaktadır.

➤ Stratejik planlama, işletmede yer alan tüm birimlere ilişkin faaliyetlerin bir araya getirilmesi değildir. Stratejik planlar hazırlanırken işletmedeki tüm birimler dikkate alınır fakat amaçlar ve hedefler belirlenirken bazı birimler ön plana çıkartılabilir.

1.3.1. Stratejik Planlamaya Karşıt Görüşler

Stratejik planın uygulanmaya başlandığı dönemde geleneksel yönetime bağlı olan işletmeler ve örgütler stratejik planlamaya şiddetle karşı çıkmışlardır. Stratejik planlamaya karşıt görüşlere aşağıda yer verilmiştir (Hussey, 1974: 24-25; Ülgen ve Mirze, 2013: 39):

- Planlama yapmanın mali kaynak ihtiyacı ortaya çıkarması ve yönetim kademesinde bulunanların zamanlarının önemli bir kısmını alarak meşgul etmesi.
- Yöneticilerin kendi birimleriyle ilgili faaliyetlere ilişkin hedef koymanın olanaksız olduğunu iddia etmeleri.
- Karar alma esnekliği tanımayan bir stratejik planın yöneticinin yetkisini kısıtlayarak faaliyet alanını daraltacağı düşüncesi.
- Stratejik planın her kademedeki yöneticilere ve çalışanlara ilave bir iş yükü getireceği böylelikle çalışma disiplini ve düzeninin bozulacağı ve asıl görevlerin bir kısmının aksamasına neden olacağı.
- Stratejik planlama yaklaşımının işletmenin dış ve sert unsurları olan rakip firmalar, pazarlar ve ürünler gibi unsurlarla ilgilenirken iç ve yumuşak unsurları olan kurumsal kültür, liderlik, yönetim şekli gibi unsurları gözardı etmesi

1.3.2. Stratejik Planlamayı Destekleyen Görüşler

Stratejik planlamaya karşıt görüşler olmasına karşın ağırlıklı olarak yararlarından bahsedilmektedir. Stratejik planlamayı destekleyen görüşlerin ortak özelliklerine aşağıda yer verilmiştir (Hussey, 1974: 20-21 ve Pamuk vd., 1997: 297):

- Stratejik planlama, işletme organizasyonu içinde bir iletişim ağı oluşturur.
- Yürütmeye görevli yönetim kadrolarında yer alanların stratejik planı desteklemeleri, hazırlık süreçlerinde yer almaları ve uygulamalarını takip etmeleri, kurum içinde planın benimsenmesini ve çalışanların motivasyonunu artıracaktır.
- Plan, etraflı bir araştırma ve tartışma gerektirdiğinden çok sayıda faktör bir arada incelenir ve dikkate alınır. Böylelikle gelecekte meydana gelecek bütün durumlar değerlendirilerek alternatifler arasından en iyi karar seçilmiş olur.

- İyi hazırlanmış bir stratejik plan yönetim kademesinden aşağıya doğru yetki devrini kolaylaştırarak yöneticilerin zamanı iyi kullanmalarını sağlar.
- Dinamik bir stratejik plan geleceğe yönelik çevre analizlerini iyi yaparak işletme faaliyetlerinin daha etkili ve verimli kullanılmasını sağlar ve işletmenin günün gerisinde kalmasını önler.
- Gerçekçi bir stratejik plan, işletmenin gelecekte karşılaşılabileceği riskleri minimize edeceği için seçilen hedeflere yönelik aktarılabilecek kaynaklar etkin bir şekilde kullanılmış olur.

1.3.3. Planlamanın Gerektirdiği Başlıca İlkeler

Stratejik planlamaya destek veren ve karşı çıkan belli başlı görüşlere yukarıda yer alan başlıklarda yer verilmiştir. Etkin ve verimli bir planlamanın gerektirdiği başlıca ilkeler yedi maddede toparlanabilir:

- Birinci ilke, planlama isteğidir. Yöneticinin ve tüm yönetim kadrolarının planlamaya inanmaları ve destek vermeleri gerekir (Tosun, 1992: 38).
- İkinci ilke, planlamanın etkili ve verimli olması ile ilgilidir. Planlamanın etkili ve verimli yapılabilmesi için belirli bir süreye ihtiyaç vardır. Planlamanın aşamaları, belirli zaman dilimlerini kapsamaktadır. Bütün faaliyetlerin kapsadıkları zaman dilimlerinde gerçekleşme sonuçlarının izleme ve değerlendirmeleri yapılacak ve gelecek yıllara dair beklentiler bugünden karara bağlanmış olacaktır. Zaman süreleri belirlenirken katı ve kesin olmaktan ziyade faaliyetlere uygun bir zaman dilimi belirlenmelidir (Eren, 1990: 46).
- Üçüncü ilke, alternatifler ilkesidir. Planlamanın içerdiği her karar, bütün olayların ve olası faktörlerin incelenmesine, bunlar arasında işletmenin amaçlarını en iyi gerçekleştirebilecek yolların seçimini kapsamına alır. Karşılaşılan sorunlara ilişkin alınacak kararlarda alternatifler arasında tercihler yapılırken çözüm noktaları yönünden eğilim stratejik niteliğe sahip faktörlerden oluşmalıdır (Eren, 1990: 46).
- Dördüncü ilke, strateji seçimi ilkesidir. Rekabet koşullarının hakim olduğu piyasalarda rakipler de kendilerine ait amaçlara ulaşmak için faaliyet yürütmekte ve aynı pazarda bir mücadele meydana gelmektedir. Bu yüzden stratejik plan hazırlanırken çevre analizi iyi yapılırsa verimli bir stratejik plan ortaya çıkacaktır ve rakiplerle mücadelede kırılganlık azalacaktır (Eren, 1990: 46).
- Beşinci ilke esneklik ilkesidir. Hazırlanan planların katı kurallara dayandırılması karşılaşılan tehditlerde işletmelerin savunma güçlerini azaltmakta ve

hareket kabileyetlerini kısıtlamaktadır. Bu nedenle stratejik planların ihtiyaç durumlarında değişikliğe izin verecek esnek bir yapıda hazırlanması gerekmektedir (Eren, 1990: 46).

➤ Altıncı ilke haberleşme ilkesidir. Stratejik planların üst, orta ve alt kademedeki yönetici ve personelden oluşturulan ekiplerin çalışması neticesinde tartışma ve iletişim ortamının sağlanarak hazırlanması planların uygulanabilirliğini artıracaktır (Hussey, 1973: 40).

➤ Yedinci ilke yazılı doküman ilkesidir. Yalnızca nihai hale getirilen stratejik planların yazılı bir belgeye dönüştürülmesi değil aynı zamanda izleme ve değerlendirme süreçlerinin de yazılı hale getirilmesi esastır (Hussey, 1973: 39).

David Hussey 1973 yılında, Erol Eren ise 1990 yılında yedinci ilke olan doküman ilkesinden bahsederken, stratejiyle ilgili durum analizlerinin kağıda dökülmesini ilke olarak kabul etmişlerdir. İki yazarın da bu ilkenin temelinde belirttikleri husus; alınan kararların, verilen önerilerin ve yapılan değerlendirmelerin sözlü olmasından ziyade erişilebilir bir formda tutulmasıdır. Yazarların yaşadıkları dönem göz önünde bulundurulduğunda, dokümanların elektronik kayıt yerine kağıda basılmasını benimsediklerini düşünerek bu ilkeyi eleştirmek yerinde olmayacaktır. İlerleyen bölümlerde görüleceği üzere birçok firma, kamu kurum ve kuruluşu giderek e-belge, e-arşiv uygulamalarına geçerek e-dokümantasyon uygulamalarını benimsemekte ve belgeleri kağıt kullanarak işleme koymaya kısıtlamalar getirmektedir.

1.4. KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİMİN DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE GELİŞİMİ

20. yüzyılın ilk yarısında yaşanan krizler ve dünya savaşları devletin ekonomiye müdahalesini zorunlu kılmış ve ülkenin yeniden kalkındırılması için planlamaya ihtiyaç duyulmuştur. 1960’lı yıllardan sonra devletçi ekonomik modellerin etkisini kaybetmesiyle klasik yönetim anlayışı yerine stratejik yönetim anlayışına geçen özel sektörde elde edilen verimlilik, etkinlik ve fayda artışları ile birlikte stratejik yönetimin kamu sektöründe de uygulanabilirliği tartışılmaya başlanmıştır. Kamu yönetiminde ilk olarak kaynakların etkin, ekonomik ve verimli kullanılması, personelin memnuniyet düzeyi ve paydaşlara kaliteli hizmet sunulması bakımından stratejik yönetime ihtiyaç duyulmuştur. Daha sonraları planlama ve değişime karşı hazır olma ihtiyaçları nedeniyle stratejik yönetimin çerçevesi giderek değişmiştir (Bircan, 2002: 46; Genç, 2009: 203).

Kamu idarelerinde oluşturulan stratejik planlar ile kaynakların nerelere harcanacağı belirlenmektedir. Ayrıca iyi oluşturulmuş misyon ve vizyon ile daha uzun vadede yön çizilebilmektedir. Böylelikle hükümetlerin ve kamu idarelerinin amaç ve hedefleri şeffaf bir biçimde görülebilmektedir. Bununla birlikte stratejik planlarda yer verilen farklılaşma, iyileşme ve yenilik, çevre analizi gibi başlıklarda kamu idarelerinden kendilerine verilen rolün dışına çıkarak neler olduğu, neler olabileceği, nasıl olacağı, ne olmak istediği gibi sorulara da yanıt vermesi beklenmektedir. Böylelikle kamu idarelerinde stratejik bakış açısı gelişmektedir (Genç, 2009: 204; Durna ve Eren, 2002: 57).

Türkiye’de İzmir İktisat Kongresinde kararlaştırılan ilkeler dikkate alınarak temel yatırımların devlet tarafından yapılması ve kalkınmayı sağlayacak iktisadi anlayış kabul edilmiştir. İlerleyen yıllarda devletçilik temelinde beş yıllık sanayi planları oluşturulmaya başlanmıştır. Bu planlardan ilki makro ölçüde bir plan olarak kabul edilmemekle birlikte ikincisi İkinci Dünya Savaşı nedeniyle yürürlüğe girememiştir. 1960 ve sonraki yıllarda Devlet Planlama Teşkilatı’nın kurulmasıyla ulusal düzeyde beş yıllık kalkınma planları hazırlanmaya başlanmıştır. Kalkınma planları ile beş yıllık dönemlerde hangi ilkelere göre hareket edileceği belirlenmiştir (Atacan, 1988: 168; Gonca, 1988: 480; Genç, 2009: 205).

1980’li yıllardan itibaren bireylerin, kamu hizmetlerinin sunumunda adalet, hız, kalite gibi kavramlara önem vermeye başlaması ve 1990’lı yıllarda yaşanan idari ve mali krizler, dünyada ortaya çıkan ekonomik, politik, teknolojik ve sosyal koşullardaki değişimlerle birlikte Türk Kamu Yönetiminde daha saydam, katılımcı ve hesap verebilir bir yönetim anlayışı ihtiyacı ortaya çıkarmıştır (Özer ve Bozkurt, 2017: 179).

Türk Kamu Yönetiminde stratejik planın gündeme gelmesi ancak 2001 yılında uluslararası kurumlarla imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PEPSAL-1) ve Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme Raporu ile mümkün olmuştur. PEPSAL-1 ile stratejik planın kamu kurumlarında uygulanması, mali sektör ve kamu yönetiminin orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla gündeme gelmiştir (Yılmaz, 2003: 76; Kalkınma Bakanlığı, 2015: 4). 2003 tarihli AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programının ekonomik kriterler bölümünde yer alan idari reformlar başlığında bakanlıklar ve kamu kuruluşlarında stratejik planlamaya geçiş sürecine değinilmiştir. Bu bölümde kamu kurumlarının kendilerine özgü politika üretme konusunda yetkinlik

açığı bulunduğu belirtilmiştir. Hazırlanacak stratejik planlar ile kamu idarelerinin varlık nedenlerini ortaya koydukları misyon ile farkındalık yaratılacağı, temel politika ve önceliklerini ortaya koyacakları, performans göstergeleri geliştirmek suretiyle başarılarını ölçebilecekleri öngörülmüştür. Stratejik planlarda iç paydaşların ve hizmetlerden diğer faydalananların memnuniyetinin esas alınacağı, planın katılımcı yöntemlerle hazırlanacağı ve kaynakların bu plana dayalı olarak oluşturulacağı belirtilmiştir (Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı, 2003).

4 Temmuz 2003 tarih ve 2003/14 sayılı 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Yüksek Planlama Kurulu Kararında kamu kesiminde yürütülen reform çalışmaları kapsamında kamu kuruluşlarının stratejik planlarını hazırlamalarının ve gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerini bu planlar doğrultusunda oluşturmalarının öngörüldüğünden bahsedilmiş ve kamu kurum ve kuruluşlarının hazırlayacakları stratejik planlar arasında koordinasyon sağlanması, standartların oluşturulması ve kriterlerin belirlenmesi amacıyla Devlet Planlama Teşkilatı tarafından stratejik planlama kılavuzu hazırlanarak kamuoyuna duyurulmuştur. Makro Çerçeve Kararında, Acil Eylem Planı ile de uyumlu olarak, orta vadede bütün kuruluşlara yaygınlaştırılmak üzere sekiz kuruluştaki pilot düzeyde stratejik planlama çalışmalarının başlatılması, çalışmaların pilot kuruluşlarla iş birliği içinde yürütülmesi ve Haziran 2004 itibarıyla 2005 yılı programına ve bütçe teklifine baz oluşturacak şekilde sonuçlandırılması hükme bağlanmıştır (Yılmaz, 2003: 78; Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2022).

2005 yılında Kalkınma Bakanlığı ve Türkiye İstatistik Kurumu iş birliğiyle yöneticilerin stratejik yönetim sürecine ilişkin algı ve düşünceleri, kamu idarelerinde yönetim süreçleri, kurumsal kapasite ve yönetim kalitesine ilişkin algı ve durumu tespit etmek amacıyla Stratejik Yönetim Araştırması yapılmıştır. Araştırma sonucunda kamu idarelerinin dört yıllık bir geçiş takvimi neticesinde stratejik plan hazırlayacakları tarihler oluşturulmuştur (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2022). Böylelikle Türk Kamu Yönetiminde kamu idareleri tarafından beş yıllık dönemler halinde stratejik planların hazırlandığı ve kaynakların bu planlara dayanılarak dağıtıldığı sistemli bir süreç başlamıştır. İlerleyen yıllarda ise stratejik planın yasal dayanakları, kılavuzlar, koordinasyondan sorumlu üst kurumun adı, yapısı ve rolünde önemli değişiklikler olmuştur. Bu değişikliklere aşağıda yer alan başlıklarda yer verilmiştir.

2. STRATEJİK PLANLAMANIN YASAL DAYANAKLARI

Türkiye’de 2000’li yılların başından itibaren Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Plan bölümünde de yer verildiği gibi kamu reformları gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Bu kapsamda kaynakların etkin, ekonomik ve verimli kullanılması, hesap verebilirlik ve mali saydamlığın sağlanabilmesi, kurumların kendilerini tanımaları, politika üretebilmeleri, çevrelerini ve rakiplerini analiz edebilmeleri amacıyla mevzuat oluşturulmaya başlanmıştır. Bu bağlamda stratejik planlamayı kapsayan ve düzenleyen mevzuata ve mevzuata ilişkin değerlendirmelere aşağıda yer verilmiştir.

2.1. 5018 SAYILI KAMU MALİ YÖNETİMİ VE KONTROL KANUNU

5018 sayılı KMYKK’da stratejik plan, kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan olarak tanımlanmıştır. Kanunun Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme başlıklı 9. maddesine göre kamu idareleri, kalkınma planları, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamakla yükümlü kılınmıştır.

Kanuna göre kamu idareleri hem kaynaklarını etkin, ekonomik ve verimli kullanabilmeleri hem de kamu hizmetlerini istenilen düzeyde ve kalitede sunabilmeleri için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini stratejik planlarına, dayandırmak zorundadırlar.

Kanuna göre kamu idarelerinin stratejik plan performanslarını izlemek ve değerlendirmek amacıyla nesnel, sistematik ve düzenli olarak veri toplamaları ve analiz etmeleri ayrıca izleme ve değerlendirme sonuçlarını idare faaliyet raporlarında göstermeleri beklenmektedir.

Kanun, stratejik planın üst politika belgelerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından kurumun üst yöneticilerini sorumlu tutmuştur.

5018 sayılı KMYKK genel olarak değerlendirdiğinde kamu kurumlarına, hizmetlerini istenilen kalitede ve seviyede sunabilmeleri için elde etmeyi öngördüğü gelir ve giderlere yürürlük tarihinden yaklaşık altı ay önce nihai hale gelen stratejik

planlarında yer vererek idarenin misyon ve vizyonuna uygun olarak kullanma yükümlülüğü getirmiştir.

2.2. STRATEJİ GELİŞTİRME BİRİMLERİNİN ÇALIŞMA USUL VE ESASLARI HAKKINDA YÖNETMELİK

Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (2006), 5018 sayılı KMYKK'ya dayanılarak çıkarılan ve stratejik plan ile ilgili görev ve sorumlulukları düzenleyen ilk yönetmektir. Bu yönetmelik ile stratejik plan hazırlama, koordinasyon ve eğitim ile ilgili görevler strateji geliştirme birimlerine verilmiştir.

Yönetmeliğin 4., 5. ve 6. maddelerinde, idare düzeyinde misyon belirleme, kurumsal hedefler oluşturma, orta ve uzun vadeli strateji ve politikaları belirleme, stratejik plan hazırlık programını hazırlama, üstün ve zayıf yönleri tespit etme, amaçları oluşturmak üzere gerekli çalışmaları yapma görevleri strateji geliştirme birimlerinin görevleri arasında sayılmıştır. Aşağıda yer alan başlıklarda bu görevlerin katılımcı yöntemlerle ve farklı uzmanlık alanlarına sahip üyelerin oluşturduğu stratejik planlama ekibi tarafından yerine getirildiği ve strateji geliştirme kurulu tarafından karara bağlandığı görülmektedir. 2006 tarihli yönetmeliğin güncel mevzuatla çeliştiği görülmektedir.

2.3. KAMU İDARELERİNCE HAZIRLANACAK STRATEJİK PLANLAR VE PERFORMANS PROGRAMLARI İLE FAALİYET RAPORLARINA İLİŞKİN USUL VE ESASLAR HAKKINDA YÖNETMELİK

2021 tarihli Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin yürürlüğe girmesi ile ayrı yönetmeliklerde düzenlenen stratejik plan, idare faaliyet raporu ve performans programı ile ilgili düzenlemeler tek bir yönetmelikte birleştirilmiştir.

Yönetmelikte stratejik plan, kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans göstergelerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan olarak tanımlanmıştır. Yükseköğretim kurumlarınca hazırlanan stratejik planda yer alan misyon, vizyon, amaç, hedef ve performans göstergelerinin birbirleriyle bağlantıları ve kavramsal tutarlılığının Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından

değerlendirileceği belirtilmektedir. Stratejik plan güncellemelerinin misyon ve vizyon değiştirilmeden yapılması istenmektedir.

Yönetmelikte kamu idarelerinin hazırlamış oldukları stratejik planlarının Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından değerlendirilirken geleceğe bakış bölümünde yer alan misyon ve vizyondan başlayarak, farklılaşma stratejisi ile strateji geliştirme başlığında yer alan amaç, hedef ve performans göstergeleri arasındaki kavramsal tutarlığın değerlendirilecek olması büyük önem arz etmektedir. Çünkü kamu idareleri stratejik plan başlıklarında yer alan bölümleri farklı çalışma gruplarına verebilmektedir. Bu durum stratejik planın durum analizi bölümünden başlayarak strateji geliştirme bölümüne kadar önemli düzeyde tutarsızlıklara neden olmaktadır. Ayrıca yönetmelikte, yürürlüğe giren stratejik planlarda değişiklik yapılmasına imkân veren iki yöntemden biri olan stratejik planın güncellenmesinde misyon ve vizyonların değiştirilemeyeceğine ilişkin madde bulunması misyon ve vizyon kavramlarının stratejik plan yürürlüğe girdikten sonra stratejik planın yenilenmesi durumları haricinde değiştirilemeyeceğini göstermektedir. Bu madde ile misyon ve vizyon kavramlarının kısa sürede değiştirilmesinin önüne geçilmiş olmaktadır.

Stratejik plan hazırlayacak kamu kurumlarına yardımcı olmak amacıyla Devlet Planlama Müsteşarlığınca 2003 yılında Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu'nun ilk sürümü, 2006 yılında ise ikinci sürümü yayımlanmıştır. Kalkınma Bakanlığı 2016 yılında stratejik plan hazırlayan kamu idarelerinin görüş ve önerilerini de alarak taslak stratejik plan rehberi hazırlamıştır. 2018 yılında kamu düzenindeki yeni değişiklikler ile Kalkınma Bakanlığı tarafından yürütülen stratejik plan ile ilgili görev ve yetkiler Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına verilmiş ve Stratejik Planlama Kılavuzunun üçüncü sürümü bu Başkanlık tarafından yayımlanmıştır. 2019'da geçilen yeni Program Bütçe Sistemine uyum sağlanabilmesi amacıyla 2021 yılında yeniden güncellenen Stratejik Planlama Kılavuzunda kamu idareleri arasındaki farklılıklar göz önünde bulundurularak belediyeler, kamu sermayeli işletmeler ve üniversiteler için ayrı rehberler yayımlanmıştır.

Rehber, stratejik planın hazırlanması, sunulması ve uygulanması süreçlerinin nasıl ve kimler tarafından yürütüleceğini yönlendirmektedir. Yükseköğretim kurumlarının diğer kamu idarelerinden daha farklı işleve ve faaliyet alanına sahip oldukları dikkate alındığında üniversiteler için ayrı bir rehber hazırlanmış olması stratejik planın bu kurumlardaki uygulanabilirliğini artırdığı düşünülmektedir.

Yükseköğretim kurumlarınca hazırlanacak stratejik planlarla ilgili bilgiye “3. Yükseköğretim Kurumlarınca Hazırlanacak Stratejik Planların İçeriği” başlığında yer verilmiştir.

3. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINCA HAZIRLANACAK STRATEJİK PLANLARIN İÇERİĞİ

Yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama, kamuda stratejik planlamanın resmi olarak ilk uygulanmaya başlandığı hatta pilot olarak uygulandığı dönemde bile uygulanmıştır. Orta ve uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi, kaynakların stratejik öncelikler dikkate alınarak dağıtılması ve kullanılması, mali disiplinin sağlanması, izleme ve değerlendirme sürecinin işletilmesi için stratejik planlara ihtiyaç bulunmaktadır. Stratejik planların fonksiyonu yükseköğretim kurumları açısından ayrı ve önemli bir yere sahiptir. Üniversite sayısının önemli ölçüde artması, yeni grupların ortaya çıkması (bölgesel kalkınma odaklı üniversiteler, araştırma üniversiteleri vb.), uluslararası arenada görünür olma isteği, hazine yardımları dışında maddi kaynak sağlanmak istenmesi vb. unsurlar yükseköğretim kurumlarında stratejik plan oluşturmayı güçlü bir enstrüman haline getirmektedir. Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberine göre stratejik planlar aşağıda yer alan aşamalardan oluşmalıdır (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021):

Stratejik Plan Hazırlık Süreci: Bu bölümde eğitim vb. ihtiyaçlar tespit edilmekte, Strateji Geliştirme Kurulu ve Stratejik Planlama Ekibi üyeleri belirlenmekte, ve bir hazırlık programı oluşturulmaktadır. Rehber’de yer alan kriterler değerlendirildiğinde Stratejik Planlama Ekibinde akademik ve idari personel sayıları arasında dengenin gözetilmesi, farklı uzmanlık alanlarına sahip üyelere yer verilecek olması planın hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi süreçlerinde başarıyı artıracığı düşünülmektedir.

Durum Analizi: Bu bölümde üniversite çeşitli yöntemlerle kendi durumunu ortaya koymaktadır. Analizler yalnızca kurum içinde mevcut durumu yansıtacak personel sayısı, öğrenci sayısı, fiziki alan vb. verileri değil çevreyi, yükseköğretim sektörünü ve akademik faaliyetleri de kapsamaktadır. Durum analizi bölümünün sonunda ise güçlü, zayıf yönler ile fırsat ve tehditlere yer verilmektedir. Yapılan tüm analizlerin sonucunda sonraki bölümlere temel teşkil edilecek tespit ve ihtiyaçlar listesi hazırlanmaktadır.

Geleceğe Bakış: Misyon, vizyon ve temel değerlerin belirlendiği bölümdür. 4. Yükseköğretim Kurumlarında Misyon ve Vizyon başlığında bu bölüme ilişkin daha detaylı bilgilere yer verilmiştir.

Farklılaşma Stratejisi: Üniversitelerin eğitim, araştırma veya girişimci odaklarından hangisine kendisini konumlandığına, hangi faaliyetleri başarı bölgesi olarak belirlediğinin, sunmuş olduğu faaliyet ve hizmetlerden hangilerini artıracığının, azaltacağının ve yok edeceğinin, yetkin olduğu veya yetkinlik açığı bulunduğu alanlarının neler olduğunun ortaya konulduğu bölümdür.

Strateji Geliştirme: Amaç ve hedeflerin belirlendiği bölümdür. Hedefler belirlendikten sonra hedeflere yönelik performans göstergeleri, riskler, stratejiler, kaynak tahmini ve hedeflerden sorumlu ve iş birliği yapılacak birimlerden oluşan hedef kartları hazırlanmaktadır. Bu bölümde durum analizi sonucunda ortaya çıkan tespit ve ihtiyaçların, misyon ve vizyon çerçevesinde ve farklılaşma stratejisinde belirlenen tercihler dikkate alınarak hedef kartlarına yansıtılması beklenmektedir.

İzleme ve Değerlendirme: Stratejik planlarda belirlenen performans hedefi gerçekleştirmelerinin üniversitelerin Strateji Geliştirme Kurulları tarafından hangi periyodik aralıklarla izlenip değerlendirileceğinin karara bağlandığı bölümdür.

4. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA MİSYON VE VİZYON

İşletmelerin ve kurumların belirlemiş oldukları vizyon ve misyonları onların kurum kültürünü, dünya görüşünü, geleceğe bakışlarını, çevreyi algılamalarını belirleyen paradigmalardır. Bu paradigmlar firmaların ve kurumların kuruluş ve oluşum felsefesinin teorik temellerini oluşturur ve bu temeller sadece mevcut zaman dilimindeki çevrenin yorumlanmasına odaklanmaz aynı zamanda gelecek yönelişlerini, atılım ruhunu, dinamizmimi de belirler (Barca, 2002: 19-20). Stratejik yönetim anlayışının yaygınlaşmasıyla birlikte misyon ve vizyon kavramları da bu süreçte ön plana çıkmaya başlamıştır. Misyon ve vizyon kavramları hala çok soyut ve karmaşık kavramlar olarak görülmektedir. Ayrıca iki kavram birbirlerinin yerine de sıklıkla kullanılmaktadır. Bu başlıkta misyon ve vizyon kavramlarına ve Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberinde misyon ve vizyon oluşturulma süreçlerinin nasıl işlediğine değinilecektir.

4.1. MİSYON

Campbell & Yeung, (1991'den akt. Kılıç, 2010: 11) misyonu, örgütü bir bütün olarak bir arada tutan kültürel birleştirici olarak tanımlamıştır. Bu kültürel normlar, bireylerin davranışlarını, çalışma şekillerini ve örgütün amaçlarının uygulamaya koyulmasını etkileyen güçlü normları ve değerleri içermektedir. Misyon, örgütün amacı, kimliği, politikaları ve temel değerleri bileşenlerini içeren ve örgütün varoluş sebebini ortaya koyan bir kavramdır. Bu kavramda örgütün ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığının açıkça ifade edilmesi beklenmektedir (Akyüz, 2001: 135; DPT, 2003: 20).

Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberinde misyon bir üniversitenin var oluş sebebi olmakla birlikte üniversitenin ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder şeklinde tanımlanmıştır. Rehber'de ayrıca misyon bildirimi, üniversite tarafından gerçekleştirilen tüm faaliyetler ile yürütülen tüm hizmetleri kapsayan bir şemsiye kavram olarak tanımlanmıştır (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021).

4.2. VİZYON

Lissack ve Roos'a (2001: 55) göre vizyon, örgütün gelecekteki başarısı için bir rotadır veya örgütün oluşturduğu amaçlardır.

Vizyon, kurumların ve işletmelerin uzun vadede neyi veya neleri yapmak istediğinin güçlü bir biçimde ifade edilmesidir. Birden fazla fonksiyona sahip örgütlerde vizyon daha önemli bir hale gelmektedir. Çünkü vizyon örgütün farklı fonksiyonlara ve bileşenlere sahip birimlerini tek çatı altında toplayan bir unsurdur. Ayrıca vizyonunu güçlü bir biçimde belirlemiş kurumlar, kısa dönemli konjonktürel değişimlerden minimum düzeyde etkilenmektedirler (Barca, 2002: 20, DPT, 2003: 21).

Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberinde vizyon, üniversitenin geleceğini sembolize eden genel amacı olarak tanımlanmıştır. Vizyon kavramının stratejik planın kapsadığı beş yıllık süreyi aşarak daha uzun bir dönemde üniversitenin gerçekleştirmek istediklerini ve ulaşmak istediği yeri yansıtacak bir şekilde belirlenmesi gerektiği belirtilmiştir. Rehber'de ayrıca iyi belirlenmiş bir vizyon bildirimi ile üniversitenin farklı birimlerinde farklı görevleri yürüten birimlerin tek çatı altında toplanacağı ve bununla birlikte yönetim ve personel tarafından bilinen ve benimsenen

bir vizyon bildirimi ile tüm çalışanların vizyona ulaşma konusunda teşvik edilmiş olacağına yer verilmektedir (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021).

4.3. ÜNİVERSİTELERİN MİSYON VE VİZYON BİLDİRİMLERİNİ BELİRLEME SÜRECİ

İlk kez stratejik plan hazırlamayacak olan üniversitelerin misyon ve vizyon bildirimlerini değiştirmeden koruyabilecekleri gibi çevrede, yükseköğretim politikalarında, bağlı bulunan mevzuatta ya da üst politika belgelerinde önemli değişiklikler olması durumunda bu bildirimlerin gözden geçirilmesi tavsiye edilmektedir. Misyon ve vizyon bildirimleri stratejik planların geleceğe bakış bölümünün ilk iki başlığını oluşturmaktadır. Bu bölüm toplamda üç başlıktan oluşmakta olup üçüncü başlıkta temel değerlere yer verilmektedir. Üniversitelerde misyon ve vizyon bildirimlerinin belirlenmesinde sorumluluk rektörlere verilmiştir. Bununla birlikte rektörler, bu bildirimleri oluştururken yardımcıları ve harcama yetkililerinin görüşlerini alabilmektedir. Rektörün oluşturduğu misyon ve vizyon bildirimlerine ilişkin perspektif çerçevesinde Stratejik Planlama Ekibi paydaşların da katılımını alarak alternatif misyon ve vizyon taslaklarını hazırlar. Bu taslaklar Strateji Geliştirme Kurulunda görüşülerek nihai hale gelmektedir (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021).

Üniversiteler İçin Stratejik Plan Hazırlama Rehberinde üniversitelerin oluşturacakları misyon ve vizyon bildirimlerinde belirli kriterler yer almaktadır. Rehberde göre misyon bildirimi oluşturulurken dikkat edilmesi gereken hususlara aşağıda yer verilmiştir (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021: 35-36):

- Kısa, net ve öz bir biçimde ifade edilir.
- Üniversitenin yetki ve sorumluluklarıyla tutarlıdır.
- Mevzuatta ifade edildiği şekliyle tüm görevler ayrıntılı açıklanmaz. Bu bildirim kapsayıcı bir niteliktedir, görevleri genel olarak tanımlar.
- Üniversitenin yetkinlikleri ve üniversitedeki süreçlerden ziyade üniversitenin genel işlevleri ve sunacağı hizmetlerin genel eksenini tanımlar.
- Sonuç odaklıdır, hizmetin yerine getirilme sürecini değil amacını tanımlar.
- Üniversitenin faaliyet alanları ile hizmet sunduğu kesimleri tanımlar.
- Muğlak veya çatışan unsurları içermez.

Rehbere göre vizyon bildirimi oluşturulurken dikkat edilmesi gereken hususlara aşağıda yer verilmiştir (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021: 36-37) :

- Kısa, net ve akılda kalıcıdır.
- İdealist ve özgündür.
- Değişim için ilham vericidir.
- İddiallık ile ulaşılabilirlik arasında denge kurar.
- Paydařlar tarafından gelecekte algılanmak istenilen konumu dikkate alır.
- Orta ve uzun vadeli amaç, hedef ve projelere yön verir.



İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE KAVRAMI VE YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE

1. KALİTE KAVRAMI

1.1. KALİTENİN TANIMI

Kalite sözcüğü, Latince "nasıl oluştuğu" anlamına gelen "qualis" kelimesinden gelmektedir (Şimşek, 2001: 5).

Kaliteye ilişkin yapılan tanımlamalar şu şekildedir:

➤ Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür (Amerika Kalite Kontrol Derneği, 2022).

➤ Kalite, müşteri ihtiyaçlarının ötesine geçip, müşterilerin sürekli olarak beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamak, kabul etmek, karşılamak ve hatta bunları aşmaktır. Buradaki en önemli nokta ise kalitenin artık statik olmadığıdır (Ersen, 1997: 9).

➤ Kalite, özellikle tüketicinin ihtiyaç ve beklentilerinin bilinmesi, bunlara uygun tasarımın yapılması, bunların hatasız bir şekilde teşkil edilmesi, satış işlemleri ile ilgili bileşenlerin ve alt bileşenlerin güvenilir bir şekilde sağlanması, performansın ve güvenliğin belgelendirilmesi, kullanımla ilgili bir takım özelliklerin açık bir şekilde ortaya konulması, ambalajlamanın uygun bir şekilde ve teslimatın dakik olarak yapılması, satış sonrası hizmetlerin verimli olması ve bu konuyla ilgili deneyimlerin hepsidir (Demirdöğen, 1994: 40).

➤ Kalite, klasik anlamından daha farklı olarak sadece ürün veya hizmetin kalitesi olmaktan çıkmış, yönetimin kalitesi anlamında daha geniş olarak kullanılmaya başlanmıştır. Çünkü bir mal veya hizmetin kaliteli olabilmesi, içinde oluştuğu sürecin kalitesine bağlıdır. Bu anlamda kalite artık teknik bir kavram olmaktan çıkmış stratejik bir kavram haline gelmiştir (Özevren, 1997: 7).

1.2. KALİTENİN TARİHÇESİ

Kalite ile ilgili ilk bilgilere Hammurabi Kanunlarında rastlanmaktadır. Bu eski kanuna göre eğer inşaat ustasının yaptığı ev sağlam olmaması nedeniyle yıkılıp ev sahibinin ölümüne sebep olursa evi yapan usta ölümle cezalandırılırdı (Şimşek, 2001: 15). Milattan önce 15. yüzyılda ise Eski Mısır'da telden oluşturulan bir araç vasıtasıyla

taş blokların yüzeylerinin dikliği ölçülmekte ve aynı dönemde anıt mezarlarda yer alan taşların düzgün bir şekilde yontulması ve bir araya getirilmesi hususuna önem verilmiştir (Şimşek, 2000: 2; Tekin, 2011: 14). Yukarıda yer alan açıklamalardan anlaşıldığı gibi tarihteki ilk kalite testleri işin düzgün ve sağlam yapılmasıyla ilgili olmuştur.

Selçuklular zamanında oluşturulan Ahilik ve Lonca teşkilatları yalnızca malların ve hizmetlerin kalitesini koruma konusunda görev yapmamış aynı zamanda ustaların ve işçilerin meslek davranışları konusunda da rol oynayarak kalitenin korunmasını sağlamaya çalışmışlardır. Orta Çağ'da Avrupa'daki ustalar bir işi en çok işin içinde bulunan ve işi yapan kişi bilir diyerek hem ürünlerin üretim kısmında imalatçı olarak hem de ürünleri denetleyen kişiler olarak her iki görevi birlikte yürütmüşlerdir (Tekin, 2011: 14).

19. yüzyılın ikinci yarısında üretim arzındaki açığa paralel olarak ülke ekonomilerinin başarı kriterleri, daha fazla üretim ve ölçek ekonomisinden istifade etmek olmuştur. Bu durumda fabrikalardaki istihdam açığı tarım sektöründe çalışan vasıfsız işçilerle karşılanmaya çalışılmış fakat bu işçilerden yeterli verimin elde edilememesi üretilen ürünlerde kalitenin düşmesine neden olmuştur (Özevren, 2000: 7-8). Frederick Winslow Taylor, işletmelerde kalitenin azalmasına bilimsel çözüm arayan ilk bilim insanı olarak bilinmektedir. Taylora göre, işletmelerde kalite düşüşüne neden olan düşük verimli ve israfli çalışmaların nedeni bilimsel yöntemleri yeterince bilmeyen ya da kullanmayan yöneticilerdir. Bu bağlamda planlama ve üretimin birbirinden ayrılmasını, işin mühendisler tarafından en ince teferruatına kadar planlanmasını ve nasıl yapılacağının işçilere anlatılmasının gerekli olduğunu savunmuştur. Taylor'a göre, eğitimsiz işçiden işini geliştirmesi beklenmemelidir (Yozgat: 1978: 16).

Yönetimle ilgili teorisini Taylor aşağıda yer alan maddelerdeki gibi toplamıştır (Tenner & DeToro, 1992: 15-16):

Günlük Görev: Her işçinin tamamlanması bir gün sürecektir, tanımı açıkça yapılmış bir görevi olmalıdır.

Standart Koşullar: İşçi, görevi tamamlamak için standart araçlara ve koşullara sahip olmalıdır.

Başarı İçin Yüksek Ücret – Görevini başarıyla süresinde ya da süresinden önce tamamlayan işçilere prim ödenmelidir.

Yüksek Başarısızlık Kaybı: Görevi başarıyla tamamlamayan işçilere maddi müeyyide uygulanmalıdır.

Taylor'un bilimsel yönetim anlayışından esinlenen Henry Ford kişiye özel otomobil üretmek yerine seri üretime geçerek aynı standartlara sahip çok daha fazla otomobil üretmiş ve maliyetleri düşürerek karlılığını artırmıştır. Böylelikle ısmarlama üretimden seri üretime geçilmiştir (Kırım, 1999: 11-13). Taylor'un önerileri kısa bir süre boyunca pozitif sonuçlar doğurmuş ancak üretimde beşeri faktörleri yok sayarak yalnızca belirli sürede en fazla üretime odaklanan bu sistem işçiler üzerinde tatminsizlik doğurmuş ve bu nedenle üretim süreci yeniden verimsiz hale gelmiştir (Özevren, 2000: 12). Ayrıca 1970'li yıllarda Taylor'un müşteri beklentilerini dikkate almayan standart seri üretim düşüncesi, tüketicilerin ürün taleplerinde özel ve farklı hissettikleri bir döneme geçilmesiyle yıkılmaya başlamıştır. Otomobil sektöründen bir örnek vermek gerekirse firmaların ürettikleri araçların üstü açık olma-olmama, otomatik-manuel gibi çeşitlerini seri üretime geçirmeleri neticesinde ısmarlama seri üretim denilen bir dönem başlamıştır (Kırım, 1999: 12). Taylor'un teorilerine bir diğer eleştiri de Juran tarafından yapılmıştır. Juran'a göre Taylor'un teorilerinin planlamayı iş geliştirmeden ayırması, işçiye işi geliştirme sorumluluğundan soyutlamış ve işçiliğe yıkıcı bir darbe indirmiştir.

Taylor, ABD'de verimlilik ile ilgili standartlar ortaya koyarken, bilimsel yönetim ile ilgili önemli çalışmalar yapan Weber ise Almanya'da yönetimin ilkeleri ve bürokrasi alanlarında yeni teoriler ortaya atmıştır. Weber, organizasyonların büyüdükçe iş prosedürlerinin ve bürokrasinin arttığını söylemektedir. Ortaya atılan bu teori gereğince çalışanlar, kendilerine verilen görevleri belirli standartlar çerçevesinde yürütmelidirler. Bu teorinin uygulanmasıyla her çalışan yalnızca kendi işiyle ilgilenmiş ve kendi işiyle ilgili alanda uzmanlaşmıştır. Bu uzmanlaşma süreci sonucunda ilk olarak üretim ve verimlilik artmış fakat sonrasında işçilerin firmaya olan bağlılığı azalmış ve işe yabancılaşması sonucunda üretimde ve verimlilikte düşüş gözlenmiştir (Özevren, 2000: 13).

Bilimsel yönetim anlayışı çerçevesinde iş ve işçi formlarının formüllere dökülerek insan ve insan davranışlarının göz ardı edilmesi, bugüne kadar uzanan yönetim anlayışı problemlerine neden olmuştur.

Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra hem üretimin eskiye oranla daha karmaşık bir hale gelmesi hem de ürünlerin sıklıkla arızalanması kaliteye ilişkin uygulamaların tekrar

gözden geçirilmesine neden olmuştur. Bu dönemde, üretilen hatalı ürünlerin müşteri beklentilerini karşılamaması ve savaş gibi ortamlarda belirgin zararlara neden olması müşterilerin üretilen ürünlere karşı bakışını olumsuz yönde etkilemiştir. Tüketicilere hatalı ürünlerin gitmesini önlemek adına kalite kontrol işlevi, bu alanda uzmanlaşmış kişiler tarafından yerine getirilmeye başlanmıştır. Bu gelişmelerin sonucunda yalnızca yapılan işleri kontrol ederek hatalı olan ürünlerin tespit edildiği, üretim bölümünden bağımsız olarak muayenecilik mesleği ortaya çıkmıştır. Bu uygulama tüketiciler açısından olumlu olmuş ve onları korumuş ancak hatalı ürünlerin düzeltilmesi ya da çöpe atılması ürünleri üreten işletmeler açısından bir maliyet ortaya çıkarmıştır (Peşkircioğlu, 1999: 13; Tekin, 2011: 15; Efil, 2016: 14-15). Firmaların yalnızca son aşamada gerçekleşen kalite kontrolleri neticesinde hurdaya dönüşecek ürünler üretmesini önlemek amacıyla W. Shewart tarafından yapılan kontrol çizelgeleri çalışmaları örnek alınmış ve böylelikle üreticiyi de koruma altına alarak ürünlerin yalnızca son aşamada değil tüm üretim aşamasında kontrol edildiği bir istatistiki kalite kontrol yöntemine geçilmiştir (Tenner & DeToro, 1992: 16; Peşkircioğlu, 1999: 13; Efil, 2016: 14-15).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllarda ABD'de Amerikan Kontrol Derneği kurulmuş ve bu dernek kalite iyileştirme çalışmalarına katkı sağlamaya çalışmıştır. 1950'li yıllar aynı zamanda talebin arzı aşması sebebiyle ürünlere talebin fazla olduğu yıllar olarak bilinmektedir. Ayrıca ürünlerin üzerinde “Amerikan Malı” etiketi olmasının bir kalite göstergesi olması nedeniyle Amerikan ürünleri talep patlaması yaşamıştır (Küçük, 2013: 29; Efil, 2016: 16). ABD'de hem ekonomi konusunda hem de kalite konusunda işler yolunda giderken aynı tarihlerde savaştan ağır bir yenilgiyle ayrılan Japonya'da neredeyse tüm fabrikalar yıkılmış, kalanlar ise yalnızca silah üretimi için kullanılmaktaydı. Başta Juran ve Deming olmak üzere kalite konusunda başarılı olan bilim insanları Japonya'ya davet edilmiş ve üst düzeyde misafir edilerek kalite konusunda eğitimler vermişlerdir. Japonya'da kalite konusunda çok önemli gelişmeler gösterilmiş, ülkenin markası bir kalite göstergesi haline gelmiş ve 1980'li yıllarda ihracat rekorları kırarak dünyanın en büyük ikinci ekonomisi olmuştur (Tenner & DeToro, 1992: 16).

1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kalitenin ilk olarak kalite kontrol ile başlayan tarihsel yolculuğu toplam kalite yönetimiyle devam etmiştir. Shewhart, Deming, Juran ve Feigenbaum gibi bilim

insanlarının düşüncelerinden hareketle 1940'lı yıllarda ilk olarak Amerika'da doğduğu ancak bu ülkede ilgi görmemesi nedeniyle Japonya'da uygulanmıştır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2007: 13; Sipahi ve Yıldırım, 2004: 5).

Toplam kalite yönetimi anlayışı, temel olarak sınırlı kaynakların etkili ve verimli kullanılarak sonsuz insan ihtiyaçlarının karşılanması sonucunda ortaya çıkmıştır. Japonya'da üretim yapılabilmesi için ürün ithal etmeye ihtiyaç duyulmuş fakat sermaye yetersiz olduğu için ithalat için ihracat yaparak kaynak oluşturma düşüncesi ortaya çıkmıştır. Ancak batı piyasalarına ürün satabilmek 1950'li yıllarda çok zor olduğu için Japonlar Batı'dan sipariş ettikleri ürünleri parçalayarak incelemiş ve ilk defada doğruyu yaparak daha sağlam, daha kaliteli üretmeye çalışmışlardır. Bu üretim safhasında Batılı bilim insanlarından öğrendikleri gibi yaparak kaliteyi üretimin tüm aşamalarına yaymışlardır. Böylelikle toplam kalite yönetiminin ilk uygulamaları Japonya'da gerçekleşmiştir (Özevren: 2000: 17; Küçük, 2013: 43).

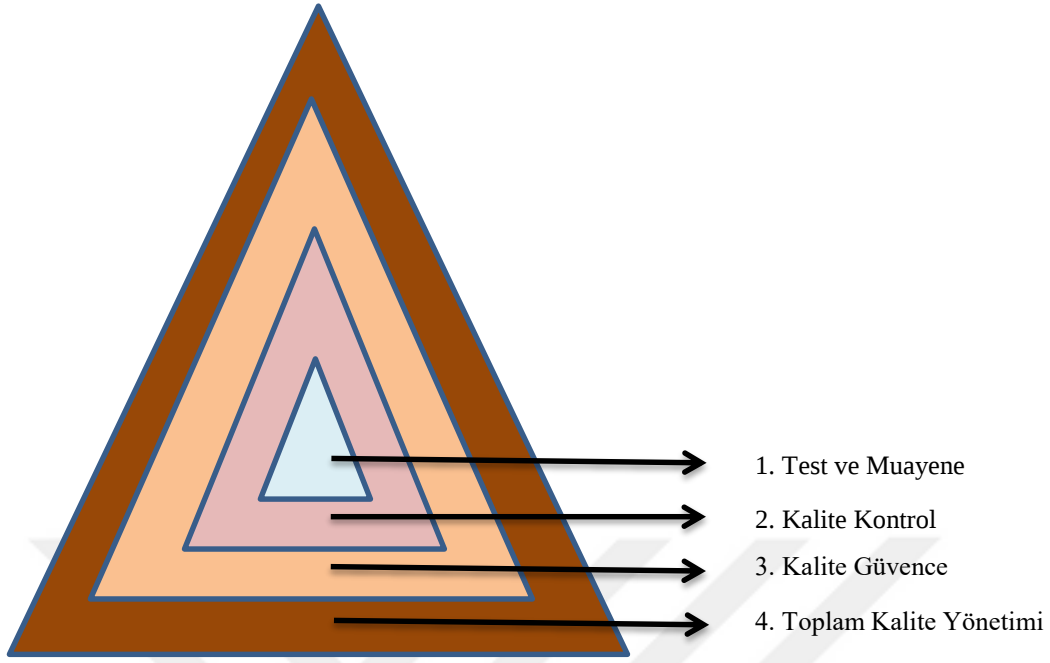
Toplam kalite yönetimi, kalitenin yalnızca bir birimin değil tüm personelin işi, sorumluluğu ve hedefidir, özünde insan anlayışını barındırır, tüm çalışanların desteği ve katılımıyla daima iyileşmeyi esas alır ve mükemmelliği hedefler, sonuçtan ziyade tüm süreci değerlendirir ve yalnızca müşteri memnuniyetini değil aynı zamanda çalışan memnuniyetini de iyileştirmeyi hedefler (Yamak, 1998: 135; Tamer, 1999: 14).

Özen (2002: 54), bir yönetme yöntemi olan toplam kalite yönetiminin temel kavramlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Yaşayan ve insana değer veren bir organizasyon oluşturmak.
- Hareket yönünü gelişme düşüncesinden yeniyi bulma düşüncesine doğru kanallize etmek.
- Öz değerlendirme yaparak performansta pozitif yönlü bir kazanım elde etmek.

Bu bölümde kalitenin doğuşundan toplam kalite yönetimine kadar olan süreç anlatılmaya çalışılmıştır. Sürecin daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıda bir şekil ve grafiğe yer verilmiştir.

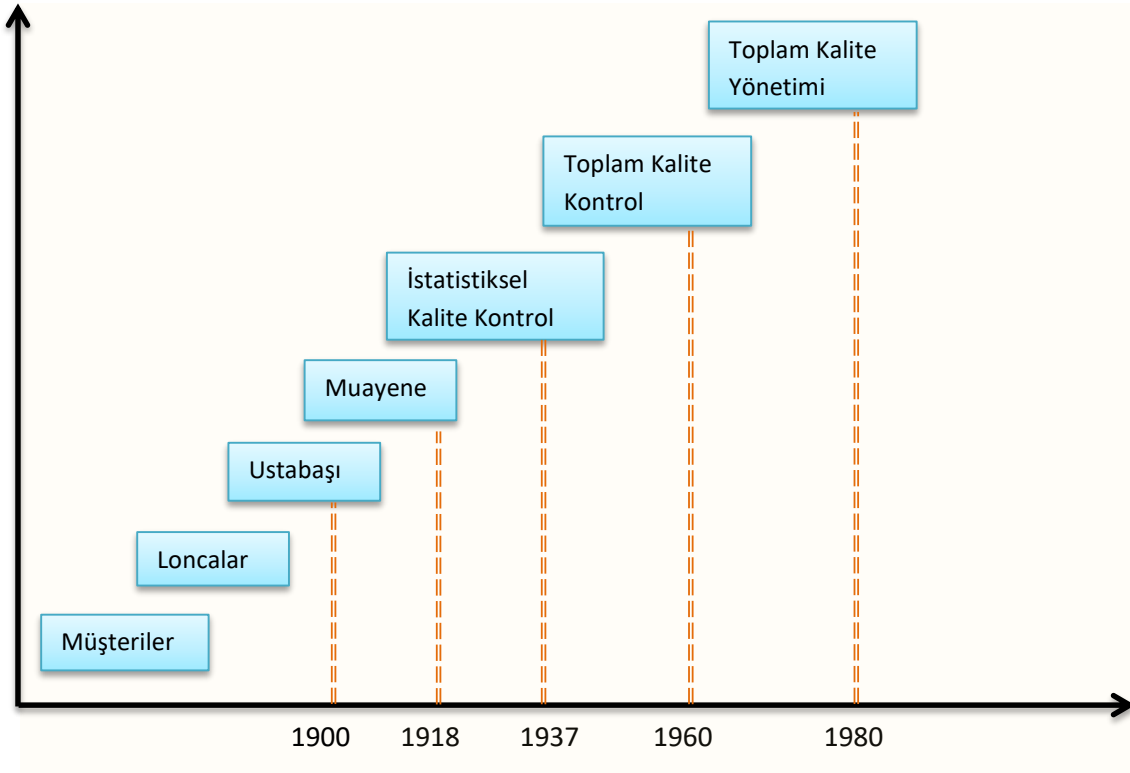
Şekil 1. Test ve Muayeneden Toplam Kalite Yönetimine Geçiş



Kaynak: Küçük: 2013: 46.

Kalite ölçüm yöntemleri bir önceki süreci kapsayacak şekilde gelişmiştir. Test ve muayeneden toplam kalite yönetimine geçiş Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi



Kaynak: Şimşek, 2001: 13.

Kalitenin tarihsel gelişim süreci içinde rol alan mesleklere ve gelişen kontrol yöntemlerine Şekil 2’de yer verilmiştir.

2. YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ VE ÜLKE ÖRNEKLERİ

2.1. YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ

Tarihteki en eski üniversite oluşumları neredeyse yirminci yüzyıla kadar belirli bir zümreyi temsil etmiş ve seçkin kişilere eğitim hizmeti götürmüştür. Yirminci yüzyılda yükseköğretim kurumları kitle eğitime geçmiştir. Bununla birlikte üniversitelerdeki öğrenci sayılarındaki büyük artış oranları ve üniversitelerin etkiledikleri yapıların fazlaşması verilen eğitimin kalitesiyle ilgili üniversitelerin akademisyen ve fiziki imkân sunumundan daha büyük bir sorun ortaya çıkarmıştır. Burada üniversiteler ve karar alıcılar açısından yükseköğretimde kalitenin ortaya çıkması farklılaşabilmektedir. Üniversiteler daha nitelikli öğrenci ve akademisyen kitlesini kendilerine çekebilme ve hükümetten ya da özel sektörden aldıkları finansman kaynaklarını artırma ya da yenisini elde edebilmek için kalitelerini artırmayı hedeflemektedir. Siyasal karar alıcılar ise kendi bölgelerindeki üniversitelerin kaliteli eğitim vermelerini küresel yükseköğretim pazarında bir rekabet unsuru olarak görebilmektedir (Altbach vd., 2009: iii, iv; Özer vd., 2010: 27).

Yükseköğretimin karmaşık yapısı dikkate alındığında, yükseköğretimde kalite güvencesinin ne olduğuna dair bir tanım yapmak oldukça zordur. Fakat yükseköğretimde kalite güvencesi, genel olarak kalite standartlarının karşılandığını tespit etmek için bir projenin, hizmetin ya da kurumun çeşitli yönlerinin sistematik olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi olarak tanımlanır (Hamalainen, 2003: 291). Üniversitelerin kalite güvencesi sunmaları genellikle o ülkenin yükseköğretimden sorumlu kurumlarının ulusal düzeyde sorumluluğunda olduğu düşünülse de ülkelerin özel ve vakıf üniversitelerinin öğrencilere verdiği diplomanın diğer ülkelerde kabul edilebilirliği sorunu ortaya çıkmasıyla uluslararası bir kalite güvencesine ihtiyaç duyulmuştur. Böylelikle yükseköğretimde ülkeler üstü kalite güvencesi standartlarıyla ilgili çalışmalar yapılmaya başlamıştır. 2000’li yılların başından itibaren Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu gibi uluslararası düzeyde önemli kurumlar yükseköğretimde kalite güvencesi konusunu yakından takip etmektedir (Özer vd., 2010: 33-34).

21. yüzyılın başlarında başta Avrupa’da olmak üzere tüm dünyada her ne kadar başka finansman kaynakları oluşturulmaya çalışılsa da birçok üniversitenin en büyük finansörünün devlet olması iki temel sorun ortaya çıkarmıştır. Bunlardan ilki artan öğrenci sayısı ile birlikte eğitimin niteliğinin ve kalitesinin sorgulanmasıdır. İkincisi ise kamu kaynaklarının etkin kullanılıp kullanılmadığı konusundaki endişelerdir. Bu iki sorun üniversitelerin denetlenmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu kalite denetimi ihtiyacı ise üniversitelerin büyük oranda devlete bağlı olması nedeniyle ilk başlarda üniversiteler üstü bir kurum ya da bu kurumun yetkilendirdiği yarı kamu kurumları tarafından giderilmiştir.

Üniversitelerde kalite güvencesi sistemi oluşturulması ve yerleşmesi, kurumun belirlemiş olduğu stratejik amaç ve hedeflere ulaşma performansını ölçmesi bakımından önemlidir. Kurum, bu performanslara ulaşmak için eylem planları yapmakta, ulaşılmayan performansları gözden geçirerek gerekli önlemleri almaktadır. Bu süreçler bir iç denetim mekanizması gibi işlemektedir. Kurumun stratejik amaçlarına yönelik performansları, kurumun birçok faaliyetini, çalışanlarını ve paydaşlarını kapsamakta ve etkilemektedir. Bu nedenle kurumda çalışanlar tarafından kalite kültürünün benimsenmiş olması ve süreçlere yansıtılması beklenmektedir. Ismarlama yöntemlerle kurum dışından zorla kalite güvence sisteminin oluşturulmaya çalışılması ne yazık ki kurumlarda iş bürokrasisinden öteye gitmemektedir (Özer vd., 2010: 34).

Ulusal bir yükseköğretim kalite politikasının bulunması, yükseköğretim kurumlarının kalite güvence sistemlerini oluştururken hangi kriterleri dikkate alacaklarını bilmeleri yönünden bir çerçeve çizmektedir. Ülkeler arasında ise yükseköğretimde kalitenin ölçütleri oldukça farklılaşabilmektedir. Daha önce değinildiği gibi yükseköğretimde ortak bir kalite güvencesi oluşturma çabaları devam etmektedir. Bununla birlikte en yaygın kullanılan yöntem ise akran değerlendirmesi yöntemidir. Bu yöntem, başka bir yükseköğretim kurumundaki akranlar tarafından gerçekleşmesi nedeniyle üniversitelerin özerkliğini ve bağımsızlığını zedelememekte, sürece hakim kişiler tarafından gerçekleşmesi nedeniyle baskıcı bir denetim düşüncesinden uzaklaşmaktadır (Altbach vd., 2009: 53-55). Kalite güvencesinin dış denetimi genellikle kalite ajansları tarafından gerçekleştirilmektedir. Kalite ajansları doğrudan merkezi idareye bağlı olmamakla birlikte oluşumları, yetkilendirilmeleri ve finansman kaynakları bakımından hükümetlerle ilişki içindedir (El-Khawass, 2001: 112).

Kalite güvence sisteminin yükseköğretim kurumlarında oluşturulurken hangi temel unsurları içereceğine dair bir fikir birliği olmamasına rağmen temelde dört unsuru içerdiği kabul edilmektedir (Durman, 2008: 35):

- İç ve dış değerlendirme kriterleri oluşturulması,
- Bağımsız kalite kurum, kuruluş ya da ajanslarının kurulması,
- İç ve dış paydaşların kalite güvencesi çalışmalarına katılımının sağlanması,
- Kalite değerlendirmesine ilişkin iç ve dış değerlendirme sonuçlarının şeffaf bir şekilde yayınlanarak paydaşların ve kamuoyunun sonuçlara erişebilmesini sağlamak.

Avrupa Yükseköğretiminde Kalite Güvencesi Birliği'nin (The European Association for Quality Assurance in Higher Education- ENQA) 2008 yılında yayınlamış olduğu raporda bir kalite güvencesi prosedürünün içerebileceği değerlendirme yöntemleri sıralanmıştır. Bu değerlendirme yöntemlerine aşağıda yer verilmiştir (ENQA, 2008: 7).

- Ders değerlendirilmesi: Bu yöntemde standart olarak tüm programlarda yer verilen spesifik bir dersin kalitesi ölçülmektedir.
- Program değerlendirilmesi: Formel aşamaya götüren çalışma programındaki eylemler dikkate alınarak ölçülmektedir.
- Kurumun değerlendirilmesi: Kurumlar, eğitim-öğretim, araştırma, yönetim ve teşkilat yapısı, fiziki alan, finansman yapıları vb. yönlerden değerlendirilmektedir. Kurumların belirtilen alanlardaki tüm faaliyetlerin kalitesi ölçülmeye çalışılmaktadır.
- Temanın değerlendirilmesi: Kurumun sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerden spesifik olarak bir ya da birkaçının seçilerek değerlendirilmesidir.
- Denetim: Kurumda dersin, belirli bir temanın, programın ya da tüm kurumun aktivitelerinin sürekli iyileştirme amacıyla oluşturulmuş kalite mekanizmalarının kurumun kendisi tarafından güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyacak bir biçimde değerlendirilmesidir.
- Akreditasyon süreci: Kurumdaki ders, program, belirli bir tema ya da kurumun bir bütün olarak daha önceden belirlenmiş standartları karşılayıp karşılamadığının değerlendirilmesidir.
- Karşılaştırma: Kurumların uygulamış oldukları uygulamalar arasında en iyi olanları tespit edebilmek için program, ders, belirli bir temanın karşılaştırılmasıdır. Bu karşılaştırma kurum düzeyinde de olabilmektedir.

2.2. ÜLKE ÖRNEKLERİ

2.2.1. ABD Yükseköğretiminde Kalite Güvence Sistemi

ABD'deki yükseköğretim sistemi adem-i merkezîyetçi bir oluşumla birlikte geniş yelpazede çeşitliliğe sahiptir. Üniversiteler çok farklı yapılarda hizmet verebilmektedir: yerel ya da uluslararası, dini ya da seküler, toplum yararına hizmet veren ya da kar amacı güden, devlet ya da özel, karma ya da tek cinsiyete yer veren, askeri veya sivil, büyük ya da küçük, tamamen çevrimiçi, hibrit ya tamamen yüz yüze. Görülmektedir ki ABD'de yükseköğretimde hizmet sunumu, gelen taleplere cevap verebilmek için birçok kesimin ihtiyacını karşılayacak biçimde şekillenmiştir (Brittingham, 2008: 33).

ABD'de yükseköğretimde kalite, akreditasyon ile güvence altına alınmıştır. Akreditasyon kurum bazında olabileceği gibi program bazında da yapılabilmektedir. Akreditasyon, akreditasyon belgesi verilmiş kurumlar tarafından yapılmaktadır. Bir kurumun akredite edilebilmesi için mali yönden ciddi sorunlu bir durumda bulunmaması gerekmektedir. Çünkü mali yönden ciddi problem içinde bulunan yükseköğretim kurumlarının hizmet sunumunda asgari ölçüleri karşılamayacağı düşünülmektedir. Ülkede neredeyse tüm kurumlar ve programlar akreditasyon için çaba göstermektedir. Bunun nedeni ise yükseköğretim kurumuna finansal destek verilirken veya öğrencilere burs verilirken kurumun ya da programın akreditasyon belgesinin bulunup bulunmadığının sorgulanmasıdır. Akreditasyon öncelikle yükseköğretim kurumunda öz değerlendirme yapılması ile başlamakta sonrasında akran değerlendirmesiyle devam etmekte ve son olarak akreditasyon kurumu tarafından saha ziyareti gerçekleştirilmektedir. Verilecek akreditasyon belgesi ile temelde yükseköğretim kurumunun hizmet sunumunda belirlenen asgari şartları sağlaması güvence altına alınmaya çalışılmaktadır (Özer vd., 2010: 48-49).

Akreditasyon belgesi verecek kurumların da yetkili makamlarca tanınması gerekmektedir. ABD'de yalnızca yükseköğretimde akreditasyon ve kalite güvencesi konularına odaklanan Yüksek Eğitim Akreditasyon Konseyi (Council for Higher Education Accreditation- CHEA) adında bir kurum bulunmaktadır. CHEA, bu niteliklere haiz tek ulusal kurumdur. CHEA verilerine göre ABD'DE 39.510 akredite edilmiş program ve akreditasyon belgesi vermesi konusunda tanınan 95 akreditasyon kurumu bulunmaktadır (CHEA, 2022).

ABD yükseköğretim yapısına bakıldığında üniversitelerin özerk bir yapıda oldukları görülmektedir. Akreditasyon süreçleriyle ilgili birtakım eleştiriler yapılmaktadır. Bunlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir (American Council of Trustees and Alumni, 2007: 5-14):

- Akreditasyon süreci girdilere odaklanmakta ve çıktıları gözardı etmektedir.
- Akreditasyon belgesini alabilmek için elde edilmesi gereken asgari şartlar ülkedeki üniversitelerin çeşitliliğine zarar vermektedir.
- Akreditasyon eğitim maliyetlerini artırmaktadır.
- Akreditasyon çelişkili, kapalı ve büyük oranda gizli bir süreçtir.

2.2.2. İngiltere Yükseköğretiminde Kalite Güvence Sistemi

Akreditasyon süreci, İngiltere yükseköğretiminde çok fazla yer edinmemiştir. İngiltere'deki üniversiteler büyük ölçüde mali açıdan kamu kaynakları tarafından finanse edilse de özerk yapıları sayesinde sunmuş oldukları eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve toplumsal hizmet alanlarında esnekliğe sahiptirler (Snijders vd., 2022: 426-427, Özer vd. 2010: 51-52). İngiltere yükseköğretiminde akreditasyon yaygın bir kullanım alanına sahip değildir. Ülkede akreditasyon genellikle üniversite tarafından verilen eğitimin yeterliğini değerlendirmek üzere tıp, mühendislik ve hukuk gibi mesleklerin meslek kuruluşları tarafından verilmektedir. Fakat bir programın bu kurumlar tarafından akredite edilmemiş olması o alanda eğitim verilmeyeceği anlamına gelmemektedir.

İngiltere'de kurulan Kalite Güvenliği Ajansı (Quality Assurance Agency- QAA) akademik standartları korumak ve Birleşik Krallık yükseköğreniminin kalitesini ve küresel itibarını sağlamak amacıyla faaliyet yürütmektedir. Ajans, faaliyetlerini yürütürken birçok kurum ve kuruluşla ortaklık yürütmektedir. QAA, genellikle yükseköğretimde sunulan mesleki eğitimin yeterliği üzerine odaklanmıştır (QAA, 2020: 1-7; QAA, 2022).

İngiltere yükseköğreniminde köklü değişiklikler olması nedeniyle kalite güvencesi konusunda da istikrarsız bir grafik çizilmiştir. Dolayısıyla QAA, yükseköğretim kurumları üzerinde oluşturduğu bürokrasi, üniversitelerde güven ilişkisini zayıflatması, yükseköğretimde verilen eğitimi mesleki eğitim derecesine indirmesi ve üniversitelerin özerkliklerini zedelemesi nedeniyle eleştirilmiştir (Smith, 2009: 6-8; Morgan, 2010).

2.2.3. Almanya Yükseköğretiminde Kalite Güvence Sistemi

Almanya’da yükseköğretim Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık’ta 1980’lerin başlarında başlayan Kalite Yönetimi reformlarından uzun bir süre etkilenmemiştir. Yapılan son araştırmalar Almanya’yı son on yılda gerçekleşen yükseköğretimdeki rekabeti artırıcı düzenlemeler, paydaş katılımını sağlama ve yönetim anlayışındaki değişiklikler bir kenara bırakıldığında bu tür reformları kavramsallaştırma ve uygulamada oldukça yavaş, isteksiz ve adım adım ilerleyen bir ülke olarak nitelendirmektedir. Almanya’da eğitimin eyaletlerin sorumluluğunda olması ve merkezi idarenin bu alanda sınırlı yetkisinin bulunması ülke genelinde ortak kalite standartlarının oluşmasında bir engel oluşturmuştur. Bu nedenle 2004 yılında tüm eyaletlerin ortak kararı ile bir Akreditasyon Konseyi kurulmuştur (Agency for Quality Assurance through Accreditation of Study Programs- AQAS). Konseyin kurulması ile merkezi veya yerel idaredeki eğitim bakanları ile yükseköğretim kurumları arasındaki eski çatışmalar artık organizasyon içinde çözülmeye başladı. Böylelikle yükseköğretim kurumlarında kalite yönetimi kapsamında izleme ve değerlendirme raporları, anketler, denetimler vb. uygulamalar yapılmaya başlanmıştır (Seyfried vd., 2022: 91-92).

Almanya yükseköğretimde kalite güvencesi ile ilgili tüm reform çabalarına rağmen kalite sürecinde bekleneni elde edememiştir. Buna neden olduğu düşünülen etmenler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Kehm, 2010: 227-230; Hüther & Krücken, 2018: 190-191; Özer, 2010: 53-54):

- Program açabilmek için sağlanması gereken asgari şartların zaten mevcut olduğu düşüncesi,
- Akademisyenlerin kalite süreçlerine gösterdikleri direnç,
- Akreditasyonun pahalı bir süreç olması,
- Akreditasyonun bürokrasiyi artırması,
- Eyalet, federal ve Avrupa düzeyindeki kalite standartlarının birbiriyle örtüşmemesi nedeniyle ortaya çıkan belirsizlik.

Yukarıda sayılan tüm etmenler nedeniyle Almanya yükseköğretilimi kalite güvence sistemi oluşturulmasında Avrupa’daki gelişmelerin gerisinde kalmış ve Almanya’da kalite süreçlerinde atılan adımlar ülkedeki üniversitelerde şeffaflığı ve tanınırlığı sağlayamamıştır. Ortak bir kalite standartlarının oluşmaması yine de yeni

programların uygulamaya konulmasını engelleyememiştir (Hüther&Krücken, 2018: 190-191).

2.2.4. Japonya Yükseköğretiminde Kalite Güvence Sistemi

Japonya’da yükseköğretim kurumları, hükümet tarafından kurulan ulusal üniversiteler, yerel kamu idareleri ya da kamu üniversiteleri tarafından kurulan kamu üniversiteleri ve son olarak eğitim kurumları tarafından kurulan özel üniversiteler olmak üzere üç kategorye sınıflandırılmaktadır (Maral, 2022: 75).

Japonya yükseköğretiminde kalite süreçleri, 2. Dünya Savaşı sonrasında Amerikan yükseköğretim modellerinin etkisi altında kalınmasıyla nedeniyle öğretim ve araştırma gibi yükseköğretimdeki çeşitli faaliyetlere odaklanan bir öz değerlendirme sistemi oluşturularak başlamıştır. Bununla birlikte 2002 tarihinde ülkedeki Okul Eğitimi Kanununda yapılan değişiklikler, üniversitelerin her yedi yılda bir Eğitim, Kültür, Spor, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı (MEXT) tarafından onaylanan kuruluşlardan değerlendirme ve akreditasyon almalarını zorunlu kılmıştır. 2022 yılı itibarıyla üçüncü döneminde olan bu akreditasyon süreci, tüm Japon yükseköğretim kurumlarında kaliteyi değerlendirmektedir. Ulusal ve kamu yükseköğretim kurumları başta olmak üzere yüzü aşkın üniversiteyi değerlendiren bir akreditasyon kuruluşu olan Ulusal Akademik Dereceler ve Yüksek Öğrenim Kalitesini Geliştirme Kurumu (NIAD-QE), kalitenin altı ana alanda değerlendirilmesini şart koşar (Ozeki, 2022: 222-223):

- 1) Temel Organizasyonlar için Standartlar Eğitim ve Araştırma
- 2) İç Kalite Güvencesi Standartları
- 3) Mali Yönetim, İdari Yönetim ve Bilgi Yayını Standartları
- 4) Tesis ve Ekipman ve Öğrenci Destek Standartları
- 5) Öğrenci Kabul Standartları
- 6) Standartlar Akademik Programlar ve Öğrenme Çıktıları

Japonya’da kalite süreçlerine yönelik en büyük eleştirilerden biri yetkilendirilen ajansların yalnızca kendi kalite standartlarını değil bakanlığın belirlemiş olduğu standartları da denetlemesinin talep edilmesidir. Bir diğer eleştirisi ise iç kalite güvencesi sistemi ile dış kalite güvencesinin birbirinden ayrı sistemler olarak görülmesidir. NIAD-QE ve yetkili diğer dört akreditasyon kuruluşu ile hükümetin son yıllarda yükseköğretim kurumlarının iç kalite güvencesi sistemine vurgu yapmaları

Japon yükseköğretimindeki eksikliklerin giderilmesi yönünde önemli bir adım olarak görülmektedir (Ozeki, 2022: 222-224; Özer, 2010: 60-62).

2.3. AVRUPA YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE İLE İLGİLİ ATILAN ADIMLAR

Avrupa'nın en eski üniversitesi olarak kabul edilen Bologna Üniversitesinin kuruluşunun 900. Yıldönümünde 1988 yılında bir araya gelen Avrupa ve Avrupa dışından üniversite yöneticileri, başta hükümetler ve çıkar gruplarından gelen baskıları ortadan kaldırmak adına akademik özgürlük, gelecekte üniversitelerin iyi yönetişi, kurumsal özerklik ve gerçeğin bağımsız araştırılması için Magna Charta Universitatum adında bir belgeyi imzalamıştır. Böylelikle Avrupa'da yükseköğretim alanında yapılan en kapsamlı ilk adım atılmıştır. Bugün ise 37'si Türkiye'den olmak üzere 950'den fazla üniversite bu belgeyi imzalayarak belgede yer alan temel değerleri kabul ettiğini beyan etmiştir (Magna Charta Universitatum, 2022).

Kalite güvence sistemlerinin oluşturulması ve bu sistemlerin geliştirilmesi yükseköğretim kurumu tarafından verilen eğitim, bilimsel araştırma ve diğer hizmetlere yönelik hedeflere ulaşılabilmesi önemli bir kaldıraç görevi görmektedir. Bu nedenle 1990'lı yılların sonlarında Avrupa yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesi sistemi oluşturma çabaları giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır (EACEA, 2012: 3-5).

Magna Charta Universitatum belgesinin imzalanmasından on yıl sonra Paris Üniversitesinin kuruluşunun 800. Yıldönümüne katılan İtalya, Fransa, Birleşik Krallık ve İtalya Eğitim Bakanları Sorbonne Ortak Bildirgesi'ni yayınlamış ve bu bildirmede Avrupa yükseköğretimindeki çekinceleri dile getirmişlerdir. 1999 yılında Bologna'da gönüllülük esasına dayalı olarak Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA) oluşturulabilmesi için resmi bir süreç başlamıştır. Bologna sürecinde yükseköğretimdeki birçok alanda ortak faaliyet yürütülmekle birlikte sürecin en başından beri yükseköğretimde kalite güvencesinin geliştirilmesi önemli rol oynamıştır. Bologna sürecine ilişkin yayınlanan bildirimlerde kalite güvencesi konusunda yer verilen kararlara aşağıda yer verilmiştir (Eurydice vd., 2012: 59-60; Ünvan, 2020: 18-25):

- Bologna Bildirgesi (1999): Karşılaştırılabilir kriterler ve metodolojiler geliştirmek amacıyla, kalite güvencesi alanında işbirliğinin teşvik edilmiştir.
- Prag Bildirgesi (2001): Ulusal yeterlilikler çerçevesi ve kalite güvencesini geliştirmek için bakanlar düzeyinde taahhütte bulunmuştur.

- Berlin Bildirgesi (2003): Kurumsal, ulusal ve Avrupa düzeyinde kalite güvencesini geliştirme konusuna verilmiştir.
- Bergen Bildirgesi (2005): ENQA Raporunda önerildiği gibi kalite güvencesi için ilkelerin ve kılavuzların uygulanması kararı alınmıştır.
- Londra Bildirgesi (2007): Bologna Süreci ile yaratılan ilk yasal kuruluş olan Avrupa Kalite Güvencesi Ajansı'nın kurulması konusunda önemli bir adım atılmıştır.
- Erivan Bildirgesi (2015): “Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvencesi İçin Yeniden Düzenlenmiş Standartlar ve İlkeler” (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area- ESG) ve “Ortak Programların Kalite Güvencesi İçin Kalite Yaklaşımı” konularında politika tedbirleri kabul edilmiştir. Erivan Bakanlar Konferansı sırasında 4. Bologna Politika Forumu kabul edilmiştir. 4. Bologna Forumunda, AYA'nın sınırlarında yer alan ve Orta Doğu, Kuzey Afrika ve Asya ülkeleri arasında kalite güvencesinde diyalog ve işbirliği geliştirilmesi konularına öncelik verileceği belirtilmiştir.

3. TÜRK YÜKSEKÖĞRETİMİNDE KALİTENİN GELİŞİMİ

Türkiye’de 1981 yılından 2017 yılına kadar yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesi oluşturulması konusunda yetkili organ Yükseköğretim Kurulu (YÖK) olmuştur. Yükseköğretim kurumlarının bölüm ve program açması YÖK’ün belirlediği asgari şartları sağmasına bağlıdır. Ayrıca öğrenci alımı da YÖK’ün onayına tabidir. Bu durum bizlere YÖK’ün ABD ve Avrupa’daki kalite kurumlarına benzer uygulamalar geliştirdiğini göstermektedir. Bununla birlikte YÖK, bölüm ve programların yalnızca açılırken belirlenen asgari şartları sağlayıp sağlamadığını denetlemekte, bölüm ve programlar açıldıktan sonra bu bölüm ve programlara ilişkin performans ya da kalite denetimini gerçekleştirmemektedir (Özer vd. 2010: 79-85). Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarında kalite ile ilgili ilk adımın 1994 yılında bazı mühendislik programlarının kalite güvencesi ile ilgili olarak Mühendislik Akreditasyon Komisyonunun (Accreditation Board for Engineering and Technology-ABET) başvurusu sonucunda program değerlendirme çalışmalarının başlaması olduğu kabul edilmektedir. 1997 yılında YÖK ve İngiltere Konsoloslugu arasında Türkiye’deki üniversitelerin iç ve performans değerlendirme, akreditasyon, akran değerlendirmesi, ulusal kalite ofisinin kurulması, bir kalite güvencesi sistemi oluşturulması ve sonuçların raporlanması amacıyla Türk Üniversiteleri Kalite Belirleme Projesi başlatılmış ancak bu proje hayata geçirilememiştir. 1998 yılında akreditasyon ve kalite iyileştirme süreci ile ilgili eğitim

fakültelerini kapsayacak şekilde Öğretmen Yetiştirme Programlarında bazı çalışmalar yapılmıştır (YÖKAK, 2019: 14; Tezsürücü ve Bursalıoğlu, 2013: 105).

Görüldüğü gibi 1994 yılından itibaren Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında 2000 yılına kadar kalite çalışmaları YÖK direktörlüğünde değişik isimlerle ve modellerle uygulanmaya çalışılmıştır. Yükseköğretim kurumlarındaki kalite güvencesi modelinin verimli sonuçlar vermesi ile diğer sektörleri etkilemesi beklenirken 2000 yılına kadar olan dönemde yükseköğretim kurumlarının iyi sonuç veren bir kalite uygulaması bulunmadığı görülmektedir (Gencel 2001: 182; Billing & Thomas 2000: 29).

Türkiye'nin 2001 yılında Bologna Süreci'ne dahil olması ve Bologna Sürecinde yer alan kalite konusunda iş birliği ve uyum ile ilgili standartlar gereği Türk yükseköğretiminde kalite güvencesi ile ilgili ilk sistemli çalışmalar başlamıştır. Bu alanda yapılan çalışmalar tüm üniversitelerde yürütülmüştür. Avrupa Üniversiteler Birliği Kurumsal Değerlendirme Programı kapsamında Türkiye'de bulunan yükseköğretim kurumlarında ilk değerlendirmeler 1999 yılında gerçekleşmiştir. 2002 yılında Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Kurulu (MÜDEK), başvuruda bulunan mühendislik programlarını akreditasyon programına almıştır (YÖKAK, 2019: 14; Tezsürücü ve Bursalıoğlu, 2013: 105-106).

2005 yılında yükseköğretim kurumlarının kalite düzeylerinin geliştirilmesi, onaylanması ve tanınması ile ilgili çalışmalara ilişkin esasları düzenlemek üzere Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelik gereğince Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) ve yükseköğretim kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulları (ADEK) oluşturulmuştur. Yönetmelik kapsamında yükseköğretim kurumlarının iç değerlendirme raporu hazırlamaları ve dış değerlendirme ölçütlerini sağlamaları gerekmektedir. YÖDEK'in ENQA'ya yapmış olduğu üyelik başvurusu 2007 yılında ENQA tarafından kabul edilmiştir. 20.11.2008 tarihli YÖK Genel Kurul Kararı ile yükseköğretim kurumlarında Bologna Süreci kapsamında ADEK'in amaçlarını gerçekleştirmesinde tamamlayıcı bir birim olan Bologna Eşgüdüm Komisyonlarının oluşturulması sağlanmıştır (YÖKAK, 2019: 14; Tezsürücü ve Bursalıoğlu, 2013: 105-106; Ayvaz vd., 2016: 56-57).

2011 yılında 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na 6111 sayılı yeni bir kanun maddesi eklenerek yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesi faaliyetlerine ilişkin değişiklikler belirtilmiştir (Yükseköğretim Kanunu, 1981).

YÖK, Avrupa Yükseköğretim Alanı 2015/Bologna Süreci Uygulama Raporu'nda belirtilen değerlendirmeleri 18.06.2015 tarihinde tüm yükseköğretim kurumlarına bir resmi yazı ile bildirmiştir. Raporda başta dış kalite güvencesi konusu olmak üzere, Avrupa Kalite Kayıt Ajansı'na (EQAR) kayıtlı ajansın bulunmaması, öğrencilerin ve iş dünyasının kalite süreçlerinde yeterince temsil edilmemesi yükseköğretim sistemindeki en zayıf ve iyileşmeye en açık alan olduğu ve kalite kurulu oluşturulması konusunda çalışmalar yapıldığı belirtilmiştir (YÖK, 2015: 87-104).

2015 yılında yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği ile hiyerarşik olarak YÖK'e bağlı YÖKAK oluşturulmuş ve 01.07.2017 tarihli ve 7033 sayılı Sanayinin Geliştirilmesi ve Üretimin Desteklenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na eklenen Ek Madde 35 hükümleri ile YÖKAK, yeniden düzenlenmiş ve bağımsız niteliğini güçlendirmiştir. Böylece YÖKAK, Türk yükseköğretim sisteminde kalitenin güvence altına alınmasını sağlayacak ulusal bir kalite güvencesi kuruluşu haline almıştır.

YÖKAK, farklı faaliyet alanlarına sahip kamu kurumları ile özel sektörü ve öğrencileri temsil edecek 13 üyeden oluşmaktadır (YÖKAK, 2022). 2018 tarihli Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği gereğince yükseköğretim kurumlarında iç ve dış kalite sürecinde gereklilikleri yerine getirmek amacıyla kalite komisyonları oluşturulmuştur. Kalite komisyonlarının görevleri YÖKAK'ın görevleriyle uyumlu olacak şekilde belirlenmiştir. Kalite Komisyonunun başkanının yükseköğretim kurumlarının üst yöneticisi olan rektör olarak belirlenmesiyle yükseköğretim kurumlarında kalite süreçlerinin üst düzeyde sahiplenmesi hedeflenmiştir. Yönetmeliğin getirdiği yeniliklere bu bölümde kısaca yer verilmiş olup daha detaylı değerlendirmelere 3.1.4. başlıkta yer verilmiştir.

3.1. KALİTE RAPORLARININ MEVZUATININ GELİŞİMİ

Türkiye'nin 2001 yılında Bologna Süreci'ne dâhil olmasıyla birlikte yükseköğretim kurumlarında kalite ile ilgili adımların atılabilmesi için kalite konusunda nelerin yapılacağına ilişkin mevzuat oluşmaya başlamıştır. 2002 yılından 2018 yılına

kadar toplamda 4 farklı yönetmelik yürürlüğe girmiştir. Yürürlüğe giren her yeni mevzuata yükseköğretimde kalite güvencesi konusunda uluslararası düzeydeki güncel gelişmeler yansıtılmış ve bu alandaki iyileştirmeye açık alanlara yer verilmiştir.

3.1.1. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Kontrol Yönetmeliği

2002 tarihli Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Kontrol Yönetmeliği, yükseköğretimde kalite mevzuatının temelini oluşturmaktadır. Yönetmeliğin amacı, yükseköğretim kurumlarının akademik programlarının eğitim-öğretim ve araştırma kalitelerini artırmaktır.

Yönetmelikte ÜAK tarafından seçilecek 7 üyeden oluşan Yükseköğretimde Akademik Değerlendirme ve Kalite Kontrolü Komisyonu oluşturulacağı belirtilmiştir. Komisyona yükseköğretim kurumlarının kurum içi akademik değerlendirme yöntem ve mekanizmalarının temel kurallarını tespit etmesi görevi verilmiştir. Bununla birlikte komisyonun yükseköğretim kurumlarının hazırladığı akademik değerlendirme raporlarını incelemesi ve kendi hazırladığı raporu YÖK'e ve ÜAK'a sunması yönetmelikte yer almaktadır.

Yönetmelikte bir kurum içi değerlendirme raporunun hazırlanacağı belirtilmektedir. İç değerlendirmenin yöntem ve mekanizmalarının belirlenmesi konusunda yükseköğretim kurumlarına yönetmelik yükümlerine bağlı kalmak kaydıyla serbestlik tanınmıştır. Yönetmelikte iç değerlendirmenin, ayrıntıları Yükseköğretimde Akademik Değerlendirme ve Kalite Kontrolü Komisyonunca oluşturulup kurumlara iletileceği ve nitelik ve nicelik göstergeleri olarak kullanılacak olan istatistiksel veriler, ders programlarının düzenlenmesi ile ilgili hususlar, her dönem verilen derslerin eğitim-öğretimle ilgili bilgileri ve öğrenci başarısı, öğrenciye sunulan imkânlar ve rehberlik hizmetleri, öğrenme kaynakları, kaynakların verimli kullanılması ile ilgili alınan önlemler, kalite güvencesi ve kalitenin yükseltilmesi için alınan önlemler gibi temel veriler üzerine yapılacağı belirtilmiştir.

Yönetmelikte, yükseköğretim kurumlarının idarenin ve programın amaç ve hedeflerinin öğretim üyeleri ile görevlileri tarafından benimsenmesi ve bu doğrultuda hareket etmelerinin sağlanması, hedeflere ulaşmak için somut politikalar oluşturularak hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin yükseköğretim kurumu tarafından oluşturulan somut yöntemlerle denetlenmesi, sorun tespit edilen konularda ve

programlarda kalitenin iyileştirilmesi için yapılması gerekenler ve atılacak adımların net ve somut olarak ortaya konularak tüm sürecin şeffaf bir şekilde yürütülmesi gerektiği hükme bağlanmıştır.

3.1.2. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği

2002 yılında yayınlanan Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Kontrol Yönetmeliğinin, kalite ile ilgili süreçlerde yalnızca genel değerlendirmelere yer vermesi sonucunda YÖK, 2005 yılında, Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliğini yayınlamıştır.

Yönetmeliğin amacı, yükseköğretim kurumlarının eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin değerlendirilmesi, kalitelerinin geliştirilmesi, bağımsız dış değerlendirme süreciyle kalite düzeylerinin onaylanması ve tanınması konusundaki çalışmalara ilişkin esasları düzenlemektir.

Yönetmeliğe göre Üniversitelerarası Kurul tarafından seçilen, her birisi farklı yükseköğretim kurumlarında görev yapan, akademik değerlendirme ve kalite geliştirme uygulamaları konusunda deneyimli, temel bilimler, mühendislik bilimleri, sosyal bilimler ve sağlık bilimleri alanlarının her birinden en az bir üye olmak üzere toplam dokuz üyeden oluşan Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu kurulacaktır.

İlgili Yönetmelikte Komisyona, YÖK'ün stratejik planı ve hedefleri doğrultusunda, üniversitelerin akademik ve idari hizmetlerini değerlendirmekle birlikte kalitelerinin geliştirilmesi ve kalite düzeylerinin onaylanması ve tanınmasıyla ilgili süreçlere ilişkin usul ve esasları belirlemek görevi verilmiştir. Yönetmelikte ayrıca Komisyonun üniversiteler tarafından hazırlanan yıllık değerlendirme raporlarını inceleyeceği veya incelettireceği hükmü yer almaktadır. Komisyonun bir diğer görevi ise üniversitelerin akademik değerlendirme ve kalite geliştirme kurullarından gelen kalite geliştirme çalışmaları arasından örnek uygulamaları, diğer yükseköğretim kurumları ile paylaşmaktır.

Komisyonun yetkileri ulusal düzeyde sınırlandırılmamış YÖK'ün stratejik planı ve hedefleri doğrultusunda, yükseköğretimde uluslararası karşılıklı tanınma ve kalite geliştirme çalışmalarına Yükseköğretim Kurulu adına katılmak ve bu çalışmaların

ulusal düzeyde yürütülmesini sağlamak görevleri de verilmiştir. Akademik değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmalarını yürütecek ulusal ya da uluslararası bağımsız kurum, kuruluş veya kurullara verilecek kalite değerlendirme tescil belgesine ilişkin usul ve esasları belirlemek de Komisyonun görevleri arasında sayılmıştır.

Yönetmelikte, yükseköğretim kurumlarının senatolarında belirleyeceği sayıda üye ile Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulunun oluşturulacağı, üye sayısının başkan dâhil en az dokuz en fazla on sekiz olacağı ve kurul üyeleri arasında en az bir rektör yardımcısı, bir dekan, bir enstitü müdürü, bir yüksekokul müdürü, bir meslek yüksekokulu müdürü, bir araştırma merkezi müdürü ile ilgili yükseköğretim kurumunun genel sekreteri ve öğrenci konseyi temsilcisi bulunacağı hükme bağlanmıştır. Böylelikle farklı düzeydeki eğitim birimlerinin yöneticileri, idari birimler adına genel sekreter, öğrenciler adına öğrenci konseyi temsilcisinin Kurul'da yer alacağı hükme bağlanarak birçok paydaşın temsil edilmesi sağlanmıştır. Ayrıca Kuruldaki üye sayısının belirli bir aralıkta olması şartıyla ne karar alma temsiliyetinin zayıflığına izin verilmiş ne de karar almayı imkansız hale getirecek bir kalabalığa izin verilmiştir.

Yönetmelikte Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kuruluna kurumun stratejik planı ve hedefleri doğrultusunda, akademik ve idari hizmetlerin değerlendirilmesi, kalitesinin geliştirilmesi ve kalite düzeyinin onaylanması için yapılacak her türlü çalışmayı yürütmek, iç değerlendirme raporunu hazırlamak veya hazırlatmak, üniversitenin dış değerlendirme yaptırmayı durumunda gerekli hazırlıkları yapmak ve Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu tarafından alınan kararları kurum içinde duyurmak ve uygulamak görevleri verilmiştir.

3.1.3. Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği

2015 yılında yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği ile daha önceki yönetmeliklere göre birçok değişiklik gerçekleşmiştir. Bu Yönetmelikte kalite geliştirme kavramı yerine “kalite güvencesi” kavramı kullanılmıştır. Kalite güvencesi, bir yükseköğretim kurumunun veya programının iç ve dış kalite standartları ile uyumlu kalite ve performans süreçlerini tam olarak yerine getirdiğine dair güvence sağlayabilmek için yapılan tüm planlı ve sistemli işlemler olarak tanımlanmıştır.

Kalite Güvencesi Yönetmeliğinin amacı; yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idarî hizmetlerinin iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon süreçleri ve bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesi

süreçlerini ve bu kapsamda tanımlanan görev, yetki ve sorumluluklara ilişkin esasları düzenlemektir. Önceki yönetmeliğin amacından farklı olarak burada; temel faaliyetlerin yalnızca iç kalite güvenceleri olduğuna değil dış kalite güvenceleri de temel faaliyetler arasına alınmıştır. Dış değerlendirmeye akreditasyon süreci eklenmiştir. Önceki yönetmelikte kurulan Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu yeni yönetmelikle birlikte yerini Yükseköğretim Kalite Kuruluna bırakmıştır.

3.1.4. Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği

Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun özerk yapıda yayımladığı ilk yönetmelik olan Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliğinin (2018) Amaç ve Kapsam başlığında yükseköğretim kurumlarının faaliyet alanlarına eğitim-öğretim, araştırma ve idari hizmetlere ilave olarak toplumsal katkı faaliyetleri de eklenmiştir.

Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği ile birlikte üniversitelerde kalite komisyonu oluşturulması zorunlu hale gelmiştir. Böylelikle daha öncesinde üniversitelerde kalite güvencesi çalışmalarının yürütülmesi amacıyla birbirinden farklı isimler ile usullerde teşkilatlanan ve görev yapan kalite birimlerinin görev ve yetkileri belirli bir mevzuata dayandırılmıştır. Yükseköğretimlerde oluşturulacak kalite komisyonlarında komisyonun başkanlığını rektörün, rektörün bulunmadığı zamanlarda ise rektör tarafından görevlendirilen rektör yardımcısının yapacağı belirtilmiştir. Bu maddeden kalite süreçlerinin ve bu süreçlerde karşılaşılan sorunlarla mücadelenin üniversitenin en üst yöneticisi tarafından yürütüleceği anlaşılmaktadır. Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliğine göre kalite komisyonu üyeleri, aynı fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulunu temsilen birden fazla olmamak ve farklı bilim alanlarından olmak üzere genel sekreter, strateji geliştirme daire başkanı ve öğrenci temsilcisinden oluşacaktır. Bu madde ile komisyonun yapısı, farklı eğitim düzeylerine sahip birimlerden temsilcilerin, farklı uzmanlık alanlarına sahip akademisyenlerin ve öğrenci temsilcisinin bulunmasıyla bütüncül bir yaklaşıma sahip olmaktadır.

Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliğinde kalite komisyonuna, stratejik plan ve stratejik planda belirtilen misyon,

vizyon, amaç ve hedefler doğrultusunda ve YÖKAK tarafından belirtilen kriterleri dikkate alarak eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleri ile idari hizmetlerinin değerlendirilmesi amacıyla iç ve dış kalite güvencesi sistemini oluşturma görevi verilmiştir. Komisyon ayrıca iç değerlendirme çalışmalarını planlamak, yürütmek ve kurumsal değerlendirme ve iyileştirme çalışmalarının sonuçlarını içeren yıllık kurum iç değerlendirme raporunu hazırlayarak senatoya sunmak ve kurumun resmi internet sayfasından kolay erişilebilir şekilde kamuoyu ile paylaşmakla görevlendirilmiştir.

Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliğinde değerlendirmenin yalnızca kurum tarafından ve kurum içinde yapılmayacağı Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından görevlendirilen dış değerlendiriciler aracılığıyla kurumsal dış değerlendirme programı kapsamında kurumun iç değerlendirme raporu üzerinden ön değerlendirmesi, saha ziyareti ve kurumsal geri bildirim raporunun hazırlanması aşamalarından oluşan bir dış değerlendirme sürecinin gerçekleşeceği belirtilmektedir.

4. KURUM İÇ DEĞERLENDİRME RAPORU

Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliğinde, Kurum İç Değerlendirme Raporu, yükseköğretim kurumunun; eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleri ile idari hizmetlerine ilişkin kalite güvencesi süreçlerini izlemek amacıyla yükseköğretim kurumu tarafından her yıl hazırlanan rapor olarak tanımlanmıştır. İlgili yönetmelik gereğince üniversitelerin, her yıl, Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzunun 3. sürümünü dikkate alarak KİDR hazırlama zorunluluğu bulunmaktadır. KİDR, yükseköğretim kurumlarının yapmış olduğu öz değerlendirme sürecinin en önemli çıktısı olarak kabul edilmekte ve üniversitelerin güçlü ve iyileşmeye açık yönleri ile iyileştirme süreçlerine katkı sağlamaktadır. KİDR ayrıca Kurumun Kurumsal Dış Değerlendirme Programı, Kurumsal Akreditasyon Programı ve İzleme Programı süreçlerinde de faydalanılan bir belgedir (Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği, 2018; YÖKAK, 2021: 3).

Üniversiteler tarafından hazırlanan kurum iç değerlendirme raporunda, idaredaki kalite güvencesi süreçlerinin nasıl tanımlandığı ve işletildiği, eğitim-öğretim programlarında hedeflenen yeterliliklere ulaşıp ulaşılmadığıyla birlikte eğer belirlenen

hedeflere ulaşıldıysa bunun nasıl güvence altına alındığına, performans göstergelerinin nasıl izlendiği ve sürekli iyileştirme çevrimlerinin nasıl kapatıldığına dair bilgilerin bulunması ve bu bilgilerin kanıtlara dayandırılması gerekmektedir (Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği, 2018).

Kurum İç Değerlendirme Raporunun kurumdaki eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleri ile idari hizmetler başlıklarını kapsayacak şekilde hazırlanması gerekmektedir. Bu raporlar ayrıca aşağıda yer alan maddeleri de kapsamaktadır (Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği, 2018):

➤ Yükseköğretimin ulusal strateji ve hedefleri ışığında belirlediği ve kurumun misyonu, vizyonu ve stratejik hedefleri ile uyumlu kalite politikasını, izlediği yöntem ve süreçlerini,

➤ Kurumun misyon ve hedeflerine ulaşabilmek için uyguladığı yönetsel/organizasyonel süreçleri ve faaliyetlerini,

➤ Kurumun misyon ve hedeflerine ulaştığından emin olmak üzere akademik ve idari birimlerin anahtar performans göstergeleri ile ölçülebilir nitelikteki hedeflerini değerlendirdiği ve bunların periyodik olarak gözden geçirilmesini içeren iç kalite güvence sistemini,

➤ Önceki değerlendirme süreçlerinde ortaya çıkan ve iyileştirmeye ihtiyaç duyulan alanlarla ilgili iyileştirme faaliyetlerini kapsar (Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği, 2018).

Yükseköğretim kurumları bir önceki yılın değerlendirmesini içerecek şekilde hazırladıkları KİDR'leri her yıl Ocak-Mart aylarında YÖKAK tarafından oluşturulan Kalite Güvencesi Yönetim Bilgi Sistemine (KGYBS) yüklemeleri ve kendi web sayfalarından yayınlayarak kamuoyuna duyurmaları gerekmektedir (YÖKAK, 2021: 4). KİDR için web tabanlı bir sistem oluşturulmuş olması kurumların hazırlamış oldukları raporlardaki şekil ve düzen farklılıklarının önüne geçmektedir. Ayrıca kurumlara raporları hazırlamaları için üç aylık bir süre verilmiş olması yıl sonunda hemen elde edilemeyen bilgi ve verilerin toparlanabilmesi için sağlıklı olmaktadır. Bununla birlikte üniversitelerin KGYBS üzerinden oluşturdukları KİDR'leri YÖKAK'ın resmi web sayfasından yıllar itibarıyla ulaşılabilecek şekilde erişime açması kamuoyunun bilgi edinmesi açısından önemlidir.

KİDR’de yer alan 4 başlığın altında (Liderlik, Yönetim ve Kalite, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme ve Toplumsal Katkı) 14 ölçüt ve 46 alt ölçüt bulunmaktadır. YÖKAK, bu ölçütlere ilişkin değerlendirme yapılırken açıklık, nesnellik, anlaşılabilirlik, tutarlık ve şeffaflığını artırmak amacıyla rubrik tarzında geliştirdiği bir ölçme aracı olan YÖKAK Dereceli Değerlendirme Anahtarının kullanılmasını istemektedir (YÖKAK, 2021: 4). Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliğinde “İdari Hizmetler” olarak yer alan başlık, Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzunda “Liderlik, Yönetim ve Kalite” olarak yer almaktadır. Kurum İç Değerlendirme Kılavuzunun 3. Sürümünde liderlik, kurumsal dönüşüm kapasitesi gibi yeni başlıkların yer alması bu alanda güncel gelişmelere göre kılavuzun revize edildiğini göstermektedir. Bu farklılığın ise Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliğinde yapılacak değişiklik ile ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜNİVERSİTELERİN MİSYON VE VİZYON İFADELERİNİN KURUM İÇ DEĞERLENDİRME RAPORLARINDA YANSITILMA DÜZEYİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE ÖZGÜNLÜĞÜ

Çalışmanın amacı, üniversitelerin stratejik planlarında yer alan misyon ve vizyon bildirimlerinin Kurum İç Değerlendirme Raporlarında ne ölçüde yansıtıldığını ölçmektir. Çalışma sonucunda üniversitelerin misyon ve vizyon bildirimlerini yansıtmaya düzeyleri arasında kıyaslama yapılabilmesi planlanmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde belirtildiği gibi misyon bildirimleri, üniversitelerin varoluş sebebini; vizyon bildirimleri ise üniversitelerin geleceğini sembolize etmektedir. Bu yüzden üniversitelerin hazırladıkları idare faaliyet raporları, performans programları, kurum iç değerlendirme raporları ve oluşturacakları iç kontrol sistemi belirlenmiş olan misyon ve vizyonun yansıtılması olmalıdır. Konuyu, Kurum İç Değerlendirme Raporlarının hazırlanması özelinde indirgeyecek olursak Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzu'nun (YÖKAK, 2021) “Kurum Hakkında Bilgiler” başlığının altında yer alan “Misyonu, Vizyonu, Değerleri ve Hedefleri” alt başlığında misyon ve vizyon, “Kurum ne yapmaya çalışıyor?” sorusunun karşılığı olarak verilmektedir. Ayrıca Liderlik, Yönetim ve Kalite başlığının altında yer alan Misyon ve Stratejik Amaçlar başlığında, kurum; vizyon, misyon ve amacını gerçekleştirmek üzere politikaları doğrultusunda oluşturduğu stratejik amaçlarını ve hedeflerini planlayarak uygulamalı, performans yönetimi kapsamında sonuçlarını izleyerek değerlendirmeli ve kamuoyuyla paylaşmalıdır ifadesi yer almaktadır. Yükseköğretim Kalite Kurulunun ilgili başlık altındaki dereceli değerlendirme anahtarının basamakları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Misyon ve Stratejik Amaçlar Başlığı Dereceli Değerlendirme Anahtarı

1	2	3	4	5
Kurumda tanımlanmış misyon, vizyon ve politikalar bulunmamaktadır.	Kurumun tanımlanmış ve kuruma özgü misyon, vizyon ve politikaları bulunmaktadır.	Kurumun genelinde misyon, vizyon ve politikalarla uyumlu uygulamalar bulunmaktadır.	Misyon, vizyon ve politikalar Doğrultusunda gerçekleştirilen uygulamalar izlenmekte ve paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.	İçselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamalar bulunmaktadır.

Kaynak: YÖKAK, 2021:15

Kurumların amaçlarını, hedeflerini ve politikalarını misyon ve vizyonları doğrultusunda gerçekleştirmeleri beklendiği görülmektedir. Bu durum Kılavuz'un iç kalite güvencesi olgunluk düzeyi irdelenirken sorulması gereken ilk soru olan "Kurumun değerleri, misyon ve hedefleriyle uyumlu olarak; kalite güvencesi sistemi, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi süreçlerinde sahip olduğu kaynakları ve yetkinlikleri nasıl planladığı ve yönettiği" olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın yapıldığı tarih olan 2022 yılı itibarıyla Kurum İç Değerlendirme Raporlarıyla ilgili Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinde yayınlanan herhangi bir lisansüstü tez bulunmazken bu alanda yapılan yalnızca iki makale çalışması bulunmaktadır. Misyon ve vizyon bildirimlerinin üniversitelerin hazırladığı raporlarla ilişkisini inceleyen bir çalışmanın bulunmaması ise bu çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN METODOLİJİSİ

Bu başlıkta araştırmanın evreni, örnekleme, yöntemi ve sınırlılıklarına yer verilerek metodolojisi ele alınacaktır.

2.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

2.1.1. Evren

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki tüm devlet ve vakıf üniversiteleri oluşturmaktadır. Ülkemizde 129 devlet üniversitesi, 75 vakıf üniversitesi ve 5 vakıf meslek yüksekokulu bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın evreni 209'dur.

2.1.2. Örneklem

Bu çalışmada araştırmanın evrenini oluşturan 209 üniversiteyi incelemek yerine 1992 yılından önce kurulan 28 devlet üniversitesi, 1992 yılında kurulan 24 devlet üniversitesi ve 2002 yılından önce kurulan 22 vakıf üniversitesinden oluşan üç gruplu bir örneklem oluşturulmuştur. Aşağıda örnekleme dahil edilen üniversitelere 3 farklı tabloda (Tablo 2, 3 ve 4) yer verilmiştir. Tablolarda üniversitelerin adı, kuruluş tarihleri ve bulundukları iller görülmektedir.

Tablo 2. 1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversiteleri

Üniversite Adı	Kuruluş Tarihi	Bulunduğu İl
Akdeniz Üniversitesi	1982	Antalya
Anadolu Üniversitesi	1973	Eskişehir
Ankara Üniversitesi	1946	Ankara
Atatürk Üniversitesi	1957	Erzurum
Boğaziçi Üniversitesi	1863	İstanbul
Bursa Uludağ Üniversitesi	1975	Bursa
Çukurova Üniversitesi	1973	Adana
Dicle Üniversitesi	1973	Diyarbakır
Dokuz Eylül Üniversitesi	1982	İzmir
Ege Üniversitesi	1955	İzmir
Erciyes Üniversitesi	1978	Kayseri
Fırat Üniversitesi	1975	Elazığ
Gazi Üniversitesi	1982	Ankara
Gaziantep Üniversitesi	1987	Gaziantep
Hacettepe Üniversitesi	1967	Ankara
İnönü Üniversitesi	1975	Malatya
İstanbul Üniversitesi	1933	İstanbul
İstanbul Teknik Üniversitesi	1944	İstanbul
Karadeniz Teknik Üniversitesi	1955	Trabzon
Marmara Üniversitesi	1883	İstanbul
Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi	1982	İstanbul
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	1975	Samsun
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	1956	Ankara
Selçuk Üniversitesi	1975	Konya
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	1974	Sivas
Trakya Üniversitesi	1982	Edirne
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi	1982	Van
Yıldız Teknik Üniversitesi	1911	İstanbul

Kaynak: Tablo, üniversitelerin resmi web sayfalarından elde edilen bilgiler yardımıyla oluşturulmuştur.

Tablo 3. 1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversiteleri

Üniversite Adı	Kuruluş Tarihi	Bulunduğu İl
Afyon Kocatepe Üniversitesi	1992	Afyon
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	1992	Aydın
Balıkesir Üniversitesi	1992	Balıkesir
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi	1992	Bolu
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	1992	Çanakkale
Galatasaray Üniversitesi	1992	İstanbul
Gebze Teknik Üniversitesi	1992	Kocaeli
Harran Üniversitesi	1992	Şanlıurfa
Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi	1992	Hatay
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	1992	İzmir
Kafkas Üniversitesi	1992	Kars
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	1992	Kahramanmaraş
Kırıkkale Üniversitesi	1992	Kırıkkale
Kocaeli Üniversitesi	1992	Kocaeli

Tablo 3. (Devam) 1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversiteleri

Üniversite Adı	Kuruluş Tarihi	Bulunduğu İl
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi	1992	Kütahya
Manisa Celal Bayar Üniversitesi	1992	Manisa
Mersin Üniversitesi	1992	Mersin
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	1992	Muğla
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi	1992	Niğde
Pamukkale Üniversitesi	1992	Denizli
Sakarya Üniversitesi	1992	Sakarya
Süleyman Demirel Üniversitesi	1992	Isparta
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi	1992	Tokat
Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	1992	Zonguldak

Kaynak: Tablo, üniversitelerin resmi web sayfalarından elde edilen bilgiler yardımıyla oluşturulmuştur.

Tablo 4. 2002 Yılından Önce Kurulan Vakıf Üniversiteleri

Üniversite Adı	Kuruluş Tarihi	Bulunduğu İl
Atılım Üniversitesi	1997	Ankara
Bahçeşehir Üniversitesi	1998	İstanbul
Başkent Üniversitesi	1994	Ankara
Beykent Üniversitesi	1997	İstanbul
Çağ Üniversitesi	1997	Mersin
Çankaya Üniversitesi	1997	Ankara
Doğuş Üniversitesi	1997	İstanbul
Haliç Üniversitesi	1998	İstanbul
Işık Üniversitesi	1996	İstanbul
İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi	1985	Ankara
İstanbul Bilgi Üniversitesi	1996	İstanbul
İstanbul Kültür Üniversitesi	1997	İstanbul
İstanbul Okan Üniversitesi	1999	İstanbul
İstanbul Ticaret Üniversitesi	2001	İstanbul
İzmir Ekonomi Üniversitesi	2001	İzmir
Kadir Has Üniversitesi	1997	İstanbul
Koç Üniversitesi	1992	İstanbul
Maltepe Üniversitesi	1997	İstanbul
Sabancı Üniversitesi	1996	İstanbul
Ufuk Üniversitesi	1999	Ankara
Yaşar Üniversitesi	2001	İzmir
Yeditepe Üniversitesi	1996	İstanbul

Kaynak: Tablo, üniversitelerin resmi web sayfalarından elde edilen bilgiler yardımıyla oluşturulmuştur.

2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada nitel araştırmada veri toplama yöntemlerinden biri olan doküman incelemesi tekniği kullanılmıştır.

Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar. Nitel araştırmada doğrudan gözlem ve görüşmenin olanaklı olmadığı durumlarda veya araştırmanın geçerliğini artırmak amacıyla, görüşme ve gözlem yöntemlerinin yanı sıra çalışılan araştırma problemiyle ilişkili yazılı ve görsel materyal ve malzemeler de araştırmaya dâhil edilebilir. Bu

demektir ki doküman incelemesi veya analizi tek başına bir araştırma yöntemi olabildiği gibi diğer nitel yöntemlerin kullanıldığı durumlarda ek bilgi kaynağı olarak da işe yarayabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2004: 153).

Diğer nitel veri toplama yöntemlerinde olduğu gibi doküman incelemesinin de bazı artıları ve eksileri vardır. Araştırmacının bu artıları ve eksileri dikkate alması, araştırmanın güvenilirliği ve inandırıcılığı açısından önemlidir.

Doküman incelemesinin artılarına ilişkin olarak Bailey (1982) şu yedi boyuttan söz eder: kolay ulaşılamayacak özneler, tepkiselliğin olmaması, uzun süreli veya zamana yayılmış analiz, örneklem büyüklüğü, bireysellik ve özgünlük, (görelî) düşük maliyet ve nitelik (Yıldırım ve Şimşek, 2004:155-157).

Doküman incelemesinin yukarıda sözü edilen artılarına rağmen, çok önemli bir dizi dezavantajı da vardır. Bailey'e göre (1982) bunlar; olası yanlılık, seçilmişlik, eksiklik, ulaşılabilirlik, örneklem yanlılığı, sınırlı sözel davranış, standart bir formatın olmaması ve kodlama güçlüğü olarak sınıflandırılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2004: 157-158).

Üniversitelerin tek bir misyonu ya da vizyonu bulunmadığı için üniversitelerin misyon ve vizyon bildirimlerinin kurum iç değerlendirme raporlarına etkilerini ölçmek mümkün olmamaktadır. Bu yüzden bu çalışmada öncelikle çalışmaya dahil edilen üç gruptaki üniversitelerin çalışmanın yapıldığı yılda yürürlükte bulunan stratejik planlarına üniversitelerin web sitelerinden ve Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın "Kamuda Stratejik Yönetim" web sayfasından ulaşılmıştır. Daha sonra bu stratejik planlarda yer alan misyon ve vizyon bildirimleri farklı kategoriler için ayrı dosyalar halinde birleştirilmiştir. Elde edilen bildirimlerden aşağıda yer alan altı kategori elde edilmiştir:

a) 1992 yılından önce kurulan devlet üniversitelerinin misyon bildirimlerinde en sık tekrar eden yedi kelime,

b) 1992 yılından önce kurulan devlet üniversitelerinin vizyon bildirimlerinde en sık tekrar eden yedi kelime,

c) 1992 yılında kurulan devlet üniversitelerinin misyon bildirimlerinde en sık tekrar eden yedi kelime,

d) 1992 yılında kurulan devlet üniversitelerinin vizyon bildirimlerinde en sık tekrar eden yedi kelime,

e) 2002 yılından önce kurulan vakıf üniversitelerinin misyon bildirimlerinde en sık tekrar eden yedi kelime,

f) 2002 yılından önce kurulan vakıf üniversitelerinin vizyon bildirimlerinde en sık tekrar eden yedi kelime.

Burada, örnekleme dahil edilen üniversitelerin misyon ve vizyon bildirimlerinde en sık tekrar eden yedi kelime dikkate alınarak üniversiteler için ortak bir misyon ve vizyon oluşturulmaya çalışılmıştır. Daha sonrasında elde edilen misyon bildirimleri ilgili gruptaki üniversitelere uygulanarak bir sıralama elde edilmiştir.

2.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Üniversitelerin kurum iç değerlendirme raporları hem kurumsal web sayfalarında hem de Yükseköğretim Kalite Kurulunun web sayfasında yıllar itibarıyla yayınlanmaktadır. Araştırma, örnekleme dâhil edilen üniversitelerin 2021 yılında yayınladıkları Kurum İç Değerlendirme Raporları ile sınırlı tutulmuştur.

2.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

2.5.1. Misyon ve Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Kelimelere İlişkin Bulgular

1992 yılından önce kurulan üniversitelerin stratejik planlarında yer alan misyon bildirimlerinde en sık tekrar eden ikili ve üçlü sözcük kombinasyonları MAXQDA Analytics programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

2.5.1.1. 1992 Yılından Önce Kurulan Üniversitelerin Misyon ve Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Kelimelerin İncelenmesi

1992 yılından önce kurulan devlet üniversitelerinin misyon bildirimlerinde en sık tekrar eden ikili kelime kombinasyonlarından ilk yirmisine Tablo 5'te yer verilmiştir. Programda ikili sözcük kombinasyonları listelenirken en az dört harfli olmasına dikkat edilmiştir. Tabloda ayrıca sözcük kombinasyonlarının frekans değerleri ve yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 5. 1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversitelerinin Misyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden İkili Kelime Kombinasyonları

Sözcük Kombinasyonu	Sözcük Sayısı	Frekans	Oran (%)
bireyler yetiştirmek	2	11	2,48
sosyal sorumluluk	2	4	0,90
bilgi üretmek	2	3	0,68
bilimsel araştırmalar	2	3	0,68
evrensel değerler	2	3	0,68
evrensel düzeyde	2	3	0,68
katkı sağlamak	2	3	0,68
açık üretken	2	2	0,45
alanda kendini	2	2	0,45
alanlarındaki uygulamalarıyla	2	2	0,45
araştırmalar yapmak	2	2	0,45
bilincine sahip	2	2	0,45
bireylerin yetişmesine	2	2	0,45
değerler çerçevesinde	2	2	0,45
değerler ışığında	2	2	0,45
değişime açık	2	2	0,45
doğaya duyarlı	2	2	0,45
düzye bilimsel	2	2	0,45
eğitim-öğretim araştırma	2	2	0,45

1992 yılından önce kurulan devlet üniversitelerinin misyon bildirimlerinde en sık tekrar eden üçlü kelime kombinasyonlarından ilk yirmisine Tablo 6’da yer verilmiştir. Tabloda ayrıca sözcük kombinasyonlarının frekans değerleri ve yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 6. 1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversitelerinin Misyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Üçlü Kelime Kombinasyonları

Sözcük Kombinasyonu	Sözcük Sayısı	Frekans	Oran (%)
ulusal ve uluslararası	3	3	0,58
alanlarındaki uygulamalarıyla gelişmeye	3	2	0,39
araştırma ve toplumsal	3	2	0,39
bilime ve sanata	3	2	0,39
bilimsel ve teknolojik	3	2	0,39
bölgenin ve ülkenin	3	2	0,39
düzye bilimsel ve	3	2	0,39
eğitim-öğretim araştırma ve	3	2	0,39
evrensel değerler çerçevesinde	3	2	0,39
evrensel değerler ışığında	3	2	0,39
gelişmeye açık üretken	3	2	0,39
hizmet alanlarındaki uygulamalarıyla	3	2	0,39
insanlığa yararlı bilgi	3	2	0,39
kalkınması ve refahına	3	2	0,39
mesleki alanda kendini	3	2	0,39
nitelikli bireyler yetiştirmek	3	2	0,39
nitelikli ve özgün	3	2	0,39
öğretim ve araştırma	3	2	0,39
öncülük yapma görevini	3	2	0,39

1992 yılından önce kurulan devlet üniversitelerinin misyon bildirimlerinde en sık tekrar eden kelimelerden ilk yedisine Tablo 7’de yer verilmiştir. Kelimeler listelenirken en az dört harfli olmasına, anlamlılık düzeylerine ve ikili ve üçlü kombinasyonlardaki sıralamaya dikkat edilmiştir. Tabloda ayrıca sözcük kombinasyonlarının frekans değerleri ve yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 7. 1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversitelerinin Misyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Kelimeler

Sıra No	Sözcük	Sözcük Uzunluğu	Frekans	Oran (%)
1	araştırma	9	12	1,57
2	bilimsel	8	12	1,57
3	eğitim	6	11	1,44
4	evrensel	8	11	1,44
5	bilim	5	10	1,31
6	toplumsal	9	10	1,31
7	bilgi	5	9	1,18

Tablo 7 incelendiğinde frekans değeri en yüksek olan ilk iki kelimenin araştırma ve bilimsel kelimeleri olduğu görülmektedir. Ayrıca misyon bildirimlerinde 13 harften oluşan uluslararası sözcüğü en uzun sözcük niteliğine sahiptir.

1992 yılından önce kurulan devlet üniversitelerinin vizyon bildirimlerinde en sık tekrar eden ikili kelime kombinasyonlarından ilk on sekizine Tablo 8’de yer verilmiştir. Programda ikili sözcük kombinasyonları listelenirken en az dört harfli olmasına dikkat edilmiştir. Tabloda ayrıca sözcük kombinasyonlarının frekans değerleri ve yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 8. 1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversitelerinin Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden İkili Kelime Kombinasyonları

Sözcük Kombinasyonu	Sözcük Sayısı	Frekans	Oran (%)
üniversite olmak	2	6	2,29
üniversite olmaktır	2	6	2,29
üniversitesi olmaktır	2	6	2,29
araştırma üniversitesi	2	3	1,15
üniversitesi olmak	2	3	1,15
araştırmada öncü	2	2	0,76
araştırmalar yapan	2	2	0,76
bilimsel araştırma	2	2	0,76
dünya üniversitesi	2	2	0,76
dünyada referans	2	2	0,76
geleceği şekillendiren	2	2	0,76
gurur duyulan	2	2	0,76
katkıda bulunan	2	2	0,76
mensubu olmaktan	2	2	0,76
olmaktan gurur	2	2	0,76
tercih edilen	2	2	0,76
uluslararası alanda	2	2	0,76
uluslararası düzeyde	2	2	0,76

1992 yılından önce kurulan devlet üniversitelerinin vizyon bildirimlerinde en sık tekrar eden üçlü kelime kombinasyonlarından ilk on altısına Tablo 9’da yer verilmiştir. Programda ikili sözcük kombinasyonları listelenirken en az üç harfli olmasına dikkat edilmiştir. Tabloda ayrıca sözcük kombinasyonlarının frekans değerleri ve yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 9. 1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversitelerinin Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Üçlü Kelime Kombinasyonları

Sözcük Kombinasyonu	Sözcük Sayısı	Frekans	Oran (%)
bir üniversite olmak	3	6	1,57
bir üniversite olmaktır	3	5	1,31
araştırma üniversitesi olmaktır	3	3	0,79
geleceğe yön veren	3	3	0,79
öncü bir üniversite	3	3	0,79
ulusal ve uluslararası	3	3	0,79
bir araştırma üniversitesi	3	2	0,52
bir dünya üniversitesi	3	2	0,52
daha iyi bir	3	2	0,52
dünya üniversitesi olmaktır	3	2	0,52
ile ulusal ve	3	2	0,52
iyi bir geleceğin	3	2	0,52
lider bir üniversite	3	2	0,52
mensubu olmaktan gurur	3	2	0,52
olmaktan gurur duyulan	3	2	0,52
uluslararası bir üniversite	3	2	0,52

1992 yılından önce kurulan devlet üniversitelerinin vizyon bildirimlerinde en sık tekrar eden kelimelerden ilk yedisine Tablo 10’da yer verilmiştir. Kelimeler listelenirken en az dört harfli olmasına, anlamlılık düzeylerine ve ikili ve üçlü kombinasyonlardaki sıralamaya dikkat edilmiştir. Tabloda ayrıca sözcük kombinasyonlarının frekans değerleri ve yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 10. 1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversitelerinin Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Kelimeler

Sözcük	Sözcük Uzunluğu	Frekans	Oran (%)
araştırma	9	22	8,70
eğitim	6	15	5,93
uluslararası	12	13	5,14
dünya	7	12	4,74
öncü	4	11	4,35
bilimsel	8	9	3,56
gelecek	8	9	3,56

Tablo 10 incelendiğinde frekans değeri en yüksek olan ilk iki kelimenin araştırma ve eğitim kelimeleri olduğu görülmektedir. Ayrıca misyon bildirimlerinde 16 harften oluşan disiplinlerarası sözcüğü en uzun sözcük niteliğine sahiptir.

Araştırma, bilimsel ve eğitim kelimeleri hem misyon hem vizyon bildirimlerinde en sık tekrar eden yedi kelimenin içinde yer almaktadır.

2.5.1.2. 1992 Yılında Kurulan Üniversitelerin Misyon ve Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Kelimelerin İncelenmesi

1992 yılında kurulan devlet üniversitelerinin misyon bildirimlerinde en sık tekrar eden ikili kelime kombinasyonlarından ilk yirmisine Tablo 11’de yer verilmiştir. Programda ikili sözcük kombinasyonları listelenirken sözcüklerin en az dört harfli olmasına dikkat edilmiştir. Tabloda ayrıca sözcük kombinasyonlarının frekans değerleri ve yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 11. 1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversitelerinin Misyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden İkili Kelime Kombinasyonları

Sözcük Kombinasyonu	Sözcük Sayısı	Frekans	Oran (%)
bireyler yetiştirmek	2	5	1,23
değerlere bağlı	2	3	0,74
görev edinmiştir	2	3	0,74
nitelikli bireyler	2	3	0,74
toplum yararına	2	3	0,74
üniversite olmak	2	3	0,74
artırıcı hizmet	2	2	0,49
bireyler yetiştirmektedir	2	2	0,49
bireyler yetiştirmeyi	2	2	0,49
değer katan	2	2	0,49
disiplinler arası	2	2	0,49
eleştirel düşünebilen	2	2	0,49
etik değerlere	2	2	0,49
gelişimine katkı	2	2	0,49
girişimci bireyler	2	2	0,49
insanlığın hizmetine	2	2	0,49
kalitesini artırıcı	2	2	0,49
kalkınmaya katkı	2	2	0,49
kalkınmaya katkıda	2	2	0,49
katkı sağlamaktır	2	2	0,49

1992 yılında kurulan devlet üniversitelerinin misyon bildirimlerinde en sık tekrar eden üçlü kelime kombinasyonlarından ilk on ikisine Tablo 12’de yer verilmiştir. Programda üçlü kelime kombinasyonları listelenirken en az iki harfli olmasına dikkat edilmiştir. Tabloda ayrıca sözcük kombinasyonlarının frekans değerleri ve yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 12. 1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversitelerinin Misyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Üçlü Kelime Kombinasyonları

Sözcük Kombinasyonu	Sözcük Sayısı	Frekans	Oran (%)
bilgi ve teknoloji	3	3	0,68
artırıcı hizmet ve	3	2	0,45
bir üniversite olmak	3	2	0,45
bölgenin ve ülkenin	3	2	0,45
etik değerlere bağlı	3	2	0,45
hizmet ve çözümler	3	2	0,45
kalitesini artırıcı hizmet	3	2	0,45
kalkınmaya katkı sağlamaktır	3	2	0,45
ulusal ve uluslararası	3	2	0,45
ve teknoloji üretmeyi	3	2	0,45
yaşam kalitesini artırıcı	3	2	0,45
yenilikçi ve girişimci	3	2	0,45

1992 yılında kurulan devlet üniversitelerinin misyon bildirimlerinde en sık tekrar eden kelimelerden ilk yedisine Tablo 13'te yer verilmiştir. Kelimeler listelenirken en az dört harfli olmasına, anlamlılık düzeylerine ve ikili ve üçlü kombinasyonlardaki sıralamaya dikkat edilmiştir. Tabloda ayrıca sözcük kombinasyonlarının frekans değerleri ve yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 13. 1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversitelerinin Misyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Kelimeler

Sözcük	Sözcük Uzunluğu	Frekans	Oran (%)
toplum	9	18	5,23
araştırma	9	14	4,07
bilgi	5	12	3,49
bilim	5	12	3,49
evrensel	8	10	2,91
teknoloji	9	10	2,91
girişimci	9	9	2,62

Tablo 13 incelendiğinde frekans değeri en yüksek olan ilk iki kelimenin toplum ve araştırma kelimeleri olduğu görülmektedir. Ayrıca misyon bildirimlerinde 17 harften oluşan sürdürülebilirlik sözcüğü en uzun sözcük niteliğine sahiptir.

1992 yılında kurulan devlet üniversitelerinin vizyon bildirimlerinde en sık tekrar eden ikili kelime kombinasyonlarından ilk on dördüne Tablo 14'te yer verilmiştir. Programda ikili sözcük kombinasyonları listelenirken sözcüklerin en az dört harfli olmasına dikkat edilmiştir. Tabloda ayrıca sözcük kombinasyonlarının frekans değerleri ve yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 14. 1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversitelerinin Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden İkili Kelime Kombinasyonları

Sözcük Kombinasyonu	Sözcük Sayısı	Frekans	Oran (%)
üniversite olmak	2	8	3,27
tercih edilen	2	5	2,04
üniversite olmaktır	2	5	2,04
uluslararası düzeyde	2	4	1,63
üniversitesi olmaktır	2	3	1,22
alanlarda ulusal	2	2	0,82
düzeyde kabul	2	2	0,82
kabul gören	2	2	0,82
kaliteyi sürekli	2	2	0,82
katma değer	2	2	0,82
olmak üzere	2	2	0,82
sosyal alanlarda	2	2	0,82
topluma katkı	2	2	0,82
üniversiteler arasında	2	2	0,82

1992 yılında kurulan devlet üniversitelerinin vizyon bildirimlerinde en sık tekrar eden üçlü kelime kombinasyonlarından ilk on sekizine Tablo 15’te yer verilmiştir. Programda üçlü kelime kombinasyonları listelenirken en az iki harfli olmasına dikkat edilmiştir. Tabloda ayrıca sözcük kombinasyonlarının frekans değerleri ve yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 15. 1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversitelerinin Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Üçlü Kelime Kombinasyonları

Sözcük Kombinasyonu	Sözcük Sayısı	Frekans	Oran (%)
ulusal ve uluslararası	3	7	2,17
bir üniversite olmak	3	4	1,24
bir üniversite olmaktır	3	4	1,24
ve tercih edilen	3	4	1,24
ve uluslararası düzeyde	3	4	1,24
tercih edilen bir	3	3	0,93
alanlarda ulusal ve	3	2	0,62
bilgi ve teknoloji	3	2	0,62
düzeyde kabul gören	3	2	0,62
edilen bir üniversite	3	2	0,62
ile ulusal ve	3	2	0,62
saygın bir üniversite	3	2	0,62
sosyal alanlarda ulusal	3	2	0,62
teknoloji ve sanat	3	2	0,62
uluslararası düzeyde kabul	3	2	0,62
ve yenilikçi bir	3	2	0,62
veren bir üniversite	3	2	0,62
yön veren bir	3	2	0,62

1992 yılında kurulan devlet üniversitelerinin vizyon bildirimlerinde en sık tekrar eden kelimelerden ilk yedisine Tablo 16’da yer verilmiştir. Kelimeler listelenirken en az dört harfli olmasına, anlamlılık düzeylerine ve ikili ve üçlü kombinasyonlardaki

sıralamaya dikkat edilmiştir. Tabloda ayrıca sözcük kombinasyonlarının frekans değerleri ve yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 16. 1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversitelerinin Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Kelimeler

Sözcük	Sözcük Uzunluğu	Frekans	Oran (%)
uluslararası	12	14	6,54
eğitim	6	13	6,07
araştırma	9	10	4,67
ulusal	6	9	4,21
yenilik	9	9	4,21
toplum	7	8	3,74
öncü	4	7	3,27

Tablo 16 incelendiğinde frekans değeri en yüksek olan ilk iki kelimenin uluslararası ve eğitim kelimeleri olduğu görülmektedir. Ayrıca vizyon bildirimlerinde on dört harften oluşan sürdürülebilir sözcüğü en uzun sözcük niteliğine sahiptir.

2.5.1.3. 2002 Yılından Önce Kurulan Vakıf Üniversitelerinin Misyon ve Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Kelimelerin İncelenmesi

2002 yılından önce kurulan vakıf üniversitelerinin misyon bildirimlerinde en sık tekrar eden ikili kelime kombinasyonlarından ilk yirmisine Tablo 17’de yer verilmiştir. Programda ikili sözcük kombinasyonları listelenirken sözcüklerin en az dört harfli olmasına dikkat edilmiştir. Tabloda ayrıca sözcük kombinasyonlarının frekans değerleri ve yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 17. 2002’den Önce Kurulan Vakıf Üniversitelerinin Misyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden İkili Kelime Kombinasyonları

Sözcük Kombinasyonu	Sözcük Sayısı	Frekans	Oran (%)
bireyler yetiştirmek	2	7	1,18
bireyler yetiştiren	2	3	0,51
çağdaş eğitim	2	3	0,51
çevreye duyarlı	2	3	0,51
nitelikli bireyler	2	3	0,51
anlayışı içinde	2	2	0,34
araştırmalarla bilime	2	2	0,34
bilime katkıda	2	2	0,34
bilimsel bilginin	2	2	0,34
bilincine sahip	2	2	0,34
bireyler yetiştirmeyi	2	2	0,34
değerler çerçevesinde	2	2	0,34
değerlere sahip	2	2	0,34
eleştirel düşünebilen	2	2	0,34
etik değerlere	2	2	0,34
evrensel değerler	2	2	0,34
evrensel düzeyde	2	2	0,34
evrensel gelişim	2	2	0,34
katkı sağlamayı	2	2	0,34
katkıda bulunmak	2	2	0,34

2002 yılından önce kurulan vakıf üniversitelerinin misyon bildirimlerinde en sık tekrar eden üçlü kelime kombinasyonlarından ilk onuna Tablo 18’de yer verilmiştir. Programda üçlü kelime kombinasyonları listelenirken en az iki harfli olmasına dikkat edilmiştir. Tabloda ayrıca sözcük kombinasyonlarının frekans değerleri ve yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 18. 2002’den Önce Kurulan Vakıf Üniversitelerinin Misyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Üçlü Kelime Kombinasyonları

Sözcük Kombinasyonu	Sözcük Sayısı	Frekans	Oran (%)
ulusal ve evrensel	3	3	0,45
araştırmalarla bilime katkıda	3	2	0,30
bir üniversite olarak	3	2	0,30
bireysel ve profesyonel	3	2	0,30
eğitim ve araştırma	3	2	0,30
en üst düzeyde	3	2	0,30
özgün araştırmalarla bilime	3	2	0,30
sorumluluk bilincine sahip	3	2	0,30
ve çevreye duyarlı	3	2	0,30
yerel ve evrensel	3	2	0,30

2002 yılından önce kurulan vakıf üniversitelerinin misyon bildirimlerinde en sık tekrar eden kelimelerden ilk yedisine Tablo 19’da yer verilmiştir. Kelimeler listelenirken en az dört harfli olmasına, anlamlılık düzeylerine ve ikili ve üçlü kombinasyonlardaki sıralamaya dikkat edilmiştir. Tabloda ayrıca sözcük kombinasyonlarının frekans değerleri ve yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 19. 2002’den Önce Kurulan Vakıf Üniversitelerinin Misyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Kelimeler

Sözcük	Sözcük Uzunluğu	Frekans	Oran (%)
toplum	9	23	4,01
bilim	6	17	2,96
evrensel	8	17	2,96
araştırma	9	16	2,79
bilgi	5	11	1,92
eğitim	6	11	1,92
yenilikçi	9	10	1,74

Tablo 19 incelendiğinde frekans değeri en yüksek olan ilk iki kelimenin toplum ve bilim kelimeleri olduğu görülmektedir. Ayrıca misyon bildirimlerinde 17 harften oluşan sürdürülebilirlik sözcüğü en uzun sözcük niteliğine sahiptir.

2002 yılından önce kurulan vakıf üniversitelerinin vizyon bildirimlerinde en sık tekrar eden ikili kelime kombinasyonlarından ilk sekizine Tablo 20’de yer verilmiştir. Programda ikili sözcük kombinasyonları listelenirken sözcüklerin en az dört harfli

olmasına dikkat edilmiştir. Tabloda ayrıca sözcük kombinasyonlarının frekans değerleri ve yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 20. 2002'den Önce Kurulan Vakıf Üniversitelerinin Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden İkili Kelime Kombinasyonları

Sözcük Kombinasyonu	Sözcük Sayısı	Frekans	Oran (%)
üniversite olmaktır	2	4	0,94
dünya üniversitesi	2	3	0,70
çözümler üreten	2	2	0,47
geleceği tasarlayan	2	2	0,47
öğretim üyeleri	2	2	0,47
önde gelen	2	2	0,47
üniversite olmak	2	2	0,47
yükseköğretim kurumu	2	2	0,47

2002 yılından önce kurulan vakıf üniversitelerinin vizyon bildirimlerinde en sık tekrar eden üçlü kelime kombinasyonlarından ilk beşine Tablo 21'de yer verilmiştir. Programda üçlü sözcük kombinasyonları listelenirken sözcüklerin en az dört harfli olmasına dikkat edilmiştir. Tabloda ayrıca sözcük kombinasyonlarının frekans değerleri ve yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 21. 2002'den Önce Kurulan Vakıf Üniversitelerinin Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Üçlü Kelime Kombinasyonları

Sözcük Kombinasyonu	Sözcük Sayısı	Frekans	Oran (%)
araştırma ve topluma	3	3	0,56
bir üniversite olmaktır	3	3	0,56
ulusal ve uluslararası	3	3	0,56
bir dünya üniversitesi	3	2	0,37
en üst düzeyde	3	2	0,37

2002 yılından önce kurulan vakıf üniversitelerinin vizyon bildirimlerinde en sık tekrar eden kelimelerden ilk yedisine Tablo 22'de yer verilmiştir. Kelimeler listelenirken en az dört harfli olmasına, anlamlılık düzeylerine ve ikili ve üçlü kombinasyonlardaki sıralamaya dikkat edilmiştir. Tabloda ayrıca sözcük kombinasyonlarının frekans değerleri ve yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 22. 2002 Yılından Önce Kurulan Vakıf Üniversitelerinin Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Kelimeler

Sözcük	Sözcük Uzunluğu	Frekans	Oran (%)
toplum	7	12	2,54
araştırma	9	11	2,33
dünya	5	11	2,33
bilimsel	8	9	1,91
evrensel	8	9	1,91
akademik	8	8	1,69
uluslararası	12	8	1,69

Tablo 22 incelendiğinde frekans değeri en yüksek olan ilk iki kelimenin toplum ve araştırma kelimeleri olduğu görülmektedir. Ayrıca vizyon bildirimlerinde 17 harften oluşan sürdürülebilirlik sözcüğü en uzun sözcük niteliğine sahiptir.

2.5.1.4. Örnekleme Dahil Edilen Grupların En Sık Tekrar Eden Kelimelerinin Karşılaştırılması

Tablo 23. Araştırmaya Dâhil Edilen Üç Üniversite Grubunun Misyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Ortak Kelimeler

1992 Yılından Önce Kurulan Üniversiteler	1992 Yılında Kurulan Üniversiteler	2002 Yılından Önce Kurulan Vakıf Üniversiteleri
araştırma	toplum	toplum
bilimsel	araştırma	bilim
eğitim	bilgi	evrensel
evrensel	bilim	araştırma
bilim	evrensel	bilgi
toplum	teknoloji	eğitim
bilgi	girişimci	yenilik

Çalışmada incelenen üç üniversite grubunun misyon bildirimlerinde en sık tekrar eden kelimelere Tablo 23'te yer verilmiştir. Tablo 23 incelendiğinde araştırma, evrensel, bilim, toplum ve bilgi kelimelerinin üç grupta da yer aldığı görülmektedir. Eğitim kelimesi ise iki grupta yer almaktadır. Bununla birlikte bilimsel, teknoloji, girişimci ve yenilik kelimeleri yalnızca bir grupta yer almaktadır.

Tablo 24. Araştırmaya Dâhil Edilen Üç Üniversite Grubunun Vizyon Bildirimlerinde En Sık Tekrar Eden Ortak Kelimeler

1992 Yılından Önce Kurulan Üniversiteler	1992 Yılında Kurulan Üniversiteler	2002 Yılından Önce Kurulan Vakıf Üniversiteleri
araştırma	uluslararası	toplum
eğitim	eğitim	araştırma
uluslararası	araştırma	dünya
dünya	ulusal	bilimsel
öncü	yenilik	evrensel
bilimsel	toplum	akademik
gelecek	öncü	uluslararası

Çalışmada incelenen üç üniversite grubunun vizyon bildirimlerinde en sık tekrar eden kelimelere Tablo 24'te yer verilmiştir. Tablo 24 incelendiğinde araştırma ve uluslararası kelimelerinin üç grupta da yer aldığı görülmektedir. Eğitim, dünya, öncü, bilimsel ve toplum kelimeleri ise iki grupta da yer almaktadır. Bununla birlikte gelecek, ulusal, yenilik, evrensel ve akademik kelimeleri yalnızca bir grupta yer almaktadır.

2.5.2. En Sık Tekrar Eden Kelimelerin Üniversitelerin Kurum İç Değerlendirme Raporlarında Yansıtılma Düzeyi

Bu bölümde, örnekleme dahil edilen üç gruptaki üniversitelerin misyon ve vizyon bildirimlerinde en sık tekrar eden kelimeler, MAXQDA Programında kelime matrisi tarayıcısı aracılığıyla taranmıştır. Tarama sonucunda kelimelerin üniversitelerin kurum iç değerlendirme raporlarında tekrar etme yoğunluklarının daha iyi görülebilmesi için ısı haritası oluşturulmuştur. Yine MAXQDA Programından faydalanılarak üniversitelerin 2021 yılı kurum iç değerlendirme raporlarındaki toplam kelime sayısı hesaplanmıştır. Üniversitelerin toplam kelime sayıları hesaplanırken en az dört harfli olmasına dikkat edilmiştir. Daha sonrasında üniversitelerin kurum iç değerlendirme raporlarında misyon ve vizyon ifadelerinin tekrar etme sayılarının toplamı, rapordaki toplam kelime sayısına bölünmüş ve raporda misyon ve vizyon bildirimi kelimelerine yer verilme oranı yüzdesel olarak hesaplanmıştır. Bu hesaplama, misyon ve vizyon ifadeleri için ayrı ayrı yapılmış ve bir üniversitenin raporunda misyon bildirimi kelimelerine yer verilme oranı ile vizyon bildirimi kelimelerine yer verilme oranı karşılaştırılabilir hale getirilmiştir.

Tablo 25. 1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversitelerinin Kurum İç Değerlendirme Raporlarında Oluşturulan Misyon Bildirimi Kelimeleri

Üniversite Adı	Araştırma	Bilimsel	Eğitim	Evrensel	Bilim	Toplum	Bilgi	Misyon Bildirimi Toplam	Toplam Kelime Sayısı	Misyon Bildirimi Kelimelerine Yer Verilme Oranı (%)
HACETTEPE ÜNİ.	146	18	202	5	42	71	96	580	16.273	3,56
BOĞAZİÇİ ÜNİ.	216	23	96	4	56	70	68	533	16.555	3,22
M. SİNAN GÜZ. SAN. ÜNİ.	121	38	130	2	46	46	61	444	14.075	3,15
SELÇUK ÜNİ.	112	13	131	2	19	52	53	382	12.570	3,04
ANKARA ÜNİ.	226	42	152	10	67	95	127	719	23.854	3,01
ÇUKUROVA ÜNİ.	197	38	203	4	72	66	96	676	22.840	2,96
KARADENİZ TEKNİK ÜNİ.	109	9	187	2	23	55	81	466	16.085	2,90
SİVAS CUMHURİYET ÜNİ.	152	34	168	6	73	76	117	626	21.693	2,89
İNÖNÜ ÜNİ.	103	32	110	4	40	54	57	400	14.219	2,81
YILDIZ TEKNİK ÜNİ.	119	28	125	0	42	75	110	499	17.901	2,79
AKDENİZ ÜNİ.	114	22	111	4	32	55	44	382	13.755	2,78
GAZİ ÜNİ.	350	84	332	2	184	103	215	1.270	45.957	2,76
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİ.	94	8	70	0	19	30	42	263	9.568	2,75
DOKUZ EYLÜL ÜNİ.	106	21	200	0	45	48	115	535	19.659	2,72
ATATÜRK ÜNİ.	108	21	87	5	37	52	70	380	14.021	2,71
ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİ.	180	21	89	2	38	55	95	480	18.742	2,56
BURSA ULUDAĞ ÜNİ.	38	2	58	0	9	13	47	167	6.668	2,50
FIRAT ÜNİ.	89	16	135	0	41	38	124	443	17.791	2,49
TRAKYA ÜNİ.	49	12	97	0	24	31	45	258	10.608	2,43
DİCLE ÜNİ.	181	44	161	1	71	79	104	641	26.783	2,39
GAZİANTEP ÜNİ.	108	48	197	3	76	71	106	609	26.473	2,30
ANADOLU ÜNİ.	274	44	312	4	86	108	233	1.061	46.253	2,29
İSTANBUL TEKNİK ÜNİ.	160	16	195	2	36	72	118	599	26.388	2,27
MARMARA ÜNİ.	78	4	150	1	32	45	109	419	18.668	2,24

Tablo 25. (Devam) 1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversitelerinin Kurum İç Değerlendirme Raporlarında Oluşturulan Misyon Bildirimi Kelimeleri

Üniversite Adı	Araştırma	Bilimsel	Eğitim	Evrensel	Bilim	Toplum	Bilgi	Misyon Bildirimi Toplam	Toplam Kelime Sayısı	Misyon Bildirimi Kelimelerine Yer Verilme Oranı (%)
ONDOKUZ MAYIS ÜNİ.	80	10	69	0	17	26	39	241	10.861	2,22
ERCIYES ÜNİ.	98	23	290	1	44	48	100	604	27.403	2,20
EGE ÜNİ.	227	28	241	3	53	83	117	752	35.101	2,14
İSTANBUL ÜNİ.	98	19	124	3	43	29	97	413	20.691	2,00

1992 yılından önce kurulan devlet üniversitelerinin misyon bildirimi kelimelerine kurum iç değerlendirme raporlarında yer verilme oranları, yer verilen misyon bildirimi kelimelerinin toplamı, raporlardaki toplam kelime sayıları ve raporda misyon bildirimi kelimelerine yer verilme oranları Tablo 25’te görülmektedir. Yapılan analizlerde üniversitelerin araştırma, bilimsel, eğitim, evrensel, bilim, toplum ve bilgi kelimelerine kurum iç değerlendirme raporlarında en çok %3,56 ve en az %2 oranında yer verildiği tespit edilmiştir. Üniversitelerin kurum iç değerlendirme raporlarında misyon bildirimi kelimelerine yer verme oranlarının ortalaması %2,65’tir. İlgili kelimelere bir raporda en fazla yer verilme sayısı 1.270 ve en az 167’dir. 28 üniversitenin kurum iç değerlendirme raporunda misyon bildirimi kelimelerinden en çok tekrar eden kelime, 4422 tekrar ile eğitim kelimesi iken 70 tekrar ile evrensel kelimesi en az tekrar eden kelimedir.

Tablo 26. 1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversitelerinin Kurum İç Değerlendirme Raporlarında Oluşturulan Vizyon Bildirimi Kelimeleri

Üniversite Adı	Araştırma	Eğitim	Uluslararası	Dünya	Öncü	Bilimsel	Gelecek	Vizyon Bildirimi Toplam	Toplam Kelime Sayısı	Vizyon Bildirimi Kelimelerine Yer Verilme Oranı (%)
M. SINAN GÜZ. SAN. ÜNİ.	121	130	60	11	6	38	8	374	14.075	2,66
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ	146	202	43	6	8	18	3	426	16.273	2,62
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ	112	131	49	13	2	13	2	322	12.570	2,56
BOĞAZİÇİ ÜNİVERSİTESİ	216	96	44	20	7	23	9	415	16.555	2,51
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ	197	203	78	11	4	38	1	532	22.840	2,33
ANKARA ÜNİVERSİTESİ	226	152	93	19	6	42	8	546	23.854	2,29
KARADENİZ TEKNİK ÜNİ.	109	187	51	4	3	9	1	364	16.085	2,26
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİ.	94	70	28	5	5	8	1	211	9.568	2,21
DOKUZ EYLÜL ÜNİ.	106	200	78	6	3	21	4	418	19.659	2,13
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ	114	111	38	2	0	22	4	291	13.755	2,12
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ	103	110	34	9	3	32	7	298	14.219	2,10
ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİ.	180	89	91	4	2	21	4	391	18.742	2,09
GAZİ ÜNİVERSİTESİ	350	332	135	14	11	84	9	935	45.957	2,03
YILDIZ TEKNİK ÜNİ.	119	125	62	9	8	28	4	355	17.901	1,98
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ	108	87	48	4	6	21	4	278	14.021	1,98
DİCLE ÜNİVERSİTESİ	181	161	110	14	9	44	5	524	26.783	1,96
SİVAS CUMHURİYET ÜNİ.	152	168	48	7	2	34	7	418	21.693	1,93
İSTANBUL TEKNİK ÜNİ.	160	195	82	18	3	16	5	479	26.388	1,82
EGE ÜNİVERSİTESİ	227	241	107	14	9	28	9	635	35.101	1,81

Tablo 26. (Devam) 1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversitelerinin Kurum İç Değerlendirme Raporlarında Oluşturulan Vizyon Bildirimi Kelimeleri

Üniversite Adı	Araştırma	Eğitim	Uluslararası	Dünya	Öncü	Bilimsel	Gelecek	Vizyon Bildirimi Toplam	Toplam Kelime Sayısı	Vizyon Bildirimi Kelimelerine Yer Verilme Oranı (%)
ONDOKUZ MAYIS ÜNİ.	80	69	35	0	0	10	1	195	10.861	1,80
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ	108	197	95	4	3	48	4	459	26.473	1,73
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ	49	97	21	1	0	12	2	182	10.608	1,72
BURSA ULUDAĞ ÜNİ.	38	58	16	0	0	2	0	114	6.668	1,71
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ	98	290	37	10	5	23	2	465	27.403	1,70
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ	98	124	80	19	3	19	5	348	20.691	1,68
MARMARA ÜNİVERSİTESİ	78	150	47	12	9	4	6	306	18.668	1,64
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ	274	312	87	19	9	44	5	750	46.253	1,62
FIRAT ÜNİVERSİTESİ	89	135	25	8	3	16	4	280	17.791	1,57

1992 yılından önce kurulan devlet üniversitelerinin vizyon bildirimi kelimelerine kurum iç değerlendirme raporlarında yer verilme oranları, yer verilen vizyon bildirimi kelimelerinin toplamı, raporlardaki toplam kelime sayıları ve raporda vizyon bildirimi kelimelerine yer verilme oranları Tablo 26’da görülmektedir. Yapılan analizlerde üniversitelerin araştırma, eğitim, uluslararası, dünya, öncü, bilimsel ve gelecek kelimelerine kurum iç değerlendirme raporlarında en çok %2,66 ve en az %1,57 oranında yer verildiği tespit edilmiştir. Üniversitelerin kurum iç değerlendirme raporlarında vizyon bildirimi kelimelerine yer verme oranlarının ortalaması %2,02’dir. İlgili kelimelere bir raporda en fazla yer verilme sayısı 935 ve en az 114’tür. 28 üniversitenin kurum iç değerlendirme raporunda vizyon bildirimi kelimelerinden en çok tekrar eden kelime, 4422 tekrar ile eğitim kelimesi iken 124 tekrar ile evrensel kelimesi en az tekrar eden kelimedir.

1992 yılından önce kurulan 28 devlet üniversitesinin kurum iç değerlendirme raporlarında misyon ve vizyon ifadelerine yer verilme oranları birlikte değerlendirildiğinde; raporlarında misyon ifadelerine en çok yer veren ilk on üniversiteden yedisinin raporlarında vizyon ifadesine en çok yer veren ilk on üniversite arasında yer aldığı görülmektedir. Bununla birlikte raporlarında misyon ifadelerine en az yer veren ilk on üniversiteden sekizinin raporlarında vizyon ifadesine en az yer veren ilk on üniversite arasında yer aldığı görülmektedir. Bu üniversitelerin raporlarında misyon bildirimi kelimelerine yer verme oranlarının ortalaması %2,65 iken vizyon bildirimi kelimelerine yer verme oranlarının ortalaması %2,02’dir. 1992 yılından önce kurulan devlet üniversitelerinin misyon bildirimi kelimelerine vizyon bildirimi kelimelerine oranla raporlarında daha fazla yer verdiği görülmektedir.

Tablo 27. 1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversitelerinin Kurum İç Değerlendirme Raporlarında Oluşturulan Misyon Bildirimi Kelimeleri

Üniversite Adı	Toplum	Araştırma	Bilgi	Bilim	Evrensel	Teknoloji	Girişimci	Misyon Bildirimi Toplam	Toplam Kelime Sayısı	Misyon Bildirimi Kelimelerine Yer Verilme Oranı (%)
İZMİR YÜKSEK TEKN. ENS.	47	272	130	109	7	107	14	686	30.115	2,28
GALATASARAY ÜNİ.	52	180	85	53	1	10	6	387	17.015	2,27
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ	65	148	108	60	1	25	11	418	18.786	2,23
AYDIN ADNAN MEND. ÜNİ.	50	150	98	45	1	33	9	386	17.545	2,20
MANİSA CELÂL BAYAR ÜNİ.	46	115	54	24	1	10	8	258	12.418	2,08
GEBZE TEKNİK ÜNİ.	41	149	108	60	4	62	8	432	21.022	2,05
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ	58	122	119	72	2	18	5	396	21.014	1,88
BOLU ABANT İZZET B.ÜNİ.	32	138	86	23	7	12	5	303	16.243	1,87
K. SÜTÇÜ İMAM ÜNİ.	41	124	61	28	0	15	3	272	14.593	1,86
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ	49	99	56	43	2	12	5	266	14.478	1,84
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİ.	42	166	101	29	1	19	29	387	21.074	1,84
T. GAZİOSMANPAŞA ÜNİ.	69	133	118	71	8	24	8	431	23.653	1,82
HARRAN ÜNİVERSİTESİ	22	78	43	44	5	21	4	217	12.205	1,78
Z. BÜLENT ECEVİT ÜNİ.	47	168	114	66	1	47	6	449	25.904	1,73
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ	32	101	74	26	3	9	0	245	15.015	1,63
Ç. ONSEKİZ MART ÜNİ.	43	152	76	33	1	16	13	334	21.175	1,58
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ	104	109	109	40	3	15	11	391	24.860	1,57
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİ.	54	102	95	41	2	16	1	311	19.808	1,57
MERSİN ÜNİVERSİTESİ	18	65	24	13	0	12	0	132	8.490	1,55
AFYON KOCATEPE ÜNİ.	61	130	95	37	0	9	6	338	21.925	1,54
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	42	84	67	16	1	19	5	234	15.613	1,50
H. MUSTAFA KEMAL ÜNİ.	31	85	68	30	0	13	3	230	15.759	1,46
N. ÖMER HALİSDEMİR ÜNİ.	23	77	81	34	2	24	0	241	20.616	1,17
K. DUMLUPINAR ÜNİ.	38	67	115	27	0	13	2	262	23.836	1,10

1992 yılında kurulan devlet üniversitelerinin misyon bildirimi kelimelerine kurum iç değerlendirme raporlarında yer verilme oranları, yer verilen misyon bildirimi kelimelerinin toplamı, raporlardaki toplam kelime sayıları ve raporda misyon bildirimi kelimelerine yer verilme oranları Tablo 27’de görülmektedir. Yapılan analizlerde üniversitelerin toplum, araştırma, bilgi, bilim, evrensel, teknoloji ve girişimci kelimelerine kurum iç değerlendirme raporlarında en çok %2,28 ve en az %1,10 oranında yer verildiği tespit edilmiştir. Üniversitelerin kurum iç değerlendirme raporlarında misyon bildirimi kelimelerine yer verme oranlarının ortalaması %1,76’dır. İlgili kelimelere bir raporda en fazla yer verilme sayısı 686 ve en az 132’dir. 24 üniversitenin kurum iç değerlendirme raporunda misyon bildirimi kelimelerinden en çok tekrar eden kelime, 3.014 tekrar ile araştırma kelimesi iken 53 tekrar ile evrensel kelimesi en az tekrar eden kelimedir.

Tablo 28. 1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversitelerinin Kurum İç Değerlendirme Raporlarında Oluşturulan Vizyon Bildirimi Kelimeleri

Üniversite Adı	Uluslararası	Eğitim	Araştırma	Ulusal	Yenilik	Toplum	Öncü	Vizyon Bildirimi Toplam	Toplam Kelime Sayısı	Vizyon Bildirimi Kelimelerine Yer Verilme Oranı (%)
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	66	142	84	31	8	42	4	377	8.490	4,44
Z. BÜLENT ECEVİT ÜNİ.	62	313	168	40	6	47	2	638	15.759	4,05
GALATASARAY ÜNİ.	47	164	180	14	5	52	3	465	12.418	3,74
T. GAZİOSMANPAŞA ÜNİ.	78	200	133	41	12	69	1	534	15.613	3,42
K. DUMLUPINAR ÜNİ.	125	160	67	23	2	38	1	416	12.205	3,41
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ	42	157	148	27	5	65	4	448	14.593	3,07
İZMİR YÜKSEK TEKN. ENS.	106	213	272	64	18	47	7	727	23.836	3,05
AYDIN ADNAN MEND. ÜNİ.	92	87	150	35	11	50	4	429	17.015	2,52
K. SÜTÇÜ İMAM ÜNİ.	42	106	124	21	3	41	3	340	14.478	2,35
Ç. ONSEKİZ MART ÜNİ.	57	177	152	32	17	43	3	481	20.616	2,33
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİ.	74	141	166	38	11	42	3	475	21.925	2,17
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ	49	176	99	23	3	49	0	399	18.786	2,12
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ	58	174	109	25	8	104	6	484	23.653	2,05
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ	57	154	122	36	2	58	0	429	21.074	2,04
GEBZE TEKNİK ÜNİ.	45	149	149	23	6	41	8	421	21.022	2,00
B. ABANT İZZET B. ÜNİ.	36	114	138	25	4	32	1	350	17.545	1,99
H. MUSTAFA KEMAL ÜNİ.	42	122	85	19	0	31	0	299	16.243	1,84
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİ.	41	145	102	13	1	54	3	359	21.175	1,70
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ	36	102	101	23	3	32	4	301	19.808	1,52
AFYON KOCATEPE ÜNİ.	65	162	130	21	5	61	1	445	30.115	1,48
N. ÖMER HALİSDEMİR ÜNİ.	37	185	77	17	4	23	8	351	24.860	1,41
HARRAN ÜNİVERSİTESİ	38	112	78	22	7	22	4	283	21.014	1,35
MANİSA CELÂL BAYAR ÜNİ.	33	113	115	13	16	46	2	338	25.904	1,30
MERSİN ÜNİVERSİTESİ	14	54	65	7	0	18	0	158	15.015	1,05

1992 yılında kurulan devlet üniversitelerinin vizyon bildirimi kelimelerine kurum iç değerlendirme raporlarında yer verilme oranları, yer verilen vizyon bildirimi kelimelerinin toplamı, raporlardaki toplam kelime sayıları ve raporda vizyon bildirimi kelimelerine yer verilme oranları Tablo 28’de görülmektedir. Yapılan analizlerde üniversitelerin uluslararası, eğitim, araştırma, ulusal, yenilik, toplum ve öncü kelimelerine kurum iç değerlendirme raporlarında en çok %4,44 ve en az %1,05 oranında yer verildiği tespit edilmiştir. Üniversitelerin kurum iç değerlendirme raporlarında vizyon bildirimi kelimelerine yer verme oranlarının ortalaması %2,05’tir. İlgili kelimelere bir raporda en fazla yer verilme sayısı 727 ve en az 158’dir. 24 üniversitenin kurum iç değerlendirme raporunda vizyon bildirimi kelimelerinden en çok tekrar eden kelime, 3622 tekrar ile eğitim kelimesi iken 72 tekrar ile öncü kelimesi en az tekrar eden kelimedir.

1992 yılında önce kurulan 24 devlet üniversitesinin kurum iç değerlendirme raporlarında misyon ve vizyon ifadelerine yer verilme oranları birlikte değerlendirildiğinde; raporlarında misyon ifadelerine en çok yer veren ilk on üniversiteden beşinin raporlarında vizyon ifadesine en çok yer veren ilk on üniversite

arasında yer aldığı görülmektedir. Bununla birlikte raporlarında misyon ifadelerine en az yer veren ilk on üniversiteden altısının raporlarında vizyon ifadesine en az yer veren ilk on üniversite arasında yer aldığı görülmektedir. Bu üniversitelerin raporlarında misyon bildirimi kelimelerine yer verme oranlarının ortalaması %1,76 iken vizyon bildirimi kelimelerine yer verme oranlarının ortalaması %2.05'tir. 1992 yılında kurulan devlet üniversitelerinin vizyon bildirimi kelimelerine misyon bildirimi kelimelerine oranla raporlarında daha fazla yer verdiği görülmektedir.

Tablo 29. 2002 Yılından Önce Kurulan Vakıf Üniversitelerinin Kurum İç Değerlendirme Raporlarında Oluşturulan Misyon Bildirimi Kelimeleri

Üniversite Adı	Toplum	Bilim	Evrensel	Araştırma	Bilgi	Eğitim	Yenilik	Misyon Bildirimi Toplam	Toplam Kelime Sayısı	Misyon Bildirimi Kelimelerine Yer Verilme Oranı (%)
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ	19	13	1	44	38	70	3	188	6.220	3,02
IŞIK ÜNİVERSİTESİ	17	16	2	30	49	27	9	150	5.258	2,85
ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ	55	71	2	152	117	178	15	590	21.407	2,76
UFUK ÜNİVERSİTESİ	46	93	1	90	190	470	2	892	33.335	2,68
SABANCI ÜNİVERSİTESİ	112	53	0	356	142	217	21	901	33.685	2,67
KADIR HAS ÜNİVERSİTESİ	55	14	10	96	43	109	5	332	12.417	2,67
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ	32	26	0	69	33	86	2	248	9.310	2,66
DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ	53	70	5	116	120	130	6	500	20.340	2,46
İSTANBUL OKAN ÜNİ.	86	57	13	229	435	596	34	1450	59.234	2,45
İ. DOĞRAMACI BİLKENT ÜNİ.	64	77	0	318	268	363	20	1110	45.805	2,42
İSTANBUL BİLGİ ÜNİ.	85	34	4	136	156	236	14	665	27.964	2,38
İZMİR EKONOMİ ÜNİ.	58	30	7	93	83	161	7	439	18.470	2,38
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ	62	43	2	94	107	165	13	486	21.698	2,24
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ	68	45	0	113	120	182	12	540	24.339	2,22
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ	27	22	1	107	60	109	9	335	15.235	2,20
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİ.	85	96	7	150	198	365	34	935	42.816	2,18
İSTANBUL TİCARET ÜNİ.	68	44	3	167	113	140	7	542	26.979	2,01
KOÇ ÜNİVERSİTESİ	50	36	1	176	144	154	10	571	29.773	1,92
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ	23	11	0	54	46	102	1	237	12.365	1,92
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ	51	56	0	165	159	172	25	628	32.913	1,91
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ	41	33	3	119	69	124	12	401	21.566	1,86
ATILIM ÜNİVERSİTESİ	61	23	7	112	146	193	8	550	30.720	1,79

2002 yılından önce kurulan vakıf üniversitelerinin misyon bildirimi kelimelerine kurum iç değerlendirme raporlarında yer verilme oranları, yer verilen misyon bildirimi kelimelerinin toplamı, raporlardaki toplam kelime sayıları ve raporda misyon bildirimi kelimelerine yer verilme oranları Tablo 29'da görülmektedir. Yapılan analizlerde üniversitelerin toplum, bilim, evrensel, araştırma, bilgi, eğitim ve yenilik kelimelerine kurum iç değerlendirme raporlarında en çok %3,02 ve en az %1,79 oranında yer verildiği tespit edilmiştir. Üniversitelerin kurum iç değerlendirme raporlarında misyon bildirimi kelimelerine yer verme oranlarının ortalaması %2,34'tür. İlgili kelimelere bir raporda en fazla yer verilme sayısı 1.450 ve en az 150'dir. 22 üniversitenin kurum iç değerlendirme raporunda misyon bildirimi kelimelerinden en

çok tekrar eden kelime, 4.349 tekrar ile eğitim kelimesi iken 69 tekrar ile evrensel kelimesi en az tekrar eden kelimedir.

Tablo 30. 2002 Yılından Önce Kurulan Vakıf Üniversitelerinin Kurum İç Değerlendirme Raporlarında Oluşturulan Vizyon Bildirimi Kelimeleri

Üniversite Adı	Toplum	Araştırma	Dünya	Bilimsel	Evrensel	Akademik	Uluslararası	Vizyon Bildirimi Toplam	Toplam Kelime Sayısı	Vizyon Bildirimi Kelimelerine Yer Verilme Oranı (%)
DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ	53	116	36	39	5	143	78	470	20.340	2,31
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ	55	96	6	6	10	63	40	276	12.417	2,22
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ	32	69	1	22	0	58	24	206	9.310	2,21
ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ	55	152	22	41	2	101	90	463	21.407	2,16
SABANCI ÜNİVERSİTESİ	112	356	40	28	0	101	85	722	33.685	2,14
IŞIK ÜNİVERSİTESİ	17	30	8	12	2	23	16	108	5.258	2,05
İSTANBUL BİLGİ ÜNİ.	85	136	28	24	4	206	85	568	27.964	2,03
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ	27	107	23	10	1	85	53	306	15.235	2,01
İ. DOĞRAMACI BİLKENT ÜNİ.	64	318	52	33	0	318	119	904	45.805	1,97
HALİÇ ÜNİVERSİTESİ	19	44	1	5	1	33	18	121	6.220	1,95
İZMİR EKONOMİ ÜNİ.	58	93	9	21	7	105	54	347	18.470	1,88
İSTANBUL TİCARET ÜNİ.	68	167	32	26	3	108	61	465	26.979	1,72
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ	62	94	4	28	2	123	58	371	21.698	1,71
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ	68	113	15	13	0	111	71	391	24.339	1,61
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ	41	119	13	24	3	74	67	341	21.566	1,58
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİ.	85	150	21	66	7	214	117	660	42.816	1,54
KOÇ ÜNİVERSİTESİ	50	176	19	14	1	112	85	457	29.773	1,53
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ	51	165	11	45	0	143	89	504	32.913	1,53
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ	23	54	5	11	0	46	26	165	12.365	1,33
İSTANBUL OKAN ÜNİ.	86	229	31	26	13	222	108	715	59.234	1,21
ATILIM ÜNİVERSİTESİ	61	112	15	16	7	84	58	353	30.720	1,15
UFUK ÜNİVERSİTESİ	46	90	7	47	1	146	26	363	33.335	1,09

2002 yılından önce kurulan vakıf üniversitelerinin vizyon bildirimi kelimelerine kurum iç değerlendirme raporlarında yer verilme oranları, yer verilen vizyon bildirimi kelimelerinin toplamı, raporlardaki toplam kelime sayıları ve raporda vizyon bildirimi kelimelerine yer verilme oranları Tablo 30’da görülmektedir. Yapılan analizlerde üniversitelerin toplum, araştırma, dünya, bilimsel, evrensel, akademik ve uluslararası kelimelerine kurum iç değerlendirme raporlarında en çok %2,31 ve en az %1,09 oranında yer verildiği tespit edilmiştir. Üniversitelerin kurum iç değerlendirme raporlarında vizyon bildirimi kelimelerine yer verme oranlarının ortalaması %1,77’dir. İlgili kelimelere bir raporda en fazla yer verilme sayısı 904 ve en az 108’dir. 22 üniversitenin kurum iç değerlendirme raporunda vizyon bildirimi kelimelerinden en çok tekrar eden kelime, 2896 tekrar ile araştırma kelimesi iken 68 tekrar ile evrensel kelimesi en az tekrar eden kelimedir.

2002 yılından önce kurulan 22 vakıf üniversitesinin kurum iç değerlendirme raporlarında misyon ve vizyon ifadelerine yer verilme oranları birlikte değerlendirildiğinde; raporlarında misyon ifadelerine en çok yer veren ilk on

üniversiteden sekizinin raporlarında vizyon ifadesine en çok yer veren ilk on üniversite arasında yer aldığı görülmektedir. Bununla birlikte raporlarında misyon ifadelerine en az yer veren ilk on üniversiteden sekizinin raporlarında vizyon ifadesine en az yer veren ilk on üniversite arasında yer aldığı görülmektedir. Bu üniversitelerin raporlarında misyon bildirimi kelimelerine yer verme oranlarının ortalaması %2,34 iken vizyon bildirimi kelimelerine yer verme oranlarının ortalaması %1,77'dir. 2002 yılından önce kurulan vakıf üniversitelerinin misyon bildirimi kelimelerine vizyon bildirimi kelimelerine oranla raporlarında daha fazla yer verdiği görülmektedir.

Tablo 31. Misyon ve Vizyon Bildirimine Kurum İç Değerlendirme Raporunda En Çok ve En Az Yer Veren Üniversitelerin Kıyaslanması

Örnekleme Dâhil Edilen Grubun Adı	Misyon Bildirimi Kelimelerine En Çok Yer Veren İlk On Üniversitenin Vizyon Bildirimi Kelimelerine En Çok Yer Veren İlk On Üniversite İçindeki Oranı (%)	Vizyon Bildirimi Kelimelerine En Çok Yer Veren İlk On Üniversitenin Vizyon Bildirimi Kelimelerine En Çok Yer Veren İlk On Üniversite İçindeki Oranı (%)
1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversiteleri	70	80
1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversiteleri	50	60
2002 Yılından Önce Kurulan Vakıf Üniversiteleri	80	80

Misyon bildirimi kelimelerine en çok ve en az yer veren ilk on üniversitenin vizyon bildirimi kelimelerine en çok ve en az yer veren ilk on üniversite içindeki oranına Tablo 31'de yer verilmiştir. Tablo 31 incelendiğinde benzerliğin en çok olduğu grup %80 ve %80 ile 2002 yılından önce kurulan vakıf üniversiteleri, benzerliğin en az olduğu grup %50 ve %60 ile 1992 yılında kurulan devlet üniversiteleridir.

Tablo 32. Misyon ve Vizyon Bildirimine Kurum İç Değerlendirme Raporunda En Çok ve En Az Yer Veren Üniversitelerin Kıyaslanması

Örnekleme Dâhil Edilen Grubun Adı	Raporlarda Misyon Bildirimi Kelimelerine Yer Verilme Oranlarının Ortalaması (%)	Raporlarda Vizyon Bildirimi Kelimelerine Yer Verilme Oranlarının Ortalaması (%)	Raporlarda Misyon ve Vizyon Bildirimi Kelimelerine Yer Verilme Oranlarının Ortalaması (%)
1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversiteleri	2,65	2,02	2,34
1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversiteleri	1,76	2,05	1,91
2002 Yılından Önce Kurulan Vakıf Üniversiteleri	2,34	1,77	2,06

Misyon ve vizyon bildirimine kurum iç değerlendirme raporunda en çok ve en az yer veren üniversitelerin kıyaslanması Tablo 32'de gösterilmiştir. Örnekleme dahil edilen üç grup arasında kurum iç değerlendirme raporlarında misyon bildirimi kelimelerine en çok yer veren grup %2,65 ile 1992 yılından önce kurulan devlet

üniversitelerinin oluşturduğu grup iken misyon bildirimi kelimelerine en az yer veren grup %1,76 ile 1992 yılında kurulan devlet üniversitelerinin oluşturduğu gruptur. Üç grup arasında kurum iç değerlendirme raporlarında vizyon bildirimi kelimelerine en çok yer veren grup %2,05 ile 1992 yılında kurulan devlet üniversitelerinin oluşturduğu grup iken misyon bildirimi kelimelerine en az yer veren grup %1,77 ile 2002 yılından önce kurulan vakıf üniversitelerinin oluşturduğu gruptur. Ortalamalara bakıldığında; raporlarında misyon ve vizyon kelimelerine daha çok yer veren grup %2,34 ile 1992 yılından önce kurulan devlet üniversiteleri iken misyon ve vizyon kelimelerine daha az yer veren grup %1,91 ile 1992 yılında kurulan devlet üniversiteleridir.

2.5.3. En Başarılı Grupta Yer Alan Üniversitelerin Misyon ve Vizyon Bildirimlerinin Değerlendirilmesi

Çalışmada yapılan tüm analizler değerlendirildiğinde kuruluş tarihi daha eski olan ve kamu kaynaklarıyla finanse edilen üniversitelerde misyon ve vizyon bildirimlerinin kurum iç değerlendirme raporlarına diğer gruplara kıyasla daha başarılı bir biçimde yansıtıldığı görülmektedir. Bu grupta yer alan üniversitelerden 20'sinin misyon bildirimlerinin çalışmanın “4.3. Üniversitelerin Misyon ve Vizyon Bildirimlerini Belirleme Süreci” bölümünde yer alan kriterleri karşıladığı görülmüş olup 8 üniversite ise bildirimlerinde ağırlıklı olarak yetkinlik alanlarına yer vermesi, bildirimler arasında çatışma olması ve görev alanı dışına çıkılması nedenleriyle kriterleri karşılayamamıştır.

Tablo 33. 1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversitelerinin Misyon Bildirimi Örnekleri

Üniversite Adı	Misyon
Akdeniz Üniversitesi	Yüksek nitelikli akademik programlar ile evrensel düzeyde eğitim-öğretim ve bilimsel üretim yapmak, bilginin teknolojiye dönüşümüne katkı sağlamak, toplumun bilgi, teknoloji, sanatsal, sosyal, kültürel ve diğer alanlardaki gereksinimlerini en üst düzeyde karşılamak
Ankara Üniversitesi	Eleştirel düşünebilen ve çözüm odaklı, kişisel ve mesleki alanda kendini sürekli yenileyen, doğaya duyarlı, yaratıcı ve farklılıklara saygı gösteren bireyler yetiştirmeyi, bilime ve sanata evrensel düzeyde katkı sağlayan, disiplinlerarası ve etik değerleri gözetken araştırmalar yapmayı, sosyal sorumluluk bilinci ile dünya ve ülke sorunlarına duyarlı, kamu yararını gözetken ve bulunduğu bölgenin kalkınmasına-gelişmesine katkıda bulunan hizmetler sunmayı görev edinmiştir.
Bursa Uludağ Üniversitesi	Bilimsel ve mesleki açıdan donanımlı, tercih edilen bireyler yetiştirmek, nitelikli ve özgün bilgi üretmek, ürettiği bilgiyi tüm paydaşlara sunarak toplumsal gelişime katkı sağlamaktır.

Misyon bildirimlerini kriterlere en uygun belirleyen üç üniversite; Akdeniz Üniversitesi, Ankara Üniversitesi ve Bursa Uludağ Üniversitesidir. 1992 yılından önce kurulan devlet üniversitelerinin güncel stratejik planlarında yer alan misyon bildirimleri

arasında Rehber’de yer alan kriterleri karşılayan en iyi üç misyon bildirimine Tablo 33’te yer verilmiştir.

En başarılı grupta yer alan üniversitelerden 24’ünün Rehber’de belirtilen kriterlere uygun olarak vizyon bildirimlerini belirledikleri görülmüştür. 4 üniversite ise kısa, net, akılda kalıcı ve özgünlük kriterlerini karşılayamamıştır.

Tablo 34. 1992 Yılından Önce Kurulan Devlet Üniversitelerinin Vizyon Bildirimi Örnekleri

Üniversite Adı	Vizyon
Akdeniz Üniversitesi	Araştırma, eğitim-öğretim, sanat ve teknolojide kaliteyi sürekli iyileştiren, çevreye duyarlı, girişimci ve bilimsel yönüyle uluslararası alanda tanınan seçkin bir üniversite olmaktır.
Bursa Uludağ Üniversitesi	Kaliteli eğitimi, nitelikli bilimsel araştırmaları, yenilikçiliği ve girişimciliği ile geleceğe yön veren öncü bir araştırma üniversitesi olmaktır.
Hacettepe Üniversitesi	Toplum sorunlarını önceleyerek ülkesinin gelişimine yön veren, mensubu olmaktan gurur duyulan, öncü araştırma üniversitelerinden biri olmak.

Vizyon bildirimlerini kriterlere en uygun belirleyen üç üniversite; Akdeniz Üniversitesi, Bursa Uludağ Üniversitesi ve Hacettepe Üniversitesidir. 1992 yılından önce kurulan devlet üniversitelerinin güncel stratejik planlarında yer alan misyon bildirimleri arasında Rehber’de yer alan kriterleri karşılayan en iyi üç vizyon bildirimine Tablo 34’te yer verilmiştir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

20. yüzyılın ilk yarısında yaşanan ekonomik krizler, gelişen teknoloji ve değişen çevre şartları rekabet gücünü artırabilmeleri için firmaları uzun dönemli planlar yapmaya ve stratejiler oluşturmaya itmiştir. İşletmede uygulanan stratejik yönetimin sahip olduğu misyon, vizyon ve hedef gibi kavramların sayısal göstergeler, maliyet planlaması ve risk analizi gibi süreçler gerektirmesi nedeniyle stratejik yönetim yazıya dökülmüş ve stratejik planlar ortaya çıkmıştır. İşletmenin gelecek rotasının çizilmesi ve çevre analizi yapılarak konjonktürel dalgalanmalara karşı işletmeye çeviklik kazandırması gibi nedenlerle stratejik planlamayı savunan görüşler olduğu gibi bürokrasi ve iş yükü doğurması nedenleriyle stratejik planlamaya karşı çıkan görüşler de olmuştur.

Stratejik yönetim metotlarının ve bu metotlara dayanılarak hazırlanan stratejik planların özel sektöre sağladığı kazanımlar, bu uygulamaların 1970'li yıllardan itibaren kamu sektöründe de kullanılması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Stratejik planlar ülkemizde ancak 2000'li yıllardan sonra kamu mali mevzuatında önemli değişiklikler yapılmasıyla uygulanmaya başlanmıştır. Bu uygulamalar öncelikle pilot olarak seçilen kurumlarda uygulanmış daha sonrasında ise tüm kamu kurumlarına yayılmıştır. Kamu idarelerinin hazırlayacakları stratejik planların hangi başlıklardan oluşacağı, ekip ve kurulların kimlerden oluşacağı ve hazırlarken uyulacak kriterleri belirleyen stratejik plan hazırlama rehberleri stratejik planlara ilişkin usul ve esasları tespit eden ve koordinasyondan sorumlu kamu idaresi tarafından yayınlanmaktadır.

Stratejik planlamaya ilişkin usul ve esasları belirleyen kurum ülkemizdeki idari yönetim sistemindeki değişiklikler neticesinde sırasıyla Devlet Planlama Teşkilatı, Kalkınma Bakanlığı ve Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı olmuştur. Stratejik plan hazırlama rehberleri stratejik yönetim anlayışında meydana gelen değişiklikler dikkate alınarak güncellenmektedir. Stratejik plan hazırlama rehberinin kamu idarelerinin hazırlayacakları stratejik planlar arasında uyum ve bütünlük sağlaması bakımından olumlu yönleri bulunmasına rağmen yükseköğretim kurumlarının yönetim ve işleyiş mekanizmalarının diğer kamu idarelerinden farklı olması nedeniyle üniversiteler açısından bazı zorluklar ortaya çıkarmıştır. Tüm bu ihtiyaçlar dikkate alınmış ve 2018 yılında Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi yayınlanmıştır. Durum analizinden hedef kartlarının oluşturulduğu strateji geliştirme bölümüne kadar

üniversitelerin yapısını dikkate alarak hazırlanan Rehber, üniversitelere stratejik planın hazırlama, uygulama ve kontrol süreçlerinde önemli kolaylık sağlamıştır.

Üniversiteler misyon ve vizyon bildirimlerine stratejik planlarının geleceğe bakış bölümünde temel değerlerle birlikte yer vermektedirler. Rehber’de misyon bildiriminin üniversitenin sunduğu hizmetleri kapsayacak biçimde belirlemeleri gerektiği yer almaktadır.

Kalite kavramı, binlerce yıl öncesine dayanmakla birlikte Sanayi Devriminden sonra üretimde yaşanan patlama nedeniyle firmalar ürettikleri ürünlerin ve sundukları hizmetlerin talep edilmesini sağlamak amacıyla ürün ve hizmetlerde kalite rekabetine gitmiştir. Stratejik yönetimde olduğu gibi kaliteli ürün ve hizmet sunumu önce özel sektörde olumlu etkiler doğurmuş sonra kamu yönetiminde uygulanmaya başlanmıştır. 20. Yüzyılın son çeyreğinde dünyada üniversite sayısının ve üniversitelerin sunduğu hizmetlerden faydalanan öğrenci ve diğer paydaşların giderek artması, üniversitelerin vermiş olduğu diploma, sertifika vb. diğer belgelerin yeterliliği ve denkliği sorununu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle üniversitelerde iç ve dış kalite güvence sistemi oluşturma süreci başlamıştır. Üniversitelerin oluşturduğu kalite güvence sistemleri akreditasyon kurumları ya da ajansları tarafından denetlenmekte ve şartları sağlayan üniversitelere akreditasyon belgesi verilmektedir.

Yükseköğretimde kalite uygulamaları ülkeler arasında oldukça farklılaşabilmektedir. Ülkemizde yükseköğretimde kalite mevzuatı oluşturma çabaları 1990’lı yılların sonunda başlamasına rağmen Avrupa Birliğine adaylık sürecindeki kriterlerin sağlanması amacıyla ancak 2000’li yılların başında oluşturulabilmektedir. Yükseköğretimde kalite mevzuatı; usul ve esasları belirleyen kurum, üniversitelerdeki kalite sürecinden sorumlu komisyon, hazırlanan kalite raporları gibi birçok hususta zaman içinde değişikliğe uğramıştır. Üniversitelerdeki kalite süreçleri hem en fazla beş yılda bir olmak üzere YÖKAK tarafından görevlendirilen değerlendirme ekiplerince dış denetime tabi tutulmakta hem de hazırlanan kurum iç değerlendirme raporları ve YÖKAK’ın belirlediği diğer süreçlerle kurumun kendisi tarafından denetlenmektedir. Kurum iç değerlendirme raporları, üniversitelerin eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve idari yönetim alanlarını kapsayacak biçimde yıllık olarak hazırlanmaktadır.

Bilginin rekabet eden kurumlar arasında en değerli enstrüman olduğu bilinmektedir. Üniversiteler, görev alanı ve sorumlulukları bakımından paydaşlarını etkileme ve yönlendirme gücüne sahiptir. Varoluş sebebini kurum kültürü olarak benimsemiş ve yol haritası iyi belirlenmiş olan kurumların ürettiği ürün ve hizmetlerden faydalanan paydaşların memnuniyet düzeyini artırması beklenmektedir. Üniversitelerin misyonunu ve vizyonunu her alanda yansıttığı gibi kurumun güçlü ve iyileştirmeye açık yönlerini görmesini ve iç kalite güvencesi sistemini oluşturmasını sağlayan kurum iç değerlendirme raporlarında da yansıtması beklenmektedir.

Üniversitelerin misyon ve vizyon ifadelerinin kurum iç değerlendirme raporlarına yansıtılma düzeyini incelediğimiz bu çalışmada merak ettiğimiz konuların başında kurum kültürü oluşturması avantajı bakımından daha eski bir tarihe sahip olan devlet üniversitelerinin mi misyon ve vizyonlarını raporlarında yansıtma düzeyinin yüksek olacağı yoksa daha az kaynağı kontrol etmesi avantajı bakımından göreceli olarak yeni kurulan devlet üniversitelerinin mi misyon ve vizyonlarını raporlarında yansıtma düzeyinin yüksek olacağıdır. Kamu ve özel sektör arasındaki verimlilik ve etkinlik konuları uzun yıllar maliye alanında birçok çalışmaya konu olmuştur. Bu nedenle çalışmaya yalnızca devlet üniversitelerini dâhil etmek yerine kuruluş tarihi, çalışmanın yapıldığı tarih itibarıyla yirmi yıldan önceye dayanan vakıf üniversiteleri de dâhil edilmiştir.

Çalışmada yapılan misyon bildirimlerinin kelime tekrarı analizlerinde; 1992 yılından önce kurulan devlet üniversitelerinde araştırma, eğitim, uluslararası, dünya, öncü, bilimsel ve gelecek kelimelerinin, 1992 yılında kurulan devlet üniversitelerinde uluslararası, eğitim, araştırma, ulusal, yenilik, toplum ve öncü kelimelerinin, 2002 yılından önce kurulan vakıf üniversitelerinde toplum, araştırma, dünya, bilimsel, evrensel, akademik ve uluslararası kelimelerinin en sık tekrar edilen kelimeler olduğu tespit edilmiştir. Üç grupta yer alan üniversitelerin misyon bildirimlerinde en sık tekrar eden yedi kelimedenden beşinin (araştırma, bilim, bilgi, toplum, evrensel) ortak olduğu ve bir kelimenin (eğitim) iki grupta da yer aldığı görülmüştür. Vizyon bildirimlerinin kelime tekrarı analizlerinde; 1992 yılından önce kurulan devlet üniversitelerinde araştırma, eğitim, uluslararası, dünya, öncü, bilimsel ve gelecek kelimelerinin, 1992 yılında kurulan devlet üniversitelerinde uluslararası, eğitim, araştırma, ulusal, yenilik, toplum ve öncü kelimelerinin, 2002 yılından önce kurulan vakıf üniversitelerinde toplum, araştırma, dünya, bilimsel, evrensel, akademik ve uluslararası kelimelerinin en

sık tekrar edilen kelimeler olduğu tespit edilmiştir. Vizyon bildirimlerinde en sık tekrar eden yedi kelimedenden ikisinin (araştırma ve uluslararası) ortak olduğu ve dört kelimenin (eğitim, dünya, öncü ve bilimsel) iki grupta da yer aldığı görülmüştür. Hem devlet üniversiteleri hem de vakıf üniversitelerinin misyon ve vizyon bildirimlerindeki bu benzerlik dikkat çekicidir.

Çalışmada yapılan kelime matrisi analizlerinde ise gruplarda yer alan üniversitelerin misyon ve vizyon bildirimlerini raporlarında yansıtma oranlarının farklılaştığı görülmektedir. Misyon bildirimlerini raporlarında en çok yansıtan üniversitelerin sırasıyla; 1992 yılından önce kurulan devlet üniversiteleri, 2002 yılından önce kurulan vakıf üniversiteleri ve 1992 yılında kurulan devlet üniversiteleri oldukları tespit edilmiştir. Vizyon bildirimlerini raporlarında en çok yansıtan üniversitelerin sırasıyla; 1992 yılında kurulan devlet üniversiteleri, 1992 yılından önce kurulan devlet üniversiteleri ve 2002 yılından önce kurulan vakıf üniversiteleri oldukları tespit edilmiştir. Üniversitelerin misyon ve vizyon ifadelerini kurum iç değerlendirme raporlarında yansıtma düzeylerinin ortalamalarına bakıldığında; birinci sırada 1992 yılından önce kurulan devlet üniversitelerinin, ikinci sırada 2002 yılından önce kurulan vakıf üniversitelerinin ve üçüncü sırada 1992 yılında kurulan devlet üniversitelerinin olduğu görülmektedir. Üç gruptaki üniversitelerin ortalaması ise %2,10'dur.

Misyon ve vizyon ifadelerini kurum iç değerlendirme raporlarına yansıtmada en başarılı üniversitelere bakıldığında 1992 yılından önce kurulan devlet üniversiteleri arasında Hacettepe Üniversitesi (%3,09), Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi (%2,91) ve Boğaziçi Üniversitesi (%2,87); 1992 yılında kurulan devlet üniversiteleri arasında Galatasaray Üniversitesi (%3,01), Sakarya Üniversitesi (%2,97) ve Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi (%2,89); 2002 yılından önce kurulan vakıf üniversiteleri arasında Haliç Üniversitesi (%2,48), Çankaya Üniversitesi (%2,46) ve Işık Üniversitesi'nin (%2,45) olduğu görülmektedir.

Yükseköğretim Kalite Kurulunun özerk bir yapıya kavuşması ve yükseköğretim kurumlarında kalite komisyonlarının yasal bir düzenleme haline getirilmesi üniversitelerde iç kalite güvencesi sisteminin oluşması ve kalite ile ilgili süreçler açısından önemli gelişmelerdir. Bununla birlikte üniversitelerde kalite komisyonu adına faaliyet yürüten kalite birimlerinin yapılarında önemli oranda farklılık bulunmaktadır. Kalite komisyonu adına faaliyet yürüten birimler, kalite koordinatörlüğü, kalite güvence birimi, kalite geliştirme ve yönetimi birimi gibi farklı isimlerle oluşturulmuştur. Üstelik

bu birimlerde kalite komisyonuna verilen görevlerin dışında da faaliyet yürütüldüğü görülmektedir. Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarının stratejik plan, idare faaliyet raporu, performans programı gibi raporları hazırlama tecrübesi nedeniyle bazı üniversitelerde kurum iç değerlendirme raporlarının da bu birimler tarafından hazırlanarak kalite komisyonuna sunulduğu görülmektedir. Bu farklılıklar, hazırlanan kurum iç değerlendirme raporlarında farklı birimlerin rol alması nedeniyle stratejik plan ve kurum iç değerlendirme raporlarının birbirinden bağımsız raporlar olarak görülmesine ve iki belge arasında kopukluğa neden olmaktadır.

Üniversitelerde stratejik plan hazırlama süreciyle ilgili yasal mevzuatta stratejik planın katılımcı yönetim anlayışıyla hazırlanacağı, tüm çalışanlar tarafından benimseneceği ve paydaşların görüşlerinin alınacağına ilişkin hükümlerin olması stratejik planın benimsenmesini sağlamaktadır. Stratejik planların geleceğe bakış başlığı altında yer alan misyon ve vizyon bildirimlerinin yasal mevzuatta belirtilen kriterlere uygun olarak hazırlanmasının ve çalışanlara, öğrencilere ve dış paydaşlara daha etkili yöntemlerle duyurulmasının bu bildirimlerin kurumun hazırladığı raporlarda yer verilme oranını yükselteceği düşünülmektedir.

Üniversitelerde misyon ve vizyonun belirlendiği stratejik planlar Strateji Geliştirme Kurulu tarafından nihai hale getirilmekte ve uygulama aşamasından sonra stratejik planların izleme ve değerlendirme süreçleri bu Kurulun sorumluluğunda yürütülmekte; kurum iç değerlendirme raporlarının hazırlanarak YÖKAK'a sunulması ile yükseköğretim kurumlarında iç ve dış kalite güvence sisteminin oluşturulması aşamalarında Kalite Komisyonu görev almakta; iç kontrol standartlarının sağlanması ve iç kontrol süreçlerine ilişkin izleme ve değerlendirme süreçlerinde ise İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu rol oynamaktadır. Üniversitelerin üst yöneticisi olan rektörler bu organlarda başkan olarak görev yapmakla birlikte diğer üyeler oldukça farklılaşabilmektedir. Karar verici organların farklı olması nedeniyle üniversitelerin stratejik yönetim, kalite ve iç kontrol süreçlerinde ortaya çıkan hedefler, hedeflere ulaşmak için izlenecek yöntemler, öncelik alanları birbirinden farklı olabilmektedir. Bu durum iki farklı sonuç ortaya çıkarmaktadır. Bunlardan birincisi üniversitelerin stratejik planda belirlemiş olduğu misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinden kopuk bir biçimde stratejik öncelikler ortaya çıkarması ve potansiyelini bu alanda kullanmasıdır. Dolayısıyla raporlar arasındaki bu farklılıklar yazılı belgeler arasındaki tutarsızlıkların ötesine geçmekte ve 5018 sayılı KMYKK'da belirtilen kaynakların stratejik önceliklere

göre tahmin edilmesi ve kullanılması ilkesini zedelemektedir. İkinci durum ise üniversitelerin kaynaklarını stratejik planda belirlediği öncelikler doğrultusunda kullanırken diğer kurumsal raporlarını stratejik planda ortaya konulan geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, amaç ve hedeflerden bağımsız ya da ilişkisi düşük bir biçimde hazırlamalarıdır.

Stratejik planlar, kurumun iç kontrol sistemi ile iç ve dış kalite güvencesini kapsayacak bir biçimde tüm faaliyet alanlarını ayrıntılı bir biçimde tasarlayan belgeler olarak görülmemektedir. Eğitim yöntemi ve tekniklerin, yönetim sistemlerinin ve kontrol metotlarının hızla değiştiği düşünüldüğünde ve stratejik planların beş yıllık bir dönemi kapsadığı dikkate alındığında stratejik planlardaki bu kapsayıcılık beklentisi doğru olmayacaktır. Bunun yerine üniversitelerde stratejik yönetim, kalite ve iç kontrol süreçlerinde alt çalışma grupları, ekip ya da komisyon kanalıyla farklılaşabilmekle birlikte rektör, rektör yardımcıları, genel sekreter, kalite birimi yöneticisi ve mali hizmetler biriminin yöneticisini kapsayan nihai kararı verecek tek bir organın olmasının organlar arasındaki iletişim eksikliğini ortadan kaldırarak kurumsal raporların ahenkinin sağlanması bakımından faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Altbach, P. G., Reisberg, L. & Rumbley, L. E. (2009). *Trends in Global Higher Education: Tracking on Academic Revolution*. Paris: UNESCO.
- American Council of Trustees and Alumni. (2007). Why Accreditation Doesn't Work and What Policymakers Can Do About It. *Goacta*, 1-21.
- Amerika Kalite Kontrol Derneği (2022). *Learn About Quality*, <https://asq.org/quality-resources/learn-about-quality> , (Erişim Tarihi: 13.05.2022).
- Atacan, V. (1988). Cumhuriyet Döneminde Planlama Hareketleri. *Türk İdare Dergisi*, 378, 167-173.
- Ayvaz, B., Kuşakçı, A. O. ve Borat, O. (2016). Kalite Güvencesi ve Akreditasyon Süreçleri. *Yeni Türkiye*, 88, 53-60.
- Bailey, K. D. (1982). *Methods of Social Research* (2nd ed.). New York: The FreePress.
- Barca, M. (2002). Stratejik Açık: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliliği. Recai R. Coşkun ve R. Altunışık, (Ed.). İçinde; *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları* (ss. 9-26). İstanbul: Beta.
- Billing, D. & Thomas, H. (2000). The International Transferibility of Quality Assessment Systems for Higher Education: The Turkish Experience. *Quality in Higher Education*, 6(1), 31-40.
- Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon. *Planlama Dergisi*, 42 (1), 11-19.
- Brittingham, B. (2008). An Uneasy Partnership: Accreditation and the federal government. *Change*, 40(5), 32-38.
- CHEA, Council for Higher Education Accreditation. (2022). *Browse Databases and Directories*, <https://www.chea.org/directories> , (Erişim Tarihi: 05.11.2022).
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2021). *Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi* (Sürüm 1.1.). Ankara: CSBB.
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2022). *Kamuda Stratejik Yönetim, Hakkımızda*, <http://www.sp.gov.tr/tr/html/16/Hakkimizda/> , (Erişim Tarihi: 11.12.2022).
- Çoban, H. (1996). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş: Bilgi Toplumuna Planlı Geçmek İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulaması*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Demirdöğen, O. (1994). Kalite Yönetimi Açısından TS-ISO 9000 Serisi ile Deming Felsefesi Arasındaki ilişkilerin Belirlenmesi, *Verimlilik Dergisi*, 4.
- Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı, (2003). *2003 Yılı Ulusal Program Dökümanları, III Ekonomik Kriterler*, https://www.ab.gov.tr/files/UlusalProgram/UlusalProgram_2003/Tr/pdf/III-ekonomik_kriterler.pdf , (Erişim Tarihi: 11.12.2022).
- Diğer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Durman, M. (2008). Yükseköğretimde Kalite Güvencesi, Yükseköğretimde Yeniden Yapılanma. (Ed. Kerim E.), Bologna Süreci'nin Türkiye'de Uygulanması, Bologna Uzmanları Ulusal Takımı Projesi, 2007-2008 Sonuç Raporu, 35-42.
- Durna, U. ve Eren V. (2002). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 55- 75.
- DPT, Devlet Planlama Teşkilatı, (2003). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara: DPT.

- DPT, Devlet Planlama Teşkilatı, (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu* (2. Sürüm), Ankara: DPT.
- EACEA, European Education and Culture Executive Agency. (2015). European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Celebrating ECTS and diploma supplement label holders 2009-2013, Publications Office.
- Efil, İ. (2016). *Toplam Kalite Yönetimi*. Bursa: Dora.
- El-Khawas, E. (2001). Who's in Charge of Quality? The Governance Issues in Quality Assurance. *Tertiary Education and Management*, 7, 111-119.
- ENQA, The European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2008). *Quality Procedures in the European Higher Education Area and Beyond: Second ENQA Survey*. Helsinki: ENQA.
- ENQA, The European Association for Quality Assurance in Higher Education (2022). *About ENQA, Who We Are?*, <https://www.enqa.eu/about-enqa/> , (Erişim Tarihi: 22.11.2022).
- Eren, E. (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul: İşletme Fakültesi, Yayın No: 127.
- Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*. İstanbul: Sim Matbaacılık.
- Eurydice & Audiovisual & Culture Executive Agency. (2012). The european higher education area in 2012: Bologna process implantation report. Ministerio de Educación.
- Gencel, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(3), 164-218.
- Genç, F. N. (2009). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 201-211.
- Gonca, N. (1988). Türkiye'de Planlama Mekanizmasının İşleyişi Üzerine. *Türk İdare Dergisi*, 387, 477-530.
- Hämäläinen, K. (2003). Common Standards for Programme Evaluations and Accreditation?. *European Journal of Education*, 38(3), 291-300.
- Hatiboğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Temel Araştırma Yayınları.
- Hussey, D. E. (1994). *Strategic Management: Theory and Practice* (3rd Edition). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hüther, O., & Krücken, G. (2018). *Higher Education in Germany--Recent Developments in an International Perspective*. Cham: Springer International Publishing.
- Kalkınma Bakanlığı (2015). *Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018 Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu*. Yayın no: 2942. Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 22.04.2021 tarih ve 31462 sayılı Resmi Gazete.
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kanun No: 5018, Kabul Tarihi: 10.12.2003, 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazete.
- Kehm, B. H. (2010). The German System of Accreditation. D. D. Dill & M. Beerkens (Eds.), *Public Policy for Academic Quality*, 227-248.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasında İlişki. *Sosyo Ekonomi*, (2), 81-98.

- Kırım, A. (1999). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim* (2. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Küçük, O. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Lissack, M. & Roos J. (2001). Be Coherent, Not Visionary. *Long Range Planning*, (34), 53-70.
- Magna Charta Universitatum (2022). *History*, <https://www.magna-charta.org/about-us/hystory> , (Erişim Tarihi: 06.11.2022).
- Maral, M. (2022). Eğitimde Özelleştirme Politikaları Açısından Türkiye, Çin ve Japonya'nın Karşılaştırılması . *The Journal of Social Science*, 6(11), 60-94.
- Milli Eğitim Bakanlığı, (2007). *Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı*. Ankara: MEB Yayını.
- Morgan, J. (2010). Audit Overload, *Times Higher Education*, <https://www.timeshighereducation.com/features/audit-overload/410612.article?storycode=410612> , (Erişim Tarihi: 16.11.2022).
- Okumuş, D., Koyuncu M. ve Günlü M. (Ed.). (2012). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Ozeki, S., Hayashi, T., Shorb, P., McLaughlin, M., & Hughes, C. (2022). Implementing Program-Level Learning Outcomes in Japanese Higher Education: Insights from Quality Assurance Approaches Adopted by the United Kingdom. In *Proceedings of 11th International Congress*, Vol. 81), 221-229.
- Özen, Ş. (2002). Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 47-90.
- Özer, M., Gür, B. S. ve Küçükcan, T. (2010). *Yükseköğretimde Kalite Güvencesi*. Ankara: Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı.
- Özer, M. A. ve Bozkurt, P. (2017). Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Uygulaması Olarak Stratejik Planlar. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(9), 174-188.
- Özveren, M. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamaları*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Pamuk, G., Erkut, H., Ülengin, F., Akgüç, Ö., Koşma, H. ve Alpay Y. (1997). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Peşkircioğlu, N. (1999). *Kalite Yönetimde ISO 9000 Uygulamaları*, (2. Basım). Ankara: MPM Yay.
- QAA, The Quality Assurance Agency for Higher Education. (2020). *QAA Strategy*, The Quality Assurance Agency for Higher Education 2020. Registered charity numbers 1062746, SC037786.
- QAA, The Quality Assurance Agency for Higher Education. (2022). *What We Do, Our Work*, <https://www.qaa.ac.uk/about-us/what-we-do/our-work> , (Erişim Tarihi: 16.11.2022)
- Seyfried, M., Döring, M., & Ansmann, M. (2022). The Sequence of Isomorphism: The Temporal Diffusion Patterns of Quality Management in Higher Education Institutions and Hospitals. *Administration & Society*, 54(1), 87–116.
- Sipahi, B. ve Yıldırım H. (2004). *Kalite Maliyetleri Muhasebesi ve İstatistiksel Analizi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Smith, P. (2009). *The Trouble with Higher Education: A Critical Examination of our Universities*. New York: Routledge.
- Snijders, I., Wijnia, L., Kuiper, R. M., Rikers, R. M. J. P. & Loyens, S. M. M. (2022), Relationship quality in higher education and the interplay with student engagement and loyalty. *British Journal of Educational Psychology*, 92, 425-446.
- Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik. Kabul Tarihi: 06.01.2006, 18.02.2006 tarih ve 26084 sayılı Resmi Gazete.

- Şimşek, M. (2000). *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Şimşek, M. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Tamer, K. (1999). *İşletme Yöneticiliği* (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tekin, M. (2011). *Toplam Kalite Yönetimi*. Konya: Güney Ofset.
- Tenner, A. R. & DeToro, I. J. (1995). *Total Quality Management- Three Steps to Continuous Improvement*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Tezsürücü, D., Bursalıoğlu, S. A. (2013). Yükseköğretimde Değişim: Kalite Arayışları. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 97-108.
- Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Savaş Kitap ve Yayınevi.
- Türk Dil Kurumu, (2022). *Güncel Türkçe Sözlük*, www.tdk.gov.tr , (Erişim Tarihi: 10.04.2022)
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta.
- Ünvan, C. (2020). *Türk Üniversitelerinde Bologna Süreci Uygulamaları ve Geleceğe Bakış*. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Yamak, O. (1998). *Kalite Odaklı Yönetim*. İstanbul: Panel.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2004). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması. *Sayıştay Dergisi*, 50-51, 67-86.
- Yozgat, O. (1978). *İşletme Yönetimi* (2. BASKI). İstanbul: Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları.
- YÖK, Yükseköğretim Kurulu. (2015). Avrupa Yükseköğretim Alanı 2015/ Bologna Süreci Uygulama Raporu. Sayı 95916564-720-323.
- YÖKAK, Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2019). *2018 Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi Durum Raporu*. Ankara: Yükseköğretim Kalite Kurulu.
- YÖKAK, Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2021). Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzu, Sürüm 3.0. Ankara: Yükseköğretim Kalite Kurulu.
- YÖKAK, Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2022a). *Hakkımızda*, <https://yokak.gov.tr/hakkında> , (Erişim Tarihi: 16.07.2022).
- Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği, 23.11.2018 tarih ve 30604 sayılı Resmi Gazete.
- Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği, 23.07.2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazete.
- Yükseköğretim Kanunu, Kanun No: 2547, Kabul Tarihi: 04.11.1981 06.11.1981 tarih ve 17506 sayılı Resmi Gazete.
- Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği, 22.09.2005 tarih ve 25942 sayılı Resmi Gazete.
- Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Kontrol Yönetmeliği, 22.10.2002 tarih ve 24914 sayılı Resmi Gazete.

