



T.C.

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLARININ SİSTEM
ÖGELERİNE GÖRE ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sema Hazal YILDIRIM

Danışman: Doç. Dr. Erdal KÜÇÜKER

TOKAT

Haziran, 2024

ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Erdal KÜÇÜKER danışmanlığında hazırlamış olduğum “Üniversitelerin Stratejik Planlarının Sistem Ögelerine Göre Analizi” adlı Yüksek Lisans tezinin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi durumunda her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

25/04/2023

Sema Hazal YILDIRIM

İmza

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimimin ilk gününden son gününe kadar üzerimde emeği olan bana çok şey öğreten tez yazma sürecimde beni her konuda destekleyen ve güvenen danışmanım Doç. Dr. Erdal KÜÇÜKER'e, bu süreçte bana engin bilgileri ve hoşgörüsüyle destek olan Prof. Dr. Gülay ASLAN ve Prof. Dr. Ebru OĞUZ hocalarıma ve her zaman yanımda olan canım aileme ve sevgili eşime teşekkürlerimi sunuyorum.





Hayatım boyunca çıktığım her yolda koşulsuz şartsız beni destekleyen canım
Annem, Babam ve Kardeşlerime...

ÖZET

ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLARININ SİSTEM ÖGELERİNE GÖRE ANALİZİ

Yıldırım, Hazal

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Erdal Küçüker

Haziran, 2024, xiii + 88 sayfa

Bu araştırmanın amacı, üniversitelerin stratejik planlarının güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizlerindeki maddeleri sistem ögeleri kapsamında analiz etmektir. Güçlü yönlerin, zayıf yönlerin, fırsatların ve tehditlerin girdi, işleme, çıktı, dönüt ve çevre ögeleriyle ilişkilendirilmesi üzerine çalışılmıştır. Doküman incelemesi modelinde olan çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması tekniği kullanılmıştır. Çalışma grubu basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenen 12'si devlet, 6'sı vakıf toplam 18 üniversiteden oluşmaktadır. Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, incelenen stratejik planların GZFT analizlerindeki ifadelerin sistem ögelerine göre en fazla çevre, ardından sırasıyla girdi, işleme, çıktı ve dönüt ögesine dair olduğu tespit edilmiştir. Üniversitelerin güçlü yönleri girdilerde altyapı; işlemede yönetim; çıktılarda topluma hizmet ve dönütlerde işlemeye ilişkin temalar ön plana çıkmaktadır. Zayıf yön olarak girdilerde altyapı; işlemede yönetim; çıktılarda araştırma ve dönütte ise işlemeye ilişkin olan temalar yoğunluktadır. GZFT analizlerinin incelenmesi sonucunda üniversitelerin en güçlü yönlerinin aynı zamanda en zayıf yönleri olduğu ortaya çıkmıştır. Üniversitelerin sahip olduğu fırsatların en fazla yerel çevreden, tehditlerin de ulusal çevreden kaynaklandığı, yerelde ekonomik çevreden

gelen fırsatların olduğu, ulusalda ise politik süreçlerden kaynaklı tehditlerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre stratejik planlama sürecinde GZFT analizleri hazırlanırken belirsiz ifadelerden kaçınılarak daha anlaşılır maddeler yazılması, düzenli aralıklarla gözden geçirilmesi ve güncellenmesi önerilmektedir. Üniversitenin iç ve dış çevresinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak için analiz dinamik tutulmalıdır. Stratejik planlar, tüm tarafların katılımını teşvik ederek ve sürekli gelişim anlayışını benimseyerek oluşturulmalıdır. GZFT analizleri hazırlanırken üniversiteler kendilerini daha objektif değerlendirmelidir.

ANAHTAR KELİMELEER: Yükseköğretim, Stratejik Plan, Sistem Öğeleri, GZFT Analizi

ABSTRACT

THE FUTURE OF TURKISH UNIVERSITIES: A QUALITATIVE ANALYSIS OF THE STRATEGIC PLANS OF STATE AND FOUNDATION UNIVERSITIES

Yıldırım, Hazal

Master's Degree, Department of Educational Sciences

Program in Educational Administration and Supervision

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Erdal Küçüker

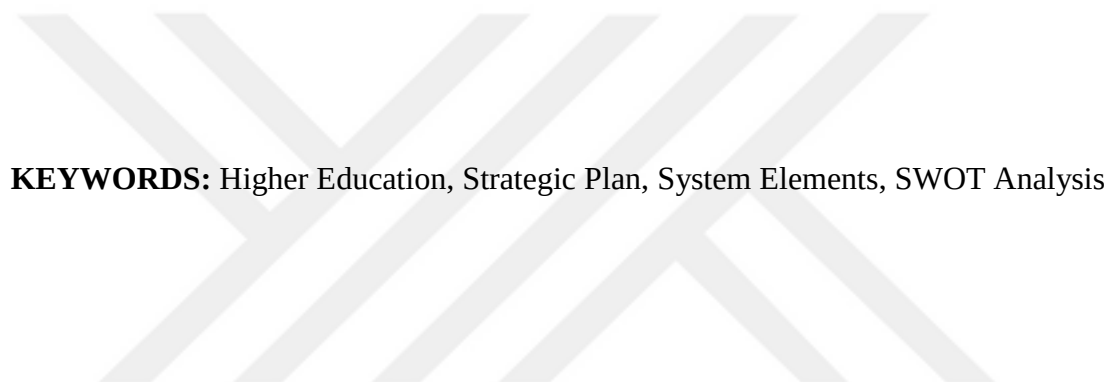
June 2024, xiii + 88 pages

The purpose of this study is to analyse the items in strength, weakness, opportunity, threat (SWOT) analyses of universities' strategic plans within the scope of system elements. Strengths, weaknesses, opportunities and threats were studied in relation to input, processing, output, feedback and environment. In the study, which is a document analysis model, the case study technique, one of the qualitative research methods, was used. The study group consists of a total of 18 universities, 12 of which are state universities and 6 of which are foundation universities, determined by simple random sampling method. Content analysis method was used to analyse the data.

As a result of the research, according to the system elements, there are statements about the environment element at the highest rate, followed by input, processing, and output and feedback elements respectively. When SWOT analyses are examined, the themes of infrastructure, management in processing, service to the community in outputs, and processing as feedback have shown dominance in inputs as strengths. As weaknesses, infrastructure in inputs, management in processing, and research in outputs are dominant. In feedbacks, themes related to processing are dominant. It has been observed that the opportunities that universities have are mostly stemming from the local environment and the threats from the national environment. It was concluded that there are opportunities

from the economic environment at the local level and threats from political processes at the national level.

Some suggestions developed in line with the results of the research are as follows: SWOT analyses should be prepared by avoiding ambiguous statements, more understandable items should be written, and they should be reviewed and updated at regular intervals. Analyses should be kept dynamic to adapt to changes in the university's internal and external environment. Strategic plans should be developed by encouraging the participation of all stakeholders. Universities should evaluate themselves more objectively when preparing SWOT analyses.



KEYWORDS: Higher Education, Strategic Plan, System Elements, SWOT Analysis

İÇİNDEKİLER

ETİK SÖZLEŞME.....	i
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLO LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xiii
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
Problem	1
Amaç	4
Önem	4
Sayıtlar	5
Sınırlılıklar.....	5
Tanımlar	5
BÖLÜM II	7
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
Planlama	7
Stratejik Planlama.....	7
Eğitimde Stratejik Planlama	9
Yükseköğretim	9
Yükseköğretimin Tarihsel Gelişimi.....	10
Yükseköğretimde Stratejik Planlama	11
Sistem Kuramı.....	13
Sistemin Öğeleri	15
Yükseköğretimde Stratejik Planlama İle İlgili Araştırmalar	16
BÖLÜM III.....	23
YÖNTEM	23
Araştırma Modeli	23
Çalışma Grubu.....	23

Veri Toplama Süreci	27
Verilerin Analizi.....	27
BÖLÜM IV	32
BULGULAR.....	32
Üniversitelerin Güçlü Yönlerine İlişkin Bulgular	32
Güçlü Yönlerde Sistemin Girdi Ögesine İlişkin Bulgular	32
Güçlü Yönlerde Sistemin İşleme Ögesine İlişkin Bulgular.....	36
Güçlü Yönlerde Sistemin Çıktı Ögesine İlişkin Bulgular	39
Güçlü Yönlerde Sistemin Dönüt Ögesine İlişkin Bulgular	40
Üniversitelerin Zayıf Yönlerine İlişkin Bulgular	41
Zayıf Yönlerde Sistemin Girdi Ögesine İlişkin Bulgular	42
Zayıf Yönlerde Sistemin İşleme Ögesine İlişkin Bulgular.....	45
Zayıf Yönlerde Sistemin Çıktı Ögesine İlişkin Bulgular	48
Zayıf Yönlerde Sistemin Dönüt Ögesine İlişkin Bulgular	49
Üniversitelerin Fırsatlarına İlişkin Bulgular.....	50
Fırsatlarda Sistemin Çevre Ögesine İlişkin Bulgular	50
Üniversitelerin Tehditlerine İlişkin Bulgular	56
Tehditlerde Sistemin Çevre Ögesine İlişkin Bulgular	57
BÖLÜM V.	63
TARTIŞMA	63
BÖLÜM VI.....	77
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	77
Sonuçlar.....	77
Öneriler	78
Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	78
Araştırmaya Yönelik Öneriler	78
KAYNAKÇA.....	79
ÖZGEÇMİŞ	88

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Çalışma Grubunun Oluşturan Devlet ve Vakıf Üniversiteleri	27
Tablo 2. GZFT Analizindeki Güçlü, Zayıf, Fırsat ve Tehdit İfade Sayılarının Sistemin Ögelerine Göre Dağılımları	32
Tablo 3. GZFT Analizindeki Güçlü Yönlerin Sistemin Ögelerine Göre Dağılımları	32
Tablo 4. Sistemin Girdi Ögesine Göre Üniversitelerin Stratejik Planlarında Yer Alan Güçlü Yönlerin Temaları ve Dağılımları.....	33
Tablo 5. Sistemin İşleme Ögesine Göre Üniversitelerin Stratejik Planlarında Yer Alan Güçlü Yönlerin Temaları ve Dağılımları.....	36
Tablo 6. Sistemin Çıktı Ögesine Göre Üniversitelerin Stratejik Planlarında Yer Alan Güçlü Yönlerin Temaları ve Dağılımları.....	39
Tablo 7. Sistemin Dönüt Ögesine Göre Üniversitelerin Stratejik Planlarında Yer Alan Güçlü Yönlerin Temaları ve Dağılımları.....	40
Tablo 8. GZFT Analizindeki Zayıf Yönlerin Sistem Ögelerine Göre Dağılımları	41
Tablo 9. Sistemin Girdi Ögesine Göre Üniversitelerin Stratejik Planlarında Yer Alan Zayıf Yönlerin Temaları ve Dağılımları.....	42
Tablo 10. Sistemin İşleme Ögesine Göre Üniversitelerin Stratejik Planlarında Yer Alan Zayıf Yönlerin Temaları ve Dağılımları.....	45
Tablo 11. Sistemin Çıktı Ögesine Göre Üniversitelerin Stratejik Planlarında Yer Alan Zayıf Yönlerin Temaları ve Dağılımları.....	48
Tablo 12. Sistemin Dönüt Ögesine Göre Üniversitelerin Stratejik Planlarında Yer Alan Zayıf Yönlerin Temaları ve Dağılımları.....	49
Tablo 13. GZFT Analizindeki Fırsatların Sistem Ögelerine Göre Dağılımları.....	50

Tablo 14. Sistemin Çevre Ögesine Göre Üniversitelerin Stratejik Planlarında Yer Alan Fırsatların Temaları ve Dağılımları	51
Tablo 15. Çevre Ögesinde Yerel Çevre Temasına Ait Alt Temalar ve Dağılımları.....	51
Tablo 16. Çevre Ögesinde Ulusal Çevre Temasına Ait Alt Temalar ve Dağılımları	53
Tablo 17. Çevre Ögesinde Uluslararası Çevre Temasına Ait Alt Temalar ve Dağılımları	55
Tablo 18. GZFT Analizindeki Tehditlerin Sistem Ögelerine Göre Dağılımları.....	56
Tablo 19. Sistemin Çevre Ögesine Göre Üniversitelerin Stratejik Planlarında Yer Alan Tehditlerin Temaları ve Dağılımları.....	57
Tablo 20. Çevre Ögesinde Ulusal Çevre Temasına Ait Alt Temalar ve Dağılımları	57
Tablo 21. Çevre Ögesinde Yerel Çevre Temasına Ait Alt Temalar ve Dağılımları.....	60
Tablo 22. Çevre Ögesinde Uluslararası Çevre Temasına Ait Alt Temalar Dağılımları .	61

KISALTMALAR

TTO: Türkiye Transfer Ofisi

BAP: Bilimsel Araştırma Projeleri

TÜBİTAK: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu

BYTK: Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu

AKTS: Avrupa Kredi Transfer Sistemi

TYYÇ: Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi

ELSA: The European Law Students' Association

İSG: İş Sağlığı ve Güvenliği

GSYİH: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

SANTEZ: Sanayi Tezleri Programı

YETEM: Yenilikçi Teknolojiler Uygulama ve Araştırma Merkezi

ÜNİP: Üniversitelerarası İş birliği Programı

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sayıtları, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır.

Problem

Yükseköğretim sistemleri ve üniversiteler, kültürel, ideolojik, toplumsal ekonomik, eğitimsel ve bilimsel işlevlerin birbiriyle etkileşimi sonucu ortaya çıkan eğitim, öğretim, araştırma, geliştirme ve kültür aktarımı gibi çeşitli amaçları yerine getirmek üzere varlıklarını sürdürürler (Ergin Kocatürk, 2021). Yükseköğretim kurumları bir ülkenin gerek duyduğu nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde, bilginin ve topluma hizmette önemli bir unsur olarak varlığını sürdürmektedir (Tütünsatar, 2010). Dolayısıyla yükseköğretim kurumlarından bir ülkenin ekonomik, sosyal, politik ve kültürel varlıklarını devam ettirmesi, çağın gelişmelerine ve toplumsal dönüşümüne öncülük etmesi beklenmektedir. (Akyol, Yılmaz, Çavuş ve Aksoy, 2018; Çatı, 2016; Özdem 2011; Donat Bacıoğlu ve Vural, 2018; Şener, 2009; Göktaş, 2008).

Yükseköğretim kurumlarında toplumların değişen sorunları, rekabet edilebilirlik konusunda koşulların değişmesi ile doğru orantılı olarak iş dünyası ve ekonomik göstergelerin beklentilere göre son iki yüzyılda hızlı bir değişim süreci yaşanmıştır (Yöntem, 2023). Küreselleşmenin ekonomi politiği, dünyada hızlı ve kapsamlı değişimlerin yaşanmasına neden olmakta, değişimin en yoğun yaşandığı alanların başında yükseköğretim gelmektedir. Üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal hizmet misyonlarında “sosyal, kültürel, ulusal” alandan “ekonomik ve uluslararası” alana doğru bir yönelim yaşanmaktadır (Vural Yılmaz, 2016). Bu yönelim, 1980’li yıllardan başlayarak, ağırlıklı olarak 1990’lı yıllardan itibaren, yükseköğretimin/üniversitelerin neo-liberal politikalar çevresinde şekillenmesinin ardından başlamıştır. Türkiye’deki üniversiteler, sahip oldukları farklı nitelikler ve donanımlar nedeniyle heterojen bir yapı sergiledikleri için, tüm üniversitelerin neo-liberal politikalara aynı şekilde yanıt vereceğini düşünmek yanlıştır. Mevcut işleyiş göstermektedir ki, altyapısı yeterli olan bazı üniversiteler, araştırma faaliyetlerini ön planda tutarak piyasaya açılma yolunu tercih ederken, geniş çaplı araştırmalar yapma imkânı olmayan bazı üniversiteler ise ikinci

öğretim, hizmet içi eğitim ve sertifika programları gibi çeşitli öğretim faaliyetleri ile piyasaya açılmayı tercih etmektedir (Aslan, 2008). Üniversitelerin piyasaya açılmaları ve var olabilmek için bu faaliyetlere ihtiyaç duymaları neticesinde yükseköğretimin ticarileşme sürecine girdiğini ekonomik ve toplumsal kalkınmada payı olduğunu söylemek mümkündür. Yaşanan gelişmeler eğitim planlamasını ve eğitim sisteminin gelişimini etkilemiştir. Eğitimin, ekonomik ve toplumsal kalkınmanın “araçlarından biri” olarak görülmesinden dolayı bu etkilenme süreci, doğrudan eğitim planlaması anlayışını belirleyen bir güce ulaşmıştır (Küçüker, 2012).

Stratejik planlama, örgütlerin temel problemlerini tanımlayarak bu problemlere karşı nasıl çözümler belirlemesi gerektiğini ve alternatifleri değerlendirerek strateji oluşturması gerektiğini gösteren bir süreç olup bir kurumun mevcut durumu ile gelecekte ulaşmayı hedeflediği yer arasındaki bağı açıklamaktadır (Kocaoğlu, Karaman, Sarıgül ve Öztaş, 2020). Devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik plan hazırlamalarının yasal bir kurala bağlı kalmak zorunda olmaları stratejik planlamayı sadece önemli değil aynı zamanda zorunlu hale getirmiştir. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetiminin (24.12.2003 Resmî Gazete) 9. Maddesi tüm kamu kurumlarının stratejik planlama yapmasını zorunlu hale getirmiştir (Sağdıç, 2020). Hazırlanan stratejik planlar ise büyük ölçüde ülke politikalarının sınırları dahilinde oluşturulmaktadır. Politikalar, bir devletin iç ve dış ilişkilerini düzenleyen, ulusal çıkarlarına uygun olarak belirlenen stratejiler bütünüdür. Bu bağlamda da üniversitelerin işleyişini, akademik özgürlüğünü, finansmanını, uluslararası iş birliklerini, teknolojik altyapısını vb. geniş bir yelpazede etkilemektedir. Bu politikalar, üniversitelerin gelişiminde ve topluma katkısında oynadığı rol ile eğitim sisteminin kalitesini ve sürdürülebilirliğini belirlemektedir. Dolayısıyla, hükümetlerin eğitim politikalarını dikkatle ve uzun vadeli stratejilerle planlamaları, üniversitelerin başarılı olabilmesi için büyük önem taşımaktadır. İş uygulamaya geldiğinde ise eğitim politikalarının olması gereken özende hazırlanmadığı görülmektedir. Artan öğrenci sayıları karşısında doğru politikalar izlenmemesi ve plansız girişimlerin olması yükseköğretimde birbirini tetikleyen problemlerin temelini oluşturmaktadır. (Yöntem, 2023). Yükseköğretim sistemi küresel, bölgesel, ulusal, yerel ve kurumsal düzeylerde farklı süreçler ve aktörlerin rol oynadığı çok katmanlı ve çok boyutlu bir yapıya dönüşmektedir (Vural Yılmaz, 2016). 2022-2023 Öğretim Yılı Yükseköğretim İstatistiklerine göre, Türkiye’de 129’u devlet, 75’i vakıf ve 4’ü vakıf meslek yüksekokulu olmak üzere toplam 208 yükseköğretim kurumunda 6.950.142 öğrenci ve 184.566

öğretim elemanı bulunuyor (YÖK, 2023). Bu dağılım ve bu dağılıma sebep olan plansız politikalar üniversitelerde birçok problemi de beraberinde getirmektedir. Finansman yetersizliği, akademik özgürlükte kısıtlamalar, altyapı eksiklikleri, öğrenci ve akademik kadro sorunları, uluslararası rekabet ve iş piyasası uyumu vb. yaşanan problemlerden bazılarıdır. Bu kadar sorunla mücadele, eğitim kalitesinde ve dolayısıyla öğrenci niteliğinde yaşanan düşüşü de beraberinde getirmektedir. Bunun en çarpıcı örneklerinden biri Türkiye’deki üniversitelerin dünya üniversiteleri arasındaki sıralamasıdır. İlk 500’e giren üç, ilk 1000’e giren ise toplamda yedi üniversitemiz bulunmaktadır (YÖK, 2022). Bu istatistik, üniversite ve öğrenci sayılarındaki artışın bir ülke için eğitim-öğretim başarısı olarak görülmemesi gerektiğinin en büyük örneğidir.

Stratejik planlamanın yükseköğretim kurumları için de bir gereklilik olmasının ardından alanla ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Çalışmalardan bazılarının konularına örnek olarak, üniversitelerin stratejik planlarındaki misyon, vizyon, temel değerleri (Kunt, 2012; Türkoğlu ve Yetişen, 2018; Öcal, 2018; Önen ve Uysal 2021), stratejik planların genel karşılaştırmaları (Kocaoğlu, 2020; Sağdıç, 2020), planların hazırlık süreçleri (Yiyit, 2014; Çakır, 2020) stratejik planlarda halkla ilişkiler (Yalçın, 2015), stratejik planların uygulamaya dönüklüğü (Nartgün, 1996), mevcut mali ve siyasi çerçevede değerlendirilmesi (Kahraman,2009), stratejik planların idare tarafından belirlenen kriterlere uygunluğu (İlhan,2020), stratejik planların amaçları (Dağlar, 2019), üçüncü kuşak üniversiteler bağlamında incelenmesi (Tekin, 2017), güçlü, zayıf, fırsat ve tehdit analizleri (Karaman, 2011; Gül, 2018; Özdemir 2019) verilebilir.

Problemin başında belirtilen eğitimin ticarileşmesi süreci üniversiteleri toplum ihtiyaçlarına yönelik üretim veya topluma hizmet misyonu yükleyerek politik sistemin bir parçası haline gelmiştir. Üniversiteler, bir nevi müşterilerin talepleri doğrultusunda ürünlerini üreten bir fabrikaya dönüşmüştür. Bu fabrikada üniversiteler, çevresinden aldığı girdileri toplumun ihtiyaçlarına yönelik işleyerek çıktılara ve bu çıktıları da yine çevreden aldığı dönütlerle istenen düzeye getirene kadar kendini yenileme ve geliştirme döngüsüne girmiştir. Bu aşamalar üniversitelerin artık klasik bir sistemli örgüt biçiminde şekillendiğini göstermektedir. Bu yapılanmadan yola çıkarak yapılan çalışmada üniversitelerin stratejik planlarındaki GZFT maddeleri, sistem ögeleri bağlamında da analiz edilmiştir.

Günümüze gelindiğinde ise küresel değişimlere ayak uydurmakta zorlanan, demokratik paylaşımlar anlamında yetersiz, yaşanan ekonomik, politik siyasal vb. durumların getirmiş olduğu bunalımlar dolayısıyla çevresinden ve kendinden uzaklaşan bir üniversite yapılanması mevcuttur. Bu olumsuzluklara rağmen hazırlanan stratejik planlara bakıldığında üniversitelerin kendileri için oluşturdukları GZFT analizlerinde kullandıkları ifadeler mevcut durumu anlamaya yardımcı olabilir. Bütün bu sorunları anlamaya yönelik üniversitelerin GZFT analizlerinde ve bu analizlerdeki sistem ögelerinin dağılımında farklılıkların olup olmadığı bu araştırmanın problemidir.

Amaç

Araştırmanın amacı devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan güçlü yönlerin, zayıf yönlerin, fırsatların ve tehditlerin sistem ögelerine göre incelenmesidir.

Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- 1) Üniversitelerin stratejik planlarında yer alan GZFT analizlerine göre;
 - a) Güçlü yönler
 - b) Zayıf yönler
 - c) Fırsatlara ve
 - d) Tehditlere ilişkin ifade (madde) sayısının dağılımı nasıldır ve bu dağılım ne ifade eder?
- 2) Sistemin ögelerine (girdi, işleme, çıktı, dönüt, çevre) göre üniversitelerin stratejik planlarında yer alan
 - a) Güçlü yönler
 - b) Zayıf yönler
 - c) Fırsatlar ve
 - d) Tehditler nelerdir?

Önem

Üniversitelerin temel işlevleri eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve topluma hizmet olmak üzere üç ana başlıkta ele alınmaktadır. Üniversiteler bu işlevleri yerine getirmek amacıyla çok çeşitli çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmaların en başında stratejik planlar yer almaktadır. Stratejik planlar kurumların belirledikleri süre boyunca

kendilerine kılavuzluk yapacak temel içeriklerdir. Bu içeriklerin en önemli noktası güçlü ve zayıf yönlerinin aynı zamanda fırsat ve kendileri için tehdit oluşturan noktaların belirlendiği aşamalardır. Tüm bu aşamaları değerlendirip maddelere döken kurumlar gelecekle ilgili kurumlarına güçlü yönlerini, geliştirmeleri gereken zayıf yönlerini, önlem almaları gereken tehditleri ve değerlendirmeleri gereken fırsatları ortaya çıkarıp gerekli çalışmaları yapmak için işe koyulmaktadırlar. Genellikle dört veya beş yıllık dönemleri kapsayan stratejik planların GZFT analizleri, kurumların mevcut yapılarını ve çevrelerinin yapısını ortaya koyan bu çalışmanın önemi üniversitenin güçlü-zayıf-fırsatlar-tehditler olarak ifade edilen maddelerini sistem ögeleri kapsamında da değerlendirerek sistemin hangi ögesinin veya ögelerinin araştırmaya konu olan üniversiteler için bir sorun teşkil ettiğini, hangi ögesinin geliştirilebilir veya kuvvetli olduğunu ortaya çıkarmaktır.

Sayıtlar

Araştırmaya konu olan üniversitelerin stratejik planları hazırlanırken kurumların kendilerini nesnel olarak değerlendirdikleri varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

1. Araştırma on sekiz üniversite ile sınırlandırılmıştır.
2. Araştırma çalışmaya konu olan tüm üniversitelerin yürürlükteki stratejik planları ile sınırlandırılmıştır.
3. Analizler, üniversitelerin stratejik planlarının GZFT analizleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Stratejik Planlama: Bir organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği hedeflere nasıl ulaşacağını belirleyen ve bu hedeflere yönelik yol haritasını oluşturan sistematik bir süreçtir.

GZFT Analizi: GZFT (SWOT) analizi, bir organizasyonun iç ve dış çevresini değerlendirerek güçlü yönlerini (G), zayıf yönlerini (Z), fırsatlarını (F) ve tehditlerini (T) belirleyen stratejik bir planlama aracıdır.

Sistemin Öğeleri: Sistemin işleyişini ve bütünlüğünü sağlayan temel bileşenlerdir. Sistemler, belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getirilmiş ve birbiriyle etkileşim halinde olan girdi, işleme, çıktı, dönüt ve çevre öğelerinden oluşur.



BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde önce planlama ve ilgili kavramlar, yükseköğretim ve sistem kuramı ile ilgili alanyazın incelenmiş ardından konu ile ilgili araştırma özetleri verilmiştir.

Planlama

Planlama hem kişisel hem de profesyonel hayatın birçok alanında başarıyı artırmak ve hedeflere ulaşmak için önemli bir süreçtir. Planlama belirlenen amaçlara ulaşmak için, gerekli araçların ve yolların kararlaştırılması, neyin nasıl yapılacağıнын önceden saptanması, saptanan amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işleri belirlemek ve izlenecek yolların seçilmesidir. Bu özelliği ile planlama, geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir (Çalık, 2003).

Yönetimin en önemli işlevlerinden birisi olan planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan etkinliklerin belirlenmesi sürecidir (Karaman, 2011). Planlama, karar ile uygulama arasındaki bağı kurar ve uygulama öncesi yapılan bir hazırlıktır. Belirlenen amaçların gerçekleştirilmesinden önceki hazırlık sürecinde amacın gerçeğe dönüşebilmesi için nelerin, ne zaman, nasıl, kim tarafından işe koşulacağı tasarlanır. Plan geleceğe yönelik olduğundan bir gelecek tasarısı olarak da görülebilir (Yıldırım, 2019, s. 263).

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de, geleceğe yönelik tahminlerde bulunulması, gelecekte yer alacak etkinliklerin neler olacağına karar verilmesi ya da ortaya çıkabilecek sorunların neler olacağıнын öngörülüp buna ilişkin önlemlerin alınması ve ortadan kaldırılabilmesi için plan yapılması, örgüt faaliyetlerinin kesintisiz yürütülmesi için oldukça önemlidir (Kıral ve Deliveli, 2019, s. 170). Planlama, örgütü amaçlarına ulaştıracak en önemli araçlardan biridir. Günümüzde kamu-özel örgütler tarafından kullanılan en yaygın planlama yaklaşımı stratejik planlamadır.

Stratejik Planlama

Stratejik planlama, örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini hesaba katarak kendilerini iç ve dış çevreleriyle birlikte uzun vadeli düşünme,

değerlendirme, programlama ve yönetme süreci olarak tanımlanabilir (Eren, Orhan ve Dönmez, 2014). Stratejik planlama bilinçli ve sistemli bir süreci ifade etmektedir. Bu sürecin temel amacı, örgütsel ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak, örgütün geleceğine ilişkin bir yol çizmektir (Yanpar Yelken, Üredi, ve Kılıç, 2010). Stratejik planlama kavram olarak, kurumun geleceğini önemli ölçüde etkileyen plan olarak ifade edilebilir. Kapsadığı dönem ise yıllık planlardan daha uzun olabilecek ve en az iki yıllık dönemi kapsar (Özveren Aşkın, 2021).

Çalık (2003), stratejik planlamanın bilinçli ve sistemli bir süreci ifade ettiğini sürecin temel amacının, iç ve dış tüm faktörleri göz önüne alarak örgütün geleceğine ilişkin bir harita çizdiğini ifade etmektedir. Stratejik planlama sürecinde, örgütün belirlemiş olduğu amaçlarına daha doğru ulaşabilmesi için, gerekli yollar, stratejiler, kullanılacak kaynaklar ve dikkat edilmesi gereken durumların belirlendiğini aktarmıştır. Stratejik planlama, bir kuruluşun kim olduğu, neler yaptığı ve neden belirli eylemleri gerçekleştirdiği konusunda temel kararları ve hareketleri belirlemek için düzenlenmiş bir çabadır. Bu çaba, örgütün yönünü belirlemekte ve temel kararlarını yönlendirmekte kullanılır (Eryiğit, 2013). En etkili sonuçları elde etmek için stratejik planlama, etkili veri toplama, stratejik seçeneklerin geliştirilmesi, araştırma ve mevcut kararların ileriye dönük etkilerine odaklanmayı gerektiren ana hatlarıyla şekillenir (Yılmaz, 2003).

Klasik planlama yaklaşımı daha çok kaynak ve zaman unsurları ekseninde şekillenirken, stratejik planlama yaklaşımı ile ‘gelecek’ unsuru da bu ekseninde yerini almıştır. Stratejik planlama, bir yönetme faaliyetinden ziyade stratejilere ve hedeflere dayanan, stratejik yönetim sürecinin vazgeçilmez bir unsurudur (Akkuş, 2023). Stratejik planlama, bir örgütün hızla değişen ve rekabetin arttığı bir ortamda üstünlük sağlaması ve varlığını devam ettirerek geliştirmesi için gereken yönetsel işlemlerin en kritik olanıdır. Kurumun geleceğine ve yapısal farklılıklarına odaklanarak, misyonunu ve genel hedeflerini belirleyip, çevresel ve faaliyet ortamındaki durumu göz önünde bulundurarak, kurum için uygun olan alternatifleri seçip uygulamaya koymak üzere yapılan bir planlama sürecidir. Diğer bir ifadeyle, kurumun ana hedeflerine ulaşmak için strateji ve politikaları belirleyerek, hayata geçirmek için detaylı planlar oluşturan sistemli bir çalışma sürecine stratejik planlama denir (Çoban, 1997 akt. Şener, 2009).

Eğitimde Stratejik Planlama

Strateji tanımlarına göre eğitim stratejisi, “eğitim kurumunun hangi faaliyetleri yerine getirdiğini veya yerine getirmeyi amaçladığını, ne tür bir eğitim kurumu olduğunu veya olmayı hedeflediğini belirleyen amaçlar, hedefler ve görevlerin toplamı ve bunları gerçekleştirmek için gerekli olan yöntemler” olarak ifade edilebilir. Alternatif bir ifadeyle eğitim stratejisi, “hedeflerini başarmaya çalışan bir eğitim kurumunun uygulayacağı eylem planı” olarak da tanımlanabilir (Şener, 2009).

Eğitimde stratejik planlama çalışmaları, diğer sektörlerden farklılık arz eder. Çünkü eğitim kurumları, özel işletmeler gibi sıkı bir yönetimle idare edilmez. Eğitimde stratejik planlama, yerinden yönetim uygulamalarına olanak tanıyan organizasyonlar için avantaj sağlar (Işık ve Aypay, 2004). Bu sebeple eğitimde stratejik planlama sürecinde yer alacak olanların katılımı önemlidir. Planlama sürecine katılmayan uygulayıcılarla gerçekleştirilen bir planlama modeli, zaten stratejik nitelik taşımayacaktır. Çünkü stratejik planlamada uyum, uzlaşma ve diyalog esastır. Stratejik olmayan bir planlamanın başarılı olup olmayacağı da tartışmalıdır (Şener, 2009).

Eğitim stratejisi, bir eğitim kurumunun temel işlevlerini, misyonunu, hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için benimsediği yöntemleri tanımlayan bir plan ve eylem setidir. Başka bir deyişle, bir eğitim kurumunun amaçlarına ulaşmak için benimseyeceği stratejik hareket biçimlerini içerir. Bu kapsamda, belirlenen amaçlar ve görevler, Milli Eğitim Temel Kanunu ve ilgili diğer mevzuatlarda net bir şekilde belirlenmiştir. Bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemler ise eğitim kurumlarının kendi özgün yönetmeliklerinde detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Bu bağlamda, asıl önemli olan amaca ulaşmada seçilen stratejik yöntemlerin etkinliği ve işlevselliğidir (Kocatepe, 2010).

Yükseköğretim

Türkiye’de 4 Kasım 1981 tarihinde kabul edilen ve halen yürürlükte olan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununa göre üniversite “bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumu” şeklinde tanımlanmaktadır (3708/1 m).

Yükseköğretim kurumları kalkınmanın kaynağını oluşturan bilginin en üst düzeyde bilimsel yöntemlerle üretildiği, toplandığı ve yayıldığı kurumlardır. Bu nedenle de bu kurumlar ülke kalkınmasında gereksinim duyulan yeni teknolojilerin ve insangücünün üretildiği yerler konumundadır (Gedikoğlu, 1991). Yükseköğretim bir ülkenin gerek duyduğu nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde, bilginin üretilmesinde ve topluma hizmette önemli bir unsur olarak görülmektedir. (Erdem, 2006).

Yükseköğretimin Tarihsel Gelişimi

Avrupa’da aydınlanma, modernite ve sanayileşmeyi beraberinde getiren bilimsel devrim ile yaşanan yeniliklere ayak uydurabilmek için yüksek düzeyde nitelikli insan gücüne ihtiyaç duyan Osmanlı Devleti, eğitimde arayışlara girerek yükseköğretim kurumları oluşturmaya başlamıştır (Tekeli, 2007, akt. Kızıltan ve Bayraktar, 2017). Tanzimat Dönemi’nde açılan Mülkiye okulu (Mektebi Mülkiye,1859) ve Sivil Tıp Okulu (Mektebi Tıbbiye -i Mülki,1867) ilk yükseköğretim okulları olarak sayılabilir. Bu gruba Rüştiye Öğretmen Okulu’nu (Darülmuallimini Rüşdi), (1848) ve askeri okullar da katılabilir (Başaran ve Çınkır, 2013, s.115). Üniversite anlamına gelen ilk Darülfünunun açılması 1845’de kararlaştırıldı ancak bina yeri bulunması ve binanın yapılması uzun sürdüğünden dersler 12 Ocak 1863 Pazartesi günü başlayabildi (Çağatay, 1990). 1865’te geçici olarak bir konağa nakledilmiş ancak burada çıkan yangın ile birlikte kurum süresiz tatil edilmiştir. 1869 yılında ise Darülfünun-i Osmani adıyla açılmış ve öğrenci kayıtları başlamış ancak 1870’te eğitim öğretime başlayabilmiştir. 1873 yılında ise bu ikinci teşebbüs tekrar başarısız olmuş ve kapatılmıştır. 1874 yılında üçüncü teşebbüs olarak Darülfünun-i Sultani adıyla tekrar açılması kararlaştırılmış, bu teşebbüs ise 1879 yılına kadar sürdürülmüştür. 1900’de geçmiş tecrübeler ışığında Darülfünun-ı Şahane adı ile tekrar açılmıştır. II. Meşrutiyetten itibaren tekrar Darülfünun-ı Osmani adını almıştır (Kızıltan ve Bayraktar, 2017; Çağatay, 1990).

Cumhuriyetle birlikte Darülfünunı Osmani, İstanbul Darülfünunu adıyla yeniden kuruldu (1924). Bu arada yüksekokul düzeyinde 1923’te Harp Okulu, 1925’te Ankara Hukuk Okulu, 1927’ de Gazi Orta Öğretmen Okulu ve Eğitim Enstitüsü açıldı. 1933’te çıkarılan yasa ile İstanbul Darülfünunu kaldırılarak İstanbul Üniversitesi kuruldu (Başaran ve Çınkır, 2013, s.117). Cumhuriyet döneminde 1924’ten 1944 yılına kadar Türkiye’de sadece bir üniversite, İstanbul Üniversitesi vardı. 1944’te İstanbul Teknik Üniversitesi açıldı (Çağatay, 1990).

1946 yılı tek üniversitелilikten çok üniversiteliliğe ve özerk üniversiteye geçiş yılıdır. 4936 sayılı Üniversiteler Kanunu her üniversiteye özerklik ve tüzel kişilik veriyordu. Bu süreç içerisinde 1946'dan 1973 yılına kadar özel yasalarla altı üniversite; Ankara Üniversitesi (1946), Karadeniz Teknik (1955), Ege (1955), Orta Doğu Teknik (1957), Atatürk (1958), Hacettepe (1967) ve Boğaziçi (1971) kuruldu (Başaran ve Çinkır, 2013, s.118).

Tarihler 1973'e geldiğinde Diyarbakır, Çukurova, Anadolu (Eskişehir), İnönü (Malatya), 1974'te Cumhuriyet (Sivas), 1975'te Fırat (Elazığ), 19 Mayıs (Samsun), Uludağ (Bursa) ve Selçuk (Konya) Üniversiteleri açıldı (Başaran ve Çinkır, 2013, s.119)

1982'deki düzenleme ile Akdeniz, Dokuz Eylül, Marmara, Trakya, Yüzüncü Yıl, Yıldız Teknik ve Gazi Üniversiteleri kurulmuştur. 1984'teki yasa ile Bilkent, 1987'deki ile Gaziantep, 1992'de Koç ve Kadir Has Üniversiteleri kurulmuştur. Yine 1992'de 3837 sayılı yasa ile Harran, Süleyman Demirel, Adnan Menderes, Kara Elmas, Mersin, Pamukkale, Balıkesir, Kocaeli, Bolu İzzet Baysal, Mustafa Kemal, Afyon Kocatepe, Kafkas, 18 Mart, Niğde, Dumlupınar, Gazi Osmanpaşa, Sütçü İmam, Kırıkkale Üniversiteleri ve İzmir'de Yüksek Teknoloji Enstitüsü açıldı. 1993'te Başkent Üniversitesi, 1994'te Galatasaray Üniversitesi, 1996'da ise İstanbul Bilgi, Sabancı, Fatih ve Işık Üniversiteleri kurulmuştur (Arslanoğlu , 1998). Bu süreçte 17 Ağustos 1993 tarihli ve 2880 sayılı yasa ile vakıf üniversitelerine yönelik düzenlemeler tamamlanmıştır (Okçabol, 2007, akt. Kızıltan ve Bayraktar, 2017).

Günümüzde 2022-2023 öğretim yılında 208 üniversitede toplam 6.950.142 öğrencinin 6.204.078'i devlet üniversitelerinde, 735.433'ü vakıf üniversitelerinde, 10.631'i vakıf meslek yüksekokullarında öğrenim görmekte ve 184.566 öğretim elemanı bulunmaktadır. Öğretim elemanlarından 154.981'i devlet üniversitelerinde, 29.338'i vakıf üniversitelerinde, 247'si vakıf meslek yüksekokullarında görev yapmaktadır (YÖK, 2023).

Yükseköğretimde Stratejik Planlama

Üniversitelerde stratejik planlama, eğitim stratejisine dayalı olarak şekillenir. Eğitim stratejisi, bir eğitim kurumunun faaliyetlerini, hedeflerini ve nasıl bir kurum olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin bütünü ve bu hedeflere ulaşmak

için gereken yöntemleri içerir. Başka bir ifadeyle eğitim stratejisi, amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan bir eğitim kurumunun benimseyeceği stratejik hareket biçimini de tanımlar (Şener, 2009).

Yükseköğretimdeki yeni iş birlikleri ve gelişmeler, stratejik planlamanın üniversiteler için ne kadar kritik olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, stratejik planlamanın eğitim politikalarıyla uyum içinde olması ve aynı zamanda çevresel değişimlere adapte olarak üniversiteleri daha aydınlık bir geleceğe taşıması kaçınılmazdır. Yükseköğretimde yarış sadece bilimde değil, neredeyse tüm alanlarda yaşanmaktadır. Öğrenci çekme yarışı, nitelikli öğretim elemanı ve idari personel bulma, finansman sağlama, tanınma gibi unsurlar yükseköğretimi pazar odaklı hale getirmiştir. Bu bağlamda, üniversitelerde stratejik planlar hayati bir öneme sahiptir ve kurumun şu anki durumdan gelecekteki vizyonuna nasıl ulaşacağını gösterir. Stratejik plan, kurumun çevresini ve fırsatları daha iyi anlamasına ve performansını artırmasına yardımcı olur. Üniversiteleri daha aydınlık bir geleceğe yönlendirmek stratejik planlamanın başarısını gösterir (Birinci, 2014).

Yükseköğretimde stratejik planlama, 1980'lerin sonrasında uygulanmaya başlamıştır. Bu döneme kadar kamu kaynaklarıyla büyüyerek desteklenen yükseköğretim kurumları, eğitim harcamalarının enflasyon oranının üzerine çıkması sebebiyle kamusal hizmet yerine yarı kamusal bir hizmet olarak görülmeye başlamıştır. Bu gelişmelerin sonucunda yükseköğretim için stratejik planlama artık gerçekçi bir şekilde kullanılması gereken bir araç olduğu kabul görmüştür. Özellikle 1990'ların sonları ve 21. yüzyılın başlarında, yükseköğretimde stratejik planlama mühendislik, sürekli kalite gelişimi ve işletme değişimi gibi konularda etkisini göstermeye başladı (Arslan, 2009).

Türkiye'de 10.12.2003 tarihinde kabul edilen ve 24.12. 2003 tarihinde yayımlanan 5018 sayılı Kanunun 9. maddesi, stratejik planlama konusunu düzenlemektedir. Bu maddenin içeriği şu şekildedir: "Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler belirlemek, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar." Bu madde, tüm kamu kurumlarına stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirdiği gibi üniversitelere de aynı zorunluluğu getirmiştir. Bu hüküm, üniversitelerin

sundukları hizmetleri istenen kalitede sunabilmeleri için bütçelerini stratejik plana dayandırmalarını gerektirmektedir (Kaygısız, 2017).

5018 sayılı Kanunun tüm kamu kurumlarını stratejik plan sürecine dahil etmesiyle birlikte, stratejik planın takvimini düzenleme ve uygulama usul ve esaslarını belirleme yetkisi Devlet Planlama Teşkilatı'na verilmişti. DPT, kamu kuruluşlarında stratejik planın hazırlanma çerçevesini belirlemek amacıyla Haziran 2003'te "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu"nu ilk kez yayımlanmıştır. Daha sonra 26.05.2006 tarihinde "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" yayımlandı ve DPT tarafından "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu"nun ikinci sürümü hazırlanmış bu sayede stratejik planla ilgili anlam karmaşası telafi edilmiş ve stratejik planın hazırlanması belirli bir standarta bağlanmıştır (Kaygısız, 2017).

Stratejik plan çalışmaları, öncelikle pilot kuruluşlar seviyesinde başlatılmıştır. Bu sürecin en önemli katılımcıları arasında şüphesiz üniversiteler bulunmaktadır. Üniversiteler, doğaları ve varoluş misyonları gereği stratejik yönlendirmelere sahip olmalı, faaliyet raporlarından elde ettikleri performans verilerini sürekli değerlendirerek kendilerini sorgulamalı ve geliştirmelidirler (Acar ve diğerleri, 2005).

Stratejik planlar örgütlerin belirli bir sistem içinde hareket etmesini, sistemli olmak da eğitim süreçlerini daha bütüncül, analitik ve uyarlanabilir bir şekilde ele alınmasını sağlar. Burada yola çıkılarak araştırmada stratejik planlardaki GZFT analizleri sistem kuramı üzerinden de değerlendirilmiştir.

Sistem Kuramı

Sistem yaklaşımı 1920'lerin başlarında bir biyolog olan Ludwig Von Bertalanffy tarafından ortaya atıldı. Bertalanffy'nin formüllediği "Genel Sistem Teorisi", sistem yaklaşımının temelini oluşturur. Başlangıçta sadece askeri ve endüstriyel alanlarda kullanılabilir olabileceği düşünülmüş olsa da 1950'lerde disiplinler arası bir nitelik kazandığı vurgulanarak, sosyal bilimlerde de uygulanabileceği kabul edilmiştir. Bu yaklaşım, 1960'larda en saygın örgüt yaklaşımı olarak tanınmıştır (Akkuş ve Alevok İzci, 2018).

Sistemin belirli kanunlara göre ve bir amaca yönelik çalışmasından dolayı birlik ve bütünlük özelliği gösterdiğini ifade eden Bursalıoğlu (1970), sistemin birbirini sürekli

etkileyen unsurlar topluluğu olmasından dolayı sahip olduğu değişkenlerden birindeki değişme diğer değişkenleri de etkilemesi sistemin aslında ne kadar karmaşık bir yapıda olduğunu göstermektedir. Sistem, bir amaç için birleşen birbirine dayanan ve birbirini etkileyen parçaların oluşturduğu bir bütündür. Sistemin amacı yaşamaktır. Bu amacını gerçekleştirmek için sistem, çevresinden girdi almak (beslenmek); girdilerini alabilmek için de çevresine çıktısını (ürününü) vermek zorundadır (Başaran ve Çinkır, 2013, s.70). Örgütler, girdilerini (kaynaklar, insan, hammadde) dış çevre ve toplumdan alıp belirli süreçlere tabi tutup dönüştürerek (eğitim, öğretim, üretim) dış çevreye insan ve madde olarak çıktılar sunan yerlerdir. Bu bağlamda okul örgütü de toplumdan aldığı girdileri (öğrenci, öğretmen, eğitim-öğretim materyalleri vs.), çeşitli süreçlere tabi tutarak (eğitim-öğretim faaliyetlerinin tümü) dönüştürüp topluma çıktı (mezun öğrenciler ve iş gücüne katkı sağlayacak eğitilmiş insan) olarak verir. Toplumdan aldığı dönütlerle, ilerleyişinde değişiklik yapmakla yükümlüdür. Bu bağlamda toplumdan alınan dönütler, o toplumun kültürel, geleneksel, politik, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarıyla belirlenir (Örücü, 2019, s.111). Dolayısıyla sistem yaklaşımında, kurumların bulunduğu çevrenin yaşadığı tüm süreçler kendileri için oldukça etkilidir.

Sistemi, belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden) oluşan, parçalar arasında belirli ilişkileri olan, parçalarının aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütün olarak tanımlamak mümkündür. Örgütlerin, özellikle de okul örgütünün, açık ve sosyal sistem olması gerçeğinden hareketle, iç ve dış çevredeki etmenlerin önemi ve birbiriyle ilişkisine vurgu yapılmaktadır (Örücü, 2019, s.111).

Anameriç'e (2009) göre sistem; düzenli, uyumlu ve belirli bir hedefe odaklanarak çalışmayı gerektirir ve bu hedefe en hızlı, en ekonomik ve en az kayıpla ulaşmayı amaçlar. Sistemi bir bütün olarak ele aldığımızda belirlenen amaçlara ulaşabilmek için bir bütün olarak çalışılması gerekmektedir. Barındırdığı ögeler sistemin bir parçası iken aynı zamanda sistemin alt sistemlerini oluşturduğu için sistemin ögeleri birbirlerine muhtaç ve bağımlı durumdadırlar. Sistemde ögeler arası ilişki süreklidir ve bu ilişkinin olmadığı bir sistemden söz edilemez. Ulaş'a (2007) göre sistem, nitelikli ve karşılıklı iletişim içinde olan bir bütün iken Akkuş ve Alevok İzci'ye (2018) göre ise birbiriyle bağlantılı parçalardan oluşan fakat bu parçaların birleşiminden daha fazlasını ifade eden bir bütün olarak tanımlamıştır. Tüm bu bilgiler doğrultusunda ögeler arasındaki ilişki hareketinin düzeni, sistemin ilerlemesine veya geri kalmasına yol açmaktadır (Ulaş,

2007). Bununla birlikte çevresiyle sürekli iletişim içinde olan sistemlerin kendilerini devam ettirebilmesi mümkündür (Akkuş ve Alevok İzci, 2018).

Eğitim sistemi, toplumsal eğitim kurumunun görevlerinden payına düşenleri yapmaya çalışan toplumsal birimlerden (örgütlerden) oluşur. Eğitim sisteminin her örgütü, girdisini toplumdan alır ve çıktısını topluma verir; böylece eğitim sistemini çevresine açar. Okul açık bir sistemdir ama gereksinim duyduğu girdilere açıktır, ihtiyacı olmayan girdilere kapısını kapatır. Eğitim işgörenlerini, eğitim araç gereçlerini, bilimsel bilgiyi, teknolojiyi ve tüketim girdilerini seçerek alır. Bu seçim işleminin amacı verdiği eğitimin niteliğini arttırmak içindir (Başaran ve Çınkır, 2013, s.74).

Sistemin Öğeleri

Sistem, girdi, işleme, çıktı, dönüt ve çevre öğelerinden oluşur. Sistem çevresinden seçerek aldığı girdilerle yaşamını sürdürür. Sistemin beslenebilmesi dışardan aldığı gücün elverişliliğine bağlıdır (Başaran, 2000). Yükseköğretimin girdileri, öğrenciler, mesleğinde iyi yetişmiş insangücü, iyi gelişmiş ve elverişli eğitim ve üretim teknolojileri, eğitim araçları ve gereçleridir (Başaran ve Çınkır, 2013, s.76).

Bir sistem çevresinden kendisine yarayacak girdileri aldıktan sonra bunları işleyerek kendine elverişli olacak özgüce dönüştürür (Başaran, 2000). Yükseköğretimin işlemesi, öğrencilere yeni davranış kazandırmak ve öğrencilerin istenmeyen davranışlarını değiştirmektir. Eğitim ve yönetim sürecinin etkili oluşturulması ile işleme süreci başarı ile sonuçlanabilir (Başaran ve Çınkır, 2013, s.77).

Girdilerin işlenmesi ile elde edilen gücün ürüne dönüştürülmesi, sistemin çıktılarını oluşturur (Başaran, 2000). Yükseköğretimde çıktılar; davranışları eğitsel amaçlara uygun öğrenciler, eğitim alanında bilimsel bilgiler, eğitsel mallar, araçlar, gereçler, teknolojiler, yayınlar vb. neticelerdir (Başaran ve Çınkır, 2013, s.77).

Dönüt, her sistem ne yaptığını yaptıklarının ne değerinde olduğunu; yaptıklarının kusurlarını ve iyi yönlerini bilmek ister. Sistem sorunlarını tanımadan, yaptıklarına bakmadan yapacaklarını kararlaştıramaz. Bir sistemin işleyişine ve çıktıklarına dair topladığı bilgilere dönüt denir (Başaran, 2000). Yükseköğretimin düzenli çalışması ve nitelikli eğitim-öğretim ve ürün elde etmesi için kurumun olumsuz anlamda dönütleri önemli olduğu kadar eğitim insanı temel aldığı için olumlu dönütler de güdüleyici ve

destekleyici olmaktadır (Başaran ve Çınkır, 2013, s.78). Halihazırda okul bünyesinde bulunan öğrencilerin, akademik ve idari personelin yanı sıra mezun olan öğrencilerin durumu ile ilgili de geri bildirimler alınması üniversitelerin ilerleyişine anlamlı bir ivme kazandıracaktır.

Çevre, sistemin içinde yaşadığı ortamdır. Ortam elverişli olduğunda sistem yaşamını sürdürebilir. Sistem çevresiyle açık bir etkileşim içindedir. Çevre, sistemin hayatta kalabilmesi için gereken gücü sağlar. Sistem de kendi çıktıları ile çevreye güç sağlar. Toplumun kültürel, siyasal, yönetsel, ekonomik, toplumsal değişim ve eğilimleri, kaynakları, yasal düzenlemeleri, bilimsel ve teknolojik gelişmişliği gibi değişkenleri dolaylı ve dolaysız olarak sistemi etkilerler (Başaran, 2000). Yükseköğretim için çevre, eğitim sisteminin genel çevresi ulusal ve uluslararası etkilerin tümünü kapsar. Özel çevresi ise; girdilerini aldığı, mezunlarını verdiği; etkilediği ve etkilendiği ulusal sistemlerdir (Başaran ve Çınkır, 2013, s.79).

Yükseköğretimde Stratejik Planlama İle İlgili Araştırmalar

Bu kısımda, yükseköğretimde stratejik planlama ile ilgili Türkiye’de yapılmış araştırmaların özetlerine yer verilmiştir.

Nartgün (1996) tarafından yapılan araştırmanın amacı, Türkiye’nin yükseköğretim sistemi, yapısı ve sahip olduğu kaynaklar açısından stratejik planlamanın üniversitelerde ne derece uygulandığı hakkında üniversite yöneticilerinin görüş ve önerilerini belirlemektir. Araştırmada evren üzerinden çalışma yapılması planlanmış ancak anketlere yanıt gelmediği için örnekleme, 396 üniversite yöneticisinden 111 ‘i oluşturmuştur. Veriler, anket ile elde edilerek frekans dağılımı ve yüzdeler, t-testi, tek yönlü varyans analizi, tukey testi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda üniversitelerin, sahip oldukları kaynak, sistem ve yapı bakımından stratejik planlamayı uygulamaya hazır görüldüğü ifade edilmektedir. Stratejik planlamanın uygulanması ile üniversiteler çevreyle olan etkileşimlerini arttırarak gelişme ve yenileşmelere kolaylıkla uyum sağlayabilirler. Stratejik planın esnek olması nedeniyle de kendilerine gerçekleştirilebilir amaçlar belirleyerek uygulanabilir politikalar geliştirilebileceği önerilmektedir.

Türkiye'deki devlet üniversitelerinde başlatılan stratejik planlamanın, mevcut mali ve siyasi çerçeve altında üniversite yöneticilerinin değerlendirmeleriyle potansiyel faydalarını belirlemeyi amaçlayan Kahraman (2009), Çalışmanın örneklemini stratejik planlamaya geçen dokuz üniversitenin yöneticilerinden oluşturmuştur. Araştırmaya konu olan üniversitelerin resmi sitelerinden ihtiyaç duyulan bilgiler toplanmış ve stratejik planları karşılaştırılarak analiz edilmiştir. Üniversite yöneticilerinin planlamanın uygulanmasına yönelik fikirlerini belirlemeye yönelik anket çalışması yapılmıştır. Çalışma sonucunda stratejik planın amacı, üniversitelerin farklılaşan dünyaya adapte olması, başarılı olması ve devamlı gelişmesi olarak belirlenmiştir. Stratejik plan yapmak yasal bir gereklilik olmasına rağmen idarecilerin stratejik planı gereklilikten ziyade bir ihtiyaç olarak hissetmeleri, yapılan planların amacına ulaşmasında kayda değer bir etki gösterecektir. Daha yüksek kıdemdeki akademik personel ve çalışma deneyimi olarak daha kıdemli olan idari vazifede bulunmuş yöneticiler, hazırlanan stratejik planların gayesine ulaşmadığı fikrini belirtirken öğretim görevlileri ve doçent unvanına sahip akademik personel ve çalışma deneyimi daha az olan idareci görevini üstlenen yetkililer; planların tamamen amaçlarına ulaştığı görüşünü belirtmişlerdir.

Karaman (2011), Türkiye'deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarında belirttikleri güçlü yönlerin, zayıf yönlerin, fırsatların ve tehditlerin neler olduğunu saptamayı amaçlamıştır. Çalışma, betimsel yöntemle ilerlemiştir. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde üniversitelerin resmi siteleri ve www.sp.gov.tr sayfasında yayınlanan stratejik planların GZFT maddelerinden bir tarama listesi hazırlanmıştır. Hazırlanan listeler araştırmanın alt problemlerine cevap olabilecek şekilde içerik analizine tabi tutulup çözümlenmiştir. Sonuç olarak "Öğretim elemanlarının nicel yetersizliği" altmış iki üniversiteden kırk altısının (%74) planlarında zayıf yön olarak ilk sırada yer almaktadır. "Üniversitenin mali kaynaklarının yetersizliği" altmış iki üniversiteden kırk birinin (%66) stratejik planlarında zayıf yön şeklinde ifade edilerek ikinci sırada yer almaktadır. "Kamu kuruluşları ve özel sektörle ilişkilerin yeterli düzeyde olmaması" altmış iki üniversiteden kırkının (%64) planında zayıf yön olarak tanımlanmış ve üçüncü sırada yerini almıştır. Stratejik planları paydaşların da katkılarını alarak objektif ve rasyonel bir şekilde hazırlayacak stratejik planlama birimlerinin oluşturulması ve bu birimlere hazırlanan planı izleme, değerlendirme ve iyileştirme yapma konularında görev ve sorumluluk verilmesi yapılan öneriler arasındadır.

Kunt'un (2012) çalışması, devlet ve özel üniversitelerin vazifelerini, uzun vadede elde etmek istedikleri sonuçlarını ve bünyesinde barındırdığı kaynakları kullanma hedeflerindeki farklılıkları ortaya çıkarmaktır. Stratejik planlarda ifade edilen misyon, vizyon ve stratejik amaçlar içerik analizi ile incelenerek analiz sonucunda misyon konusunda toplumsallık vurgularının fazla olduğu tespit edilmiştir. Yansısıra vizyon başlığında da evrensellik kavramının yoğun olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Misyon ve vizyon hazırlanırken daha net ve kısa cümlelerle ifade edilmesi ve hazırlama sürecine paydaşları da dahil ederek daha uzun bir zaman diliminde hazırlanması önerilmektedir.

Yiyit'in (2014) çalışmasında bir devlet üniversitesinde, stratejik plan hazırlarken örgütsel öğrenmenin tesirini belirlemek ve önerilerde bulunmak amaçlanmıştır. Araştırma için sekiz fakülte ve bir yüksekokul ile birlikte rektörlük nezdinde 32 adet yarı yapılandırılmış görüşme sağlanmıştır. Yapılan çalışma, üç adet araştırma sorusu baz alınarak hazırlanmıştır. Sorular, Üniversitede "değişime gösterilen örgütsel açıklık", "enformasyona ulaşma, paylaşma ve kullanma çabası" ile "planın örgütsel etkililiğe katkısına" yoğunlaşmıştır. Çift döngü (yeniden yapılandırıcı, sisteme yön veren değerlerin değiştirilebilmesi) halinde kurumsal bir öğrenme olmadan planlı olarak bir değişimin zor olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Yalçın (2015) tarafından yapılan araştırmanın amacı, stratejik planlarda halkla ilişkiler çalışmalarının değerlendirilmesidir. İncelenen stratejik planlarda, eğitim, öğretim, araştırma, bilgi, teknoloji, yenilikçilik, kurumsallık, paydaş, iletişim, halkla ilişkiler, kamuoyu, anket, katılımcılık, iş birliği kavramlarının, misyon, vizyon, temel değerler, GZFT analizi, stratejik amaçlar, stratejik hedefler ve performans göstergelerindeki yaygınlığı ortaya çıkarılarak analiz edilmiştir. Veriler 1997 yılından önce kurulmuş altı devlet üniversitesi ile iki özel üniversitenin 2015-2019 dönemli stratejik planlarından toplanmıştır. Sonuç olarak halkla ilişkiler çalışmalarının sayı ve içerik olarak geliştirilmesiyle stratejik planlarda ve bunun neticesinde kurum başarısının da artacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Devlet üniversitelerinin stratejik planlarında uluslararasılaşma üzerinde nasıl durulduğu, mevcut durumları ve hedefleri üzerine çalışan Yılmaz (2016), 104 devlet üniversitesinin 14'ünün stratejik planına ulaşamamış analizler, doksan üniversiteye ait stratejik plan ile yapılmıştır. Üniversiteler için uluslararasılaşma sürecinin yetersiz bir seviyede olduğu fakat gelecek vadettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tekin (2017) tarafından yapılan araştırmanın amacı, Üçüncü Kuşak Üniversite terimi (küresel dünyanın isteklerine uyum sağlamak için; eğitim-araştırma yapan ve topluma hizmet sunan kurumlar) ve bu üniversitelerin stratejik planlarını incelemektir. Çalışma için 16 devlet üniversitesi seçilerek stratejik planları incelenmiştir. Araştırma sonucunda Üçüncü Kuşak Üniversitelerinin araştırma çalışmaları konusunda kendisi için kaynak oluşturabilecek finansal gücünün olduğu ve bilginin ticarileştirilme hedeflerini de yerine getirdikleri belirlenmiştir. Buradan yola çıkıldığında üniversiteler için içinde bulundukları rekabet ortamından etkilenmeme ve güçlerini sürekli taze tutabilmeleri için hazırladıkları stratejik planlarında Üçüncü Kuşak Üniversite olmayı düşünmeye başlayarak hedeflerine eklemeleri gerektiği önerilmektedir.

Gül (2018) tarafından yapılan araştırmanın amacı, devlet üniversitelerinin stratejik planlarında bulunan güçlü ve zayıf yönlerinin karşılaştırmalı olarak incelemektir. Çalışmada 119 devlet üniversitesinden 101 üniversitenin stratejik planına ulaşılmıştır. Yapılan bu çalışmada içerik analizi kullanılmıştır. Bu analiz ile stratejik planlamadan alınan maddelerin belirli bir problem veya amaç bakımından sınıflandırılması, özetlenmesi, belirli değişkenler veya kavramlarının ölçülmesi ve belirli bir anlam çıkarılması için taranarak kategorilere ayrılmıştır. Güçlü yanlarda nitelikli öğretim kadrosu ve katılımcı şeffaf yönetim anlayışı benzerlik gösterirken zayıf yön olarak akademik ve idari personel eksikliği, maddi kaynak kısıtlılığı, mezun izleme sisteminin yetersizliği ve öğrencilere sunulan sosyal, kültürel ve sağlık hizmetlerinin yetersizliği gibi ifadelerin benzerliği görülmektedir.

Araştırmada 2008 yılında kurulmuş olan dokuz devlet üniversitesinin hazırladığı ilk stratejik planları misyon, vizyon, amaç ve hedefler bağlamında incelemeyi amaçlayan Türkoğlu ve Yetişen (2018), içerik analizi yöntemi kullanılarak araştırmaya konu olan üniversitelerin misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin hangi başlıklar altında toplandığı tablolar şeklinde gösterilmiştir. Üniversitelerin raporlarındaki nitel veriler toplanarak nicel hale getirilmiş vizyon, misyon, amaç ve hedeflerin kaç kez ve hangi üniversiteler tarafından benimsediğini gözlemlemeyi sağlamıştır. Araştırma sonucunda Şırnak Üniversitesi hariç araştırmaya konu olan diğer üniversitelerin belirlediği hedefler için en az bir performans göstergesinin olduğu ve Bingöl Üniversitesi haricinde araştırmaya konu olan üniversitelerin hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmek için kullanacağı performans göstergelerinin az da olsa uyumlu olduğu söylenebilmektedir. Hazırlanan planlarda

hedeflerin planı kapsayan dönem içerisinde gerçekleştirilmesi önemlidir. Bu yüzden hedeflerin yıllara göre oluşturulması ve hayata geçmesi kolaylaşacaktır. Planda belirtilen hedeflerin sayısal anlamda fazla olmasından çok gerçekleştirilebilir düzeyde yeterli hedefler koyulmasının çok daha önemli olduğu düşünülmektedir.

Öcal (2018) tarafından yapılan araştırmanın amacı ülkemizde hazırlanan stratejik planların belirlenen bazı parametrelere göre incelenmesi ve bu parametreleri iyileştirmeyi hedefleyen bir uygulama tasarısı geliştirmektir. Nitel araştırma yöntemiyle yapılan araştırma kapsamında yedi coğrafi bölgenin en büyük yedi şehrinde bulunan devlet üniversitelerinin stratejik planları içerik analizi ve doküman inceleme yöntemiyle incelenmiştir. Araştırmaya konu olan 22 devlet üniversitesine ait stratejik planlarda vizyon, misyon, temel değerler, amaç ve hedef açıklamaları incelenerek, inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet alanlarına gösterdikleri kıymet değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda 22 devlet üniversitesinin de farklı düzeylerde inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet alanlarına değer vererek yine bu yönlerde başarılı olmak için çalıştıkları, en çok toplumsal, en az girişimciliğe dair stratejik bir yaklaşım içinde oldukları tespit edilmiştir.

Özdemir (2019)'in araştırmasında Türkiye'deki 109 üniversite örneğinden yola çıkarak planlamanın eğitim sistemi için önemini göstermek 109 üniversitenin GZFT analizindeki zayıf yönler ve tehditlerini inceleyerek kurumların kendilerini eksik veya geliştirilmesi gereken alanlar olarak ifade ettikleri maddeleri analiz ederek analiz sonucunun bulunduğu bölge şartlarıyla ilişkisini ortaya koymaktır. Araştırmada nitel araştırma yaklaşımlarından durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubu, Türkiye'deki 109 üniversiteden oluşmaktadır. Doküman incelemesi yoluyla verilere ulaşılmıştır. Eğitim alanında kullanılan stratejik planların doğru bir yöntemle kullanıldığında her kuruma mutlaka faydalı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Stratejik planlamada olumsuz sonuçların azaltılması için kurum içinde olan tüm ekibin sürece dahil olması gerekliliği vurgulanmıştır.

Dağlar (2019) Türkiye de devlet ve özel üniversitelere ait stratejik planların amaçlarını temalaştırarak hangi ifadelerin ne sıklıkla kullanıldığını benzer ve farklı yönlerini incelemektir. Veriler doküman analizi yöntemi ile toplanarak içerik analizi ile çözümlenmiştir. Stratejik planların yer aldığı <http://www.sp.gov.tr> sitesinden ilgili bilgilere ulaşılmış ulaşılamayan bilgiler için Türkiye'deki devlet ve özel üniversitelerinin

stratejik planlarına ulaşılmış ilgili ifadeler bilgisayarda toplanarak analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda oluşturulan temalara ait en sık tekrarlanan amaç ifadeleri; eğitim ve öğretimin kalitesinin geliştirilmesi, bilimsel araştırmaların nitelik ve niceliğinin artırılması, toplumsal hizmet faaliyetlerinin sayısının ve kalitesinin artırılması, üniversitenin teknolojik ve fiziksel altyapısının güçlendirilmesi, yönetim süreçlerinde kurumsallaşmanın geliştirilmesi ve kalitenin artırılması yanısıra paydaşlarla olan iletişim ve iş birliğini geliştirmek, uluslararasılaşmanın geliştirilmesi, girişimciliği ve yenilikçiliği destekleyen çalışmaların özendirilmesi, ulusal ve uluslararası alanda tanınırlığın ve tercih edilebilirliğin artırılması olarak tespit edilmiştir.

Çakır (2020), üniversitelerin hazırladığı stratejik planların incelenip planda var olan ana unsurların birbirleriyle tutarlı olup olmadığını ve plan hazırlama sürecinde ne kadar bilinçli hareket edildiğini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Çalışmada betimsel analiz yöntemi kullanılmış doküman incelemesiyle veriler toplanmıştır. Çalışma sonucunda araştırmaya konu olan üniversitelerin planlarını hazırlarken büyük bir bilinçlilikle ve yüksek düzeyde tutarlılıkla hazırlandığı tespit edilmiştir.

Kocaoğlu, Karaman, Sarıgül, ve Öztaş (2020) tarafından yapılan araştırmanın amacı, yükseköğretim kurumlarının stratejik planlarını karşılaştırarak incelemektir. Araştırmada betimsel analiz yöntemi kullanılmış rastgele belirlenen üç üniversitenin hem güncel olan hem de önceki döneme ait stratejik planları betimsel olarak incelenmiş elde edilen bulgular karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Sonuç olarak Stratejik Planlama Rehberi'nin plan hazırlamada temel unsur olduğu; bu durumda beklenen düzeyin altında kalan stratejik planlara sahip kurumların bahsi geçen rehberde uygun hareket etmemesinden kaynaklı olduğu ifade edilmiştir. Plan hazırlama sürecinde yetkili ve ilgili kişilerin desteklerinin önemi vurgulanmıştır. Stratejik plan gibi çok büyük öneme sahip belgeler hazırlanırken ve uygulanırken güçlü bir iradeyle süreç yönetildiğinde elde edilecek neticelerin çok daha nitelikli olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Sağdıç (2020), iki farklı (kamu ve özel sektör) yönetim anlayışının stratejik planlar üzerinden nasıl işlediğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma grubu, Gazi Üniversitesi ve Atılım Üniversitesi'dir. Veriler, ilgili üniversitelerin stratejik planlarından elde edilmiştir. İçerik analizi tekniğiyle çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda eğitim kurumlarının milli ve evrensel misyonlarına ulaşmak için stratejik planlarını günün gelişmelerine göre hazırlaması ve gerektiğinde güncellemesi düşüncesine ulaşılmıştır.

İlhan (2020)'ın, devlet üniversitelerine ait stratejik planların merkezi idare tarafından belirlenen kriterlere uygunluğunu incelemeyi amaçladığı araştırmada nicel içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubu, Türkiye'deki mevcut devlet üniversiteleridir. Araştırma sonucunda, üniversitelerin planlarının arkasında durarak, yaptıkları işin ne olduğuyla ilgili daha çok hesap verme ve katılım seviyeleri artırarak daha iyi plan hazırlayacakları bulunmuştur. Bu konularda gerekli tedbirlerin alınmasıyla ilgili daha hassas davranılması, planlara dönük olarak hazırlanan faaliyetlerin merkezi idarelerce daha çok takip edilmesi önerilmektedir.

Önen ve Uysal (2021) Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki on beş devlet üniversitesinin güncel olan stratejik planlarındaki misyon, vizyon, temel değerler ve SWOT analizini incelemişlerdir. Veriler, nitel araştırma yöntemine dayalı olarak içerik analiziyle çözümlenmiştir. Çalışma sonucunda araştırmaya konu olan üniversitelerin coğrafi konumu ve gereksinimlerine göre kendi misyon, vizyon ve temel değerlerini belirlediklerini SWOT analizi ile de iç ve dış etkenleri objektif bir şekilde ele aldıkları görülmüştür.

Konuyla ilgili çalışmalarda üniversitelerde uygulanan stratejik planların; vizyonu, misyonu, güçlü ve zayıf yönleri bakımından farklı yönleri üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır. Yapılan değerlendirmelerin yanı sıra araştırmalarda stratejik planların; üniversitelerin geleceği, gelişimi ve değişimi, kendilerini değerlendirmeleri konusunda önemli bir kılavuz olduğu vurgusu yapılmıştır. Genel olarak çalışmalarda stratejik plan uygulamalarında eksik kalınan noktaların nasıl tamamlanması gerektiği üzerine çalışılmıştır. Yapılan çalışmalarda genellikle doküman incelemesi yöntemiyle veriler toplanmış içerik analiziyle çözümlenmiştir. İlgili araştırmalarda çalışma grupları, Türkiye'deki üniversiteleri kapsamaktadır. Araştırma sonuçlarında ise stratejik planlamanın yapılma aşamasından uygulama ve değerlendirme aşamasına kadar daha büyük bir özenle hazırlanması gerektiği, eksik noktaların hızlı bir şekilde giderilmesi, stratejik planın her aşamasında paydaşlarla iş birliği sürecinin daha kuvvetli şekilde yürütülmesi, planı kapsayan yıllar içinde konulan hedeflere ulaşmanın ilk öncelik olması gerektiği, doğru birimlerle iş birliği içinde olarak gerçekçi, ihtiyaca dönük ve uygulanabilir planlar hazırlanması gerektiği araştırmalarda ifade edilen ortak ve önemli sonuçlardır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama süreci, verilerin analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Araştırma Modeli

Doküman incelemesi modelinde olan çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması tekniği kullanılmıştır. Araştırmada farklı tarihlerde kurulmuş devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik planları incelenerek karşılaştırmalar yapılması amaçlanmıştır. Stratejik planlar bir üniversitenin mevcut durumunu ve gelişme hedeflerini ortaya koyan belgelerdir. Bu belgelerin incelenmesi, üniversiteler arasındaki farklılıkların ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmasını söyleyebilecektir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu belirlenirken olasılıklı örnekleme yöntemlerinden basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme, evrende bulunan her bir elemanın seçilme şansının eşit olmasını yani çalışma grubu içerisinde yer almasının eşit olasılıkta olması durumunu sağlayan yöntemdir (Çobanoğlu, 2020, s.127). Araştırmada Türkiye’deki devlet ve vakıf üniversitelerinin tamamı iki ayrı torbada olacak şekilde 1’den başlayarak numaralandırılmıştır. Daha sonra hazırlanan torbadan birer numara çekilerek çıkan sayının karşılığı olan üniversite kaydedilerek aynı işleme devam edilmiştir. Çalışmanın başında 12 devlet ve 6 vakıf üniversitesi ile çalışılacağı kararlaştırıldığı için bu kura işlemi 18 kez yapılarak çalışmanın örneklemi oluşturulmuştur. Çalışma grubunda bulunan üniversitelere ait kısa bilgilendirmeler aşağıda yer almaktadır.

Ankara Üniversitesi 13 Haziran 1946 tarihinde, Türkiye Cumhuriyeti’nin ilk üniversitesi kurularak ülkemizin ve dünyanın önde gelen üniversiteleri arasında yerini almıştır. Bünyesinde 19 adet fakülte, 1 yüksekokul, 13 meslek yüksekokulu, 1 ön lisans, 1 konservatuvar, 8 enstitü bulunmaktadır ve bu akademik birimlerde, I. ve II. öğretim, uzaktan eğitim, açık öğretim dahil olmak üzere toplam 88.187 öğrenciye eğitim vermektedir. Bu öğrencilerin 3035’i yabancı uyrukludur (<https://oidb.ankara.edu.tr/>).

Ege Üniversitesi, Türkiye'nin dördüncü üniversitesi olarak 20 Mayıs 1955 tarihinde yayınlanan 6595 sayılı kanunla kurulmuş ve 5 Kasım 1955 tarihinde, eğitim-öğretim hayatına başlamıştır. 2023 yılı itibariyle Ege Üniversitesi'nde, 19 fakülte, 9 enstitü, 3 yüksekokul, 1 Devlet Türk Musikisi Konservatuarı, 11 meslek yüksekokulu, 6 rektörlüğe bağlı bölüm ve 41 Uygulama ve Araştırma Merkezi bulunmaktadır. (Ege Üniversitesi, tarih yok). Tüm birimlerde toplam 54.538 öğrencisi bulunmaktadır. Bu öğrencilerin 2372'si yabancı uyrukludur (<https://ege.edu.tr/>).

Karadeniz Teknik Üniversitesi 20 Mayıs 1955 tarihinde kurulmuş 1963 yılında eğitim-öğretime başlamıştır. Bugün 12 fakülte, 6 enstitü, 1 yüksekokul ve 8 meslek yüksekokulu bulunmaktadır. Yayınlanan son rapora göre tüm birimlerde güncel öğrenci sayısı 30.457'dir (<https://www.ktu.edu.tr/>).

Boğaziçi Üniversitesi, 1971 tarihinde eğitim-öğretime başlamıştır. 7 Fakülte, 1 Yüksekokul, 7 Enstitü 16.497 öğrenci eğitim almaktadır. Dünya üniversiteleri ile yapılmış 496 anlaşma kapsamında yaklaşık 40 ülkeden 380 yabancı öğrencisi bulunmaktadır (<https://bogazici.edu.tr/>).

Çukurova Üniversitesi, 1973 yılında kurulmuş 19 Fakülte, 2 Yüksekokul, 11 Meslek Yüksekokulu, 1 Devlet Konservatuarı, 4 Enstitü ve 38 Araştırma ve Uygulama Merkezine sahiptir. Tüm akademik birimlerde 48.173 öğrenci kayıtlıdır (<https://www.cu.edu.tr/>).

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Cumhuriyet'in kuruluşunun 50. yılı anısına 1974 yılında Tıp Fakültesi ile eğitim-öğretim hayatına başlamıştır. Üniversitede 20 fakülte, 5 yüksekokul, 1 konservatuar, 4 enstitü, 14 meslek yüksek okulu bulunmaktadır. Akademik birimler kapsamında 51.320 öğrenci bulunmaktadır. Yayınlanan son rapora göre (2024) 3935 yabancı uyruklu öğrencisi bulunmaktadır (<https://www.cumhuriyet.edu.tr/>).

Muğla Sıtkı Koçman Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi 3 Temmuz 1992 tarih ve 3837 sayılı kanunla kurulmuştur. Bünyesinde 21 fakülte, 4 enstitü, 3 yüksekokul, 16 meslek yüksekokulu bulunmakta ve bu birimlerde 43.815 öğrenci eğitim görmektedir (<https://www.mu.edu.tr/tr>).

Süleyman Demirel Üniversitesi 3837 sayılı kanunla 1992 yılında kurulmuştur. Üniversitede 15 fakülte, 6 enstitü, 2 yüksekokul, 1 konservatuvar ve 4 meslek yüksekokulu ve 48 araştırma ve uygulama merkezi bulunmaktadır (<https://w3.sdu.edu.tr/>). Öğrenci sayısına ilişkin güncel bilgi bulunmamaktadır.

Yirmi bir yeni üniversite ile birlikte 3 Temmuz 1992 tarih ve 3837 sayılı Kanunla kurulan Afyon Kocatepe Üniversitesi'nde eğitim-öğretim faaliyetlerine 10 Kasım 1992 tarihinde başlanmıştır. Bugün itibarıyla Afyon Kocatepe Üniversitesi; 13 fakülte, 3 enstitü, 3 yüksekokul, 1 devlet konservatuvarı ve 14 meslek yüksekokulu ile eğitim-öğretime devam etmektedir (<https://aku.edu.tr/>). Afyon Kocatepe Üniversitesi toplam öğrenci sayısı 35.971. Yabancı uyruklu öğrenci sayısı 2058 (<https://bys.aku.edu.tr/index.php>).

İstanbul Kültür Üniversitesi, Türkiye Büyük Millet Meclisi'nce 9 Temmuz 1997 tarihinde kabul edilen 4281 sayılı Kanun uyarınca Kültür Koleji Eğitim Vakfı (KEV) tarafından kurulmuştur. Bünyesinde 8 fakülte, 2 meslek yüksekokulu ve 1 enstitüsü bulunmaktadır. Tüm akademik birimlerde 13.388 öğrenci eğitim görmektedir (<https://www.iku.edu.tr/>).

Çağ Üniversitesi 9 Temmuz 1997 tarihinde, 4282 Sayılı Yasayla ve 2547 Sayılı Yasanın Vakıf Yükseköğretim Kurumları'na ilişkin hükümlerine tabi, kamu tüzel kişiliğini haiz olarak kurulmuştur. Üniversitede 3 fakülte, 1 enstitü, 2 yüksekokul bulunmaktadır. Üniversitenin resmi sayfasında 2021-2022 eğitim-öğretim yılında yaklaşık 7000 öğrencisi olduğu bilgisine ulaşılmıştır (<https://www.cag.edu.tr/tr>)

Türkiye'nin en genç ve dinamik üniversitelerinden İstanbul Okan Üniversitesi; Okan Kültür, Eğitim ve Spor Vakfı tarafından resmi olarak 1999 yılında kurulmuştur. Eğitim-öğretime 2003-2004 akademik yılında başlamıştır. Kurumda 11 fakülte, 2 meslek yüksekokulu, 1 konservatuvar, 1 enstitü bulunmaktadır. Bütün akademik birimlerinde toplam 18.005 öğrencisi bulunmaktadır. Bu öğrencilerin 2796'sı yabancı uyrukludur (<https://www.okan.edu.tr/>).

Artvin Çoruh Üniversitesi 17 Mayıs 2007 tarihli ve 5662 sayılı kanunla kurulmuş ve bu kanun 29 Mayıs 2007 tarih ve 26736 sayılı Resmî Gazete de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Üniversite de 11 fakülte, 1 enstitü, 7 meslek yüksekokulu

bulunmaktadır. 2023-2024 yılı aktif öğrenci sayısı 12.636'dır. Bu mevcudun 336'sı yabancı uyruklu öğrencilere aittir (<https://www.artvin.edu.tr/>).

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, 17.05.2007 tarih ve 5662 sayılı kanunun Ek-73. maddesi ile Ağrı Dağı Üniversitesi olarak kurulmuş ismi 5773 sayılı kanunla Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi olarak değiştirilmiş ve 28.06.2008 tarih ve 26920 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Üniversitede, 10 fakülte, 4 yüksekokul, 6 meslek yüksekokulu, 1 enstitü ve 12 araştırma ve uygulama merkezi bulunmaktadır. Mevcut öğrenci sayısı 15.627'dir. Toplam mevcut sayının 377'si yabancı uyruklu öğrencilerden oluşmaktadır (<https://www.agri.edu.tr/>).

Türk-Alman Üniversitesi (TAÜ), Türk yükseköğretim mevzuatına tabi, Türkiye Cumhuriyeti ile Almanya Federal Cumhuriyeti arasında imzalanan anlaşmaya dayanarak 2010 yılında kurulan bir devlet üniversitesidir. Bünyesinde 5 fakülte, 2 enstitü, 1 yüksekokul, 6 araştırma ve uygulama merkezi bulunmaktadır. Tüm akademik birimler dahil 2023-2024 eğitim-öğretim yılı mevcut öğrenci sayısı 4435'tir (<https://www.tau.edu.tr/tr>).

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul Ticaret Odası Eğitim ve Sosyal Hizmetler Vakfı tarafından 2001 yılında kurulmuştur. 6 fakülte, 5 enstitü, 1 meslek yüksekokulu, 15 uygulama ve araştırma merkezi bulunmaktadır. Tüm akademik birimlerde toplam 9000 öğrencisi bulunmaktadır (<https://ticaret.edu.tr/>).

İstinye üniversitesi, 21. Yüzyıl Anadolu Vakfı tarafından 2015 yılında kurulmuştur. Üniversitede 9 fakülte, 1 enstitü, 2 meslek yüksekokulu ve 29 araştırma merkezi bulunmaktadır. Resmî sitesinde yer alan güncel bilgiye göre tüm akademik birimlerde toplam 16.317 öğrenci bulunmaktadır (<https://www.istinye.edu.tr/tr>).

2017 yılında Ankara'da kurulan OSTİM Teknik Üniversitesi (OTÜ), bir vakıf üniversitesidir. Üniversite, OSTİM vakfınca kurulmuş olup, yine bu vakıf tarafından desteklenmektedir. Üniversite de 3 fakülte, 1 meslek yüksekokulu, 2 enstitü, 9 araştırma merkezi bulunmaktadır. Öğrenci sayısı 5683, yabancı uyruklu öğrenci sayısı 2541' dir (<https://abcfuture.com.tr/>).

Çalışmada kolaylık sağlaması açısından kurada çıkan her üniversite kuruluş yılına göre sıralanmıştır. Daha sonra sırasıyla numaralandırılmıştır. Devlet üniversiteleri D kodu ile vakıf üniversiteleri V kodu ile başlamaktadır.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Oluşturan Devlet ve Vakıf Üniversiteleri

Üniversiteler	Üniversite Kodu	Kuruluş Yılı
Ankara Üniversitesi	D1	1946
Ege Üniversitesi	D2	1955
Karadeniz Teknik Üniversitesi	D3	1955
Boğaziçi Üniversitesi	D4	1971
Çukurova Üniversitesi	D5	1973
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	D6	1974
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	D7	1992
Süleyman Demirel Üniversitesi	D8	1992
Afyon Kocatepe Üniversitesi	D9	1992
Artvin Çoruh Üniversitesi	D10	2007
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi	D11	2007
Türk- Alman Üniversitesi	D12	2010
İstanbul Kültür Üniversitesi	V1	1996
Çağ Üniversitesi	V2	1997
İstanbul Okan Üniversitesi	V3	1999
İstanbul Ticaret Üniversitesi	V4	2001
İstinye Üniversitesi	V5	2015
Ostim Teknik Üniversitesi	V6	2017

Veri Toplama Süreci

Araştırma verileri doküman incelemesi tekniğiyle toplanmış ve Üniversitelerin stratejik planlarına ilişkin bilgiler, <http://www.sp.gov.tr> adresinde bulunan kaynaklardan temin edilerek bu sitede bulunmayan verilere ulaşmak için Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik planları incelenmiştir. Alan yazınında yapılan çalışmalar ışığında amaçlarımıza ve alt amaçlarımıza yönelik bilgiler toplanarak sorduğumuz sorulara uygun olarak analiz edilecektir.

Verilerin Analizi

Verilerin analizi sürecine araştırmaya konu olan üniversitelerin stratejik planlarındaki GZFT analizlerini okuyarak başlanmıştır. Yapılan çalışmanın iki temel amacı mevcuttur. Birinci amaç her maddenin belirlenen temalar altında gruplanması, diğer amaç ise var olan maddelerin sistem öğelerine göre sınıflandırılmasıdır ve bu iki gruptan sonra ortak genel bir sonuç elde edilmesidir. Tüm üniversitelere ait

okumalar bittiğinde not edilen konu başlıkları yoğunluklarına göre sıralanmıştır (maddi, öğrenciler, eğitim vb.). Bu sıralama sonucunda örneğin maddi konularla ilgili olan maddeler finansal kaynak teması haline getirilerek gruplandırılmıştır. Tüm maddeler için temalaştırma işleminin ardından araştırmamızın diğer amacı olan sistem ögelerine göre sınıflandırma süreci başlamıştır. Örnek verecek olursak sistem ögelerine göre girdi grubuna dahil edilen bir madde, temasına göre araştırma konusu kapsamında ise bu madde bizim için araştırma girdisi olarak ele alınmıştır. Nitel çalışmaların doğası gereği maddelerden bazıları her okumayla birlikte kendisine daha uygun olduğu düşünülen farklı bir tema veya sistem ögesi altına yerleştirilmiştir. Süreç bu şekilde devam ederek GZFT analizindeki tüm maddeler amaçlanan başlıklar altında (öge ve tema) toplanmıştır.

GZFT analizlerinde toplam 1134 madde bulunmaktadır. Bu maddelerin büyük çoğunluğu belirlenen temalara ve sistem ögelerine uygun olsa da bazı maddeler çalışma kapsamında üzerinde durulmaya çalışılan konulara dahil edilemediğinden, bazı maddelerin yanlış başlık altında olmasından (örneğin güçlü yönler yazılması gereken ifadenin fırsatlara yazılması) veya içerdiği belirsiz ifadelerden dolayı toplam 83 madde analiz dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla çalışma 1051 ifade üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Güçlü yönlerde toplam 382 madde bulunmaktadır. Yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı analiz dışı kalan 13 ifadeden bazıları aşağıda örneklendirilmiştir:

Kurucu üniversite olması (D5) (Belirsiz ifade- boş bırakıldı)

Bazı bölümlerde mezun öğrencilerin istihdam düzeyinin yüksek olması (D8) (Mezun öğrencilerin istihdamı konusu bulunduğu ekonomik çevrenin bir getirisi olduğu için bu ifadenin fırsatlara yazılması gerekir).

Gelişmiş Sanayi Bölgelerine ve Uluslararası Havaalanına Yakın Olması (V3) (Bir yerin bulunduğu konumun avantajı çevresinin gelişmişliğiyle doğru orantılıdır bu nedenle bu madde fırsatlara yazılmalıdır).

Bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve bu gelişmeler ışığında üniversite eğitim-öğretim programlarının oluşturulması (D10) (İlgili madde çevredeki olumlu gelişmelerden kaynaklı bir durumun üniversiteye yansımaları olduğu için fırsatlara yazılması gereken bir ifadedir)

Sanayi ve üretim ekosistemi içinde bulunması, öğrencilerimizin uygulamalı eğitim yaparak öğrenme fırsatlarının olması (V6) (Bir yerin bulunduğu konumun avantajı çevresinin gelişmişliğiyle doğru orantılıdır bu nedenle bu madde fırsatlara yazılmalıdır).

Zayıf yönlerde toplam 321 madde bulunmaktadır. Yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı analiz dışı kalan 9 ifadeden bazıları aşağıda örneklendirilmiştir:

İdari personel alım süreci ve devletin ücret politikaları sonucu kritik noktalarda yüksek nitelikli idari personel istihdamında güçlükler yaşanması (D4)

Maaş ve yan hakların yetersizliği (V1)

Bu iki maddede ifade edilen olumsuz yönler, devletin uyguladığı politikalar sonucunda meydana gelmiştir. Dolayısıyla üniversitenin özel bünyesiyle ilgili değil çevresinde yaşanan bir durum neticesinde bu olumsuz durum olduğu için tehditler başlığı altında olması gereken bir maddedir).

Bürokratik süreçler (V4) (Ülkenin yönetsel yapısıyla ilgili durumları kapsadığı için çevreyle ilgilidir dolayısıyla tehditlere girmesi gereken bir ifadedir).

Fırsatlarda toplam 216 madde bulunmaktadır. Yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı analiz dışı kalan 38 ifadeden bazıları aşağıda örneklendirilmiştir:

Üniversitemizin araştırma üniversitesi olması nedeniyle uzman, teknik personel vb. personelini artırma potansiyeli (D1) (Bahsi geçen üniversitenin kendisinin oluşturduğu seviye sonucunda elde ettiği araştırma üniversitesi özelliğinden kaynaklı bir sonuç ifadesidir dolayısıyla güçlü yönler alınması gereken bir maddedir).

Yeni bir sistem odası ile yedekleme merkezinin yapılmış olması (D5) (kendi varlıklarını kullanarak oluşturduğu teknolojik bir altyapıdan bahsedilen bu madde güçlü yönler dahil edilmelidir).

Barınma olanakları (kampüs içinde yurt ve üniversiteye yakın yüksek kapasiteli devlet yurtları) ve üniversiteye ulaşımın kolaylığı (D9) (Üniversitenin sahip olduğu sosyal altyapıya ait olan bu madde güçlü yönler alınmalıdır).

Personele tam burslu lisansüstü eğitim verilmesi (V3) (Üniversitenin kendi inisiyatifini kullanarak almış olduğu bu karar da güçlü yönler yazılmalıdır).

Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından 'Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Projesi' kapsamında üniversitemizin 'Tıbbi ve Aromatik Bitkiler' alanında ihtisaslaşmaya hak kazanmasıyla Üniversitemize tahsis edilen araştırma bütçesi ve araştırmacı kadrosu sayısında artış imkânı oluşması (D10) (Üniversitenin kendi başarısı neticesinde elde ettiği bir sonuç olduğu için güçlü yönler yazılması gereken bir ifadedir).

Üniversitenin amaçlarının odağında sanayinin bulunması (V6) (Belirsiz ifade)

Tehditlerde toplam 215 madde bulunmaktadır. Yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı analiz dışı kalan 23 ifadeden bazıları aşağıda örneklendirilmiştir:

Çok sayıda yerleşkeye sahip bir şehir üniversitesi olmasından kaynaklı yönetim, koordinasyon, ulaşım ve güvenlik sorunlarının olması (D1) (Bu durum üniversitenin kendi fiziki şartlarından kaynaklı yaşadığı olumsuz durumları ifade ettiği için zayıf yönler başlığı altında olmalıdır).

Binaların ve altyapının eskimesi (D5) (Üniversitenin var olan kaynaklarının yıllar içinde yaşadığı eskime zayıf yönler alınması gereken bir ifadedir).

Üniversitelerin karar alma mekanizmalarında iç paydaşların katılım oranının düşüklüğü ve katılıma olan isteksizlikleri (D8) (Kendi yönetim süreçleriyle ilgili yaşanan aksaklıklar zayıf yönlerle ilişkilidir).

Personel değişim oranının fazla olması (V3) (üniversitenin yönetim süreçleriyle ilgili bir durum olduğu için zayıf yönler alınmalıdır).

Personelin eş durumu, sağlık vb. nedenlerle il dışı kurumlara yoğun nakil talepleri (D10) (Bu durum üniversitenin insangücü girdileriyle ilgili bir sorun olduğu için zayıf yönler yazılmalıdır).

Ölçek (V4) (Belirsiz ifade-Boş bırakıldı).

GZFT analizleri incelenirken bazı maddelerin de birden fazla temaya hizmet ettiği görülmüştür dolayısıyla yapılan analizde iki kez sayılmıştır. Güçlü yönlerde 10 madde, zayıf yönlerde 12 madde, fırsatlarda 2 madde ve tehditlerde 6 madde olmak üzere toplam 28 madde iki kez değerlendirilmiştir. Analizde kullanılan toplam 1051 ifadeye yeniden değerlendirilen 28 ifade de dahildir.

Yapılan analizde iki kez kullanılan güçlü yön ifadelerinin bazı örnekleri şu şekildedir:

Sağlık eğitimi ve hizmetlerinin niteliği ve çeşitliliği (D1)

Üniversitemizin eğitim ve idari birimlerinin yeterli fiziksel ve teknolojik donanımına sahip olması (D9)

Üniversitenin genç ve dinamik bir akademik ve idari kadro potansiyeline sahip olması (D10)

Yapılan analizde iki kez kullanılan zayıf yön ifadelerinin bazı örnekleri şu şekildedir:

İdari ve teknik personel sayısı ile kadro yetersizliği (D5)

Dijitalleşme hedefleri kapsamında, bilişim altyapısında eksikliklerin bulunması, bu alanda yetişmiş insan kaynağının azlığı, var olan insan kaynaklarının etkin kullanılamaması (D8)

Lisansüstü program ve öğrenci sayısının yetersizliği (V5)

Yapılan analizde iki kez kullanılan fırsat ifadelerinin örnekleri şu şekildedir:

Üniversitenin merkezinin bulunduğu İstanbul'un sosyoekonomik ve kültürel fırsatlarının zenginliği (V5)

Ağrı ilinde doğal kaynaklar ve kültürel miras bakımından yararlanılabilecek önemli bir turizm potansiyelinin bulunması (D11)

Yapılan analizde iki kez kullanılan bazı tehdit ifadelerinin örnekleri şu şekildedir:

Nitelikli lisans mezunlarının ekonomik nedenlerden ve kadro sorunlarından dolayı akademisyenliği tercih etmemesi (D2)

Ülke genelinde üniversite sayısındaki artışa bağlı olarak üniversiteler arası rekabet koşullarının giderek artması (D10)

Yükseköğretim Kurumunun aldığı ani kararlar, mevzuatta yapılan değişiklikler, kontenjanlarda yapılan bağlayıcı kısıtlar (V5)



BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amacı ve alt amaçları doğrultusunda analiz edilen üniversitelerin stratejik planlarından elde edilen bulgular yer almaktadır.

Araştırmanın alt amaçları çerçevesinde Tablo 2’de çalışma grubunda yer alan üniversitelerin stratejik planlarında yer alan GZFT analizlerine göre güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlara ve tehditlere ilişkin ifade sayısının sistemin öğelerine göre (girdi, işleme, çıktı, dönüt, çevre) dağılımları verilmiştir.

Tablo 2. GZFT Analizindeki Güçlü, Zayıf, Fırsat ve Tehdit İfade Sayılarının Sistemin Öğelerine Göre Dağılımları

	Girdi	İşleme	Çıktı	Dönüt	Çevre	Toplam
Güçlü Yön	205	125	24	15	-	369
Zayıf Yön	135	112	28	37	-	312
Fırsatlar	-	-	-	-	178	178
Tehditler	-	-	-	-	192	192
Toplam						1.051

Üniversitelerin Güçlü Yönlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın alt amaçları çerçevesinde üniversitelerin stratejik planlarında bulunan güçlü yön ifadeleri, sistemin öğelerine göre analiz edilmiştir. Analiz sonucu Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. GZFT Analizindeki Güçlü Yönlerin Sistemin Öğelerine Göre Dağılımları

	Girdi	İşleme	Çıktı	Dönüt	Çevre	Toplam
Güçlü Yön	205	125	24	15	-	369

İncelenen stratejik planlarda tüm üniversitelerin güçlü yön analizlerine göre toplamda 205 madde ile en fazla girdilere, 125 madde işleme ögesine, 24 madde çıktı ögesine ve 15 madde dönüt ögesine ait güçlü yön ifadeleri tespit edilmiştir.

Güçlü Yönlerde Sistemin Girdi Ögesine İlişkin Bulgular

Stratejik planda yer alan GZFT ifadelerinde girdilere dair gruplama yaparken eğitim-öğretim süreci başlamadan önce üniversitelerin amaçlarını gerçekleştirmesinde katkıda bulunacak temel ve yardımcı tüm kaynakların varlığı, üniversiteler için girdi

olarak ele alınmıştır. Güçlü yön maddeleri, girdilere dair oluşturulan alt temalar altında toplanmıştır. Bu temalar ve dağılımları Tablo 4.'te verilmiştir.

Tablo 4. Sistemin Girdi Ögesine Göre Üniversitelerin Stratejik Planlarında Yer Alan Güçlü Yönlerin Temaları ve Dağılımları

Güçlü Yönler Girdi Temaları	Madde Sayısı
Altyapı	
Araştırma	45
Eğitim	29
Sosyal	27
Teknolojik	9
Topluma Hizmet	6
İnsangücü	
Akademik	25
İdari	7
Personel	5
Eğitim Programı	22
Finansal Kaynak	14
Öğrenci	10
Öğrenci Hizmetleri	6
Toplam	205

Sistemin girdi ögesine ilişkin toplam 205 güçlü yön ifadesi bulunmaktadır. Altyapı temasına ait toplam 116 madde vardır ve bu maddeler kendi içlerinde de araştırma, eğitim, sosyal, teknolojik ve topluma hizmet olmak üzere beş farklı temaya ayrılmıştır. Aynı şekilde insangücü teması toplam 37 madde olup kendi içerisinde akademik, idari ve personel olmak üzere üç alt temaya ayrılmıştır. Sırasıyla eğitim programı 22 madde, finansal kaynak 14 madde, öğrenci 10 madde ve öğrenci hizmetleri teması 6 madde ile sistemin güçlü yön girdilerini oluşturmaktadır.

Altyapı girdisine ait verilen alt temalardan en fazla 45 madde ile araştırma, ardından 29 madde ile eğitim, 27 madde ile sosyal, 9 madde ile teknolojik ve 6 madde ile topluma hizmet alt temaları sıralanmıştır.

Güçlü yönlere ait araştırma altyapısı girdileri toplam 45 maddedir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Araştırma Gemisinin Bulunması (D3)

Üniversite bünyesinde: YETEM, Teknokent, TTO ve Araştırma Hastanelerinin bulunması (D8)

Güncel bilimsel alanlarda çalışmaların yürütüldüğü güçlü altyapı ve donanımına sahip Ar-Ge merkezlerinin varlığı (V5)

Güçlü yönlerle ait eğitim altyapısı girdileri toplam 29 maddedir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Köklü ve öncü fakültelere sahip olması (D1)

Fakülte, Enstitü, Yüksekokul, Araştırma Uygulama merkezi çeşitliliği (D5)

Uzaktan eğitim için Moodle altyapısının kurulmuş, aktif ve etkin bir biçimde kullanılıyor olması (V2)

Güçlü yönlerle ait sosyal altyapı girdileri toplam 28 maddedir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Personel olanaklarının (servis hizmetleri, kreş, konaklama, sosyal tesis vb.) çeşitliliğine sahip olunması (D9)

Ulaşımın ücretsiz sağlanmasının yanında erişilebilir bir konumda olması (V2)

Üniversite personelinin yararlanabileceği lojman ve konukevinin bulunması (D11)

Güçlü yönlerle ait teknolojik altyapı girdileri toplam 9 maddedir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Bilişim altyapısının ve büyük ölçekli bilgi işlem altyapısının olması (D1)

Yeterli bir teknoloji altyapısına sahip olması (D5)

Kurum içi kullanışlı iletişim araçlarının varlığı (e-posta, EBYS) (D9)

Güçlü yönlerle ait topluma hizmet altyapısı girdileri toplam 6 maddedir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Yanık Ünitesi, Organ ve Doku Nakil Merkezi, Klinik Araştırmalar Merkezi ve Adli Tıp Enstitüsünün bulunması (D3)

Bölgesel öneme sahip, ulusal ve uluslararası düzeyde sağlık merkezinin olması (D5)

Üniversitemizin Merkez Yerleşkesinde Artvin halkının da kullanımına açık olan bir merkezi kütüphanenin mevcut olması, ayrıca kütüphanenin yanında planetaryum hizmetinin verilmesi (D10)

İnsangücü girdilerine ilişkin toplam 37 güçlü yön ifadesi vardır. İnsangücü temasında bulunan maddeler kendi içlerinde akademik, idari ve personel olmak üzere de üç farklı alt temaya ayrılmıştır. Akademik insangücü girdileri toplam 25 maddedir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Üniversitemizde çok sayıda girişimci akademik personelin olması (D1)

Öğretim üyesi sayısının unvan bazında dağılımına bakıldığında, Türkiye ortalamasına yakın bir dağılımda olması (D8)

Sektör deneyimi olan akademisyenlerin varlığı (V6)

Güçlü yönler ait idari insangücü girdileri toplam 7 maddedir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Görev, yetki ve sorumluluklarının bilincinde olup gerektiğinde inisiyatif alabilen yeniliklere açık idari personele sahip olması (D2)

İdari çalışanlarda hem genç hem de deneyimli personelin dengeli olarak dağılımı (D5)

Tecrübeli ve nitelikli akademik ve idari kadroya sahip olması (V2)

Güçlü yönler ait personel girdileri toplam 5 maddedir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Çukurova Üniversitesinin kurumsal kimliğini benimsemiş; genç, bilgili, donanımlı ve özverili teknik personele sahip olması (D5)

Kurumsal kalite yönetimi konusunda uzman personelin varlığı (D7)

Çalışanların dinamik, özverili, disiplinli ve alanında uzman olması (V1)

Eğitim programı girdilerine ilişkin toplam 22 güçlü yön ifadesi vardır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler:

Uzaktan eğitim ile sunulan sertifika ve lisansüstü programların bulunması (D2)

Öğrencilere yurt dışı değişim programı olanağı sunması (D4)

Belirli programlarda eğitim dilinin İngilizce olması ve ikinci yabancı dil imkânının sunulması (V2)

Finansal kaynak girdilerine ilişkin toplam 14 güçlü yön ifadesi vardır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler:

Üniversite bölünmesinin ardından birim başına düşen ortalama BAP kaynağın artması (D8)

Akademik personele ve öğrencilere eğitim ile araştırma faaliyetlerinde üniversite tarafından teşvik sağlanması (V2)

Üniversitedeki bilimsel çalışmaları teşvik sisteminin (IC Vakfı vb.) varlığı ve yönetim tarafından desteklenmesi (D11)

Öğrenci girdilerine ilişkin toplam 10 güçlü yön ifadesi vardır. En fazla 3. dönem vakıf üniversitelerinde bulunmaktadır. Öğrenci temasına ait stratejik planlardaki bazı örnekler:

Doktora öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranının yüksek olması (D1)

Öğrencilerimizin Türkiye'nin en seçkin ve başarılı gençlerinden oluşması (D4)

Uluslararası öğrenci, uluslararasılaşma ve tanınırlık (V6)

Öğrenci hizmetlerine ilişkin toplam altı güçlü yön ifadesi vardır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler:

Öğrencilere yönelik "Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Birimi"nin bulunması (D2)

İC Vakfının öğrencilere sunduğu staj ve burs imkânlarının varlığı (D11)

İndirim ve burs imkânları (V4)

Güçlü Yönlerde Sistemin İşleme Ögesine İlişkin Bulgular

Stratejik planlardaki GZFT maddelerinde işlemeye ilişkin gruplama yaparken üniversitelerin başlangıçta belirledikleri amaçların gerçekleştirilmesi (eğitim-öğretim) sürecine dair olan ifadeler işleme olarak ele alınmıştır. Güçlü yön maddeleri, işlemeye dair oluşturulan alt temalar altında toplanmıştır. Bu temalar ve dağılımları Tablo 5.'te verilmiştir.

Tablo 5. Sistemin İşleme Ögesine Göre Üniversitelerin Stratejik Planlarında Yer Alan Güçlü Yönlerin Temaları ve Dağılımları

Güçlü yönler	Toplam
Yönetim	
Kurumsal İşleyiş	25
İş Birliği	12
Kurumsal Yapı	12
Kurumsal İlişkiler	11
Kurum İçi İletişim	9
Eğitim-öğretim	31
Öğrenci Hizmetleri	13
Araştırma	10
İşgören Hizmetleri	1
Toplam	124

Yönetime ait verilen alt temalardan en fazla 25 madde ile kurumsal işleyiş, ardından 12 madde ile iş birliği, 12 madde ile kurumsal yapı, 11 madde ile kurumsal ilişkiler ve 9 madde ile kurum içi iletişim alt temaları sıralanmıştır.

İşleme sürecinde kurumsal işleyiş temasına ilişkin toplam 25 güçlü yön ifadesi vardır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler:

Üniversitemizde araştırma altyapısı geliştirme ve iyileştirme politikalarının uygulanması (D5)

Üniversite bünyesinde akademik yayın teşvik sisteminin varlığı ve yönetim tarafından desteklenmesi (D10)

İdari süreçlerin ihtiyaçlara cevap veren, hızlı ve entegre yönetim yapısı (V5)

İşleme sürecinde iş birliği temasına ilişkin toplam 12 güçlü yön ifadesi vardır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler:

Kamu/özel sektör/STK'lar ile iş birliğinin fazla olması (D2)

Kamu ve sanayi ilişkilerinin, uluslararası iş birliklerinin ve iletişiminin güçlü olması (V1)

Üniversite yönetiminin yerel paydaşlar ile iş birliğine önem vermesi (D10)

İşleme sürecinde kurumsal yapı temasına ilişkin toplam 12 güçlü yön ifadesi vardır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler:

Cumhuriyetin ilk üniversitesi olarak güçlü ve köklü bir yapıya sahip olması (D1)

Kurumun marka değerinin ve saygınlığının yüksek olması (V1)

Üniversitenin tanınırlığının giderek artması (D12)

İşleme sürecinde kurumsal ilişkiler temasına ilişkin toplam 11 güçlü yön ifadesi vardır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler:

Yerel yönetimlerle iyi ilişkiler (D3)

Uluslararası tanınırlığı ve güçlü uluslararası ilişkileri olması (D4)

Kamu kurum, kuruluşları ve STK'lar ile güçlü bağlarının olması (V4)

İşleme sürecinde kurum içi iletişim temasına ilişkin toplam 9 güçlü yön ifadesi vardır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler:

Birim bazında ve birimler arasında düzenli toplantıların yapılarak güçlü bir kurum içi iletişime sahip olunması (D9)

Üst yönetimin; akademik personel, idari personel ve öğrenciler ile iletişiminin güçlü olması (V2)

Kurum içi iletişimin güçlü ve sağlıklı olması (D10)

İşleme sürecinde eğitim-öğretim temasına ilişkin toplam 31 güçlü yön ifadesi vardır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler:

İlgili akademik birimlerde uygulamalı eğitim yapılması (D2)

Dezavantajlı bireylere yönelik proje ve etkinliklerin yapılması (D8)

Derslerde öğrencilerin araştırma yetkinliğini destekleyecek faaliyetlerin yürütülüyor olması (V2)

İşleme sürecinde öğrenci hizmetleri temasına ilişkin toplam 13 güçlü yön ifadesi vardır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler:

Öğrenci topluluklarının çeşitliliği ve aktif çalışması (D5)

Öğrenci danışmanlığı faaliyetlerinin etkin ve sorunsuz bir biçimde işlemesi (V2)

Kariyer planlamanın üniversite eğitim çalışmaları içinde önemli bir yer iştiğal etmesi (V6)

İşleme sürecinde araştırma temasına ilişkin toplam 10 güçlü yön ifadesi vardır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler:

Disiplinler arası çalışmalara eğilimin olması (D2)

Rektörlüğe bağlı olarak kurulan Araştırma ve Yenilikçilik Direktörlüğü uluslararası makale ve proje hazırlama süreçlerine ilişkin mentörlük desteği sağlaması (D8)

Yapay Zekâ Uygulama ve Araştırma Merkezi ve dijital dönüşüm çalışmalarının aktif bir şekilde yürütülmesi (V5)

İşleme sürecinde işgören hizmetlerine ilişkin 1 güçlü yön ifadesi vardır. Bu ifadeler:

İSG konusunda tüm üniversite çalışanlarına verilmesi gereken zorunlu eğitimlerin verilmesi (D11)

Güçlü Yönlerde Sistemin Çıktı Ögesine İlişkin Bulgular

Stratejik planlardaki GZFT maddelerinde çıktılara ilişkin gruplama yaparken üniversitelerin başlangıçta oluşturduğu amaçlarını gerçekleştirmek için yaptığı tüm eğitim-öğretim, araştırma sürecinin ardından elde ettikleri varlıkları ilgili ifadeler temel alınmıştır. Güçlü yön maddeleri, çıktılara dair oluşturulan alt temalar altında toplanmıştır. Bu temalar ve dağılımları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Sistemin Çıktı Ögesine Göre Üniversitelerin Stratejik Planlarında Yer Alan Güçlü Yönlerin Temaları ve Dağılımları

Güçlü yönler	Toplam
Topluma Hizmet	12
Araştırma	7
Eğitimli İnsangücü	3
Ürün	2
Toplam	24

Sistemin çıktı ögesine ilişkin toplam 24 tane güçlü yön ifadesi bulunmaktadır. Topluma hizmet teması toplam 12 madde ile araştırma teması 7 madde, eğitimli insangücü 3 madde, ürün teması ise 2 madde ile üniversite çıktılarına ait güçlü yönleri oluşturmaktadır.

Topluma hizmet temasına ilişkin toplam 12 güçlü yön ifadesi vardır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler:

Toplumun tüm kesimlerine nitelikli ve düzenli eğitim ve etkinlikler düzenlenmesi (D1)

Bölge ve ülke ihtiyaçlarına yönelik araştırma faaliyetlerinin yapılması (D5)

Sağlık alanındaki güçlü konumu, ulusal ve uluslararası tanınırlığı, sağlık hizmetlerinin sunumunun yapıldığı hastanelerin olması (V3)

Araştırma temasına ilişkin toplam 7 güçlü yön ifadesi vardır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler:

Araştırma ve yayın sayılarının yüksek olması (D2)

Proje, yayın, patent vb. Ar-Ge faaliyetlerinin yüksek olması (V1)

Biri uluslararası alan indekslerinde taranan ve ikisi ulusal hakemli dergi statüsünde toplam yedi süreli dergiye sahip olunması (D10)

Eğitimli insangücü temasına ilişkin toplam 3 güçlü yön ifadesi vardır. Bu temaya ait stratejik planlardaki örnekler:

Mezunlarına en az bir yabancı dil öğretiyor olması (V3)

Öğrencilerin C1 seviyesinde Almanca ve B2 seviyesinde İngilizce ile mezun olması (D12)

Modern ve modern ötesi üniversite eğitim modeli ile kazanılan yetkinlikler/donanımlar (V6)

Ürün temasına ilişkin toplam 2 güçlü yön ifadesi vardır. Bu temaya ait stratejik planlardaki örnekler:

Eğitim ve araştırmalar sonucunda markalaşmış ürünlerin geliştirilmesi ve üretilmesi (D1)

Farklı araştırma alanlarındaki ürün ve patentler ile katma değeri yüksek ilaç, kozmetik, bitkisel ürün gibi yeni ürünler üretilmesi (D2)

Güçlü Yönlerde Sistemin Dönüt Ögesine İlişkin Bulgular

Stratejik planlardaki GZFT maddelerinde güçlü yönlerle ilişkin dönütlerde gruplama yaparken bir sistemin veya sürecin başarılı bir şekilde çalıştığını doğrulayan veya teşvik eden geri bildirimler temel alınmıştır. Güçlü yön maddeleri, dönütlere dair oluşturulan alt temalar altında toplanmıştır. Bu temalar ve dağılımları tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Sistemin Dönüt Ögesine Göre Üniversitelerin Stratejik Planlarında Yer Alan Güçlü Yönlerin Temaları ve Dağılımları

Güçlü yönler	Toplam
İşlemeye ilişkin	9
Çıktılara ilişkin	4
Girdilere ilişkin	2
Toplam	15

Sistemin güçlü yön dönütlerine ilişkin toplam 15 tane ifade bulunmaktadır. İşleme sürecine ilişkin dönütler, toplam 9 madde, çıktılarına ilişkin 4 madde, girdilere ilişkin ise 2 madde üniversitelerin güçlü yönleriyle ilgili dönütlerini oluşturmaktadır.

İşlemeye ilişkin dönütler toplam 9 maddeden oluşmaktadır. Bu dönütlerin stratejik planlardaki bazı örnekleri:

Üniversitemizin ulusal/uluslararası sıralama sistemlerinde ilk 1.000 üniversite arasında yer alması (D1)

Program akreditasyonu kapsamında mevcut programlarda sağlanan başarı (D7)

Üniversitenin “Engelsiz Üniversite” alanında ödül almış olması, pek çok birimde mavi ve turuncu bayrak alınması (D10)

Çıktılara ilişkin dönütler toplam 4 maddeden oluşmaktadır. Bu dönütlerin stratejik planlardaki bazı örnekleri:

Müzik, gösteri, sahne sanatları ve güzel sanatlar alanında ulusal ve uluslararası başarıları yakalamış olmak (D5)

TÜBİTAK öğrenci projelerindeki başarının yüksek olması (D8)

Ticaret ve iş dünyasının üniversitesi (V4)

Girdilere ilişkin dönütler toplam 2 maddeden oluşmaktadır. Bu dönütlerin stratejik planlardaki örnekleri:

Yüksek puanlı olmalarına rağmen ÖYS’de bazı fakülteleri ilk sırada tercih eden öğrenci sayısının fazla olması (D2)

İngilizce eğitimin olması nedeni ile yabancı öğrenciler için tercih edilmede önceliğin olması (D2)

Üniversitelerin Zayıf Yönlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın alt amaçları çerçevesinde üniversitelerin stratejik planlarında bulunan zayıf yön ifadeleri, sistemin öğelerine göre analiz edilmiştir. Analiz sonucu Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. GZFT Analizindeki Zayıf Yönlerin Sistem Öğelerine Göre Dağılımları

	Girdi	İşleme	Çıktı	Dönüt	Çevre	Toplam
Zayıf Yön	135	112	28	37	-	312

İncelenen stratejik planlarda tüm üniversitelerin zayıf yön analizlerine göre toplamda 135 madde ile en fazla girdilere, 112 madde işleme ögesine, 37 madde dönüt ögesine ve 28 madde çıktı ögesine ait zayıf yön ifadeleri tespit edilmiştir.

Zayıf Yönlerde Sistemin Girdi Ögesine İlişkin Bulgular

Stratejik planda yer alan GZFT ifadelerinde girdilere dair gruplama yaparken eğitim-öğretim süreci başlamadan önce üniversitelerin amaçlarını gerçekleştirmesinde katkıda bulunacak temel ve yardımcı kaynakların eksikliği veya hiç olmaması, üniversiteler için zayıf yön girdisi olarak ele alınmıştır.

Zayıf yön maddeleri, girdilere dair oluşturulan alt temalar altında toplanmıştır. Bu temalar ve dağılımları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Sistemin Girdi Ögesine Göre Üniversitelerin Stratejik Planlarında Yer Alan Zayıf Yönlerin Temaları ve Dağılımları

Zayıf Yönler Girdi Temaları	Madde Sayısı
Altyapı	
Fiziki	17
Teknolojik	14
Sosyal	9
Araştırma	8
Eğitim	8
İnsangücü	
Akademik	13
Teknik	10
İdari	7
Finansal Kaynak	23
Eğitim Programı	14
Öğrenci	12
Toplam	135

Sistemin girdi ögesine ilişkin toplam 135 zayıf yön ifadesi bulunmaktadır. Altyapı temasına ait toplam 56 madde vardır ve bu maddeler kendi içlerinde de fiziki, teknolojik, sosyal, araştırma ve eğitim olmak üzere beş farklı temaya ayrılmıştır. Aynı şekilde insangücü teması toplam 31 madde olup kendi içerisinde de akademik, teknik ve idari olmak üzere üç alt temaya ayrılmıştır. Sırasıyla finansal kaynak 23 madde, eğitim programı 14 madde ve öğrenci 12 madde ile sistemin zayıf yön girdilerini oluşturmaktadır.

Altyapı girdisine ait verilen alt temalardan en fazla 17 madde ile fiziki, ardından 14 madde ile teknolojik, 9 madde ile sosyal, 8 madde ile araştırma ve 8 madde ile eğitim alt temaları sıralanmıştır.

Zayıf yönler e ait fiziki altyapı girdileri toplam 17 maddedir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Kampüslerdeki fiziksel altyapı yetersizliklerinin giderilememesi (D4)

Üniversitede engelli öğrenciler ve personel için fiziki alt yapının nispeten yetersiz olması (D11)

Fiziksel ve teknik altyapı sorunları (V5)

Zayıf yönler e ait teknolojik altyapı girdileri toplam 14 maddedir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Bilgisayar, internet, yazılım, donanım vb. teknolojik alt yapı olanaklarının yetersiz olması (D2)

Teknolojik altyapı ve kaynak yetersizliği (V1)

Etkili bir mezun takip sistemi için gerekli altyapının istenen seviyede olmaması (D10)

Zayıf yönler e ait sosyal altyapı girdileri toplam 9 maddedir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Periferdeki öğrenciler için yurt hizmetinin olmaması (D2)

Üniversitenin kampüsünde ihtiyaçlara cevap verebilecek kreş, anaokulu, market, kuaför vb. sosyal olanakların olmaması (D11)

Öğrenci ve öğretim elemanı motivasyonunu ve etkileşimini olumlu etkileyecek sosyal alanların yeterli düzeyde olmaması (V5)

Zayıf yönler e ait araştırma altyapısı girdileri toplam 8 maddedir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Laboratuvar, teknik araç ve gereçlerin güncel olmaması (D8)

Laboratuvar ortamlarının tamamlanmamış olması (D12)

Disiplinler arası çalışma yapma imkanının sınırlılığı (V6)

Zayıf yönler e ait eğitim altyapısı girdileri toplam 8 maddedir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Eğitim materyallerinin yeterince güncel olmaması (D1)

Yabancı dil öğrenme imkânlarının eksikliği (D8)

Üniversitenin akademik birimlerinin ve özellikle üniversitenin lokomotifi olabilecek prestijli bölümlerin cihaz, donanım ve altyapı eksiklikleri (D11)

İnsangücü girdilerine ilişkin toplam 30 zayıf yön ifadesi vardır ve bu ifadeler kendi içlerinde akademik, teknik ve idari olmak üzere üç farklı alt temaya ayrılmıştır.

Akademik insangücüne ait toplam 13 zayıf yön ifadesi vardır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Öğretim elemanı sayısının yetersiz olması (D2)

Akademik kadronun sayıca yetersiz ve tersine piramit şeklinde olması (D12)

Bazı alanlarda öğretim üyesi ve araştırma görevlisi sayısının yeterli olmaması (V5)

Zayıf yönlerle ait teknik insangücü girdileri toplam 10 maddedir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Büyük bir kampüse sahip olmak ve diğer birimlerde yer alan birim içi teknik personel sayısının yetersizliği (D5)

Dijitalleşme hedefleri kapsamında, bilişim altyapısında eksikliklerin bulunması, bu alanda yetişmiş insan kaynağının azlığı, var olan insan kaynaklarının etkin kullanılamaması (D8)

Üniversitedeki birimlerde yeterli sayıda ve nitelikte personelin bulunmaması (D11)

Zayıf yönlerle ait idari insangücü girdileri toplam 7 maddedir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

İdari personel sayısının yetersiz olması (sekreter, yardımcı eleman vb.) (D2)

İdari kadronun sayısal olarak yetersiz olması (V1)

Almanca bilen nitelikli idari personel sayısının az oluşu (D12)

Zayıf yönlerle ait finansal kaynak girdileri toplam 23 maddedir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Mali kaynak yetersizliklerinden dolayı bazı önemli yatırımların ve faaliyetlerin başlatılamaması veya tamamlanamaması (D4)

Üniversitemizde öğretim üyesi başına düşen araştırma geliştirme finansman kaynaklarının yeterli düzeyde olmaması (D9)

Akademik -Bilimsel teşvik oranlarının azlığı ve BAP olmaması (V3)

Zayıf yönler a ait eğitim programı girdileri toplam 14 maddedir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Doktora program sayısının yetersiz olması (D2)

Ön lisans ve lisans programlarında aynı isimde veya birbirine yakın çok sayıda eğitim programının bulunmasının getirdiği sorunlar (D9)

Yeni açılmış olması nedeniyle bölüm sayısının azlığı (V6)

Zayıf yönler a ait öğrenci girdileri toplam 12 maddedir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının Türkiye ortalamasının üzerinde olması (D8)

Nitelikli öğrencinin üniversiteye çekilememesi (D11)

Lisansüstü program ve öğrenci sayısının yetersizliği (V5)

Zayıf Yönlerde Sistemin İşleme Ögesine İlişkin Bulgular

Stratejik planlardaki GZFT maddelerinde işlemeye ilişkin gruplama yaparken üniversitelerin başlangıçta belirledikleri amaçların gerçekleştirilmesi (eğitim-öğretim) sürecine dair olan ifadeler işleme olarak ele alınmıştır. Bu süreçte yaşanan olumsuz durum ifadeleri ise işleme sürecine dair zayıf yönler başlığında yer almıştır.

Zayıf yön maddeleri, işlemeye dair oluşturulan alt temalar altında toplanmıştır. Bu temalar ve dağılımları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Sistemin İşleme Ögesine Göre Üniversitelerin Stratejik Planlarında Yer Alan Zayıf Yönlerin Temaları ve Dağılımları

Zayıf Yönler İşleme Temaları	Toplam
Yönetim	
Kurumsal İşleyiş	24
Kurum İçi İletişim	13
Kurumsal Yapı	12
İş Birliği	9
Kurumsal İlişkiler	5
Öğrenci Hizmetleri	17
Eğitim-öğretim	9
İş Yüğü	9
İşgören Hizmetleri	9
Araştırma	2
Toplam	112

Sistemin işleme ögesine ilişkin toplam 112 zayıf yön ifadesi bulunmaktadır. Yönetim teması toplam 66 madde vardır ve bu maddeler kendi içlerinde kurumsal işleyiş, kurum içi iletişim, kurumsal yapı, iş birliği ve kurumsal ilişkiler olmak üzere beş alt temaya ayrılmıştır. Sırasıyla öğrenci hizmetleri 17 madde, eğitim-öğretim, iş yükü ve işgören hizmetleri 9 madde, araştırma 2 madde ile işleme ögesine ait zayıf yönleri oluşturan temalardır.

Yönetime ait verilen alt temalardan en fazla 24 madde ile kurumsal işleyiş, ardından 13 madde ile kurum içi iletişim, 12 madde ile kurumsal yapı, 9 madde ile iş birliği ve 5 madde ile kurumsal ilişkiler alt temaları sıralanmıştır.

İşleme ögesinde kurumsal işleyiş temasına ilişkin 24 zayıf yön vardır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Öğrenci temsilcilerinin karar alma süreçlerine katkı düzeyleri (D3)

Üniversitenin ulusal ve uluslararası çapta yeterli düzeyde tanınmaması, tanıtım eksikliği (D7)

Kalite güvence sisteminin üniversite genelinde yeterince yaygınlaşmış olmaması (V2)

Kurum içi iletişim alt temasında ise 13 adet zayıf yön maddesi bulunmaktadır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Üniversitedeki akademik ve idari personel arasındaki iletişimin zayıf olması (D6)

İdari personelin bilgi ve becerisine göre çalıştırmada yetersizlik, amirler ile iletişim eksikliği, kendilerini açıkça ifade etmede zorlukların gelmesi (D8)

Akademik ve idari birimler arası iletişim zayıflığı (V1)

Kurumsal yapı alt temasında ise 12 adet zayıf yön maddesi bulunmaktadır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Yetki ve sorumlulukların tanımlanmamış olması (V1)

Üniversitenin rakipleri arasında fark edilebilirliğini sağlayacak ulusal ve uluslararası düzeyde marka değerinin yaratılamamış olması (D11)

Henüz yurt dışı şubeleşmenin olmaması (V6)

İş birliği alt temasında ise 9 adet zayıf yön maddesi bulunmaktadır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Sanayi- üniversite iş birliğinin yeterli düzeyde olmaması (D3)

Uluslararası iş birlikli çalışmaların (proje, yayın, ortak derece programları) yeterli düzeyde olmaması (D7)

Kamu, sanayi iş birliklerinin ve uluslararası iş birliklerinin yetersizliği (V1)

Kurumsal ilişkiler alt temasında ise 5 adet zayıf yön maddesi bulunmaktadır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Endüstri ve iş dünyası ile olan ilişkilerin yeterince kurumsallaştırılamamış olması (D4)

Araştırma ve uygulama merkezlerinin konuları ile ilgili mesleki kuruluşlar ile yeterli düzeyde iletişim içerisinde olmaması (D8)

Dış paydaşlarla iletişimin istenilen etkinlikte yürütülememesi (V2)

Öğrenci hizmetleri temasında 17 zayıf yön ifadesi vardır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Staj destek hizmetlerinin ve kariyer planlama etkinliklerinin yeterli düzeyde olmaması (D5)

Üniversitemizde öğrencilere sunulan rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin yetersiz olması (D9)

Mezunlarla iletişim ağının yeterince güçlü olmaması (V2)

Eğitim-öğretim temasında 9 zayıf yön ifadesi vardır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Birim bazında girişimcilik temel eğitimlerinin eksik olması (D2)

Derslerde uygulama eksikliği (D9)

Yabancı dilde eğitim (V4)

İş yükü temasında 9 zayıf yön ifadesi vardır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Öğretim üyelerinin iş ve ders yüklerinin fazla olması (D2)

Üniversitenin bazı bölümlerinde öğretim elemanı başına düşen ders yükünün fazla olması (D11)

Akademisyenlerin akademik ve idari görev yüklerinin fazlalığı (V5)

İşgören hizmetleri temasında 9 zayıf yön ifadesi vardır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

İdari personele yeterli ve etkin hizmet içi eğitim olanağı sağlanamaması (D2)

Kurumsal bir eğitimcilerin eğitimi programının bulunmaması (D7)

Akademik ve idari personele yönelik düzenlenen eğitimlerin yeterli sayıda olmaması (V2)

Araştırma temasında 2 zayıf yön ifadesi vardır. Bu temaya ait stratejik planlardaki örnekler şu şekildedir:

Tematik uzmanlaşma alanlarının olgunlaşmamış olması (D7)

Disiplinler arası çalışma ortamı ve kültür (V4)

Zayıf Yönlerde Sistemin Çıktı Ögesine İlişkin Bulgular

Stratejik planlardaki GZFT maddelerinde çıktılarına ilişkin gruplama yaparken üniversitelerin başlangıçta oluşturduğu amaçlarını gerçekleştirmek için yaptığı tüm çalışmaların ardından çevrelerine sundukları kaynaklarla ilgili olumsuz ifadeler temel alınmıştır. Bu ifadeler arasındaki ortak özelliklerden yola çıkılarak temalar oluşturulmuştur.

Zayıf yön maddeleri, çıktılarına dair oluşturulan alt temalar altında toplanmıştır. Bu temalar ve dağılımları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Sistemin Çıktı Ögesine Göre Üniversitelerin Stratejik Planlarında Yer Alan Zayıf Yönlerin Temaları ve Dağılımları

Zayıf Yönler Çıktı Temaları	Toplam
Araştırma	25
Topluma Hizmet	2
Eğitimli İnsangücü	1
Toplam	28

Sistemin çıktı ögesine ilişkin toplam 28 zayıf yön ifadesi bulunmaktadır. Araştırma teması toplam 25 madde, topluma hizmet teması 2 madde, eğitimli insangücü teması 1 madde ile üniversite çıktılarının zayıf yönlerini oluşturmaktadır. Araştırma temasına ait stratejik planlardaki örnekler şu şekildedir:

Etki değeri yüksek dergilerde yapılan nitelikli yayın ve atıf sayılarının istenen seviyede olmaması (D1)

Kurum dışı proje sayısının az olması (D5)

Proje, yayın, patent vb. Ar-Ge faaliyetlerinin az olması (V1)

Topluma hizmet temasında 2 zayıf yön maddesi bulunmaktadır. Bu temaya ait stratejik planlardaki örnekler şu şekildedir:

Halka açık seminer ve etkinlik sayısının azlığı (D5)

Toplumsal katkıya yönelik etkinliklerin yetersiz olması (V3)

Eğitimli insangücü temasında 1 adet zayıf yön maddesi bulunmaktadır. Stratejik plandaki ifade şu şekildedir:

Pek çok programda henüz mezun vermemiş olmamız (V5)

Zayıf Yönlerde Sistemin Dönüt Ögesine İlişkin Bulgular

Stratejik planlardaki GZFT maddelerinde zayıf yön olarak ele alınan dönütlere ilişkin gruplama yaparken bir sistemin veya sürecin istenilen başarıya ulaşamaması veya başarısız olduğunu geri bildiren ifadeler temel alınmıştır. Bu ifadeler arasındaki ortak özelliklerden yola çıkılarak temalar oluşturulmuştur.

Dönütlere dair zayıf yön maddeleri belirli temalar altında toplanmıştır. Bu temalar ve dağılımları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Sistemin Dönüt Ögesine Göre Üniversitelerin Stratejik Planlarında Yer Alan Zayıf Yönlerin Temaları ve Dağılımları

Zayıf Yönler Dönüt Temaları	Toplam
İşlemeye İlişkin	19
Girdilere İlişkin	12
Çıktılara İlişkin	6
Toplam	37

Sistemin zayıf yön dönütlerine ilişkin toplam 37 ifade bulunmaktadır. İşlemeye ilişkin dönütler toplam 19 madde, girdilere ilişkin 12 madde, çıktılara ilişkin 6 madde üniversitelere ait dönütlerin zayıf yönlerini oluşturmaktadır.

İşlemeye ilişkin dönüt maddelerinde zayıf yön ifade sayısı 19’dur. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Yazılımların (EBYS, Mekân YS, Mezun BS vb.) etkin ve verimli kullanılamaması (D3)

Yabancı dil eğitiminin istenilen düzeyde olmaması (D5)

Teknokentin etkin bir şekilde kullanılamaması, Teknokente talep eksikliği (D8)

Girdilere ilişkin dönüt maddelerinde zayıf yön ifade sayısı 12’dir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Bazı akademik ve idari personelin değişime yeterince açık olmayışı (D3)

Yenilenebilir enerji kaynaklarından daha çok ve verimli olarak faydalanılamaması (D5)

Öğrenci memnuniyet oranı (V3)

Çıktılara ilişkin dönüt maddelerinde zayıf yön ifade sayısı 6’dır. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Toplum sorunlarına yönelik yapılan çalışmaların desteklenmesi ve ödüllendirilmesinde eksiklikler olması (D2)

Üniversite öz kaynakları kullanılarak çok sayıda geliştirilen bilişim sistemlerinin, standartlara uygun, bireylerden bağımsız, sürdürülebilir bir yapıya sahip olmaması (D8)

Üniversitemizde öğretim üyesi başına düşen bilimsel ve sanatsal ödül sayısının iyileştirmeye açık olması (D9)

Üniversitelerin Fırsatlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın alt amaçları çerçevesinde üniversitelerin stratejik planlarında bulunan fırsat ifadeleri, sistemin öğelerine göre analiz edilmiştir. Analiz sonucu Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13. GZFT Analizindeki Fırsatların Sistem Öğelerine Göre Dağılımları

	Girdi	İşleme	Çıktı	Dönüt	Çevre
Tehditler	-	-	-	-	178

İncelenen stratejik planlarda tüm üniversitelerin fırsat analizlerine göre 178 ifadenin tamamı çevre ögesiyle ilgilidir.

Fırsatlarda Sistemin Çevre Ögesine İlişkin Bulgular

Stratejik planda yer alan GZFT ifadelerinde fırsatlara dair gruplama yaparken üniversitenin içinde bulunduğu yerel, ulusal veya uluslararası alanda olumlu olabilecek

tüm gelişmeler fırsat olarak ele alınmıştır. Bu gelişmeler ortak özelliklerine göre temalara ayrılmıştır.

Çevre ögesine ait olan fırsat ifadeleri kendi içerisinde belirlenen temalar altında toplanmıştır. Bu temalar ve dağılımları Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. Sistemin Çevre Ögesine Göre Üniversitelerin Stratejik Planlarında Yer Alan Fırsatların Temaları ve Dağılımları

Fırsat Temaları	Toplam
Yerel Çevre	78
Ulusal Çevre	58
Uluslararası Çevre	42
Toplam	178

Sistemin çevre ögesine ilişkin toplam 178 fırsat ifadesi bulunmaktadır. Yerel çevre toplam 78 madde, ulusal çevre 58 madde ve uluslararası çevre 42 madde ile sistemin çevre ögesine ilişkin fırsatları oluşturmaktadır.

Çevre ögesine ait yerel çevre temasında toplam 78 fırsat ifadesi vardır. Yerel çevre temasında bulunan maddeler kendi içlerinde de sekiz farklı alt temaya ayrılmıştır. Bu temalar ve dağılımları Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15. Çevre Ögesinde Yerel Çevre Temasına Ait Alt Temalar ve Dağılımları

Yerel Çevre	Toplam
Ekonomik Çevre	21
Kurumsal İlişkiler	14
Sosyal Çevre	9
Doğal Konum	9
Kültürel Çevre	8
Stratejik Konum	8
Turizm	8
Akademik Çevre	2
Toplam	79

Yerel çevre temasına ait en fazla fırsat ifadesi 21 madde ile ekonomik çevre temasına aittir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Başkent’te yeniliklerin ürün ve hizmete dönüştürülebilmesine katkıda bulunabilecek çok sayıda özel sektör, sanayi ve kamu kurum ve kuruluşunun bulunması (D1)

Organize Sanayi Bölgelerinin bulunması, buradaki bazı şirketlerin uluslararası deneyime sahip markalaşmış şirketler olması (D6)

İstihdam olanaklarına erişilebilir bir konumda bulunması (V6)

Kurumsal ilişkiler temasına ait fırsatların ifade sayısı 14'tür. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Paydaşların Ar-Ge konusunda üniversite ile iş birliği talepleri (D9)

Bölgedeki güçlü STK'lar (Sivil toplum kuruluşları) ile iş birliklerinin sağlanması (V2)

Dış paydaşlarla iyi ilişkiler içinde olunması (D10)

Sosyal çevre temasına ait fırsatların ifade sayısı 9'dur. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Trabzon'un güvenli ve yaşanılabilir şehirler sıralamasındaki yeri (D3)

Kredi Yurtlar Kurumu'na ait öğrenci yurtlarının üniversite kampüsüne yakın olması (D6)

Çok sayıda spor kulübünün kamp yapmak için bölgedeki otelleri ve spor komplekslerini tercih etmeleri (D9)

Doğal konum temasına ait fırsatların ifade sayısı 8'dir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Bölgenin jeotermal, güneş enerjisi yatırımları başta olmak üzere yenilenebilir enerji kaynakları açısından uygun olması (D8)

Kampüsün erişilebilir bir konumda olması (V1)

Artvin ilinin çeşitli alanlardaki (doğa bilimleri, tıbbi ve aromatik bitkiler, su kaynakları, ekoturizm, enerji kaynakları vb.) araştırmalar için birçok olanak sunması (D10)

Kültürel çevre temasına ait fırsatların ifade sayısı 8'dir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Şehrin kültürel altyapısının güçlü olması (D6)

Afyonkarahisar şehrinin UNESCO Yaratıcı Şehirler Ağına "Gastronomi Kenti" olarak girmiş olması (D9)

Üniversitenin merkezinin bulunduğu İstanbul'un sosyoekonomik ve kültürel fırsatlarının zenginliği (V5)

Stratejik konum temasına ait fırsatların ifade sayısı 8'dir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Sivas ilinin karayolu ve havayolu ulaşımı açısından diğer Anadolu kentlerine göre avantajlı bir noktada bulunması (D6)

Bölgemizin önemli bir jeo-stratejik (derin limanlar, uluslararası havalimanı, lojistik merkezi, demiryolu, boru hattı vb.) konumda yer alması (V2)

Ağrı ilinin ve hinterlandında bulunan bölgenin coğrafi ve sosyo-ekonomik konumu nedeniyle uzaktan eğitim ve açık öğretim programları için büyük bir potansiyeli içinde barındırması (D11)

Turizm temasına ait fırsatların ifade sayısı 8'dir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Kış turizmi ve dağcılık sporu açısından Yıldız Dağı Kayak Merkezinin olması (D6)

Yaratıcı turizmin yaygınlaşmasıyla birlikte turizmin bölgesel dinamiği olan gül ve lavanta gibi sektörel ürünlere sahip olması (D8)

İlin doğa sporları ve ekoturizm bakımından yüksek potansiyele sahip olması (D10)

Akademik çevre temasına ait fırsatların ifade sayısı 2'dir. Bu temaya ait stratejik planlardaki örnekler şu şekildedir:

Şehirde başka bir üniversitenin var oluşunun araştırma ve yenilikçi politikalarda itici güç oluşturmaları (D8)

Akdeniz bölgesindeki ilk vakıf üniversitesi olması (V2)

Çevre ögesine ait ulusal çevre temasında toplam 58 fırsat ifadesi vardır. Ulusal çevre temasında bulunan maddeler kendi içlerinde de yedi farklı alt temaya ayrılmıştır. Bu temalar ve dağılımları Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Çevre Ögesinde Ulusal Çevre Temasına Ait Alt Temalar ve Dağılımları

Ulusal Çevre	Toplam
Ekonomik Çevre	13
Politik	13
Akademik Çevre	11
Finansal Kaynak	9
Sosyal Çevre	5
Teknolojik Çevre	5
Hukuki	2
Toplam	58

En fazla fırsat ifadesi 13 madde ile ekonomik çevre temasına aittir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Tarım ve hayvancılığın ülke öncelikleri arasında yer alması ve uygulama çiftliklerinin kullanımı (D1)

Uygulamaya yönelik bölümlerde sanayinin 7+1 programını desteklemesi (D5)

İstanbul'un Ticaret ve Finans Merkezi olması (V4)

Politik temasına ait fırsat ifadesi 13 maddedir, stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Teknoloji, bilim ve inovasyona önem veren politikalara bağlı olarak üniversitelerin yerel ve özel sektör ile iş birliklerine teşviklerin artması (D5)

Misyon farklılaşması kapsamında YÖK tarafından yapılan yeni düzenlemeler (D7)

Lisansüstü eğitim veren bölüm sayısının giderek artması ve buna yönelik artan öğrenci talebi (D10)

Akademik çevre temasına ait fırsat ifadesi 11 maddedir, stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Stratejik plan hazırlama rehberiyle üniversitelerin farklılaştırma stratejisini belirlemesi (D8)

Türkiye'de lisansüstü eğitime olan talebin artarak devam etmesi (V1)

Yenilikçi eğitim modellerinin uygulanması (D12)

Finansal Kaynak temasına ait fırsat ifadesi 9 maddedir, stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Araştırma ve girişimcilik konusunda verilen desteklerin artması (D1)

TÜBİTAK, Kalkınma Bakanlığı, KOSGEB, SANTEZ, Özel Sektör gibi kurum dışı imkânların artması (D5)

Araştırma-Geliştirme projelerinin teşvik edilmesi (V4)

Çevresel gelişmeler temasına ait fırsat ifadesi 5 maddedir, stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Çevre konularında toplumsal bilincin artması ve ekolojik kampüslerin öncelenmesi (D5)

Üniversite öğrenci profilinin yaşam biçimi ve beklentileri farklı olan yeni nesil öğrenci kuşağından oluşması (Z-kuşağı) (D8)

Özellikle sağlık alanlarında güçlü altyapı (V5)

Teknolojik çevre temasına ait fırsat ifadesi 5 maddedir, stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Artan teknolojik gelişmeler ile beraber üniversitelerin alternatif kanalları (open course, uzaktan eğitim ve açık öğretim sistemi) kullanarak fiziki mekândan bağımsız öğrencilere ulaşabilmesi (D5)

Üniversitelerde yönetim bilişim sistemlerine olan ihtiyacın artması (D8)

Eğitim teknolojilerinin geliştirilmesi için güçlü bir altyapısının olması (V2)

Hukuki temasına ait fırsat ifadesi 2 maddedir, stratejik planlardaki örnekleri şu şekildedir:

Araştırma alanında uygulamaya konulan yasal düzenlemeler (Ar-Ge Reform Paketi, Sınai Mülkiyet Kanunu vb.) (D8)

Araştırma ve araştırmanın katma değere dönüşmesi için yapılan yasal düzenlemeler ve artan destek mekanizmalar (D7)

Çevre ögesine ait uluslararası çevre temasında toplam 42 fırsat ifadesi vardır. Uluslararası çevre temasında bulunan maddeler kendi içlerinde de altı farklı alt temaya ayrılmıştır. Bu temalar ve dağılımları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Çevre Ögesinde Uluslararası Çevre Temasına Ait Alt Temalar ve Dağılımları

Uluslararası Çevre	Toplam
Kurumsal İlişkiler	15
Teknolojik Çevre	10
Stratejik Konum	6
Finansal Kaynak	5
Akademik Çevre	4
Hukuki	1
Toplam	41

En fazla fırsat ifadesi 15 madde ile kurumsal ilişkiler temasına aittir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Eğitimde uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliği programlarında çok sayıda çeşitlilik ve iş birliklerinin olması (D1)

Bölgemizle ilgili artan AB Projelerinin çeşitli fırsatlar sağlaması (V2)

Yurtiçi ve yurtdışı kaynaklardan sağlanan desteklerin ve mevcut fırsatların giderek artması (proje destekleri, öğrenci ve öğretim üyesi değişimi, vb.) (D10)

Teknolojik çevre temasına ait fırsat ifadesi 10 maddedir, stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Günümüz teknolojisinin iletişime olanak sağlaması (D5)

Teknolojide hızla ilerleyen gelişmeler (D8)

Bilgi Teknolojilerindeki gelişim (V4)

Stratejik konum temasına ait fırsat ifadesi 6 maddedir, stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Sınır ötesi iş birliği için uygun coğrafi konum (D3)

Üniversitemizin İstanbul'da bulunmasının kolaylaştırdığı ulusal ve uluslararası bağlantılar, erişilebilirlik (D4)

Üniversitenin bulunduğu ilin coğrafi konumu nedeniyle Kafkasya başta olmak üzere komşu ülkelerdeki üniversitelerle iş birliği olanaklarının mevcut olması (D10)

Finansal kaynak temasına ait fırsat ifadesi 5 maddedir, stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Ülkemiz üniversitelerinin AB proje desteklerinden yararlanabiliyor olması (D4)

Dış araştırma fon kaynaklarının artan çeşitliliği (D7)

Uluslararası araştırma fonlarının ve araştırma merkezlerinin büyüklüğünün ve finansman programlarının artması (V6)

Akademik çevre temasına ait fırsat ifadesi 4 maddedir, stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Çeşitli fonlarla yurda dönen bilim insanları içinde Üniversitemizi tercih edenlerin sayıca yüksek olması (D4)

Yükseköğretimde uluslararasılaşma eğiliminin artması (D9)

Yükseköğrenim sektörünün hızla büyümesi (7 milyon öğrenci hareketliliği ve 300 milyar dolar) (V6)

Hukuki temasına ait stratejik planda 1 adet fırsat ifadesi bulunmaktadır. Yer alan ifade:

Türkiye-AB üyelik sürecinde değişen yasal düzenlemeler ve Bologna süreci (D8)

Üniversitelerin Tehditlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın alt amaçları çerçevesinde üniversitelerin stratejik planlarında bulunan tehdit ifadeleri, sistemin öğelerine göre analiz edilmiştir. Analiz sonucu Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18. GZFT Analizindeki Tehditlerin Sistem Öğelerine Göre Dağılımları

	Girdi	İşleme	Çıktı	Dönüt	Çevre
Tehditler	-	-	-	-	192

İncelenen stratejik planlarda tüm üniversitelerin tehdit analizlerine göre 192 ifadenin tamamı çevre ögesiyle ilgilidir.

Tehditlerde Sistemin Çevre Ögesine İlişkin Bulgular

Stratejik planda yer alan GZFT ifadelerinde tehditlere dair gruplama yaparken üniversitenin içinde bulunduğu yerel, ulusal veya uluslararası çevresinde olabilecek ve kendisini etkileme potansiyeli olan olumsuz tüm durumlar tehdit olarak ele alınmıştır. Bu durumlar ortak özelliklerine göre temalara ayrılmıştır. Çevreye dair tehditler kendi içlerinde ulusal çevre, yerel çevre ve uluslararası çevre olmak üzere temalara ayrılmıştır. Bu temalar ve dağılımları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Sistemin Çevre Ögesine Göre Üniversitelerin Stratejik Planlarında Yer Alan Tehditlerin Temaları ve Dağılımları

Tehditler	Toplam
Ulusal Çevre	151
Yerel Çevre	26
Uluslararası Çevre	15
Toplam	192

Sistemin çevre ögesine ilişkin toplam 192 tehdit ifadesi bulunmaktadır. Ulusal çevre toplam 151 madde, yerel çevre 26 madde ve uluslararası çevre 15 madde ile sistemin çevre ögesine ilişkin tehdit oluşturmaktadır.

Çevre ögesine ait ulusal çevre temasında toplam 151 tehdit ifadesi vardır. Ulusal çevre temasında bulunan maddeler kendi içlerinde de 11 farklı alt temaya ayrılmıştır. Bu temalar ve dağılımları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Çevre Ögesinde Ulusal Çevre Temasına Ait Alt Temalar ve Dağılımları

Ulusal Çevre	Toplam
Politik	62
Hukuki	17
Ekonomik Çevre	16
Finansal Kaynak	12
Rekabet	10
Öğrenci Niteliği	9
Eğitim Kalitesi	7
Akademik Çevre	6
Teknolojik Çevre	5
Toplumsal Değişimler	4
Kurumlar Arası İlişkiler	3
Toplam	151

Ulusal çevreye ait en fazla tehdit ifadesi 62 madde ile politik temasına aittir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Üniversitenin fiziksel ve akademik alt yapısı dikkate alınmadan öğrenci kontenjanlarının artırılması (D1)

Ülke genelinde üniversite ve bölüm sayılarının artması, öğrencilerin kendi illerinde yükseköğretime ulaşabilmeyi kolaylaştırması nedeniyle kontenjanların doluluk oranının giderek düşüyor olması (D8)

Ülke genelindeki istihdam problemi nedeni ile mezunların işsiz kalması (V1)

Hukuki temasına ait stratejik planda 17 tehdit ifadesi bulunmaktadır. Stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Güncel olmayan yasaların bulunması (D2)

Tüm üniversitelerin aynı kanun çerçevesinde değerlendirilerek farklılaşmanın gerçekleşmesinin önlenmesi (D5)

Yükseköğretim Kurumunun aldığı ani kararlar, mevzuatta yapılan değişiklikler, kontenjanlarda yapılan bağlayıcı kısıtlar (V5)

Ekonomik çevre temasına ait stratejik planda 16 tehdit ifadesi bulunmaktadır. Stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Ekonomik dalgalanmaların var olan mevcut teknolojik altyapı geliştirme olanaklarını zayıflatması (D8)

Ekonomik koşulların kötüleşmesi (V1)

Ülke ve il düzeyinde artan işsizlik sorunu (D11)

Finansal kaynak temasına ait stratejik planda 12 tehdit ifadesi bulunmaktadır. Stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Üniversite araştırma fonlarının (BAP) döner sermaye gelirlerinden oluşması (D1)

Yeni alanlarda bölüm açmak ve mevcut bölümleri modernize edecek bütçenin olmaması (D5)

Üretimde inovasyon ve Ar-Ge'ye yeterli kaynağın aktarılmaması (V6)

Rekabet temasına ait stratejik planda 10 tehdit ifadesi bulunmaktadır. Stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Öğrencilerimize sağlanan burs, yurt vb. olanakların kısıtlı oluşu sonucu vakıf üniversiteleri ile haksız rekabet ortamının yaratılması (D4)

Ülke genelinde üniversite sayısındaki artışa bağlı olarak üniversiteler arası rekabet koşullarının giderek artması (D10)

Vakıf üniversitesi sayısının hızla artması nedeniyle oluşan yüksek rekabet ortamı (V5)

Öğrenci niteliği temasına ait stratejik planda 9 tehdit ifadesi bulunmaktadır. Stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Ortaöğretimde yaşanan sorunlar nedeniyle üniversiteye başlayan öğrencilerin bilgi birikimlerinin yetersiz olması (D6)

Üniversiteye yerleşen öğrencilerde genel nitelik kaybı (V5)

Ülke genelinde üniversite öncesi öğrenci niteliğindeki düşmelerin yükseköğrenimi olumsuz etkilemesi (D11)

Eğitim kalitesi temasına ait stratejik planda 7 tehdit ifadesi bulunmaktadır. Stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Temel ve orta öğretimde eğitimin niteliğindeki düşmeler (D5)

Üniversiteye gelen öğrencilerin beklenen düzeyde yabancı dil bilgisine sahip olmaması (D8)

Bazı bölümlerde giriş taban puanının düşük olması sebebiyle istenilen eğitim ortamının yaratılamaması (V5)

Akademik çevre temasına ait stratejik planda 6 tehdit ifadesi bulunmaktadır. Stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Bilimsel araştırmaların nitelikli bilimsel çıktılara ve girişimcilik konularına yönlendirilememesi (D1)

Türkiye’de hedeflenen doktoralı araştırmacı sayısına henüz erişilmemiş olması (D4)

Akademik kariyere talebin az olması (V1)

Teknolojik çevre temasına ait stratejik planda 5 tehdit ifadesi bulunmaktadır. Stratejik planlardaki örnekler şu şekildedir:

Özel sektörde teknolojik seviyenin düşük olması ve üniversite ile iş birliği konularına yeterli ilgiyi göstermemesi (D1)

Dijital dönüşümün yükseköğretimin kurumlarının temel işleyişini değiştirebilme gücü (D7)

Teknolojik dönüşüm hızındaki artış karşısında teknik eleman yetiştirme sürecinde adaptasyonun zorlaşması (V6)

Toplumsal değişimler temasına ait stratejik planda 3 tehdit ifadesi bulunmaktadır. Stratejik planlardaki örnekleri şu şekildedir:

Toplumda üniversite algısı ve üniversiteden beklentilerin değişmesi (D8)

Pandemi sonrası eğitime bakış açısında meydana gelen değişiklik sebebi ile tercihlerin düşüş göstermesi (V1)

Meslek tercihi ve sektör beklenti eğitimlerindeki hızlı değişimler (V5)

Kurumlar arası ilişkiler temasına ait stratejik planda 2 tehdit ifadesi bulunmaktadır. Stratejik planlardaki örnekleri şu şekildedir:

Üniversite, kamu ve özel kuruluşlar ile iş birliklerinin yeterli düzeyde olmaması (D1)

Dış paydaşlarla iş birliğinin istenilen düzeyden uzak olması (D8)

Çevre ögesine ait yerel çevre temasında toplam 26 tehdit ifadesi vardır. Yerel çevre temasında bulunan maddeler kendi içlerinde de üç farklı alt temaya ayrılmıştır. Bu temalar ve dağılımları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Çevre Ögesinde Yerel Çevre Temasına Ait Alt Temalar ve Dağılımları

Yerel Çevre	Toplam
Ekonomik Çevre	13
Sosyal Çevre	11
Doğal Konum	2
Toplam	26

Yerel çevre temasına ait en fazla tehdit ifadesi 13 madde ile ekonomik çevre temasına aittir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Şehirde yoğun sermaye birikiminin ve sanayi tesislerinin olmaması (D6)

Bölgedeki teşvik ve yatırımların ekonomik koşullardan etkilenmesi sonucunda sanayi-üniversite iş birliklerinin etkinliğinin azalması (V2)

Sanayinin ilde zayıf olması nedeniyle, Ar-Ge faaliyetlerinin ve üniversite-sanayi iş birliğinin istenilen düzeyde yürütülememesi (D10)

Sosyal çevre temasına ait stratejik planda 11 tehdit ifadesi bulunmaktadır. Stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Kampüse ulaşımında artan trafik yoğunluğu (D5)

Şehrin yaşam koşullarının pahalılığı (D7)

İldeki hava ve çevre kirliliğinin varlığının yaşam kalitesini üzerindeki olumsuz etkileri (D11)

Doğal konum temasına ait stratejik planda 2 tehdit ifadesi bulunmaktadır. Stratejik planlardaki örnekleri şu şekildedir:

Sivas’ın coğrafi ve iklimsel yapısı bakımından öğrenciler için diğer şehirlere göre daha az çekici olması (D6)

İlin engebeli topoğrafyasından kaynaklı fiziki mekân gelişiminde eksikliklerin olması (D10)

Çevre ögesine ait uluslararası çevre temasında toplam 15 tehdit ifadesi vardır. Uluslararası çevre temasında bulunan maddeler kendi içlerinde de dört farklı alt temaya ayrılmıştır. Bu temalar ve dağılımları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Çevre Ögesinde Uluslararası Çevre Temasına Ait Alt Temalar Dağılımları

Uluslararası Çevre	Toplam
Akademik Çevre	5
Ekonomik Çevre	4
Politik	2
Rekabet	2
İlişkiler	2
Toplam	15

Uluslararası çevre temasına ait en fazla tehdit ifadesi 5 madde ile akademik çevre temasına aittir. Bu temaya ait stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Son yıllarda yurt dışına yerleşen bilim insanlarının üniversitelerde yarattığı nitelikli iş gücü kaybı (D4)

Uluslararası yükseköğrenim sektöründe köklü değişimlerin ve gelişimlerin olması (D8)

Almanya’dan gelen öğretim üyelerinin çeşitli sebeplerle (sağlık, güvenlik vs.) dönem içinde gelmekten vazgeçmeleri (D12)

Ekonomik çevre temasına ait stratejik planda 4 tehdit ifadesi bulunmaktadır. Stratejik planlardaki bazı örnekler şu şekildedir:

Döviz kurlarındaki değişimin tüm araştırma projelerin bütçelerine yansıtılmaması, dolayısıyla araştırma projelerinin bütçelerinin alım gücünün giderek azalması, bu nedenle gerçekçi bütçe planlamasının yapılamaması ve uzun vadede araştırma ve proje kalitesinin düşmesi (D2)

Küresel ve yerel ekonomideki dalgalanmalar (V6)

Politik temasına ait stratejik planda 2 tehdit ifadesi bulunmaktadır. Stratejik planlardaki örnekler şu şekildedir:

Uluslararası politik sorunlar ve küresel ekonomik gelişmelerin uluslararası iş birlikleri ve öğrenci hareketliliği üzerine etkileri (D7)

Ülkenin uluslararası alanda uyguladığı politikalar sebebiyle iş birliklerinin azalması (V1)

Rekabet temasına ait stratejik planda 2 tehdit ifadesi bulunmaktadır. Stratejik planlardaki örnekler şu şekildedir:

Akademik alanda küresel rekabet baskısı (D1)

Küresel ve yerel üniversiteler arası rekabetin artması ve oluşan zorlu rekabet çevresi (V6)

İlişkiler temasına ait stratejik planda 2 tehdit ifadesi bulunmaktadır. Stratejik planlardaki örnekler şu şekildedir:

Uluslararası öğrencilerin eğitime adaptasyonundaki ve kültüre entegrasyonundaki problemler (V5)

Uluslararası ilişkilerdeki kırılganlık (V6)



BÖLÜM V.

TARTIŞMA

Üniversitelerin içinde bulundukları toplumdaki rolleri, sırasıyla bilim odaklılıktan eğitim ve araştırma odaklılığa, son çeyrek asırda ise eğitim ve araştırma odaklılıktan içinde bulunduğu toplumla bütünleşen girişimci odaklılığa doğru bir gelişim göstermiştir. Bu dönüşümü başarılı bir şekilde gerçekleştirmek isteyen üniversiteler ürettikleri bilginin toplumun tüm kesimlerine somut faydalar sağlayacak şekilde işlevselleştirilmesi ve yaygınlaştırılması için endüstri ile işbirliği yapmak, toplumla iç içe olmak, mümkün olan en iyi akademisyen kadrosunu ve öğrencileri bünyesinde bulundurmak zorunda oldukları için (Çatı, Bilgin, Kesici, & Kethüda, 2016) daha sistemli ve planlı hareket ederek stratejik plan hazırlamaktadırlar. Çalışmada stratejik planların kapsamında bulunan GZFT analizleri detaylı incelenerek yukarıda vurgulanan toplum içindeki üniversite rolünü ne ölçüde gerçekleştirdiği gözlenmiştir.

Çalışmada girdiler olarak ele alınan maddelerin ortak noktası bir şeyin maddesel anlamdaki varlığına veya yokluğuna ilişkindir. Stratejik planlarda altyapı girdileriyle ilgili sonuçlara bakıldığında araştırma altyapısının üniversiteler için oldukça önemli bir paya sahip olduğunu, Teknokentlerin, Araştırma merkezlerinin, laboratuvarların, araştırma alanlarının genişliği vb. noktalarda üniversitelerin yoğun bir emek ve mesai harcadığını söylemek mümkündür. Eğitim altyapısı incelendiğinde üniversitelerin bünyesinde birçok bölüm, fakülte, sürekli eğitim merkezi, uygulamalı eğitim adına laboratuvar, uzaktan eğitim vb. varlıkların bulunması eğitimin geliştirilmesi ve sürekliliği adına yapılan önemli adımlardır. Üniversiteler için en önemli kazanımlardan birisi de öğrencileri ve işgörenleri için sunabileceği geniş sosyal, kültürel alanların, spor merkezlerinin, yaşamlarını kolaylaştıracak her türlü imkânın (yurt, kreş vb.) bulunmasıdır. Üniversiteler sosyal altyapının önemini kavrayarak bu alanda kendilerini geliştirme gayreti göstermektedirler. Çalışmadaki özel üniversitelerin genelinde sosyal altyapıyla ilgili güçlü yön ifadesinin bulunmadığı gözlenmiştir. Bunun birden çok nedeni olabilir fakat kuruluş yıllarının yeni olması ve vakıf üniversitelerinin genelinin bir kampüsünün bulunmaması ortak ve önemli sebeplerden olabilir. Günümüz teknolojisinin geldiği son nokta düşünüldüğünde üniversitelerdeki teknolojik altyapının yeterince güçlü yön barındırmaması mutlaka üzerinde durulması ve geliştirilmesi gereken bir noktadır. Üniversitelerde teknoloji kullanımı, eğitim ve araştırmanın kalitesini artırmakta, öğrenci

deneyimini iyileştirmekte ve üniversite yönetim süreçlerini daha etkili hale getirmektedir. Teknolojinin sürekli gelişimi ile birlikte, üniversitelerin de bu yeniliklere uyum sağlayarak eğitimde ve araştırmada öncü rol oynamaya devam etmesi beklenmektedir.

Üniversitelerin temel işlevlerinden birisi de topluma hizmet unsurudur. Topluma hizmet üniversitelerin bilgi ve kaynaklarını toplumun yararına kullanmalarını sağlar. Bu altyapı, toplumsal sorunlara çözüm üretme, toplumun eğitim seviyesini yükseltme ve ekonomik kalkınmayı destekleme konularında önemli rol oynar. Stratejik planlardaki topluma hizmet altyapılarına bakıldığında ise bu işlevleri yerine getirebilecek kadar güçlü bir altyapının olmadığı, birkaç üniversitenin sağlık hizmetlerine dair birimleri dışında kayda değer bir güçlü yön vurgusu yapılmadığı gözlenmiştir. GZFT analizlerinde teknolojik altyapı temasında bilişim altyapısının yetersizliği, teknolojik tabanlı hizmetler (UZEM, E-arşivleme vb.) konusunda yaşanan aksaklıklara vurgu yapılmıştır. Bu durumun sebebi üniversitelerin teknolojik altyapılarını doğru kullanamama veya geliştirmeme sebepleri bu konuyla ilgili yeterli bilgi, donanım ve insan kaynağına sahip olmamaları olabilir. Sosyal altyapı alanında yurt hizmetlerinin yetersizliği, sosyal alanların ihtiyacı karşılayamaması, personel lojmanları, kreş, anaokulu, market gibi sosyal olanakların bulunmamasına dair ifadeler gözlenmiştir. Bu durumun sebepleri mali yetersizlikler veya yeterli fiziki alana sahip olunmaması olabilir. Araştırmaya dair laboratuvar imkanlarının sınırlılığı veya olmayışı, araç gereçlerin güncel olmaması veya temin edilmesinde dışa bağımlılık gibi sıkıntılar mevcuttur. Genel anlamda bahsi geçen sorunların sebebini finansal sıkıntılar oluşturmaktadır. Mali kaynak krizlerinin çözümü adına devletin uyguladığı bütçe politikalarında değişime gitmesi gereklidir. Eğitim altyapısının zayıflığı bağlamında kullanılan ifadelerde kongre ve kültür merkezlerinin olmayışı, çalışma alanlarının kısıtlı oluşu gibi konularda ortak kanıya varılmıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde vakıf üniversitelerinin eğitim altyapısına dair zayıf yön ifadesi belirtmedikleri gözlenmiştir. Bu durumun temel sebebi maddi kaynak bakımından eşit olmamalarıdır. Vakıf üniversitelerinin kuruluşundan itibaren devlete mali olarak ihtiyacının olmaması kurucuların gücü ve desteği vakıf üniversitelerini imkanlara ulaşma anlamında bir adım öne taşımaktadır.

Akademik kadro, eğitim kalitesinin yükseltilmesi, araştırma ve yenilik faaliyetlerinin desteklenmesi ve toplumsal katkının artırılması açısından kritiktir. Nitelikli öğretim elemanları, öğrencilere teorik bilgi ve beceri kazandırmanın yanı sıra,

mentorluk ve danışmanlık yaparak onların kişisel ve akademik gelişimlerine katkı sağlar. Ayrıca, akademik personel, araştırma projeleri ve yaratıcı düşüncelerle üniversitelerin rekabet gücünü artırır, toplumsal sorunlara çözümler üretir ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunur. GZFT analizleri incelendiğinde kuruluş dönemleri daha eski olan üniversiteler, mesleğinde tecrübeli akademik kadro vurgusu yaparken günümüze daha yakın kuruluşlu üniversitelerin genç, dinamik, yurtdışı tecrübeli akademik kadro vurguları dikkat çekmiştir. Erdem (2006), bir üniversiteyi üniversite yapan, sahip olduğu nitelikli akademik personeldir ve üniversite sahip olduğu akademik personelin niteliği kadar niteliklidir ifadesiyle akademik kadronun ne kadar önemli olduğunu vurgulamıştır. Akademik insangücüne dair üniversitelerin ortak sorunu akademik kadroların yetersiz oluşudur. Akademik kadro, eğitim kalitesinin artırılmasından bilimsel araştırmaların yürütülmesine, üniversitenin prestijinin yükseltilmesinden topluma katkıda bulunmaya kadar geniş bir yelpazede kendini gösterir. Kaliteli ve motive olmuş bir akademik kadro, üniversitenin başarısında ve öğrenci memnuniyetinde belirleyici bir faktördür. Bu nedenle, üniversiteler, yetenekli ve deneyimli akademisyenleri bünyelerine katmak ve mevcut kadrolarının gelişimini desteklemek için çeşitli stratejiler geliştirmelidir. Akademik kadronun yanısıra idari ve teknik kadrolarda çalışan insanlar, onların yetkinliği, çalışkanlığı da eğitim-öğretim sürecinin doğru ilerlemesi noktasında oldukça önemli olmasına rağmen bu kadrolara ilişkin güçlü yön ifadesi olmadığı gibi sayısal anlamdaki yetersizlikleri sıkça vurgulanmıştır.

Lisans ve lisansüstü programlarının çeşitliliği, değişim programlarının mevcudiyeti, bölüm ve program sayısının fazlalığı güçlü yön olarak vurgulanırken bu programların içeriklerinde yaşanan sıkıntılar, üniversitelerin akreditasyon almış program ve fakülte sayılarının, bazı üniversitelerde doktora ve lisansüstü programlarının ve uluslararası değişim programlarının yetersizliği gibi konularda görülmüştür. Eğitim programları üniversitelerin en önemli girdilerindendir fakat mevcut politikalardan dolayı üniversiteler kendi ihtiyaçları ve amaçları doğrultusunda program açma konusunda tam yetkili olmadığı için bahsi geçen sorunlar da kronik bir hale gelmektedir.

Her sistem için finansal kaynak en önemli girdilerin başında gelmektedir. Üniversitelerin işlevlerini yerine getirebilmesi için mali desteklere ihtiyacı vardır. Stratejik planlardaki güçlü yön ifadeleri de genellikle akademik girişimciliğin desteklenmesi ve teşviki noktasında hemfikirdir. Finansal kaynaklar bağlamında zayıf

yönler incelendiğinde projeler ve ihtiyaçları gidermek adına yeterli mali kaynağın bulunamaması gibi konularda üniversiteler sıkıntılar yaşamaktadır. Araştırma girdileri ve çıktıları incelendiğinde genel anlamda yetersizlik ifadeleri mevcuttur. Bunun en temel sebebi mali kaynak ayrılamaması, girişimciliğin desteklenmemesidir. Finansal kaynak desteğinin olmaması birçok noktada üniversiteler için olumsuz olsa da bu konuda en büyük mağduriyetin araştırma alanında yaşandığı, maddi desteklerin genel paydada düşük bir oranda olması, Meriç (1998)'in Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede, kısıtlı kaynaklar sebebiyle herhangi bir alana sınırsız ve kontrolsüz kaynak aktarımının mümkün olmadığı vurgusunu destekler niteliktedir. Bu durumda hazırlanan stratejik planlarda finansal kaynakların özel anlamda bazı noktalarda yeterlilik gösterse de genel anlamda yetersiz olduğu anlaşılmaktadır.

Öğrenci, eğitimin vazgeçilmez unsurlarından biridir. Öğrencinin özellikleri, azlığı veya çokluğu verilen eğitimi önemli ölçüde etkilemektedir. İncelenen üniversitelerde ortak güçlü yönler doktoralı üniversite öğrenci sayısı, uluslararası öğrencilerin varlığı, kontenjanlardaki doluluk veya öğrenciler tarafından tercih edilirlilik üzerinde toplanmıştır ve bu öğrencilere yönelik yapılacak hizmetler bağlamında çeşitli burs programlarının ve psikolojik danışma hizmetlerinin varlığı üniversitelerin bu alandaki güçlü yönlerini ifade etmektedir. Öğrenci girdilerine dair zayıf yön ifadelerinin neredeyse hepsinde ortak sorun öğrenci sayılarının fazlalığıdır. Tabii ki bu sorun da derinlemesine incelendiğinde kaynağında ülke politikaları yer almaktadır. Üniversitelerin kapasitelerine bakılmaksızın belirlenen kontenjan sayıları neticesinde aşırı bir öğrenci girdisi söz konusudur. Bu durumun sebep olduğu sorunlardan biri eğitim-öğretim alanlarının, sosyal alanların, hizmet alanlarının vb. öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayamayacak hale gelmesidir. Bir diğeri öğrenci yoğunluğu yüzünden verimli ders işleyememe, öğretmenlere düşen iş yükünün artması gibi süreç içerisinde birçok sorun yaşanmaktadır. İlgili eğitim-öğretim süreci incelendiğinde işleme olarak ele alınan maddelerin ortak noktası eğitim-öğretime dair yaşanan her duruma, işleyişe, uygulamaya vb. ilişkindir. Sistem öğelerinde işlemeye ilişkin güçlü yönler incelendiğinde yönetim, eğitim-öğretim, öğrenci hizmetleri, araştırma, 66şgören hizmetleri olmak üzere ana temalara ayrılmıştır. Bu temalar içinde yönetimle ilgili sonuçlara bakıldığında kurumsal işleyiş süreci genel olarak kurumun politikaları, kalite güvence sistemleri, ortak iradenin varlığı, hangi tarz çalışmalar üzerinde durulduğu gibi noktalarda gruplanmıştır. Kurumsal işleyiş üniversitenin bel kemiği sayılabilecek nitelikte genel işleyişe dair bilgiler vermektedir. Planlara da

bakıldığında üniversitelerin bu süreçleri güçlü bir şekilde idare etmeye çalıştığını görmekteyiz. Tabi bu alt temalar tek başına bir anlam ifade etmemektedir her alanda yapılan çalışmalar üniversitelerin yönetsel yapısını başarılı kılmaktadır. Yönetimin bir diğer önemli unsuru yapılan iş birlikleridir. İş birliği, bir üniversite için hem kendisini hem de birlik içinde olduğu kurumu beslediği çok önemli bir süreçtir. GZFT analizlerinde genel olarak günümüze yakın kuruluşlu üniversitelerde iş birliği temasına dair güçlü yön ifadelerinin daha sık kullanılması, özellikle sanayi iş birliklerine önem verilmesi, çağımızın öncelikleri ve beklentileri konusunda bizlere ipucu vermektedir. Eğitsel iş birliklerinden çok sanayi iş birliklerinin daha yoğun vurgulanması üniversitelerin toplumun ihtiyaçlarına göre öğrenci yetiştirmesi Erdem (2013) 'ünde çalışmasında vurguladığı üniversitelerin temel görevi, ülke genelinde, sanayi kesiminde ihtiyaç duyulan nitelikli insan gücü ile düşünebilen, analiz edebilen, gelişmiş genç beyinlerin yetiştirilmesi düşüncesiyle örtüşmektedir. Yönetimsel bağlamda kurumsal yapı, kurumun amacı, misyonu, vizyonu ve değerlerinden oluşan ve bu oluşum neticesinde edindiği konumla ilgilidir. Dolayısıyla her kurum için oldukça önemli ve güçlü olması gereken bir yapıdır. GZFT analizlerine gelindiğinde üniversitelerin marka değerleri ve potansiyelleri, köklü yapısı, yenilikçiliği gibi kavramlar kurumsal yapıya dair maddelerde bulunan ortak çıkarımlardır. Analiz sonucuna bakıldığında daha eski kurulan üniversitelerde ve vakıf üniversitelerinde kurumsal yapıya dair daha fazla ifade bulunduğu dikkat çekmiştir. İlk kurulan devlet üniversitelerinde köklülük üzerinden ele alınan kurumsal yapı, yeni dönem kurulan vakıf üniversitelerinin genelinde marka potansiyeli anlamında güçlü yön olarak ele alınmıştır. Kurumsal ilişkiler teması iş birliği sürecinin temelini oluşturmaktadır. Doğru bir iş birliği güvenilir, tutarlı ve samimi olan ilişkilerden geçmektedir. Dolayısıyla üniversiteler de kurumsal ilişkiler konusuna önem vermiştir. Paydaşlar, STK'lar, sanayi ve uluslararası anlamda yürütülen ilişkiler üniversiteleri daha güçlü kılmaktadır. Bir üniversite için kurumsal ilişkileri kadar kurum içi iletişimleri de oldukça önemlidir. İletişimler ne kadar kuvvetli ise işleyiş de o kadar rahat ve akıcı olmaktadır. GZFT analizlerinde de akademik ve idari kadronun ilişkileri, aidiyetleri, yönetimle ve öğrencilerle olan ilişkileri üzerinden güçlü yön ifadeleri kullanılmıştır.

Olumlu süreçlerin yanısıra üniversitelerin değerlendirmeleri sonucunda yönetim süreçlerinde yaşanan tanıtım faaliyetlerinin yetersizliği, performans kriterlerinin değerlendirilememesi, personel dağılımının dengesizlikleri gibi ortak sorunlar belirtilmiştir. Kurumsal işleyişte yaşanan sıkıntılar kurumlarda kaos ortamı

yaratmaktadır. Dolayısıyla yukarıda ifade edilen sorunların çözümü için öncelikli olarak üniversite yönetiminin kendi içerisinde düzenlemeler yapması gerekmektedir.

Kurum içi iletişim de sorun yaşayan üniversiteler, akademik ve idari personelin aidiyet duygusunun yeterince olmaması, birimler arası senkronizasyonun zayıf olması, çalışanlar arasında iletişimin yetersiz oluşu gibi noktalara değinmişlerdir. Kurumu kurum yapan değerlerin elemanların bütünlüğü olduğunu ve kurum dışı imajı geliştirmenin ancak çalışanlarda oluşturulacak olumlu imajla gerçekleştiğini savunan Balta Peltekoğlu (1993), kurum içi iletişimin önemini vurgulamaktadır. Bu durumda çalışanların, öğrencilerin bağlılığı ve sağlıklı ilişkileri adına çalışmalar yapılmalıdır. Kurumsal yapı olarak üniversiteler, kurumsal kültürü oluşturamama, yetki ve sorumlulukların tanımının tam olarak yapılamaması gibi konularda zayıf olduklarını ifade etmişlerdir. Kurumsallaşma anlamında sorun yaşayan üniversitelerin neredeyse tamamı son dönemlerde kurulan üniversitelerdir. Kurumsal yapının, yaşanmışlık, tecrübe ve birikim gerektirmesi sonucunu doğrular niteliktedir. Doğan (2013)' da çalışmasında kurum kültürünün oluşmaması, kurum içinde iş birliğinin ve dayanışmanın zayıf olması gibi bir takım ek problemleri de beraberinde getirdiğini belirterek kurumsallaşmanın önemini vurgulamıştır.

İş birliği açısından üniversiteler genellikle üniversite- sanayi, sivil toplum kuruluşları, kamu kuruluşları vb. iş birliklerinin yeterli olmadığı konusuna değinmiştir. Bu konu, üniversitelerin içinde bulunduğu toplumla bütünleşme ve girişimci olma amacı neticesinde karşılaşılan sorunlardır. Üniversitelerin değişen rolleri beraberinde değişen sorunları da getirmektedir. Kurumsal ilişkiler teması kapsamında her sistemin yaşamına devam edebilmesi için çevresiyle ilişki içinde olması, gelişmelere takip etmesi ve bu gelişmelere dayalı kendini sürekli yenilemesi gereklidir. Dolayısıyla bu ilişkiler kurumları canlı tutan bağlantılardır. GZFT analizleri incelendiğinde ilişkilere dair çok fazla olumsuz ifade kullanılmamakla birlikte mutlaka geliştirilmesi gereken unsurlardır.

Yönetim işleme sürecinin en yoğun bölümü olarak karşımıza çıkmıştır. Eğitim öğretim, araştırma, öğrenci ve işgören hizmetleri de süreçte yönetime eşgüdümlü olarak ilerlemelidir. Üniversitelerin kuruluş amaçlarına hizmet eden faaliyetler bütünü olan eğitim-öğretim, incelenen üniversitelerde sosyal, kültürel, bilimsel, sportif açıdan yapılan tüm etkinliklerin ve dersleri işleme yöntemlerinin (uygulamalı, öğrenci merkezli, teknolojik, uzaktan vb.) ve verilen eğitimin sektörde aranan nitelikleri içerirken sosyal

faaliyetler, uygulamalı eğitim ve yabancı dil konusunda da yetersiz olduklarını da belirtmişlerdir. Yoğunlukla devlet üniversiteleri bu konuda eksiklerini ifade etmiştir.

Araştırma çalışmalarına gelindiğinde disiplinler arası çalışmaların varlığı, araştırma merkezlerinde yürütülen çalışmalar ve projeler, bu projelere sağlanan mentörlük destekleri gibi konulara ağırlık veren üniversitelerin çok yoğun olmadığı gözlenmiştir. Hem güçlü hem zayıf yön olarak araştırma süreciyle ilgili net değerlendirmeler yapılmamıştır. Üniversite işlevleri gereğince araştırma çalışmalarının daha yoğun ilerlemesi gerekmektedir. Sürece devam edildiğinde sistemin en önemli girdileri olan öğrencilere yönelik hizmetler bulunmaktadır. Öğrenci hizmetleri, öğrencilere sunulan iş ve staj imkanları, aktif olarak çalışan çok sayıda öğrenci topluluklarının varlığı ve öğrenci danışmanlığı konularının etrafında toplanmıştır. İfadelerin neredeyse tamamı yakın zamanda kurulan vakıf üniversitelerinden oluşmaktadır. Bu durumun üniversite olarak var olma kaygılarıyla veya günümüz eğitim öğretim sisteminin öğrenci odaklılığı neticesinde oluştuğu söylenebilir. Öğrenci hizmetlerinde yaşanan olumlu gelişmelerin dışında mezunlarla iletişim, kariyer planlama ve rehberlik alanlarında sorunlar yaşadığı gözlenmiştir. Neredeyse tüm üniversiteler bu konuda zayıf olduklarını ifade etmişlerdir.

İşgören hizmetleri, zorunlu eğitim kapsamında verilen eğitimleri kurum içi çalışanlarının desteklenmesi ve geliştirilmesi bakımından çok önemlidir. Fakat incelenen üniversitelerde İşgören hizmetlerinin öneminin yeterince kavranmadığı gözlenmiştir. Genel olarak akademik ve idari kadroya mesleki gelişimleri için verilmesi gereken eğitimlerin verilmemesi üzerinde durulmuştur. Araştırılan üniversitelerin neredeyse yarısı vakıf devlet fark etmeksizin bu konuda yaşadıkları eksiklikleri ifade etmişlerdir. Sosyal ve eğitsel çalışmalarla işgörenlerinin aidiyetini ve mutluluğunu sağlamak, destek olmak üniversitelerin mutlaka üzerinde durması gereken sorumluluklarındandır.

Çalışmada çıktı olarak ele alınan maddelerin ortak noktası eğitim-öğretim süreci sonunda elde edilen varlıklara ilişkindir. Sistem öğelerinde çıktılara ilişkin güçlü yönler incelendiğinde topluma hizmet, araştırma, eğitilmiş insangücü ve ürün olarak temalara ayrılmıştır. Çıktı olarak topluma hizmet teması açısından analiz sonuçlarına bakıldığında üniversitelerin bu alanda yeteri kadar güçlü ifadeler barındırmadığı dikkat çekmekte zayıf yönlerde ifade edilen halka açık etkinliklerin yeteri kadar yapılmaması vurgusu da birbirini destekler niteliktedir. Bacanlı, ve diğerleri (2016) üniversitelerin hem yaptığı

harcamalar hem de istihdam ettiği personel ve sahip olduğu öğrenci dinamiği sayesinde şehir ekonomisine de çok büyük katkılar sağladığını gerek üniversitelerde çalışan personelin gerekse öğrencilerin sosyal yaşantılarını devam ettirebilmeleri açısından yapmış oldukları harcamaların şehir ekonomisinde büyük öneme sahip olduğunu ifade etmeleri üniversitelerin var olmasının dahi bulunduğu topluma büyük bir katkısı olduğunu ifade etmişlerdir.

Üniversitelerin temel işlevlerinden biri araştırmadır. Analizlere bakıldığında araştırma çıktılarının yeteri kadar güçlü yön ifadesi bulundurmamasının yanısıra akademik veri sayıları ve niteliği, ulusal ve uluslararası yapılan kongre sayılarının yetersizliği gibi zayıf yönlerin de bulunması genel olarak araştırma çıktılarında yaşanan sorunları göstermektedir. Finansal kaynak girdilerinde sözü edilen araştırma çalışmaları için yeteri kadar bütçenin ayrılmaması dolayısıyla akademik girişimciliğin teşvik edilmemesi bu durumun temel sebeplerinden birini oluşturmaktadır.

Eğitimli insangücü diğer adıyla mezunlar her üniversitenin çevresine saldıgı kökleri gibidir. Bu kökler ne kadar kuvvetli olursa üniversitenin varlığı da o kadar güçlü olur. Bu önemli çıktıya dair GZFT analizlerinde güçlü ve zayıf yönler kapsamında da yeteri kadar ifade bulunmadığı gözlenmiştir. Var olan maddeler incelendiğinde, yakın zamanda kurulan üniversitelerin, daha çok yabancı dil bilgisiyle mezun ettikleri öğrenciler üzerinden güçlü yön ifadeleri kullandıkları tespit edilmiştir. Son olarak ürün çıktılarına bakıldığında her üniversitenin kendi içerisinde farklı misyonu, vizyonu ve amacı vardır. Bu farklılıkların bir ürüne dönüştürülebilmesi üniversiteler adına önemli çıktılar oluşturacaktır. Eğitim ve araştırmalar sonucunda markalaşan ilaç veya kozmetik ürünleri üzerinden güçlü yön ifadeleri kullanılmıştır ve dikkat edildiğinde bu ifadeler araştırma kapsamındaki en köklü üniversitelere aittir. Dolayısıyla ülkedeki üniversitelerde yapılan araştırma çalışmalarının ürüne dönmesi aşamasında eksiklikler olduğu söylenebilir.

Çıktıları genel olarak değerlendirildiğinde girdilere ve işleme sürecine oranla daha az olduğu dikkat çekmiştir. Mantık olarak bir üniversitenin temel amacının araştırma yapmak, bilgi üretmek, eğitim vermek ve bu faaliyetlerin çıktılarını çevresine yaymak olduğu düşünüldüğünde ve GZFT analizlerindeki çıktı ifadelerinin yetersizliği bu noktada çok sayıda halledilmesi gereken eksikliklerin olduğunu düşündürmektedir. Çalışmada dönüt olarak ele alınan maddelerin ortak noktası eğitim-öğretim sürecine dair

girdilerden başlayarak işleme ve çıktı süreçlerine ilişkin olumlu ve olumsuz tüm ifadelerle ilişkindir. Sistem öğelerinde dönütlere ilişkin güçlü ve zayıf yönler incelendiğinde girdilere ilişkin, işlemeye ilişkin ve çıktılara ilişkin olmak üzere temalara ayrılmıştır.

Girdilere ilişkin dönütler oldukça az olup öğrencilerin üniversiteyi tercihi üzerinden ifadeler bulunmaktadır. Bu konuda var olan maddelerin hepsi de tek bir üniversiteye aittir. Dolayısıyla sistem girdileri açısından olumlu değerlendirmelerin üniversiteler tarafından çok sık yapılmadığı çıkarımına varılabilir. İşlemeye ilişkin olumlu dönütler daha sık yapılmıştır. İfadelerde program akreditasyon başarıları, toplum içindeki saygınlık, yürütülen çalışmalara dair olumlu geri dönüşler üzerinde durulurken öğrenci ve akademik kadro girdilerinin memnuniyet düzeyleri, altyapı yönetimleri, var olan kaynakları doğru kullanamama gibi sorunlarla karşılaşmıştır. İncelenen üniversitelerin çoğunluğunda bu tarz sorunlara dair dönütlerle karşılaşmıştır. Zayıf yön maddeleri de bu olumsuzlukları destekler niteliktedir. Teknokentlerin işlevsel olmayışı, öğrenci memnuniyetsizlikleri, eğitim programları, gereğinden fazla iş yükleri, eğitim-öğretimin istenen düzeyde olamaması gibi sorunlar ifade edilmiştir. Bu temaya ilişkin olumsuz dönütler yapan üniversiteler içinde vakıf üniversitelerinin olmadığı genel olarak kendi eğitim öğretim süreçlerine dair bu dönütleri, araştırmadaki devlet üniversitelerinin yaptığı gözlenmiştir. Çıktılara dair dönüt ifadeleri ise yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen başarılar üzerinden yapılmıştır. Genellikle devlet üniversiteleri çıktılarını değerlendirme eğilimi göstermiştir. Üniversitelerden beklenen, artık ulusal ve uluslararası rekabet alanında her türlü teknolojik, ekonomik, sosyal ve eğitsel değişime sadece ayak uydurmak değil, aynı zamanda doğrudan öncülük etmektir (Donat Bacıoğlu ve Vural, 2018). Dolayısıyla yaptığı geri bildirimlerle düzenli olarak kendini izleyen, değerlendiren ve değerlendirme sürecine göre yenileyen üniversiteler bu beklentiye karşılayabileceklerdir.

Çalışmada fırsatlar olarak ele aldığımız maddelerin ortak noktası üniversitelerin yerel, ulusal veya uluslararası çevresinde yaşanan olumlu veya olumsuz gelişmelerin üniversite bünyesinde yarattığı etki ile ilişkilidir. Ekonomik çevreye dair yerel fırsatlar genellikle bölgenin içerisinde bulunan sanayinin gelişmişliği, tedarik konusunda kolaylıklar, ildeki ve bölgedeki sivil toplum kuruluşları ve diğer kurumlarla iş birliği imkanları, üretim ekosistemine yakınlık, bölgedeki istihdam kapasitesinin yüksekliği gibi konularda dağılım göstermiştir. Birçok üniversite ekonomik çevresi açısından olumlu

özellikler vurgulasa da özel üniversitelerin devlet üniversitelerine göre daha fazla fırsat barındırdığı gözlenmiştir. Kurumsal ilişkiler anlamında iş birlikleri, olumlu ilişkileri, birbirlerine karşı maddi ve manevi destekleri içeren ifadeleri barındırmaktadır. Analizde dikkat çeken bu ilişkileri fırsat olarak değerlendiren veya bu tarz olumlu ilişkiler geliştirmeye çalışan üniversite sayısının az olmasıdır. Sosyal çevre bir üniversitenin içinde bulunduğu şehrin yaşam koşullarının rahatlığı, bölgenin güvenliği, öğrenci yurtlarının varlığı ve konumunun rahatlığı gibi genel sosyal yaşam yapısını içeren ifadeleri kapsamaktadır. Az sayıda üniversitenin sosyal çevre olanakları bakımından fırsatları olduğunu ifade ettiği gözlenmiştir.

Doğal konum ifadeleri incelendiğinde bölgenin veya bulunulan ilin barındırdığı ekolojik ve jeolojik yapıya dair olumlu özellikler vurgulanmaktadır. Doğal güzelliklere sahip oluşu, zengin yer altı ve yer üstü kaynaklara sahip oldukları vurgusunu yapan üniversitelerin hepsi devlet üniversitesidir. Vakıf üniversitelerinin bulunduğu bölge veya şehrin doğal konumu üzerinden fırsat ifadeleri kullanmadığı gözlenmiştir. Kültürel çevre kapsamında kültürel ve tarihi yapıdan güçlü, arkeolojik anlamda zengin, birçok bölgeden göç alma potansiyelinden dolayı kültürel çeşitliliklerin olması şeklinde ifadeler mevcuttur. Az sayıda üniversite kültürel çevreden kaynaklı fırsatlarının olduğunu ifade etmiştir. Stratejik konuma dair üniversitelerin bulunulan bölge veya şehir anlamında önemli lokasyonlarda oldukları ve bu lokasyonlar sebebiyle öğrenciler tarafından tercih edilebilirliğin, iş birliklerinin artma potansiyeline dair ifadeler bulunmaktadır. Analizlerde stratejik konum açısından kendisini şanslı ifade eden üniversite sayısı da oldukça azdır.

Turizm teması sosyal çevre, doğal konum ve kültürel çevrenin bir araya gelerek oluşturduğu potansiyel ifadelerini içermektedir. Bu fırsatları değerlendiren ve en uygun şekilde pazarlamasını yapan şehirlerin turizm potansiyeli artmaktadır. Az sayıda devlet üniversitesi turizmin olumlu özelliklerini fırsat olarak ifade etmiştir. Akademik çevre bir üniversite için içerisinde bulunduğu ve sürekli takip etmesi gereken bir alandır. Bulunduğu şehirde veya bölgede başka üniversitelerin olup olmadığı ve bu üniversiteler arasındaki yeri akademik çevreye dair bilgiler vermektedir. Analizde sadece iki üniversitenin akademik çevre bağlamında kendisini olumlu olarak nitelendirdiği gözlenmiştir. Ulusal çevredeki fırsatlar incelendiğinde kendi içerisinde ekonomik çevre, politik, akademik çevre, finansal kaynak, sosyal çevre, teknolojik çevre ve hukuki olmak

üzere temalara ayrılmıştır. Ulusal çevreyle ilgili fırsatlarla ifade edilmek istenen bulunulan ülkeye ait yaşanan gelişmelerin üniversitelere olumlu anlamda yansımalarıdır. Bu olumlu yansımaların en başında ekonomik çevre gelmektedir. Analizde ekonomik çevreye ilgili ülkede artan istihdam vurgusu, mezunların ulaştığı pozisyonların üniversitelere olumlu dönüşü gibi ifadeler yer almaktadır. Politik olarak yeni YÖK çalışmaları, teknoloji, bilim ve inovasyona verilen önemin artışı, mezun sayısının artışı gibi ifadeler kullanılmıştır. Ülke politikalarının fırsatlar içerdiğini ifade eden üniversitelerin hepsi devlet üniversitesidir.

Akademik çevre bağlamında kurumlar arası ilişkilerin artması, hayat boyu öğrenme taleplerinin olması, yenilikçi eğitim modelleri, girişimciliğin ve disiplinler arası çalışmaların artış göstermesi üniversitelerin birbirleri için itici bir güç oluşturabilmeleri anlamında çok sayıda fırsatı barındırabilir. Genel anlamda akademik çevreyi devlet üniversiteleri dikkate değer bulmuştur ve bu konuya GZFT analizlerinde yer vermişlerdir. Finansal kaynak olarak TÜBİTAK ve diğer ilgili kurumların araştırma faaliyetleri için ayırdıkları payın artış göstermesi ve araştırma faaliyetlerine destek olan kurum sayılarının artışı noktasında fırsat ifadeleri kullanılmıştır. Az sayıda üniversite finansal kaynak olarak fırsat ifadesi belirtmiştir. Sosyal çevre incelendiğinde çevre ve doğanın korunmasına karşı alınan tedbirler, sağlık alanındaki gelişmeler, yeni kuşak öğrencilerin eğitime bakış açılarına dair olumlu gelişmeler, üniversitelerin ulusal çevresinin sosyal olarak içerdiği fırsatlardır. Bu tarz olumlu gelişmelere az sayıda üniversitenin değindiği gözlenmiştir. Bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle ülkemizde uzaktan eğitim teknolojilerindeki ilerlemeler üzerine yapılan ifadeler teknolojik çevre kapsamındadır. Az sayıda üniversitenin GZFT analizlerinde teknolojik çevreye yer verildiği görülmüştür. Yerel çevre hukuki olarak incelendiğinde araştırma alanında yapılan yasal düzenlemelere dair ifadeler yer almaktadır. İncelenen üniversitelerden yalnızca iki tanesi hukuki alanda yaşanan gelişmelerden kaynaklı fırsatlara değinmiştir. Uluslararası çevreden kaynaklı fırsatlar uluslararası iş birlikleri, öğrenci değişim programları üzerinde yoğunlaştığı gözlenmiştir. Sağdıç (2020) 'ın da önemini vurguladığı küreselleşme kavramının etkisiyle üniversiteleri sadece bulundukları bölge ihtiyacını karşılayan insan gücü yetiştiren kurumlar olarak düşünmemeli çağın ve yaşamın gerekliliklerine uygun hızlı değişime ve değişen teknolojiye ayak uyduran, gelişimi tahmin ederek buna uygun eğitim veren yeni üniversite anlayışının gerekli olduğu da düşünülmelidir. Uluslararasılaşma ve küresel rekabet ortamı dikkate alınmalıdır. Yükseköğretim kurumları, uluslararası iş

birlikleri, öğrenci ve akademik personel değişim programları, çift diploma ve ortak araştırma projeleri gibi faaliyetlerle uluslararasılaşma sürecini hızlandırmalıdır. Küresel rekabet ortamında yerini sağlamlaştırmak isteyen üniversiteler, uluslararası düzeyde tanınabilirlik ve çekicilik kazanmalıdır.

Uluslararası bağlamda teknolojik çevre sadece bilgiye erişimi artırmakla kalmaz, aynı zamanda eğitim süreçlerini daha etkili ve verimli hale getirmektedir. Küresel düzeyde eğitimde teknolojinin entegrasyonu, geleceğin öğrenme ortamlarını şekillendirmekte ve her bireye eşit eğitim fırsatları sunmada kritik bir rol oynamaktadır. Üniversitelerin uluslararası bağlamda stratejik konumu, sadece akademik ve araştırma kapasiteleri açısından değil, aynı zamanda ekonomik, sosyal, kültürel ve çevresel etkileri açısından da büyük bir öneme sahiptir. Bu üniversiteler, küresel sorunlara çözüm bulmada, ekonomik kalkınmayı desteklemede, kültürel anlayışı geliştirmede ve sürdürülebilir kalkınmayı teşvik etmede kritik bir rol oynar. Bu nedenle, üniversitelerin stratejik olarak konumlandırılması ve desteklenmesi, küresel kalkınma hedeflerine ulaşmada önemli bir strateji olarak kabul edilmelidir. Uluslararası araştırma fonlarının artışı üniversitelerin finansal kaynak anlamında getirilerinin yükselmesine katkıda bulunarak araştırma çalışmaları için destek sağlamaktadır. Bilimsel ilerleme, teknolojik yenilik, ekonomik büyüme ve küresel sorunların çözümü açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu fonlar, araştırmacıların ve kurumların kapasitelerini artırır, uluslararası iş birliklerini teşvik eder ve küresel topluma geniş çapta faydalar sağlar. Bu nedenle, uluslararası araştırma fonlarının artırılması hem ulusal hem de küresel düzeyde stratejik bir öncelik olarak görülmelidir. Uluslararası akademik çevre bağlamında stratejik planlarda yükseköğrenim sektörünün büyümesi, uluslararasılaşma eğiliminin artması, uluslararası sempozyumlara ev sahipliği yapma vb. konular üzerine yoğunlaşmıştır. Uluslararası akademik çevreler bilgi üretimi, yayılımı, eğitim kalitesi ve küresel sorunlara yönelik çözümler geliştirilmesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu çevreler, farklı ülkelerden akademisyenler, araştırmacılar ve öğrenciler arasında iş birliği ve bilgi alışverişini teşvik eder.

Stratejik planlarda tehdit maddeleri yerel, ulusal ve uluslararası alanda meydana gelen olumsuz durumların üniversitelere yansımalarını içermektedir. Stratejik planlar incelendiğinde bu olumsuz durumların daha çok ulusal çevreye dair olduğu tespit edilmiştir. Ulusal çevrede üniversiteler için tehdit içeren unsurların başında politik

unsurlar gelmektedir. Kil, Özkan ve Aykaç (2021)'ın yaptığı araştırma da bu durumu destekler nitelikte en çok değinilen sorunun bürokratik/politik etkilere kaynaklanan sorunlar olduğu ifade edilmiştir. Doğan (2013), son yıllarda yükseköğretim kurumlarının niceliklerinde hızlı bir artış olması üniversitelerin henüz çözüm getirilmemiş pek çok sorununa yenilerinin eklenmesine sebep olduğunu belirtmiştir. Bu nicel büyümeyle birlikte yükseköğretimin kalitesi ve eğitimin niteliği olumsuz olarak etkilenmektedir. Üzerinde ciddi şüpheler doğmakta ve (Kil, Özkan, & Aykaç, 2021; Kızıltan & Bayraktar, 2017; Doğan 2013) bu bağlamda, yükseköğretimin karşılaştığı çözülmemiş sorunların artan bir şekilde devam ettiği düşünülmektedir (Kil ve diğerleri, 2021). Bu artan sorunlar içinde öğrencilerin kendi yaşadıkları şehirlere yakın üniversiteleri tercih etmesi bazı bölümlerin boş kalmasına neden olurken bazı bölümlerde de kapasiteyi aşan öğrenci sayıları eğitim ve öğretim sürecinde yaşanan zorlukları tetiklemiştir. Üniversite sayısının artışıyla mevcut bölümlerin dolması için üniversiteye girişteki baraj puanlarının düşürülmesi, düşük nitelikteki öğrencilerin de üniversiteye girmesine yol açmıştır. Nitelik olarak yetersiz öğrencilerin eğitim-öğretim sürecine katılması hem eğitim kalitesini hem de çıktıları olumsuz anlamda etkilemiştir. Özetle Karakütük ve Özdemir (2011)'in ifade ettiği gibi, üniversite sayılarındaki artış, üniversitelerden beklenen eğitim, öğretim, araştırma ve toplumsal hizmet kalitesinin de düşmesine, dolayısıyla yükseköğretim kurumlarının niteliğinde ciddi bir zedelenmeye sebebiyet verdiğini söylemek veya Bektaş, Fidan ve Keçeci (2011) ifade ettiği gibi gerekli altyapı, kadro, donanım ortamı sağlanamadan sürekli olarak yeni üniversite açılması kontenjanların arttırılması veya ikinci öğretim programlarının açılması herhangi bir plan dahilinde günümüz ya da gelecekteki bir ihtiyacı karşılamaya yönelik olduğunu söylemek zor olacaktır. Üniversite mezunlarının fazla olmasına ülkede yaşanan ekonomik dalgalanmalar ve sıkıntılar da eklenince istihdam problemleri ortaya çıkmaktadır. Devlet bütçesinin yeni açılan üniversitelere daha yoğun oranda aktarılması veya özel üniversitelerdeki bütçe esnekliğinin kamu üniversitelerinde olmaması üniversiteler arası haksız rekabet ortamını daha da kızıştırmaktadır. Akademik çevrede akademik kariyere olan talebin az olması, araştırmaların nitelikli bilimsel çıktılara dönüştürülebilmesi gibi konularda da sıkıntı yaşandığı gözlenmiştir. Yükseköğretim mevzuatının sürekli değişimi ve karışık olması, tüm üniversitelerin ortak bir kanun çerçevesinde değerlendirilmesi gibi hukuki bağlamdaki kısıtlamalar da üniversitelerin işleyişini olumsuz anlamda etkilemektedir. Üniversiteler için yerel çevrelerinde ağırlıklı olarak ekonomik ve sosyal bağlamda sorunlar yaşandığı belirtilmiştir. Üniversitelerin sanayi bölgelerine uzaklığı, yeterli staj

imkanlarının bulunmaması, sanayi-üniversite iş birliklerinin yeterli düzeyde yapılmaması üniversitelerin yerel çapta yaşadığı sorunlardır. Meriç (1998) çalışmasında bu soruna vurgu yaparak üniversite-sanayi iş birliğinin bir an önce gerçekleştirilerek, yüksek-öğretim kurumlarının gerçek işlevi olan topluma hizmetin gerçekleştirilmesi gerektiğinin altını çizmiştir. Genellikle bütçenin daha fazla gelişmiş kentlere aktarımı Anadolu şehirlerinin sosyo-ekonomik anlamda geri kalmasına neden olmaktadır. Bu durumda üniversitelerin stratejik planlarında tehdit unsuru olarak yer almaktadır. Uluslararası çevre bağlamında üniversiteleri etkileyen tehditlerin çok sayıda olmadığı gözlenmiştir. Daha çok akademik çevrede yaşanan nitelikli akademisyenlerin yurt dışı üniversitelerini tercihi önemli bir tehdittir. Bu durum ülkede yaşanan politik unsurlardan kaynaklanmaktadır. Akademik kadronun haklarının korunması, bütçe planlamaları, kadro sorunları, akademik olarak ilerlemenin zorlukları vb. durumlar akademisyen kayıplarına yol açmaktadır. Küresel ekonomideki dalgalanmalar araştırma projelerine yapılan yatırım paylarını da sürekli olarak etkilemektedir. Ulusal da yaşanan rekabet küresel anlamda da yaşanmakta üniversitelerin birbirleriyle ilişkileri, birbirlerini sürekli takip ederek kendilerini geliştirmeleri oldukça önemlidir. Üniversiteler için tehdit oluşturan durumların önüne geçebilmek adına bazı noktalara dikkat edilmesi gerektiğini vurgulayan Kızıltan ve Bayraktar (2017) iş dünyası ile ilişkiler iyi planlanmalı, teknoloji üretilmeli ve piyasaya sürülmeli, iç yönetsel işleyişte hızlı ve demokratik olmalı, olumsuz dış etkilerden veya baskı kaynaklarından arınmalı, akademisyen yetiştirmede üniversite kavramının içeriğine uygun yaklaşımları hayata geçirilmeli, fakülte bölüm anabilim dalı açılması ve kontenjanlarının belirlenmesinde istihdam ve geleceğe yönelik ihtiyaçlar dikkate alınmalıdır gibi önerilerde bulunmuştur.

BÖLÜM VI.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuçları ve önerileri yer almaktadır.

Sonuçlar

1. Araştırmada en fazla güçlü yön ifadeleri kullanılmıştır. Bu güçlü yönlerde en fazla girdilere ait maddeler bulunmaktadır. Sırasıyla işleme, çıktı ve dönütler olmak üzere sıralanmıştır.
2. Güçlü yön ifadeleri incelendiğinde girdilere ilişkin maddeler, en çoktan en aza doğru altyapı, insangücü, eğitim programı, finansal kaynak, öğrenci ve öğrenci hizmetleri konularıyla ilgilidir.
3. İşlemeye ilişkin maddeler, yoğunluklarına göre sırasıyla yönetim, eğitim-öğretim, öğrenci hizmetleri, araştırma ve işgören hizmetleri konularıyla ilgilidir.
4. Çıktılara ilişkin maddeler en çoktan en aza doğru topluma hizmet, araştırma, eğitimli insangücü ve ürün temalı konuları içermektedir.
5. Dönütlere ilişkin ifadelerde ise yoğunluklarına göre işlemeye ilişkin, çıktılara ilişkin ve girdilere ilişkin olarak sıralanmıştır.
6. Araştırmadaki zayıf yön ifadelerinde en fazla girdilere ilişkin madde bulunmaktadır. Sırasıyla işleme, dönüt ve çıktıya dair maddeler bulunmaktadır.
7. Zayıf yön ifadeleri incelendiğinde girdilere ilişkin maddeler en çoktan aza doğru altyapı, insangücü, finansal kaynak, eğitim programı ve öğrenci temaları olarak sıralanmıştır.
8. İşlemeye ilişkin maddeler en çoktan en aza doğru yönetim, öğrenci hizmetleri, eğitim-öğretim, iş yükü, işgören hizmetleri ve araştırma konularını kapsamaktadır.
9. Çıktılara dair maddeler yoğunluklarına göre araştırma, eğitimli insangücü ve topluma hizmet konularını içermektedir.
10. Dönütlerle ilgili ifadeler ise en çoktan aza doğru işlemeye ilişkin, girdilere ilişkin ve çıktılara ilişkin olmak üzere sıralanmıştır.
11. Fırsatlarla ilgili maddelerin tamamını çevre ögesi oluşturmaktadır.

12. Fırsatlar incelendiğinde çevreye ilişkin maddeler en çoktan en aza doğru yerel çevre, ulusal çevre ve uluslararası çevre konularında sıralanmıştır.
13. Tehditlerle ilgili maddelerin tamamını çevre ögesi oluşturmaktadır.
14. Tehditler incelendiğinde yoğunluklarına göre ulusal çevre, yerel çevre ve uluslararası çevre temalarını içermektedir.

Öneriler

Araştırma sonucunda geliştirilen öneriler, uygulamaya ve araştırmaya dönük öneriler şeklinde sınıflandırılmıştır.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

1. GZFT analizleri hazırlanırken üniversiteler kendilerini daha objektif değerlendirmelidir.
2. Fırsat ve tehdit ifadeleri üniversitelerin dış çevresiyle ilgili olmalı çevreden gelebilecek olumlu veya olumsuz durumların üniversiteye etkileri değerlendirilerek yazılmalıdır.
3. Güçlü ve zayıf yönler de üniversitelerin iç çevrelerine özel kalmalı çevreleriyle ilgili değerlendirmelerden kaçınılmalıdır.
4. GZFT analizleri hazırlanırken belirsiz ifadelerden kaçınılarak daha anlaşılır maddeler yazılmalıdır.
5. GZFT analizi, düzenli aralıklarla gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir. Üniversitenin iç ve dış çevresinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak için analiz dinamik tutulmalıdır.
6. Stratejik planlar, tüm tarafların katılımını teşvik ederek ve sürekli gelişim anlayışını benimseyerek oluşturulmalıdır.

Araştırmaya Yönelik Öneriler

1. Üniversitelerin ifade ettiği zayıf yönlerini geliştirmeye yönelik daha detaylı araştırmalar yapılabilir.
2. Bölgesel farklılıkların GZFT analizine yansımaları çalışılabilir.

KAYNAKÇA

- Abc Future. (2024). <https://abcfuture.com.tr/tr/universities/ostim-technical-university> adresinden alındı
- Acar, İ. A., Gençtürk, M., Göktepe, Ö., Keçeci, D., Kırdemir, V., & Yılmaz, C. (2005). Üniversitelerde stratejik planlama sürecinde eğitime yönelik sürdürülebilir kalite uygulamaları -Süleyman Demirel Üniversitesi örneği-. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi.*
- Afyon Kocatepe Üniversitesi. (2024). <https://aku.edu.tr/hakkimizda/universitemizgenel-bilgiler/tarihce/> adresinden alındı
- Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilgi Sistemi. (2024). <https://bys.aku.edu.tr/ogrsayilarr.php> adresinden alındı
- Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi. (2024). <https://www.agri.edu.tr/detail.aspx?bid=596&tid=15> adresinden alındı
- Akkuş, A. (2023). Yükseköğretimde stratejik planlama ve kalite yönetimi ilişkisi : Türkiye'deki uygulamalar üzerine bir araştırma. *Doktora Tezi*. Ankara.
- Akkuş, B., & Alevok İzci, N. (2018). Sistem Yaklaşımı, Kavramları ve Yönetim. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 223- 237.
- Akyol, B., Yılmaz, K., Çavuş , B., & Aksoy, V. (2018). Akademizyen Yöneticilerin Görüşlerine Göre Türkiye'de Yükseköğretimin Sorunları. *Turkish Studies Educational Sciences*, 111-131.
- Anameriç, H. (2009). Yönetimde sistem yaklaşımı. *Yayımlanmamış Çalışma Raporu*.
- Arslan, M. M. (2009). Türk devlet üniversitelerinde değerlerin analizi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(3), 729-742.
- Arslanoğlu , İ. (1998). Türk eğitim sisteminin tarihsel gelişimi ve bugünkü durumu. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 4(5), 63-78.

- Artvin Çoruh Üniversitesi.* (2024). https://obs.artvin.edu.tr/oibs/public_stats/index.aspx adresinden alındı
- Aslan, G. (2008). Türkiye Üniversitelerinde Neoliberal Değişim: Öğretim Üyelerinin Kavram ve Uygulamalara İlişkin Değerlendirmeleri. *Doktora Tezi*. Ankara.
- Bacanlı, H., Erişen, Y., Çeliköz, N., Dombaycı, M., Karadağ, E., Toprak, M., . . . Kireççi, M. (2016). Türkiye’de Üniversite Öğrencisi Olmak: Şehir Halkı, Türk ve Uluslararası Öğrenciler Bağlamında Karşılaştırmalı Bir Alan Araştırması. *Yükseköğretim Dergisi*, 49-61.
- Balta Peltekoğlu, F. (1993). Kurum İçi İletişim ve Kurumsal İmaja Katkısı. *Marmara İletişim Dergisi*(4).
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Umut Yayım.
- Başaran, İ. E., & Çınkır, Ş. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (4 b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bektaş, S., Fidan, Ş., & Keçeci, S. (2011). Yükseköğretimde Sorunlar ve Öneriler. 18-22. Ankara.
- Birinci, M. (2014). Üniversitelerde stratejik yönetim uygulamalarının performansa etkileri: Devlet ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırmalı analizi. *Yükseköğretim Dergisi*, 4(3), 135-147.
- Boğaziçi Üniversitesi.* (2023). Sayılarla Boğaziçi Üniversitesi: https://bogazici.edu.tr/tr_TR/Content/Genel/Sayilarla_Bogazici_Universitesi adresinden alındı
- Bursalıoğlu, Z. (1970). Eğitim Örgütüne Sistem Yaklaşımı. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 3(1), 57-64.
- Çağ Üniversitesi.* (2022). <https://www.cag.edu.tr/tr> adresinden alındı
- Çağatay, N. (1990). Türk yükseköğretim tarihine genel bakış. *Belleten*, 54(211), 1209-1220.

- Çakır, B. (2020). Devlet üniversitelerinin stratejik planlarının tutarlılık açısından değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde stratejik planlama ve okulların stratejik planlama açısından nitel değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 251-268.
- Çatı, K., Bilgin, Y., Kesici, B., & Kethüda, Ö. (2016). Üniversitelerin Stratejik Planlarının Girişimci Üniversite Bağlamında İncelenmesi. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39-58.
- Çobanoğlu, İ. H. (2020). Araştırma Örneklemine Belirlenmesi. E. Oğuz, & E. Oğuz (Dü.) içinde, *Eğitimde Araştırma Yöntemleri* (s. 119-139). Ankara: Eğiten Kitap Yayıncılık.
- Çukurova Üniversitesi. (2024). <https://www.cu.edu.tr/institutional/university/genel-bilgi/#:~:text=%C3%87ukurova%20%C3%9Cniversitesinde%202.297%20Akademik%20Personel,e%C4%9Fitim%20ve%20%C3%B6%C4%9Fretiminde%20g%C3%B6rev%20almaktad%C4%B1r>. adresinden alındı
- Dağlar, H. (2019). Stratejik planlama kapsamında Türkiye'deki üniversitelerin stratejik amaçlarının analizi. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 4(1), 1-12.
- Doğan, D. (2013). Yeni kurulan üniversitelerin sorunları ve çözüm önerileri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(2), 108-116.
- Donat Bacioğlu, S., & Vural, L. (2018). Öğretmen Adaylarının Akademik Hizmetlere İlişkin Görüşleri ve Memnuniyet Düzeyleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(47), 158-178.
- Ege Üniversitesi. (tarih yok). https://ege.edu.tr/tr-1/duyuru_bugune_ege_universitesi.html#:~:text=2023%20y%C4%B1l%C4%B1%20itibariyle%20Ege%20%C3%9Cniversitesi,Uygulama%20ve%20Ara%C5%9F%C4%B1rma%20Merkezi%20bulunmaktad%C4%B1r. adresinden alındı
- Erdem, A. R. (2006). Dünyadaki yükseköğretimin değişimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 299-314.

- Erdem, A. R. (2013). Bilgi Toplumunda Üniversitenin Değişen Roller ve Görevleri. *Yükseköğretim Dergisi*, 109-120.
- Eren, V., Orhan, U., & Dönmez, D. (2014). Üniversitelerde stratejik planlama süreci: Devlet ve vakıf üniversitelerinde karşılaştırmalı bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2), 121-143.
- Ergin Kocatürk, H. (2021). Türkiye'de Yükseköğretim Yönetimi: Tarihsel Dönüşüm, Sistem Koordinasyonu ve Kurumsal Yönetişim. *Doktora Tezi*. Eskişehir.
- Eryiğit, B. H. (2013). Stratejik planlama, stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlar ve stratejik yönetim okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), 152-172.
- Gedikoğlu, T. (1991). Çağdaş yükseköğretim: Önemi, sorumlulukları, planlı değişim ve yönetim. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 15(81), 20-29.
- Göktaş, Y. (2008). Yükseköğretimin Sorunları ve Bunlara Yönelik Çözüm Önerileri I: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Sistemi. *Liberal Düşünce Dergisi*, 141-147.
- Gül, M. (2018). Türkiye'deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarına göre güçlü ve zayıf yönlerinin incelenmesi. *Yükseklisans Tezi*. Ankara.
- İlhan, C. E. (2020). Devlet üniversitelerinde stratejik planların stratejik planlama kılavuzuna uygunluğunun incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Bursa.
- İstanbul Kültür Üniversitesi*. (2024). <https://www.iku.edu.tr/tr/istanbul-kultur-universitesi-hakkinda> adresinden alındı
- İstanbul Ticaret Üniversitesi*. (2024). <https://ticaret.edu.tr/istanbul-ticaret-universitesi-tarihce/> adresinden alındı
- İstatistik Havuzu Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı. (2024). <https://oidb.ankara.edu.tr/2024/03/13/mart-2024-istatistik-havuzu/> adresinden alındı

İstinye Üniversitesi. (2024). <https://www.istinye.edu.tr/tr/anasayfa?ref=2223logo> adresinden alındı

Işık, H., & Aypay, A. (2004). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanakkale ilinde yapılan bir inceleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(3), 349-363.

Kahraman Çatı, Y. B. (2016). Üniversitelerin Stratejik Planlarının Girişimci Üniversite Bağlamında İncelenmesi. *Eğitim Fakültesi Dergisi*(2), 39-58.

Kahraman, Y. (2009). Türkiye'de devlet üniversitesi yöneticilerine göre stratejik planlamanın uygulanabilirliği. *Doctoral dissertation, Sakarya Üniversitesi.* Sakarya.

Karadeniz Teknik Üniversitesi. (2024). <https://www.ktu.edu.tr/tr/geneltanitim#:~:text=Bug%C3%BCn%2012%20fak%C3%BClte%2C%206%20enstit%C3%BC,%C3%BClkemizin%20%C3%B6nde%20gelen%20%C3%BCniversitelerinden%20biriyiz.> adresinden alındı

Karakütük , K., & Özdemir, Y. (2011). Bilim İnsanı Yetiştirme Projesi (BİYEP) ve Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı'nın (ÖYP) Değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 36(161), 26-38.

Karaman, A. E. (2011). Üniversitelerin stratejik slanlarındaki SWOT analizi. *Bilim Uzmanlığı Tezi.* Malatya.

Kaygısız, E. (2017). Üniversitelerde strataejik planlama: Trakya bölgesindeki üniversitelerin stratejik planlarının karşılaştırılması. *Yüksek Lisans Tezi.* Tekirdağ.

Kil, G., Özkan, M., & Aykaç, N. (2021). Yükseköğretimde Yaşanan Sorunların Değerlendirilmesi: Bir Meta-Sentez Çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(59), 85-109.

Kıral, E., & Deliveli, K. (2019). Yönetim Süreçleri. N. Cemaloğlu, & M. Özdemir içinde, *Eğitim Yönetimi* (s. 161-216). Ankara: Pegem Akademi.

- Kızıltan, Ö., & Bayraktar, O. (2017). Türkiye’de Yükseköğretimde Nicel Değişimler Karşısında Kalıcı Sorunlar. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi / Researcher: Social Science Studies*, 598-619.
- Kocaoğlu , M., Karaman, S., Sarıgül, M. M., & Öztaş, N. (2020). Üniversitelerde stratejik planlama süreçlerinin karşılaştırmalı analizi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 22(39), 225-238.
- Kocatepe, Ş. (2010). Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite uygulamalarının okul yöneticileri tarafından algılanması. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.
- Kunt, Ş. (2012). Türkiye' de Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*. Adana.
- Küçüker , E. (2012). Türkiye'de Kalkınma Planları Kapsamında Yapılan Eğitim Planlarının Analizi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(1), 9-26.
- Meriç, M. (1998). Türkiye’ de yükseköğretimde finansman sorunu. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 49-66.
- Nartgün, Ş. S. (1996). Yükseköğretimde stratejik planlamanın uygulanabilirliği. *Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Bolu.
- Okan Üniversitesi. (2023). <https://www.okan.edu.tr/sayfa/407/tarihce/> adresinden alındı
- Öcal, H. (2018). Üniversite stratejik planlarının inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet değişkenleri açısından incelenmesi ve bir model önerisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.
- Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı. (2023). <https://oidb.mu.edu.tr/tr/ogrenci-sayilari-2874> adresinden alındı
- Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı. (2024). <https://www.cumhuriyet.edu.tr/ogrenci/ogrenci-sayilari> adresinden alındı

- Önen, S. M., & Uysal, G. (2021). Yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama: Doğu Anadolu Bölgesi üniversitelerinde karşılaştırmalı bir analiz. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(1), 63-79.
- Örücü, D. (2019). Eğitim Yönetiminin Kuramsal Temelleri ve Uygulama. N. Cemaloğlu, & M. Özdemir içinde, *Eğitim Yönetimi* (s. 103-126). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdem, G. (2011). Yükseköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Analizi.
- Özdemir, D. (2019). Eğitimde stratejik plan SWOT analizi: Türkiye'deki devlet üniversitelerinin SWOT analizlerinin değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Manisa.
- Özveren Aşkın, N. (2021). Eğitim kurumlarında stratejik planlamaya bakış ve uygulama engelleri: Mersin ilindeki devlet okulları ve özel okulların karşılaştırmalı analizi. *Doktora Tezi*. Mersin.
- Sağdıç, S. (2020). Devlet ve vakıf üniversitelerinde stratejik planlama: Gazi Üniversitesi ve Atılım Üniversitesinin karşılaştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*. Kırıkkale.
- Süleyman Demirel Üniversitesi*. (2024). <https://w3.sdu.edu.tr/> adresinden alındı
- Şener, T. (2009). Eğitimde stratejik planlama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.
- Tekin, S. (2017). Üçüncü kuşak üniversiteler ve üçüncü kuşak üniversitelerin stratejik planlaması. *Yükseklisans Tezi*. Ankara.
- Türk- Alman Üniversitesi*. (2024). <https://www.tau.edu.tr/tr> adresinden alındı
- Türkoğlu, M., & Yetişen, S. (2018). Türkiye'de 2008 yılında kurulan devlet üniversitelerinin stratejik planlarının karşılaştırılması. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6(15), 649-675.
- Tütünsatar, A. (2010). Yükseköğretimde Stratejik Planlama: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta.

- Ulaş , Ş. (2007). Türkiye - Azerbaycan Eğitim Sistemleri ve Eğitim İlişkileri. *Yükseklisans Tezi*. İstanbul.
- Vural Yılmaz, D. (2016). Türkiye'deki devlet üniversitelerinde uluslararasılaşma süreci: Stratejik planlar üzerinden bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(4), 1191-1212.
- Yalçın, F. (2015). Stratejik planlamada halkla ilişkilerin rolü: Devlet ve vakıf üniversiteleri üzerine bir inceleme. *Yükseklisans Tezi*. Ankara.
- Yanpar Yelken, T., Üredi, L., & Kılıç, F. (2010). Stratejik planlama ve uygulamalarına ilişkin ilk ve orta öğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerinin incelenmesi. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*(1), 38-50.
- Yıldırım, K. (2019). Eğitim Planlaması ve Ekonomisi. M. Ö. Necati Cemaloğlu içinde, *Eğitim Yönetimi* (s. 263-294). Ankara: Pegem Akademi.
- Yılmaz, K. (2003). Kamu kuruluşları için stratejik planlama uygulaması. *Sayıştay Dergisi*(50-51), 67-86.
- Yiyit, T., & Çorbacıoğlu, S. (2014). Devlet üniversitelerinde stratejik planlama ve örgütsel öğrenme ilişkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(24), 171-204.
- YÖK. (2022). <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2023/turk-universiteleri-dunya-siralamasinda-yukseldi-bilimsel-uretim-arti.aspx#:~:text=QS%202024%20D%C3%BCnya%20%C3%9Cniversiteleri%20S%C4%B1ralamas%C4%B1,431'inci%20olarak%20yer%20ald%C4%B1.adresinden alındı>
- Yöntem, E. (2023). Yükseköğretim Değişen Eğitim Politikaları Bağlamında Kalite Güvencesi: İngiltere, Kore ve Türkiye Üzerine Bir Analiz. *Doktora Tezi*. Kırıkkale.
- Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı.* (2023). <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2023/yuksekogretimde-yeni-istatistikler.aspx#:~:text=Y%C3%BCksek%C3%B6%C4%9Fretim%20Kurulu%20Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı>

20Ba%C5%9Fkanl%C4%B1%C4%9F%C4%B1&text=2022%2D2023%20e%C4%9Fitim%20%C3%B6%C4%9Fretim%20y%C4%B1l%C4%B1nda,vak%C4%B1f%20meslek adresinden alındı

Yükseköğretim

Kurumu.

(2023).

<https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2023/yuksekogretimde-yeni-istatistikler.aspx> adresinden alındı

