

Akdeniz Bölgesi Yükseköğretim Kurumları Stratejik Planlarının DPT Modeline Göre Kıyaslanması

Comparison of Model with Higher Education Institutions in the Mediterranean Region Strategic Plans DPT

Hakan ÇETİN

Dr., Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, (hakanc@akdeniz.edu.tr)

Sebahattin TAŞ

Yrd. Doç. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, (sebahattintas@akdeniz.edu.tr)

ÖZET

Bu çalışma, Akdeniz Bölgesinde bulunan 8 devlet üniversitesinin hazırlanmış olduğu ve internet sitelerinde yayımlanan stratejik planlarının karşılaştırmalı incelemesini kapsamaktadır. Çalışmanın amacı, bilimsel bilginin ve planlı hareket etmenin temel unsurları olduğu üniversitelerde hazırlanan stratejik planların mevzuata uygunluğunu tespit etmektir. Bu araştırma nitel araştırma deseninde tasarlanmış olup karşılaştırma sürecinde Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) kamu kurumları için hazırlanmış olduğu "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu" referans alınmıştır. Çalışmada, Üniversite Stratejik planlarının, hazırlık çalışmaları, durum analizi, geleceğe bakış, maliyetlendirme, izleme ve değerlendirme kriterleri temel alınarak kılavuz ile uygunluğu araştırılmıştır. Stratejik planlamanın yükseköğretimde planlama sistemine yerleştirme sürecinin incelendiği çalışmada doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Çalışma bulguları göstermektedir ki; Akdeniz Bölgesinde bulunan yükseköğretim kurumlarının stratejik planlarının DPT'nin öngörmüş olduğu süreçte; hazırlık çalışmaları, durum analizi, geleceğe bakış alanlarında eksik ve düzeltilmesi gereken noktaların olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda seçilen üniversitelerdeki stratejik planların yeniden gözden geçirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler:

*Stratejik Planlama,
Yükseköğretim,
Üniversite*

ABSTRACT

This study covers the comparative investigation of strategic planning prepared by and published in the web pages of 8 public universities in Mediterranean Region. The study was designed as qualitative research design. The aim of the study is to search the appropriateness of the strategic plans to the legislation which are developed in the universities where the scientific knowledge and planned action are the main elements. In the process of comparison, "Strategic Planning Guideline for Public Administration" developed by State Planning Agency was followed. The appropriateness of university strategic plans to the guideline were researched based on Preparation studies, Case Studies, View of the Future, Costing, Follow-up and Evaluation criteria. Document analysis technique was used in the study which examined to place strategic planning in the planning process of higher education. The results of the study indicated that strategic plans of higher education institutions in Mediterranean Region had insufficiencies and needed to be re-organized in terms the criteria of "preparation studies, case studies and view of the future" posed by State Planning Agency. This study refers that strategic plans in the selected universities should be re-considered.

Keywords:

*Strategic Plan,
Higher Education,
University*

1. GİRİŞ

Günümüzde bilgi akışının hızlanması, bu doğrultuda her alanda değişim ihtiyacının baş göstermesi ülkeleri ve kurumları yönetim felsefesi açısından değişikliğe zorlamıştır. Yıllardır gündemde olan kamu kurumlarının işleyişlerindeki mevcut sıkıntılar ve yönetsel çıkmazlar karar vericileri daha stratejik düşünmeye sevk etmekte ve uzun vadeli planlar yapmaya yöneltmektedir. Bu doğrultuda şirketler, kurumlar ve ülkeler yönetim anlayışında stratejik planlama ve stratejik yönetim gibi yeni yönetim düşünceleri geliştirmişlerdir.

Stratejik planlama ve stratejik yönetim düşünceleri değişimin etkisiyle birlikte, tüm örgütlerde uygulandığı gibi yükseköğretim kurumlarında da uygulanmaya başlanmıştır. Bir kurum olarak yükseköğretimin sahip olduğu organizasyonel yapı, modern dünyada karşımıza çıkan en karmaşık organizasyonel yapılarıdır (Hoff, 1999: 311-331). Eğitimde en üst noktada yer alan yükseköğretim kurumları, çağın gelişmelerine yön verme ve değişimi elinde bulundurma noktasında stratejik öneme sahip kurumlardır. Yükseköğretim kurumlarının kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmeleri, iyi bir planlama ve bu planın etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır (Çalık, 2003: 251-268).

Resmi Gazetede 10.12.2003 tarihinde yayınlanan 5018 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu" ile Türkiye'de bulunan kamu kurumlarında yönetim anlayışında değişikliğe gidilmiştir. Bu kanuna ek olarak 26.05.2005 tarihinde

çıkarılan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ile kurumların yapacakları stratejik planların usul ve esasları belirlenmiştir. Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun yürürlüğe girmesi ile birlikte üniversitelerde stratejik plan yapımı ile ölçme değerlendirmenin yapılacağı strateji daire başkanlıkları kurulmuştur.

DPT'nin 2006 yılında tüm kamu idareleri için hazırladığı "Kamu İdareleri Stratejik Planlama" kılavuzu ile stratejik planlama sürecinde yol gösterilmesi amaçlanmıştır. Kılavuza uygun olarak hazırlanan stratejik planlar, makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması, sektörel ve bölgesel kriterlerin göz önünde bulundurulması ile birlikte referans belgeler olacaktır (DPT, 2006: 3).

Stratejik planlama ile ilgili dünyada ve Türkiye’de birçok araştırma yapılmasına rağmen yükseköğretimde stratejik planlama konusunda yapılan araştırma sayısı kısıtlıdır. 2009 yılında yükseköğretimde stratejik planlama sürecine yönelik bir araştırmada stratejik planlama anlayışının üniversitelerde benimsendiği fakat süreç olarak mevzuattan kaynaklanan sorunların olduğu ifade edilmektedir (Arslan, 2009: 391-399).

Işık ve Aypay (2004) yapmış oldukları çalışmada hiyerarşik yapı ve bürokrasinin stratejik planlama etkinlikleri için engel oluşturduğunu ifade etmektedirler. Problemin çözümünü ise şeffaflaşma, yerelleşme ve insana güvenden geçtiğini vurgulamaktadırlar (Işık ve Aypay, 2004: 360-361).

Aydın ve Aksoy (2007), üniversite personelinin stratejik planlama çalışmalarını olumlu algıladıklarını belirtmektedir. Stratejik plan yapım sürecinde ve denetlenmesinde sağlıklı bir süreç yürütebilmek için birimlerin mutlaka bir bilgi yönetim sistemine sahip olmaları gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca kurumların elde etmiş oldukları tecrübelerin paylaşılması gerektiğini de vurgulamaktadırlar (Aydın ve Aksoy, 2007: 293-322).

Sirat (2010), devlet üniversitelerinin özerkleşmesi ve hükümetlerin üniversitelere yapmış olduğu baskının azaltılması için stratejik planın bir fırsat olduğunu ifade etmektedir (Sirat, 2010: 461-473).

Literatür taramasından elde edilen sonuçlara göre, stratejik plan yapım ve uygulama sürecinde gerek mevzuattan gerekse bürokratik yapıdan kaynaklanan sorunların bulunduğu ifade edilmektedir. Sorunların çözümü için kurum yöneticilerinin planları sahiplenmesi, personel ve yöneticilerin eğitimlerle bilinçlendirilmesi, bilgi paylaşımının sağlanması, sürece herkesin dâhil olması ve yönetmeliklerde gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Araştırmanın temelini yükseköğretim kurumlarının hazırlamış olduğu stratejik planlar oluşturmaktadır. Çalışmada şu soruların cevapları aranmaktadır;

- Hazırlanan planların DPT'nin belirlemiş olduğu usul ve esaslara uygunluğu hangi orandadır?
- Hazırlanan planların içeriği ve düzenlenmesi stratejik planlama mantığıyla ne kadar örtüşmektedir?
- Hazırlanan planlar kâğıt üzerinde kalacak bir doküman mı yoksa değişimler noktasında ihtiyaca cevap verecek bir plan mıdır?

Makalede öncelikli olarak stratejik planlama kavramı üzerinde durulacaktır. İkinci olarak yükseköğretim kurumlarında hazırlanan stratejik planların DPT modeline uygunluğu ortaya konulacaktır. Nihayetinde de yükseköğretim kurumlarında stratejik plan geliştirmede ne gibi katkıların sağlanabileceği tartışılacaktır.

1.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlamanın kökleri, II. Dünya savaşından sonra işletmelerde uygulanmaya başlayan uzun dönemli planlamalara kadar uzanır (Ülgen ve Mirze, 2007: 36). Stratejik planlama bir yönetim aracıdır ve bu araç yönetimin ana fonksiyonları arasındadır (Genç, 2009: 225). Stratejik planlama en genel tanımı ile kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif etmektedir. Stratejik planlama üzerine yapılan başka tanımlara bakıldığında;

Stratejik planlama, kurumun yöneticisine, lider ve planlamacılarına stratejik düşünme ve hareket etmeye yardımcı olacak araçlar, işlemler ve kavramlar grubudur (Ereş, 2004: 21-29). Stratejik planlama örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş çabalar bütünüdür (Bryson, 1995:9).

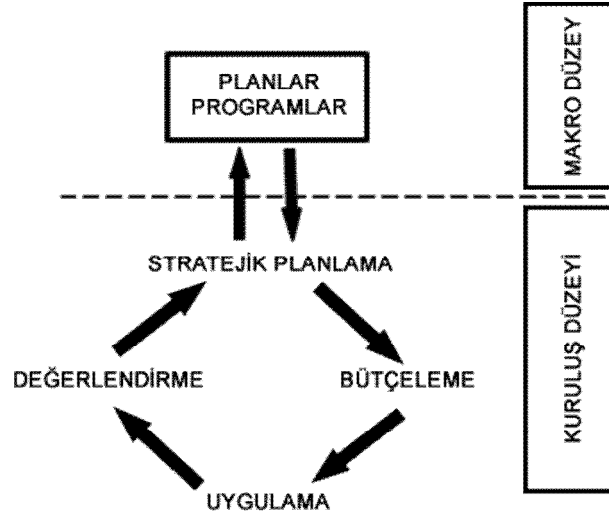
Stratejik planlamada, bir şirket ya da kurumdaki her üyenin katılımının sağlanmasına ve yöneticinin de tam desteğinin alınarak durum hakkında sonuç almaya yönelik çabalar yer almaktadır (Genç, 2009: 225). Bir örgütün günlük faaliyetlerine yön ve anlam katan bir araç olan stratejik planlama, örgütün değerlerini, mevcut durumunu ve çevresini değerlendirip bu faktörlerin örgütün arzulanan gelecek durumu ile ilişkilendirilmesini sağlar (Gürer, 2006: 63). Stratejik planlamanın temel özellikleri dört farklı açıdan ele alınabilir:

Şu andaki kararların geleceği belirlemesi, devamlılık arz eden bir işlem olması, bir yönetim tarzı olması ve birbiri ile ilişkili planlar setini oluşturan bir yapıya sahip olmasıdır (Steiner ve George, 1979: 13).

Stratejik planlama kurumun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı olanaklı kılacak yöntemlerin belirlemesini gerektirir. Her yönetim aracında olduğu gibi stratejik planlamada temel amaç uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı sergileyerek kurumun ya da işletmenin daha iyi işler yapmasını sağlamaktır. Kurumun veya işletmenin stratejik planlaması

yapılırken kaynaklar stratejik önceliklere göre dağıtılmalı makro, sektörel ve bölgesel kriterler ile bağlantılı olmalıdır. Bu durum Şekil 1’de gösterilmiştir (DPT, 2006: 4).

Stratejik planlama sadece kurumun içindeki sorunları çözmeye odaklı değildir. Dış çevreden başlayarak kurumun içerisine bakmaya çalışmaktadır. Bu özellik stratejik planlamayı geleneksel planlama sistemlerinden ayırmaktadır. Stratejik planlama anlayışının farkı kurumun konumunu anlamaya çalışırken, çevresi ile ilişkisini ve çevresel eğilimleri sürekli ve etkili bir şekilde takip etmesidir (Fürüzan, 2009: 85).



Şekil 1. Stratejik planlama-makro planlama ilişkisi

Kaynak: (DPT,2006:4).

1.2. Stratejik Planlamada Tarihsel Süreç

II. Dünya Savaşı'ndan sonra ekonominin büyümesi, işletmelerin yıllık bütçelerinin büyüyen ekonomi içinde kendi paylarını göstermede yetersiz kalması ve dış çevredeki hızlı değişiklikler nedeniyle geleceği tahmin etme ihtiyacının değişmesi, daha uzun vadeli planlama gereğini ortaya çıkarmıştır (Erdoğan, 2004: 21-22). Türkiye’de planlama süreci, temel olarak üç aşamadan oluşmaktadır: 1930’lar sanayi planlılığı; 1960-1980 yılları kalkınma planlılığı ve 1990-2011 yılları ise şirket temelli stratejik planlılık ve üç yıllık ön ulusal kalkınma planlılığıdır (Ekiz ve Somel, 2005: 2-14).

Avrupa ve Amerika’da 1970’li yıllardan itibaren yükseköğretim kurumlarında uygulanmaya başlayan stratejik planlama anlayışı (Reiger, 1993: 14-22) Türkiye’de 2 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Antlaşması (PFPSAL-1) ile gündeme gelmiştir. Devlet Planlama Teşkilatı planlama alışkanlığının derinleşmesi ve kamuda görülen bazı aksaklıklara farklı bir çözüm üretebilmek için 10.12.2003 tarihinde 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”nu yürürlüğe koymuştur. Bu kanuna göre tüm kamu kurumlarına stratejik plan yapma ve bu stratejik plana dayanan performans esaslı bütçe hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. 5018 sayılı kanunda stratejik plan, “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmıştır (DPT, 2006: 1-2). Bu kanunun amacı, ülkenin amaçladığı hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını; hesap verilebilirliği ve malî saydamlığı sağlayarak, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini düzenlemektir.

Bu çerçevede DPT’ye kamu idarelerinin stratejik plan yapma yükümlülüklerini düzenleme rolü verilirken, Maliye Bakanlığına kamu idarelerinin performans esaslı bütçelerini düzenleme yükümlülüğü verilmiştir. 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usûl ve Esaslar Hakkında” yönetmelikle beraber kamu idarelerince hazırlanacak stratejik planların genel çerçevesi belirlenmiştir (DPT, 2006:3). Çıkarılan bu kanunlar ve yönetmelikler sonucunda yükseköğretim kurumlarının stratejik plan hazırlaması ve uygulaması süreci başlamıştır.

1.3. Yükseköğretimde Stratejik Planlama Süreci

Danışmanlık şirketlerinden biri olan Bain & Company’nin on sekiz yıldan bu yana geleneksel olarak hazırladığı yönetim araçları anketinin 2010 yılı sonuçlarında, bir yönetim aracı olarak stratejik planlama diğer yönetim araçlarına göre toplam kullanım yüzdesi %63 olarak tespit edilmiştir. Aynı araştırmada genel kullanım memnuniyeti 5 üzerinden 4,1 tatmin seviyesi ile on üst yönetim aracı arasında ikinci sırayı almıştır. (Bain&Company, 2011).

Stratejik planlama bir defalığına yapıp bitirilen bir işlem değildir. Süreklilik arz eden bir süreçtir. Kurumun belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için mümkün olan tüm yöntemler sıra ile denenmelidir. Yöntemlerin hangisinin öncelikli olarak uygulanacağı ile ilgili işlem yine stratejik planlama sürecinde belirlenmelidir.

Stratejik planlama süreci bir kuruluşun 4 temel sorusunun cevabını bulmakla ortaya çıkmaktadır.

- Kurumumuz / Kuruluşumuz bölgede, ülkede ve dünyada nerede?
- Kurumumuz / Kuruluşumuz nereye ulaşmak istiyor?
- Kurumumuz / Kuruluşumuz gitmek istediği yere nasıl ulaşabilir?
- Kurumumuzun / Kuruluşumuzun durumunu nasıl takip eder ve değerlendiririz? (DPT, 2006: 8)

“Yukarıda belirtilen soruların yanıtının aranması ve yükseköğretim kurumlarının planlı bir şekilde idame edilebilmesi için; 24 Aralık 2005 tarihinde yayımlanan 5436 sayılı “Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile bazı kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde değişiklik yapılması hakkında kanun ile tüm kamu idarelerinde strateji geliştirme birimleri oluşturulmuştur. Bu birimler, 18 Şubat 2006 tarihinde yayınlanan “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” ile stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu ile görevlendirilmiştir“ (DPT, 2006: 3).

1.4. Kıyaslama Tekniği

Kıyaslama tekniği; bir organizasyonun bilinçli ve sürekli olarak stratejilerini, ürünlerini veya süreçlerini, konusunda en iyi olan diğer organizasyonlarla karşılaştırarak öğrenmesi ve öğrendiklerini uygulayarak performansını artırmaya çalışması sürecidir (Ataman, 2002: 221). Kıyaslama bir anlamda organizasyonun performansının diğer organizasyonların performansları ile sistematik olarak mukayese edilmesidir (Thor, 1996: 88).

Kıyaslama tekniği, kendi süreçleriyle aynı ya da benzer nitelikte olan süreçleri, önceden belirlenmiş bir prosedüre göre inceleyen, o süreçlerdeki uygulamalardan ders almaya çalışan ve bunu kesintisiz olarak yapan bir uygulamadır.

1.4.1. Neden Kıyaslama?

Çalışmada kıyaslama tekniğinin kullanılma sebebi 4 ana başlık altında toplanabilir;

- Performansı artırma: Kıyaslama tekniği organizasyon için etkin verimlilik ve ürün tasarımı geliştirme veya ar-ge çalışmaları yapma adına katkı sağlar. Bu çalışmalar organizasyonun performansını artırır.
- Maliyet pozisyonunu belirleme: Kıyaslama tekniği, bir organizasyonun mali konumunu ortaya koymasına ve iyileştirme çalışmaları yapmasına fırsat sağlar.
- Stratejik bir avantaj sağlama: Kıyaslama tekniği, organizasyonun kritik yeteneklerine odaklanarak diğer organizasyonlara göre stratejik bir avantaj elde etmesini sağlar.
- Öğrenme oranını artırma: Kıyaslama tekniği, organizasyonun yeni fikirler geliştirmesi için uygun ortam sağlayarak organizasyon içinde deneyim paylaşımını kolaylaştırır.

Kıyaslamanın önem kazanmasının sebebi, bu gerekçelerin yanında, rakiplere yetişmek ve öne geçmek için kolay uygulanabilen ve sonuç veren bir yöntem olmasıdır (Mert, 2006: 28-35).

1.5. Kıyaslama Sürecinin Aşamaları

Organizasyonlar kıyaslama sürecinde farklı yollar izleyebilmektedirler. Hangi yollar izlenirse izlensin, temelde kıyaslama süreci beş aşamadan oluşmaktadır.

- 1- Hangi süreçlerin kıyaslanacağını belirlenmesi,
- 2- Kıyaslama ekibinin oluşturulması,
- 3- Kıyaslama yapılacak organizasyonların belirlenmesi,
- 4- Verilerin toplanması ve analizi,
- 5- Uygulamanın gerçekleştirilmesi (Dalay vd., 2002: 188).

Belirtilen aşamalar sırası ile açıklandığında:

İlk aşama, nelerin kıyaslanacağını araştırılmasıdır. Diğer bir ifadeyle, hangi süreçlerin, performansın ya da stratejinin kıyaslanacağına karar verilmesidir.

İkinci aşama, organizasyonun hedeflerinin ve iş sonuçlarını etkileme derecesine göre kıyaslama konusunun tespiti ve uygulamaya yönelik bir kıyaslama ekibinin oluşturulmasıdır.

Üçüncü aşama, kıyaslama ortağı ya da ortaklarının saptanmasıdır. Ortak çalışma yöntemleri karşılaştırılarak beklenen yararlar ortaya konulmalıdır. Analiz aşamasında gerçek hayatta yaşanan ve yüksek performansı sağlayan süreçler, yöntemler, ölçümler, teknik ve etkinliklere ilişkin örnekler incelenmelidir.

Dördüncü aşama, kıyaslama çalışması sırasında, özellikle veri toplama, derleme ve analiz etkinliği takım çalışanları tarafından ortaya konulmalıdır. Toplanan veriler ile kıyaslama yapılan organizasyonun ne kadar iyi olduğu, onlardan ne öğrenilebileceği, öğrendiklerinin nasıl uygulanabileceği gibi soruların yanıtları aranmalıdır (Kıyaslama Komitesi, 2000: 16-17). Gerekli çalışmalar yapıp gerekirse konuya ve sürece hâkim uzmanlardan yardım alınmalıdır.

Beşinci uygulama aşaması, kıyaslama çabalarının gerektirdiği iletişimi sağlamak ve gereken eylemlere geçmektir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Akdeniz Bölgesi üniversitelerinin stratejik planlama süreçlerini ve planların devlet planlama teşkilatının sunmuş olduğu modele göre uygunluğunun tespitini kapsamaktadır. Araştırmada şu sorulara yanıt bulunmaya çalışılacaktır:

Üniversitelerin stratejik planlarında,

1. Hazırlık çalışmaları kısmı belirtilen yönergeler göre mi hazırlanmıştır?
2. Durum analizi kısmı belirtilen yönergeler göre mi hazırlanmıştır?
3. Geleceğe bakış kısmı belirtilen yönergeler göre mi hazırlanmıştır?
4. Maliyetlendirme kısmı belirtilen yönergeler göre mi hazırlanmıştır?
5. İzleme ve değerlendirme kısmı belirtilen yönergeler göre mi hazırlanmıştır?

2.1. Örneklem

Araştırmanın çalışma kümesini Akdeniz bölgesinde bulunan tüm devlet üniversiteleri oluşturmaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Hazırlık Çalışmalarının Değerlendirilmesi

Stratejik planlama süreci hazırlık çalışmaları ile başlamaktadır. Stratejik plan hazırlanırken tüm çalışanların ve paydaşların bu sürecin içinde yer alması sağlanmalıdır. Bu bilincin oluşması için stratejik planı hazırlayacak ve uygulayacak ekibin mutlaka stratejik planı sahiplenmesi gerekmektedir. Stratejik planlama zaman alan bir süreç olduğundan bu süreçte yer alan kişiler sabırlı olmalıdırlar. Süreçte en büyük risk üst yönetimin bu süreci sahiplenmemesi ve çalışanların planı belirli bir ekibin işi olarak görmesidir. Bu riski ortadan kaldırmak için yapılacak işlem ise, üst yönetimin planı sahiplendiğini tüm çalışanlara ve paydaşlara duyurması ve fiili olarak da göstermesidir.

Bir sonraki süreç ise stratejik planlama sürecinin aşamalandırılmasıdır. Kurumda kimlerin hangi görevleri üstleneceği ve kimlerin hangi zaman aralığında bu işi gerçekleştireceğinin tespiti yapılmalıdır. Sonra kurumun ihtiyaçları (ekonomik, eğitim, danışmanlık vb.) tespit edilmelidir. Son adımda ise önceden ifade edilen bütün adımlar göz önünde bulundurularak hazırlık programı çıkarılmalıdır.

Değerlendirme:

Aşağıda yer alan tablo'de yer alan veriler incelendiğinde, Akdeniz Üniversitesi stratejik planında, hazırlık çalışmaları ana başlığı altında yer alan kurum yönetiminin konuya verdiği önemi belirten sunuş yazısı, planlama sürecinin organizasyonu, zaman planı ve hazırlık programı belirtilmemiştir.

Süleyman Demirel Üniversitesi, Mersin Üniversitesi ve Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi stratejik planlarında hazırlık çalışmalarını ayrıntılı bir şekilde belirtmiştir.

Çukurova Üniversitesi stratejik planında sunuş yazısı yer alırken, stratejik planın hangi aşamalardan geçtiği, organizasyon şeması ve hazırlık programı belirtilmemiştir.

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi stratejik planında, zaman planlaması belirtilmezken Mustafa Kemal Üniversitesi stratejik planında hem zaman planı hem de hazırlık programını belirtmemiştir.

Tablo 1. Hazırlık Çalışmalarının Değerlendirilmesi

Üniversiteler	Kurum Yönetimi olarak konuya verilen önemin belirtildiği sunuş yazısı	Planlama Sürecinin Organizasyonu	Zaman planı	Hazırlık Programı
Akdeniz Üniversitesi	-	-	-	-
Çukurova Üniversitesi	+	-	-	-
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	+	+	+	+
Mersin Üniversitesi	+	+	+	+
Mustafa Kemal Üniversitesi	+	+	-	-
Süleyman Demirel Üniversitesi	+	+	+	+
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	+	+	-	+
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi yeni kurulan bir üniversite olduğu için 2012-2016 Stratejik planını hazırlama aşamasındadır.			

3.2. Durum Analizinin Değerlendirilmesi

Durum analizi ile kurumun hangi aşamalardan geçtiği, şu anda hangi aşamada olduğu, tarihsel gelişimi, hangi amaçlara hizmet ettiği gibi önemli yapısal durumlar ortaya konulmaktadır. Kurumu etkileyen ve yerine getirilmesi gereken yasal yükümlülükler ile mevzuat analizi kurumun bundan sonra atacağı adımların belirlenmesinde kuruma katkı sağlayacaktır.

Kurumun iç ve dış çevre ile ilişkilerini ortaya koyan paydaş analizi, paydaşların beklentilerini ve önerilerini planlamaya dâhil edilmesini sağlamaktadır. Kurumu direkt ya da dolaylı yoldan etkileyen paydaşlar paydaş önceliği göz önünde bulundurularak sınıflandırılmalıdır.

Elde edilen verilerin anlamlandırılması ve belirlenecek amaçların daha kolay tespit edilebilmesi için analize tabi tutulması gerekmektedir. Stratejik planlama sürecinde kullanılan birçok analiz türü (SLEPT, PESTLE, SWOT, PEST vb.) mevcuttur. DPT'nin önerdiği analiz türü olan SWOT analiz tekniği yükseköğretim kurumlarında verilerin sistematik olarak incelenmesi için kullanılmıştır. SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizi dilimize geçerken GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) kısaltmasını almıştır.

GZFT analizi ile veriler temel de kurumu etkileyen iç ve dış etkenler olarak ikiye ayrılmaktadır. İç etkenler güçlü ve zayıf olarak, dış etkenler ise fırsat ve tehdit olarak sınıflandırılmaktadır. Güçlü ve zayıf yönler kurumun kontrolünde olan koşulları ifade ederken, fırsat ve tehditler kurumun kontrolü dışında gerçekleşen kuruma avantaj ya da dezavantaj sağlayan koşulları ifade etmektedir.

Tablo 2. Durum Analizinin Değerlendirilmesi

Üniversiteler	Tarihi Gelişim	Yasal yükümlülük ve mevzuat analizi	Faaliyet alanlarının belirlenmesi	Paydaş analizi	Kurum içi ve çevre analizi	GZFT Analizi
Akdeniz Üniversitesi	-	-	-	-	-	-
Çukurova Üniversitesi	+	-	-	-	-	+
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	+	-	+	+	+	+
Mersin Üniversitesi	+	+	+	+	+	+
Mustafa Kemal Üniversitesi	+	+	+	+	+	+
Süleyman Demirel Üniversitesi	+	-	-	+	-	+
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	+	-	+	+	+	+

Değerlendirme:

Üniversitelerin hazırlamış olduğu stratejik planlarda paydaş önceliklerinin artırılması işlemi önemsenmemiştir. Mersin ve Mustafa Kemal Üniversiteleri dışında kalan üniversitelerin yasal yükümlülük ve mevzuat analizini yapmadığı görülmüştür. Stratejik planın temel unsurlarından biri olan katılımcılık ilkesi planlara tam olarak yansıtılmamıştır. Durum analizi bölümünde özellikle Akdeniz ve Çukurova Üniversiteleri süreçte belirtilen adımların çoğunu yerine getirmemiştir.

3.3. Geleceğe Bakışın Değerlendirmesi

Bu bölümde bir kurumun hangi misyonu yüklediği, hangi hedefleri belirlediği ve kurumların hedeflere ulaşmak için hangi stratejilere odaklandığı ortaya konulmaktadır. Kurumda herkesi içerisine alan ve herkes tarafından da benimsenen bir kurumsal kültürün oluşması için geleceğe bakış kısmının objektif, net ve gerçekçi olarak ele alınması gerekmektedir. Misyon, bir kurumun neden var olduğunu ifade eden kelimeler armonisidir. Misyon ifadesi yazılırken kurumda çalışan herkesin rahatlıkla ifade edebileceği bir anlamda ve kısalıkta olması gerekmektedir.

Vizyon, kurumun kendini gelecekte nerede görmek istediğinin ifadesidir; asla hayalciliği kabul etmez. Hedefi çok aşan ifadelerin kullanılması planı uygulayacak kişilerde moral bozukluğuna sebep olabilir. Vizyon kısa, mümkünse tek cümle olmalıdır. Okuyan kişiyi heyecanlandırmalı ve ona itici bir güç olmalıdır.

Temel değerler, kurumun sahip olduğu kimliği ve inanç değerlerini ifade etmektedir. Misyon, vizyon ve temel değerler kurumun belirleyeceği hareket tarzını doğrudan etkilemektedir. Bütün plan vizyona ulaşmak için yapılmaktadır. Vizyon ifadesi çatı hükmündedir. Vizyon ne kadar büyük olursa atılacak adımların da o kadar büyük olması gerekmektedir.

Amaç ifadelerini belirlerken neden ve sonuçları içerisinde barındıracak bir ifade tarzı kullanılmalıdır. Amaçta belirtilen noktalara ulaşmak için amacı hedeflere ayırmak gerekmektedir. Hedef ifadeleri belirlenirken şu hususlara dikkat edilmelidir; hedef mutlaka ölçülebilir, ulaşılabilir ve zaman kavramını içerisinde barındırmalıdır ve her hedefin altında da en az bir faaliyet veya stratejinin olması gerekmektedir. Performans göstergeleri ise belirlenen amaç ve hedeflerin yılsonunda değerlendirilmesi için kullanılmalıdır.

Değerlendirme:

Aşağıda yer alan tablo3 incelendiğinde, Mersin Üniversitesi stratejik planında yer alan misyon ve vizyon bildirimleri bütün fakülteler için ayrı ayrı ele alınmıştır. Amaç ve hedefler ise modele uygun bir şekilde ele alınmamıştır. Bu şekli ile geleceğe bakış aşaması DPT'nin belirtmiş olduğu stratejik plan aşamalarına uymamaktadır. Yukarıda belirtilen misyon, vizyon, amaç, hedef, faaliyet ve performans kriterlerinin belirlenmesinde ifade edilen noktalar doğrultusunda geleceğe bakış kısmı tekrar gözden geçirilmelidir.

Akdeniz Üniversitesi stratejik planında misyon, vizyon, temel değerler ve performans göstergeleri, Çukurova Üniversitesinde ise temel değerler ve amaçlar yer almamaktadır.

Tablo 3. Geleceğe Bakışın Değerlendirilmesi

Üniversiteler	Misyon Bildirimi	Vizyon Bildirimi	Temel Değerler	Amaçlar	Hedefler	Stratejiler Faaliyetler	Performans Göstergeleri
Akdeniz Üniversitesi	-	-	-	+	+	+	-
Çukurova Üniversitesi	+	+	-	-	+	+	+
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	+
Mersin Üniversitesi	-	-	+	+	+	-	+
Mustafa Kemal Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	+
Süleyman Demirel Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	+
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	+

3.4. Maliyetlendirme Aşamasının Değerlendirilmesi

Planlama süreci, içerisinde gerçekleştirilecek amaç ve hedeflere ulaşmak için gereken maliyetlendirmelerin ve maliyetlerine göre önceliklerin yapıldığı kısımdır. Kıyaslamaya tabi tutulan stratejik planların bazılarında maliyetlendirme kısmı yer alırken bazılarında yer almamaktadır. Bunun sebebi DPT'nin kılavuzunda maliyet tablolarının yer alma zorunluluğunun olmamasıdır. Bu sebeple üniversitelerin maliyetlendirme yönünden uygunluk kıyaslaması yapılmamıştır.

3.5. İzleme ve Değerlendirme Aşamasının Değerlendirilmesi

İzleme ve değerlendirme aşamasında hazırlanan planın uygulanabilirliği ve aksaklıkları tespit edilmektedir. İzleme ve değerlendirme işleminde elde edilen veriler ile bir sonraki yılın planlamasında yer alan amaçlar, hedefler ve faaliyetler tekrar gözden geçirilmektedir.

Tablo 4: Maliyetlendirme Aşamasının Değerlendirilmesi

Üniversiteler	İzleme ve Değerlendirme Süreci	Hangi Başlık altında Konuyu ele aldığı
Akdeniz Üniversitesi	-	-
Çukurova Üniversitesi	+	Hedefleri Yakalama Derecesi
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	+	İzleme ve Değerlendirme Süreci
Mersin Üniversitesi	+	Veri Toplama Periyotları
Mustafa Kemal Üniversitesi	-	-
Süleyman Demirel Üniversitesi	-	-
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	+	Stratejik Göstergeler

Değerlendirme:

Stratejik planlar incelendiğinde Tablo 4’te görüldüğü gibi bazı üniversiteler farklı başlıklar altında izleme ve değerlendirme sürecini ele alırken, Akdeniz Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi ve Mustafa Kemal Üniversitesi süreç ile ilgili bilgi vermemiştir.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

4.1. Sonuç

Değişimin ve gelişimin önder kuruluşu olan üniversiteler ülkeyi bulunduğu noktadan bir üst noktaya taşımada önemli görev üstlenmektedir. Üniversitelerin görevlerini başarı ile uygulayabilmeleri kendi içinde sağlam, tutarlı, performansa dayalı, vizyoner bir bakış ile hareket etmelerine bağlıdır. Stratejik planlama ve stratejik yönetim bu bakış açısını kurumlara yerleştirmek için kullanılan en önemli yönetim araçlarıdır. Ben yerine biz felsefesini benimseyen, paylaşımcı, hesap verebilen ve mali bir disipline sahip olan üniversiteler ile Türkiye büyük adımlar atacaktır.

Stratejik planlama ve stratejik yönetim üzerine yapılan çalışmalarda değişim sürecini destekleyecek önemli ve güçlü lider ve karar alıcılar olmadıkça başarılı olunamayacaktır. Kurumun stratejik planlamanın bir sonucu olarak değişmesi gerekiyorsa, anahtar karar vericilerin liderliği ve bu sürece inanmaları şarttır (Çakır, 2008: 81-82).

Akdeniz bölgesi üniversitelerinin stratejik planları, Devlet Planlama Teşkilatının hazırlamış olduğu kılavuz referans alınarak kıyaslama tekniği ile analiz edilmiştir. Analiz aşamaları; hazırlık çalışmaları, durum analizi, geleceğe bakış, maliyetlendirme, izleme ve değerlendirme kısımlarından oluşmaktadır. Sonuçların yazımı stratejik planlama sürecine göre değil üniversiteler teker teker analiz edilerek ele alınmıştır.

Akdeniz Üniversitesi:

- Akdeniz Üniversitesinin hazırlamış olduğu stratejik plan DPT’nin belirlediği kriterlerin çoğunu barındırmamaktadır. Plan geleceğe bakış bölümünden başlamakta ve o bölüm içerisinde yer alan amaçlar, hedefler ve faaliyetler kısımlarını içermektedir.

Çukurova Üniversitesi:

- Çukurova Üniversitesinin hazırlamış olduğu stratejik planda hazırlık çalışmaları ve durum analizi bölümlerinde eksiklikler bulunmaktadır. Geleceğe bakış sürecinde ise temel değer ve amaçlar belirtilmemiştir. Plan yeniden yapılandırılmalıdır.

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi:

- Stratejik planlama sürecinde belirtilen adımlara uygun olarak hazırlanmıştır. Sadece durum analizi sürecinde yasal yükümlülükler ve mevzuat analizine değinilmemiştir.

Mersin Üniversitesi:

- Stratejik planlama sürecinde belirtilen adımlara uygun olarak hazırlanmıştır. Sadece geleceğe bakış sürecinde stratejiler ve faaliyetler bölümü eksik bırakılmıştır.

Mustafa Kemal Üniversitesi:

- Hazırlık çalışmaları sürecinde zaman planlaması ve hazırlık programı alt başlıkları planlamada yer almamaktadır. İzleme ve değerlendirme sürecine değinilmemiştir. Diğer süreç ve alt bölümler DPT kriterlerine uygun olarak hazırlanmıştır.

Süleyman Demirel Üniversitesi:

- Süleyman Demirel Üniversitesi, Akdeniz Bölgesi üniversiteleri arasında 2006 yılında ilk stratejik planı yapıp uygulamaya koyan kurum olarak dikkat çekmektedir.
- Süleyman Demirel Üniversitesi 2006-2010 yılı planında yer alan DPT kriterlerini ve planlama sürecini 2011-2015 yılları arasını kapsayan 2. stratejik planında göz önünde bulundurmamıştır.
- Hazırlanan stratejik planda kronolojik olarak bir sıralama hatası bulunmaktadır. Kurum içi ve dışı analizler, GZFT gibi analizlerden önce misyon ve vizyon ifadesi yer almaktadır. Durum analizi sürecinde yer alan yasal yükümlülükler, mevzuat analizi, faaliyet alanlarının belirlenmesi, kurum içi ve çevre analizi kısımlarına değinilmemiştir.
- İzleme ve değerlendirme sürecine değinilmemiştir. Diğer süreç ve alt bölümler uygun olarak hazırlanmıştır.

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi:

- Hazırlık çalışmaları sürecinde zaman planlaması yapılmamıştır. Durum analizi sürecinde ise yasal yükümlülükler ve mevzuat analizine değinilmemiştir. Diğer süreç ve alt bölümler uygun olarak hazırlanmıştır.

4.2. Öneriler

- Üniversitelerin stratejik planları mutlaka bir kere daha gözden geçirilmelidir. Gerekirse bu iş ile vazifeli birim olan Stratejik Planlama Daire Başkanlıklarının ortak noktalarda eğitime alınması gerekmektedir. Üniversite içinde yer alan Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü ile İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde bulunan öğretim elemanları ile işbirliğine gidilmelidir.
- Hazırlanan stratejik planlarda GZFT analizi sürecinde bir kurumun güçlü, zayıf, fırsat ve tehdit yönleri başlıkları altında yazılan maddelerin madde başlığına uygunluklarının bir kere daha gözden geçirilmesinde yarar bulunmaktadır. Planlarda fırsat olan ifadeler güçlü yön olarak yazılmış ya da tehdit olan ifadeler zayıf yön olarak ifade edilmiştir.
- İzleme ve değerlendirme süreci stratejik planlar için önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Hazırlanan planla ilgili geri dönütlerin elde edilmesi ve planların daha optimize hale getirilmesi izleme ve değerlendirme sürecinin sağlıklı işlemesine bağlıdır. Bu noktadan hareketle stratejik plan hazırlama sürecinin hızlandırılması ve takibinin sağlıklı yürütülmesi dijital ortamda takip sisteminin geliştirilmesi ile faydalı olacaktır (Çetin ve Ünal, 2011).
- 2012 yılında süresi dolacak olan Akdeniz Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının DPT kriterlerine göre tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bu stratejik planlama süreçlerinin uygulanması adına bir fırsat olarak görülmektedir.

KAYNAKÇA

- ARSLAN, M. M. (2009). "Yüksek Öğretimde Stratejik Planlama Süreci", Milli Eğitim Dergisi, (183): 391-399.
- ATAMAN, G. (2002). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- AYDIN, M. D. ve AKSOY, S. (2007). "Kamu Kesiminde Stratejik Planlama Ve Çalışanlara Yansımaları: Hacettepe Üniversitesi Örneği", H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(1): 293-322.
- BAIN&COMPANY, "Strategic Planning", <http://www.bain.com/>, 09.11.2011.
- BRYSON, John M. (1995). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement, CA: Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- ÇAKIR, A. (2008). "Kamu idarelerinde stratejik yönetim kapsamında planlama ve plan-bütçe ilişkisi", Maliye Bakanlığı Yeterlilik Tezi, Ankara.
- ÇALIK, T. (2003). "Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların SP Açısından Nitel Değerlendirilmesi", Kastamonu Eğitim Dergisi, 11(2): 251-258.
- ÇETİN, H. ve ÜNAL, Ö.F. (2011). "Bilişim Teknolojileri Temelli Stratejik Planlama: Eğitim Sektörüne Yönelik Bir Model Önerisi", Gazi Üniversitesi Bilişim Teknolojileri Dergisi, 4(12): Baskıda.
- DALAY, İ. COŞKUN, R. ve ALTUNIŞIK, R. (2002). Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul.
- DPT, (2006). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Başbakanlık Yayınları, Ankara.
- FÜRÜZAN, V.G. (2009). Yüksek Öğretim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Balanced Scorecard Uygulamaları: Türkiye İçin Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- EKİZ, C. ve SOMEL, A. (2005). "Türkiye'de Planlama ve Planlama Anlayışının Değişimi", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Gelişme ve Toplum Araştırmaları Merkezi Tartışma Metinleri, (81): 2-14.
- ERDOĞAN, Ö. (2004). "Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetim Planlaması ve Orduda Uygulanabilirliği", Abant İzzet Baysal Üniversitesi, S.B.E., Bolu: 21-22.
- EREŞ, F. (2004). "Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama", Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, (15): 21-29.
- GENÇ, R. (2009). Profesyonel Yöneticinin Yöntem ve Kavramları, Seçkin Yayınları, Ankara.
- GÜRER, H. (2006). "Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler", Sayıştay dergisi, (63): 91-105.
- HOFF, K.S. (1999). "Leaders and Managers: Essential Skills Required Within Higher Education", Higher Education, Kluwer Academic Publishers, (38): 311-331.
- İŞİK, H. ve AYPAY, A. (2004). "Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanakkale ilinde yapılan bir inceleme", Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 24, (3): 349-363.
- KIYASLAMA KOMİTESİ. (2000). "Kıyaslama", Kalder Yayınları, (15): 16-17, İstanbul.
- MERT, E. B. (2006). "Benchmarking Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- REİGER, (1993). "Strategic planning and public schools: An evolving practice. Educational Planning", 9(4): 14-22.
- RESMÎ GAZETE, (2006). "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik", 26179.

SARAÇ, O. (2005). "Benchmarking ve Stratejik Yönetim", Sayıştay Dergisi, (56):53-77.

SİRAT, M.B. (2010). "Strategic Planning Directions of Malaysia's Higher Education: University Autonomy in The Midst of Political Uncertainties", High Education, 59: 461-473.

STEINER, A. G. (1979). Strategic Planning: What Every Manager Must Know, Collier Macmillan, London.

THOR, Carl G.(1996). "Let's Clear Up Some Confusion About Benchmarking", Journal for Quality & Participation,19(4):88-91.

ÜLGEN, H. ve MİRZE, S.K. (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.