

*Araştırma Makalesi • Research Article***Stratejik Planlama Kapsamında Türkiye'deki Üniversitelerin Stratejik Amaçlarının Analiziⁱ***Analysis Of Strategic Aims Of Universities In Turkey Scope Of The Strategic Planning*Hasan Dağlar^{a,*}^aDr. Öğr. Üyesi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü, 18, Çankırı, Türkiye
ORCID: 0000-0002-6903-8141**MAKALE BİLGİSİ***Makale Geçmişi:*

Başvuru tarihi: 13 Eylül 2018

Düzeltilme tarihi: 11 Nisan 2019

Kabul tarihi: 30 Haziran 2019

Anahtar Kelimeler:

Stratejik Yönetim

Stratejik Plan

Üniversite

Stratejik Amaç

ÖZ

Stratejik planlamada stratejik amaç belirleme; örgütlerin gelecekte belirli bir zaman süresi içinde neyi gerçekleştirmek istediklerinin veya nerede ve ne durumda olmak istediklerinin karara bağlanmasıdır. Bu araştırmada, Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik planlarında ifade ettikleri stratejik amaçlarını tematik açıdan incelemek, bu ifadelerden hangilerinin ne sıklıkta kullanıldığını, benzerliklerini ve farklılıklarını açıkça ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca devlet üniversiteleri ile vakıf üniversitelerinin bu konudaki yaklaşımları da karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Bunun için 112 devlet üniversitesi ve 67 vakıf üniversitesinin internet sayfalarında yer alan stratejik planlarındaki stratejik amaç ifadeleri araştırmanın çalışma evrenini oluşturmuştur. Ancak 9 devlet ve 37 vakıf üniversitesinin stratejik planlarına ulaşamadığı için, 103 devlet ve 30 vakıf üniversitesinin stratejik planlarındaki stratejik amaç ifadeleri içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre üniversitelerin genel olarak; "Eğitim Öğretim", "Bilimsel Araştırma", "Topluma Hizmet", "Kurumsallaşma", "Altyapı", "Paydaşlar", "Uluslararasılaşma" ve "Girişimcilik" temaları altında stratejik amaçlarını belirledikleri tespit edilmiştir. Vakıf üniversitelerinin bunlara ilave olarak; "Tanınma ve Tercih" ve "Finansman" temalarına stratejik amaçlarında ağırlık verdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada, üniversitelerin bu temalar altında belirledikleri stratejik amaçları, alt kategorilere ayrılarak sınıflandırılmıştır.

ARTICLE INFO*Article history:*

Received 13 September 2018

Received in revised form 11 April 2019

Accepted 30 June 2019

Keywords:

Strategic Management

Strategic Plan

University

Strategic Objective

ABSTRACT

Setting strategic aims in strategic planning; is to determine what organizations want to achieve in a certain period of time in the future or where and what kind of position they want to be. This study aims to examine thematically Turkey's state and foundation universities' strategic aims expressed in their strategic plans and expressions of strategic aims, to present what items are expressed how frequent they are used and to exhibit their similarities and differences clearly. Also, the approaches of state universities and foundation universities have been evaluated by comparing them. For this, expressions of the strategic aim of the strategic plans on the internet pages of 112 state universities and 67 foundation universities constituted the working universe. Due to the strategic plans of 9 state and 37 foundation universities can not be reached, 103 state and 30 foundation universities' expressions of strategic aims were analyzed by content analysis method in this study. According to the findings, universities generally; It has been determined that they set strategic aims under the themes of "Education", "Scientific Research", "Serving the Public", "Institutionalization", "Infrastructure", "Stakeholders", "Internationalization" and "Entrepreneurship". In addition to that, it has been reached that foundations universities have focused on the themes of "Recognition and Choice" and "Finance" in their strategic aims. Also, in this study, the strategic aims of the universities under these themes were classified by subcategories.

^{*} Sorumlu yazar/Corresponding author.e-posta: hdağlar@karatekin.edu.tr

1.GİRİŞ

Teknolojik, ekonomik, siyasal, sosyal gelişmeler ve değişim, organizasyonları etkili yönetim konusunda arayışlara sevk etmiştir. Özel sektör işletmelerinin uyguladıkları stratejik yönetim ve stratejik planlama, kamu idarelerinin de gündemine girmiştir. Burada amaçlanan kamu idarelerinin daha kaliteli hizmet vermeleri ve kendilerine tahsis edilen kaynakları daha verimli kullanmalarıdır.

Kamu idarelerinin katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamaları yasal zorunluluk haline gelmiştir. 10.12.2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Kontrol ve Yönetimi Kanunu'nun 9. maddesinde; “Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla, katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar” hükmü yer almaktadır. Bu Kanuna göre; merkezi idareler, devlet üniversiteleri, belediyeler, il özel idareleri ve KİT’lerin stratejik plan hazırlamaları zorunludur.

Üniversitelerin daha kaliteli hizmet verebilmeleri için bütçelerini ve kaynak tahsislerini, stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmaları zorunludur. Üniversiteler stratejik planlarını hazırlarken; kalkınma planı, hükümet programı ve faaliyet alanlarıyla ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlardaki politika, amaç ve hedefleri dikkate almak zorundadırlar.

Üniversiteler stratejik yönetim kapsamında stratejik planlarını hazırlarken ve stratejik amaçlarını belirlerken kendileri ile ilgili güncel mevzuattaki ifadelerle uyum sağlamak zorundadırlar. 1982 Tarihli T.C. Anayasası’nın 130. maddesinde yükseköğretim kurumları ile ilgili; insan gücü yetiştirmek, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık, ülkeye ve insanlığa hizmet temaları belirlenmiştir. 4.11.1981 tarihli ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun 12. Maddesinde yükseköğretim kurumlarının görevleriyle ilgili; eğitim- öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık, insan gücü yetiştirmek ve topluma hizmet temaları vurgulanmıştır.

Yükseköğretim Kurulu en son stratejik planında stratejik amaçlarındaki temaları; yükseköğretime erişim, kurumsal kapasite, büyüme, insan kaynakları, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, toplum ve iş dünyası ilişkileri, uluslararasılaşma, kalite ve akreditasyon olarak belirlemiştir.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

Bu kısımda, stratejik yönetim ve stratejik planlama ili ilgili kavramlar açıklanarak, konunun kavramsal çerçevesi çizilmeye çalışılacaktır.

Örgüt, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu yapı, kaide ve süreçler bütünüdür. Üniversiteler ise; genellikle kâr amacı gütmeyen, bir bütün olarak toplumun değişikliklere ayak uydurmasını sağlayan örgütlerdir (Dinçer, 2007:472).

Stratejik planlama, bir örgütün amaç ve misyonlarında açıklanan durumlara erişmek için üst yönetim tarafından yapılan uzun vadeli planlardır. Stratejik planlama bir örgütün uzun dönemli başarısını belirleyen kararlar bütünüdür (Eren, 2013:4). Stratejik planlama esnasında “Biz kimiz ve amacımız nedir?” sorularının cevaplandırılması gerekir. Kim olduğumuza karar vermeden önce ne yapmamız gerektiğine karar veremeyiz (Clegg, vd. 2017:26).

Strateji, örgüte istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak gayesiyle örgüt çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir. Strateji çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir (Dinçer, 2007:21).

Amaçlar, belirli birtakım faaliyetleri gerçekleştirerek ulaşılmak istenilen durumlardır. Örgütsel açıdan ise, amaçlar örgütlerin faaliyetlerinin ve hatta varoluşlarının nedenini oluşturur. Örgütsel amaç, organizasyonun bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği geleceğe ilişkin bir husustur. Örgütler bütün faaliyetlerini amaçlarını gerçekleştirmek için yapar (Eren, 2013:63). Örgütler, amaçlar belirleyerek, ulaşmak istedikleri noktayı yani nerede olmak istediklerini belirlemiş olurlar. Amaçlar, yönetimi yönlendiren, örgütün ulaşmak ve gerçekleştirmek istediği sonuçlardır.

Örgütün amaçları, faaliyetlerinin sonucunda elde etmek istedikleri olup, örgütün yaptığı işleri, faaliyetleri “niçin” yaptığını, “neyi veya neleri elde etmek için” yaptıklarını belirten sonuçlardır. Örgüt belirli bir iş yapmak ve o işle ilgili faaliyette bulunarak toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için kurulur. Varlık nedeni faaliyette bulunduğu konuda işini yapmak ve görevini yerine getirmektir. Bu konular misyon ifadelerinde belirtilir. Ancak bu misyonu

“niçin” yerine getirmek istediği, sonuçta “neyi veya neleri” elde etmek istediği sorularının cevapları işletmenin amaçlarını belirtir. Amaçlar, stratejilere ışık tutan, onları yönlendiren birer pusuladır (Ülgen ve Mirze, 2004:185). Amaçlar, yöneticilere yol gösterici niteliklere ve fonksiyonlara da sahiptir. Amaçlar; neyin, ne zaman ve ne miktarda yapılacağını göstermektedir. Bu nedenle, açıkça yazılı tarihi belirlenmiş ve rakamlandırılmış somut amaçlar belirlemenin yararları çok büyüktür. Amaçlar soyut olmaktan çok yeterli ölçüde açık ve kesin olmalıdır (Eren, 2013:65).

Amaçlar; politikaların belirlenmesinde, kaynakların seçiminde, faaliyet programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında yöneticilerin davranışlarına yön verir. Temel kararların alınmasını kolaylaştırır ve yöneticilerin birbirleriyle çelişen kararlar almalarını önler. Amaçlar; çalışanları motive eder, onlar için bir hedef oluşturur. Amaçlar; faaliyetler sonunda elde edilen durumlar için bir ölçü ve kontrol aracı olarak kullanılırlar. Amaçlar yönetimin bütün süreçlerine temel oluşturur (Dinçer, 2007:170).

Amaç tespiti, stratejik planlama sürecinde kuruma tahsis edilen kaynakların doğru kullanılması, önceliklerin ve tercihlerin ilgili herkes tarafından doğru anlaşılması, sonuçlar açısından hesap vermeyi kolaylaştırması bakımından çok önemlidir. Hedefler ise stratejik amaçların ayrıntılı biçimde belirlenmiş daha somut ifadesidir (Lamba, 2013:86).

Amaçlar kabul edilebilir olmalıdır. Bu açıdan amaç belirleme sürecine, bunu gerçekleştirecek insanları da dahil etmek etkili yoldur. Amaçlar ulaşılabilir yani başarılabilir olmalıdır. Amaçlar açıkça tanımlanmış ve mümkün olduğu kadar ölçülebilir nitelik taşımalıdır. Amaçlar tüm yönetici ve çalışanlar açısından motive edici olmalıdır. Amaçlar; birbiriyle uyumlu olmalı, belirlenen amaçlar birbirlerini desteklemelidir. Örgüt kültürüne, yönetimin değerlerine uygun doğru amaçlar seçilmelidir. Amaçların fırsat maliyeti göz önüne alınmalıdır (Dinçer, 2007:168).

Amaçlar belirlenirken örgüt içi ve dışı koşullar ve durumlar değerlendirilir. Örgüt amaçlarını belirlerken mümkün olan veya yapabileceği hususları belirler (Eren, 2013:66). Amaç ve hedefler belirlenirken, kesin ve ölçülebilir nitelikte olmasına ve vizyonun belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilmesine yönelik nicel ifadeler taşımaya dikkat edilmelidir (Ülgen ve Mirze, 2004:70).

Stratejik amaçlar, kuruluşun genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu göstermekte olup, genel ve kuruluş işlevini daha ileri bir noktaya götürebilecek nitelikte olması gerekmektedir. Stratejik amaçların taşınması gereken özellikler şunlardır:

- Misyon, vizyon ve ilkelerle uyumlu olmalıdır.
- Kuruluşun misyonunu yerine getirmesine katkıda bulunmalıdır.
- İddialı, gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Kuruluşun şimdiki durumundan, gelecekte arzu edilen durumuna dönüşümünü sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.
- Ulaşılması istenen noktayı açık bir şekilde ifade etmeli, ancak buna nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- Hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici olmalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı müddetçe değiştirilmemelidir (Akgemci, 2008:32).

Stratejik amaçlar dış çevrenin analizi, iç çevrenin ayrıntılı incelenmesiyle uzun dönemli olarak belirlenir. Örgütün bütününe yön verir ve çalışanlara rehberlik eder. Örgütün uzun dönemli özelliklerini ortaya çıkarır. Örgütün her seviyesinde istenen başarımın standartlarını oluşturur ve yönetimin bunları kontrol etmesini kolaylaştırır. Örgütler sadece bir alanda değil, birden çok alanda kendilerine amaç belirledikleri takdirde, başarılarını daha gerçekçi olarak görebilirler (Dinçer, 2007:173).

T.C. Kalkınma Bakanlığı tarafından üniversiteler için stratejik plan hazırlama rehberi yayınlanmıştır. Üniversiteler stratejik yönetim sürecinde şu sorulara cevap ararlar:

Neredeyiz? Sorusunu cevaplandırmak için durum analizi yaparlar. Güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatları, tehditleri ve kurumla ilgili diğer analizleri yaparlar.

Nereye ulaşmak istiyoruz? Sorusunu cevaplandırmak için, geleceğe yönelik misyon, vizyon ve temel değerleri belirlerler. Ayrıca amaçlar, hedefler, performans göstergeleri ve stratejilerini tespit ederler.

Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz? Sorusunu cevaplandırmak için faaliyetleri, performans göstergelerini, maliyetlendirme ve bütçelemeyi hazırlarlar.

Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz? Sorusunu cevaplandırmak üzere, stratejik plan izleme, değerlendirme, gerçekleştirme raporları ve faaliyet raporları hazırlayarak izleme ve değerlendirmeyi gerçekleştirirler (T.C. Kalkınma Bakanlığı, Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2018).

Literatürde üniversitelerin stratejik planlarındaki misyon ve vizyon ifadeleri daha çok inceleme konusu olmuş, üniversitelerin stratejik amaçlarıyla ilgili sınırlı çalışmaya rastlanmıştır.

“Üniversitelerin Misyon İfadelerinin Tematik Olarak İncelenmesi” isimli çalışmada; üniversitelerin “Eğitim Öğretim Hizmeti” temasını, görev ve misyon ifadelerinde daha sıklıkla kullandıklarını, kullanım sıklığına göre bu temayı takiben “Toplumsallık”, “Evrensellik”, “Bilim ve teknoloji”, “Değerler”, “Faaliyet alanı” ve “Demokrasi” temalarının izlediği tespit edilmiştir (Arabacı ve Şener, 2014:701).

“Yükseköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Analizi” isimli çalışmada; üniversitelerin stratejik planlarındaki misyon metinlerinde “Evrensel nitelikte yeterli ve yetkin bilgiye sahip olmak” ifadesinin kullanıldığı, vizyon metinlerinde ise en çok araştırma işlevine yönelik ifadeler yer verildiği belirlenmiştir (Özdem, 2011:1869).

3.YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Türkiye’deki üniversitelerin stratejik planlama kapsamında belirledikleri stratejik amaçlarını tematik açıdan incelemek, bu ifadelerden hangilerinin ne sıklıkta kullanıldığını, benzerliklerini ve farklılıklarını analiz etmektir. Ayrıca Devlet üniversiteleri ile vakıf üniversitelerinin bu konudaki yaklaşımlarını karşılaştırmaktır.

3.2. Araştırmanın Çalışma Evreni

Araştırmanın evrenini; 07.03.2018 tarihi itibarıyla Türkiye’de faaliyette olan 112 devlet ve 67 vakıf üniversitesinin web sayfalarında yer alan stratejik planlarındaki stratejik amaç ifadeleri oluşturmuştur. Yapılan çalışmada 103 devlet üniversitesi ile 30 vakıf üniversitesinin stratejik planlarına ulaşılmış ve bunlardaki stratejik amaç ifadeleri araştırmanın çalışma evrenini meydana getirmiştir. Devlet üniversitelerinin stratejik plan hazırlamaları yasal zorunluluk olduğundan, faal durumda olanların tamamının stratejik planlarına ulaşılmıştır. Vakıf üniversitelerinin stratejik plan hazırlamalarının yasal zorunluluk olmayışından dolayı daha azının stratejik planlarına erişilmiştir.

3.3. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi

Araştırma verileri doküman incelemesi tekniğiyle toplanmış, verilerin çözümlenmesi ise içerik analizi tekniği ile yapılmıştır. Devlet üniversitelerinin stratejik planlarının yer aldığı <http://www.sp.gov.tr> sitesinden bilgiler elde edilmiş, burada olmayan bilgiler için Türkiye’deki devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik planlarına ulaşılmış ve burada yer alan stratejik amaçlarla ilgili ifadeler Word sayfasında toplanmış ve içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir.

İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Kavramlar bizi temalara götürür ve temalar sayesinde olguları daha iyi düzenleyebilir ve daha anlaşılır hale getirebiliriz. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır. Tema, içerik analizinde elde edilen kavramlardan daha soyuttur ve geneldir (Yıldırım ve Şimşek, 2008:227).

Bu çalışmada, üniversitelerin hangi temalar altında stratejik amaç belirledikleri, üniversitelerin stratejik planlarından içerik analizi ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 1: Üniversitelerin Stratejik Planlarının Dönemleri

Devlet Üniversitelerinin Stratejik Plan Dönemi	Üniversite Sayısı	Vakıf Üniversitelerinin Stratejik Plan Dönemi	Üniversite Sayısı
2013-2017	15	2012-2016	2
2014-2018	33	2013-2017	3
2015-2019	17	2014-2018	2
2016-2020	7	2015-2019	3
2017-2021	12	2016-2020	9
2018-2022	19	2016-2021	2
		2017-2021	5
		2017-2022	4
Toplam	103	Toplam	30

Kaynak: Üniversite Stratejik Planları (<http://www.sp.gov.tr> Erişim Tarihi: 4.4.2018)

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmada devlet üniversitelerinin stratejik plan dönemi otuz üç üniversiteyle en çok 2014-2018 dönemini kapsamakta, bunu on dokuz üniversiteyle 2018-2022 dönemi ve on yedi üniversiteyle 2015-2019 dönemi takip etmektedir. Vakıf üniversitelerinin stratejik plan dönemi ise; en çok dokuz üniversiteyle 2016-2020 dönemini kapsamakta, bunu beş üniversiteyle 2017-2021 dönemi ve dört üniversiteyle 2017-2022 dönemi takip etmektedir. Devlet üniversitelerinin stratejik planları standart olarak beş yıllık yapılmaktadır. Vakıf üniversitelerinin stratejik planlarının çoğu beş yıllık yapılırken, bir kısmının da altı yıllık yapıldığı görülmektedir.

Tablo 2: Üniversitelerin Belirlediği Stratejik Amaç Sayıları

Belirlenen Stratejik Amaç Sayısı	Devlet Üniversitesi Sayısı	Vakıf Üniversitesi Sayısı
3	9	1
4	19	5
5	34	4
6	17	1
7	3	2
8	7	2
9-14	8	5
15-24	6	6
34-41	-	4
Toplam	103	30

Kaynak: Üniversite Stratejik Planları (<http://www.sp.gov.tr> Erişim Tarihi: 4.4.2018)

Tablo 2’de devlet üniversitelerinin en az üç, en fazla yirmi dört stratejik amaç belirlediği görülmektedir. Devlet üniversitelerinin otuz dördü, beş stratejik amaç belirlemiştir. Yüz üç devlet üniversitesinden yetmiş dokuz gibi büyük çoğunluğu altı ve altının altında stratejik amaç belirlerken, yirmi dördü ise yedinin üzerinde stratejik amaç belirlemiştir. Devlet üniversitelerinin büyük çoğunluğunun yediden daha az miktarda stratejik amaç belirleme eğiliminde olduğu söylenebilir.

Vakıf üniversitelerinin yarısı dokuz ve daha fazla sayıda stratejik amaç belirlemişlerdir. Hatta otuz dört ile kırk bir arası stratejik amaç belirleyen dört tane vakıf üniversitesi vardır. Vakıf üniversiteleri için stratejik plan hazırlamanın zorunlu olmaması ve stratejik plan hazırlamada bir standarda bağlı olmamalarından dolayı, daha fazla sayıda stratejik amaç belirledikleri söylenebilir.

Tablo 3: Üniversitelerinin Stratejik Amaçlarındaki Temalar

Eğitim ve Öğretim	Paydaşlarla İlişkiler
Bilimsel Araştırma	Uluslararasılaşma
Topluma Hizmet	Girişimcilik
Alt yapının iyileştirilmesi	Tanınma ve Tercih
Kurumsallaşma	Finansman

Kaynak: Üniversite Stratejik Planları (<http://www.sp.gov.tr> Erişim Tarihi: 4.4.2018)

Tablo 3’de üniversitelerin belirlediği stratejik amaçlarının diğer çalışmalar da dikkate alınarak on tema altında toplandığı tespit edilmiştir. Literatürde daha ziyade üniversitelerin stratejik planlarındaki misyon ve vizyon ifadeleri tematik açıdan incelenmiştir. Bu araştırmalardaki temaları da dikkate alarak, üniversitelerin stratejik planlarındaki stratejik amaçlar bir belgede toplanarak, tematik açıdan sınıflandırılmıştır.

Tablo 4: Devlet Üniversitelerinin Eğitim ve Öğretim Temasına İlişkin Stratejik Amaçlar

Eğitim ve Öğretim Temasına İlişkin Stratejik Amaç İfadeleri	Adet
Eğitim ve öğretim kalitesinin geliştirilmesi	61
Eğitim-öğretimi nitelik ve nicelik yönünden geliştirmek	16
Uluslararası standartlarda eğitim-öğretim yapmak	11
Eğitim-öğretim faaliyetlerini sürekli iyileştirmek	9
Lisansüstü eğitimin kalitesini yükseltmek	5
Eğitim-öğretim süreçlerinin modernizasyonu ve çeşitlendirilmesi	4
Araştırma üniversitesi anlayışına uygun eğitim vermek	3
Öğrenci merkezli üniversite anlayışını güçlendirmek	4
Eğitim-öğretimi yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlarla sürdürmek	2
Eğitim ve öğretimde ulusal ve uluslararası işbirlikleri kurmak	1
Öğrencilerin İngilizce dil hakimiyetini geliştirmek	1
AB eğitim programlarına entegre olmak	1

Kaynak: Üniversite Stratejik Planları (<http://www.sp.gov.tr> Erişim Tarihi: 4.4.2018)

Tablo 4’de devlet üniversitelerinin eğitim-öğretim temasına ilişkin stratejik amaçlarında, altmış bir adetle eğitim ve öğretim kalitesinin geliştirilmesi ön plana çıkmaktadır. Bunu on altı stratejik amaçla eğitim öğretimin nitelik ve nicelik yönünden geliştirilmesi stratejik amacı takip etmektedir. Uluslararası standartlarda eğitim-öğretim yapmak ise, on bir adetle üçüncü sırada yer almaktadır.

Eğitim-öğretim temasına yönelik belirlenen stratejik amaç ifadelerinin büyük çoğunluğunda eğitim öğretimin kalitesini yükseltmek, sürekli iyileştirmek, süreçleri modernize etmek ve yenilikçi yaklaşımlarla sürdürmek ön plana çıkmaktadır. Bunların yanında ulusal ve uluslararası iş birliklerinin kurulması, İngilizce dil hâkimiyetinin geliştirilmesi ve Avrupa Birliği eğitim programlarına entegre olunmasına vurgu yapan stratejik amaçların da belirlendiği görülmektedir.

Tablo 5: Eğitim ve Öğretim Temasına İlişkin Stratejik Amaçlar

Vakıf Üniversiteleri	Adet
Eğitim-öğretim faaliyetlerinde kaliteyi, memnuniyeti ve sürdürülebilirliği artırmak	22
Eğitim programlarını sürekli iyileştirmek ve çeşitlendirmek	12
Lisansüstü eğitimlerde uluslararası nitelikte yetkin programlar ile farklılaşmak	5
Öğrenci yabancı dil eğitimi kalitesinde süreklilik	5
Öğrenci merkezli öğretim programları hazırlamak	3
Sağlık eğitim ve uygulama merkezini mükemmelleştirmek	3
Mesleki eğitim alanında mükemmellik düzeyine ulaşmak	1
İnternet destekli sunulan derslerin sayı ve çeşitliliğini artırmak	1
Öğrenci danışmanlık sisteminin geliştirilmesi	1
Uluslararası nitelikte eğitim, öğretim ve araştırma yapmak	1

Kaynak: Üniversite Stratejik Planları (<http://www.sp.gov.tr> Erişim Tarihi: 4.4.2018)

Tablo 5’de vakıf üniversitelerinin eğitim-öğretim temasına ilişkin stratejik amaçlarında ise, eğitim-öğretim faaliyetlerinde kaliteyi, memnuniyeti ve sürdürülebilirliği artırmak birinci sırada yer almaktadır. Eğitim programlarını sürekli iyileştirmek ve çeşitlendirmek on iki adetle ikinci sırada yer almakta ve bunu lisansüstü eğitimlerde uluslararası nitelikte programlar açılması takip etmektedir. Vakıf üniversiteleri stratejik amaçlarında, öğrenci yabancı dil eğitimi kalitesinin sürekli geliştirilmesine ve öğrenci merkezli öğretim programları hazırlamaya vurgu yaptıkları dikkat çekmektedir.

Tablo 6: Devlet Üniversitelerinin Bilimsel Araştırma Temasına İlişkin Stratejik Amaçları

Bilimsel Araştırma Temasına İlişkin Stratejik Amaç İfadeleri	Adet
Bilimsel araştırmaların nitelik ve niceliğini artırmak	21
Ulusal ve Uluslararası düzeyde araştırmalar yapan ve bilime katkıda bulunan bir üniversite olmak	18
Bilimsel araştırma geliştirme ve yayın faaliyetlerini artırmak ve teşvik etmek	16
Bilimsel araştırma alt yapısının fiziki ve beşeri niteliğini artırmak	15
Araştırma ve geliştirme faaliyetlerini artırmak	14
Bilimsel araştırma ve yayın yaparak bilgi üretmek	8
Bilimsel projelerin ve yayınların nitelik ve niceliğini geliştirmek	8
Bilimsel ve sanatsal araştırma faaliyetlerini geliştirmek	5
Bilgi, teknoloji ve sanat eserlerinin üretimini ve kalitesini arttırmak	3
Üniversitede bilim, araştırma, yaratıcılık, yenilikçilik kültürünü güçlendirmek	2
Bilimsel alanlarda disiplinler arası araştırma ve yayın yapmak	1
Bölgesel, ulusal ve uluslararası öncelikleri dikkate alarak bilimsel çalışmalar yapmak	1

Kaynak: Üniversite Stratejik Planları (<http://www.sp.gov.tr> Erişim Tarihi: 4.4.2018)

Tablo 6’da devlet üniversitelerinin bilimsel araştırma temasına ilişkin stratejik amaçlarında, en çok bilimsel araştırmaların nitelik ve niceliğini artırmayı ifade etmişlerdir. Bunu ulusal ve uluslararası düzeyde araştırma yapma ve araştırma-geliştirme ve yazım faaliyetlerini artırma ve teşvik etme takip etmektedir. Ayrıca üniversiteler Ar-Ge ve yenilikçilik çalışmalarını desteklemeyi ve araştırma altyapısının geliştirilmesi, bilimsel projelerin ve yayınların nitelik ve niceliğinin artırılması şeklinde belirlenen stratejik amaçları daha çok vurgulamışlardır.

Tablo 7: Vakıf Üniversitelerinin Bilimsel Araştırma Temasına İlişkin Stratejik Amaçları

Bilimsel Araştırma Temasına İlişkin Stratejik Amaç İfadeleri	Adet
Nitelikli araştırma ve yayın yapmak	9
AR-GE ve yenilikçilik çalışmalarını desteklemek	9
Araştırma altyapısını ve ortamını geliştirmek	5
Uluslararası indekslere girebilecek dergiler yayımlamak	1
Bilime katkı ve araştırma odaklılık	1
Doktora sonrası araştırmacı uygulamasını yerleştirmek	1
Bilimsel ve sektörel proje sayısını arttırmak	1
Ortak bilimsel araştırmalar yapılmasını sağlamak	1
Üniversitenin araştırmacı kimliğini sürekli kılmak	1

Kaynak: Üniversite Stratejik Planları (http://www.sp.gov.tr Erişim Tarihi: 4.4.2018)

Tablo 7’de Vakıf üniversitelerinin bilimsel araştırma temasına ilişkin stratejik amaçlarında, nitelikli araştırma ve yayın yapmak, Ar-Ge ve yenilikçilik çalışmalarını desteklemek ön planda gelmektedir. Bunları araştırma altyapısını geliştirmek, uluslararası indekslere girebilecek dergiler yayımlamak izlemektedir. Bilimsel ve sektörel projeler hazırlamak, ortak bilimsel araştırmalar yapmak ve üniversitelerin araştırmacı kimliğini sürekli kılmak belirlenen diğer stratejik amaçlardır.

Tablo 8: Altyapının İyileştirilmesi Temasına İlişkin Stratejik Amaçlar

Devlet Üniversiteleri	Adet
Üniversitenin teknolojik ve fiziksel altyapısını güçlendirmek	33
Kurumsal alt ve üst yapıyı güçlendirmek ve geliştirmek	29
Sürdürülebilir, yaşanabilir, engelsiz ve işlevsel bir yerleşkeye sahip olmak	16
Çevreye duyarlı yönetim anlayışını geliştirmek	8
Kurumsal kapasiteyi geliştirmek	6
Araştırmacı ve yenilikçi bilim ve teknoloji altyapısının oluşturulması	5
Mükemmelliği hedefleyen uluslararası standartlarda kurumsal yapı oluşturmak	4
e-Üniversite yapılarını geliştirmek	3
Vakıf Üniversiteleri	
Eğitim-öğretim altyapısını geliştirmek ve eğitim teknolojilerini yaygın kullanmak	8
Teknolojik donanımı geliştirmek	4
Eğitim ortamlarını ve kullanım standartlarını geliştirmek	4
Fiziksel altyapıyı güçlendirmek	4

Kaynak: Üniversite Stratejik Planları (http://www.sp.gov.tr Erişim Tarihi: 4.4.2018)

Tablo 8’de altyapının iyileştirilmesi teması altında, teknolojik, fiziksel ve kurumsal altyapıyı geliştirmek otuz üç adetle ön plana çıkmaktadır. Bunu, yirmi dokuz adetle kurumsal alt ve üst yapıyı güçlendirmek ve geliştirmek, on altı adetle sürdürülebilir ve yaşanabilir, işlevsel ve engelsiz bir yerleşkeye sahip olma stratejik amaçları izlemektedir.

Çevreye duyarlılık, kurumsal kapasitenin geliştirilmesi, yenilikçi bilim ve teknoloji altyapısının geliştirilmesi, uluslararası standartlarda kurumsal yapı oluşturma ve e-üniversite yapılarını geliştirmek belirlenen diğer stratejik amaçlardır.

Vakıf üniversiteleri de altyapının iyileştirilmesi temasına ilişkin: eğitim-öğretim altyapısının geliştirilmesi, eğitim teknolojilerinin yaygın kullanılması amacını sekiz adetle en çok vurgulamışlardır. Bunu teknolojik donanımın geliştirilmesi, eğitim ortamlarının standartlarının geliştirilmesi ve fiziksel altyapının güçlendirilmesi takip etmektedir.

Tablo 9: Topluma Hizmet Temasına İlişkin Stratejik Amaçlar

Devlet Üniversiteleri	Adet
Toplumsal hizmet faaliyetlerinin sayısını ve kalitesini artırmak	39
Bölgenin ve ülkenin bilimsel, kültürel, ekonomik ve sosyal yönden gelişmesini sağlamak	28
Kamu Üniversite-sanayi işbirliğini geliştirmek ve ortak proje yapmak	18
Sağlık hizmetlerinde kalite ve çeşitliliğin artırılması	12
Uzaktan eğitim ve yaşam boyu öğrenim olanaklarını güçlendirmek	6
Üniversitenin şehir ile entegrasyonunu sağlamak	4
Topluma fayda sağlayan araştırma yapmak	3
Teknoloji geliştirmek, yenilik yapmak, sanayi ve toplum için değer yaratmak	3
Ortaöğretim kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapmak	3
Bilgi toplumu oluşturmak	1
Türkçenin doğru ve güzel kullanılmasını ve yaygınlaştırılmasını sağlamak	1
Evrensel düzeyde bilgi üreterek topluma ve sanayiye transfer etmek	1
Sosyal sorumluluk projeleri geliştirmek	1
Vakıf Üniversiteleri	
Topluma sunulan hizmetleri nitelik ve nicelik açısından geliştirmek	11
Kamu üniversite sanayi işbirliğini geliştirmek	9
Sanatsal, kültürel ve sportif etkinliklerin artırılması	7
Yaşam boyu öğrenme çabalarına destek vermek	6
Sosyal sorumluluk projeleri geliştirmek	4
Ülke / yöre sorunlarına çözümler üretmek	3
Avrupa projelerinde iddialı olmak	1
Uzaktan eğitimle eğitimin sürdürülebilirliğini sağlamak	1
Vakıf kültürü ışığında toplumsal yaşama katkı sağlamak	1

Kaynak: Üniversite Stratejik Planları (<http://www.sp.gov.tr> Erişim Tarihi: 4.4.2018)

Tablo 9'da üniversiteler topluma hizmet teması altında, toplumsal hizmet faaliyetlerinin sayısını ve kalitesini artırmayı, bölgenin ve ülkenin gelişmesine katkıda bulunmayı ve kamu üniversite ve sanayi iş birliğini artırmayı stratejik amaçlarında öncelikle vurgulamışlardır. Bunları; sağlık hizmetlerinde kalite ve çeşitliliğin artırılması, uzaktan ve yaşam boyu eğitim olanaklarının güçlendirilmesi ve üniversitenin şehir ile entegrasyonunun sağlanması izlemektedir. Bilgi toplumu oluşturmak, bilgiyi sanayiye transfer etmek, teknoloji geliştirmek ve sosyal sorumluluk projeleri yapmak diğer dikkat çeken stratejik amaçlardır.

Vakıf üniversiteleri topluma hizmet temasına ilişkin, topluma sunulan hizmetlerin nicelik ve niteliğini artırmaya, on bir adetle birinci sırada yer vermişlerdir. Bunu dokuz adetle kamu üniversite sanayi iş birliğini geliştirmek ve yedi adetle sanatsal, kültürel ve sportif faaliyetlerin artırılması takip etmektedir. Ayrıca yaşam boyu öğrenmenin desteklenmesi, yörenin sorunlarına çözüm üretilmesi belirlenen diğer stratejik amaçlardır.

Tablo 10: Kurumsallaşma Temasına İlişkin Stratejik Amaçlar

Devlet Üniversiteleri	Adet
Yönetim süreçlerinde kurumsallaşmayı geliştirmek ve kaliteyi artırmak	24
Kurumsal kültürün ve kurumsal kimliğin geliştirilmesi	22
İnsan kaynaklarının nicelik ve niteliğini sürekli artırmak	19
Kaynakları etkin, ekonomik ve verimli kullanmak	15
Kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini ve etkisini artırmak	9
Yönetim sisteminin etkili, verimli ve sürdürülebilir olmasının sağlanması	8
Katılımcı, şeffaf ve hesap verebilir yönetim anlayışını yerleştirmek	5
Kurumsal kalitenin ve hizmet kalitesinin artırılması	3
Üniversitenin imajının geliştirilmesi	3
İnsan kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak	3
Stratejik planın kurumsallaştırılması	2
Etkin bir performans yönetim sisteminin kurulması	1
Rekabetçi ve öğrenerek ilerleyen yönetsel bir anlayış, yaklaşım ve yapı geliştirmek	1
Etkin ve verimli bir kurumsal yapı ve yerleşkeler oluşturmak	1
Vakıf Üniversiteleri	
Kalite süreçleri ile desteklenen kurumsal yönetim yeteneğini geliştirmek	11
Akademik ve idari personelin nitelik ve niceliğini artırmak	11
Kurumsallaşmayı geliştirmek	8
Öğrencilerin, akademik ve idari personellerin memnuniyetini artırmak	8
Kurumsal kültürü, kimliği, imajı geliştirmek	5
Kalite güvence sistemini ve kalite kültürünü geliştirmek	4
Yönetim Bilişim Sistemini (YBS) etkinleştirmek	3
Üniversiteyi rekabetçi bir kurumsal ve fiziksel yapıya kavuşturmak	2

Kaynak: Üniversite Stratejik Planları (<http://www.sp.gov.tr> Erişim Tarihi: 4.4.2018)

Tablo 10’da kurumsallaşma temasına ilişkin en çok tekrarlanan stratejik amaçlar, yönetim süreçlerinde kurumsallaşmayı geliştirmek ve kaliteyi artırmak yirmi dört adet ile birinci sırada yer almaktadır. Kurumsal kültürün ve kurumsal kimliğin geliştirilmesi yirmi iki adetle ikinci ve insan kaynaklarının nicelik ve niteliğini sürekli artırmak on dokuz adetle üçüncü sırada yer almıştır. Kaynakların etkin ve verimli kullanılması, yönetim sisteminin ve süreçlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması, katılımcı, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışının yerleştirilmesi, vurgulanan diğer stratejik amaçlardır. Hizmet kalitesinin artırılması, insan kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması ile ilgili stratejik amaçlar belirlenmesi dikkat çekmektedir.

Vakıf üniversitelerinin kurumsallaşma temasına ilişkin stratejik amaçları arasında; kurumsal yönetim yeteneğini geliştirmek, akademik ve idari personelin nitelik ve niceliğini geliştirmek, on birer adetle ilk sırada yer almaktadır. Kurumsallaşmayı geliştirmek, öğrencilerin ve personelin memnuniyetini artırmak sekizer adetle ikinci sırada yer almaktadır. Kurumsal kültürü, kimliği, imajı geliştirmek, kalite güvence sistemini geliştirmek, yönetim bilişim sistemini etkinleştirmek, vurgulanan diğer stratejik amaçlardır.

Tablo 11: Paydaşlarla İlişkiler Temasına İlişkin Stratejik Amaçlar

Devlet Üniversiteleri	Adet
Paydaşlar ile iletişim ve işbirliğini geliştirmek	27
Paydaşlara kaliteli, sosyal, kültürel, sportif ve sağlık hizmetleri sunmak	12
Ulusal ve uluslararası paydaşlar arasında işbirliğini artırmak	7
Akademik ve idari personel ve öğrencilerin aidiyet ve motivasyonlarını artırmak	5
Öğrenci kalitesini yükseltmek	3
Mezunlarla iletişimi güçlendirmek	2
Paydaşların ihtiyaç duyduğu Ar-Ge desteğini sağlamak	1
Açık öğretim sisteminin etkinliğini artırmak	1
Eğitim danışmanlığı ve rehberlik hizmetlerine ağırlık vermek	1
Hayırseverlerin desteğinin devamını sağlamak	1
Vakıf Üniversiteleri	
Mezunların üniversite ile bağlarını güçlendirmek	6
Paydaşlar ile ilişkileri etkin ve verimli yürütmek	4
Paydaşların karar ve danışma mekanizmalarına katılımını sağlamak	3

Kaynak: Üniversite Stratejik Planları (<http://www.sp.gov.tr> Erişim Tarihi: 4.4.2018)

Tablo 11’de paydaşlarla ilişkiler teması altında, paydaşlarla iletişim ve iş birliğini geliştirmek yirmi yedi adetle açık ara ilk sırada yer alan stratejik amaç ifadeleridir. Bunu on iki adetle paydaşlara kaliteli, sosyal, kültürel, sportif ve sağlık hizmetleri sunmak, yedi adetle ulusal ve uluslararası paydaşlar arasında iş birliğini artırmak izlemektedir. Paydaşların aidiyet ve motivasyonlarını artırmak, öğrenci kalitesini yükseltmek, mezunlarla iletişimi güçlendirmek diğer vurgulanan stratejik amaçlardır.

Vakıf üniversiteleriyse, mezunların üniversiteyle bağlarını güçlendirmelerini, paydaşlarla etkili ve verimli ilişkiler yürütmeyi, paydaşların karar ve danışma mekanizmalarına katılımlarını sağlamayı, stratejik amaç olarak belirlemişlerdir.

Tablo 12: Uluslararasılaşma Temasına İlişkin Stratejik Amaçlar

Devlet Üniversiteleri	Adet
Uluslararasılaşmayı geliştirmek	10
Ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirliklerini geliştirmek	7
Uluslararasılaşma odaklı bir büyüme ve perspektif geliştirmek	6
Ulusal ve uluslararası imaj ve saygınlığı artırmak	3
Uluslararası akademik/idari personel ve öğrenci eğitim, öğretim hareketliliği, araştırma ve işbirliğini artırmak	1
Vakıf Üniversiteleri	
Uluslararasılaşma düzeyini artırmak	9
Ulusal ve uluslararası alanda akademik işbirlikleri oluşturmak	6
Uluslararası değişim programlarına katılımı artırmak	4
Öğretim elemanlarının uluslararası düzeyde yayınlar yapmasını teşvik etmek	1

Kaynak: Üniversite Stratejik Planları (<http://www.sp.gov.tr> Erişim Tarihi: 4.4.2018)

Tablo 12’de Devlet üniversitelerinin uluslararasılaşma temasına ilişkin stratejik amaçlarında, uluslararasılaşmayı geliştirmek on adetle ilk sırada yer almaktadır. Bunu uluslararası kuruluşlarla işbirliklerini geliştirme izlemektedir. Uluslararasılaşma odaklı bir büyüme geliştirmek, uluslararası imaj ve saygınlığı artırmak diğer stratejik amaç ifadeleridir.

Vakıf üniversiteleri de benzer şekilde, uluslararasılaşma düzeyini artırmak, ulusal ve uluslararası alanda akademik işbirlikleri oluşturmak, uluslararası değişim programlarına katılımı artırmayı stratejik amaç olarak belirlemiştirler.

Tablo 13: Girişimcilik, Finansman, Tanınma ve Tercih Temalarına İlişkin Stratejik Amaçlar

Devlet Üniversiteleri	Adet
Ulusal ve uluslararası alanda tanınırlığı ve tercihi artırmak	23
Finansal kaynakların artırılması, çeşitlendirilmesi ve öz kaynak geliştirilmesi	12
Girişimcilik kültürünü geliştirmek ve yaygınlaştırmak	6
Üniversitenin tanınırlığını artırmak	6
Girişimci üniversite olarak toplumsal hizmet üretmek	3
Yeni kaynaklar üretebilen girişimci bir üniversite olmak	3
Vakıf Üniversiteleri	
Girişimciliği, yenilikçiliği destekleyen çalışmaları özendirmek	12
Ulusal ve uluslararası tanınırlığı ve tercih edilebilirliği artırmak	11
Finansal kaynakları geliştirmek ve çeşitlendirmek	6
Tanıtım faaliyetlerini geliştirmek	5
Harcamalarda rasyonelliği sürekli kılmak	4
Finansal kaynakları etkin, verimli ve ekonomik kullanmak	1

Kaynak: Üniversite Stratejik Planları (<http://www.sp.gov.tr> Erişim Tarihi: 4.4.2018)

Tablo 13’de devlet üniversiteleri girişimcilik, finansman, tanınma ve tercih teması altında; ulusal ve uluslararası alanda tanınırlığı ve tercihi artırmaya yirmi üç adetle ilk sırada yer vermişlerdir. Bunu on iki adetle finansal kaynakların artırılması, çeşitlendirilmesi ve öz kaynak geliştirilmesi izlemektedir. Girişimcilik kültürünü geliştirmek ve tanınırlığı artırmak üçüncü sırada yer almıştır. Yeni kaynaklar yaratarak finansal kaynakların artırılması, çeşitlendirilmesi, öz kaynak geliştirilmesi ve harcamalarda rasyonelliği sağlamak finansmanla ilgili diğer stratejik amaçlar olarak ifade edilmektedir.

Vakıf üniversiteleri bu tema altında, girişimciliği, yenilikçiliği destekleyen çalışmaları özendirmek stratejik amaç ifadesi, on iki adetle ilk sırada yer almıştır. Ulusal ve uluslararası alanda tanınırlığı ve tercih edilebilirliği artırmak ifadesi, on bir adetle ikinci sırada yer almıştır. Finansal kaynakları geliştirmek ve çeşitlendirmek, tanıtım faaliyetlerini geliştirmek, harcamalarda rasyonelliği sürekli kılmak, vurgulanan diğer stratejik amaçlardır.

SONUÇ

Türkiye’de stratejik planlama, kamu kurumları için mevcut durumlarını analiz etmek, geleceğe yönelik bakış açısıyla uzun vadeli düşünerek amaç ve hedeflerini belirlemek, bunların nasıl gerçekleştirileceğini ve izleneceğini ortaya koymak suretiyle yönetime yeni bir anlayış getirmiştir. Bu anlayış çerçevesinde üniversiteler stratejik planlarını hazırlarken bazı temalar altında stratejik amaçlarını belirlemektedirler.

Devlet üniversiteleri stratejik planlarını Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan stratejik plan hazırlama rehberine uygun olarak beş yıl süreli hazırlamaktadır. Vakıf üniversitelerinin stratejik plan hazırlamaları zorunlu olmadığından çoğunluğu beş yıl süreli hazırlamalarına rağmen, altı yıl süreli de stratejik plan hazırladıkları da görülmüştür.

Devlet üniversitelerinin büyük çoğunluğu stratejik planlarında sekiz ve altı stratejik amaç belirlemiştirler. Vakıf üniversitelerinin yarısı dokuz ve altında stratejik amaç belirlerken, diğer yarısının dokuzdan daha fazla hatta kırk bir stratejik amaç belirleyen üniversite olduğu tespit edilmiştir.

Üniversitelerin stratejik planlarında genel olarak; eğitim öğretim, bilimsel araştırma, topluma hizmet, kurumsallaşma, altyapı, paydaşlar, uluslararasılaşma, girişimcilik temaları altında stratejik amaçlarını belirledikleri tespit edilmiştir. Vakıf üniversitelerinin bu temalara ilave olarak; tanınma ve tercih, finansman temalarına stratejik amaçlarında ağırlık verdikleri görülmüştür.

Devlet üniversiteleri eğitim-öğretim teması altında, eğitim öğretimin kalitesinin geliştirilmesi, eğitim öğretimin nitelik ve nicelik yönünden geliştirilmesi, sürekli iyileştirilmesi, uluslararası standartlarda eğitim-öğretim yapılması ile ilgili stratejik amaçlara daha çok yer vermişlerdir. Vakıf üniversiteleri de bu tema altında, eğitim

öğretim faaliyetlerinde kalitenin, memnuniyetin ve sürdürülebilirliğin artırılmasına, eğitim programlarının sürekli iyileştirilmesine, çeşitlendirilmesine ve yabancı dil eğitiminin kalitesinin geliştirilmesine daha çok yer vermişlerdir.

Devlet üniversiteleri bilimsel araştırma teması altında, bilimsel araştırmaların nitelik ve niceliğinin artırılması, uluslararası düzeyde araştırmalar yapan bir üniversite olma, bilimsel araştırma faaliyetlerini artırıp altyapısını geliştirme stratejik amaçlarını daha çok vurgulamışlardır. Vakıf üniversiteleri ise, nitelikli araştırma ve yayın yapmak, Ar-Ge ve yenilikçilik çalışmalarını destekleme, araştırma altyapısını ve ortamını geliştirmeyle ilgili daha çok stratejik amaç belirlemişlerdir.

Devlet üniversiteleri altyapının iyileştirilmesi teması ile ilgili, üniversitenin teknolojik, fiziksel ve kurumsal altyapısının güçlendirilmesi, sürdürülebilir ve işlevsel bir yerleşkeye sahip olma ve çevreye duyarlı bir yönetim anlayışına sahip olmayla ilgili daha çok stratejik amaç belirlemişlerdir. Vakıf üniversiteleri ise, eğitim öğretim altyapısını, fiziksel altyapıyı, teknolojik donanımı geliştirmek ve eğitim ortamlarını ve standartlarını geliştirmekle ilgili stratejik amaçlar belirlemişlerdir.

Toplumsal hizmet temasına ilişkin, devlet üniversiteleri daha çok, toplumsal hizmet faaliyetlerinin sayısını ve kalitesini artırmak, bölgenin ve ülkenin gelişmesine katkı sağlamak, üniversite sanayi işbirliğini geliştirmekle ilgili stratejik amaçlar belirlemişlerdir. Vakıf üniversiteleri ise, topluma sunulan hizmetlerin nitelik ve nicelik açısından geliştirilmesi, kamu üniversite sanayi işbirliğinin geliştirilmesi, sanatsal, kültürel ve sportif faaliyetlerin artırılması ile ilgili daha çok stratejik amaç belirlemişlerdir.

Kurumsallaşma teması altında, yönetim süreçlerinde kurumsallaşmayı ve kaliteyi artırma, kurumsal kültürün ve kimliğin geliştirilmesi, insan kaynaklarının nicelik ve niteliğinin artırılması ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğinin artırılması en çok tekrar eden stratejik amaçlardır. Vakıf üniversiteleri ise, kurumsal yönetim yeteneğinin ve kurumsallaşmanın geliştirilmesi, personelin nitelik ve niceliğinin artırılması, paydaşların memnuniyetinin artırılmasına daha çok vurgu yapmışlardır.

Paydaşlarla ilişkiler teması altında, paydaşlarla iletişim ve işbirliğini geliştirme, paydaşlara kaliteli sosyal, kültürel, sportif ve sağlık hizmetleri sunma ile ilgili stratejik amaçların daha çok vurgulandığı tespit edilmiştir. Vakıf üniversiteleri ise, mezunlarla bağları güçlendirme, paydaşlarla etkin ve verimli işbirliği geliştirmeyi stratejik amaçlarında daha çok tekrar etmişlerdir.

Uluslararasılaşma teması altında hem devlet hem de vakıf üniversiteleri, uluslararasılaşmayı geliştirme, uluslararası alanda akademik işbirlikleri oluşturma ve uluslararası değişim programlarına katılımı artırmaya stratejik amaçlarında daha çok yer vermişlerdir.

Girişimcilik, finansman, tanınma ve tercih temaları altında hem devlet hem de vakıf üniversiteleri, ulusal ve uluslararası alanda tanınırlığın ve tercihin artırılması, girişimcilik ve yenilikçiliğin artırılması, finansal kaynakların artırılması ve çeşitlendirilmesi ile ilgili stratejik amaçlara daha çok yer verdikleri tespit edilmiştir.

Üniversitelerin stratejik planlarındaki bu temalara ait en çok tekrar ettikleri stratejik amaç ifadeleri ise; eğitim ve öğretimin kalitesinin geliştirilmesi, bilimsel araştırmaların nitelik ve niceliğinin artırılması, toplumsal hizmet faaliyetlerinin sayısının ve kalitesinin artırılması, üniversitenin teknolojik ve fiziksel altyapısının güçlendirilmesi ve yönetim süreçlerinde kurumsallaşmanın geliştirilmesi ve kalitenin artırılmasıdır. Ayrıca paydaşlar ile iletişim ve işbirliğini geliştirmek, uluslararasılaşmanın geliştirilmesi, girişimciliği ve yenilikçiliği destekleyen çalışmaların özendirilmesi, ulusal ve uluslararası alanda tanınırlığın ve tercih edilebilirliğin artırılması, diğer en çok tekrarlanan stratejik amaç ifadeleri olarak tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Akgemci, T. (2008). Stratejik Yönetim, 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Arabacı İ.B., Şener G., (2014). Üniversitelerin misyon ifadelerinin tematik olarak incelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(2), 701-716.
- Clegg R. S. vd. (2017). Strategy Theory and Practice, 2nd Edition, London:SAGE Publications.
- Dinçer, Ö. (2007). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 8.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eren, E. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 9.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Özdem, G. (2011). Yükseköğretim kurumlarının stratejik planlarında yer alan vizyon ve misyon ifadelerinin analizi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), Güz, 1869-1894.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı, Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2018.
- 1982 Tarihli T.C. Anayasası, 9.11.1982 tarihli ve 17863 sayılı Mükerrer Resmi Gazete, (<https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa82.htm> Erişim Tarihi: 24.4.2018).
- 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, (<http://www.resmigazete.gov.tr> Erişim Tarihi: 25.4.2018)
- Yükseköğretim Kurulu Stratejik Planı.
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003), T.C. Resmi Gazete.25326. 24.12.2003.
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2006), T.C. Resmi Gazete, 26179, 26.05.2006.
- Lamba. M. (2014). Büyükşehir Belediyelerinde Geleceğe Bakış: Stratejik Planlar Üzerinden Bir İnceleme, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Yıl:2014, 6(2), 83-96.
- Ülgen ve Mirze, (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Yıldırım A., Şimşek H., (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, (7. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

ⁱ This study has been presented at ICOMEP'18-Spring | International Congress of Management, Economy and Policy and published Proceedings Book.