

# Yükseköğretimde Dönüşen Değerler Bağlamında Stratejik Yönetim Bakış Açısı Geliştirilmesi: Selçuk Üniversitesi Stratejik Yol Haritası Belirleme Örneği Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme

Development of strategic management perspective in the context of transforming values in higher education: a comparative study on "Selçuk University Strategic Road Map Determination" case

Hakkı Gökbel<sup>1</sup>, Hasan Kürşat Güleş<sup>2</sup>, Tahir Akgemci<sup>3</sup>, Ömür Hakan Kuzu<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Rektör; <sup>2</sup>Rektör Danışmanı; <sup>3</sup>Rektör Yardımcısı; <sup>4</sup>Beyşehir Ali Akkanat Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğretim Görevlisi, Selçuk Üniversitesi, Konya

## Özet

Bu çalışmada dönüşen yükseköğretim değerleri bağlamında üniversitelerin stratejik yönetim ve planlama süreci kavramsal ve tarihsel açıdan incelenerek; üniversitelerin küreselleşme ve bilgi çağının gereklilikleriyle uyumlu yapılanmalarına yönelik olguların analizi yapılmıştır. Bu amaçla, Türkiye'nin üç büyük devlet üniversitesinin güncel stratejik planları Selçuk Üniversitesi'nin "2012 Stratejik Yol Haritası Belirleme Çalışmaları" sürecinde yer alan "Arama Konferansı" çıktılarıyla karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Karşılaştırma sonucunda üniversitelerin tehdit ve fırsat algılarıyla birlikte üniversitelerin güçlü ve zayıf yönlerinden ön plana çıkan noktalar özetlenmiştir. Karşılaştırmalı örnek olay incelemesinde dünyadaki ve ülkedeki yeni eğilimlere paralel bir biçimde üniversitelerin önceliklerini ve stratejik politikasını belirlemeye yönelik olarak; dış çevrede, disiplinlerarası çalışmalar, rekabetin sürdürülebilirliği için stratejik ortaklık ve işbirlikleri, araştırma faaliyetlerinin ve lisansüstü eğitimin artan önemi, paydaşlarla işbirliği ve uluslararasılaşmanın sağlanması konularında benzer fırsat algılarına sahip oldukları görülmüştür. Üniversitelerin öğretim elemanı yetersizliği, araştırmada kullanılan teknolojiye dış bağımlılık ve finansal kaynakların yetersizliği konularındaki tehdit algıları da birbirleriyle örtüşen algılar olarak değerlendirilmiştir. Çalışmada incelenen üniversitelerin köklü geçmiş, akademik kadroların niteliği ve fiziksel alt yapı yeterliliği konularında kendilerini üstün konumda görmelerine karşın; öğrenci sayılarının fazlalığı, danışmanlık hizmeti, yabancı dil yetersizliği, patent ve projelerde uluslararasılaşmaya, paydaşlarla ve toplumla işbirliği ve kurumsal kültür noktalarında kendilerini zayıf konumda gördükleri belirlenmiştir. Bu bağlamda incelenen üniversitelerin hepsinde yer alan "dünya çapında üniversite olma" vizyonu için öncelikle uluslararasılaşmaya yönelik stratejik amaç ve hedeflerin fazlalığına dikkat çekilmiştir. Sonuçta üniversitelerin uluslararasılaşma merkezli öğretim, araştırma ve toplumsal hizmet ve işbirliği faaliyetleri için kalite güvencesi sistemi çalışmalarının tamamlanması ve vizyon, misyon ve hedef temelli stratejik planlama ve yönetimin ön koşulu olarak da üniversitenin ve içinde bulunduğu çevrenin dinamiklerine uygun, kendine özgü bir "Stratejik Yönlendirme Komitesi" kurulması önerisi geliştirilmiştir.

**Anahtar sözcükler:** Arama konferansı, stratejik yönetim, yükseköğretim.

## Abstract

In this study, strategic management and strategic planning process of the universities, in the context of higher education values transformation, have been studied as conceptually and historically. The phenomena for the structures compatible with the requirements of the knowledge era and globalization have been analyzed. To this end, the current strategic plans of the three major state universities in Turkey are discussed in comparison with "Search Conference" outcomes of Selçuk University in "2012 Strategic Road Map Detection Studies" process. As a result of comparison, strengths and weaknesses of universities with the perceptions of threats and opportunities are summarized in prominent spots. In the comparative case study, it is determined that the universities have similar opportunity perceptions about interdisciplinary studies, strategic partnerships and alliances for the sustainability of competition, the increasing importance of the research activities and graduate education, co-operation with stakeholders and internationalization in order to identify the priorities and strategic policy in a parallel manner to a new trends in the country and world. Threat perceptions about lack of teaching staff, and financial resources, lack of dependence on foreign technology used to research are evaluated as the overlap perceptions of between subjects. The study finds that although the universities see themselves adequacy about long-established history of universities, academic staff and physical infrastructure, see their location as a weak point about number of students, consultancy services, foreign language deficiency, non-internationalization of patent and projects, co-operation stakeholders and the community and institutional culture. In this context, the overplus of vision, strategic goals and objectives for internationalization is primarily pointed for being "world-class universities". As a result a recommendation has been developed as completing of quality assurance system activities on internationalization centered teaching, research, public service and co-operation and setting up a unique "Strategic Steering Committee" which is suitable with the dynamics of the university and the environment in which, as for prerequisite of vision, mission, and target-based strategic planning and management.

**Key words:** Higher education, search conference, strategic management.

## İletişim / Correspondence:

Öğr. Gör. Ömür Hakan Kuzu  
 Selçuk Üniversitesi Beyşehir  
 Ali Akkanat T.İ.O.Y.O.  
 Beyşehir, 42700 Konya  
 e-posta: ohkuzu@selcuk.edu.tr

Yükseköğretim Dergisi 2012;2(3):167-178. © 2012 Deomed

Geliş tarihi / Received: Temmuz / July 26, 2012; Kabul tarihi / Accepted: Kasım / November 21, 2012;  
 Online yayın tarihi / Published online: Şubat / February 23, 2013

Çevrimiçi erişim / Online available at: www.yuksekogretim.org • doi:10.2399/yod.12.024 • Karekod / QR code:



Üniversiteler, ülkelerin gelişmesi ve kalkınmasında önemli role sahip kurumlardır. Değişime katkı sunan üniversiteler, yaşanan küreselleşme ve bilgi toplumu eksenli dönüşümün de odak noktasında yer almaktadır. Genel anlamda politik, ekonomik ve sosyal gelişmelerin yükseköğretimde yansımaları ise yükseköğretimde yönetim ve kalite konuları ile ilişkilendirilmektedir (Vidovich, 2002).

Bu anlamda yükseköğretimde değişen çevresel koşullar ve dönüşen değerler konusunda son çeyrek asırlık inceleme ve tartışmaların “stratejik yönetim” konusu üzerinde oldukça yoğunlaştığı görülmektedir. Küreselleşme ve bilgi toplumu gelişmelerine paralel yapılan incelemelerin birçoğu, dünyada gerçekleşen değişimi tanımlamaya ve yükseköğretime bu değişim içinde konumlandırmaya çalışırken; büyük bir kısmı da bu değişim karşısında üniversitelere bazı reçeteler sunmaktadır (Eastment, 2003). Bu noktadan hareketle çalışmanın ilk bölümünde stratejik yönetimin kurumlarda ve işletmelerde bilinen önemi ve yerinden hareketle üniversitelerdeki uygulamalarına yönelik kavramsal bir çerçeveye sunulmaya çalışılmıştır.

Üniversitelerin stratejik yönetim sürecinde hedeflerini belirlerken ve uygulamaya geçirirken kendilerine özgü yapılarıyla hareket etmeleri gerektiğinden çalışmanın ikinci bölümünde böylesine bir yapılanmayı başlatan bir devlet üniversitesinin “Arama Konferansı” yöntemi ile yapmış olduğu Güçlü ve Zayıf Yönler - Fırsat ve Tehditler (GZFT) analizi ve bunun sonucunda elde edilen vizyon, misyon ve temel hedefleri; İstanbul, Ankara ve Hacettepe Üniversiteleri ile karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmada son olarak, incelenen üniversitenin yönetim modeline girdi oluşturan arama konferansı bulguları ve sonuçları; üniversitenin genel analizini yansıtacak ve ileriye dönük hedeflerinin uygulanabilirliğini ortaya çıkaracak bir şekilde kavramsal çerçevede ele alınan stratejik yönetim ve yönetici özellikleri bağlamında tartışılmaya çalışılmıştır.

## Kavramsal Çerçeve

### Üniversite Kavramı ve Tarihsel Süreçte Kavramsal ve İçeriksel Dönüşüm

Yükseköğretim, tarihsel sürecinde üç farklı aşamada gelişim göstermiştir. Birinci aşamada, 11. ve 12. yüzyıllarda kurulan Bologna, Oxford ve Paris Üniversiteleri üniversitenin bugünkü anlamına yakın yapılanmalar olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle üç üniversite ve daha öncesinde Eski Yunan üniversiteleri, tarihteki ilk üniversiteler olarak kabul edilmiştir (Gürüz, 1994).

Bununla beraber bilim tarihçisi Bernal (1995) tarafından medreseler de, üniversitelerin temeli olarak kabul edilmekte; Eski Yunan’daki üniversite örnekleri, özel okul ve yükseköğretim kurumu olarak nitelendirilmektedir.

Alman düşünürü ve devlet adamı, Humboldt’un (1767-1835) 19. yüzyılın başında ortaya koyduğu Humbolt Üniversitesi, mesleki öğretim ve araştırmanın birlikte yönetilmesi ilkesine dayalı Berlin modeli bir üniversite şeklinde modern üniversitenin temeli olarak görülmektedir. Bu model, diğer Alman üniversitelerine, İsviçre, Avusturya-Macaristan, Rusya ve İskandinav ülkelerine, 1871’den sonra da Fransa’ya ve Anglo-sakson üniversite sistemine örnek olmuştur (Günay, 2007).

*Modern üniversite* günümüzde ise farklı ülkelerde çeşitli şekillerde örgütlenmekte ve toplum, devlet ve iş dünyasıyla farklı ilişkiler kurmaktadır. Özellikle yirminci yüzyılın sonlarında Amerika ve Amerika etkileşimli ülkelerin bir kısmında küreselleşme, şirketleşme-işletmecilik ve piyasalaşmayla birlikte, üniversite kurumunun tek bir fikir etrafında örgütlenmediği ve düzenlenmediği görülmektedir. Serbest piyasa koşulları ile kimi ülkelerin yükseköğretim politikalarında “devlet” yerine “piyasa” ikame edilmektedir. Öğrenciler artık “müşteri”ye, öğretim üyeleri / elemanları “tedarikçi”ye ve öğretme/öğrenme ilişkisi, satıcı ile alıcı arasındaki “gizli bir sözleşme”ye doğru dönüşüm gerçekleşmektedir (Peters, 2007).

Yirminci yüzyılın başlarından itibaren dünyadaki üniversitelerde bir değişim daha başlamıştır. Yükseköğretim, birey olma bilincinin ve bireyin sosyal konumundaki saygınlığının artması, ulusal ve uluslararası bilimsel ve ekonomik gelişmelere paralel eğitim gereksinimlerinin artarak kadınların da yükseköğretime katılması gibi nedenlerle kitleleşme sürecine girmiştir. Bilgi toplumuna geçiş olarak adlandırılan ikinci dönemde ise üniversite - piyasa ilişkileri güçlenmiştir. Üniversite, piyasaya bilgili işgücü yetiştirme ve sanayide kullanılacak bilgiyi üretme özellikleri açısından ekonomik yapının üretim faktörleri arasındaki yerini almıştır (Charle ve Verger, 2005).

Yukarıdaki gelişmeler sonucunda üniversitelerin günümüzde etkilendiği üç paradigma şu şekilde özetlenebilir (Salmi, 2002):

- Ekonomik küreselleşme
- Teknik ve sosyo-ekonomik bilginin artan önemi
- Bilgi ve iletişim devrimi

Sonuç olarak bu gelişmeler temelinde günümüz bilgi toplumunda *üniversite* kavramı yerine *multiversite* kavramı geliştirilmiştir. Bu anlamda eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmet kurumları olan üniversitelerin içerik tanımlamasına yeni yüklemelerde bulunulmuştur. Bu anlayış, üniversitelere uzun süreli bir kitle eğitimini benimseyen, evrensel değerlerle ve meslektaşlar birliği anlayışıyla çoğulcu bir modelde yönetilen, öğretim elemanı ve öğretim değerlendirmesinde araştırma ve yayın ötesinde çok yönlü değerlendirmeleri benimseyen, akredite olmayı kabul eden yeni bir bakış açısı geliştirmiştir (Ortaş, 2004). ■ Tablo 1’de üniversite anlayışındaki gelişmeler özetlenmiştir.



■ **Tablo 1.** Dünyada üniversite anlayışının gelişimi (Tekeli, 2003).

	Kilise Merkezli Üniversite	Ulus Devlet Üniversitesi (Humboldt Üniversitesi)	Bilgi Toplumu Üniversitesi (Multiversite)
İşlev	Sadece öğretim	Öğretim, araştırma ve kültürel dönüşüm	Ayrılmış biçimde öğretim, araştırma, topluma hizmet
Öğrenci	Az sayıda	Elit eğitimi	Kitle eğitimi
Örgütlenme	Öğrenci ya da öğretim üyeleri loncası	Akademisyenler komünitesi	Üniversitenin içi ve dışı arasındaki farkın eridiği bir organizasyonlar kompleksi
Yönetim	Meslektaşlar arası (collegial) yönetim modeli	Meslektaşlar arası yönetim modeli (Rektör kısa süreli olarak seçilmekte ve eşitler arası birinci konumdadır.)	Lider niteliği olan rektör tarafından kısmen collegial, kısmen toplam kalite anlayışında girişimci yönetim
Finansman	Büyük oranda öğrenci	Devlet	Öğrenci-devlet-piyasa
Dil	Latince	Ulusal dil	İngilizce
Diploma geçerliliği	Tüm Hıristiyanlık dünyasında	Ulus devlet içinde	Uluslararası, diploma önemsiz, yaşam boyu öğrenme
Uzmanlaşma	Uzmanlaşma alanları yok	Uzmanlaşmış kürsü ya da enstitü	Araştırmacı profesörlük kategorisi
Müfredat	Üzerinde uzlaşmış her yerde geçerli bir müfredat	Her üniversitede ayrı, mesleğe yönelik olmayan	Tüketici eğilimlerine hassaslaşmış, modüler programlar
Denetim	Papalığın denetim hakkının bulunması	Sadece harcama denetlemesi	Dıştan akreditasyon, öğretim elemanlarının çok yönlü performans değerlendirilmesi

## Stratejik Yönetim Bağlamında Üniversitelerin Yönetimsel Tarihi ve Günümüz Gelişmeleri

Stratejik Yönetim, küresel gelişmelerin etkileşimi ile ortaya çıkan uluslararasılaşmanın ve değişen rekabet koşullarının karşısında ekonomiden, siyasete; işletmelerden kamu kurumlarına tüm birim ve oluşumlar için süreçsel bir yönetim modelidir. Bu anlamda stratejik yönetim, kurumların neleri yapması ve nereye gitmesi gerektiği ile ilgili kararlara ulaşmayla yakından bağlantılıdır (Howe, 1993).

İşletme ve yönetim biliminde özellikle 20. yüzyıldan itibaren tartışma konusu olan stratejik yönetim olgusunun üniversiteler gibi toplumun odağında yer alan kurumlar açısından da önemini gittikçe artması kaçınılmaz hale gelmiştir. Üniversitelerdeki yönetim anlayışındaki dönüşüm; en temelde küreselleşme ve piyasa koşullarından etkilenmiş ve bütünleşmiş tarzda yönetim modellerinin gerekliliği neticesinde hesap verebilirlik, özelleştirme, küçülme, dış kaynak kullanımı ve bütçeleme çeşitlenmesi gibi işletmelerde yaşanan yönetimsel gelişmelerin yansıması ile son derece yakından ilgilidir (Currie ve Newson, 1998).

Özellikle 1980'ler sonrası yaşanan gelişmelerle yükseköğretim yönetimi ve denetiminde ciddi değişimler yaşanmaya başlamıştır (Santiago ve ark., 2006). Bu değişim özellikle Batı Avrupa ve Amerika'da sıkı devlet kontrolü ve düzenlemesi anlayışından daha az kontrollü bir yapıya doğru bir dönüşüm olarak gerçekleşmiştir (Neave ve Van Vught, 1991). Bu bağ-

lamda öğrenci sayısının artışı, politik nedenler, bilgi ekonomisinin büyümesi gibi faktörler, birçok ülkede "yükseköğretimde yönetim" konusunu, eğitim reformu gündemi içine dâhil etmiştir (Kekale, 2003). Bununla beraber yükseköğretimde yaşanan bu değişim sürecinde birçok üniversite, iç paydaşların (akademik personel ve öğrenci) katılımı konusunun yanı sıra çoğunlukla dış paydaş beklentilerinin daha iyi karşılanması performansının artırılmasına yönelik yönetimsel ve süreçsel düzenlemelere yoğunlaşmıştır (Neave, 2002).

Bütün bu gelişmeler neticesinde üniversiteler, bilgi toplumunun gereksinim, beklenti ve talepleri doğrultusunda, daha fazla öğrenciye ve daha geniş bir yaş grubuna eğitim veren, bölgesel ve ulusal kalkınmaya daha fazla katkıda bulunan, kalite yönetim sistemini içselleştirmiş, yönetsel ve mali özerklikleri olan, saydam, esnek, paydaşlarına hesap verebilen, demokratik yönetim temeline yapılmış, performans denetimini ve stratejik planlamayı temel alan etkin ve etkili bilimsel kurumlara dönüşebilmek için farklı düzey ve içerikte stratejiler geliştirme ve uygulama süreci içerisinde yeniden konumlanabilmek mecburiyetinde kalmışlardır (Nohutçu, 2006).

## Yöntem

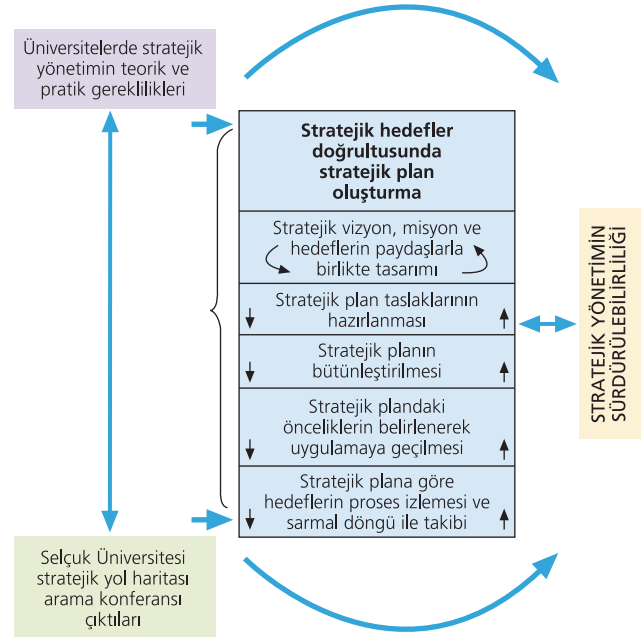
Bu çalışmada, dünya ve Türkiye yükseköğretiminde yaşanan değişim sürecinin içinde konumlanabilmek için Selçuk Üniversitesi'nde başlatılan stratejik plan tasarımı ve süreçleri, örnek olay yöntemi ile incelenmiştir. Selçuk Üniversitesi'nin

“2014-2018 Stratejik Planı” hazırlık çalışmalarının önemli bir parçası olan “Selçuk Üniversitesi 2012 Arama Konferansı” çıktıları, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Enformatik Enstitüsü bünyesinde kurulan *University Ranking by Academic Performance (URAP) Laboratuvarı*’nın Temmuz 2012’de yayınladığı “Dünya Sıralamalarında 143 Türk Üniversitesi’nin Durumu” başlıklı rapora göre dünyanın ilk 500 üniversitesi sıralamalarında yer alma sayısı en fazla olan üç Türk Üniversitesi (İstanbul, Ankara ve Hacettepe Üniversiteleri) ile karşılaştırılmalı olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın son bölümünde, stratejik yönetimin üniversitelerde uygulanmasından elde edilen bulgular ile örnek olay olarak incelenen üniversitenin stratejik yol haritası belirleme sürecinden çıkan sonuçların değerlendirilmesi neticesinde sürdürülebilir bir stratejik yönetim planlaması önerisi geliştirilmeye çalışılmıştır. ■ Şekil 1’de çalışmanın kavramsal modeli gösterilmiştir.

Çalışma modeli, üniversitelerde stratejik yönetim yapılmasının sürdürülebilirliği için, stratejik hedeflerin; genel stratejik hedefler, alt hedefler ve somut hedefler bağlamında ele alındığı bir stratejik planlama modeli şeklinde tasarlanmıştır. Birinci aşama, stratejik yönetim sürecindeki vizyon (nerede olunması gerektiği), misyon (neden var olduğu) ve hedeflerin (vizyona taşıyıcı somut unsurlar) paydaş katılımı ile önceliklendirilmesi; ikinci aşama, bu öncelikler ışığında alt birimler düzeyinde daha mikro çalışmaların başlatılması; üçüncü aşama, birimler bazındaki strateji geliştirme çalışmalarının bütünleştirilerek daha somut ve tabana yayılmış hedeflerle uygulanabilir hale getirilmesi ve son aşama, hedeflerin uygulamaya geçirilerek hazırlanan stratejik planın süreçsel ve sürekli geliştirmeye yönelik analizlerle denetim ve değerlendirmelerinin yapılması aşamalarından oluşmaktadır. Söz konusu stratejik planlamanın temelinde ise genel eğilimlerin Selçuk Üniversitesi’ne özgü bulgularla bütünleştirilerek kendine özgü bir stratejik yönetim planlama unsurlarının ortaya çıkarılması yer almaktadır.

Çalışmada geliştirilen kavramsal modelin “Stratejik Hedefler Doğrultusunda Stratejik Plan Oluşturma” aşamaları, “2014-2018 Stratejik Planı” sürecini bütünüyle kapsamaktadır. Çalışma, bu aşamalara önemli bir temel oluşturan Arama Konferansı’na katılan üniversite üst düzey yöneticilerinin (rektör, rektör yardımcıları, rektör danışmanları, dekanlar ve müdürler) üniversite içi ve dışı değerlendirmelerinin sonucunda belirlenen vizyon ve misyon ifadeleriyle sınırlandırılmıştır.



■ Şekil 1. Çalışmanın kavramsal modeli

Aşağıdaki bölümde örnek olay olarak incelenen Selçuk Üniversitesi’nin stratejik evrimini gösteren bir şekil özetinde tanıtıldıktan sonra, üniversitenin üst düzey yöneticilerinin katılımı ile geliştirilen ortak artı ve eksilerinden (SWOT analizi) çıkarılan vizyon, misyon ve hedefler; diğer dört üniversite ile karşılaştırmalı olarak ele alınmaktadır.

## Örnek Olay: Selçuk Üniversitesi Stratejik Yol Haritası Belirleme Çalışmaları

### Selçuk Üniversitesi Stratejik Evrimi

Selçuk Üniversitesi, 1975 yılında kurulmuş bir üniversitedir. Türkiye’de mevcut üniversite sayısı 1980 yılına kadar 19<sup>[1]</sup> iken 1980 sonrasında gelişim göstermiş ve bugün itibarıyla 7’si vakıf meslek yüksekokulu olmak üzere toplamda 177<sup>[2]</sup> üniversite sayısına ulaşmıştır (YÖK, 2012). Bu anlamda Selçuk Üniversitesi’ni tarihsel açıdan köklü üniversiteler arasında saymak yerinde bir tespit olacaktır.

Selçuk Üniversitesi’nin bugün bünyesinde, 22 fakülte, 7 yüksekokul, 23 meslek yüksekokulu, 6 enstitü, 1 devlet konservatuvarı bulunmakta ve 74.000’e yakın öğrencisi ile Türki-

[1] Bu tarihteki toplam 19 üniversitenin 3’ü İstanbul’da (İstanbul, İstanbul Teknik ve Boğaziçi), 3’ü Ankara’da (Ankara, Ortadoğu Teknik ve Hacettepe), 13’ü ise, kuruluş tarihlerine göre, Trabzon (Karadeniz Teknik), İzmir (Ege), Erzurum (Atatürk), Diyarbakır (Dicle), Adana (Çukurova), Eskişehir (Anadolu), Sivas (Cumhuriyet), Malatya (İnönü), Elazığ (Fırat), Samsun (Ondokuz Mayıs), Konya (Selçuk), Bursa (Uludağ) ve Kayseri (Erciyes)’dedir.

[2] Türkiye’de 2012 Kasım ayı itibarıyla 103 devlet üniversitesi, 65 vakıf üniversitesi, 7 vakıf meslek yüksekokulu ve 2 adet de özel statülü devlet üniversitesi olmak üzere toplamda 177 yükseköğretim kurumu bulunmaktadır (Bu sayıya 6 askeri yükseköğretim kurumu dâhil değildir.)



ye'nin en büyük yükseköğretim kurumları arasında yer almaktadır. ■ Şekil 2'de üniversitenin stratejik evrimi özet bir biçimde gösterilmektedir:

Selçuk Üniversitesi, YÖK 2010 yılı verilerinde hem SCI hem SSCI hem de AHCI tarafından taranan dergilerde yer alan makaleler ve öğretim üyesi sayıları bağlamında yapılan değerlendirmelerde sekizinci sırada yer almaktadır. Selçuk Üniversitesi'nin, TÜBİTAK 2010 yılı verilerine göre de AR-GE faydalanma ve panelist, hakem ve dış danışman olma sıralamasında ilk on sırada yer aldığı görülmektedir (YÖK, 2010; TÜBİTAK, 2010).

### Üniversiteleri Etkileyen Akımlar ve Güçlü - Zayıf Yönler (SWOT Analizi):

#### Üniversite çevresindeki fırsat ve tehditler karşılaştırması

SWOT analizi, bir kurumun iç ve dış çevrede gelişen tehdit ve fırsatlar karşısında güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye yönelik yaygın kullanılan ve stratejik planlamanın başarısı için son derece önemli olan bir analiz yöntemidir. Bu analizin yapılması, çevresel değerlendirmenin yapılarak tehdit ve fırsat-

ların belirlenmesi anlamına da gelmektedir. Bu noktada geleceği kurgulamadaki anahtar noktalara odaklanılmasına temel oluşturmaktadır (Hayward ve Ncayiyana, 2011).

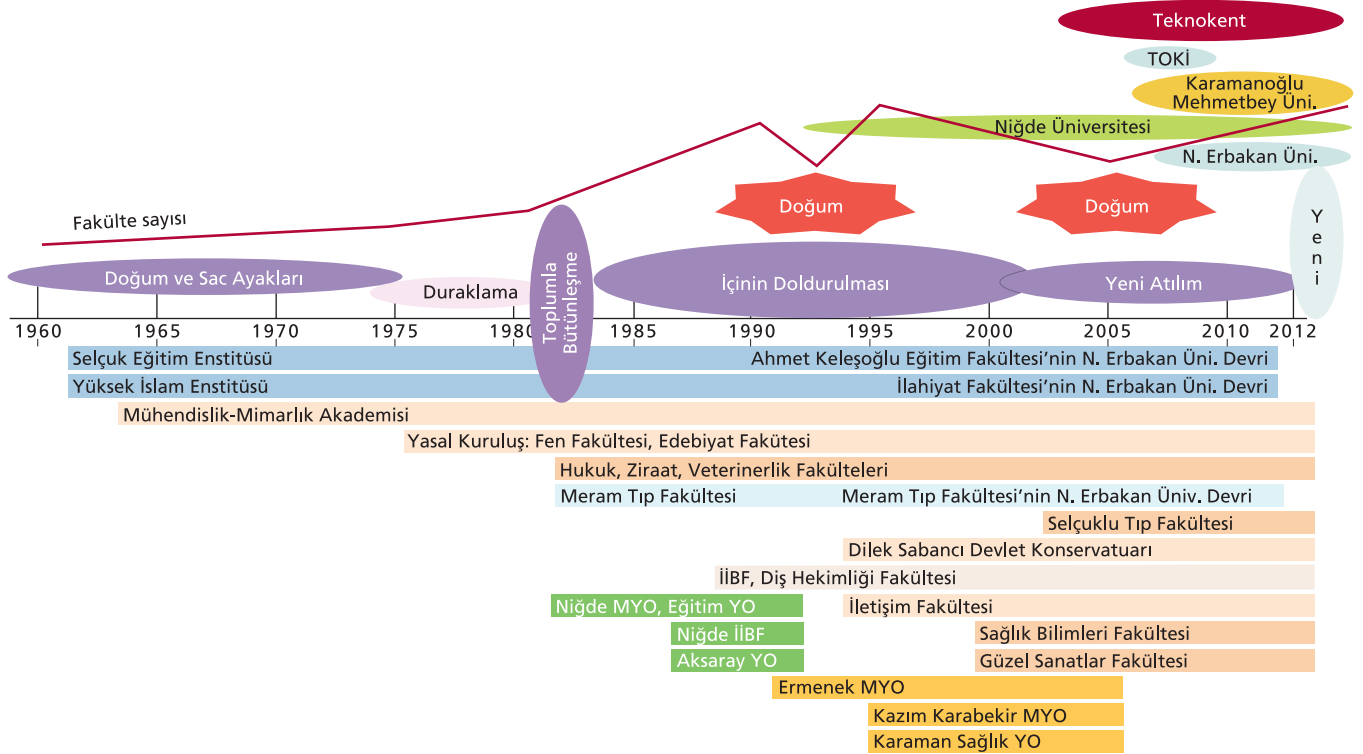
Üniversiteler, farklı ihtiyaçların ortaya çıktığı değişen bir çevresel ortam içerisinde (Tavernier, 2005). Değişim içindeki bu çevresel ortam günümüzde "rekabet" olgusu ile tanımlanmakta ve üniversiteler açısından bu olgu, işbirliği ve stratejik ortaklıklar geliştirme ile avantaja dönüştürülebilmektedir.

■ Tablo 2'de İstanbul, Ankara ve Hacettepe Üniversiteleri'nin Stratejik Planları'ndan derlenen fırsatlar analizi ile Selçuk Üniversitesi Arama Konferansı verilerinin karşılaştırması bulunmaktadır. Üniversitelerin üç temel misyonu olan eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal hizmetin yanı sıra diğer kıstaslar olarak bölümlendirilen fırsatlarla ilgili ön plana çıkan algılar ■ Tablo 2'de sunulmaktadır.

■ Tablo 3'te karşılaştırma yapılan üniversitelerin tehdit olarak algıladıkları dış çevre koşulları özetlenmiştir.

■ Tablo 2'de üniversitelerin rekabet, uluslararasılaşma (hareketlilik), toplumla ve paydaşlarla işbirliği ve araştırma konularını bağlamında aynı noktaları fırsat olarak algıladıkları gö-

Selçuk Üniversitesi Stratejik Evrimi



■ Şekil 2. Selçuk Üniversitesi Stratejik Evrimi (Selçuk Üniversitesi Arama Konferansı Sonuç Raporu, 2012)



**Tablo 2.** Fırsat analizinde üniversiteler karşılaştırması (İstanbul Üniversitesi, 2008; Ankara Üniversitesi, 2007; Hacettepe Üniversitesi, 2012; Selçuk Üniversitesi, 2012).

Temel misyonlar	İstanbul Üniversitesi	Ankara Üniversitesi	Hacettepe Üniversitesi	Selçuk Üniversitesi
Eğitim-öğretim	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bologna süreci</li><li>- Uluslararası hareketlilik</li><li>- Diğer üniversitelerle rekabet ve işbirliği</li><li>- Nitelikli öğrenci alımı</li><li>- Mezun istihdam imkânı</li><li>- YÖK öncülüğünde kalite çalışmaları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- AB eğitim programları</li><li>- Bilim İnsanı Yetiştirme Projesi</li><li>- Disiplinlerarası ortak lisansüstü programlar</li><li>- Çift anadal ve yandal programları</li><li>- Kamu ve özel sektörlle işbirliği</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı</li><li>- Disiplinlerarası işbirliği</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yükseköğretimde artan rekabet</li><li>- Öğrenci odaklılık</li><li>- Eğitimde esnek yöntemler</li><li>- Disiplinlerarası çalışmalar</li><li>- Lisansüstü öğretimin artan önemi</li><li>- Yaşam boyu ve sürekli eğitim</li></ul>
Araştırma		<ul style="list-style-type: none"><li>- SANTEZ projeleri</li><li>- Çevredeki araştırma bütçesi artışı</li><li>- Teknolojik gelişmeler</li><li>- Araştırmanın toplumdaki artan ihtiyaç ve önemi</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>- AR-GE nin artan önemi ve sonuç odaklılık</li><li>- Lokomotif bölümler ve fakülteler</li></ul>
Toplumsal hizmet (Toplumsal yarar ve işbirliği)		<ul style="list-style-type: none"><li>- Toplumun üniversite desteği ihtiyacı</li><li>- BİYEP ile kurumlara uzman yetiştirme</li><li>- DPT, TÜBİTAK vb. projelere destek verme</li><li>- Değişim programları</li><li>- Akreditasyon</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sanayi-üniversite arası artan işbirliği</li><li>- Nitelikli işgücüne olan talep artışı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Paydaş işbirlikleri gelişmesi</li><li>- Ulusal ve uluslararası işbirlikleri</li></ul>
Diğer	<ul style="list-style-type: none"><li>- Teknolojik gelişmeler</li><li>- İstanbul'un kozmopolitik yapısı</li><li>- 5018 sayılı yasa</li><li>- İstanbul Kentsel Dönüşüm Projeleri</li><li>- Uluslararası ilişkiler</li><li>- AB 6. ve 7. Çerçeve programı</li><li>- İstanbul'un teknik imkânları</li><li>- 2010 yılı Avrupa Kültür Başkenti</li><li>- Hizmet alımı</li><li>- E-Devlet çalışmaları</li><li>- Teknolojik gelişmelere açıklık</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- AB Çerçeve Programları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Türkiye'nin nüfus yapısı</li><li>- Türkiye'nin jeopolitik yapısı</li><li>- AB ve diğer uluslararası işbirlikleri</li><li>- Sosyal medya</li><li>- Merkez kampüs konumu</li><li>- Kampüs bulunması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bilgi ekonomisi ve inovasyon</li><li>- Teknolojideki hızlı değişim</li><li>- Finans kaynaklarının çeşitlenmesi</li><li>- Esnek ve uzmanlaşmış yönetim modelleri</li><li>- Şeffaf ve hesap verebilir yönetim konusu</li></ul>

rılmektedir. Disiplinlerarası çalışmalar konusunda Ankara, Hacettepe ve Selçuk Üniversiteleri benzer fırsat algılarına sahipken; İstanbul Üniversitesi'nin İstanbul'un coğrafi ve sosyal konumundan kaynaklı fırsat algısına olan göndermeleri diğer üniversitelerin dış çevre koşulları değerlendirmelerinden farklılık göstermektedir. İstanbul Üniversitesi, nitelikli öğrenci alımı ve mezunların istihdamı noktasında yükseköğretimde değişen koşulları bir fırsat penceresi olarak görmekte; Ankara ve Hacettepe Üniversiteleri ise nitelikli öğretim elemanı sorununa Bilim İnsanı Yetiştirme ve Öğretim Üyesi Yetiştirme programları ile çözüm olduklarını vurgulayarak söz konusu alanlardaki gelişmeleri fırsat olarak nitelendirmektedir.

Üniversitelerin artan öğrenci sayısı karşısında öğretim elemanı yetersizlikleri, araştırma geliştirme faaliyetlerinde kullanılacak teknolojide dışa bağımlılık, finansal kaynakların yeter-

sizliği ve dünyada yaşanan siyasal, sosyal ve ekonomik değişimler konusunda dış çevre ile ilgili tehdit algıları benzerlik göstermektedir. İstanbul ve Ankara Üniversiteleri'nde nitelikli öğretim elemanlarının vakıf üniversiteleri başta olmak üzere özel sektöre doğru kanalizasyon olması iki üniversitenin dış çevre koşullarındaki benzer tehdit algılarıdır. Diğer üniversitelerden farklı olarak Selçuk Üniversitesi'nin tarihsel gelişiminde bölgede kurulan yeni üniversitelere birimlerini bağlaması olgusu bu üniversitede tehdit algısının farklılaşmasına neden olmuştur.

#### Üniversitelerin güçlü ve zayıf yönleri karşılaştırması

Üniversitelerin kurum içi değerlendirmelerinin özeti oluşturulan Tablo 4 ve 5'te karşılaştırma yapılan dört üniversitenin ön plana çıkarttıkları güçlü ve zayıf yönleri gösterilmektedir. Söz konusu üniversitelerin köklü ve tarihi geçmişi ile ilgi-



**Tablo 3.** Tehdit analizinde üniversiteler karşılaştırması (İstanbul Üniversitesi, 2008; Ankara Üniversitesi, 2007; Hacettepe Üniversitesi, 2012; Selçuk Üniversitesi, 2012).

Temel misyonlar	İstanbul Üniversitesi	Ankara Üniversitesi	Hacettepe Üniversitesi	Selçuk Üniversitesi
<b>Eğitim-öğretim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Öğrenci sayısı</li> <li>– Diğer üniversite mezunlarının tercih edilmesi</li> <li>– Vakıf üniversitelerinin tercih edilmesi</li> <li>– Bologna Süreci olumsuzlukları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Öğretim elemanı sayısında azalma</li> <li>– Öğrenci barınma ve burs yetersizlikleri</li> <li>– Öğrenci niteliğinde düşme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kurum iradesi dışında belirlenen öğrenci kontenjanı artışı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Üniversite sayı artışı, bağlanma ve birleşmeler</li> <li>– Eğitimde yeni yaklaşım şokları (uzaktan eğitim gibi)</li> <li>– Öğrenci sayısı artışı</li> </ul>
<b>Araştırma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bilim ve teknolojiye dışa bağımlılık</li> <li>– Bilim adamlarının teknolojik baskı altında kalması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Küreselleşme ve yerel ihtiyaçlar dengesi</li> <li>– Doktora sonrası araştırmacı temini</li> <li>– Araştırmalarda mali özerklik ilkesinin olmaması</li> <li>– Araştırma kaynaklarının kullanımında bürokratik yapılanma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Teknolojiye dışa bağımlılık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– İnovatif araştırmaların eksikliği</li> </ul>
<b>Toplumsal hizmet (Toplumsal yarar ve işbirliği)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Toplumsal ve siyasal fikir ve eylemlerden etkilenme</li> <li>– İstanbul’un güçlü sanayi ve finans çevrelerinin akademik kadrolarda işten ayrılmaya özendirici etkisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Paydaşların üniversite ile işbirliğindeki isteksizlikler</li> <li>– Bürokratik engeller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sağlık politikalarındaki değişim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sürekli meslek değişimi ve uzmanlaşma</li> </ul>
<b>Diğer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– YÖK ve 2547 sayılı yasadaki olumsuzluklar</li> <li>– Uluslararası ilişkilerdeki gerginleşen ilişkiler</li> <li>– Yazılı ve görsel medyada yer almama</li> <li>– Ekonomik istikrarsızlık</li> <li>– Üniversite kaynak yetersizliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Öğretim üyelerinin başka kurumlara özellikle özel sektöre geçmesi</li> <li>– YÖK uygulamaları</li> <li>– Kaynak yetersizliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mali ve idari özerklik</li> <li>– Nitelikli personel seçimi</li> <li>– Dünyadaki siyasal, sosyal ve ekonomik değişimler</li> <li>– Yükseköğretim mevzuatındaki değişiklikler</li> <li>– Popüler kültür</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Akademik/İdari ve mali özerklik</li> <li>– Ekolojik sorunlar</li> <li>– Üniversitelerde kaynak bulma sorunu</li> </ul>

li vurguları “üstün yönler” açısından benzerlik göstermektedir. Benzerlik gösteren bir diğer nokta ise karşılaştırma yapılan üniversitelerin akademik kadrolarını yeterli ve nitelikli bulmalarıdır. Fiziksel alt yapı konularındaki yetkinlik konusunda da üniversitelerin birbirleriyle benzer üstünlük algısına sahip oldukları görülmektedir. Üniversitelerin stratejik plan çalışmalarında belirttikleri güçlü yönlerinin özeti Tablo 4’te verilmektedir.

Tablo 4’te görüldüğü gibi Selçuk Üniversitesi’nin diğer üniversitelerden farklılaştığı güçlü yönü, huzurlu ve geniş bir kampüs içerisinde oluşudur. İstanbul Üniversitesi, Ankara ve Hacettepe Üniversiteleri araştırma birimleri ve yayın konularında güçlü yanlarını vurgularken; Selçuk Üniversitesi ise uluslararası hareketlilik konusundaki farklılığını oluşturan Erasmus Evi uygulamasını ön plana çıkarmaktadır.

Tablo 5’e göre üniversitelerde ortaya çıkan ortak zayıf yönler şu şekilde ifade edilebilir:

- Öğrenci sayılarının fazlalığı,
- Danışmanlık hizmeti,

- Yabancı dil yetersizliği,
- Proje ve patentlerde uluslararasılaşma,
- Toplumsal işbirlikleri geliştirme,
- Kurumsal kimlik ve aidiyet bilinci geliştirme.

### Üniversitelerin Gelecek Tasarımı için Vizyon, Misyon ve Hedefleri

Yukarıdaki bölümlerde ele alınan stratejik plan çıktıları, dünyada ve Türkiye’de yükseköğretim bilgi toplumuna ve ekonomisine geçiş sürecinde yeniden yapılanmasında birbirinden farklı toplum kesimlerinin üniversitelerden artan beklentileri ile de yakından ilişkilidir. Nitekim bu beklentilerin literatürdeki varyasyonları şu şekilde ifade edilebilir;

- Daha fazla sayıda öğrenciye ve daha geniş bir yaş grubuna eğitim vermek anlamında “yığınlaşma”
- Oluşan yeni bilgi alanlarının tümünü kapsayıcı şekilde programları genişletme ve çeşitlendirme ile uzmanlaşma ve farklılaşma

■ **Tablo 4.** Güçlü yönler analizinde üniversiteler karşılaştırması (İstanbul Üniversitesi, 2008; Ankara Üniversitesi, 2007; Hacettepe Üniversitesi, 2012; Selçuk Üniversitesi, 2012).

Temel misyonlar	İstanbul Üniversitesi	Ankara Üniversitesi	Hacettepe Üniversitesi	Selçuk Üniversitesi
<b>Eğitim-öğretim</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Çok disiplinlilik</li><li>- Diğer üniversitelere öğretim elemanı yetiştirme</li><li>- Uzaktan eğitim</li><li>- Klasik eğitim sistemi yetkinliği</li><li>- Fiziksel alt yapı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Eğitimde alt yapı yetkinliği (Kütüphane)</li><li>- Değişim programları</li><li>- Öğrenci-öğretim elemanı güçlü ilişki</li><li>- Yetiştirilmiş ve güçlü akademik kadro</li><li>- Akreditasyon</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ön lisans, lisans ve lisansüstü program çeşitliliği</li><li>- Akademik kadrolarda yüksek standart</li><li>- Öğrencilere sunulan imkânlar</li><li>- Uluslararası hareketlilik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lokomotif bölümlerin varlığı</li><li>- Donanımlı öğretim elemanı</li><li>- Mezunların tercih edilirliliği</li><li>- Eğitim alt yapısı</li><li>- Erasmus Evi</li></ul>
<b>Araştırma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- BAP</li><li>- İleri Analizler Laboratuvarı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Çok disiplinlilik</li><li>- Teknolojik alt yapının güçlü ve yenilikçiliği</li><li>- Uzmanlık kütüphaneleri ve elektronik kütüphaneler</li><li>- Araştırma desteği</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tıp Fakültelerinde tıp-bilim doktoru bütünlük programı</li><li>- Araştırma merkezleri ve enstitüleri</li><li>- Uluslararası bilimsel yayın</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- BAP</li><li>- Teknokent</li></ul>
<b>Toplumsal hizmet (Toplumsal yarar ve işbirliği)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Etkin ve yetkin mezun</li><li>- Siyasal baskılardan etkilenmeme</li><li>- Rehberlik Birimi ve sanayi işbirliği</li><li>- Amerika'da ve Türkiye'de Mezunlar Derneği</li><li>- Sosyal ve siyasi olaylarda öncü rol</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Halk ve sektörün ihtiyaç duyduğu birimler</li><li>- Etkin konumlarda mezun</li><li>- Kent merkezi yerleşkesi</li><li>- TÖMER ve sürekli eğitim merkezleri</li><li>- Basımevi</li><li>- KOSGEB</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sağlık hizmetlerindeki çeşitlilik ve öncülük</li><li>- Üniversite-kamu ve özel sektör işbirliği</li><li>- Kültür ve kongre merkezleri</li><li>- Çeşitli alanlarda topluma yönelik sertifikalar</li><li>- Müzik, sahne sanatları ve güzel sanatlarda marka olma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Üniversite-sanayi işbirliğinde sosyal yarar</li><li>- Topluma hizmette tanınan sağlık birimleri</li></ul>
<b>Diğer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Güçlü Döner Sermaye</li><li>- Katılımcı yönetim</li><li>- Yönetimde uzmanlık</li><li>- Akademik atama kriterlerinde objektiflik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Köklü kurum</li><li>- Sistemli öz değerlendirme çalışmaları</li><li>- Avrupa Üniversiteler Birliği değerlendirmesi onayı</li><li>- Atama-yükseltmede titiz kriterler belirleme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kurucu üniversite özelliğine sahip köklü üniversite</li><li>- Ulusal ve uluslararası akreditasyon</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Huzurlu il ve kampüs</li><li>- Köklü üniversite</li><li>- Coğrafi yaygınlık</li><li>- Büyük ve sosyal kampüs</li></ul>

- Eğitim-öğretimde mezunların iş bulmasına; araştırmada ise bilginin yanı sıra pratiğe dönüştürülmesine yönelme
- Toplumun tüm katmanları ile güçlü ilişki düzeyinde yerel, bölgesel ve ulusal kalkınmaya daha fazla katkıda bulunma
- İç ve dış tüm paydaşlarına hesap verebilen, açık ve şeffaf yönetim modelleri geliştirme
- Tüm bu beklentileri, giderek görece olarak azalan kamusal kaynaklar ile karşılayarak kaynak çeşitliliği yaratabilme

Son olarak da bütün bu beklentilere, üniversitelerin daha fazla özerklik taleplerinin eklenmesi ile kavramsal bütünlük elde edilmiş olacaktır (YÖK, 2007; Günay, 2007; Günay ve Gür, 2009; Özer ve ark., 2010; Altbach, 2007; Eastment, 2003; Peters, 2007; Salmi, 2002).

Yukarıdaki beklentiler; o kadar keskin ve radikal dönüşümleri ve gelişmeleri beraberinde getirmektedir ki üniversite-

telerde 21. yüzyılda mevcut üç tür yönetim sisteminden biri olan “meslektaşlar dayanışması modeli” bile giderek yığılma, hesap verebilirlik, özelleşme ve piyasalaşma akımlarına doğru yönelim göstermektedir (Altbach, 2007). Bu akımlar karşısında üniversitelerin öncelikle yapması gereken şey; dış ve iç çevresel koşullar karşısındaki güçlü ve zayıf yönlerinin bilgisi ile vizyon, misyon ve ana hedeflerini bir an önce şekillendirmesidir. ■ Tablo 6’da üniversitelerin vizyon, misyon ifadeleri ve temel hedefleri gösterilmektedir.

■ Tablo 6’da yer alan vizyonların misyon ve hedef ifadeleriyle somutlaştırılması sonucunda, *daha fazla uluslararasılaşmış araştırmaların özendirilmesi ve artırılması, topluma hizmet algısı ile bölgesel ve ulusal dinamiklerle daha yoğun işbirliği, aidiyet bilinciyle daha kurumsallaşmış, akreditasyonlar sayesinde sıralamalardaki yerini daha da yukarı taşıyabilmiş, başarılı öğrencinin tercih ettiği, aynı zamanda mezun öğrencinin de tercih edildiği ve yabancı dil, uluslararası hareketlilik noktasında ileri düzeyde geliş-*





**Tablo 5.** Zayıf yönler analizinde üniversiteler karşılaştırması (İstanbul Üniversitesi, 2008; Ankara Üniversitesi, 2007; Hacettepe Üniversitesi, 2012; Selçuk Üniversitesi, 2012).

Temel Misionlar	İstanbul Üniversitesi	Ankara Üniversitesi	Hacettepe Üniversitesi	Selçuk Üniversitesi
<b>Eğitim-öğretim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Öğrenci işlerindeki öğrenci odaklılık</li> <li>– Öğrenci Temsili</li> <li>– Öğrenci sayısı fazlalığı</li> <li>– Danışmanlık hizmeti</li> <li>– Kütüphane personel ve ekipman eksikliği</li> <li>– Hazırlık ve yabancı dil</li> <li>– Diploma denkliği</li> <li>– Öğrenci olayları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Öğretim üyesi sayısı yetersizliği</li> <li>– Öğretim elemanı ders yükü fazlalığı</li> <li>– Öğrenci sayısı fazlalığı</li> <li>– Yabancı dil düzeyi</li> <li>– Kütüphane koşulları (çalışma saatleri gibi)</li> <li>– Danışmanlık hizmeti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Eskimiş ve yetersiz fiziki yapı</li> <li>– Derslik ve laboratuvar ihtiyacı</li> <li>– Yabancı dil</li> <li>– Öğrenci katılımı</li> <li>– Danışmanlık sistemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Öğrenci sayısı-öğretim elemanı dengesi</li> <li>– Danışmanlık sistemi</li> <li>– Ders müfredatının uygulamaya yönelik olmaması</li> <li>– Yabancı dil eğitimi</li> <li>– Yurt dışı hareketlilik</li> <li>– Akademik kadrolardaki içe dönüklük</li> <li>– Öğrenci katılımı</li> </ul>
<b>Araştırma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Yayın ve patent sayısı eksikliği</li> <li>– AR-GE desteği eksikliği</li> <li>– Başarılı lisansüstü öğrencinin üniversiteye çekilememesi</li> <li>– Teknokent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Yardımcı personel eksikliği</li> <li>– Projelerde sanayi desteği eksikliği</li> <li>– Araştırmaya yeterli süre olmaması</li> <li>– Akademik personel kuşak çatışması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Proje-patent eksikliği</li> <li>– Mezunlarla ilişki</li> <li>– Üniversite-sanayi işbirliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uluslararası patent ve araştırma faaliyeti</li> </ul>
<b>Toplumsal hizmet (Toplumsal yarar ve işbirliği)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Öğrenci ve öğretim elemanı sosyal imkân yetersizliği</li> <li>– Tıp Fakültesi hasta-personel-doktor ilişkisi</li> <li>– Pahalı sosyal birimler</li> <li>– Spor ve festival desteği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Paydaş tanımı eksikliği</li> <li>– Paydaştan yararlanma</li> <li>– Mezunlarla ilişki</li> <li>– Medya ile ilişki</li> <li>– Meslek kuruluşları ile ilişki</li> <li>– Toplumsal sorunlara duyarlılık algısı</li> <li>– Bilimsel çalışmaların toplumla paylaşımı</li> <li>– Öğretim elemanı-toplum ilişkisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kurum içi ve dışı sosyal iletişim sorunu</li> <li>– Medyada yer almama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uluslararası üniversitelerle ve kurumlarla işbirliği</li> <li>– Sanayi işbirliği</li> </ul>
<b>Diğer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Performans değerlendirme ölçme</li> <li>– Dengesiz kadro dağılımı</li> <li>– Çalışanların ekonomik yetersizliği</li> <li>– Yönetimde şeffaflık ve katılımçılık düzeyi</li> <li>– Mali kaynak yetersizliği</li> <li>– Üniversiteden ayrılan öğretim üyeleri</li> <li>– Aşırı bir şekilde yıllanmış kadrolar</li> <li>– Aidiyet hissi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– İdari personel</li> <li>– Düşük ücretler</li> <li>– Kurumsal kimlik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ortak veri tabanındaki eksiklikler</li> <li>– İdari personel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Yatay büyüme</li> <li>– Meslek Yüksekokulu (ön lisans öğrenci) sayısı fazlalığı</li> <li>– Kalite geliştirme faaliyetleri</li> <li>– Kurumsal aidiyet</li> </ul>

*meler göstermiş* bir “yirmi birinci yüzyıl üniversite anlayışı” ortaya çıkarıldığı görülmektedir.

## Sonuç

Üniversitelerin dış çevre analizleri sonucundaki fırsat algılarında ön plana çıkardığı noktalar, disiplinlerarası çalışmalar yapılması, rekabetin sürdürülebilirliği için stratejik ortaklıklar ve işbirlikleri geliştirilmesi, araştırma faaliyetlerinin ve lisansüstü eğitimin öneminin artması, paydaşlarla katılıma dayalı işbir-

liği ve uluslararasılaşmanın sağlanması olarak ifade edilebilir. Bu noktalar üniversitelerin dünya çapında üniversite olma vizyonları açısından da anlamlıdır. Üniversitelerin yükseköğretim erişim konusuyla ilgili olarak artan öğrenci sayısına karşın öğretim elemanı yetersizlikleri, araştırmalarda kullanılan teknolojide dışa bağımlılık ve finansal kaynak yetersizlikleri en önemli tehdit algıları olarak görülmektedir. Bu durum, Salmi'nin (2009) dünya çapında üniversite olma bileşenleri açısından değerlendirildiğinde yeterli ve yetkin öğretim elemanı, araştırma geliştirmede teknolojiden yararlanma ve finansal kay-

**Tablo 6.** Vizyon, misyon ve hedef analizinde üniversiteler karşılaştırması (İstanbul Üniversitesi, 2008; Ankara Üniversitesi, 2007; Hacettepe Üniversitesi, 2012; Selçuk Üniversitesi, 2012).

Vizyon/misyon amaç/hedef	İstanbul Üniversitesi	Ankara Üniversitesi	Hacettepe Üniversitesi	Selçuk Üniversitesi
<b>Vizyon</b>	– Dünyanın önde gelen üniversitelerinden biri olma	– Eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmette dünyanın en iyi üniversiteleri arasında yer alma	– İlham verici bir dünya markası olan, öğrencisi, personeli ve mezunu olmaktan gurur duyulan, değişime ve gelişime liderlik eden bir üniversite olmak	– Dünya çapında ilk 500, ulusal ölçekte ilk 5 üniversite arasında yer alma
<b>Misyon</b>	– Doğu ile batıyı, geçmişle geleceği buluşturan, ülkemize ve insanlığa yararlı bilgi üreten ve yetkin bireyler yetiştiren öncü üniversite	– Çağdaş Cumhuriyete, eğitim-öğretim faaliyetleri ile topluma, araştırma faaliyetleri ile bilime ve bilimsel bulgulardan yararlanan tüm olgulara, hizmet faaliyetleri ile bireylere, kurumlara ve toplumun bütününe en verimli ve etkili katkıları sunmak	– Bilim, teknoloji, görsel ve işitsel sanat alanlarında yürüttüğü araştırmalar ve verdiği eğitim-öğretimle, değişime ve gelişime açık bireyler yetiştirmeyi her alanındaki birikimini toplum yararına sunmayı görev edinmek	– Eğitim, araştırma ve topluma hizmet konularında mükemmellik merkezi haline gelerek; yerel, bölgesel, ülkesel ve küresel düzeyde ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alanlarda belirleyici ve yönlendirici olmak
<b>Stratejik plan alanları (Ana amaç ve hedefler)</b>	– Daha etkin çalışan bir örgütsel yapının oluşturulması – Kurumsal kimliğin ve motivasyonun güçlendirilmesi – Eğitim ve öğretimin yapısının geliştirilmesi – Bilimsel araştırmaların geliştirilmesi – Kaynak geliştirme – İşbirlikleri ve kurumsal imaj	– Uluslararası ölçülere uyumlu, yüksek kaliteli ve mesleki yeterliliğe önem veren eğitim – Çağdaş bilginin oluşmasına katkı sunan araştırmalarla gelişmiş ülke platformunda yer almak ve Teknoparklar yaratmak – Katılımlı ortak hedefli ve bütünlük yönetim ve daha fazla iç paydaş katılımı – Toplumu güçlendiren bilginin toplum tarafından kullanımına öncülük eden, çevre duyarlılığına katkıda bulunan ve temel devlet hizmetlerinde katkı sunan	– Eğitim-öğretim niteliğini geliştirmek – Araştırma kapasiteleri, olanaklarını geliştirmek ve araştırmayı teşvik etmek – Verimli ve etkili bir yükseköğretim hizmeti için uygun yönetim sistemleri oluşturmak – Kurum içi ve dışı iletişim politikalarını oluşturmak – Üniversite-kamu-özel sektör işbirliğini kurmak ve sürdürülebilirlik – Sağlık hizmetleri alanındaki hizmet kalitesi ve çeşitliliği artırmak – Eğitim ve öğretimdeki fiziksel ve teknolojik alt yapıyı geliştirmek – Yenilebilir temiz enerji kaynakları üretmek – Öğrenci ve çalışanların özgürce düşünce paylaşımını sağlamak	– Ulusal ve uluslararası araştırma projelerinde yer alarak dikey büyüme gerçekleştirmek – Teknoloji üreten üniversite olmak – Bilimsel yayın ve atf sayısını güçlendirmek – İlk 1000'e giren öğrencilerin tercih ettiği, mezunlarının tercih edildiği üniversite olmak – Öğrenci hareketliliği ve ÖYP'de çekim merkezi haline gelmek – Mezunların istihdam imkânlarını artırmak – Paydaşlarla işbirliğini artıran ve uluslararası kurum ve üniversitelerle stratejik ortaklıkları geliştirmek – Lisansüstü öğrenci oranını artırmak ve post-doktora eğitimi kurmak – MYO'ları tematik hale getirme ve fakülterlere entegre etmek – Disiplinlerarası işbirliklerini geliştirmek – Bölgenin birikimlerini dikkate alarak belli alanlarda öncü olmak ve uluslararasılaşmayı sağlamak

nak yaratma sorunları şeklinde üniversitelerdeki gelişimin önündeki en büyük engeller olarak da nitelendirilebilir.

Üniversiteler köklü geçmişlerini, akademik kadroların niteliğini ve fiziki alt yapılarını üstün alanlar olarak nitelendirmişler; öğrenci sayı fazlalığı, danışmanlık hizmeti, yabancı dil yetersizliği, araştırmalarda uluslararasılaşamama, paydaşlarla işbirliği ve kurumsal kimlik konularını zayıf noktaları olarak belirlemişlerdir. ■ Tablo 6'da yer alan stratejik amaç ve hedeflerini söz konusu zayıf alanlarını geliştirici nitelikte tanımlamaları, değerlendirmelerin tutarlılığını yansıtmaktadır. An-

cak üniversitelerin akademik kadroların yeterliliğini, uluslararası öğretim elemanı sayısı veya uluslararası tanınırlığı olan öğretim elemanı gibi kriterlerle yeniden tanımlamaları dünya çapında üniversite hedefine ulaşmak için daha gerçekçi bir değerlendirme olacaktır.

Bu bağlamda üniversitelerin belirledikleri “dünya çapında üniversite olma” vizyonu için; öncelikle aşağıdaki ana temalarda uluslararasılaşmanın sağlanması gereklidir. Bu unsurlar, *öğrenci ve öğretim elemanında uluslararasılaşma, araştırma ve yayınlarda uluslararasılaşma, uluslararası rekabeti sürdürülebilir kıl-*



mak için stratejik ortaklıklar ve işbirliği geliştirmedir. İkinci olarak, yerel ve bölgesel dinamiklerin de iyi değerlendirilmesi buradan elde edilecek güçle uluslararasılaşmanın artırılması sağlanmalıdır. Bu amacın gerçekleşebilmesi için; yönetime iç ve dış paydaşların aktif katılımı ve finansal kaynak çeşitliliği sağlanmalıdır. Uluslararasılaşma için üniversitelerin lisansüstü eğitimlere ağırlık vermesi ve öğrenci-öğretim elemanı hareketliliğine olduğundan daha fazla önem vermesi kaçınılmaz görülmektedir. İç paydaşın (öğretim elemanı-öğrenci) ve dış paydaşın (işveren, sivil toplum kuruluşları ve kamu sektörü) yönetime katılımı için geliştirilmiş öğrenci odaklılık, mezunlarla iletişim; öğretim elemanı odaklılık, kurumsal aidiyet bilinci ve dış paydaş odaklılık da mezunlara iş imkânı ve üniversitelerdeki kaynak çeşitliliği sorunlarına çözüm oluşturabilecektir.

Yukarıda yer alan temel bileşenlerde gösterilen başarıların ulusal ve uluslararası görünürlülüğüne katkı yapacak dinamizmin kalite güvencesi ve akreditasyon sistemlerinde olduğu unutulmamalı ve üniversitelerin bu konuda hızla ilerleme kaydetmeleri gerekmektedir.

Üniversitelerin stratejik vizyon, misyon ve hedefler belirlerken benzer fırsat ve tehdit algılarına sahip olmalarına rağmen kendi tarihsel ve sosyal koşullarından kaynaklı farklılıklar olabilmektedir. Belirlenecek hedeflerde bu konuya öncelik verilmesi özellikle üniversitenin kendi iç dinamik gelişimiyle ilgili zayıf yön algısının ortadan kaldırılmasında etkili olacaktır. Örneğin incelenen üniversiteler arasında yer alan Selçuk Üniversitesi'nin bölgesel konumundan kaynaklı olarak yatay büyümeden kaynaklı yeni üniversitelere birimlerinin bağlanması ve yüzölçümü olarak geniş bir alanda olması nedeniyle ilçelerdeki meslek yüksekokullarının sayıca fazla oluşu, stratejik planın öncelikli alanını oluşturmalıdır. İstanbul, Ankara ve Hacettepe Üniversitelerinin benzer zayıf yön algısı olarak nitelendirilebileceğimiz öğretim elemanı ve öğrencilerin yabancı dil düzeyi yetersizliği sorunlarının çözümü için de ODTÜ, Boğaziçi ve Bilkent gibi üniversitelerden farklılaşma yaratacak şekilde çözümlere stratejik plan ve hedeflerde öncelik verilmelidir.

Son olarak üniversitelerin üst yönetimi tarafından başlatılan stratejik planlama süreçlerinin iç ve dış paydaşlarla etkin ve kaynak israfına yol açmayan yöntemlerle birlikte değerlendirilmesi, fakülte/yüksekokul/bölümler bazında önceliklerin belirlenerek tabana yayılmanın gerçekleştirilmesi sağlanmalı, ancak bütünselliğin ve genel hedeflerin birimsel ve mikro yapıda zedelenmemesine özen gösterilmelidir. Stratejik planlamanın söz konusu paradoksal yapısını; güçlü, kararlı ve uygulamada akılcı planlamayı esas alan bir Stratejik Yönlendirme Komitesi'nin bertaraf edebileceği gerçeği de unutulma-

malıdır. Bu bağlamda yerel ve bölgesel dinamikleri küresel boyuta taşıyabilen kendine özgü, sürekli gelişen ve sürdürülebilir bir stratejik yönetim yapılanması, üniversiteyi dünya çapında üniversite hedefine ulaştırmada daha istikrarlı bir yol haritasının çizilmesine imkân tanıyacaktır.

## Kaynaklar

- Albatch, P. G. (2007). *Tradition and transition: The international impetive in higher education*. Rotterdam: Sense.
- Ankara Üniversitesi (2007). *2008-2012 Stratejik Planı*. Ankara: Ankara Üniversitesi Rektörlüğü.
- Bernal, J. D. (1995). *Modern çağ öncesi fizik* (Çev. Y. Deniz) Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Yayınları.
- Charle, C., and Verger, J. (2005). *Üniversitelerin tarihi* (Y. İsmail, Çev.) Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Currie, J., and Newson, J. (Eds.). (1998). *Universities and globalization: Critical perspectives*. London: Sage.
- Devlet Planlama Teşkilatı (2007). *Dokuzuncu kalkınma planı (2007-2013): Yükseköğretim özel ihtisas komisyonu raporu*. Basılmamış taslak rapor.
- Eastment, J. (2003). Strategic management of universities? *Canadian Society for the Study of Higher Education, Professional File*, 1-56.
- Günay, D. (2007). Yirmi birinci yüzyılda üniversite, C. C. Aktan (Ed.) Değişim çağında yükseköğretim (s. 77-88). İzmir: Yaşar Üniversitesi Yayını.
- Gürüz, K. (1994). *Türkiye'de ve dünyada yükseköğretim bilim ve teknoloji*. İstanbul: TÜSİAD.
- Hacettepe Üniversitesi (2012). *2013-2017 Stratejik Planı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Hayward, F. M., and Ncayiyana, D. J. (2011). Strategic planning for higher education. In P.G. Altbach (Ed.), *Leadership world-class universities: Challenges for developing countries* (pp. 8-32). New York: Routledge.
- Howe, S. (1993). *Corporate strategy*. Hongkong: The Mcmillan Press.
- İstanbul Üniversitesi (2008). *2009-2013 Stratejik Planı*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Kekale, J. (2003). Academic leaders as thermostats. *Tertiary Education and Management*, 9(4), 281-298.
- Lesley, V. (2002). Quality assurance in Australian higher education: Globalisation and "steering at a distance". *Higher Education*, 43(3), 391-408.
- Neave, G., and van Vught, F. (Eds.). (1991). *Prometheus bound*. Oxford: Pergamon Press.
- Neave, G. (2002). The stakeholder perspective historically explored. In Enders, J., and Fulton, O. (Eds.), *Higher education in a Globalising World* (pp. 17-38). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Nohutçu, A. (2006). Bilgi toplumunda yükseköğretim kurumlarının yeniden yapılandırılması ve yönetim: Başlıca eğilimler, gelişmeler ve Bologna süreci. *Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management, I-II*, 50-66.
- Ortaş, İ. (2004). Sorun rektör atanmasında değil, YÖK sistemi ve öğretim üyesi seçiminde. *Eğitim Bilim Düşünce Dergisi*, 4(3), 1-3.
- Peters, M. A. (2007). Higher education, globalisation and the knowledge economy: Reclaiming the cultural mission. *Ubiquity*, 8(18). 10.06.2012 tarihinde <[http://www.acm.org/ubiquity/views/pf/v8i18\\_peter.pdf](http://www.acm.org/ubiquity/views/pf/v8i18_peter.pdf)> adresinden erişildi.
- Salmi, J. (2002). Facing the challenges of the twenty-first century. *Perspectives: Policy and practice in higher education*, 6(1), 8-12.



- Salmi, J. (2009). *The challenge of establishing world-class universities*. Washington: The World Bank.
- Santiago, R., Carvalho, T., Amaral, A., and Meek, V. L. (2006). Changing patterns in the middle management of higher education institutions: The case of Portugal. *Higher Education*, 52(2), 215-250.
- Selçuk Üniversitesi (2012). *Selçuk Üniversitesi arama konferansı sonuç raporu*. İstanbul: Arama Araştırma Organizasyon Danışmanlığı.
- Tavernier, K. (2005). Relevance of strategic management for universities. *Tijdschrift voor Economie en Management*, L(5), 1-16.
- Tekeli, İ. (2003). *Eğitim üzerine düşünmek*. Ankara: TÜBA.
- Thompson, A. A., and Strickland, A. J. (1999). *Strategic management* (11th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (2010). *2010 yılında TÜ-BİTAK-ARDEB'de görev alan panelist / bakem / dış danışmanların üniversi-terele göre dağılımı*. 04 Haziran 2012 tarihinde <[http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files//ARDEB/panelist-2010-grafik.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files//ARDEB/panelist-2010-grafik.pdf)> adresinden erişildi.
- Vidovich, L. (2002). Quality assurance in australian higher education: Globalisation and "steering at a distance". *Higher Education* 43(3), 391-408.
- Yükseköğretim Kurulu (2007). *Türkiye'nin yükseköğretim stratejisi raporu*. Ankara: Meteksan.
- Yükseköğretim Kurulu (2010). *2010 yılında tiim üniversitelerde SCI+SSCI+AHCI+TE yayımlanan yayımların yayın sayısına göre sıralaması*. 10 Haziran 2012 tarihinde <<http://www.yok.gov.tr/content/view/320/118/>> adresinden erişildi.
- Yükseköğretim Kurulu (2012). *Türkiye'de üniversite sayıları*. 02 Temmuz 2012 tarihinde <<http://www.yok.gov.tr/content/view/527/222/lang,tr/>> adresinden erişildi.