

DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN STRATEJİK PLANLARINDA YER ALAN SWOT ANALİZLERİNDEKİ GÜÇLÜ YÖNLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ***Prof. Dr. Necdet KONAN**

Öğretim Üyesi, İnönü Üniversitesi, Malatya/ TÜRKİYE,

ORCID:0000-0001-6444-9745

Ahmet Eser KARAMAN

Öğretmen, Şehit Ahmet Fırat İlkokulu, Malatya/ TÜRKİYE,

ORCID:0000-0002-7781-8842

Serdar EKİCİ

Öğretmen, 80. Yıl Küçükçiğli İlkokulu, İzmir/ TÜRKİYE,

ORCID:0000-0002-3468-213X

Emrullah BARAN

Öğretmen, Milli Egemenlik İlkokulu, Malatya/ TÜRKİYE,

ORCID:0000-0003-1777-2990

Mehmet VAROL

Öğretmen, Şehit Ahmet Fırat İlkokulu, Malatya/ TÜRKİYE,

ORCID:0000-0002-9280-0210

Yılmaz BOZKURT

Öğretmen, Milli Egemenlik Ortaokulu, Malatya/ TÜRKİYE,

ORCID:0000-0002-4253-0507

Mesut AKBAŞ

Öğretmen, Şehit Servet Aktaş İlkokulu, Malatya/ TÜRKİYE,

ORCID:0000-0001-9456-9641

Özet

İş dünyasında 20. yüzyıldan itibaren yer almaya başlayan stratejik planlama kavramı yönetim biliminde bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar anlamında kullanılmaktadır. Stratejik planlama, işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak

*277612 nolu “Üniversitelerin stratejik planlarındaki swot analizleri / Swot analysis in strategic plans of universities” “Yazar:AHMET ESER KARAMAN” tezden türetilmiştir.

yönetim biliminde ve özel sektörden sonra kamu sektörü ve üniversitelerde de stratejik planlama kavramı önem kazanmış ve uygulanmaya başlanmıştır.

Bu çalışma ile Türkiye’deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarında belirttikleri güçlü yönlerinin neler olduğunu saptamak, analiz etmek ve üniversitelerin stratejik plan hazırlama çalışmalarına katkı sunmak amaçlanmıştır. Araştırma, betimsel yöntemle gerçekleştirilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde Strateji ve Bütçe Başkanlığının ve Üniversitelerin web sayfalarında yayınlanmış olan stratejik planlarda yer alan SWOT analizlerinde belirtilen güçlü yönler için bir tarama listeleri oluşturulmuş, analiz edilmiş ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

Üniversitelerin stratejik planlarında güçlü yön olarak en çok vurgulanan ilk beş madde; “Genç, dinamik ve nitelikli kadro” 62 üniversiteden 56’sında (% 90), “Katılımcı ve şeffaf yönetim anlayışı” 62 üniversiteden 35’inde (% 56), “İnternet ve yerel ağın etkin kullanımı” 62 üniversiteden 32’sinde (% 51), “Yönetimin yeniliklere açık olması” 62 üniversiteden 29’unda (% 46), “Lisansüstü akademik program çeşitliliği ve niteliği” 62 üniversiteden 27’sinde (% 43) güçlü yön olarak saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Eğitim Yönetimi, Stratejik Planlama, SWOT Analizi, Devlet Üniversiteleri, Güçlü Yönler

1.Giriş

Günümüz üniversiteleri çok yönlü bir çevresel değişme ve dalgalanmayla karşı karşıyadır. Ekonomide yaşanan sorunların, siyasal uzlaşmazlıkların ve kültürel değişmelerin etkisi anında üniversitelerde hissedilebilmektedir. Bu etkenlerin üniversitelerin işleyişi ile aşırı derecede içli dışlı olması, üniversiteleri bir yerden yönlendirilen değil, kendi kendine yönlenebilen kurumlar olma yönünde zorlamaktadır (Erdoğan, 2002: 41).

Eğitime olan talep ve arzın içeriği değiştikçe, ister merkezi olsun, ister olmasın ulusal planlamanın rolü de değişmektedir. İlaveten geleneksel üniversite eğitiminde belirleyici rol oynamak isteyen planlamanın hem anlamı hem de kapsamı değişmiştir ve buna bağlı olarak eğitim stratejileri de değişmiştir. Bunlar, artık önceden olduğu gibi sistematik, teoriye tutunan, tahmin edilebilir özelliklere sahip olmayıp, değişim ve toplumun derinliğine incelenmesine ait etmenlerin bilgisini taşımaktadır. O nedenle, eğitim planlaması artık geçmişte olduğu gibi tümünden gelen, teorik, analitik ve sonuç çıkaran modellere dayanmamaktadır (Kabadayı, 1999: 148).

Strateji, bir çabadır, geleceğe yöneliktir; işletmenin karşılaşılabileceği tehditleri öngörerek tedbirler almasını sağlayarak onun en az zararlı geleceğe ilerlemesini, yaşamını devam ettirmesini sağlayacaktır. Strateji, tutarlı bir bütünlük içinde olayların ardı ardına gelmesi, işletmenin ana hedefleri

ile politikasını birleştiren plan ya da modellerdir. Strateji plandır, modeldir, görüşür, durumdur, planlanmış davranış biçimidir (Elmat, 2000: 281).

Bundan dolayı strateji, örgütün amaçları ve faaliyetlerine kılavuz olabilecek politikalar arasındaki kilit bir rol olarak düşünülebilir (Ereş, 2004). Mevcut rekabet ortamında örgütler ve alt sistemlerinin etkileşimlerinden dolayı daha grift bir sistemi meydana getirmektedir. Stratejistlerin görevi sistemlerin alt parçaları arasındaki ilişki boyutlarını ele alarak tanımak ve anlamlandırmaktır. Bu da dikkatli ve detaylandırılmış bir analiz sürecini ve stratejik düşünme becerisine sahip olmayı zorunlu kılar (Wittmann & Router, 2008).

Planlama, örgütün amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bilindiği gibi planlama bir süreçtir. Bu süreç içerisinde neyi, nasıl, nerede yapmamız gerektiğini bildiren, bunlara uygun şekilde yerine getirildiği takdirde arzu edilen sonuçlara veya amaçlara ulaşılabileceğini açıklayan, kabul ettiğimiz kararlar yollar ve araçlardır (Koçel, 1998: 10).

Yönetimde planlama işlevi, bilimsel olarak klasik yönetim teorisinin yönetim süreci yaklaşımı ile başlatılmıştır. Yönetim sürecinin planlama konusundaki tespitleri halen kullanılmaktadır. Ancak, bu işlev son yıllardaki işletme alanında gerçekleşen değişmelere paralel olarak evrimleşmiştir. Evrimleşme sonucunda planlama kavramı, stratejik planlama şekline dönüşmüştür. Özellikle, organizasyon yapılarındaki yeni gelişmeler, stratejik düşüncenin önemini artırmıştır (Koçel, 1993: 77).

Stratejik planlama, bir örgütün üyelerinin, örgütün geleceğini tahmin ettikleri ve o tahmine ulaşmak için gerekli işlemleri tasarladıkları bir süreçtir. Bu süreç, örgütün stratejik amaçlarını ve buna ilişkin eylem planlarını incelemeyi kapsar. Örgütün en alt birimlerinden en üst yönetime kadar tüm çalışanları ilgilendiren bu kapsamlı süreç, örgütün gelişimini sağlamak amacıyla, sorunluluğa, müşteri ihtiyaçlarına ve uzun dönemli düşünmeye odaklanmayı gerektirir (Çalık, 2003: 253). Stratejik planlama, iletişimi ve katılımı kolaylaştırabilir, farklı ilgi ve değerleri barındırabileceği gibi, akıllı mantıklı analitik kararlar almayı teşvik edebilir, başarılı uygulama ve güvenilirliği destekler (Bryson, 2004: 6; Aydın, 2000: 135).

Stratejik planlama girdilerden ziyade sonuçlara odaklanması nedeniyle sonuçların planlanmasıdır denebilir. Değişimin planlanmasını ve istenilen yönde ilerlemesini olanaklı kılmaya çalışır ve destekler. Devamlı kendini yenileyerek şartlara uyum sağlaması yönüyle de dinamik ve geleceğe yön verir (Parlak ve Sobacı, 2010).

Örgütün ne olduğunu, neler yaptığını ve neleri niçin yaptığını biçimlendiren ve kılavuzluk eden yapısal kararları ve aktiviteleri gerçekleştirmeyi sağlayan stratejik plan, denetim altına alınmış bir uğraştır. Stratejik Planlama en geniş manada en iyi sonuçları elde etmek için işe yarar veri toplamayı, stratejik alternatifler geliştirmeyi, araştırmalar yapmayı ve mevcut kararların gelecekteki olası etkilerini vurgulamayı gerektirir (Yılmaz, 2003).

Eğitimde stratejik planlama uygulamaları, diğer alanlara göre farklılıklar taşır. Çünkü eğitim kurumları, özel işletmeler gibi yönetilmezler. Eğitimde stratejik planlama yerinden yönetim

uygulamalarına imkân veren örgütler için bir yarar sağlar (Işık ve Aypay, 2004: 351). Bu nedenle eğitimde stratejik planlama yapılırken uygulayacakların planlama sürecine katılması gerekir. Uygulayıcıların karara katılmadığı bir planlama modeli zaten stratejik olmayacaktır. Çünkü stratejik planlamada uyum, anlaşma ve diyalog söz konusudur. Stratejik olmayan bir planlamanın ise başarılı olacağı tartışılır.

Eğitim örgütlerinde stratejik planlamanın yapılmasında karşılaşılan sorunlar; kavramsal, hukuksal, finansal, insan kaynakları ve zaman olarak belirlenmiştir. Yapılan bir araştırmada eğitimde stratejik planlamanın ne tür bir uygulama olduğu, hangi tür örgütler için yararlı olacağı, planlama sürecine çevrenin katılımı gibi konularda kavramsal düzeyde çalışmalar yapılması gerektiği önerilmektedir (Işık ve Aypay, 2004: 361).

2. Materyal ve Yöntem

Çalışmada 95 devlet üniversitesinden Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile Üniversitelerin kendi Web sayfalarında yayınlayan 62'sinin stratejik planları değerlendirilmiştir. Üniversitelerin stratejik planlarının incelenmesinde tarama tekniği ve belge doküman inceleme tekniği kullanılmıştır. Çalışma bu yönüyle betimsel bir çalışmadır.

Araştırmada, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre hazırlanmış olan Türkiye'deki devlet üniversitelerinin kendi Web sayfalarında veya www.sp.gov.tr adresinde yayınlanmış stratejik planlarında yer alan SWOT analizlerinde belirtilen güçlü yönlerden tarama listeleri oluşturulmuştur.

Hazırlanan tarama listelerinde maddelerin vurgulanma sıklıkları saptanmıştır. Elde edilen bulgular vurgulanma sıklığı azalan şekilde sıralanmıştır. Bu sıralamada özellikle en çok vurgulanmış ilk 5 madde ve en az vurgulanan son 5 maddenin değerlendirilmesi baz alınmıştır. Ayrıca bazı üniversitelerin özel durumlarını belirttikleri kendine özgü yönlere de dikkat çekilmiştir.

2.1. SWOT Analizi

SWOT analizi incelenen kuruluşun, tekniğin, sürecin veya durumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri tespit etmekte kullanılan bir tekniktir. Bilimsel anlamda durum analizi yapmaya imkan sağlayan tekniklerden birisidir. SWOT Analizi; örgütün başarısı üzerinde kilit role sahip faktörlerin belirlenerek, stratejik kararlara esas teşkil edecek şekilde yorumlanması sürecidir (Songür, 2004). SWOT analizinde güçlü yönler, örgütlerin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması durumudur. Çevreden gelen olanaklar, örgütlerin kaynak ve kapasitesinin yeterli olması durumunda değerlendirilebilecek bir gelişmedir. Bu model hem bilgiler toplanırken, hem de yorumlanırken, gündemi sınırlamakta ve kararların dayanacağı temelleri oluşturmaktadır. SWOT analizi stratejik kararlar için, oldukça ciddi bir alt yapı niteliği taşımaktadır (Dinçer, 2004).

SWOT analizi önemli bir stratejik karar verme aracıdır. SWOT analizi ile, kuruluşun güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatlarını, tehditlerini analiz eder ve bunlara karşı önlem alır. Çizelge1’de bir SWOT analizi çizelgesi görülmektedir. Bu çizelgede kurumun kuvvetli yönleri ve elinde bulunan Fırsatlar O-S hüccresine, kurumun içinde bulunduğu tehditler ve bunları bertaraf edecek kuvvetli yönleri T-S hüccresine, kurumun zayıf yönleri ve bunları yok edebilecek fırsatları O-W hüccresine, son olarak ve en çok önlem alınması gereken kurumun zayıf yönleri ve içinde bulunduğu tehditler T-W hüccresine yazılır (Öztemel, 2004’den akt. Yüce, 2007: 26).

Çizelge 1. SWOT Analizi Çizelgesi

SWOT Analiz Tablosu	Kuvvetli Yönler (S)	Zayıf Yönler (W)
Fırsatlar (O)	O - S	O - W
Tehditler (T)	T - S	T - W

Swot analizinde veya durum analizinde esas olarak şu değerdendirmeler yapılır;

- Kuruluşun iç yapısının analizi (kuruluşun görev ve yetkilerinin, performansının, sorunlarının, potansiyellerinin, kurumsal kültürünün, insan kaynaklarının, teknolojik düzeyinin, vb. analizi).
- Çevre analizi (kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi).
- Kuruluşun gelecekte karşılaşılabileceği ve etkilenebileceği gelişmelerin analizi.
- İlgili tarafların analizi(kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin).

Swot analizi aşağıdaki durumlarda kullanılabilir;

- Stratejik bir plan geliştirilmesi aşamasında
- Problem tanımlama ve çözüm oluşturulması aşamalarında
- Nicel verilerin yetersiz, bilgilerin kişilerin belleklerinde olduğu durumların analizinde kullanılabilir.

SWOT analizi sadece stratejik planlama açısından değil, ayrıca politika geliştirme ve problem çözme açısından da önemlidir.

Örgütlerde SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak SWOT analizi yapılacak örgütün mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile örgütün karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT bir “mevcut durum” analizidir. SWOT aynı zamanda örgütün gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT bir “gelecek durum”

analizidir. Bu açıklamalar çerçevesinde SWOT analizini yakını ve uzağı görmemizi sağlayan bir gözlük olarak algılayabiliriz (Devrim, 2006: 3).

2.2. Stratejik Planlama

Stratejik planlama bir örgütün hızla değişen bir çevrede artan rekabet ortamında üstünlük elde etmesi ve varlığını sürdürüp gelişebilmesi açısından uygulanması gereken yönetsel işlerin en önemlisidir. Genel bir tanım yapacak olursak stratejik planlama; kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve topyekun hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve etkinlik ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır. Başka bir ifadeyle, kurumun temel amaçlarına ulaşmak için strateji ve politikaları belirleyip, bunları gerçekleştirmek için detaylı planlar hazırlayan sistemli çalışmaya stratejik planlama denir (Çoban, 1997).

Stratejik planlama yapılırken aşağıdaki dört temel sorunun cevaplandırılması gerekmektedir:

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Stratejik planlar; planların “hiyerarşik seviyelerine göre planlar” grubunda yer alan planlardır. Örgütün bütününe kapsayan çevre ile uyum içinde geliştirilen planlar stratejik planlardır. Hiyerarşik nitelikte planlar stratejik ve taktik planlar olmak üzere iki kategoride değerlendirilebilirler (Ataman, 2002). Stratejik planlar üst yönetimin uğraş alanında yer alırken stratejik planlamaların uygulamaya aktarılmasını sağlayan eylem planları kurumun orta ve alt kademe yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedir.

Stratejik planlamanın kurumlar için genel amacı, durum analizleri sonucunda kurumun zayıf yanlarını geliştirip güçlendirerek etkinlik gösterdiği alanlarda söz sahibi olmasının sağlanmasıdır. Stratejik planlamanın temelde iki amaç üzerinde yapılandığı bilinmektedir. Bunlardan ilki farklılıkların ve yeni fikirlerin ortaya konularak uzun dönemde büyümenin rekabet avantajının ele geçirilmesi, diğeri ise örgütün daha etkin bir örgüt kimliğine kavuşturulabilmesidir (Yükselen, 1998).

Stratejik planlama, işletmede eşgüdümleme, kıyaslama, maliyet tasarrufu sağlar, yönetimi geliştirir, iş performansını artırır, iş gücü yetiştirilmesinde üst düzey yöneticilerin eğitilmesine neden olur. Stratejik planlama yapmayan işletmeler amaçlarını tam olarak saptayamazlar, amaçları için vizyon oluşturamazlar, yeni şartları değerlendiremezler, eldeki kaynakları etkin ve verimli kullanamazlar ve dolayısıyla bu işletmeler çevrelerinde oluşan fırsatları göremez ve kendilerini yok olmaya götürecek tehditlerin farkında olamazlar (Erdem, 2006: 49).

Stratejik planlama artık tüm örgütler için önemli bir faktör haline gelmiştir. Değişimin dışında kalmamayı hedefleyen örgütler için stratejik plan hazırlamamak, başarısız bir yönetim sürecine girmeyi de beraberinde getirir.

3. Bulgular ve Yorumlar

Yapılan çalışma üniversitelerin stratejik planlarındaki güçlü yönler odaklanmıştır. Bu amaçla web sayfalarında ve www.sp.gov.tr’de yer alan stratejik planlarındaki güçlü yönler belirlenmiş ve bu güçlü yönler belirtilme sıklığına göre sıralanmıştır. Üniversitelerin stratejik planlarında neleri güçlü yön olarak belirttiklerine yönelik bulgu ve yorumlar aşağıda sunulmuştur.

Yayınlanmış stratejik planlarında yer alan SWOT analizlerinde belirtilen güçlü yönlerden tarama listeleri oluşturulmuştur. Hazırlanan tarama listelerindeki maddeler ve vurgulama sıklıkları Çizelge 2’de sıralanmıştır.

Çizelge 2. Üniversitelerin Stratejik Planlarında Belirttikleri Güçlü Yönler

Devlet Üniversitelerin Stratejik Planlarında Belirttikleri Güçlü Yönler						
Genç, dinamik ve nitelikli kadro	Erasmus kapsamındaki ilişkilerde canlılık	Öğrenci-öğretim elemanı ilişkilerinin iyi düzeyde olması	Mezun öğrencilerin önemli görevlerde çalışıyor olması	Veri tabanlarının kullanımında etkin olması	Çok yönlü, değerlendirmeye ve gelişmeye elverişli geniş arazilere sahip olunması	Ulusal ve uluslararası ortak çalışmalara dahil olunması
Katılımcı ve şeffaf yönetim anlayışı	Uluslararası indeksli yayımlara giren bilimsel yayım ve atıf sayısı	Yönetimle iletişim kolaylığı ve çalışanların yönetime güven duygusu	Akreditasyon çalışmaları	İyi hazırlanmış bir Web sitesinin bulunması ve otomasyon sistemi	Ulaşım rahatlığı	Uluslararası İlişkiler ve Tanıtım Ofisinin bulunması
İnternet ve yerel ağın etkin kullanımı	Coğrafi konumu	İyi gelişmiş bir yerleşkeye sahip olması	Yenilikçi ve yeniliğe açık bir eğitim anlayışı	Yönetimin toplam kalite yönetimine önem vermesi	Üniversitenin radyo, TV ve basılı yayın olanakları	Üniversite harcamalarında miktar yerine niteliğe önem verilmesi
Yönetimin yeniliklere açık olması	Lisans düzeyinde akademik program çeşitliliği ve niteliği	Çalışanların paylaşımcı ve özverili olması	Yeterli derslik ve laboratuvarların bulunması	Öğretim elemanı ve öğrenci değişimleri için yurtdışındaki üniversitelerle iş birliği yapılması	Üniversite bünyesinde uygulamalı bilim dallarının bulunması	Çağdaş ders malzemeleri geliştirilmesi konusunda deneyim
Lisansüstü akademik program çeşitliliği ve niteliği		Huzurlu bir ortamın olması	Uygun araştırma merkezlerinin varlığı	Çok tercih edilen bölümlere sahip olma	Türkçe eğitim yapılması	kış sporları merkezlerinden birine sahip bir şehirde yer alması
Kamu kuruluşları sivil toplum örgütleri ve özel sektörle iyi ilişkilerin varlığı	Yurt dışı deneyimli öğretim elemanlarına sahip olmamız	Konferans, sempozyum ve konser gibi faaliyetlerin düzenlenebileceği teknik donanım	Üniversite birimleri arasında güçlü işbirliği olanakları bulunması	TÜBİTAK, DPT, AB, vb. fon sağlayan kuruluşlardan destek alınması	Avrupa’da kullanım için “Diploma Eki” veriyor olması	Stratejik yönetim ve değişim kapasitesinin yüksek olması

Araştırma ve uygulama hastanesinin bölgedeki referans hastane kimliği	Lisansüstü ve doktora programları	Hizmet binalarımızın çağın gereklerine uygun biçimde donatılması	Öğrenci kalitesi	Spor alanlarının bulunması	Üniversitede ikili öğretimin olması	Öğrencilerin çeşitli kurumlardan burs alabilmesi
Merkezi Kütüphane hizmetlerinin yüksek düzeyde sunulması	Köklü geçmişe sahip fakültelerin ve yükseköğretilerin varlığı	Öğrenci kulüpleri	Atama ve yükseltmelerde ölçütlerin varlığı	Eğitim ve öğretimin geliştirilmesine yönelik programların gerçekleştirilmesi	Bölgesel Kalkınma Projelerinde Yüksek Başarımla Sergilemesi	Yerleşke alanının deprem açısından güçlü bir zeminde olması
Proje ve bilimsel etkinliklerin desteklenmesi	Yabancı dilde öğretim	Teknopark ve Teknokent varlığı	Sürekli Eğitim, Uygulama ve Araştırma Merkezinin varlığı	Bölgelere alınan öğrenci sayılarının ideal olması	Çift ana dal programları	Lojman olanaklarının varlığı
Yurtiçi ve yurtdışındaki üniversiteler ile iş birliği	Toplum içindeki imaj	Socrates programına dahil olunma	Vakıf ve döner sermaye gelirleri	Barınma olanaklarının uygunluğu	Fakülte ve bölümlerde rekabet gücünün varlığı	Uzaktan Eğitim Merkezi'nin bulunması

Çizelge 3. En Çok Vurgulanan Güçlü Yönler

Güçlü Yönler	Vurgulayan Üniversiteler	
	N	%
Genç, dinamik ve nitelikli kadro	56	90,32
Katılımcı ve şeffaf yönetim anlayışı	35	56,45
İnternet ve yerel ağın etkin kullanımı	32	51,61
Yönetimin yeniliklere açık olması	29	46,77
Lisansüstü akademik program çeşitliliği ve niteliği	27	43,54

Çizelge 3’de görüldüğü gibi üniversiteler stratejik planlarında güçlü olarak şu yönlerini özellikle öne çıkarmaktadırlar:

Araştırma kapsamındaki üniversitelerden, 56 üniversite “Genç, dinamik ve nitelikli kadro”yu, 35 üniversite “Katılımcı ve şeffaf yönetim anlayışı”nı, 32 üniversite “İnternet ve yerel ağın etkin kullanımı”nı, 29 üniversite “Yönetimin yeniliklere açık olması”nı, 27 üniversite ise “Lisansüstü akademik program çeşitliliği ve niteliği”ni stratejik planlarında güçlü yönler olarak belirtmişlerdir.

“Genç, dinamik ve nitelikli kadro” ölçütü, üniversitelerin % 90’ı tarafından güçlü bir yön olarak tanımlanmıştır. Bunun nedeni, üniversitelerin son yüzyıldaki gelişmelerin etkisinde kalarak, üretim ve pazarlamadaki hıza ayak uydurma çabası olabilir. Ekonomik gelişmeler, pazarlara sürekli olarak ve önceden görülmemiş ürünler sürmeyi gerekli kılmaktadır. Bu sürecin hızlı olması ve sektördeki rakiplerin geride bırakılması avantaj sağlamaktadır. Böyle bir ortamda teknik ve ara eleman yetiştirme amacı güden üniversitelerin de yetiştirecekleri bireylere vermek istedikleri özellikleri, ya da bireylerin kazanmak istedikleri özellikleri, en iyi biçimde kendilerinin göstermesi beklenir. İşte bu beklentiye karşılık vermek isteyen üniversiteler, genç, dinamik ve nitelikli kadroya sahip olmanın önemini belirtmiştir.

“Katılımcı ve şeffaf yönetim anlayışı”, üniversitelerin % 56’sı tarafından güçlü bir yön olarak görülmektedir. Üniversitelerin bu ölçütü yüksek oranda vurgulaması, toplumdaki bireylerin artık demokrasiyi daha çok özümsemesinden kaynaklanıyor olabilir. Demokratik bir ortam isteyen bireyler, düşüncelerini ulaştıramadıkları ve gizli gündemleri olan yönetimlerden hoşlanmayabilirler. Bu gibi istenmeyen düşünceleri engellemek isteyen üniversiteler, Yönetimde katılımcılık ve şeffaflık ölçütünü güçlü yönleri olarak vurgulamışlardır.

“İnternet ve yerel ağın etkin kullanımı”, üniversitelerin % 51’i tarafından güçlü bir yön olarak görülmektedir. İletişim teknolojileri son yıllarda hızla gelişmektedir. Son on yılda da internet teknolojisi dünyada oldukça yaygınlaşmış ve e-kitaplar, e-dergiler, elektronik veri tabanları, araştırmacıların yeni kaynakları olmuştur. Ayrıca, haberleşme kolaylaşmıştır. Böyle bir ortamda üniversitelerin yarısına yakını internet kullanımı ve yerel ağlar ölçütünü güçlü yönleri olarak vurgulamışlardır.

“Yönetimin yeniliklere açık olması” ölçütü, üniversitelerin % 46’sı tarafından güçlü bir yön olarak vurgulanmıştır. Günümüzdeki gelişmeler, Korumacılık (Konservatizm) akımlarını çaresiz bırakmaktadır. O kadar çok yenilik olmaktadır ki, bir bireyin kendini yenilememesi olanaklı değildir. Örneğin toplumda cep telefonu, internet, bilgisayar gibi bireylerin yaşamına giren teknolojik araçları kullanmayanlar oldukça azdır. Bu araçları bir korumacılık duygusuyla kullanmayanların ise, alanlarında başarılı olmaları zordur. Toplumun günümüzdeki eğilimi, yeniklere açık olmak olduğuna göre, yaşama atılacak bireylerin de bir üniversitede aradıkları ölçütlerden biri, yönetimin yeniliklere açık olması olabilir. Bu nedenle üniversiteler yönetimin yeniliklere açık olması ölçütünü güçlü yönleri olarak vurgulamışlardır.

“Lisansüstü akademik program çeşitliliği ve niteliği”, üniversitelerin % 43’ü tarafından güçlü bir yön olarak vurgulanmıştır. Bir üniversitede çeşitli lisansüstü programların olması, elbette bu üniversiteye ilgi duyan kitleyi büyütecektir. Lisansüstü eğitim yapmak isteyen bireyler bölüm çeşitliliğini bir avantaj olarak görürler. Çünkü bir alanda lisansüstü eğitim yapan bir birey, başka alanların öğretim elemanlarından da zaman zaman destek alabilmektedir. Buna bağlı olarak, pek çok üniversite, Lisansüstü akademik program çeşitliliği ve niteliği ölçütünü güçlü yönleri arasında belirtmiştir.

Çizelge 4’da üniversitelerin stratejik planları incelendiğinde en az vurgulandığı belirlenen güçlü yönlerini görülmektedir:

Çizelge 4. En Az Vurgulanan Güçlü Yönler

Güçlü Yönler	Vurgulayan Üniversiteler	
	N	%
Fakülte ve bölümlerde fark edilebilir bir rekabet gücünün varlığı	2	3,22
Ulusal ve uluslar arası ortak çalışmalara dahil olunma	2	3,22
Uluslararası İlişkiler ve Tanıtım Ofisi'nin bulunması	2	3,22
Üniversite harcamalarında miktar yerine niteliğe önem verilmesi	2	3,22
Çağdaş ders malzemeleri geliştirilmesi konusunda deneyim	2	3,22
Dünyanın önemli kış sporları merkezlerinden birine sahip olan bir şehirde yer alması	2	3,22
Stratejik yönetim ve değişim kapasitesinin yüksek olması	2	3,22
Öğrencilerin çeşitli kurumlardan burs alabilmesi	2	3,22
Yerleşke alanının deprem açısından güçlü bir zeminde kurulmuş olması	2	3,22
Lojman olanaklarının varlığı	2	3,22
Uzaktan Eğitim Merkezi'nin bulunması	2	3,22
Öğrenci konseyinin varlığı	2	3,22

“Fakülte ve bölümlerde fark edilebilir bir rekabet gücünün varlığı”, “Ulusal ve uluslar arası ortak çalışmalara dahil olunma”, “Uluslararası İlişkiler ve Tanıtım Ofisinin bulunması”, “Üniversite harcamalarında miktar yerine niteliğe önem verilmesi”, “Çağdaş ders malzemeleri geliştirilmesi konusunda deneyim”, “Dünyanın önemli kış sporları merkezlerinden birine sahip olan bir şehirde yer alması”, “Stratejik yönetim ve değişim kapasitesinin yüksek olması”, “Öğrencilerin çeşitli kurumlardan burs alabilmesi”, “Yerleşke alanının deprem açısından güçlü bir zeminde kurulmuş olması”, “Lojman olanaklarının varlığı”, “Uzaktan Eğitim Merkezi'nin bulunması”, “Öğrenci konseyinin varlığı”nı ikişer üniversite stratejik planlarında güçlü yönler olarak belirtmişlerdir. Bu ölçütler üniversitelerin % 3'ü tarafından vurgulanmıştır.

Üniversitelerin fakülte ve bölümlerinde fark edilebilir bir rekabet gücünün varlığını vurgulama oranı düşüktür. Üniversiteler, gerçekte rekabet etme konusunda teşvik edilmemektedirler. Ayrıca rekabetin de üniversiteler için ekstra bir getirisi yoktur. Bu nedenle bu ölçüt üniversitelerce çok vurgulanmamış olabilir.

Ulusal ve uluslar arası ortak çalışmalar başlığı ise daha çok Erasmus, Socrates gibi programlarla ilgili maddelerde verildiğinden bu maddedeki oran düşük görünmektedir. Bunun gerçek bir düşük oran olmadığı düşünülebilir.

Uluslar arası ilişkiler tanıtım ofisi pek çok üniversitede olabilecek bir organ değildir. Zaten çoğu üniversitenin böyle uluslar arası bir yapısı da yoktur. Bu gibi nedenlerle bu ölçütün oranı düşük olabilir.

“Üniversite harcamalarında miktar yerine niteliğe önem verilmesi”, yani ne kadar harcadığıyla değil de nereye ve neye harcama yapıldığı ile ilgilenilmesi aslında göz ardı edilmemesi gereken bir ölçüttür. Ancak çoğu üniversite tarafından göz ardı edilmiştir. Öyle görünmektedir ki bunun nedeni bu ölçütün akla zor gelen bir ölçüt olmasıdır. Çünkü bir ölçütün vurgulanma oranına, o ölçütün akla gelebilirliği de etki etmektedir.

Çağdaş ders malzemeleri geliştirmenin geçmişi aslında çok eski değildir. Bu anlatımda vurgulanmak istenen malzemeler genelde bilgisayar destekli veya bilgisayar teknolojisi ile üretilmiş malzemelerdir. Bunlar da zaten sürekli gelişim göstermektedir. Örneğin bir bilgisayar için sürekli yeni işlemciler, ekran kartları üretilmekte, sık kullanılan projeksiyon cihazları sürekli gelişim göstermektedir. Depolama aygıtları ise gittikçe küçülmekte, depolama kapasiteleri artmakta ve veri aktarımları hızlanmaktadır. Böyle bir gelişim ortamında, tecrübeden söz etmek zordur. Bu nedenlerle, bu ölçütü vurgulayan üniversite sayısı da az olmalıdır.

Kış sporlarının yapılabildiği il sayısı oldukça azdır. Bunlar arasında Bursa, Erzurum, Bolu sayılabilir. Uluslar arası sınırlaması da yapılıncaya geriye sadece Bursa ve Erzurum kalmaktadır. Bu illerde de ikişer üniversite vardır. Dolayısıyla bu üniversiteler dışında kalan üniversitelerin dünyanın önemli kış sporları merkezlerinde bulunması ile ilgili iddiada bulunması beklenemez. Bu nedenlerle de bu ölçütün vurgulanma oranı düşük görünmektedir.

“Stratejik yönetim ve değişim kapasitesinin yüksek olması” da yine akla çok gelmeyecek bir ölçüttür. Üstelik bu tanımla neyin anlatılmak istendiği de çok açık değildir. Böyle açık anlamı anlaşılabilen bir ölçütü vurgulayan üniversite sayısının çok olması zaten beklenemezdi. Bu nedenle bu ölçütün vurgulanma oranı da düşük çıkmıştır.

“Öğrencilerin çeşitli kurumlardan burs alabilmesi” ölçütü üniversitelerce çok önemsenmemektedir. Bunun nedeni üniversitelerin kendilerini bu konudan sorumlu olarak algılamamaları da, öğrencilerin çeşitli kurumlardan burs alabilmesi ölçütünün az vurgulanan güçlü yönlerden olmasına sebep olmuş olabilir.

Türkiye’de deprem konusunda yeterli bir bilinç oluşmamıştır. Bundan dolayı da “yerleşke alanının depreme dayanıklı olması” ölçütü üniversiteler tarafından çok az vurgulanmış olabilir. Bu durumu aslında üniversitelerin yerleşkelerinin depreme dayanıklı olmadığı biçiminde algılamak da doğru olmayacaktır. Gerçekte pek çok üniversitenin yerleşke alanı depreme dayanıklı olsa da üniversiteler bu ölçütü vurgulamayı arka planda tutmuş olabilirler.

“Lojman olanakları” ölçütüne de, yukarıdaki burs ölçütüyle paralel nedenlerle oldukça az değinilmiş olabilir. Ayrıca üniversitelerin mali açıdan yaşadıkları sıkıntılar sebebiyle lojman yapımının özendirilmemesi ve yeterince kaynak ayrılamamasından dolayı üniversiteler, lojman olanaklarını genişletememektedirler. Bu durumda üniversitelerin de bu ölçütü çok ardıl bir ölçüt olarak görmelerini anlamak olası olacaktır.

Günümüz toplumu 30-40 yıl önceki toplum yapısından ayrı özellikler sergilemektedir. Özellikle 1980’lerden sonra toplumda sosyallikten bireyselliğe doğru belirgin bir kayma olmaktadır.

Örneğin 1980 öncesinde daha çok toplu taşıma aracı kullanımı varken, günümüzde giderek özel araç kullanımı yaygınlaşmıştır. Yine o dönemde nüfusu beş bin civarındaki ilçelerde bile sinema, tiyatro etkinlikleri varken, günümüze doğru gelindiğinde bu alışkanlıkların terk edilerek yerine bireysel kullanımı olan televizyonların geçmekte olduğu izlenebilir. Bunların yanısıra, bilgisayar, internet, cep telefonu gibi kişi yaşamını derinden etkileyen araçların kullanımının yaygınlaşmasıyla bireylerde başkasına bağımlılık duygusu azalmış ve bireysel yapı, sosyal yapının yerini doldurmuştur. İşte bu psikolojik ortamın yaşandığı günümüz toplumunda varlık sürdüren üniversiteler için de, “Bölümler arası rekabet” ve “Öğrenci konseyi” gibi ölçütler de toplumun öncelikli bireysel gereksinimleri arasında olmadığından ve daha çok sosyal özellikler gösterdiğinden, üniversitelerce az vurgulanmış olabilir.

Stratejik planların güçlü yönleri çözümlendiğinde üniversitelerin kendilerine özgü yön olarak vurguladıkları özellikler belirlenmiştir. İnceleme sonucu elde edilen bulgular şunlardır:

“Genç bir üniversite olma” (ibu), “Ulusal ve uluslararası başarılar sahibi öğrenci topluluğu ve sporcuların olma” (amasya), “Batı Avrupa Üniversite bürosuna sahip olma” ve “Yurtiçi teşkilatına sahip olma” (anadolu), “ABD Nebraska Üniversitesi’nin desteği ile kurulmuş üniversite olma”, “Kişi başına düşen yeşil alan miktarı” ve “Türkiye Cumhuriyeti’nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk’ün adını taşıması ve etkinliklerini bu bilinçle sürdürme” (atauni), “Fransa Hükümeti’nin eğitime desteği” (gsu) üniversitelerin stratejik planlarının güçlü yönlerinde kendilerine özgü yön olarak değindikleri maddelerdir.

5.SONUÇ

Stratejik planlama örgütlerin gelecekte neler yapabileceklerini belirlemeleri konusunda avantajlar kazandırmaktadır. Örgütün gelecekte neler yapabileceğine karar vermesi ve önceliklerini belirlemesi stratejik plan ile mümkün olabilir. Dahası örgütün eldeki kıt kaynakları nasıl daha akılcı ve verimli şekilde kullanabileceği konusunda kolaylık sağlar.

Çalışmada Türkiye’deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarında belirttikleri güçlü yönlerin neler olduğunu saptanarak tarama listeleri oluşturulmuştur. Stratejik planlarda SWOT analizi sonucunda oluşturulan güçlü yönler, çözümlendiğinde, üniversiteler arasında ciddi farklılıklar gözlenmektedir. Bunun olası nedeni, bu stratejik planları hazırlayan kişi veya birimlerin kendi algılarına dayalı olarak stratejik planı hazırlamış olmalarıdır. Olması gereken bütün üniversitelerin stratejik planlarında SWOT analizinin her bir boyutu için benzer standartların değerlendirilmeye alınmasıdır. Standardın geliştirilmesi için, temel işgörüsü eşgüdümleme olan ve stratejik planlarda dikkat edilmesi gereken değerlendirme ölçütlerini belirleyen bir üst kurul oluşturulmalıdır. Üniversitelerin her birinde stratejik planlamayı, paydaşların da görüşlerini alarak gerçekçi ve nesnel bir biçimde yapacak, özerk yapıdaki stratejik planlama birimleri oluşturulabilir. Bu birimlere, stratejik

planı oluşturma, izleme, değerlendirme ve güncellemeler alanında görev, yetki ve sorumluluk verilebilir.

KAYNAKÇA

- Ataman, Göksel (2002). İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar, İstanbul: Türkmen Kitapevi
- Aydın, Mustafa (2000). Eğitim Yönetimi. 6.Baskı, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi
- Bryson, John M. (2004). Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations, ABD: Jossey-Bass.
- Çalık, Temel (2003). “Eğitinde Stratejik Planlama Ve Okulların Stratejik Açından Değerlendirmesi”, Kastamonu Dergisi, Ekim, s.252-253.
- Çoban, Hasan (1997). Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş; Gelecekte Kaçılmaz; Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş İçin Stratejik Planlama Ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulanması, İstanbul: İnkılap Kitabevi, s. 79-119.
- Devrim, Burcu (2006). Strateji Formülasyonu: Swot Analizi, Kurumsal Karne, Kalite Fonksiyon Yayılımı, Sun Tzu'nun İşletme Yönetimi Stratejilerinin Bütünleştirilmesi Üzerine Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinçer, Ömer (2004). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, İstanbul, Beta Yayınları
- Elmat, Cevat, Kamile Demir (2000). Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar Ve Sorunlar, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdem, Aybike (2006). Stratejik Yönetim Ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Ereş, F. (2004). Eğitim yönetiminde stratejik planlama. Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 15, 21-29.
- Erdoğan, İrfan (2002). Eğitimde Değişim Yönetimi. Pegem Yayıncılık, Ankara
- Gönüllü, Ahu (2008). Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamaya Geçiş: Mersin Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Işık, Halil, Ahmet Aypay (2004). “Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme.” G.Ü. Gazi Üniversitesi Eğitim Fak. Dergisi. Cilt.24 Sayı:3, s. 351
- Kabadayı, Reşide (1999). “Stratejik Planlama Ve Eğitim”, Verimlilik Dergisi, No:2, s.143- 148.
- Koçel, T. (1993): İşletme Yöneticiliği, 4. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Koçel, Tamer (1998). İşletme Yöneticiliği, 6.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Parlak, B. & Sobacı, Z. (2010). Kuram ve uygulamada kamu yönetimi ulusal ve küresel perspektifler. Gözden Geçirilmiş ve Geliştirilmiş 3. Baskı, Alfa Aktüel Yayını: Bursa.

- Songür, Neşe (2004). Stratejik Planlama Bilgilendirme Ve Yönlendirme Seminer, Todaie, s.1-61.
- Wittmann, R. G. & Router, M. P. (2008). Strategic planning how to deliver maximum value through effective business strategy. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Yılmaz, K. (2003). Kamu kuruluşları için stratejik planlama uygulaması. Sayıştay Dergisi, 50/51, 67-86.
- Yüce, Barış (2007). Üniversitelerde Stratejik Planlama Ve Bir Yazılım Tasarımı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
- Yükselen, Cemal (1998). Pazarlama İlkeler-Yönetim, Ankara: Detay Yayıncılık.