

Türkiyedeki Vakıf Üniversitelerinin Eğitim Faaliyetlerinin Mevcut Durumunun Araştırılması

Ezgi CEVHER¹

Özet

Bu çalışmada vakıf üniversiteleri stratejik planlarında yer alan mevcut durum analizleri, eğitim-öğretim faaliyetleri esas alınarak analiz edilmiş, vakıf üniversitelerinin bu alanda mevcut durumunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Teorik bölümünde üniversitelerde stratejik planlamanın önemine vurgu yapılmış, Türkiye’deki vakıf üniversitelerinin mevcut durumu anlatılmıştır. Vakıf üniversitelerinin stratejik planlarına ulaşılarak, planlarda yer alan “mevcut durum analizi” bölümleri, nitel analiz kapsamında doküman incelemesine göre ele alınmıştır. Örneklem seçilen vakıf üniversitelerinin eğitim-öğretim faaliyetleri güçlü yönleri; “eğitim uygulamaları çeşitliliği, İngilizce eğitim, eğitimi veren personel özellikleri, öğrenci-akademisyen iletişimi” yönünde çıkmıştır. Zayıf yönler “tanıtım faaliyetleri yetersizliği; insan kaynağı, bilgi kaynağı, teknoloji ve fiziksel alan yetersizliği”dir. Üniversitelerin eğitim-öğretim faaliyetlerinde fırsat olarak gördükleri alanlar “yükseköğretime artan talep, yaşam boyu öğrenmenin yaygınlaşması, Türkiye’nin genç nüfus yapısı, iş dünyasının nitelikli işgücü ihtiyacı, mesleki eğitimin artan önemi, yabancı dilde eğitim ihtiyacı, yeni açılan bölüm ve programlar”dır. Tehdit unsurları ise “yeni kurulan üniversitelerin varlığı, üniversite sayısındaki artış, rekabet ortamı, nitelikli öğrencilerin devlet üniversitelerini tercihi”dir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, Mevcut Durum Analizi, Vakıf Üniversiteleri

A Research of the Current Situation of Educational Activities of Foundation Universities in Turkey

Abstract

In this study, analysis of current situations existed in the strategic plans of foundation universities were analyzed by basing on educational activities, it was aimed to determine their current status in this area. In theory part, the importance of strategic planning was emphasized, information about the current status of foundation universities in Turkey were given. In the implementation section “current state analysis” in the plans were examined according to the document analysis within the scope of qualitative analysis, by reaching the strategic plans of foundation universities. Strengths of selected education activities of foundation universities were “variety of educational practices, education in English, characteristics of academic staff, student-academicians communication”. The weaknesses were “lack of promotional activities, human resources, information source, lack of technology and physical space”. Opportunity in educational activities of Universities are “growing demand for higher education, spread of lifelong learning, young population structure of Turkey, qualified labor needs of the Business world, increasing importance of vocational education, education in a foreign language needs, newly opened departments and programs”. Threats are “the presence of the newly established universities, increase in the number of universities, competitive environment, qualified students prefer state universities”.

Keywords: Strategic Planning, Current State Analysis, Foundation Universities

¹ Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta Meslek Yüksekokulu, Isparta-TÜRKİYE
E-posta: ezgicevher@sdu.edu.tr

Giriş

Üniversiteler günümüzde yükseköğrenimin görüldüğü, geniş bir nüfusa eğitim hizmeti sunan kurumlar haline gelmiş ve zaman içerisinde yükseköğretime olan talep hızla artmıştır. Türkiye’de kamu üniversiteleri ile başlayan yükseköğretim süreci, artan talebe paralel olarak vakıf üniversiteleri ile devam etmiştir. Genel olarak bakıldığında; 2014 yılı itibariyle sayıları 72 ye ulaşan vakıf üniversitelerini: “kanunla kurulan, kar amacı gütmeyen, kamu hizmeti yapan ve kamu tüzel kişiliğine haiz, burs imkânı sunan, kaynaklarını kendisi yaratabilen, devlet denetimine tabi, mütevellî heyeti bulunan yükseköğretim kurumları” (TC Anayasası, 2006: 122-124) olarak tanımlanmıştır. Vakıf üniversiteleri eğitime başladıkları günden itibaren üniversiteler arasında yoğun bir rekabet ortamı yaratıp kalitenin artmasına katkıda bulunarak öğrencilere verilen eğitim niteliğinin hızla yükselmesini sağlamıştır. Kalite ve rekabet, yükseköğretimdeki artış sonucu ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda Türkiye’deki kamu üniversitelerine kıyasla, vakıf üniversitelerinin daha içe kapanık örgüt yapılarında bizzat kendi mevcut durum değerlendirmeleri analiz edilmiştir. Amaç, stratejik plan hazırlamakla yükümlü olmayan ancak stratejik planlarını hazırlamış ve kamuoyu ile paylaşmış vakıf üniversitelerinin planlarında yer alan eğitim-öğretim alanı faaliyetlerinin mevcut durumunu belirlemektir.

Vakıf Üniversitelerinde Stratejik Planlama ve Vakıf Üniversitelerinin Eğitim Alanı Mevcut Durumu

Türkiye’de yükseköğretim maliyetinin yüksekliği ve finansman yükünün karşılanması amacıyla vakıf üniversitelerinin kurulmasına T.C. Anayasası’nın 130. maddesi ile olanak tanınmıştır (Bircan, 2008). Türkiye’de özel ya da tüzel kişiler kar amaçlı üniversite kuramamaktadırlar. Özel yükseköğretim kurumları yalnızca belirli koşullar yerine getirilmesi ile vakıflar tarafından kurulabilmektedir. Vakıflara bağlı özel yükseköğretim kurumları kurulmasına ilişkin çerçeve Anayasa, Yükseköğretim kanunu ve Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği ile belirlenmiştir (Özdem, 2008). Vakıf Üniversitelerine kaydedilecek öğrenci kontenjanları YÖK tarafından belirlenir ve bu kapsamdaki üniversiteler öğrenci alma bakımından devlet üniversiteleri ile aynı kurallara tabidir (Özdem, 2008). Türkiye’de vakıf üniversiteleri Anayasa’nın 130. maddesine göre kurulmuş, kamu tüzel kişiliğine sahip yükseköğretim kurumlarıdır. Anayasa’nın 130. maddesi Yüksek Öğretim Kurumlarına yönelik oluşturulmuştur. Türkiye’de ilk kez 1980’lerde kurulmaya başlanan vakıf üniversiteleri 2008 itibariyle 30’lu rakamlara ulaşmış, 2012’de 65 olmuş, 2014 yılı itibariyle toplamda 72 üniversite hizmet verir hale gelmiştir. Vakıf üniversitelerini devlet üniversitelerinden ayıran en önemli özellik, yönetimle ilgili yetkinin

mütevelli heyetine ait olmasıdır. Mütevelli heyet, vakıf yönetim organı tarafından devlet memuru olma niteliklerine sahip yükseköğretim görmüş adaylar arasından 5 yıl süreyle seçilen en az yedi üyeden oluşan heyettir (Şakar, 2008). Bu heyet sözleşmeli çalışanların işe alınması, ücretlerin tespiti, harcamaların belirlenmesi ve bütçenin oluşturulması konusunda yetkilidir. Rektörler mütevelli heyetinin üyesi ve kararların uygulayıcısıdır (Erçelebi, 2008). Ayrıca Vakıf üniversitelerinde devlet üniversitelerinden farklı olarak Rektör seçilmemekte, Yükseköğretim Kurumu'ndan onay alınarak mütevelli heyeti tarafından atanmaktadır (Bircan, 2008). Tarihesi itibariyle vakıf üniversiteleri, bir işletme gibi yönetildiği iddialarıyla sıklıkla dile getirilen 1980 sonrasına ait bir kavramdır. Vakıf üniversiteleri bir yandan kar amacı gütmemekte ve kamu tüzel kişisi olarak kamusal güç ve yetki kullanmakta ve giderek belli şartları yerine getirmişlerse kamu bütçesinin kaynaklarından yararlanmaktadırlar. Diğer yandan iktisadi bir işletme gibi yönetilebilmektedirler. Özellikle vakıf üniversitelerini kuran vakıf ve bu vakfi kuran iş adamı ya da şirketler grubu ile üniversite arasında iktisadi açıdan önemli bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki nedeniyle vakıf üniversitesi bir yandan arkasında bir işletme grubu varmış gibi davranmakta, diğer yandan da bu grup “üniversite sahibi olmak” gibi bir sosyo-ekonomik avantaja sahip olmaktadır (Battal, 2008). Vakıf üniversitelerinin sahip olduğu finansman kaynakları ise “kurucu vakfın katkıları, öğrenci katkıları ve devlet yardımları” şeklinde sıralanmaktadır (Söyler, 2008).

Türkiye’de Devlet Planlama Teşkilatı öncülüğünde yapılan bir dizi çalışmaya paralel olarak 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla stratejik planlama yasal bir temele kavuşmuş ve kamu kurumları için zorunlu hale getirilmiştir. 5018 sayılı Kanunun verdiği yetkiye istinaden Mayıs 2006 tarihinde geçiş takvimini de içeren “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ile Stratejik Planlama Kılavuzu, pilot uygulamalardan elde edilen deneyimle birlikte güncellenmiş ve Haziran 2006 tarihinde “Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu” adıyla yayımlanmıştır. Bu kılavuzda stratejik plan ana temaları, misyon vizyon ifadeleri, amaç hedef ve stratejiler, performans göstergelerine yönelik belirlenmiştir (Stratejik Planlama Kılavuzu, 2006). 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”nun 9. maddesinde stratejik planlamaya ilişkin mevzuat “Kamu İdareleri; 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” şeklinde yer almaktadır (Hacettepe

Üniversitesi 2007-2013 Stratejik Planı, 2012) Tüm Kamu kurumları ve Kamu Üniversiteleri açısından yasal zorunluluk haline gelmiş Stratejik Planlama Hazırlama yükümlülüğü, Vakıf Üniversiteleri için geçerli değildir. Bu yüzden ki geçmiş 30 yıla dayanan Vakıf Üniversiteleri bile henüz böyle bir raporlama yapmamıştır. Ancak Vakıf üniversitelerinde stratejik planlamanın 5-10 yıllık perspektiflerde gerçekleştirilmesi konusu Yükseköğretim Kurulu tarafından zorunlu hale getirilmiş olup bu konuda çalışmaların yapıldığı gözlenmiştir. Ancak stratejik planlama konusu Türkiye'deki birçok vakıf üniversitesi için kurumsallaşmanın bir göstergesi ve henüz oluşturulma anlamında yenidir. Bu nedenle stratejik planda konulan amaç ve hedeflere uyumla ilgili yeterli sonuçların ortaya çıkması için zaman erken kabul edilebilir (Bircan, 2008: 416). Kanunda stratejik plan hazırlama zorunluluğu Vakıf Üniversiteleri için geçerli olmadığından Vakıf Üniversiteleri bu yükümlülük altına girmemişlerdir. Çalışmanın uygulama kısmında, Vakıf Üniversitelerinin stratejik planları analize tabi tutulmuştur. Bu aşamada, kısıtlı sayıda plana ulaşılmıştır, çünkü mevcut olan plan sayısı çok düşüktür. 25 Temmuz 2009 tarihinde gerçekleştirilen Yükseköğretim Çalıştay'ına Vakıf Üniversitelerinden pek çok akademisyen katılmış, bir akademisyenin önerisi üzerine SWOT metodolojisi ile bir çıktı elde etme görüşü grupça benimsenmiş ve tartışmacılar vakıf üniversitelerinin “iyi-güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditlerini” birer cümle halinde söylemişlerdir (Yükseköğretim Çalıştay Raporu, 2009). Bu çalıştaydan elde edilen bulgular çerçevesinde, çalışmanın uygulama kısmını yönlendirmek adına Vakıf Üniversitelerinin eğitim alanı mevcut durum analizlerinin özet hali aşağıdaki gibidir. Bu belirlenen çerçeve ekseninde çalışmanın araştırma kısmında çalıştay sonuçları ve bizzat bu çalışmaya örneklem olarak seçilen vakıf üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan eğitim-öğretim mevcut durumları karşılaştırılmıştır.

Eğitim öğretim faaliyetlerini doğrudan ilgilendiren kriterler ön plana çıkmış ve yükseköğretim çalıştayında bu kriterler sıkça dile getirilmiş ve Tablo 1'deki gibi sıralanmıştır. Güçlü yönler arasında sıralanan akademik personele iyi ücret ödenmesi akademik personelin devamlılığını sağlaması açısından önemlidir. Nitelikli öğretim elemanlarına daha cazip bilimsel ve mali imkânlar (yüksek ücretler) sunan vakıf üniversiteleri, kamu üniversitelerinden bu işgücünü özellikle ücretlerdeki fırsatlar açısından transfer etmektedirler (Okçu, 1994). Belirlenen eğitim politikalarının çabuk hayata geçirilebilmesi de vakıf üniversitelerinin güçlü oldukları durumlar arasındadır. Öyle ki vakıf üniversitelerinin kurulma gereklilikleri arasında, devlet bürokrasisinden uzak her yönüyle bağımsız bir üniversitenin topluma hür düşünceye bağlı yapıcı esnek bir dünya görüşüne sahip yaratıcı kişiler kazandırması da yer almaktadır (Büget, 2008). Bürokrasiye uzaklık, vakıf

üniversitelerinin karar mekanizmalarının işleyişini hızlandırmakta, eğitim öğretime yönelik kararlar daha etkin ve hızlı şekilde uygulanabilmektedir. Yabancı dilde eğitim verme imkânı vakıf üniversitelerinin tercih nedenlerinin arasındadır. Yabancı dilde eğitim olanağı da güçlü yönler arasında ön sıralardadır. 1996 yılından itibaren artan vakıf üniversitelerinin yabancı dilde eğitim veriyor olmaları öğrenciler tarafından dikkate alınmaktadır. Özellikle yabancı dil konusunda “akreditasyon çalışmaları, yurt dışından öğrencilerin getirilmesi” vakıf üniversiteleri ve yabancı dil arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Sarıcıoğlu, 2012). Eğitim-öğretim alanında vakıf üniversitelerini güçlü kılan noktalardan bir diğeri program/bölüm açma yönünden hızlı hareket edebilmeleri, bürokrasiye takılmamaları, açtıkları program/bölümlerin çeşitliliğidir. Ayrıca, son zamanlarda teknolojik tabanlı eğitimlerin yaygınlaşıyor olması vakıf üniversitelerini avantajlı hale getirmiştir. Öğrencilerine yönelik geliştirdikleri sektörel eğitimler de güçlü oldukları alanlardır.

Üniversitelerin, çalıştay raporuna göre zayıf yönlerine bakıldığında, düşük puanlı öğrencilerin alınması temel sorunlardan biridir. Vakıf üniversitelerinin genel olarak daha düşük puanlı öğrenciler tarafından tercih ediliyor olması bu üniversiteler açısından olumsuz bir durumdur. Vakıf üniversitelerinde eğitimin kalitesi konusunda ciddi endişelerin bulunması bu durumdan kaynaklanmaktadır. Düşük puanlı fakat yüksek gelir seviyesine sahip kesimler tarafından tercih edilen bu üniversitelerde eğitimin kalitesi düşmektedir (Yiğitbaşı, 1994). Diğer ülkelerde olduğu gibi bugün Türkiye’de vakıf üniversiteleri, kamu kaynakları ile desteklenmekte; öğrencilerden aldıkları yüksek ücretlerle bütçelerini artırebilmektedirler (Akbay, 1994). Zayıf yön olarak ifade ettikleri “özkaynak yetersizliği” burada tartışılması gereken bir konudur; çünkü Vakıf Üniversitelerinin gelirlerini zenginleştiren farklı kaynakları da mevcuttur.

Teknolojik altyapıları dışında üniversitelerin araç-gereç ve diğer fiziki imkânları, binaları, yurt olanakları önemli altyapı unsurlarıdır. Bu alanda Vakıf Üniversitelerinin, bina ve yurtlar açısından yeterli altyapıya sahip olmadıkları kamuoyunda ve sundukları raporlarda özellikle vurguladıkları noktalardandır. Yurt konusunda devlet desteğinin olmaması bunun en önemli sebebidir (Cevher, 2013). Bu noktada Kredi Yurtlar Kurumu’nun vakıf üniversitelerine destek sağlamaması da zayıf yönlerden biri olarak belirtilmiştir. Devlet yardımının yapılabilmesi için vakıf üniversitelerinin en az 2 eğitim öğretim yılını tamamlamış olmaları, öğrencilerinin en az %15’ine eğitim öğretim masraflarını karşılayacak düzeyde tam burs vermeleri gibi koşullar bulunmaktadır (Özdem, 2008). Ancak vakıf üniversitelerinin gözünden bakıldığında zayıf yönleri arasında bu durum da

belirtmiştir. Eğitim öğretim açısından, başarılı öğrencilere vakıf üniversitelerini tercih etmeleri yönünden bu bursların verilmesi bu üniversiteleri cazip hale getirirken, mali açıdan zayıflık olarak nitelendirilmesi tartışılması gereken bir husustur.

Tablo 1. Eğitim-Öğretim Alanı Vakıf Üniversiteleri Mevcut Durumları

Eğitim-Öğretim Alanı Güçlü Yönler	Eğitim-Öğretim Alanı Zayıf Yönler
<ol style="list-style-type: none"> 1. Öğretim üyelerine daha iyi ücret ödeyebilme, 2. Öğretim görevlisi temin edebilme kolaylığı, 3. Belirlenen eğitim politikalarının çabuk hayata geçirilmesi, 4. Öğrenci sayısının devlet üniversitelerine göre az olması, 5. Eğitim teknolojilerini iyi kullanabilme, 6. Öğretim elemanı ve öğrenci arasında kolay iletişim kurulabilmesi, 7. Kadro sıkıntısı olmaması, 8. Yabancı dilde eğitim verme imkânı 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Çalışma alışkanlığı az olan öğrencilerin çokluğu 2. Velilerin okul yönetimine, idarecilerine ve vakıf üniversitelerine yaklaşımlarındaki olumsuzluklar ve müşteri gibi davranma eğilimi, 3. Özkaynak azlığı, 4. Kredi Yurtlar Kurumu'nun vakıf üniversitelerine destek sağlamaması, 5. Yeni programlar açmada YÖK'ün sınırlandırıcı tavrı, 6. %20 burs verme zorunluluğu, 7. Öğrencilerin motive olmaması
Eğitim-Öğretim Alanı Fırsatları	Eğitim-Öğretim Alanı Tehditleri
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vakıf üniversitelerinin çoğalması, sayısının artması, 2. Yükseköğrenime olan talep ve artan nüfus, 3. Değişik programlar açabilmek, 4. Kalite yönünden rekabet edebilme, 5. Endüstri ve iş hayatı ile ilişki kurabilme, 6. Eğitim öğretim programlarındaki esneklik ve İngilizce eğitim olanağı, 7. Herhangi bir hukuki engeli olmayan, değişik illerde fakülteler açmak konusundaki imkân, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Halk ve öğrencinin güvensizliği, 2. Vakıf üniversiteleri zor değil, rahat algısı, 3. YÖK'ün devlet ve vakıf arasında çifte standart uygulaması, 4. Kamuoyunun vakıf üniversitelerinde öğretim kalitesinin düşük olduğu algılaması, 5. Devletin vakıf üniversitelerinde okuyan öğrencilere maddi destek vermemesi, 6. %15 burs gibi kısıtlayıcı düzenlemelerin olması

Kaynak: Yükseköğretim Çalıştay Raporu, The Marmara Oteli, İstanbul 2009

Son dönemlerde, eğitim ve öğretim alanında değerlendirilebilecek ilk fırsat konusu, Yükseköğrenime olan talebin artmasıdır. Özellikle yükseköğretime artan taleple Türkiye’de pek çok ilde devlet ve vakıf üniversiteleri kurulmuştur. Toplamda 104 devlet üniversitesi Türkiye’nin hemen hemen

pek çok ilinde, 72 vakıf üniversitesi de daha çok İstanbul, Ankara, Antalya, Konya, Kayseri, İzmir gibi büyük şehirlerde kurulmaya başlanmıştır.

Tablo 2. Türkiye’ de Yükseköğretim Kurumlarının Sayısı (2014)

Üniversiteler	Sayı	%
Devlet Üniversitesi	104	56,52
Vakıf Üniversitesi	72	39,13
Vakıf Meslek Yüksekokulu	8	4,35
Toplam	184	100,00

Kaynak: ÖSYM Yükseköğretim İstatistikleri, 2014, www.osym.gov.tr

Özellikle 1996’ dan sonra devlet ve vakıf üniversiteleri sayılarındaki artışla üniversiteler arası rekabet de artmıştır. Çok sayıda üniversitenin açılmış olması rekabet edebilmeyi sağlarken bir yandan da üniversitelerin açılma kararları çok hızlı bir hamle olarak değerlendirilmektedir. Rekabet, her ne kadar bir fırsat olarak görülse de Türkiye’ de devlet ve vakıf üniversitelerin rekabet edebilirliği tartışılmaktadır. Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin aynı yöntemle öğrenci almasına rağmen hem mevzuat hem de fiili durum nedeniyle özellikle eğitim öğretim ve bilimsel araştırma konularında rekabet edememesi haksız rekabet ortamını oluşturmaktadır (Sarıcaoğlu, 2011). Özellikle, eğitimin devlet üniversitelerinde ücretsiz olması, devlet üniversitelerinin bütçesel yönden çok büyük ödenek ve olanaklara sahip olması, Devlet ve Vakıf Üniversiteleri kamu tüzel kişiliği olmasına rağmen personel rejimleri bakımından adaletsizliğin mevcudiyeti, performans ölçüm ve değerlendirmesinin olmaması, laboratuvar ve fiziksel imkanlar açısından devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki farklılıklar, vergi muafiyet farklılıkları, burs dağıtımında ileri sürülen şartlar Devlet ve Vakıf Üniversiteleri arasındaki rekabetin gerçek yüzüdür (Sarıcaoğlu, 2011). Ancak iki farklı tipteki yapılar arasında var olan bu haksız rekabet olgusu, vakıf üniversitelerinin birbirleriyle olan rekabetini engellememekte aksine verimlilik ve etkinliklerini artırmalarında bir fırsat oluşturmaktadır.

Öğrenim kalitesinin düşük olduğu algısı ise vakıf üniversitelerini tehdit eden unsurlar arasında ele alınmaktadır. Paralı öğrenimin Türkiye’ de vakıf üniversiteleri aracılığıyla yaygınlaştığı düşünülürse bu durum kaliteyi olumsuz etkileyebilir. Görünen tabloda, merkezi sınavlardan yeterli puanı alamayan öğrenciler mecburen paralı eğitime yönelmişlerdir. Devlet üniversiteleri ile aralarındaki puan farkı da düşünüldüğünde yeterli niteliğe sahip olmayan ancak parası olan öğrencilerin tercihleri, vakıf üniversitelerini tehdit eder hale gelmiştir. Türkiye’deki hane halkları arasındaki gelir gider dengesizliği de düşünüldüğünde, yüksek ücretler ödeyebilen ebeveynler

çocuklarını bu paralı üniversitelere göndererek bir anlamda parayı vererek istediklerine kavuşmaktadırlar. Bu açıdan düşünüldüğünde eğitim-öğretim kalitesinin düşük olduğu algısı gelen öğrenci profiline bağlı olarak oluşmaktadır (Cevher, 2013). Ayrıca çalıştay raporunda yer alan %15 burs zorunluluğu da bir tehdit olarak ifade edilmiştir. Vakıf Yükseköğretim Kurumları yönetmeliğine göre, öğrencilerin en az %15'ine eğitim-öğretim masraflarını karşılayacak düzeyde tam burs sağlanması esastır (Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2005). Bu zorunluluk vakıf üniversiteleri açısından kısıtlayıcı bir düzenleme olarak tehdit şeklinde algılanmaktadır.

Vakıf Üniversitelerinin SWOT Analizlerine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Bu araştırmada Türkiye'deki Vakıf Üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan "güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler" değerlendirmelerine göre eğitim-öğretim faaliyetleri mevcut durumlarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular, 2009 yükseköğretim çalıştay vakıf üniversiteleri mevcut durumu ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Araştırmada, Türkiye'deki vakıf üniversitelerinin stratejik planlarında belirledikleri durum analizleri "Tematik Analiz"e tabi tutulmuştur. Bunun için veri olarak üniversitelerin stratejik planları, planlar içerisinde yer alan "Durum Analizleri (SWOT)" bölümleri kullanılmıştır. Araştırmaya, Vakıf Üniversitelerinin SWOT Analizi bölümlerinin dâhil edilmesinde ve bu bölümlerin incelenmesindeki temel gerekçe; üniversitelerin geleceğe yön vermesinde ve stratejilerini belirlemelerinde öncelikli olarak durum analizlerini yapmalarının öneminden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle eğitim öğretim faaliyetlerine doğru şekilde yön verebilmenin en önemli aşamasını "iç ve dış çevreyi analiz etme" oluşturur. Bu analizde kurum içi güçlü ve zayıf yanlar belirlenirken, kurum dışı fırsatlar ve tehditler değerlendirilir. SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizi sayesinde geleceğe yön verilir, planlar yapılır ve stratejiler belirlenir.

Çalışmada, eğitim-öğretim alanı faaliyetleri mevcut durumlarını belirlemeye yönelik analiz, 15 vakıf üniversitesi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Vakıf Üniversitelerine ait stratejik planlar *Nitel Analiz Yöntemlerinden İçerik Analizi*'ne göre incelenmiştir. 15 üniversitenin stratejik planına bu yöntem uygulanmıştır. Toplamda 22 vakıf üniversitesinin stratejik planına ulaşılmış, ancak 15'inin stratejik planı analize uygun olduğu için örneklem bu sayıyla sınırlı kalmıştır. Araştırmaya konu olan Vakıf Üniversitelerinin kuruluş yıllarına ulaşıldığında 20'den fazla üniversitenin 2012 ve sonrasında kuruldukları görülmüştür. Bu duruma bakıldığında bile yeni kurulan vakıf üniversitelerin stratejik planlarının

olmadığı öngörülebilir. Ancak çalışmanın güvenilirliği açısından listede yer alan 72 üniversite tek tek araştırılmıştır. Üniversitelerin stratejik planlarının olup olmadığının araştırılması, var olan stratejik planların edinilmesi süreci yaklaşık 15 gün sürmüştür. Araştırmada, telefon, e-posta, faks ve bilgi edinme kanunu aracılığıyla rapor talebi yolları kullanılmıştır. Bu üniversitelerden bazıları daha hazırlık aşamasındadır. Eğitim-öğretim faaliyetlerine başlamamışlardır. Henüz web siteleri bile hizmete girmemiştir. 20 üniversite, stratejik plana sahip olmadıklarını ancak hazırlık aşamasında olduklarını belirtmişlerdir. 21 üniversite, planlarının hiç olmadığını ifade etmiştir. 9 üniversite, tüm ısrarlara rağmen vermektan kaçınmıştır. Geriye kalan 22 üniversitenin stratejik planlarına ulaşılmıştır. Ancak bunlardan 1 üniversitenin stratejik planı analiz için uygun çıkmamıştır. 21 üniversitenin ise 15’inde SWOT Analizi bölümü yer almaktadır. Mevcut stratejik planı olan bazı vakıf üniversiteleri planlarını kesinlikle paylaşmayacaklarını belirtmişlerdir. Bilgi Edinme kanunu çerçevesinde istenen veya dilekçe yoluyla başvurulmuş bu planların paylaşılmayacağı yönünde olumsuz cevaplar verilmiştir. Planların edinilmesindeki süreçte, vakıf üniversiteleriyle telefonla kurulan ön görüşmelerde idari veya akademik personelin stratejik planlama sürecinden habersiz oldukları tespit edilmiştir. Bu da bu planların genel anlamda Üniversite üst yönetimi tarafından hazırlanıp yürürlüğe konduğunun bir göstergesidir. İçerik analizi yoluyla stratejik planlarda zorunlu olarak bulunan, üniversitelerin durumlarını tespit etmeye yönelik “SWOT Analizi” bölümleri *doküman incelemesi tekniğiyle tematik analize göre* incelenmiştir.

Bilimsel bir yaklaşım olarak içerik çözümlemesinde sözel, yazılı ve diğer materyallerin içerdiği mesajı, anlam veya dilbilgisi açısından nesnel ve sistematik olarak sınıflandırma, sayılara dönüştürme ve çıkarımda bulunma yoluyla sosyal gerçeği araştırma söz konusudur (Tavşancıl ve Aslan, 2001: 22). İçerik çözümlemesi iletilerin, açık ve görünen içeriğinin, nesnel, ölçülebilir ve doğrulanabilir bir açıklamasını yapabilmek amacıyla kullanılmaktadır (Fiske, 1990). Nitel araştırmalara temel olan epistemolojik sayıltılar, pozitivist epistemoloji karşıtı bir duruş sergiler. Bu nedenle, olasılıklı (random) örnekleme teknikleri tercih edilmez. Araştırma amacına uygun olduğu düşünölen örnekleme grubunun araştırmacı tarafından seçilmesini ifade eden maksatlı örnekleme nitel araştırmalarda kullanılan yaygın olasılıksız örnekleme tekniklerindendir (Marshall ve Rossman, 2006). Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsayan bir incelemedir. Nitel araştırmada doküman incelemesi tek başına bir veri toplama yöntemi olabileceği gibi diğer veri toplama yöntemleri ile birlikte de kullanılabilir. Çalışılan araştırma problemiyle ilişkili yazılı ve görsel materyal ve

malzemeler araştırmaya dâhil edildiği noktada doküman incelemesi veya analizi tek başına bir araştırma yöntemi olabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Hangi dokümanların önemli olduğu ve veri kaynağı olarak kullanılabilceği araştırma problemiyle yakından ilgilidir. Örneğin Üniversitelerle ilgili bir araştırmada Üniversite ders kitapları, programlar, yönergeler, okul içi dışı yazışmalar, öğrenci kayıtları, toplantı tutanakları, raporlar vb. dokümanlar veri kaynağı olarak kullanılabilir. Bu tür araştırmada araştırmacı ihtiyacı olan veriyi gözlem veya görüşme yapmaya gerek kalmadan elde edebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 188).

Bu araştırmada, SWOT analizi bölümüne ilişkin temalar çalışmanın teorik bölümünde yer alan “Yükseköğretim Çalıştay Raporu” dikkate alınarak geliştirilmiş, bu temalardan oluşan bir kodlama yönergesi hazırlanmış ve veriler, dokümanlar incelenerek analiz edilmiştir. Doküman incelemesinde elde edilen verilerin nitel analiz olduğu için mutlaka sayısallaştırılması gerekmeyebilir. Nitel araştırmada güvenilirlik ve geçerlik ise araştırmacının araştırdığı olguyu olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir. Araştırılan olgu veya olay hakkında bütüncül bir resim oluşturulabilmesi için araştırmacının elde ettiği verileri ve ulaştığı sonuçları teyit etmesine yardımcı olacak bazı ek yöntemler (çeşitleme, katılımcı teyidi, meslektaş teyidi) kullanılması gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu çalışmada araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği temaların (kategoriler) bulunması aşamasında meslektaş teyidine dayanmaktadır.

Araştırmada SWOT analizi incelenen Vakıf Üniversitelerinin “toplam akademik personel sayıları” “ toplam öğrenci sayıları” “üniversitelerin buldukları şehirler” üniversitelere verilen kod numaralarıyla birlikte aşağıdaki gibidir. Bu bölümde tabloda vakıf üniversiteleri V1’den V15’e kadar “*Vakıf Üniversitesi 1, Vakıf Üniversitesi 2, Vakıf Üniversitesi 15*” şeklinde kısa kodları ile belirlenmiş, Bu üniversitelerin Stratejik Planlarında yer alan SWOT Analizi (Durum Analizi/SWOT Analizi) bölümlerine **içerik çözümlemesi** uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, ana temalar ve alt temalar başlıkları şeklinde sunulmuş ve Vakıf Üniversitelerine yönelik 2. Bölümde alan yazın destekli SWOT bölümünde yer alan ifadelerle karşılaştırılmıştır.

Tablo 3. SWOT Analizi Olan Vakıf Üniversitelerine İlişkin Bilgiler

Üniversite	Akademik Personel Sayısı	Öğrenci Sayısı	Şehir
V1	1023	12135	Ankara
V2	1033	17022	İstanbul
V3	707	9879	İstanbul
V4	570	6797	İstanbul
V5	483	7378	İstanbul
V6	377	5273	Ankara
V7	304	4524	İstanbul
V8	304	5396	İstanbul
V9	85	888	İstanbul
V10	249	1666	Ankara
V11	125	2404	Mersin
V12	300	4164	İzmir
V13	323	11884	İstanbul
V14	167	5449	İstanbul
V15	287	8664	İstanbul

Tablo 3'te yer alan Vakıf Üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan "SWOT analizi" bölümleri içerik çözümlemesi ile analiz edilmiş, çözümlemede tematik analiz kullanılmıştır. Tematik (Kategorisel) analiz sonucunda, Vakıf Üniversitelerinin sıkça söz ettikleri güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler "alt temalar" şeklinde frekans dağılımları belirtilerek belirlenmiştir. Buna göre vakıf üniversitelerinin eğitim-öğretim alanı güçlü yönleri Tablo 4'te verilmiştir.

Eğitim-Öğretim faaliyetleri kapsamında vakıf üniversiteleri; *uygulamalı eğitimler, uluslararası eğitim politikalarını takip etme, kaliteli eğitim yapılması, sürekli eğitim merkezi varlığı, sektörel eğitim ve İngilizce eğitim verilmesi, öğretim üyesi başına az öğrenci düşmesi* gibi noktalarda kendilerini güçlü olarak ifade etmişlerdir. Eğitim ve Öğretim güçlü yanına ilişkin bu alt temalar, vakıf üniversitelerinin özellikle, normal eğitim hizmetini uygulamalı eğitime taşımaları, farklı uluslararası eğitim politikalarını takip etmeleri, sektörlerin ihtiyacına cevap verebilecek programları uyguluyor olmaları ve İngilizce eğitimin varlığı eğitim hizmetlerinde farklı faaliyetleri yürüttüklerinin göstergesidir. Vakıf Üniversitelerinin özerkliği düşünüldüğünde karar verme süreçlerinin hızlı işliyor olmasına bağlı olarak manevra yeteneklerinin güçlü olduğu, yeni uygulamaları hayata geçirmelerinin daha kolay olduğu bir gerçektir. Zaten 2009 Çalıştay Raporu'nda da üniversiteler, "belirlenen eğitim politikalarının çabuk hayata geçirilmesi" konusunu güçlü yönleri olarak gündeme getirmişlerdir. İngilizce eğitimin de yoğun şekilde veriliyor olması

öğrencilerin Vakıf Üniversitelerini tercihlerinde önemli bir unsurdur. Çünkü Türkiye’de yabancı dilde eğitim alanında büyük eksiklikler mevcuttur. Bunu talep karşısında karşılayan yükseköğretim kurumları da Vakıf Üniversiteleridir. Devlet üniversitelerinde yabancı dilde eğitim imkanı ise son zamanlarda yaygınlaşmıştır. Bunun dışında eğitim öğretim alanında vakıf üniversiteleri, öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının azlığını güçlü bir yön olarak belirtmişlerdir. Bu ifade aynı zamanda araştırma ve geliştirmeyi de doğrudan etkilemektedir. Çünkü öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı azlığı hem öğrencilere sunulan hizmet kalitesini artırırken (öğrenciye daha fazla zaman ayırma, yakın iletişim kurma) hem de bilimsel araştırmalara ayrılabilir zaman ve enerjiyi kısıtlamamaktadır.

Tablo 4. Vakıf Üniversitelerinin Eğitimlerine Yönelik Güçlü Yönler

Güçlü Yönler	Frekans
Uygulamalı Eğitim	13
Uluslararası Eğitim Politikaları Takibi	13
Sektörel Eğitim	13
Sürekli Eğitim Merkezi	13
Kaliteli eğitim	13
Öğretim E. Başına Düşen Öğr. Sayısı Azlığı	13
İngilizce Eğitim	13
Genç Dinamik Akademik Kadro	13
Nitelikli Akademik Kadro	13
Öğrenci-Akademisyen İlişkinin İyi Olması	13
Donanımlı Güncel Laboratuvar Ortamı	12
Bilgi Kaynağına Erişim	12
Uluslararası Değişim Programlarının Uygulanması	12
Kolay Ulaşım Olanağı	10
Üniversitenin Coğrafi Konumu	10
Geniş Kampus Ortamı	9
Donanımlı kampus ortamı	9
Öğrenci Faaliyetlerinin Desteklenmesi	8
Rehberlik Danışmanlık Hizmetleri	8
İşe Yerleştirme ve Staj İmkanları	8
Burs Sağlanması	7
Düşük Eğitim Ücretleri	7

Vakıf üniversitelerinin stratejik planlarında güçlü yönler olarak en sık belirttikleri nokta, insan kaynakları’na ilişkin olarak “Genç- Dinamik Akademik personele, nitelikli akademik ve idari personele sahip olmak” şeklindedir. Güçlü yan olarak ifade edilen “nitelikli insan kaynakları varlığı” ifadesi 2009 yılında Vakıf Üniversiteleri Çalıştay Raporu’nda yer alan Güçlü

Yanlar ifadeleri içerisinde yer almamaktadır. Ancak “Ödüllendirme, öğretim üyelerine daha iyi ücret ödeyebilme, öğretim üyelerinin memur statüsünde olmaması” gibi ifadeler elde edilen bulgularla eşleşmekte dolayısıyla çalıştay raporundaki ifadelerin doğruluğu gözlemlenmektedir. Nitelikli akademik kadronun, eğitim öğretim kalitesini artıracak göz önünde bulundurulduğunda, güçlü olarak belirttikleri bu yön bir avantaj olarak kabul edilebilir.

İletişim ve Etkileşimin eğitim öğretim faaliyetlerine bakan tarafı da Vakıf Üniversitelerinin güçlü olarak belirttikleri noktalardandır. 2009 Çalıştay raporunda da “Öğretim elemanı-öğrenci arasında kolay iletişim kurulabilmesi” güçlü yönü belirtilmiştir. Elde edilen bulgulardan öğrenci-akademisyen ilişkisinin iyi olması bulgusu bu raporda bu yön ile eşleşmektedir. Yine “akademisyen-öğrenci iletişimi” öğrencilerin gözünden aldıkları eğitim öğretim hizmeti kalitesinin şeklini belirleyen bir unsurdur. Öğrenci memnuniyetinde olumlu değerlendirilebilecek bir nokta olarak kabul edilebilir. Vakıf Üniversitelerinin güçlü olduklarını belirttikleri alanlardan biri de “*Teknoloji*” alanındadır. Üniversitelerin teknolojik altyapıları somut hizmet unsurları kapsamına girmektedir. Modern ve donanımlı altyapılar somut unsur olarak kabul edildiğinden bunların yeterliliği ve kalitesi ile hizmetlerde de kalite farklılaşacaktır. Vakıf Üniversiteleri her ne kadar kendilerini teknolojik altyapı ve donanım açısından güçlü gösterebilirler de bu alanın, insan kaynakları, iletişim ve etkileşim alanlarına bakılarak çok sıklıkla belirtilmediği güçlü yanlar tablosundan da açıkça görülmektedir. 2009 Vakıf Üniversiteleri Çalıştay Raporu Güçlü yanlar değerlendirmesinde, üniversitelerin “Güncel teknolojik gelişmelere ayak uydurabilme yeteneği ve eğitim teknolojilerini iyi kullanabilme” ifadeleri teknoloji teması ile yakından takip edildiği boyutunda eşleşmektedir. Üniversitelerin “uluslararası faaliyetlerde bulunmaları” da güçlü yönlerindedir. Burada Vakıf Üniversiteleri açısından uluslararası faaliyetler alanında güçlü olduklarını belirtmeleri, kendilerini uluslararası alanda tanıttıkları, işbirliklerini artırarak isimlerini duyurdukları anlamlarına gelmektedir. Öğrencilere değişim programları seçeneğinin sunulması da eğitim öğretim alanında farklı bir uygulamaya işaret etmekte, hizmet türünü çeşitlendirmektedir. Bu şekilde hizmet türlerinin artması ve hizmet alanının genişlemesi söz konusudur. Ancak 2009 Çalıştay raporunda yer alan “Güçlü Yönler” ifadelerinde bu bulgulara *rastlanmamaktadır*. Güçlü yönlerden bir diğeri de, üniversitelerin çokça ifade ettiği coğrafi konumlarıdır. Üniversiteler, buldukları bölgenin önemine ve ulaşımında sıkıntı çekilmemesine dikkat çekmişlerdir. Fiziki alan somuttur, dolayısıyla yükseköğretimde kalite unsurlarından somut olan bu unsurun ulaşım kolaylığı açısından, merkezi bir yerde bulunması açısından (örneğin bir

kentte, şehrin en ulaşılabilir yerinde) kaliteli olarak algısı söz konusudur. Bu durum pek çok vakıf üniversitesinin güçlü yön olarak belirttiği bir durumdur. 2009 Çalıştay raporunda böyle bir bulguya rastlanmamıştır. Güçlü yön ifadesi olarak Vakıf Üniversitelerin düşük oranda belirttiği noktalardan biri *Fiziki Ortam ve Altyapıdır*. Vakıf üniversitelerinden bazıları, sahip oldukları geniş alanı yeni yatırımlar, ek hizmet binalarının yapılması açısından avantaj olarak görmektedirler. Yine burada geniş alan imkânlarının iç paydaşlara ve onların faydalanmasına yönelik kullanımı söz konusudur. Çalıştay raporunda geniş alan ifadesi ortak vurgulanan bir güçlü yön olarak bulunmamaktadır. Öğrencilere verilen hizmetler konusunda da üniversiteler kendilerini güçlü durumda görmektedirler. Öğrenciye sunulan destek hizmetler de doğrudan “hizmette farklılaştırma” ile yakından ilgilidir. Çünkü burada üniversite yerleşkelerinde sunulan ek hizmetlerden bahsedilmektedir. Bunlardan bazıları psikolojik danışma merkezleri olabilirken; bazıları da engelli öğrencilere yönelik destek hizmetler şeklinde belirtilmiştir. Ayrıca staj imkânları ve yerleşkelerde mezunlara yönelik birimlerin bulunması da sunulan destek hizmetler kapsamındadır. Çalıştay raporunda ise öğrencilere sunulan bu özel hizmet güçlü yanı belirtilmemiştir. Güçlü yanlar ifadelerinde Vakıf Üniversitelerinin ortaya attıkları bir nokta da Finansal durumlarına yöneliktir. Finansal açıdan güçlü olduklarını dile getiren vakıf üniversitesi sayısı düşük seviyededir. Güçlü yönlerde, burs imkânlarının varlığını dile getiren, güçlü vakıf kaynağı olduğunu belirten ve düşük öğrenim ücretlerinden bahseden üniversite sayısı kısıtlıdır. Dolayısıyla Vakıf Üniversitelerinin mali açıdan sıkıntılarının olduğunu söylemek yanlış olmaz. Genel olarak üniversiteler bu durumu kamuoyunda sıkça dile getirmektedirler. Çünkü devlet üniversitelerinde bile ayrılan ödenek yeterli miktarda değildir. Bu yüzden üniversitelerin başarılı olabilmesi için yeterli maddi desteğin sağlanması, harcamalara kolaylıklar getirilmesi, bürokrasinin minimuma indirilmesi hususları önemlidir. Ayrıca yeni kaynakların bulunabilmesi şarttır. Özellikle Vakıf Üniversitelerinde, yeni mali kaynaklar yaratmak ve devlet desteğinin artırılması konusu oldukça önemlidir.

Vakıf Üniversitelerin zayıf yanlarına ilişkin en çok vurguladıkları nokta “iletişim ve etkileşim” konusunda olmuştur. İletişim konusunda, tanıtım faaliyetleri yetersizliği zayıf yönler arasındadır. Öğrencilerin, etkin tanıtım faaliyetleri yapıldığında üniversitelere çekileceği öngörüldüğünde, tanıtım faaliyetlerinin yetersizliği bir dezavantajdır. Reklam ve halkla ilişkilere verilen önem ile bir cazibe merkezi haline gelebilmek vakıf üniversitelerine talebi doğrudan artıracaktır. Bir diğer zayıf yan; *insan kaynakları sayısındaki yetersizliktir*. Kadro sıkıntıları şeklinde de ifade edilmiştir. Üniversiteler nitelik olarak güçlü olduklarını vurgulamışlar ancak nicel anlamda zayıflıklarına dikkat çekmişlerdir. Zayıf yönler arasında personel

sayısı azlığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu zayıf yöne ilişkin geliştirilebilecek strateji doğrudan insan kaynakları sayısının artırılması boyutunda değerlendirilebilir. 2009 çalıştay raporunda ise vakıf üniversiteleri insan kaynakları sayısının azlığından bahsedilmemiştir. Vakıf Üniversitelerinin özellikle öğretim elemanı altyapısı konusunda devlet üniversitelerinden beslenmesi, öğretim elemanı yetiştirme planlarının olmayışı, Vakıf Üniversitelerinde halen uygulanan part-time hocalık sistemi eğitim öğretim kalitesini olumsuz yönde zedelemektedir.

Tablo 5. Vakıf Üniversitelerinin Eğitim-Öğretime Yönelik Zayıf Yönleri

Zayıf Yönler	Frekans
Tanıtım Faaliyetleri Yetersizliği	13
Akademik Personel Sayısının Azlığı	9
Bilgi Kaynağının Nicelik Olarak Yetersizliği	9
Nicelik Açısından Yetersiz Laboratuvarlar	9
Bina Yetersizlikleri	8
Yurt Yetersizliği	8
Sosyal Mekân Yetersizliği	8
Sosyal Kültürel Faaliyetlerin Yetersizliği	7
Öğrenci Kalitesinin Düşüklüğü	5
Yabancı Dil Seviyesi Düşüklüğü	5
Lisansüstü Program Yetersizliği	5

Teknoloji alanında da üniversitelerin bazı noktalarda zayıflıkları mevcuttur. Üniversiteler, bilgi kaynaklarına ulaşımında sıkıntı olmadığını güçlü yanları olarak vurgularken burada bilgi kaynaklarının sayıca yetersizliğini bir zayıflık olarak belirtmişlerdir. Güncel teknolojik gelişmeleri yakından izledikleri konusunda güçlü olduklarını vurgularken, nitelik ve nicelik açısından laboratuvar yetersizliklerine değinmişlerdir. Bu durum da yine doğrudan araştırma-geliştirme faaliyetlerini etkilediği için hem akademisyenlerin hem de öğrencilerin araştırma yeteneklerinin gelişmesini kısıtlamaktadır. Vakıf Üniversitelerinin Fiziki Alan ve Altyapı konusunda da zayıflıkları mevcuttur. Bu zayıflıklar daha çok bina yetersizliklerine yöneliktir. Üniversiteler, geniş alana sahip olduklarını güçlü yön olarak belirtirken, yeterli tesis ve binaların olmamasını zayıf yön olarak belirtmişlerdir. Çalıştay raporunda da üniversiteler yurt yetersizliğine değinmişlerdir. Kredi Yurtlar Kurumunun vakıf üniversitelerine yurt binası sağlamaması öğrenciler açısından “barınma” sorununu gündeme getirmektedir. Vakıf Üniversitelerinin öğrencilere sundukları hizmetlerde zayıf kaldıkları bir diğer nokta da “Öğrencilere Yönelik Sosyal Hizmetler” alanındadır. Öğrencilere yönelik destek hizmetler verilirken, öğrencilerin en çok ihtiyaç duyduğu sosyal ve kültürel faaliyetlerin ihmal ediliyor olması

üniversitelerin bu yönde bir strateji geliştirmelerinde yönlendirici olabilir. Çünkü öğrencilerin çoğunluğu tercih ettiği üniversitede, eğitim öğretim aldıkları yıllar itibariyle vakit geçirebilecekleri eğlenceli bir sosyal yaşam planlamaktadırlar. Vakıf Üniversitelerinin diğer zayıflıkları ise “Öğrenci Kalitesinin Düşüklüğü, Yabancı Dil Seviyesi Düşüklüğü, Lisansüstü Program Yetersizliği” alanlarındadır. Eğitim-öğretim ve araştırmaların çağın gereklerine uygun şekilde yapılabilmesi için yeterli fiziki alan, modern laboratuvarlar, kütüphane ve bilgisayar imkânlarının sağlanması zorunludur. Hızla gelişen ve değişen teknolojiye paralel olarak eğitim ve öğretim araç ve gereçlerinin sağlanması zorunludur. Vakıf Üniversitelerinin genel öğrenci kabul şartları düşünüldüğünde, merkezi sınav (LYS) yerleştirme puanları açısından düşük puanların ön planda olduğu kabul edilen bir gerçektir. Buna bağlı olarak neredeyse %95 oranında katkı payı ödemeyi kabul eden ebeveynler çocuklarını illa ki üniversiteye göndermek adına bu ücretleri ödemektedirler. Üniversiteler de ana gelir kaynağını oluşturan bu öğrenim harçları bakımından nitelikli öğrencileri üniversiteye çekememekte, bunun yerine düşük puanlı öğrencileri almaktadırlar. Dolayısıyla öğrenci kalitesi düşüklüğü bu noktada gündeme gelmektedir. Türkiye’de eğitim öğretim alanında da yabancı dil öğrenme ve bilme açığı da söz konusu olduğundan gelen öğrencilerin veya bu üniversitelerde okuyan öğrencilerin yabancı dil seviyesi düşüklüğü de önemli bir eksikliklerdir.

Tablo 6. Vakıf Üniversitelerinin Eğitim-Öğretim Fırsatlarına İlişkin Bulgular

Fırsatlar	Frekans
Yükseköğretime Artan Talep	13
Yaşam Boyu Öğrenmenin Yaygınlaşması	13
Türkiye’nin Genç Nüfus Yapısı	13
İş Dünyasının Nitelikli İşgücü İhtiyacı	13
Mesleki Eğitimin Artan Önemi	13
Yabancı Dilde Eğitim İhtiyacı	13
Yeni Açılan Bölüm ve Programlar	13
Sanayi/ İş Dünyası İle İletişim ve İşbirliği Kurulması	12
İş Dünyasına Coğrafi Olarak Yakınlık	9
Kentin Gelişmişlik Düzeyi	9
Kent içi Kampüs Olması	9
Ulaşım Olanakları	9
Değişim Programlarının Uygulanması	8
Bologna Süreci	8
Genç Dinamik Akademik Kadro	5
Akademik Değerlendirme Çalışmaları	5

Öğrenci kalitesinin düşüklüğü noktasında Türkiye’de ortaöğretim kalitesizliğinden gelen düşüklüğün de etkisi vardır. Öyle ki gerek YÖK raporlarında gerekse 2005 Dünya Bankası Raporunda ülkemizdeki ortaöğretim kalitesizliğinden söz edilmekte, buna örnek olarak da 2003 PISA araştırmasında Türk öğrencilerinin diğer ülke öğrencileri ile karşılaştırıldığında ortaya koydukları düşük performans gösterilmektedir (Zeyneloğlu, 2009). Türkiye’deki üniversitelerde özellikle vakıf üniversitelerinde lisansüstü eğitim pek fazla yaygın değildir. Türkiye’de genç nüfusun artışına bağlı olarak yoğun talep nedeniyle lisans eğitime ağırlık verilmiş, lisansüstü eğitim sürekli göz ardı edilmiştir. Bu durum, elde edilen bulgularda da zayıflıklar başlığı altında ortaya çıkmıştır. Üniversitelerde bilim ve teknolojinin güçlü lisansüstü özellikle doktora programları desteği ile üretildiği düşünüldüğünde, Vakıf Üniversitelerinin lisansüstü eğitime önem vermeleri önemli hale gelmektedir.

Vakıf Üniversiteleri, çevresel fırsatlarının daha çok eğitim öğretim alanında olduğuna bu fırsatları “Yükseköğretime artan talep, eğitime önem verilmesi, yaşam boyu öğrenmenin yaygınlaşması, iş dünyasının nitelikli işgücü ihtiyacı, mesleki eğitimin artan önemi, yabancı dilde eğitim ihtiyacı, yeni açılan bölümler” gibi nedenler vasıtasıyla yakalayabileceklerini belirtmişlerdir. Vakıf üniversitelerinin veya yükseköğretim alanında yükseköğretim kurumlarının temel hizmet alanlarının eğitim öğretim olduğu düşünüldüğünde çevresel fırsatları en fazla kendi lehlerine çevirebilecekleri yönün de eğitim öğretim alanında olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bu bağlamda, fırsat alanlarından biri yükseköğretim alanına artan talep yönündedir. Yükseköğretim kurumlarına olan talep her geçen gün artmaktadır. Ortaöğretimden yükseköğretime geçişte görülen yığılma Türk eğitim sisteminin en önemli sorunlarından biri haline gelmiştir. Söz konusu yığılma özellikle son 30 yıllık dönemde sürekli olarak artmıştır. Bu talep kamu üniversiteleri ile karşılanamadığı için vakıf üniversiteleri ile bu talebin karşılanması söz konusudur. Türkiye’nin genel ekonomik ve sosyal yapısı düşünüldüğünde bireylerin eğitim alması bir ihtiyaçtan öte artık zorunluluktur. Küreselleşmeyle birlikte pek çok sektörde eleman ihtiyacı eğitilmiş personel vasıtasıyla giderilmektedir. İşletmelerin veya kamu kurumlarının tercihi artık bu yöndedir. Dolayısıyla yükseköğretime olan ilgi buradan kaynaklanmakta, kişiler sadece üniversite okumakla da yetinmemekte, lisansüstü eğitim programlarında eğitim almaya ihtiyaç duymaktadırlar. Yaşam boyu öğrenme olgusu da bu nedenlerden dolayı ortaya çıkmıştır. İnsan kaynaklarının gelişimini desteklemek ve nitelikli eleman yetiştirmek üzere yaşam boyu eğitim yaklaşımıyla bütüncül bir eğitim sistemine ulaşılması planlanmıştır. Sektör ihtiyaçlarını karşılamak adına üniversitelerde yeni programların açılması da bir fırsat olarak

değerlendirilmektedir. Tüm bu fırsatların stratejilerin belirlenmesinde kullanılması da önemli bir husustur. 2009 çalıştay raporunda ise “yükseköğretime olan talep, çocuk nüfus oranının artması, değişik programlar açabilmek eğitim öğretim programlarındaki esneklik, İngilizce öğrenim” ifadeleri fırsatlar bölümünde yer almaktadır. Vakıf Üniversiteleri, iletişim ve işbirliği alanını da büyük oranda kendileri için fırsat olarak görmektedirler. Bu alanda özellikle “Sanayi ile ilişki ve işbirlikleri, kamu kurumları, sivil toplum örgütleri ile iletişim ve işbirliği geliştirmek” alt temaları vurgulanmıştır. İletişim ve etkileşim boyutunda üniversitenin yakın dış çevresine yönelik bu fırsat alanı dış paydaşların memnuniyeti açısından “kalitede farklılaştırma” stratejisi olarak ortaya konabilir. Raporda da “Endüstri ve iş hayatı ile ilişki kurabilme” ifadesi fırsatlar bölümünde yer almaktadır. Üniversiteler buldukları bölgeyi de bir fırsat olarak görmektedir. Buldukları kente, ulaşım kolaylığına, iş dünyasına coğrafi olarak yakınlıklarına dikkat çekmişlerdir. Vakıf Üniversitelerinin çoğunluğu İstanbul ve Ankara’da kurulmuştur. Toplamda İstanbul’da 33 Vakıf Üniversitesi, Ankara’da ise 11 vakıf üniversitesi bulunmaktadır. Diğer 21 üniversite ise İzmir, Kayseri, Antalya, Mersin, Konya illerinde yer almaktadır. Bu nedenle genelde büyük şehirlerde kurulan Vakıf Üniversitelerinin gelişmiş bölge avantajları ve ulaşım olanakları birer fırsattır. Bu bölgelerin sanayisinin de gelişmiş olması üniversiteler açısından büyük bir avantajdır. Ancak çalıştay raporunda coğrafi konum fırsatına yönelik ifadeler bulunmamaktadır. Üniversiteler, uluslararası faaliyetleri de bir fırsat olarak görmektedir. Vakıf Üniversiteleri için, Değişim Programlarının Uygulanması, Uluslararası projelerin varlığı, Bologna süreci de Uluslararası Faaliyet alanında fırsatlar olarak kabul edilmektedir.

Bologna Süreci, Avrupa Yükseköğretim Alanı yaratmayı hedefleyen bir reform sürecidir. Bologna Sürecinin oluşturmayı hedeflediği Avrupa Yükseköğretim alanı içerisinde yer alan ülke vatandaşları, yükseköğrenim görmek ya da çalışma amacıyla Avrupa’da kolayca dolaşabilmektedirler. Bu uygulamanın öncelikleri; Avrupa Yükseköğretim Alanı ile Avrupa Araştırma Alanı arasında bir sinerji yaratmaya, Bologna Sürecinin Sosyal Boyutunu güçlendirmeye, Öğrenci ve Öğretim Görevlilerinin Hareketliliğine, Avrupa Yükseköğretim Alanının cazip hale getirilmesi ve Avrupa dışındaki ülkelerle işbirliğinin sağlanması ve güçlendirilmesine yöneliktir (www.yok.gov.tr/bolognasureci). Bu süreçten Vakıf Üniversiteleri de yararlanabilmekte bu doğrultuda değişim programları ve Bologna sürecini bir fırsat olarak görmektedirler.

İnsan Kaynakları alanında da Vakıf Üniversiteleri, Genç ve Dinamik Akademik kadroya sahip olmalarını, akademik kadronun değerlendirme

çalışmalarının mümkün olmasını bir fırsat olarak görmektedirler. Vakıf Üniversiteleri akademik insan kaynaklarının nitelikli olduğunu güçlü yönlerinde belirtirken, sayısal anlamda yetersizliğini zayıflık olarak dile getirmişlerdir. Çalışanlarının genç ve dinamik oluşunu bir fırsat olarak gören üniversiteler de vardır. Ancak 2009 çalıştay raporunda “yaşlı akademisyenler” bir zayıflık olarak belirtilmiştir. Buradan hareketle, genç dinamik akademik kadroya sahip vakıf üniversiteleri sayısının düşüklüğünden bahsetmek mümkündür. Çünkü Vakıf Üniversitelerinin genel yapısı daha çok akademik kadrolar bakımından “Öğretim Üyeleri” nden oluşmaktadır. Devlet Üniversitelerinde kariyer bakımından yükselmiş akademisyenler emekli olduktan sonra ya da emekli olmaya yakın deneyimlerini paylaşmak üzere Vakıf Üniversitelerine geçiş yapmaktadırlar. Bunun dışında akademik değerlendirme çalışmalarının da yapıyor olması bir fırsat olarak görülmektedir. Bu durum hem Bologna sürecinin hem de performans esaslı çalışmaların temel hareket noktasıdır. Akademik personelin değerlendirilmesi süreci ulusal ve uluslararası anlamda akreditasyon ve kalite çalışmalarının da bir göstergesidir.

Tablo 7. Vakıf Üniversitelerinin Çevresel Tehditlerine İlişkin Bulgular

Tehditler	Frekans
Yeni Kurulan Üniversiteler	14
Üniversite Sayısındaki Artış	14
Sayının Artmasıyla Oluşan Rekabet Ortamı	14
Nitelikli Öğrencilerin Devlet Üniversitesi Tercihi	14
Ekonomik İstikrarsızlık	14
İstihdam Sorunları	14
Mali Sorunlar	10
Ücret Düşüklükleri	10
Akademik Personel Azlığı	9
Fazla Ders Yükleri	9
Akademik Personel Ücret Düşüklüğü	9
Değişen Yönetmelikler	8
Merkezi Sınav Etkisi	8
Ortaöğretim Eğitim Politikaları	8

Vakıf Üniversitelerinin en fazla kendileri için tehlike gördükleri alan Dış Çevreden kaynaklanan tehditlerdir. Dış Çevresel tehditlere yönelik belirttikleri noktalar; “Yeni Kurulan Üniversiteler, Üniversite Sayısında Artış, Vakıf Üniversitelerin Hızla Gelişimi, Rekabet Ortamı, Ekonomik İstikrarsızlık ve İstihdam Sorunları, Nitelikli Öğrencilerin Devlet Üniversitesi Tercihleri”dir. Dış çevreden kaynaklanan bu tehditlerden en önemlileri son dönemlerde Türkiye’de gerek devlet üniversiteleri gerekse

vakıf üniversiteleri sayısındaki artıştır. Bu durum her yeni kurulan üniversite ile rekabeti tetiklemektedir. Artık köklü üniversitelerin bile her ilde üniversite bulunması nedeniyle kontenjanlarında boşluk oluşmaktadır. Çünkü yükseköğretimde eğitim hizmetlerine ulaşım kişilerin yaşadıkları şehirlerde daha kolay hale gelmiştir. Ekonomik nedenlerden dolayı da hem öğrenciler hem de aileler buldukları illerdeki üniversiteleri veya yakın illerdeki üniversiteleri tercih etmektedirler. Ülkede yaşanan ekonomik istikrarsızlık, ekonomi politikalarındaki değişiklikler sadece üniversiteleri değil tüm özel ve kamu kurumlarını etkilemektedir. Dolayısıyla dönem dönem bu durum bir tehdit olarak görülmektedir. Vakıf Üniversitelerinin sağlam finansal yapılarının olmayışı da bu olumsuz durumdan kolay etkilenmelerine yol açmaktadır. Bunun dışında mezunların iş bulma zorlukları da üniversiteler açısından bir engeldir. Türkiye’deki işsizlik oranı ve pek çok üniversite mezununun açıkta kalması sebebiyle bu tehdit çözüm bulunması gereken noktalardan biridir. Vakıf Üniversiteleri açısından bir diğer tehdit unsuru da finansman yapılarına yöneliktir. Bu alanda da en çok etkileyen faktörler “Mali Sorunları, Personel Ücret Düşüklükleri, Ekonomik İstikrarsızlık”tır. Vakıf Üniversitelerinin mali sorunları arasında, genel kabul görmüş nedenlerden bazıları; başta sağlam finansman yapılarının olmaması, mali kaynakları iyi kullanamamaları, kredi borçlarının olması, tasarruf yapamamalarıdır. Daha önceki tehdit unsurunda belirtilen ve dış çevre kaynaklı ekonomik dalgalanmalarda da Vakıf Üniversitelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Burada mali açıdan güçlü bir strateji takibi gündeme gelmektedir. 2009 yılında hazırlanan raporda da benzer ifadelere rastlanmaktadır. Ayrıca akademik personelin düşük ücretleri de sirkülasyonu hızlandırmakta bu da vakıf üniversiteleri açısından hem ekstra maliyet doğurmakta hem de nitelikli elemanların kaybına neden olmaktadır. Bu da eğitim-öğretim faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir.

Vakıf Üniversiteleri, kendilerini tehdit eden bir alanı da İnsan Kaynaklarına yönelik belirtmişlerdir. Türkiye’de Yetişmiş akademisyen azlığı ve Ücret Düşüklükleri tehdit unsurudur. Bu tehdit unsuruna ilişkin dikkat edilmesi gereken nokta akademik personel yetersizliğidir. Daha önce zayıf yönlerde de nitelik bakımından değil; ama insan kaynaklarının nicelik bakımından yetersizliği vurgulanmıştır. Akademik personele ilişkin vurgulanan bir diğer nokta fazla ders yükleridir. Fazla ders yükü araştırma ve geliştirmeye ayrılan zamanı kısıtlamakta dolayısıyla yayın sayıları azalmaktadır. Zaten bu durum zayıf yönler arasında da belirtilmiştir.

Eğitim Öğretim alanında Vakıf Üniversitelerini tehdit olarak gördükleri diğer konular “değişen mevzuat ve yönetmelikler, ÖSYM’nin yaptığı sınavın etkileri, ortaöğretimden kaynaklanan politikalar ve sorunlar” şeklindedir.

Daha önceki bölümlerde belirtilen, Vakıf üniversitelerinde bir zayıflık olarak ifade edilen niteliksiz öğrenci profili, bu kez nitelikli öğrencilerin devlet üniversitelerini tercih etmeleri tehditi şeklinde karşımıza çıkmıştır. Vakıf Üniversitelerinin bu noktada %20 oranında burs sağlıyor olması bu öğrencilerin devlet üniversitelerini tercih etmelerine neden olmaktadır. Ya da pek çok devlet üniversitesinin köklü kurumsal geçmişi bu durumu etkiliyor olabilir. Eğitim ve öğretim alanındaki tehditler daha çok sık değişen yönetmeliklere bağlıdır. Her ne kadar bu durum üniversiteler açısından bir tehdit olarak algılsa da son zamanlarda Yükseköğretim Yasa tasarısında Vakıf Üniversitelerine yönelik iyileştirmeler mevcuttur. Dolayısıyla bu durum bazen fırsat olabilmektedir. Öğrencilerin üniversitelere yerleştirilmesinde uygulanan sınav yöntemi (LYS) de Vakıf Üniversiteleri tarafından tehdit unsuru olarak belirtilmiştir. Merkezi sınavın senelerdir süregelen tartışmasında bunun bir tehdit olarak belirtilmesi doğaldır. Ancak öğrenci seçimi ve yerleştirilmesinde Türkiye’de uygulanan bu yöntem farklı isimler altında, birkaç değişiklikle senelerdir uygulanana gelen bir yöntemdir. Kamuoyunda eleştirilen noktalar; öğrencilerin ortaöğretimden başlayarak bir yarışa tabi tutulması, bazı kesimlerin bu yarış sürecinde yüksek rantlar sağlaması (dershaneler), ortaöğretimde öğrencilerin belirli alana yönelmelerinin zorunlu olması ve bu doğrultudaki uygulamalardır.

Üniversite, genel anlamda ortaöğretim düzeyinden sonraki düzeyde eğitimin başlıca işlevlerinden biri olan kültürün yenilenmesini, bir kuşaktan diğer kuşağa aktarılmasını sağlamak, öğrencileri bazı mesleklere hazırlamak, bilimsel araştırmalarda bulunmak ve toplum sorunlarının çözüme kavuşturulmasında yardımcı olma görevlerini üstlenen yükseköğretim kurumu olarak kabul edilmektedir (Güzel, 1996). Buradan hareketle, ortaöğretimin üniversiteye geçişte kurduğu köprü görevinin önemine ve ortaöğretim politikalarının hassasiyetine değinmekte fayda vardır. Türkiye’de uygulanan ortaöğretim programlarına ilişkin, öğrencilerin yükseköğrenim çağına gelmeden her öğrenim kademesinde iyi yetiştirilmesi, hazırlanması ve yönlendirilmesi önemli bir husustur. Öğrencilere üniversitelerde beceri, cesaret, kendine güven, disiplin, iyi analiz ve sentez yapabilme kabiliyetinin kazandırılması, ezbercilikten uzak bir sistemin uygulanması dikkat edilmesi gereken noktalardandır. Yükseköğretim kurumlarının yetiştirmesi gereken öğrenci sayısı doğrudan ortaöğretim arzıyla ilişkili olduğu için verilecek eğitimin kalitesi ortaöğretimin kalitesinden etkilenmektedir. İşte bu noktada, yükseköğretimin performansının analizi, ortaöğretim arzının niteliğiyle doğru orantılıdır. Türkiye’de, ortaöğretim kalitesi hakkındaki değerlendirmeler, bu öğretim alanının kalite bakımından büyük sorunlar taşıdığını ortaya koymaktadır. Bu sorunlar da öğrencilere yükseköğretim için yeterli temel sağlayamamaya

neden olmakta, seçme sınavı ile üniversitelere yerleştirilen öğrenciler özellikle de Vakıf Üniversitelerinde nitelik bakımından büyük engel oluşturmaktadır. Dolayısıyla üniversitelerin ortaöğretim eğitim politikalarından kaynaklanan bu niteliksiz öğrenci profiline, kaliteli eğitim ve öğretimle yine öğrenciye sunulan her alanda kalite farklılaşmasına giderek engel olmaları gerekmektedir. Türkiye’deki anlayış, ortaöğretim eğitim aşamasını öğrenciyi, yaşama hazırlama amaçlı olmasından çok üniversiteye götüren bir yol olarak görmekte ve bu aşamada eğitim öğretim politikalarını buna göre hazırlanmaktadır. Eğitim sistemindeki ortaöğretim kurumlarından gelen adayların başarısını ölçme ve değerlendirme biçiminin uygunsuzluğu her bakımdan tartışılır hale gelmiştir. Çünkü yıllardır hem devletin eğitim kurumları hem de dershaneler gibi destek hizmeti veren kurumlar yapılacak sınava göre öğrencileri eğitmekte ve hazırlamaktadırlar. Dolayısıyla daha ortaöğretim aşamasında, eğitime göre sınav anlayışından çok sınava göre eğitim sistemi anlayışı yaygınlık kazanmıştır. Belirlenen ortaöğretim politikaları da, üniversiteye giren öğrenci profilinde büyük eksikliklere neden olmaktadır. Bu yüzdendir ki; Vakıf Üniversiteleri ve devlet üniversitelerini de tehdit eden bu unsurların göz ardı edilmemesi, çözümü açısından ilköğretim ortaöğretim ve yükseköğretimin bir bütünsellik içinde ele alınması; yükseköğretime öğrenci seçme modelinin yeniden tanımlanması söz konusu olabilir.

Sonuç ve Öneriler

Günümüzde, yükseköğretim Türkiye ve dünyada değişim ve gelişim göstermiştir. Yükseköğretime yapılan yatırımlar sadece devlet tarafından desteklenmemekte aynı zamanda vakıflar ve özel kesim tarafından da yükseköğretime kaynak ayrılmaktadır. Bu amaçla Türkiye’de ilki 1982 yılında kurulan vakıf üniversiteleri T.C. Anayasası’nın 130. maddesine göre kurulmuş kamu tüzel kişiliğine sahip yükseköğretim kurumlarıdır. Vakıf üniversiteleri, kalkınmada, rekabetçi ve nitelikli insan gücü yetiştirilmesinde, Ar-Ge ve danışmanlık hizmetlerinde, teknoloji üretiminde ve kamuya hizmette devlet üniversiteleri ile birlikte topluma katkı sağlamaktadırlar. Devlet üniversitelerindeki aşırı yüklerin azaltılması noktasında da vakıf üniversiteleri yükseköğretimde önemli bir kapasite yaratmıştır. Ayrıca yükseköğretim arzının artırılmasında da önemli görevler üstlenmişlerdir. Bu noktalardan hareketle bu çalışmada, vakıf üniversitelerinin eğitim öğretim alanı mevcut durumlarının belirlenmesi amaçlanmış, yapılan analiz sonucu örneklem seçilen vakıf üniversitelerinden hareketle mevcut durumları ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın bulguları, örneklem olarak seçilen vakıf üniversitelerin eğitim öğretim alanı güçlü alanları “uygulamalı eğitim, uluslararası eğitim

politikalarının takibi, sektöre yönelik eğitimler, sürekli eğitim merkezi, kaliteli eğitim, öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı azlığı, İngilizce eğitim, genç dinamik akademik kadroya sahip olma, nitelikli akademik kadro, öğrenci-akademisyen yakın iletişimi” şeklinde çıkmıştır. Zayıf oldukları alanların başında ise “tanıtım faaliyetleri yetersizliği” gelmiştir. Akademik personel yetersizlikleri, bilgi kaynaklarının niceliksel olarak yetersizliği, laboratuvar sayısı azlığı, bina ve yurt yetersizlikleri, sosyal mekan yetersizliği de zayıf oldukları alanlar arasındadır. Eğitim-öğretim fırsatları ise “yükseköğretime artan talep, yaşam boyu öğrenmenin yaygınlaşması, Türkiye’ nin genç nüfus yapısı, İş dünyasının nitelikli işgücü ihtiyacı, mesleki eğitimin artan önemi, yabancı dilde eğitim ihtiyacı, yeni açılan bölüm ve programlar” şeklinde çıkmıştır. Vakıf üniversitelerinin eğitim öğretim alanı tehditleri ise “yeni kurulan üniversitelerin varlığı, üniversite sayısındaki artış, rekabet ortamı, nitelikli öğrencilerin devlet üniversitelerini tercihi” şeklindedir.

Tüm bu bulgular değerlendirildiğinde ve Türkiye’deki Vakıf Üniversitelerinin genel rekabetçi yapıları düşünüldüğünde üniversitelerin geleceğin toplumunda etkili olabilmesi, etkili rekabet stratejileri uygulayabilmesi açısından eğitim öğretim alanı mevcut durumlarını geliştirmeleri şu noktalarda önemlidir:

- Üniversite ile sanayi arasındaki projeleri gerçekleştirecek projeler artırılmalı, dışarıdan sağlanan mali destekler bu projeler vasıtasıyla maliyet avantajı sağlanmalıdır.
- Projeler için gerekli teknolojik altyapının sağlanması, teknolojinin yakından takibi şarttır. Genel olarak düşünüldüğünde teknoloji, Türkiye’nin gelişmesinde de başta gelen engellerden biridir. Çünkü Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde bilgi ve teknoloji henüz ileri seviyeye ulaşmamıştır. Bunun dışında Türkiye hala teknolojik eksikliklerini gidermekte dış kaynaklara bağımlı kalmaktadır. Üniversiteler de bu ekseninde düşünüldüğünde bilgiyi üretmede ve sorun çözümede sıkıntılar yaşamaktadır. Bu dışa bağımlılık noktasında ve takip noktasında engeller kaldırılmalıdır.
- Her üniversite kendi bilimsel çalışmalarını artırmalı, bu bilimsel çalışmalar çerçevesinde yeni yeni araştırma birimleri kurulmalıdır. Bu sayede araştırma projeleri destekli fon kaynaklarını artırmalıdır. Maliyet avantajı sağlamalıdır.
- Kalite ve standartlara uygunluk denetlenmeli, akreditasyon çalışmaları artırılmalıdır. Eğitim ve öğretim alanında kalite farklılaştırması ve hizmet farklılaştırmasına gidilerek bu çalışmalar yaygınlaştırılmalıdır.

- Bilgi ve iletişim teknolojilerinden en etkin şekilde yararlanılmaya çalışılmalıdır. Bu sayede üniversitelerden beklenen somut kalite unsurlarına yönelik beklentiler karşılanmalı, kalitede farklılaşmaya gidilmelidir.
- Çevreyle ilişkileri geliştirmek, farklı etkinliklerle hem ulusal hem de uluslararası düzeyde tanıtım faaliyetlerini artırmak, toplum merkezli sosyal projeler üretmeye öncelik verilmelidir. Bu sayede tanıtım ve imajda farklılaştırmaya gidilerek rekabet avantajı sağlanmalıdır. İletişim ve etkileşim sayesinde gerek mali gerekse tanıtım amaçlı avantajlar sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akbay, G. (1994). *Vakıf Üniversiteleri Kamu Üniversiteleri Entegrasyonu*, Başbakanlık Basımevi, Ankara, s: 8.
- Atanur, G. (1992). “Yüksek Öğretimde Değerlendirme”, *Amme İdaresi Dergisi*, 25(1): 175-184.
- Battal, A. (2008). “Vakıf Üniversitelerinin İsmi Marka Niteliği”, *Türkiye'nin 2023 Vizyonunda Vakıf Üniversiteleri*, Editör: İsmail Bircan, *Atılım Üniversitesi Yayınları*, Ankara, s. 166-176.
- Bircan, İ. (2008). *Türkiye'nin 2023 Vizyonunda Vakıf Üniversiteleri*, Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Büget, U. (1996). *Bilim Teknoloji ve Üniversiteler*, Başbakanlık Basımevi.
- Büget, U. (2008). *Türkiye'nin 2023 Vizyonunda Vakıf Üniversiteleri Kongresi*, Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Cevher, E. (2013). “Vakıf Üniversitelerinde Uygulanabilecek Rekabet Stratejileri Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
- Devlet Planlama Teşkilatı (2000). *Stratejik Planlama Çalışma Grubu Çalışma Raporları*, Ankara.
- Erçelebi, (2008). “Türkiye’de Vakıf Üniversitelerinin Yeri Ve Önemi”, *Türkiye'nin 2023 Vizyonunda Vakıf Üniversiteleri*, Editör: İsmail Bircan, *Atılım Üniversitesi Yayınları*, Ankara, s: 34-40.
- Fiske, J. (1990). *İletişim Çalışmalarına Giriş* (Çev. S. İrvan), Ankara: Ark Yayınları.

- Güzel, A. (1996). *Bilim Teknoloji ve Üniversiteler*, Başbakanlık Basımevi, s. 19-22.
- Marshall, C., Rossman, G. (2006). *Designing Qualitative Research*. 4th edition.
- Okçu, A. (1994). *Vakıf Üniversiteleri Kamu Üniversiteleri Entegrasyonu*, Başbakanlık Basımevi, s.10, Ankara.
- ÖSYM (2013). Yükseköğretim İstatistikleri, Ankara (www.osym.gov.tr).
- Özdem, G. (2008). “1980 Sonrası Uygulanan Yükseköğretim Politikalarında Vakıf Üniversitelerinin Yeri”, Türkiye’nin 2023 Vizyonunda Vakıf Üniversiteleri, Editör: İsmail Bircan, Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara, s. 34-40.
- Sarıcaoğlu, R. (2011). “YÖK Tarafından Yapılan 03.02.2011 Tarihli Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılmasına Dair Açıklamaya İlişkin Görüşler” 02.05.2011, www.vub.org.tr
- Sarıcaoğlu, R. (2014). “YÖK tarafından yapılan Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması Dair Açıklama Üzerine Görüş”, Mayıs 2011. <http://www.vub.org.tr/?p=476> (12.03.2014).
- Sarıcıoğlu, R. (2012). “Eğitim ve Başarı Programı”, Ağustos 2012, TV8.
- Söyler, İ. (2008). “Eğitim Hizmetleri Bağlamında Vakıf Üniversitelerinin Finansal Ve Vergisel Sorunları”, Türkiye’nin 2023 Vizyonunda Vakıf Üniversiteleri, Editör: İsmail Bircan, Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara, s: 422-439.
- Şakar, N. (2008). “Vakıf Üniversiteleri Kurumsallaşmanın Neresinde?”, Türkiye’nin 2023 Vizyonunda Vakıf Üniversiteleri, Editör: İsmail Bircan, Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara, s: 177-183.
- Tavşancıl, E., Aslan, E. (2001). *İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (2006).
- URL1. www.sp.gov.tr
- Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2005, www.yok.gov.tr
- Yıldırım ve Şimşek, Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Kitabevi, 2011
- Yiğitbaşı, Ş. (1994). *Vakıf Üniversiteleri Kamu Üniversiteleri Entegrasyonu*, Başbakanlık Basımevi, Ankara, s: 3-4.

Zeyneloğlu, S. (2009). “Üniversite Kapısındaki Yığılma Gelir Dilimleri Bazında Ayrışma”, Türkiye'nin 2023 Vizyonunda Üniversiteye Giriş Sistemi, Editör: İsmail Bircan, Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara, s: 154-173.

http://www.yok.gov.tr/yok_strateji_kitabi.pdf), Türkiyenin Yükseköğretim Stratejisi, Şubat 2007, s.147

Stratejik Planlama Kılavuzu (2006)

http://www.strateji.gov.tr/default_b0.aspx?content=129

Hacettepe Üniversitesi 2007-2013 Stratejik Planı (2012)

<https://www.hacettepe.edu.tr/hakkinda/hu20132017sp.pdf>