

## A comparative analysis of strategic plans of forestry faculties in Turkey

Seçil Yurdakul Erol <sup>1\*</sup>, Gizem Şahin <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Istanbul University, Faculty of Forestry, Department of Forest Policy and Administration, 34473, Istanbul, Turkey

\* Corresponding author e-mail (İletişim yazarı e-posta): [secily@istanbul.edu.tr](mailto:secily@istanbul.edu.tr)

Received (Geliş): 30.09.2015 - Revised (Düzeltilme): 05.11.2015 - Accepted (Kabul): 11.11.2015

**Abstract:** Strategic planning, with a future-focused approach, contributes to realizing to higher education institutes' functions, such as directing change and being pioneer to society in a systematic and sustainable way. However, it is inevitable for higher education institutes to have different priorities and roles besides their joint functions. Strategic plans are effective tools in terms of explaining these differences and to make them perceived by related stakeholders. Thus a similar approach is valid for forestry faculties which are increasing in numbers and serve diverse functions in our country. In this context, the aims of this study are to evaluate similarities and differences in statements of mission and vision and make a comparative assessment of future-oriented goals, targets and strategies of forestry faculties. According to findings of content analysis there are no significant differences between the statements of mission and vision. Moreover, it has pointed out that the emphasized factors in these statements are not reflected to the goals, targets and strategies in the same proportion. As a result, it is clear that the mission and vision statements of forestry faculties need to be prepared in order to emphasize their unique characteristics and differences. Furthermore, it is essential to determine focused goals, targets and strategies that are the main tools of realizing these statements.

**Keywords:** Forestry faculties, strategic plan, comparative analysis, content analysis, forestry education

## Türkiye'deki orman fakültelerinin stratejik planlarının karşılaştırmalı analizi

**Özet:** Stratejik planlama, gelecek odaklı yaklaşımıyla, yükseköğretim kurumlarının değişimi sağlama ve topluma öncü olma gibi işlevlerinin sistematik ve sürdürülebilir şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadır. Ancak yükseköğretim kurumlarının ortak işlevlerinin yanında farklı önceliklere sahip olması ve bazı açılardan farklı roller oynaması kaçınılmazdır. Söz konusu farklılıkların açıklanması ve ilgili kesimlerce algılanması açısından stratejik planlar etkili araçlardır. Bu bağlamda, ülkemizde sayıları artan ve işlevleri çeşitlenen orman fakülteleri için de benzer bir yaklaşım söz konusudur. Bu kapsamda çalışmanın amacı ülkemizdeki orman fakültelerinin belirledikleri misyon ve vizyon ifadelerindeki benzerlik ve farklılıkları irdelemek ve yine geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejilerini karşılaştırmalı olarak değerlendirmektir. İçerik analizi yönteminden yararlanılarak ulaşılan bulgulara göre ülkemizdeki orman fakültelerinin misyon ve vizyon ifadeleri birbirinden açık ve net farklılıklar taşımamakla birlikte bu ifadelerde vurgulanan unsurların amaç, hedef ve stratejilere aynı oranda yansıtılmadığı da dikkat çekmektedir. Sonuç olarak, orman fakültelerinin misyon ve vizyon ifadelerinin özgün ve farklılıkları vurgulayacak şekilde hazırlanması gerekliliği açıktır. Yine bu ifadelerin gerçekleştirilmesinde temel araç olan amaç, hedef ve stratejilerin odaklı olarak belirlenmesi gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Orman fakülteleri, stratejik plan, karşılaştırmalı irdeleme, içerik analizi, ormancılık eğitimi

### 1.GİRİŞ

Stratejik yönetim, bir örgütte geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim süreci, örgütte eşgüdümü sağlar, gelecek odaklı düşünme kültürü kazandırır, iç ve dış çevredeki gelişmeleri sistematik olarak irdeleme anlayışı oluşturur, takım çalışmasını geliştirir, katılımcılığı ve iletişimi artırır (Rue ve Holland, 1986; Ülgen ve Mirze, 2004.; Tabatoni ve Barblan, 2010).

**Cite (Atf) :** Yurdakul Erol, S., Şahin, G., 2016. A comparative analysis of strategic plans of forestry faculties in Turkey. *Journal of the Faculty of Forestry Istanbul University* 66(2): 497-512. DOI: [10.17099/jffiu.76967](http://dx.doi.org/10.17099/jffiu.76967)



Stratejik yönetimin örgütlere sağladığı bu yararlar kuşkusuz eğitim ve araştırma kurumları için de büyük önem taşımaktadır. Çünkü eğitim ve araştırma kurumları meydana gelen sosyal, ekonomik, teknolojik gelişmelerden etkilendiği gibi, bu değişimlere de yön verebilecek rol oynamaktadırlar. Aynı zamanda eğitim sektörü karmaşık ve çok boyutlu sorunlarla yüz yüzedir. Bu bağlamda pek çok sosyal sorunun çözümünde ve sosyal taleplerin karşılanmasında eğitimin kritik rolü bulunmaktadır (Chang, 2008). Bu durumda eğitim kurumlarının çevreye uyum sağlamaları ve çevreyi değişime hazırlayabilmeleri; yenilik uygulamaları, açık ve dışa dönük stratejiler geliştirmeleri zorunlu hale gelmiştir (MEB, 2007).

Söz konusu olan üniversiteler ve fakülteler olduğunda doğru ve etkili stratejilerin geliştirilmesinin önemi ve gerekliliği daha da artmaktadır. Brennan ve ark. (2004), üniversitelerin ekonomik, politik, sosyal ve kültürel değişimlerle etkileşim halinde olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle de üniversiteler, toplum önünden gitmek, toplumun daha iyiye nasıl götürüleceğini belirlemekle görevlidirler (Heper, 1973). Ayrıca, genel olarak sınıflandırıldığında yükseköğretim kurumlarının işlevleri: i) eğitim ve öğretim ii) araştırma, iii) topluma hizmet etme ve iv) ilgi alanında nitelikli işgücü yetiştirmek olarak sıralanabilir (Özdem, 2011).

Tüm bu işlevleri yerine getirebilmek için ve toplumsal etkileşim içinde oynadığı rol gereği üniversitelerin içinde bulunduğu karmaşık çevreyi anlaması, yeniliklere hızla uyum sağlaması, kaynaklarını doğru yönetmesi ve çevresindeki risk ve fırsatların farkında olmasının gerekliliği açıktır (Quoc, 2006; Sayer, 2011; Brown, 2012). Bu da iç ve dış çevrenin etrafı olarak irdelenmesi ve gelecek odaklı bir yönetim anlayışını gerektirmektedir. Bu çerçevede stratejik planlama anlayışının yükseköğretim kurumları için bir gereklilik olduğu ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber, yükseköğretim kurumları açısından teknoloji ve bilimsel alandaki hızlı ilerleme, öğrenci üniversite tercihlerinin değişkenliği, her geçen gün artan öğrenci sayısı, öğrencilerin sosyo-ekonomik yapısındaki değişim ve çeşitlilik, finansal ve destekler açısından belirsizlikler ile devletin üniversitelere verdiği desteğin azalması, ulusal ve uluslararası üniversitelerle işbirliğinin gerekliliği, diğer üniversitelerle artan rekabet stratejik yönetimin yükseköğretim için önemini arttırmaktadır (Akyel ve ark., 2012; Hinton, 2012).

Bu koşullar karşısında, stratejik planlar ile yükseköğretim kurumları ellerindeki sınırlı kaynağı öncelikli amaçları için yönlendirme, ilgi gruplarının beklentilerini etkili şekilde karşılayabilme, değişimi gerçekleştirme, toplumla bütünleşme, bilgi ve iletişim çağının gereklerini yerine getirme, küreselleşen çevrelerinde rekabet üstünlüğü sağlama olanağı yakalayabilmektedir (Katz, 1999; Hayward, 2008; Yarmohammadian ve ark., 2011). Ülkemizde de güncel gelişmelerin etkisiyle yükseköğretim kurumları için stratejik plan hazırlama anlayışı benimsenmiş ve yasal altyapısı oluşturulmuştur. Bu çerçevede ülkemizde tüm kamu kuruluşlarını kapsayan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na dayanılarak hazırlanan Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Kontrol Yönetmeliği iki temel yasal dayanak noktasını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının bağlı olduğu Yükseköğretim Kurulu (YÖK) 2007 yılında bir strateji belgesi hazırlamıştır (YÖK, 2007). Belirtilen belgenin temel amacı öğretim politikalarını ve uygulamalarını yönlendirmek olmakla birlikte, araştırma ve yayınlar ile yükseköğretim kurumlarının kamusal hizmetlerinin geliştirilmesi de öne çıkan amaçlardan olmuştur. Söz konusu belgeyi takiben 2015-2019 yıllarını kapsayan dönem için hazırlanan Yükseköğretim Kurulu Stratejik Planı (YÖK, 2015) ilgili tüm kurumlar tarafından bağlayıcı olması açısından önem taşımaktadır. Bu belgede ülkemizdeki yükseköğretimin vizyonu “yükseköğretimin niteliğini evrensel standartlara çıkararak yükseköğretim alanında uluslararası bir cazibe merkezi olmak” şeklindedir. Bu vizyona ulaşmak için belirlenen amaçlar ise; i. kurumsal kapasite ve işleyişi geliştirmek, ii. yükseköğretime erişimi artırmak ve büyümeyi sürdürmek, iii. yükseköğretimdeki insan kaynağını nitelik ve nicelik olarak geliştirmek, iv. eğitim-öğretim nitelik ve kalitesini artırmak, v. bilimsel araştırma kapasitesini artırmak, vi. toplum ve iş dünyası ile ilişkileri geliştirmek, vii. yükseköğretimde uluslararasılaşmayı artırmak ve viii. uluslararası standartlarda kalite güvencesi ve akreditasyon sistemleri kurmak olarak sıralanmaktadır.

Kuşkusuz tüm yükseköğretim kurumları ortak bazı amaçlar gütmekle birlikte birbirlerinden farklı önceliklere ve bu öncelikleri gerçekleştirmek için planlara sahip olmaları gerekmektedir. Yine stratejik planlama sürecinde belirlenen misyon, vizyon, temel değer, amaç, hedef ve stratejiler ile bir yükseköğretim kurumunu diğerlerinden ayıran özelliklerin neler olduğu ortaya konulabilmektedir.

Ormancılık sektörünün gelişiminde temel rol oynayan ormancılık eğitimi için de benzer bir anlayışı benimsemek mümkündür. Daha odaklı bir bakış açısı ile tüm yükseköğretim kurumları için geçerli olan yaklaşımların ötesinde; Krott (2001) ormancılık eğitiminin temel amaçlarını; ormancılıkla ilgili sorunlara çözüm üretebilecek bireyler yetiştirmek, toplumu orman ve ormancılığın önemiyle ilgili olarak bilinçlendirmek, ormanların ve ormancılığın toplum tarafından sevilmesini sağlamak olarak sıralamaktadır.

Ülkemiz açısından bakıldığında, ormancılık eğitiminin başlangıçtaki temel amacı, ormancılık örgütü için insan kaynağı yetiştirmek odaklı olmuştur. Bu amaçla Türkiye’de ilk orman okulu Louis Tassy’nin girişimiyle 17 Kasım 1857 yılında kurulmuştur. Okul dönem dönem statü ve ad değiştirmiş ve son olarak 1934 yılında fakülte haline getirilip, 1948 yılında da İstanbul Üniversitesine bağlanmıştır (Özdönmez ve Ekizoğlu, 1996; Ekizoğlu, 2001). Türkiye’deki ikinci Orman Fakültesi ise Karadeniz Teknik Üniversitesi bünyesinde 1971-1972 eğitim-öğretim döneminde ders vermeye başlamıştır (Eryılmaz, 1993). 1992 yılına kadar bu iki fakülte ülke için orman mühendisi yetiştirmiştir. 11 Temmuz 1992 yılında 21281 sayılı resmi gazetede yayınlanan 3837 sayılı yasa ile ülkemizde birçok üniversite kurulmuş ve bazılarının bünyesinde orman fakülteleri de yer almıştır. Bu tarihte Bartın, Düzce, Kahramanmaraş Sütçü İmam, Süleyman Demirel, Kastamonu ve Artvin orman fakülteleri kurulmuştur. Bu fakülteler 1993-1998 yılları arasında eğitim-öğretim faaliyetlerine başlamışlardır. Çankırı Orman Fakültesi ise 1994 yılında Bakanlar Kurulu kararı ile kurulmuş 1996-1997 yıllarında eğitim-öğretime başlamış, bir sonraki orman fakültesi kurulana kadar on altı yıl geçmiştir. 2010 yılında çıkan kanunla İzmir Katip Çelebi Üniversitesi ve Bursa Teknik Üniversitesi bünyelerinde orman fakülteleri açılmıştır. En son kurulan orman fakültesi ise 2012 yılında açılan Karabük Orman Fakültesi olmuştur.

Kuşkusuz ülkemizde orman fakültelerinin sayısının artmasının yanı sıra, günün gereklerine koşut olarak güttükleri amaçlar da çeşitlenmiş ve çoğalmıştır. Artık orman fakültelerinin işlevi ormancılık örgütü için insan kaynağı yetiştirmek ile sınırlı olmayıp; bilgi üretmek, toplumu bilinçlendirmek, sürdürülebilir kalkınmaya destek sağlamak, ilgili politikaların oluşturulmasında etkili rol oynamak gibi başlıklarla ifade edilmektedir. Diğer taraftan, ormancılık eğitiminin ilişkili olduğu bilim dallarındaki değişimi takip etme, dünya ve Türkiye ormancılığındaki değişen ihtiyaç ve önceliklere uyum sağlama ve yön verme gerekliliği ülkemizde ormancılık eğitiminde bir yenilenmeyi gerektirmektedir (Erdaş, 2008).

Ayrıca ülkemizde ormancılık politikasının önemli araçlarından biri olarak kabul edilen ormancılık eğitiminde; öğretim elemanı eksikliği olması, yetiştirilen elemanlarda nitelik eksikliği, yeni bölüm arayışları ve bu konudaki tutumlar, meslek sınırlarının genişlemesiyle eğitimin ve müfredatların buna tam olarak uyum sağlayamaması, uzmanlaşmada yetersizlik gibi belli başlı sorunlar yaşanmaktadır (Erdönmez et al., 2008; Türker ve Durusoy, 2008; Erdönmez et al., 2010).

Orman fakültelerinin belirtilen çok çeşitli işlevleri etkili şekilde yerine getirmesi; bilimsel ve sektörel gelişmeleri gerçekleştirmesi ve hatta öncü olabilmesi; belli başlı sorunların çözüme kavuşturulabilmesi için de stratejik yönetim anlayışının etkili bir araç olacağı belirtilebilir. Bu çerçevede çalışmanın amacı ülkemizdeki orman fakültelerinin stratejik planlarının temel unsurları olan misyon, vizyon, amaç, hedef ve stratejilerini incelemek, ortaya çıkan farklılık ve benzerlikleri irdelemek, her fakültenin stratejik planlarında belirledikleri yönü karşılaştırmaktır. Elde edilen bulgular, orman fakültelerinin oynadıkları farklı rollerin ve gelişme eksenlerinin belirlenmesi ile stratejik planlarının etkinliğinin ortaya konulması açısından önem taşımaktadır.

## 2. MATERYAL VE YÖNTEM

Çalışma, izlenen yöntem açısından betimsel türde karşılaştırmalı bir araştırma olarak değerlendirilebilir. Misyon, vizyon, amaç, hedef ve stratejileri kapsayan stratejik plan unsurları içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. İçerik analizi, mevcut olan metinlerin nicel ve nitel boyutlarından hareketle, mevcut olmayan yani bilinmeyen sosyal gerçeğin bazı boyut ve kesitlerine yönelik bir takım bulguları elde etmeye yönelik bir yöntemdir (Gökçe, 2006). Bu bağlamda içerik analizinin amacı; metinlerin içerikleri hakkında sistematik veriler elde etmek ve metin içeriklerinin kapsadığı anlamları belirlemek ve açıkça ortaya koymaktır. İçerik analizi araştırma hedeflerinin belirlenmesi ve sonrasında örneklemin oluşturulması ile başlamaktadır. Ardından örneklemin değerlendirileceği içerik kategorileri ve bu kategorilerin altında yer

alacak birimler ortaya konulur. Adı geçen yöntemde kategorilerin frekanslarını nicel olarak belirleme, kategoriler arasında ilişkileri çözümlenme, değerlendirme, çıkarsama ve yorumlama aşamaları ile bulgulara ulaşılır (Bilgin, 2006).

Bu çerçevede çalışmanın aşamaları şu şekilde sıralanabilir:

a. Araştırma sorusu ve hipotezi: “Türkiye’deki orman fakültelerinin stratejik plan bileşenleri arasında fark yoktur.”

b. Örneklemin belirlenmesi: Çalışmanın araştırma evrenini ülkedeki tüm orman fakülteleri oluşturmaktadır.

Bu evren içinde Tablo / Table-1’de son plan dönemi belirtilen orman fakülteleri örnek olarak seçilmiştir. Ayrıca stratejik planı bulunmayan ancak misyon, vizyon ifadeleri ve amaçları internet sitelerinde paylaşılan orman fakülteleri de örneklem kapsamına alınmıştır. Bu doğrultuda Çankırı Karatekin Üniversitesi (ÇKÜOF, 2015), Karabük Üniversitesi (KÜOF, 2015), Katip Çelebi Üniversitesi (KÇÜOF, 2015) orman fakültelerinin misyon ve vizyon ifadeleri ile Bursa Teknik Üniversitesi Orman Fakültesinin (BTÜOF, 2015) misyon, vizyon ve amaçları kurumsal internet sitelerinden edinilmiştir. Böylelikle ana kütleyi oluşturan 12 orman fakültesinden 10’u örneklenmiştir.

Tablo 1. Orman fakülteleri kuruluş yılları ve stratejik plan dönemleri  
Table 1. Establishment date of forestry faculties and their strategic plan periods

Orman Fakültesi İsimleri	Kuruluş Yılı	Son Stratejik Plan Dönemi
Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi	1992	2009-2013
Bartın Üniversitesi Orman Fakültesi	1992	2013-2017
Bursa Teknik Üniversitesi Orman Fakültesi	2010	-
Çankırı Karatekin Üniversitesi Orman Fakültesi	1994	-
Düzce Üniversitesi Orman Fakültesi	1992	2015-2019
İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi	1857	2007-2011
Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Orman Fakültesi	1992	-
Karadeniz Teknik Üniversitesi Orman Fakültesi	1963	2014-2018
Karabük Üniversitesi Orman Fakültesi	2012	-
Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi	1992	-
Katip Çelebi Üniversitesi Orman Fakültesi	2010	-
Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi	1992	2016-2020

Kaynak: İÜOF, 2007; AÇÜOF, 2009; BÜOF, 2012; KTÜOF, 2012; SDÜOF, 2014; DÜOF, 2015

Tablo / Table 1’de görüldüğü üzere güncel stratejik planı bulunan fakültelerin bu planlarından, plan dönemi tamamlanmış ancak yeni planı hazırlanmış fakültelerin son stratejik planlarından yararlanılmıştır.

c. İçerik kategorileri, orman fakültelerinin temel işlevleriyle ilgili çeşitli yayınlarda (Krott, 2001; Rebugio ve Camacho, 2003; Hotta ve ark., 2007; Erdaş, O., 2008; Temu ve Kiwia, 2008; Blok ve ark., 2013; Ratnasingam ve ark. 2013; Yurdakul Erol, 2013), güncel bazı ulusal ormancılık belgelerinde (ÇOB, 2004; DPT, 2007; OGM, 2012; OSB, 2013; KB, 2014) ve fakültelerin planlarında vurgulanan ifadeler dikkate alınarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda incelenen misyon, vizyon, amaç, hedef ve strateji ifadeleri içinde birbirine yakın olan unsurlar gruplandırılarak içerik kategorinin oluşturulduğu belirtilebilir. Söz konusu ifadeler “eğitim ve öğretim”, “araştırma ve bilgi üretme”, “toplumu bilinçlendirme ve topluma hizmet etme”, “nitelikli işgücü yetiştirme”, “uygulamaya destek olma”, “araştırmacı yetiştirme”, “kurumsal gelişimi sağlama”, “ilgili politikaların geliştirilmesinde etkili olma”, “yerel ve ülke düzeyinde sorunların çözümüne ve bilime katkı sağlama”, “uluslararası düzeyde olma” olarak sıralanmıştır. Vizyon ifadesi incelenirken “iletişim, işbirliği, katılımcılık, halkla ilişkiler” unsuru da dikkate alınmıştır. Amaç, hedef ve stratejiler irdelenirken ise “altyapıyı güçlendirmek”, “çalışanların kapasite, verim ve motivasyonun artırılması”, “öğrencilerin sosyal, kültür, kariyer açısından gelişiminin sağlanması” ve “kaynakların etkin kullanımı ve yeni kaynak oluşturma” belirtilen ifadelerle eklenmiştir.

d. Birimlerin belirlenmesi ve değerlendirme yönteminin ortaya konulması: Çalışmada içerik birimi olarak cümleler ve ifadeler kabul edilmiştir. Ancak değerlendirilecek kelime ve ifadeler tanımlanmamış, her birimin kategorilerle ilişkisi esas alınmıştır. İçerik birimlerinin değerlendirilmesinde frekanslardan yararlanılmıştır.

e. Elde edilen verilerin değerlendirilmesi ile bulgulara ulaşılmıştır.

Bu çalışmada Türkiye'deki orman fakültelerinin misyon ve vizyon ifadelerinin stratejik planlama tekniğine uygun olarak hazırlandığı varsayılmıştır. Bu doğrultuda söz konusu ifadelerin belirlenmesi veya taşınması gereken özellikler açısından bir değerlendirme yapılmamıştır. Ayrıca çalışmanın varsayımlarından bir diğeri de orman fakültelerinin stratejik planlarının, bağlı oldukları üniversitelerin etkisi altında kalmaksızın, özgür ve özgün şekilde hazırlandığı yönünde olmuştur. Bu çerçevede çalışmada irdelenen misyon, vizyon, amaç, hedef ve stratejilerin üst kurumlardan etkilenmeden fakültelerin kurumsal tercihleri doğrultusunda oluşturulduğu kabul edilmiş ve söz konusu ilişki ve etkileşimler çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır.

### 3. BULGULAR

Çalışmanın bulgular bölümü; orman fakültelerinin stratejik planlarının misyon, vizyon, amaç, hedef ve stratejilerinin irdelenmesi şeklinde bölümlere ayrılmış ve başlıklandırılmıştır.

#### 3.1 Orman Fakültelerinin Misyon İfadelerinin İrdelenmesi

Misyon ifadelerine ulaşılan orman fakültelerinin karşılaştırılması yapıldığında “nitelikli işgücü yetiştirme” ile ilgili ifadelerin tümünde yer aldığı görülmektedir (Tablo / Table 2). “Eğitim öğretim”, “araştırma ve bilgi üretme”, “yerel ve ülke düzeyinde sorunların çözümüne ve bilime katkı sağlama” ve “uluslararası düzeyde olma” ifadeleri orman fakültelerinin çoğunun (% 80) misyon ifadeleri içinde yer almaktadır.

Yine 7 orman fakültesinin misyon ifadesinde “uygulamaya destek olma” ifadesi, 6'sında ise “toplumu bilinçlendirme ve topluma hizmet etme” ifadesi yer almaktadır. “Araştırmacı yetiştirme” ile “kurumsal gelişimi sağlama” ifadeleri 4 orman fakültesinin misyonunu oluşturan unsurlar içinde yer bulmuştur. Ancak, “ilgili politikaların geliştirilmesinde etkili olma” ile ilgili ifade orman fakültesi misyon ifadelerinde yer bulmamaktadır.

Genel olarak fakülteler misyon ifadeleri kapsamında mezun ettikleri öğrencilerin özelliklerini tanımlamaktadır. Bu durum misyonun örgütün varoluş nedenini açıklayan bir ifade olduğu dikkate alındığında, yerinde bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Ancak misyon ifadelerinin daha çarpıcı ve akılda kalıcı olması açısından fark yaratan unsurlara vurgu yapılması gerekliliği açıktır. Bu bağlamda Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi (Artvin OF) mezunlarının önderlik, yöneticilik, işletmecilik ve girişimcilik özelliklerine, Bartın Üniversitesi Orman Fakültesi (Bartın OF) ise bilgi birikimi, araştırma ve analitik düşünme yeteneği, bilimsel etik değerlere sahip olma, bilgi üretme ve bilgiye ulaşma kapasitesi, katılımcılık ve toplumsal sorumluluk taşıma özelliklerine vurgu yapmaktadır. Diğer orman fakültelerinden olan Bursa Teknik Üniversitesi Orman Fakültesi (Bursa Teknik OF) ise çevresine duyarlı, milli kaynakları koruyan, gelişime açık ve doğal kaynakların sürdürülebilir şekilde toplum faydasına sunan mezunlar vermeyi benimsemiştir. Çankırı Karatekin Üniversitesi Orman Fakültesi (Çankırı OF) de mezunlarını, çevre ve doğal kaynaklara bağlı değerlerin korunması, çok yönlü planlanması, üretimi, işletilmesi, ekonomisi, endüstrisi ve pazarlanması konularında bilgiye sahip olma, paylaşımcı, katılımcı ve bilinçli olma özellikleri ile nitelemektedir. Düzce Üniversitesi Orman Fakültesi (Düzce OF) bu açıdan bir betimlemeye yer vermezken İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi (İstanbul OF) ise misyon ifadesinde kamu yararına ve etik kurallara uygun davranan bireyler yetiştirme açısından mezunlarının özelliklerini belirtmiştir. Karadeniz Teknik Üniversitesi Orman Fakültesi (Karadeniz Teknik OF) ise ülke ormancılık sorunlarına çağdaş çözümler üretebilen, çevre ve toplum bilinci yüksek, biyolojik konuları algılayabilen, güncel bilgi-iletişim teknolojilerini kullanabilen, öğrendiklerini uygulayabilen, iyi iletişim kurabilen, çevre ve toplum bilinci yüksek, girişimci ve ileri görüşe sahip mezunlar vermeyi amaçlamaktadır. Karabük Üniversitesi Orman Fakültesi (Karabük OF) ve Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi

(Süleyman Demirel OF) ise mezunlarının orman kaynaklarının koruması, planlaması, üretimi, işletilmesi, ekonomisi, endüstrisi ve pazarlaması konusunda donanımlı, paylaşımcı, katılımcı ve bilinçli olmasına yönelik çalışmalar yürütmeyi amaçlamaktadır. Katip Çelebi Üniversitesi Orman Fakültesi (Katip Çelebi OF) misyon ifadesinde mezunlarının özellikleriyle ilgili olarak yabancı dile hakim olma, orman ve doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımı ile toplum faydasına sunabilme yetisine vurgu yapmaktadır.

Tablo 2. Orman Fakülteleri Misyon İfadelerinin Karşılaştırılması  
Table 2. A comparison of forestry faculties' mission and vision statements

	ARTVIN OF	BARTIN OF	BURSA TEKNİK OF	ÇANKIRI OF	DÜZCE OF	İSTANBUL OF	KARABÜK OF	KARADENİZ TEKNİK OF	KATIP ÇELEBİ OF	SÜLEYMAN DEMİREL OF	TOPLAM
Eğitim ve öğretim	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	8
Araştırma ve bilgi üretme	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	8
Toplum.bilinçlen topluma hiz. etme	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	6
Nitelikli işgücü yetiştirme	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
Uygulamaya destek olma	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	7
Araştırmacı yetiştirme	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✗	4
Kurumsal gelişimi sağlama	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✓	4
İlgili politikaların geliştiril. Et. olma	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	-
Ülke düz. Sorun. çöz. ve bilime kat	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	8
Uluslararası düzeyde olma	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	8

Açıklama: ✓ : Metin İçinde var ✗ : Metin içinde yok

Mezunlarının nitelikleri haricinde misyon ifadelerinde farklılık yaratan bazı unsurlar da dikkat çekmektedir. Bu bağlamda Artvin OF ulusal ölçekte başı çeken ve uluslararası alanda rekabetçi konumda bir bilimsel kadroya vurgu yaparken, Bartın OF evrensel nitelikte bilgi ve teknoloji üretme ifadesine yer vermektedir. Bursa Teknik OF, ormanların, orman ürünlerinin kullanılmasında ve çevre algısı konusunda iyi uygulamaların artmasına, Çankırı OF ise toplumsal sürdürülebilirliğe katkı sağlamasına ilişkin unsurları misyon ifadesine koymuştur. Düzce OF misyon ifadesinde sürdürülebilir kalkınmaya vurgu yapılırken, İstanbul OF orman, çevre ve ilgili diğer doğal kaynakların sürdürülebilir yönetimi ve toplumsal sürdürülebilirlik konularına yer vermiştir. Karadeniz Teknik OF yenilik odaklı özgün arge projeleri ile bilgi ve teknoloji üretme, ülke ihtiyaçlarına yönelik olarak teknolojiye katkı sağlamak, Katip Çelebi OF yabancı dilde eğitim sağlamak ve lisans üstü eğitime yüksek standart sağlamak açısından misyon ifadelerini desteklemişlerdir. Süleyman Demirel OF ise ülke gelişimine katkı sağlamak ve topluma önderlik etme konusundaki bileşenlerini kapsayan bir misyon ifadesine sahiptir.

### 3.2 Orman Fakültelerinin Vizyon İfadelerinin İrdelenmesi

Ülkemizdeki orman fakültelerinin vizyonları incelendiğinde “eğitim ve öğretim”, “kurumsal gelişimi sağlama (% 90) ve “iletişim, işbirliği, katılımcılık, halkla ilişkiler” (% 90) ile ilgili ifadelerin ortak olarak yer bulduğu belirtilebilir (Tablo / Table 3).

“Yerel ve ülke düzeyinde sorunların çözümüne ve bilime katkı sağlama” (% 80), “uluslararası” düzeyde olma” (% 80), “araştırma ve bilgi üretme” (% 70) ve “nitelikli iş gücü yetiştirme” (%70) ile ilgili ifadeler yine vizyon ifadelerinin çoğunda bulunmaktadır.

Bunun yanında “toplumu bilinçlendirme ve hizmet etme” ve “uygulamaya destek olma” ile ilgili unsurlar altı (% 60) vizyon ifadesinde yer alırken , “ilgili politikaların geliştirilmesinde etkili olma” kapsamında dört (% 40); “araştırmacı yetiştirme” bileşenlerine ilişkin unsurlar yalnızca bir (% 10) orman fakültesinin vizyon ifadesinde yer bulmaktadır.

Belirlenen unsurlar dışında orman fakültelerinin vizyon ifadeleri irdelendiğinde, Artvin OF’nde özellikle uluslararası düzeyde olma kapsamında Kafkasya ve Orta Asya’nın bölge olarak belirtildiği ve içinde bulunduğu çevrenin gelişimine, ülkenin sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağlamaya yer verildiği görülmektedir. Bartın OF, öğrenci merkezli eğitime vizyon ifadesinde yer verirken, Bursa Teknik OF, orman ve ilgili kaynakların işlevleriyle ilgili farkındalık oluşturmak ile ilgili ifadelerle yer vermiştir. Bununla birlikte Bursa Teknik OF, vizyon ifadesi içinde araştırma felsefesini; kabul gören, özgün, uygulanabilir çözümler üretme, ilgili problemleri çözüme odaklı olarak belirtmiştir. Çankırı OF, eğitim-öğretim ve araştırma sonuçları ile marka değeri oluşturma konusuna yer verirken, Düzce OF, tanınırlık, laboratuvarlarının akredite olması, kalite yönetim belgesine ve marka değerine sahip olma gibi kurumsal konulara atıf yapmıştır. İstanbul OF’nin ise vizyon ifadesinde, kalite güvencesi, toplumla bütünleşme, disiplinlerarası sinerji yaratma, ulusal ve uluslararası bilim ve teknoloji kurumlarıyla bağ kurma ifadelerine vurgu yaptığı görülmektedir. Karadeniz Teknik OF, eğitim verdiği alanlarda teknoloji, metot, kavramsal yaklaşım, tasarım gibi alanlarda öncü olma ile ulusal ve insani değerlere yer vermekte, bununla birlikte yaban hayatı ile ilgili konularda öncü olmaya vurgu yapmaktadır. Yine Karadeniz Teknik OF vizyon ifadesinde akreditasyon ve eğitimde uygulamaya önem verme ile ilgili unsurlar bulunmaktadır. Karabük OF ise rekabet gücü, eğitim kalitesi ve araştırma olanaklarına yer vermiştir. Katip Çelebi OF vizyon ifadesi ise yenilikçi olma, mezunlarının yabancı dile hakim olması unsurlarını içermektedir. Süleyman Demirel OF, eğitimde ileri teknolojiyi kullanma ile inovatif ve girişimci mühendisler yetiştirme yetkisine sahip olma ile ilgili noktaları vizyon ifadesinde ortaya koymuştur.

Orman fakültelerinin vizyon ifadeleri değerlendirildiğinde misyon ifadelerine göre daha çok farklılıkların görüldüğü ancak Artvin OF’nin vizyon ifadesinde bir bölgeyi hedef alması, Karadeniz Teknik OF’nin yaban hayatı konusuna vurgu yapması gibi yaklaşımlar haricinde dikkat çeken belirgin farklılıklar bulunmamaktadır.

### 3.3 Orman Fakültelerinin Amaç, Hedef ve Stratejilerinin İrdelenmesi

Amaçlar, kurumların gerçekleştirmeye çalıştığı sonuçları, erişmeyi düşündüğü durumu tanımlamaktadır. Hedefler ise stratejik planlar kapsamında, amaçlara ulaşmaya yönelik olarak hazırlanmakta ve amaçların daha kısa dönemli aşamalarını ifade etmektedir. Diğer taraftan, stratejiler de belirlenen amaç ve hedeflerin uygulamaya dönüştürülmesinde temel araçlardır. Bu çerçevede amaç, hedef ve stratejilerin birbiriyle ilişkili olarak hazırlanması ve hiyerarşik bir yapı göstermesi gerekliliği açıktır. Bu başlık altında karşılaştırmaları yaparken bu ilişkiler dikkate alınmamış, değerlendirmelerde amaçlar, hedefler ve stratejiler kendi içinde ayrı ayrı ele alınmıştır. Söz konusu yaklaşımın benimsenmesinde temel etken, bir hedef veya stratejinin içerdiği unsurlar açısından birden çok amaca hizmet ettiğinin belirlenmesi olmuştur. Örneğin uluslararası öğrenci değişimleriyle ilgili bir strateji uluslararası düzeyde olma kapsamındaki bir amaca hizmet edeceği gibi, eğitim-öğretim kapsamındaki amaca yönelik bir strateji olarak da değerlendirilebilir. Bu gerekçeyle Tablo / Table 4’te görülen bulgulara ulaşılrken bir amaç, hedef veya stratejinin birden fazla unsur içermesi durumunda ilgili olduğu tüm bölümlere dahil edilmiştir.

Tablo 3. Orman fakülteleri vizyon ifadelerinin karşılaştırılması  
Table 3. A comparison of forestry faculties' vision statements

	ARTVİN OF	BARTIN OF	BURSA TEKNİK OF	ÇANKIRI OF	DÜZCE OF	İSTANBUL OF	KARABÜK OF	KARADENİZ TEKNİK OF	KATİP ÇELEBİ OF	SÜLEYMAN DEMİREL OF	TOPLAM
Eğitim ve öğretim	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
Araştırma ve bilgi üretme	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	7
Toplumu bilinçlendir., topluma hiz. etme	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	6
Nitelikli işgücü yetiştirme	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	7
Uygulamaya destek olma	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗	6
Araştırmacı Yetiştirme	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	1
Kurumsal gelişimi sağlama	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
İlgili politikaların geliştirilm. etkili olma	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗	4
Ülke düz. sorunların çöz. ve bilime katkı	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	8
Uluslararası Düzeyde olma	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	8
İletişim, İşbirliği, katılımçılık, halkla iliş.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	9

Açıklama: ✓ : Metin içinde var, Frekans değeri=1 - ✗: Metin içinde yok

Stratejik planı bulunan veya stratejik plan unsurlarını çeşitli ortamlarda paylaşan orman fakültelerinin belirlemiş oldukları amaçlar kapsamında yapılan değerlendirmede en çok “kurumsal gelişimi sağlama”ya (% 16) yönelik amaçlara yer verildiği görülmüştür. Bunu “eğitim ve öğretim” (% 15.1), “araştırma, bilgi üretme” (% 14.3) ve “iletişim, işbirliği, katılımçılık, halkla ilişkiler” (% 14.3) ile ilgili amaçlar izlemektedir. “Çalışanların kapasite, verim ve motivasyonlarının artırılması” (% 8.4) ile “etkin kaynak kullanımına ilişkin amaçlar” 10 (% 8.4) amaç ifadesi içinde yer almaktadır. Burada “altyapıyı güçlendirme” (% 5.1), “uluslararası düzeyde olma” (% 5.1), “toplumu bilinçlendirme ve topluma hizmet etme” (% 4.2) ve “yerel ve ülke düzeyinde sorunları çözme ve bilime katkı sağlama” (% 4.2) ve “öğrencilerin sosyal-kültürel ve kariyer açısından geliştirilmesi” (% 2.5) ile ilgili unsurlar amaç ifadeleri içinde çok sınırlı düzeyde vurgulanmaktadır. Bununla birlikte “nitelikli işgücü yetiştirme” (% 0.8) ve “uygulamaya destek olma” ile ilgili amaçlar yalnızca birer (% 0.8) defa yer alırken, “ilgili politikaların geliştirilmesinde etkili olma” yönünde bir amaç (% 0.8) yalnızca İstanbul OF’nin stratejik planında yer bulmuştur (Tablo / Table 4).



Orman fakültelerinin amaçlarına ilişkin unsurlar ayrı ayrı değerlendirildiğinde Artvin OF'nin en çok "kurumsal gelişimi sağlama" (f (frekans) =3, % 15) ve "çalışanların kapasite, verim ve motivasyonun artırılması" (f=3, % 15), Bartın OF'nin "kurumsal gelişimi sağlama" (f=2, % 25), "iletişim, işbirliği, katılım, halkla ilişkiler" (f=2, % 25); Bursa Teknik OF'nin ise "eğitim ve öğretim" (f=4, % 33) ile "araştırma ve bilgi üretme" (f=4, % 33) konusunda amaca sahip olduğu söylenebilir. Düzce OF'nin amaçları içinde " araştırma ve bilgi üretme" (f=3, % 27) öne çıkarken, İstanbul OF, "kurumsal gelişimi sağlama" (f=10, % 20), "iletişim, işbirliği, katılım, halkla ilişkiler" (f=8, % 16) ve "etkin kaynak kullanımı"na (f=7, % 14) odaklı amaçlara daha fazla yer vermiştir. Karadeniz Teknik OF amaçları içinde ise "eğitim ve öğretim" (f=2, % 20) unsurlarını içeren amaçlara ağırlık verildiği görülmektedir.

Orman Fakültelerinin hedefleri değerlendirildiğinde "araştırma ve bilgi üretme" (% 14.9), "eğitim ve öğretim" (% 14.6) , "iletişim, işbirliği, katılımcılık, halkla ilişkiler" (% 13.1), "kurumsal gelişimi sağlama" (%11.7) ve "çalışanların kapasite, verim ve motivasyonunun artırılması" (%11) ile ilgili hedeflerin geniş ölçüde yer aldığı belirtilebilir. "Etkin kaynak kullanımı" (% 6.3), "uluslararası düzeyde olma" (% 5.7), "öğrencilerin sosyal-kültürel-kariyer açısından geliştirilmesi" (%5.7), " yerel ve ülke düzeyinde sorunlara çözüm üretme ve bilime katkı sağlama" (% 5.3) "altyapıyı güçlendirme" (% 4.9) ve "toplumu bilinçlendirme, topluma hizmet etme" (%3.4) ile ilgili hedefler daha az sayıda yer bulmaktadır. Öte yandan "uygulamaya destek olma" (% 2.4) ve "nitelikli işgücü yetiştirme" ye (f=1, % 0.5) yönelik unsurlar son derece yetersiz düzeyde hedef ifadeleri içinde vurgulanmıştır (Tablo / Table 4). "İlgili politikaların geliştirilmesinde etkili olma" (% 0.5) ile ilgili bir hedef ülkemizdeki orman fakültelerinin yalnızca birinin stratejik planı kapsamında yer almıştır.

Orman fakültelerinin hedefleri kendi içlerinde ele alındığında Artvin OF, "eğitim ve öğretim"(f=7, % 16), "çalışanların kapasite, verim ve motivasyonlarının artırılması" (f=7, % 16), ve "araştırma ve bilgi üretme" (f=6,% 13) ile ilgili hedeflere daha ağırlıklı olarak yer vermiştir. Bartın OF hedefleri arasında "eğitim ve öğretim" ( f=5, %19) öne çıkarken, Düzce OF stratejik planında "araştırma ve bilgi üretme" (f=6, % 20), "eğitim ve öğretim" (f=5, % 16) ve "iletişim, işbirliği, katılımcılık, halkla ilişkiler" (f=5, % 16) ile ilgili hedefler dikkat çekmektedir. İstanbul OF hedefleri içinde "kurumsal gelişimi sağlama" (f=10, %1 8.5), "iletişim, işbirliği, katılımcılık, halkla ilişkiler" (f=9, % 16.7), "etkin kaynak kullanımı" (f=8, % 14.8) ve "çalışanların kapasite, verim ve motivasyonlarının artırılması" (f=7, % 12.9) daha geniş ölçüde yer bulan unsurlar olmuştur. Karadeniz Teknik OF stratejik planında ise " eğitim ve öğretim" (f=5, % 21.7), "araştırma ve bilgi üretme" (f=3, % 13) ile "altyapıyı güçlendirme"ye (f=3, % 13) ilişkin yaklaşımlar bulunmaktadır. Süleyman Demirel hedefleri arasında en çok ağırlık kazanan unsurlar ise "araştırma ve bilgi üretme" (f=7, % 25) ile ilgili olanlardır.

Stratejik planlar irdelendiğinde Bursa Teknik OF, Düzce OF ve Süleyman Demirel OF'nin amaç ve hedefleri belirlediği ancak buna ilişkin stratejilere yer vermediği görülmektedir. Tüm diğer planlar açısından değerlendirme yapıldığında "iletişim, işbirliği, katılımcılık, halkla ilişkiler" (% 14), "çalışanların kapasite, verim ve motivasyonlarının artırılması" (% 12.1), "eğitim ve öğretim" (% 11.7), "araştırma ve bilgi üretme" (% 11.3) ve "kurumsal gelişimi sağlama" (% 11) ile ilgili stratejilerin ağırlıkta olduğu görülmektedir. Söz konusu unsurları, "öğrencilerin sosyal-kültürel-kariyer açısından geliştirilmesi" (% 9.5), "etkin kaynak kullanımı" (% 8.6) ve "altyapıyı güçlendirme" (% 7.4) ile ilgili stratejiler izlemektedir. Stratejiler kapsamında daha az yer bulan unsurlar "toplumu bilinçlendirme, topluma hizmet etme" (% 4.7), "uluslararası düzeyde olma" (% 3.9), "uygulamaya destek olma" (% 2.9) ve "yerel ve ülke düzeyinde sorunlara çözüm üretme ve bilime katkı sağlama" (% 2.3) olmuştur. "Nitelikli iş gücü yetiştirme"ye (% 0.4) ilişkin stratejiler yalnızca iki planda birer kez yer bulurken, "ilgili politikaların geliştirilmesinde etkili olma" (% 0.2) konusunda da bir strateji bulunmaktadır (Tablo / Table 4).

Tablo 4. Orman fakülteleri amaç, hedef ve strateji ifadelerinin karşılaştırılması  
 Table 4. A comparison of forestry faculties' goal, target and strategy statements

	ARTVİN OF			BARTIN OF			BURSA TEKNİK OF			DÜZCE OF			İSTANBUL OF			KARADENİZ TEKNİK OF			SÜLEYMAN DEMİREL OF			TOPLAM		
	A	H	S	A	H	S	A	H	S	A	H	S	A	H	S	A	H	S	A	H	S	A	H	S
Eğitim ve öğretim	2	7	22	1	5	4	4	-	-	2	5	-	6	6	$\frac{2}{2}$	2	5	9	1	2	-	18	30	57
Araştırma ve bilgi üretme	2	6	18	-	3	4	4	-	-	3	6	-	6	6	$\frac{2}{1}$	1	3	12	1	7	-	17	31	55
Toplumu bilinçlen., Top. hizmet etme	1	1	5	-	-	-	1	-	-	1	2	-	1	1	$\frac{1}{0}$	1	2	8	-	1	-	5	7	23
Nitelikli işgücü yetiştirme	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	1	-	1	1	2
Uygulamaya destek olma	1	1	4	-	2	1	-	-	-	2	-	-	-	-	8	-	-	1	-	-	-	1	5	14
Kurumsal gelişimi sağlama	3	4	15	2	2	3	1	-	-	1	3	-	10	10	$\frac{3}{1}$	1	2	5	1	3	-	19	24	54
İlgili politikaların geliştiril. etkili olma	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	-	-	-	-	-	-	1	1	1
Yerel ülke düz. Sor. çöz. ve bilime katkı	1	2	5	1	2	2	1	-	-	1	3	-	-	-	1	1	1	3	-	3	-	5	11	11
Uluslararası düzeyde olma	1	5	7	1	2	2	-	-	-	1	1	-	1	1	4	1	1	6	1	2	-	6	12	19
İletişim, işbirliği, katılım., halkla iliş.	2	5	23	2	3	4	1	-	-	2	5	-	8	9	$\frac{2}{9}$	1	2	12	1	3	-	17	27	68
Altyapıyı güçlendirme	1	2	10	-	1	3	-	-	-	-	-	-	3	3	$\frac{1}{2}$	1	3	11	1	1	-	6	10	36
Çalışanların kapasite, verim-motivasyon art.	3	7	18	1	3	3	-	-	-	2	-	-	6	7	$\frac{3}{0}$	-	1	8	-	2	-	10	22	59
Öğr. sosyal-kültür.-kariyer açısın. geliş.	2	3	14	-	2	3	-	-	-	1	-	-	1	2	$\frac{2}{0}$	-	1	9	-	3	-	3	12	46
Etkin kaynak kullanımı	1	2	3	-	1	-	-	-	-	-	-	-	7	8	$\frac{2}{8}$	1	2	11	1	-	-	10	13	42

A: Amaç , H:Hedef, S: Strateji

Fakültelerin stratejilerinin içerdiği unsurların sayıca fazlalığına bakıldığında ve her biri kendi içinde değerlendirildiğinde Artvin OF'nin "iletişim, işbirliği, katılımcılık, halkla ilişkiler" (f=23, % 16), "eğitim ve öğretim" (f=22, % 15.3), "araştırma ve bilgi üretme" (f=18, % 12.5), "çalışanların kapasite-verim ve motivasyonlarının artırılması" (f=18, % 12.5) konularına daha fazla ağırlık verildiği söylenebilir. Bartın OF stratejileri incelendiğinde "eğitim ve öğretim" (f=4, % 13.8), "araştırma ve bilgi üretme" (f=4, % 13.8) ve "iletişim, işbirliği, katılımcılık, halkla ilişkiler" (f=4, % 13.8) ile ilgili unsurların daha fazla yer bulduğu belirtilebilir. İstanbul OF stratejilerinin ise "kurumsal gelişimi sağlama" (f=31, % 14.2), "çalışanların kapasite-verim ve motivasyonunun artırılması" (f=30, % 13.7), "iletişim, işbirliği, katılımcılık, halkla ilişkiler" (f=29, % 13.3) ve "etkin kaynak kullanımı" (f=28, % 12.8) ile birlikte "eğitim ve öğretim" (f=22, % 10.1), "araştırma ve bilgi üretme" (f=21, % 9.6) ile "öğrencilerin sosyal-kültürel ve kariyer açısından geliştirilmesi" (f=20, % 9.1) konularında unsurlara geniş düzeyde yer verdiği açıktır. Karadeniz Teknik OF stratejileri içinde öne çıkan unsurlar "araştırma ve bilgi üretme" (f=12, % 12.6), "iletişim, işbirliği, katılımcılık ve halkla ilişkiler" (f=12, % 12.6), "altyapıyı güçlendirme" (f=11, % 11.5), "etkin kaynak kullanımı" (f=11, % 11.5), "eğitim ve öğretim" (f=9, % 9.4) ve "öğrencilerin sosyal- kültürel ve kariyer açısından geliştirilmesi" (f=9, % 9.4) ile ilgili olmuştur.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Eğitim ve özellikle yükseköğretim kurumlarının temel işlevlerini yerine getirmeleri açısından misyon ve vizyon kavramlarının doğru şekilde ifade edilmesi ve bu misyon ve vizyon ifadelerini gerçekleştirebilecek amaç, hedef ve stratejilerin odaklı olarak belirlenmesi gerekmektedir. Ortak birtakım işlevlerin dışında kurumların kendine özgü nitelikleri, örgüt kültürü ve iklimi vardır ve bunlar o kurumlar hakkında bilgi verici niteliktedir. Bundan dolayı kurumların vizyon ya da misyon ifadeleri farklı, kendine özgü ve örgütsel özellikleri tanıttıcı nitelikte olmalıdır (Altınkurt ve Yılmaz, 2011).

Burada üzerinde durulması gereken önemli noktalardan biri orman fakültelerinin misyon ve vizyon ifadelerindeki benzerliklerdir. Oysa ülkemizdeki orman fakültelerinin farklı tarihsel geçmişlere, farklı kurumsal birikim ve özelliklere, farklı kaynaklara sahip olduğu bilinmektedir. Bu durum da orman fakültelerinin misyon ve vizyon ifadelerinin farklılık göstermesi sonucunu ortaya çıkarmalıdır. 2012 yılında aynı konuda yürütülen çalışmada birbiriyle tamamen aynı olan misyon ve vizyon ifadelerine rastlanmıştır (Yurdakul Erol ve Şahin, 2012). Ancak, bazı orman fakültelerinin stratejik planlarını yenilemesi sonrasında tamamen aynı olan ifadelerle rastlanmamış olmasına karşın, benzerliklerin varlığı da açıktır. Kuşkusuz rekabet odaklı bir bakış açısına sahip stratejik yönetim kavramının önemli unsurlarından olan misyon ve vizyon ifadeleri örgütlerin kendine özgü ve diğerlerinden ayıran özelliklerini vurgulayacak şekilde hazırlandığında anlam ve işlerlik kazanmaktadır.

Çalışma kapsamında ele alınan orman fakültelerinin misyon ifadelerinin tamamında "nitelikli işgücü yetiştirme" ile ilgili unsurlar yer alırken, öne çıkan diğer unsurlar; "eğitim ve öğretim", "araştırma ve bilgi üretme", "ülke düzeyinde sorunlara çözüm üretme ve bilime katkı sağlama" ve "uygulamaya destek olma" ile ilgili olanlardır. Bu sonuç orman fakültelerinin var oluş nedenleri arasında en çok belirtilen unsurlara önem verildiğini ortaya koymaktadır. Yine "ilgili politikaların geliştirilmesinde etkili olma" unsurunun misyon ifadelerini oluşturan unsurlardan olmaması, orman fakültelerinin bu konuyu varoluş nedeni ve temel görevlerinden biri olarak değerlendirmediklerini ortaya koymaktadır. Bu konu Türkiye'deki ormancılık eğitim kurumlarının misyonu açısından bir eksiklik olarak değerlendirilebilir. Çünkü, ormancılık politikalarının belirlenmesinde bilgi, bilim ve araştırmalar önemli birer girdi ve araç olarak kabul edilmektedir (Janse, 2008; Krott, 2010; Kuvan ve Erdönmez, 2010). Dolayısıyla ülkedeki orman fakültelerinin bu konuda bir varoluş sebebi benimsememesi ormancılık politikası açısından eksiklik oluşturacak bir nitelik taşımaktadır.

Orman fakültelerimizin ideal geleceklerini ifade ettikleri vizyonlarında ise "eğitim ve öğretim", "kurumsal gelişimi sağlama" ile "iletişim, işbirliği ve katılımcılık" konularına hemen hemen tüm fakültelerde yer verildiği görülmektedir. Diğer taraftan öne çıkan diğer konular, "ülke düzeyinde sorunların çözümüne ve bilime katkı", "uluslararası düzeyde olma", "araştırma ve bilgi üretme", "nitelikli işgücü yetiştirme" ve "uygulamaya destek olma" ile ilgili ifadeler olmuştur. Bununla birlikte "ilgili politikaların geliştirilmesinde

etkili olma” ve “araştırmacı yetiştirme” kapsamındaki unsurlar da dört orman fakültesinin ideal gelecek tanımı içinde yer almaktadır.

Diğer taraftan Füzuran (2009) tarafından yürütülen çalışmada üniversitelerin vizyon ifadelerinde araştırma konusunun daha öne çıktığı belirtilmektedir. Toprakçı ve ark. (2007) ise Türkiye genelindeki üniversitelerin vizyon ifadelerini irdelemeye yönelik yürüttüğü araştırmalarında eğitim unsurunun ağırlık kazandığına vurgu yapmıştır. Özdem (2011) de çalışmasında üniversitelerin misyon ifadeleri içinde eğitim ve öğretim, vizyon ifadelerinde ise araştırma ile ilgili unsurların öne çıktığını ortaya koymuştur. Çalışmada elde edilen bulgular orman fakültelerinin gerek misyon gerekse vizyon ifadelerinde de eğitim ve araştırmanın ağırlık kazandığını göstermektedir. Ancak bu unsurlarla birlikte yerel ve ülke düzeyinde sorunlara çözüm üretme ve uluslararası düzeyde olma konuları misyon ve vizyon ifadelerinde ortak olarak öne çıkan konular olmuştur.

Kuşkusuz her kurumun amaç, hedef ve stratejileri de misyon ve vizyon ifadeleri doğrultusunda şekillenmektedir. Amaç, hedef ve stratejiler açısından öne çıkan “kurumsal gelişimi sağlama” “araştırma, bilgi üretme”, “iletişim, işbirliği, katılımcılık, halkla ilişkiler”, “eğitim ve öğretim” konuları üniversitelerin misyon ve/veya vizyonları içinde de ağırlıklı bir içeriktedir. Ancak misyon ifadeleri içinde öne çıkan “ülke düzeyinde sorunlara çözüm üretmek ve bilime katkı sağlamak”, “uluslararası düzeyde olma”, “uygulamaya destek olma” konularında belirlenen amaç ve hedefler sınırlı düzeyde kalmıştır. Yine tüm fakültelerin misyon ifadelerinde yer bulan “nitelikli iş gücü yetiştirme” ile ilgili unsurlar tüm fakülteler içinde yalnızca 1 amaç ve 2 hedef ile ifade edilmiştir. Benzer şekilde vizyon ifadelerinde fakültelerin %40’ı “ilgili politikaların geliştirilmesinde etkili olma” konusuna yer vermişken İstanbul OF dışındaki orman fakültelerinin amaç, hedef ve stratejileri içinde yer bulmaması da dikkat çekici bir başka sonuçtur. Uluslararası düzeyde olma fakültelerin hem misyon hem de vizyon ifadeleri içinde büyük ağırlık taşıyan toplam amaç, hedef ve strateji ifadeleri içinde en az yer bulan konular arasında görülmektedir. Yine “nitelikli iş gücü yetiştirme” ve “yerel ve ülke düzeyinde sorunlara çözüm ve bilime katkı sağlama” konularına ilişkin olarak da benzer bir değerlendirilmenin söz konusu olduğu belirtilebilir.

Bu bağlamda genel bir değerlendirme yapıldığında misyon ve vizyon ifadeleri içinde çok öne çıkan bazı konuların uygulama aracı olan amaç, hedef ve stratejilere yeterli ve orantılı şekilde yansıtılmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Konu ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarının bağlı olduğu YÖK tarafından hazırlanan strateji belgeleri açısından değerlendirildiğinde genel olarak uyumun görüldüğü belirtilebilir. Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi’nde (YÖK, 2007) vizyon ile ilgili unsurlar “eğitim”, “bilgi üretimi, araştırma ve yayın” ve “yükseköğretimin kamu hizmeti üretimi” olarak üç temel noktada toplanmaktadır. Özellikle bu belgede öncelikli alanlardan olan eğitim ve araştırma ile ilgili unsurlar, orman fakültelerinin stratejik planlarında da öne çıkan konulardan olmuştur. Yine ilgili kurumun stratejik planında (YÖK, 2015) bulunan misyon ifadesinde vurgu yapılan ülkenin bilimsel, sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişimine katkıda bulunma yaklaşımı, orman fakültelerinin misyon ifadelerinde öne çıkan “yerel ve ülke düzeyinde sorunlara çözüm üretme ve bilime katkı sağlama” ile “uygulamaya destek olma” unsurlarıyla uyum göstermektedir. Aynı belgede belirtilen vizyon ifadesinde yer verilen yükseköğretimin niteliğini evrensel standartlara çıkarma ve bu alanda uluslararası cazibe merkezi olma yönündeki ifadelerin de orman fakültelerinin %80’inin vizyon ifadelerinde vurgulanan “uluslararası düzeyde olma” ifadesi ile açıkça paralellik gösterdiği belirtilebilir. Amaç, hedef ve stratejiler arasında ülkedeki yükseköğretime ilişkin olanlar ele alındığında dikkat çeken bir uyumsuzluk veya çelişkinin bulunmadığı içerik açısından bir paralellik olduğu ifade edilebilir.

Diğer taraftan stratejik planların uygulanmasıyla ilgili sorunların yaşandığı bilinmektedir. Kuşkusuz hazırlanan planların, diğer kurumsal planlarla uyumlu olması, uygulanması ve bunu izleyen sistematik bir izleme-değerlendirme sürecinin olması gerekliliği açıktır. Bu noktada çalışanların işleyişle ilgili bilgilendirilmeleri ve eğitilmeleri, sürecin katılımcı olması ve kurumların gerekli kapasiteye ulaşması başarılı bir yürütme aşaması için katkı sağlayacaktır. Ayrıca bu bağlamda stratejilerin ölçülebilir olması, örgüt yapısının uygun olması, etkili kaynak dağılımının yapılması, izleme-değerlendirme yöntem ve tekniklerinin belirlenmesi, yönetim bilgi sistemlerinin etkin kullanımı üzerinde durulması gereken konular arasındadır. Yine izleme-değerlendirme etkinliklerinin sürecin her aşamasında düzenli olarak yapılmasının gerekliliği üzerinde de durmak gerekmektedir.

İçerik açısından bakıldığında günümüzde ormancılık eğitimini yakından ilgilendiren küresel ölçekteki temel konular; i. insanların, ormanların sosyal, kültürel ve ekolojik işlevlerine ilişkin taleplerinin değişmesi ve çeşitlenmesi, ii. küreselleşme süreciyle çokuluslu ve uluslararası alanda etkinlik gösteren endüstrileri ve çevreyle ilgili kurumların fazlalaşması, iii. Ormancılık eğitimine tarım, çevre ve enerji ile ilgili konuların etkisinin artması, iv. 21. yüzyıl ormancılığında ormancılıkla ilgili pek çok altdisiplin ile sosyal bilimlerin etkileşiminin artması v. ormancılık eğitim ve araştırma kurumlarının arasındaki işbirliğini güçlendirme gereksinimi, vi. Ormancılık alanında kullanımı yaygınlaşan yeni ve gelişmiş teknolojinin bulunması ve bu alanda eğitim gereksinimi, vi. doğa, yaşam ve ormancılıkla ilgili bilimlerdeki uzman ve mezunlar arasındaki rekabetin artması ve vii. mezunlarda aranılan tecrübe ve yeterlilikle işverenlerin taleplerinin değişmiş olmasıdır (Arevalo ve ark., 2012; Ferguson, 2012; Gordon, 2006; Pelkonen, 2005). Bu ve benzeri konulara ilişkin unsurların orman fakültelerinin stratejik planları içinde daha fazla öne çıkması alanında lider, rekabetçi ve öncü kurumlar olma yönünde katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, orman fakültelerinin misyon ve vizyon ifadelerinin özgün ve farklılıkları vurgulayacak bir şekilde hazırlanması gerekmektedir. Çünkü etkili bir stratejik planın hazırlanması doğru şekilde belirlenmiş misyon ve vizyon ifadelerine bağlıdır. Orman fakültelerinde misyon ve vizyon ifadeleri hazırlanırken sahip olunan kaynaklar, kurumsal özellikler, ilgili kurum dışı unsurlar, ilgi gruplarının beklentileri, geleceğe yönelik eğilimler etraflıca irdelenmeli ve söz konusu ifadelere yansıtılmalıdır. Misyon ve vizyon ifadelerinin uygulamaya yansıtılmasını sağlayan amaç, hedef ve strateji ifadeleri de misyon ve vizyonlarla uyumlu olmalı ve yine bilimsel stratejik planlama sürecine uygun olarak belirlenmelidir. Kuşkusuz, etkili sonuçların alınması ve anlam kazanması için planların hazırlanmasını izleyen etkili bir yürütme ve izleme-değerlendirme sürecinin bulunması gerekmektedir.

#### TEŞEKKÜR (ACKNOWLEDGEMENTS)

Bu makale, 18-20 Ekim 2012 tarihlerinde yapılan III. Ormancılıkta Sosyo-Ekonomik Sorunlar Kongresi'nde sözlü olarak sunulan bildiriye ilişkin verilerin ve değerlendirmelerin güncellenmesiyle hazırlanmıştır. Çalışmanın ilk hali basılı olarak yayımlanmamıştır. Ancak ISBN ve yayın numarası gibi tanımlayıcı unsurları bulunmayan bir formatta internet ortamında yayımlanmaktadır.

#### KAYNAKLAR (REFERENCES)

- AÇÜOF (Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi), 2009. Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi Stratejik Planı (2009-2013), Orman Fakültesi Yayın No:1, Artvin.
- Akyel, N., Korkusuz Polat, T., Arslankaya, S., 2012. Strategic Planning In Institutions of Higher Education: A Case of Sakarya University. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 58: 66-72.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K., 2011. İlköğretim ve ortaöğretim okullarının vizyon, misyon ve Değerleri ile ilgili bir çözümleme. *Akademik Bakış Dergisi* 23: 1-15.
- Arevalo, J.; Mola-Yudego, B.; Pelkonen, P.; Qu, M., 2012. Students' view of forestry education: A cross-national comparison across three universities in Brazil, China and Finland. *Forest Policy and Economics* (25): 123-131.
- Bilgin, N., 2006. Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar. Siyasal Kitabevi, Ankara, ISBN: 975-6325-62-3, 230s.
- Blok, S., Epema, G., Schmidt, P., 2013. Changes in the forestry labour market and the effects on curriculum development at Wageningen University. Proceedings of SILVA Network Conference, 1-3 November 2013, Silva Network Publication No: 11, Istanbul, 63-86.
- Brennan, J.; King, R. ve Lebeau, Y., 2004. The Role of Universities in the Transformation of Societies: An International Research Project Synthesis Report. Association of Commonwealth Universities, London, 72s.
- Brown, S., 2012. Managing change in universities: a Sisyphean task? *Quality in Higher Education* 18(1): 139-146.

BTÜOF (Bursa Teknik Üniversitesi Orman Fakültesi), 2015. Fakülte Hakkında Misyon-Vizyon, <http://of.btu.edu.tr/index.php?sid=79>, [Ziyaret Tarihi: 5 Haziran 2015].

BÜOF (Bartın Üniversitesi Orman Fakültesi), 2012. 2013-2017 Orman Fakültesi Stratejik Planı, Bartın.

Chang, G. C., 2008. Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods. Directions in Educational Planning: Symposium to Honour the Work of Françoise Caillois, 3-4 July 2008, International Institute for Educational Planning, Paris, 1-12.

ÇKÜOF (Çankırı Karatekin Üniversitesi Orman Fakültesi), 2015. Orman Fakültesi Misyon ve Vizyonu, <http://of.karatekin.edu.tr/sayfa.aspx?p=2>, [Ziyaret Tarihi: 5 Haziran 2015].

ÇOB (Çevre ve Orman Bakanlığı), 2004. Türkiye Ulusal Ormanlık Programı. Çevre ve Orman Bakanlığı, Ankara, 90s.

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), 2007: 9. Beş Yıllık Kalkınma Planı Ormanlık Özel İhtisas Komisyonu Devlet Planlama Teşkilatı, Yayın No: 2712, Ankara, 102s.

DÜOF (Düzce Üniversitesi Orman Fakültesi), 2015. Düzce Üniversitesi Orman Fakültesi 2015-2019 Stratejik Planı, Düzce.

Ekizoğlu, A., 2001. Orman Mühendisliğinin Karşılaştığı Olumlu ve Olumsuz Gelişmeler Neler Olacaktır? *Orman Mühendisliği Dergisi* 38(5), Ankara.

Erdaş, O., 2008. Tarihsel süreci içinde felsefi görüşlerin eğitime bakışı çağdaş eğitim ve ormancılıkta çağdaş eğitimden beklentiler. 3. Ulusal Ormanlık Kongresi: 150. Yılında Türkiye'de Ormanlık Eğitimi, 20-22 Mart 2008, Türkiye Ormanlıklar Derneği, Ankara s: 15-29.

Erdönmez, C., Atmış, E. ve Özden, S., 2010. Türkiye'de Ormanlık Politikası. Akese, A. ve Ekizoğlu, A. (Ed): Ormanlık Politikası Ormanlık Politikası. ISBN 978-9944-0048-3-1, Türkiye Ormanlıklar Derneği, Ankara, s: 101-146.

Erdönmez, C., Yurdakul Erol, S. ve Yıldırım, H. T., 2008. Küresel, Bölgesel ve Ulusal Gelişmelerin Ormanlık Eğitimi Üzerindeki Etkileri. 3. Ulusal Ormanlık Kongresi: 150. Yılında Türkiye'de Ormanlık Eğitimi, 20-22 Mart 2008, Türkiye Ormanlıklar Derneği, Ankara s: 253-261.

Eryılmaz, A.Y., 1993. Karadeniz Teknik Üniversitesi Orman Fakültesi'nin Kuruluşu ve Eğitim-Öğretim Etkinliklerinin Tarihsel Gelişimi. KTÜ Yayın No: 168, Fakülte Yayın No:20, Trabzon.

Ferguson, I., 2012. Future forestry employment and education. *Australian Forestry* 75(3): 192-199.

Füruzan, V. G., 2009. Yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama ve balanced scorecard uygulamaları: Türkiye için bir model önerisi. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Gordon, J. C., 2006. Forestry education and research in the United States: A story of shifting paradigms. *Forest Science and Technology* 2(2):111-122.

Gökçe, O., 2006. İçerik Analizi: Kuramsal ve Pratik Bilgiler. Siyasal Kitabevi, Ankara, ISBN: 975-6325-61-5, 136 s.

Hayward, F.M., 2008. Strategic Planning for Higher Education in Developing Countries: Challenges and Lessons. Planning for Higher Education, Society for College and University Planning, s.5-21.

Heper, 1973. Üniversitenin İşlevleri ve Toplumsal Değişim. *Amme İdaresi Dergisi* 6(1): 43-56.

Hinton, K. E., 2012. A practical guide to strategic planning in higher education. Society for College and University Planning, ISBN 978-1-937724-13-9.

Hotta, N., Hiroshima, T., Sakaue, D., Shibasaki, S. 2007. An Editorial Policy for Forest Education Textbooks to Promote Better Understandings of the Multiple Functions of Forest: A Comparison of Forest Education Textbooks. *Journal of the Japanese Forest Society* 89(6): 374-382.

İÜOF (İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi), 2007. İ.Ü. Orman Fakültesi I. Stratejik Yönetim Planı (2007-2011), İstanbul.

Janse, G., 2008. Communication between forest scientists and forest policy-makers in Europe — A survey on both sides of the science/policy interface. *Forest Policy and Economics* (10), doi:10.1016/j.forpol.2007.10.001, p.183–194.

Katz, R. N., 1999. Competitive strategies for higher education in the information age. R. N. Katz and Associates (Ed.): *Dancing with the devil: Information technology and the new competition in higher education* San Francisco, CA: Jossey- Bass, Inc. s. 27-49.

KB (Kalkınma Bakanlığı), 2014: Onuncu Kalkınma Planı Sürdürülebilir Orman Yönetimi Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Kalkınma Bakanlığı Yayın No: 2872, Ankara, 86s.

KÇÜOF (Katip Çelebi Üniversitesi Orman Fakültesi), 2015. Fakülte Misyon ve Vizyon, <http://of.ikc.edu.tr/sayfa/misyon>, [Ziyaret Tarihi: 5 Haziran 2015].

Krott, M., 2001. *Forest Policy Analysis*. Springer, Germany, ISBN: 978-1-4020-3478-7, 323 s.

Krott, M., 2010. Value and risks of the use of analytical theory in science for forest policy. *Forest Policy and Economics* doi:10.1016/j.forpol.2009.12.004.

KTÜOF (Karadeniz Teknik Üniversitesi Orman Fakültesi), 2012. Karadeniz Teknik Üniversitesi Orman Fakültesi Stratejik Planı (2014-2018), Trabzon.

Kuvan, Y., Erdönmez, C., 2010. Ormancılık Politikası Amaç ve Araçları. Ormancılık Politikası (Edt. Aytuğ AKESEN, Abdi EKİZOĞLU). Türkiye Ormanlıklar Derneği Yayın No: 6, 978-9944-0048-3-1, Ankara, 53-65.

KÜOF (Karabük Üniversitesi Orman Fakültesi), 2015. Genel Bilgiler Fakülte Misyon ve Vizyonu, <http://orman.karabuk.edu.tr/>, [Ziyaret Tarihi: 5 Haziran 2015].

MEB, 2007. Eğitimde Stratejik Planlama. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 127s.

OBS (Orman ve Su İşleri Bakanlığı), 2013. Orman ve Su İşleri Bakanlığı Stratejik Planı: 2013-2017. Orman ve Su İşleri Bakanlığı, Ankara, 55s.

OGM (Orman Genel Müdürlüğü), 2012. Orman Genel Müdürlüğü Stratejik Planı: 2013-2017. Orman Genel Müdürlüğü, Ankara, 82s.

Özdem, G., 2011. An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Educational Sciences: Theory & Practice* 11(4): 1887-1894.

Özdönmez, M., Ekizoğlu, A., 1996. Türkiye’de ormancılık yüksek öğretiminin başlangıcından bu yana mezunlara verilen unvanlar ve diplomalar. *Journal of the Faculty of Forestry Istanbul University* 46(B): 45-64.

Paris, K. A., 2003. *Strategic Planning in the University*. University of Wisconsin System Board of Regents, Office of Quality Improvement, [www.quality.wisc.edu](http://www.quality.wisc.edu) (Ziyaret Tarihi: 04/05/2012).

Pelkonen, P., 2005. Challenges and strategies for forest education and research in Finland. *Forest Science and Technology* 1(2): 104-114.

Quoc, L.H.N., 2006. *Strategic Plans in Higher Education: Planning to Survive and Prosper in the New Economy*. <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED493377.pdf> (Ziyaret Tarihi: 04/06/2012).

Ratnasingam, J., Ioras, F., Vacalie, C.C., Wenming, L., 2013: The future of Professional forestry education: trends and challenges from the Malaysian perspective. *Not Bot Horti Agrobotanici* 41(1): 12-20.

Rebugio, L.L., Camacho, L.D., 2003: Reorienting Forestry Education to Sustainable Forest Management. XII. World Forestry Congress, No: 0436-C1, Quebec, Canada.

Rue, L.W. ve Holland, P.G., 1986. *Strategic Management: Concepts and Experiences*, McGRAW-HILL Book Company, United States of America, 0-07-054303-8., 883 s.

Sayer, N., 2011. Maximising the effectiveness of a scenario planning process. Tips for scenario planners in higher education. *Perspectives* 15(1):14-18.

SDÜOF (Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi), 2014. Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Stratejik Planı (2016-2020), Isparta.

Tabatoni, P., Barblan, A., 2010. Strategic Management and Universities' Institutional Development, Strategic Management, A Tool of Leadership – Concepts and Paradoxes.

Temu, A.B., Kiwia, A., 2008. Future Forestry Education: Responding to Expanding Societal Needs. ICRAF, Nairobi, Kenya, 978-92-9059-224-2, 23s.

Toprakçı, E., İğci, G., Tokat, S. ve Yücel, H., 2007. Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejik Planı (YÖK) ile Üniversitelerin Stratejik Planlarının Uyumluluğu. 16. Eğitim Bilimleri Kongresi, 5-7 Eylül 2007, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, s: 29-37.

Türker, M. F. ve Durusoy, İ., 2008. Ormanlık Eğitiminde Müfredat Yapısının Orman Kaynakları Yönetimi ve İşletmeciliği Açısından Değerlendirilmesi: KTÜ Orman Mühendisliği Bölümü Örneği. 3. Ulusal Ormanlık Kongresi: 150. Yılında Türkiye'de Ormanlık Eğitimi, 20-22 Mart 2008, Türkiye Ormanlıklar Derneği, Ankara s: 131-143.

Ülgen, H. ve Mirze, K., 2004. İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 975-04-0251-0, 425s. 643s.

Yarmohammadian, M.H., Abarib, A.A.F., 2011. Shahtalebic, B., Fooladvand, M., Shahtalebie, S. Ve Najafif, P.; 2011. Is strategic planning relevant to non-governmental universities; Experiences from Islamic Azad University, Iran. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15: 2096- 2100.

YÖK (Yükseköğretim Kurulu), 2007. Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi. Meteksan AŞ., YÖK Yayın No: 2007-1, ISBN: 978-975-7912-32-3, 251 s.

YÖK (Yükseköğretim Kurulu), 2015. Yükseköğretim Kurulu Stratejik Planı: 2015-2019. YÖK Başkanlığı, Ankara, 69 s.

Yurdakul Erol, S., 2013. Historical development of forestry education in Turkey and its reflections in the forest policymaking process. Proceedings of SILVA Network Conference, 1-3 November 2013, Silva Network Publication No: 11, İstanbul, 124-135.

Yurdakul Erol, S. ve Şahin, S. 2012. Orman Fakülteleri Stratejik Planlarının Karşılaştırmalı İrdelenmesi. III. Ormanlıkta Sosyo Ekonomik Sorunlar Kongresi, 18-20 Ekim 2012, İstanbul. 180-188, [http://www.forestoeconomics.org/Kitap\\_2012.pdf](http://www.forestoeconomics.org/Kitap_2012.pdf).