

YÜKSEKÖĞRETİMDE STRATEJİK PLANLAMA

Dr. Gülsün Atanur BASKAN

GİRİŞ

Dünyada benzeri görülmemiş değişimler yaşanırken, buna bağlı olarak yükseköğrenim kurumları da karmaşık ve belirsiz bir gelecekle karşı karşıya bulunmaktadır. Yükseköğrenim yöneticileri, çevredeki değişimlere karşı duyarlı olmak ve kurumsal planlamaya geniş erimli yaklaşmak durumundadırlar. Son yıllarda, kurumları hakkında stratejik politika üretme durumunda olan yöneticiler için yeni teknikler geliştirilmiştir. Bu teknikler, "gelecek araştırması" adı verilen bir yöntem bilim kapsamında tanımlanmaktadır. "Stratejik Planlamaya Seçenekli Gelecek Yaklaşımı" olarak tanımlanan bu planlama sürecinin birincil amacı, stratejik karar verme durumunda, belirsizliğin düzeyini en aza indirgeyerek, planlamacılara yardımcı olmaktır. Bir kurumun gelecekteki durumunun belirlenmesi, çözümlenmesi ve değerlendirilmesi, bu sürecin aşamalarını oluşturmaktadır.

Son yıllarda bu yaklaşımı temel alan planlama süreci üzerinde bir yandan tartışmalar ve geliştirme çalışmaları sürerken, diğer yandan da uygulama denemeleri yapılmaktadır. Morrisson ve arkadaşları (1984), gelecek araştırması ve stratejik planlama üzerine yazdığı rapordan sonra, uzun dönemli planlama için seçenekli gelecek yaklaşımı ile ilgili elkitabını ilk olarak ABD silahlı kuvvetleri için çıkartmış (Morrisson 1990-a) ve aynı yılda yükseköğretime uyarlanmış elkitabını, İskoçyada düzenlenen "Uluslararası Stratejik Planlama Semineri"nde sunmuştur (Morrisson 1990-b).

Bu yazıda, yeni yaklaşıma dayanan planlama süreci ile ilgili teknik bilgiler, Morrison'un el kitabından özetlenmiş alıntılardır; bu nedenle, yaklaşımla ilgili açıklamalarda yazarın elkitabına göndermelerin yapıldığı kabul edilmiştir.

Stratejik planlamaya seçenekli gelecek yaklaşımda, "gelecek araştırması teknikleri" ile "seçenekli gelecekler üreten yöntemler" tümleş-

tirilerek bir planlama süreci oluşturulmaktadır. Gelecek araştırması yaparak gelecekteki olası olayları üretmek ve bunlara dayanarak kurumun amaçlarını eniyi gerçekleştirecek seçenekli davranışları saptamak, stratejik planlama kavramının özünü oluşturmaktadır. Gerçekte, geleneksel planlama anlayışına bu tür yaklaşım son yıllardaki teknolojik gelişme ve hızlı değişimin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Geleneksel planlama yaklaşımında, gelecekteki olaylar bugünün geleceğe yansması olarak kabul edilmekte, beklenmeyen olayların ortaya çıkması olasılıkları gözönüne alınmamaktadır. Oysa, son yıllarda, gelecekle ilgili olayların gerçekleşmesindeki belirsizlik düzeyinin, daha önceleri kabul edilen hoşgörü sınırlarını aştığı bir gerçektir. Bu anlayışla yapılan planlamaların, amaçları gerçekleştirmede çok yetersiz kaldığı anlaşılmıştır. Geleneksel yaklaşımın önemli bir eksikliği de çevredeki dışsal olayların ve eğilimlerin tam olarak değerlendirmeye alınmamasıdır.

Stratejik planlama yaklaşımı, amaçlara ulaşmayı engelleyen veya etkileyen olumsuzlukların gelecekteki eğilimlerini ve olası eylemlerini kestirme ilkesine dayanmaktadır. Bunun yanında, amaçlara ulaşmaya yardımcı olacak gelecekteki olumlu dışsal eğilimler ve olaylar da, stratejik planlama yaklaşımı içerisinde değerlendirilmektedir.

Yükseköğretimde karar vericiler, kendilerine tanımlanmış görevi başarı ile tamamlayabilmek için, belirsizlikleri en aza indirgeyerek gelecekteki olay ve eğilimleri en iyi biçimde kestirmek durumundadırlar. Dolayısıyla, başlangıçta, geleceğin seçenekli öngörülleri yapılmalıdır. Stratejik planlama yaklaşımını benimseyen yöneticiler, örgüt ve çevre arasında sıkı bir etkileşimin varlığını kabul ederek, çevreden gelecek olumsuzlukları ve çevrenin örgüt için oluşturacağı olumlu fırsatları değerlendirirler. Bunu yaparken örgütün zayıf ve kuvvetli yanları gözönünde bulundurulmalıdır. Seçenekli gelecek öngörülleri ne kadar sağlıklı yapılmış olursa olsun, gelecekte, öngörülmemiş beklenmeyen olaylar ve gelişmeler ortaya çıkabilmektedir. Yöneticiler bu tür olasılıkları da gözönüne alarak, planlamayı yeni duruma uyum sağlayabilecek değişiklikleri yapmaya elverecek biçimde ve dolayısıyla oldukça esnek bir yapıda tasarlamak durumundadırlar.

Yöntemin Varsayımları

Baucher'ın Morrison ile birlikte, ABD ordusu için yazdıkları kiptan alıntı yapılarak, "Planlamaya Seçenekli Gelecek Yaklaşımı"nın varsayımları şöyle verilmektedir:

a) Geleceği kesin olarak öngörmek olası değildir. Olayları, olabileceği olasılıkları cinsinden öngörmek olasıdır. Olayların eğilim düzeylerindeki artma, azalma ve aynı kalma olasılıkları kestirilebilir. Planlamacılar bunu yaparken çeşitli belirsizlik düzeylerini gözönüne alır.

b) Öngörüler; nüfus bilim, teknoloji, ekonomi ve politika gibi alanlardaki olası gelişmeleri kapsamalıdır.

c) Yukarıdaki alanlarda yapılacak öngörüler; uluslararası, ulusal, bölgesel ve yöresel boyutlarda ve karşılıklı etkileşimleri gözönüne alınarak yapılmalıdır.

d) Planlama, gelecek on ile otuz yıl içinde, yükseköğretimin çevresindeki olası olayları kestirmeyi hedefler. Dolayısıyla, yükseköğretimin güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkartılması için, mümkün olduğunca çok sayıda ön bilgi elde edilmelidir. Bu, hedeflerdeki esnekliği sağlaması açısından önemlidir.

e) Stratejik planlamada birincil amaç, karmaşık ve belirsiz ortamda seçenekleri hedefleri çözümlmek ve geliştirmektir.

f) İyi bir öngörü, geçmiş verilerin matematiksel yöntemlerle geleceğe yansıtılması ile değil, uzmanların sezgi, yargı, yaratıcılık ve hayal gücü ile yapılır. Çünkü bu yöntemler, mevcut koşulların gelecekte de süreceği varsayımına dayanmaktadır. Ayrıca, önceki ve mevcut değişkenlerin kendi aralarındaki karşılıklı ilişkilerin karmaşıklığı nedeniyle, matematiksel yöntemlerle sağlıklı bir öngörü yapmak çoğunlukla mümkün olamamaktadır.

Yukarıdaki varsayımlara dayanan, "stratejik planlamaya seçenekli gelecek yaklaşımı" modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Bu modele göre kurum lideri, deneyimi ya da çevreyi incelemesi sonucunda, dikkate değer sorunları ya da endişeleri tanımlar. Bu işlemin ardından sorunlar ya da endişeler, eğilimler ve olaylar biçiminde tekrar tanımlanır ve öngörülürü yapılır. Bu işlemler dışsal çözümlenmenin başlangıcını oluşturur. Dışsal çözümlenmeye koşut olarak, içsel çözümlenme de yapılır. Bu çözümlenme; kurumun görevini, kurumun başarıml (performans) göstergelerini ve kurumun güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamaktan ibarettir. İçsel çözümlenme ile dışsal çözümlenmenin kaynaştırılması, uzun dönemli stratejik planlama sürecini oluşturur.

Bu kaynaşma birkaç yolla sağlanabilmektedir. Birincisi, geleneksel stratejik planlama yaklaşımıdır. İçsel çözümlenmenin sonuçları, "en olası gelecek yaklaşımı" ile öngörülürken, dışsal çözümlenme ile öngörülen

eğilimler ve olaylar gözönüne alınarak, uzun dönemli planlar yapılır. Bu yaklaşım, gerçekleşme olasılığı az olan olayları dikkate almaz. Bu süreç, yalnız anlamdaki stratejik planlama sürecini tanımlamaktadır.

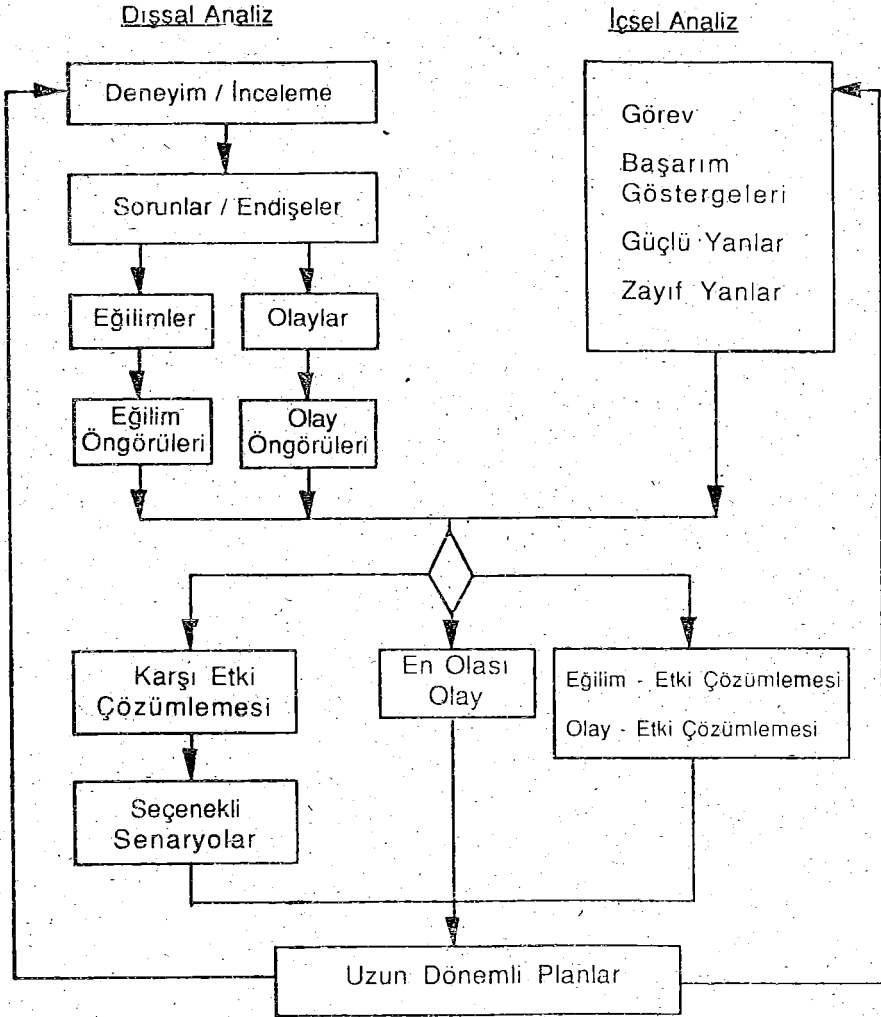
Stratejik planlamaya seçenekli gelecek yaklaşımı ise, olası gelişmelerin etkilerini dikkate almakta ve geleceğin değişebileceği konusunda planlıları düşünmeye zorlamaktadır. Bu uzun dönemli planlama ile geleneksel planlama arasındaki en önemli ayırımdır. Sekilden de görüleceği gibi, seçenekli gelecek yaklaşımının iki ayrı alt modeli vardır. Birinci alt model ile, öngörülen dışsal eğilim ve olayların; kurumun görevi, kurumun başarıml göstergeleri ve kurumun zayıf ve güçlü yanları üzerindeki etkilerinin çözümlenmesi, eğilim-etki ve olay-etki çözümlenmeleri ile yapılır. İçsel çözümlenmeyi dışsal çözümlenme ile kaynaştıran ikinci alt modelde, öngörülen eğilim ve olaylar gözönüne alınarak, karşı etki çözümlenmesi aracılığı ile seçenekli gelecekler üretilir. Üretilen gelecekler, seneryolaştırılarak kurumu beklenen olay ve eğilimlerin daha doğru ve sağlıklı biçimde incelenmesine yardımcı olurlar. Bu çözümlenmeyi yapabilmek için, gelecek araştırması eğitimi görmüş yetenekli kişilere gereksinim duyulmaktadır. Bu iki alt model de, sonuçta uzun dönemli planların oluşturulmasını sağlarlar.

Hangi yaklaşım kullanırsa kullanılsın, stratejik planlama süreci yinelemeli (iterative) bir yapıya sahiptir. Eğilimler ve olaylar kümesinde, önceden tanımlanmamış değişimler ya da eğilim ve olayların olasılıklarındaki değişimler sürekli olarak incelenir. Ayrıca, başarıml göstergeleri ile belirlenen verilerin toplanmasına ve görevdeki değişimler ile kurumun güçlü ve zayıf yönlerindeki değişimlere karşı dikkatli olmak gerekmektedir.

Genel hatlarıyla tanımlanan modelde bazı kavramların netleştirilmesi konunun daha iyi anlaşılması bakımından yararlı olacaktır.

İçsel Çözümlenme

Görev, kurumun var oluş nedenini ve neyi başarmak istediğini belirtir. Amaçlar uzun dönemlidir ve kurumun zaman içinde arzuluğu sonuçları ve çıktıları kapsar. Amaçlara varılırsa kurum görevini yapmış sayılır. Hedefler amaçlara ulaşabilmek için yapılan etkinliklerin ölçülebilir türden sonuçlarıdır. Hedefler; ulaşılabilir, açıkça anlaşılabilir, kendine özgü ve belli bir zaman dilimine bağlı olmalıdır. Amaç cümlesini belirleyen hedefler elde edildiğinde, amaca ulaşılmış demektir.



Şekil 1. Stratejik Planlamaya Seçenekli Gelecek Yaklaşımı

Başarım göstergeleri birer iç eğilimdir. Bir kurumun ne derecede iyi başarım gösterdiğini belirleyen kritik göstergelerdir. Herbir gösterenin önemi tartışılmalı ve kurumun başarımını değerlendirebileceğine inanılan, yeterli sayıda gösterge belirlenmelidir.

Her kurumun yeterlik profilinde güçlü ve zayıf yanlar vardır. Güçlülük kurumun çekici olmasını artıran, zayıflık ise çekiciliğini azaltan etkenler olarak düşünülebilir. Bu tanımlamada amaç, planlama modelinde, birinci yinleme sonunda geliştirilen stratejik tercihler ile, güçlü ve zayıf yanların karşılaştırmasını yapabilmektir. Planlama sürecinde kurumun içsel çözümlemesi yapılırken, uzmanların “neden, ne ve kim” ölçütleri içinde düşünülmesi önerilmektedir.

Dışsal Çözümleme

Etkin bir stratejik uzun dönemli planlama; sorunlar ve endişeler kavramlarının doğru ve kesin tanımlarının ve açık ifadelerinin yapılmasını gerektirir. Amaçlar için konular; eğilimler ve olaylar şeklinde ele alınabilir. Eğilimler; zaman içerisinde ölçülebilen, ya da kestirilebilen bir dizi sosyal, teknolojik, ekonomik ve politik karakterlerin sözlü ya da sayısal ifadeleridir. Bu ifadeler genel değişim doğrultuları olup, zaman içerisinde yavaş yavaş oluşması toplumu değişime zorlayan güçleri simgeler. Eğilim bilgileri, geleceği tanımlamak, ya da gelecekteki olayları kestirmek için kullanılır.

Olaylar; geleceği geçmişten farklı yapabilecek, birbirinden ayrı ve kabul edilebilir geçeriği olan oluşlardır. Bir planlama problemini oluşturma, her kategorideki değişimleri ölçebilen bir dizi “eğilimler” oluşturmamın yanısıra, bir dizi “gelecek olaylar” geliştirerek; şayet bunlar gerçekleşecek olursa, eğilimler üzerindeki etkilerini ölçebilmeyi gerektirir. Eğilimler ve olaylar, dış çevredeki değişim güçleri ile ilgilidir. Eğilimler ile olayların kesişmesi, kurumun geleceğini etkileyen çevre güçlerini gösterirler. Gelecek yalnızca çevresel değişim ile belirlenmez, karar vericilerin müdahalesi de geleceği etkileyebilir. Bu üç öge; eğilim, olay ve insan müdahalesi, gelecek için model kavramının temelini oluşturur. Özetle, dış çözümleme, kritik eğilimlerin ve potansiyel olayların tanımını, zaman içerisinde eğilim düzeylerinin ve olay olasılıklarının kestirimini kapsar.

Eğilim ve olayların nasıl tanımlanacağı ve geliştirileceği, eğilim ve olayların öngörülerinin nasıl yapılacağı Morisson (1990-b) tarafından ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Karşı Etki Çözümlemesi:

Karşı etki çözümlemesi, öngörölmüş eğilimler ve olaylar arasında karşılıklı olarak nedensel bağıntıyı araştırır. Önceden meydana gelmiş bir olayın, öngörölmüş diğeri eğilim ve olayları nasıl etkileyeceği sorusu cevaplanarak çözümleme yapılır. İlişkiler tanımlandıktan sonra, olayların hangi olasılıkla diğeri olaylardan önce ya da sonra ortaya çıkacağı kestirilebilir ve olayların, önceden kestirilen sıra ile meydana gelmesi beklenebilir. Bu çözümleme ile, bir olayın ortaya çıkmasının, başka olayların ortaya çıkma olasılıkları üzerindeki etkileri ölçülebilir, gelecekteki olayların birbirleri ile karşılıklı olarak nasıl bir ilişki içerisinde olacakları anlaşılabilir. Eğer olaylar öngörülen biçimde ortaya çıkacak olursa, kurum, çevresini belirleyici bir rol oynayabilecek; kurumun seçenekli geleceği daha sağlıklı biçimde belirlenerek geliştirilecek olan gelecek senaryolarındaki rolü netleşecektir. Senaryoların amacı, planlılara, her bir seçenekle ilgili stratejik tercihler geliştirirken yardımcı olmaktır. Senaryolar, olası geleceğe ilişkin metinlerdir.

Eğilim-Etki ve Olay-Etki Çözümlemeleri

Öngörülen eğilim ve olayların, kurumun görevi, başarımları göstergeleri ve kurumun güçlü ve zayıf yanları üzerindeki etkileri araştırılarak, belirlenmiş olan eğilim ve olayların önemi değerlendirilir.

Uzun Dönemli Plan Geliştirme

Bir kez en olası gelecek ve seçenekli gelecekler kestirildikten sonra, kurumun üst yöneticilerine, uzun dönemli planlamaya esas olacak politik tercihler konusunda yardıma hazır duruma gelinir. Her bir politik tercih bir dizi ölçüt ile değerlendirilir. Bu ölçütlere göre elde edilen politik tercihi uygulamak için gerekli olan plan ortaya konur. Uzun dönemli stratejik planlama dinamik ve yinelenmeli bir süreç olduğu için, sürekli olarak içsel ve dışsal çözümlemelerdeki tanımlamalarda değişiklik yapılması sözkonusu olmaktadır.

Türk Yükseköğretiminin Planlanması

Demokratik toplumlarda, yükseköğretim planlamasının ilk amacı, eğitim hizmeti sunulurken, herkese fırsat ve olanak eşitliği sağlamaktır. İkinci amaç, ülkenin gereksinime duyacağı insan gücünü esas alarak, eğitim-öğretimi buna göre yönlendirmek ve gerçekleştirmektir. Ülkemiz çeyrek yüzyıl önce, ilk planlı kalkınma politikasını uygulamaya başlamışsa da; eğitimi, özellikle yüksek öğretimi planlama girişimleri son onbeş yılda yoğunluk kazanmıştır. 1981 yılına kadar, yükseköğretimdeki

gelişme planları DPT tarafından yapılmış, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'ndan sonra, Yükseköğretim Kurulu ((YÖK)'na da planlama görevi verilmiştir (Adem, 1989).

YÖK son on yılda, DPT'nin beş yıllık kalkınma planlarında öngördüğü, yükseköğretimde okullaşma oranlarını ve işgücü açığı bulunan alanlarda eleman yetiştirilmesi hedeflerini dikkate alarak; üniversitelerin kontenjanlarını artırmıştır. Kontenjan artışının sonucu olarak, öğrenci sayıları artmış ve dolayısıyla, fiziki yatırımları artırma ve öğretim elemanı yetiştirme gereksinmesi ortaya çıkmıştır. YÖK, bu gereksinimleri dikkate alarak, yıllık bütçe planlarını daha gerçekçi biçimde yapmıştır (YÖK Plan-Bütçe Raporları 1989-92). Sorunun bir yıllık bütçe çalışmaları ile çözülemeyeceği, görünen bir gerçek olmasına karşın, uzun dönemde Türk Yükseköğretimini bekleyen geleceğin ne olacağı konusunda da herhangi bir çalışma yayımlanmamıştır.

DPT'nin tanımladığı bu hedefler doğrultusunda, üniversitelerin yurt dışında yaygınlaştırılması, politik tercih olarak ön plana geçmiş; öğrenci sayısındaki artışa paralel olarak üniversitelerin fiziki ve beşeri sermayesindeki artış istenilen düzeyde olamamıştır. Kaynakların dağılımı bir ana plan çerçevesinde yapılmadığından, kaynak dağılımında ilkelere, öncelikler ve ağırlıklar belirsiz kalmıştır. Sonuç olarak, ulaşılabilecek hedef belirlenmiş, yöntem konusunda ise bilimsellikten uzak, sezgi ve deneyimlere dayanan bir yol tercih edilmiştir. YÖK bünyesinde, DPT ile birlikte, geleneksel planlama yaklaşımı ile çalışmalar yapılmış, ancak bunun uygulanma şansı olmamıştır (YÖK, 1989). Çalışmanın sonuçları bazı konularda karar vericiler için yol gösterici olmuş; planda yer alan, yükseköğretimde mevcut durumun betimlenmesine ilişkin istatistikler karar verici organlar tarafından gereksinim duyuldukça kullanılmıştır. Bu çalışmadan başka, yeni yükseköğretim kurumları açma konusunda, yasama organlarının siyasi tercihleri sözkonusu olduğunda uzun dönemli planlama yapma gereği ortaya çıkmış, yeni kurulacak üniversiteler için 2012 yılına kadar fiziki, mali ve beşeri planlama yapılmıştır. Bu çalışma, yalnızca yasama organlarının kurmaya niyetlendiği üniversiteler için yapıldığından, stratejik planlama yaklaşımı kullanılmamıştır (MEB-YÖK 1991).

Burada en önemli konu, üniversitelerin görevleri, amaçları ve hedeflerinin yasa ve yönetmeliklerde en iyi biçimde tanımlanmasına karşın, uygulamaların tanımlardan uzak kalmasıdır. YÖK, üniversitelerin görevlerini yerine getirebilmelerini sağlayacak önlemleri almada yükümlü bir üst organdır. Bu nedenle, üniversitelerin mali, idari ve aka-

demik denetimini yapmanın yanında, uzun dönemli planlar yapmak ve uygulamak, YÖK'ün en önemli görevleri arasında yer almaktadır.

Bugüne, kadar, gerek DPT ve gerekse YÖK, görevler, amaçlar ve hedeflerden hareket ederek uzun dönemli bir ana plan hazırlamamıştır. Stratejik planlama bir yana, çevredeki değişimlerden bağımsız, geleneksel bir uzun dönem planlama çalışması dahi mevcut değildir. Bunun nedeni, yükseköğretimde siyasal iktidarların görüşlerinden bağımsız bir devlet politikasının mevcut olmayışında aranabilir. Ülke kalkınmasında yükseköğretimin önemi kabul edilmektedir; ancak, bugüne kadar devlet, yatırımlarda ülkenin fiziksel altyapının tamamlanmasına öncelik, vermiş yükseköğretimin bütçelerdeki ve ulusal gelir içindeki payı istenilen düzeyde gerçekleşmemiştir. Bu politikalar sürerken, mevcut kıt kaynaklarla ancak yükseköğretimin gerilemeden devamlılığını sağlamak ve sadece zorunlu yatırımları gerçekleştirmek, kısa dönemli hedefler olarak ele alınmıştır. Bu durumlar karşısında, uzun dönemli planlama yapmanın belkide bir yararı olmayacağı akla gelebilir; ancak bu, plan yapmamak için bir gerekçe olmamalıdır.

Kaynak kısıtı olmadığı varsayımı altında, tanımlanan görevleri yerine getirebilmek için, stratejik planlama yapılabilir. Planların uygulanmasıyla ülkenin kazançları ölçülebilir, ya da planın uygulanmaması sonucunda ortaya çıkacak kayıplar hesaplanabilir. Böylece, yükseköğretimden kısılan kaynakların yaratacağı alternatif maliyetlerin boyutları kestirilebilir. Herşeyden önce, stratejik planlama bir zorunluluk olarak görülmeli, kaynak kısıtı da gözönüne alınarak, seçenekli ve koşullara uyum sağlayan dinamik bir uzun dönemli plan yapılmalıdır.

Üst düzeyde, YÖK tarafından yapılması gereken bu uzun dönemli stratejik planın, önce en olası yaklaşımla ele alınması, ve daha sonra, seçenekli gelecek yaklaşımı ile geliştirilmesinde yarar görülmektedir. Henüz batı ülkelerinde de yeni olan, bu konuda uzmanlaşmanın zaman alacağı bir gerçektir. Bu yaklaşımla planlama yapabilmek için, kurumların yeniden örgütlenmesi, araştırma ve planlama birimlerinin, ekip çalışmalarına olanak verecek biçimde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Üst düzey planlamanın yanısıra, zaman kaybetmeden, üniversiteler düzeyinde de stratejik planlama çalışmalarının başlatılmasında yarar vardır. Ancak, üniversiteler YÖK ile eşgüdümlü olarak çalışmalarını yürütmeli, plandaki görev, amaç ve hedefler ana plandaki tanımlamalarla çalışmamalıdır.

Halen, iki üniversite, stratejik planlama ekipleri çalışmalarını sürdürmektedir. ODTÜ, üniversite içinde oluşturduğu bir ekiple kendi

stratejik planlamasını yapmaktadır. Yayımlanan ön raporda, bugüne kadar yapılan işler özetlenmiş; elde edilen ilk sonuçlar sunulmuştur. Bu çalışmada, seçenekli gelecekler öngörülmüş, dışsal ve içsel çözümler yapılmış, bazı senaryolar altında kurumun gelecekteki sorunları ve önlemler saptanmıştır. Bu çalışma, ülkemizde, üniversiteler için yapılmış ilk stratejik planlama çalışması olması bakımından önemlidir. Halen planlama çalışmaları sürmektedir (ODTÜ 1991). Fırat Üniversitesi de uzun dönemli planlarını hazırlamış, kendi üniversitesi için, 2000 yılına kadar gerçekleşmesi umulan hedefler belirlenmiştir.

Üniversitelerin planlama çalışmalarına girebilmeleri için, önce kurumun başarımlarını göstermelerinin hesaplanması gerekmektedir. Kritik başarımların göstermelerinin ölçülmesi için üniversitelerin öncelikle sağlıklı bilgi derleme ve erişim dizgesini kurması gerekmektedir. Bilgi işlem dizgeleri kurumla ilgili tüm bilgileri tutmalı ve üst düzey planlamanın gereksinimlerini karşılamalıdır. Üniversitelerin bilgi işlem dizgeleri tamamlanmadan, YÖK'ün stratejik planlama çalışmalarını sürdürmesinin oldukça güç olacağı söylenebilir.

SONUÇ

Planlamaya seçenekli gelecek yaklaşımı, özellikle yükseköğretim kurumlarının uzun dönemli planlarında daha iyi karar almasını kolaylaştırmayı amaçlar. Yükseköğretimin görevi konusundaki kavramların yeniden gözden geçirildiği çağımızda, önümüzdeki geleceğin, geçmişten oldukça farklı olacağı açıktır. Bu nedenle, planlamaya seçenekli gelecek yaklaşımı, bu belirsizliğin üstesinden gelmek için uygulanacak bir modeldir. Bu model özetle, deneyim ve çevre incelemesine dayanarak, sorunlar ya da endişeleri tanımlamayı, sorunları eğilimler ve olaylar biçiminde yapısalıştırmayı, eğilimler ve olayların "en olası" geleceğini kestirmeyi, bu eğilim, olay ve başarımların birbirleriyle olan ilişkisini değerlendirmeyi, uzun dönemli planlara dahil edilebilecek tutarlı, yaratıcı ve sağlam stratejik tercihleri önererek, akla uygun seçenekli senaryolar geliştirmeyi kapsar. Gelecekteki çevresel belirsizlik gizil olaylardan kaynaklanır. Geleceği kesin olarak kestirmek olası değildir; çünkü, belirsizlik, eğilimleri eksik algılamamın ve gizil olayların ürünüdür. Ancak, elde edilebilecek en iyi bilgilerin ışığı altında, olabildiğince akla yatkın seçenekli gelecekler sezilebilir ve beklenmeyen olaylar en aza indirgenebilir. Türk yükseköğretimi için, zaman kaybetmeden stratejik planlama yaklaşımı ile uzun dönemli planlar yapılmalıdır. Dünyadaki ve Türkiye'deki gelişmeler dikkate alınarak üst düzeyde, stratejik plan-

lama yaklaşımı ile uzun dönemli bir ana plan yapılmalı; buna paralel olarak üniversiteler de kendileri için, ana planın göstereceği hedefler doğrultusunda, stratejik planlama çalışmalarına başlamalıdır.

KAYNAKLAR

- Adem, M. (1989). "Yükseköğretimde Planlama ve Koordinasyon", Yüksek Öğretimde Gelişmeler, s. 149, TED Yayınları, Ankara
- Morrison, James L. William I.R., W.I. Boucher (1984). "Futures Research and the Strategic Planning Process: Implications for Higher Education", ASHE-ERIC Higher Education Research report, No. 9. Washington, D.C.: Association for the Study of Higher Education.
- Morrison, James L. (1990-a). "The Alternative Futures Approach to Long-Range Planning: A Handbook for Army Long-Range Planners", Washington, D.C.: Department of the Army.
- Morrison, James L. (1990-b). "The Alternative Futures Approach to Strategic Planning: A Handbook for Planners in Higher Education", International Strategic Planning Seminar, Saint Andrews University, Scotland.
- MEB-YÖK (1991). "Yükseköğretim Gelişme Planı 1992-2012", Ankara
- ODTÜ (1991). "Stratejik Planlama Çalışmaları Ön Raporu", Stratejik Planlama Komisyonu, Ankara.
- YÖK (1989-1992). "Yükseköğretim Kurumları Bütçe Teklifleri", Ankara
- YÖK (1989). "Yükseköğretim Ana Planı", K. Mutluer Başkanlığındaki YÖK Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara.