



**YÜKSEKÖĞRETİM PROGRAMLARI
BAĞLAMINDA YENİ NESİL ÜNİVERSİTE
GİRİŞİMLERİNİN İNCELENMESİ: ATATÜRK
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Güler BİÇİM

Doktora Tezi

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

2024

(Her hakkı saklıdır.)

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM PROGRAMLARI VE ÖĞRETİM BİLİM DALI

**YÜKSEKÖĞRETİM PROGRAMLARI BAĞLAMINDA YENİ NESİL ÜNİVERSİTE
GİRİŞİMLERİNİN İNCELENMESİ: ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**
(An Examination of New Generation University Initiatives in the Context of Higher
Education Programs: The Case of Ataturk University)

DOKTORA TEZİ

Güler BİÇİM

Danışman: Prof. Dr. Adnan KÜÇÜKOĞLU

Erzurum
Ocak, 2024

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Güler BİÇİM tarafından hazırlanan “Yükseköğretim Programları Bağlamında Yeni Nesil Üniversite Girişimlerinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Örneği” başlıklı çalışması 11/01/2024 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Kerim GÜNDOĞDU
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi

Danışman: Prof. Dr. Adnan KÜÇÜKOĞLU
Atatürk Üniversitesi

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Erdoğan KÖSE
Akdeniz Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Sinan KOÇYİĞİT
Atatürk Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Adnan TAŞGIN
Atatürk Üniversitesi

Bu tezin Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde belirtilen şartları yerine getirdiğini onaylarım.

.... / / 202..

Prof. Dr. Adnan KÜÇÜKOĞLU
Enstitü Müdürü

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Doktora tezi olarak sunduğum “Yükseköğretim Programları Bağlamında Yeni Nesil Üniversite Girişimlerinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Örneği” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

11 / 01 / 2024

Güler BİÇİM

☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması / patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun/.../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.

☐ Enstitü Yönetim Kurulunun/.../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.

TEŞEKKÜR

Doktora çalışmamın fikir aşamasından tamamlanma aşamasına kadar engin bilgi ve tecrübeleri ile her daim bana yol gösteren ve desteğini esirgemeyen, her aşamada yanımda olan değerli danışman hocam Prof. Dr. Adnan KÜÇÜKOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım. Tez savunmasında jüri üyesi olarak yer alan, değerli bilgileriyle ve yapıcı eleştirileriyle tezime büyük katkıları olan Prof. Dr. Kerim GÜNDOĞDU, Prof. Dr. Erdoğan KÖSE, Doç. Dr. Adnan TAŞGIN ve Doç. Dr. Sinan KOÇYİĞİT hocalarıma teşekkürlerimi sunarım. Tezimin uygulama aşamasında verdiği izinler ve doküman paylaşımı konusunda oluşturduğu uygun koşullar ile bana kolaylık sağlayan Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü'ne teşekkürlerimi sunarım.

Yükseköğretime başladığım süre boyunca yanımda olan aileme ve doktora çalışmamın sonuna kadar sabırla bekleyen oğlum Ayaz AKKILIÇ'a teşekkür ederim.

Güler BİÇİM

DOKTORA TEZİ

YÜKSEKÖĞRETİM PROGRAMLARI BAĞLAMINDA YENİ NESİL ÜNİVERSİTE
GİRİŞİMLERİNİN İNCELENMESİ: ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Güler BİÇİM

Ocak 2024, 300 sayfa

Amaç: Araştırmanın amacı yükseköğretim reform hareketleri doğrultusunda Atatürk Üniversitesi tarafından yürütülen Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi'nin amaçları, planları, uygulama ve değerlendirme süreçlerinin yeni nesil üniversite standartları bağlamında incelenmesidir.

Yöntem: Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Veri toplamak amacıyla görüşme ve doküman incelemesi, örnekleme yöntemi olarak amaçlı örneklem seçilmiştir. Amaçlı örneklemden ölçüt örneklemin seçildiği araştırmadaki katılımcılar; Atatürk Üniversitesi Rektör Yardımcıları, projeye katılan ilgili Dekanlar, proje danışmanlık ekibinden ilgili öğretim üyeleri, projede görev alan öğretim üyeleri, proje doğrultusunda kurulan yeni birimlerin yöneticileridir. Doküman incelemesi için belgeler, arşiv kayıtları, çalışma dokümanları, projeye yönelik tüm haberler ve açıklamalar, proje gelişim ve değerlendirme raporları, strateji belgeleri, çalıştay sonuç raporları incelenmiştir. Belirlenmiş olan katılımcılarla gerçekleştirilen görüşme ve yapılmış olan doküman incelemesiyle veriler toplanmıştır ve içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Bulgular ve sonuçlar: Araştırmada elde edilen bulgulara göre, Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi'nin *eğitim programına vurgu yapan misyonu açısından* gelişim gösteren alanları; 212 öğretim programının yenilenmesi, derslerin %13'ünün azaltılması, ulusal kredilerin azaltılarak yerine evrensel derslerin tasarlanması, kredi sayılarının %20 azaltılması ve ölçme değerlendirme sisteminin güncellenmesi şeklinde sıralanabilir. Atatürk Üniversitesi eğitim misyonuna vurgu yapan standartlar doğrultusunda değerlendirildiğinde, yeni nesil üniversite özellikleri taşımaktadır. Projenin eğitim misyonu açısından *gelişmeye açık yanları ise*; program izleme ve güncelleme uygulamalarının sınırlı olması, mezun izleme sistemlerinin bulunmaması ya da etkin ve verimli sonuçlar elde edilememesi, farklı öğretim yöntem ve tekniklerinin genele yayılım göstermemesi, akredite programı bulunmayan fakültelerin olması, akran değerlendirme uygulamalarının olmaması, eğitim, araştırma ve toplumsal katkı süreçlerinin birbiri ile ilişkili olarak yapılandırılmamasıdır. Projenin “araştırma” misyonu açısından *gelişim gösteren alanları*; araştırma stratejisi ve hedeflerine yönelik tanımlı süreçler ve uygulamaların bulunması, araştırma süreçlerine ilişkin izleme mekanizmalarının oluşturulmasıdır. *Gelişmeye açık yanlar ise*; araştırma süreçlerinin izlenmesine yönelik sonuçların yeteri kadar değerlendirilmeyerek iyileştirmelerin sınırlı düzeyde kalması, performans göstergelerinin izlenmesine yönelik bilgi yönetim sistemlerinin sınırlı düzeyde kullanılması, araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamaların sınırlı kalmasıdır. Projenin toplumsal katkı misyon alanı için *gelişim gösteren alanı*; toplumsal katkı stratejisi ve hedeflerine yönelik tanımlı süreçler ve uygulamaların bulunmasıdır. *Gelişmeye açık yanları ise*; toplumsal katkı süreçlerinin izlenmesine yönelik sonuçların yeteri kadar değerlendirilmeyerek iyileştirmelerin ve performans göstergelerinin izlenmesine yönelik bilgi yönetim sistemlerinin sınırlı düzeyde kullanılmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Yükseköğretim, yükseköğretim reformu, üniversite reformları, yeni nesil, yeni nesil üniversite

ABSTRACT

DOCTORAL DISSERTATION

AN EXAMINATION OF NEW GENERATION UNIVERSITY INITIATIVES IN THE CONTEXT OF HIGHER EDUCATION PROGRAMS: THE CASE OF ATATÜRK UNIVERSITY

Güler BİÇİM

January 2024, 300 pages

Purpose: The aim of the research is to examine the aims, planning, implementation and evaluation processes of the "New Generation University Design Transformation Project" carried out by Atatürk University in line with higher education reform movements in the context of new generation university standards.

Method: Case study, one of the qualitative research methods, was used in the study. Interviews and document analysis were used to collect data, and purposive sampling was selected as the sampling method. The participants in the research, in which criterion sampling was selected from purposive sampling, were the Vice Rectors of Atatürk University, relevant Deans participating in the project, relevant faculty members from the project consultancy team, faculty members involved in the project, and managers of new units established in line with the project. Documents, archive records, working documents, all news and explanations about the project, project development and evaluation reports, strategy documents, workshop result reports were analyzed for document review. Data were collected through interviews with the identified participants and document analysis and analyzed through content analysis.

Findings and Conclusions: According to the findings of the research, the areas of improvement in the New Generation University Design Transformation Project in terms of the educational mission are as follows: 212 renewal of the curriculum, reducing 13% of the courses, reducing national credits and designing universal courses instead, reducing the number of credits by 20% and updating the assessment and evaluation system. The aspects of the project that are open to improvement in terms of the educational mission are as follows: limited program monitoring and updating practices, lack of graduate monitoring systems or inability to obtain effective and efficient results, lack of dissemination of different teaching methods and techniques, faculties without accredited programs, lack of peer evaluation practices, lack of structuring education, research and social contribution processes in relation to each other. Areas of improvement in terms of the "research" mission of the project are the existence of defined processes and practices for research strategy and objectives, and the establishment of monitoring mechanisms for research processes. On the other hand, areas for improvement are as follows: the results of the monitoring of research processes are not evaluated sufficiently and improvements are limited, information management systems for monitoring performance indicators are used at a limited level, and practices for improving research competence are limited. The area of improvement for the social contribution mission area of the project is that there are defined processes and practices for the social contribution strategy and objectives. The areas open for improvement are the limited use of information management systems to monitor improvements and performance indicators by not sufficiently evaluating the results of the monitoring of social contribution processes.

Keywords: Higher education, higher education reform, university reforms, new generation, new generation university

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	i
ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ	xii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
Giriş	1
Araştırmanın Problemi	3
Araştırmanın Amacı	4
Araştırmanın Sınırlılıkları	5
Tanımlar	5
İKİNCİ BÖLÜM	6
Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar	6
Yükseköğretim	6
Üniversite	8
Yükseköğretimin Gelişimi	9
İlk Üniversiteler ve Orta Çağ Dönemi	9
Geleneksel Üniversiteler ve Orta Çağ Sonrası Dönemi	11
19. Yüzyıl	15
Türkiye’de Yükseköğretimin Gelişimi	18
Cumhuriyet Öncesi Dönemde Yükseköğretim	19
Cumhuriyet Sonrası Dönemde Yükseköğretim	23
Yükseköğretim Reform Girişimleri	35
Avrupa Yükseköğretim Reformları	35
Amerika Yükseköğretim Reformları	48
Asya Yükseköğretim Reformları	52
Yeni Nesil Üniversite	61
Birinci Nesil Üniversiteler	62
İkinci Nesil Üniversiteler	64

<i>Üçüncü Nesil Üniversiteler</i>	69
<i>Girişimci Üniversite</i>	78
<i>Tematik Üniversite</i>	82
Sıralama Kriterleri ve Ağırlıkları	85
<i>Oxford Üniversitesi</i>	92
<i>Stanford Üniversitesi</i>	98
<i>Princeton Üniversitesi</i>	103
<i>Michigan Üniversitesi</i>	105
<i>Boston Üniversitesi</i>	108
<i>Regent's Koleji</i>	109
<i>Alverno Koleji</i>	111
<i>General Motors Üniversitesi</i>	112
Türkiye'de Yeni Nesil Üniversiteler	113
<i>Sabancı Üniversitesi</i>	116
<i>Orta Doğu Teknik Üniversitesi</i>	121
<i>Koç Üniversitesi</i>	128
İlgili Araştırmalar	143
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	159
Yöntem	159
Araştırma Yöntemi	159
Örnekleme Yöntemi	160
Veri Toplama Teknikleri	163
Doküman İncelemesi	166
Süreç/Araştırmacının Rolü	171
Nitel Verilerin Çözümlemesi ve Analizi	172
Geçerlilik ve Güvenirlilik	175
İş-Zaman Süreci	178
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	179
Bulgular	179
Doküman İncelemesi Sonucunda Elde Edilen Bulgular	179
YNÜTDP'nin Reform Amaçlarına Yönelik Bulgular	179
YNÜTDP'nin Reform Planlarına Yönelik Bulgular	184
YNÜTDP'nin Reform Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bulgular	202
Görüşmeler Sonucunda Elde Edilen Bulgular	212
BEŞİNCİ BÖLÜM	231

Sonuç ve Tartışma	231
Öneriler	255
KAYNAKLAR	261
EK-1. Uzman Görüş Formu	280
EK-2. Görüşme Soruları.....	281
EK-3. Gönüllü Katılım Formu	283
EK-4. İzin Belgeleri	284
EK-5. YÖKAK Verileri	285
ÖZGEÇMİŞ.....	286



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. <i>Bologna Deklarasyonu Katılımcı Ülkeler (Yalı, 2017)</i>	38
Tablo 2. <i>Birleşik Krallık Dünya Üniversite Sıralaması (THE, 2023)</i>	42
Tablo 3. <i>Almanya Dünya Üniversite Sıralaması (THE, 2023)</i>	43
Tablo 4. <i>Danimarka Dünya Üniversite Sıralaması (THE, 2023)</i>	47
Tablo 5. <i>ABD Yükseköğretim Dünya Sıralaması (THE, 2023)</i>	49
Tablo 6. <i>Singapur Dünya Üniversite Sıralaması (THE, 2023)</i>	53
Tablo 7. <i>Singapur'da Yıllara Göre Yapılan Reform Düzenlemeleri (MOE, 2022)</i>	54
Tablo 8. <i>Japonya Dünya Üniversite Sıralaması (THE, 2023)</i>	55
Tablo 9. <i>Hong Kong Dünya Üniversite Sıralaması (THE, 2023)</i>	56
Tablo 10. <i>Hong Kong'ta Yıllara Göre Yapılan Reform Düzenlemeleri</i>	57
Tablo 11. <i>Çin Dünya Üniversite Sıralaması (THE, 2023)</i>	59
Tablo 12. <i>İkinci Nesil ve Üçüncü Nesil Üniversitenin Ayırt Edici Nitelikleri (Wissema, J.G., 2014).</i>	70
Tablo 13. <i>ARWU Sıralama Kriterleri ve Ağırlıkları (Yavuz & Yaman, 2011)</i>	86
Tablo 14. <i>URAP Sıralaması (URAP,2022)</i>	87
Tablo 15. <i>2022-2023 URAP Türkiye Sıralamasında Kullanılan Göstergeler (URAP, 2023)</i>	88
Tablo 16. <i>THE Sıralamasının Alt Parametreleri ve Ağırlıkları (Aydın, 2019)</i>	89
Tablo 17. <i>SCImago Üniversite Sıralaması (www.scimagoir.com, 2022)</i>	114
Tablo 18. <i>Türkiye'de Üniversitelerin 2023 Dünya Sıralamalarındaki Yeri (THE, QS)</i>	115
Tablo 19. <i>Yeni Nesil Üniversite Standartları</i>	168
Tablo 20. <i>Atatürk Üniversitesi Değer Sunumu Tercihleri (Yeni Nesil Üniversite Yapısal Dönüşüm Uygulamaları Raporu, 2019, s.17).</i>	180
Tablo 21. <i>Tekonokent Verileri Toplam Değerler (Teknokent Veri Ofisi, 2022)</i>	204

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Yükseköğretimin Görevleri (Baskan, 2000; Kwiek, 2002).....	7
Şekil 3. 1973-1975 Tarihleri Arasında Kurulan Üniversiteler.....	31
Şekil 4. Toplam Üniversite Sayısının Yüzdeleri (YÖK, 2022).....	33
Şekil 5. Uyruklarına Göre Uluslararası Öğrenciler (YÖK, 2021)	34
Şekil 6. Prag Bildirisi Yükseköğretimde Öncelikli Alanlar (YÖK, 2010)	40
Şekil 7. Almanya Yükseköğretim Reformları (https://eurydice.eacea.ec).....	44
Şekil 8. Latin Amerika 'da Yükseköğretim Dönüşüm Süreci (Guadilla, 2003)	50
Şekil 9. Çin 'de Yükseköğretim Reformu Doğrultusunda Yapılan Uygulamalar(Tao, 2022)...	58
Şekil 10. Üçüncü Nesil Üniversite Sekizgeni (Wissema, 2014)	71
Şekil 11. Bilgi Tekerleği (Wissema, 2014, s.44)	76
Şekil 12. Girişimci Üniversite Şeması (Peterka, 2011).....	79
Şekil 13. THE Sıralama Parametreleri (Aydın, 2019)	89
Şekil 14. QS Sıralama Sistemi Ağırlıkları.....	90
Şekil 15. QS Dünya Üniversite Sıralaması 2023 (QS, 2023).....	91
Şekil 16. THE Sıralamasında Oxford Üniversitesinin Yıllara Göre Sıralamadaki Yeri	92
Şekil 17. Oxford Üniversitesi Personele Yönelik Stratejik Planın Temel Noktaları.....	94
Şekil 18. Oxford Üniversitesi Eğitim Hedefleri (www.ox.ac.uk , 2023)	97
Şekil 19. THE Sıralamasında Stanford Üniversitesinin Yıllara Göre Sıralamadaki Yeri	98
Şekil 20. THE Sıralamasında Princeton Üniversitesinin Yıllara Göre Sıralamadaki Yeri ...	103
Şekil 21. Projelerde Öncelikli Alanlar (https://umich.edu/about/).....	105
Şekil 22. Michigan Üniversitesi Sanat Fakültesi Odakları.....	106
Şekil 23. URAP Üniversite Sıralaması (URAP, 2021-2022-2023).....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Şekil 24. Temel Geliştirme Programı (www.sabanciuniv.edu.tr)	118
Şekil 25. Ar-Ge 'ye Harcanan Bütçe Oranı En Yüksek Olan Üniveriteler (YÖK, 2022)	120
Şekil 26. Ar-Ge 'ye Harcanan Bütçe Oranı En Yüksek Olan Üniversteler (YÖK, 2022)	127
Şekil 27. Ar-Ge 'ye Harcanan Bütçeye Göre Üniversitelerin Dağılımı (YÖK, 2022) .	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Şekil 28. Dünyanın En İyi Üniversiteleri Türkiye Sıralaması 2022 (THE, QS)	129
Şekil 29. Koç Üniversitesi Araştırma Merkezleri (www.ku.edu.tr)	133
Şekil 30. Hakemli Dergilerde Öğretim Üyesi Başına Düşen Makale Sayısı (YÖK, 2022)	134

Şekil 31. Ödül Alan Öğretim Elamanı Sayısının Fazla Olduğu Üniversiteler (YÖK, 2022) .	134
Şekil 32. Öğrenci Başına Yapılan Cari Harcama Miktarı (YÖK, 2022)	136
Şekil 33. Amaçlı Örneklem Teknikleri (Balci, 2013).....	161
Şekil 35. İçerik Analizi Basamakları(Johnson & Onwuegbuzie, 2004).....	172
Şekil 36. İçerik Analizi Tekniklerinin Kullanılma Nedenleri (Yıldırım & Şimşek, 2011)	174
Şekil 37. Tezin Tümüne Ait İş-Zaman Süreci	178
Şekil 38. Yedi Katmanlı Yönetişim Modeli (Dönüşüm Projesi Raporu, 2017, s.21).....	182
Şekil 39. Öncelikli Projeler (Yapısal Dönüşüm Uygulamaları Raporu, 2019)	184
Şekil 40. Yeni Nesil Diller Okulu Projesi (Dönüşüm Projesi Sonuç Raporu 2017, s.165)....	186
Şekil 41. Katmalı Yönetişim Yaklaşım (Dönüşüm Projesi Almancağı (2019)).....	189
Şekil 42. ATA-KÖK Sistemi (Dönüşüm Projesi Raporu (2017)).	190
Şekil 43. Öğrenme Mükemmeliyeti Modeli (Proje Sonuç Raporu, 2017, s.228)	193
Şekil 44. Yeni Nesil Yüksek Lisans Tasarımı (Proje Sonuç Raporu, 2017, s.216)	195
Şekil 45. Uluslararasılaşma Odağı (Dönüşüm Projesi Sonuç Raporu, 2017, s.164).....	196
Şekil 46. Dijital Üniversite Planı (Dönüşüm Projesi Raporu, 2017, s. 20).....	197
Şekil 47. Dijital Öğrenme Ortamlarına Yönelik Projeler (Dijital Üniversite Dönüşümün Yol Haritası, 2022)	198
Şekil 48. Dijital Araştırma Ortamlarına Yönelik Projeler (Dijital Üniversite Dönüşümün Yol Haritası, 2022).	198
Şekil 49. Ulusal Patent Başvuru Sayıları (Akademisyen) (AÜ Teknokent Veri Ofisi).....	203
Şekil 50. Princeton Üniversitesinin Öncelikli Araştırma Alanları (www.princeton.edu).....	207
Şekil 51. Atatürk Üniversitesinin Dönüşüme Neden İhtiyaç Duyduğuna Yönelik Görüşler..	214
Şekil 52. Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesinde Tamamlanamayan Projeler.	217
Şekil 53. Projede Karşılaşılan Zorluklar	220
Şekil 54. Projenin Genel Olarak Değerlendirilmesi	222
Şekil 55. Yeni Nesil Üniversite Anlayışına Yönelik Görüşler	225
Şekil 56. Yeni Nesil Üniversite Anlayışına Yönelik Görüşler	226
Şekil 57. Yeni Nesil Üniversite Anlayışına Yönelik Görüşler	227

KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

AGEP	: Akademik Gelişim Programı
APSİS	: Akademik Performans Değerlendirme Süreç Yönetim Sistemi
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
ATASAM	: Astrofizik Araştırma ve Uygulama Merkezi
ATASEM	: Atatürk Üniversitesi Sürekli Eğitim Ve Araştırma Merkezi
AÜ	: Atatürk Üniversitesi
BAP	: Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü
BAUM	: Bilgisayar Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi
BTO	: Bilgi Transfer Ofisi
CWLP	: California Dünya Dil Projesi
DAG	: Doğu Anadolu Gözlemevi
DAYTAM	: Doğu Anadolu Yüksek Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi
FSMH	: Fikri Sınai Mülkiyet Hakları
ODTÜ	: Ortadoğu Teknik Üniversitesi
ORPA	: Princeton Araştırma ve Proje Yönetimi Ofisi
PGKO	: Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi
ROMER	: Robotik ve Yapay Zekâ Teknolojileri Uygulama ve Araştırma Merkezi
SKH	: Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri
SNAP	: Stanford Network Analysis Project
STEP	: Stanford Öğretmen Eğitimi Programı
TDK	: Türk Dil Kurumu
TTO	: Teknoloji Transfer Ofisi
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜRKAK	: Türk Akreditasyon Kurumu
TPYDO	: TEKNOKENT Proje Yönetim ve Danışmanlık Ofisi
TYYÇ	: Türkiye Yükseköğretim Yeterlikler Çerçevesi
TTŞ	: Teknoloji Transfer Şirketleri
YNÜ	: Yeni Nesil Üniversite
YNÜTDP	: Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu
YÖKAK	: Yükseköğretim Kalite Kurulu

BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

Bilginin tüm boyutlarıyla liberalleştiği, bireyler ve kurumların üniversite bağlamı dışında bilgiye ulaşabildiği ve bilgiyi üretebildiği dijital bir çağ başlamıştır. Üniversiteler; küreselleşme, teknolojik gelişmeler, değişen ekonomik ve demografik koşullar ulusal ve uluslararası beklentilerin çeşitlenmesi (Hannon, 2013), bilgi toplumundan ağ toplumuna geçiş, paradigma değişimi ve salgın hastalıklardan kaynaklı öğretimsel ihtiyaçların güncellenmesi gibi nedenlerle bir dönüşüm süreci içerisine girmişlerdir. Üniversitelerin geçirmiş oldukları dönüşüm ile misyonları değişmiş, önceden eğitim ve araştırma olarak iki temel başlıkta toplanan misyona yeni misyonlar eklenmiştir (Doğramacı, 2000; Valimaa & Hoffman, 2008).

Üniversitelerin pazar ve bilgi tabanlı ekonomide önemli bir konuma gelerek (Delanty, 2001) teknoloji transferini sağlaması, yenilikçi süreçlerin merkezi olması, bilgiyi ticarileştirmesi, iş birliği ağları oluşturmaları (Hannon, 2013; Lazzeroni & Piccaluga, 2003), demokratik ilkelerin toplumlarda benimsenmesini temin etmesi (Çetinsaya, 2014), toplumun modernleşmesine katkı sağlaması, yaşam boyu öğrenme ihtiyacını karşılaması, yerel ve bölgesel girişimlere katkı sağlaması, ulusal yenilik sisteminin önemli bir bileşeni hâline gelmesi, yetişmiş insan kaynağı sağlaması, ekonomik büyümeyi desteklemesi ve disiplinlerarası çalışmalar yürütmesi beklenmektedir (Agrawal, 2001). Üniversiteler artan beklentiler nedeniyle geleneksel üniversite yapısından uzaklaşarak dönüşüm sürecine girmiştir ve üniversitelerin misyon ve vizyonları *yeni nesil üniversite* hedefini kapsayacak şekilde yeniden tanımlanmıştır.

Üniversiteleri dönüşüm sürecine birden çok kuvvet sevk etmiştir. Bunlardan ilki ve en önemlisi uluslararası araştırmalar ve akademik çalışmalar yapmayı hedefleyen birçok üniversitenin ihtiyaç duyduğu bütçeye ulaşamaması yani ayrılan bütçenin yapılacak araştırmanın maliyetini aşıyor olmasıdır. Bu nedenle üniversiteler finansman ihtiyacını karşılayabilecek şirketlerle iş birliği yapmaya başlamıştır. Kurulan iş birliği ile akademik ve endüstriyel araştırmalar birbirine geçmiştir; bu durum devlet ve üniversite arasındaki ilişkinin değişmesine neden olmuştur (Wissema, 2014). Böylece devlet ile üniversite arasındaki ilişki, sadece mikro boyuttaki araştırmaların desteklenmesi ve ülkenin ihtiyaç duyduğu nicelik ve nitelikte insan gücünün yetiştirilmesine yönelik bir iş birliğinin kurulmasıyla sınırlı kalmıştır.

Bu sınırlı iş birliğinin sonucu olarak üniversiteler ihtiyaç duyulan nitelikli insan gücünü yetiştirirken *piyasaya uyumlu* bölümlere ağırlık vermeye başlamışlardır.

Piyasa ekonomisinin ağırlığının artırması kamu yönetiminin düşünce ve uygulamalarını değiştirmiştir. Üniversite araştırmalarına kamu finansmanı sağlayan hükümetler, üniversiteye olan bakış açısını değiştirmiştir ve piyasaya egemen olan “bilim ve teknolojiye” ulaşmak amacıyla kendi araştırma merkezlerini kurmaya başlamışlardır. Özellikle kamu yükseköğretim kurumlarının özel ulusal kurumlar, ulusal ve yabancı ortaklı sertifika merkezleri, yabancı sanal eğitim sağlayıcılar, karma eğitim hizmeti kurumları gibi rakiplerinin çıkmasıyla birlikte araştırma merkezleri çoğalmıştır. Kendi araştırma merkezleri olan üniversiteler özerkliğini büyük oranda kazanmaya başlamış ve böylece kamuya hesap verme sorumluluğundan biraz uzaklaşmıştır (Arap, 2010; Aypay, 2003; Tekeli, 2003; Wissema, 2014).

Üniversitelerin araştırma merkezleri sayesinde piyasaya yönelik “müşteri merkezli şirketler gibi bürokrasiyle yönetilen ticari yerler” hâline gelmeye başlamasıyla kamu üniversiteleri daha girişimci olmaya başlamıştır ve *pragmatik üniversiteye* doğru bir yönelme olmuştur. Böylece üniversite anlayışı ön plana çıkan rollerine göre değişim göstermiştir. Bu değişimler üniversitenin entelektüel kimliğini, ekonomik kalkınmadaki rolünü ve toplumsal dinamikleri harekete geçirmedeki potansiyel gücünü ön plana çıkarmıştır (Pike, 2012). Ayrıca üniversitelerde bilimsel ve teknolojik alanlarda gerçekleştirilen yenilikler, sürdürülebilir kalkınmanın, sosyoekonomik gelişimin anahtarı olmuştur ve *pazar merkezli fikirlere odaklanmış üniversite* kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu tip üniversiteler, girişimci üniversite olmanın gereği olarak, mali ihtiyaçları için “üniversite-sanayi” işbirliği çerçevesinde piyasaya yönelik bilimsel araştırmaların ve ticari ürünlerin üretilmesi karşılığında piyasadaki finans sağlamaya başlamıştır (Arap, 2010; Colombelli vd., 2021; Matlay, 2008).

Pragmatik üniversitede “bilgi” kavramına bakış açısı da değişmiştir, önceden *amaç* olarak görülen bilgi anlayışı, yerini pazar mantığı çerçevesinde alınır-satılır bir meta olarak görülen bilgi anlayışına bırakmıştır. Bilginin hızla alınıp satılmasıyla uluslararası geçerliliği ve saygınlığı olan diplomalara sahip olmak önemini hızla yitirirken, gelişen teknoloji ve yaşanan değişime paralel bir biçimde kendini yenileyebilmek ve sürekli olarak geliştirebilmek için hayat boyu öğrenme kavramı ön plana çıkmıştır (Leask, 2004; Stier, 2006; Tekeli, 2003). Ayrıca bilişim teknolojisinin araştırmalarda, eğitim-öğretim hizmetlerinin sunulmasında ve sanal eğitimde etkin olarak kullanılması pragmatik anlayışı beslemiştir. Bilişim teknolojisinin dijital ve çevrim içi platformlarda örgün, uzaktan ve sanal yükseköğretim programlarının yürütülmesinde etkin olarak kullanılması, yetkinlik temelli sertifika anlayışının gelişmesi, yükseköğretim hizmetinin daha çok öğrenciye, daha değişik ortamlarda, daha etkin ve verimli

olarak sunulabilmesinin mümkün olması üniversite anlayışının değişmesine neden olan diğer etkenlerdir.

Yükseköğretimdeki değişimin diğer bir nedeni de üniversitelerin *uluslararasılaşmaya* başlaması, özellikle gelişmiş ülkelerdeki üniversitelerin en iyi uluslararası öğrenci ve araştırmacıları bünyesinde barındırmak için yarışmasıdır (Paige, 2005; Qiang, 2003). Uluslararasılaşmayla birlikte üniversiteler sadece ulusal değil uluslararası öğrenci ve araştırmacıları bünyesine kazandırmak için rekabet etmeye başlamışlardır (Sawir, 2013; Stier, 2006). Üniversitelerin küresel alanda rekabet edebilmesi, sürekli yenilenmesi, özgün ve yaratıcı düşünceyi geliştiren çok yönlü bir yapıya sahip olması için yükseköğretim sistemleri değişime zorlanmıştır. Bunun yanında küresel rekabet hızıyla birlikte üretilen bilginin ürüne dönüştüğü, kullanıldığı ve hemen güncellendiği günümüzde, bilgiye anında ulaşılabilecek bir sisteme ve altyapıya sahip olan üniversitelerin daha çok tercih edilmesi nedeniyle üniversiteler misyon bakımından geçirmek zorunda kaldıkları değişimi altyapısal olarak da gerçekleştirmeye zorlanmıştır (Parlar, 2012; Tural, 2002).

Dünyada hızlı bir yükseköğretim dönüşüm sürecinin küreselleştiği bu dönemde, ülkemizde de yükseköğretim kurumları kamusal kaynakların yetersizliği ve artan beklentiler arasında sıkışarak gelir kaynaklarını çeşitlendirip arttırmak ve daha verimli yönetim modelleri geliştirmek için reform sürecine girmişlerdir. Yükseköğretimdeki büyümenin kaliteli ve ihtiyaç doğrultusunda devam etmesi, ülkemizin sahip olduğu nüfusun işgücüne katılım oranının artması, öğrenim düzeyinin yükseltilmesi, çalışan bireyin de bilgiye ulaşabilmesi gerekmektedir. Tüm bu beklentiler ise genelde eğitim sisteminin, özelde de yükseköğretim sisteminin esnek, açık ve güçlü olarak yeniden yapılandırılmasını zorunlu kılmaktadır (YÖK, 2006). Bu nedenle dünyada ve ülkemizde bulunan reform örneklerinin incelenmesi, en verimli ve uygun sürecin takip edilebilmesi için üniversite reform çalışmalarının detaylı bir biçimde analiz edilmesi ve ülke ihtiyaçları doğrultusunda dönüşüm sürecinin yürütülmesi oldukça önemlidir. Nitekim yapılan çalışmayla genelde yükseköğretim dönüşümüne, özelde ise Atatürk Üniversitesi dönüşümüne değinilmiştir. Bu bağlamda *yeni nesil üniversite* kavramı açıklanmıştır, reform süreci içerisindeki problemler sıralanmıştır, çözüm önerileri sunulmuştur ve yükseköğretimden beklenen verimin sağlanabilmesine yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Araştırmanın Problemi

Dünyada hızla yayılan yeni nesil üniversite anlayışıyla beraber yükseköğretim kurumları dönüşüm sürecine girmiştir. Yükseköğretimde başlayan dönüşüm ülkemizi de etkisi altına almış ve YÖK, Yükseköğretim Programları Danışma Kurulu ve Yükseköğretim Kalite Kurulu gibi kurulların kurulması başta olmak üzere pek çok konuda düzenlemeler yaptıktan

sonra sahip olduğu yetkiyi üniversitelere devrederek “yetki devri” sürecini başlatmıştır. Bu kararlar üniversite sistemlerinin kendi “kurumsal kapasitesini geliştirmesi ve güçlendirmesi” için insan kaynağı, araştırma, eğitim ve öğretim konuları başta olmak üzere birçok konuya ilişkin niteliği artırması ve karar süreçlerini hızlandırması amaçlanmıştır (YÖK, 2020).

Yetki devriyle birlikte ülkemizde dönüşüm süreci hızlanmıştır ve ülkedeki köklü üniversiteler bu sürece dâhil olmuştur. Atatürk Üniversitesi de yeni nesil üniversite girişimi olarak 2 Şubat 2018 tarihinde Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi’ni yürüterek reform sürecini başlatmıştır. Üniversitenin bilginin değere dönüştürülmesi ve araştırma performansının geliştirilmesi amacıyla yürütmeye başladığı proje kapsamında ortak akıl süreçleri işletilerek “eğitim, araştırma ve topluma katkı” misyon alanlarını harmanlanmış ve bütünsel bir Meta-Sistem tasarlanmıştır. Tasarımla birlikte kısa, orta ve uzun vadedeki eylem planları uygulamaya alınmıştır. Üniversitenin misyonu, vizyonu ve tüm uygulamaları *yeni nesil üniversite* bağlamında güncellenmiştir. Süreç içerisinde projenin sonuçlarının alınmaya başlanmasıyla gözler Üniversiteye çevrilmiştir ve yapılan uygulamalar önem kazanmıştır. Bu nedenle araştırmada Atatürk Üniversitesi uygulamaları detaylıca incelenmiştir. Ayrıca dünyada ve ülkemizde devam eden yükseköğretimdeki yeni nesil üniversite dönüşümüne öncü olabilecek uygulamaların neler olduğu, üniversiteleri nasıl etkilediği, yeni nesil üniversite olarak kabul edilen üniversitelerin misyonu, vizyonu ve uygulamaları da incelenmiştir. Alan yazında önemli bir yere sahip olan yeni nesil üniversite bağlamında yükseköğretim reformlarıyla ilgili çalışmalar tarandığında “Yükseköğretim reform hareketleri” üzerine kurulmuş çalışmaların daha çok yükseköğretimin gelişimine veya reform sürecinin tarihsel boyutuna vurgu yaptığı görülmektedir. Atatürk Üniversitesinin reform sürecinde amaçladığı ve hayata geçirdiği uygulamaların incelenmesiyle elde edilen sonuçların ülkemizde başlayan üniversite dönüşüm faaliyetlerine, üniversitelerin eğitim politikalarına yol göstermesi bakımından fark yaratacağı ve alan yazındaki ihtiyacı karşılayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı yükseköğretim reform hareketleri doğrultusunda Atatürk üniversitesi tarafından başlatılan “Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi”nin amaçları, planları, uygulamaları ve uygulama sonuçlarının *yeni nesil üniversite* standartları bağlamında incelenmesidir. Bu amaç paralelinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

- Atatürk Üniversitesi tarafından yürütülen “Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi”nin amaçları yeni nesil üniversite standartlarına uygun mudur?
- Atatürk Üniversitesi tarafından yürütülen “Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi”nin reform planları yeni nesil üniversite standartlarına uygun mudur?

- Atatürk Üniversitesi tarafından yürütülen “Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi”nin reform uygulamaları yeni nesil üniversite standartlarına uygun mudur?
- Atatürk Üniversitesi tarafından yürütülen “Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi”nin reform uygulama sonuçları yeni nesil üniversite standartlarına uygun mudur?

Proje Atatürk Üniversitesinin geleceğini ortak akılla tasarlamak, dönüşüm vizyonunu oluşturmak, stratejileri ve bunun için gerekli eylem planlarını belirlemek üzere tasarlanmış olup YÖK yetki devri sürecinde hızlanan yükseköğretim reform hareketlerine yön vermesi açısından önem taşımaktadır. Yapılmış olan bu inceleme sonucunda, genel olarak üniversite sistemi ve özelde ise Türkiye’de yükseköğretim sistemi için, reform programlarına yön verecek öneriler sunulması ve yeni nesil üniversite kavramına katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

- Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi’nin değerlendirildiği bu çalışmada, Atatürk Üniversitesinde öğrenim gören öğrencilerden projeye yönelik bakış açıları araştırma kapsamına alınmamıştır.
- Araştırmanın nitel kısmında yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular o katılımcılarla sınırlıdır.

Tanımlar

Çalışmanın bu alt bölümünde *yeni nesil üniversite* anlayışını reform kavramı çerçevesiyle çizebilmek amacıyla gerekli olan bazı alt kavramlar tanımlanmıştır. Bu kavramlar yeni nesil üniversiteler için önemli görülen bütçe, personel ve öğrenci kaynaklarına erişimde etkili olan “paydaş”, “iç paydaş” ve “dış paydaş” kavramlarıdır.

Paydaş: Paydaş, bir programın amaçlarına ulaşmada etkili olan ya da programın kararları ve eylemlerinden etkilenen taraf olarak tanımlanmaktadır (Argenti, 2000).

İç paydaş: Üniversitelerin iç paydaşları öğrencileri, akademik personeli, üniversitelerin araştırma kurumlarını ve idari personeli kapsamaktadır (Cornelissen vd., 2007).

Dış paydaş: Üniversitelerin dış paydaşları mezunlar, işverenler, işletmeler, devlet, aileler, meslek örgütleri ve toplum olarak sıralanabilir (Oktar & Çarıkçı, 2012).

İKİNCİ BÖLÜM

Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Yükseköğretim

Kökenleri Platon'un Academia'sına (M.Ö. 400), Aristoteles'in Lyceum'una (M.Ö. 387), Roma'nın özellikle retorik okullarına ve hatta bir araştırma kurumu niteliğini taşıması nedeniyle İskenderiya Müzesi'ne (M.Ö. 330- 200) kadar giden yükseköğretim; üniversite, akademi, teknik ve meslek yüksekokulları vb. eğitim kurumları tarafından planlanıp uygulanan bir öğretim sistemidir (Gürüz, 2001). Yükseköğretim tüm dünyada hızla genişlemekte olan bir alandır ve bu durum bölüm, akademisyen ve öğrenci sayısını da arttırmıştır. Artışla beraber sosyal bilimler, doğa bilimleri, mühendislik, sağlık bilimleri gibi alanlarda araştırmalar çoğalmış; hem nicel, hem nitel hem de kurumsal anlamda gelişmeler yaşanmıştır. Büyük bir sistem hâline gelen yükseköğretim kitlesel bir boyut kazanarak ulusal ölçekte yürütülen bir faaliyet değil, evrensel boyutta ele alınması gereken bir durum olmuştur.

Toplumların gelişmesi ve dönüşmesi sürecinde önemli rolü bulunan yükseköğretim kurumları geçmişten günümüze kadar bilgi, bilim, teknoloji ve toplumsal yapı içinde gelişerek varlığını sürdürmüştür. Bu nedenle yükseköğretimin toplumsal yapıyı geliştirmesi ve evrensel anlayışlar perspektifinde yeni görevler yüklenerek toplumsal ilerleme sağlaması beklenmektedir (Sarıkaya, 2019). Yükseköğretimden beklentilerin artmasıyla kurumlar misyonunu ve vizyonunu yenilemiş ve farklı stratejik planlarla yeni görevler üstlenmiştir (Güven, 2002). Yüklenen yeni görevler çerçevesinde yükseköğretim bilgi yaymanın ötesine geçerek dünyadaki yenilik ve değişimlere uygun bir biçimde gelişmeye başlamıştır. Kültürel çeşitliliği koruyup desteklemek, kültürler arasındaki anlayışın ve uyumun geliştirilmesini sağlamak, kültürlerin etkileşim hâlinde karşılıklı olarak zenginleşmesi üzerinde çalışmalar yürütmek, toplumsal ve küresel değişimlere paralel olarak toplumsal sorunlara çözümler üretmek, insanlığın yararına kullanılabilecek araştırmalar yapmak, yeni normlar ve fikirler yaratmak ve bunları topluma aktarmak görevlerden bazılarıdır (Etzkowitz & Zhou, 2008; Maassen & Cloete, 2006). Baskan (2000) ve Kwiek (2002) ise yükseköğretimin yenilenen görevlerini Şekil 1'deki gibi sıralamıştır.

Şekil 1. Yükseköğretimin Görevleri (Baskan, 2000; Kwiek, 2002)



Öztemel'e (2013) göre yükseköğretim kurumlarının Ar-Ge yoluyla katma değer yaratan bilgiler üretme ve üretilen bilginin topluma katkı sağlaması gibi görevleri bulunmaktadır. Başkan (2000) ise yükseköğretimin toplumsal katkı misyonunun ülkelerin ekonomik, toplumsal ve sosyal alanlarda kalkınmasının anahtarı olduğunun altını çizmektedir. Gürüz, (2001) üniversitelerin konu alanlarını ve tüm bilimsel faaliyetlerinin dünyanın, ülkenin ve özellikle toplumun beklentilerine göre belirlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Tekneci ile Cansız (2016) ve Uzkurt (2016) yükseköğretimin görevlerini; toplumsal sorunları ele alma, ekonomik, bilimsel, siyasal ve teknolojik değişimlere uyum sağlayarak toplumda yenilikçi kimseler yetiştirme ve araştırma bulgularının toplum yararına kullanma olarak sıralamıştır. Çünkü günümüz üniversiteleri toplumla bütünleşmiş, faaliyetleri toplum tarafından yönlendirilen, yaptıkları çalışmalar bakımından topluma olan sorumluluğu ne ölçüde yerine getirdiği denetlenen ve sahip olduğu her türlü imkân, tesis, teçhizat, bilgi birikimi ve insan gücünü girişimci bir zihniyetle değerlendirerek kaynak yaratan, modern işletmecilik teknikleriyle yönetilen kompleks yapıya sahip kurumlara dönüşmüştür (Gürüz, 2001).

McBurnie (2002), yükseköğretimin yeni görevlerine uluslararasılaşmanın da eklenmesi gerektiğinin altını çizmiştir. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki üniversitelerin ciddi bir uluslararası öğrenci ve araştırmacı kapasitesi bulunmaktadır. Üniversiteler için oldukça önemli olan başarılı öğrenci ve araştırmacıyı kendine çekme amacı sadece ulusal düzeyde değil uluslararası düzeyde bir rekabeti gerektirmektedir. Kurumda yürütülen araştırmaların, üretilen bilim ve teknolojinin, verilen eğitimin, kurumun yarattığı katma değer tanınırlığı uluslararası rekabette önde olmayı sağlayacaktır. Ayrıca ülkelerin ve kıtalar arası üniversitelerin ortak programlar geliştirerek uluslararası ortak diplomalar vermeleri de tanınırlığı artıran nedenlerdendir. Bu nedenle uluslararasılaşma üniversitelerin yeni görevleri arasında önemli bir yere sahiptir. Aydın (2010)

gelişmiş ülke üniversitelerinin uluslararasılaşmayla birlikte, başka ülkelerde yerleşke açtıklarını ve yerleşkelerdeki eğitim-öğretim ve derece verme etkinliklerinin hızlandırıldığını belirtmiştir.

Yükseköğretimden beklentilerin artması, yeni teknolojiler, değişik öğrenci profilleri (her yaş grubundan öğrenci, geri dönen ve çalışan öğrenciler, yaşam boyu öğrenme ideali), yükseköğretim kurumlarının çeşitlenmesi, şirket üniversiteleri ve sanal üniversitelerin açılması, küresel pazar odaklı rekabetçi yaklaşımların benimsenmesi gibi yenilikler yükseköğretim kurumlarını dönüşüme zorlamıştır (Erdem, 2016). Kurumlar beklentilere karşılık verebilmek ve sürekli değişen koşullara ayak uydurabilmek için dönüşüm sürecine girmişlerdir. Dijital teknolojilerin öğretimde kullanıldığı, var olan bilginin her an değiştiği, güncellendiği ve anlamını yitirdiği bilgi toplumunda kurumların varlığını sürdürmesi onların dönüşüm becerisine bağlıdır (Polat, 2006).

Üniversite

Latince kökeni “universitas” olan “üniversite”, ilk kullanıldığı anlamıyla “lonca” kelimesine karşılık gelen, ortak çıkarları olan bağımsız kişiler topluluğu anlamına gelmektedir (Erol, 2005; Öztunalı, 2001; Timur, 2000; Tekeli, 2003; Wissema, 2014). Orta Çağ Avrupa’sında kullanılan “univarsitas” modern anlamdaki “üniversite” teriminin tam karşılığı olmamaktadır. Çünkü öğrencilerin veya öğretmenlerin bir loncası anlamıyla kullanılan kavram, o dönemlerde genel olarak öğretmen ve öğrenci toplulukları gündemde olduğu için dernek ve kurum anlamında kullanılmıştır. İlk üniversiteler için kullanılan en doğru kavram ise “Studium Generale”dir (Rukancı & Anameriç, 2004). Ayrıca bu kavram, “universitas” kavramını da kapsamaktadır. Orta Çağ Avrupasında üniversitenin niteliğine göre bu ifade değişmektedir. Loncayı öğretmenler kurduysa “universitas magistrorum et scholarium” öğrenciler kurduysa “universitas scholarium” ifadeleri kullanılmaktadır (Öztunalı, 2001).

Yükseköğretim kurumlarının temel birimi olan üniversite, kendisine bağlı fakülte, yüksekokul, konservatuvar, meslek yüksekokulları ve enstitülerle bunların alt bölümlerinden oluşmaktadır. Değişen dünyadaki sorunlara çözüm arayan, meraklı, yaratıcı, çeşitli fikirlerin tartışıldığı, araştırıldığı, verilerin toplandığı ve analiz edildiği, yeni teknolojilerin ve projelerin üretildiği, popüler mesleklere yönelik programların açıldığı, bilginin sürekli güncellendiği, geleceğin liderlerinin ve topluma değer katabilen kimselerin yetiştirildiği bir eğitim ortamını destekleyen üniversiteler, öğrenim kaynaklarını genel olarak toplumun yararına sunan kurum olarak tanımlanabilir (Mok, 2003; Rüegg, 2004). Gürel’e (1995) göre üniversite; “evrensel kavrayışla pozitif bilimin, insan aklına ve uygarlığın bilgi birikimine duyulan güvenle geliştirildiği yenilendiği araştırma, aydınlanma kurumları” olarak tanımlanabilir.

Üniversiteler, entelektüel ve bilimsel değerleri öğretim ve araştırma yoluyla doğrudan ifade eden; aynı zamanda güçlü örgütsel değerleri (akademik ve kurumsal özerklik, akademik özgürlük vb.), etkili araçsal değerleri (bilgi toplumu içinde oynadıkları güçlü rol nedeniyle), sosyal ve kültürel değerlerin oluşumunda önemli ölçüde katkıda bulunan kurumlardır. Üniversitelerin temel görevi ise cinsiyet gözetmeksizin öğrencileri meslekler için eğitmek, bilimsel araştırmaları sürdürmektir (Maassen & Cloete, 2006; Scott, 2004). Nonaka ve Phillips'e (2017) göre üniversitelerin üç temel görevi vardır. Birincisi, bilimsel inceleme ve araştırmaya dayalı bilimsel bilgi üretimi ve bu bilgilerin yayılmasıdır. İkincisi, bu görevleri yerine getirecek yeni kadroları yetiştirmek, üçüncüsü ise ileride çeşitli mesleklere yönelecek olan öğrencileri, alanları ile ilgili genel ve akademik bir formasyonla desteklemektir.

Üniversiteler lider yetiştirmek için yüksek düzeyde eğitim veren, bilimsel araştırmalar yapan ve araştırma sonuçlarını toplum yararına sunarak hem sosyal hem de ekonomik kalkınmaya katkı sağlayan örgütlerdir. Üniversitelerin görevi üstlendiği misyonlardan hangisine ağırlık verdiğine göre şekillenmektedir (Altınok, 2008; Doğramacı, 2000; Erdem, 2006). Üniversitelerin temel görevleri, ülkede ihtiyaç duyulan nitelikli iş gücünü yetiştirmek; yaratıcı düşünen ve analiz yeteneği yüksek gelişmiş beyinlerin yetiştirmek; Ar-Ge kapsamında tarım, imalat, sağlık ve eğitim dâhil olmak üzere tüm sektörlerle bilgi ve teknolojiler geliştirilmek; üretim sürecine yansıyan bilgi birikimiyle sanayi ile iş birliği kurmak; bölgede sosyal-kültürel ve ekonomik gelişimi destekleyecek projeler gerçekleştirmek şeklinde sıralanabilir (Durukan, 2004; Sakınç & Bursalıoğlu, 2012).

Erdem'e (2013) göre üniversitelerin görevleri küreselleşme, uluslararasılaşma ve bilgi ekonomisi gibi toplumsal değişim dinamiklerine bağlı olarak sürekli değişmektedir. Bu duruma bağlı olarak üniversite misyonu, kimliği ve faaliyet alanı uygulamaları da değişmektedir; yaşanan değişim belirsizlik ve karmaşıklık yaratmaktadır. Karmaşadan kurtulmanın en iyi yolu ise üniversitenin asli görevi olan "araştırmayı" ve asli rolü "öncülüğü" temel alarak, toplumsal değişim dinamiklerini işlevsel kullanmaktır. Ancak bu sayede bireylerin gelişimini ve toplumsal kurumların sürekliliğini sağlayabilir. Aksi takdirde, üniversiteler sıradanlaşan kurumlar hâline geleceklerdir.

Yükseköğretimin Gelişimi

İlk Üniversiteler ve Orta Çağ Dönemi

İlk üniversiteler Antik Yunan filozoflarından Platon ve Aristoteles'in okullarının mirasından gelmektedir. Hatta üniversitelerin geçmişini bir araştırma kurumu özelliği de taşımasından dolayı, İskenderiye Müzesi'ne (M.Ö. 330-200) kadar götürmek mümkündür.

Platon ve öğrencisi olan Aristoteles'in kurdukları felsefe okullarında politik veya dini bir baskı olmaması nedeniyle bu okullarda var olan spekülâtif düşünce anlayışı ve sahip oldukları teşvik edici ortam, daha sonraları kurulan üniversitelerin yapısını önemli ölçüde etkilemiştir (Gürüz, 2001). Platon'a göre eğitimin amacı, bireylerin mutluluğunu da göz önünde bulundurarak ideal bir toplum düzeni yaratmak amacıyla, birbirleriyle uyum içinde yaşayan ve her biri belirli bir alanda uzmanlaşmış kimseler yetiştirmektir. Aristoteles ise, eğitimi belirli bir amaç ya da faydaya yönelik olmaksızın gerçeği arama çabası olarak görmektedir. Aristoteles'in bu görüşü Avrupa üniversite anlayışını asırlar boyunca derinden etkilemiştir (Gürüz, 2001).

Eğitimden alınan verimin artması ve üst düzey devlet yöneticilerinin yetiştirilmesi gibi ihtiyaçların ortaya çıkması, daha iyi eğitim verebilmek amacıyla okullar için yeni yapıların kurulmasını da beraberinde getirmiştir. Bu amaçla Çin'de 30 bin öğrenci kapasitesiyle İmparatorluk Akademisi (M.S. 250) kurulmuştur. Ayrıca Çin'de akademi sayısının ise 300'e ulaştığı ve akademilerde, edebi çalışmalar yanında, devlet bünyesinde çalıştırılacak bürokratlar için yapılan imparatorluk sınavına hazırlık öğretimi bilinmektedir. Roma İmparatorluğu'nda M.S. 100-200 yıllarında hukuk öğretimi için, Bizans İmparatorluğu'nda M.S. 425'te İstanbul'da Yunan ve Latin edebiyatı, hukuk ve felsefe eğitimi yapan okullar kurulmuştur. Bunun dışında Katoliklere ait manastır okulları, Ortodoks mezhebinin din adamlarını yetiştirmek amacıyla kurulan okullar, Musevi din adamlarını yetiştiren Yeshiva okullarını da bir bakımdan eski yükseköğretim kurumları olarak nitelendirmek mümkündür (Gürüz, 2001).

Dini eğitim de verilen bu okullar önemli kilise ya da manastır yakınlarında bulunmaktadır. Özellikle Antik Çağ'dan kalan kutsal metinlerin korunmasına odaklanan okullarda öğrencilerde yaş sınırının olmadığı ve ayrı ayrı sınıfların bulunmadığı bilinmektedir. Okullarda dört alanda öğretim yapılmaktadır ve dersler konulara göre değil kitaplara göre verilmektedir. Bu dersler; serbest sanatlar (mantık, retorik, gramer, aritmetik, geometri, astronomi ve müzik), kilise hukuku, tıp ve ilahiyattır. O dönemlerde ilahiyat, hukuk ve tıp alanında eğitim almak isteyenlerin önce serbest sanat bilgisi olması gerekmektedir (Gürüz, 2001; Marangoz, 2008).

Üniversitelerin kuruluşu uzun bir sürece yayılmıştır. Bu süreç boyunca bilgisini paylaşmak isteyen yetenekli insanlarla bu bilgiye ulaşmak isteyen kimseler bir araya gelmiştir. Yetenekli insanların bir araya gelmesi başka bilginleri de kendisine çekerek bir topluluk oluşturmuştur. Bu topluluklar okullar kurmuşlardır. Kilise ya da sivil otoriteler tarafından onaylanan okulun patronu ve kurucuları yine bu otoritelerdir. Otoritelere ait bir ya da iki okul vardır; örneğin Paris Üniversitesi o dönem yalnız felsefe ve ilahiyat ile öğretim yapmıştır (Wissema, 2014). Sonrasında üniversite olarak anılacak bu okullar grubu Papa'dan ve devletin

ileri gelenlerinden onay almadan varlığını sürdüremedikleri için başlangıçta katedrallerde ve manastırlarda kurulmuştur (Ülgen, 2010). Manastırlardaki bu okullarda kilise otoriteleri okutmanlara herkese açık dersler verebilmeleri için onay vermiştir ve böylece ilk üniversitelerin oluşumu ortaya çıkmıştır. Okutmanlar verdiği derslerle Avrupa çapında üne kavuşabilmiş ve kıtanın her köşesinden öğrenciyi kendine çekebilmiştir (Gürüz, 2001; Marangoz, 2008; Wissema, 2014).

Papazlar ve devlet yönetimi eğitimi tanrının ürünü olarak görüyordu ve kilisenin yararına olduğuna inanıyorlardı. Bu nedenle eğitimin gelişmesine ve yayılmasına sıcak bakıyorlardı (Charle & Verger, 2005). Ayrıca eğitim, dini öğretilerden sapmalara karşı kullanılabilecek en etkili silahlardan sayılmaktaydı. Okullar inancı ayakta tutmak için birer araçtı. Burada tanrıya, onun hizmetinde olanlara, kiliseye ve imparatora, itaat öğretiliyordu. Tüm yetkinin papazlarda olması farklı dinsel öğretilerin ve dünyevi doktrinlerin öğretilip istenildiği şekilde öğretilmesini sağlıyordu. Devlet yöneticileri ise üniversiteleri topraklarına kazandırdığı değer ve yabancı öğrencilerin getirdiği zenginlik nedeniyle destekliyordu. Üniversiteler var olan iktidarın pekişmesine, ilahiyat öğreniminin kiliseye istikrar getirmesine, hukuk öğrenimin de devlete istikrar sağlamasına katkı sağlıyordu (Çetinsaya, 2014).

Okul sayısında meydana gelen artışla birlikte, kontroller azalmış ilk özel okullar ortaya çıkmıştır. Bu okullara para vererek kayıt yaptıran öğrencilere özgür sanat dersleri verilmiştir. Özel okul sayısında meydana gelen bu artış Orta Çağ boyunca eğitim- öğretim faaliyetlerinin kontrol mekanizması olan kiliseyi endişelendirmiştir. Bu nedenle özel okulları kontrol altında tutabilmek amacıyla eğitim kurumu açılabilmesi şartı piskoposluk iznine tabi tutulmuş, “eğitim ve öğretim izni” sistemi devreye sokulmuştur. Ancak aynı dönemde Akdeniz ülkelerinde kurulan özel okullardan tıp ve hukuk fakülteleri daha bağımsız ve laik olduğu bilinmektedir. İlk hukuk okulları 11. yüzyıl sonunda Kuzey İtalya’da, tıp okulları ise Güney İtalya’da kurulmuştur. 12. yüzyıl boyunca çeşitli İtalyan okullarında eğitim vermiş öğretmenler İngiltere ve Fransa gibi diğer Avrupa kentlerinde ders vermeye başlamıştır (Charle & Verger, 2005). 1100-1500 yılları arasındaki dönemde Güney Avrupa’da başlayan üniversite, kiliseyle iç içe dinî bir kurum olarak yetiştirdiği din adamları, hukukçular ve tıp doktorları ile hem toplumu etkilemiş hem de toplumun gelişen ihtiyaçlarına cevap vermiştir (Gürüz, 2001).

Geleneksel Üniversiteler ve Orta Çağ Sonrası Dönemi

Üniversitelerin kurulmasından çok önce ilk çağlardan beri yükseköğretimin var olduğu bilinmektedir. Antik Yunan’da Platon ve Aristoteles akademileri, Hristiyan coğrafyasındaki manastır ve katedral okulları ile İslam dünyasındaki medreseler, bilgin/âlim veya hâkim/kadı

yetiştirmek gibi eğitimlerle yükseköğretim fonksiyonlarını gerçekleştirmişlerdir. Bu nedenle niversiteleri keskin bir şekilde belirli dönemlere ayırmak zordur (Arap, 2010; Makdisi, 2019).

11. yy. genel olarak incelendiğinde, İşlam dünyasında eğitim medreselerde yapılmıştır. Burada verilen eğitimin temelinde “kuran, hadis, fıkıh ve tevsir” bulunmaktadır. İşlam dünyasında ilk resmî medrese Büyük Selçuklu Sultanı Tuğrul Bey (1038-1063) tarafından Nişabur'da açılmıştır. Bu dönemde Bağdat'tan başlayarak “Nizamiye Medreseleri” adıyla bir dizi ğretim kurumu kurulmuştur. O dönemlerde Fıkıh ile ilgilenen bilginlerin sayısının fazla oluşu ve medresede Fıkıh eğitimi verilmesi dolayısıyla medreselerin önemi artmıştır. Bu nedenle medrese sayısı hızla artmış 12. yy. ve 16. yy. arasında Ortadoğu, Mısır, Kuzey Afrika ve Endülüs'e kadar yaygınlaşmıştır. O dönem ki medrese çalışmaları sayesinde Antik Yunan medeniyetinin bilimsel birikimi korunmuş ve yaygınlaştırılmış, uygulamalı bilimler ve temel bilimlere önemli katkılarda bulunulmuştur (Gürüz, 2001). Özellikle niversitelerin kuruluş sürecinde İtalya, Venedik, İşpanya ve İstanbul'da Yunanca tercümeler bu sayede yapılmıştır. Ayrıca İşlam dünyasının yükseköğretiminde Arapça ve İbraniceden tercüme edilen, Pisagor, Platon, Euclid, Aristoteles, Hipokrat, El Harezmi, İbn-i Sina, İbn-i Rşt gibi düşünür ve bilim insanlarının yazdığı, mantık, optik, tıp, felsefe, ahlak, metafizik, astronomi, psikoloji, kozmoloji, coğrafya, matematik, aritmetik, geometri, cebir gibi kitaplar başlıca ğretim materyallerini oluşturmuştur. Basılı olan bu materyaller ve Yunan ve İşlam eserlerinin Latinceye evrilmesi 12.yy. ve 16. yy. arasında meydana gelen bilimsel, toplumsal, siyasi olayları şekillendiren ve Batı dünyasında bilimsel devrimin ortaya çıkmasında etkili olan etmenlerden biridir. Orta ağ eğitim anlayışının bilimsel faaliyetler doğrultusunda şekillenmeye başlaması büyük lde, daha önce farklı medeniyetler tarafından üretilmiş bilginin Batı'ya aktarılması ile gerçekleşmiştir. Bu aktarımda ticaretin ve savaşların da rolü de olmuştur. Örneğin Emeviler Dönemi'nde (661-750) Müslümanların İşpanya'yı fethetmeleriyle birlikte, İşlam dünyasının bilimsel kaynakları Avrupa'ya çeviriler yoluyla aktarılmıştır. Aktarılan bilimsel çalışmalar ve İşlam dünyasının yetişmiş bilim insanları Avrupa'da Orta ağ döneminde yön vermiştir. Yunanca, Arapça ve Farsça eserlerin Latinceye evrilmesi amacıyla İşpanya'da bir eviri okulu kurulmuş olması bu durumun açık bir kanıtıdır. Bu eviri faaliyetleri sayesinde Avrupa'da skolastik düşünce güçlenmiş ve bunun sonucu olarak bilim anlayışı ve eğitim sistemi yeniden yapılandırılmıştır (Kılıç, 1999; Zengin, 2008).

Orta ağ niversitelerinin varlıklarını bir kurum olarak 800 yıl boyunca devam ettirmesi sayesinde bilimsel ilerlemeye önemli katkılar sağlanmışır. Orta ağ'da meydana gelen toplumsal gelişim ve değişim, kilise ve kentlerin birbirinden bağımsız örgütlenmelerini sağlamış, ilk niversiteler de bu idari örgütlenme içerisinde kendilerine yer bulmuştur. İlk

üniversiteler, bazı öğretmenlerin katedral dışında yer kiralarak eğitimi katedrallerden taşınmasıyla ortaya çıkmıştır. Özellikle öğretmen ve öğrenci birikiminin ve sayısının artması, eğitimi katedrallerden taşınmalarını zorunlu kılmıştır (Timur, 2000). Orta Çağ'da kurulan bu üniversiteler, yerleşik binaları ve kütüphaneleri olmayan, öğretmenlerle öğrenciler arasındaki hakların korunması ilkesine dayalı loncalar olmuşlardır. İlk üniversiteler 12. yy. dan başlayarak ortaya çıkmıştır. Bunun nedenleri arasında, büyük göçlerin azalması, ekonomik refahın artmaya başlaması, dış tehditlerin ve savaşların azalması, şehirleşme ve buna bağlı olarak nüfusun artması sayılabilir (Erol, 2005).

Orta Çağ'da Avrupa üniversitelerine kayıt yaptırmanın koşulları; öğretim dili Latinceyi bilmek, yeterli maddi imkanlara sahip olmak, erkek ve Hristiyan olmak şeklinde sıralanabilir. Dönemin öğrencilerinin çok büyük bir çoğunluğu orta düzeyde gelire sahip olan ruhban sınıfından kimselerdi. Sanat fakültelerinde az sayıda aristokrat çocukları ve yine az sayıda fakir durumda olan öğrenciler de bulunuyordu. Maddi imkansızlıkları olan öğrencileri desteklemek için birtakım mekanizmalar da vardı. Orta Çağ döneminde öğretimin amacı klasik metinlerin korunarak nesillere aktarılması olduğundan öğretim yöntemi de metinler üzerinden tartışmalar yapma ve bunları sınıfla paylaşma üzerineydi. Yazılı sınavlardan çok sözlü sınavlardan sorumlu olan öğrencilerin başarılı olmaları metinlere ulaşmalarına bağlıydı. Fakat o dönemlerde yazılı metinler hem çok pahalıydı hem de kütüphaneye girme izni olanlar sadece öğretmenlerdi ve mezunlardı. Yazılı metinlere ulaşmada yaşanan bu problemten dolayı 13. yy.dan itibaren kitap çoğaltma işi önemli ölçüde gelişti ve üniversite basımevleri kuruldu (Gürüz, 2001; Kılıç, 1999). Böylece bilginin yayılması da hızlanmış oldu.

Orta Çağ Skolastik Dönemi'nden 12. yüzyıla kadar katedral ve manastırlarda kurulan okullar ön plandayken 12. yy.da etkisini kaybetmeye başlamış ve üstünlüklerini üniversitelere kaptırmışlardır. Üniversitelerin önem kazanmasında en iyi öğretmen ve öğrencilerin seçimi, düzenli ders programları, bilimsel araştırmalar, tartışmalar ve kütüphanelerin etkisi büyüktür. Ayrıca bilginin kaydedilmesine ve yayılmasına aracılık eden kitaplar, Hristiyanlığın ilk dönemlerinde olduğu gibi korunması gereken birer put değil, bilginin üretimi ve yayımı için birer araç hâline gelmiştir. 12. yy.dan 16. yy.a kadar Orta Çağ'da Avrupa'da kurulan üniversiteler, modern bilimi geliştirmeye yönelik ders programları ve kuralları bulunan, siyasi, hukuksal ayrıcalıklara sahip sıra dışı faaliyetleri olan bağımsız kurumlar hâline gelmiştir ve bu yönüyle Çin, Hindistan ve Güney Amerika'da kurulan üniversitelerden ayrılmıştır (Rukancı & Anameric, 2004).

Günümüz üniversitelerine benzer yapıda üniversitelerin ilk olarak 11. yy. sonu ve 12. yy. boyunca Avrupa'da ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Bologna (1088), Paris (yaklaşık

1150) ve Oxford (yaklaşık 1167) ilk kurulan üniversiteleri olarak kabul edilmektedir. Fakat son yapılan bazı kazılar dünyadaki ilk üniversitenin Harran'da kurulduğuna yönelik kanıtlar içermektedir. Harran'da yapılan kazı sonuçlarına göre, Harran Ulu Cami ve çevresinde eğitim-öğretim kurumlarının yoğunlaştığı anlaşılmıştır. Bilim insanlarının ulaştığı el yazması bilimsel kitapları ve icatlarıyla Endülüs'e kadar derin izler bırakan Harran'da özellikle M.S. 717-1272 yılları arasında oluşan kurumsal eğitim-öğretim yapısının M.S. 9. ve 10. yüzyıllarda önemli bir yere ulaştığı düşünülmektedir. Kazılarda derslerin verildiği teraslar, avlular, öğrenci odaları ve mescidiyle gün ışığına çıkan iki katlı bir medrese keşfedilmiştir. Böylece “ilk üniversite” olarak adlandırılan Harran'daki bu kurumsal medresenin eğitim-öğretim yapısı da tescillenmiştir. Harran ören yerinde Harran Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Arkeoloji Bölümü kazı ekibi tarafından 2021 yılında Harran Ulu Cami'nin yaklaşık 50 m kuzeyinde yapılan arkeolojik kazılarda medresenin anıtsal kapısı, koridoru ve sığ havuzlu kuyusu tamamen, oldukça düzgün taş döşeli avlusu, avlu merkezindeki platformu, avlu etrafındaki revakı, revaka açılan tonozlu dikdörtgen odaları, eyvanı, mescidi ve öğrenci odaları kısmen gün ışığına çıkarılmıştır. Ayrıca Harran'da tıp okulunun kurulduğuna, hastanelerin inşa edildiğine ve tıbbi ilaçların yapıldığına yönelik kanıtlara ulaşılmıştır. Buna ek olarak küresel usturlabın ve hassas terazilerin diğer şehirlere ihraç edildiğine yönelik kanıtlar da bulunmaktadır. Damıtmanın öğrenilmesiyle de esansiyel sıvılar, yağlar elde edilmiştir ve miskçi dükkanında yerini almıştır. Harranlı bilim insanları Harran, Rakka, Bağdat (Beyt'ül Hikme), Şam, Halep ve Endülüs medreselerinde hocalık yapmıştır ve çevirileri, kendi el yazması eserleri de medreselerde ders kitabı olarak okutulmuştur (<https://www.harran.edu.tr>).

Avrupa'da günümüzün üniversite yapısına benzer biçimde kurulan ilk üniversiteler Bologna (1088), Paris (yaklaşık 1150) ve Oxford (yaklaşık 1167), yetenekli öğrenci ve öğretmenlerin bir araya gelerek kurdukları özel statülü birliklerdi ve birbirinden pedagojik olarak farklı çalışmalar yürütölmüşlerdi. Örneğin Paris Üniversitesi ağırlıklı olarak ilahiyat ve aritmetik, retorik, müzik, mantık gibi özgür sanatlara yönelik eğitim vermiştir. Avrupa'nın güneyinde bulunan İtalya merkezli Bologna Üniversitesi ise birbirinden başarılı öğrencileriyle “öğrenci federasyonları” olarak şekillenmiş, hukuk ve tıp öğretimine ağırlık vermiştir. Yeni kurulan bu üniversiteler her ne kadar bağımsız kurumlar gibi kurulmuşlarsa da kilisenin etkisi devam etmiştir (Charle & Verger, 2005). Hukuk, ilahiyat, tıp ve felsefeye odaklanan Orta Çağ Avrupa üniversitelerinin bazı nitelikleri bugüne kadar varlığını sürdürürken bazıları da zaman içinde değişikliğe uğramıştır. Ancak 13. yy. başlarından itibaren Avrupa'nın bazı ölkelerinde, üniversite sayısı hızla artmış ve birçok şehirde üniversiteler kurulmuştur. Tarihsel süreç içinde meydana gelen değişim hareketleri (Hümanizm, Rönesans, Reform ve Karşı Reform, Aydınlanma) gibi süreçler zaman içinde Orta Çağ üniversitelerinin eğitim sisteminde değişime

yönelik baskılar yaratmıştır; sistem bu baskılara uzun süre direnememiştir. Özellikle 18. yüzyılda başlayan gelişme, farklılaşma ve profesyonelleşme eğilimleri karşısında üniversiteler 19. yy. başında Almanya’da ortaya çıkan yeni bir modele (Humboldt Modeli) dönüşmüştür (Çetinsaya, 2014).

19. Yüzyıl

Modern üniversitelerin 19. yy. başlarından itibaren ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Günümüz üniversitelerinin modern anlamda ilk örneği, 1810’da Wilhelm von Humboldt tarafından kurulan Berlin Üniversitesi’dir. Alman idealist filozoflarının fikirleri temelinde kurulan Berlin Üniversitesi’nin modern sayılmasının nedeni “araştırma” üzerine odaklanmasıdır. Humboldt, Berlin Üniversitesi’nin diğer üniversitelerden farkını ortaya koyabilmesi için önceliği “araştırmaya” vermiş kurumsal açıdan özerkliği, öğrenme ve öğretme özgürlüğünü, saf bilimi ve bilimsel ilerlemeyi Üniversite misyonunun temelini koymuştur. Doğanın araştırılması, bilimsel yöntemlerin ve ulusal dillerin kullanılması, disiplinlerin ayrı ayrı tanımlanması, fakülteler içinde uzmanlaşma gibi modern üniversitenin temele aldığı odak noktalar Berlin Üniversitesi’ni Orta Çağ üniversitelerinden ayırmaktadır (Çetinsaya, 2014; Wissema, 2014). Orta Çağ üniversitelerinin temel amacı bilgiyi nesilden nesile aktarmak, var olan bilgiyi korumak, tek dil ağırlıklı (Latince) ve skolastik düşünceyle eğitim vermek olduğundan gerekli ilerlemeyi sağlayamamış çağın gereklerine karşılık verememişlerdir.

Humboldt modeli uzun süre egemen olmuş bir üniversite modelidir. 18. yüzyılda oluşan değişime uyum sağlayamayan Orta Çağ üniversiteleri gibi Humboldt modeli de önemini zaman içinde yitirmiştir. Özellikle teknolojinin gelişmesi, savaş sonrası toplumların yeniden yapılanmalarının etkileri, küreselleşme çağında ortaya çıkan kuvvetler gibi sebeplerle Humboldt modelinin ihtiyaçları karşılamaktan uzaklaştığı görülmüştür. Bu değişimler, beklentiler ve yeni eğilimler Humboldt modelini değişime zorlamış, yükseköğretim sistemlerinde ciddi dönüşümler meydana gelmeye başlamıştır (Çetinsaya, 2014; Wissema, 2014). Örneğin, Amerikan Üniversitelerinde, Humboldt modeli “kursü profesörlüğü” anlayışı yerini “bölüm” anlayışına bırakmıştır (Öztunalı, 2001). Amerika’da birden fazla öğretim üyesinin belirli bir alan adı altında birleştiği “bölüm” anlayışına ve belirli branşlarda detaylı uzmanlaşma imkânı sunan bir örgütlenmeye gidilmiştir. Uzmanlaşma fikrinin verimli olmasıyla birlikte lisans ve yüksek lisans eğitimleri birbirinden ayrılmıştır; yüksek lisansın eğitilmiş araştırmaları, organize laboratuvar araştırmaları ve uygulamalı araştırmalar dâhil her tür araştırmaları Amerikan üniversiteleri yönlendirmiştir (Antalyalı, 2007; Wassong, 2004).

Yükseköğretimde çoğu araştırmaların Amerikan üniversitelerinde yürütülmesi, Amerika’da araştırma faaliyetlerinin önemini arttırmış, modern araştırma üniversitelerinin

kurulmasını sağlamıştır. Bilime dayalı teknolojilerin, sanayilerin ve insan gücünün bilgi kaynağı olan “bilim, teknoloji ve araştırmanın” birbirine entegre bir şekilde yürütüldüğü merkezler modern araştırma üniversiteleridir. Amerikan üniversitelerindeki bu gelişim ve ilerlemenin altında 19. yy. başlarında Alman üniversitelerinde önemi gittikçe artan “bilimsel araştırma faaliyetleri” bulunmaktadır. Tüm dünyada ilgi uyandıran bu faaliyetler Alman-Amerikan üniversitelerinin iş birliği yapmasını ve üniversitelerin karşılıklı ziyaretlerde bulunmasını sağlamıştır. 1884’te kurulan “Amerikan-Alman Teknik Mühendisler Derneği” buna örnek verilebilir (Tekeli, 2003). Bu iş birliği nedeniyle Alman üniversitelerindeki bilim ve teknoloji alanında meydana gelen gelişim Amerikan üniversitelerini etkilerken, 20. yy.ın başından itibaren de Amerikan üniversitelerindeki gelişim Almanya’yı etkilemeye başlamıştır. Örneğin, ABD’nin land-grant üniversitelerinde yürütülen tarımsal kimya faaliyetleri Almanya’da öğrenim gören Amerikalı öğrenciler tarafından kurulmuştur. Aynı zamanda Amerikalıların geliştirdiği kütleli üretim yöntemleri de Almanya’ya ABD kanalıyla girmiştir.

Amerikan üniversitelerinde eğitimin sadece elitleri içerdığı sistemden çıkılmış, sıradan halkın da eğitime rahat bir biçimde ulaşabileceği bir sisteme geçilmiştir. Üniversitelerin “ayrıcalıklı kesimlerin yararlanabildikleri bir kurum” olduğu anlayışı, Başkan Jefferson’un girişimleri ile “yeteneği olan herkesin faydalanabileceği bir kurum” anlayışına dönüşmüştür. Bu çerçevede üniversiteye giriş için ekonomik düzeyden çok niteliğe önem verilmeye başlanmıştır. 19. ve 20. yy. boyunca yükseliş gösteren Amerikan üniversitelerinin başarısının altında, “araştırmaya” önem verirken aynı zamanda elitist eğitimden uzaklaşıp toplumun her kesimine hitap edebilmesi bulunmaktadır (Kerr, 2001). Eğitimin toplumun her kesimine hitap edebilmesi için ekonomik anlamda okumak için yeterli gelire sahip olmayan öğrenciler desteklenmiş, üniversite öncesi verilen eğitimlerle çalışmak ve okumak isteyenlere iş becerisi ve üniversite giriş sınavlarına yönelik bilgiler bir arada verilmiştir (Antalyalı, 2007; Wassong, 2004).

Eğitimde meydana gelen bu radikal değişim üniversitelerde öğrenci sayılarını ciddi anlamda artırmış, üniversitelere kampüsler kurulabilmesi için topraklar bağışlanmıştır. Bu yatırımlar sayesinde teknik ve mesleki eğitimde güçlü, kendini kamu hizmetine adanmış çok sayıda üniversite ve kolej kurulmuştur. Toplumun her türlü ihtiyacını karşılamayı misyon kabul eden Amerikan üniversiteleri, üniversite ile devlet, tarım, sanayi ve sivil toplum ilişkilerini önemsemiştir ve bu doğrultuda yatırımlar yapmıştır. Ayrıca 19. yy.da meydana gelen Endüstri Devrimi, pozitivist anlayışın egemenliği ve teknolojik gelişmeler, üniversitelerin araştırma etkinliklerine de yön vermiştir (Antalyalı, 2007; Kerr, 2001; Wissema, 2014).

20. yy.da mesleki öğretimin önem kazanması, yükseköğretim kurumlarının toplum üzerindeki etkisinin derinleşmesi nedeniyle üniversitenin eğitim ve araştırma misyonuna topluma katkı misyonu da eklenmiştir. Bu misyon üniversitenin temel görevi olarak görülmeye başlanmıştır. Üniversitenin topluma faydasının oldukça önem kazanması eğitime yapılan harcamaları ciddi oranda arttırmış ve üniversitenin denetlenmesine yönelik yapılar oluşturulmaya başlanmıştır. Bu nedenle “üniversitenin yönetimi” giderek tam zamanlı bir iş hâline gelmiştir. Özellikle 1945-57 yılları arasında tüm dünyada üniversitelerin idari yapısı ve akademik organizasyonu formelleştirilmiştir. Öğretim programları da İkinci Dünya Savaşı sırasında yapılan araştırmaların sonuçlarını yansıtacak bir biçimde revize edilmiştir. Bunun yanı sıra üniversitedeki öğretim üyelerinin yetiştirilmesi ve bunların mesleki bakımdan geliştirilmesi de önem kazanmıştır. Ayrıca uzun yıllar geri planda kalan öğrenci hizmetleri bu dönemde güncellenmiştir; sağlık, kültür, spor, beslenme ve barınma gibi konular üniversitenin idari gündemine alınmıştır.

Birinci ve İkinci Dünya Savaşları bilimsel çalışmaları önemli ölçüde değiştirmiştir. Bilimsel çalışmalar ülkelerin savaş gücüne katkı yapacak alanlara yoğunlaştırılmıştır. Yeni savaş malzemeleri, patlayıcı ve kimyasal silah üretimi, havacılık gibi alanlarda gelişmeler yaşanmıştır. Bunun yanı sıra; radar, penisilin, atom bombası, plütonyum da o dönemde ABD tarafından geliştirilmiştir. Aynı dönemde Almanya'da ise kömürden sentetik petrol üretilmiş ve İngiltere'de Almanların “enigma” adlı kripto cihazı deşifre edilmiştir. Tüm bu gelişmeler sonucunda üniversitelerin yapısında ciddi bir değişim meydana gelmiştir ve üniversitelerle araştırma kurumlarındaki Ar-Ge faaliyetleri, ülkenin genel sosyoekonomik kalkınma hedefleri doğrultusunda yürütülmeye başlanmıştır. Yine de her türlü araştırma faaliyetlerinin üniversite içinde yapılamayacağı düşüncesiyle üniversite dışında araştırma merkezleri de kurulmaya başlanmıştır. Yapılan çalışmalarda üniversitelerle iş birliği içinde çalışılmaya devam edilmiştir. Amerikan land-grant tipi üniversitelerdeki deney istasyonları ve Leiden'de soğutma laboratuvarları üniversite-sanayi iş birliğinin ilk örneğidir. Bu süreçten itibaren Ar-Ge çalışmaları düzenli bir biçimde devam etmiştir (Kerr, 2001; Tekeli, 2003).

Ülkelerdeki bilimin ve teknolojik ilerlemenin ana kaynağı olan Ar-Ge sisteminin kamu araştırma kuruluşları, özel girişim Ar-Ge merkezleriyle birlikte üç ana öğeden birini oluşturan üniversiteler, Humboldt'un amaçladığı gibi, eğitim-öğretim ve araştırmanın birlikte yürütüldüğü kurumlar hâline gelmiştir. Fakat 19 .yy.da Berlin'de başlayan bu üniversite dönüşümü, yaklaşık 200 yıllık bir süreçte, öngörülen ölçüde gelişmemiştir. Eğitim ve araştırmayı bir amaç olarak gören, bir mesleğe yönelik olmaksızın yürütülen bilimsel araştırmaların yapıldığı kurumlar fonksiyonelliğini yitirmiştir. Yerini öğretim programlarının

Ülkelerin ihtiyaç duydukları alanlara bağlı olarak ve genel ekonomik politikalar çerçevesinde oluşturulduğu üniversitelere bırakmıştır. Günümüzde niversiteler belirlenen bu programlar çerçevesindeki bilimsel araştırmaların icatlar ortaya koymasına öncülük eden, icatların ticari ürünlere dönüştürülmesine katkı sağlayan kurumlardır. Bu modern niversiteler dünyada egemen olan piyasa beklentilerine uyum sağlayarak eğitim-ğretim, araştırma ve toplumsal katkı misyonlarını yüklenen organizasyonlar topluluğu hâline gelmiştir. Bu yeni oluşum “girişimci niversite” olarak adlandırılmaktadır. Girişimci niversite anlayışında eğitim ve araştırmanın hedefi “bilim için bilim” değil, pratik sorunların çözümü için bilim anlayışına dnmştir (Tekeli, 2003). Ayrıca otonomisinin glendirilebilmesinin kamu kaynaklarına olan “bağımlılığının” azaltılmasıyla mümkün olduğu bu niversite modelinde bt; “kamu kaynakları, kurumun yarattığı kaynaklar, öğrencilerden alınan ğretim ücretleri” birleştirerek niversite tarafından yönetilmektedir (Gürüz, 2001).

Yükseköğretim geçmişten günümüze kadar içinde bulunduğu dönemin ihtiyaçları çerçevesinde ştlendiği misyonlara göre ilerlemiştir. Bu nedenle reformları anlamının en iyi yolu niversitenin yüklendiği misyonların tespit edilmesidir. Tarihsel anlamda yükseköğretime misyon perspektifiyle bakıldığında, Orta ağ Avrupa’sından günümüze kadar niversite misyonu şu şekilde özetlenebilir (Scott, 2006): Orta ağ niversitelerinde “eğitim”; 16. yy. sonrası Avrupa ve Latin Amerika lkelerinde ilk modern üniversitelerde “ulusallaşma”; 19. yy. Amerikan niversitelerinde “demokratikleşme”; Alman niversitelerinde “araştırma” misyonu belirginleşmiştir. Amerika’da son yüzyılın ikinci çeyreğinde ise Amerikan niversiteleri “kamu hizmeti” misyonunu benimsemiştir. Tüm bu dönemlerden elde edilen birikimsel mirasları şte kuyan ve belirli bir düzeyde homojenliğe ulaşan 20. yy. Üniversiteleri son tahlilde beş temel misyonu taşır hâle gelmiştir. Bunlar; “eğitim, araştırma, ulusallaşma, demokratikleşme ve kamu hizmetidir”. Son olarak “tüm dünyaya hizmet” gibi bir misyon ise yakın zamanda üniversitelerin misyonları arasında yerini alacaktır (Antalyalı, 2007).

Türkiye’de Yükseköğretimin Gelişimi

Türkiye yükseköğretim sisteminin gelişimi tarihsel boyutta incelendiğinde sırasıyla “Fransa, Almanya, Avusturya ve ABD” gibi ülkelerin etkisinde kaldığı görülmektedir. Yükseköğretime tarihsel olarak çeşitli dönemlere ayırmak mümkün olsa da “niversite” kavramı temel olarak “Cumhuriyet dönemi öncesi ve sonrası” olmak üzere iki dönem hâlinde ele alınmaktadır (Arap, 2010).

Cumhuriyet Öncesi Dönemde Yükseköğretim

Marangoz'a (2008) göre Türk yükseköğretiminin temeli geleneksel dini-sivil eğitim kurumu medreselerdir. Medrese Arapça bir kelimedir ve İslamiyetin ilk dönemlerinde mescit ve camilerin yanında bulunan “dershane” anlamına gelmektedir. Medreselerin o dönemdeki temel görevi Kuran'ı öğretecek din adamları yetiştirmektir. Medresenin başında Şeyh-ul Ulema bulunurdu ve Ulemalar müderrisler tarafından seçilirdi ve Han veya Bey tarafından da atanırdı. Şeyh-ul Ulema'nın görevleri; “müderrisleri atamak, derslerin düzenli yapılmasını sağlamak, öğrencilerin dine sadık kişiler olarak eğitilmesini gözetmek ve müderrislerin toplantılarına başkanlık etmektir”. Ulema'yı Orta Çağ Avrupası üniversitesindeki rektörden çok kolej müdürünün muadili olarak nitelendirmek daha doğru bir yaklaşımdır (Gürüz, 2001).

Başar'a (1996) ve Marangoz'a (2008) göre geç Orta Çağ Avrupa yükseköğretim kurumu olarak doğup gelişmiş olan üniversiteler medreselerden etkilenmiştir. Gürüz (2001) ise üniversite ile medresenin yaklaşık olarak aynı dönemde ortaya çıkarak şekillendiğini ve bu nedenle medresenin üniversiteye model oluşturduğunu öne sürmenin kesinlikle mümkün olmadığını belirtmiştir. Ayrıca medresenin Arap ve Fars değil, bir Türk-İslam kurumu olduğunu açıklayan Gürüz (2001) Buhara'daki Faracek Medresesini (937) ilk medrese olarak kabul ederken Marangoz (2008) ise yükseköğretim kurumu niteliğindeki medresenin Hz. Peygamber'in Medine'deki mescidi ve bu mescidin etrafında bulunan odalardan meydana gelen Suffa'nın ilk medrese ve üniversite olduğunu savunmaktadır. Diğer görüşe göre (Kocaman, 2017) ilk medrese 1067 yılında Bağdat'ta kurulan “Nizamiye Medresesi”dir. Unan (1999) tarafından ortaya konan diğer bir fikre göre İznik'te Orhan Bey tarafından kurulan ve kurucusuna nispetle İznik Orhaniyesi (1330-31) adıyla anılan medrese ilk medresedir.

Osmanlı'daki medreselerini yükseköğretimin ana kaynağı olarak gören Kılıç'a (1999) göre Osmanlı İmparatorluğu'nda günümüz üniversitesine benzer yapıda olan ve yaşanan bazı askeri başarısızlıklar nedeniyle askeri eğitimlerin verilmesi amacıyla kurulan batılı tarzda ilk eğitim kurumu Humbaracı Ocağı (1735); ilk üniversite ise “Hendesehane” ya da “Mühendishane-i Bahri-i Hümayün (1773)” olarak bilinen kurumdur. Yine askeri amaçla 1794'te üçüncü Selim tarafından kurulan ve mühendislik alanında uzmanlaşma başlatılan “Mühendishane-i Berri-i Hümayün (1793)”; 1834'te kurulan “Mekteb-i Ulumu Harbiye” ve aynı yıl ordunun yeniden örgütlenmesi amacıyla kurulan “Muzıka-i Hümayün” ilk yükseköğretim kurumları olarak nitelendirilebilir.

Araştırmacılar medresenin kökeni ve ilk yükseköğretim kurumu konusunda fikir ayrılığında olsalar da medreselerin din öğretimi dışında daha üst düzey eğitim-öğretim yapan kurumlara dönüşmesinin “10. yy.ın sonuna doğru olduğu” konusunda aynı görüştedir.

Medreseler 10. yy.a kadar din adamı yetiştirmiş olsalar da, 10. yy.dan itibaren “Arapça, şiir, felsefe, tarih, coğrafya, mühendislik, matematik, kimya ve tıbbi bilgiler” de öğretmeye başlamıştır. Hatta logaritma ve cebirin öncülerinden El Harezmi (795-857), Aristoteles’in metafiziğinin ilk yorumcularından olan Farabi’nin (873-958) Türkistan medreselerinde öğrenim gördüğü bilinmektedir. Bunun yanında fıkıh öğreniminden sonra Buhara’da tıp öğrenimi gören İbn-i Sina’nın Platon ve Aristoteles’i yorumladığı “Kitabü’ş-Şifa”; “mantık, fizik, geometri, astronomi, matematik, müzik ve metafizik, ahlak ve siyaset” konularını da ele alan kapsamlı bir kitaptır. Bunun yanında “El Kanun Fi’t-Tıb” adlı tıbbi ansiklopedisi de uzun süre Batıda tıp fakültelerinde temel ders kitabı olarak kullanılmıştır (Gürüz, 2001).

Osmanlı İmparatorluğu’nda “İznik Orhaniyesi (1331)” adını taşıyan medresenin kurulmasından sonraki dönemlerde Osmanlı’nın sınırlarının genişlemesiyle birlikte Bursa, Edirne ve İstanbul başta olmak üzere çok sayıda medrese açılmıştır. 1331-1451 yılları arasında 82 tane yeni medrese kurulduğu bilinmektedir. Kurulan yeni medreselerde yüksek tahsil imkânı da bulunmaktadır (Zengin, 2008). Kısa zamanda Musul, Basra, Isfahan ve Endülüs’te medreseler açılmıştır. Özellikle 14. ve 15. yy.da medreseler Mısır ve Kuzey Afrika’da yaygınlaşmıştır.

Osmanlı döneminde kurulan medreseler Sıbyan Mektepleri ve Medreselerdir. Sıbyan okulları, ilköğretim çağındaki çocukların eğitim gördüğü okullardır. Medreseler ise “Umumi Medreseler ve İhtisas Medreseleri” olarak ikiye ayrılmaktadır. Umumi Medreseler, dini ağırlıklı genel eğitim verirken, İhtisas Medreseleri, uzmanlaşmaya yönelik eğitim vermekteydi. Medreselere olan yoğun ilgiden dolayı Fatih (1451-1481) Dönemi’yle birlikte medreseler için yapı inşâ etme faaliyeti hız kazanmış ve dönemin en büyük medreseleri olan “Sahn-ı Seman Medreseleri” inşâ edilmiştir. Yükseköğretim için Külliye içerisinde sekiz medrese kurulmasının yanı sıra yükseköğretime öğrenci yetiştirmek amacıyla 8 medrese daha kurulmuştur (Mûsıla-i Sahn). Osmanlı Medeniyeti’nde geniş çaplı medrese kurma faaliyeti Kanu-nî Sultan Süleyman (1520-1566) Devri’nde gerçekleşmiş, sonraki yıllarda da bu faaliyet devam etmiştir (Erdoğan, 2004; Zengin, 2008).

Medrese eğitiminde temel odak nokta İslami disiplinler olsa da tıp eğitimi için kurulan medreseler de bulunmaktaydı. Ayrıca Anadolu Selçukluları Dönemi’nde Astronomi öğretimi için de birkaç medrese kurulmuştu. Fakat bu kurumlar sonraki dönemlerde gelişme gösterememişti. Yine medreselerde Matematik ve Fen ilimlerine yönelik dersler (sınırlı da olsa) de verilmişti. Modern yapıda kurulan bazı medreselerin öğretim programları incelendiğinde, ilimler genel olarak naklî/aklî gibi kısımlara ayrılmışlardır. Naklî ilimler kaynağı Kuran olan “tefsir, hadis, fıkıh, kelâm” gibi islâmî/şer’î disiplinleri kapsarken aklî ilimler ise genel olarak

antik felsefe mirası çerçevesinde yer alan “hikmet, hesap, mantık, matematik, metafizik, fizik” gibi bilimleri kapsamaktadır (Bedir, 2006). Medreselerde aklı ilimlere yer verilmesinin nedeni bu alanların namaz ve oruç gibi ibadet vakitlerinin belirlenmesinde, miras taksimi veya arazi davalarında ortaya çıkan ihtiyacı karşılayacağı düşüncesi idi. Genel anlamda aklı ilimlerin gelişmesi medrese dışında, şahsî ilgi ve çabaya bağlıydı. Medreselerin asıl öğretim alanı, başından itibaren Fıkıh/İslam Hukuku olmuştur. Çünkü devletin hukuk sisteminin dine dayanması medreselerde yetişen kimselerin bu ihtiyaca göre eğitilmesini gerekli kılıyordu. Medreselerde ders veren ulemalar ile idareciler arasındaki sürekli sıkı ilişkiler vardı. Bu durum zamanla ilmi performansları düşürdü, medreseler üzerindeki ilmi ve idari yönlendirme arttı. Bu nedenle yenilik faaliyetleri denense de bu denemelerden verim alınamadı. Buna ek olarak 16. yy.dan itibaren meydana gelen kültürel, askeri, ekonomik ve sosyal alanlardaki değişiklikler ve medreselerde disiplinin bozulması gibi nedenler de medrese faaliyetlerinin verimsizleşmesi sonucunu doğurmuştu (Akyüz, 2013; Marangoz, 2008).

Medreselerin verimsizleşmesinin nedenlerini özetlemek gerekirse; bilimsel düşüncüyü geliştiren matematik, kelam ve felsefe gibi bilimlerin terk edilerek, yerine nakli ilimlerin egemen olması, bilim anlayışının siyaset baskısı altında kalarak kalıplar içine hapsolması, medrese eğitiminin ezbere dayalı olması ve bunun getirdiği öğretimsel zorluklar ve son olarak duraklama dönemi ile devletin yaşadığı ekonomik, siyasi ve toplumsal zorluklar olarak sıralanabilir (Akyüz, 2013; Güven, 2014). Medreselerin verimsizleşerek önemini kaybettiği ve kurumsal yapısının yok olmaya başladığı aynı dönemde Orta Çağ Avrupa üniversiteleri uzun bir süreç içinde verdikleri mücadelelerden sonuç alarak kendilerini yenilemiş ve köklü bir biçimde evrilerek günümüze kadar gelmişlerdir.

Batı dünyası Orta Çağ’dan sonra 15. yy.dan itibaren “Rönesans, Reform ve Aydınlanma” fikirlerinden yola çıkarak teknoloji, bilim ve felsefe alanlarında ciddi ilerlemeler yaşamıştır. Batı’da gerçekleşen bilimsel gelişmeleri yeterince dikkate almayan Osmanlı Devleti ise eğitimde ağırlığı din bilgini yetiştirmeye vermiştir. Nitekim bu dönemden kısa bir süre Osmanlı duraklama dönemi içerisine girmiştir ve 17. yy. itibarıyla bu süreç daha da hızlanmıştır. Medrese sisteminde egemen olan “şeriat” anlayışıyla verilen eğitim ve öğretimde tıp, fizik, matematik gibi dersler bile din eğitimi içerisinde yer almıştır. Dolayısıyla medreseler gerilemeye devam etmiştir. Bu dönemde Osmanlı Devleti’nin Avrupa’daki bilimsel gelişmeleri kapsamlı olarak takip edemediği, teknolojinin arkasındaki bilimsel yaklaşımı göz ardı ettiği görülmektedir (Maboçoğlu, 1999).

Osmanlı Devleti’nin gerilemesinden dolayı ilk reformlar askeri alanda yani orduda olmuştur. Böylece 18.yy. ortalarına doğru ilk batılı tarzda öğretim kurumları açılmıştır. Batılı

tarzda  ğretim veren bu okullardan subay yetiştirmek için 1733'te ‘‘Hendeshane’’, deniz subayı yetiştirmek için 1773'te ‘‘Mühendishane-i Bahri-i Hümayun’’, kara subayı yetiştirmek için 1793'te ‘‘Mühendishane-i Berri-i Hümayun’’ açılmıştır (Akyüz, 2013; Gök, 2016; Koçer, 1987; Tanilli, 1991). II. Mahmut, bu yüksek okulları canlandırıp genişletmiştir. 1827 yılında ordu için subay ve okullar için  ğretmen yetiştirmek amacıyla  ğrencileri Avrupa'ya göndermeye başlamıştır. Batılı tarzda kurulan okullara Avrupa'dan hocalar getirilmiştir. Ayrıca batıdaki akademik kaynaklardan yararlanabilmek amacıyla matematik gibi pozitif bilimlere ait bilimsel kitaplar çevrilmiştir. Batı temelli laik olan bu reformlar ‘‘askerlik, devlet idaresi, eğitim ve hukuk’’ alanlarını kapsamıştır. Tüm atılımlar kendi içinde bazı ilerlemeler kat etmiştir. Fakat yeni açılan kurumların yanında dinsel kökenli diğ er kurumların da eğitime devam etmesi iki başlı bir yapının ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Maboçoğlu, 1999).

Askeri amaçla kurulan diğ er modern kurumlar 1831'de açılan ‘‘Muzika-i Humayun’’ ve 1934'de İstanbul'da açılan ‘‘Mekteb-i Harbiye’’dir. ‘‘Muzika-i Humayun’’ saray ve ordu bandolarına müzik eğitimi verilirken; ‘‘Fransız Saint Cry’’ askeri okulu modeli olarak açılan ‘‘Mekteb-i Harbiye’’ de ise Yeniçeri Ocağı’nın kaldırılmasından sonra yeniden yapılandırılan orduya subay yetiştirilmiştir (Lewis, 1998). Askeri alanın yanı sıra sağlık alanında da modern kurumlar açılmıştır. Orduya hekim yetiştirmek için 1827'de ‘‘Mekteb-i Tıbbiye’’ kurulmuştur. Ayrıca, 1832'de ‘‘Cerrahhane’’ ve 1839'da Galatasaray'da ‘‘Mekteb-i şahane-i Tıbbiye’’ kurulmuştur (Toprak, 2008). Ancak, hem malzeme hem de okutulacak nitelikte ders kitabı olmamasından dolayı tıp okullarında ilerleme çok ağır olmuştur. Batılılaşma  abasıyla Tanzimat öncesinde açılan bu modern eğitim kurumları asker , teknik ve tıp alanları ile sınırlı kalmıştır (Zengin, 2008).

Asker , teknik ve tıp alanları dışında sivil eğitim alanında yapılan ilk yenilik II. Mahmut döneminde açılan ‘‘Tercüme Odası’’dır. Oda sayesinde sıklıkla yapılan askeri alandaki çevirilere sivil alandaki çeviriler de eklenmiştir. Tercüme Oda’sında 1821 yılına kadar, Rum tercümanlar sıklıkla kullanılırken, ‘‘Mora Ayaklanması’’ sırasında Rum tercümanların asillerle ilişkileri olduğu fark edilmiştir. Bu nedenle Tercüme Odası'na Türk- İşlam memurlar alınmaya başlamıştır. Oda’da çeviriler arttıkça 19. yy. Türkiye'sinde seçkin bir sınıf yetişmiş ve çeşitli alanlarda lisans bilgisi gelişmiştir (Toprak, 2008).

Tanzimat döneminden sonra medreselerin yenilenmesi 2. Meşrutiyet döneminde yeniden gündeme gelmiştir ve 1914'te ‘‘İşlah-ı Tedaris Nizamnamesi’’ ile medreseler yeniden düzenlenmiştir. Yapılan düzenlemeye örnek olan kurum olarak İstanbul'da ‘‘Darü’l-Hilafeti’l- Aliyye Medresesi’’ açılmıştır. Tüm yenileme çabalarına rağmen medrese kurum olarak çoktan devrini tamamlamıştı (Gürüz, 2001). Aynı dönemde Fransa, İngiltere ve Rusya’nın giderek g  

kazandığı anlaşılmıştır ve gücün kaynağının eğitim olduğu görüşünden hareketle bazı yeniliklere girişilmiştir. Bu yenilikler doğrultusunda batıdaki üniversitelere benzer yükseköğretim kurumlarının kurulmasına yönelik kararlar alınmıştır. Bunun üzerine eğitim sisteminde yapılacak olan reformu belirleyecek 7 kişilik bir Meclis-i Muvakkat oluşturulmuştur. Bir yıl boyunca yapılacak yenilikleri tespit etmeye çalışan bilim insanı, asker ve bürokrattan oluşan bu grup yükseköğretimin artık “Darülfünûn” adı verilen ve medreseden farklı olan bir kurum tarafından yürütülmesi gerektiğini önermiştir (Marangoz, 2008).

“Fenler Evi” anlamına gelen ve günümüzdeki “üniversite” yerine kullanılan Darülfünûn, medrese dışında, bilimsel yöntemlere dayalı olarak öğretim ve araştırmaların yapılabileceği bir yükseköğretim kurumu olarak kabul edilebilir. Muvakkat Maarif Meclisi tarafından 1863’da kurulan Darülfünun, içinde bulunulan dönem ve yaşanan değişimlerle “Darülfünun-u Osmani” adıyla yeniden kurulmuş olan kurum değişik tarihlerde “Darülfünun-u Sultani”, “Darülfünun-u Şahane” adını almıştır. Bu dönemlerde Darülfünun’un hem adı hem de örgütsel yapısı önemli değişikliklere uğramış, son olarak “Darülfünun-u Osmani” adını alan üniversite Cumhuriyetin ilanından bir süre sonra, 1924 de, 493 sayılı Yasa ile “İstanbul Darülfünunu” adını almıştır (Korkut, 2002).

Cumhuriyet Sonrası Dönemde Yükseköğretim

Cumhuriyet’in ilanından kısa bir süre sonra 1924’de çıkarılan “Tevhid-i Tedrisat Kanunu” ile devrini tamamlayan tüm medreseler ve din okulları kapatılarak tüm eğitim kurumları tek çatı altında toplanmıştır. Kanun ile ulusal eğitim sistemi laikleştirilmiştir. Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile 6 yıl olan ilköğretim süresi 5 yıla çekilmiş ve ilkokul programı gözden geçirilerek güncellenmiştir. Ayrıca Kanun’da Türk dilinin öğretim dili olarak millileşmesi, öğretim faaliyetlerinin bölgelerin özellikleri doğrultusunda yapılması, toplu tedris uygulaması, dünyada meydana gelen değişimler doğrultusunda ders programlarına hem sosyal hem de teknik değişikliklerin yansıtılması vb. konular da ele alınmıştır.

Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile kapatılan medreselerdeki din adamlarının verdiği eğitim ise devlet okullarındaki din dersi ile sınırlandırılmıştır ve medreselerdeki öğrenciler de ilkokul ve liselere yerleştirilmiştir (Gürüz, 2001). Bununla beraber “Darülhilafe Medreseleri” kapatılmış ve yerine “İmam Hatip Mektepleri” kurulmuştur. Aynı dönemde Darülhilafe haricinde sayısı 479’u bulan ilkokul seviyesinde eğitim veren “Medarisi İlmiye” adındaki medreseler de kapatılmıştır ve burada öğrenim gören tüm öğrenciler ilkokullara yerleştirilmiştir (Vahapoğlu & Güneş, 2018).

Osmanlı'dan devralınan İstanbul Darülfünun'u, 1923-1932 tarihleri arasındaki 9 senelik ilgiye rağmen, Türk toplumunun beklediği ilerlemeyi gösterememiştir. Edebiyat, fen, ilahiyat, tıp ve hukuk fakülteleri bulunan, Cumhuriyet döneminin ilk yükseköğretim kurumu olan ve kendinden çok şey beklenen İstanbul Darülfünun'u Atatürk devrimlerine ayak uyduramamıştır, devrimleri desteklememiştir, hatta bazı devrimlere de ters düşmüştür (Tanilli,1991; Timur, 2000). Bu nedenle Atatürk Darülfünun'un üniversite reformları çerçevesinde incelenmesini istemiş ve İsviçre'den Profesör Alfred Malche'ı davet etmiştir (Doğramacı, 2007). 1 Ağustos 1933'te tamamlanan rapor çerçevesinde, Darülfünun kaldırılmış ve Batı'daki gibi modern bir yükseköğretim kurumu kurulmuştur (Namal & Karakök, 2011).

Devrimlerin yerleşmesinde yeterince rol oynamaması, bilimsel çalışmanın yapılmaması, denetleme organının olmaması, toplumdan kopuk çalışması gibi nedenlerle 9 Mayıs 1933'te kendisine bağlı bütün kuruluşlarıyla birlikte kapatılarak MEB'e bağlı İstanbul Üniversitesine dönüşmüştür (Baskan, 2001). Darülfünun'da görevli olan; 88 müderris, 36 müderris muavini, 44 muallim, 72 asistan olmak üzere toplam 240 öğretim elemanından 157'si tasfiye edilmiştir. Yeniden yapılandırılan Üniversitede 4 fakülte kurulmuştur ve dönemin üniversite reformu Alman modeline göre yapılmış olduğundan kurulan fakültelere yurt dışından Alman ve Avusturyalı öğretim elemanları getirilmiştir. İstanbul Üniversitesinin kuruluş döneminde 142 asistanın 43 tanesi yabancı olduğu bilimektedir (Ağralıoğlu, 2013).

Ülkemizde İstanbul Üniversitesinin kurulmasıyla birlikte “üniversite” sözcüğü ilk kez yasaya girmiştir (Ataünal,1993; Doğramacı, 2000; Hatiboğlu, 2000; İnönü, 2004). Ayrıca yükseköğretim belirli dallara ayrılmış, branş eğitimi daha profesyonel anlamda yapılmaya başlanmıştır. Medresedeki âlimin her ilmi bilip, ustalaşması anlayışından uzaklaşmış, belirli bir alanda uzmanlaşmaya dayalı eğitim gündeme gelmiştir. Üniversitenin kurulması ile yükseköğretim belirli branşlara ayrılmış, böylece farklı alanlarda derinlemesine eğitim ve araştırma yapabilme imkânı sağlanmıştır (Widmann, 2000; Yıldırım, 1998; Zengin, 2008).

Tarihsel süreçte üniversitelerin rolünün zaman zaman fonksiyonel ve yapısal değişime uğradığı görülmektedir. Özellikle politik ve siyasi beklentilerin etkisi altında kalarak rolleri değişmesine rağmen üniversiteler, ilerlemenin öncüsü olma özelliğini korumaları ve ülkelerin gelişimine olan önemli katkıları nedeniyle önemini hiç kaybetmemiştir. Uğradıkları bu fonksiyonel ve yapısal değişiklikler doğrultusunda üniversiteler, bilimsel araştırmalar, endüstriyel gelişmeler, uygulamalı araştırma, danışmanlık ve yetişkinlerin eğitimi gibi birçok fonksiyonu yerine getirmek için reform süreci içerisine girmişlerdir (Arap, 2010; Dörtlemez, 1995; Kılıç,1999). Üniversite reformları Türkiye'de; “1933 reformu, 1946 reformu, 1946

yılından YÖK'ün kurulmasına kadar ve YÖK'ün kuruluşundan günümüze kadar olmak üzere çeşitli dönemlerde yaşanmıştır.

1933 reformunda geliştirilen yeni üniversite sistemi dünyanın gelişmiş üniversiteleri örnek alınarak hazırlanmış ve bu sayede üniversiteler bilimsel bir kimlik kazanmıştır (Ortaylı, 2001). 1933 üniversite reformu ile Arapça kökenli terimlerin yerini Avrupa kökenli terimler almıştır (Ataüenal, 1993). Ayrıca uzun yıllardır sorun teşkil eden üniversitelerdeki bilimsel özerklik ve katılımcı yönetim, tüzel kişilik kaldırılmış, rektör MEB'e bağlanmıştır. Dekan atama yetkisi de MEB'e verilmiştir (Hatipoğlu, 2000).

1933 reformunun amacı, üniversitelerdeki eğitim, öğretim ve araştırma çalışmalarının çağdaş ülkelerdeki sistemlere benzetilerek en üst düzeye çıkarılması ve bu ülkelerde uygulanan üniversite yönetim düzeninin Türkiye'ye getirilmesidir. Reform, "Üniversitelerin, toplumun seçtiği organlar tarafından denetlenmesi" ilkesine dayanmıştır. Nitekim 1933'ten 1946'ya kadar geçen dönemde, araştırmalar hızla artmış, yükseköğretimin düzeyi yükselmiş, büyük başarılar sağlanmış ve üniversite altın çağını yaşamıştır (Doğramacı, 2007).

Atatürk'ün önderliğinde başlatılan ve üniversitelere altın çağını yaşatan bu yenilik hareketleri ışığında 1936 yılında Dil-Tarih ve Coğrafya Fakültesi açılmıştır. Bunun yanında yenilik hareketlerine katkı sağlaması için yabancı uzmanlardan görüşler alınmış ve fakültelerde yabancı öğretim üyelerinin ders verilebilmesine olanak tanınmıştır. Reform sürecinde sadece aynı eğitim politikası çerçevesinde Türk öğrenciler de yurt dışına gönderilmiştir. 1927 – 1928 eğitim-öğretim yılında sekiz farklı ülkeye 42 öğrenci gönderilmiştir. Gönderilen öğrenci sayıları 1930 yılına gelindiğinde hızla artmış ve 288'e çıkmıştır. Yurt dışına giden öğrenciler; Almanya, Fransa, Belçika, Amerika, İsviçre, Avusturya, İngiltere, İtalya, Macaristan ve Rusya'da eğitim görmüştür (Demirtaş, 2008).

Atatürk dönemindeki eğitim çalışmalarından bir diğeri de Millet Mektepleri ve Halkevleri'dir. 1928 yılında kabul edilen "Harf Devrimi" ile birlikte, halka yeni harflerle okuma-yazmayı öğretmek amacıyla "Millet Mektepleri" açılmıştır. (Arıbaş & Koçer, 2008). Kabul edilen yeni harflerin basım tekniğinde kolaylık sağlaması basılan kitap sayısını artırmıştır. Bunun bir sonucu olarak okul ve öğrenci sayısı da artmıştır ve okur-yazarlık oranında çok ciddi bir artış gerçekleşmiştir (Ortaylı, 2001). Ayrıca, gazeteler yeni harflerle basılmış ve devlet dairelerindeki yazışma dilinde yeni harfler kullanılmıştır (Dinçsoy, 1995). Yeni harflerin kabul edilmesiyle kültürel değişim başlamıştır ve Millet Mekteplerinde verilen eğitimle ilk beş yıl içinde yaklaşık 1,5 milyon yetişkin okuma ve yazma öğrenmiştir (Başgöz & Wilson, 1968). Fakat bu yaygın eğitim kurumu pedagojik olarak istenen verim elde edilemediği için kapanmıştır (Demirtaş, 2008).

Cumhuriyet döneminin ilk yıllarında Millet Mektepleri eğitimin toplum üzerinde ne denli önemli olduğunu ortaya koymuştur. Böylece halkın eğitimi ve öğretmen yetiştirilmesi gibi konular üzerinde daha fazla durulmuştur. Ayrıca Atatürk'ün ulusal özgürlüğe dayalı olarak yürüttüğü devrimin amacına ulaşabilmesi Türk toplumunun sosyal ve kültürel gelişimiyle mümkün olabileceği anlaşılmıştır. Devrimlerin anlaşılması için halkın eğitilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu amaçla Cumhuriyet Halk Partisi Hükümeti tarafından 14 Şubat 1932'de Halkevleri açılmıştır (İnan, 1983).

Fotograf 1. Atatürk'ün Halkevleri Ziyareti (www.ankaraenstitüsü.com)



Halkevleri 1912-1932 yılları arasında halk eğitiminde yeri olan Türk Ocakları'nın, 1931 yılındaki Cumhuriyet Halk Fırkası Kurultayı'nda kapatılmasının ardından açılmıştır. Halkevleri'nin başlıca amaçları; toplumun eğitim seviyesini yükseltecek kültürel çalışmaların yürütülmesi, halkın salt okuryazarlıkta değil, toplumsal alanda, güzel sanatlarda geliştirilmesi ve Atatürk devrimlerinin yayılması ve devrim ilkelerinin kökleşmesini sağlamasıdır. Halkevleri'nin eğitim verdiği alanlar; Güzel Sanatlar, Dil, Edebiyat, Tarih, Spor, Müze eğitimi, Sosyal Yardım, Halk Kursları, Kütüphane faaliyetleri, Köy işleri şeklindedir (Aysal, 2005).

Millî Eğitim Bakanlığı döneminde açılan Halkevlerinde ilk amaç, halkı Orta Çağ karanlığından kurtarmaktı. Halkın cahil kalmaması için sadece okuma-yazma öğrenmesi yetmiyordu. Bu nedenle sadece temel bilgileri öğrenmek değil ulusal değerleri çağdaş yöntemlerle işleyip zenginleştirmek gerekiyordu. Özellikle Halkçılık ilkesi doğrultusunda açılan bu eğitim kurumlarından Atatürk devrimlerinin kabul edilmesi ve yerleşmesini sağlaması bekleniyordu. Bu nedenle Türk milletinin bir bütün olarak eğitime tabi olmasına imkân veren Halkevleri, Türk Ocakları ve Öğretmen birliklerini de içinde toplayan bir yapıya dönüştü. 1932 yılında 14 il merkezinde kurulan Halkevleri genç aydınların özverili çalışmalarıyla kısa sürede gelişme gösterdi. Hatta folklorcular, tarihçiler ve sosyologlar Halkevleri kapsamında köyleri inceleme fırsatı bulmuştu. Aynı dönemlerde öğretim programı da gözden geçirilmiş ve

Dünyada popüler olan yeni pedagojik gelişmelerin ışığında yenilenen öğretim programı 1936 yılında yapılan ek genişletmelerde yürürlüğe girmiş ve 1948 yılına kadar devam etmiştir. Bunun yanı sıra programda Milliyetçilik, Halkçılık, Devletçilik ve İnkılapçılık ilkelerini temele alarak; “Tabiat Bilgisi, Aile Bilgisi, Aritmetik-Geometri, Jimnastik” gibi derslere de yer verilmiştir. Tüm bu gelişmelere rağmen şehirlerde elde edilen başarı köylerde sağlanamamıştı. Bundan dolayı Halkevleri’nin çalışmalarının en ücra köylere bile ulaşabilmesi için 1940’lı yıllarda Halkodaları da kurulmuştu ve toplam sayıları 5000’i bulmuştu. Sayıları artmasına rağmen Halkevleri faaliyetlerine çeşitli sebeplerden dolayı son verilmişti (Vahapoğlu & Güneş, 2018).

Halkevleri ve Halkodaları faaliyetlerinin köylerde istenilen etkiyi yaratamaması nedeniyle dikkatler köylere çevrilmiştir. Ulusal Bağımsızlık Savaşı’ndan sonra oldukça yıpranan köylü halkı “demokrasiyi yaşatacak yurttaş” niteliğine kavuşturabilmek için eğitim şarttı. 1936 yılında ülke nüfusunun yüzde sekseninin köylerde yaşamasına rağmen köylerdeki okul sayısı çok azdı. Var olan okullara ise zorlukla öğretmen bulunuyordu. Büyük şehirlerden bulunup gönderilen öğretmenler köyde eğitim vermekte zorlanıyordu. Çünkü köylerde yaşam oldukça zordu ve eğitim hizmetinden tutun sağlığa kadar köye her türlü hizmet götürmek o dönemlerde oldukça büyük bir sorundu. Köy yaşamına ayak uydurabilecek, köylünün ihtiyacını önceden kestirebilecek, onlarla aynı dili konuşabilecek bir eğitimciye ihtiyaç vardı. Bu da ancak köyün içinde yetişen biri olabilirdi. İşte bu noktada kendisi de bir köylü çocuğu olan eğitimci “İsmail Hakkı Tonguç” Bey, “Köy Enstitüsü” sistemini gündeme getirdi. Böylece hazırlıkları 1935’te başlayan ve 1937’de ilk denemesine girilen enstitüler, 1940 yılında yasal bir zemine oturtuldu (Aysal, 2005).

Şehir ile köy arasındaki eğitim seviyesi farkını en az indirmeyi köylünün modern toplum içinde ileri seviyede yer alabilmesini hedefleyen Köy Enstitüleri’nin görevi sadece köye öğretmen yetiştirmek değil, köylerde istihdam sağlayacak diğer meslek sahiplerini de yetiştirmektir. Cumhuriyet aydınlanmasının en özgün uygulamasından biri olan Köy Enstitüleri’nde sağlık görevlileri, teknisyenler gibi meslek elemanları da yetiştirilmişti. Köy Enstitüleri, kuruluş amaçlarının çok üstünde bir başarı göstererek kırsal bölgelerde yaşayan insanların sorunlarını ortaya koyan ilerici bir kuşağın yetişmesini sağlamıştı. Bu enstitülerle iş başında öğrenme, çalışarak öğrenme ve öğrenerek üretme kavramları önem kazanmıştı. Bu enstitüler içerisinde mesleki ve teknik eğitime önem verilmiştir ve üretime dayalı bir yapı ortaya konmuştur (Vahapoğlu & Güneş, 2018). Üretimin önemiyle mesleki beceriler de ön plana çıkmış ve mesleki okulların kurulmasına fırsat tanınmıştır. Özellikle gezici köy kurslarının beceri kazandırmada önemli katkısı olmuştur. Bunun yanında eğitime ciddi katkı sağlayan diğer

reform da Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde dünya klasiklerinin Türkçeye çevrilmesidir. Kurulan tercüme bürosu sayesinde 500'den fazla eser Türkçeye çevrilmiştir (Yıldıran, 2012).

Bütün olumlu gelişmelere rağmen Enstitülerdeki eğitim, öğretim ve köy okullarının yaptırılmasında karşılaşılan güçlükler eleştirilere yol açmıştır ve bu eleştiriler giderek suçlamalara dönüşmüştür. Değişik nedenlerden kaynaklanan suçlamalar şöyledir (Turan, 1999):

“Enstitülere yalnızca köy çocuklarının alınması ve mezunlarının da yine köylerde görevlendirilmesi, toplumda bir köylü-kentli ayrımı yani sınıf farklılığı doğurmaktadır. Bu bölünme Anayasaya da girmiş olan Halkçılık ilkesine ve anlayışına da ters düşmektedir. Enstitülerde aşırı solcu, hatta komünist ideolojiyi yansıtan bir eğitim ve öğretim yapılmaktadır. Öğrencilerin okul yapımlarında, tarım ve teknik uygulamalarında, temizlik ve bakım işlerinde çalıştırılmaları Sovyet Rusya'yı ve komünist rejimleri andırmaktadır. Bu tür eğitim Milliyetçilik ilkesiyle çelişmektedir. Enstitülerin yönetim kadrosu genelde solcu, Marksist tanınan kişilerce doldurulmuştur. Yatılı olan Enstitülerde uygulanan karma öğretim, yani kız-erkek beraberlikleri, Türk aile ve ahlâk anlayışına uymamaktadır.”

Köy Enstitüleri'ne karşı olanların okuldaki karma eğitim nedeniyle kız öğrencilerin ahlaksal sorunlar yaşayabileceği ve ceket- pantolon giymelerinin “komünizm modasını” teşvik edeceği gibi görüşleri bulunuyordu. Bu nedenle gelen eleştiriler sonucunda kız öğrenciler karma eğitimden alınarak bir enstitüde toplanmıştı. Bunun yanında okullarda okutulan yabancı dillerden çevrilmiş “Rus klasikleri” nedeniyle üniversitelerdeki siyasi olaylara Köy Enstitüleri'nin de dâhil olabileceği ve “zararlı yayın” olarak görülüp eleştirilen Köy Enstitüleri Dergisinin “komünizm propagandası” yaptığı iddia edilmişti. Diğer bir iddia ise Enstitülerde din dersinin bulunmadığı ve bu nedenle okulların dine düşman oldukları yönünde olmuştu. Köy Enstitülerine karşı süreç içinde gelişen bu tepkiler nedeniyle Köy Enstitüleri bütünüyle “Öğretmen Okulları”na dönüştürülerek kapatılmıştır (Aysal, 2005).

Reform çalışmalarına dönersek, 1933 reformunu 1946 reformu takip etmiştir. 1933 Reformu ile kurulan sistem 1946 yılında önemli değişikliklere uğramıştır. 1946 yılındaki üniversite reformundaki temel değişiklik özerklik kavramı çerçevesinde olmuştur (Doğramacı, 2007; Timur, 2000). 1933'de yer almayan bilimsel ve yönetsel özerkliğin bu dönemde geri verilmesi amaçlanmıştır, eğitimle ilgili bütün kurumlardan yeni çıkarılacak üniversiteler yasası hakkındaki düşüncelerini belirten raporlar istemiştir (Koçer,1987). Özerklik, profesörlerden oluşturulan komisyonun önerisine uyularak, "rektörlerinin ve dekanlarının öğretim üyeleri tarafından seçilmesi" olarak yorumlanmış (Doğramacı, 2007); 1946 yılında üniversitelere bilimsel ve yönetsel özerklik veren, bu özelliği ile demokrasiye geçiş olarak nitelenen uygulamalar başlatılmıştır (Koçer,1987; Hatipoğlu, 2000). Ancak 1945 yılında, MEB, bir

genelge ile ğretim üyelerine ve öğretmenlere siyasetle uğraşma yasağı getirmiştir. 1946 yılında özerkliğin kabul edilmesine, başta dekan olmak üzere, seçimle gelen organlara yer verilmesine karşın niversiteler MEB’e bağlanmıştır. Bakana, niversite ve fakülte kurulları tarafından verilen ve bakan tarafından onaylanmayan kararların yeniden görüşülmek üzere iadesi hakkı verilmiştir (Timur, 2000).

1946 reformu öncesinde Türkiye’de niversite sayısı oldukça azdı. Bunlardan birincisi, Darülfünun yerine kurulan “İstanbul niversitesi”, ikincisi ise; “İstanbul Teknik niversitesi”, ncs de “Ankara niversitesi” idi (Taşer, 2006). İkinci Dünya Savaşı sonrasında ise nüfus ve üretim kapasitesindeki hızlı bir artış olmuş bu artış niversite yaşamını da etkilemişti. Üniversite ve ğretim yesi sayısı hızla artmıştı ve 1945 sonrası yeni bir dönem başlamıştı (Timur, 2000). 1946 reformuyla çıkartılan “niversiteler Kanunu” ile niversiteler “genel özerkliğe ve tüzel kişiliğe”, fakülteler ise, “bilim ve yönetim özerkliğine ve tüzel kişiliğe” sahip birimler olarak tanımlandı (Erdem, 2006; Günay & Günay, 2011). Bu şekilde İstanbul merkezli yükseköğretim yapısı son erdi ve İstanbul dışında da niversiteler kuruldu. Özellikle 1950’lerde insan gücü gereksinimini niversite modelinin daha iyi karşılayacağı inancı ve ortaöğretime verilen önemin artması nedeniyle niversiteye gitmek isteyenlerin sayısının arttı. Bu gibi nedenlerle (Gürüz, 2001; nc, 2002) 1955 yılında, Karadeniz Teknik Üniversitesi (KAT) ve Ege niversitesi, 1956 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ), 1957 yılında ise Atatürk niversitesi kuruldu (Taşer, 2006).

Kurulan bu niversiteler, ülkemizin ilk kampus niversiteleri olma özelliğini taşıymaktaydı. Ayrıca, bunlar arasında bulunan ODTÜ, İngilizce eğitim yapan ilk devlet niversitesi olmanın yanında, gerek mütevelli heyet sistemi ile yönetilmesi, gerekse akademik yapısı itibarı ile eyalet niversitesi gibi kurulmuş olması tamamen bir Amerikan eyalet bakımından da ülkemiz yükseköğretime çok önemli bir yenilik getirmişti. Atatürk niversitesi ise Amerika’daki bilginin pratik bir biçimde kullanılmasının önem kazandığı “Bölgesel niversite” olarak da bilinen “Land Grant” tipi niversiteleri örnek olarak kurulmuştu. Bu kararla birlikte Amerikan İktisadi Kalkınma Teşkilatı’ndan yardım almak üzere, hükümet yetkilileri Amerika Birleşik Devletleri ile temasa geçmiş bu bağlamda Washington’daki ilgililerle iş birliği konusunda anlaşılmıştı. Bu anlaşma gereğince mali ihtiyaçları Amerika tarafından karşılanan Nebraska niversitesinden bir grup, inceleme yapmak üzere Türkiye’ye gelmişti ve yeni kurulacak niversiteye kaynak sağlanması amacıyla Türk-Amerikan birliği kurulmuştu (<https://atauni.edu.tr>).

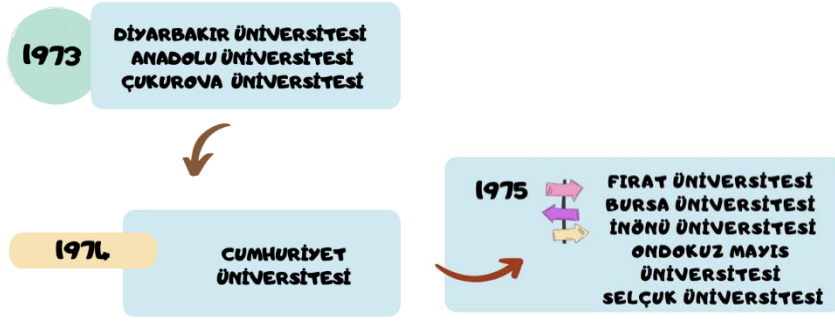
Yükseköğretimin hızlı bir gelişme gösterdiği fakat toplumun talebini tam olarak karşılayamadığı bu dönemde “1968 ğrenci hareketi” yaşanmaya başladı. Tüm dünyada II.

Dünya Savaşı sonrasında kurulan yeni dünya düzeninde devletin verdiği hizmetler hususunda biriken hoşnutsuzluklar, öğrenci hareketleriyle yönlendirilen bir başkaldırıyı ortaya çıkardı. 1968 yılında egemen olan “başkaldır, yarat, daha güzel bir dünya kur” söylemi Türkiye’de de yankılanmaya başladı. Öğrencilerin başını çektiği bu isyanda amaç yeni, eşit ve adil bir dünya düzeni kurmaktı. Sol görüşün gelişmeye başladığı bu dönemde sendikalaşmanın gelişmesi, feminizmin ve antiemperyalist fikirlerin üniversiteler içinde genel kabul görmesi toplumun var olan tüm kurumlarının eleştirilmesini sağladı ve kurumları dönüşüme zorladı. 1968 hareketleri dönemin koşulları içerisinde kontrol altına alınsa da tüm kurumlara olan bakış açısında önemli sorgulamalar yarattı. Üniversiteler, öğrencileri kontrol altına almak yerine toplumun temel aktörlerden biri olarak gördü ve onların yönetime katılmaları için gerekli düzenlemeleri yaptı. Ayrıca üniversitelerde verilen eğitimle ilgili ciddi eleştiriler de vardı. Türkiye’de yükseköğretimde kabul gören Humbolt modeli ihtiyaçlara cevap veremez olmuştu, kürsüler ve bu kürsülerdeki profesörlerin otoriter yöntemleri öğrencileri yabancılaştırmıştı. Üniversitelerde öğrencilerden gelen tüm eleştiriler karşısında demokratik bir biçimde reforma gidilmesi gerekirken güvenlik bürokrasisinin refleksi içinde, 1968 hareketlerinin içi boşaltılmış ve susturulmuştu. Tüm bu reform çağrıları politik nedenlerle bir çıkmaza girmişti. Bu nedenle 12 Mart 1971’de Türkiye askeri müdahaleyle karşılaştı ve öğrenci hareketleri yeterli sonuçlar alınmadan kesilmiş oldu (Tekeli, 2003).

Sürecin siyasi olarak çalkantılı olduğu 1960 döneminde üniversite reformları hâlâ gündemdeydi. Üniversiteler verimlilik kaygısıyla uygulamalarını güncellenmeye çalışıyordu. Yoğun taleple karşı karşıya olan üniversiteler 60’lı yıllara kadar öğrenci kabulünü lise mezuniyet sonrasında yapılan olgunluk türü sınavlardan geçerek gerçekleştirirken; İTÜ, Ankara Üniversitesi ve Siyasal Bilgiler Fakültesi kendi seçme sınavlarını yapıyordu. Bu durum seçme sınavlarının değişmesini sağlamıştı. 60’lı yıllarda sınavlara 32.000 öğrenci girerken 1971-1972 yılında sınava giren öğrenci sayısı 100.000’ni bulmuştu. Seçme sınavlarının gelişimiyle artan öğrenci sayısına cevap verebilmek amacıyla Hükümet 1965 yılında 625 sayılı “Özel Okullar Yasası”nı çıkardı. Öğrenci talebinin karşılanabilmesi için okul sayısı hızla arttı. Daha sonra yapılan bir itirazla özel okullar kapatıldı. Yükseköğretimdeki ihtiyacın geçici çözümlerle giderilmeye çalışılmasına rağmen yükseköğretime olan talep bir türlü karşılanamıyordu. Her üniversite kendi giriş sınavını yapmaya başlamıştı. Bu nedenle sınavların kontrolünün sağlanabilmesi için “Üniversitelerarası Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÜSYM)” kuruldu. 1977 yılında sınava giren öğrenci sayısı 100 binden 320.000’e çıkmıştı. Üniversitelere girmek için ciddi bir talep vardı. Bu yığılmanın önüne geçmek amacıyla 1974-1975 ders döneminde “mektupla öğretim” kanalı açıldı. Bu girişim de 1975-1976’da Yaykur’a dönüştürüldü (Aysal, 2005; Koçer, 1987; Taşer, 2006; Tekeli, 2003).

Üniversiteye olan talep her geçen gün artmaya devam etti. Bu nedenle yeni üniversiteler açılmaya başladı: “Çukurova Üniversitesi (1973), Diyarbakır Üniversitesi (1973), Anadolu Üniversitesi (1973) Cumhuriyet Üniversitesi (1974), Fırat Üniversitesi (1975), Bursa Üniversitesi (1975), İnönü Üniversitesi (1975), Ondokuz Mayıs Üniversitesi (1975), Selçuk Üniversitesi (1975)” ile Türkiye üniversite sayısı 18’i buldu.

Şekil 2. 1973-1975 Tarihleri Arasında Kurulan Üniversiteler



Üniversite sayısının artmasına rağmen yükseköğretimde kriz devam ediyordu. Üniversiteler ne eğitimde ne de araştırmada herhangi bir başarı gösteremiyordu. Örneğin 1978 yılında Türkiye’de toplam uluslararası yayın sayısı 380’di. Özellikle yükseköğretimin yenilenmesine yönelik eleştiriler siyasete mal ediliyor, öğrenci hareketleri Türkiye’deki radikal gruplar tarafından yönlendiriliyordu. Bu nedenle üniversiteler eğitim yapılamaz bir hâle gelmişti. Türkiye’de yükseköğretim sistemi kendi krizini aşabilecek mekanizmalara sahip değildi. Bu nedenle 12 Eylül 1980 yılında ülkeye askeri bir müdahale daha oldu. 1960 müdahalesinde üniversiteler “yüceltilmesi gereken bir kurum” olarak görülürken, 1980 müdahalesinde üniversiteler “tüm kötülüklerin kaynağı, dersi verilip uslandırılması gereken kurumlar” olarak görülüyordu (Taşer, 2006; Tekeli, 2003).

Türkiye’de 12 Eylül’den sonra yükseköğretimin düzenlenmesi amacıyla bir yasanın hazırlanması için gerekli çalışmalar “Millî Güvenlik Konseyi Genel Sekreterliği” tarafından başlatıldı. 12 Eylül’den bir yıl sonra “2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu” 6 Kasım 1981’de Resmî Gazetede yayınlandı ve yürürlüğe girdi. Bu yasayla “Humbold” türü meslektaşlar arası yönetim anlayışı tümüyle terk edildi (Tekeli, 2003). Bunun yanında Kanun ile 6 Kasım 1981 tarihinde “Yükseköğretim Kurulu” kuruldu.

6 Kasım 1981 tarihli ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu

1981 yılında Yükseköğretim Kanunu kabul edilmeden önce, yüksekokullar ve akademiler farklı kanunlar tarafından düzenleniyordu. Örneğin üniversiteler “1750 sayılı Kanun” ile düzenlenirken, İktisadi ve Ticari Bilimler “1784 sayılı Kanun” ile düzenleniyordu. Yükseköğretim kurumlarının düzenlenmesinde farklı yasaların geçerli olması kurumların

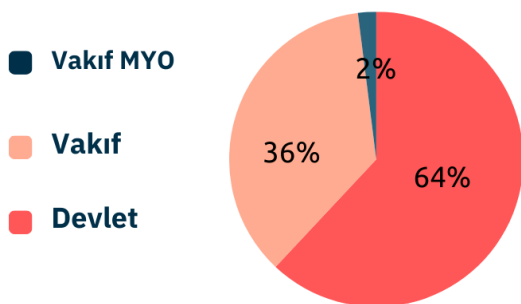
işleyişinde de farklılıklara neden oluyordu ve merkezi bir organın kurulmasını engelliyordu. Bunun yanında kanunların “akademik unvan” verme koşulları da birbirinden farklıydı. Yükseköğretim kurumlarında akademik unvan verilirken farklı kriterlerin olması, özlük hakları açısından da haksızlıklara sebep oluyordu. Yükseköğretim kurumları arasındaki farklı uygulamalar ve yasalar nedeniyle öğrencilerinin aldığı diplomalar arasında da farklılık oluyordu. Bu nedenler yüzünden Türkiye’deki yükseköğretim sistemi dönemin ihtiyaçlarına cevap verecek bir yapıda değildi ve nitelikli gelişmeler oldukça yavaştı. Özellikle 1974-1980 yılları arasında sayıları hızla artan yükseköğretim kurumları, ortak bir amaç ve eşgüdünden yoksundu ve sisteminin alt sistemleri arasında iş birliği ve uyum bulunmuyordu (Akyüz, 2013; Baskan, 2000; Doğramacı, 2000). Öncelikle planlama, düzenleme, yönetim, eğitim ve araştırma faaliyetlerine rehberlik etmek üzere “Yükseköğretim Kurulu” kuruldu ve “2809 sayılı Kanun” ile yükseköğretim kurumları sistemindeki kurumsal ve fonksiyonel bölünmeyi ortadan kaldıracak biçimde yeniden yapılandırıldı. Devlet akademileri (yeni üniversiteler kurmak üzere) birleştirilirken bütün yüksekokullar ve konservatuvarlar var olan üniversitelere bağlandı. Öğretmen okullarıysa, üniversiteler bünyesindeki fakültelere dönüştürüldü (Baskan, 2001).

YÖK ile birlikte yükseköğretim yeni bir döneme girdi, yükseköğretim kurumlarının sayıları ve yükseköğretime erişim artmaya başladı. 1981 Reformu doğrultusunda 19 üniversite, 20 akademi, eğitim enstitüleri ve meslek yüksekokullarından oluşan 126 yükseköğretim kurumu yeniden teşkilâtlandırıldı. Üniversiteler dışında kalan çeşitli akademiler ile bazı bakanlıkların bünyesinde bulunan yükseköğretim kurumlarının bazıları üniversitelere bağlandı, bazıları da üniversite hâline getirildi. Bu reformla yükseköğretimdeki “üniversite-akademi” ikiliği ortadan kaldırıldı. Böylece yükseköğretim kurumları arasında karşılaşılan eğitim programları uyumsuzluğu son bulmuş oldu. Bunun yanında 1981 reformuyla kamuoyunda "mektupla öğretim" olarak bilinen öğretim biçimine 1982-83 eğitim-öğretim yılından itibaren son verildi. Mektupla öğretim yerine “Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi” faaliyete geçirildi. Son olarak aynı reform döneminde yapılan yasal düzenlemeyle Türkiye'nin ilk vakıf üniversitesi olan Bilkent Üniversitesi (1984) kuruldu. Ardından 19 üniversiteye Gazi Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, Yıldız, Mimar Sinan Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Trakya Üniversitesi ve Yüzüncü Yıl Üniversitesi eklendi. 1987 yılında ise daha önce ODTÜ'ye bağlı Gaziantep Mühendislik Fakültesi olarak faaliyet gösteren Gaziantep Üniversitesinin kurulmasıyla üniversite sayısı 29'a çıktı (Doğramacı, 2007). 1980- 1990 yılları arasında modern eğitim anlayışıyla bir sürü üniversite açılmış olmasına rağmen yükseköğretim sorunları devam etti.

1990'lı yıllarda tüm dünyada üniversite sayısının hızla artması yeni bir yükseköğretim reform hareketi başlatmıştır. Bu reformla farklı politik, ekonomik, bilimsel ve teknolojik gelişimleri olan ülkeler küreselleşme etkisiyle reform sürecine girmişlerdir (Süngü & Bayrakçı, 2010). Türkiye aynı tarihsel dönemde reformları takip etse de yine de yükseköğretim istenilen başarıyı gösterememiştir. Bu başarısızlık için bazı araştırmacılar YÖK'ü işaret etmektedir. Küçükcan ve Gür (2010) yükseköğretim sistemindeki aşırı merkezîyetçi, bürokratik, özerk olmayan akademik ve yönetsel anlayışın temelinde YÖK olduğunu ve dolayısıyla yükseköğretim kurumları arasında çeşitliliğin olmadığını, tüm devlet üniversitelerinin tek bir modeli esas alarak çalıştığını ve bu nedenle kurumların kendini yenileyemediğini ifade etmektedir. Geçmişten bu yana benzer eleştiriler alan YÖK 2006 yılında reform hareketlerinin hızlanmasını sağlamak için yetkilerinin bir kısmını üniversitelere devretmiştir. Buradaki ilerlemeye rağmen bazı araştırmacılar üniversitelerin ancak tam bağımsız bir yapıya sahip olduklarında reformun gerçekleşeceğini düşünmektedir. Karacan (2004) geçmişten günümüze kadar üniversitelerin belirli bir merkezîyetçi sistem doğrultusunda belirlenen çerçevede eğitim verdiğini, bu durumun da üniversitelerin kendini gerektiği biçimde yenileyememesi sorununu gündeme getirdiğini vurgulamıştır. O'na göre üniversitelerin kendilerini reformize edebilen, yönetim kadrolarının adil bir biçimde belirlendiği ve görev sürelerinin sınırlandırıldığı, çağdaş modellerle öğretim veren, etkili bir performans değerlendirme yöntemlerini benimseyen özerk kurumlar olması beklenmektedir. Bu özerklik ise ancak üniversitelerin sürekli olarak çağın gereklerine uygun bir biçimde güncellenmesi, reformize edilmesi, gerek yasal, gerekse bünyesel düzenlemelerle aşırı merkezi otoriteye karşı, üniversitelerin otonom yapıya kavuşmalarıyla mümkün olacaktır.

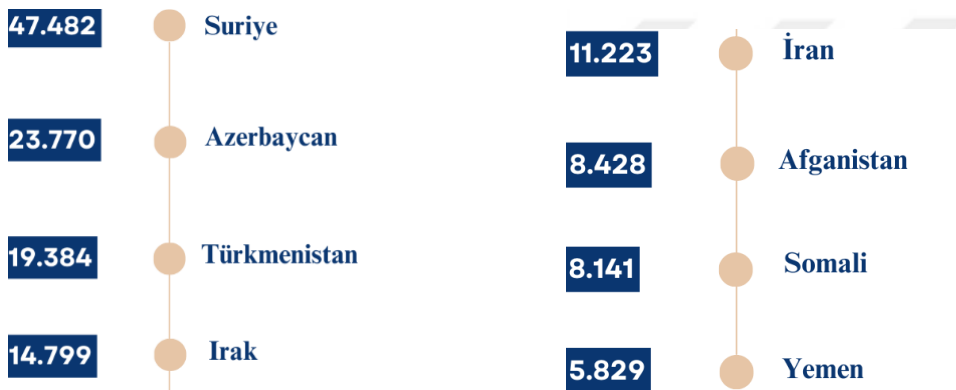
Türkiye yükseköğretim sistemi tarihsel düzlemde birçok medeniyete ev sahipliği yapmış bir coğrafyanın üzerinde bilgi üreten bir sistemdir. Bu birikimin üzerine Türkiye'de 2023 yılı itibarıyla sistemde 207 (Vakıf 75, Vakıf MYO 4, Devlet 129 olmak üzere) yükseköğretim kurumu, 8 milyonun üzerinde öğrenci, 180 binin üzerinde öğretim elemanı küresel bir yapının parçalarını oluşturmaktadırlar (YÖK, 2022).

Şekil 3. Toplam Üniversitelerin Yüzdeleri (YÖK, 2022)



Oldukça fazla aktörü olan Türk yükseköğretim sisteminde en çarpıcı rakam öğrenci sayısıdır. Türkiye sayı bakımından Avrupa Yükseköğretim Alanı'nda önemli bir yere sahiptir. Bu nicel üstünlüğü devam ettirmek isteyen yükseköğretim kurumları aynı zamanda, eğitim-öğretim kalitesini artırmaya yönelik yapısal dönüşüm çalışmalarını da yürütmektedir. Bu yoldaki en önemli araçlardan biri de uluslararasılaşmadır. Bu çabaların bir sonucu olarak üniversitelerdeki uluslararası öğrenci sayısı son yıllarda önemli ölçüde artmış ve 182 farklı ülkeden gelen öğrencilerle bu sayı 240 bine ulaşmıştır. Bu sayıyla Türkiye, dünyada en çok uluslararası öğrenci kabul eden ilk 10 ülkeden biri olmuştur (<https://www.yok.gov.tr>). Her ne kadar öğrenci sayısı büyük bir başarı gibi görünse de öğrencilerin geldikleri ülkeler oldukça düşündürücüdür. Sonraki tabloda öğrenci uyrukları verilmiştir.

Şekil 4. Uyruklarına Göre Uluslararası Öğrenciler (YÖK, 2021)



Sonuç olarak Türkiye’de yükseköğretimin gelişim süreci genel olarak incelendiğinde üniversitelerin gelişiminin geçmişten günümüze kadar dünyadaki çizgiyi tam olarak ve eşzamanlı bir biçimde takip edemediği görülmektedir. Türkiye’de üniversite sayısı sürekli olarak artış içinde olmasına rağmen yükseköğretimdeki sorunlar tarihsel süreçte hep devam etmiştir. İlk modern yükseköğretim kurumu olan 1773’de kurulan “Mühendishane”den beri yükseköğretim sorunları kronikleşmiştir. Tanzimat sonrasında kurulan ve günümüz üniversitesine benzer yapıda olan ilk Darülfünun da 1900’e kadar beş defa açılıp ve kapatılmıştır. Cumhuriyet döneminde 1933 Reformu sonrasında, “1946, 1960, 1973, 1981” yıllarında beş defa düzenleme yapılmıştır. Yapılan düzenlemelerin hiçbiri istenilen başarıyı gösterememiştir ve sorunlara bulunan çözümler de birer sorun olarak görülmüştür (Günay, 2011; Gür vd., 2017). Yasal düzenlemelerin en önemli ortak özelliği köklü siyasal değişimlerin ardından ortaya çıkmış olmalarıdır. Bu nedenle değişimlerin toplumun taleplerinden çok dönemin siyasi egemen anlayışının inisiyatifiyle olduğu söylenebilir. Türkiye’de 1933 yılından bu yana yapılan tüm düzenlemeleri “reform” olarak değil de “değişiklik” olarak görenler de bulunmaktadır. Yapılan yasal değişikliklerin hepsinin reform içermediğini hatta bazı yasal değişikliklerde üniversitelerin “düşman” olarak görüldüğünü düşünenler mevcuttur. Örneğin,

2547 sayılı Yasa bazı çevreler tarafından reform olarak görülürken, bazı çevrelere göre bu Yasa reform niteliği taşımamaktadır. Çünkü bu yasa kendisinden önce var olan yasaların gerisinde bir çerçeve çizmiştir ve üniversitelerin özgürlükçü, bilimsel çizgisini dikkate almamıştır (Arap, 2010).

Cumhuriyet döneminde özellikle 1933 üniversite reformuyla “Humbolt modeli” etkili olmuş ve 4936 ve 1750 sayılı yasalar bu modele bağlı yasalar olarak değerlendirilmiştir. 1950’li yıllarda Humbolt modeli popülerliğini yitirmiş “girişimcilik” tüm dünyada önem kazanmıştır. Ülkemizde de o dönemlerde kurulan bölge üniversitelerine Amerikan bilim insanlarının davet edilmesiyle girişimciliğin temelleri atılmıştır. Nitekim 1981 yılında çıkarılan 2547 sayılı Yasa “girişimci üniversite” modelini öngörmüştür. Fakat o dönemdeki olumsuz gelişmeler yasanın bu yönünün açığa çıkmasını engellemiştir. Bu nedenle üniversiteler bir kez daha dönüşüm sürecinde beklenen etkiyi yaratamamış, reformu yakalayamamıştır (Tekeli, 2003; Türel, 2020).

Üniversitelerin reforma gidemeyişi, toplumun beklentilerini karşılayamaması, kendi içinde yaşadığı ayrımlar ve çatışmalar 2000’li yıllara kadar kamu alanında önemli bir destek kaybetmesine neden olmuştur (Tekeli, 2003). Tüm dünyada yükseköğretim dönüşüm süreci başlamış ve yükseköğretim alanı sürekli genişlemiştir. Ülkemizde ise bilgi toplumu ve ekonomisinin dinamiklerinin hâkim olduğu yükseköğretimdeki öğrenci profili de çeşitlenmiştir (<https://www.yok.gov.tr>). Türkiye, yükseköğretim paradigmalarının değişimini yakından takip edip, buna uygun politika ve teknolojik donanımlarla dijital dönüşüme uyum sağlarsa hem toplumsal hem küresel çapta üreten, rekabet eden ve katkı sağlayan üniversitelere sahip başlıca ülkeler arasında yer alacaktır.

Yükseköğretim Reform Girişimleri

Küreselleşmeyle birlikte dünyada yükseköğretimin gelişimi ve değişimi hız kazanmış, özellikle ekonomik, politik, toplumsal ideolojiler ve değerler uluslararası bir akışla küresel ekonomiler ortaya çıkarmıştır. Uluslararası ekonomik bağlantılar yeni kolektif karar alma biçimleri yaratmış, çeşitli ekonomik birimlerin ihtiyaçları paralelinde yükseköğretim kurumları kendilerini tüm dünyada güncellemek durumunda kalmıştır (Arap, 2010; Tekeli, 2003). Üniversiteler arasındaki bu güncelleme yarışı onları reforma sürüklemiştir. Çalışmanın bu kısmında dünyada yükseköğretim reformları genel olarak incelenmiştir.

Avrupa Yükseköğretim Reformları

Ekonomik bir birlik olarak kurulan Avrupa Birliği (AB) kuruluş amacı olan “ortak” bir Avrupa yaratma ve ekonomik entegrasyonu konusunda önemli ilerlemeler göstermiştir. Fakat ekonomik alanda sağlanan entegrasyon tek başına yeterli görülmemiş ve hedefler arasına

entelektüel, sosyal, bilimsel, teknik ve kültürel alanlar da eklenmiştir (Gündoğdu vd., 2016). Bu amaçla yapılan toplantılarda entelektüel, bilimsel ve kültürel entegrasyonun sağlanması için nitelikli insan gücüne ihtiyaç duyulduğu görüşüne varılmıştır ve vatandaşlarının bilgi ve becerilerini arttıracak geniş çaplı programlar (Socrates, Leonardo da Vinci, Youth, Tempus, Culture 2000 ve Media Plus) hayata geçirilmiştir. Bu değişim programları sayesinde iyi yetişmiş kimselerin farklı ülkelerdeki güncel bilgi birikimine ve kültürel deneyimlere sahip olacağı ve bu şekilde ortak bir bilgi ve kültürel birikimin yaratılacağı düşünülmüştür (Kondakçı, 2003).

Ortak kültürel, sosyal, bilimsel ve teknolojik entegrasyon yaratmak amacıyla kullanılan programlardan olan Socrates, programlar arasında en kapsamlı program olarak kabul edilmektedir. Bu program katılımcı ülkeler arasındaki iş birliği bağlamında “eğitimin kalitesini arttırmayı” amaçlamaktadır. “Comenius, Erasmus ve Grundtvig” programları ise sırayla ilk ve ortaöğretim, yükseköğretim ve yetişkin eğitimini kapsayacak bir şekilde yaşam boyu eğitime odaklanan programlardır. Yükseköğretileri kapsayan diğer bir program olan Erasmus, Socrates’in en aktif alt programlarından ve amacı yükseköğretim kurumları arasında iş birliğini özendirerek, öğrenci, akademisyen ve diğer mensupların kıta çapında yer değiştirmesine katkıda bulunmaktır. Programların amaçları oldukça kapsamlı ve etkileyici olsa da diğer bazı Avrupa ülkelerinin yükseköğretim sistemlerinin birbirlerinden oldukça farklı olması bu amaçları gerçekleştirmede önemli sorunlar yaratmıştır. Ülkelerin birbirinden farklı yükseköğretim sistemlerine sahip olması Avrupa yükseköğretim sisteminin rekabet gücünü de olumsuz etkilemektedir (Wachter, 2004). Bu farklılık öğretim süresini, verilen ünvanları ve bu ünvana yükselmek için öngörülen yükselme kriterlerini de içermektedir.

Ekonomik rekabetin iki önemli girdisi durumunda olan nitelikli insan gücü ve bilimsel bilgi aynı zamanda yükseköğretimin de en önemli iki temel çıktısıdır. Dolayısıyla ekonomik anlamda rekabet gücü yükseköğretim sistemlerinin performansına bağlıdır. Ancak rekabetçi ve birbiriyle uyumlu yükseköğretim politikalarına ve sistemlerine sahip bir Avrupa topluluğuyla yükseköğretimden artan beklentiler karşılanabilir. Bundan dolayı yükseköğretimde ortak bir sistem yaratılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu tespitler yükseköğretimde reformun Avrupa kıtasındaki tüm ülkelerle birlikte ele alınması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle Avrupa’da reform çalışmalarının bir kısmı AB kapsamında birliğin hedefleri çerçevesinde birliğe üye olan ülkelerle yürütülürken; diğer kısmı *Bologna Süreci* ile eşgüdümlü bir şekilde süreci kabul eden diğer ülkelerle yürütülmektedir (Kurtoglu, 2008).

Avrupa’da yükseköğretim reformuyla ilgili çalışmalar 1990’lı yılların sonunda hızlanmıştır. Reform çalışmaları doğrultusundan başlatılan Erasmus programına ek olarak önce

Sorbonne, ardından Bologna ve Prag’la devam eden deklarasyonlarla yükseköğretim sürecindeki sorunlar aşılmaya çalışılmıştır. AB üye ülkelerin ortak bir yükseköğretim alanı oluşturulmasını amaçladığı stratejilerle ilgili belgeler; “Sorbon (1998), Bologna (1999), Prag (2001), Berlin (2003), Bergen (2005) ve Londra (2007)” bildirgeleridir. Sorbonne, Avrupa Yükseköğretim Süreci (AYÖS), Bologna ve Prague Avrupa Birliği açısından önemli adımlardır. Bunlardan AYÖS daha önce bahsettiğimiz Sokrates gibi programlarla aynı kanallarda yürüyen ve aynı zamanda birbirlerini tamamlayan iki faaliyet topluluğu olarak tanımlanabilir. Bu bakımdan Sokrates’in Erasmus programı “Sorbonne, Bologna ve Prague’da tanımlanan AYÖS sürecine” katkıda bulunan önemli bir araçtır. Avrupa Yükseköğretim Sürecinin en önemli olayı “Bologna Deklerasyonu” olarak kabul edilse de “Sorbonne Deklerasyonu” süreci başlatması açısından ve “Prague Bildirisi” de sürecin istenilen yönde ilerlediğinin teyidi olması açısından önemlidir (Sakinç, 2006).

Sorbonne Ortak Deklerasyonu. Avrupa’da birbiriyle uyumlu yükseköğretim sistemi oluşturma ihtiyacından dolayı Sorbonne Ortak Deklerasyonu “Fransa, İtalya, Birleşik Krallık ve Almanya” tarafından 1998 Mayıs’ında Fransa’da açıklanmıştır. Sorbonne Deklerasyonu, reform faaliyetleri doğrultusunda olup ortak bir yükseköğretim sisteminin temel özelliklerini içermektedir. Sorbonne’da kısaca ekonomide kaydedilen başarının eğitim başta olmak üzere diğer alanlarda da sürdürülmesi gerektiği vurgulanmıştır. Hedeflenen başarının gerçekleşmesinin yükseköğretim alanında yapılan yeniliklerle mümkün olacağı bu nedenle de Deklarasyon’a katılan her ülkenin uyumlu bir yükseköğretim sistemi geliştirmesi ve bu sistemini diğer ülkelerle paylaşması beklenmiştir. Çünkü Avrupa ülkeleri arasındaki bu uyumsuzluk ülkeler arasında iş birliğinin önünde önemli bir engel olduğu gibi Avrupa Birliği’nin genel politikaların da uyumsuzluk yaratmıştır. Bu sorun ortak Avrupa fikrinin gerçekleşmesini de engellemiştir (Sorbonne Ortak Bildirgesi,1998).

Bologna Deklerasyonu. AYÖS’u oluşturmak için ilk adım olarak kabul edilen Sorbonne Deklerasyonundan sonra 1999 yılında İtalya’nın Bologna kentinde 29 ülkenin katılımıyla bir toplantı daha yapılmıştır. Bu toplantıdan sonra bir deklarasyon yayınlanmış ve yükseköğretim sisteminin hedeflenen özellikleri daha da somutlaştırmıştır. Bologna Deklerasyonu’nda Sorbonne Deklerasyonu gibi ortak bir yükseköğretim sistemi yaratılması amaçlanmıştır. Bologna sürecinin Sorbonne’dan tek farkı yükseköğretim reform hedeflerin netleştirilmesidir.

Katılımcı ülkelerle; “yurt dışı eğitim, akreditasyon, kredi sistemi, kalite güvencesi” gibi konular üzerine çalışmalar yapılması gerektiğine yönelik ortak kararlar alınmış ve çalışmaların süreci bir sonraki aşamaya taşıyacak bilimsel altyapıyı sağlayacağı konusunda fikir birliğine

varmışlardır. Fikir birliğine varılan diğer başlıklar; iki dereceli lisans ve yüksek lisans, ülkeler arasında uyumlu bir kredi sistemi, kaliteyi sağlayacak değerlendirme mekanizmalarını geliştirmiş daha özerk aynı zamanda daha fazla sorumluluk sahibi bir yükseköğretim sistemi. Bunun yanında Bologna Deklerasyonu'nda, Sorbonne Deklerasyonu'nda olduğu gibi, yükseköğretim sisteminin en önemli ögesi olan üniversitelerin, hedeflenen süreç içinde daha aktif bir şekilde çalışması ve sürecin nesnesi değil öznesi olması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca, üniversitelerin kredi sistemlerini gözden geçirmesi öğrenci hareketliliğinde eskiden ciddi bir sorun yaratan farklılıkların bir an evvel düzenlenmesi ve üniversitelerin kendi aralarında iş birlikleri kurarak, ortak programlar sunması gerektiğine yönelik kararlar da açıklanmıştır (Kondakçı, 2003).

Tablo 1. *Bologna Deklarasyonu Katılımcı Ülkeler (Yalı, 2017)*

Avusturya	Fransa	Yunanistan	İngiltere	İrlanda
Belçika	Finlandiya	Almanya	İsviçre	Estonya
Bulgaristan	Danimarka	Portekiz	İsveç	Çek Cumhuriyeti
Macaristan	Slovak Cumhuriyeti	Polonya	Malta	Yunanistan
İtalya	Slovenya	Norveç	Litvanya	Lüksemburg
Letonya	İspanya	Romanya	Letonya	

Türkiye'nin Bologna sürecine dâhil olması yükseköğretim stratejisinde bulunan üç ana hedeften biri olan “uluslararasılaşma” konusunda attığı en önemli adımlardan biridir. Çünkü Bologna süreciyle artan öğrenci hareketliliği ülkelerin yükseköğretim sistemine dinamizm katmıştır. Bu dinamizm üniversitelerin başarılı öğrenci ve akademisyenleri çekebilmesi, yabancı dil konusunda gerekli adımları atabilmesi ve bu sayede ihtiyaç duyulan kaliteyi yakalayabilmesi için bir itici güç olmuştur. Ayrıca artan “öğrenci hareketliliği” ile ülkelerin yükseköğretim sistemleri bu hareketliliğe açık hâle getirilerek güncellenmiştir. Yapılan güncellenmelerle üniversiteler uluslararasılaşma sürecine girmiş ve öğrenci hareketliliğinin teşvik edilmesi amacıyla ortak hareket etmeye karar vermişlerdir. Bu amaçla 1998 yılında İngiltere, İtalya, Almanya, Fransa tarafından imzalanan “Sorbonne bildirisi” ve 1999 yılında 29 Avrupa ülkesinin imzaladığı “Bologna bildirisi” ile uluslararası düzeyde rekabet gücüne sahip bir “Avrupa Yükseköğretim Alanı (The European Higher Education Area)” kurulması yönünde atılımlar yapılmıştır. Bu atılımlarla; “kolay anlaşılır ve birbirleriyle karşılaştırılabilir

yükseköğretim diploma ve dereceleri oluşturmak, yükseköğretimde Lisans ve Yüksek Lisans olmak üzere iki aşamalı derece sistemine geçmek, Avrupa Kredi Transfer Sistemini uygulamak, öğrencilerin ve öğretim görevlilerinin hareketliliğini sağlamak ve yaygınlaştırmak, yükseköğretimde kalite güvencesi sistemleri ağını oluşturmak ve yaygınlaştırmak, yükseköğretimde Avrupa boyutunu geliştirmek” (YÖK, 2010) gibi amaçlar belirlenmiştir. Ayrıca akademik değerlendirme ve kalite kontrol sistemleri kurulması konusunda diğer ülkelerle iş birliği yapılması, diploma ve akademik derecelere şeffaflık getirilmesi, öğrenci ve öğretim üyesi hareketliliğinin teşvik edilmesi ve araştırmaya dayalı programların geliştirilmesi diğer temel ilkeler olarak benimsenmiştir (Gürüz, 2001).

Lizbon Stratejisi. Avrupa Birliği, 2000 yılının Mart ayında Lizbon Stratejisini imzalamış ve bu stratejiyle “rekabetçi, dinamik ve bilgiye dayalı” ekonomiye geçişi hedeflemiştir. Ayrıca Lizbon’la bilgi toplumundaki değişimlere uyum sağlama ve Ar-Ge faaliyetlerinin önemine vurgu yapılmıştır (Kurtoğlu, 2008). “Dünyanın en dinamik ve rekabetçi bilgi ekonomisi olmanın yolunun eğitimden geçtiği” fikrinin genel kabul görmesiyle birlikte Avrupa’daki tüm kurumların eğitime olan ilgisi ciddi bir artış göstermiştir. Lizbon Stratejisiyle, ekonomik ve sosyal gelişmenin temelindeki en önemli faktörlerden birisi “eğitim” olarak görülmeye başlanmıştır. Bu durum AB ile yeni üye devletler arasındaki eğitimle ilgili ilişkileri düzenleyen genel ilkelerin gözden geçirilmesine yol açmıştır. Özellikle 2000’li yıllara kadar AB’ne üye devletlerin eğitim politikalarına yönelik herhangi bir izleme veya kontrol mekanizması bulunmuyordu. Lizbon Stratejisiyle birlikte “Açık Koordinasyon Metodu” denilen yeni bir genel ilke kabul edilmiştir. Bu ilkeye göre; eğitim sistemlerinin düzenlenmesi, finansmanı ve yönetilmesiyle ilgili yetki ve sorumluluklar üye devlete bırakılırken, AB yetkili kurumları Lizbon Stratejisi çerçevesinde yapılması beklenen reformların gerçekleştirilebilmesi için ortak hedefler belirleyebilir, üyelerin yaptığı düzenleme ve uygulamaları izleyebilir ve üye bir devlet tarafından geliştirilen etkin uygulamaların öteki devletler tarafından da öğrenilebilmesi için çalışmalarda bulunabilir. Ancak bu sayede farklı Avrupa ülkelerinin etkili uygulamaları yaygınlaştırılarak üye devletler arasında gerçek bir iş birliği ve koordinasyon sağlanabilir (Öztürk, 2008).

Prag Bildirisi. Avrupa’yı “dünyanın en rekabetçi bilgiye dayalı ekonomik gücü” hâline getirmeyi amaçlayan Bologna Bildirisi’nin yayımlanmasından iki yıl sonra, 19 Mayıs 2001’de Prag’da, Bologna Süreci’ni izlemek ve öncelikler belirlemek amacıyla 32 Avrupa ülkesi tekrar toplanmıştır. Türkiye, Hırvatistan ve Kıbrıs Rum Kesimi de bu sürece dâhil olmuştur.

Prag’da Bologna Süreci gözden geçirilmiş ve “yaşam boyu öğrenimin teşvik edilmesi, öğrencilerin ve yükseköğretim kurumlarının sürece aktif katılımının sağlanması, Avrupa

Yükseköğretim Alanı'nın cazip hâle getirilmesi” gibi 3 hedef daha eklenmiştir. Bildirinin amacı, Bologna’da belirginleşen yükseköğretim sürecini ve hedeflerin gerçekleşme düzeyini değerlendirmektir. Bologna’da 29 olan katılımcı ülke sayısının Prag’da 33 olması sürecin Avrupa çapında kabul gördüğünün ve daha geniş bir Avrupa anlayışını temele aldığı bir kanıtı olarak kabul edilebilir. Avrupa’da gerçekleştirilmesi amaçlanan ortak bir yükseköğretim alanının, ülke dışından gelen yabancı öğrenci ve akademisyenleri çekebilecek şekilde yenilenmesi gerektiği belirtilmiştir. Bütün bunların yanında Prag Bildirisi’nde gündeme gelen diğer bir konu yükseköğretimin kamu hizmeti niteliğidir. Sorbonne’da başlatılan, Bologna ile devam eden bu süreçte, yükseköğretimin bir kamu hizmeti olduğu bu nedenle de yükseköğretime yönelik verilen hizmetin vatandaşlara ulaştırılmasında görevin devlete ait olduğu savunulmuştur (Prag Deklarasyonu, 2001).

Bologna sürecinin takibi için toplantılar devam etmiş, Avrupa Eğitim Bakanları Konferansı’nda **Berlin** ve **Bergen** gibi şehirlerde toplanan Türkiye’nin de içinde bulunduğu 33 Avrupa ülkesinin Yükseköğretim Bakanları, aşağıdaki öncelikli alanları belirleyerek dikkatleri yükseköğretim reformlarına çekmişlerdir. Öncelikli alanlar şekildeki gibi sıralanmıştır.

Şekil 5. Prag Bildirisi Yükseköğretimde Öncelikli Alanlar (YÖK, 2010)



Prag Deklarasyonu’nda hayat boyu öğrenme, enstitü faaliyetleri ve öğrenci çeşitliliği ve Avrupa yükseköğretim alanının geliştirmek gibi başlıklara değinilmiştir. Prag’dan sonra sürece **Berlin Deklarasyonu** (2003) ile devam edilmiştir. 40 ülke tarafından imzalanan deklarasyonda Sorbonne, Bologna ve Prag’da belirlenen eylem başlıklarına ek olarak “doktora eğitimi” başlığı eklenmiştir. Deklarasyondaki bazı başlıklar; “kurumsal, ulusal ve Avrupa düzeyinde kalite güvencesi, doktora seviyesini üçüncü derece olarak kabulü, çalışmanın derecelerinin ve zamanlarının tanınırlığı, Avrupa nitelikler (kalifikasyonlar) çerçevesi, eğitim ve araştırmalar

arasındaki bağlantı” şeklinde sıralanabilir. Berlin’den sonra açıklanan **Bergen Deklerasyonu** (2005) başlıkları ise şöyledir; “sosyal boyutun güçlendirilmesi, kalite güvence standartları, ulusal nitelikler (kalifikasyonlar) çerçevesi, birleşmiş derecelerin tanınırlığı, yükseköğretimde esnek öğrenme yolları”. **Londra Deklerasyonu** (2007) başlıkları ise; kalite güvencesi, derece sistemi, eğitim sürelerinin tanınması, hayat boyu öğrenme ve ortak derecelerin oluşturulması ve tanınması” şeklindedir (Arslan & Bahadır, 2007).

Yukarıda özetlenen bu bildiriler, Avrupa’da oluşturulmaya çalışılan yükseköğretim sisteminin genel özelliklerini içermektedir. Bunun yanında belirtilen bildirilerde yükseköğretimin uluslararası anlamda “karşılaştırılabilirlik ve şeffaflığın” sağlanması, öğrenci, mezun ve akademisyen hareketliliğinin kolaylaştırılması, yükseköğretim reformunun güncel tutulmasını ve kalite anlayışının sürekli olarak geliştirilmesini sağlayacak öneriler de sunulmuştur. Bahsi geçen tüm bildirilerin asıl teması “Avrupa Yeterlikler Çerçevesi” ve bu çerçeveler ile ilişkilendirilmiş “Ulusal Yeterlikler Çerçevesi (UYÇ)”dir. Bu yeterlikler çerçevesinde Avrupa Yükseköğretim Sistemlerinde karşılaştırılabilirlik ve şeffaflık sağlanması, yükseköğretim sistemleri arasındaki hareketliliğinin kolaylaştırılması, bilgi teknolojilerine ve çağın gerekliliklerine uygun eğitim programlarının geliştirilmesi, reformun sürekliliği için yükseköğretim kurumlarının teşvik edilmesi ve hayat boyu öğrenmenin yaygınlaştırılması öngörülmüştür. Diğer taraftan, bu çerçevelerin eğitim-öğretim ve istihdam arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve istihdam politikaları göz önünde bulundurularak resmî, örgün ve yaygın öğrenme arasında gerekli köprüleri kurmaya katkıda bulunması amaçlanmıştır (Türkiye Yükseköğretim Ulusal Yeterlikler Çerçevesi, 2009).

Avrupa’nın akıllı, sürdürülebilir ve kapsayıcı büyüme amaçlarını gerçekleştirmek ve rekabetçi, inovatif, sosyal bağları kuvvetli, kuşatıcı bir Avrupa Birliği oluşturmak için yükseköğretim anahtar bir nokta olarak görülmektedir. Özellikle vatandaşlarını çeşitli beceri ve yetkinliklerle donatabilmek bakımından eğitim ve öğretimin temel bir rolü bulunmaktadır. Avrupa’da yapılan tüm bu reformların temelinde aynı fikir vardır: ‘Avrupa, yüksek düzeyde istihdam, üretim ve sosyal bağı güçlendirecek olan akıllı, sürdürülebilir ve kuşatıcı bir ekonomi hâline gelmelidir’ (Günay, 2011). Nitekim AB gibi büyük toplulukların üniversite hizmetleri sadece kendi ulusuyla sınırlı kalmamaktadır. Bu reformlarla üniversiteler küresel bir ağ içerisinde daha esnek kurumlar hâline gelmektedir (Scott, 2006). Bu esneklik üniversitelere yeni bir misyon kazandırmaktadır. Başlangıçta sadece “ulusun bağlı olduğu birliğe hizmet etmek” olarak görünen bu misyon zamanla “tüm dünyaya hizmet etmek” olarak tanımlanabilecek bir misyona dönüşmektedir. Örneğin “küresel salgın” gibi bir konu sadece ulusal bazda ele alınarak çözülemeyeceği için tüm dünyayı ilgilendiren somut adımlarda

üniversitelere ciddi roller düşmektedir. Hem ulusların hem de dünyanın birleşmesiyle ortaya çıkacak çabada üniversitelerin misyonları da güncellenmiştir. Bu döneme kadar ulus devletin, yönetimine, halkına, bireyine hizmetle sorumlu tutulan üniversiteler, yeni dönemle beraber ulus üstü bir yapı arz etmeye başlamışlardır. Avrupa'daki gibi ulusların birliğine veya tüm dünyaya hizmet olarak adlandırılabilen bu misyon zamanla tüm dünyada yayılacaktır (Antalyalı, 2007).

Avrupa'da yükseköğretim reformları Bologna sürecine katılan tüm ülkeler için benzer uygulamaları gerekli kılmıştır. Bu nedenle tüm Avrupa ülkelerini tek tek ele almayacağız. Sadece bazı ülkelerin yükseköğretim sistemlerinden ve dünya sıralamalarındaki yerlerinden genel olarak bahsedeceğiz.

Avrupa'da reformlarından sonra kıta üniversitelerinin dünya sıralamalarındaki yerine bakıldığında Birleşik Krallık'ın ilk üçte iki; ilk 150'de ise 20 üniversitesinin olduğunu görüyoruz. Dünya sıralamasında Oxford Üniversitesi birinci sırada yer alırken, Cambridge Üniversitesi ikinci sırada yer almıştır. İlk beşe bakıldığında Londra'nın en iyi üniversitelerinden ikisi ve bir İskoç üniversitesinin ilk beşi tamamladığı görülmektedir.

Tablo 2. *Birleşik Krallık Dünya Üniversite Sıralaması (THE, 2023)*

United Kingdom University Rankings 2023			
1. sıra	Oxford	82. sıra	University of Glasgow
3. sıra	University of Cambridge	104. sıra	University of Warwick
10. sıra	Imperial College London	108. sıra	University of Birmingham
22. sıra	UCL (University College London)	108. sıra	University of Southampton
29. sıra	The University of Edinburgh	114. sıra	University of Sheffield
35. sıra	King's College London, University of London	122. sıra	Lancaster University
37. sıra	London School of Economics and Political Science, University of London	124. sıra	Queen Mary University of London
54. sıra	University of Manchester	128. sıra	University of Leeds
76. sıra	University of Bristol	130. sıra	University of Nottingham

Avrupa üniversiteleri dünya sıralamaları açısından değerlendirildiğinde İsviçre'de 11. sırada *ETH Zurich*; Belçika'da 42. sırada *KU Leuven University*; Fransa'da 47. sırada *PSL Universite Paris*; İsveç'te 49. sırada *Karolinska Institutet*; Finlandiya'da 110. sırada *University of Helsinki*; Danimarka da 114. sırada *University of Copenhagen*;; Avusturya'da 124. sırada *University of Vienna*; Norveç'te 126. sırada *University of Oslo* bulunmaktadır.

Humbolt döneminde yükseköğretimin parlayan yıldızı olan Almanya'nın dünya sıralamalarına giren üniversitelerine bakıldığında listeye 30. sıradan girdiği görülmektedir.

Tablo 3. Almanya Dünya Üniversite Sıralaması (THE, 2023)

Germany University Rankings 2023			
30. sıra	Technical University of Munich	113. sıra	University of Freiburg
33. sıra	Ludwig Maximilian University of Munich	119. sıra	University of Gottingen
43. sıra	University of Heidelberg	128. sıra	University of Hamburg
73. sıra	Charite Universitätsmedizin Berlin	139. sıra	University of Wurzburg
86. sıra	Humboldt University of Berlin	146. sıra	University of Cologne
86. sıra	University of Tübingen	148. sıra	Ulm University
89. sıra	University of Bonn	156. sıra	Dresden University of Technology
91. sıra	Free University of Berlin	156. sıra	Technical University of Berlin
99. sıra	RWTH Aachen University	179. sıra	University of Mannheim

Almanya yükseköğretim sisteminin genel hedefleri hukukun üstünlüğü tarafından yönetilen özgür, demokratik ve sosyal bir devlette öğrencilerin sorumluluk bilinciyle davranmalarını sağlamak; onlara bilimsel ve sanatsal çalışmalar yapmaları için gerekli koşulları sağlamaktır. Ayrıca her derste ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve yöntemleri öğrencilere öğretmektir. Almanya’da geleneksel *öğretim ve araştırma birliği* ilkesi doğrultusunda, yükseköğretimde öğrencilere bilimsel ve akademik araştırmalarla sanatsal becerilerin gelişimini doğrudan etkileyecek şekilde mesleki eğitim verilmektedir.

Almanya’da okul türü çeşitli biçimlerde fazla olduğundan eğitim olanakları da çeşitlidir. Örneğin *Sanat ve Müzik Kolejleri*, öğrencileri sanatsal mesleklere hazırlar. Bu okulların amacı, öğrencilerin sanatsal formları kendini ifade etme aracı olarak görmesi ve sanatın peşinden özgürce koşması yoluyla sanatın teşvik edilmesini sağlamaktır. Diğer okullar *Fachhochschulen* ve *Hochschulen Für Angewandte Wissenschaften* ise öğrenciyi uygulamalı meslekler için hazırlayan okullardır ve profesyonel dünyanın gereksinimleriyle yakından bağlantılıdır. *Praxissemester* olarak diğer okullar pratik deneyim kazanmak için açılmış olan kurumlardır. *Fachhochschulen*’deki öğretim kadrosu ve ders içerikleri, bu tür bir kurumun karakteristiği olan uygulamalı araştırma ve geliştirme projeleriyle bağlantılıdır. *Fachhochschulen* şirketlerle iş birliği içinde çalışarak uygulamaya entegre edilmiş kursları sunmakta ve şirketlerdeki pratik eğitimle yükseköğrenim çalışmalarını birleştirmektedir. *Fachschulen*’de verilen mesleki eğitimin amacı, genellikle iş deneyimine sahip vasıflı işçilerin firmalarda, işletmelerde ve kurumlarda yönetim işlevlerini üstlenmelerini sağlamaktır. Bu şekilde öğrencilerin bağımsız bir biçimde sorumlu oldukları görevleri yerine getirmeleri ve girişimcilik yönlerini geliştirmeleri beklenir. Son olarak devlet tarafından tanınan *Berufsakademien*’de hem akademik eğitim hem de pratik kariyere yönelik staj eğitimi alırlar. *Berufsakademien*’deki eğitim, eyaletlerde yürürlükte olan *Berufsakademie* yasalarına ve ilgili bakanlığın

Ausbildungsordnungen (eğitim düzenlemeleri) ve *Prüfungsordnungen* (sınama düzenlemeleri) veya *Berufsakademie*'nin kendisine tabidir (Eker, 2020).

Almanya'da eyalet sistemi olsa da yükseköğretim kurumlarını tanımlayan yasalar ülkedeki tüm yükseköğretim kurumları için geçerlidir ve yükseköğretim sektörü için sistematik bir çerçeve sağlar. Ülkede yükseköğretimin yasal dayanağı, eyaletlerin (Hochschulgesetze) yükseköğretim mevzuatına ve sanat kolejlerine ilişkin mevzuata dayanır. İki ayrı mevzuat vardır. Çünkü bu kurumlar genel *Yükseköğretim Yasasına* dâhil edilmemiştir. Eşzamanlı mevzuatta Federasyon yükseköğretim kurumlarına kabul konularından sorumludur. Ancak, Federasyon eş zamanlı yasama yetkisini kullanmamışsa, eyaletler bu alanları düzenleme yetkisine sahiptir. Eyaletlerin yükseköğretim yasaları, yükseköğretim kurumlarının genel hedeflerinin, öğretmen seçiminin, öğretim, araştırma ve kabul sisteminin dayandığı genel ilkeleri içermektedir (Doğan, 2020).

Almanya’da yükseköğretim reformları eyaletlerden gelen çözüm önerilerine ve Federal Hükümet tarafından alınan önlemlere dayalıdır. Eyaletler, Federasyonla iş birliği içinde reform önlemlerini almaktadır. Almanya’da son 2 yılda yapılan reform çalışmaları aşağıdaki gibidir;

Şekil 6. Almanya Yükseköğretim Reformları (<https://eurydice.eacea.ec>)

• Dezavantajlı grupların eğitim ve yeterlilik seviyelerini yükseltmeye yönelik önlemlerin alınması • Mesleki oryantasyon ve okuldan işe geçişi iyileştirmeye yönelik önlemlerin alınması • Vasıflı işçilerin potansiyelini ortaya çıkarmak için yapılan çalışmalar • Dil yeterliliğini geliştirmek için yapılan projeler • Yükseköğretim mezuniyet oranını ve karşılaştırılabilir nitelikleri artırmaya yönelik önlemlerin alınması	• Okul eğitimi, okuma yeterliliğini ve matematiksel ve bilimsel korelasyonların anlaşılmasını geliştirmeye yönelik çalışmaların yapılması • Mesleki okullar ve yükseköğretim arasındaki bağlantıyı güçlendirmeye yönelik önlemlerin alınması • Federasyon ve eyaletler tarafından yurtdışında edinilen mesleki niteliklerin tanımlanmasını ve tanınmasını iyileştirmeye yönelik yasaların çıkarılması • Yükseköğretimde dijitalleşme becerilerinin geliştirilmesinin sağlanması
---	---

Almanya’dan sonra dünya sıralamalarında ilk 49 içinde yer bulan ve K12’de önemli başarılar gösteren **İsveç’in yükseköğretim sistemini** inceleyeceğiz. Öğretimin ilk kademelerinde gösterdiği başarı yükseköğretim kademesini de etkilemiştir. Bu nedenle yükseköğretim reformlarına geçmeden önce genel olarak eğitim sisteminden bahsetmekte fayda vardır. İsveç’te 6-16 yaş arasındaki öğrencilerin çoğu devlet okullarında öğrenim görmektedir. Fakat tercihe göre “friskola” adıyla bilinen bağımsız okullar ve “privatskola” denilen özel okullarda da öğrenim görmek mümkündür. Bu seçim ebeveynlere aittir ve okul idaresine

yapılan başvuruyla öğrenciler kabul edilmektedir. İsveç'te ilköğretim sistemi, “21. Yüzyıl İlköğretim Okulu” programına dayanmaktadır. Çevre dostu olma ilkesine dayalı olan bu programda ilk olarak, çocuklar anadilini etkili bir biçimde öğrenir. Bunun yanı sıra matematik, müzik, jimnastik, çizim, ev ekonomisi dersleri alırlar. Bu derslerden sonra iletişim kurma ve öğrenme yeteneğinin artırılması amacıyla İngilizceyi ve el sanatlarını öğrenmeye başlarlar. Son sınıfta ise doğa bilimleri, sosyal bilimler, resim, ekonomi, aile hayatı ve ikinci bir yabancı dil eğitimi ders programına eklenir (<https://poradnuk.com.ua/>).

İsveç'te zorunlu devlet okulu, bağımsız okul ve ücretli özel okul gibi tüm kurumlarda belediyeler tarafından yapılan okul-ders sonrası serbest zaman ve eğlence merkezleri (fritidshem) bulunmaktadır. Bu merkezler okul binasının içerisinde yer almaktadır. Ders sonrasında öğrencinin vakit geçirdiği “serbest zaman merkezleri” ile öğrencinin duygusal, entelektüel, fiziksel, sosyal açıdan gelişimini destekleyen hem zaman hem de içerik bakımından okul programını tamamlayan anlamlı etkinlikler sunulmaktadır. Bu merkezler aynı zamanda öğrencilerin demokrasi ve değerlerle ilgili bilgilerini geliştirmeyi amaçlayan merkezlerdir. Zorunlu okul programına bağlı olan serbest zaman merkezler öğrencilerin beklentisi ve bütüncül eğitim ihtiyaçları dikkate alınarak oluşturulmaktadır. Buradaki öğrenciler iş birliği içinde öğrenme, kendilerini geliştirme, zamanlarını anlamlı ve eğlenerek yönetme, sosyal toplulukta rol ve sorumluluk üstlenme gibi becerilerini geliştirirler. Ebeveynleri çalışan öğrencilere 13 yaşına kadar, tatil günleri de dâhil olmak üzere bu merkezlerde öğrenmeye yardım ve bakım hizmeti sunulmaktadır. Çeşitli yaşlardan öğrencilerin bulunduğu merkezlerde öğrencilerin yaş ve sınıf düzeyleri arttıkça, değişen eğitim ihtiyaçlarına göre verilen hizmetlerin kapsamı da değişmektedir (Ataseven, 2022).

İsveç'te eğitimin amaçları, öğrencilerin zorunlu eğitimleri boyunca kazanacakları bilgi, becerin neler olacağı yerel planlamayla karar verilir. Yerel planlamada asli görev zorunlu eğitim sistemi içinde yer alan öğretmenlerindir. Çünkü öğretmenler, öğretim programlarının belirlenmesinde birincil derecede yetkilidir. Bu durum öğretmenlerin uygulamada daha etkili olmalarını sağlamaktadır. Zaten öğretmenler mesailerinin yarısını okulda diğer yarısını ise hizmet içi eğitimlerde geçirmektedir. Öğretmenlerin program önerileri tüm İsveç eğitim sistemi için merkezi bir otorite olan “İsveç Ulusal Eğitim Ajansı (Skolverket)” tarafından denetlenmektedir. Bu Ajans “Eğitim ve Araştırma Bakanlığı'na bağlıdır ve yerel planlamaların eğitim yasalarına uygunluğunu denetleyerek, belirlenen hedeflere ulaşılması için program hazırlar.

İsveç eğitim sisteminde amaç, tüm çocukların gelişimini, ömür boyu öğrenme motivasyonunu teşvik ederek, onlara örgün ve yaygın öğrenme yoluyla yaşam boyunca

ulaşılabilir fırsatlar sunulmasıdır. Öğrencilerin gelişimini periyodik olarak takip edebilmek amacıyla 3., 6. ve 9. sınıflarda zorunlu eğitim içinde bulunan tüm öğrencilere ulusal sınavlar uygulanmaktadır. Bu sınavların amacı, tüm öğrencilerin eşit olarak değerlendirilmesini sağlamaktır. Ayrıca, 6. sınıfa kadar öğrencilere not verilmez. Değerlendirmek amacıyla en yüksek not "A" ile, en düşük not "F" arasında bir dereceli puanlama kullanılsa da puanlama sisteminde "yetersiz" gibi değerlendirme ifadesi bulunmamaktadır. Her dönem boyunca öğrencilerin yaptığı çalışmalar ve girdiği sınavlar başarı için yeterlidir ve 9. Sınıfa kadar karne verilmemektedir (<https://poradnuk.com.ua/>).

İsveç eğitim sisteminde reformlar güncel tutulduğu için eğitimin içeriği, dünyadaki ekonomik, sosyal, küresel ve çağdaş gelişmelere uygun olarak sürekli yenilenmektedir. Bu sayede eğitim sistemi rasyonel ve plânlı bir yapıdadır. İsveç geçmişten bu yana eğitime odaklanarak inovasyon kapasitesini oldukça arttırmıştır. Özellikle son 10 yılda öğretim programı oldukça değişmiş, önceki uygulamaların aksine ulusal hedeflerin izlenmesi gerektiği belirtilmiştir. Böylece içerik ve öğretim yöntemleri öğrencilerin ihtiyaçlarına odaklanarak tanımlanmıştır. Diğer bir reform çalışması ise 17 hedeften oluşan, “2030” gündeminin hayata geçirilmesidir. Bu eylem planı çevresel, sosyal ve ekonomik kalkınmayı sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Gündemin en temel hedeflerinden biri reformu dinamik tutarak “Eğitimin Sürdürülebilir Gelişimi” sağlamaktır. Çünkü İsveç’te kaliteli eğitim, sürdürülebilir toplumlar için bir ön koşul olarak görülmektedir. Bundan dolayı devlet kurumları, sivil toplum kuruluşları, yerel toplulukları eğitim ile ilgili çoğu kararda öğrenci ve öğretmenler kadar söz sahibidir ve eğitim sisteminde yapılan tüm reform süreçlerine dâhil edilmiştir. Ayrıca İsveç’te Danimarka gibi yükseköğretim reformunda sürdürülebilir kalkınma için yaşam boyu öğrenmeyi örgün ve yaygın eğitimin temel bir parçası hâline getirmiştir ve toplumsal kalkınma için oldukça verimli eğitimler verilmektedir (<http://uis.unesco.org>).

Danimarka yükseköğretim sistemine geçmeden önce eğitim sistemini genel olarak ele almak gerekmektedir. Danimarka’da ortaöğretim 2 ile seçilen programa göre 4 yıl sürmektedir. Ortaöğretim ücretsizdir ve zorunlu eğitim kapsamında değildir. Çeşitli program seçenekleri olan ortaöğretimde öğrencilerin eğitimini tamamlayabilmeleri için üç seçeneği vardır. Bunlardan ilki akademik odaklı bir ortaokul olan “Gymnasium” diğerleri ise meslek ve çıraklık okullarıdır. Gymnasium, 9. ya da 10. sınıftan sonra alınan ve üç yıl süren akademik yönlendirilmeleri kapsayan bir eğitimidir. Meslek yönelimli ortaöğretim okulları ise 3 yıllıktır ve öğrenciler 9. ya da 10. sınıftan sonra bu okullara alınırlar. Meslek okullarında öğrenciler seçimlerine göre ya yükseköğretime ya da iş hayatına hazırlanırlar. Özetle Danimarka eğitim sistemi öğrencilerine ortaöğretimden sonra; iki-üç yıllık meslek programları, lisans

programları, ileri yetişkin eğitimi veya diploma programları sunmaktadır. Ortaöğretimden yükseköğretime geçen öğrencilerin herhangi bir lisans programını başarıyla tamamlayabilmesi için sosyal bilimler, beşerî bilimler ve doğa bilimlerinden birinden akademik yeterlilik elde etmek zorundadır. Yükseköğretimde temel amaç öğrencilerin yansıtıcı ve yaratıcı bir biçimde düşünmesini sağlamaktır. Bunun yanında yükseköğretim sisteminin dayandığı temel pedagoji, geleneksel yöntemlerden çok problem çözme, tartışma, aktif öğrenme, iş birliği içinde çalışma gibi öğrenci merkezli yöntem ve yaklaşımlardır (Telhaug vd., 2006).

Danimarka Bologna sürecine dâhil olan tüm Avrupa ülkeleri gibi yükseköğretimde kapsamlı eğitim reformlarını hayata geçirmiştir. Bu reformlardan biri de 2008 yılında hayata geçirilen her yaşta ve her yerde eğitim ve beceri geliştirilebilmesi için *yaşam boyu öğrenme stratejisidir*. Reformun amacı yükseköğretim, yetişkin eğitimi, uzaktan ve sürekli öğretim dâhil olmak üzere eğitimin tüm kademe ve türünde becerilerin yükseltilmesidir. Bu reformla Danimarka, eğitime insanların en çok katıldığı ülkelerden biri olmuştur. Danimarka yaşam boyu öğrenme reformu öncesinde ilk olarak dünyada egemen olan eğitim paradigmalarını gözden geçirmiştir. Bu incelemeyle öğrenme kültürünün ve eğitim sisteminin yaratıcı, bağımsız ve sorumluluk bilincini teşvik edecek bir biçimde geliştirilmesi sonucuna varılmıştır. Bunun yanında öğrencilerin okuduğunu anlama, matematik, doğa bilimleri ve İngilizce gibi alanlardaki uzmanlıklarının küreselleşmiş dünyada aktif bir biçimde yer alabilmelerini sağlayacak beceriler olduğuna da vurgu yapılmaktadır. Sonuç olarak Danimarka'nın en önemli reform stratejisi olan *yaşam boyu öğrenmeyle* yüksek nitelikli işgücü Danimarka'yı bir bilgi toplumuna dönüştürecek bir anahtar olarak görülmektedir (Ataseven, 2022). Nitekim *yaşam boyu öğrenme* Avrupa Komisyonu'nun 21 Kasım 2001 tarihinde kabul ettiği "Avrupa Yaşamboyu Öğrenim Alanı'nı Gerçekleştirme (Making a European Area of Lifelong Learning a Reality)" başlığını taşıyan bir tebliğinde, eğitim politikasının geliştirilmesinde kılavuz ilke olarak belirlenmiştir (<http://www1.worldbank.org>).

Danimarka'nın dünya üniversite sıralamasındaki yeri tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4. *Danimarka Dünya Üniversite Sıralaması (THE, 2023)*

Denmark University Rankings 2023	
114. sıra	University of Copenhagen
117. sıra	Aarhus University
166. sıra	Technical University of Denmark
251. sıra	Aalborg University
251. sıra	Copenhagen Business School
251. sıra	University of Southern Denmark

Danimarka, Finlandiya, İzlanda, Norveç ve İsveç gibi ülkeler tarafından ideal model olarak kabul edilen *İskandinav Eğitim Modelinin* temelinde eşitlikçi, kapsayıcı ve uyarlanabilir bir öğrenme bulunmaktadır. Bu nedenle diğer ülkelerin eğitim sistemleriyle etkili bir biçimde rekabet edebilmiştir. İsveç, Finlandiya ve Danimarka gibi İskandinav ülkelerinin tamamında k12 öğretime ağırlık verilmektedir. Çünkü yükseköğretimdeki başarının önceki öğretim kademelerinde aldığı temele bağlı olduğu düşünülmektedir. Öğrenci merkezli bir eğitim anlayışı olan bu modelde öğretim programı disiplinler arası içerikler, proje tabanlı öğrenme etkinlikleri, iş birliği yoluyla öğrenme, problem çözme, toplumsal katkı ve yaparak-yaşayarak öğrenme yoluyla öğretimi temele alarak tasarlanmaktadır. Öğretmenin rolü ise öğretim etkinliklerine rehber olmaktır. İskandinav ülkelerinde öğretmenler çalışmak istedikleri bölgenin belediyelerine bağlıdır. Merkezi otoritenin görevlerini yerel yetkililere devretmesiyle öğretmen, öğrenci ve velilerle daha etkili ve verimli çalışma imkânı oluşmuştur. Tüm bunların sonunda İskandinav ülkeleri Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ve Yaşam Kalitesi Endeksi gibi verilere göre yıllar içinde bir yapılan dizi ölçümde, ilk on ülke arasında en tutarlı ve düzenli performans gösteren ülkeler olmuştur. Dolayısıyla İskandinav ülkeleri, rekabet statüsüne sahip refah toplumları geliştirmiştir (Telhaug vd., 2006).

Amerika Yükseköğretim Reformları

ABD'nin yükseköğretim sistemi genel olarak incelendiğinde en başarılı sistemlerden biri olarak bilinmektedir. Çünkü Amerika'da yükseköğretim sistemlerinde yapılan değişim ve dönüşümün kaynağı toplumsal, siyasal ve ekonomik ihtiyaçlardır. Bu nedenle lisans eğitimi başta olmak üzere meslek veya beceri kazandıran her eğitimde iş piyasasının beklentileri göz önünde bulundurulmaktadır (Günay, 2011). Amerikan yükseköğretim sisteminde bireysel ve ekonomik faydacılık küreselleşmenin de etkisiyle oldukça artmıştır. Küreselleşmeyle dünyadaki tüm yükseköğretim sistemlerinde sorunlar ortaya çıkmıştır. Sistemlerin sorunları genel olarak; bütçe azalması, bilgi toplumuna geçişle birlikte sürekli güncellenmesi gereken öğretim programları, üniversitelerin misyonlarının artmasıyla hükümetlerin baskılarının da artması, teknoloji destekli öğretme sürecine geçiş zorunluluğu, uluslararası öğrenci pazarı hacminin genişlemesiyle birlikte üniversitelerin kendini güncellemesi, artan rekabet şeklinde sıralanabilir. Bu dinamikler yükseköğretim sistemlerinde hizmetlerin sunumu, finansmanı, organizasyonu ve yönetimi gibi konuları ciddi oranda etkileyen sonuçlar doğurmaktadır (Aktan, 2009).

Amerika'da yükseköğretim, genel olarak gerekli yeteneğe sahip olan herkesin özelliklerine ve ihtiyaçlarına uygun yeterli bilgi kazandıran 'daha iyi bir hayat için bir bilet' olan bir araçtır. Bu nedenle yükseköğretim sisteminin gündemindeki ilk madde "standartların"

yükseltilmesidir. Bu maddeyi; öğretim programını geliştirme, çeşitli uluslardan gelen öğrencilerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurma, yükseköğretimde azalan kaynaklara ve yükselen maliyetlere çözüm üretme, maliyetleri düşürme, bürokratik işleri azaltarak sisteme dinamizm katma, ihtiyaç duyulmayan programlara son verme, iş piyasasının beklentilerine göre programlar açma, akademisyenlerin öğretim sorumluluklarını artırma ve performanslarını ölçme gibi gündem maddeleri takip etmektedir (Tural, 2002).

Tablo 5. ABD Yükseköğretim Dünya Sıralaması (THE, 2023)

United States University Rankings 2023			
2. sıra	Harvard University	14. sıra	University of Pennsylvania
3. sıra	Stanford University	15. sıra	Johns Hopkins University
5. sıra	Massachusetts Institute of Technology	20. sıra	Cornell University
6. sıra	California Institute of Technology	21. sıra	University of California, Los Angeles
7. sıra	Princeton University	23. sıra	University of Michigan - Ann Arbor
8. sıra	University of California, Berkeley	24. sıra	New York University
9. sıra	Yale University	25. sıra	Duke University
11. sıra	Columbia University	26. sıra	Northwestern University
13. sıra	University of Chicago	26. sıra	University of Washington

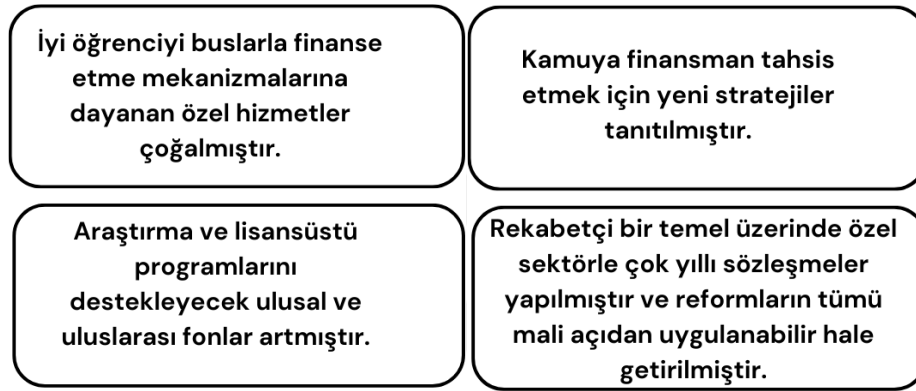
Amerikan yükseköğretim sistemi 1801-1809 yıllarında Amerika’da başkanlık yapan Thomas Jefferson’ın demokratik anlayışını temele almaktadır. Jeffersonian anlayışta; “kamu eğitimi, serbest oylama, serbest yayın, sınırlı merkezi yönetim, aristokratik kuralların baskısı altında olmayan ve demokratik olan” yönetim anlayışı benimsenmiştir. Amerikan yükseköğretiminde üniversite yönetimi federal eyaletlerin sorumluluğu altındadır. Amerikan anayasasında eğitim federal hükümetin yetkisinde olmadığından bu federal yapıların eğitim bakanı da yoktur. Eğitime olan müdahaleyi sınırlandıran bu sistemde “eğitim birliği” genel olarak akreditasyon ve standartlarla sağlamaktadır ve bu iş özel kurumlar tarafından yürütülmektedir. Eyalet sistemi olduğundan dolayı bazı eyaletlerde resmî bir makam olarak danışmanlık veren ve sınırlı derecede yönlendirmeler yapan kurumlar da görev yapmaktadır. Bu kurumlar üniversite ve federal hükümetler arasında aracı bir kurum olarak görev almaktadır (Güner & Levent, 2017).

Latin Amerika ülkelerinde yükseköğretim reformları incelendiğinde, son yirmi yılda ulusal anlamda yükseköğretim sistemlerinde değişiklik yapmak için çeşitli girişimlerde bulundukları görülmektedir. Reform özellikle “Şili, Kolombiya ve Ekvador” gibi (yapısal reformları yeni uygulamaya başlayan veya öneren) birkaç ülkede gündemde olan bir konudur. Bu sayede yükseköğretim uygulamaları üzerine tartışmalar başlamış ve Latin Amerika bölgesi,

başka yerlerdeki yükseköğretim sistemlerinde meydana gelen dönüşümler bağlamında kendini yenilemiştir (Altbach, 2016; Neubauer & Collins, 2015).

Yükseköğretim dönüşüm eğilimlerinin Latin Amerika’da homojen olmasa da 1990’larda başladığı söylenebilir. O dönemdeki reformlar arasında; değerlendirme ve akreditasyon sistemlerinin tanıtılması, yeni kamu yükseköğretim kurumlarının kurulması, kurumsal özerkliğin yavaş yavaş tanınması ve bölge bazında genişletilmesi, yaygınlaştırılması sayılabilir. 90’lardan günümüze doğru dönüşüm süreci için yapılan diğer reformlar şekil 6’da özetlenmiştir.

Şekil 7. Latin Amerika’da Yükseköğretim Dönüşüm Süreci (Guadilla, 2003)



Bu reformlar, yükseköğretim sistemlerin genişletilmesi, çeşitlendirilmesi ve özelleştirilmesiyle yakından bağlantılı olarak ortaya çıkmıştır. Yükseköğretimdeki bu hareketlilik ve politika değişimi, 1980’lerin başında Şili’de başlatılan ve daha sonra Arjantin, Meksika ve Peru’da benimsenen neoliberal akımın kamu politikasındaki üstünlüğüne atfedilmektedir. Latin Amerika, bu neoliberal akımla vakıf üniversitelerine sahip olmuş ve bu sayıların artmasında öncü bir bölge olmuştur (Levy, 2006).

Latin Amerika’yı reforma iten, mevcut gidişatı değiştiren politika önlemlerini başlatan Ekvador’da kalite değerlendirme ve kontrol mekanizmalarını güçlendiren yeni mevzuat kabul edilmiştir ve kamu kurumlarında ücretsiz eğitim vermeye başlanmıştır. Yeni mevzuatın kabulüyle birlikte Uruguay, Bolivya, Brezilya, Meksika ve Venezüella önceki üniversitelerden çok farklı nitelikte yeni kamu yükseköğretim kurumları kurulmuştur. Bu sayede Arjantin, Brezilya, Şili, Peru, Dominik Cumhuriyeti ve Orta Amerika’daki bazı ülkeler değerlendirme, akreditasyon ve kamuoyunu bilgilendirme sistemlerini güçlendirmiş, öğrenci mali yardımı Şili ve Brezilya’da genişletilmiştir. Arjantin, Brezilya ve Uruguay’da akademik personelin potansiyelini arttırmak için araştırma ve eğitimi destekleyen yeni programlar uygulamaya konulmuştur; Kolombiya ve Dominik Cumhuriyeti teknik ve mesleki eğitimi arttırmak için yeni stratejiler geliştirmiştir. Ayrıca, 2011’de Şili, Meksika ve Kolombiya’daki güçlü öğrenci

hareketleri aracılığıyla Latin Amerika'da yükseköğrenimin sosyal çatışma ve siyasi değişim yaratma potansiyeli olduğu yeniden gündeme gelmiştir (Brunner & Villalobos, 2014).

Latin Amerika'daki reformun kökeni genel olarak incelendiğinde, Villalobos ve arkadaşlarına (2014) göre, ülkedeki çatışma mekanizmaları kültürlerarası üniversite politikası yaratmıştır ve bu politikalar Bolivya tarafından finanse edilmiştir. Her ne kadar Devlet yükseköğretim süreçlerinde merkezi bir rol oynasa da üniversiteler, paydaşlar ve yerel topluluklar, karar verme yetkisini elinde tutmayı başarmıştır (Bernasconi & Celis, 2017). Vargas ve Heringer (2017), reformun kökeninde Latin Amerika'da Córdoba “1918 hareketinin” ardından hükümette “kapsamlı bir üniversite özerkliği” geleneğinin benimsendiğini ifade etmiştir. Arjantin ve Uruguay'da reform faaliyetleri, 1995 yılında kabul edilen yükseköğretim yasasının tartışıldığı sırada var olan sistemin düzenlenmesinden yana olanlar (yükseköğretimde devlet egemen sistemi savunanlar) ile özerklik isteyenler arasındaki müzakereler sonucunda ortaya çıkmıştır.

Özerklik çağrıları, reformun fitili olmuştur ve hızla diğer Latin Amerika ülkelerine yayılmasını sağlamıştır. Bu sayede yükseköğretim uygulamaları gözden geçirilmiştir. Özellikle eğitime adil erişimi artırmak için burslar verilmeye başlanmış ve diğer mali yardım biçimleri üzerinde çalışmalar başlatılmıştır. **Brezilya'da** yaşayan Afro torunları için bütçe oluşturularak kotalar konulması veya yerli öğrencilerin de eğitimden yararlanmasını sağlayacak önlemler alınması gibi daha güçlü reform adımları atılmıştır. Brezilya'daki kota politikalarının evrimi, üniversiteler tarafından verilen özerklik mücadelesi gibi faaliyetler yükseköğretimde fark yaratmaya başlamıştır (Brunner & Villalobos, 2014).

Ekvador, burada incelenen ülkeler arasında daha derin bir reform örneği sunmuştur. Ekvador Hükümet himayesi altında, yeni anayasal yetkiler, yeni bir yükseköğretim yasası ve hükümet tarafından işletilen akreditasyon kurumuyla hesap verebilirlikten yoksun bir yükseköğretim sistemini, merkezi ve kararlı bir şekilde düzenlenmiş, iyi organize edilmiş bir sisteme doğru kaydırmıştır. Bu güçlü değişim hareketiyle birlikte, hükümet anayasayı ihlal ederek üniversite özerkliğini baltalamaya çalışmışsa da yükseköğretim kurumları kendi geleceklerini çağdaş bir biçimde kurmak ve akademik çıktılarının verimliliğini artırmak gibi fikirler doğrultusunda harekete geçerek siyasi güçlere karşı bir duruş sergilemek zorunda kalmıştır (Bernasconi & Celis, 2017). Bununla birlikte, kamu-özel ayrımı daha belirgin hâle gelen Ekvador'da ihtiyaç duyulan alanlarda öğretim üyelerini bulma ve tutma mücadelesi, iki sektörü birbiriyle karşı karşıya getirmiştir. Ücretsiz olan devlet üniversiteleri yeterli kaynak bulmakta zorlanmıştır. Kamu tarafından sağlanan kısıtlı bütçeler, iyi akademisyenleri cezbetmek için yetersiz bulunmuştur. Öğretim üyelerinin özel kurumlardan öğrenim ücreti

alabilmeleri ile ilgili olarak kamu sektörü maaş kurallarındaki kısıtlamalar zaten yeterli olmayan öğretim üyesi bulma sorununu iyice büyütmiştir ve yükseköğretimde eğitim kalitesi anlamında önemli sorunlar ortaya çıkarmıştır. En iyi öğretim üyelerini kazanmak için devlet tarafından finanse edilen ve yurt dışından gelenlerin işe alınması amacıyla planlanarak “Prometeo programı” bu dengesizliğin kısmi bir telafisi olarak reform programına eklenmiştir (Levy, 2006).

Arjantin’de reform sürecinde yükseköğretim kurumları ve hükümet belirli oranda bir uyum içinde çalışmaktadır. Üniversite ve hükümet arasında özerklik mücadelesi yerine iki sektörün barışçıl bir seviyeye ulaşmış olduğu görülmektedir. Arjantin yükseköğretim sistemi tüm sektörlerin birbirine ihtiyaç duyduğu ve her birinin diğerini çözüm olarak gördüğü bir anlayışa dayandığından üretilen reform önerileri hükümet-üniversite iş birliği sürecinde olmakta ve tüm paydaşları kapsamaktadır. Bu sistemin ilerleyişi ortak yapıların altındaki koordinasyon mekanizmalarının ve özel sektörün kamu finansmanından bir pay talep etmediği sürece, sürtüşme olmadan ilerleyebileceği öngörülmektedir (Vargas, 2021).

Kolombiya yükseköğretim reformu sürecinde “öğrenci mali yardımı” açısından Latin Amerika’ya örnek olmuş bir ülkedir. Özellikle kamu fonlarının büyük bir kısmının öğretim kurumlarına ayrılması bunun somut bir örneğidir. Ancak kamu kaynaklarının sınırlı olması ve yükseköğretim kurumlarının hükümetten yüklü hibeler şeklinde finansman bulamaması göz önüne alındığında, kamu kurumu veya özel kurum ayrımı yapılmaksızın “sektörden bağımsız” öğrenci araştırmalarına mali yardımın sağlanması gerekmektedir. Yani kurumların kamusal veya özel niteliğine bakılmaksızın, ihtiyaçları temelinde desteği hak edenlere gerekli yardım yapılmalıdır. Kolombiya bu açığı “özel destekçiler” denilen özel sektörden belirli sanayi firmaları ve vakıfların desteğiyle kapatmaya çalışmaktadır. Yükseköğretimin özel destekçileri öğrenci desteği sürecinde, araştırma-geliştirme sürecinde en iyi performans gösteren, sosyal sermayeye, akıllı pazarlamaya, görevlerini kamu yararına kullanmaya karar veren öğrenciler arasından seçerek, mezuniyet sonrasında onlara istihdam sağlamaya çalışmaktadır (Acosta & Celis, 2014).

Asya Yükseköğretim Reformları

Asya ülkelerini incelediğimizde, Singapur’un 1965’te bağımsızlığını kazanmasıyla kendini yoksulluktan kurtardığı ve 1990’ların sonuna doğru ekonomik bir güç merkezi hâline geldiği söylenebilir. Ekonomisindeki güçlenme ve bilgiye dayalı ekonomiye dönüşümün bir parçası olarak "Asya'nın küresel eğitim merkezi" statüsünü elde etmeyi amaçlayan ülke, yükseköğretim reformuna ve eğitim sistemini yeniden yapılandırılmaya daha fazla önem vermeye başlamıştır. 1980’lerde ve 1990’larda, yükseköğretimdeki öğrenci katılım oranı yüzde

5'ten 2001'de yüzde 21'e yükselmiştir ve yükseköğretimde büyük bir genişleme yaşanmıştır (Singapur İstatistik Departmanı, 2002). **Singapur**'da hızla artan öğrenci sayısı eğitimde kalite sorununu gündeme getirerek, hükümetin bu bağlamda bir dizi politikalar başlatmasını sağlamıştır. Bu politikalardan ilki “eğitim merkezi stratejisi”dir. Amaç hem yükseköğretimde reform yapmak hem de ulusal geliri ve rekabeti artırmaktır. Hükümet bu stratejiyle 2002'de “Global Schoolhouse” projesini başlatmıştır. Projeyle Singapur toprakları denizaşırı ülkelere açılmış, dünya çapında prestijli üniversiteleri ülkede şube kampüsleri kurmaları için teşvik etmek amaçlanmıştır. Ancak, Singapurlular arasında bu "açık kapı" politikasına karşı bir duyarlılık oluşmuş, üniversite yerlerinin uluslararası öğrencileri kazanmak için kaybedilmeye başladığı algısı oluşmuştur. Oluşan bu toplumsal tepki nedeniyle Singapur hükümeti strateji yönünde bazı değişiklikler yapmıştır. Bu bağlamda projede, "önce Singapurlular" ilkesi benimsenmiştir ve “Global Schoolhouse” politikasının odağı, küresel zorlukları yönetmekten, küresel ve yerel meseleler arasında doğru dengeyi bulmaya doğru kaymıştır (Tao, 2022).

Singapur, üniversitelerin ekonomik kalkınmadaki önemli rolü nedeniyle yükseköğretim bütçesini sürekli olarak arttırmaktadır. Bunun diğer bir nedeni Hükümetin, ülkedeki doğal kaynak ve alan eksikliğini telafi etmek için “insan sermayesinin kalitesine” odaklanmasıdır. Singapur, bu yönüyle yükseköğretim reform sürecini yönlendirmede güçlü bir rol oynayan ülkelerden biridir ve yükseköğretim başarıları onu dünyanın en iyi üniversiteleri sıralamasına sokmuştur. Singapur'un dünyanın en iyi üniversitelerinin sıralandığı THE (2023) sıralamasındaki yeri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir;

Tablo 6. *Singapur Dünya Üniversite Sıralaması (THE, 2023)*

Singapore University Rankings 2023	
19. sıra	National University of Singapore (NUS)
36. sıra	Nanyang Technological University (NTU)

Tabloda görüldüğü gibi National University of Singapore, The Times Higher Education World University Rankings 2023'de iyi bir başarı göstererek 19.sırada yer almıştır.

Singapur'da hükümet, özellikle “elektronik, petrokimya ve hassas mühendislik” üreten ihracat odaklı ekonomiyi, “hizmetler, inovasyon ve araştırmaya” odaklanan bir ekonomiye başarıyla dönüştürmüştür (Nanyang Teknoloji Üniversitesi bu hedefleri başarmıştır ve The Times Higher Education World University Rankings 2023'de 36. sıradadır). Bu başarıların yanında yükseköğretimde “girişimcilik, küreselleşme, uluslararasılaşma, piyasalaşma ve eğitim kurumlarında rekabetin desteklenmesi” gibi bir dizi reform stratejileri uygulanmıştır (Gopinathan & Lee, 2011).

Tablo 7. Singapur’da Yıllara Göre Yapılan Reform Düzenlemeleri (MOE, 2022)

Yıl	Düzenleme	Yasayı düzenleme amacı
1997	Düşünen okullar ve öğrenen ulus anlayışının benimsenmesi için program geliştirilmesi.	- Tam öğrenme ortamı için vizyon sağlamak. - Gençler arasında yaratıcı düşünme becerileri, yaşam boyu öğrenme tutkusu ve aidiyet duygusu geliştirmek. - Yaratıcılığın toplumun her seviyesinde geliştiği ulusal bir kültür olarak öğrenme vizyonu ortaya koymak.
1998	Dünya klasında üniversite programı geliştirilmek.	Singapur’u "Doğu'nun Boston'ı" olarak konumlandırmaya çalışmak.
2000	Üniversitelere özerklik sağlanması.	Üniversiteler için özerkliği ve hesap verebilirliği geliştirmek.
2002	Küresel Okul Stratejisi	Singapur topraklarını denizaşırı ülkelere açarak, yükseköğretim sağlayıcıları ülkeye çekmek.
2005	Üniversite Şirketleşme Yasasının Kabul edilmesi	Devlet yükseköğretimin kontrolünü elinde tutarken, özerkliklerini ve hesap verebilirliklerini geliştirmek için kamu tarafından finanse edilen üniversiteleri şirketlere dönüştürmek.

Singapur’dan sonra Japon yükseköğretim sistemine bakıldığında yükseköğretimin 6 yıllık ilköğretim ve 6 yıllık orta öğretim (ve lise eğitimi) olmak üzere 12 yıllık eğitimin tamamlanmasından sonra başladığı görülmektedir. Liseden iyi bir puanla mezun olmayı başaran öğrenciler yükseköğretime gitmeye hak kazanırlar. Liseden gelen öğrencilerin yaklaşık %45’i yükseköğretime tercih etmektedir. Çünkü iyi bir şirkette çalışabilmenin ön koşulu iyi bir üniversiteden mezun olmaktır. Bu da öğrencinin orta ve lise kademesinde gösterdiği yüksek başarıya bağlıdır (Kıral & Kıral, 2009).

Japonya’da üniversiteye kabul sürecinde iki aşamalı bir sınav yapılmaktadır. İlk yapılan sınav ulusal düzeyde baraj niteliğinde olup, ikinci sınavı öğrencilerin tercih ettiği üniversite idaresi tarafından yapılmaktadır. Bu süreçte üniversiteler karar verirken hem liselerden gelen tavsiye mektupları hem de kendi ölçütlerini dikkate alarak seçim yapabilmektedir. Bunun dışında yükseköğretime öğrenci kabulünde seçilen bölüme göre akademik yetenek testi, özel bir alanda başarıyı ölçme testi yapılmaktadır ve öğrenci dosyalarının incelenmesi sonucunda öğrenciler seçilmektedir (Demirel, 2000).

Japon üniversitelerinin temel amacı Singapur’da olduğu gibi hükümet, iş dünyası ve toplum için elit gençler yetiştirmek ve ülkenin ihtiyaç duyduğu Ar-Ge çalışmalarını yürütmektir. Bu noktada Japonya’da teknik ve bilimsel konulara büyük önem verilmektedir. Bilim ve teknolojiye oldukça önem veren Japonya’da yükseköğretim kurumlarının büyük bir kısmı (üniversitelerin %70’i, yüksekokulların ise %85’i) özel kurumlardır. Bu yönü O’nu dünya genelinde en fazla vakıf üniversitesine sahip ülke konumuna getirmiştir (Tösten & Ekinci, 2012). Yükseköğretim kurumlarının devlet tarafından yeterince desteklenmemesi, özel sektörün büyümesini sağlamıştır. Özel kurumların fazla olması devlet kontrolünün eksik olduğu

anlamına gelmemektedir. Japon Hükümeti kamu kurumlarına uyguladığı tüm yaptırımları özel kurumlara da uygulama yetkisine sahiptir. Tüm yükseköğretim kurumları Eğitim Bakanlığının yetki alanına girmektedir. Ayrıca hükümet öğretim programı, tesisler, yeterlilik ve öğretmen sayısı gibi konularda üniversiteler için asgari standartları belirlemektedir. Bazı konularda özerklik verilse de Eğitim Bakanlığı Japonya'da yüksek öğrenimin büyümesi ve gelişmesi üzerindeki ana etkiyi sürdürmektedir (Ariffin vd., 2022).

Japonya'da eğitime ayrılan kamu ödeneğinin azlığı ve üniversiteye kabul koşullarının fazlalığı yükseköğretime girişi zorlaştırmış olsa da Japon yükseköğretim sistemi, ulusal politikaları ve kültürleri için çok güçlü bir araçtır. Ülkede üniversiteye giriş zor olsa da üniversite okuyan öğrencilerin Akademik başarıları oldukça yüksektir ve uluslararası kriterlere ve standartlara uygundur. Eğitime verilen bu önem son zamanlarda eğitim reformlarının önünü açmış ve özellikle yaşam boyu istihdamın sağlanabilmesi için gerekli reformlar yapılmış, kurumlarda kendi bilgi ve becerisini geliştirmek isteyen herkese gerekli destekler sağlanmıştır. Times sıralamasına (2023) göre ilk 39'da 1, toplamda ilk 500 içinde 10 üniversitesinin bulunması yapılan reformların etkisinin görülmeye başlandığının bir işareti olarak yorumlanabilir.

Tablo 8. *Japonya Dünya Üniversite Sıralaması (THE, 2023)*

Japan University Rankings 2023			
39. sıra	University of Tokyo	301. sıra	Tokyo Institute of Technology
68. sıra	Kyoto University	501.sıra	Hokkaido University
201. sıra	Tohoku University	501. sıra	Kyushu University
251. sıra	Osaka University	501. sıra	Tokyo Medical and Dental University
301. sıra	Nagoya University	501. sıra	University of Tsukuba

Japonya'nın büyüme ve kalkınma hızının eğitimde yapılan bazı reformlar sayesinde olduğu düşünülmektedir. Nitelikli iş gücünün sağlanması, lider yetiştirme sistemi ve teknoloji geliştirme konularında gösterilen başarı yükseköğretimdeki değişim ve ilerlemeye bağlı olarak açıklanmaktadır.

Hong Kong yükseköğretimi, yüz yıldan fazla süredir varlığını sürdürmektedir. En eski yükseköğretim kurumu, 1911'de kurulan Hong Kong Üniversitesi'dir (The Times Higher Education World University Rankings 2023'de 31.sıradadır).

Hong Kong'un The Times Higher Education World University Rankings 2023'deki yeri sonraki sayfada bulunan Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Hong Kong Dünya Üniversite Sıralaması (THE, 2023)

Hong Kong University Rankings 2023	
21. sıra	The University of Hong Kong
38. sıra	The Chinese University of Hong Kong
40. sıra	Hong Kong University of Science and Technology
54. sıra	City University of Hong Kong
65. sıra	The Hong Kong Polytechnic University
281. sıra	Hong Kong Baptist University
601. sıra	Lingnan University

Bu kurumlar kuruldukları dönemde büyük ölçüde hayırseverler tarafından finanse edilmekteydi. İlk açıldığı dönemde tedarik ölçeği yeterli görülen Hong Kong Üniversitesinde nüfusla birlikte öğrenci sayısı da artmış ve üniversite fon bulmakta zorlanmıştır. Devlet desteği ve özel vakıf yardımları yeterli gelmemeye başlamıştır. Üniversite tedarik ölçeği çok küçük olduğundan Hong Kong Üniversitesinin mali desteğinin yalnızca hayırseverler ve kamusal kaynaklar tarafından karşılanamayacağı tespit edilmiş ve yükseköğretimde finans kaynaklarının, işverenler ve bazen de öğrencilerin kendileri tarafından da bulunması gerektiği belirtilmiştir (Mok & Lee, 2002; Tao, 2022).

Hong Kong'daki yükseköğretim kurumları süreç içinde kendini yenileyerek endüstrinin ihtiyaçlarına cevap vermeye başlamıştır. Bu sayede, yükseköğretim *geç sömürge döneminde* ilk sıçramasını yaşamıştır. *Üniversite Hibe Komitesi* kurulmuştur ve hükümet tarafından finanse edilen sekiz yükseköğretim kurumu kendi kendini akredite etmiştir. Bununla birlikte reform hareketleriyle yükseköğretimde kalite artmıştır ve yükseköğretim katılım oranı 1970'lerde %2'den 1994'te %18'e yükselmiştir (Mok & Currie, 2002).

Yükseköğretim sıçramasının ikinci dalgası, Hong Kong'un 1997'de Özel İdari Bölge hâline gelmesinden sonra başlamıştır. Özellikle 2000 yılında 2010 yılına kadar yükseköğretim sektörünü genişletmek amacıyla hükümetin aldığı kararlarla birçok reform hayata geçmiştir ve yükseköğretim sektörü o zamandan beri katlanarak büyümüştür. Günümüzde Hong Kong'da 9'u kamu tarafından finanse edilen ve diğer 12'si kendini finanse eden üniversiteler olmak üzere toplam 21 yükseköğretim kurumu bulunmaktadır. Ayrıca, ulusal ve uluslararası rekabetçi çevreye hitap etmek için 2015 yılında “İnovasyon ve Teknoloji” bürosu kurulmuştur. Bu büronun diğer bir amacı ise, üniversite ve endüstri firmalarını bilgi transferi ile ilgili projelerde birlikte çalışmaya teşvik etmektir ve gerekli iş birliklerini sağlayarak araştırmalara fon bulmaktır (Tao, 2022).

Hong Kong hükümeti, yükseköğretim kurumlarını güncel tutmak, dünya ülkelerinin standartlarına ulaşmak ve hatta o standartları belirlemek, dünyada öncü üniversiteler arasında

sayılabilmek amacıyla tüm yükseköğretim uygulamalarını belirli aralıklarla kontrol etmeye başlamıştır. Hong Kong’da üniversitelerin kamusal fonlardan uzaklaşarak *bölgesel eğitim ve araştırma merkezi* girişimlerinin koordinasyonunu güçlendirmesi, ürünü piyasaya sunup, patent alması, teknoloji üretmesi, iç pazarda güçlü bir biçimde rekabet etmesi ve bu şekilde kendini kendini finanse eden kurumlar hâline gelmesi hedeflenmiştir. Küreselleşmeyle birlikte ivme kazanan yükseköğretim reformlarına Hong Kong üniversitelerinin gerekli yanıtı verebilmesi ve bölgesel olmaktan kurtulabilmesi için, bu hedefler arasına “uluslararasılaşmayı” eklemesi gerekmektedir. Nitekim bu eksik tespit edilmiştir ve Hong Kong hükümeti, uluslararasılaşma hedefleri için bazı önlemler almaya başlamıştır (Lo, 2018).

Geçmişte Hong Kong’da yapılan bazı yükseköğretim reform uygulamaları ve amaçları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir;

Tablo 10. Hong Kong’ta Yıllara Göre Yapılan Reform Düzenlemeleri (Education Bureau the Government of the Hong Kong SAR)

Yıl	Düzenleme	Yasayı düzenleme amacı
2000	Eğitim sistemi için yapılması planlanan reform önerilerinin sunulması	• Yükseköğretim hükümlerini genişletme ve özelleştirme. • Hükümeti, küresel yetkinlikleri/becerileri geliştirmeleri için eğitim fırsatları sağlamaya teşvik etme.
2000	Hong Kong eğitim sisteminde <i>yaşam boyu öğrenme</i> için öneriler geliştirilmesi	• Öğrenci odaklı, kazan-kazan ortamı sağlamak. • Eğitim kalitesini artırmak, yaşam boyu öğrenme için uygun imkanlar oluşturmak. • Yükseköğretime katılım oranını 2010 yılına kadar %60'a çıkarmak.
2004	Politika Adresi	Hong Kong’u Asya’nın dünya şehri olarak tanıtmak.
2016	Hong Kong’un Alt Derece Mezunlarının Huaqiao Üniversitesine eklenmesine ilişkin pilot programın başlatılması.	Hong Kong alt derece mezunlarının Anakara kurumlarına eklenilebilmeleri için fırsatlar yaratılması.

Çin’de son on yılda yükseköğretim kurumlarının sayısı iki katından fazla artmıştır. Bu nedenle hükümetin yükseköğretim harcamaları 2003’te 52.66 milyar dolardan 2014’te 311 milyar dolara çıkmış ve yükseköğretim reformlarında önemli adımlar atılmıştır. Çin yükseköğretiminin amacı, hükümetin ve insanların beklentilerini karşılayan bir eğitim sistemi kurmaktır. İyi finanse edilmiş, dünya standartlarında bir eğitim sistemi için politikacıların, akademisyenlerin ve üniversitelerin yol gösterici olması gerekmektedir. Üniversiteler, Çin’i bilim ve eğitim yoluyla dönüştürme stratejisini hedefleyerek, sosyal ilerlemenin işaretleri olan üst düzey yeteneklerin yetiştirilmesinin sorumluluğunu alan ve ekonomik kalkınmayı yönlendiren motorlardır.

Çin’in eğitim vizyonu, yetenekli mezunların desteklenmesi, bilimsel ve teknolojik yeniliğin teşvik edilmesi ve ulusal yenilik kapasitesi ile üretkenliğin artırılmasıdır. Bilim ve

teknolojinin desteklenmesi genel olarak ekonomik kalkınma ve insan sermayesinin geliştirilmesiyle bağlantılıdır. İnsan sermayesinin artırılması ise eğitimin güncellenen küresel standartlarından ayrılmadan her zaman ve her yaşta kişinin öğretim talebinin desteklenmesiyle mümkündür.

Çin hükümetinin, “eğitimin ulusal kalkınma ve modernleşmenin temeli olduğu” inancı nedeniyle ülkede eğitim sistemiyle ilgili birçok yasa ve düzenleme bulunmaktadır. Büyük ve karmaşık bir sisteme sahip olan Çin’de uygulamaların izlenmesi, yönlendirilmesi ve değerlendirilebilmesi için Hükümet yasa ve yönetmelikleri kullanmaktadır. Çin Eğitim Bakanlığı genellikle bu yasaları hazırlamakta ve Ulusal Halk Kongresi’nin onayına sunmaktadır. Yasa veya yönetmelik kongreden onay aldıktan sonra, Devlet Konseyi yasayı yürürlüğe koymaktadır. Çin’de yükseköğretim reformu doğrultusunda geçmişten günümüze yapılan bazı uygulamalar şöyledir (Tao, 2022);

Şekil 8. Çin’de Yükseköğretim Reformu Doğrultusunda Yapılan Uygulamalar(Tao, 2022)

1990	Yükseköğretimi değerlendirmek ve kalite kontrolünü sağlamak için yönetmelik hazırlanmıştır	Eğitim hizmetlerinin çeşitlendirilmesi, eyalet hükümetlerinin de yükseköğretim politikaları üretebilmesi ve faaliyetlerini yürütebilmesi için
1993	Eğitim, üçüncül endüstri olan hizmet endüstrisinin bir parçasıdır ve bu endüstri alanına yatırım yapanlar büyük bir güce sahip olacaktır. Bu nedenle Çin’de üçüncül sanayinin geliştirilmesine ilişkin yeni politikalar üretilmiştir	2003 üniversitelere daha fazla esneklik sağlanması amaçlanmış ve “Yükseköğretim İnovasyonu Eylem Planı 2003-2007” hayata geçirilmiştir
1993	Hükümetin, sürekli olarak eğitim sistemini kontrol altında tutma çabasından dolayı “Eğitim Reformu ve Geliştirme Programı” kabul edilmiş ve devlet otoritesi biraz gevşetilmiştir	2010 Yükseköğretim reformunun önemli bir görevi olan “yeni üniversite yönetim modeli” oluşturulmuş ve “Orta ve Uzun Vadeli Eğitim Reformu ve Gelişimi için Ulusal Çerçeve (2010- 2020)” stratejisi belirlenmiştir
1998	Sosyal kurumları ve vatandaşları okul kurmaya teşvik etmek ve Çin’in eğitim sistemini geliştirilmek amacıyla yeni politikalar önerilmiştir	2018 2050 yılının sonuna kadar Çin üniversitelerini dünya standartlarında seçkin kurumlar haline getirmek için “Birinci Sınıf Üniversite Planı” kamuoyuna tanıtılmıştır

Üniversitelerden beklentiler; yetenekli mezunlar yetiştirmek, inovasyona dayalı ekonomik büyümeyi teşvik etmek, yeni araştırma alanlarını takip etmek ve ulusal inovasyon sisteminin genel verimliliğini desteklemek, işgücünü vasıflandırmak olarak sıralanabilir. Diğer bazı gelişmiş ekonomilerde görüldüğü gibi Çin üniversiteleri bu beklentileri karşılamak için; ticari zekaya sahip öğrencilerine çok daha fazla girişimcilik eğitimi vermektedir. Ekim 2021’de üniversite öğrencilerini inovasyon ve girişimcilikte desteklemeye ilişkin yönergeler çıkaran Çin, yeni nesil üniversiteye geçişi hızlandırmaktadır. Üniversitelerin beklentiler karşısında aldığı bazı aksiyonlar; bölümler arasındaki ilişkiyi güçlendirmek ve disiplinler arası çalışmaları desteklemek için daha fazla ortak dersleri sunmak, öğretim yöntemlerini yenilemek ve dönüştürmek, ders içerikleri ile gerçek dünya arasındaki bağlantıyı güçlendirmek ve daha fazla yan ürün geliştirmek şeklinde sıralanabilir. Tüm beklentiler ve alınan önlemler, üniversite personeline ve akademisyenlere yeni sorumluluklar getirmiştir. Bu nedenle kolejler ve

üniversiteler *inovasyon ve girişimcilik* öğretiminde reform sürecini ve *inovasyon ve girişimcilik* eğitimini personel eğitimine entegre etmek için eğitimler başlatmıştır.

Chen ve Li (2011) Çin’de etkili bir yükseköğretim reformunun “uluslararasılaşmaya” bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle Çin hem kendi öğrencilerini yurt dışına okumak için göndermektedir hem de yabancı öğrencilere ev sahipliği yapmaktadır. 1978'den 2014'e kadar 459.800 Çinli öğrenci denizaşırı ülkelerde eğitim görmüştür (Çin bu konuda dünyadaki diğer tüm ülkelerin üzerinde bir rakama sahiptir). Yabancı öğrenci açısından ise, 2013 yılında 200 ülkeden 356.499 uluslararası öğrenci Çin yükseköğretim kurumlarında eğitim görmüştür. Son olarak yükseköğretimde uluslararasılaşmayı artırmanın diğer bir yöntemi de okullardaki Çin-yabancı okul iş birliğidir. Çin-yabancı okul iş birliği yoluyla gelişmiş modellere yönelik profesyonel eğitimler verilebilmektedir (Bu sayede uluslararası bir bilgi ağı kurulmuştur). İstatistiklere göre, 2005 itibarıyla Çin'in 28 eyaleti, özerk bölgeleri ve belediyelerde bulunan okulları dâhil olmak üzere, proje yürüten 1000'den fazla Çinli-yabancı okul iş birliği bulunmaktadır (Jiang vd., 2023).

Çin üniversiteleri geçmişten günümüze küresel toplumda saygındır ve iyi bir üne sahiptir. Ancak eskiden yükseköğretim dünya sıralamalarında nadiren iyi konumdaydılar. Bu nedenle sıralamada belirli bir yere sahip olmak amacıyla, “211 Projesi” ve “985 Projesi” tasarlanmıştır. Bu projeler ile araştırma standartlarının yükseltilmesi ve yetenekli insanların yetiştirilmesi amaçlanmıştır (Shen, 2018). Yapılan projeler ve Çin hükümetinin yükseköğretime yaptığı ciddi yatırımlar olumlu sonuçlar vermiş ve Çin üniversiteleri dünya sıralamalarında belirli bir yer edinmiştir. The Times Higher Education World University Rankings 2023’de Çin üniversitelerinden Tsinghua Üniversitesi 16. sırada, Pekin Üniversitesi 17. sırada, Bilim ve Teknoloji Üniversitesi ise 74. sıradadır.

Tablo 11. Çin Dünya Üniversite Sıralaması (THE, 2023)

China University Rankings 2023			
16. sıra	Tsinghua University	176. sıra	Huazhong University of Science and Technology
17. sıra	Peking University	196. sıra	Sichuan University
51. sıra	Fudan University	251. sıra	Beijing Normal University, Zhuhai
52. sıra	Shanghai Jiao Tong University	251. sıra	Sun Yat-sen University
67. sıra	Zhejiang University	251. sıra	Tongji University
74. sıra	University of Science and Technology of China	301. sıra	Nankai University
95. sıra	Nanjing University	351. sıra	Central South University

Times Higher Education Çin Konu Alanı Derecelendirmeleri, 90'ı Çin ankarasında olmak üzere 1.500'den fazla üniversitenin Çin Eğitim Bakanlığı tarafından sınıflandırılan 89

farklı konuda performans gösterdiğini ortaya koymaktadır. Kurumlara, dört temel alandaki performanslarına (öğretim, araştırma, uluslararası görünüm ve bilgi aktarımı) göre her konuda “A+ ve C-“ arasında bir not verilmektedir. Genel olarak sonuçlar, Çin'in B+ küresel ortalamasının üzerinde ortalama bir not aldığını ortaya koymaktadır. Derecelendirmelerin ayrıntılı bir analizi yapıldığında; Çin'deki kurumların mühendislik, astronomi, atmosfer bilimleri, kimya ve mekanik dâhil olmak üzere 89 konunun 63'ünde ortalama olarak dünyanın geri kalanından daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymaktadır (<https://www.timeshighereducation.com>).

Çin'in performansı değerlendirildiğinde, Birleşik Krallık, ABD ve Kanada dâhil olmak üzere diğer bazı büyük, gelişmiş yükseköğretim sistemleriyle ve en başta Fransa, Japonya, Rusya ve Güney Kore olmak üzere diğer bazılarının üzerindedir. Bununla birlikte, Avustralya, Almanya, Hollanda ve Singapur gibi araştırmalarda üstün olan ülkelerin gerisindedir. Genel olarak, Çin yükseköğretiminde ciddi bir yükseliş görülmüş, tüm Çin üniversitelerinin notlarının yüzde 49'u ya A+, A ya da A- olmuştur ve bu İngiltere ve bu notlar ABD ile aynıdır (<https://www.timeshighereducation.com>).

Dünyada yükseköğretim sıralaması genel olarak değerlendirildiğinde, ülkelerdeki her konuda en iyi performans gösteren tüm üniversitelerin aldığı ortalama puanlar dâhil edildiğinde, Afrika ülkelerinin sıralamadaki sayısı 2018'den bu yana ikiye katlanmıştır ve bu yıl 25 üniversite ilk kez listeye girmiştir. Almanya, Hollanda ve Birleşik Krallık, sırasıyla 16, 13 ve 11 derste en yüksek ortalama notları alan ve Avustralya'dan sonra en iyi performans gösteren ülkelerdir. Avustralya, sıralamada zirvede bulunmaktadır. Ülke, uygulamalı ekonomiden (A-) dünya tarihine (B+) kadar 24 konuda en yüksek notu almaktadır. Yapılan incelemede, 10'dan az üniversitesi olan ülkeler hariç tutulmuştur. Anakara Çin, 10 konuda en yüksek ortalama notları aldıktan sonra ülke tablosunda beşinci sırasında da yer almaktadır. Diğer yüksek performanslı ülkeler arasında Kanada, ABD ve İsveç bulunmaktadır (<https://www.timeshighereducation.com>).

Times Higher Education'ın Dünya Üniversite Sıralaması, ABD üniversitelerinin biraz durgunlaştığını ortaya koymuştur. Bu küresel sıralamaya göre, seçkin üniversiteler ile geri kalanlar arasındaki üretim farkının artması nedeniyle ABD üniversitelerinin araştırma üstünlüğü azalmış, buna karşın Çin üniversitelerinin gelişme belirtileri göstermiştir. Geçen yıl boyunca, Çin'in alıntılar için ortalama puanı 55.6'dan 58,0'a önemli ölçüde artmış; aynı dönemde, ABD puanı 70.0'dan 69.4'e (her iki yılda da sıralanan üniversitelere göre) az da olsa düşmüştür. 2019'da Çin için ortalama atıf puanı 41,1 iken bu 2023'te 55.6'ya yükselmiştir (beş

yılın her birinde sıralanan üniversitelere göre). ABD için rakamlar 2019'da 75,9 iken 2023'te ise 72,9 olarak düşüş göstermiştir.

ABD'nin ilk 100'de geçen yıl 38 ve beş yıl önce 41 olan üniversite sayısı bu yıl 34'e düşmüştür: Minnesota Üniversitesi, Maryland Üniversitesi, College Park, Michigan Eyalet Üniversitesi, Ohio Eyalet Üniversitesi ve Dartmouth Koleji ilk 100'den düşmüştür. Bu arada Çin, geçen yıl 6 ve beş yıl önce 3 üniversite ile ilk 100'deki temsilini artırmıştır. Çin'de sırasıyla en yüksek puan alan üçüncü ve dördüncü üniversiteler olan Fudan Üniversitesi ve Şanghay Jiao Tong Üniversitesi, atıflardaki güçlü performansların etkisiyle bu yıl toplam puanlarını önemli ölçüde artırmıştır. Çin hükümeti, özellikle dünya çapında üniversiteler geliştirmeyi, Batı'daki en iyi kurumlarda akademisyenlerini eğitmeyi ve Çin'de yükseköğretim uluslararası öğrenci kapasitesi oluşturmayı hedeflediği fonlarıyla, 20 yılı aşkın bir süredir yükseköğretim ve araştırma ve geliştirmeye sürekli olarak yatırım yapmış ve günümüzde de meyvelerini toplamaya başlamıştır.

Ülkelerin çağın gerekleri doğrultusunda gerçekleştirdikleri bu reformlar ve yükseköğretim sıralamalarındaki rekabetin temelinde *yeni nesil üniversite* olma amacı bulunmaktadır. Üniversitelerin tarihsel süreç içerisinde bir kurum olarak bulundukları zamanın politik, tarihi, ekonomik ve toplumsal gelişmelerden etkilenecek oluşturdukları misyon kendilerinden beklenen görevlere göre şekillenmiştir (Ağçay, 2019). Bilgi ekonomisi ve günümüz gelişmeleri doğrultusunda üniversiteler, kendilerinden beklenen bu görevleri yerine getirebilmek için köklü bir geçmişe dayalı olan geleneksel yapılarını dönüştürmüştür ve reform sürecine girmiştir. Sanayi iş birlikleri, küresel ve yerel rekabet ilkeleri, uluslararasılaşma, üretilen ürünün katma değer sağlaması ve araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesiyle karşımıza *yeni nesil üniversite* kavramı çıkmaktadır.

Yeni Nesil Üniversite

Dünyada üniversitelerin geçirdiği değişiklikler paralelinde Wissema (2014) üniversiteleri dönemsel olarak ve nesillere göre ayırmaktadır. Tarihsel süreç içerisinde üniversitelerin gelişimini üç kısımda incelemek mümkündür. Bunlardan ilki *birinci nesil üniversiteler* olarak adlandırılan Orta Çağ üniversiteleridir. Tek amacı bilgiyi nesilden nesile aktarmak olan bu üniversiteler “eğitim” faaliyetlerini önceliklendiren üniversitelerdir. Eğitim misyonunun yanında *araştırma* misyonunu iki temel alan olarak gören üniversiteler ise ikinci nesil olarak isimlendirilmektedir. Bu üniversitelerin amacı hem bilgiyi aktarmak hem de araştırma yapmaktır. *İkinci nesil üniversiteler* Humboldt Üniversitesi olarak da adlandırılmaktadır ve 19.yy. sonlarından 20.yy. ortalarına kadar tek üniversite tipi olarak kabul görmüştür (Koyuncuoğlu, 2021). Süreç içerisinde üniversitelerin

eğitim ve araştırma misyonuna *toplumsal katkı* misyonu da eklenmiştir ve eğitim, araştırma, toplumsal katkı üç misyon alanını birlikte önceliklendiren üniversiteler de *üçüncü nesil üniversiteler* olarak sınıflanmıştır (Wissema, 2014). Bu şekilde halkalar geliştikçe 4. nesil, 5. nesil, 6. nesil gibi kavramların artması yerine artık bu tip *toplumsal katkı, eğitimi ve araştırmayı birlikte* önceleyen üniversiteler “yeni nesil üniversite” olarak tanımlanmıştır. Yeni nesil üniversite sürecini tarihsel olarak incelemek istediğimizde karşımıza ilk olarak birinci nesil üniversiteler çıkmaktadır.

Birinci Nesil Üniversiteler

Üniversitelerin ortaya çıkışından yani 12.yy.dan Rönesans’a kadar olan dönemi kapsayan Orta Çağ üniversiteleridir (Wissema, 2014). Ortaçağ toplumunda kilise ve kentlerin bağımsız olarak örgütlenmeye başlamasıyla eğitimlerin sürdürülmesi için “lonca” yapısına göre oluşturulmuş üniversite benzeri yapılanmalar vardır. Bunlar kilise, katedral, manastır ve özel eğitimcilerin belirli gruplara ders verdikleri merkezlerdir ve bu örgütlenmeler sonucunda *birinci nesil üniversiteler* ortaya çıkmıştır. Fakat birinci nesil üniversiteler zaman içinde programı, öğrenci seçimleri ve öğretmen kabulleri, çalışmaları ve diğer ayrıcalıklarıyla kendinden önce eğitim veren bu dini ağırlıklı örgütlenmelerden ayrılmıştır. Birinci nesil üniversiteler din yoluyla olmadığı sürece, hiçbir şeyin bilinçli bir düşünme konusu olamadığı, dinsel göndermelere başvurmadan kendini ifade edemeyen kurumlardı. Orta Çağ üniversitelerinin asıl hedefi, yeni bilgilere ulaşmak değil, "geçmişin bilgeliğini korumak ve kilise doktrinlerine itaati öğretmektir". 16.yy.a kadar devam eden bu süreçteki tüm teknik ilerlemeler bir mucize, doğanın ilahi bir lütfu olarak görülürdü. Zanaatkar loncaları bile kendi yaptıkları ticaret araçlarını bir azizin niteliklerine ilişkin bir efsaneyle bütünleştirirdi (Gürüz, 2001; Rukancı & Anameriç, 2004).

Orta Çağ üniversiteleri olarak bilinen bu organizasyonlar toplumsal bağlamda zamanın meslek, ticaret ve şirket örgütlenmelerine benzetilerek oluşturulan, öğrenci ve eğitimcilerin örgütlenmesini sağlayan organlardır. Eğitim yöntemi olarak skolastik modelin kullanıldığı, *bilgi aktarımı* temelinde eğitimlerin verildiği ve geçmiş bilgilerin nesilden nesile aktarılması bağlamında konular üzerine tartışmaların yapıldığı kurumlardır. Bu nedenle birinci nesil üniversitelerde yeni bilgi üretimi sınırlı olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca insan yaşamını büyük ölçüde değiştiren sanayi devrimi ve üretim yöntemleri gibi önemli gelişmelerin oluşmasına katkısı olmadığı gibi toplum faydasına icatlar da yapılmamıştır (Ağçay, 2019). Zaten üniversitelerin doğrudan bilim üretmek gibi bir kuruluş amacı da bulunmamaktadır. Üniversitelerdeki öğrenciler ise üniversiteyi bilimsel keşifler yaratmaktan çok kendilerine

koruma sağlayacak ayrıcalıklar elde etmek ve daha düzgün statü kazanmak arzusuyla desteklemişlerdir (Wissema, 2014).

Günümüz üniversitesine benzeyen ilk üniversiteler Avrupa'da kurulmuş olan Bologna (1088) ve Paris (1200) üniversiteleridir (Gürüz, 2001). Bu üniversiteler Orta Çağ üniversitelerinin iki arketipi olarak görülmüşlerdir. Paris Üniversitesi Oxford, Cambridge, Arrezo, Palencia, Padua, Napoli ve diğerleri izlemiştir. Yeni kurulan üniversitelerin ve kolejlerin çoğu Paris Üniversitesi orijinal modelinden kopyalayarak ve mevcut üniversitelerden hocalar çekerek kurulmuştu. 13. yy. sonunda, yaklaşık yirmi üniversite ve 14. yy.da 1347'de ilk Alman üniversitesi olan Prag Üniversitesi dâhil 25 üniversite daha kurulmuştur. Hızla artan üniversite sayısı ve gezici hocalar bilimin yayılmasıyla daha çok araştırma imkanı bulan üniversiteler kiliseye itaat misyonlarının dışına çıkmaya başlamıştı. Örneğin 15.yy.da Kristof Kolomb'un Amerika'yı keşfettiği yolculuğu Salamanca Üniversitesi desteklemişti. Yine bu üniversite, Galileo hapisteyken Kopernik sistemini öğrencilerine öğretmişti. Bunun yanında 16.yy.da da reform hareketlerinin teşvikleri, İtalya, İngiltere ve Fransa'daki bilimsel gelişmeler akademilerde yeni bilimlerin gelişmesinin önünü açmıştı. Bu tip üniversiteler, gelişmiş liman kentlerindeki serbest üniversiteler ve Protestan üniversiteleriydi. Protestan üniversitesinin bir kilise üniversitesi olarak böyle bir dönüşüm göstermesinin nedeni ilk nedeni "rasyonel metafiziğin" gelişmeye başlaması; ikinci nedeni ise kiliseden bağımsız çok sayıda yeni üniversitenin kurulmasıydı (Güler, 1994).

Özet olarak birinci nesil üniversiteler, kilisenin ve devletin desteği nedeniyle güçlü yapıları olan kurumlardı. "Devlet içinde devlet" konumunda olan bu üniversiteler manastırlar gibi kendi kanunları ve yargılama hakları olan bir takım ayrıcalıklara sahipti. Ayrıca ortak dil olan Latince sayesinde üniversiteler arasında resmî olmayan bir birlik vardı. Meslektaşlık ruhuyla birlik olan bu kurumlar "Akademik özgürlükleri" için çoğu zaman kilise öğretileriyle çatıştılar. Üniversiteler, seçilmiş ileri gelenlere sahip olan demokratik kurumlar olduğundan geniş bir nüfuza sahipti. Bu sayede politikaya da müdahale ederek kraliyetin hem sır ortağı hem de eleştiricisi oldular. Hem kilisenin hem de devletin müstakbel prenslerini mükemmelliğe zorlayarak eğittiler. Ancak bu üniversiteler geleneklerin korunmasının birinci amaç olduğu bir dönemde doğduklarından dolayı, bilimin fethi için yeterince donanıma sahip değillerdi. Ama yine de, onların bilim ve hümanizme doğru yeni yollar aramasının önünde bir engel değildi. Bilimi aradılar, yorumladılar, tartıştılar, fakat hiçbir şey icat etmediler. Kendilerini ince farklılaştırmalarla tükettiler. Ancak zemini, 16.yy.a ve daha sonraki yüzyılların büyük hasatlarına hazırladılar (Wissema, 2014).

İkinci Nesil Üniversiteler

15.yy.da dünya yeni bir çağın eşiğindeydi. 1450’de metal harflerle basım tekniğinin bulunmasıyla kitap basımının yaygınlaşması, 1453’te İstanbul’un fethedilmesiyle tetiklenen coğrafi keşifler, 1492’de Amerika’nın keşfi gibi gelişmelerle Orta Çağ sona ermiş ve ekonomi, yüzyıl süren bir veba salgınından sonra büyüme eğilimi göstermişti. Bunun yanı sıra 1350-1550 yılları arasında ortaya çıkan yeni entelektüel yaklaşım olan Hımanizm akımı insanın özgürlüğüne ve kişilik değerlerine, özüne ve doğasına vurgu yapıyordu ve bu akımda kişileşmiş bir tanrıya inanmak mümkün değildi. Tüm bu değişim sürecinde üniversite haritası da oldukça karmaşıklaşan Avrupa’da üniversiteler Rönesans ve hımanizm hareketleri başladığında ve kitap basımı genel bir akım hâline geldiğinde ciddi değişimler yaşadı. Yeni entelektüel akım olan Hımanizm ile Orta Çağ döneminde her şeyi bilen doktor unvanlı kişilerle her şeyi bilmeyen öğrenciler arasındaki katı ayırım yerini ortak bir öğrenme arayışına bıraktı (Arap, 2010).

16. yy.da üniversitenin gelişmesine egemen olan etkenler Erasmus, Martin Luther King gibi düşünürler ilahiyatın temellerinin büyük ölçüde yeniden düzenlemeleri, yeni fikirlerin matbaayla birlikte çoğalması, Kopernik, Galilei ve Descartes gibi birçok ünlü matematikçinin ortaya çıkmasıdır. 17.yy.da üniversiteleri geliştiren katkılar doğa hakkındaki bilimsel çalışmaların egemenliğindeydi. Bacon, Newton ve Boerhaave gibi deney ve gözlem yöntemlerinin kullanıldığı bilimsel çalışmalar oldukça önemlidir. Sayılan tüm bilim insanları üniversitelerde ders vermedi. Bazen bilim insanlarının kendi seçimi olan bu durum bazen üniversitenin yenilik karşıtı tutumu nedeniyle ortaya çıkıyordu. Böyle bir durumda kendi olanaklarıyla ya da burslarla yaşayan bu insanlar bilimdeki büyük uyanışı, kendi bilim dallarının kurulu düzenini tehdit ettiğini açıkça gören üniversitelerin dışında olup bitti. Pozitif bilimlerin, üniversitede okutulan bilim dalları olarak tanınmaları için amansız bir mücadeleyi kazanmaları gerekti. Fen fakülteleri kurulana kadar uzmanlaşmış kürsü ve enstitüler üniversitelerin dışında kaldı. Bunun en önemli sonucu, bazı bilimsel çalışmaların üniversite dışına taşınması nedeniyle üniversite dışında uzmanlaşmış okulların kurulmasıdır. Bu okulların kurulması ise kilisenin üniversite üzerindeki gücünü oldukça zayıflattı. Bu durum karşısında fanatik dinsel sapkınlar kendi okullarını kurmaya başladı. Orta Çağ geleneğinden kopulmasına izin verilmiyordu. Hem var olan üniversitelerin modernleşmesi hem de yeni kurulacak üniversitelerin kurulması engelleniyordu (Wissema, 2014). Üniversiteler üzerindeki baskılar; “Hımanizm, Rönesans, Reform, Karşı reform ve Aydınlanma dönemleri”nde de sürdü. Statükolarını devam ettirmek isteyen papa, kral gibi geleneksel otoriteler hem yeni bilim dallarını hem de yeni araştırma yöntemlerini kabul etmeyen bu kesim yıllarca yeni

üniversitelerin kurulmasını önledi. Süreç içerisinde geleneksel üniversiteler giderek yeni bilim dallarını ve bilimsel yöntemleri kabul etmeye başladılar. Bu yakınsamadan Almanya'da Humboldt Üniversitesi doğdu (Arap, 2010; Öztunalı, 2001).

Wissema (2014) Humboldt modeli olarak tanımlanan bu yeni yapıları ikinci nesil üniversite olarak sınıflamaktadır. İkinci nesil üniversitelerin ayırt edici niteliğinin “uzmanlaşma” olduğu görülmektedir. Bu üniversite modelinin temel hedefi *akılcılık, bilimsel ilerleme, bilginin doğruluğunun kanıtlanması, deneyci yaklaşım ve elde edilen sonuçların başkası tarafından doğrulanarak yaygınlaştırılması* olarak ortaya çıkmıştır. Humboldt Üniversitesi bu anlamda *aydınlanma üniversitesi* olabilirdi. Çünkü modele göre üniversitelerin görevi, geçerliliği kabul edilmiş ve direkt olarak kullanılan bilginin iletilmesi değil, öğrencilerin zihinlerinde yaratıcılığı uyandırması, bilim fikrinin canlanması ve bilginin nasıl keşfedildiğini örneklerle açıklamasıdır. Ek olarak Humboldt modelinde bilimin canlanması ancak akademik özgürlükle mümkündür. Bu nedenle üniversitenin sahibi devlet değil millettir. Devletin görevi de öğretim üyelerini seçmek ve öğretim üyelerinin özgürlüğünü teminat altına almaktır (Öztunalı, 2001).

Humboldt Üniversitesinde yapılan araştırmalar akılcılık, deneyci yaklaşım, kanıtlama ve elde edilen sonuçların başkaları tarafından doğrulanması ve yaygınlaştırılmasına olanak tanıyan, saydamlık temelinde yapılmaktaydı. Aslında bu modelde üniversitelerin eğitim ve araştırma misyonu bütünleşmişti. Orta Çağ üniversiteleri gibi otoriteye güvenmektense, deney ve gözlem sonucunda akılla elde edilen sistematik bilgilere güvenilebilirdi. Humboldt akımında bilimin hedefi sadece bilimsel ilerlemedir. Yani “bilim için bilim” anlayışı egemendir. Bu nedenle araştırmadan elde edilen sonuçların bilime ulaşmak isteyen herkesle paylaşılması gerekiyordu. Bu sonuçlar kamu alanının bir parçası olduğundan herkesin ulaşabileceği dergi ya da kitaplarda yayımlanıyordu (Antalyalı, 2007).

Humboldt üniversiteleri 19.yy.da egemen olan milliyetçilik akımını izlemiştir. Bu nedenle öğretim dili ulusal dile dönmüştür. O dönemde üniversiteler uluslarını temsil eden önemli kurumlar oldular. Özellikle Nobel Ödülü'nün hayata geçirilmesi, iyi üniversitelerin bilimsel çalışmalarını ve dolayısıyla üniversitelerin dünyadaki konumlarını açıkça ortaya koydu. Sonuç olarak Alman üniversiteleri oldukça başarılıydı. Bu durum Almanya'nın yabancı öğrencileri kendine çekmesini sağladı. Ancak üniversitelerde ortak dil olan Latincenin kaldırılması ve ulusal dile eğitim verilmesi nedeniyle bilimin dili Almanca olmaya başladı ve pek çok uluslararası dergide Almanca kullanıldı. Bilim dünyasında rekabete neden olan bu süreçte üniversiteler arasında bir hoşgörü vardı. Bu durum Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra değişti; buna bağlı olarak milliyetçilik keskinleşti ve pek çok üniversite düşman milletlerin

vatandaşlarını ihraç etti. Hatta 1918'de Londra'da toplanan Uluslararası Bilim Akademileri Konferansında Almanlar savaş politikaları nedeniyle yirmi yıl süreyle uluslararası konferanslardan ihraç edildi (Kyrö & Mattila, 2012).

Üniversitelerin tek bilim dallı fakülteler olarak örgütlenmesiyle “uzmanlaşma” Humboldt modelinin ayırt edici niteliği hâline geldi. Örneğin bu fakültelerden, felsefe fakülteleri sonradan doğal felsefeye, doğal felsefe de fizik, kimya, matematik ve biyoloji gibi pek çok alt uzmanlık dalına ayrıldı. İlahiyat, tıp ve hukuk fakülteleri mevcut durumlarını korurken mesleki bilimler ve askeri teknolojiler üniversite dışındaki özel akademilere taşındı. Üniversite benzeri bu akademiler çoğunlukla 20. yy.da resmen üniversite statüsü kazandı. Bu teknik üniversitelerden sonra uzmanlaşma 20. yy. “tarım ve gıda bilimleri” alanlarında da karşımıza çıkmaya başladı. Sonuç olarak 1930'lara gelindiğinde Avrupa'da üniversite sayısı 200'ü bulurken; askeriye, politeknik, ticaret, tıp, veterinerlik, tarım, eğitim, politika ve müzik alanlarında eğitim veren enstitü sayısı 300'dü (Scott, 2018).

Üniversite sayısındaki artış ve uzmanlaşmanın önemi üniversitedeki “öğrenci niteliği” konusunu gündeme getirdi. Üniversitelerin yerel işlevi nedeniyle yakın çevrelerinden öğrencileri çekmeleri yeterli değildi. Öğrenci değişimi ise bazı sorunlara sebep oluyordu; öğrenci diplomalarının her üniversitede tanınmıyor olması, öğrencilerin aldığı derslerin kabul edilmemesi, ders içeriğinin, ders adının ve derse ayrılan sürenin her üniversitede farklı olması gibi...Ayrıca üniversiteler öğrenci değişimi için yeterli fona sahip değillerdi. Hatta akademisyenler bile kendi üniversitelerinden başka üniversitelerde deneyim kazanmadan hayat boyu aynı kariyeri yapıyorlardı. Üniversiteler farklı ülkelerden akademisyenleri kısa süre için davet etseler de, akademisyen değişimi için yeterli fon sağlanamadığından pek sık rastlanan bir durum değildi. Üniversitelerdeki bu finansman ihtiyacının artması, devlet bütçesinden beslendikleri için onları mutlakıyetçi hükümdarlara ve politik önceliklere bağımlı hâle getirdi. Dolayısıyla birinci nesil üniversitelerin özellikleri olan dış dünyaya kapalı, kendi varlığıyla ayakta kalmaya çalışan ve toplum yararını gözetmekten uzak bilimsel anlayış ikinci nesil üniversitelerde de değişmemiştir (Koyuncuoğlu, 2021).

Humboldt modeli, modern üniversite anlayışının temelini oluşturduğundan son derece başarılı olmuştur. İkinci nesil üniversite anlayışı ile birlikte hükümetler, yükseköğretimi kapsamlı bir biçimde ele alınması gereken “toplumsal bir değer olarak” görmeye başlamıştır. Modern bilimsel yöntemin kullanılmaya başlanmasıyla eğitim ve öğretim “objektif, sistematik, tekrar edilebilir, şeffaf tartışmaya” dayandırılmış ve üniversitelerin “kurumsal bir yönetime” sahip olması amaçlanmıştır (Çitfçi, 2010). Fakat bu model iki yüz yıl egemen olsa da bazı nedenlerle baskı altına girmiştir. Bu nedenler şöyle sıralanabilir (Wissema, 2014);

Öğrenci Sayısındaki Artış. Humboldt modelini baskı altına alan ilk neden 1960'lı yıllarda öğrenci sayısının hızla artmasıdır. Bu artışın altında herkese eşit eğitim fırsatı sunmak isteyen aydınlanmacı fikirler bulunmaktaydı. Üniversiteye girişte giriş sınavlarının kaldırılması ve öğrencilerin burslarla desteklenmesiyle hem akademik kariyer hedefleyen öğrenciler hem de kendilerine daha iyi fırsatlar sunacak bir diploma elde etmek isteyen gençler üniversiteye akın etti. Öğrenci sayısında meydana gelen bu patlama nedeniyle eğitimde akademisyenlerle temas azaldı ve sınavlar çoktan seçmeli testlerle bir meta öğretimine dönüştü. Öğrenci patlamasının diğer etkisi ise, hükümetin yükseköğretim kurumlarına yaptığı harcamaların karşılığını beklemeye başlamasıyla akademik özgürlüğün tehlike altına girmesidir. Hükümetlerin, araştırma bütçelerini dağıtmaya başlaması araştırma önerilerinin değerlendirilmesi konusunda üniversitenin karar yetkisinin azalmasına neden olmuştu. Tüm gözlerin üniversitelere çevrilmesi buralarda bürokrasinin artmasına yol açtı. Bu nedenle üniversite yönetimi akademisyenler için yarım günlük bir göreve dönüştü. Bürokratik konuların üstesinden gelebilmek amacıyla tüm gün çalışan yöneticilere ihtiyaç duyuldu. Kısacası, öğrenci sayısındaki artış, hükümetin üniversitelere olan ilgisi, üniversitelerdeki bürokrasi karmaşası ile verimlilikle tasarrufun artırılması ihtiyacı ikinci nesil üniversitelerin 1960'tan önceki modeli üzerinde çok ciddi baskı oluşmasına yol açmıştı (Kyrö & Mattila, 2012).

Küreselleşme. İkinci nesil üniversitelerin ihtiyacı karşılayamamasının diğer önemli nedeni küreselleşmenin her alanda etkili olduğu gibi eğitim ve öğretimi de değişime itmesidir. Küreselleşmeyle birlikte İngilizcenin ortak dil olması, internetin iletişimi ve bilgi kaynaklarına erişimi kolaylaştırması gibi nedenler üniversiteleri büyük ölçüde değişime zorlamıştır. İletişimdeki farklılığın ortadan kalkması öğrenci ve akademisyenlere hareket serbestliği sağlamıştır. Bu değişimle öğrenci ve akademisyenler yeni deneyimler için ülke dışındaki üniversitelere gitmektedir. Böylece en iyi üniversitelere en iyi öğrenci ve akademisyenlerin ulaşmasının önü açılmıştır. Bu gelişmelerle dünya üniversiteleri en iyi öğrenci ve akademisyeni kendine çekebilmek için rekabet içerisine girmeye başlamıştır. Bu hareketliliğin teşvik edilmesi için ortak dil ve ortak diploma derecelerinin kabul edilmesiyle Avrupa'da üniversitelerin değişimi zorunlu bir hâl aldı. Özellikle Bologna sürecinin beklentileri üniversiteleri dönüşüm sürecine yönlendiriyordu (Antalyalı, 2007; Scott, 2002; Wissema, 2014).

Disiplinler Arası Araştırma. 1960'lı yıllarda ortaya çıkan çok disiplinli ve disiplinler arası araştırma ikinci nesil üniversite modeline pek uygun değildi. Çünkü uzmanlaşmanın egemen olduğu Humboldt modelinde tek disiplinde en yüksek verimi ortaya koymak amaçlanıyordu. Çok disiplinli araştırmalarda iki da daha çok disiplin birbirlerini tamamlayıcı biçimde ama birbirinden farklı çalışırlar. Disiplinler üstü araştırmalarda ise disiplinler

bütünleşir. Sonuç olarak, uzmanlaşma çağında ve tek disiplinli araştırma dönemi olan Humboldt döneminde disiplinler arası araştırma yapabilmek için fakülteler arası iş birliği ekipleri kuruldu; fakat bunlar çok baskın olan fakültelerle çatışma içerisinde olduklarından çalışmalardan istenilen verim alınamadı. Kısacası, Humboldt modelindeki üniversitelerin mevcut yapısı bu tür araştırmalar için uygun donanıma sahip olmadığından Ar-Ge bakımından üniversiteler yeterli görülüyordu (Arap, 2010; Wissema, 2014).

Araştırma Maliyetlerinin Artması. Disiplinler arası araştırmaların gündeme gelmesiyle araştırmalarda ihtiyaç duyulan teknoloji ve uygun araştırma ekiplerinin üstün nitelikli uzmanlardan oluşturulması devletin sağladığı fonların yeterli olmaması sonucunu ortaya çıkardı. Bu nedenle üniversiteler devlet desteği dışındaki fonlara yönelmeye başladı. Bu iş birliğinden dolayı şirketler de kendi kaynaklarını paylaşarak üniversiteler yeni olanaklar açtı. Yine de sonuç olarak bu dönemde üniversite-sanayi arasındaki iş birlikleri sağlanamadığı gibi birbirleri üzerinde etkileşimi ve iletişimi kesin şekilde sınırlayacak katı düşüncelerin ortaya çıkmasına neden oldu (Guerrero & Urbano; 2010; Wissema, 2014).

Araştırma Enstitülerinin Ortaya Çıkışı. Şirketlerle üniversitelerin iş birliği yapması endüstriyel şirketlerin temel araştırmaların yanında uygulamalı araştırmalara yönelmesini sağladı. Araştırma alanlarının çeşitliliği Ar-Ge enstitülerini ortaya çıkardı. Özellikle savunma sanayi, tarım, sağlık, ulaştırma gibi alanlarda hükümetler kendi uygulamalı araştırmaları için enstitü kurmaya başladı. Bu eğilimler, 1900'li yıllarda başladı ve İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra daha da güçlendi. İkinci nesil üniversiteler bu değişimde saf bilimden yana olduklarından pragmatik bilim anlayışının içinde bulunmak istemediler. Bu nedenle araştırma enstitülerindeki araştırmalar oldukça ilerledi fakat üniversiteler bu ilerleyişin dışında kaldılar. Sonuç olarak ikinci nesil üniversiteler ülkelerin ihtiyaç duydukları alanlarda gerekli bilimsel ve yaratıcı enerjiyi sağlayamadılar. Bu durum üniversitelerin yeterli fona sahip olmaması, akademisyenlerin daha iyi imkanlara sahip üniversitelere akın etmesi, ikinci kuşak üniversitelerin çoğunun yönetim sistemlerinin kötü olması, bu üniversitelerinin başka yerlerdeki üniversitelere kıyasla şirketlerle yeterince iş birliği yapmaması gibi nedenlerden kaynaklanabilir (Arap, 2010).

Endüstri ile İş Birliği Sayesinde Girişimciliğin Yükselişi. Humboldt modelinin etkisini yitirmeye başlamasıyla Amerikan üniversitelerindeki yükseliş dikkat çekmeye başladı. Özellikle bilişim teknoloji şirketleriyle üniversitelerin birlikte çalışması üniversitelerin dönüşümünde önemli bir katkı sağladı. Çünkü dünyanın en büyükleri arasında yer alan bu şirketler, üniversitelerin teknoloji temelli girişimlerin ortak beşiği olabileceklerini gösterdi. Üniversitelerle şirketler arasında yapılan sözleşmeli araştırmalar üniversitelere yeni bir

dinamizm kattı. Hükümetler yüksek büyüme potansiyeline sahip olan teknoloji temelli firmaların ve endüstriye ürün üretmesi beklenen üniversitelerin sanayiyle olan iş birliğini önemsemeye başladı. Böylece hükümetler üniversitelerin hem inovasyon politikalarını hem de misyonlarını güncelledi (Pollard & Bamford, 2021).

Üniversitelerin sanayi ile iş birliği akademik özgürlüğe balta vursa da küresel eğilimler bu iş birliğinin “girişimcilik” ile yönetildiğini işaret etmektedir. Başarılı üniversitelerin ve öğrencilerin büyük bir işletmenin çarkı içinde tek bir dişli olmaksızın bilgi üreten ve ürettiği bilgiyi ekonomik bir değere dönüştürebilenler olmak istedikleri görülmektedir. Hatta üniversiteler kendi teknoloji temelli firmalarını yaratmanın yollarını aramaktadır. Bu nedenle üniversiteler bir geçiş dönemine daha girmiş ve Humboldt modeli yerini üçüncü nesil üniversiteye bırakmıştır (Arap, 2010; Çitçi, 2010; Scott, 2002).

Öğrenci sayısındaki artış, küreselleşmenin ve bilişim-iletişim teknolojilerindeki ilerlemelerin eğitime yansması, disiplinler arası araştırmanın yükselişi, savaş sonrası toplumların yeniden yapılanmaları, sosyal, kültürel ve ekonomik yapıda büyük değişiklikler yaratmıştır. Yine ilk kez bu dönemlerde araştırmaların yüksek maliyetlerinin karşılanması ve Ar-Ge faaliyetlerinin sürdürülmesi için üniversiteler akademik dünyanın dışına açılmaya başlamışlardır. Böylece “araştırma” temelli üniversite modelinden üretilen bilginin toplumsal ve ekonomik değer ürettiği üçüncü nesil üniversitelere geçiş süreci başlamıştır (Baş, 2015.)

Üçüncü Nesil Üniversiteler

Teknolojinin gelişmesi ve savaş sonrası toplumların yeniden yapılanmalarının etkileri özellikle üniversitelerde hissedilmiştir. İkinci nesil üniversite olarak tanımlanan Humboldt modelinin ihtiyaçları karşılamaktan uzaklaştığı görülmüştür (Çitçi, 2010; Scott, 2002). II. Dünya Savaşı sonrasında üniversitelerin devlet ve sanayi ile ilişkileriyle, devlet yönetimleri üniversitelere sağladıkları maddi destek miktarları artmıştır. Bu dönemde üniversiteler savunma, sağlık, enerji üretimi, uzay programları, ekonomik büyüme gibi konularda çalışmalar yürütmüş; küreselleşme ve uluslararası rekabetin etkisiyle tüm bildiklerimiz ve hissettiklerimiz rakamlarla ifade edilmeye başlanmış, sorunlara bütünselci ve yenilikçi bir yaklaşımla bakmak önem kazanmıştır (Antalyalı, 2007).

İkinci nesil üniversitelerin beklentilere cevap verememesi üçüncü nesil üniversite yapılanmasını gerektirmiştir. Bu gereksinimlerden dolayı bilginin üretime dönüştürüldüğü, dünya genelinde yaşanan gelişmelerin takip edildiği, anlayan ve yorumlayabilen liderliklerin ön plana çıktığı, düşünsel ve yenilikçi dönüşümlerin yaşandığı yapılanmalar üniversitelerde görülmeye başlanmıştır. Bunların yanında, ticarileşme ve finansal bağımsızlık, iletişim ağı ve

iş birliklerinin oluşturulması, girişimciliğin yükselişi, hükümetlerin ağırlıklı olarak düzenleyici ve kontrol edici rolleri ve pazar odaklı rekabetçilik üniversitelerde kabul görmeye başlamıştır (Arap, 2010; Züngün, 2016).

Tablo 12. *İkinci Nesil ve Üçüncü Nesil Üniversitenin Ayırt Edici Nitelikleri (Wissema, J.G., 2014)*

Belirgin Nitelikler	
İkinci Nesil Üniversiteler	Üçüncü Nesil Üniversiteler
Tek disiplinli araştırma	Disiplinler ötesi araştırma
Başka kurumlarla iletişimi olmayan kurumlar	Pek çok paydaşla iş birliği yürüten kurumlar
Yerel piyasaya yönelik işleyiş	Rekabetçi uluslararası piyasaya yönelik işleyiş
Ulusal üniversite	Kozmopolit üniversite
Devlet finansmanı önemlidir	Devlet doğrudan fon sağlamaz

Üçüncü nesil üniversitelerin rolü bilgiyi ortaya koymak veya doğayı keşfetmekten çok “değer” yaratmaktır. Bu üniversiteler, modern bilimi kullanarak bilim insanları ve girişimciler gibi profesyonellerin yönlendirdiği disiplinler arası çalışmalar yapan üniversitelerdir. Devlet kontrolünden çıkarak kendi ekonomik değerini yaratan projeler, patentler, startup firmaları ve sanayi entegrasyonu sağlayan bu üniversitelerin “girişimci üniversite” karakteristiğinde olduğu da söylenebilir (Sternberg, 2012).

Üçüncü nesil üniversiteler eğitim, araştırma ve topluma hizmet işlevlerinin bir bütünü uyumlu parçaları olarak tasarlandığı üniversitelerdir. Bilginin üretilmesinden ziyade kullanıldığı; ekonomik değer üretme, üniversiteye bir işletme mantığıyla yaklaşma ve girişimci vasfa sahip mezunlar verme amaçlarına sahip; üniversitede eğitim, araştırma, proje, üretim ve iletişim dili olarak İngilizcenin kullanıldığı; rektörlük, fakülte, bölüm şeklindeki geleneksel üniversite yapılanmasının tamamlayıcı ve destekleyici alternatif ve paralel organizasyon ve işlevsel yapılanmalar ile yeni bir yönetim modelinin ortaya çıktığı ve paydaşların fikirlerinin süreçlerde yer aldığı üniversitelerdir (Toprak vd., 2021).

Wissema (2014) yeni nesil üniversiteleri temel bilimsel araştırmayı önemseyen, disiplinler üstü, içinde uluslararası bilgi tekerleği barındıran, uluslararası rekabet odaklı, çift kanallı eğitim sistemini uygulayan, yaratıcılığın teşvik edildiği, kozmopolit bir yapıya sahip olan, bilgi değerinin topluma aktaran ve devlet ile bağlarından kurtulmuş olan yükseköğretim kurumları olarak tanımlar. Wissema (2014), yeni nesil üniversitelerin sahip olması gereken özellikleri *yeni nesil üniversite sekizgeninde* özetlemektedir.

Şekil 9. Üçüncü Nesil Üniversite Sekizgeni (Wissema, 2014)



Üçüncü nesil üniversite sekizgeni incelendiğinde, ilk göze çarpan unsur **bilgi tekerleğidir**. Wissema'ya (2014) göre başarılı bir üçüncü nesil üniversite yapılanması için mutlaka **bilgi tekerleğinin** geliştirilmesi gerekmektedir. Bu merkez üniversite fiziksel sınırları içinde ya da etrafında oluşturularak akademisyenlerin ve araştırma ekiplerinin iş birliği yapmalarına imkan tanımaktadır. Bilgi tekerleği, üniversitenin araştırma ve eğitim birimleri haricinde şirketlerin Ar-Ge bölümlerini, bağımsız Ar-Ge kuruluşlarını, teknoöncüleri, yatırımcıları, iş yönetimi ve hukuk danışmanlarını ve fikri mülkiyet uzmanları gibi kişileri barındıran profesyonel servisleri kapsayan bir merkezdir. Üçüncü nesil üniversitenin rekabetteki avantajı kendini bilgi tekerleğinin merkezine konumlandırma yeteneğinin derecesine bağlıdır. Üçüncü Nesil Üniversiteler endüstri, özel Ar-Ge firmaları, yatırımcılar, profesyonel hizmet sağlayıcıları ve diğer üniversitelerle iş birliği yaparak farkını ortaya koyan üniversitelerdir (Altbach & Knight, 2007).

Üçüncü nesil üniversiteler uluslararası ortamda etkinlik göstererek en iyi öğrenci ya da akademisyen için diğer üniversitelerle **rekabet** ederler. Bu nedenle en iyi öğretmene veya öğrenciye sahip olmak için uluslararası arenada tanınır bir üniversite olmak gerekmektedir. Bunu sağlamanın yollarından biri uluslararası araştırmalar ve projeler geliştirmek ve tüm çalışmalara uluslararası öğrenci ve öğretmenlerin katılımını sağlamaktır. Dolayısıyla üçüncü nesil üniversitelerdeki tüm dersler ve seminerlerin dilleri İngilizce olmalıdır. Hatta çalışan idari kadronun ve personelinde İngilizce bilmesi gerekmektedir (Alan, 2016).

Üçüncü nesil üniversite sekizgenindeki diğer unsur “**yaratıcılık ve tasarım fakültesi**”dir. Bilgi üretme ve kullanma rolü üçüncü nesil üniversitelerin esas görevleridir. Tasarım fakülteleri bu konuda merkezi bir rol oynar. Burada asıl vurgulanmak istenen konu bilimin dalları arasında bir uzlaşım olmasından dolayı onları ayıran net bir çizginin

çizilemeyeceğidir. Bu ilkedan hareketle, potizif bilimler ile sosyal bilimler arasında bir uzlaşım bulunmaktadır. Örneğin, mimarlık ile endüstriyel tasarım, bilişsel psikoloji ile biyoloji arasındaki uzlaşım gibi...Bilimsel çalışmalarda tasarımın bir bilim olarak görülmeyişi kabul edilemez bir durumdur. Çünkü, geleceğin üniversitesinde, indirgemeci süreçle yaratıcılıktaki sentez bilimin temelidir. Ayrıca Stanford'daki Tasarım Enstitüsünde disiplinler arası çözümler isteyen zor ve karışık problemlerde farklı bilim dallarından gelen öğrenciler çözümler üretmektedir (Ağçay, 2019; Günay, 2011; Koyuncuoğlu, 2021).

Tasarım sadece resim yapmak, heykel yapmak ya da müzik bestelemek gibi bir sanat değildir. Tasarım okulları bugün tıp ve mühendislik fakülteleri başta olmak üzere birçok fakülteyle iş birliği içinde çalışmaktadır. Tasarım okulları, her türlü yeni girişim için altın madenleri olarak görülmektedir. Bu durum sadece yüksek teknolojik icatlar için değil, sıradan ev eşyalarının üretilmesi için de böyledir. Yani yaratıcılık ve tasarım, ergonomi ile mühendisliğin sonucudur. Bu nedenle, tasarım fakültesi olmadan üçüncü nesil üniversite düşünülemez. Fakat tasarım fakültesine ikinci nesil üniversiteler kolayca ayak uyduramayabilir. Çünkü burada bahsi geçen “uzlaşım” ikinci nesil üniversiteler için zor bir kavramdır ve ikinci nesil üniversitede “uzlaşım” yerine “uzmanlaşma” bulunmaktadır (Sternberg, 2012).

Üçüncü nesil üniversite sekizgenindeki diğer önemli unsur “*araştırma ve eğitimin*” yanı sıra bilginin “toplum yararına” kullanılmasıdır. Humboldt modelinin temeli olan eğitim ve araştırma misyonuna üçüncü nesil üniversitelerde “*toplumsal katkı*” misyonu da eklenmiştir. İkinci nesil üniversitelerdeki gibi sadece “bilim için bilim” anlayışı yerini “toplum için bilim” anlayışına bırakmıştır. Üçünü nesil üniversitelerde üretilen bilginin toplumda katma değer yaratması, bilginin ürüne dönüşmesi ve kullanılması beklenmektedir. Bilginin ürüne dönüşmesinde eğitim ve araştırma misyonlarında dinamik olan ve bilgi pazarında etkin olan üniversiteler üçüncü nesil üniversite olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, bu üniversiteler bilgi toplumunun egemen olduğu dünyada ihtiyaç duyulan güncel piyasa taleplerine de ayak uydurmaktadır. Bunlar ürettiği bilgiyi toplumla birlikte artırmanın, yaygınlaştırmanın ve yeniden üretmenin yollarını aramaktadır (Çiftçi, 2010).

Orta Çağ üniversitesinin Humboldt üniversite modeline, Humboldt modelinin üçüncü nesil üniversiteye geçiş süreçleri yüz yıllar sürmüştür. Fakat günümüzde küreselleşme, bilişim ve teknolojiye ilerlemeler sayesinde değişim döngüleri önceki bin yılda olduğu gibi yüzyıllar değil on yıllar içinde gerçekleşmektedir. Bir başka deyişle günümüzde bazı değişimleri bir insanın hayatı içerisinde görebilmek mümkün hâle gelmiştir. Bilgi toplumuna dönüşen küresel sistem elde edilen bilginin biriktirilmesi, çeşitlendirilmesi ve dağıtılmasında konusunda oldukça hızlanmıştır. Bu hızlı değişim nedeniyle sahip olunan bilginin geçerliliği ve problem

özüm yolları eskimeye başlamıştır. Bu durumda sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin sürekli ve hızlı olduğu dönemde çağın gerisinde kalmamak için üniversitenin “toplumsal katkı” misyonunu güncel tutması gerekmektedir. Toplumsal katkı misyonu için topluma hizmet uygulamalarının da yaygınlaştırılması beklenmektedir. Çünkü topluma hizmet ederek öğrenme sürecinde öğrenciler akranlarıyla iş birliği içinde öğrenme, gözlemlerini paylaşma, toplumsal konulara karşı duyarlı olma, geribildirim alabilmek için soru sorma ve problem çözme gibi becerilerini geliştirirler (Küçüköğlü vd., 2016). Eğitim misyonuyla toplumun sorunları ele alınabilir ve toplumun ihtiyaç duyduğu alanlarda mezun verilebilir. Bu noktada toplumsal katkı misyonuna eğitim üzerinden büyük bir fayda sağlanmaktadır. Fakat araştırma misyonu da toplumsal katkı için oldukça önemli bir role sahiptir. Nitekim ekonomide sanayinin toplumsal yaşamı etkileyen yeni teknolojiler üretmesini sağlayan ana kaynak “araştırma”dır. Bunun yanında elde edilen bilginin ticarileşmesi, patentlenmesi ve yeniden araştırılarak geliştirilmesi de ciddi toplumsal fayda sağlamaktadır.

İkinci nesil üniversiteler ve birinci nesil üniversiteler doğal olarak endüstri ve kamu sektörüne (tavsiye, patent ya da başka biçimde) bilgi satmış ya da vermişlerdir. Zaten ikinci nesil üniversitelerin teknoöncüleri desteklemek amacıyla kurulmuş kuluçka merkezleri ya da tesisleri vardı. Fakat iki durumda da amaç ticarileşme değildi. İkinci nesil üniversiteler ticarileşmeyi, akademisyenler için bir gelir kaynağı ya da (esas etkinlikler olan araştırma ve eğitimle çatışmadığı sürece) hoşgörüyle bakılan bir etkinlik olarak görürlerdi. Üçüncü nesil üniversiteler ise bilgiyi ticari bir etkinlik olarak görerek bilgiden değer üretmeyi bir yükümlölük olarak kabul etmişlerdi. Topluma değer katan her türlü ürün ticarileşme hakkına sahipti (Erdem, 2016).

Devlet ile olan bağlarından kurtulma sekizgenin diğer unsurudur. Orta Çağ üniversiteleri kendi mülklerinden, öğrencilerden elde ettikleri gelirlerden ve çoğunlukla kilise ve krallar tarafından finanse edilirlerdi. 19. yy.da ise devletler üniversitelerin ana tedarikileriydi. 1960'larda başlayan kitle eğitimi nedeniyle üniversite eğitimi ulusal anlamda önem kazandı ve devlet bütçelerinin önemli bir kalemi oldu. Bundan dolayı devletin üniversite üzerindeki kontrolü oldukça yükseldi. Bu tehdit karşısında dünya genelinde araştırma bütçelerinin kontrolü bağımsız kuruluşlara devredildi. Fakat, yine de üniversiteler çoğunlukla devlet fonlarıyla araştırmalarını sürdürdüler. Üçüncü nesil üniversite ise devlet kontrolü altında büyüyüp gelişemezler. Bu nedenle eğitim fonları ve araştırma projelerinin seçimini bağımsız araçlara devretmeyi tercih ederler. Doğrudan devlet tarafından finanse edilmeyen üçüncü nesil üniversiteler araçlarla kurulan iş birlikleri sayesinde kendi çalışmalarını fonlamaktadırlar (Koyuncuoğlu, 2021; Toprak vd., 2021).

Üçüncü nesil üniversiteler çeşitli uluslardan akademisyen ve öğrencilerin bir arada bulunduğu **kozmopolit üniversitelerdir**. Bu kozmopolit yapı sayesinde ekiplerin yaratıcılığı artmaktadır. Yaratıcılığın temelinde ise farklı kültürlerden gelenlerin “etkili bir iletişimi” bulunmaktadır. Ekiplerin iyi bir iletişimle iş birliği yapabilmesi için ise İngilizce günlük dil olarak kabul edilmelidir. Tüm bilimsel faaliyetlerin de İngilizce olması dolayısıyla personelin de İngilizceye hakim olması gerekmektedir. Yazışmaların, bazı belge ve dokümanların, diplomasinin, uluslararası şirketlerin ve iş dünyasının dilinin İngilizce olması ortak bir dilin kullanımının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Erden, 2019).

Üçüncü nesil üniversite sekizgeninde vurgu yapılan diğer önemli nokta bu üniversitelerin “**çift kanallı**” üniversite olmalıdır. Yani üçüncü nesil üniversitelerde temel üniversite eğitimi yapılırken aynı zamanda önemli bilimsel sonuçlar doğuracak çalışmaların da yürütülmesi gerekir.

Üçüncü nesil üniversite sekizgeninde bahsi geçen son konu ise bu üniversitelerde araştırmaların büyük ölçüde **disiplinler arası** olmasıdır. Üçüncü nesil üniversiteden önce Humboldt döneminde de disiplinler arası araştırma için fakülteler arası ekipler kurulmuştur. Fakat kurulan ekiplerin iş birliği yapmak yerine çatışma yaşamaları ve Humboldt Üniversite yapısının disiplinler arası araştırmalar için yeterince donanıma sahip olmaması disiplinler arası çalışmalardan verim alınamamasına neden olmuştur. Yine de süreç içinde disiplinler arası araştırmaların yükselişli devam etmiş ve bilimde iki ya da daha çok disiplinin birbirlerinden farklı ama birbirlerini tamamlayıcı şekilde çalıştığı sıklıkla görülmüştür (Babüroğlu, 2003).

Bilimsel faaliyetler 1960'lı yıllardan önce tek disiplinli (disipliner) olarak yürütülürdü. **Disiplinler** yaklaşım tarihsel olarak bilgiyi örgütleme, yeni fikirlerin üretilmesi, yaşam kalitesini arttıran buluşların gerçekleşmesi açısından oldukça önemli görülmektedir. Bu bakımdan “disipliner çerçeve” son derece başarılı olsa da karmaşık sorunların ele alınıp çözüme kavuşturulması noktasında yetersiz kalmaktadır. Zaten bilindiği üzere karmaşık sorunlar genellikle şu ya da bu disiplinin çerçevesine bire bir uyan, iyi tanımlanmış muntazam paketler hâlinde ortaya çıkmazlar. Çoğu kez, kendi doğaları gereği, çok sayıda farklı değişkeni içermektedirler. Fakat bu sorunları disipliner çerçeveye çözmek oldukça zordur. Çünkü aşırı uzmanlaşma bir anlamda parçalanmışlığı ve yalıtılmışlığı beraberinde getirmektedir. Bu nedenle yerleşik disiplinlerin çizgisinden ayrılmayan üniversitelerin geleneksel örgüt yapılarının değiştirilmesi gerekmektedir. Ancak bu sayede “yeni nesil üniversite” olarak kabul görebilirler (Stenberk, 2012).

Disiplinler arası araştırmada çok sayıda disiplinden bilim insanları, mühendisler ve tasarımcılar birlikte çalışırlar. Yeni nesil üniversitelerde de araştırmalar bu şekilde yürütülür.

Bu üniversiteler öğrencilere hem “en iyi eğitim” olanağı sunmayı hem de onların karmaşık toplumsal, teknolojik ve bilimsel sorunları çözmelerini sağlayacak becerilerle donatılabilmesini amaçlamaktadır. Nitekim küresel ısınma, salgın hastalıklar, uluslararası anlaşmazlıklar, madde kullanımı, evrenin kökeni, kentsel suçlar gibi sorunlar ancak çok sayıda disiplinin iş birliğiyle çözülebilecek karmaşık sorunlardır. Bu nedenle disiplinler arası etkileşim ve iş birliği sorunların çözümü açısından son derece önemlidir. Bunun yanı sıra profesyonel iş piyasası sektörde çalışan insanların ömür boyu tek bir şirkette veya tek bir pozisyonda çalışmalarını tercih etmemektedir. Çünkü dünyada meydana gelen ekonomik, teknolojik ve bilimsel değişimler, karşılıklı küresel ilişkiler ve ulusal ekonomilerin birbirleriyle olan bağlantıları bağlamında profesyonellerin birden fazla alanda kendini geliştirmesi beklenmektedir. Bu beklenti dolayısıyla “disipline arası uzmanlaşmayı” gündeme getirmektedir (Babüroğlu, 2003).

Üçüncü nesil üniversite kavramını tanımlayan ve ortaya çıkış sebeplerini yükseköğretim sistemlerinde yaşanan sorunları gözlemleyerek açıklamaya çalışan Wissema (2014) ve OECD/IMHE (2007) aşağıdaki maddelerin bu dönüşüm sürecinde önemli bir yer tuttuğunu belirtmektedir.

- *Finansman İhtiyacı:* Küresel alanda akademik araştırma maliyetlerinin devletlerin ayırdığı bütçenin üzerine çıkmasıyla üniversiteler başka finansman kaynaklarına yönelmeye başlamış, öğrenci başına düşen birim maliyetler önemli oranda artmıştır.
- *Sanayi ile İş Birliği:* Teknoloji temelli işletmelerin önemli araştırmalarını lider üniversitelerle iş birliği yaparak onlar tarafından oluşturulan fiziksel alanlarda yapmak istemeleri sonucu üniversite ve endüstri temsilcileri bir araya gelmeye başlamıştır.
- *Küreselleşme:* Yurt dışında eğitim olanaklarının artması nedeniyle üniversiteler en iyi öğrenci ve akademisyenleri almak için dünya ölçeğinde rekabete başlamıştır.
- *Ulusal Hükümetlerin Değişen Bakış Açıları:* Devlet yönetimleri bilimsel araştırma yapan, eğitim veren üniversitelerin aynı zamanda firmalar için bilimsel ve teknolojik ticari etkinliklerin kuluçkaları olmalarını istemeye başlamıştır.
- *Disiplinler Arası ve Çok Disiplinli Araştırmalar:* İkinci Nesil Üniversitede “araştırma esas olarak tek disiplinlidir” ve örgütlenme fakülte biçimindedir. Bu nedenle üniversitenin gittikçe karmaşıklaşan yapısının etkinliğini sağlayarak beklentilere cevap verebilecek yeni yönetim biçimleri oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır.
- *Öğrenci Sayısındaki Artışa Gösterilen Tepki:* Öğrenci sayısında görülen artış üniversiteleri bürokratikleştirerek, kitle eğitiminin dönüşümünü gerektirmiş ve mali açıdan etkin yönetim yöntemleri aramaya itmiştir.

- *Devlet Yönetimlerinin Kendi Araştırma Kuruluşlarını Oluşturması:* Devletler planladıkları stratejik programlar doğrultusunda, doğrudan kendileri tarafından kontrol edilebilen, belirli amaçlara yönelmiş ve mali olarak desteklenen akademik, endüstriyel ve bilimsel çalışmalar yürüten kurumlar oluşturmaya başlamıştır.

Lazzeroni ve Piccaluga (2003), üniversitelerin değişim baskısı altına girme nedenlerini; özel sektörün Ar-Ge projelerine tahsis ettiği bütçelerin azalması nedeniyle uzun dönemli ve yüksek risk içeren projelerin üniversitelere verilmeye başlanması, bütçe kısıtlamaları öne sürülerek merkezi hükümetlerin kamuoyu tarafından üniversite faaliyetleri, bilimsel araştırma konuları ve sonuçları konusunda sürekli baskı altında tutulması, yükseköğretimde kitleselleşme eğilimlerinin artması, bilimsel araştırmaların artan masrafları, merkezi hükûmetin tahsis ettiği bütçelerin azalması gibi nedenlere bağlamıştır.

Arap (2010) ve Züngün (2016) ise üçüncü nesil üniversite yapılanmasının öncelikle bilginin ürüne dönüştüğü, küreselleşen dünyanın beklentilerinin takip edildiği, toplumun ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulduğu, kendini güncelleyen liderliklerin ön plana çıktığı, yenilikçi dönüşümlerin yaşandığı üniversiteler de kendini gösterdiğini vurgulamıştır. Bunun yanında ticarileşme, girişimciliğin yükselişi, küresel iş birliklerinin kurulması, finansal bağımsızlık, pazar odaklı rekabetçi anlayış, iletişim ve bilgi çağının kabul görmeye başlaması üniversiteleri etkisi altına alan ve değişime iten sebepler olarak belirtilmiştir.

Yeni nesil üniversiteler resmî mevzuata daha az bağımlı olan, devletin mali katkısı doğrudan almayan, fonların araştırma ve eğitimi finanse eden bağımsız kurullar aracılığıyla aktarıldığı, bilgi tekerleğine sahip üniversitelerdir (Wissema, 2014).

Şekil 10. *Bilgi Tekerleği (Wissema, 2014, s.44)*



Bilgi tekerleği, üniversitenin araştırmalarını, eğitim faaliyetlerini, şirketlerin Ar-Ge bölümlerini, uzmanlaşmış bağımsız Ar-Ge kuruluşlarını, teknoöncüleri, yatırımcıları, muhasebecileri, avukatları, danışmanları ve fikri mülkiyet uzmanlarını barındıran profesyonel servisleri kapsamaktadır. Bu nedenle bilgi tekerleğinde ne kadar çok unsur ve bunların arasındaki etkileşim ne kadar yoğun olursa bilgi tekerleği o kadar güçlü olacaktır. Bilgi tekerleğinin gücü üniversitenin *yeni nesil* kimliğiyle doğrudan ilgilidir. Çünkü kendini bilgi tekerleğinin merkezinde konumlandırabilen üniversiteler yeni nesil olarak kabul edilmektedir. Bu demek değildir ki ***bilgi tekerleği*** yaratmayı başaramayan üniversiteler yok olmaya mahkumdurlar ama bölgesel araştırma yapan kurumlar durumuna indirgenirler. Bu durumda sadece yerel yeteneklere hitap edecek, orta boy girişimlere destek verecek üniversiteler olarak kalacaklardır.

Üniversitenin yeni nesil olabilmesi kendi bilgi tekerleğinin, yani diğer araştırmacılar, şirketler, resmî ve resmî olmayan kurumlardan oluşan bu açık ağın merkezinde konumlandırabilmesine bağlıdır. Ayrıca, bilgi tekerleği hem önceden bağlantı kurulan eski iş ortağı şirketlerin hem de Ar-Ge kurumlarının arasındaki etkileşimi sağlayarak dünya çapında başarılı akademik çalışmaların önünü açmaktadır. Bu iş birliğinin sağlamlığı üniversitenin rekabetteki avantajına dönüşmektedir. Bilgi tekerleği ile üniversite “bilgi üretimi” konusunda uluslararası bir konum kazanabilir. Üniversitenin kalbinde olan bu merkezi hiçbir araştırmacı ve şirket bilmezden gelemeyecektir. Çünkü tüm unsurlarıyla ciddi bir iletişim ve iş birliği içinde olan kurumlar bütünüdür. Tekerlekteki her ilerleme diğer tüm dişlilerde takip edilmektedir. Bu nedenle ister bir şirket, ister bir araştırmacı ya da öğrenci olun, eğer üniversitede ve dünyada meydana gelen gelişmelerin içinde olmak istiyorsanız (bir teknoöncü olarak) bilgi tekerleğinin göbeğinde olmalısınız.

Bilgi tekerleğinin bir unsuru olan ***Teknoöncüler*** kendi bilim ya da teknoloji temelli firmalarını kuran öğrenci ya da akademisyenlerdir. Bunlar inisiyatif alan, sorumluluk üstlenen ve risk almaktan korkmayan kimselerdir. Başarılı teknoöncüler sabırlıdırlar ve yeni bir girişimin yoluna çıkan çeşitli problemlere çözümler bulmakta yaratıcıdırlar. Teknoöncülerden bazıları yeni firmalar kurarak pazara bilgi arz ederken, bazıları da kendi girişimini bir süre sonra satarak büyük şirketlere girmektedir. Her iki durumda da en önemli nokta girişimciliğin desteklenmesidir. Üniversiteler bu desteklerin bir sonucu olarak lisanslardan, danışmanlık etkinliklerinden, sözleşmeli araştırmalardan ve en son olarak da kurdukları ya da kurulmasına yardım ettikleri şirketlerden alacakları bağışlardan önemli gelir elde etmektedir. Bu nedenlerden dolayı teknoöncüler, kendi şirketlerini kurmaları için üniversiteler veya şirketler tarafından teşvik edilmektedir. Nitekim günümüzde üniversitelerin genel eğilimi, girişimciliği

destekleyerek bilgileri diğer şirketlerle paylaşmak, bilgi satmak ve yeni şirketleri desteklemek amacıyla Ar-Ge tesisleri açmaktır (Rabbinge & Slingerland, 2009; Wissema, 2014).

Günümüzün hızla değişen iç ve dış çevre şartları karşısında üniversitelerin yönetim, tesis, müfredat ve finansal durum üzerinde değişiklikler yapmadan rekabet edebilmeleri, ulusal ve uluslararası başarı oranlarını koruyabilmeleri ve *yeni nesil üniversite* hedefine yönelebilmeleri mümkün gözükmemektedir. Bu durumda *yeni nesil üniversite* hedefine yönelen kurumların her aşamada, günümüz şartlarının gerekliliklerini kavrayan ve bunlarla ilgili yorumlarda bulunabilen, kararlı, ileri görüşlü, stratejik ve kültürel liderliği benimseyen, yenilikçiliği ön planda tutan ve finansal destek oluşturabilen profesyonel liderler tarafından yönetilmesi gereken üniversitelerdir (Kyrö & Mattila, 2012; Wissema, 2014). Üniversitelerde oluşturulacak yeni yapının başarısının arttırılması ve risklerinin azaltılması ise; değişim kültürünün inşa edilmesine, paydaşların buna inandırılmasına, gerekli ekonomik, idari, hukuki, yasal ve finansal altyapıların sağlanmasına, katkısı yüksek akademik araştırmaların yapılmasına ve etkin iletişim kanallarının kurulmasına bağlıdır. Bu kapsamda, üniversitelerin dönüşümlerinin günümüz şartlarına ayak uydurabilmesi için öncelikle ülke yönetimleri tarafından desteklenmesi ve motive eden politikaların geliştirilmesi önemlidir.

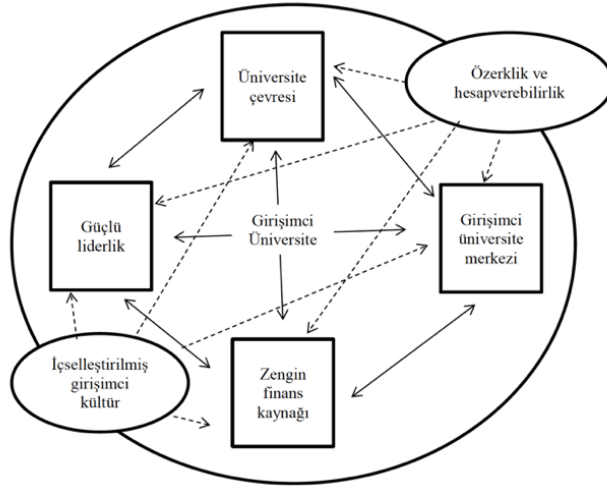
Üniversiteler geleneksel yapılarını belirleyen unsurları, öğretim üyelerinin kadro güvencelerini, birbirinden bağımsız ve kopuk çalışan akademik bölümleri, geleneksel programları ve sahip olduğu tüm özellikleri gözden geçirme sürecine girmiştir. Özellikle İşveren ,öğrenci ve toplum için gerekli görülen, ihtiyaç duyulan yeni programlar tasarlamaya başlanmış, öğretimde yeni buluşlar kullanılmaya başlanmıştır. Tüm bu değişimler yeni üniversite anlayışını ortaya çıkarmıştır. Üniversiteler öncelik verdikleri alanlara göre programlarını değiştirmiş “şirket üniversiteleri, sanal üniversiteler” küreselleşen yükseköğretim anlayışı paralelinde kendini revize etmiştir. Özellikle piyasa güdümlü yönelim gündeme gelmiş şirketler, ekonomiler doğrultusunda bilgi üreten ***girişimci kurumlar*** ön plana çıkmıştır. Şirket üniversiteleri olarak da bilinen bu üniversitelerde şirketler kendi elemanlarını üniversitelere yönlendirip işe dayalı yetiştirme programlarını kurmuşlardır (Clark, 1998).

Girişimci Üniversite

Geleneksel üniversite anlayışından uzaklaşan, ekonomiler paralelinde ürün geliştiren, araştırma çıktılarını fikri mülkiyete dönüştüren ***Girişimci Üniversite*** ile akademik inovasyon ve tasarımcı endüstri arasında iş birliği kurulmuştur. Sanayi sektörü araştırma projelerinin ve öğrenci eğitimlerinin tanımlanması noktasında sürece bir paydaş olarak katılmaya başlamıştır. Bu dayanışmayla sektörde üretilen ürünler mutlaka bir katma değer yaratmıştır ve böylece yenilikler süreklilik göstermiştir (Crespo & Dridi, 2007). Ayrıca Neal (1998) başarılı bir

girişimci üniversitede nitelikli eğitim materyalleriyle eğitim verildiğini, güçlü bir veri tabanına sahip olduğunu, içinde yüksek düzeyde teknoloji barındırdığını belirtmiştir. Buna ek olarak yüksek düzeyde öğrenci mezuniyet oranına, nitelikli akademik ve idari personele sahip olan üniversitelerin girişimciliği içselleştiren bir akademik kültüre sahip olduğunun altını çizmiştir.

Şekil 11. *Girişimci Üniversite Şeması (Peterka, 2011)*



Girişimci üniversite anlayışında devletin üniversiteler üzerindeki “yönetici” rolü yerini “denetleyici” rolüne bırakmıştır. Hükümetlerin üniversiteler üzerindeki yetkisi azalınca girişimci üniversiteler bilgiyi metalaştırılarak satmaya başlamış, bilgi önemli bir sermayeye dönüştürülmüştür. Ayrıca, bilgi ve bilimin yönü yoğun bir biçimde piyasa beklentilerine yönelik olarak yürütülmüştür. Üniversiteler verdikleri eğitimlerde bile tüketici eğilimlerine yönelik modüler programlar üretmiştir, diploma anlayışı yerini geçerli ve ihtiyacı karşılayan sertifika programlarına bırakmıştır. Dünyadaki değişim ve gelişim karşısında tek bir diploma yerine hayat boyu öğrenme önem kazanmaya başlamıştır. Üniversiteler artık açık sistem hâline gelmiştir (Tekeli, 2003).

Üniversitelerin şeffaf işleyişinden, kapılarını ve kasalarını sanayiye açmalarından dolayı üniversitelerde üretilen bilim ve işlenecek problemler bu paydaşlarla birlikte belirlenmeye başlanmıştır (Ansal, 1995). Sanayinin ve diğer paydaşların teknolojik olarak ihtiyaç duyduğu bilim ve bilginin Ar-Ge sürecinde karar mekanizması olarak görülmesinden dolayı bilim ile teknoloji giderek aynı şey hâline gelmeye başlamıştır. Buna ek olarak eğitimin toplumsal rekabet, bağlılık, toplumsal devinim ve demokratik katılımı arttırma gibi işlevleri olduğundan bir *kamusal mal* olduğu düşünülmektedir. Bu bakış açısına göre “üniversiteler kamuya hizmet ederler”. Dolayısıyla bir mal gibi satılamazlar. Böyle önemli kurumların kısa dönemli bakış açılarıyla ve kâr odaklı kararlarla yönetilmesi doğru değildir. Ancak, girişimci tutum kapsamında üniversitelerin toplumsal misyonlarına devam etmesi ve ürettikleri bilgileri teknolojiye, yenilikçi ürünlere dönüştürebilmesi mümkündür. *Yarı kamusal mal* olarak gören

bu tutumda üniversite hem kendi değerleri doğrultusunda eğitim ve araştırma yapar hem de kendini finanse edecek iş birlikleri kurar. Böylece üniversiteler ticarileşirken karakteristik özelliklerini kaybetmezler (Clark, 1998).

Kurum kimliğini ve buna bağlı olan özelliklerini kaybetmek istemeyen bazı üniversiteler “Kamu girişimciliği” ya da “devlet girişimciliği” üzerine odaklanmaktadır. Bu girişimcilik anlayışında devlet kendi girişimcilik faaliyetlerini yürütmektedir. Kamu girişimciliğinde girişim kârı söz konusu değildir (Boyett, 1996). Devlet tarafından yürütülen bu faaliyetlerde parasal faydadan çok kamusal sorunlara (sosyal yardımlar, uluslararası statü oluşturma gibi) çözüm aranır.

Girişimci üniversite sistemi, girişimciliğin ilk parladığı ülke olan ABD örnek olmak üzere Avrupa ülkelerinde ve dünya üniversitelerinde uygulanmaya çalışılmaktadır. Günümüzde tüm Avrupa ülkelerinde üniversitelerin icatları patent, lisans ve araştırma gelirleriyle korunmakta, üniversiteler kendi şirketleri ve iş birliği ortaklıklarıyla yeni kaynaklar yaratmaktadır. Bu anlayış süreç içinde üniversiteyle sanayi arasında çalışan bağımsız iş birliği kuruluşlarının yaratılması noktasından, üniversiteye yeni özellikler ve işlevler eklenmesi noktasına doğru kaymıştır (Odabaşı, 2006). Zaharia ve Gibert (2005) yükseköğretimin girişimcilikle birlikte yeni işlevler kazandığını ve üniversitelerin bir değişim sürecinde olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacılara göre girişimcilikle değişim ve gelişim yönünde yapılan reformlar üniversite yönetimi ya da hükümetler tarafından belirlenmemektedir. Bunun yerine toplumsal beklentiler, bilgi ve teknolojiye yeni eğilimlere göre şekillenen disiplinler arası araştırma faaliyetleri ve sanayi ile iş dünyasının temsilcileri reformları belirlemektedir.

Küreselleşmeyle birlikte tüm dünyada ön planda olan girişimci inovasyon temelli üretim üniversitelere rekabet avantajı sağlamaktadır. Ayrıca ekonomik kalkınma ve yoğun üretime odaklı, bilimsel araştırma ve teknolojik gelişmelerin fazla olduğu araştırmacı üniversiteler dünya sıralamalarında en üstte yer almaktadır. Bu bakımdan geleneksel eğitim anlayışı ve laboratuvarla kısıtlanmış araştırma faaliyetleri üniversiteleri kendi sınırlarını aşmaya ve iş dünyası, endüstri, devlet ve toplum faydasına dönüşecek iş birliklerine zorlamıştır. Üniversitelerin geçirdiği bu değişimle ikinci nesil üniversite anlayışından kopmaları ve girişimci üniversite anlayışının gelişmesi aynı dönemde meydana gelen değişimin iki farklı tanımlanmasıdır. Nitekim Hakala (2009), girişimci üniversiteyi tanımlarken üçüncü nesil üniversiteye dış kaynak sağlayabilmek amacıyla rekabet eden, araştırma sonuçlarının ticarileşmesini, sosyal ve ekonomik kalkınmaya katkı sağlamayı hedefleyen bir model olarak açıklar. Yine benzer biçimde Peterka (2011) üçüncü nesil üniversitelerle girişimci üniversitelerin aynı olduğunu, tüm üniversitelerin girişimci paradigmaya doğru dönüşümünü

tamamlaması gerektiğini ifade eder. Küreselleşen rekabet ortamı, yenilenen teknolojiler, toplumsal ve ekonomik beklentilerin artması nedeniyle üniversitelerin tüm paydaşlarıyla iş birliği içinde çalışabilmesi, eğitim programlarını ve eğitim teknolojilerini değiştirmesi ve piyasa beklentilerine göre yeniden düzenlemesi gerektiği vurgulanmıştır. Farsi ve Talebi (2009), üçüncü nesil üniversitenin girişimci üniversite olduğunu ve inovasyonun geliştirilmesinin ve ürüne dönüştürülmesinin üçüncü nesil girişimci üniversitenin temel işlevi olduğunu ifade etmektedir.

Üçüncü nesil üniversitelerin eğitim niteliği girişimcilik temellidir. Bunun yanı sıra akademik kadronun seçimi, araştırmalar için kaynak bulma, inovatif üretim yapma, teknoloji transferini sağlama, topluma ve ekonomiye katkıda bulunma, üniversitenin araştırma geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesi de üniversitenin **girişimcilik** özelliklerine bağlıdır. Ayrıca endüstrideki rekabetçi ve yenilikçi ortamda sektörün ihtiyaçlarını daha iyi ve hızlı bir biçimde anlayan öğrenciler yetiştirmek de yeni nesil üniversitelerin girişimciliğe bağlı olan özellikleridir. Bütün olarak ele alındığında üniversitelerin sanayiye ivme katması, bulunduğu piyasa koşullarını dikkate alarak kendi kaynağını yaratması ve değişim paralelinde gelişen yeniliklere uyum sağlaması bu üniversitelerin girişimci bir yapıda olduklarının göstergesidir. Neticede girişimci üniversite ve yeni nesil üniversite anlayışı; çeşitlilik, yenilikçilik, yaratıcılık, rekabet, kalite, verimlilik gibi işlevleri yerine getirebilmek için özgün, özgür ve seçici olmak konusunda aynı yoldadır (Etzkowitz & Viale, 2010).

Girişimci üniversite dönüşümünün nedenleri; devletin bilimsel çalışmaların artan maliyetlerini karşılanmakta yetersiz olması, sanayi kuruluşlarının Ar-Ge faaliyetlerinde disiplinler arası bilimsel destek beklmeleri, küresel rekabet ortamında yer bulma arzusu, teknoloji şirketlerinin çalışmalarını üniversiteye kaydırmaları, inovasyon odaklı teknolojilerin üretilmesi ve bu ürünlerin katma değer yaratması olarak sıralanabilir (Baş, 2015; Mouhammed & Wright, 2009) ise üniversitelerin girişimci modeli benimsemesinin nedenlerini şöyle sıralamaktadır; yeni eğitim programları, değişen piyasa talepleri, yeni iş birliği modelleri ve sözleşmeleri, değişen yönetim ilkeleri, müşteri beklentisi, satın alma gücünün artması, gelir düzeyinin değişimi, enflasyon, nüfus yapısı, sosyal faktörler.

Üniversiteler girişimciliğin baskısıyla bir değişim çağı yaşamaktadır. Bu süreçte üniversitelerin misyonları da değişmiş sadece eğitim ve araştırma yapan kurumlar olmak yerine küreselleşen ekonomileri takip eden, değer yaratan ürünler üreten, toplumun beklentilerine paralel araştırmalar yapan kurumlara dönüşmüştür (Marques vd., 2010). Üniversiteler artık ürettikleri bilgiyi katma değere dönüştürecek iş birlikleri kurarak toplumsal ve ekonomik gelişimin temeli olma konumuna yükselmiştir (Nelles & Vorley, 2009). Üniversitelerin

konumundaki değişim oldukça rekabetçi olan küresel bilgi ekonomisinde yükseköğretimde verilen eğitimin de değerini arttırmış, üniversiteler nitelikli iş gücünün, ekonomik büyümenin ve toplumsal gelişimin birincil kaynağı olmuştur. Dolayısıyla üniversitelerin eğitim ve araştırma misyonuna bilgiyi yeniliğe dönüştürme, ondan ticari olarak yararlanma ve ticarileşen bu bilginin değer yaratması misyonları da eklenmiştir (Kristensen, 1999; Rabbinge & Slingerland, 2009).

Yenilikçi bu değişimler ülkelerin bilgi toplumuna dönüşümünde kritik öneme sahiptir. Özellikle üniversitenin hem çevre değişkenlerini etkileyebilmeyi hem de onlara karşılık verebilmeyi birlikte yapabilmesi oldukça önemlidir. Hangi ad kullanılırsa kullanılsın, günümüz üniversiteleri kaçınılmaz bir biçimde yaratıcı buluşlar ve yenilikler yapan; bilgi ve teknolojiyi aktaran; özellikle sosyoekonomik faydalar için yaptıklarını uygulamaya geçiren bir yapıya dönüşmektedir (Akkılıç & Koçyiğit, 2019; Odabaşı, 2006). Bu süreçte bazı üniversiteler sadece girişimci özellik kazanırken diğer bazı üniversiteler “Tematik üniversite” ye dönüşmüştür.

Tematik Üniversite

Yükseköğretim kurumlarında belli bir alanda disipliner derinliği sağlayan uzmanlaşma pozitivist anlayışla olmuştur. Pozitivizmin neden-sonuç ilişkileriyle açıkladığı determinist evrende tüm problemlerin deney ve gözlem gibi nesnel yöntemlerle açıklanabileceğı anlayışı üniversitelerdeki uzmanlaşma fikrine hizmet etmektedir. Bilim insanları Newton’cu paradigmanın ilkeleriyle nedensellik temeline dayanarak insanları, toplumları ve kültürleri araştırmışlardır. Oysaki nedensellik dünyadaki tüm varlıkların sonsuz olasılığını yasal bir zorunluluk gibi birbirleriyle ilişkilendirmeye çalışan bir ilkedir (Atayman, 2004). Nitekim Kuantum fiziğinin bulguları nedensellikten çok “bakış açısının” önemli olduğunu ve insanoğlunun değişmez olarak gördüğü doğruların, “insandan bağımsız olmadığını” ortaya koymuştur. Bu yeni paradigmada insanlar anlamların yaratılması sürecine etkin bir şekilde katılmaktadır (Uçak, 2000). Yani, Kuantum fiziğinin bulguları pozitivistdeki “nesnel bilgi” anlayışını “öznel bilgi” anlayışına çevirmiştir. Bilgi öğrenenden bağımsız değildir. Çünkü evrende sürekli bir değişim söz konusudur ve değişmeden kalan bir bilgiden söz etmek doğru değildir. Kuantum fiziğindeki gelişmeler pozitivism yerine postpozitivist paradigmasını gündeme getirmiş ve pozitivist anlayışın gerçekliğı ve uygulanabilirliğı tartışmaya başlanmıştır. Sonuç olarak pozitivist anlayıştaki evrensel doğrular konusunda uzmanlaşmak üniversiteler açısından geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Kuantum fiziğinin bulguları, bilimsel anlayışta fark yaratan paradigmatik değişimler üniversiteyi yeni paradigmatik bir değişime zorlamıştır. Bu değişimle birlikte üniversiteler tematikleşmeye başlamıştır.

Üniversitenin eğitim, araştırma misyonlarına eklenen “topluma hizmet” misyonuyla yükseköğretimin işlevi toplumsal sorumluluk noktasında ön plana çıkmaktadır. Üniversiteler hem ekonomik hem de toplumsal hesap verilebilirliğin gereğini yapmakla yükümlü hâle gelmektedir. Üniversitelerin toplumsal değişimde kilit bir rol oynaması nedeniyle toplumla üniversite bağı zorunlu olmaktadır. Dünya sıralamalarında en önlere yer alan üniversitelerin toplumsal duyarlılık projelerine yatırım yaptığı, toplumu farklılaştırma ve dönüştürme noktasında üzerine düşen görevi yerine getirdiği görülmektedir. Dünyada topluma yön verme konusunda önde gelen üniversitelerde göze çarpan iki önemli unsurun "tematiklik" ve "dönüştürücülük" olduğu görülmektedir. Uzmanlaşmayı hem de diğer disiplinlerle birlikte iş birliği içinde çalışan bu "tematik" üniversiteler kendi alanlarında elde ettiği bilgileri toplumu dönüştürmek için kullandıklarından “dönüştürücü” özellikleriyle “öncülüğün” mimarıdır (Erdem, 2016).

Tematik üniversite toplumu dönüştürme yeteneğiyle reformların güçlü bir ayağıdır. Ayrıca yaptığı bilimsel araştırmalarla bilgi toplumuna geçişte toplumsal adaptasyonu sağlayacak beceriler öğretmek, topluma hizmet edecek uygulamalı araştırmalar yapmak, üniversiteyi sosyal yapının merkezine yerleştirerek bu yapının gelişmesine katkıda bulunmak ve kültürel anlamda çeşitliliği sağlamak gibi misyonlar tüm üniversitelerde reformlar için öncelikli olacaktır. Sektörler arası birleşmelerle farklı paydaşlar arasında iş birliği yapmak, çeşitli disiplinlerle bölüm ve fakülte duvarlarını yıkarak entelektüel bir kaynaşma ortamı oluşturmak tematik üniversitenin özelliklerindendir (McGregor & Volckmann, 2013).

Disiplinlerin iş birliği içinde çalıştığı tematik üniversitede belli bir alanda yoğunlaşma olabilir. Fakat çalışılan alanın mutlaka diğer disiplinlerle etkileşimi olması beklenir. Tematik üniversitede eklektik bir anlayışla farklı disiplinlerin bir arada çalışması söz konusudur. Buna ek olarak disiplinler arasındaki sınırlar ortadan kalkmış, bilinen pek çok disiplin yeni adlar altında matris biçimde örgütlenmiştir ve yeni disiplinleri ortaya çıkarmıştır. Örnek vermek gerekirse, biyomühendislik adı verilen alan fizik, kimya, biyoloji ve matematik gibi alanlardan ders ve öğretim üyesi katkısı alan yeni bir alandır (Şimşek & Adıgüzel, 2012). Disiplinlerarası özelliğe sahip olan tematik üniversitede "çok disiplinli" ve "disiplinler ötesi" çalışmalar önemli bir yere sahiptir. Farklı disiplinlerin kazandırdığı bilgi ve beceriler paralelinde yapılan araştırmalar tüm disiplinlerin bilgi ve yöntemleriyle harmanlandığı için daha yenilikçi stratejiler gerektirmektedir. Bu nedenle disiplinlerarası yaklaşım için çabalayan üniversitelerin sürekli olarak kendini yenilemesi ve karmaşık sorunları çözmek için farklı bakış açılarını bir araya getirmesi gerekmektedir (Babüroğlu, 2003).

Tematik üniversitede disiplinlerin birbirleriyle kurduğu dinamik ilişkiler bağlamında araştırma yapılmaktadır. Üniversite disiplinlerarası anlayışa doğru ilerlemek istiyorsa, disiplinleri *uzmanlaşmış bilginin korunan filoları* olarak görmesi doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Farklı disiplinler arasındaki sınırların akıcı ve geçirgen olduğu, disiplinler arasındaki iletişimin oldukça kuvvetli olduğu durumlarda insanlığın acil sorunlarına hızlı ve etkili bir biçimde çözümler bulunması mümkün olacaktır. Bu iletişim olmadan yükseköğretim insanlığın karşı karşıya olduğu karmaşık sorunları çözmeye elverişli olmayan bir yaklaşım olan “uzmanlaşmış bilgi fabrikalarını” sürdürmeye devam edecektir (McGregor & Volckmann, 2011).

Disiplinlerarası yönelim Kuzey Amerika üniversitelerinde geçmişten bu yana vardır. Örneğin Amerika’daki *Duke Üniversitesi* 2006’daki stratejik planında iki veya daha fazla alandan bir araya gelerek araştırma yapmak isteyen akademisyenler için 1.3 milyar dolarlık bir bütçe ayırmıştır. *California Üniversitesi* disiplinlerarası çalışmalara öncelik veren diğer bir üniversitedir. Fizik ve coğrafya gibi alanlarda şu ana kadar elde edilen başarılar sayesinde disiplinlerarası girişimlerin başka alanlara da yayılması üzerine çalışmalar yürütülmektedir. *Arizona Üniversitesi* de lisansüstü eğitim ve araştırmalarda disiplinlerarası yapıyı güçlendirmek amacıyla önemli bir reform sürecine girmiştir (Feller, 2007). *Columbia Üniversitesi* lisans öğrencileri için zorunlu bir ders olan “*bilimde yeni açılımlar*” ile disiplinlerarası eğitim vermektedir. *Harvard Üniversitesi*nde ise lisans öğrencileri için disiplinler “temel bilim, tıp bilimleri ve bu ikisi dışında kalan” olmak üzere üç ana kategoriye ayrılarak disiplinler arasındaki ayrım azaltılmaya çalışılmıştır. Lisans öğrencilerinin tamamına hem sosyal bilimler hem de fen bilimlerinden birer ders alma zorunluluğu getirilmiştir (Lawler, 2004). Amerikan Ulusal Bilim Vakfı, “Bütünleşik Lisansüstü Eğitim ve Araştırma” adında bir program başlatmıştır. Bu programdan yararlanabilmenin önkoşulu ise *az iki disiplini kapsayacak disiplinlerarası bir araştırma projesi önerisi* gerekliliğidir (Manathunga vd., 2006). Son olarak Kanada bulunan *British Columbia Üniversitesi*nde sanat, fen ve sosyal bilimlerde okuyan lisansüstü öğrenciler, doktora sonrası öğrenciler ve öğretim elamanları içi “disiplinlerarası bir merkez” oluşturmuştur. Ülkemizde ise, disiplinlerarası eğitim ve araştırma uygulamaları, bazı köklü devlet üniversitelerindeki çalışmalar ve vakıf üniversitelerinin bazı uygulamalarıyla hız kazanmıştır. Fakat çeşitlilik ve derinlik bakımından istenen düzeyde değildir. Üniversitelerde sunulan “çift ana dal” ve “yan dal” gibi program seçenekleriyle öğrencilerine farklı disiplinlerde çalışma imkânı vermiş olsa da, ülkedeki üniversite yapısı tekil disiplin anlayışından tam anlamıyla uzaklaşmadığı için sistem tam işlerlik kazanamamıştır. Buna rağmen vakıf üniversitelerindeki (Sabancı ve Koç Üniversitesi), disiplinlerarası etkileşimi kolaylaştırmak amacıyla fakülte yapılanmasının “bölüm” kavramı üzerine değil “programlar” üzerine

kurulmuş olması ülkenin yükseköğretim sistemine önemli bir yenilik getirmiştir. Örneğin Sabancı Üniversitesinde ilk iki yılda ortak bir program izlenmektedir. Öğrenciler iki yılın sonunda diploma alanlarını resmileştirme hakkına sahiptir. Üniversitede Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Sanat ve Sosyal Bilimler Fakültesi öğrencileri ilk iki yılda ortak bir program izlemektedir. Virjinya'daki Richmond Üniversitesinden örnek vermek gerekirse, liderlik programında olan öğrenciler hem tarih, ahlak, siyaset biliminden hem de Nobel Ödülü almış olan fizikçi, kimyacı ve düşünürlerden ders almaktadırlar. Disiplinlerarası yaklaşımın egemen olduğu bu sürecin genel bir değerlendirmesi yapıldığında, yükseköğretimde ciddi ve kökten paradigmatik bir kırılma yaşanacağı görülmektedir (Şimşek & Adıgüzel, 2012).

Yeni bir paradigmatik kırılmanın eşiğinde olan yükseköğretimin değişmesi ve dönüşmesi gerekmektedir. Tüm dünyada egemen olan bu anlayış dolayısıyla, eğitimin sürekliliği ve gerekliliğine inanan, dört duvar arasında kalmayan, küreselleşen akım ve anlayışları takip eden, çok yönlü analiz ve sentez yeteneğiyle problem çözebilen, eleştirel düşünen ve yaratıcı, sosyal, kültürel ve siyasal kimlik geliştirmiş bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaçları karşılamak ve mevcut sorulara çözüm bulmak için yükseköğretimin yapılandırılması düşüncesi dünyada hızla kabul görmekte ve üniversitelerde değişim devam etmektedir. Son tahlilde dünya çapında üniversitelerin ciddi bir dönüşüm çabası vardır. Üniversiteler ekonomik, sosyal, teknolojik, bilimsel ve paradigmasal tüm değişimlere ayak uydurabilmek için yeni uygulamalarla güncellenmektedir. Kendini yenileyen ve dönüşüme öncü olabilen üniversiteler dünya sıralamalarında da en önde bulunmaktadır. Dünyada önde gelen yeni nesil üniversitelere geçmeden önce sıralama sistemleri incelenmiştir.

Sıralama Kriterleri ve Ağırlıkları

Küresel rekabetin artmasıyla dünyada “kalite” ve “performans” kavramları popülerleşmeye başlamış ve oluşan bu ortamda üniversiteler kendi varlıklarını ortaya koyabilmek için *kalite kültürünü* benimsemek zorunda kalmıştır. Kalite kültürünün etkisiyle yapılan tüm bilimsel faaliyetlerin de niteliği artmış, üniversiteler bu sayede fark yaratmaya başlamıştır. Üniversitelerin *ön planda olma* gibi amaçları dünyadaki tüm başarılı üniversiteleri “sıralama ve kıyaslama” fikrini oluşturmuştur. Dünyanın en iyi üniversitelerini sıralarken; kurumların akademik başarısı, verilen eğitimin kalitesi, öğrenci memnuniyeti, bilimsel araştırma ve yayın sayısı, atıf sayısı, web performansı, öğrenci başına düşen akademisyen sayısı, kampüs standartları ve mezuniyet sonrası iş bulma oranı gibi farklı kriterler kullanılabilmektedir (Koç & Yılmaz, 2010). Bazı sıralama sistemleri tek bir kriteri esas alırken bazıları da çok çeşitli kriterleri dikkate almaktadır. Bazı sıralama sistemleri ise aynı kriterleri temele alır. Sıralama sistemlerinin kriterleri aynı olsa bile ağırlıkları farklı bir biçimde hesaba

katılmaktadır. Bunun dışında bazı sıralamalar belli bir ülke için yapılabildiği gibi diğer bazıları tüm dünyayı kapsayacak biçimde sıralama yapmaktadırlar (Ağıralıoğlu, 2012). Örneğin şu anda 37. yılında olan US News & World Report En İyi Kolejler sıralamasında ABD'deki 1.466 lisans derecesi veren kurumu 17 akademik kalite ölçüsüne göre değerlendirmektedir. Bu değerlendirmede kolejleri ve üniversiteleri akademik misyonlarına göre gruplandırmıştır. Ayrıca on farklı genel sıralamaya göre hesaplamalar yapılarak her bir kalite göstergesi açısından standartlaştırılmış değerlerin puanıyla okulların genel puanı toplayarak sıralama yapmaktadır.

En iyi üniversitelerinin sıralandığı bu sistemler hem ulusal hem de uluslararası olabilirler. Uluslararası sistemlerden bazıları şunlardır (Aydın, 2019; Yavuz & Yaman, 2011):

1. Shanghai Jiaotong Üniversitesi Dünya Üniversiteleri Akademik Sıralaması (Academic Ranking of World Universities)
2. University Ranking by Academic Performance (URAP) Sıralaması
3. Times Dergisi Yüksek Öğretim Sıralaması (The Times Higher Education World University Rankings)
4. Quacquarelli Symonds (QS) Dünya Üniversite Sıralaması

1. ARWU Sıralaması

ARWU sıralaması Çin'de bulunan üniversitelerle Dünya üniversitelerini karşılaştıran bir sıralamayken, 2009 yılında sıralama kapsamı genişlemiş ve dünya sıralamasına dönüşmüştür (ARWU, 2019). 50'den fazla ülkedeki binlerce üniversiteye ait verilerin “Web Of Science ve Incites” veri tabanlarından temin edilmesiyle oluşturulan sıralamada temel parametreler ve ağırlıkları; “eğitim kalitesi (%10), araştırma çıktısı (%40), fakülte kalitesi (%40) ve kişi başına performans (%10)” şeklindedir (Yavuz & Yaman, 2011).

Tablo 13. ARWU Sıralama Kriterleri ve Ağırlıkları (Yavuz & Yaman, 2011)

Faktör	Kriter	Ağırlık
Öğretim kalitesi	Alanında önemli derecede atf almış ve madalya kazanmış öğretim üyesi sayısı	%40
Üniversitenin büyüklüğü	Üniversitenin büyüklüğüne göre göstermiş olduğu akademik performans	%10
Araştırma ürünleri	Nature and Science dergisinde yayınlanmış makaleler	%20
	Social Science Citation Index'de yayınlanmış makaleler	%20
Eğitimin kalitesi	Nobel ödülü kazanmış mezun veya öğretim üyesi	%10
Toplam		%100

2. URAP Sıralaması

Üniversitelerin sıralanması kurumların uluslararası saygınlık ve marka olma özelliğini artırdığından en iyi öğretmen ve öğrenciyi kendine çekerek akademik başarının artırmasına fayda sağlamaktadır. Bu nedenle dünya sıralaması ülkemizde de önem kazanmış, 2009 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Enformatik Enstitüsünde kurulan “University Ranking by Academic Performance (URAP)” araştırma laboratuvarı kurulmuştur. URAP dünya sıralamasında bilimsel üretkenliği ve akademik ürünlerin kalitesini temele almaktadır (Ataç vd., 2020). URAP; “makale sayısı, öğretim üyesi başına düşen makale sayısı, atıf sayısı, öğretim üyesi başına düşen atıf sayısı, toplam bilimsel doküman sayısı, öğretim üyesi başına düşen toplam bilimsel doküman sayısı, doktora mezun sayısı, doktora öğrenci oranı, öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı” gibi göstergelere bağlı olarak sıralama yapan URAP sıralama göstergeleri 2022 sıralamasında güncellenmiştir.

Tablo 14. URAP Sıralaması (2009-2022 Tarihleri Arasında Kullanılan Göstergeler, URAP)

Gösterge	Amaç	Kaynak	Açıklama
Makale Sayısı	Araştırma	<u>InCites</u>	2020 yılına ait SCI, SSCI ve AHCI taramalarına giren ve etkinlik çarpanı bakımından ilk %75'lik dilimde (Q1, Q2, Q3 dilimlerinde) yer alan dergilerde basılan ve en fazla 1000 yazarlı makale sayısı
Öğretim Üyesi Başına Düşen Makale Sayısı	Araştırma	<u>InCites</u> ve <u>YÖK</u>	2020 yılına ait SCI, SSCI ve AHCI taramalarına giren ve etkinlik çarpanı bakımından ilk %75'lik dilimde yer alan dergilerde basılan ve en fazla 1000 yazarlı makale sayısı / 2020-2021 yılı Öğretim Üyesi Sayısı
Atıf Sayısı	Araştırma	<u>InCites</u>	2016-2020 yılları arasında alınan en fazla 1000 yazarlı Toplam Bilimsel Dokümana gelen atıf sayısı (Toplam Bilimsel Dokümanlara gelen tüm atıflar değerlendirmeye dahil edilmektedir.)
Öğretim Üyesi Başına Düşen Atıf Sayısı	Araştırma	<u>InCites</u> ve <u>YÖK</u>	2016-2020 yılları arasında alınan en fazla 1000 yazarlı Toplam Bilimsel Dokümana gelen atıf sayısı / 2020-2021 yılı Öğretim Üyesi Sayısı
Toplam Bilimsel Doküman Sayısı	Araştırma	<u>InCites</u>	2016-2020 yılları arasında yapılan toplam yayın, tebliğ vb. sayısı
Öğretim Üyesi Başına Düşen Toplam Bilimsel Doküman Sayısı	Araştırma	<u>InCites</u> ve <u>YÖK</u>	2016-2020 yılları arasında yapılan toplam yayın, tebliğ vb. sayısı / 2020-2021 yılı Öğretim Üyesi Sayısı
Doktora Mezun Sayısı	Eğitim ve Araştırma	<u>YÖK</u>	2019-2020 Öğretim Yılı doktora mezun sayısı
Doktora Öğrenci Oranı	Eğitim ve Araştırma	<u>YÖK</u>	2020-2021 Öğretim Yılı doktora öğrenci sayısı / aynı dönemdeki toplam öğrenci sayısı
Öğretim Üyesi Başına Düşen Öğrenci Sayısı	Eğitim	<u>YÖK</u>	2020-2021 Öğretim Yılı toplam öğrenci sayısı / 2020-2021 yılı Öğretim Üyesi Sayısı

URAP Türkiye sıralamasında 2009 yılından beri 9 gösterge kullanılmıştır. Bu göstergelere 2022 yılı itibarıyla 6 yeni gösterge eklenmiş, gösterge sayısı 15'e çıkartılmıştır. Üniversite araştırma etkinliklerini daha hassas ölçebilmek için göstergeler arasına üniversitelerin "TÜBİTAK proje sayıları" eklenmiştir. Ayrıca yükseköğretim kurumlarının yurt içi ve yurt dışı yükseköğretim kurumlarıyla iş birliği yapabilme becerilerini ölçmek amacıyla yurt içindeki ve yurt dışındaki üniversitelerle ortak yapılan makale sayısı da göstergeler arasına eklenmiştir. 2022-2023 URAP Türkiye sıralamasında kullanılan 15 göstergenin detayı tabloda özetlenmiştir.

Tablo 15. 2022-2023 URAP Türkiye Sıralamasında Kullanılan Göstergeler (URAP, 2023)

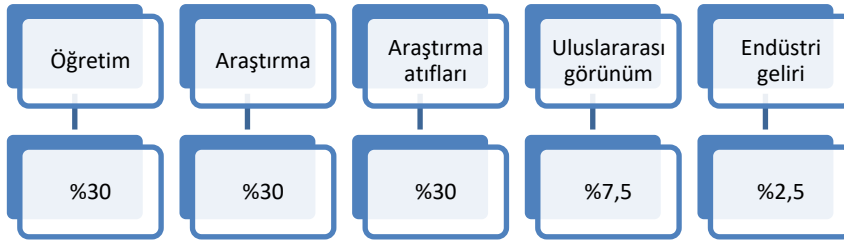
Göstergeler	Açıklama
Makale Sayısı	2021 yılına ait SCI, SSCI ve AHCI taramalarına giren ve etkinlik çarpanı bakımından ilk %75'lik dilimde yer alan dergilerde basılan ve en fazla 1000 yazarlı makale sayısı.
Öğretim Üyesi Başına Düşen Makale Sayısı	2021 yılına ait SCI, SSCI ve AHCI taramalarına giren ve etkinlik çarpanı bakımından ilk %75'lik dilimde yer alan dergilerde basılan ve en fazla 1000 yazarlı makale sayısı / 2021-2022 yılı öğretim üyesi sayısı
Atıf Sayısı	2017-2021 yılları arasında en fazla 1000 yazarlı makalelerin ve toplam bilimsel dokümanların aldığı atıf sayısı
Öğretim Üyesi Başına Düşen Atıf Sayısı	2017-2021 yılları arasında alınan en fazla 1000 yazarlı makalelerin ve toplam bilimsel dokümanların aldığı atıf sayısı / 2021-2022 yılı öğretim üyesi sayısı.
Toplam Bilimsel Doküman Sayısı	2017-2021 yılları arasında yapılan toplam yayın, tebliğ vb. sayısı.
Doktora Mezun Sayısı:	2020-2021 öğretim yılı doktora mezun sayısı.
Doktora Öğrenci Oranı	2021-2022 öğretim yılı doktora öğrenci sayısı / aynı dönemdeki toplam öğrenci sayısı.
Öğretim Üyesi Başına Düşen Öğrenci Sayısı	2021-2022 öğretim yılı toplam öğrenci sayısı / 2020-2021 yılı öğretim üyesi sayısı.
Uluslararası Ortak Makale Sayısı	2017-2021 yılları arasında diğer ülkelerin üniversiteleriyle yapılan en fazla 1000 yazarlı toplam makale sayısı.
Öğretim Üyesi Başına Düşen Uluslararası Ortak Makale Sayısı	2017-2021 yılları arasında diğer ülkelerin üniversiteleriyle yapılan en fazla 1000 yazarlı toplam makale sayısı / 2021- 2022 yılı öğretim üyesi sayısı.
Yurt İçi Ortak Makale Sayısı	2017-2021 yılları arasında yurt içindeki üniversiteler ile yapılan en fazla 1000 yazarlı toplam makale sayısı.
Öğretim Üyesi Başına Düşen Yurt İçi Ortak Makale Sayısı	2017-2021 yılları arasında yurt içindeki üniversiteler ile yapılan en fazla 1000 yazarlı toplam makale sayısı/2021-2022 yılı öğretim üyesi sayısı
TÜBİTAK'tan alınan proje sayısı	2016-2020 yılları arasında TÜBİTAK'tan alınan proje sayısı.
Öğretim üyesi başına düşen TÜBİTAK'tan alınan proje sayısı	2016-2020 yılları arasında TÜBİTAK'tan alınan proje sayısı / 2021-2022 yılı öğretim üyesi sayısı

15 göstergenin her biri 100 puan değerindedir (Toplam 1500 puan).

3. Times Dergisi Yüksek Öğretim Sıralaması

Times Dergisi Yüksek Öğretim Sıralaması (The Times Higher Education World University Rankings) değişen parametreler doğrultusunda güncellenmekle birlikte ağırlıklı olarak dört temel kritere göre sıralama yapmaktadır. Bunlar; “bilimsel araştırmanın kalitesi, mezunların iş bulma oranı, uluslararası ün, eğitimin kalitesi” şeklindedir. Her kriter için en iyi durumda olan üniversiteye 100 puan verilir. Üniversitelerin puanları en yüksek olandan düşük olana doğru sıralanarak sıralamalar belirlenir (Yavuz & Yaman, 2011). Sıralamanın diğer parametreleri ve ağırlıkları ise şöyledir (Aydın, 2019); öğretim (%30), araştırma (%30), araştırma atıfları (%30), uluslararası görünüm (%7,5), endüstri geliri (%2,5).

Şekil 12. THE Sıralama Parametreleri (Aydın, 2019)



Temel parametrelerin altında alt parametreler bulunmaktadır. Üniversite sıralamasında hem temel parametre puanı hem de alt parametrelerden elde edilen puan sıralanabilmektedir.

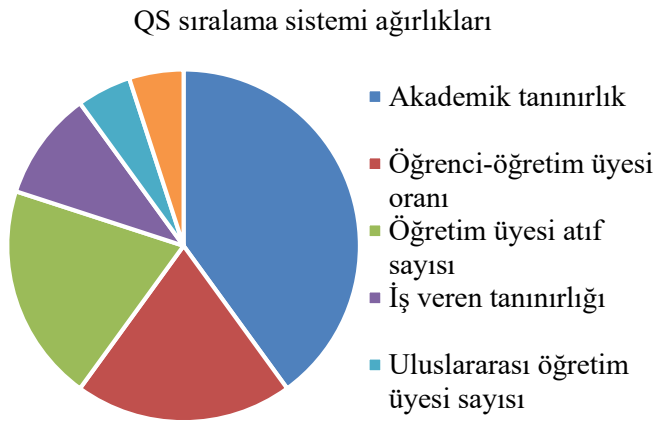
Tablo 16. THE Sıralamasının Alt Parametreleri ve Ağırlıkları (Aydın, 2019)

Faktör	Kriter	Ağırlık
Öğretim	Personel-öğrenci oranı	%4
	Doktora- lisans oranı	%2,5
	Doktora-akademik personel oranı	%6
	Memnuniyet anketi	%15
	Kurum geliri	%2,5
Araştırma	Araştırma güvenilirliği	%18
	Araştırma çıktısı olarak elde edilen gelir	%12
Araştırma atıfları	Atıf sayısı	%30
Uluslararası ün	Uluslararası öğrenci sayısı	%2,5
	Uluslararası personel sayısı	%2,5
	Uluslararası kurumlarla yapılan iş birlikleri	%2,5
Endüstriden elde edilen gelirler	Toplam gelir	%2,5
	Toplam	%100

4. Quacquarelli Symonds (QS) Dünya Üniversite Sıralaması

Quacquarelli Symonds (QS) sıralaması, üniversite tercihini yapacak olan öğrenci ve velileri bilgilendirmek amacıyla geliştirilmiştir. QS sıralama sistemi dördü uluslararası platform verileri, ikisi anketlerden alınan sonuçlarla yapılan değerlendirmeler olmak üzere altı farklı ağırlıktan oluşmaktadır. QS sıralama sisteminin kriterleri ve ağırlıkları; akademik tanınırlık (%40) , öğrenci-öğretim üyesi oranı (%20), her bir öğretim üyesi başına atıf (%20), işveren tanınırlığı (%10), uluslararası öğretim üyesi sayısı (%5) ve uluslararası öğrenci sayısı (%5) şeklinde sıralanabilir (Bahşi, 2019). Bu oranların yüzde olarak dağılımı Şekil 14’de gösterildiği gibidir.

Şekil 13. QS Sıralama Sistemi Ağırlıkları



Sıralama kriterlerini incelediğimizde; ağırlığı %40 olan akademik tanınırlık, akademisyenlerin kendi uzmanlık alanındaki popülerliğidir. Bu kriter için üniversitelerdeki anketlerden alınan sonuçlar değerlendirilmektedir. Diğer bir kriter öğrenci başına düşen öğretim üyesi oranıdır ve bu kriterin ağırlığı %20’dir. Sonraki kriter olan öğretim üyesi atıf sayısı, *araştırmanın* üniversitenin tanınırlığı açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmalardan alınan atıf sayısı ne kadar fazlaysa o araştırma o kadar güçlü niteliktedir. QS sıralamasında bu veriler Scopus’tan alınmaktadır. Bu kriterin ağırlığı da %20’dir. Sıralamanın sonraki kriteri işveren tanınırlığıdır. Bu parametre diğer sıralama sistemlerindeki parametrelerle karşılaştırıldığında oldukça özgündür. Ağırlığı %10 olan bu kriter, işverenlerin üniversitelerin mezunlarını nasıl gördüğü, iş piyasasında en iyi mezun veren üniversitenin hangisi olduğu hakkındaki fikirlerini öğrenmektedir. Son kriterler olan uluslararası öğretim üyesi oranı (%5) ve uluslararası öğrenci oranı (%5) ise uluslararası tanınırlığı anlamak açısından kullanılan bir kriterdir (Damar vd., 2020).

Aşağıdaki tabloda 2023 QS Dünya Üniversiteler sıralamasında yer bulan ilk 10 üniversitenin son üç yıl içindeki sıralama değişimi yer almaktadır.

Şekil 14. QS Dünya Üniversite Sıralaması 2023 (QS, 2023)

2021	2022	2023	Üniversiteler	Ülkeler
1.	1.	1.	Massachusetts Institute of Technology	Amerika
7.	3.	2.	University of Cambridge	İngiltere
2.	3.	3.	Stanford University	Amerika
5.	2.	4.	University of Oxford	İngiltere
3.	5.	5.	Harvard University	Amerika
4.	6.	6.	California Institute of Technology	Amerika
8.	7.	7.	Imperial College London	İngiltere
8.	7.	8.	University College London	İngiltere
6.	8.	9.	ETH Zurich	İsviçre
9.	10.	10.	University of Chicago	Amerika

MIT'nin üst üste on birinci kez birinci olduğu QS sıralamasında, 2022 yılında Stanford ile üçüncülüğü paylaşan Cambridge Üniversitesi üçüncü sıraya yükselirken, Stanford Üniversitesi dördüncü sıraya geriledi. 2022 yılında ikinci olan Oxford Üniversitesi bu yıl dördüncü sıraya gerilerken Harvard Üniversitesi beşinci sırada yerini korudu. Ayrıca İsviçre'de bulunan ETH Zurich, üst üste 15 yıldır, Avrupa'nın en iyi üniversitesi olmaya devam etti.

2023 yılı "QS Dünya Üniversite Sıralaması"nda dünyanın çeşitli bölgelerinden 150,000'den fazla akademisyen, 1.400'den fazla kurum ve yaklaşık olarak 100,000 işveren görüşü analiz edilmiştir. 2023 yılındaki sıralamaya ait analizin dikkat çeken detayları şöyledir: Dünyanın en iyi üniversiteleri sıralamalarının tamamında ilk sıralarda mutlaka yer bulan Amerikan üniversiteleri, QS'in ilk 10'u açısından bir düşüş içerisindedir. Örneğin 2022 yılında 12. sırada olan Princeton Üniversitesi 2023 sıralamasında 20. Olmuştur. İlk on içinde olan üniversite sayısında bir düşüş yaşansa da *Yale* ve *Pennsylvania* üniversiteleri gibi bazı üniversiteler yükselişe geçmiştir. Dünyadaki en iyi üniversitelere sahip olan Birleşik Karalık'taki *Edinburgh University*, geçtiğimiz yıldaki yükselişini devam ettirmiş ve 16. sırada yer almıştır. Avrupa'dan Almanya, İngiltere, İtalya gibi ülkelerinin olduğu sıralamada toplamda 492 okul bulunuyordu. İlk 100 içinde Belçika'dan *KU Leuven*, Danimarka'dan *Kopenhagen* ve *Technical University of Denmark* yer aldı.

Dünya üniversite sıralamasında iyi bir yükseliş yakalayan Çin'in 2023 sıralamasında 71 üniversitesi bulunuyordu. İlk 15'in içinde olan iki üniversitesinden ilki *Peking University* 12. ve *Tsinghua University* 14. sıraya yükseldi. Singapur'daki *National University of Singapore* yine Asya'nın en iyi üniversitesi oldu. Hong Kong üniversiteleri açısından sıralamaya bakıldığında 7 üniversitesi vardı ve *University of Hong Kong* 21. sırada yer aldı. Dünya sıralamasında aşağılara doğru gidildiğinde, 32 Fransız üniversite vardı ve *PSL University* 26. ve *Institut Polytechnique de Paris* ise 48. sıradaydı. Latin Amerika'da sıralama analiz edildiğinde, en iyi üniversitesi olan *Universidad de Buenos Aires'in* 67. sırada yer aldığı

görüldü. Sıralamada daha aşağıda olan Hindistan incelendiğinde; 41 üniversite vardı ve *Indian Institute of Science* 155. sıradan listede yer buldu. Son olarak Arap ülkeleri incelendiğinde 80 üniversite QS 2023 sıralamalarında yer aldı. İlk 500'ün içinde 12 üniversite bulunurken, 106. sıradaki *King Abdulaziz University* Suudi Arabistan'ın en iyi üniversitesi oldu (<https://www.topuniversities.com>).

Belirli parametrelere göre sıralanan ve dünyada yeni nesil üniversite olarak kabul edilen üniversitelerin sistemlerini daha iyi anlayabilmek amacıyla üniversitelerin misyonları, planları ve uygulamaları yakından incelenmiştir. Bu üniversitelerden ilki Stanford Üniversitesi'dir (üniversitelere ait tüm bilgilere yayınladıkları dokümanlar incelenerek ulaşılmıştır).

Oxford Üniversitesi

Oxford Üniversitesi, dünyanın en iyi üniversiteleri sıralamasında sürekli olarak ilk 10'da yer bulan bir Üniversitedir. *Times Good University Guide* tarafından ardı arda 11 yıl boyunca 1. sırada yer almıştır. Tıp fakültesi ise “*The Times Higher Education World University Rankings*” sıralamasında altı yıl boyunca birinci olarak yerini korumuştur (<https://www.ox.ac.uk>). “*The Times*” tarafından yapılan dünya tanınırlık sıralamasında (*World Reputation Rankings*) Oxford dünyanın "altı süper markası"ndan biri olarak seçilmiştir (<http://www.timeshighereducation.co.uk>). Saïd Business School, *Financial Times*'ın yaptığı “Küresel MBA Sıralaması'nda” ilk 23'de yer bulmuştur (Global MBA Ranking,2014, <https://web.archive.org>). QS Dünya Üniversite Sıralamaları'na bakıldığında, Oxford Üniversitesi dört beşerî bilimler (İngiliz Dili ve Edebiyatı, Coğrafya, Tarih) alanında birinci; “Antropoloji, Arkeoloji, Hukuk, Tıp, Siyaset ve Uluslararası İlişkiler, Psikoloji” alanlarında ise dünyada ikinci sırada yer almaktadır (<http://www.topuniversities.com>).

Şekil 15. *Times Dergisi Yükseköğretim Sıralamasında Oxford Üniversitesinin Yıllara Göre Sıralamadaki Yeri*

2016 2. sıradadır	2017 1. sıradadır	2018 1. sıradadır	2019 1. sıradadır
2020 1. sıradadır	2021 1. sıradadır	2022 1. sıradadır	2023 1. sıradadır

Oxford'un kuruluş tarihi kesin olarak bilinmemekle birlikte, Üniversitenin İngilizce konuşulan dünyanın en eski Üniversitesi olduğu ve yaklaşık dokuz yüzyıllık bir geçmişi olduğu söylenebilir. Oxford Üniversitesi bölümler ve fakülteler dâhil olmak üzere üniversite ve 36 tane kolejlerden oluşan bağımsız ve kendi kendini yöneten bir kurumdur. Kolejler, bağımsız olsalar

da federal bir sistemle bağılı oldukları Üniversitenin temel bir unsurudur. Üniversitenin görevi kolej derslerinin içeriğini belirlemek, seminerleri ve öğretim biçimlerini düzenlemek, kütüphaneler, laboratuvarlar, müzeler ve bilgi işlem tesisleri dâhil olmak üzere öğretme ve öğrenme için çok çeşitli kaynaklar sağlamak, lisansüstü öğrencilerini seçmek, sınavları ayarlamak, notları ve tezleri incelemektir. Kolejlerin görevleri ise (salonlar ve topluluklar dâhil); lisans öğrencilerini seçmek, lisansüstü öğrencilerini (Üniversite tarafından ön elemenden geçtikten sonra) belirlemek, lisans öğrencilerinin öğretimini gerçekleştirmektir. Ayrıca, öğrencilerine barınma, yemek, ortak salonlar, kütüphaneler, spor ve sosyal tesisler ve ihtiyaç duydukları yardımı sağlamaktır (<https://www.ox.ac.uk>).

Üniversite misyonunu “öğretim ve araştırma yoluyla öğrenmenin ilerlemesi ve yayılması” olarak belirtirken vizyonunu; “dünya standartlarında araştırma ve eğitim sağlamak için personeli, öğrencileri ve mezunları, kolejleri, fakülteleri, bölümleri bir araya getirerek, Üniversitenin tarihinden doğan kendine özgü demokratik yapısını koruyarak, bir güç kaynağı oluşturmaktır. Ayrıca bunu yerel, bölgesel, ulusal ve küresel ölçekte topluma fayda sağlayacak şekilde yapmaktadır. Üniversiteye başvuru süreci incelendiğinde, adayların çoğunun kolejlere başvurmak istediği görülmektedir. Öğrencilerin başvuruları değerlendirilirken tüm kolejler birlikte çalışmaktadır. Koleje başvurmuş olsa bile öğrencinin üniversite içinde bir yere yerleşebilmesi için iş birliği yapan Oxford Kolejleri belirli standartlara göre oluşturulan aday listesinden son listeyi belirlemek için “elde edilen ve beklenen sınav sonuçlarını, okul referanslarını ve yazılı sınav sonuçlarını” esas alarak adayları belirlemektedir. Son listeyi belirleyebilmek amacıyla adaylar mülakata çağrılmakta ve birden fazla kolejden akademisyenler tarafından üç gün boyunca mülakata alınmaktadır. Öğrencinin tercihi belirli bir kolejde yığılmaya neden olduysa, bu öğrenciler kontenjanı dolmamış kolejlerden birine yönlendirilip adayın kayıp yaşaması engellenmektedir. Avrupa dışından gelen başvuruların bazıları duruma göre değerlendirilmekte ve gerekli görüldüğü takdirde mülakatları internet üzerinden gerçekleştirilmektedir (<http://www.wolfson.ox.ac>).

Üniversitenin tüm bölümlerinde lisansüstü seviyede yüksek lisans ve doktora araştırma bölümleri bulunmaktadır. Lisans ve yüksek lisans derslerinin temelinde 1-4 öğrencinin öğretmenleriyle birlikte verilen makale/araştırma problemi üzerinden tartışarak bilgi alışverişinde bulunması yatmaktadır. Bu metod "tutorial" olarak bilinen ve hemen hemen her bölümde zorunlu olarak bulunan bir derstir. Derslerin büyük bir kısmı kolejlerde yapılırken sınavlar üniversitede yapılır ve mezuniyet süreci de Üniversite tarafından yürütülür. Lisans öğretimi 3 dönem sürmektedir; bu dönemler “*Michaelmas, Hilary ve Trinity*” olarak adlandırılır.

Oxford Üniversitesinin öğrencileri akademik kaynaklara ve alan yazınına erişim açısından da avantajlıdırlar. Araştırma kütüphanesi olarak kabul edilen “Bodleian Kütüphanesi” toplam 11 milyonu aşkın kitabıyla Birleşik Krallık’ta bulunan en büyük kütüphanelerden biridir ve bu kitaplar 190 km uzunluğunda raflarda yer almaktadır. Kütüphane “devlet nüshası imtiyazı” olan bir kütüphane olduğundan, Birleşik Krallık’ta yayımlanan her kitabın bir nüshasını ücretsiz isteme hakkına sahiptir. Bu nedenle kütüphanenin koleksiyonu her yıl hızla büyümektedir.

Oxford Üniversitesi için başarısının temelinde “insan” bulunmaktadır. Profesyonel hizmet kadro kalitesi, akademik başarı ve araştırma kalitesini etkilediğinden Üniversite geleceği için kapsayıcı bir kültürü teşvik etmek kritik öneme sahiptir. Bu nedenle Üniversitenin kurumsal yapısını güçlendirmek amacıyla personeline yatırımlar yapmaktadır. Üniversitenin personeline yaptığı tüm yatırımlar Şekil 17’de belirtilen taahhütleri içermektedir.

Şekil 16. *Oxford Üniversitesi Personele Yönelik Stratejik Planın Temel Noktaları*



Oxford Üniversitesinin personele yönelik stratejik planın temel noktaları incelendiğinde;

En yüksek kalibreli personeli çekmek, işe almak ve elde tutmak. Bunun için yapılması gerekenler; emeklilik provizyonu da dâhil olmak üzere ödül düzenlemelerin sağlam, şeffaf ve rekabetçi olmasını sağlamaktır. Ayrıca, çalışanların işlerine ellerinden gelenin en iyisini verebilmeleri ve kendilerini değerli hissetmeleri için ekonomik refahını desteklemek ve çalışan ebeveynlerin ve bakmakla sorumlu oldukları kimseleri desteklemektir.

Giderek daha çeşitli bir personel profiline doğru ilerlemek. (Oxford öğrencilerinin yüzde 41'i ve akademik kadronun yüzde 48'i Birleşik Krallık dışındaki ülkelerden gelmektedir). Farklı bir işgücünün getirdiği geniş kültürel ve diğer mesleki deneyimlerin, Üniversitenin uluslararası görünümünü geliştirmesine yardımcı olacaktır. Bu nedenle farklı etnik yapılardan kimselerin çalışmasına imkan tanımak ve fırsat eşitliğini destekleyerek, çeşitliliğe değer veren ve çalışanların haklarına ve onuruna saygı duyulan bir çalışma, öğrenme ortamı sağlamak stratejik planda bulunan önemli maddelerdendir.

Personeli kişisel ve mesleki gelişimde desteklemek. Her seviyedeki personeli, kişisel ve profesyonel gelişimlerini planlamaya teşvik etmek, gelişim programlarını sürekli olarak güncellemektir. Buna ek olarak onları eğitimlere katılmaya teşvik etmek diğer önemli strateji maddelerindendir.

Oxford Üniversitesi Öncelikli Araştırma Alanları

Oxford, evrenin başlangıcından küreselleşmenin zorluklarına kadar dünya çapında ilgi çeken konuları incelemede ön saflarda yer almaktadır. Ayrıca dünyanın her yerinden en yetenekli araştırmacılara ev sahipliği yapmaktadır. Çalışmaların büyük bir kısmı uluslararası iş birlikleriyle fonlanmış olup, gerçek dünya sorunlarına öncelik verilmektedir. Araştırma konuları önceliklendirildiğinde aşağıdaki araştırma merkezleri ve araştırma alanlarına yönelik başlıklar önem kazanmaktadır (<https://www.ox.ac.uk>).

Küresel sorunlar üzerine araştırma: Oxford, küreselleşme ve küresel zorluklarla ilgili konularda en çok araştırma yapan üniversitelerden biridir. Oxford öğretim elemanları ve öğrencilerden oluşan araştırmacılar dilin korunmasından tutun yeni aşılara, yaşlanmadan obeziteye, yeni enerji kaynaklarından biyoçeşitliliğe kadar toplumun karşı karşıya kaldığı birçok küresel zorluğu ele almaktadır. 21. yüzyılın en acil küresel sorunlarını ve fırsatlarını ele almak için *Oxford Martin Okulu* kurulmuştur. 300'den fazla akademisyenden oluşan benzersiz, disiplinlerarası bir araştırma topluluğudur. Martin Okulu, jeomühendisliğin yönetiminden kuantum fiziğinin olasılıklarına, gıdanın geleceğine ve yaşlanan nüfusun etkilerine kadar, Oxford Üniversitesi genelinde 30'dan fazla bireysel araştırma ekibini desteklemektedir. Buna ek olarak eğitimde fırsat eşitliği ilkesi gereğince, maddi imkanları olmayan tüm başarılı öğrencileri destekleyen burslar da bulunmaktadır. Bunlar; Oxford Opportunity Bursaries, Rhodes Bursu, Weidenfeld Bursu ve olan Clarendon Bursudur.

Küresel yönetim: Uluslararası bağlantıların kurulması için oluşturulan araştırma birimi *Uluslararası Çalışmalar Merkezidir*. Uluslararası Çalışmalar Merkezinin mevcut araştırma programları arasında “Siber Çalışmalar, Çatışma, Çok Kutuplu Dünya Düzeninde Güç ve Bölge, Finansal Piyasaların Politik Ekonomisi” gibi başlıklar yer almaktadır. Oxford Üniversitesinin diğer araştırma programı, “Küresel Ekonomik Yönetişim Programı”dır. Bu program küresel piyasaların ve kurumların gelişmekte olan ülkelerdeki insanların ihtiyaçlarına nasıl daha iyi hizmet edebileceğine ilişkin araştırmaları teşvik etmektedir. Mevcut araştırma temaları; “küresel bankacılık standartları, yardım, ticaret, finans, fikri mülkiyet hakları, kurumlar, yatırım” olarak sıralamaktadır.

Küresel sağlık: Pandemi sürecinde popüler olan bu alanda Oxford Üniversitesi uzun yıllardır araştırmalar yürütmektedir. Bu amaçla kurulan merkez *Tropikal Tıp ve Küresel Sağlık*

Merkezidir. Bunlar bulaşıcı hastalıklara odaklanan ve kalıcı olarak Afrika’da, Asya’da ve ayrıca Oxford’da yerleri bulunan araştırma merkezleridir. Küresel sağlık alanında önde gelen diğer merkez *Klinik Araştırma Hizmet Birimidir.* Birimin çalışması esas olarak bulaşıcı ve kronik hastalıkların (kanser, kalp krizi veya felç gibi) nedenleri ve tedavisi üzerine yapılan çalışmaları içerir. Araştırmaların çoğu, paydaşlarla iş birliği içinde denizaşırı ülkelerde yürütülmektedir. Son olarak *Nuffield Nüfus Sağlığı (NDPH) merkezi vardır.* Sağlık ekonomisinden biyoetik ve kanserin toplumsal maliyetlerine kadar 21. yüzyılda hızla artan nüfus sağlığı alanlarında uzmanlaşmış araştırmacıların bulunduğu, uluslararası alanda tanınan bir merkezdir. Dünyanın önde gelen araştırma gruplarından 500’den fazla personel NDPH ile birlikte çalışmaktadır.

Demografi: Oxford zorunlu ve gönüllü her türlü göçün nedenleri ve sonuçlarına ilişkin yenilikçi araştırmalar yapmaktadır. Bu araştırmaları yürüten merkez *MigrationOxford’dur.* MigrationOxford, “Uluslararası Göç Enstitüsü, Göç, Politika ve Toplum Merkezi ve Mülteci Çalışmaları Merkezi” dâhil olmak üzere Oxford Üniversitesi bünyesinde göç üzerine araştırma yürüten çok sayıda akademisyeni bir araya getiren dünya çapında tanınan bir araştırma merkezidir. *Oxford Nüfus Yaşlanma Enstitüsü* ise nüfus değişiminin ekonomik, sosyal, politik ve diğer etkilerini anlamaya odaklanan çok disiplinli bir araştırma merkezidir.

Gelişmekte Olan Dünyaya Uyum: Uluslararası rekabette gelişmekte olan ülkelerin fırsat eşitsizliği gibi sorunlarına odaklanan bir araştırma alanıdır. Bu alan için *Uluslararası Kalkınma Birimi kurulmuştur.* Oxford’daki uluslararası kalkınma birimi, gelişmekte olan ülkelerdeki değişim ve eşitsizlik anlayışı ve bu ülkelerin dünyanın geri kalanıyla etkileşimi üzerine çalışan bir araştırma merkezidir.

Disiplinlerarası Alan Çalışmaları Merkezi ise; gelişmekte olan ülkelerin okul, antropoloji, ekonomi, politika, tarih, sosyoloji ve kültür yoluyla toplumun karmaşıklığını ve birbiriyle ilişkisini anlamaya çalışan akademik disiplinlerde araştırmalara kendini adanmıştır. Üyeleri arasında; “Afrika Çalışmaları Merkezi, Çağdaş Çin Çalışmaları, Latin Amerika Merkezi (Brezilya Çalışmaları Programı dâhil), Nissan Japon Çalışmaları Enstitüsü, Rusya ve Doğu Avrupa Çalışmaları ve Güney Asya Çalışmaları” bulunmaktadır.

Dijital Dünya: Dijital dünyaya uyum sürecinde gerekli araştırmalar *Oxford İnternet Enstitüsü* tarafından yürütülmektedir. Merkez, internetin toplumsal etkilerini araştıran akademik bir merkezdir. *Oxford e-araştırma Merkezi* ise; çok disiplinli iş birliklerinde yenilikçi hesaplama ve bilgi teknolojisinin kullanılması ve geliştirilmesi için Üniversite genelindeki araştırma birimleriyle birlikte çalışan çok disiplinli bir uygulamalı araştırma merkezidir.

Enerji ve Çevre: Oxford küresel, çevresel değişimin karmaşık süreçleri ve sürdürülebilirliğe yönelik çözümlerin araştırılması üzerine çalışmaları yapan disiplinlerarası enstitüsü, *Çevresel*

Değişim Enstitüsüdür. Oxford Enerji Araştırmaları Enstitüsü ise; enerji politikası, piyasalar ve petrol, doğal gaz ve elektrik üretimi ve tüketimi üzerine gelişmiş araştırmalara odaklanan araştırma merkezidir.

Küresel Tarih: Küresel Tarih çalışmasını teşvik eden ve çalışmalarında küresel bir tarih boyutu geliştirmek isteyenlerin araştırmalarını kolaylaştıran merkez *Oxford Küresel Tarih Merkezidir*. Üniversite sadece güncel küresel meseleleri değil, antik dünyayı da araştırmaktadır. Antik dönemi daha iyi anlamak ve açıklamak için bu araştırma merkezinde yenilikçi araştırma teknikleri ve modern teknoloji kullanılmaktadır.

Oxford Üniversitesi araştırma misyonunu oldukça önemsemektedir. Yukarıdaki merkezlerde yapılan tüm çalışmalarda uluslararası ününü devam ettirmeyi amaçlamaktadır. Üniversite istisnai bir eğitim vermeyi, dünyada ses getiren araştırmalar yürütmeyi ve yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde topluma önemli katkılar sağlamayı amaçlamaktadır. Bu nedenle Üniversitede, Erasmus ve diğer yollarla personel ve öğrenci topluluğu arasındaki hareketlilik desteklenmektedir. Ayrıca, akademik ilgi ve ihtiyaç temelinde uluslararası araştırma iş birlikleri kurulması için merkezler aktif olarak çalışmaktadır ve kapsamlı küresel bağlantılar bu ilkelere hizmet etmek için geliştirilmektedir.

Oxford Üniversitesi araştırma misyonu kadar eğitim misyonunu da önemsemektedir. Üniversitenin eğitim hedefleri Şekil 10’da özetlendiği gibidir.

Şekil 17. Oxford Üniversitesi Eğitim Hedefleri (www.ox.ac.uk, 2023)

	Oxford'daki öğretim ve değerlendirmenin, tüm öğrencilere tam akademik potansiyellerini gerçekleştirmeleri ve göstermeleri için eşit fırsatlar sunulmasını sağlamak.
	Öğrencilerin uluslararası işlerde başarılı olabilmeleri için onları “aktarılabılır” becerilerle donatmak ve bu becerileri geliştirebilmeleri için ülke dışında fırsatlar sağlamak.
	Öğretimde yenilik ilkesine bağlı kalarak, öğrenmeye yönelik kapsayıcı yaklaşımların ve dijital teknolojinin sunduğu yeniliklerin takip edilmesini sağlayacak teşvik sistemi geliştirmek.
	Oxford'un öğretimde sunduğu dünyanın önde gelen akademisyenlerine açık erişim sağlayan, kütüphaneler ve koleksiyonlar dahil olmak üzere sahip olunan benzersiz öğrenme kaynaklarına erişimi korumak.
	Tüm başvuru sahiplerine fırsat eşitliği sağlamak, verimliliği ve hizmet kalitesini artırmak için lisans ve lisansüstü kabul süreçlerini iyileştirmek.
	En yetenekli lisansüstü eğitim ve araştırma öğrencilerini desteklemek için mevcut finansmanı, mali destek paketlerini ve finanse edilen lisansüstü öğrencilerin sayısını artırmak.

Oxford üniversitesi genel olarak incelendiğinde;

- ✓ Oxford akademisyenleri, uluslararasılaşma yolunda önemli başarılar kaydetmiş ve uluslararası ortaklarla sayısız araştırma iş birlikleri kurmuştur.
- ✓ Tropikal bulaşıcı hastalıkların nasıl tedavi edileceğine araştırmak için Asya ve Afrika'da yaklaşık 1.500 personel istihdam eden Tropikal Tıp laboratuvarları, muhtemelen herhangi bir üniversitenin en önemli denizaşırı araştırma varlığıdır.
- ✓ Oxford, Oxford University Press'in (OUP) sözlükleri ve diğer kitapları aracılığıyla dünya çapında birçok insan için İngilizce dilini tanımlamış olan, 50 ülkede varlığıyla dünyanın en büyük üniversite basınıdır.
- ✓ Mezunları 275.000'den fazla kişidir ve dünyadaki hemen hemen her ülkeye yayılmıştır.
- ✓ Üniversite, mezuniyet sonrasında da öğrencilerine; yurt dışında okumak, iş deneyimi kazanmak veya başka bir ülkede araştırma yapmak için bir dizi fırsat sunmaktadır.
- ✓ Oxford öğrencilerine, ister İngiliz ister uluslararası olsun, okurken dünya çapında stajlar, yurt dışında eğitim bileşenleri olan kurslar ve yurt dışında bağımsız araştırma imkanları için cömert fonlar sağlanmaktadır.

Stanford Üniversitesi

Stanford Üniversitesi, 2022 Best Global Universities Rankings U.S. News and World Report'a göre ilk 3'te (<https://www.usnews.com>); Çin Wuhan Üniversitesi Küresel Üniversite Sıralaması (Global University Ranking) içinde ilk 3'te (<https://www.qschina.cn>); Times Dergisi Yükseköğretim 2022 sıralamasına göre (The Times Higher Education World University Rankings) ilk 4'de (<https://www.timeshighereducation.com>). Times Dergisi Yükseköğretim Sıralaması (The Times Higher Education World University Rankings) 2023 yılı verilerine göre ilk 3'dedir (<https://www.timeshighereducation.com>). QS World University Rankings 2023'e göre 3. sıradadır (<https://www.topuniversities.com>).

Şekil 18. Times Dergisi Yükseköğretim Sıralamasında Stanford Üniversitesinin Yıllara Göre Sıralamadaki Yeri

2016 4. sıradadır	2017 3. sıradadır	2018 3. sıradadır	2019 3. sıradadır
2020 4. sıradadır	2021 2. sıradadır	2022 4. sıradadır	2023 3. sıradadır

1917'de kurulan Stanford Üniversitesi “öğrenme, keşif ve araştırmayı” temele alan öğretim anlayışıyla, akademisyenleri, öğrencileri ve mezunları, eğitimin en büyük

problemlerini çözmekte; üniversite politikaları ve uygulamalarında “değişimi” teşvik ederek yaşamı iyileştirmeye yönelik öğrenme fırsatları sunmaktadır.

Stanford Üniversitesinin Gelişimi. Amerikalıların yüzde ikisinden daha azının üniversiteye gittiği bir dönemde, Stanford 1891'de “akademik eğitim” alanını kurucu bölüm olarak açmış, insanlığın iyileştirilmesi için “doğrudan yararı ve kişisel başarıyı” teşvik etmek amacıyla eğitim vermeye başlamıştır. Stanford'dan mezun olan en iyi öğrenciler, değer verdikleri bu okulu tüm insanlar için daha erişilebilir hâle getirmeye yardımcı olmak amacıyla Üniversitenin eğitim sınıflarına akın ederek, eğitim kalitesinin artırılması için ders vermiş ve yeni bölümler açılmasını sağlamışlardır.

Stanford'un başarısını daha iyi anlayabilmek için yönetim anlayışını gözden geçirmekte fayda vardır. Ellwood Patterson Cubberley, 1898'den itibaren bölüm başkanı ve 1917'den 1933'e kadar Stanford Eğitim Okulunun kurucu dekanıdır. Kendisini yalnızca bir bölüm ve okulu yönetmekle kalmayıp, tüm disiplinleri kendi anlayışıyla şekillendirmeye çaba göstermiştir. Cubberley, veriye dayalı araştırma yapma, liderlerin eğitimine vurgu yapılması ve tüm öğrencilerin eğitimi için daha iyi materyaller üretilmesi için bir çalışmalar yapmıştır. Cubberley, ilçe ve eyalet çapında verimli devlet okullarını finanse etmenin, planlamanın ve yönetmenin yollarını araştırmış ve 3 milyondan fazla satan “Riverside Series in Education” adlı bir ders kitabı dizisi yazmıştır. 1933 Buhranında emekli olduğunda gelirlerini Üniversiteye yatırıarak eğitimde dünya liderlerini Stanford'a getirmeye devam etmiştir. Cubberley emekliye ayrıldığında Üniversiteye bir Eğitim Okulu binası ve “Lecture” serisi için 375.000 dolardan fazla para vermiştir.

Cubberley'in Stanford'a yaptığı katkılar Üniversitenin isminin dünyaya yayılmasını sağlamıştır. Ayrıca ilk asistanlarından biri olan eğitim psikoloğu Lewis Terman, ABD'li izleyiciler için bir Fransız zeka testini revize ederek, 1916'da “Stanford-Binet” testini ortaya çıkarmıştır. Doğuştan gelen zihinsel kapasiteyi kısa ve kolay bir biçimde ölçtüğünü iddia eden Stanford-Binet testi, Terman'a ve Stanford'a dünya çapında ün kazandırmıştır.

Stanford'un gelişmesine yardımcı olan diğer bir isim Profesör Paul Hanna'dır. İkinci Dünya Savaşı sırasında, federal hükümetle kazançlı eğitim sözleşmelerinin imzalanmasını sağlamıştır. Bu sayede, Hanna ve diğer akademisyenler uluslararası sorunlara eğilmiş, özellikle eğitimin daha fazla küresel anlayış ve gelişme potansiyeline odaklanmalarını sağlamıştır. Bu ilerici ve küresel anlayış okulun bakış açısının daha geniş dünyaya doğru kaymasına yardımcı olmuştur.

Okulun itibarını artıran diğer atılımlar, dekanlar I. James Quillen ve H. Thomas James'in Stanford'u ABD araştırma üniversitelerinin en üst sıralarına çıkarma amacı

doğrultusunda, en iyi sosyal bilimcileri işe alması, okul planlaması, çocuk gelişimi, Öğretimde Araştırma ve Geliştirme Merkezi ve 1972'de açılan bugünkü CERAS (Stanford'da Araştırma ve Eğitim Merkezi) için laboratuvarlar oluşturmalarıdır. Ayrıca bu araştırma merkezleri sayesinde *doktora* eğitiminin önceliği ve kapsamı arttırılmıştır. Stanford Üniversitesinin gelişimini sağlayan diğer önemli adım, öğretmen eğitimini sürekli hâle getirmek için araştırma odaklı yöntemler geliştirilmesidir. 1959'da, “deneysel öğretmen hazırlama yöntemleri” geliştirerek araştırma ve uygulamayı harmanlamak için günümüzde hâlâ popüler olan, Stanford Öğretmen Eğitimi Programı (STEP) kurulmuştur. İnsanların nasıl “öğrettiği ve öğrendiğiyle” ilgili yeni bilgileri açığa çıkaran “Stanford Eğitim ve Araştırma Enstitüsü” hem teori ve pratikte liderlik misyonunu ileriye taşıyan öğretmenler, hem de liderler, akademisyenler, kurucular, politika yapımcılar, aktivistler, devlet başkanları da yetiştirmiştir.

Çeşitlilik, eşitlik ve politika. 1960'ların sonlarında ve 1970'lerin başında, Stanford Eğitim Okulunda öğrenim gören öğrenci gruplarının etnik kökeni, gelir durumu ve özel gereksinimli olup olmadıkları dikkate alınarak eşitlik ve erişebilirlik durumlarını çeşitlendirme çabaları üniversitede yankı bulmuştur. Özellikle 1980'lerin başında ülke çapında devlet okullarındaki başarısızlıkla ilgili endişeler, dikkatlerin sınıfsal farklara odaklanmasını sağlamış ve düşük gelirli öğrenciler için “Title I” programını oluşturan okulun eğitim politikası da yeniden şekillendirilmiştir. Sınıfsal farklılıklara yapılan bu vurgu eğitimde “eşitlik” politikası konusunda düzenlemelere gidilmesini sağlamıştır. Ayrıca devlet okullarında veya yetersiz kaynaklara sahip özel okullarda çalışmaya devam eden STEP öğretmenleri için öğrenci kredisi programı başlatarak öğretmenlik kariyerinin gelişiminin önündeki sınıfsal engeller kaldırılmıştır. STEP öğretim bursları sayesinde Stanford'a erişim hakkı daha demokratik bir hâl almıştır. Stanford, günümüzde hâlâ yüksek kaliteli eğitime en çok ihtiyaç duyan ama buna en az erişimi olan öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik burslara büyük yatırımlar yapmaya devam etmektedir.

Stanford Üniversitesi “herkes için öğrenme” sloganını temele alarak öğrenmenin nasıl gerçekleştiğini anlamaya yönelik bir çok araştırmayı yürütmüştür. Özellikle beyin bilimleri üzerine yapılan çalışmalar çok günceldir. Sinir bilimleri ve teknolojiyi birleştirerek öğrenme alanlarının yaratılması, bu alana bir de dijital verilerin eklenmesi öğrenmeyi farklı bir boyuta taşımaktadır. İnsanların nasıl öğrendiğine odaklanan Stanford AAA laboratuvarı, öğretme ve öğrenme teknolojileri geliştirmekte; öğrenme, öğretim, değerlendirme ve problem çözme süreçleri hakkında bilgi veren araştırmaları desteklemektedir.

2009 yılına gelindiğinde Stanford Üniversitesi, San Francisco Unified School District ve California Education Partners'daki liderlerle bir ortaklık kurarak, araştırma ve uygulama

arasındaki bağlantılarını geliştirmiştir. Bu ortaklık ile Stanford araştırmacıları bölge liderleriyle eşleştirilmiştir ve önemli uygulamalara yönelik sorunlar birlikte çözülmüştür. Bu durum diğer üniversiteler için bir model oluşturmuştur.

Üniversitenin başarısını daha iyi anlayabilmek açısından kurumda verilen bazı eğitimleri gözden geçirmek faydalı olacaktır. Bu eğitimlerin bazıları şöyledir;

Çevrim İçi Akıl Yürütme: Akademisyenler, öğrencilerinin çevrim içi olarak karşılaştıkları bilgileri daha seçici bir biçimde kullanmalarına yardımcı olacak stratejiler öğretilmektedir.

İlk Yıllarda Büyük Fikirlerle Matematik Öğretimi: Bu etkinlik 3-5. sınıflara yönelik verilen matematik eğitime yöneliktir. Herhangi bir ilkokul öğretmeni, lideri veya yöneticisi için uygundur. Bu sınıf düzeyinde olan öğrencilere ilgi çekici bir şekilde Matematik öğretmek için kullanılacak yeni dijital ve teknolojik yöntem ve teknikler öğretilmektedir.

Matematik Çalıştay: K-12 öğretmenleri, koçları ve yöneticileri için uygundur. Büyümeyle birlikte matematiksel düşünme becerisini destekleyen içeriği ve pedagojiyi keşfetmeye odaklanan bir kurstur.

Aidiyet için Yapı Taşları: Çocukların aidiyet ve bağlanma duygusunu teşvik eden somut sınıf stratejilerinin keşfedilmesini sağlamak amacıyla verilen bir eğitimidir.

Program Geliştirme Çalıştayları: Öğrencilerin anlamlı öğrenime katılmalarına yardımcı olmak için bir dizi pedagojik araçla etkileşim kurmak amacıyla tasarlanan bir eğitimidir.

Değerlendirme Becerisi Mesleki Gelişim Çalıştayları: Sınıfta hem öğrenmeyi destekleyen hem de daha iyi ölçme değerlendirme stratejilerini öğrenmek amacıyla açılan bir eğitimidir.

NGSS Sınıfı için Öğretimsel Olarak Gömülü Performans Değerlendirmeleri Geliştirme: Stanford NGSS Değerlendirme Projesi'nden alınan bu kurs, katılımcılara 3 boyutlu performans değerlendirme becerilerini geliştirmek için SNAP (Stanford Network Analysis Project) araçlarını kullanma konusunda rehberlik etmek için tasarlanmıştır. Katılımcılar, SNAP'ın performans sonuçlarını tanımlamaya, fenomenleri seçmeye ve yüksek kaliteli değerlendirme için bir dizi kriteri karşılayacak görev geliştirmeye yönelik prosedürleri öğrenmektedirler.

21. Yüzyıl Öğretme ve Öğrenme, Veri Bilimi: Çevrim içi olan bu kurs, 21. yüzyılın bilgi ve öğretim yaklaşımıyla herkesin öğretmesine ve öğrenmesine yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Kursun 1. Dersi, tüm konular ve yaşlar için geçerli olan beynin çalışma sistemine yönelik olup, ardından öğrencileri veri dünyasındaki geleceğe hazırlamak için içinde yaşadığımız veri dünyasıyla ilgili bilgi verilmektedir. Veri bilimi yaklaşımının amacı, öğretime yeni standartlar veya içerik eklemek değil, içeriği veri bilimi yoluyla etkileşimli bir hâle getirmekle ilgilidir.

Matematik Nasıl Öğrenilir: Matematik öğrenimi ve öğrencilerin matematikle ilgili deneyimlerini dönüştürebilmek amacıyla açılan bu kursa öğretmen, çocuklarına hayattaki en iyi matematik başlangıcını vermek isteyen bir ebeveyn, matematik öğretmenlerini teşvik etmenin yollarını bilmek isteyen bir yönetici veya kendi tercihiyle matematik öğrenen herkes katılabilmektedir.

Etkili Sınıf Konuşmaları: Öğrencileri üretken olmaya ve yapıcı akademik tartışmalara girmeye teşvik etmek amacıyla etkili olan öğretim yöntemleri öğretilmektedir.

Uzaktan Öğrenme Ortamlarında Biçimlendirici Değerlendirme Süreci: Bu eğitim, hem dijital platformda sosyal öğrenmeyi desteklemek hem de uzaktan öğrenme sürecinde uygun değerlendirme yöntemlerini kullanabilmek amacıyla “Biçimlendirici Değerlendirme” konusunda rehberlik etmeyi amaçlamaktadır.

Stanford Üniversitesi verdiği eğitimlerin yanı sıra profesyonel araştırma merkezleriyle de popülerdir. Youcubed, Öğretimde Mükemmelliği Destekleme Merkezi (CSET), Challenge Success, Öğrenme, Değerlendirme ve Eşitlik Merkezi (SCALE), California Dünya Dil Projesi (CWLP), Stanford Tarih Eğitim Grubu (SHEG) bunlardan bazılarıdır.

CSET eğitimin kalitesini artırarak, eşitliği için merkezinde tutarak ve liderler yetiştirerek uygulamalardan kaynaklı sorunları çözmek için eğitim paydaşlarıyla birlikte çalışmaktadır. Challenge Success okullara ve ailelere, öğrenci deneyimini ön planda tutarak, öğrenmeye katılımı destekleyen kanıtlanmış stratejiler geliştirmektedir. Stanford Tarih Eğitim Grubu'nun profesyonel öğrenimi, programı ve değerlendirmeleri, tarihte araştırmaya dayalı öğretim yöntemlerini desteklemektedir. SCALE Stanford Değerlendirme, Öğrenme ve Eşitlik Merkezi, performans değerlendirmelerinin geliştirilmesi yoluyla ve okulların bu değerlendirmeleri kullanma kapasitesini geliştirerek öğretimi iyileştirmeyi amaçlamaktadır. California Dünya Dil Projesi (CWLP), ikinci dil edinimi ile ilgili konularda ciddi araştırmalar yapan ve Dünya Dili eğitimcileri için profesyonel öğrenme fırsatlarına sponsor olan ortak bir projedir. Son olarak Youcubed'in amacı, en son araştırmaları erişilebilir ve pratik biçimlere dönüştürerek matematik öğretmenlerine ilham vermek, onları eğitmek ve güçlendirmektir.

Günümüzde Stanford, teorik ve pratik bilimden toplum gençliğinin gelişimine kadar çeşitli alanlarda 16 araştırma merkeziyle çalışmalar yürütmektedir. Ayrıca öğrencilerine siyaset, gelişimsel ve psikolojik bilimler, öğrenme bilimleri, teknoloji tasarımı, öğretim programı çalışmaları ve öğretmen eğitimi olmak üzere 21 dalda doktora programı; yedi yüksek lisans programı sunmaktadır. Bunun dışında Üniversite dijital bir depolama sistemine sahip olup, her öğrenci, öğretmen veya çalışanın ilgi duyduğu projeler, alınan veya verilen dersler sisteme girilerek **bir kişilik profili** oluşturulmaktadır. Bu sayede her yeni açılan bir programa

kimlerin daha uygun olduğu sistem tarafından belirlenerek, kişilere açılan programla ilgili detaylı bilgi gönderilmektedir. Sürekli bir gelişim sistemini destekleyen Üniversite, öğretmen ve çalışanlarına katıldıkları programlar dolayısıyla teşvik vermektedir (<https://ed.stanford.edu>).

Princeton Üniversitesi

Princeton Üniversitesi, Times Dergisi Yüksek Öğretim Sıralamasına göre (THE 2022 ve 2023 sıralamasında) ilk 7 de; (<https://www.timeshighereducation.com>); 2022 Best Global Universities Rankings U.S. News and World Report a göre ilk 16 da (<https://www.usnews.com>); QS World University Rankings 2023'de ilk 16 da (<https://www.topuniversities.com>); Çin Wuhan Üniversitesi Küresel Üniversite Sıralamasında (Global University Ranking) 2022 yılı verilerine göre ilk 20'nin içindedir (<https://www.qschina.cn>).

Şekil 19. Times Dergisi Yükseköğretim Sıralamasında Princeton Üniversitesinin Yıllara Göre Sıralamadaki Yeri

2016 7. sıradadır	2017 7. sıradadır	2018 7. sıradadır	2019 7. sıradadır
2020 6. sıradadır	2021 9. sıradadır	2022 7. sıradadır	2023 7. sıradadır

1746'da kurulan Princeton Üniversitesi, ABD'deki en eski kolejler arasında yer almaktadır. Princeton'ın "Ulusun ve İnsanlığın Hizmetinde" sloganı Üniversitenin toplum hizmetine olan bağlılığını ifade etmektedir. Princeton'da Woodrow Wilson Kamu ve Uluslararası İlişkiler Okulu ve Mühendislik ve Uygulamalı Bilimler Okulu lisansüstü programları bulunmaktadır. Princeton'ın akademik programlarını benzersiz kılan yön, tüm lisans öğrencilerinin bitirme tezi yazmaları ve mühendislik bölümlerindeki öğrencilerin bağımsız bir proje üstlenme zorunluluğunun bulunmasıdır. Buna ek olarak Princeton Üniversitesinde her öğretim üyesine ortalama 4 öğrenci düşmektedir ve sınıfların %77,6'sı 20'den az öğrenciye sahiptir. Bu sayede öğretici öğrenciyi tanıma, öğrenci çalışmalarını izleme, onları yakından takip etme ve yönlendirme fırsatı bulmaktadır. Princeton'da en çok tercih edilen bölümler şunlardır: Sosyal Bilimler; Mühendislik; Bilgisayar ve Bilişim Bilimleri ve Destek Hizmetleri; Biyolojik ve Biyomedikal Bilimler; Kamu Yönetimi ve Sosyal Hizmet Meslekleri; Fizik Bilimleri; Tarih; Yabancı Diller, Edebiyatlar ve Dilbilim; İngiliz Dili ve Edebiyatı; ve Felsefe ve Din Çalışmaları. Princeton Üniversitesinde, lisans öğrencilerinin %62'si karşılıksız burs almaktadır ve ihtiyaç duyulan araştırma alanına göre değişmekle birlikte

ortalama burs veya hibe başvurusu kabul edilen öğrenci başına 52.438 \$'dır. Üniversitede en popüler araştırma alanları mühendislik ve uygulamalı bilimler, beşeri bilimler, doğa bilimleri, sosyal bilimlerdir.

Araştırma kaynaklarının yürütülmesi görevini *Araştırma Kaynakları ve Destek Hizmetleri Ofisi* yürütmektedir. Bu ofislerin amacı fakülte, personel ve öğrencilerin yeni bilgiler ve keşifler yaratmasını sağlamak, bilimsel ve teknik problemleri araştırabilmek için dış ve iç kaynaklarla bağlantı kurulmasına yardımcı olmaktır. Princeton'da araştırma dekanlığı da bulunmaktadır. Bu dekanlıkta tüm araştırmalar ortak bir veri tabanında toplanmakta, çalışmalarla ilgili tüm veri ve dokümanlara tüm araştırmacılar erişebilmektedir. En çok araştırma yapılan üniversitelerden bir olan Princeton'da araştırma süreci şöyle ilerlemektedir;

Princeton Üniversitesi Araştırma Dekanlığının bir parçası olan Araştırma ve Proje Yönetimi Ofisi (ORPA), sahip olduğu sponsorlu araştırma fonlarıyla her alandan başvurular için kaynak oluşturmaya çalışır. Destek ve hibe için proje başvurusu yapan öğrenciler *sponsorlu araştırma döngüsüne* girmekte ve proje süreci boyunca profesyonel yardım almaktadır (<https://orpa-princeton-edu.tr>).

Sponsorlu Araştırma Döngüsü. Araştırma döngüsü boyunca proje ortağı ve rehberi olan ORPA, finansman ve paydaşlarla ilişkiler dâhil olmak üzere tüm ihtiyaç duyulan durumlarda araştırmacılara yardımcı olmaktadır.

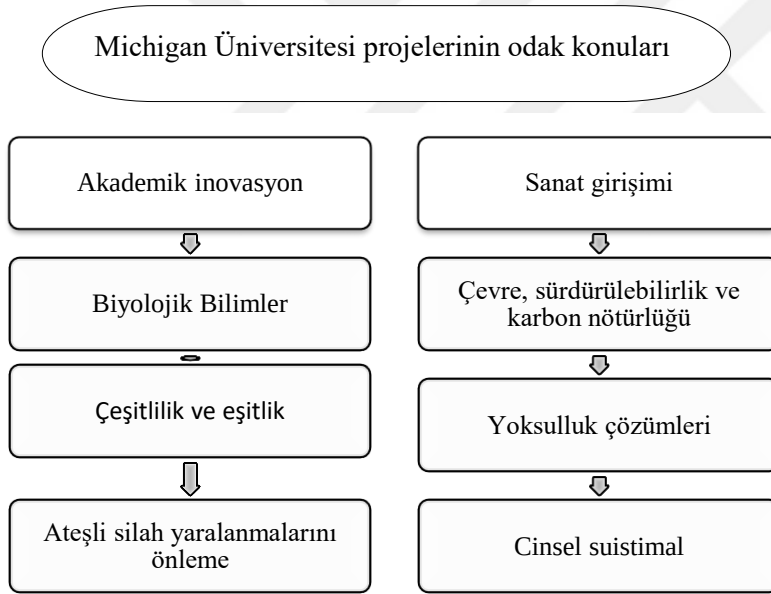
Araştırma sürecinde için ilk adım araştırma teklifinde bulunmaktır (proje önerisi geliştirme). Daha sonra maliyet yönetimi ve paylaşımının hesaplanması, ekipmanların alınması, araştırmada transfer durumunun ele alınması ve son olarak kapanışa geçiş aşaması vardır. Burada en önemli nokta başarılı konumlandırılmış bir araştırma fonu için etkili bir proje önerisi geliştirmektir. Ayrıca ORPA, hibe ve sözleşme bütçelerin hazırlanması, sponsor ve Üniversite yönergelerine uygunluk gibi konularda da destek sunmaktadır. Princeton 'da ORPA'nın çok yönlü yaklaşımı, araştırmacının projesini kuramsal olarak geliştirmeye devam etmesine izin verirken, mali kaynak için gelen teklifler ORPA tarafından gözden geçirilmek ve onaylanmak üzere incelenir. ORPA'nın, inceleme ve rehberlik faaliyetiyle sponsorlar arasından projeyi en iyi şekilde destekleyecek teklifler gözden geçirilmektedir. ORPA ekibinin odak noktası, alınan finansmanın ve işi zamanında tamamlamak için ortaklarla imzalanan sözleşmelerin takip edilmesi ve sponsor olunan proje için araştırmacılara ihtiyaç duydukları ödemelerin yapılmasıdır. Bunlar seyahat masrafları, maaşlar, malzeme ve sarf malzemeleri, ekipman vb. olabilir. Ayrıca, Princeton Üniversitesinin mülkü hâline gelen ekipmanı satabilme veya geliştirme hakkınız bulunmaktadır (<https://orpa-princeton-edu.tr>).

Michigan Üniversitesi

Michigan Üniversitesi, QS World University Rankings tarafından 2022 yılında yapılan sıralamaya göre, en iyi ilk 100 üniversite içerisinde (https://www.qschina.cn). Bilimsel, sanatsal ve akademik değerler üretmek, bu değerleri iletirmek, uygulamak ve geleceği en iyi biçimde kuracak liderler yetiştirme amacıyla olan Michigan Üniversitesi genel olarak toplum üzerindeki olağanüstü etki yaratabilecek projelere, ödüllere sponsor olmaktadır. Çalışmaların toplumsal katkı sağlaması Üniversite için son derece önemlidir. Hemen hemen tüm bölümler toplumsal fayda sağlayacak bir araştırmaya katılmak zorundadır.

Uluslararası öğrenimdeki başarının nedeninin, akademisyenlerin, personellerin uzmanlığı ve özverisi olduğu görülmektedir. Uluslararası eğitime hizmet eden birçok MÜ öğretim üyesi ve personeli, ulusal sınırları ve eğitim sistemlerini aşan karmaşık program ve projeler geliştirmekte ve yönetmektedir. Her yıl başarı gösteren projeler ödüllendirilmektedir.

Şekil 20. Projelerde Öncelikli Alanlar (https://umich.edu/about/)



Akademik İnovasyon. Michigan Üniversitesi, yüksek öğrenim evriminde bir sonraki aşamayı temsil eden bir Akademik inovasyon girişimi başlatmış ve 2019 yılında, Akademik İnovasyon Merkezi'ni kurmuştur. Bu sayede Michigan eğitiminin kalitesini yükseltmek ve toplum üzerindeki etkiyi artırmak için bilgiye ağ bağlantılı erişimle ulaşmak mümkün hâle gelmiştir. Bu ağlar yeni öğrenme modlarından oluşmakta ve veri analitiğinin gücünden nasıl yararlanılacağını öğretim üyelerine, personele ve öğrencilere destek vererek göstermektedir. Ayrıca dünyanın her yerinde kendini geliştirmek isteyen ya da belirli sebeplerle öğrenime ara vermiş kimseler için geliştirilen çevrim içi programlar yaşam boyu öğrenme fırsatı da sunmaktadır. Bu programlar her öğrencinin ihtiyacına göre uyarlanmakta ve Üniversitenin

temel hedeflerinden biri olan yaşam boyu öğrenenler için dijital araçlar aracılığıyla öğrenme fırsatı sunarak toplumsal katkı sağlamaktadır.

Biyolojik Bilimler. Michigan Üniversitesinin önemli bölümleri Tıp, Diş Hekimliği, Eczacılık, Mühendislik, Doğal Kaynaklar ve Çevre, Halk Sağlığı ve Hemşireliktir. Biyobilimlerdeki popülerliğin yanında Edebiyat, Bilim ve Sanat Koleji, doğa ve fizik bilimleri bölümleri vardır. Ayrıca yaşam bilimleri ve sosyal araştırmaları yürüten bağımsız enstitüler bulunmaktadır. Üniversite kendi başarısını bölümler arasında olan iş birliğine bağlamaktadır. Üniversitede verilen dersler ve kabul görülen tüm projeler farklı bir bölümle ilişkili olmak zorundadır. Bu zorunluluk yaratıcılığı ve ilerlemeyi beraberinde getirmiştir.

Biyobilim birimi stratejik araştırmaları ve Biyolojik Bilimler Girişimi Koordinasyon Komitesi ile birlikte çalışmaktadır. Komite, özellikle biyobilimlerdeki uygulamaların, politikaların ve yatırımların stratejik olarak ülke çıkarlarıyla paralel hâle getirilmesi için yetkililiklere tavsiyelerde bulunmaktadır.

Sanat Girişimi. Michigan Üniversitesinin diğer öncelikli alanlarından olan *sanata* yönelik girişim sürecinde, rektörlüğün finansmanıyla, üniversite topluluğundan bir grup lider, girişimin oluşturulmasında üniversitenin tüm bölümleriyle iş birliği yapmaktadır. İlk iki yıllık başlangıç aşamasında, özellikle öğrencilere yaratıcı ve kapsayıcı katılım yoluyla girişim için bir yol haritası oluşturulmaktadır. Sanat fakültelerinde aşağıdaki sorulara benzer araştırma ve projeleri yapılmaktadır:

Şekil 21. Michigan Üniversitesi Sanat Fakültesi Odakları



Michigan Üniversitesinde “hayal gücü ve yaratıcılığı serbest bırakmak” için tasarlanmış kapsamlı bir sanat girişimiyle kampüsteki sanat liderlerinden oluşan bir çalışma grubu,

Üniversitenin tüm bölümleriyle iş birliği yapmaktadır. Örneğin, Tıp Fakültesinde demanslı hastalar için Sanat ve Tasarım okulunda yürütülen sanat programları gibi. Bunun yanında sürekli olarak acı çeken belirli hastalıklara sahip kimseler için müzik yardımıyla acıdan uzaklaşabilmeleri amacıyla acının beyinde temsil edildiği bölgeyi uyuşturan bir müzikal sunarak acının hafifletilmesini sağlanması da örnek verilebilir. Bu iş birliği sadece tasarım fakülteleriyle sınırlı değildir. Örneğin, Hukuk Fakültesi öğretim üyeleri mahremiyet konularını incelerken, Sosyal Hizmet Okulu araştırmacılarıyla işbirliği içinde mahremiyete yönelik çalışmaların sosyal etkileri de incelenmektedir (<https://record.umich.edu>).

Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık Michigan Üniversitesinin odaklandığı diğer önemli ilkelerdir. Çeşitlilik, herkesin partiye davet edildiği; eşitlik, herkesin oynatma listesine katkıda bulunduğu ve katılım ise dileyen herkesin dans etme fırsatına sahip olduğu anlamına gelmektedir. Bu nedenle Michigan Üniversitesinde kamu yararı için “akademik mükemmelliğe” olan bağlılık ne kadar önemliyse, “çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık” bir o kadar önemlidir. Çeşitlilik, Üniversite için bireysel gelişme ve kültürel ilerleme; akademik mükemmellik ise bilginin ilerlemesi ve yaratıcılık için anahtar bir rol oynamaktadır. Bu nedenle Üniversitenin sahip olduğu her bir üyenin kendini geliştirmek amacıyla eşit fırsata sahip olmasını sağlamak bir eğitim kurumu olarak üniversite misyonunun merkezinde yer almaktadır. Bu doğrultudaki misyon ifadeleri şöyledir;

✓ Kapsayıcı ve eşitlikçi bir kampüs oluşturmak.

✓ Farklı bir üniversite topluluğunu da işe almak ve mevcut durumu geliştirmek.

✓ Yeniliği ve kapsayıcılık ilkesi gereği öğretimi burs ile desteklemek.

Çevre, Sürdürülebilirlik ve Karbon Nötrlüğü. Üniversite için diğer önemli odaklardan biridir. Özellikle iklim krizinin yarattığı tehditler, Michigan Üniversitesine (en iyi kamu araştırma üniversitesi olmasından dolayı) geleceğe giden yolu çizmeye yardımcı olma görevi vermektedir. Çok çeşitli disiplinlerden öğretim üyeleri, öğrencileri, iklim değişikliği savunucuları ve toplum liderlerini bir araya getirerek iklim değişikliğiyle mücadele ölçeklendirilmekte, analiz edilmekte, şirketler, hükümetler ve toplum çıkarlarına mali açıdan sorumlu ve adil yaklaşımları ortaya koyabilecek şirket ve kişilerle iş birliği içinde çalışılmaktadır.

Karbon izi ve emisyon azaltma, yenilenebilir enerji teknolojilerini ilerletmek veya sađlđđın çevresel belirleyicilerini değerlendirmek gibi konular dâhil olmak üzere, MÜ fakóltesi iklim krizi ve sürdürülebilirliğin neredeyse her yönü hakkında araştırma ve bursları yürütmektedir. Ayrıca Üniversite sera gazı emisyonlarını azaltarak kampüs içi kaynaklardan kaynaklanan karbon izini 2025'e kadar net sıfır olarak planlanmaktadır (<https://record.umich.edu>).

Ateşli Silah Yaralanmalarını Önleme. MÜ odak noktalarından bir diğeridir. Amerika Birleşik Devletleri'nde ateşli silah yaralanmalarını azaltacak bilgi ve ileri çözümler üretmek için, akademik olmayan paydaşlardan gelen girdilerle halk sađlđđı, tıp, sosyal bilimler, mühendislik, kamu politikası ve sanat gibi alanlardaki araştırmacılar, kişı haklarına saygı gösterirken, ateşli silah yaralanmalarının önlenmesiyle ilgili kritik soruları formüle etmek ve yanıtlamak için birlikte çalışmaktadır.

Michigan Üniversitesinin odaklandığı noktalardan sonuncusu **yoksulluk sorunudur**. Michigan Üniversitesinde yoksulluğa yönelik oluşturulmuş bir birim bulunmaktadır. Michigan Üniversitesindeki Yoksulluk Çözümleri Ofisi, yoksulluğu önlemek ve azaltmak için yeni stratejileri geliştirmek, araştırmak ve test etmek için oluşturulmuş çok disiplinli bir girişimdir. Halka hizmet etmeyi amaçlayan Üniversite genel anlamda yoksulluğa yönelik çalışmalar yaparak gerekli önerileri yetkililere iletmektedir.

Michigan Üniversitesi (MÜ), öğrenci, öğretmen ve personel için global öğrenme fırsatları sunmaktadır. Her yıl binlerce kişı için, yurt dışı eğitim programları, yoğun dil eğitimi, stajlar, disiplinlerarası tasarım projeleri ve hizmet içi eğitim imkanları sunan Üniversite herkese uluslararası deneyim kazandırmaktadır. Ayrıca çeşitli ölkelerden gelen uluslararası öğrenci ve akademisyenler kampüs için kültürel ve entelektüel çeşitlilik katmaktadır. Bu çeşitlilik Üniversitedeki öğrenci ve akademisyen topluluklarını zenginleştirmekte burs ve uluslararası hizmet ağını genişletmektedir. Uluslararası eğitim, Üniversitedeki öğrencilerin deneyim kazanması açısından çok önemli görölmektedir. Çünkü bu deneyim, sosyal ve bilimsel sorunlar hakkında gerçek dünya perspektifi kazanmak ve sorunların üstesinden gelebilmek için gereken sorgulama, eleştirel düşünme ve problem çözme becerilerinin gelişmesine yardımcı olmaktadır (<https://president.umich.edu>).

Boston Üniversitesi

Boston Üniversitesi eğitimcilere ilham veren bir Üniversite olarak kabul görmektedir. Eğitiminin öğrencinin hayatı üzerinde etki bırakan, öğrencide bir fark yaratma arzusunun tohumunu eken kişı olduğunu ve bu nedenle öğrenci ve öğretim üyelerinin iş birliği içinde

projeler kurarak çalışması gerektiği vurgulanmaktadır. Üniversite, özellikle öğrenci ve öğretmen çeşitliliğini, kapsayıcılığı, eleştirel düşünmeyi, yaratıcılığı, problem çözmeyi teşvik eden bir ortam yaratmaktadır. Boston Üniversitesinin eğitim anlayışında üç odak nokta bulunmaktadır: Bir etki yaratın, ilham verin ve lider olun.

Üniversitede yüksek yetkinliğe sahip üniversite yöneticilerinden oluşan ekip, eğitimcilerin öğretimde mükemmelliğe ve öğrencilerin öğrenmede başarıya ulaşmalarına yardımcı olma konusunda fakülte ve personel çabalarına rehberlik etmektedir. Eğitim Koleji dört akademik bölüme ayrılmıştır: Eğitim Liderliği ve Politikaları, Eğitim Çalışmaları, Öğretim ve Öğretmen Eğitimi ve Beden Eğitimi Bölümleri. Eğitimde çeşitli alanlarda derece çıkarmış programlara sahip olan bölümler, yeteneklerini, deneyimlerini programlara ve öğrencilere fayda sağlamak için kullanan uzman öğretim üyeleri ve personeller tarafından yönetilmektedir.

Araştırma yapma, Üniversitenin misyonunun temel noktalarından biri olarak görülmektedir. Ödüllü akademisyenlerden oluşan Eğitim Koleji'nin öğretim üyeleri, günümüz toplumunun karşılaştığı birçok eğitim sorununa çözüm bulmak için milyonlarca hibe fonu kazanan araştırmacılarıdır. Eğitim fakültesi çeşitliliğin, eşitliğin ve katılımın onaylandığı ve takip edildiği bir ortamı teşvik ederek ulusal ve uluslararası arenada lider olmaya çalışmaktadır. Araştırmalar paydaşların finansal katkısı, araştırma talep eden işverenin desteği, öğrencileri iş gücü olarak kabul eden program aracılığıyla finanse edilmektedir. Kolej, belirsiz finansal zamanlarda bile güncel araştırmalar üretme, ilişkiler ve konsorsiyumlar oluşturma ve eğitim politikası tavsiye etme gibi rolünü büyütme ve genişletmeye devam etmiştir. Öğrenci ve öğretim üyelerinin ödüllü araştırmaları, öğrenme anlayışını ve alanın bilgi tabanını geliştirmek için önemli olmaktadır (<https://sc.edu/study>). Ayrıca The Times Higher Education World University Rankings 2023'de 71.sıradadır (<https://www.timeshighereducation.com>); QS World University Rankings 2023'de ise ilk 100'dedir (<https://www.topuniversities.com>).

Regent's Koleji

Küresel karmaşıklığın ve ekonomik belirsizliğin, değişimin egemen olduğu dünyada yarının liderlerini yetiştirmek, öğrencilerin meslekler bağlamında fark yaratan kimseler olmalarını ve seçtikleri her alanda değer yaratmalarını sağlamak amacıyla olan bu kolej Londra'nın kalbinde iyi bağlantılı, geleceğe dönük, girişimci, kozmopolit ve kişiselleştirilmiş bir üniversite eğitimi sunmaktadır. Londra'da Regent's Park'ın kalbindeki kampüsünde yaklaşık 140 ayrı kültürle temsil edilen Birleşik Krallık'ın en kozmopolit üniversitelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Her öğrencinin yeteneğine, potansiyeline ve isteklerine odaklanan ve bireysel ihtiyaçlara göre hazırlanan öğretim programıyla birinci sınıf bir üniversite deneyimi sunulmaktadır. Regents'in başarısının altında güçlü şirket bağlantılarının olduğu bilinmektedir.

Küresel markaların CEO'ları misafir Profesör olarak katılmakta ve öğrencilere endüstriyel projeler üzerinde çalışıp, staj gibi imkanlar sunulmaktadır. Ayrıca finans, kreatif, teknoloji, lüks sanayi gibi sektörlerin yanı sıra gelişen kampüs içi girişimcilik kültürü sayesinde artık çok daha fazla şirketle kapsamlı ve çok yönlü ilişkilere sahiptir.

Karmaşık, disiplinler ötesi bir dünyada Üniversite belirlediği amacını somutlaştırmak amacıyla öğretim program tasarımını geleceğe dönük bir program oluşturarak planlamaktadır. Öğrenciler hem seçtikleri alanlarda uzmanlaşmakta hem de belirsizlik ortamı içinde her türlü değişimde fark yaratabilmek, büyük resmi görebilmek amacıyla çok farklı disiplinlerle de iş birliği içinde çalışmaktadırlar. Disiplinler ötesi çalışmalarının yanında her öğrenci 21. yüzyıl becerileri üzerine verilen seçmeli derslerden de almaktadır. Bu sayede küresel bir kariyer imkanı sağlamak mümkün olmaktadır. Ayrıca programlar düzenlenirken öğrencilerin; “işbirlikçi, ağlarla bağlantı kurabilen, yaratıcı, girişimci, eleştirel, yansıtıcı, kültürel, sosyal açıdan çok yönlü, dijital olarak çevik, akılcı, sorumluluk sahibi ve çevreye duyarlı” olacakları şekilde eğitim almaları için dersler ve içerikleri sürekli güncellenmektedir. Bunun yanında öğrencilerin ilgi alanları ve becerileri tespit edilerek ihtiyaç duydukları alanlardaki seçmeli derslerin açılmaktadır ve öğrenciler bu derslere yönlendirilmektedir.

2020'de organizasyon yapısını yeniden gözden geçirerek ve yeni çalışma yöntemlerini benimseyen daha çok veriye dayalı, sahip olduğu sistemi sürekli iyileştirme ve dinamik tutma yolculuğuna başlayan Regent's, öğrencileri ve öğretmenleri İngiliz bilgi ağlarına doğrudan bağlayarak, parayla satın alınamayan ağ fırsatları sunmaktadır. Bu ağ bağlantıları finans, teknoloji, yaratıcılık vb. gibi diğer kilit sektörleri de kapsamaktadır. Ayrıca öğrencilerin girişimci bir öğrenme ortamı bulunmaktadır. Öğrenci fikirlerini destekleyen programlar yoğunlukta olup, projeleri desteklenmektedir. Bunun yanında öğrenciler canlı projeler üzerinde ekipler hâlinde iş birliği yaparak öğrenme imkânı da verilmektedir. Çalışmalar için büyük şirketler öğrencilere imkanlar sunmaktadır. Gerçek dünyadan kopmadan şirketlerle iş birliği içinde çalışarak “yaşanılan şehri adeta bir sınıfa çevirerek öğrenmek” söz konusudur. “En iyi öğreten okul” sloganı bulunan bu kolejnin iddiasının altında öğrencilerin aktif katılımcılar şeklinde eğitim alarak işi başında öğrenmeleri bulunmaktadır.

Birleşik Krallık'taki en kozmopolit Üniversite olarak sahip olduğu ününü sermayeye dönüştürdüğü görülmektedir. Bu zenginliği, kültürlerarası ve dilbilimsel çeşitlilik olarak kabul eden Regent's'deki eğitim deneyimine çok daha aktif bir şekilde kanallı olmaları için öğrencilere her türlü burs ve dil eğitimi verilmektedir. Öğrenci merkezli yaklaşımla planlanan Regent's yolculuğu, 7/24 çok dilli eğitim ve sağlık desteği sunma, öğrencinin bireysel yeteneklerini besleme ve tam potansiyellerini gerçekleştirmelerini sağlamayı amaçlamaktadır.

Regent's başarısının nedenlerini inceledikten sonra, yeni nesil üniversite olmasını sağlayan stratejik planların da incelemesi gerekmektedir. Regent's Modeli'ne (The Regent's Model) doğrultusunda Üniversitenin stratejik hedefleri belirlenmiştir. Regent's Modeli, endüstriyel değişimlere uyum sağlama, okul kültürü oluşturma, küresel liderler yetiştirme, dijital akıcılığı ve dinamik ağıları içerecek seçmeleri dersleri olan akademik ve profesyonel hizmetler topluluğu tarafından oluşturulan bir modeldir. Modelin temel itici gücü endüstrinin eğitime bağlanabilirliği ve girişimciliğin desteklenmesidir (<https://www.regents.ac.uk>).

Alverno Koleji

1887'de St. Joseph's Normal School olarak tanınan ve 1946'da bugünkü adıyla Alverno'da lisans tamamlama, yaşam boyu öğrenme olanakları, öğretmenler ve profesyonellerin bilgilerini güncellemesi amacıyla açılan programlar, güzel sanatlar yüksek lisans programı, Alverno MBA ve hemşirelik yüksek lisans programları bulunmaktadır. Ayrıca çalışan kadınlara eğitim vermek amacıyla açılan programlarda alternatif zamanlarda öğrenim görmek mümkündür. Kadın eğitimini önceliğine koyan ve kendi bünyesinde açtığı kolejde, özellikle Bakalorya programları ve yurtlar sadece kadınlara açıktır; yüksek lisans programları ise hem kadınlara hem de erkeklere açıktır.

Alverno'da notlandırma için bir harf veya sayı sistemi kullanılmamaktadır. Bunun yerine yetenekleri sergilemeye dayalı bir program ve anlatı değerlendirmesi kullanılmaktadır. Değerlendirme sistemindeki bu farklılık öğrenme metodlarına da yansımıştır. Öğrenci merkezli uygulamaların ve yaparak-yaşayarak öğrenmenin temele alındığı eğitim sisteminde öğrencilerin anlamı öğrenme performanslarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Genel olarak her ders için öğrencilerden proje geliştirmeleri beklenmekte ve yaratıcı görülen çalışmalar okul tarafından finanse edilmektedir. Girişimciliğin erken dönemlerde geliştirilmesini amaç edinen Alverno'da yaratıcılığın geliştirilmesi için sanat fakülteleriyle iş birliği içinde çalışılmaktadır.

US News & World Report (2022) tarafından Wisconsin'in en yenilikçi okulu seçilen Alverno, öğretime olan güçlü bağlılığıyla tanınmaktadır. Ayrıca yayının 2022 *Amerika'nın En İyi Kolejleri* sıralamasında Alverno'nun etnik çeşitliliğinde, sosyal hareketliliğinde, öğrenci deneyimlerinde, öğrenci topluluklarında ve lisans programlarındaki memnuniyete dikkat çektiği görülmektedir. Bunun yanında Alverno'nun lisans öğretiminde art arda on iki yıldır önemli başarılarla imza attığına işaret eden gazete, bu kategoride yer alan eyaletteki tek kolej olduğunu belirtmiştir (www.usnews.com).

Alverno'nun misyonunun kalbinde hem lisans hem de yüksek lisans düzeyinde öğrenci başarısı yer almaktadır. Üniversite öğretmenlere, personellere, öğrencilere, onların öğrenmelerine ve büyümelerine ciddi yatırımlar yapmaktadır. Özellikle öğretmenlerin kendi branşındaki yenilikleri takip etmelerini sağlayan kursların olması, katılımların bir takım teşviklerle desteklenmesi, öğrenci girişimcilik ve yaratıcılık faaliyetlerinin fonlarla desteklenmesi, personellerin sorunlara uygun çözümleri hızlı ve etkili bir biçimde vermesini sağlayan eğitim programlarının olması bunlara örnek olarak verilebilir. Program, fakülte, öğrenciler, kampüs yaşamı, teknoloji veya tesisler açısından en yenilikçi iyileştirmelerin yapıldığı Üniversite “Etnik Çeşitliliği” ile de tanınmaktadır. 2020-21 öğretim yılı için lisans popülasyonunun, Alverno öğrencilerinin %34'ü Hispanik veya Latin, %13'ü Afrika kökenli Amerikalı, %5'i Asyalı ve %4'ü iki farklı kökenli olarak tanımlanmıştır. Bu, Wisconsin'in ilk Hispanik Hizmet Kurumu olan Alverno'yu eyaletteki en çok öğrenci çeşitliliğine sahip kolej yapmaktadır. Ayrıca özel gereksinimli öğrenciler için erişilebilirlik imkanlarındaki yeterlilik dikkat çekmektedir (<https://www.alverno.edu>).

Alverno'da öğrenci grupları, personel ve fakülte öğretim üyeleri öğretimi programlamak, eksikleri belirlemek amacıyla düzenli aralıklarla bir araya gelmektedir. Bu anlamda “değer üreten” üniversite olarak da bilinen Alverno Wisconsin'in **en iyi değer okulu, en ilham veren okulu, en iyi öğretme garantisi olan okul ve en yenilikçi okul** olarak seçilmiştir. *US News & World Report* tarafından yapılan sıralamada kolejlerin ve üniversitelerin mezuniyet oranları, birinci yıl devamı ve fakülte kaynakları dâhil olmak üzere 17 akademik kalite ölçüsü üzerinden değerlendirilmiştir. Kolejler ve üniversiteler, akademik misyonlarına göre 10 kategoride gruplandırılmıştır (<https://www.usnews.com>).

General Motors Üniversitesi

Üniversite İngiltere'de yatırım yapmaya büyük önem veren ve önümüzdeki beş yıl içinde iş hacmini ikiye katlama hedefinde olan bir Üniversitedir. Bunu başarmak amacıyla güvenli ve üretken bir okul ortamı oluşturan Üniversite, beceri, eğitim, insan ve teknolojiye yatırım yapmaktadır. Diğer bir yatırım alanı olan veri ve ağ bağlantıları sayesinde hızlı veri alış veriş sağlanmaktadır. Bu dinamik süreçte istihbarat, gözetleme, keşif, güvenlik, siber ve eğitim dâhil olmak üzere bir dizi alanda en doğru çözümleri sağlamak için Birleşik Krallık şirketleriyle birlikte çalışmaktadır. Ayrıca ABD'de geliştirilen ve Birleşik Krallık'a fayda sağlayabilecek teknolojileri Üniversiteye aktarmak için transatlantik bağlantılar da kullanılmaktadır. Birleşik Krallık ve ABD'deki Raytheon Technologies, operasyonel performansları artıran yüksek düzeyde güvenlik ürünleri ve hizmetleri sağlamak için hükümetler başta olmak üzere bazı müşterilerle birlikte çalışmaktadır.

Birleşik Krallık'ta, hükümet için stratejik ve değerli bir ortak olarak görülen General Motors, önümüzdeki yıllarda, dünya çapındaki ticari ilişkilerde meydana gelen değişiklikler, kilit müttefiklerle yakın çalışma ilişkilerinin sürdürülmesi, Birleşik Krallık'ın gelecekteki güvenliği ve refahı için kritik önem taşımaktadır. Bu nedenle Üniversite, ekonomik refahı artıran, müşterilere küresel rekabet avantajı sağlayan ve operasyonel verimliliği geliştiren programlar üzerinde çalışmaya başlamıştır (<https://www.raytheon.com>). Teknolojik yeniliklerde lider olarak görülen ve yetenekli iş gücü geliştirmiş olan General Motors şu sektörlerle bağlıdır; havadan istihbarat, gözetleme ve keşif (ISR), sensörler, siber ve intel silahlar Birleşik Krallık'ta Salford Quays ve Gloucestershire'da bulunan iki siber merkez ile Birleşik Krallık'taki Siber Akademi programı, Raytheon İngiltere'nin siber programları, ülke genelinde hükümet ve işletmeler için ön cephe savunması sağlamaktadır. Raytheon UK, yerli ürün tasarlama, geliştirme, elektronik, elektro-mekanik sistemlerin tasarımı ve imalatında dünya lideri olarak görülmektedir ve başarılarındaki en önemli noktalardan birinin tasarım ve üretim fakültelerinin birlikte çalışması olduğu düşünülmektedir (Babüroğlu, 2003).

Dünyada yeni nesil üniversitelerin büyük bir çoğunluğu eğitim hedefleriyle şirket stratejilerini birleştirerek, şirketlerden atanan yöneticilerin öğrenciler ve öğretimcilerle birlikte işe katılmasını sağlamaktadır. Bu sayede yüksek teknoloji ve öğrenme birlikte kullanılarak, yükseköğretim kurumlarıyla şirketler arasında buluşçu ittifaklar gerçekleşmektedir. Bu ittifakların sağladığı kazançlarla üniversitelerin markalaşma değeri artmaktadır (Babüroğlu, 2003). Bu durum üniversitelerin çoğunu bir şirkete çevirmiş, iş dünyasına belli bir ücret karşılığında eğitimler vererek işçi, işveren, müşteri ve tedarikçileri de içine alan, stratejik bir pencere açmıştır.

Türkiye’de Yeni Nesil Üniversiteler

Türkiye’de yükseköğretim kurumları Wissema standartları göz önünde bulundurularak Alan (2016) tarafından incelenmiştir (yeni nesil üniversite bağlamında yapılan incelemede Yükseköğretim Kurumu İstatistikleri, URAP Raporları ve Üniversitelerin web sayfaları taranmıştır). Araştırma sonucunda yeni nesil olarak tanımlanan üniversiteler; Ankara Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Koç Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi ve Sabancı Üniversitesi olarak sıralanmıştır. Araştırmanın önemli olan kısmı hangi üniversitelerin yeni nesil olup olmadığından çok yeni nesil üniversiteleri tanımlarken kullanılan ölçütlerdir. Alan (2016) yeni nesil üniversiteleri belirlerken; kendilerine ait teknoloji merkezlerini ve teknokenti/teknoparkı, topluma hizmet uygulamalarını, uluslararası değişim programlarını,

bilimsel araştırma projelerini, yaşam boyu öğrenme ya da sürekli eğitim merkezlerini, üniversitelerin kendi öğrencileri dışındaki kimselere de açık olup olmadığını ve eğitime destek veren merkezlerin bulunup bulunmadığını ölçüt olarak almıştır.

Ülkemizde en iyi üniversite sıralaması farklı bağımsız kuruluşların sıralamasında değişmekle birlikte, 2022 yılı için SCImago sıralamasına göre yapılan sıralamada temel kriter üniversitelerin Scopus3'ta yayınlanan bilimsel çalışma sayısıdır. Sıralamanın diğer temel parametreleri ve ağırlıkları; “araştırma (%50), yenilik (%30) ve sosyal etki (%20)” şeklindedir.

Tablo 17. SCImago Üniversite Sıralaması (www.scimagoir.com, 2022)

Sıra	Üniversite adı	Genel Sıralama
1	Hacettepe Üniversitesi	544
1	Bilkent Üniversitesi	544
2	Ankara Üniversitesi	598
3	İstanbul Teknik Üniversitesi	601
4	İstanbul Üniversitesi	621
5	Ortadoğu Teknik Üniversitesi	625
6	Koç Üniversitesi	626
7	Ege Üniversitesi	639
8	Sabancı Üniversitesi	643
9	Gazi Üniversitesi	643
10	Atatürk Üniversitesi	647

The Times Higher Education World University Rankings 2023'de en iyi üniversiteler sıralamasında Türkiye'den 401-500 arasında; “Çankaya Üniversitesi, Koç ve Sabancı üniversitesi yer alırken, Ortadoğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) listeye 501-600 arasından girdi. 601-800 arasında; Bahçeşehir Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi bulunurken 801-1000 arasında; Bilkent Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, Düzce Üniversitesi, Fırat Üniversitesi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi ve Özyeğin Üniversitesi dünyanın en iyi üniversiteleri sıralamasında yerini almıştır.

Dünyada yeni nesil olarak kabul edilen üniversitelerin yükseköğretim başarı sıralamalarında belirli yerlere sahip oldukları görülmektedir. Bu nedenle çalışmadaki *Dünyada Yeni Nesil Üniversiteler* başlığı altında sıralamalarda ilk sıralarda bulunan üniversitelere yer verilmiştir. Türkiye'de yeni nesil üniversiteleri araştırmaya eklerken kriter olarak dünya sıralamalarında yer alan üniversiteler yeni nesil olarak kabul edilmiş ve bu araştırmaya eklenmiştir. Çalışma için Türkiye'de yeni nesil üniversiteler seçilirken sıralama sistemlerinde sürekli biçimde en önde olan ve ilk 4'de bulunan iki vakıf üniversitesi ve bir de devlet üniversitesi seçilmiştir. Çalışmada Sabancı Üniversitesinin seçilmesinin nedeni, Üniversitenin

kuruluş aşamasında bile yükseköğretim reformlarına yol gösterecek biçimde yapılandırılmış olması ve uygulamalarıyla yeni nesil üniversiteyi yeniden inşa etmek isteyen veya reformu önceliklendiren üniversitelere örnek olmasıdır. Koç Üniversitesi ve OTDÜ ise dünya sıralamalarında önde olan üniversiteler olmaları bakımından seçilmiştir.

The Times ve QS 2023 sıralamasına göre Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarının Dünya sıralamalarındaki yeri aşağıdaki tabloda birleştirilerek sunulmuştur.

Tablo 18. Türkiye’de Üniversitelerin 2023 Dünya Sıralamalarındaki Yeri (THE, QS)

The Times Higher Education World University Rankings 2023			QS World University Rankings 2023		
Yıl	Sıralama	Üniversite	Yıl	Sıralama	Üniversite
2023	401-500	Çankaya Üniversitesi	2023	-477	Koç Üniversitesi
2023	401-500	Koç Üniversitesi	2023	501-510	ODTÜ
2023	401-500	Sabancı Üniversitesi	2023	532-540	Sabancı Üniversitesi
2023	501-600	ODTÜ	2023	561-570	Bilkent Üniversitesi
2023	601-800	Bahçeşehir Üniversitesi	2023	601-650	İstanbul Teknik Üniversitesi
2023	601-800	Hacettepe Üniversitesi	2023	701-750	Boğaziçi Üniversitesi
2023	601-800	İstanbul Teknik Üniversitesi	2023	801-1000	Hacettepe Üniversitesi
2023	801-1000	Bilkent Üniversitesi	2023	801-1000	İstanbul Üniversitesi
2023	801-1000	Boğaziçi Üniversitesi	2023	1001-1200	Ankara Üniversitesi
2023	801-1000	Düzce Üniversitesi	2023	1001-1200	Gazi Üniversitesi
2023	801-1000	Fırat Üniversitesi	2023	1001-1200	İstanbul Aydın Üniversitesi
2023	801-1000	İstanbul Medeniyet Üniversitesi	2023	1001-1200	Yıldız Teknik Üniversitesi
2023	801-1000	Özyeğin Üniversitesi	2023	1200-1400	Akdeniz Özyeğin Üniversitesi
			2023	1201-1400	Anadolu Üniversitesi
			2023	1201-1400	Dokuz Eylül Üniversitesi
			2023	1201-1400	Ege Üniversitesi
			2023	1201-1400	İstanbul Bilgi Üniversitesi
			2023	1201-1400	Marmara Üniversitesi
			2023	1401+	Atatürk Üniversitesi

QS, 2024 yılı için açıklanan Dünya Üniversite Sıralaması’nda Türkiye’den ilk 500’de 3 üniversite yer aldı. 2023 sıralamasında 501-510 bandında yer alan Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ), 336’ncı sıraya yükselerek ülkenin en iyi yükseköğretim kurumu oldu. İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) 601-650 aralığından 404’üncü sıraya yükseldi ve 2023 sıralamasında ilk 500’e giren tek yükseköğretim kurumu olan Koç Üniversitesi 477’nci sıradan 431’e yükseldi.

Sabancı Üniversitesi

Üniversite, Türkiye'nin en girişimci ve yenilikçi ilk 50 üniversitesinin sıralandığı Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksinde (GYÜE) 2012 yılında 1., 2013 ve 2014 yıllarında 2., 2015 2016 ve 2017 yıllarında 1. sırada yer almıştır. Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) Enformatik Enstitüsü tarafından kurulan University Ranking by Academic Performance (URAP) 2021- 2022 Tüm Üniversiteler Genel Sıralaması'nda Sabancı Üniversitesi 655,28 puan alarak 12.sıradan 9. sıraya yükselmiştir. Vakıf Üniversiteleri Genel Sıralaması'nda ise üçüncü sıradan 2. sıraya; Tıp Fakültesi Olmayan Üniversiteler Genel Sıralaması'nda 6. sıradan 3. sıraya yükselmiştir (Kurum Değerlendirme Raporu, 2021, <https://www.sabanciuniv.edu/tr>).

Dünyanın en prestijli üniversite sıralamalarından biri olan ve üniversiteleri “*araştırma, eğitim-öğretim, iş bulabilme ve uluslararasılaşma*” olmak üzere dört boyut üzerinden değerlendiren Quacquarelli Symonds (QS), 2022 sıralamasında Sabancı Üniversitesi; “Dünya Üniversiteler Sıralamasında 541-550 bandında ve Gelişmekte Olan Avrupa ve Orta Asya Ülkeleri Sıralamasında 21. Sırada” yer almıştır. Sabancı Üniversitesi Times Higher Education (THE) sıralamasında 4 sıralama sistemine dâhil olmuştur. THE 2022 Dünya Üniversiteler Sıralamasında 501-600 bandında yer almıştır. Türkiye'den sıralamaya giren üniversiteler arasında ise 2. sırada yer almıştır. Sabancı Üniversitesi; “THE Genç Üniversiteler 2022 Sıralamasında 108., Hızlı Gelişen Ekonomilerdeki En İyi Üniversiteler 2022 Sıralamasında 44., Asya Üniversiteleri 2021 Sıralamasında ise 68. sırada yer almıştır. 2021 yılında Sabancı Üniversitesi QS Alanlar Bazında Dünya Üniversiteleri Sıralamasında, Makine, Havacılık ve Üretim Mühendisliği alanında 251-300, Bilgisayar Bilimi & Bilişim Sistemleri alanında 351-400, Elektrik ve Elektronik Mühendisliği alanında 401-450, İşletme ve Yönetim alanında 301-350, Ekonomi ve Ekonometri alanında ise 351-400, ‘Matematik’ alanında 401-450 bandında yer almıştır. Ayrıca THE Alanlar Bazında Dünya Üniversiteleri 2022 Sıralamasında, Bilgisayar Bilimi alanında 401-500; Genel Mühendislik, Elektrik ve Elektronik Mühendisliği, Makine ve Havacılık Mühendisliği alanlarında 301-400 bandında; Fizik ve Astronomi, Matematik ve İstatistik, Kimya alanlarında 601-800 bandında; Siyaset Bilimi ve Uluslararası Çalışmalar (Kalkınma Çalışmaları dâhil) ve Sosyoloji alanlarında,251-300; Muhasebe ve Finans, İşletme ve Yönetim, Ekonomi ve Ekonometri alanlarında ise 401-500 bandında yer almıştır. Dünyadaki işletme okullarının sadece %5'inin sahip olduğu uluslararası AACSB akreditasyonuna sahip Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi Financial Times Avrupa Okulları 2021 sıralamasında 67. Sırada yer alırken, Türkiye'den bu sıralamaya giren iki üniversiteden biri olmuştur. Ayrıca MBA programı, QS 2022 Avrupa Sıralamasında 71+, QS 2022 Dünya Sıralamalarında 201-250 bandında yer alarak Türkiye'den sıralamalara giren tek program

olmuştur. Executive MBA programı QS 2021 Avrupa Sıralamasında 28. sırada, Dünya sıralamalarında 65. sırada yer almıştır (Sabancı Üniversitesi İç Değerlendirme Raporu, 2021, <https://www.sabanciuniv.edu.tr>)”.

Sabancı Üniversitesinin misyonu, “her alanda ve uluslararası düzeyde yetkin ve kendine güvenen bireyler yetiştirmek, yenilikçi ve disiplinler ötesi araştırmalarla doğa bilimleri ve mühendisliğin yanı sıra, insan ve toplum bilimleri, yönetim bilimleri alanlarında bilginin üretimine ve geliştirilmesine katkıda bulunmaktır”. Sabancı Üniversitesinin vizyonu, “bilimde ve toplum üzerinde dönüştürücü etkileri olan yenilikçi araştırma ve eğitim faaliyetlerindeki öncü konumunu geliştirmektir”. 2021-2025 Stratejik Hedefleri ise; “odaklanan küresel sorunlar ve araştırmanın topluma olan etkisinin artırılması, eğitilen yetkinlik ve değerler ile toplumsal dönüşüme katkının arttırılması, stratejik insan kaynağı, organizasyon kapasitesi ve yüksek performanslı takım kültürünün geliştirilmesi, yeni ve dengeli finans yapısının oluşturulmasıdır (<https://www.sabanciuniv.edu.tr>).

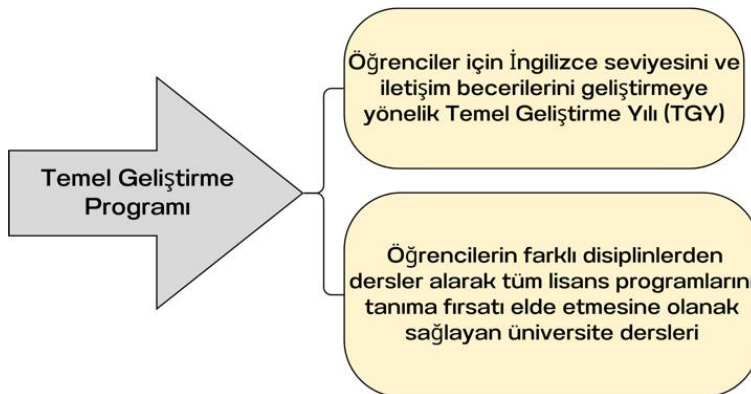
Tarihsel Gelişim. Sabancı Üniversitesinin kuruluş kararını 1994 yılında, Sabancı Topluluğu, Sabancı Vakfı önderliğinde almıştır. Türkiye’de bir "dünya üniversitesi" kurma vizyonuyla, 1995 yılında, 22 ülkeden, farklı disiplinlerde uzman 50'nin üzerinde bilim insanı, araştırmacı, öğrenci ve iş insanı İstanbul’da düzenlenen Arama Konferansında bir araya gelmiş, İstanbul’da kurulacak bir dünya üniversitesinin temel felsefesini oluşturmuştur: "Birlikte yaratmak ve geliştirmek". Arama Konferansı sonrasında, tasarım süreci çalışmaları başlamıştır. Tasarım sürecinde, disiplinlerarası yaklaşımlar çerçevesinde, programlar ve dersler üzerinde çalışacak 13 Tasarım Komitesi oluşturulmuştur. Akademik alandaki tasarım çalışmalarının yanı sıra Üniversitenin iş süreçlerinin ve yönetim yapısının oluşturulması için “Üniversite İdaresi Projesi” başlatılmıştır. Tüm Üniversite tasarım çalışmaları sonunda, tek bir üniversiteyi model olarak seçmek ya da uygulamaları taklit etmek yerine, yeni ve özgün bir üniversite modeli yaratılmasına karar verilmiştir ve bu doğrultuda Sabancı Üniversitesi 1999 yılında özgün bir model olarak kurulmuştur.

Kuruluşundan bu yana eğitim ve öğretim faaliyetlerini; “öğrenci odaklı, inisiyatif veren, disiplinlerarası eğitimi vurgulayan ve buna imkan sunan, dersler ve ders dışı faaliyetlerin bütünü ile öğrencinin gelişimini hedefleyen, öğretmeyi öğrenme felsefesine dayandıran” farklı bir modelle hayata geçirmektedir. Farklı disiplinlerden temel derslerle oluşturulmuş ve ilk yıl ortak programa dayanan “Temel Geliştirme Programı”, “diploma programı seçme özgürlüğü” gibi esnek müfredat yapısıyla ülkemiz yükseköğretim sisteminde örnek bir model olan başlıca uygulamalara sahiptir.

Sabancı Üniversitesini farklı kılan özelliklerin başında özgün öğrenim sistemi gelmektedir. Üniversite, "Türkiye'nin ilk program seçme özgürlüğü sunan" üniversitesidir. Alışılmış "bölüm" sisteminin disiplinlerarası etkileşimi engelleyebildiği, öğrenimde erken ve kısıtlı uzmanlaşmaya neden olduğu gerekçesiyle Üniversitede akademik bölüm bulunmamaktadır. Sabancı Üniversitesinde öğrenim görecekt olan öğrenciler, üniversite giriş sınavı sonucuna göre tercihini yaparken "bölüm" değil, fakültelerden seçim yaparlar. Bu fakülteler; Mühendislik ve Doğa Bilimleri, Sanat ve Sosyal Bilimler ve Yönetim Bilimleri olmak üzere üç tanedir. Öğrenciler, fazladan herhangi bir sınava tâbi tutulmaksızın 11 program arasından kendi diploma alanını seçmektedir. Sabancı Üniversitesine giriş yaptığı Fakültenin içerisinde, birinci sınıfı tamamlayan öğrenciler; lisans diploma programı bildirimini yapabilirler. Giriş yapmış oldukları fakülteden başka bir fakültedeki programı seçmek isterlerse, merkezi yerleştirme puanının, yurt içindeki bütün diğer üniversitelerin tercih edilmek istenen diploma programına eşdeğer bölümleri arasında en düşük taban puanından az olmaması gerekmektedir. Üniversitede öğrenim dili İngilizcedir. Üniversiteye kayıt yaptıran öğrenciler, öncelikle İngilizce yeterlik sınavına girmekte bu sınavda yeterli başarıyı gösteren (ya da sınav başarısını belgeleyen) öğrenciler, *Temel Geliştirme Programı*'na devam etmektedir. Diğerleri ise, İngilizce hazırlık sınıfını başarıyla tamamladıktan sonra *Temel Geliştirme Programı*'na devam etmeye hak kazanmaktadır (<https://www.sabanciuniv.edu/tr>).

Temel Geliştirme Programı. Öğrenim sistemin altyapısını oluşturan *Temel Geliştirme Programı* süresince öğrenciler, farklı disiplinlerden dersler alarak tüm lisans programlarını detaylı biçimde tanıma fırsatı elde etmektedir. Eğitim sisteminin ayırt edici öğelerinden biri olan *Temel Geliştirme Programı*, iki basamaktan oluşmaktadır:

Şekil 22. *Temel Geliştirme Programı* (www.sabanciuniv.edu.tr)



Sabancı Üniversitesi, çok disiplinli ve disiplinlerarası araştırmaya ortam sağlayacak biçimde yapılanmış ve bu yönünü güçlendirecek şekilde gelişmeyi sürdürmüştür. Özellikle, alışılmış bölüm sisteminin olmayışı, akademik özgürlük ilkesinin benimsenmesi, araştırma kaynaklarını geliştirmeye ve sürdürmeye yönelik olarak kurgulanan yapılar, farklı alanlarda

disiplinlerarası araştırmalara olanak sağlayan mükemmeliyet merkezleri ile Sabancı Üniversitesi Türkiye'nin öncü araştırma üniversitelerinden biridir (2021 yılında YÖK tarafından yürütölen “Araştırma Odaklı Misyon Farklılaşması Programı” kapsamında Araştırma Üniversiteleri kategorisine vakıf üniversitelerinin de dâhil edilmesi ile, “Araştırma Üniversitesi” unvanı almaya hak kazanmıştır).

Üniversite bu başarısını, toplum ve sanayinin ihtiyaçlarını karşılayan, hayat boyu öğrenmeyi destekleyen, ulusal ve uluslararası ihtiyaçlara cevap veren, dünyada meydana gelen değişimlere uyum sağlayan bir yönetim anlayışıyla eğitim-öğretim faaliyetlerini yürüterek sağlamaktadır. Pandemi dönemi boyunca, öğrenciyi aktif kılan, yetkinlik temelli, süreç ve performans odaklı yöntemler kullanılması teşvik edilmiş ve bu şekilde eğitim öğretime devam edilmiştir. Bu değişime hızlıca adapte olan Üniversite sahip olduğu dijital altyapıya “ek dijital altyapı yatırımlarını” hayata geçirerek, bir aksama olmadan eğitim faaliyetlerini sürdürmüştür. Öğretim üyeleri ve öğrencilere uzaktan eğitim konusunda teknolojik, pedagojik ve psikolojik destekler sağlanmış, hem dersler hem de ders dışı gelişim faaliyetleri uzaktan yöntemlerle kesintisiz olarak devam etmiştir.

Üniversitenin, 2020 yılında kurduğu şehrin merkezinde yer alan 11 sınıf, 3 toplantı odası, 2 stüdyo, bir seminer salonu bulunan Altunizade Dijital Kampüsü, çeşitli eğitim programları ve herkesin katılımına açık seminerlerle kitlelerin kullanımına açılmıştır. Bu merkez ile, “büyük veri, ileri veri analitiği, siber güvenlik, yapay zekâ ve blok zinciri” gibi önemli *yeni nesil teknolojilere* odaklanılmaktadır. Ek olarak, Sabancı Üniversitesinin çeşitli paydaşlarda iş birliği içinde 2019 yılında kurduğu Sabancı Üniversitesi Küçükköy Yaratıcı Teknolojiler Atölyesi, özellikle *topluma fayda* sağlamak üzere *bilim ve teknoloji* ağırlıklı çevrimiçi eğitimler düzenlenmektedir.

Yeni stratejik planı çerçevesinde araştırma çıktılarının kalite odaklı olacak biçimde daha da geliştirilmesi hedefi için, 2020 yılında yeni “Bilimsel Yayın Teşvik” sistemi uygulanmaya konmuştur. Bilimsel Yayın Teşvik sistemi kapsamında, 2021’de başvurusu yapılan 201 makale ve derleme teşvik sisteminden desteklenmeye hak kazanmıştır ve bu yayınlar için Üniversite, yazarlara yaklaşık olarak 1.2 milyon TL teşvik ödemesi gerçekleştirmiştir. Bunun bir sonucu olarak, Üniversitenin Scopus üzerinden izlenen makale, derleme, bildiri, kitap ve kitap bölümleri dikkate alındığında, 2020 yılında 2.4 olarak gerçekleşen öğretim üyesi başına yayın sayısı 2021 yılında 3.1 olarak gerçekleşmiştir (Sabancı Üniversitesi İç Değerlendirme Raporu, 2021, <https://www.sabanciuniv.edu.tr>).

Sabancı Üniversitesinde dönüşüme uyum sağlamak ve 2021-2025 Stratejik Plan hedeflerinin yüksek performans kültürüne ulaşmak amacıyla, birçok süreç projesi

yürütülmüştür. Bunlar arasında en önemli görülenleri: “İş değerlendirme projesi; akademik ve idari performans projesi, yalınlaştırılmış süreç işleyişleri projesi; yöneticiler için değerlendirme merkezi çalışmaları ve yöneticilere sağlanan liderlik programları” şeklinde sıralanabilir.

Üniversitede eğitim-öğretim kalite politika ve süreçleri, mezunlarının *temel geliştirme programıyla* farklı disiplinlerden aldıkları dersler sayesinde yenilikçi bakış açılarına sahip olmaları, dünya ile rekabet edebilecek donanımda bireyler olmaları gibi Üniversitenin ana hedefleri arasında bulunan amaçlara hizmet edecek şekilde yapılandırılmaktadır. Kalite güvence politikalarının temelinde “Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem Al (PUKÖ)” döngüsü bulunmaktadır. Kalite politika sistemleri çerçevesinde eğitim-öğretim süreçleri PUKÖ döngüsü ile önlemler alınarak, güvence altına alınmaktadır. Eğitim-öğretim süreçlerine ilişkin PUKÖ çevrimleri çeşitli mekanizmalarla, periyotlarla işletilmektedir ve gelişim ihtiyaçları doğrultusunda sürekli olarak iyileştirmeler yapılmaktadır.

Sabancı Üniversitesinin ulusal ve uluslararası projelerden oluşan ve dış finansman kuruluşları tarafından sağlanan aktif araştırma fonu (31 Aralık 2021 itibarıyla) 453 milyon TL’ye ulaşmıştır. Dış kaynakların yanı sıra araştırmanın iç kaynaklarla da teşvik edilmesi kapsamında üniversite bünyesinde toplam bütçesi 2.4 milyon TL olan 28 adet entegrasyon projesi aktif olarak yürütülmektedir. Öğretim üyelerinin araştırmalarında kullanmaları amacıyla, 2021 yılında yürütülen 84 projeden Proje Araştırma Fonuna toplam 3 milyon TL aktarılmıştır. Buna ek olarak, araştırmacı insan kaynağının araştırmalarında kullanabilmesi amacıyla tasarlanan Kişisel Araştırma Fonu kapsamında da 2021–2022 akademik dönemi için 5.8 milyon TL bütçe ayrılmıştır (Sabancı Üniversitesi İç Değerlendirme Raporu, 2021, <https://www.sabanciuniv.edu.tr>).

Şekil 23. Ar-Ge’ye Harcanan Bütçe Oranı En Yüksek Olan Üniversiteler (YÖK, 2022)



THE 2022 Dünya Üniversiteler Sıralamasında dünya genelinde 501-600 bandında yer alan Üniversite, araştırma misyonu açısından bakıldığında 262. ve Türkiye’den sıralamaya dâhil olan üniversiteler arasında 1. sırada yer alarak önemli bir başarı elde etmiştir. THE sıralamasının diğer bir alt sıralama sistemi olan “Hızlı Gelişen Ekonomilerdeki En İyi Üniversiteler 2022 Sıralamasında” ise, dünya genelinde 44. Türkiye genelinde 1. sırada yer almıştır. “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi” metodolojisinde yapılan değişiklikler doğrultusunda üniversitelerin “büyüklükleri” de sıralamada dikkate alınmaktadır. Bu açıdan Üniversitenin çok daha büyük kapasitelere sahip olan köklü üniversiteler arasında da ilk sıralarda yer alması önemli bir başarı olarak görülmektedir. Sıralama sistemlerinde elde edilen bu başarılar da Sabancı Üniversitesinin eğitim, araştırma ve toplumsal katkı süreçlerinde sağladığı sürdürülebilir etkiye işaret eden önemli göstergeler olarak değerlendirilmektedir.

Orta Doğu Teknik Üniversitesi

The Times Higher Education Impact Rankings 2023, QS World University Rankings 2023’de Türkiye’den sıralamaya dâhil olan üniversiteler arasında ve URAP sıralamasında ilk üç içinde olan Orta Doğu Teknik Üniversitesinin misyonu; “toplum, insanlık ve doğa için, evrensel değerler çerçevesinde, yaratıcı ve eleştirel düşünmeyi, yenilikçiliği ve liderliği besleyerek mükemmellik düzeyinde araştırma yapmak, eğitim vermek ve topluma hizmet etmektir”. Vizyonu ise; uluslararası düzeyde öncü, bölgesini ve dünyayı dönüştüren bir üniversite olmaktır (<https://www.metu.edu.tr>).

Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ), Türkiye ve Orta Doğu ülkelerinin kalkınmasına katkıda bulunmak, özellikle fen bilimleri, mimarlık ve tasarım ile sosyal bilimler alanlarında eleman yetiştirmek üzere 15 Kasım 1956 tarihinde “Orta Doğu Yüksek Teknoloji Enstitüsü” adıyla kurulmuş ve eğitime başlamıştır. Türk yükseköğretim sisteminde çağdaş eğitimde öncülük yapan Üniversite, ilk yıllarını Kızılay’da Emekli Sandığı’na ait küçük bir bina ile TBMM arkasında bulunan barakalarda geçirdikten sonra, 1963 yılında bugünkü Ankara yerleşkesine taşınmıştır. 1973 yılında gerek Orta Doğu’da bölgesel bir Üniversite olma vizyonu, gerekse Ankara’da oluşturulan birikimin ülkenin kalanına yayılmasını sağlamak amacıyla, dış yerleşkeler kurulmaya başlanmıştır. 1973 yılında kurulan ODTÜ Gaziantep yerleşkesi, ODTÜ’nün Ankara dışında kurulan ilk yerleşkesi olma özelliğini taşır. 1973 yılında Gaziantep’te, ODTÜ Mühendislik Fakültesine bağlı olarak Makina Mühendisliği Bölümü kurulmuş, daha sonra 1974 yılında Elektrik Mühendisliği Bölümü’nün de kurulması ile Gaziantep Mühendislik Fakültesi kurulmuştur. 1987 yılında 3389 sayılı yasa ile Gaziantep Yerleşkesi farklı bir tüzel kişilik kazanmış, etkinliklerine Gaziantep Üniversitesi olarak devam etmiştir. 1975 yılında ise Mersin şehir merkezinin 45 km batısında Erdemli’de, ODTÜ Deniz

Bilimleri Enstitüsü kurulmuştur. Ayrıca bir Türk üniversitesi tarafından yurt dışında kurulan ilk yerleşke olan ODTÜ Kuzey Kıbrıs Kampüsü, 2003 yılında eğitim hayatına başlamıştır.

Öğrenci Kabulü. ODTÜ’de öğretim dili İngilizcedir. Bu nedenle tüm öğrencilerden dil yeterliği beklenmektedir. Bu amaçla tüm öğrenciler için hazırlık sınıfı bulunmaktadır. Öğrencilere İngilizce eğitimi Yabancı Diller Yüksek Okulu tarafından verilmektedir. Dil eğitiminden muaf olmak isteyenler kurum tarafından bir dil sınavına tabi tutularak yönlendirilir. Lisans öğrencilerinin kabulü için kontenjanlar bölümler tarafından önerilir ve Üniversite Senatosu tarafından onaylanarak YÖK’e iletilir. Uluslararası öğrenci kabulünde Üniversitede belirlenen ve YÖK’ten onay alınan uluslararası sınavlar, 60 farklı ülke için diploma puanları ve ülke üniversite giriş sınavları dikkate alınır. T.C. uyruklu öğrenciler ise TYT ve AYT sınavlarıyla kabul edilirler. ODTÜ, New York Eyalet Üniversitesi Sistemi (State University of New York, SUNY) ile çift diploma programları yürütmektedir. Çift diplomaya yönelik uluslararası ortak lisans programı konusunda ODTÜ ile iş birliği yapmakta olan New York Eyalet Üniversitesi Sistemi kapsamındaki üniversiteler Binghamton ve New Paltz Üniversiteleridir. Lisans düzeyinde çift diploma alınabilen bölümler ise; “İşletme, Küresel Siyaset ve Uluslararası İlişkiler ve İngilizce Öğretmenliği”dir.

Üniversitenin stratejik planı ve hedefleri doğrultusunda, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme ve toplumsal katkı süreçlerinin değerlendirilmesi ve kalitesinin geliştirilmesi faaliyetleri yürütülmektedir. Yeni nesil üniversite anlayışı için önemli görülen bu üç misyona hizmet eden yapılanmanın ana bileşenleri ve faaliyetleri kısaca aşağıda sıralanmıştır. Bu alanlardan ilki eğitim-öğretim faaliyetleridir.

Eğitim ve Öğretim Misyonu. ODTÜ, ‘Eğitim-Öğretim, araştırma ve toplumsal hizmet’ alanlarında yıllık stratejik planlar oluşturmakta ve bu plan kapsamında çalışmalarını yürütmektedir. Eğitim-Öğretim misyonu açısından alanındaki son yedi yıllık stratejik plan temelinde, ülkemizin gittikçe artan öğretim elemanı ihtiyacına cevap verebilmek amacıyla ‘yüksek lisans ve doktora’ eğitimine ağırlık vermeyi; buna karşılık lisans programlarındaki öğrenci sayısını daha makul seviyelere çekmeyi hedeflemiştir. Son on yılda, istihdam durumu, bölümlerin altyapısı ve bölümlerden alınan verimi de göz önünde bulundurarak lisans öğrenci sayısı sabit tutulmuş ve ağırlık yüksek lisans ve doktora eğitime verilmiştir. Üniversite lisans programlarındaki toplam öğrenci sayısı (Hazırlık Okulu dâhil) 2017-2018 Eğitim Öğretim yılında 18.258’dir. Ancak, bu sayı 2012-2021 yılları arasında; lisans kontenjanlarının yükseltilmesi ve 2018 yılında 7143 Sayılı Af Kanunu nedeni ile yeniden kayıt yaptıran öğrencilerin olması gibi değişik nedenlerle yeniden artmaya başlayarak 2021-2022 Eğitim Öğretim yılında 19.103 kişiye yükselmiştir (<https://kalite.metu.edu.tr>).

Program Tasarımı. Üniversite politikaları incelendiğinde eğitim programlarının tasarımı ve onayı için tanımlanmış süreçlerin bulunduğu görülmektedir. Yeni herhangi bir program önerisi bu süreçlerden geçtikten sonra Yükseköğretim Kuruluna iletilmektedir. Özellikle pandemi dolayısıyla tüm üniversitelerde meydana gelen değişim ODTÜ’de bu tanımlı süreçler sayesinde hızlı bir biçimde gerçekleşmiş, eğitim ve öğretim süreçlerinin olumsuz etkilenmemesi için derslerin uzaktan öğretim yöntemleriyle sürdürülmesi kararı verilmiştir. Bu nedenle Üniversite Senatosunda bölümler bazında çevrim içi derslerin en fazla %40 oranına sahip olacağı kararı alınmıştır. Bu bağlamda hangi derslerin çevrim içi, hangi derslerin ise yüz yüze yapılacağı bölümler tarafından belirlenmiştir. Ayrıca aynı Senato kararı ile dersliklerin kullanımını düzenlemek üzere hibrit eğitim sınıfları oluşturulmuştur.

Program amaçları ve öğrenme çıktıları, öğretim yöntemleri ve sınıf değerlendirmelerine yönelik süreçler de tanımlıdır. Üniversitenin köklü geçmişinden gelen birikimi ve gelişmiş altyapısıyla uzaktan eğitim sürecine adaptasyonu daha kolay olmuştur. Çevrim içi araçların kapasite ve alternatifleri artırılmış, çevrim dışı öğretimin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi için Öğrenme Yönetim Sistemi’nin (ODTÜClass) altyapısı güçlendirilmiştir. Uzaktan eğitim ile gerçekleştirilen dersler için gerekli çevrim içi ders kaynakları ve etkinlikler öğretim üyeleri tarafından hazırlanmıştır. Öğretim üyelerine ve ihtiyaç bildiren öğrencilere bu doğrultuda gerekli altyapı desteği de sağlanmış, bölümlerin farklı ihtiyaçlarına yönelik taleplerinden gelen geri bildirim doğrultusunda Öğrenme Yönetim Sistemi’nde bölümlerin farklı gereksinimlerine yönelik düzenlemeler yapılmıştır. ODTÜClass sınıf içerisinde ve dışında öğrencilere kaynak, etkinlik/ödev ve farklı öğrenim araçları sunmayı sağlayarak dersleri destekleyen çevrimiçi bir platformdur. Bu sistemin sunduğu öğrenim ortamında öğrenciler, ilgili kaynak ve etkinliklere istenilen yerde ve zamanda ulaşma imkânı bulur. ODTÜClass, tekrarlanan yönetimsel görevleri ortadan kaldırarak, teknoloji uzmanı olmayı gerektirmeden, eğitimcilerin çevrim içi eğitim ortamları oluşturmalarını sağlamaktadır.

Programların İzlenmesi ve Güncellenmesi. Programların izlenmesi amacıyla ve eğitim-öğretim kalitesinin artırılması için Üniversite hem bölüm düzeyinde akreditasyonlara başlamış hem de YÖKAK tarafından hazırlanan kurumsal akreditasyon değerlendirmesi için de 2021 yılı sonu itibarıyla ön çalışmalarını başlatmıştır. Akreditasyona bir hazırlık planı doğrultusunda kurum düzeyinde iç değerlendirmeler ve mevcut durum analizleriyle devam etmektedir.

Eğitim ve öğretim programlarının tasarlanması, yürütülmesi, değerlendirilmesi ve güncellenmesine yönelik bilgi paketleri, süreç tanımları düzenli olarak takip edilmekte ve paydaşlarla paylaşılmaktadır. Ayrıca Üniversite üst yönetimi öğretim programlarını ve eğitim

hizmetinin verilme biçimlerini takip etmektedir. ÖGEM, UZEM gibi eğitim ve öğretimi geliştirme ve izleme merkezleri tarafından yapılan anketlerle toplanan paydaş görüşleri yönetime sunulmaktadır. Bunun yanı sıra idari birim faaliyet raporları ve akademik faaliyet raporları da yönetime sunulurken üst yönetimin gerçekleştirilen faaliyetleri izlemesi ve takip etmektedir. Sonuç olarak elde edilen verilerden yola çıkan üst yönetim eğitim ve öğretim süreçlerine yönelik iyileştirme faaliyetlerini güncellemektedir.

Öğretim Yöntem ve Teknikleri. Öğrenen merkezli ders tasarımı, öğretim yöntemlerinin yenilenmesi ve alternatif ölçme değerlendirme yöntemlerinin paylaşıldığı “Online Etkili Öğretim Seminerleri” her yıl düzenli olarak ÖGEM tarafından yapılmaktadır. Ayrıca öğretim üyelerine derslerini nasıl öğrenen merkezli şekilde tasarlayabilecekleri konusunda bireysel danışmanlık hizmeti verilmekte, talepte bulunan bölümlere öğrenen merkezli yaklaşım konusunda seminerler düzenlenmektedir. Bunun yanında UZEM tarafından uzaktan eğitimde ihtiyaç duyulan akademik destek materyalleri, ders videosu çekimleri, deneyim paylaşımları, seminerler ve broşürlerle öğretim üyelerine ve öğrencilere yöntem ve kaynak bakımından destek sunmaktadır.

Karma (Hibrit) Eğitim. Yeni nesil üniversitelerin yönelimi olan Hibrit öğrenme, dünyada olduğu gibi Türkiye’de de üniversitelerde sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. YÖK kararı doğrultusunda, 2021-2022 akademik yılıyla birlikte, üniversitede bölümler bazında çevrimiçi derslerin en fazla %40 oranında olacağı kararı alınmıştır. Bu nedenle bazı dersler hibrit ortamda verilmiştir. ODTÜ’de bu dersler için amfilerde ve bölümlerde “hibrit eğitim sınıfları” oluşturulmuştur (Hibrit eğitim sınıfları olarak ilk aşamada düzenlenmesi tamamlanmış olan 14 amfinin ve beş dersliğin salgın koşullarına göre toplam kullanım kapasitesi 1.561 kişidir). Hibrit eğitimde dersler hem çevrim içi hem de çevrim dışı yöntemlerle işlenmektedir. Çevrim içi derslerde farklı yöntemler tercih edilse de, çoğunlukla öğretim elemanları ders slaytlarını kendileri ya da UZEM desteğiyle sisteme yüklemektedir. Ardından ders esnasında bu dokümandan yararlanmaktadır. ODTÜ sistem olarak çevrim içi öğrenmede öncelikle öğretim üyesinin dersini video yardımıyla sisteme yüklenmesi ve öğrencinin izlemesi için süre verilmesini öngörmüştür. Ardından ters yüz edilmiş öğrenme yapısıyla etkinliklerle öğrenci-içerik etkileşimini artırmak amacıyla videolar etkileşimli video hâline getirilmiş öğrenciyi pasif izleyici durumundan çıkartıp ders anlatımı esnasında karşısına çıkan soruları cevaplaması da sağlanmıştır. Bu sayede ölçme değerlendirme sistemi de sürece entegre edilmiştir. Öğrencinin ders esnasında verdiği dönütlerle hem öğrenci başarısının ölçülmesi hem de derslerin takibi ve değerlendirilmesi mümkün olmuştur. ODTÜ öğretim elemanlarına aktif ve etkileşimli öğretim yöntemlerine (ters yüz edilmiş öğrenme, Web 2.0’da araçları, çevrimiçi

pedagoji, vb.) ilişkin seminerler düzenlenmiştir. Bu kapsamda Ludic ders formatı eklentisi kurulmuş ve kullanıma sunulmuştur. Öğretim elemanları ve öğrenciler için sınav güvenliği uygulamaları ile ilgili bilgi ve destek materyalleri hazırlanmıştır. Bunun dışında kütüphane servislerine kampüs dışından erişim için VPN ile bağlantı seçeneği etkin hâle getirilmiştir. Bu sayede öğrenciler kütüphane tarafından sağlanan öğretim kaynaklarına farklı konumlardan kolaylıkla erişebilmiştir. Ulusal ve uluslararası yayıncıların ücretsiz kaynak paylaşımları web sayfası üzerinden düzenli olarak paylaşılmıştır. Uzaktan eğitimi destekleme amaçlı, çevrim içi kaynak danışma, referans, ödünç alma ve iade, kütüphaneler arası iş birliği gibi kütüphane hizmetleri kesintisiz devam etmiştir (<https://kalite.metu.edu.tr>).

Ölçme ve Değerlendirme. Ölçme değerlendirme araçları Öğrenme Yönetim Sistemi üzerinden gerçekleştirilmektedir. Teknolojik desteklere dair kurum içinde bilgilendirme yapılmış, erişime dair destekler oluşturulmuştur. Öğretim elemanlarına Öğrenme Yönetim Sistemindeki ölçme ve değerlendirme araçları ile ilgili uygulamalı eğitimler verilmiştir. Teknolojik altyapıya ölçme değerlendirme araçları ve yöntemleri öğretim elemanlarından gelen talepler doğrultusunda geliştirilip öğrenme yönetim sistemine eklenmiştir. Bu araçlar sayesinde öğrencilerin sınav dışında diğer araçlarla performans değerlendirilmesi yapılabilmektedir. Bu kapsamda SafeExam Browser kullanımı, Turnitin entegrasyonu ve bir kullanıcının aynı anda birden fazla oturum açmasının engellenmesi, video tabanlı performans ödevi verilmesi gibi önlemler alınmıştır. Ayrıca portfolyo, ödev, proje, iş birliği içinde çalışma ortamları, sanal programlama laboratuvarı ve forumlar gibi performansı ortaya çıkaracak ve değerlendirecek araçlar da bulunmaktadır.

Öğrenme Ortam ve Kaynakları. ODTÜ, bir üniversitenin temel görevleri olan eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkının tümünü, misyon ifadesinde de belirttiği gibi önemsemektedir. Fakülte ve bölümlerin kendilerine ait idari ve eğitim mekânları bulunmakla beraber, özellikle temel ders niteliğindeki derslere yönelik olarak paylaşımlı derslik kullanımı uygulaması da yapılmaktadır. Örneğin, birinci sınıf ortak dersleri (Matematik, Türkçe, İngilizce, İnkılap Tarihi gibi) Üniversitenin çeşitli binalarında elverişli salon ve sınıflarda gerçekleştirilmektedir. ODTÜ Kütüphanesi, ODTÜClass, UZEM ve ÖGEM tarafından yürütülen destekleyici faaliyetlerin tümü Üniversitenin öğrenme kaynaklarının bileşenlerini oluşturmaktadır. Ayrıca değişen şartlar ve yeni ortaya çıkan araçlar takip edilerek öğrenme yönetim sistemi sürekli geliştirilmektedir. Yapılan geliştirmeler ve Öğrenci İşleri Bilgi Sistemi ile öğrenme yönetim sistemi arasındaki entegrasyon sayesinde kuruma özel bir yapı oluşturulmuştur. Mobil uygulama ile öğrenme yönetim sistemine kolaylıkla erişmek de mümkündür. Ayrıca öğrenme kaynaklarına erişim sorunu yaşayan ihtiyaç sahibi öğrencilere

internete erişim imkanı sağlanmış ve 75 öğrenciye masaüstü veya dizüstü bilgisayar ulaştırılmıştır.

Dezavantajlı Gruplar. Yeni nesil üniversite anlayışında eğitim misyonunun tamamen gerçekleşmesi, eğitimden her öğrencinin eşit bir biçimde faydalanmasını sağlamakla mümkündür. Eğitimde fırsat ilkesi gereği fiziksel gelişim farklılıkları veya dezavantajı olan öğrencilerin eğitim-öğretim haklarının gözetilmesi, onlara yönelik düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Üniversitede Engelsiz ODTÜ Birimi öğrencilere yönelik çeşitli seminerler yaparak, ihtiyaç duyan öğrencilere destek sunmaktadır. Ayrıca ÖGEM ile yapılan iş birliğinde, dezavantajlı öğrencilere yönelik ders materyalleri de hazırlanmıştır. Bunun yanında öğrencilerle birebir yapılan görüşmeler sonucunda, derslerde ihtiyaç duydukları uyarlamalara ilişkin (süre arttırımı, ders materyallerinin ve geri bildirimlerin alternatif formatlarda sunulması vb. konularda) talepler öğretim üyelerine iletilmiştir. Ders saatleri dışındaki akademik çalışmalarda engeli dolayısıyla güçlük çeken öğrencilere kısmi zamanlı öğrenci (ders partneri veya not tutucu) desteği sağlanmaktadır.

Araştırma Misyonu. ODTÜ, birçok araştırma merkeziyle çeşitli alanlarda araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürütmektedir. Son olarak 2021 yılı içerisinde, Robotik ve Yapay Zeka Teknolojileri Uygulama ve Araştırma Merkezi (ROMER) kurularak sahip olduğu araştırma merkezi sayısını 31'e yükseltmiştir. ODTÜ'nün 2022 Stratejik Planı'nda belirlenen araştırma misyonunda seçilen öncelikli alanları; "Enerji, Havacılık ve Uzay, Elektronik-MEMS ve Biyomedikaldir". Seçilen öncelikli alanların yeni nesil üniversite olarak görülen birçok üniversitenin alanlarıyla paralellik gösterdiği görülmektedir. Alanların ve önceliklerin belirlenmesinde Üniversitenin ulusal kalkınma hedeflerine uygunluğu dikkate alınmaktadır. Bu alanların seçilmesinin nedeni Türkiye için önemli görülen, bölgesel ve küresel zorlayıcı problemler olmalıdır. ODTÜ araştırma misyonunda bu problemleri toplumsal, siyasal, ekonomik, psikolojik ve teknolojik boyutlarıyla inceleyerek çözümler üreten araştırmaları arttırmayı amaçlamaktadır (<https://kalite.metu.edu.tr>).

Araştırma İç ve Dış Kaynakları. Üniversitenin araştırma misyon alanının ana hedefi, araştırma altyapılarının sürekli güncellenmesi, Üniversitedeki tüm paydaşların kullanımına açık olması, sanayi iş birliklerinde etkin bir biçimde kullanılmasıdır. Bu amaçla Üniversitede Ulusal ve uluslararası fonlayıcı kuruluşların desteklediği programların yürütülmesi, proje başvurularının ve kalitesinin artırılması, kabul edilen proje sayısının ve bütçesinin yukarı çekilmesi, proje çeşitliliğinin artırılması ve projelerin yaygın etkilerinin yükseltilmesi amacıyla etkinlikler düzenlenmektedir.

YÖK'ün Üniversite izleme ve değerlendirme raporuna göre araştırma ve geliştirmeye harcanan bütçe oranı bakımından da ODTÜ Türkiye'de ikinci sıradadır.

Şekil 24. Ar-Ge'ye Harcanan Bütçe Oranı En Yüksek Olan Üniversiteler (YÖK, 2022)



Araştırmalar, dış destekli projelerin hazırlanmasına katkı sağlaması amacıyla BAP projeleri ile desteklenmektedir. Başlangıç desteği olarak tasarlanan bu proje tipinin tüm koordinasyonu BAP tarafından yürütülmektedir. Dış destekli projeler ise TEKNOKENT Proje Yönetim ve Danışmanlık Ofisi (TPYDO), başta AB Çerçeve Programları olmak üzere uluslararası projelere katılmak isteyen akademisyenlerin proje fikirlerini ve tekliflerini kurgulamalarına destek olmaktadır. TPYDO'nun birebir danışmanlık hizmeti sağladığı projeler dışındaki uluslararası Ar-Ge projelerinin, başta Newton Kâtip Çelebi Fonu, ERC ve MSCA programları olmak üzere, başvuru ve yönetsel süreçleri Araştırmacı-PDO-BAP tarafından yönetilmektedir. Ayrıca, kurum dışından kaynak bulmayı kolaylaştırmak ve teşvik etmek için kullanılan "Emanet Hesap desteği" ile araştırmacıların AB projelerine katılımı teşvik edilmektedir.

Topluma Hizmet Misyonu. ODTÜ'nün üç temel misyon alanından sonuncusu "topluma hizmet" alanıdır. Üniversite eğitim ve araştırma alanlarında yaptığı her çalışma ve çıktılarda sosyal etki yaratmayı amaçlamaktadır ve bu faaliyetler üst yönetim düzeyinde takip edilmektedir. Üniversitede toplumsal katkı süreçlerinin izlenmesi ve iyileştirilmesine üst yönetim düzeyinde öncülük eden sürdürülebilir bir kültür bulunmaktadır. Kurumsal izleme süreçlerine ek olarak, ODTÜ'de toplumsal katkı üreten birimlerin süreçleri de PUKÖ döngülerine bağlanmıştır. Birimlerin faaliyetleri, Üniversitenin Stratejik Planı doğrultusunda izlenmekte, değerlendirilmekte ve olası risklere karşı önlem almaları için bilgilendirilmektedir. Bunun yanında Üniversitenin toplumsal katkı stratejileri ve politikası paydaşların görüşleri doğrultusunda güncellenmektedir (<https://www.metu.edu.tr>).

ODTÜ toplumsal katkı misyonuyla, yerel ve bölgesel sorunların çözümünde ilgili paydaşlarla iş birliğini sürdürme ve geliştirmeyi, teknolojiyi geliştirmeyi, girişimciliği desteklemeyi, endüstri ve toplum için değer yaratmayı amaçlamaktadır. Bu amaçlar Ulusal Kalkınma hedefleri ve yeni nesil üniversite anlayışı ile uyumluluk göstermektedir. Ayrıca Üniversite birimleri ve öğrencileri çeşitli Üniversite grupları aracılığıyla birçok toplumsal sorumluluk projelerini yürütmektedir. Örneğin; “Köy okullarında kitaplık kurulması, halk eğitimi konusunda etkinliklerin düzenlenmesi, maddi imkansızlıkları olan çocuklara ve lise öğrencilerine ücretsiz ders verilmesi” gibi birçok etkinlikte öğrenciler gönüllü olarak destek vermektedir. Yine ODTÜ öğrenci toplulukları sayesinde Ankara’da yılda binlerce adet etkinlik düzenlenmektedir. Bu topluluklar sayesinde önce ODTÜ’nün ve sonra Ankara’nın kültür, sanat, bilim anlayışına önemli katkılar sağlanmaktadır.

Tematik sıralamalara eklenen Greenmetric ve THE Impact’e katılarak önem verilen “sürdürülebilirlik” alanında ODTÜ, Greenmetric’de dünya çapında 912 üniversite arasından 103’üncü sıraya ve THE Impact’de 201-300 aralığına yükselmiştir. QS 2022 Dünya Sıralaması’nda 501-510 bandında yer alan üniversite, RUR 2022 Dünya Sıralaması’nda 336, Webometrics’te 497, US News’ta ise 484’üncü sıradadır. Bu kapsamda; dünyada önde gelen kuruluşların yaptığı sıralamalarda aynı anda üç sıralamada ilk 500 içinde yer alan Türkiye’deki tek üniversitedir (<https://kalite.metu.edu.tr>). Üniversitenin sıralama sistemlerinde elde ettiği bu başarılar eğitim, araştırma ve toplumsal katkı misyonları için belirlenen politikaların ve yapılan uygulamaların sağladığı başarının en önemli göstergeleri olarak değerlendirilmektedir.

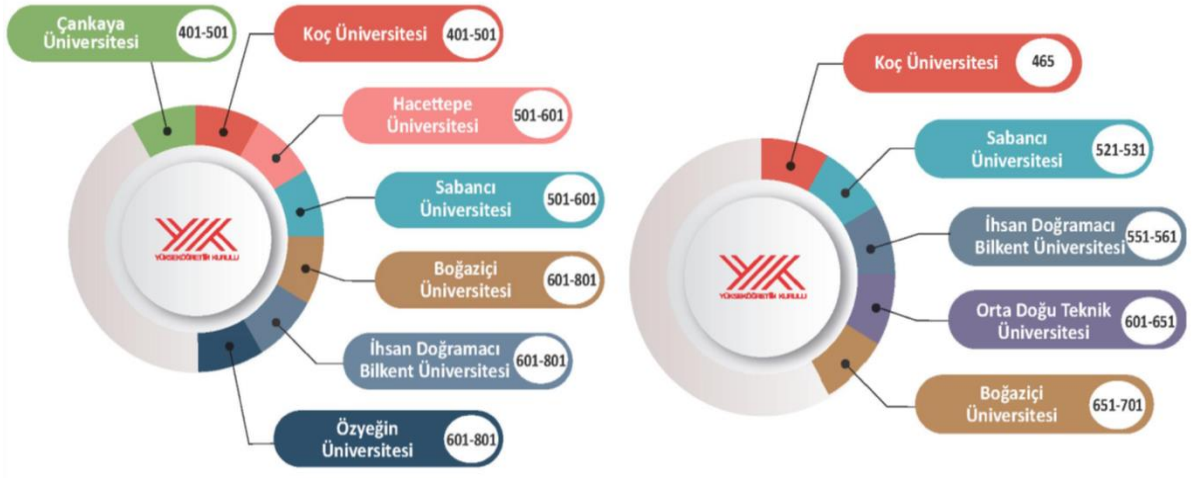
Koç Üniversitesi

Koç Üniversitesi (KÜ), Vehbi Koç Vakfı’nın yaptığı başvurunun TBMM’de kabul edilmesiyle 7 Mart 1992’de kurulmuştur. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi ve İşletme Enstitüsüyle 1993-1994 yılında 200 öğrenci ile eğitim faaliyetlerine başlamıştır. Koç Üniversitesi bugün 7000’den fazla öğrencisi, 22 lisans, 29 yüksek lisans ve 30 doktora programı ile; *mükemmeliyet merkezi* olma vizyonu doğrultusunda Türkiye’de ve dünyada bilimin gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

İnsani Bilimler ve Edebiyat, İktisadi ve İdari Bilimler, Fen, Mühendislik, Hukuk ve Tıp Fakülteleri ve Hemşirelik Fakültesi ile eğitime hizmet etmekte olan Koç Üniversitesi öğrenci odaklı öğretim anlayışıyla ‘nitelikli uzman-nitelikli insan’ bütünlüğünü sağlamak üzere, tüm öğrencilerine genel kültüre dayalı bir öğretim programı sunmayı, kaynaklarının önemli bir kısmını eğitime ve bilimsel araştırma-geliştirmeye ayırmayı ve lider karakterli, sorunlara çözümler üretme becerisine sahip gençler yetiştirmeyi ilke edinmektedir. Bu misyon ve

vizyonu ile Dünyanın En İyi Üniversiteleri Türkiye THE sıralamasında ikinci olurken QS sıralamasında birinci sırada yer almaktadır.

Şekil 25. Dünyanın En İyi Üniversiteleri Türkiye Sıralaması 2022 (THE, QS)



Koç Üniversitesinin programının temelinde çekirdek dersler, alan dersleri ve serbest seçmeli dersler olmak üzere üç temel bileşen vardır. Alan dersleri öğrencinin alanı ile ilgili derinlemesine bilgi kazandırmaktadır. Serbest seçmeli dersler ise alanla ilgili olma zorunluluğu olmadan öğrencilerin ders programlarını bireysel ilgi ve yetenekleri, gelecekle ilgili planları doğrultusunda tercih etme fırsatı sunmaktadır. Serbest seçmeli dersler bölümden bölüme sayıları farklılık göstermekle beraber programın önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Koç Üniversitesinin eğitim felsefesi açısından oldukça önemli bir yere sahip olan bu dersler, belirli bir alan üzerine yoğunlaşmak veya öğrenciye kendi alanıyla ilgili geniş bir perspektif kazandırmak amacıyla alınabilir. Programın sonuncu temeli olan Çekirdek Program ile temel alan eğitimden geçen öğrenci eleştirel düşünce becerisi, disiplinli çalışma anlayışı, yaratıcılığa dayalı etkin problem çözme becerisi ile değişim yaratma gücüne sahip bir birey olarak mezun olur. Çünkü Çekirdek Program, farklı potansiyellere sahip öğrencilerin getirdiği çeşitliliği akademik çalışmalarla geliştirerek disiplinlerarası etkileşimi en üst düzeye taşımakta ve öğrencileri hayata en iyi biçimde hazırlamaktadır.

Araştırma Üniversitesi olarak kurulan Koç Üniversitesi, kuruluşunda iki temel prensiple yola çıkmıştır; akademisyen ve öğrenciler için özgür bir araştırma ortamı sağlanması ve öğretim ile araştırma faaliyetlerinin birlikte yürütülmesi. Üniversite bu prensipler doğrultusunda, yeni nesil üniversitelerin üç temel misyon alanında alanı olan **eğitim, araştırma ve toplumsal katkı** noktasında her zaman bir “mükemmeliyet merkezi olma” düsturuyla hareket etmektedir.

Eğitim Misyonu. Koç Üniversitesinin eğitim misyonu; öğrencilerine dünya standartlarında eğitim imkânı sunmak, yüksek ahlaki değerlere sahip, sosyal farkındalık ve

sorumluluk bilincinde olan öğrencileri kuruma katmak, sorgulama ve araştırma odaklı çalışmayı teşvik ederek disiplinlerarası çalışmaları arttırmak, lisans ve lisansüstü programlar aracılığıyla uluslararası öğrenci sayısını ve kültürler arası çeşitliliği artırmaktır.

Programın Tasarımı ve Onayı. Koç Üniversitesinde program yeterlilikleri diğer tüm üniversitelerde olduğu gibi TYYÇ ile uyum hâlinde belirlenir. Programlar önce ilgili kurulda onaylandıktan ve Mütevelli Heyeti'ne sunulduktan sonra YÖK onayına gönderilir. Ders öğrenme çıktıları ve program yeterlilikleri arasında ilişkilendirme, Ders Yönetim Sistemi üzerinden yapılmıştır. Her dersin her program çıktısına katkısı 0-5 arası bir skalada değer verilerek belirlenmiştir ve her program için ders program matrisinin belirlenmiş aralıklarla gözden geçirilmektedir. Bu çalışma Çekirdek Program için de periyodik olarak gerçekleştirilmektedir. Tüm programlar için ders çıktısı-program kazanımı ilişkisi ve program kazanımları bölümlerin kendi web sayfalarında ilan edilmektedir.

Koç Üniversitesinde her bir öğrencinin eğitimini bireyselleştirmek için, kendi uzmanlık alanı ve bu alan dışından olmak üzere geniş bir seçmeli ders skalası bulunmaktadır. Ders planındaki tüm zorunlu, seçmeli ve çekirdek dersler, öğrencilerin programın çıktılarına ulaşmalarını sağlamak üzere tasarlanmıştır. Derslerin program çıktılarına katkısı öğrenim çıktıları aracılığıyla olmaktadır. Bir dersi geçmenin ön koşulu o derse ait tüm çıktıların belirlenen minimum seviyede kazanılmış olması gerekmektedir. Ders tanımında listelenen öğrenim çıktılarının her biri sınav, ödev, proje vb. değerlendirilebilmektedir. Derslerden alınan notlar sayesinde dersler program çıktılarıyla doğrudan ilişkilendirilmektedir. Koç Üniversitesinde derslerin öğrenme kazanımları tanımlıdır. Bu öğrenme kazanımları programın çıktılarıyla ders kazanımlarının eşleştirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Ders öğrenme kazanımlarının gerçekleştiğinin nasıl izleneceğine dair planlama da yapılmaktadır. Bu kapsamda, program çıktıları ve program çıktı alt bileşenleri, ders çıktıları ve ölçme değerlendirme yöntemleri Koç Üniversitesi Öğrenci Bilgi Sistemi (KUSİS) veri tabanında tanımlanmıştır ve oradan yönetilmektedir.

Programların izlenmesi ve güncellenmesi. Akademik Program ve Değerlendirme Kurumun sürekli iyileşme ve gelişim ihtiyaçları doğrultusunda 2017 yılında kuruma özgü bir iç değerlendirme sistemi yaratılmıştır. Her yıl belirli sayıda bölüm seçilerek eğitim-öğretim ve araştırma kaynak ve çıktıları gözden geçirilmektedir. Koç Üniversitesi Kalite Komisyonu, bölümlere süreç ve format konusunda rehberlik etmekle birlikte bölümlere rapor format ve düzeni konusunda esneklik tanınmaktadır. Her bölümde süreç, yaklaşık bir yılda tamamlanmaktadır. Süreç boyunca öğrenci, öğretim üyesi ve mezun gibi önemli paydaşlardan geri bildirimler toplanmakta ve bölümün faaliyet gösterdiği alanda öncü yabancı üniversitelerle

“kıyaslama-benchmarking” çalışmaları yapılmaktadır. Bu çalışmalar ilgili bölüm için özel olarak oluşturulan komite tarafından yürütülmektedir. Veri analizi ve paydaş geribildirimleri açısından ise gereken noktalarda Strateji ve Analiz Direktörlüğü ile Öğrenme ve Öğretme Ofisi’nden (KOLT) destek alınmaktadır. Süreçle ilgili birimlerde oluşturulan ekiplere iç değerlendirme sürecinde izlenecek adımlarla ilgili bilgi veren ve farklı paydaşlarla odak grup çalışmaları başta olmak üzere, anket ve birebir görüşmeleri yapan KOLT, süreç sonunda birimler özelinde gelişim alanlarının tespit edilmesine destek olmaktadır.

Programların Yürütülmesi. Derslerde öğrencilerin bireysel farklılıkları göz önünde bulundurularak öğretim planlanmaktadır. Takım çalışması, zaman yönetimi, liderlik ve iletişim gibi konuların öğretilmesi ve pekiştirilmesi için aktif katılımı sağlayan, öğrenciyi merkeze alan çok çeşitli tekniklerden faydalanılmaktadır. Öğrencilerin, hem teorik eğitim almaları hem de öğrendiklerinin gerçek yaşamdaki izdüşümüne dair önemli bir içgörü elde edebilmeleri amacıyla Akademik Başarı ve Hayat Becerileri (ALIS) programı yürütülmektedir. Bu program, Üniversitenin kurumsal ve akademik çıktılarının gerçekleştirilmesini kolaylaştıran destekleyici bir programdır. ALIS programıyla, öğrencilerin ahlaki, teknik ve bilimsel gelişimine katkı sağlamak, akademik ve yaşam becerilerinin gelişimini sağlamak amaçlanmıştır. ALIS programıyla öğrenciler, öğrenme yolculuğunun her noktasında katılımcı, aktif ve sorumlu bir rol oynarlar. Karakter özelliklerini, güçlü yanlarını ve eğilimlerini keşfedebilecekleri deneyimsel ve yaratıcı etkinlikler yaparlar. Derslerde işlenen konuların gerçek hayattaki yansımalarını keşfetmek için tartışma panoları gibi platformları kullanarak sınıf arkadaşlarıyla ders konularını değerlendirirler. Bu amaç doğrultusunda öğrenciler, derste işlenen ve paylaşılan konularla ilgili deneyim raporları da yazarlar. Ayrıca öğrencilerin dönem boyunca yaptıkları deneyim odaklı ödev ve derste aktif katılım tutumları üzerinden performansları değerlendirilir. ALIS eğitmenleri, öğrencilere ödev performanslarıyla ilgili geri bildirimde bulunur. Öğrenciler, bu geri bildirim sayesinde ileride hazırlayacakları ödev ve diğer raporlar için dikkat edilmesi gereken yönleri belirleyerek kendilerini geliştirme fırsatı bulurlar.

Dezavantajlı Gruplar. Üniversitede “Engelli Öğrenci Ofisi” için organizasyonel bir değişikliğe gidilmiş ve birimin adı “Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Engelli Öğrenci Koordinasyonu Ofisi” olmuştur. Birim bu kapsayıcılık ilkesinden hareketle, cinsiyet, din, dil, engel ve kültürel özellikler gibi farklılıklara sahip tüm öğrencilerin eşit bir biçimde üniversite hayatına katılım sağlamasına imkan tanımaktadır. Üniversite esnek, çeşitliliğe önem veren, katılımcı, saydam, öğrenciyi merkeze alan, farklılığı önemseyen değerler doğrultusunda öğrencilerine destek vermektedir. Üniversite YÖK tarafından verilen “Engelsiz Üniversite Ödülleri” kapsamında

“mekanda erişilebilirlik” ödülü ile turuncu bayrak; “sosyo-kültürel faaliyetlere erişim” ödülü ile mavi bayrak almaya hak kazanmıştır.

Araştırma Misyonu. Araştırma Üniversitesi olan Koç Üniversitesinin araştırma misyonu; dünya çapındaki bilimsel gelişmelere nitelikli ve özgün katkı sağlamak, toplumun ve çevrenin ihtiyaçlarına yenilikçi ve özgün çözümler bulmak, yeni bilgi üretmek, nitelikli insan gücü yetiştirmek, sürdürülebilir ekonomik kalkınmaya katkı sağlamak, Türkiye’nin teknolojik, entelektüel, ekonomik ve sosyal alanlardaki gelişimini arttırmak, en iyi akademisyene sahip olmak ve modern teknolojinin sağladığı tüm imkânları araştırma faaliyetlerinde etkili biçimde kullanabilmektir. Üniversite araştırma misyon ve hedeflerine; YÖK, TÜBİTAK, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Strateji ve Bütçe Başkanlığı’nın stratejileri doğrultusunda yön vermekte ve planlarını güncellemektedir.

Üniversite ulusal ve evrensel bilgi birikimiyle dünya çapında ve güçlü araştırma altyapısıyla disiplinlerarası bir çalışma ortamı sunmaktadır. Günümüzde teknolojik ve ekonomik etkisi yüksek araştırmalar disiplinlerarası araştırmalardır. Bu nedenle Üniversitede disiplinlerarası iş birliğine önem vererek araştırmalar daha çok desteklenmektedir. Desteklenen araştırmaların mutlaka bölgesel/ulusal açıdan hem ekonomik hem toplumsal katkısı da bulunmalıdır. Çünkü araştırma çıktıları yoluyla sanayi, toplum politikaları belirlenmekte ve inovasyon gerçekleştirilmektedir. Üniversite araştırma sonuçlarını toplumla paylaşmakla yükümlüdür. Şirketlere verilen eğitimler ve şirketlerle ortak yürütülen Ar-Ge projelerinde amaç Üniversitenin sahip olduğu birikimi topluma aktarmasıdır. Ekonomik ve toplumsal katkı yaratan bu tip araştırmalar fonlarla teşvik edilmektedir. Ayrıca Koç Üniversitesi, lise, lisans ve lisansüstü öğrencilerine yönelik, tüm dünyadan öğrencilerin katılımına açık, 2004 yılından bu yana sürdürdüğü “Yaz Araştırma Programları”yla gençlerin ilgi duydukları özel alanlarda öğretim üyeleriyle araştırma projelerinde çalışmalarına imkân sunmaktadır. Bunlara ek olarak, araştırma çıktılarının ticarileştirilebilmesi için lisans/lisans üstü öğrencilere ve araştırmacılara fikri haklar, patentleme, lisanslama ve şirket kurma gibi konularda bilgi ve maddi destek sağlanmakta ve insanlığa yararlı bireyler olmaları konusunda farkındalıkları artırılmaktadır.

Bir araştırma üniversitesi olan Koç Üniversitesi, fakülteleri, merkezleri, enstitüleri ve araştırma merkezleri aracılığı ile, belirlemiş olduğu öncelikli alanlarda araştırma faaliyetleri yürütmektedir. Araştırma faaliyetlerinin yürütülmesi için araştırmacı öğretim üyesi (Fakülteler), Yüksek Lisans ve Doktora Öğrencileri (Enstitüler) ve Araştırma Merkezleri birlikte uyum içerisinde çalışmaktadır (<https://vprd.ku.edu.tr/>). Araştırma faaliyetlerinin yürütüldüğü merkezler Şekil 29’da gösterilmiştir.

Şekil 26. Koç Üniversitesi Araştırma Merkezleri (www.ku.edu.tr)

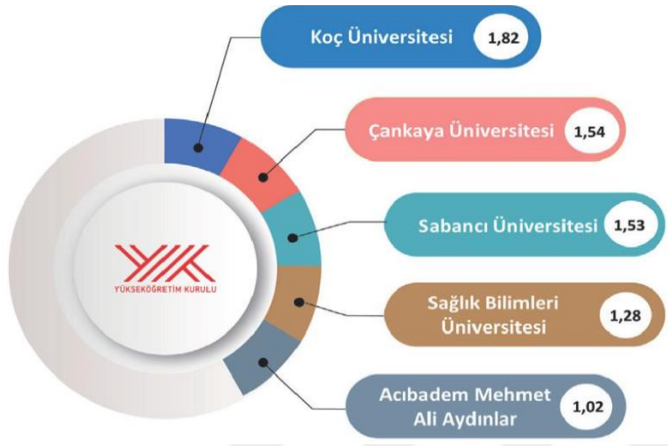


Araştırma Merkezleri Üniversitenin öncelikli alanlarını gösterir, bu alanlardaki gelişmeleri takip eder, yaptıkları araştırmalar ile Ulusal ve Uluslararası düzeyden bilime, teknolojiye ve insanlığa katkıda bulunurlar. Bu merkezler, “Araştırma ve Geliştirmeden Sorumlu Rektör Yardımcılığı Ofisi” ile yakın çalışmaktadır ve her yıl yapılan toplantılarla hedefler güncellenmekte ve araştırma çıktıları izlenerek değerlendirilmektedir. Ayrıca Üniversitedeki araştırma faaliyetlerinin hızla artmasından dolayı tüm araştırma altyapılarını birleştirecek “Merkezi Araştırma Altyapı Direktörlüğü” kurulmuştur. Bu sayede disiplinlerarası çalışmaların daha iyi bir organizasyonla yürütülmesi mümkün olmuştur.

YÖK’ün yükseköğretimde öncelikli hedefler ve alanlar çerçevesinde; nitelikli bilgi üretilmesini sağlamak, doktora yapmış araştırmacıların sayısını artırmak, disiplinlerarası çalışmaları teşvik etmek amacıyla başlattığı “Araştırma Odaklı Misyon Farklılaşması Programı”na vakıf üniversiteleri de çağırılmıştır. Koç Üniversitesi programa kabul edilen 3 vakıf üniversitesinden biri olmuştur. Üniversitenin araştırma misyonundaki başarısında, ulusal ve uluslararası düzeyde kamu ve özel kuruluşlar (üniversiteler, Avrupa Komisyonu, TÜBİTAK, kamu kurumları, araştırma ve geliştirme kurumları, özel sektör kuruluşları) ile çeşitli araştırma projelerinde iş birliği içinde çalışmasının etkisi büyüktür. Bu başarılarla öğretim üyelerinin aldığı 76 Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) Ödülü, 67 Bilim Akademisi Genç Bilim İnsanları Ödülü (BAGEP) ve 42 TÜBİTAK Teşvik Ödülü de eklenmiştir. Ayrıca yükseköğretim derecelendirme kuruluşu QS tarafından her yıl yayımlanan dünya çapındaki en iyi üniversiteler sıralamasında ilk 500’e girmiştir.

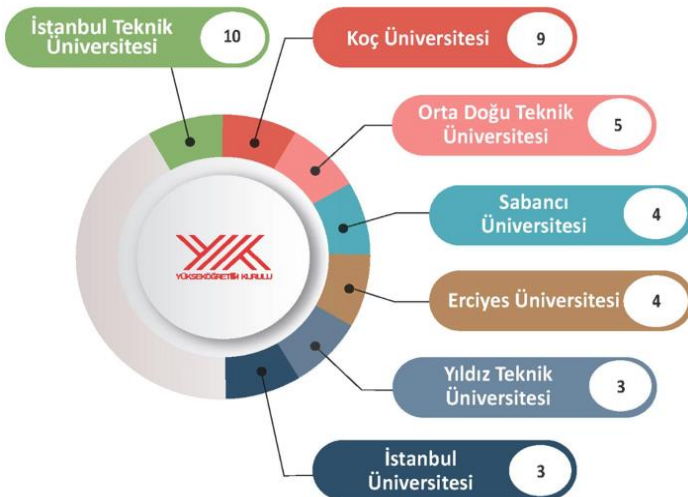
Koç Üniversitesi akademisyenlerinin çoğu ABD, Avrupa ve Türkiye’de bulunan öncü üniversitelerde görev almıştır. Koç Üniversitesi uluslararası hakemli dergilerde öğretim üyesi başına düşen makale sayısında Türkiye’deki üniversiteler sıralamasında en üst sıralarda yer almaktadır. Bu durum araştırmaya verilen önemin, öğretim üyelerinin ve araştırma programlarının başarısının iyi bir göstergesidir. Uluslararası hakemli dergilerde öğretim üyesi başına düşen makale sayısı Şekil 30’da gösterilmiştir.

Şekil 27. Uluslararası Hakemli Dergilerde Öğretim Üyesi Başına Düşen Makale Sayısı (YÖK, 2022)



2017 yılı itibarıyla 15 öğretim üyesi TÜBİTAK Bilim Ödülü, 1 öğretim üyesi TÜBİTAK Özel Ödülü, 35 öğretim üyesi TÜBİTAK Teşvik Ödülü, 3 öğretim üyesi TÜBİTAK TWAS Teşvik, 3 öğretim üyesi TÜBA Teşvik Ödülü, 66 öğretim üyesi TÜBA GEBİP Ödülü, 59 öğretim üyesi BAGEP Ödülü almıştır. Koç Üniversitesi, öğretim elamanın aldığı ödül sayısı bakımından yapılan incelemede ikinci sırada bulunmaktadır (Üniversite izleme ve değerlendirme raporu, 2022).

Şekil 28. Ödül Alan Öğretim Elamanı Sayısının En Fazla Olduğu Üniversiteler (YÖK, 2022)



İç ve Dış Kaynaklar. Koç Üniversitesinde iç kaynaklar fakülte, enstitü ve araştırma merkezleriyle her yıl yapılan bütçe görüşmeleri sırasında gözden geçirilir. Bütçe görüşmelerinde iç kaynaklar araştırma faaliyetlerine belirlenen kriterlere göre dağıtılır. Adil bir dağıtım için araştırmaların; Üniversitenin belirlediği öncelikli alanlarla uyumu, disiplinlerarası olması, araştırmaların kurumlar arası veya uluslararası ortaklıklarla yürütülmesi, çıktı/performans gibi değişkenler dikkate alınmaktadır.

Koç Üniversitesinin araştırma kaynakları yıllar içinde bütçesel ve sayı anlamında artmıştır. TÜBİTAK'tan alınan fonlar ilk sırada yer alırken, ikinci sırada Avrupa Komisyonu'ndan ve sanayiden alınan destekler bulunmaktadır. Üniversitede araştırma destek biriminin kurulduğu 2009'dan bu yana dış kaynaklı proje fonlarında önemli bir artış görülmüştür. Örneğin 2021 yılında dış kaynaklı desteklenen proje adedi 114 olarak gerçekleşmiştir. 2021 yılında başlayan araştırma projelerinin toplam kabul edilmiş bütçesi 190 milyon TL olmuştur. Bunun %36'sı TÜBİTAK başta olmak üzere ulusal kaynaklardan, %53'ü Avrupa Birliği programlarından, %3'ü özel sektör destekli projelerden, %7'si diğer ulusal ve uluslararası kuruluşlardan alınmıştır.

Toplumsal Katkı Misyonu. Üniversitelerin eğitim ve araştırma görevlerinin yanı sıra ister üniversite-sanayi iş birliği merkezli inovasyonu temele alan üçüncü nesil üniversite, isterse bölgesel kalkınmayı önceleyen dördüncü nesil üniversite olsun, yeni nesil üniversitelerin topluma katkı misyonları çerçevesinde şekilleneceği ön görülmektedir. Evrensel öngörü temelinde yeni nesil üniversitelerin eğitim, araştırma ve toplumsal katkı misyonunu harmanlanması beklenmektedir. Koç Üniversitesi de yürüttüğü çeşitli programlar ve merkezlerindeki araştırma ve eğitim faaliyetleriyle yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleriyle özellikle “toplumsal etki yaratma” misyonuna yönelik çalışmalarını sürdürmektedir. Üniversite, verdiği eğitim ve araştırma altyapısıyla, girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetleriyle, sosyal sorumluluk projeleriyle, teknoloji transfer merkezlerinde yürütülen eğitimlerle, seminerlerle ve sertifika programlarıyla topluma katkı sağlamaktadır. Koç Üniversitesi Vehbi Koç Vakfı'ndan aldığı desteği topluma sunmaktadır. Öğrencilerin tam burs eşleniği olarak %43'üne burs verilmesi ve Anadolu Bursiyerleri programı yurdun her köşesinden başarılı öğrencilerin Koç Üniversitesinde eğitim görmesine imkan tanımaktadır.

Anadolu Bursiyerleri Programı. Erişimde fırsat eşitliğini yaygınlaştırmak amacıyla Koç Üniversitesinin 2011 yılında hayata geçirdiği Anadolu Bursiyerleri Programı, diğer yükseköğretim kurumlarına da örnek olan bir uygulama hâline gelmiştir. Ülkemizde ve dünyada ödüller alan bu programla dezavantajlı bölgelerde, kısıtlı eğitim imkanlarıyla

üniversiteye hazırlanarak, yerleştirme sınavında en üst yüzde birlik dilim içinde olduğu hâlde Koç Üniversitesinde burslu eğitim görme hakkı elde edemeyen bursiyer adaylarına ikinci bir fırsat sunmaktadır.

Sosyal Sorumluluk Projeleri. Koç üniversitesi YÖK tarafından açıklanan Üniversite İzleme ve Değerlendirme Raporuna (2022) göre öğrenciye en fazla yatırım yapan üniversite sıralamasında birinci sırada yer almaktadır. Öğrenci başına yapılan cari harcama miktarı Şekil 32’de gösterilmektedir.

Şekil 29. Öğrenci Başına Yapılan Cari Harcama Miktarı (YÖK, 2022)



Koç Üniversitesinin toplumsal katkı misyonu için kurduğu “Öğrenci Etkinlikleri ve Gönüllü Projeler Ofisi” üniversite öğrencilerinin sosyal ve iletişim becerilerini geliştirmek, iş hayatına hazırlanmalarına yardımcı olmak, yaşam boyu öğrenmeyi destekleyici etkinlikler düzenlemek gibi hedefleri gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun yanında öğrenci kulüplerinin iç ve dış paydaşlarla ilişki kurabilmesi için onlara rehberlik etmek, öğrencilerin kurum içi prosedüre adaptasyonunu sağlamak, ders dışı sosyal, kültürel, sportif ve gönüllü faaliyetleri koordine etmek ve geliştirmekten de sorumludur.

Kurum kültürüne adapte olunması için öğrenciye ciddi yatırımlar yapan Koç Üniversitesi öğrenciler açısından incelendiğinde; *bireysel eğitim sistemi* ile kariyerine birinci sınıftan yön verebilme, Üniversitenin uluslararası bağlantıları ile dünyanın en iyi üniversitelerine gidip bir dönem ya da bir yıl yurt dışında okuyabilme, mezun olduğu yıl, lisans bursuyla tezsiz yüksek lisans programlarına devam edebilme, çift ana dal programıyla istediği iki bölümü aynı anda okuyarak iki alanda uzmanlaşabilme, ilgi alanı doğrultusunda hukuk, fen, sosyal ve iktisat gibi alandarda yan dal yaparak sertifika alabilme gibi imkanlar sunmaktadır.

Öğrenciyi merkeze alan, onun ilgi ve ihtiyaçları paralelinde düzenlemeler yapan bir eğitim anlayışıyla Koç Üniversitesi 2021 yılında kurum genelini kapsayacak bir kurumsal

akreditasyon sürecine dâhil olmuştur. Süreç sonunda, kalite güvence süreçlerini yeniden yapılandıran Üniversite 2021 yılında YÖKAK tarafından 5 yıllık tam akreditasyona hak kazanmıştır. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin, Hemşirelik Fakültesinin uluslararası akreditasyonu Mühendislik Fakültesinin, Tıp Fakültesinin ve Psikoloji programının ulusal akreditasyon süreçleri tamamlanmıştır. Bunların dışında kalan diğer programlar da Koç Üniversitesi Program Değerlendirme Süreci'ni tamamlamıştır. Bu çalışmalarla Üniversitenin kalite çalışmaları konusundaki bilgi ve yetkinliği artmıştır (<https://vprd.ku.edu.tr/>).

Sonuç olarak dünyada ve Türkiye’de yeni nesil olarak kabul edilen, en iyi üniversite sıralamalarında en önde olan tüm bu Üniversitelerin kendi iç dinamiklerine dayalı hedefleri olsa da, çeşitli küresel düzeydeki söylemler, toplumsal, siyasal, ekonomik olaylar veya pandemi gibi sağlıkta meydana gelen değişimler tüm ülkeleri etkisi altına almış ve üniversite faaliyetlerine yön vermiştir. Bu nedenle ulusal ya da uluslararası yükseköğretim politikaları, eylem planları küresel gelişmelere bağlantılı seyretmektedir. Küresel düzeyde yükseköğretimi ve genel olarak eğitimi şekillendiren eğilimlerden ilki küreselleşme dinamikleridir. Küreselleşmeyle birlikte dünya nüfusu eşit bir dağılım göstermeden hızla büyümeye devam etmektedir. OECD ülkelerinde nüfus artışı daha kontrollü bir biçimde artmakta ve dünya nüfusunun yapısı yeniden şekillenmektedir. Bu süreçte özellikle yoksul ülkelerden OECD ülkelerine ciddi anlamda bir göçün olduğu görülmektedir. Göç eden kimselerin çoğunun vasıfsız ya da düşük eğitilmiş olduğu, öğrencilerin okullardaki sayıyı ve profili doğrudan etkilediği, artan şehirleşme hızı sonucunda öğrencilere ihtiyaç duyduğu eğitim ortamının sağlanamaması, çeşitli kültürlerden gelen kimselerin farklılıkları gibi konuların eğitimde fırsat eşitsizliği doğurabileceği gibi sorunlarla karşılaşmaktadır (Kavak, 2011). Nüfus üzerinde meydana gelen değişimlere bağlı olarak yaşlı nüfus artarken, iş gücü belli yaşlarda toplanmaya başlamıştır. İnsan ömrünün uzaması, insan gücünden verim alabilme yaşının artması hem ömür boyu öğrenmeyi gündeme getirmiş hem de sağlık üzerine yatırımları arttırmıştır. Yaşlı kimselerin öğrenme faaliyetlerinin finanse edilmesi, kişi başına düşen eğitim masraflarının artması, hayatın içinde aktif rol almalarının sağlanması, onları üretime katmaya devam etmek amacıyla eğitimlerin düzenlenmesi gibi sorunlar dünya gündemindedir (Kavak, 2011).

Küreselleşmeyle birlikte yatırımlar, hammadde ve işgücü için küresel piyasalar oluşmakta ve ulusal ekonomiler giderek birbirine bağlanmaktadır. Piyasaların birbirine bağlanması uluslararası rekabeti artırarak küresel ekonomiyi ön plana çıkarmaktadır. Bu durum nitelikli iş gücüne değer katmakta ve istihdam ağı giderek genişlemektedir. Bu istihdam ağı en yetenekli, becerikli, en iyi ve yüksek eğitilmiş işgücünü gerektirdiği için “bilgi ekonomisi” oluşturmaktadır. Bilgi alınıp satılan bir meta hâline gelmesi, eğitim öğretim faaliyetlerinin

yeniden gözden geçirilmesini sağlamıştır. Ayrıca bilgi anlayışının değişmesiyle birlikte dijital bilgi teknolojilerinin önemi artmış, evde ve okulda ağlara erişim evrenselleşmeye başlamıştır. Bu erişim sayesinde çok miktarda bilgiye çok hızlı erişim imkanı doğmuş öğrenciler için dijital okuryazarlık eğitimi zorunlu hâle gelmiştir. Pandemi süreciyle de hız kazanan “her yerden ve her zaman bilgiye erişimi” mümkün kılmak ve değişime ayak uydurabilmek için yükseköğretim kurumlarında hızlı bir dönüşüm başlamıştır. Bu tür gelişmeler ve yükseköğretimde küresel ekonominin önemini giderek artırması, bilgi ekonomisinin yoğun taleplerinin yükseköğretim sistemlerinde yer bulup bulamayacağı, yükseköğretim kurumlarının bu taleplere ne ölçüde odaklanacağı gibi sorunları gündeme getirmiştir (Kavak, 2011).

Yükseköğretim sistemlerindeki reformlar hem küresel boyutta dünya ülkelerini bilgi toplumuna geçirecek bir yol hem de gelişmekte olan ülkeler için bir kalkınma reçetesi olarak sunulmaktadır. Ülkemizde de yaygın olarak rastlanan bu yaklaşımda bazı çelişkiler bulunmaktadır. Bunlardan ilki, gelişmiş ülkelerin sanayileşme süreci yaşadktan sonra bilgi toplumu sürecine geçmiş olmalarıdır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler ise sanayileşme sürecini tamamlayamadan, 1980’li yılların başlarında dışa bağımlı serbest piyasa ağırlıklı politikalar doğrultusunda dünya ekonomisiyle bütünleşme sürecine girmişlerdir. Bunun sonucu olarak bilgi toplumu hedefleri ne kadar ilgi çekici görünse de ülkede sanayi ve yükseköğretim kurumları arasında paydaş ilişkiler kurulmadan hedeflere ulaşmak zor olacaktır. Çünkü ihtiyaç duyulan işgücü için yeteri kadar mezun verildiği hâlde istihdam yaratılmazsa üniversite mezunları arasında işsizlik daha da artacak, yüksek eğitilmiş kişiler eğitim aldıkları alanlar dışında çalışmak zorunda kalacaktır. Belki de sanayileşmiş ülkelere doğru göç edilmesi gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabilir (Şenses, 2007). Bu nedenle yükseköğretim reformları her ülkenin kendi dinamikleri göz önünde bulundurularak planlanmalı ve yürütülmelidir.

Bilgi toplumu sürecinde başarılı olan ülkelerin ortak özellikleri uzun süren sanayileşme sürecine yönelik birikimlerinin bulunması, sanayileşme doğrultusunda yeni sektörlerin ortaya çıkması, son olarak sanayi sektörü ve eğitim başta olmak üzere diğer tüm sektörlerle karşılıklı etkileşimi ve iletişimi devam ettirmesidir. Öte yandan, devletin ekonomideki rolünü küçültme amacıyla olan Türkiye gibi ülkelere, yükseköğretim kurumlarına yeterli bütçe ayrılması, devletin yeni sektörleri desteklemesi ve özendirilmesi konusunda yönlendirici bir rolü yoktur. Bu nedenle bilgi toplumuna geçiş sürecinin yükü büyük ölçüde yükseköğretim kurumlarına yüklenmiştir.

Türkiye’de bir diğer sorun yükseköğretim ve sanayi iş birliğinin diğer ülkelere nazaran çok yeni olmasıdır. Bu iş birliği hem yeni stratejiler belirlenmesi hem de yüksek ücretli istihdam olanaklarının yaratılması açısından önemlidir. Bu şekilde başta mesleki ve teknik

eğitim olmak üzere yükseköğretimin niteliği artacaktır. Diğer ülkelerde sanayi sektörünün hizmet içi eğitim yoluyla ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü karşıladığı, görece pahalı ve daha uzun süren bir eğitim olan mesleki eğitimin finansmanına bu alanda mezuniyet sonrasında istihdam garantisi de veren özel eğitim kurumları kurduğu görülmektedir. Bu sayede özel sektörle eğitim kurumları iş birliği içinde çalışacak ve gerektiğinde eğitim programlarının içerik ve niteliğine yönelik öneriler geliştirerek programa katkıda bulunabilecektir. Aynı şekilde, ulusal yenilik sistemlerinin geliştirilebilmesi için gereken teknolojik atılım kurulan Ar-Ge firmalarının araştırma yapmak amacıyla yaptığı harcamalara bağlıdır. Ülkemizde böyle bir atılımın kendiliğinden değil, ancak bir sanayileşme süreci ve yapısal değişimle etkili olabileceği göz ardı edilmemelidir (Şenses, 2007).

Türkiye’de reform sürecinde yükseköğretimin bir makrosistem olduğu unutulmamalı ve bu sistemin içinde ülkenin eğitim sisteminin stratejik hedefleri, sahip olduğu vizyon ve kaynakları birlikte değerlendirilmelidir. Yükseköğretim sorunları genel olarak kaynak yetersizliğine bağlansa da en önemli sorunlardan birinin parçaları arasında ahenk olan, uyum içinde çalışan ve iyi tasarlanmış olan bir sisteme sahip olmayışıdır. Sistemin uyum içinde çalışabilmesi tüm genel ve alt unsurlar için daimi performans ölçme ve değerlendirme mekanizmaları tasarlanmalı, teşvik, yükselme ve atama sistemi açık bir biçimde belirlenmeli; liyakatın, başarının ve fırsat eşitliğinin bir değer ve prensip olarak sistemin özünde bulunması gerekmektedir. Ayrıca beşeri değerlerin kamu kaynakları dışında üniversite sistemi içerisinde üretilmesi, öğrenci ve akademisyen kalitesinin artırılması, adaletli bir idari sisteme sahip olunması da üniversite eğitim hizmetinin üretilmesinde önemli yer tutmaktadır (Aslan & Aslan, 2018).

Ülkemiz son dönemlerde ciddi oranda göç almış ve bu nüfus artışı dolayısıyla eğitimde arz-talep dengesizliği oluşmuştur. Okullarda öğrenci başına devletin yaptığı harcama artmış, nitelikli insan gücü azalmış, vasıfsız kimselerin daha ucuza çalışması vasıflı kimselerin işsiz kalmasına sebep olmuş, gençler ve aileler bu durumdan olumsuz etkilenmiştir. Bu bağlamda Türkiye’de yükseköğretimde karşılaşılan diğer önemli sorun “eğitim ve iş gücü” konusunda iyi bir planlamanın bulunmamasıdır. Üniversitelerden mezun olan gençlerin büyük bir kısmının başarı, ilgi ve yetenekleriyle uyumlu olmayan işlerde istihdam edilmeleri ciddi sistemsel sorunlara işaret etmektedir. Bilimsel, ekonomik, sosyal ve kültürel her türlü kalkınma ancak uzmanlaşmayla mümkündür. Becerisi doğrultusunda işlerde çalışmayan kimselerin çalıştıkları işte verimli olabilmesi uzun vadede motivasyonunu koruyabilmesi mümkün değildir. Ayrıca düşük ücretler dolayısıyla ikinci iş arayışına gidilmesi de önemli sorunlardandır (Aslan & Aslan, 2018).

Türkiye’de yükseköğretimdeki diğer bir sorunlar, üniversitelerin Ar-Ge çıktılarını ticarileştirememesi, sürdürülebilir bir finansman yapısına sahip olmaması, kaynaklarını çeşitlendirememesi, kamudan ayrılan bütçenin tüm araştırmaları finanse edememesi, üniversitelerin yerel yönetim ve paydaşlarla işbirliğinin yetersiz olması, patent üretiminde Türkiye’nin gerekli noktada olmaması, patent başvurularının önemli bir bölümünün sadece birkaç şehirde toplanması ve büyük bir çoğunluğun yabancı uyruklu başvurular olması, sponsorluk, hibe ve bağışların düşük düzeyde olması, uluslararası kaynaklı hibelerin az olması şeklinde sıralanabilir (Aslan & Aslan, 2018). Türkiye’deki üniversitelerin AB gibi uluslararası kaynaklı fonlardan yeterince yararlanamama, bu kuruluşlardan çok az proje ve hibe desteği almasının nedeni akademisyenlerin yabancı dil kullanma ve proje yazma konusunda eksik oluşlarından ve tecrübesizliklerinden kaynaklanmaktadır (Gür vd., 2017).

Türkiye’de yükseköğretim sisteminin “şirket” gibi çalışmasını ve “modern işletmecilik teknikleri” ile yönetilmesini isteyen çevrelerde *yeni nesil üniversite* anlayışının ana eğilimi girişimciliktir (Timur, 2000). Bu nedenle ülkede yükseköğretim reformu girişimci üniversite anlayışı yönünde hızla artmıştır ve yükseköğretim kurumları girişimcilik işlevlerini yerine getirmek için küçümsenemeyecek bir çaba içine girmiştir. Ancak, yükseköğretim sisteminin toplumun diğer sistemleriyle yakın ilişki içinde olması, üniversitelerin bu çabalarını diğer sistemlerin yeterlilikleri ile sınırlandırmaktadır (Baskan, 2001). Yeni nesil üniversite olarak sadece girişimcilik faaliyetlerini kriter olarak görmek yükseköğretimde reformun eksik yorumlanacağı anlamına gelmektedir. Tek başına üretimsel faaliyetler istenilen toplumsal sıçramayı gerçekleştiremez. Üretimin mutlaka topluma katkı sağlaması ve sosyal bir gelişim yaratması beklenmektedir. Bu nedenle ülkemizde reform süreci ve yeni nesil üniversite anlayışı kapsamlı bir biçimde ele alınmalıdır.

Yükseköğretim sistemindeki bir diğer sorun alanı ise “uluslararasılaşma” eğilimindeki sığılıktır. Çetinsaya (2014) tarafından hazırlanan “Yükseköğretim İçin Yol Haritası” adlı raporda ülkemizin yükseköğretim stratejisinde bulunan üç ana hedeften birinin “uluslararasılaşma” olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte uygulama bakımından ülkenin “uluslararasılaşma” açısından yeterli çıktılarının bulunmadığı söylenebilir (Aslan & Aslan, 2018). Sonuç olarak yüksek kalibredeki bir eğitim sistemi için farklı düşünen ve farklı yeteneklere sahip akademisyen ve öğrencilerin bir araya geldiği üniversiteler gereklidir. Özellikle yabancı öğrenciler bakımından dünya liderleri olan ABD, Çin ve G. Kore gibi ülkelerde lisansüstü eğitim için gelen yabancı öğrencilerin bilgi ekonomisi dinamiklerinde önemli roller üstlendiği bilinmektedir. Ülkemiz de ise, etkili bir uluslararası öğrenci stratejisinin olduğunu söylemek güçtür (Özoğlu vd., 2012).

Türkiye’deki yükseköğretim sistemi sayısız sorunla karşı karşıyadır. Sistemin en büyük açmazları yükseköğretim sisteminde gerekli yapılandırılmalar gerçekleşmeden yeni üniversitelerin kurulmasıdır. Özellikle vakıf üniversitelerinin apartman üniversitesine dönüştüğü günümüzde sürekli yeni üniversitelerin açılması ve yeni üniversitelerin açılma gerekçelerinin akademik sebepler olmaması sistemi iyice kilitlemektedir. Yeterli fiziksel ve akademik altyapı oluşturulmadan kurulan yeni üniversitelerin verdiği eğitimin niteliği, mezun olanların akademik donanımları, işgücü piyasasındaki konum ve performanslarıyla ilgili kaygılar bulunmaktadır. Üniversitelerdeki bu büyüme planlı ve düzenli bir gelişme olmadığı için bu kurumların işletilmesi sırasında mevcut yönetim kültürü hem de üniversitelerin kendi yapılarından kaynaklanan sorunlar ortaya çıkmıştır (Çetinsaya, 2014). Üniversite sayısındaki artış piyasa ekonomisi açısından değerlendirildiğinde işverenlerin üniversite mezunu işsiz sayısının fazla olması nedeniyle, iş başvurusunda bulunan kişilerde bulunması gereken eğitim düzeyi beklentisinin yükseltmesi nitelikli işgücünün niteliksiz işlere kayması, yüksek eğitilmiş ve nitelikli kimselerin alan dışı işlerde çalışmaları veya bu kişilerin sanayileşmiş ülkelere göç etmeleri gibi sorunlarla karşılaşmaktadır (Şenses, 2007). Bu nedenle reform sürecinde ülkenin hem bölgesel hem de ulusal dinamiklerine uygun özel kalkınma programları hazırlanmalıdır (Yeldan vd., 2012).

Türkiye’deki yükseköğretim sistemindeki diğer bazı sorunlar işgücü piyasalarıyla ilişkisinin az olması ve yükseköğretim kurumlarının bu bağlamda ağırlıkla bilgi toplumunun ihtiyaç duyduğu insan gücünü yetiştirmekle kendisini sınırlandırılmış olmasıdır. Bunun en önemli kanıtı yükseköğretim kurumlarına alınacak öğrenci kontenjanlarının işgücü piyasası göz önünde bulundurulmadan durağan bir biçimde her yıl aynı olmasıdır. Oysa, yükseköğretim kurumu dışı açık bir yapıdaysa, özellikle küresel ekonomilerde işgücü piyasalarının gereksinimleri doğrultusunda yeni bölümler açmalı, mevcut programları yenilemeli ya da kapatmalıdır. Yükseköğretim kurumlarının işgücü piyasasıyla yeteri kadar ilişkilendirilmediğinin diğer bir göstergesi de işsizlik oranının en çok üniversite mezunları arasında olmasıdır. Ayrıca işgücü piyasaları açısından uzun dönemde önemli sonuçlar doğurmasına rağmen göz ardı edilen bir konu, meslekten alınan verimin ve mesleki doyumun yüksek olabilmesi kişinin dilediği programa yerleşmiş olmasıdır. Fakat ülkemizde, giriş sınavı sonucunda üniversiteye girme şansı elde edebilenlerin sadece dörtte birinin ilk üç tercihi içinde yer alan bir programa girebildiği görülmektedir (Şenses, 2007). Fakat reform hareketleri sadece ülkedeki ekonomik sorunlar çerçevesinde ele alınmamalıdır. Yükseköğretimde ciddi bir nitelik sorunu da bulunmaktadır. Özellikle dünyada uygulanan yükseköğretim reformları sadece finansman konularına bağlandığında yeniden yapılanma dinamiklerinin iyi anlaşılmadığı görülmüştür. Bu nedenle yükseköğretim reformunu daha iyi sürdürebilmek, hem yerel hem

ulusal tüm faktörlerin ele alınmasıyla mümkündür (Aypay, 2003). Sonuç olarak bu gelişmeler Türkiye’de hızlı bir yükseköğretim dönüşümünü zorunlu kılmıştır. Özellikle YÖK’ün yetkisini üniversitelere devretmesiyle birlikte hızlanan bu reform sürecine köklü üniversiteler de dâhil olmuştur. Bunlardan biri Atatürk Üniversitesidir.

Atatürk Üniversitesi bilginin değere dönüştürülmesi ve araştırma performansının geliştirilmesi amacıyla “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi”ni (2 Şubat 2018) yürütmeye başlamıştır ve böylece yükseköğretimde hızlanan reform sürecine dâhil olmuştur. Proje kapsamında ortak akıl süreçleri işletilerek “eğitim, araştırma ve topluma katkı” misyon alanlarını harmanlanmış ve bütünsel bir Meta-Sistem tasarlanmıştır. Tasarımla birlikte kısa, orta ve uzun vadedeki eylem planları uygulamaya alınmıştır. Üniversitenin *çarpan etkisi* yaratmak amacıyla tasarladığı Bütünsel Meta Sistem Yaklaşımı, hem bilginin değere dönüştürülmesi hem de araştırma performansının geliştirilmesinde karşılaşılan uyumsuzlukları ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır.

Atatürk Üniversitesi gibi Abdullah Gül Üniversitesi (AGÜ) de “Yenilikçi Üniversite Tasarımı: AGÜ Modeli” ile dönüşüm sürecine girmiştir. Bu değişim ortamında AGÜ’nün ortaya koyduğu Yeni Nesil Üniversite Modeli, eğitim ve araştırma fonksiyonlarının toplumsal katkı üzerinden yeniden tasarımını içermektedir. Gerçekleştirilen tasarım Atatürk Üniversitesi gibi, toplumsal katkıyı odağına alan ve bunu eğitim ve araştırmayla birleştiren bir üniversite modelini ortaya koymaktadır. Bu tasarım da topluma katkı odaklı üniversite, gerçek hayat temelli yeni eğitim ve araştırma paradigması, harmanlanmış üniversite fonksiyonlarını (eğitim, araştırma ve topluma katkı) temele almıştır. Değişime öncü olan bu üniversitelerden sonra Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Bayburt Üniversitesi, Bingöl Üniversitesi, Iğdır Üniversitesi, Siirt Üniversitesi, Şırnak Üniversitesi, Muş Alparslan Üniversitesi ve Munzur Üniversitesi gibi üniversiteler dijitalleşme bakımından reform süreci içerisine girmiştir. Vakıf üniversitelerini incelediğimizde Sabancı, Özyeğin, İbn Haldun, İstanbul Ayvansaray, Altınbaş, Türk Hava Kurumu, Yaşar Üniversiteleri de yükseköğretim reformu paralelinde yeni nesil üniversite olma hedefiyle kurulan/dönüşen üniversitelerdir.

Dünyada ve ülkemizde yükseköğretimde reform süreci hızla yayılırken bu dönüşüme ait çalışmalar da artmakta ve güncellenmektedir. Yükseköğretimde reform süreci, yeni nesil üniversite, üniversitenin geleceği vb. konular üzerine yapılan çalışmalar “*ilgili araştırmalar*” bölümünde sıralanmıştır.

İlgili Araştırmalar

Dünyada üniversite reform süreçlerini ele alan çalışmalar incelendiğinde; Blackledge (2021) makalede, *Birleşik Krallık* hükümetlerinin 2019’da tüm dünyada eğitim sistemlerinin gözden geçirilmesini sağlaması bakımından dönüm noktası olarak kabul edilen pandemiyle gündeme gelen “eğitimin dönüşümünü” ele almaktadır. Geçmişten günümüze yükseköğretim gelişimini belirli tarihsel olaylar arasındaki paralellikler doğrultusunda araştıran makalede yükseköğretim reformunun gerekliliğine değinilmektedir. Bu bağlamda, araştırmacı, eğitim maliyetinin artmasına rağmen işverenlerin, mezunların işyeri için giderek daha fazla hazırlıksız ve yetersiz olduğunu, bundan dolayı Birleşik Krallık yükseköğretim hizmetinde büyük değişikliklere ihtiyaç olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, mezunların tecrübeli bir biçimde iş hayatına girebilmeleri için, “öğrendikçe kazan” “çıraklık eğitimi” ve “işyeri temelli öğrenmeye” odaklanan bir yükseköğretim modelini ele almaktadır. Bu modele göre, Birleşik Krallık hükümetinin, öğrencilerin üniversite akademisyenleri tarafından değil, endüstriden uzmanlar tarafından sözleşmeli olarak eğitildiği yeni 'Teknoloji Kolejlerinin' finanse edilmesi gerekmektedir. Blackledge (2021) teknoloji kolejlerinin geliştirilmesinden önce, eğitimin amacının ne olduğunun üzerinde durulması gerektiğini, eğitimin dayandığı paradigmanın açıklanması gerektiğini ifade etmektedir. Eğitimin nihai hedefinin ne olduğunu soran araştırmacı eğitimin amacının “yaşam boyu öğrenme” olduğunu ve yükseköğretimin her yaşta ve her zaman öğrenmek isteyen herkes için devam eden eğitim arayışına uyumlu şekilde revize edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bunun yanı sıra Blackledge’e (2021) göre, reform sürecinde toplumsal yapı sürekli olarak göz önünde bulundurulmalıdır ve bu yapılırken toplumsal eşitlik çizgisinde kalınmalı ve “yargılamadan” uzak durulmalıdır. Yükseköğretim anlayışı önce toplumsal ayrımcılığın önüne geçmelidir. Toplumların başarı gösterebilmesinin “çok kültürlülük ve çoklu teolojik hoşgörü” sayesinde mümkün olduğunu belirten araştırmacıya göre ulusların imparatorluğu değil zihinlerin imparatorluğu vardır.

“*Japon Yükseköğretim Reformunu*” ele alan Yamada (2017), küreselleşmeyle birlikte hız kazanan toplumsal değişim ve endüstrinin ihtiyaçlarına yükseköğretiminin zamanında yanıt verebilmesi için dönüşüme girmesi gerekliliğinin altını çizmiştir. Japonya’nın sınırlı olan doğal kaynaklar karşısında yaşlanan bir nüfusla karşı karşıya olması, rekabetçi kalabilmesi için işgücü kalitesini, üretkenliğini iyileştirmesi ve yeniliği artırması gerekmektedir. 2015 yılında nüfusun yüzde 26,7’sinin 65 yaş ve üzerinde olduğu rekor bir yüksekliğe ulaşmıştır. Bu nedenle, Japon hükümeti, eğitim politikasını “bilim ve teknoloji” odaklı inovasyonu, azalan işgücünü telafi edecek, üretkenliği artıracak bir anahtar olarak görmektedir. Bu yön Japonya için yeni değildir,

çünkü teknolojik yenilik, İkinci Dünya Savaşı'nda Japonya'yı 1960'ların en büyük ikinci ekonomisi hâline getirmiştir.

Yükseköğretim reformu doğrultusunda küresel yetkinliklerin artırılması, uluslararası iş birliği yapma ve liderlik etme gibi becerileri öğrenciye kazandırmayı amaçlayan **Japon üniversite** programları, geleneksel Konfüçyüs eğitim modeliyle, aktif öğrenmeyi temele alan Batı tarzı bir öğretim modelini birleştirmiştir. Özellikle öğrenci merkezli uygulamalardan “tartışma, münazara, iş birliğine dayalı öğretim modeli ve probleme dayalı öğretim modelinin” kullanımını teşvik etmek amacıyla daha çok Batı tarzı kurs açılmıştır. Japon yükseköğretiminde önemli bir yere sahip olan bu kurslar, öğrenci motivasyonunu, öz düzenlenme becerisini ve öğrenci katılımını artırarak öğrenme çıktılarında önemli değişimler sağlamıştır. Ayrıca, yeni eğitim anlayışı doğrultusunda kendi öğrenmelerinin sorumluluğunu alan öğrenci uzaktan öğretim sürecini yönetirken daha az sorunla karşılaşmıştır (Yamada, 2017).

Aki Yamada (2017), **Japon yükseköğretim reformunda** hem aktif öğrenmenin merkeze alınmasını hem de dünya ülkelerinin eğitim sistemine STEM'i etegre etmesini reform sürecinde kilit bir nokta olarak değerlendirmektedir. Reformun amacı toplumun ihtiyaçlarını yansıtan politika ve programı geliştirmek ve insan kaynakları geliştirme hedeflerini toplumun ihtiyaçları doğrultusunda belirlemektir. Bu nedenle, reform sürecinde eğitim kalitesinde meydana gelen değişimin bir ölçüsü, mezun olan kimsenin işyerine aktarılabilir ve Japon toplumunun ihtiyaçlarını karşılayabilecek bilgi ve becerileri geliştirmesidir. Japonya'nın yükseköğretim sisteminde “eğitim ve araştırma” alanında başarılar varken “toplumsal katkı” alanında meydana gelen boşluk Japon eğitim sisteminin dönüşüm sürecini başlatan etmenlerden biri olmuştur. Araştırmacıya göre Japon eğitim çıktılarının çok azı küresel odaklıdır ve günümüz toplumunun güncel ihtiyaçlarıyla uyum içindedir. Son olarak araştırmacıya göre Japon yükseköğretim reformunun başarılı olması, endüstri, akademi ve hükümet arasında uygun bağlantıları kurarak ve bu bağlantıları güçlendirerek ulusal yenilik yaratabilme becerisindedir.

Bernasconi & Celis (2017) araştırmada, **Latin Amerika** hükümetleri tarafından 1990'lardan bu yana başlatılan yükseköğretim reformlarını karşılaştırmalı bir bakış açısıyla ve ilgili uluslararası alan yazın içinde analiz etmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda, yükseköğretim sisteminin yapısını veya organizasyonunu, yönetimini, finansmanını, işlevlerini tamamen veya kısmen dönüştürmek amacıyla ulusal bir hükümet tarafından uygulanan tutarlı bir dizi kamu politikalarını tanımlamış ve reform süreçlerini geliştirmenin tasarımdan uygulamaya kadar her aşamasında önlemler alınarak sürecin iyi bir biçimde yürütülebileceğini ifade etmektedir.

Makalede, Latin Amerika'daki son yıllarda hızlanan yükseköğretim reformlarına ve reforma neden ihtiyaç duyulduğuna değinilmiştir. Son yirmi yılda, bölgede yükseköğretimde

çok fazla politika değişimi görülmüştür. Bu politika değişimleri makelede, Latin Amerika ülkelerindeki çeşitli akademisyenler tarafından incelenmiştir ve tartışılmıştır. Makalede ilk olarak, 1990'lardan bu yana Latin Amerika bölgesindeki yükseköğretimdeki büyük politika değişikliklerinin bir özeti sunulmuştur, daha sonra onları destekleyen teoriler ve yöntemler açıklanmıştır. Ardından reform için itici güçleri, yani politika değişikliğinin kurumlardan, hükümetten nasıl kaynaklandığı ve bunların arasındaki çeşitli dinamiklerin neler olduğu üzerinde durulmuştur (Bernasconi & Celis, 2017).

Ngo ve Meek (2019) tarafından ortaya konan çalışmada *Endonezya'nın yükseköğretim sisteminin mevcut durumu ve yapılan reformlar* incelenmiştir. Bu çalışmanın amacı gündemde olan yükseköğretim reformunun devlet üniversiteleri üzerindeki etkisini (kurumsal özerkliğe ilişkin olarak) ele alarak yükseköğretim kurumları üzerindeki kısıtlamaların neler olduğunu belirlemektir. Reform düzenlemeleri uyarınca, 11 devlet üniversitesi özerk kurumlara dönüştürülmüştür ve mali ve örgütsel özerklik verilmiştir. Mali özerklik, kamu finansman mekanizmasının kaynak olarak özel sektöre geçişi anlamına gelmektedir. Bu geçişle çıktılar, performans, rekabet ve piyasa yöneliminin önemi artmaktadır. Bu uygulama ile Endonezya'da araştırma çıktılarını artırmak ve uluslararasılaşmayı sağlamak ve inovasyon ruhunu yakalamak amaçlanmıştır. Özerkliğin sağladığı bu ruh, üniversiteler için önemli bir itici güç hâline gelerek yönetsel özerkliğe dönüşmüştür ve üniversite iç yönetiminde de devlet kontrolü gevşemeye başlamıştır. Bu sayede özerk olan üniversitelerde, senatolar kurulmuştur ve üyelerin %35'ini atayan Hükûmet de dâhil olmak üzere tüm paydaşları temsil eden “Heyet” artık en çok söz hakkına sahip olarak yetkiyi büyük oranda ele geçirmiştir. Bu yetki ile üniversiteler kendi ihtiyaçlarını ve bunlara yönelik çözüm önerilerini daha hızlı ve etkili bir biçimde belirleme imkanı bulmuştur.

Pakistan'daki yükseköğretim reformunu ele alan çalışmada araştırmacılar (Khan & Jabeen, 2019) devlet üniversitelerinin sosyo-kültürel bağlamda etkileşimlerini ele almışlardır. Nitel araştırma deseninin kullanıldığı çalışmada reform sürecinin yavaş işleminin devlet üniversitelerinin geleneksel, otoriter yapısından ve üniversite kültüründen kaynaklandığı vurgulanmıştır. Reform sürecinde yükseköğretim politikalarının etkin bir şekilde uygulanmamasını; üniversite liderleri ve yöneticileri için güçlü bir hesap verebilirlik mekanizmasının olmaması, performans değerlendirme ve uygunluk kriterlerinin çalışmaların niteliğine göre belirlenmemesi, üniversitenin bölgesel sorunlarına çözüm önerisi geliştirmesi noktasında yönetsel özerkliğe sahip olmaması gibi nedenlere bağlamaktadır

Alduais (2019) çalışmasında, *Suudi Arabistan Krallığı'ndaki yükseköğretim reformunu*, kurumların uluslararası sıralamalar üzerindeki etkisini ölçmeyi ve bir sıralama

modeli önermeyi amaçlamıştır. Yapılan çalışmada özellikle ülkenin sahip olduğu birçok sektördeki olumlu gelişmeler ile karşılaştırıldığında, Krallık'taki eğitim sektöründe yavaş bir ilerleme olduğuna dikkat çekilmektedir. Ancak çalışmada, Kral Abdullah'ın “Eğitim Reformu ve Geliştirme Programının” başlatmasıyla Krallığın yükseköğretimden elde ettiği başarıların bir fark yarattığını ve eğitimde Krallığın Arap ülkeleri arasında en iyisi seçilmesini ve uluslararası yükseköğretim sıralamasında yer almasını sağladığını belirtmektedirler. Yine de bu ilerlemelerin ülkede belirlenen 2030 eğitim vizyonu ile karşılaştırıldığında, beklentiye yeterince karşılanmadığı da vurgulanmaktadır.

“Afrika Yükseköğretim Reform Girişimleri” adı altında ortaya konan çalışmada Avrupa'nın Bologna Sürecinin uluslararası etkileri ele alınmıştır. Çalışma, Afrika bölgesinde yükseköğretim alanında yapılacak reformların bölgesel iş birlikleri ile belirlenmesi, bu süreçte Bologna Sürecinin bir model olarak kullanılmasını önermektedir. Reform sürecinde Afrika Birliği Komisyonu (AUC) 2007'de yükseköğretim dönüşümü konusunda stratejik bir belge geliştirmiştir. Bu belgeye göre yükseköğretim reformları bağlama özgüdür ve Afrika'daki yükseköğretim sistemlerinin dönüşüm politikasını yine Afrika bağlamı dikkate alınarak bölgesel entegrasyonu yapacak şekilde nasıl uygulanabileceği üzerinde durulmalıdır. Esas olarak Avrupa ve Afrika yükseköğretim belgelerinin gözden geçirilmesine dayanan bu araştırma, AUC tarafından uyum sürecinde önerilen reform konularına odaklanmakta ve bunları Bologna Süreciyle karşılaştırmaktadır (Woldegiorgis vd., 2015).

Hırvat yükseköğretim reformunun nedenlerini ve sonuçlarını analiz eden Kurelić ve Rodin'in (2012) amacı yükseköğretim reformunun temel özelliklerini ve yükseköğretim programlarının yapısını, niteliklerini ortaya koymak ve Hırvatistan'da Bologna Sürecinin uygulanmasının yükseköğretim niteliğini ve öğrenci hareketliliğini nasıl etkilediğini ele almaktır. Çalışmada Bologna Sürecinin temel hedeflerinin tam olarak anlaşılamamasından dolayı, yükseköğretim dönüşüm faaliyetleri ile Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi arasındaki uyumsuzluk olduğu, bunun da süreci başarısızlığa götürdüğü vurgulanmaktadır. Yazarlar yükseköğretimi “Avrupa” yoluna geri getirebilecek bir “reform uygulamalarına” yönelik ulusal düzenlemelerin belirlenmesi aşamasında Avrupa Birliği'nin iç pazar kurallarının göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmektedirler.

Japonya yükseköğretim reformunu ele alan Ota (2018) makalesinde küreselleşme eğilimleriyle büyük bir değişime uğrayan yükseköğretim sistemlerinin Japonya'da ki durumu incelenmektedir. Makalede küresel değişimlerle gündeme gelen yükseköğretimin uluslararasılaşmasının ülke üzerindeki etkisi incelenmiş, değişime ayak uydurabilmek amacıyla politika üreticilerin yükseköğretim reformu için öneriler sunduğu, bir dizi “rekabetçi finansman

programıyla” yükseköğretimde uluslararasılaşmayı teşvik ettiği ifade edilmektedir. Ota (2018), Hükümetin yeni politikalarla yükseköğretim reformunu destekleme girişimlerine rağmen, Japon yükseköğretiminin uluslararasılaşması, yüzeysel kaldığını ve yeterince amacına ulaşmadığını belirtmiştir. Araştırmacıya göre uluslararasılaşmanın Japonya’daki karşılığı, üniversiteler arasındaki “yerel” rekabette (içe dönük uluslararasılaşma) hakim olmuş, uluslararası anlamda dikkate değer bir fark yaratamamıştır. Makaleye göre, her ne kadar küreselleşmiş dünya ülkelerindeki girişimler Japonya’da yükseköğretim kurumları arasındaki iç rekabet ortamına dinamizm katmış olsa da fonların uluslararası rekabet gücünü artırdığını söylemek mümkün değildir.

Kazakistan'daki yükseköğretim reformunu ele alan Seitovaa (2016) çalışmasında yükseköğretimin mevcut durumunu ve gelişimini çok boyutlu bir biçimde kalkınma reformları bağlamında incelemiştir. Bu araştırmanın amacı doğrultusunda iki büyük üniversiteden 20 öğretim üyesiyle görüşmeler yapılmış ve nitel bir araştırma metodolojisi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; yükseköğretimde öğretim üyelerinin mesleki uzmanlıklarının güncellenmesi gerekmektedir, yükseköğretimde fakültelerin kendilerini geliştirebilmesi için sistematik ve tutarlı bir yaklaşım, politika bulunmamaktadır, yükseköğretimde “fakülte geliştirme modelinin” olmaması yükseköğretim reformlarının uygulanmasını olumsuz etkilemektedir ve son olarak yükseköğretim reformu için yol haritası olan Bologna Sürecinin gerektirdiği yeniliklere göre eğitim politikaları üretilmelidir. Araştırmada Kazakistan’ın reform sürecinde başarılı olabilmesinin, tamamen kör bir biçimde batılı geleneklerin kopyalanmasıyla değil, değişime direnci azaltacak bir biçimde Kazakistan bağlamına uygun stratejiler geliştirilmesiyle mümkün olacağı vurgulanmıştır.

Kamerun yükseköğretim reformunu ele alan çalışmada araştırmacılar (Aki vd., 2022), yükseköğretimin geleceğini yeniden şekillendiren toplumsal değişimler sebebiyle, yükseköğretim politikalarının gözden geçirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Geleceği yeniden tasarlayanın “yapıcı bir dönüşüm” gösterebilmek açısından bir zorunluluk olduğuna dikkat çeken çalışmada, üniversiteye giriş, devam ve mezuniyet öncesi dönem olmak üzere üç temel aşamadaki öğrenci gruplarından veri toplanmış, öğrencilerin mevcut deneyimlerinden yola çıkılarak yükseköğretime yönelik analizler yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yükseköğretimde ciddi bir kalite sorunu bulunmakta ve öğrencilere sınırlı imkanlar sunulmaktadır. Araştırmacılar, yükseköğretimin geleceğinin mezuniyet odaklı olmaktan çıkartılması gerektiğini, okulda verilen eğitimlerin pratik beceriler öğretme konusunda yeterli bulunmadığını ve yükseköğretimde politika geliştirmekten çok, eyleme geçen öneriler sunulması gerektiğini ifade etmişlerdir.

1980 boyunca, birçok Batılı ülke kamu reformunu başlatmıştır. Bu reform dalgaları birçok *Asya ülkesine* de sıçramıştır. Sovyetler Birliği'nin çöküşü ve Soğuk Savaş'ın sona ermesi, otoriter hükümet modelinin başarısız bir model olduğunu kanıtlamıştır. Hiyerarşik bir hükümet yapısına sahip, kural odaklı, parti kontrollü ve merkezi bir bürokrasi yaşayan Çin gibi bazı komünist ülkeler, kamu sistemlerini değiştirmek zorunda kalmıştır. Ayrıca 1997 Asya ekonomik krizi nedeniyle, devlet merkezli hükümet pratiğinin öncülük ettiği *Doğu Asya mucizesinin* geçerliliğinden şüphe duyulmaya başlanmıştır. Bu nedenle, Asya ülkeleri de kamu reformlarının küresel hareketine öncülük etmiştir.

Küreselleşmenin ortaya çıkışı ve bilgiye dayalı toplumun yükselişiyle birlikte “eğitim ve yenilik” sosyal ve ekonomik gelişmenin arkasındaki itici güç olarak kabul edilmiştir. Kamudaki reform, ulusal kapasiteyi artırmak için eğitim reformlarına da yansımıştır ve 1980'lerden itibaren ulus devletler arasında ortak gündem hâline gelmiştir. Bu makale, Çin anakarasıyla ilgili hükümet tarafından benimsenen yükseköğretim reformunun ana politika ve stratejilerini eleştirel bir şekilde incelemeyi ve karşılaştırmayı amaçlamaktadır. Anahtar araştırma soruları, bu ülkelerin yükseköğretim sistemlerinde neden reform yapmaya çalıştıkları ve bu ülkelerin istenen sonuçları elde edip etmedikleridir (Tao, 2022).

Araştırma sonuçlarına göre, Çin'de 1990'lardan bu yana yükseköğretim reformunun genel hedefleri, devletin sorumlu olduğu yeni bir sistem geliştirmektir ve hükümet, toplum ve yükseköğretim kurumları arasındaki ilişkiyi düzene koymaktır. Devletin genel olarak tüm sistemden sorumlu olması sistemin dinamizmini aksattığından, reform sürecinde planlama yapılması, yükseköğretim kurumlarının planları uygulamak için gerekli yasaları gözetmesi ve toplumun ihtiyaçlarına göre eğitim ve öğretimde yenilikleri uygulaması uzun bir sürece yayılmaktadır. Genel olarak bakıldığında, Çin'de reform sürecinin aksamasının nedenleri devlet egemen bir anlayışın sürmesi, okul sayısının fazlalığından dolayı kurumlar arasındaki iş birliği eksikliği ve eğitim çıktılarını takip edecek bir sistemin bulunmamasıdır. Bunun için etkili olan çözüm önerileri ise; eğitim-öğretimin özelleştirilmesi, finansal çeşitliliğin sağlanarak devlet desteğinden uzaklaşılması ve yükseköğretim yönetiminin yerelleştirilmesi, özerk bir yapıya sahip olması şeklinde sıralanabilir (Cai, 2013).

Türkiye, tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi küreselleşme, pandemi, ekonomik, sosyolojik, felsefi, paradigmasal, teknolojik, bilimsel ve siyasi nedenlerden dolayı meydana gelen değişimlerden etkilenecek *yükseköğretim reform* sürecine girmiştir. Ülkemizde başlayan yükseköğretim reformunun gerekliliğine yönelik çalışmalar incelendiğinde; Odabaşı (2006) çalışmasında üniversite dönüşümünü mecburi bir süreç olduğunu, değişen ve etkisini gittikçe daha çok hissettiren küresel, ulusal ve kurumsal etkilere uyum sağlayabilecek bir üniversite

yapılanması gerektiğini belirtmiştir. Çalışmada, içinde yaşadığımız bilgi çağının gereklilikleri arasındaki etkin, verimli, rekabetçi, üstün performansa odaklanmış ve tüm değişimlere karşılık verebilme yeteneğinde olan “girişimci üniversite” olgusunun, stratejik bir dönüşüm geçirmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Girişimci üniversite dönüşümüne ve üniversitelerin bölgesel kalkınmada oynaması gereken role ilişkin beklentileri içeren ve Odabaşı’nın çalışması ile benzerlik gösteren çalışmalar (Özdemir vd., 2019; Sungur, 2015) vardır. Ayrıca girişimci üniversite vurugusunu Öztemel’in (2013) çalışmasında da görmek mümkündür. Çalışmada genel olarak yükseköğretim kurumlarının özellikle yeni bilgi üretme veya mevcut bilgiyi geliştirme konusunda istenilen düzeyde olmadığı ve bu kapsamda üniversiteler arasında önemli farklılıkların bulunduğunu belirtmiştir. Bunun en önemli nedenini “Ar-Ge ve inovasyon” kültürünün yetersizliğine bağlayan araştırmacı makalesinde araştırma ve inovasyon kültürünün oluşturulmasına yönelik öneriler sunmaktadır. Ayrıca çalışmada inovasyon kültürünün temel bileşenleri belirlenerek bu bileşenlerden hareketle üniversiteler için öneriler sunulmuştur. Özellikle yabancı dil becerisi, iş birliği içinde çalışabilme, bağımsız çalışabilme, girişimcilik, farkındalık, araştırma fonları, kurumsal süreçlerin tasarlanması ve inovasyon vizyonunun oluşturulması başta olmak üzere çok yönlü bir değerlendirme yapılmıştır.

Arap (2010) tarafından yapılan çalışmada da yükseköğretim reformunun zorunluluk olduğu belirtilmiştir. Çalışma genel hatlarıyla değerlendirildiğinde, üniversitelerin gelişiminde Avrupa ve Amerika kıtaları dışındaki ülkelerde gelişimin hangi aşamalardan geçtiği ve ne aşamada olduğu, ülkemizdeki üniversitelere ilişkin politikaların karşılaştırıldığı görülmüştür. Bu politikalar çerçevesinde üniversitelerin gelişim süreci ve bu süreçte yaşanan sorunlar ve çözüm önerilerinin sunulduğu çalışmada, Türkiye’deki üniversiteler ele alınarak üniversitelerin geçmişten günümüze birçok sorunu olduğunu, sürekli yeni üniversitelerin açıldığını ama bu durumun sorunları daha da büyüttüğünü ifade etmiştir. Çalışmada üniversite reformları gerçekleşmeden yeni üniversite kurulmasının var olan sorunları büyüteceği sonucu çıkarılmıştır. Kaynar ve Parlak (2005) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları da bu çalışmayı desteklemektedir.

Yükseköğretimle ilgili diğer çalışmalar incelendiğinde; Bozoğlu (2020) araştırmasında, üniversitede kalitenin önündeki en büyük engellerden birinin finansman ve altyapı eksikliği olduğunu belirtmiştir. Ayrıca üniversite ve öğrenci sayısındaki hızlı artışın kaliteyi ciddi anlamda düşürdüğü ve üniversitelerde misyon farklılaşmasının olması gerekliliğine yönelik bulgular elde ettiği görülmüştür. Üniversitelerde Avrupa eksenindeki standartlaşma sürecinin etkin olduğu, kalite kavramının üniversitelerde ön plana çıktığı ve bunun üniversiteleri reforma sürüklediği (Şenses, 2007), üniversitelerin bilim ve teknolojiye yaşanan gelişmeler

doğrultusunda dönüşüm geçirmesi gerektiği (Türel, 2020) gibi sonuçlar içeren çalışmalar da üniversite reformunu destekler niteliktedir. Acer & Güçlü, (2017) çalışmasında Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının hızla artması bağlamında yükseköğretimin genişleme politikasını, bu genişlemenin dayandığı gerekçeleri ve bu politikalardan kaynaklanan problemleri ortaya koymuştur. 2006 yılından itibaren üniversite sayısında meydana gelen hızlı artışın dayandığı sosyolojik, ekonomik, ideolojik, politik gerekçelerin incelendiği çalışmaya göre üniversitelerin her ile kurulması nedeniyle yükseköğretim sistemi, reform ve politikalardan kaynaklanan sorunlarla karşılaşmıştır. Bunun yanında yükseköğretim sistemindeki nicelik ile nitelik sorunu üniversite sayısına paralel olarak iyice artmıştır. Çalışmada yeni açılan üniversitelerin “çeşitlilik” konusunda katkı sağlaması beklenirken bu üniversitelerin eş biçimli ve benzer özellikler göstererek yükseköğretim sisteminin *aynılaşmasına* neden olduğu da belirtilmiştir. Üniversite sayısındaki artışa bağlı olarak meydana gelen sorunları içeren Günay & Günay (2011) tarafından yapılan çalışmanın çıkış noktası Türkiye’de yükseköğretimde meydana gelen gelişmeler ve değişimlerdir. Bu kapsamda özellikle son 15 yılda yükseköğretim alanındaki atılımlar incelenirken, yükseköğretim sisteminin mevcut durumu ortaya konulmuştur. Çalışmada ayrıca son yıllarda küresel ölçekte ortaya çıkan eğilimler ve yükseköğretimde görülen niceliksel büyümeyle Türk yükseköğretiminin dünyadaki yeri ele alınmıştır.

Erdoğan (2014) tarafından ortaya konan çalışma da yükseköğretimde reform sürecine değinmektedir. Çalışmada Türkiye’de yükseköğretim sistemini dinamik bir değişim sürecine iten uluslararası eğilimlerin yükseköğretim sisteminde meydana getirdiği gelişmelerin temel göstergelerinden yola çıkarak durum tespiti yapılmıştır. Ardından bu göstergelerden hareketle Türkiye’de yükseköğretim alanında doğan olası fırsatlara ve sorunlara değinilmiştir ve bunlara yönelik öngörü ve politika önerisinde bulunulmuştur. Bu önerilerden bazıları, insan kaynaklarının nitelik ve nicelik olarak artırılması, kalite güvence sisteminin oluşturulması ve kurumları arasında eşgüdüm sağlanması, tüm uluslararasılaşma stratejisinin bu paradigmalarda kapsamında değerlendirilmesi ve yükseköğretimin orta ve uzun vadeli planlarda uluslararası eğilimler bağlamında yapılandırılmasıdır.

Yavuz (2012), “Neden Yükseköğretim Reformu? adlı çalışmada Türkiye’de yükseköğretim sisteminde reforma neden ihtiyaç duyulduğunu ve reformun nasıl olması gerektiğini ele almıştır. Yavuz’a göre 2003 yılından bu yana Türkiye ekonomisi dünya ortalamasının üzerinde bir büyüme göstermiş olmasına rağmen, yükseköğretimdeki büyüme Türkiye açısından beklentileri tam olarak karşılayamamıştır. Ayrıca, üniversitelerin toplumsal fayda üretme ve dış paydaşlarla birlikte çalışma konularında da sıkıntılar yaşadığını ve tüm sorunların altında yatan nedenin, yıllardır gündemde olan fakat hayata geçirilemeyen

yükseköğretim reformu olduğu belirtilmiştir. Dünyada hız kazanan yükseköğretim reformlarıyla Avrupa ülkeleri, Japonya ve Güney Kore’de önemli atılımlar yaşanmıştır. Çalışmada reform atılımlarında ülkelerin odaklandıkları ortak noktanın üniversitelerin idari, mali ve akademik özerkliklerinin artırılması olduğunun altı çizilmiştir. Çünkü üniversitelerin reformu uygulayabilmelerinin ancak kendi kendini yönetme kapasitelerini güçlendirerek mümkün olacağı vurgulanmıştır. Yükseköğretim reformuyla ilgili olarak karşımıza çıkan diğer bir çalışma Günay’ın (2011) çalışmasıdır. Çalışmada, Türk yükseköğretim sisteminin reformu için ilk olarak mevcut sorunlarına, dünya genelinde yükseköğretim alanındaki eğilimlere, reform için genel ilkelere ve bazı önerilere değinilmiştir.

Toplumun temel yapısında meydana gelen tüm değişimler eğitimi etkilemekle birlikte eğitimde meydana gelen değişimler de, toplumun yapısında, temel kurumlarında, toplumun parçaları arasındaki dengede ve örgütlenme şeklinde değişime neden olmaktadır. Bu örgütlenmede yükseköğretim kurumlarının etkisi yadsınamaz. Özellikle son dönemlerde birçok ülkede yaşanan yükseköğretim reformları; finans ve yönetim yapılarının değiştirilmesine, değerlendirme ve akreditasyon mekanizmaları gibi yeni kuruluşların ortaya çıkmasına, program reformlarına ve teknolojik yeniliklere yol açmıştır. Bu bağlamda Kuyumcu & Erdoğan (2008) araştırmasında yükseköğretimin toplumsal değişimdeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmada öncelikle yükseköğretimin temel kavramları, gelişimi ve sorunları sosyal gerçeklik bağlamında incelenmiş, eğitimin toplumsal değişim üzerindeki etkisi analitik bir yaklaşımla ele alınarak öneriler geliştirilmiştir. Reform üzerine yapılan çalışmalarından bir diğeri Aypay’ın (2003) çalışmasıdır. Yükseköğretim sistemini tarihsel, örgütsel ve ekonomik olarak ele alan Aypay (2003), öncelikle Cumhuriyet Döneminde yükseköğretim kurumlarını düzenleyen yasaların geçirdiği değişimi ele almıştır. Ardından mevcut sorunları ortaya koymuştur ve bu sorunlardan hareketle gelecek 10 yıl içinde ülkedeki yükseköğretim sisteminin çözüm bulması gereken durumları irdelemiştir. Son olarak çalışmada reformlar için ne tür değişimlerin olması gerektiği açıklanmıştır. Yükseköğretim reformlarına değinen diğer bir çalışma Eren’in (1988) çalışmasıdır. Bu çalışmada Cumhuriyet Devri öncesinde açılan Darülfünun ile başlayan üniversite reform süreci Cumhuriyet Döneminde “1924, 1933, 1946 ve 1973” yılları olarak ele alınmış, ardından yükseköğretim kurumlarında reformun bugünkü hâli açıklanmıştır. Çalışmada 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun uygulanmaya başlamasına kadar yapılan üniversite reformları açıklanmış ve bu reformların nedenleri incelenerek karşılaştırmalı analizleri yapılmıştır.

Yükseköğretimde reform süreciyle birlikte gündeme gelen konulardan biri “kalite” sorunudur. Özellikle üniversite sayısında meydana gelen hızlı artış nedeniyle yükseköğretimde

personel ve ğretim üyesi kalitesi tartışılmaya başlanmıştır. Son dönemlerde ekonomik, sosyal ve kültürel gerekçelerle kurulan yeni üniversitelerin gerek kuruldukları bölgelerden gerekse örgütsel yapılarından kaynaklanan sorunlarla karşı karşıya kalmıştır. Üniversitelerin karşılaştıkları sorunları tespit etmek ve olası çözüm önerileri geliştirmek, yükseköğretimin verdiği hizmetin kalitesini artırabilme açısından önemlidir. Doğan (2013) çalışmasında 2006 yılından sonra açılan üniversitelerin sorunlarının idari personel ve akademisyen bakış açısıyla ortaya koymuş ve bu sorunlara ortak akılla çözüm önerileri geliştirmiştir. Araştırmaya göre yeni kurulan üniversitelerin en önemli sorunları kurumsallaşmanın olmaması, fiziksel yetersizlikler ve nitelikli ğretim elemanının azlığıdır.

Kalite sorunu üzerine yapılan diğ er bir çalışma Tezsürücü & Bursalıoğlu (2013) tarafından ortaya konmuştur. Çalışmada, üniversitelerde kalite geliştirme konusunda uygulanabilir alternatif yöntemler açıklanmıştır ve dünya genelinde kalite güvence sistemleri uygulamaları incelenmiştir. Bunun yanında, yükseköğretimde kalite oluşumu ve gelişimi kalite güvence sistemlerinde önde olan ülkelerin uygulamaları ele alınmış ve bu sistemlerin Türkiye’de uygulanabilirliği tartışılmıştır. Kalite güvence sistemleri üzerine yapılan diğ er bir çalışmada (Belenli vd., 2011) dünyadaki mevcut kalite güvence sistemleri incelenmiş, Türkiye’deki mevcut yapı, yükseköğretim sistemi ve mevzuat gözönünde bulundurularak bir model önerisi geliştirilmiştir. Çalışmanın amacı, Türkiye’nin yükseköğretim alanında önde gelen ülkelerden biri olmasını ve işleyen bir kalite güvence sistemine sahip olmasını sağlamaktır. Bu nedenle kalite güvence sisteminin önemli bir bileşeni olan akreditasyonun mutlaka bağımsız akreditasyon kuruluşları tarafından yapılması gerekmektedir. Ancak, birçok Avrupa ülkesinden farklı olarak ülkemizde üniversitelerin kurulmasının yasaya tabi olması ve hükümet tarafından finanse edilmesi nedeniyle merkezi bir yapının da bulunması gerekmektedir. Çalışmada, önerilen modelin bu iki mesele arasında dengeli bir çözüm oluşturacağı öngörülmektedir. Bunun yanında modelin, öncelikle eğitim misyonuna kalite güvencesini sağlamayı amaçladığı ama bu faydanın aynı zamanda araştırma ve hizmet alanlarında da gelişme sağlayacağı düşünülmektedir. Özer, Gür & Küçükcan’ın (2011) çalışması da yükseköğretimde kalitenin artırılması üzerine olup önceki çalışmalara benzer niteliktedir. Çalışmada kalitenin artırılması için neler yapılması gerektiği ve kalite güvencesi konusunda izlenmesi gereken politikalar hükümet, Yükseköğretim Kurulu ve üniversiteler çerçevesinde ele alınmıştır.

Yükseköğretimde kalite konusundaki diğ er bir çalışma Altınsoy’un (2011) çalışmasıdır. Yükseköğretimde 2006-2010 döneminde üniversite sayısı ve üniversitelerin öğrenci kapasiteleri artırılmış ve 2011 yılı itibariyle vakıf ve devlet üniversitesi toplam sayısı 165’i

bulmuştur. Bu nedenle yükseköğretimde geçmişten günümüze dek uzanan yükseköğretime erişim sorununun çözümünde önemli ilerleme sağlanmıştır. Fakat buna paralel olarak yükseköğretimin kalitesinin artması beklenirken aynı oranda bir ilerleme gerçekleşmemiştir. Bu bağlamda çalışmada hem yükseköğretimin kalitesi hem de yükseköğretime erişim ele alınmıştır. Araştırmada yükseköğretim arzının niteliğinin yükseltilmesi için farklılaşma ve ihtisaslaşma politikaları çerçevesinde yükseköğretim dönüşümünün olması gerektiği belirtilmiştir. Çalışmaya göre, yükseköğretim arzının çeşitlendirilmesi için üniversitelerin birbirinden farklılaştırılması gerekmektedir. Bu sayede yeni kurulan üniversitelerin yerel, bölgesel ve ulusal kalkınmada önemli görevler üstlenmesi mümkündür. Üniversite sayısının artmasıyla ortaya çıkan kaygılara değinen diğer bir çalışmada (Şenses, 2007) yükseköğretim sistemin temel yapısal özellikleri genel anlamda değerlendirilmiş ve 2006 yılında hız kazanan üniversite sayısındaki artışla karmaşık bir yapıya bürünen yükseköğretim sistemine değinilmiştir. Yapısal anlamda ciddi sorunları olan sistemin hedefleri arasındaki çelişkilere değinilen araştırmada, süreçte karşılaşılan temel sorunlara ve sorunların çözümlerine yönelik önerilere vurgu yapılmıştır. Ayrıca üniversite sayısının artırılması kaygısıyla yapılan uygulamaların kalite alanında olumsuz etkiler yaratmasının yükseköğretim sisteminin başlıca çelişkisi olduğu belirtilmiştir. Araştırma sonucunda, yeni kurulan üniversitelerin mutlaka hedefleri açısından farklılaştırılması ve çeşitlendirilmesi, sistemin bu farklılaşma doğrultusunda yeniden yapılandırılması, akademik özgürlüklere duyarlı, fırsat eşitliğine dayalı, toplumla ve işgücü piyasalarıyla yakından ilişkili bir akademik ortamın oluşturulması önerilmiştir.

Üniversitelerde yürütülen faaliyetlerin kalitesinin belirlenmesi için ulusal ve uluslararası “sıralamaların” kullanıldığı görülmektedir. Yükseköğretimde kalite sorunu üzerinde duran bazı araştırmalar, sıralamalarda kullanılan göstergelerin üniversite hakkında bütün bir bilgi veremediğini bu nedenle sıralamalarda tercih edilen göstergelerin seçimi, ağırlık faktörleri, güvenilirlik ve geçerlilik açısından sorgulanması gerektiğini vurgulamıştır. Ağralıoğlu’nun (2012) çalışması da bu yöndedir. Çalışmada Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının sıralamalarda karşılaştıkları sorunlardan dolayı üniversitelerin kalitesinin belirlenmesi için yeni bir yaklaşım önerilmiştir. Önerilen bu yaklaşımda uluslararası sıralamalardaki kriterler ve bazı göstergeler kullanılmıştır ve bu yaklaşım sayesinde Türkiye’deki üniversitelerin kalitesinin belirlenebileceği belirtilmiştir. Bu çalışmalara ek olarak Bologna süreci doğrultusunda üniversite dönüşümüne yönelik gerekliliklere değinen, kurumsallaşma sürecindeki kalite ve akreditasyona yönelik çalışmalar da (Ayvaz vd., 2016) bulunmaktadır.

Sıralama sistemleri üzerine yapılan diğer bir çalışmanın (Saka & Yaman, 2011) amacı, dünyadaki “üniversite sıralama sistemlerinin” tanıtılmasıdır. Sıralama sistemlerinin kriter ve özellikleri üzerine bir derleme niteliğinde olan bu çalışmada, özellikle dünyada popüler olan sistemler ele alınmıştır. Çalışmada Türkiye’de son yıllarda üniversite sayısının hızla arttığı ve yeni kurulan bu üniversitelerin dünya standartlarını yakalaması için sıralama kriterlerini dikkate alarak yapılması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca, üniversitelerin misyon ve vizyonunu uluslararası gelişmelere göre düzenleyebilmeleri için Erasmus, Mevlana gibi değişim programlarının aktif üyesi olabilmesi gerektiğinin de altı çizilmiştir.

Erdem (2016), yükseköğretimde meydana gelen dönüşüm sürecinde birinci nesil üniversiteden dördüncü nesil üniversiteye kadar meydana gelen üniversite anlayışındaki değişimi ele almaktadır. Bu çalışmada amaç, üniversite anlayışında ortaya çıkan değişimin üniversitelerin rolünü ve işlevini nasıl etkilediğini açıklamaktır. Bunun yanında çalışma üniversiteyle etkileşim hâlinde bulunan tüm paydaşlara üniversite anlayışındaki ciddi değişimin etkilerinin neler olduğunu ve nitelik bakımından üniversitede ne tür bir fark yarattığını açıklaması bakımından önem taşımaktadır. Erdem’in çalışmasıyla benzerlik gösteren Çiftçi’nin (2010) çalışmasında üniversitelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinin yükseköğretim reformuyla mümkün olduğu belirtilmiş ve bu bağlamda üniversitelerin eğitim, öğretim, araştırma temelli yapısından sıyrılarak girişimci ve değer yaratan bir yapıya girdiğinin altı çizilmiştir. Çalışmada ayrıca üçüncü nesil üniversite olarak adlandırılan bu üniversitelerin “girişimcilik” ile ön plana çıktığı belirtilmiş ve üçüncü nesil üniversitelerin özellikleri bağlamında gelişen girişimci üniversiteler açıklanmıştır. Gül & Gül (2015) tarafından ortaya konan çalışmada da, yeni nesil üniversite anlayışı ele alınmış, Avrupa’da ve Türkiye’de üniversite gelişimi ortaya konmuştur ve üniversitelerin güncel durumları irdelenmiştir. Bu araştırmalarla benzer konuda çalışan diğer bir isim Sarıkaya’dır (2019). Araştırmacı tez çalışmasında üniversitenin evrimleşmesini ve yeni nesil üniversite kavramının oluşmasını etkileyen tüm faktör ve yönelimlerin yıllar içerisinde nasıl değişim gösterdiği konusunu ele almıştır.

Çatı, Bilgin ve Kethüda (2016) araştırmasında, Türkiye’deki üniversitelerin kendilerini nasıl konumlandıklarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada, Türkiye’deki devlet ve vakıf üniversitelerinden 90 üniversite incelenmiş ve bu üniversitelerden 49’unun kendisini “eğitim” alanında konumlandığı ve 41 üniversitenin ise kendisini herhangi bir “eğitim” alanında konumlandığı belirlenmiştir. Çalışma sonucunda kendilerini eğitim misyonunda konumlandıran üniversitelerin en çok vurguladığı alanların “sağlık, mühendislik ve iktisadi ve idari bilimler” olduğu görülmüştür.

Üniversitelerin uluslararası standartlara ulaşabilmesi ve küresel dünyada rekabet edebilecek konuma gelebilmesi için Türkiye’deki mevcut yükseköğretim yasasının yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Mevcut yasa 1981 yılında yürürlüğe girdiğinden, günümüz yükseköğretiminin ihtiyaçlarına cevap verememektedir. Bu nedenle Türkiye’de yeni “yükseköğretim yasa taslağı” sunulmuştur ve paydaşlara iletilmiştir. Atanur Başkan ve Sincer (2014), tarafından ortaya konan çalışma da, Türkiye’deki yükseköğretim sisteminin yeni yayımlanan “Yükseköğretim Yasa Taslağı” çerçevesinde değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada “2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu” ile “Yeni Yükseköğretim Yasa Taslağı” karşılaştırılmıştır. Bunun yanında çalışmada “Yeni Yükseköğretim Yasa Tasarısı Taslağı”nın hedefleri ve Türk yükseköğretim sistemi açısından getireceğı sonuçlar ele alınmıştır.

Çetinsaya (2014) çalışmasında yükseköğretim sistemindeki temel odak sorunları önceliklendirmiş; Türkiye’nin 2023 hedefleri doğrultusunda, yükseköğretimin mevcut durumu ve geleceğı için en kritik olan üç temel stratejik hedef üzerinde odaklanmıştır. Bunlar; “nicel büyümeden nitelikli büyümeye geçiş, akademik insan kaynağının geliştirilmesi ve yükseköğretimde uluslararasılaşma” olarak sıralanmıştır. Çalışmada üç temel sorun alanı üzerinden bölümler oluşturulmuştur. İlk bölümde, üniversitenin tarihsel gelişimi ve güncel küresel eğilimler ve eğitimin geleceğine yönelik tartışmalara değinilmiştir. İkinci bölümde “yükseköğretime erişim”, üçüncü bölümde ise “akademik insan kaynağı”, dördüncü bölümde “uluslararasılaşma alanları” çözümlenmiştir. Son olarak bu alanlardaki temel göstergeler analiz edilmiş ve yükseköğretim sistemimizin temel yönelimleri ortaya konularak sonuca varılmıştır ve öneriler geliştirilmiştir.

Bütün dünyada yükseköğretimdeki lisansüstü programların en üst seviyesi yüksek lisans ve doktora. Bundan dolayı yüksek lisans ve özellikle doktora çalışmaları herhangi bir ülke için oldukça önemlidir. Ağırlioğlu (2013) tarafından ortaya konan çalışmada Türkiye’deki lisansüstü programlar genel olarak (dersler, tezler ve akademik çalışmalar açısından) değerlendirilmiştir. Bunun yanında lisansüstü programların yapısıyla Avrupa ve ABD’de de bulunan programlar karşılaştırılmış; Türkiye’deki lisansüstü programların geliştirilmesi ve yükseköğretim kalitesinin artırılması için öneriler sunulmuştur. Doktora eğitime vurgu yapan diğeri bir araştırmada (Özer, 2011) yükseköğretimin taleplerinin karşılanması için Türk yükseköğretiminde özellikle “doktora eğitime” yatırım yapılması gerektiğı ve yükseköğretimdeki gelişmeyi devam ettirmek için öğretim üyelerinin gelişimine yönelik bazı politikaların üretilmesinin zorunlu olduğı vurgulanmaktadır.

Gedikoğlu (2013) çalışmasında “akademik özgürlük” kavramını ele alarak, akademik özgürlüğün önemi üzerinde durmuştur. Bunun yanında Türk yükseköğretim sistemi için

öneriler sunmuştur. Bunun yanında, araştırma yapacak olan öğretim üyelerinin araştırma konusu belirlerken baskı altında olmaları, ilgilerini çekmeyen konularda araştırma yapmaya zorlanmaları ya da bazı konulara değinmemeleri konusunda uyarılar almaları gibi durumlarla karşılaşmanın mümkün olduğu belirtilmiştir. Türk yükseköğretim sisteminin gelişimi için önemli bir engel olarak karşımıza çıkan bu durumun kabul edilemez olduğunun altı çizilmiştir. Son olarak akademik özgürlüğün denetim dışı kalmak anlamına gelmediğini vurgulayan çalışmada, akademik özgürlüğün aynı zamanda akademik etiği içerdiği belirtilmiştir.

Yükseköğretim kurumları akademik personel, öğrenci ve idari personel olmak üzere üç temel paydaş grubundan oluşmaktadır. Beytekin ve Göktürk (2012) tarafından yükseköğretim “yöneticileri” üzerine yapılan çalışmada, iki farklı kültürden yükseköğretim yöneticilerinin idari davranışları, duygusal yeterlikleri, sosyal yeterlikleri incelenmiştir. Bu paydaşlardan “öğretmen, öğrenci ve personel boyutları” ise Gerçek, Güven, Özdamar, Yelken ve Korkmaz (2011) tarafından ele alınmıştır. Aralarında yoğun bir etkileşim bulunan bu paydaşların akademik ortamlarda, aynı paydaş grubundan veya farklı paydaş gruplardan kimselerin birbiriyle olan ilişkilerinde yüksek etik standartlara uyması beklenmektedir. 2011 yılında ortaya konan çalışmada, yükseköğretim kurumlarında öğretmen, öğrenci veya personel olarak bulunan bireylerin etkileşiminde uygulanabilecek etik ilkeler, sorumluluklar ve davranış kurallarına değinilmiştir.

Akdemir’in (2011) çalışmasının amacı yükseköğretim sistemimizde uzaktan eğitim vermek üzere internet üzerinden sıklıkla tercih edilen programların ve öğrenme sistemlerinin araştırılmasıdır. Çalışma sonuçlarına göre, yükseköğretim sisteminde değişen öğrenci ihtiyaçlarına göre uzaktan eğitim için tercih edilen programların yıllar geçtikçe çeşitleneceği ve yeni nesil teknolojilerin de uzaktan eğitimde kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Günay & Günay (2011) çalışmasında, 1933 yılından günümüze Türkiye’de yükseköğretimde görülen sayısal gelişmeleri açıklamıştır. Bu çerçevede öncelikle; “Türkiye’deki üniversitelerin kuruluş tarihleri, yıllara göre kurulan üniversite sayıları ve YÖK Başkanlarının dönemlerinde kurulan üniversite sayılarına” ait bilgiler verilmiştir. Ardından hızla artan üniversite sayılarının illere göre dağılımları gösterilmiştir ve yükseköğretime dair çeşitli sayısal göstergeler kullanılarak Türk yükseköğretiminin yıllar içindeki geçirdiği gelişim incelenmiştir. Bu gelişimi ortaya koymak amacıyla; “Türkiye’deki yükseköğretim öğrenci sayısının, öğretim elemanı ve öğretim üyesi sayısının, öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının ve yükseköğretim okullaşma oranlarının yıllar içindeki gelişimi” gösterilmiştir. Yükseköğretimin gelişmesine yönelik yapılan diğer bir çalışmaya göre eğitim politikalarının saptanması, eğitim planlaması için nüfusun mevcut yapısı ve nüfus hareketlerine yönelik veriler

kullanılmaktadır. Kavak'ın (2011) yükseköğretimde büyüme bağlamında ortaya koyduğu çalışmada bu veriler kullanılmıştır. Çalışmanın amacı ülkenin uzun vadeli nüfus projeksiyonlarına (2000-2050) dayalı olarak, yükseköğretimde 2010-2050 dönemi için büyüme projeksiyonu ortaya koymaktır. Bu bağlamda araştırma sonuçlarına göre, yükseköğretimde 23 yaş ve üzeri öğrenci grubunun payı ve yükseköğretimdeki kız öğrenci payı artmıştır. Yükseköğretimde 2010-2050 yılı projeksiyon çalışmasına göre; yükseköğretimdeki okullaşma oranının %30'lardan 2050 yılında %80'lere doğru yükseleceği tahmin edilmiştir. Ayrıca, vakıf üniversitelerinin öğrenci payı ve lisansüstü öğretimde ciddi artışların olacağı da öngörülmektedir. Yükseköğretimin gelişimiyle ilgili diğer bir çalışmanın (Güven, 2002) amacı dünyada egemen olan yeni anlayışların yükseköğretim sistemi üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmada dünyada meydana gelen tüm gelişmelerin yükseköğretim sistemlerini de etkilediği ve bu değişimin yükseköğretim kurumların yapısının değişmesine yol açtığı vurgulanmıştır. Ayrıca uzaktan eğitim, Neo-liberalizm ve çok uluslu eğitimsel oluşumların bu yapısal değişimlerin sonucu olduğunu ve beraberinde bazı etik ve politik tartışmaları da getirdiğini açıklayan araştırmacı, bu değişimlerin yükseköğretim sistemine olan etki ve sonuçlarını da tartışmıştır.

Yükseköğretimin tarihsel gelişimiyle ilgili olarak Kılıç (1999) tarafından ortaya konan çalışmada, yükseköğretim kavramı ve kapsamı ele alınmıştır. Bunun yanında Türkiye'de ve Batıda yükseköğretimin tarihsel gelişimi geniş bir perspektifle detaylıca incelenmiştir.

Yükseköğretim sistemimizin yeniden yapılandırılması, yıllardır gündemde olduğu hâlde bu konuda üniversitelerin, akademisyenlerin ve toplumun beklentilerini karşılayabilecek bir reform henüz yapılamamıştır. Yukarıda belirtilen tüm çalışmalar reformun bir an evvel gerçekleşmesi gerektiğini, kaybedilen zamanın ülkenin geleceğinden çalındığını ve telafinin güç olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle yeni yükseköğretim sisteminin üniversitelerde çeşitliliği ve kurumsal özerkliği önceliklendiren bir yapıyla finansal esneklik ve evrensel kalite standartları çerçevesinde faaliyet gösterebilmelerine imkân tanıyan yeni bir sisteme ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Üniversitelerin bölgesel amaçları ve tarihsel birikimini de elde tutarak evrensel değerleri benimsemelerine ve uluslararası düzeyde rakabet edecek bilimsel araştırmalar yapabilmelerine imkân tanıyan, gerçek bir akademik özgürlük ortamına sahip olan, çok yönlü uluslararasılaşma hedefini benimsemiş bir sürecin oluşması gerekmektedir. Ayrıca 21.yy beklentileriyle uyumlayan yüksek denetimli, yasağcı ve katı merkeziyetçi bir biçimde üniversiteler üzerinde baskı kurulmasının da önüne geçilmesi ve yenilenme sürecine giren tüm yükseköğretim kurumlarının acilen teşvik edilmesi gerekmektedir. Yani yükseköğretim sisteminin tüm boyutlarıyla yeniden yapılandırılmasına ve üniversitelerin bu dönüşüm

sürecinde kendilerini yeniden konumlandırmalarına ihtiyaç vardır. Konumlandırma sürecinde öncelikle mevcut durum analiz edilmelidir. Bunun dışında yukarıdaki çalışmaların özellikle yükseköğretimde “kalite sorununa” odaklandığı ve “yükseköğretimde dönüşümün mutlaka gerçekleşmesi gerektiği” üzerinde durduğu ve daha çok mevcut durumun analiz ettiği görülmektedir. Diğer bazı çalışmaların da konunun anlaşılmasını sağlamak için reformun “tarihsel gelişim” çerçevesinde ele alınması bakımından önemli katkılar sunduğu görülmüştür. Yukarıdaki çalışmalarda eksik olan noktanın dönüşüme örnek olabilecek *yeni nesil üniversite uygulamalarının* ve reformu başlatan veya yeniden yapılanan bir üniversitenin detaylı biçimde incelenmemesidir. Bu çalışma tam da bu amaçla gerçekleştirilmiştir. Araştırmacının ortaya koyduğu çalışmanın yukarıda ele alınan çalışmalardan farkı dünya sıralamalarında belirli yere sahip olan ve yeni nesil olarak görülen üniversitelerin strateji ve uygulamalarını detaylıca incelemesidir. Yapılan bu incelemedeki dünya üniversitelerinin uygulamalarının yeni nesil üniversite anlayışına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra çalışmada *yeni nesil üniversite* reformu doğrultusunda Atatürk Üniversitesinin hayata geçirdiği “Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi”nin amaçları, planları, uygulamaları ve uygulama sonuçları yeni nesil üniversite standartları bağlamında incelenmiştir. Projenin incelenmesi sonucunda yeni nesil üniversite anlayışına ilişkin tanım ve beklentilerin üniversitede nasıl karşılık bulduğu; diğer bir deyişle, bunların nasıl yorumlandığı, anlamlandırıldığı ve uygulamalara nasıl yansıdığına yönelik sonuçlara ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuçlar “Yeni YÖK Vizyonu” çerçevesinde *yeni nesil üniversite* dönüşüm sürecini başlatacak olan üniversitelere yol göstermesi bakımından önemli görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Yöntem

Araştırma Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Veri toplamak amacıyla görüşme ve doküman incelemesi, görüşmede örnekleme yöntemi olarak amaçlı örneklem seçilmiştir. Araştırmadaki katılımcılar; Atatürk Üniversitesi Rektör Yardımcıları, projeye katılan ilgili Dekanlar, proje danışmanlık ekibinden ilgili öğretim üyeleri, projede görev alan öğretim üyeleri, proje doğrultusunda kurulan yeni birimlerin yöneticileridir. Doküman incelemesi için ise belgeler, arşiv kayıtları, çalışma dokümanları, projeye yönelik tüm haberler ve açıklamalar, proje gelişim ve değerlendirme raporları, strateji belgeleri, çalıştay sonuç raporları incelenmiştir. Belirlenmiş olan katılımcılarla gerçekleştirilen görüşme ve yapılmış olan doküman incelemesiyle veriler toplanmıştır. Toplanan verilerden yola çıkarak Atatürk Üniversitesinin projeye birlikte yeni nesil üniversite olma yolunda ne aşamada olduğunu inceleyebilmek amacıyla öncelikle *yeni nesil üniversite* üzerine yapılan çalışmalar incelenmiş ve alan yazında var olan yeni nesil üniversite standartları Wissema temelinde sıralanmıştır. Böylece ilk liste oluşturulmuştur ve taranan diğer kaynaklardan gerekli görülen kriterler de listeye eklenmiştir. Ardından, yeni nesil üniversite konusunda çalışma yapan alan uzmanlarından standartlar hakkında görüşler alınmıştır ve gelen dönütler yoluyla bazı standartlar düzenlenmiştir. Projenin amaçları, planları, uygulamaları ve uygulama sonuçları yeni nesil üniversite standartları doğrultusunda incelenmiş ve hem görüşmeden hem de doküman incelemesinden toplanan tüm veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak sonuçlar tartışılmıştır ve öneriler geliştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan nitel yönteme göre evren ve etkileşimsiz, kendi içinde tekdüze sistemlerin bir bütünü değildir. Öngörülemez bir biçimde değişkenlik, çeşitlilik ve karşılıklı etkileşim gibi kendine özgü özellikleri vardır. Ayrıca evren mekanik bir obje gibi belirli bir düzende devinim göstermez, aksine her şey birbiriyle ilintili olup, her parça bütünün bilgisini taşır (Balcı, 2013). Dolayısıyla evrende matematiksel modellerin oluşturulması veya herhangi bir sistemin davranışı önceden kestirebilmesi mümkün değildir. Sistemler sayısal değişimlerden çok çeşitlilik, karmaşıklık, açıklık, karşılıklı nedensellik ve belirsizlik gibi

niteliksel biçimde değişim gösterirler. Nicel yöntemle evrensel yasalar oluşturma kaygısıyla bu belirsizliği, çeşitliliği, değişkenliği ve öngörülemeyen davranışları ölçmek bir hata olacaktır. Fakat nitel araştırma, bütüncül bir yaklaşım izleyerek algıların ortaya konmasına imkan vermektedir ve bu sayede karşımıza çıkan *tümevarımcı analiz* sistemleri açıklama noktasında daha efektif cevaplar vermektedir (Creswell, 2015). Bu nedenle araştırmada nicel yöntem yerine nitel yöntem tercih edilmiştir.

Nitel yöntemler derin ve ayrıntılı konularda çalışmaya imkan veren, analizler için önceden belirlenmiş kategorilerin bir sınırlandırılması olmaksızın gerçekleştirilen çalışmaları içermektedir (Creswell, 2015; Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Çalışmada nitel yöntem seçilmesinin nedeni, sosyal bilimlerde nitel yöntemlerin durumların, olayların doğasını, neden ve sonuçlarını açıklamada, anlamada ve yorumlamadaki başarısıdır. Atatürk Üniversitesi tarafından *yeni nesil üniversite* bağlamında yürütülen “Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi”ni detaylıca inceleyebilmek için nitel araştırma desenlerinden *durum çalışması* kullanılmıştır. Durum çalışması, çok çeşitli disiplinlerde kullanılabilen ve faydalandığı kaynaklar itibarıyla yaygın bir alana sahip, temel olarak araştırmalarda irdelenen konunun derinlemesine incelenmesine, teori ve hipotez geliştirmeye yarayan bir yöntemdir (Karasar, 2015). Ayrıca konunun derinlemesine betimlenmesi, bilgi vermesi, uç noktaları inceleyebilmesi, genelleme ihtiyacı duymadan yargılara varma amacı ile yeni bulgulara ulaşma, keşfetme ve eski bilgilerin yeniden sorgulanmasını sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır (Merriam, 2013). Durum çalışmasında bir çok kaynaktan faydalanmakla birlikte genellikle gözlem, mülakat, doküman incelemesi, anket gibi kaynaklardan da yararlanılmaktadır. Araştırmada projeyi detaylı bir biçimde ele almak amacıyla durum çalışması çerçevesinde hem proje sorumlularıyla *görüşmeler* yapılmış hem de proje *dokümanları incelenmiştir*. Doküman incelemesiyle planlar, amaçlar ve sonuçların bilgisine ulaşılrken; yapılan görüşmelerle projenin özüne inilmiştir. Araştırmada görüşme yoluyla proje raporlarında yer almayan uygulamaya yönelik tüm planlar, karşılaşılan sorunlar, geliştirilen çözüm önerileri, projedeki direnç noktaları, planlanan ve uygulanan arasındaki çelişkiler, projenin gerçekleştirilmesi sürecine yönelik verilerin toplanması, projenin kağıt üzerinde değerlendirilmesinden çok daha faydalıdır. Bu nedenle araştırmada durum çalışması paralelinde kullanılan *doküman incelemesi*, *görüşme* yöntemi ile desteklenmiştir.

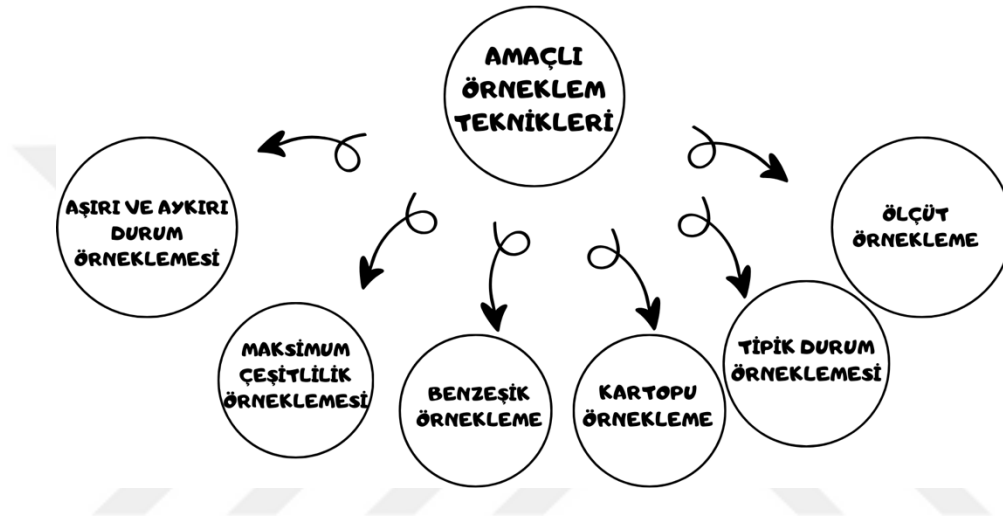
Örnekleme Yöntemi

Örnekleme seçiminde en önemli nokta araştırmanın amacı ve konunun içeriğidir. Nitel çalışmalarda en çok kullanılan örnekleme yönteminden biri “amaçlı örnekleme” dir. Amaçlı

örneklem, araştırma konusuna yönelik derinlemesine bilgi sahibi olmanın amaçlandığı durumlarda kullanılmaktadır. Bu örnekleme yönteminde veri toplamak amacıyla araştırma konusuyla ilgili bilgi ve deneyimi olan, araştırmacıya zengin veriler sağlayan katılımcılar seçilmektedir.

Amaçlı örnekleme teknikleri;” aşırı ve aykırı durum örnekleme, maksimum çeşitlilik örnekleme, benzeşik örnekleme, tipik durum örnekleme, kartopu ve ölçüt örnekleme teknikleri” şeklinde sıralanabilir (Balcı, 2013).

Şekil 30. Amaçlı Örnekleme Teknikleri (Balcı, 2013)



Araştırma konusu itibariyle bu örnekleme yöntemleri değerlendirildiğinde aykırı durumlar için kullanılan aşırı örnekleme tekniğinin; zıt özelliklere sahip örneklemelerin seçildiği maksimum çeşitlilik örnekleme tekniğinin; benzer özelliklere sahip kimseler üzerinde araştırma yapan benzeşik örnekleme tekniğinin; çalışma alanıyla ilgili grubu temsilen tipik birkaç kişinin seçildiği tipik örnekleme tekniğinin uygun örneklem tekniği olmadığı görülmektedir. Bu nedenle belirli ölçütler üzerinden örneklemin seçildiği amaçlı örneklemden *ölçüt örnekleme tekniği* araştırma açısından en uygun olan tekniktir. Ölçüt örneklemdaki en temel yaklaşım, katılımcılar belirlenirken önceden var olan bazı kriterlere, ölçütlere göre tercih yapılmasıdır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Görüşme açısından bu ölçütler; “proje yürütücü ekte olmak, proje sorumlusu olmak, proje kapsamında açılan yeni birimlerin idarecisi olmak, projeyi takip eden ekibin üyesi olmak” şeklindedir. Ölçütler belirlenirken Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi hakkında derinlemesine bilgi sahibi olan, süreci yöneten ya da takip eden ekibin üyeleri seçilmiştir. Bu kriter amaçlı örneklem için belirleyici ölçüt olmuştur. Bu örnekleme yöntemi araştırmaya **kalite güvencesi** sağlamaktadır. Ölçütler bu çalışmada araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Fakat farklı çalışmalarda önceki araştırmalarda belirlenen ölçütlerden de yararlanılabilir (Patton, 2014).

Tablo 19. Katılımcı Listesi

BİRİM ADI	Ünvan
Rektör Yardımcıları	Prof. Dr.
Rektör Danışmanı ve Önceki Dönem Rektör Yardımcısı	Prof. Dr.
Teknokent Müdürü ve Önceki Dönem Rektör Yardımcısı	Prof. Dr.
Araştırma Metodolojisi Eğitim ve Uygulama Ofisi	Prof. Dr.
Doğu Anadolu Yüksek Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi	Prof. Dr.
Dijital Dönüşüm ve Yazılım Ofisi	Prof. Dr.
Kariyer Planlama ve Mezun İzleme Uygulama ve Araştırma Merkezi	Prof. Dr.
Kurumsal İletişim Direktörlüğü	Prof. Dr.
Öğrenci Dekanlığı	Prof.Dr.
Ön Lisans ve Lisans Eğitim Kalite koordinatörü	Prof. Dr.
ATA-ÖGEM	Prof. Dr.
Bilimsel Dergiler Koordinatörlüğü	Prof. Dr.
Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi	Doç.Dr.
İnsan Kaynakları Ofisi	Doç. Dr.
Proje Koordinasyon Birimi üyeleri	Dr. Öğr. Üyesi
Uluslararası Dil Sınavları Koordinatörlüğü	Öğr. Gör.

Araştırmada Atatürk Üniversitesinin seçilmesinin nedeni; Atatürk Üniversitesi bilginin değere dönüştürülmesi ve araştırma performansının geliştirilmesi amacıyla “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi”ni (2 Şubat 2018) yürütmeye başlamıştır ve böylece yükseköğretimde hızlanan reform sürecine dâhil olmuştur. Aynı yıl içerisinde Atatürk Üniversitesi gibi Abdullah Gül Üniversitesi de “Yenilikçi Üniversite Tasarımı” ile dönüşüm sürecine girmiştir. İki üniversite de *eğitim* ve *araştırma* fonksiyonlarını *toplumsal katkı* üzerinden yeniden tasarlamıştır. Bu tasarım da topluma katkı odaklı üniversite, gerçek hayat temelli yeni eğitim ve araştırma paradigması, harmanlanmış üniversite fonksiyonlarını (eğitim, araştırma ve topluma katkı) temele almıştır. Üniversite dönüşüm sürecinde aynı danışmanlık firmasından destek aldıkları için proje süreçleri çok benzerdir. Projeler bakımından ciddi bir fark olmaması dolayısıyla araştırmada Atatürk Üniversitesinin daha eski bir üniversite olması, reform sürecine girecek tüm üniversitelere kapsamlı uygulamaları yoluyla örnek oluşturabileceği düşüncesi egemen olmuştur. Nitekim Atatürk Üniversitesi uygulamalarının sonuçları alınmaya başlamasıyla yeni nesil üniversite dönüşümünün “dijitalleşme” ayağında;

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Bayburt Üniversitesi, Bingöl Üniversitesi, Iğdır Üniversitesi, Siirt Üniversitesi, Şırnak Üniversitesi, Muş Alparslan Üniversitesi ve Munzur Üniversitesi gibi üniversiteler reform girişimi içerisinde Atatürk Üniversitesi uygulamalarını yol gösterici olarak seçmiştir. Bu üniversiteler Atatürk Üniversitesinden sonra dönüşüm sürecine girmişlerdir. Bu nedenle araştırmanın örnekleme değillerdir. Vakıf üniversitelerinden Sabancı, Özyeğin, İbn Haldun, İstanbul Ayvansaray, Altınbaş, Türk Hava Kurumu, Yaşar Üniversiteleri de yükseköğretim reformu paralelinde yeni nesil üniversite olma hedefiyle kurulan/dönüşen üniversitelerdir. Fakat bu üniversitelerin hem özel olmasından kaynaklanan avantajları hem de bazılarının kurulurken dönüşüm sürecine uygun tasarlanması Yükseköğretim kurumlarının tamamına yol gösterici nitelikte olamaması ihtimalini karşımıza çıkarmıştır. Çünkü araştırmada seçilen üniversitenin uygulamalarının aktarılabilir olması, seçilen örneklemin genel olarak ülkedeki diğer üniversitelere yapı bakımından benzer nitelikte olmasıyla mümkündür.

Veri Toplama Teknikleri

Nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışmasının tercih edildiği araştırmada, veri toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme ve doküman incelemesi kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme, görüşmecinin resmî bir soru listesini takip etmediği bir görüşmedir. Bu teknik, görüşmeyi sorularla sınırlandırmak yerine açık uçlu sorular sorarak, basit bir soru ve cevap biçiminden ziyade görüşmeciyle konuyu derinlemesine açma ve tartışma imkanı vermektedir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Bu açık uçlu sorular, araştırmacının kavramsal çerçevede keşfedemediği ya da odaklanmadığı noktaları görüşme sırasında ortaya çıkarması açısından önemli görülmektedir. Nitekim mevcut çalışmada incelenen projenin sadece dokümanlarına bağlı kalınarak sonuçlara varılması yerine, projeyi adım adım bilen katılımcılarla görüşülmesi ve katılımcıların konuyla alakalı birçok örneğe ve anekdota sahip olduğunun var sayılması, oluşturulan görüşme formundaki sorulara ek olarak yeni sorular sorulmasını gerekli kılmıştır. Böylece katılımcılardan yürtülen proje ve yeni nesil üniversite anlayışı hakkında daha derinlemesine bilgi elde edilmiştir ve bu sayede (çalışmanın sınırlılıkları ölçüsünde) daha detaylı bir çerçeve ortaya konulmuştur.

Görüşme

Görüşme öncesinde ilk olarak görüşmenin amacı göz önünde bulundurularak görüşme soruları belirlenmiştir. Bu noktada araştırmacı “neyi öğrenmek istediğini” göz önünde bulundurarak genel soruları hazırlamıştır. Ardından genel sorular aday sorulara çevrilerek daha işlevsel ve noktasal sorulara dönüşmüştür. Bu sorular, yapılan araştırmanın amacıyla

doğrudan ilgili olma, uygun katılımcıların seçilip seçilmediği, randevu süreleri, cevaplanabilir sorular olup olmadığı, görüşme tipi (yüz yüze, telefon, mail veya web üzerinden uzaktan erişim) ölçütleri göz önünde bulundurularak şekillendirilmiştir. Randevu sürecinde görüşmelerin büyük bir kısmının yüz yüze yapılacağı anlaşıldığından ve daha çok veri toplamı imkanı sunmasından dolayı *yarı yapılandırılmış görüşme* yöntemi seçilmiştir. Daha sonra kullanışlı bir görüşme formu hazırlandığından emin olmak için aday sorular birkaç uzmana gönderilerek fikirler alınmış, gelen dönütler doğrultusunda düzenlenmeler yapılmıştır. Bu süreçte toplam beş taslak güncellenmiş, bazı sorular çıkarılmış bazıları eklenmiş, bazı soruların ise yerleri değiştirilmiştir. Son olarak belirlenen hedef kitleden bazı kimselerle ön görüşmeler yapılmış soruların niteliği, cevap verilebilir ve anlaşılır olup olmadığı, aday soruların eklenip eklenmemesi gerektiği üzerinde fikirler elde edilmiş, sorulara son hâli verilmiştir.

Nitel çalışmalarda araştırmacı görüşmelerin başında yaklaşık bir görüşme sayısı belirlenmiş olsa da katılımcı sayısı görüşmelerde veri tekrarı ortaya çıkana kadar devam edebilmektedir. Mevcut çalışmada araştırmaya katkıda bulunmayı kabul eden 18 katılımcıya, 5 sorudan oluşan görüşme formu önceden gönderilmiştir. Bu yolla, katılımcının sorulara aşinalık sağlaması ve daha sağlıklı veriler sunabilmesi için görüşme zamanına kadar konuyla alakalı bilgilerini güncellemesi amaçlanmıştır. Görüşmelerden 13 tanesi yüz yüze; 5 tanesi ise uzaktan zoom üzerinden gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze yapılan tüm görüşmeler için önceden randevu alınmıştır. Tüm görüşmeler randevu saatinde başlamıştır ve sohbete göre görüşmenin sonlanması değişiklik göstermiştir. Görüşmeler, en uzun 1 saat 30 dakika, en kısası 20 dakika sürmüştür. Görüşme öncesinde her katılımcıya araştırma amacıyla ilgili açıklama yapılmıştır. Ayrıca her katılımcıdan, görüşmenin transkripte edilebilmesi ve kullanılabilir bir veriye dönüştürülebilmesi amacıyla ses kaydı alınacağı (Bloor & Wood, 2006) bildirilmiş, ancak kayıtlara geçmesini istemediği kısımlar için ses kaydının durdurulabileceği söylenmiştir. Son olarak çalışmada “katılımcı gizliliğinin” esas alınacağı ve analiz bölümünde kullanılacak görüşme pasajlarının katılımcının kimliğini belli etmemesi adına dikkatli olunacağı ve “takma ad” kullanılarak katılımcıların gerçek isimlerinin çalışmaya dâhil edilmeyeceği ifade edilmiştir (Christensen vd., 2015). Bu bilgilendirmeden sonra katılımcının onayı alınıp görüşme başlatılmıştır.

Görüşme süresince araştırmanın doğallığı ve verinin güvenilirliği korunması için yönlendirici sorulardan kaçınılmış, çalışmanın teori bölümüne katkı sağlayacak ve temel bulguların tartışılacağı temaları ortaya çıkaracak sorular üretilmeye çalışılmıştır (Holstein & Gubrium, 2015). Ayrıca sorular sorulurken araştırmacı üslubuna özen göstermiş, katılımcının

talebi olmadığı sürece soruya dair açıklamaya gidilmemiş, talep olduğu noktada ise yapılan açıklamanın yönlendirici bir seyir izlememesi doğrultusunda çaba gösterilmiştir.

Görüşmede süreç önemli bir bileşendir. Görüşülen kişiyle satır aralarının yorumlanması için sürecin göz önünde bulundurulması gerekir. Bu nedenle her görüşmeden sonra görüşme sürecine yönelik notlar alınmıştır, önemli görülen başlıklar kaydedilmiş ve görüşme süreci adeta resmedilmiştir. Yapılandırılmış görüşmede sorulan sorular (görüşmenin gidişatına göre ek sorular sorulsa da) genel olarak aynı olmaktadır. Fakat herkesin sorular karşısındaki tavrı değişmektedir. Bu farklılıklar önemlidir ve süreç değerlendirilirken göz önünde bulundurulur. Araştırmada, görüşme sürecinin güvenilirliği ve geçerliği için şu sorular göz önünde bulundurulmuştur; “görüşülen kişi kendisi ile çelişmiş miydi? Beden dili nasıldı? Kendinden emin miydi? Şüphe duyuyor muydu? Hangi soruda heyecan veya başka bir duygu duydu? Bu duygu nasıl tanımlandı?” Ayrıca görüşmede tutatlılığın sağlanabilmesi için (görüşmede görüşmeci etkisini göz önünde bulundurarak), her görüşmede benzer tavırlar sergilenmesi açısından tek ve aynı araştırmacı tarafından veriler toplanmıştır. Görüşmenin provası görüşme öncesinde pilot uygulamalarla yapılmıştır. Her soruda iyi bir dinleyici olunmuş, konudan sapmalar hissedildiğinde ise konuyu toparlamak açısından doğaçlama sorular kullanılmıştır.

Görüşme sürecinde kişilerin görüşlerini ifade etmelerini ve genişletmelerini sağlayan bazı yöntemler tercih edilmiştir. Bunlardan ilki kişinin kendini ifade etmesini sağlamak için kullanılan *açıklama* yöntemi (...biraz daha anlatabilir misiniz?); görüşmecinin görüşlerini geliştirmesi için kullanılan *yansıtma* yöntemi (...yani siz Dr. Ahmet’e katılıyorsunuz?); görüşmecinin düşüncelerini sürdürmesi için *cesaretlendirme* yöntemi (...ilginç,...şaşırtıcı gibi ifadeler kullanmak); *teşvik etme* yöntemi (fakat bazı insanlar... düşünüyorlar); görüşmecinin doğru anlaşılıp anlaşılmadığını anlamak için özet yöntemi (söylediklerinizi özetlersek...) kullanılmıştır.

Görüşmeden hemen sonra kayıt kontrol edilmiş ve kaydın işlevsel olarak çalıştığından emin olunmuştur. Görüşmede sesin net olarak anlaşılmadığı yerler için detaylı notlar alınmıştır. Ayrıca görüşme sonrasında gözden geçirme yapılmıştır ve ilgili ortam şartları, görüşmeye ait gözlemler detaylı bir biçimde kaydedilmiştir. Görüşme nerede yapıldı? Hangi şartlar altında yapıldı? Görüşme yapılan kişi sorulara nasıl tepkiler verdi? Soru sormada başarılı olundu mu? gibi soruların cevapları rapor edilmiştir. Çünkü bu soruların cevapları daha sonra görüşmeyi anlama ve yorumlama için bağlam oluşturmaktadır (Patton, 2014).

Doküman İncelemesi

Nitel araştırmalarda kullanılan en yaygın veri toplama tekniklerinden biri olan doküman analizinde anılar, günlükler, arşiv belgeleri gibi kaynaklar araştırmacı tarafından dikkatlice incelenmektedir. Araştırma konusuyla olan bağlantısı hem kuramsal çerçevede hem de araştırma bulguları bölümünde kullanılmaktadır (Kümbetoğlu, 2012). Bazı durumlarda resmî dokümanlara erişebilmek amacıyla araştırmacının bir takım izinler alması gerekmektedir. Bu durumlar dışında “raporlar, bildirimler, strateji belgeleri, çalıştay sonuç raporları ve araştırma konusuyla alakalı diğer tüm resmî ya da gayriresmî belgeler” doküman analizi için kullanılabilecek materyallerdir. Bunlar basılı materyaller olabileceği gibi internet ortamında online olarak ulaşılacak içerikler de olabilmektedir.

Mevcut çalışmada doküman incelemesi için literatür taramasında seçilen kriterler Atatürk Üniversitesinin uygulamaya koyduğu “Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi”nin amaçları, planları, uygulamaları ve uygulama sonuçlarıyla ilgili bilgi içeriyor olmak” şeklindedir. Bu nedenle doküman incelemesinde sürecin planlamasının arama konferanslarıyla başladığı 2018 yılından itibaren yayınlanan proje dokümanları incelenmiştir. Atatürk Üniversitesinin “Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi”nin doküman incelemesi için belgeler, arşiv kayıtları, çalışma dokümanları, projeye yönelik tüm haberler ve açıklamalar, proje gelişim ve değerlendirme raporları, strateji belgeleri, çalıştay sonuç raporları toplanmıştır. Toplanan veriler doğrultusunda Atatürk Üniversitesinin geçirmekte olduğu dönüşüm açıklanmış ve Üniversitenin yükseköğretim reform sürecinde kendini nerede konumlandığı ele alınmıştır.

Yeni nesil üniversite standartlarının oluşturulması

Çalışmada bulguların incelemesinde kullanılan yeni nesil üniversite standartları Wissema (2014) temele alınarak sıralanmıştır. Ardından *yeni nesil üniversite* doğrultusunda ulusal ve uluslararası alan yazın taranmış ve genel bir liste oluşturulmuştur. Alan yazın taraması sonrasında araştırmaya katkı sağlayacağı düşünülen yeni nesil üniversite standartları genel listeye eklenmiştir. Genel listede referans noktasının Wissema (2014) olmasının nedeni Wissema’nın yeni nesil üniversite anlayışına alan yazında en çok vurgu yapan ve bu anlayışa yönelik bazı sınıflamaları ilk kez dile getiren kuramcılardan kabul edilmesidir. Yeni nesil üniversite standartlarının sıralanması için oluşturulan genel liste aşağıdaki gibidir:

- ✓ Açık bir misyona sahip olmak
- ✓ Akademik makale sayısının yüksek olması
- ✓ Küresel bir yapıya sahip olma
- ✓ Yeterli miktarda finansmana sahip olmak

- | | |
|---|---|
| ✓ Bilgi tekerleğine sahip olma | ✓ Bilimsel araştırma projelerinin sayısı |
| ✓ Ar-Ge kuruluşlarına sahip olma | ✓ Her açıdan uygun bir kampüse sahip olmak |
| ✓ Marka olmak | ✓ Altyapı ve araç gereçlere sahip olma |
| ✓ Küresel yapıya sahip olm | ✓ Kalite güvence sisteminin olması |
| ✓ Akademik özerklik | ✓ İyi yönetim, kaliteli lider |
| ✓ En iyi öğrenciye sahip olmak | ✓ Bilişim ve teknolojiyi kullanma |
| ✓ En iyi öğretim elemanlarına sahip olmak | ✓ Üniversitede üretilen ürünlerin topluma katkı sağlaması |
| ✓ Girişimcilik | ✓ Çift kanallı üniversite |
| ✓ Üniversite-sanayi iş birliği | ✓ Üniversitenin dünyadaki yeri |
| ✓ Çağdaş programa sahip olmak | ✓ Yeni nesil kütüphanelere sahip olma |

Yeni nesil üniversite standartları belirlenirken listeye son hâli verilmeden önce alan uzmanlarından görüş alınmıştır. Uzman görüşü sürecinde görüşü alınacak uzmanların doğru bir biçimde seçilmesi gerektiğinin altı çizilmelidir. Çünkü çalışmaya katkı sağlayacak niteliklere sahip kişilerden seçilmesi, yani çalışmaya uygun katılımcıların belirlenmesi, araştırmanın başarılı bir şekilde sonuçlanması açısından oldukça önemlidir (Garrod & Fyall, 2005; Hsu & Sandford, 2007). Bu konuda Skulmoski ve arkadaşları (2007) görüşüne başvurulacak uzmanlarda bulunması gereken özellikleri “alana dair bilgi ve tecrübeye, farkındalığa sahip olma, katılmaya yönelik istekli olma, katılım için yeterli zamana ve etkili iletişim becerisine sahip olma” şeklinde sıralamıştır. Çalışma açısından durum değerlendirildiğinde bu özellikler doğrultusunda alanda *yeni nesil üniversite üzerine* yayınlar yapan uzmanlar seçilmiştir. Bu aşamadan sonra bir diğer önemli nokta uzman görüşüne başvurulacak adayların sayısının belirlenmesidir. Bu konuda alan yazın incelendiğinde farklı görüşler göze çarpmaktadır. Şahin (2001) ile Delbecq ve arkadaşları (1975) ideal grubun 10-20 kişiden oluşması gerektiğini belirtirken Ruppert ve Duncan (2017) katılımcı sayısının 12’ye kadar artmasıyla her bir katılımcıyla hatanın azaldığını ve ideal katılımcı sayısının 30 olduğunu ifade etmişlerdir. Gordon (1994) ise kendi araştırmalarında uzman sayısının 15-35 kişiden oluştuğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak uzman grubunun büyüklüğü için alan yazında belirli bir sayı olmadığı ve katılımcıların tüm gönderilen formlara yanıt vermeme durumunu göz önünde bulundurarak, araştırmanın amacına ve katılımcıların çeşitliliğine göre bu sayıya karar verilmesi gerekmektedir (Williams & Webb, 1994). Bu bağlamda çalışmanın amacı, katılımcıların alana katkısı, özellikleri, ulaşılabilirlik gibi durumları göz öne alınarak 30 katılımcıya uzman görüş

formu gönderilmiştir. Katılımcılara gönderilen form Ek 3’de sunulmuştur. Geri dönüş yapan katılımcı sayısı 19’dur. Uzmanların belirlenmesinde dikkate alınan ölçütler:

- Yeni nesil üniversite üzerine yayın olması.
- Yeni nesil üniversite üzerine yapılan yayının atıf alması.
- Yeni nesil üniversite üzerine uluslararası indekslerde taranan yayın olması.

Uzmanlarından gelen dönütler doğrultusunda bazı kriterler eklenmiştir, bazıları çıkartılmıştır, bazıları da düzenlenmiştir ve yapılan müzakereler sonucunda göstergeler eklenmiştir. Bu sayede kriterlerin işaret ettiği yeterlikler açıkça ortaya konmuştur; hangi kriterin hangi göstergeyle değerlendirilebileceği karmaşası ortadan kaldırılmıştır. Araştırmanın amacı olan Atatürk Üniversitesinin Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Proje (YNÜTDP) planları, uygulamaları ve uygulama sonuçları incelenirken elde edilen bu göstergeler referans noktası olmuştur. Göstergelerin eklenmesinden sonra listenin son hâli proje yürütücü ekibin başında olan ilgi rektör yardımcısıyla yapılan görüşmelerde sunulmuştur. Görüşmelerden gelen dönütler doğrultusunda listeye son hâli verilmiştir.

Yeni nesil üniversite standartları ve göstergeleri Tablo 20’de detaylıca açıklanmıştır.

Tablo 20. *Yeni Nesil Üniversite Standartları ve Göstergeleri*

Yeni Nesil Üniversite Standartları ve Göstergeleri
1. Çağdaş bir öğretim programına sahip olması • Program tasarımı ve onayı için kullanılan tanımlı süreçler (Eğitim politikasıyla uyumu, el kitabı, kılavuz, usul ve esas vb.) • Program tasarımı ve onayı süreçlerinin yönetsel ve organizasyonel yapısı (Komisyonlar, süreç sorumluları, süreç akışı vb.) • Program amaç ve çıktılarının Türkiye Yükseköğretim Yeterlikler Çerçevesi (TYYÇ) ile uyumunu gösteren kanıtlar • Uzaktan-karma program tasarımında bölüm/alan bazlı uygulama çeşitliliğine ilişkin kanıtlar (bölümlerin farklı uzaktan eğitim taleplerinin dikkate alındığına ilişkin kanıtlar vb.) • Program tasarım süreçlerine paydaş katılımını gösteren kanıtlar • Programların tasarım ve onay sürecinin izlendiği ve iyileştirildiğine ilişkin kanıtlar
2. Yenilikçi bir misyon ve vizyona sahip olması • Politikaların ilgili paydaş katılımıyla hazırlanması • Politika belgelerinde bütüncül ilişkiyi gösteren ifadeler ve uygulama örnekleri (Eğitim programlarında araştırma vurgusu, araştırma süreçlerinde topluma hizmet vurgusu, uzaktan eğitim vurgusu) • Politikaların izlendiğine ve değerlendirildiğine ilişkin kanıtlar • Misyon politikalarının yol gösterici nitelikte olması

Tablo 20'nin devamı

3. Güncellenen ihtiyaçlar doğrultusunda yeterli altyapı ve araç gereçlere sahip olması
• Tesis, altyapı ve araç gereçlerin kurumsal büyüme ile ilişkili olarak gelişim durumu (örneğin birim sayısındaki artış ile fiziksel alanlardaki artış arasındaki ilişki)
4. Bilimsel araştırma kalitesi
• Hakem değerlendirmelerinden gelen toplam puan • Üniversitede yapılan nitelikli yayımların öğretim üyesi sayısına oranı • Nobel Ödülü kazanmış mezun veya öğretim üyesi sayısı • Öğretim üyelerinin atıf alan eserleri
5. Marka olma özelliğine ve uluslararası üne sahip olma
• Uluslararası Öğretim Üyesi Oranı • Üniversitede çalışan uluslararası öğretim üyelerinin sayısı • Üniversitede öğrenim gören uluslararası öğrencilerin sayısı • Farklı alanlarda yüksek derecede atıfta bulunulan araştırmacı sayısı • Üniversitenin üstün nitelikli dergilerde makale yayınladığı akademik alanların toplamı • TÜBİTAK ve AB projelerinin sayısı fazla olması
6. En iyi öğretim kadrosuna sahip olma
• Akademik makale ve atıf sayısının yüksek olması • Öğretim üyeleri başına atıflar (ISI verileri) • Alanında madalya kazanan öğretim üyesi sayısı • Farklı alanlarda yüksek derecede atıfta bulunulan araştırmacı sayısı • Son bir yıl içerisinde yayınlanmış makalelerin toplamı • Son iki yıl içindeki H-index (Üst seviye indexi) • İlgili yıl içinde high-impact kategorisinde bulunan dergilerde yayınlanan makale sayısı
7. En iyi araştırmacıya/öğrenciye sahip olma
• Uluslararası Öğrenci sayısı • İlk 1000'de olan öğrenci sayısı
8. Bilişim ve teknolojinin yüksek düzeyde kullanılması
9. Çok kültürlü kozmopolit yapıya sahip olması
• Üniversitede öğrenim gören uluslararası öğrencilerin sayısı • Üniversitede çalışan uluslararası öğretim üyelerinin sayısı
10. Teknoparka sahip olması
• Öğretim Üyelerinin Ortak veya Sahip Olduğu Faal Firma Sayısı • Öğrencilerin ve son 5 yıl mezunlarının Teknopark veya Kuluçka Merkezinde Ortak veya Sahip Olduğu Faal Firma Sayısı • Uluslararası Patent Belge Sayısı • Ulusal Patent Belge Sayısı • Ulusal ve Uluslararası Patent Başvuru Sayısı
11. Ar-Ge kuruluşlarına sahip olması
• Girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi • Ulusal Ar-Ge ve Yenilik Destek Programlarından İlgili Yılda Kuruma Aktarılan Fon Tutarı • Ulusal Ar-Ge ve Yenilik Destek Programlarından Alınan Proje Sayısı
12. Yönetim sisteminin üniversite ihtiyaçlarına yönelik olarak sürekli kendini yeniliyor olması
• Şeffaf yönetim (Öğretim elemanı atama, yükseltme ve görevlendirme süreç ve kriterleri belirlenmiş ve kamuoyuna açık olması) • Kurumda süreç yönetim mekanizmaları izlenmekte ve ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirilip, iyileştirilmektedir. • Kurumun genelinde tanımlı süreçler yönetilmektedir.

Tablo 20'nin devamı

13. Üniversite - sanayi ilişkisi
• Endüstri ve profesyonel hizmet sağlayıcılar arasındaki iş birliğinin etkin bir biçimde yürütülüyor olması • Sanayi- üniversite iş birliğine dayalı olarak yürütülen araştırma sayısı • Kontratlı Üniversite – Sanayi İşbirliği ile Yapılan Ar-Ge ve Yenilik Projelerinden Alınan Fon Tutarının İlgili Proje Sayısına Oranı
14. Değişime uyumlu, yenilikçi bir lidere sahip olması
15. Akademik özgürlüğün bulunması
16. Yeni nesil kütüphanelere sahip olması
• Kütüphanedeki eser sayısı • Kütüphanedeki eser çeşitliliği
17. Dijital platformların kullanılması
18. Kariyer geliştirme merkezine sahip olması
19. Bilimsel çalışmalar için gerekli görülen finansmana sahip olması
• Eğitim ve araştırma fonlarının devlet tarafından değil bağımsız araçlar tarafından yürütülmesi
20. Üniversitede uluslararası akrediteye sahip fakülte sayısı fazla olması
21. Uluslararası hareketliliğin bulunması
• Dolaşımdaki Öğretim Üyesi/ Öğrenci Sayısı (Son yıl itibarıyla, YÖK, Ulusal Ajans ve TÜBİTAK dolaşım programları kapsamında dolaşımda olan (gelen / giden ayrımında) kurum mensupları ve öğrenci sayısı (YÖK: MEVLANA Değişim Programı, FARABİ Değişim Programı, YÖK Proje Tabanlı Uluslararası Değişim Programı, YÖK Yabancı Uyruklu Öğrencileri Destekleme Bursları, YÖK Yurtdışı Doktora Araştırma Bursu)
22. Veri depolama, yönetme ve kullanma için yeterli bir altyapı sistemine sahip olması
23. Üniversitede yürütülen bilimsel çalışmaların değer (toplumsal, kültürel, ekonomik) yaratabilmesi
24. Özel gereksinimli öğrenciler için erişilebilirlik hizmetlerinin yeterli olması
• Engelsiz üniversite uygulamalarına ilişkin izleme ve iyileştirme kanıtları • Dezavantajlı gruplar ve çevrim içi sınavlar gibi özel ölçme türlerine ilişkin mekanizmalar
25. Farklı fakülteleri iş birliğine teşvik edecek çalışmaların yürütülüyor olması
26. Eğitim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetlerinin bir arada yürütülmesi
27. Yabancı dili etkili bir biçimde kullanma
• Öğrencilerin en bir dilde yetkin olması • Akademisyenlerin yabancı dilde eğitim verebilmesi

Tabloda tanımlanan özellikler neticesinde *yeni nesil üniversite* olarak adlandırılan modelin özelliklerine sahip üniversite sayısı oldukça azdır ancak dünyada her alanda gelişmeler meydana geldikçe ve yeni nesil olma yönünde çabalar yoğunlaştıkça üniversiteler bu özellikleri kısa zamanda kazanabilir (Kyrö & Mattila, 2012; Wissema, 2014).

Süreç/Araştırmacının Rolü

Araştırmacı ilk olarak araştırma problemini belirlenmiş ve sonrasında bu problem doğrultusunda araştırma sorularını geliştirmiştir. Araştırmanın temel problemi, Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi'nin Yeni Nesil Üniversite standartları bağlamında incelenmesidir. İkinci aşama olarak analiz birimi saptanmıştır. Araştırmacı veri toplama yöntemlerini seçerken mümkün olduğu ölçüde veri toplama yöntemlerini çeşitlendirilmeye dikkat etmiştir. Toplanan verilerin güvenilirlik ve geçerliğine yönelik sorgulamaların azaltılmasının sağlanabilmesi için *çoklu veri kaynağı* kullanılması gerekmektedir (Gall vd., 2007; Karasar, 2015; Yıldırım & Şimşek, 2011; Yılmaz, 2015).

Araştırmanın temel problemleri çerçevesinde ele alınan “Yeni Nesil Üniversite” ve “yükseköğretim reformu” başlıkları için araştırmacı öncelikle detaylı bir alan yazın taraması yapmıştır. Tarama yapılırken “yeni nesil üniversite, yükseköğretimde yenilik, yükseköğretimde reform, eğitimde paradigma dönüşümü, yenilenen eğitim anlayışı, paradigm transformation in education, paradigm of education” gibi başlıklar kullanılmış, “Google Scholar, Ulusal Tez Merkezi, Türkiye Belge Sağlama Sistemi (TÜBES), Ulusal Toplu Katalog (TO-KAT), Scopus, Proquest, Millî Kütüphane” sitelerinden tarama yapılmıştır. Toplanan veriler doğrultusunda yeni nesil üniversite tanımlanmış, dünyada ve ülkemizde yükseköğretim dönüşümü detaylı bir biçimde açıklanmıştır. Açıklamalardan sonra üniversite dönüşüm sürecinin Atatürk Üniversitesine etkisi ve Üniversitenin dönüşüm sürecinde kendini nerede konumlandığı ele alınmıştır.

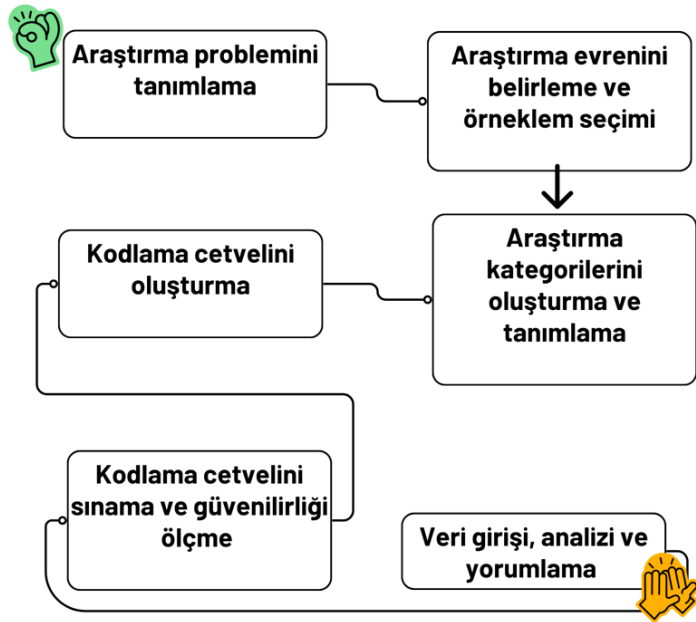
Araştırmada “Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi”nin amaçları, planları, uygulamaları ve uygulama sonuçları yeni nesil üniversite standartlarına ne düzeyde uygundur? soruları için veri toplamak amacıyla öncelikle tasarım dönüşüm projesinin arşiv kayıtları, proje belgeleri, çalışma dokümanları, çalıştay raporları ve web üzerinden atauni.edu.tr sitesinde bulunan projeye yönelik açıklamalar incelenmiştir. Yeni nesil üniversite süreciyle ilgili bilgi sahibi olan Atatürk Üniversitesi Rektör yardımcıları ve danışmanıyla, projeye katılan ilgili dekanlarla, projede görev alan öğretim üyeleriyle, yeni nesil üniversite anlayışı doğrultusunda kurulan yeni birimlerin idarecileriyle görüşülmüştür ve detaylı bilgi toplanmıştır. Toplanan görüşler doğrultusunda proje amaçları, planları, uygulamaları ve uygulama sonuçlarının yeni nesil üniversite standartlarına uygun olup olmadığına yönelik bir inceleme yapılmıştır. Bu nedenle öncelikle proje incelenirken temele alınmış olan yeni nesil üniversite standartları sıralanmıştır. Ardından yeni nesil üniversite konusunda çalışma yapan alan uzmanlarından görüş alınıp dönütler doğrultusunda standartlar gözden geçirilmiştir. Proje bu standartlar

doğrultusunda incelenmiş ve hem görüşmeden hem de doküman incelemesinden toplanan tüm veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak sonuçlar tartışılmıştır ve öneriler geliştirilmiştir.

Nitel Verilerin Çözümlemesi ve Analizi

Araştırmada veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir. İçerik analizi, sosyal bilimlerde gerek bir araştırma sonucu elde edilen transkript ya da kayıtların, gerek de yazılı veya görsel medya mesajlarının üzerinden çıkarımlar yapılmasıyla kullanılan biçimci bir araştırma tekniğidir (Olgun, 2008). İçerik Analizi, toplanan verilerin derinlemesine analiz edilmesini gerektirir ve önceden belirgin olmayan temaların ve boyutların ortaya çıkarılmasına olanak tanır. Veriler analiz edilirken takip edilen sıralama (Hansen, 2003) Şekil 35'te gösterilmiştir.

Şekil 31. İçerik Analizi Basamakları (Johnson & Onwuegbuzie, 2004)



Nitel analiz verileri bulgulara çevirme işlemidir ve bu işlemin tek bir formülü yoktur (Miles & Huberman, 1994; Patton, 2014). Nitel veriler analiz edilirken öncelikle, elde edilen ses kayıtları transkripsiyon işlemine tabi tutulmuş ve yazılı hâle getirilmiştir. Veriler parçalara ayrılmadan önce transkriptler birkaç kez okunmuştur ve her görüşme kendi içinde bir bütün olarak anlamlandırılmıştır. Bu sırada notlar tutulmuştur, ilgili yerlerin altı çizilmiştir. Bu hatırlatıcı notlar, okuyucu için yapılan kısa ifadeler, fikirler veya anahtar kavramlardır. Ayrıca, veri tabanını keşfetme sürecinde de yardımcı olmaktadır. Veriler okuma ve kısa hatırlatma notlarından hareketle düzenlenmiş, bölümlenmiş ve özetlenmiştir. Bundan sonra kodlar veya kategoriler oluşturulmaya başlanmıştır ve araştırmacı ayrıntılı tanımlamalar oluşturmuştur.

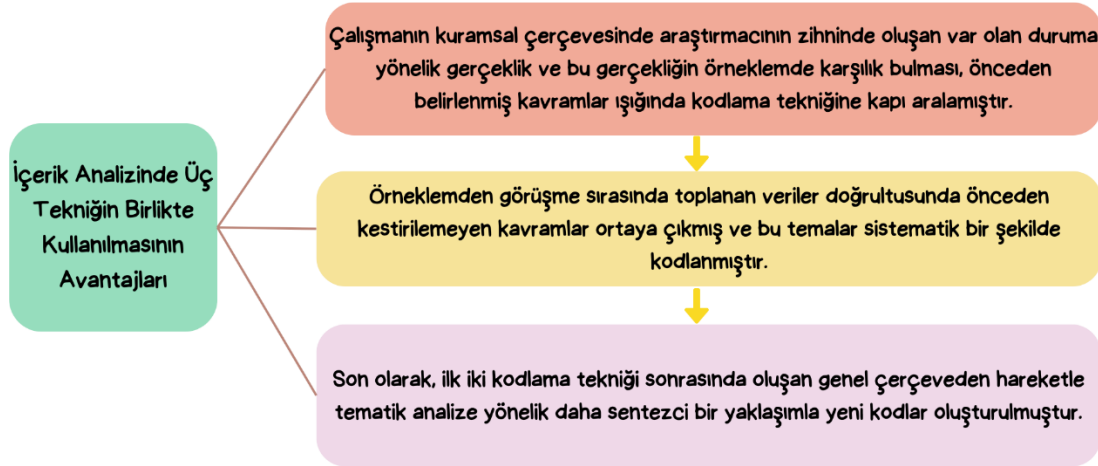
Araştırmacı temalar veya boyutlar geliştirmiştir, kendi görüşleri ve alan yazındaki farklı bakış açılarından yola çıkarak bir yorum sağlamıştır. Verilerde yer alan geniş düşünceler tespit edilmiştir ve ilk kategoriler oluşturulmuştur. Analiz süreci boyunca temalar, kümeler ve örüntüler tespit edilmiştir ve verilere dair notlar alınmış, veriler kodlanmış ve azaltılmıştır.

Ham alan notları ve kelime kelime dökümler araştırmada ulaşılmak istenen gerçekliğin hazmedilmemiş karmaşıklığını oluşturmaktadır. Bu karmaşıklığı anlamak, içerik analizinin zor tarafını oluşturmaktadır. İçerik analizinin ilk aşaması bir tür yönetilebilir sınıflandırma ya da kodlama şeması geliştirmektir. Çünkü sınıflandırma olmazsa kaos ve kafa karışıklığı olur. Bu nedenle içerik analizi verideki ilk örüntüleri belirleme, kodlama, kategorize etme ve etiketlendirmeyi içerir (Patton, 2014). Bu esasen görüşmelerin ana içeriğinde neyin önemli olduğunu belirlemektir. Süreci açıklarken, düşüncelerin altını çizmek için geleneksel olarak yapıldığı gibi yazılım olmadan yapılmıştır (yazılımlar kodlama için farklı araçlar ve formatlar sağlamaktadır). Analitik sürecin ilkeleri ister elle yapılsın ister bilgisayar programı yardımıyla yapılsın aynıdır. Mevcut araştırmada elle kodlama yapılmasının nedeni, veri setindeki temaların altının çizilmesi, yanlarına görüşmeye yönelik notların alınması sayesinde temalara somut bir biçimde bakabilme imkanı tanınmasıdır.

Nitel araştırmada kodlar “araştırmacıların çalışma öncesinde bulmayı bekledikleri bilgiyi” temsil etmektedir (Creswell, 2015). Kodlama süreci, verilerin elde edildiği kimselerin anlık gerçekliğiyle bağlantılı olarak algılanmaktadır. Nitel araştırmada kodlamadan elde edilen sonuçların genele yayılması amaçlanmaz. Bu nedenle nitel bulgulara genellenebilir bulgular olarak değil “katılımcının yorumunun değerlendirilmesi” olarak bakılmalıdır (Willig, 2013). Nitel araştırmada veri analizi çeşitlilik, esneklik ve yaratıcılık anlamı taşıdığından, her nitel araştırma farklı özellikler taşımaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2011).

Bilgin (2014) içerik analizini birbirinden farklı birçok söyleme karşı uygulanan metodolojik teknik ve araçların toplamı olarak tanımlamıştır. Ona göre içerik analizi, bu metodolojik araçlara dayalı bir yorumlama çabası olan ve çoğunlukla tümdengelimle dayanan bir okuma faaliyetidir. İçerik analizi üç farklı türde kullanılabilir: Önceden belirlenmiş kavramlar ışığında kodlama, verilerden çıkan kavramlar ışığında kodlama, genel çerçeve içinde gerçekleştirilen kodlama (Yıldırım & Şimşek, 2011). Mevcut çalışmada bu üç kodlama tekniğinin her biri kullanılmıştır. Üç tekniğin kullanılmasının sağladığı katkılar Şekil 36’da gösterilmektedir.

Şekil 32. İçerik Analizi Tekniklerinin Kullanılma Nedenleri (Yıldırım & Şimşek, 2011)



Verileri kodlamanın ana basamakları (verileri anlamlı bölümlere indirgeme ve bölümlere isimler verme), kodları geniş kategoriler veya temalar altında birleştirme ve veri grafiklerinde, tablolarda ve çizelgelerde karşılaştırmalar yapma, sunma ve üzerine yorum yapmaktır. Bunlar nitel veri analizinin temel unsurlarıdır (Miles & Huberman,1994; Wolcott, 1994).

İçerik analizinde bütün alan notları ve görüşme dokümanları baştan sona okunmuştur ve kenar boşluklarına yorumlar yazılmıştır. Bu veriyi konulara ve dosyalara ayırmada ilk adımdır. Veri seti incelenirken etiketler oluşturulmuştur ve kısa kodlar ya kenar boşluklarına ya da doğrudan veri pasajlarının üzerine yazılmıştır. Bu nedenle birçok pasaj birden fazla tema veya örüntü göstermiştir. Veriler ilk okunduğunda, kodlama kategorileri veya sınıflama sistemi geliştirilmiştir. Daha sonra, biçimsel kodlamayı sistematik bir şekilde başlatmak için veriler yeniden okunmuştur. Alan notlarının tam olarak kodlanması ve indekslenmesi için verinin bir kaç defa okunması gerekmektedir. Renkli fosforlu kalemlerle farklı fikir veya kavramlar için renk kodlanması yapılmıştır. Miles ve Huberman (1994), marjinal (kenar notu) notlar yazma, alan notlarının özetlerini tasarlama ve kategoriler arasındaki ilişkileri not almanın süreçle ilgili daha detaylı basamaklar sağladığını belirtmişlerdir.

Kodlar ve kategoriler oluştururken, ilk önce veride tekrarlayan düzenlilikler aranarak veri analizine başlanmıştır. Bu düzenlilikler kategorilere ayrılabilen örüntüler ortaya çıkarmıştır. Nitel yöntemin araştırmacıya sağladığı esneklik (Silverman, 2015) doğrultusunda veri analizinde ilgili kodlara ve görüşme dokümanlarına sık sık dönüş yapılmıştır, önceden belirlenmiş temalar (çalışmanın bütünlüğünü saptırmayacak şekilde) revize edilmiş ya da sahada sıklıkla vurgulanan ifadeler doğrultusunda yeni alt temalar araştırmaya dâhil edilmiştir. Veri kaynakları tükenip, veri veri kategori setleri yeni verileri fazlalık olarak gösterecek kadar

doğunluğa ulaşınca, bütünlük hissi veren net düzenlilikler ortaya çıkınca analiz süreci sonlandırılmıştır. Temaların analizinde ortaya çıkan temel konular çalışmanın bulgular kısmında sunulmuştur, ardından bu konulara ait katılımcı cevaplarını içeren pasajlardan ilgili alt temaların altına birebir alıntılar yapılmıştır.

Kategorilerin değerlendirilmesi aşamasında iki kriter dikkat çekmektedir: iç homojenlik ve dış heterojenlik. İlk kriter olan iç homojenlikte verilerin ait olduğu kategoriye ne kadar bütünlük sağladığı ya da anlamlı şekilde "benzeştiği" ile ilgilidir. İkinci kriter ise arasındaki farkların ne kadar net olduğuyula ilgilidir. Eğer çok sayıda farklılaşma varsa yani, veriler analiz edilirken çok sayıda bir gruba atanamayan veya çakışan veri maddesi varsa bu durum kategori sisteminde temel bir hata olduğunun göstergesidir (Guba, 1978). Bu nedenle kategorilerin anlamlılığını, doğruluğunu kanıtlamak ve verilerin kategorilere yerleşmesini sağlamak için veriler ve sınıflama sistemi tekrar tekrar gözden geçirilmiştir. Çalışmamız açısından görüşmelerde çok farklı ve birden fazla sınıflama sistemi ortaya çıkmadığı için verilerin hangilerinin önemli ve aydınlatıcı olduğuna karar vermek zor olmamıştır.

Son olarak, kategori sistemi veya kategoriler dizisi bütünlük açısından test edilmiştir. Veri setinin güvenilirlik ve geçerliği için veri seti “bütünlük” özelliğinden yola çıkılarak iç ve dış bütünlüğünün akla yatkınlığı gözden geçirilmiştir. Yani içten bakıldığında tek tek kategoriler tutarlı olmalıdır. Dıştan bakıldığında ise resmin bütününe ortaya koyacak biçimde net olmalıdır. Ayrıca veri setinin yeterli seviyede veri ve bilgiyi içermesi gerekmektedir. Yapılan görüşmelerde 18 kişiyle görüşülmüştür ve görüşmeye yeterince soru soracak kadar zaman ayrılmıştır. Dolayısıyla veri setinin “içeriği” yeterlidir. Kullanılan veri seti başka bir uzman tarafından da incelenmiştir ve aynı veri setine ulaşılmıştır. İkinci bir gözlemci mevcut veriye bakınca kategorilerin “anlamlı” olması gerekmektedir (Patton, 2014). Bu noktada kategorileri denetleyen uzman kategori sisteminin veriye “uyduğunu” ve verinin de ona “uyduğunu” doğrulamıştır.

Geçerlilik ve Güvenirlik

Nicel araştırmalarda güvenilirlik ve geçerlikte sayılar ve sayısal veriler baskın olup daha çok matematiksel yollarla ve formülasyonlarla sağlanırken, nitel araştırmalarda derinlemesine sözlü/yazılı/görsel verileri anlamlandırmayı içeren karmaşık bir duruma işaret etmektedir. Nitel araştırmada geçerlik ve güvenilirlik; “inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik” kavramlarıyla açıklanmaktadır. Nitel araştırmada geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğu

hakkındaki hassasiyetleri içerirken; güvenilirlik araştırma sonuçlarının farklı çalışmalara aktarılabilirliği ya da tekrar edilebilirliği ile ilgili olmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2011).

Nitel araştırmanın bilimsel olarak kabul görmesi, araştırma sürecinin ve sonuçlarının tutarlı ve diğer araştırmacılar tarafından yeniden uygulanabilir olmasıyla ilgilidir. Başka bir deyişle, araştırmanın inandırıcılığı konusu önem arz etmektedir. İnandırıcılığın artırılması amacıyla araştırmacı elde ettiği bulguların gerçekliğine ve süreçlerin birbiriyle tutarlı olmasına ilişkin kanıtları sunması gerekmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Bu nedenle araştırmacı araştırma boyunca inandırıcılık faktörünü göz önünde bulundurarak birtakım önlemler almıştır. Bunlardan ilki araştırmacının, görüşme yoluyla elde ettiği verileri uzun süreli etkileşim içinde elde etmiş olmasıdır. Bu nedenle bireylerle bir kereden fazla görüşme yapılmış, aynı bireyden toplanan veride zaman içinde tutarsızlıklar olup olmadığı göz önünde bulundurulmuştur. Görüşmecilerle iletişim hâlinde kalınmış ve proje süreciyle ilgili sürekli dönütler alınmıştır. Ayrıca araştırmacı aynı probleme farklı açılardan bakabilmek ve veri toplama araçlarını çeşitlendirmek amacıyla doküman incelemesi yöntemini kullanmış; doküman incelemesi yoluyla elde edilen bilgiler ve görüşmecilerden alınan güncel bilgilerle elde edilen sonuçlar birbiriyle sürekli olarak karşılaştırmıştır. Alınan diğer bir önlem de daha önce belirtildiği gibi veri seti dileyen herkese açılmış ve araştırmayla ilgili olarak araştırma dışından bir kişinin araştırmayı derinlemesine incelemiş olmasıdır. Bu sayede araştırma farklı bir bakış açısıyla da ele alınmıştır.

Doküman incelemesi için verilerin iç geçerliğine yönelik olarak “inandırıcılık” kavramı kullanılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2014; Shenton, 2004). Araştırmada verilerin inandırıcılığının artırılması için elde edilen veriler açık ve tutarlı bir biçimde sunulmuş ve veri analizi sürecinde başka araştırmacıardan teyit alınmıştır. Bunun için toplanan verilerin sürekli olarak birbiriyle karşılaştırılması, yorumlanması, bu verilere eleştirel gözle bakılması ve ulaşılan sonuçların gerçeğe uygun olup olmadığının sorgulanması gerekmektedir. Ayrıca aynı alanda yapılan çalışmalar incelenmiş, benzer çalışmaları gerçekleştiren uzmanlardan araştırma sonuçları doğrultusunda görüş alınmıştır. Bunun yanında araştırma sürecinde elde edilen veriler katılımcıların bazılarıyla paylaşılmış ve bazı sorular tekrar sorularak katılımcının teyidi alınmıştır.

Araştırma boyunca alınan cevaplara ek olarak, sorulan bazı sorular yazılmış, araştırmacıya daha sonraki bir tarihte önceden kaydedilen sorulardan anlam çıkarmada yardımcı olmuştur. Bu sayede seçici unutmanın neden olduğu çarpıklıklar azaltılmıştır. Ayrıca görüşmeler yapılırken önceden belirtildiği gibi kişisel düşünceler kaydedilmiştir. Alışılmadık

görünen yanıtlar not edilmiş ve daha sonra diğer düşüncelerle karşılaştırılarak kontrol edilmiştir. Çalışmada mümkün ve uygun olduğunda düşünce kaynakları belgelenmiştir. Bu belgeler, araştırmacının görüşmelerden elde ettiği uygun gibi görünmeyen yorumları anlamasına yardımcı olmuştur. Araştırmacının hem görüşme esnasında ve görüşmenin hemen sonrasında tuttuğu notlar hem de ses ve video kayıtlarından yararlanarak alınan notlar sayesinde çıkarımların dayanak noktaları belirlenmiştir. Bu sayede soruların hangi bağlamda sorulduğu ve durumların doğru bir biçimde tanımlanabilmesine olanak tanınmıştır. Bunun dışında alınan diğer bir önlem, araştırmacı verileri bir yıl boyunca toplamıştır, duyduğu şeyin zaman içinde tutarlılık gösterip göstermediğini göz önünde bulundurmıştır. Bu da güvenilirliğe dair güçlü bir işaret olarak görülmektedir. Ayrıca, araştırma boyunca biraz zaman geçmiş, ilk görüşmede ortaya çıkmayan bazı veriler, araştırmacıya duyulan güven sayesinde, ikinci görüşmede ortaya çıkmıştır.

Araştırmada inandırıcılığın (iç geçerlilik) artırılması amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanırken ve transkript edilen veriler yorumlanırken alan uzmanlarından görüşler alınmıştır. Bunun yanı sıra bazı görüşmecilerden elde edilen veriler hakkında katılımcıların teyidi alınmıştır. Nitel çalışmalarda inandırıcılığın sağlanabilmesi amacıyla kullanılan diğer bir strateji de katılımcılarla yapılan görüşmenin mümkün olduğunca uzun tutulması ve bu sürede verimli cevaplar alınmasıdır (Başkale, 2016). Bu amaçla görüşme öncesinde katılımcılarla yeterinde süre geçirilmiş, araştırma konusun ve amacı açıklanmıştır. Bu sayede ön görüşme yoluyla katılımcının görüşme sorularını tekrar incelemesi sağlanmış ve detaylı bilgi edinebilmek amacıyla geçmiş bilgilerinin tazelenmesi için süre tanınmıştır. Görüşme esnasında katılımcıdan oldukça fazla veri alabilmek ve görüşme sürecinin doğallığına zarar vermemek adına katılımcıların ilgili soru kapsamı dışına çıkan cevapları kesilmemiştir. Formel bir ortamda olan, sınırları çizilmiş bir samimiyet, nitel görüşmeye doğallık, dolayısıyla inandırıcılık katma potansiyeli taşımaktadır (Arastaman vd., 2018; Bowen, 2009; Creswell, 2015). Mevcut çalışma özelinde değerlendirildiğinde, 5 sorudan oluşan görüşmeler mümkün mertebe uzun tutulmaya çalışılmıştır. Ayrıca saha araştırması sırasında katılımcıların birçoğunun araştırmacı tarafından henüz böyle bir talep gelmemişken çalışmaya katkıda bulunmak istemelerine yönelik talepleri, çalışmanın inandırıcılığını beslemesi açısından önemli bir veridir.

Aktarılabilirlik (dış geçerlilik) için ise katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılmış ve ayrıntılı betimleme yolları kullanılmıştır. Ayrıca veri toplamada tercih edilen ölçüt örnekleme ile de aktarılabilirlik düzeyi artırılmaya çalışılmıştır. İç güvenilirlikte tutarlılık

sağlamak amacıyla veri seti sürekli olarak gözden geçirilmiş ve incelenmiştir. Veri seti değerlendirilirken defalarca görüşme metinleri okunmuştur ve ses kayıtları dinlenmiştir. Bu sayede görüşme esnasında alınan notların da değerlendirilme sürecine katılması sağlanmıştır. Bunun sonucunda temaların birbiriyle uyumluluğu mümkün olmuştur. Temalar üzerinden kavramsallaştırma gerçekleştirilmiştir. Ayrıca metin-tema uyumu konusunda da uzman görüşüne başvurulmuştur. Teyit edilebilirlik (dış güvenilirlik) çalışmaları için verinin ham hâli uzmanların görüşlerine açılmıştır ve veri seti açık kayıt olarak tutulmuştur.

Özetlemek gerekirse araştırmada durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışmasının geçerliğinin sağlanması için çalışmanın yapı, iç ve dış geçerliği sağlanmıştır. Yapı geçerliği için veriler bir çok kaynaktan toplanmış (görüşme ve doküman incelemesi), hazırlanan ilk rapor bazı katılımcılara sunulmuştur. İç geçerliği sağlamak için araştırmada varılan sonuçlara nasıl varıldığını açık ve anlaşılır bir yapıda sunulmuş ve istenildiğinde veriler herkesin kullanımına açılmıştır. Son olarak dış geçerliğe yönelik kaygılar göz önünde bulundurulduğunda, yapılan çalışma benzersiz olup sadece tek bir projeyi ele almaktadır. Bu noktada araştırma sonuçlarının başka yapılan çalışmalarla benzerlik göstermesi beklenmemekle birlikte elde edilen sonuçların diğer üniversitelere yol göstermesi bakımından genellenebilir olması mümkündür.

İş-Zaman Süreci

Şekil 33. Tezin Tümüne Ait İş-Zaman Süreci

İş Paketleri	1.Dönem	2.Dönem	3.Dönem	4.Dönem
Google Scholar, Ulusal Tez Merkezi, Türkiye Belge Sağlama Sistemi (TÜBES), Ulusal Toplu Katalog (TO-KAT), Scopus, Proquest gibi kaynak tarama sitelerinden konuyla ilgili detaylı inceleme yapılması.	×	×	×	
Tasarım dönüşüm projesi kapsamında açılan yeni bölümlerin faaliyetleri hakkında proje yöneticileriyle görüşme yapılması. Proje planlarının, gelişim ve sonuç raporlarının incelenmesi.		×	×	
Verilerin toplanması, düzenlenmesi ve analiz edilmesi.		×	×	×
Analiz sonuçlarına göre elde edilen tüm bulguların yorumlanması ve gerekli raporun yazılması.				×

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde Atatürk Üniversitesi tarafından yürütülen “Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi”nin amaçları, reform planları, uygulamaları ve uygulama sonuçlarının yeni nesil üniversite standartları bağlamında incelenmesi sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Bulgulara, doküman incelemesi ve görüşmelerden toplanan verilerle ulaşılmıştır. İlk olarak projenin arşiv kayıtları, proje belgeleri, çalışma dokümanları, proje sorumlularından temin edilmiş, çalıştay raporları ve projeye yönelik açıklamalara erişim sağlanarak incelenmiştir.

Doküman İncelemesi Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Araştırmada projeye yönelik tüm belgeler, arşiv kayıtları, çalışma dokümanları, atauni.edu.tr sitesinde bulunan projeye yönelik açıklamalar ve tüm haberler incelenmiştir. Bunun yanı sıra proje gelişim ve değerlendirme raporları, bildirgeler, strateji belgeleri, çalıştay sonuç raporları ve araştırma konusuyla ilgili diğer tüm belgeler değerlendirilmiştir.

YNÜTDP’nin Reform Amaçlarına Yönelik Bulgular

Araştırmanın temel problemleri doğrultusunda belirlenen sorulardan ilki; “Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi”nin **amaçları** yeni nesil üniversite standartlarına uygun mudur? sorusudur. Atatürk Üniversitesinin daha dinamik ve yenilikçi olma zorunluluğunu hissetmesiyle başlatılan, toplumsal ihtiyaçlar ve gelişen teknolojinin beklentilerine cevap verebilmek amacıyla bir inisiyatif olarak sürdürülen *Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi*’nin temel amacı, Üniversitenin özgün bir *yeni nesil üniversite* olarak konumlandırılması, bu doğrultuda sistemlerinin yeniden tasarlanması ve buna uygun uygulama adımlarının atılmasıdır.

Atatürk Üniversitesi tarafından geleceğini ortak akılla tasarlamak, dönüşüm vizyonunu oluşturmak, stratejileri ve bunun için gerekli eylem planlarını belirlemek üzere projenin ilk aşaması olan “Arama Konferansı” gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya Erzurum ve Türkiye’nin farklı bölgelerinden sanayici, siyasetçi, sanatçılar ile sivil toplum kuruluşlarından temsilciler ve akademisyenler katılmıştır. Atatürk Üniversitesinin dönüşümünü gerçekleştirmek üzere başlatılan “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” kapsamında geniş katılımlı

ortak akıl toplantısı düzenlenmiştir. Toplantıya her biri en az 11 kişiden oluşan altı farklı grupta çalışmalar yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar tartışılarak, Üniversitenin yeni vizyonu hakkında katılımcıların görüşleri alınmıştır. Bu projeye Atatürk Üniversitesinin özgün bir yeni nesil üniversite olarak konumlandırılması, sistemlerinin tasarlanması ve buna yönelik uygulama adımlarının atılması amaçlanmıştır (Yeni Nesil Üniversite Yapısal Dönüşüm Uygulamaları Raporu, 2019). Üniversitenin projeye belirlediği genel hedefler; sosyal imkânların ve öğrenciye yönelik desteklerin artırılması, öğretim programları ve yöntemlerinin iyileştirilmesi, Ar-Ge projelerinin toplumsal katkı çerçevesinde kalitesinin yükseltilmesidir. Arama konferanslarında Üniversitenin tüm hedefleri belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda önceliklendirilmiştir. Bu kapsamda değer sunumuyla ilgili öncelikli amaçlar aşağıdaki tabloda yayımlanmıştır.

Tablo 19. Atatürk Üniversitesi Değer Sunumu Tercihleri (Yeni Nesil Üniversite Yapısal Dönüşüm Uygulamaları Raporu, 2019, s.17).

Faktörler	Tercihler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Sosyal İmkânlar	Sosyal İmkânlar			✓	✓
Destekler (Burslar vb.)	Başarı Teşvikleri			✓	✓
Eğitim Yöntemleri	Açık öğretim			✓	✓
	Uzaktan Eğitim			✓	✓
Eğitim Programları	Ön Lisans Öğrenci Sayısı		✓		
	Lisans Öğrenci Sayısı			✓	
	Lisansüstü Öğrenci Sayısı			✓	
	Uluslararası Öğrenci Sayısı			✓	
	Online Öğrenci Sayısı				✓
İşbirlikleri	Dış Paydaşlarla İşbirlikleri				✓
	Ulusal / Uluslararası				✓
	Üniversitelerle İş birlikleri				✓
Projeler	Araştırma Projeleri			✓	✓
Görsel Kimlik ve Markalaşma	Tanıtım ve Bilinirlik			✓	✓
	Bilişim Teknolojilerinden Yararlanma			✓	✓
Araştırma / Yayın	Yayınlar			✓	
	Disiplinler Arası Araştırmalar			✓	✓
	Araştırma ve Uygulama Merkezleri				✓
Patent / İnovasyon	Patentler			✓	
Toplumsal Katkı	Toplumsal Duyarlılık Projeleri				✓
	Eğitim Hizmetleri			✓	✓
	Sağlık Hizmetleri			✓	✓
	Sosyal ve Kültürel Hizmetler			✓	

Araştırmanın bu bölümünde yukarıdaki tabloda YNÜSDP ile sıralanan öncelikli **amaçlar** yeni nesil üniversite standartları bağlamında ele alınmıştır.

Projede ilk öncelikli amaç **eğitim, araştırma ve toplumsal katkı** alanlarının harmanlanması ve bunların kesişim alanlarının optimize edilmesidir. Atatürk Üniversitesi bu

harmanlama üzerinden tüm sistemini yapılandırmıştır. Eğitim ve araştırmayı bütünleştirerek toplumsal katkıyı sağlayan, *yeni nesil üniversite* sistemi tasarlanmıştır. Yeni nesil üniversite kapsamında ele alınan bu amaç **“eğitim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetlerinin bir arada yürütülmesi”** standartıyla örtüşmektedir. Bunun yanında Atatürk Üniversitesinin reform sürecinde önceliklendirdiği alanlar gözden geçirildiğinde üç ana temanın da yol haritası olarak merkeze alındığı görülmektedir. Bunlar *girişimcilik ve öncülük, uluslararasılaşma ve geniş ölçekte etki üretmektir*. Yeni nesil üniversite standartları bakımından Üniversitenin bu amaçları incelendiğinde 3. standart olan üniversitenin **“yenilikçi bir misyon ve vizyona sahip olması”** standartını karşıladığı görülmektedir.

YNÜTDP ile sosyal imkanların artırılması ve buna yönelik yeniliklerin yapılmasının amaçlanması Üniversitenin çekici sosyal unsurlara sahip olmayı hedeflediği anlamına gelmektedir. Sosyal temalara yatırımlar yapılmasının amaçlanmasıyla hem öğrenci memnuniyetinin karşılanması hem de Üniversitenin tercih edilme durumuna katkı sağlayarak **“iyi öğrenciyi kendine çekme”** konusunda bir avantaj yaratması beklenmektedir. Bu anlamda projeye yönelik söz konusu amaçlar doğrudan olmasa da dolaylı yoldan yeni nesil üniversite standartlarından 7. standart olan **“en iyi öğrenciye sahip olma”** anlayışına katkı sağlamaktadır.

Üniversitenin YNÜTDP kapsamında yapılan arama konferanslarında belirlediği temel amaçlardan bir diğeri de yükseköğretim alanında yenilikler yaparak yeni nesil üniversite olabilmek ve *girişimcilik ekosistemini geliştirerek* geniş ölçekte etki üretmektir. Üniversite bu sayede hem bölgesine hem de ülkesine teknolojik girişimcilikten sosyal girişimlere kadar çeşitli fırsatlar yaratmayı amaçlamaktadır. Yeni nesil üniversite standartları bakımından Üniversitenin bu amaçları incelendiğinde 11. standartın göstergelerinden **“girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi”** standartını karşıladığı görülmektedir.

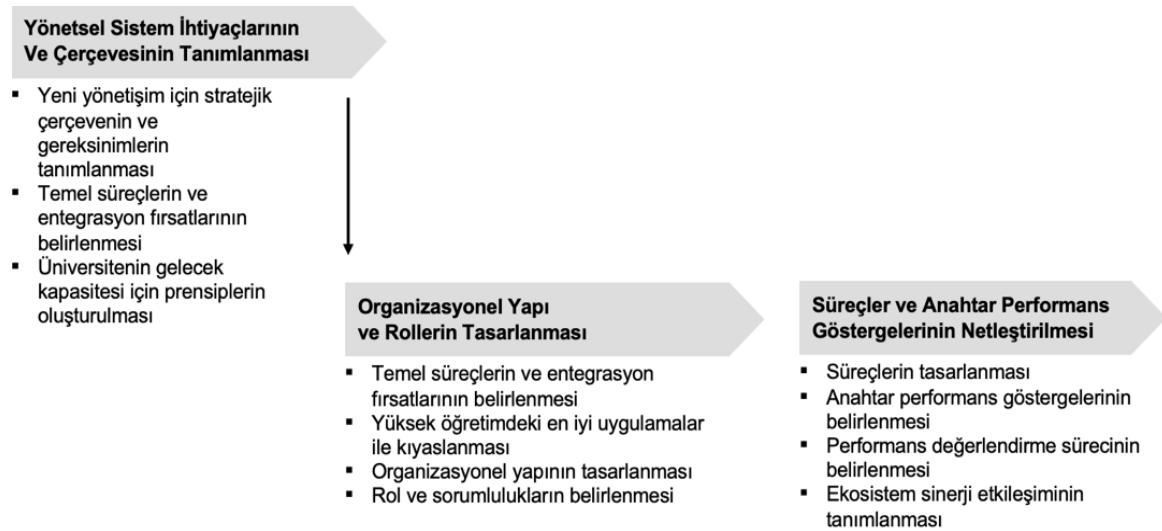
Proje kapsamında *yeni nesil üniversite* politikalarına uygun olarak *Lisansüstü Eğitim Koordinatörlüğünün* yapılandırılması, tüm programların akredite edilmesinin amaçlanması, eğitim-öğretim faaliyetlerinin güncellenmesi ve değerlendirilmesine yönelik amaçların bulunması, akademik başarı teşviklerinin artırılmasıyla öğretime katkı sağlamanın hedeflenmesi yeni nesil üniversite standartları bakımından incelendiğinde 1. standart olan üniversitenin **“çağdaş bir öğretim programına sahip olması”** standartıyla paraleldir.

Atatürk Üniversitesinin diğer öncelikli amacı uluslararası öğrenci, öğretim üyesi ve faaliyetlerle **uluslararasılaşmayı** geliştirmektir. Ayrıca yapılan faaliyetlerin dijital teknolojilerin de yardımıyla etki ve ölçeğinin sürekli artırmak, stratejik hedefler doğrultusunda nitelikli insan gücünü kazandırmak, üniversite aidiyetini arttırarak bağlılıklarını güçlendirmek ulusal ve uluslararası alanlarda çalışabilmek için tercih edilen bir yükseköğretim kurumu

olmayı amaçlamaktadır. Uluslararası üniversitelerle ve dış paydaşlarla iş birliklerin artırılmasının amaçlanması 13. standart olan “**üniversite - sanayi ilişkisi** (Endüstri ve profesyonel hizmet sağlayıcılar arasındaki iş birliğinin etkin bir biçimde yürütülüyor olması, sanayi-üniversite iş birliğine dayalı olarak yürütülen araştırma sayısı); uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi sayısının artırılması amacı ise yeni nesil üniversite standartlarından 9. standart olan “**çok kültürlü kozmopolit yapıya sahip olması**” ve 21. standart olan “**uluslararası hareketliliğin bulunması**” standartlarıyla örtüşmektedir. Ayrıca yabancı dil eğitiminin kalitesinin artırılması 27. standart olan “**yabancı bir dili etkili biçimde kullanma**” standardıyla paraleldir.

Uluslararasılaşma hedeflerinin belirlenmesi ve **yeni şeffaf katılımcı yönetim anlayışının** geliştirilmesi gibi amaçlar Atatürk Üniversitesinin artık bölge üniversitesi olmanın ötesine yöneldiğinin göstergesidir. Atatürk Üniversitesi proje kapsamında belirlediği amaçlarla evrensel boyutta gelişmeyi öngörmektedir. Bu amaçlar yeni nesil üniversite standartları bakımından incelendiğinde 5. standart olan Üniversitenin “**marka olma özellikleri bulunması, uluslararası üne sahip olma**” standardıyla uyushmaktadır. Ayrıca şeffaf ve katılımcı yönetim anlayışının amaçlayan Üniversite “**Yedi Katmanlı Yönetişim Modelini**” hayata geçirerek organizasyonel yapısını da güncellenmeyi hedeflemektedir. Model aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 34. Yedi Katmanlı Yönetişim Modeli (Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi Raporu, 2017, s.21).



Üniversitenin yönetim sistemini güncellemeyi amaçlaması ve bu yönde aksiyonlar alması yeni nesil üniversite standartları bakımından incelendiğinde 12. standart olan “**yönetim sisteminin üniversite ihtiyaçlarına yönelik olarak sürekli kendini yeniliyor olması**” standartına uygun bulunmaktadır.

Atatürk Üniversitesinin proje kapsamında önceliklendirdiği diğer bir amaç **patent sayısının artırılması** ve bu alanda yenilikler yapılmasıdır. Patent sayısına yönelik amaçlar, yeni nesil üniversite standartları bakımından incelendiğinde 10. standartın göstergelerinden 3. alt başlık olan “**ulusal ve uluslararası patent başvuru sayısı**” standartını karşılamaktadır.

Proje ile yayınların, disiplinlerarası araştırmaların, Ar-Ge ve uygulama merkezlerinin artırılması ve yenilenmesi amaçları yeni nesil üniversite standartları bakımından incelendiğinde 11. standart olan “**Ar-Ge kuruluşlarına sahip olması**” ve 25. standart olan “**farklı fakülteleri iş birliğine teşvik edecek çalışmaların yürütülüyor olması**” ve 5. standart olan “marka olma özelliklerinin bulunması” standartının altıncı göstergesi “**bilimsel araştırma, TÜBİTAK ve AB projelerinin sayısının fazla olması**” ve 4. standart olan “**bilimsel araştırma kalitesi**” ve 10. standart olan “**Teknopark’a sahip olması**” standartlarına uygun olduğu görülmektedir.

Üniversite toplumsal beklentileri dikkate alan ve bu beklentileri yönlendiren bir yapıya sahip olmayı amaçlamaktadır. Atatürk Üniversitesinin toplumun talep ve sorunlarına bilimsel çözümler üretmeyi amaçlaması yeni nesil üniversite standartları bakımından incelendiğinde 23. standart olan “**üniversitede yürütülen bilimsel çalışmaların değer (toplumsal, kültürel, ekonomik) yaratabilmesi**” standartını karşıladığı görülmektedir. Bunun yanında projeye zorunlu hâle gelecek olan *toplumsal duyarlılık derslerinin* ve projelerinin koordinasyonu ve sürecin etkili bir biçimde yönetilmesini sağlayacak olan yazılımın oluşturulması, toplumsal katkı ve sosyal sorumluluk alanında bilgilendirme seminer ve etkinliklerinin gerçekleştirilmesi, sosyal sorumluluk alanında proje yarışması düzenlenmesi ve bitirme tezleri yapılması projenin diğer amaçları içindedir. Yeni nesil üniversite standartları bakımından Üniversitenin bu amaçları incelendiğinde 26. standart olan Üniversitenin “**eğitim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetlerinin bir arada yürütülmesi**” standartını karşıladığı görülmektedir.

Atatürk Üniversitesi öğrenci sayılarının artması, binaların büyümesi, değişen ve gelişen hizmetler ve bunlara bağlı olarak karmaşık hâle gelen yönetsel faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde yönetilmesini hedeflemektedir. Üniversite “Dijital Üniversite” projesiyle modern yönetim anlayışı çerçevesinde sahip olduğu verinin uluslararası standartlarda koordinatlı bir şekilde teknolojik imkanlarla bilgisayar ortamına aktarılmasını ve bunun üzerinde değişim ve dönüşümleri kontrol edip yönetebilmeyi hedeflemektedir. Bilişim teknolojileri ve dijitalleşen teknolojilerden yararlanmayı amaçlayan Üniversite 8. standart olan “**bilişim ve teknolojinin yüksek düzeyde kullanılması**” standartını karşılamaktadır.

YNÜTDP'nin Reform Planlarına Yönelik Bulgular

Araştırmanın temel problemleri doğrultusunda belirlenen sorulardan ikincisi; “Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi”nin **planları** yeni nesil üniversite standartlarına uygun mudur? sorusudur. Araştırmanın bu bölümünde ikinci soruya ait elde edilen doküman analizi bulgularına yer verilmiştir.

Proje kapsamında 12 Mayıs 2018 tarihinde Üniversite Senato Üyeleri, Bilim Kurulu Üyeleri ve akademik birimlerin temsilcilerinin katıldığı toplam 120 öğretim üyesiyle karar konferansı gerçekleştirilmiştir. Projeyle birlikte “Vizyon, Öğrenci ve Paydaş Arama Konferansları”nda ortak akılla geliştirilen 43 adet projenin önceliklendirme çalışmasının yapıldığı çalışmaya Atatürk Üniversitesi Senato üyelerinin tamamı, Bilim Kurulu üyeleri ve her akademik birimden bir temsilci olmak üzere 110 kişi katılmıştır. Üst yönetimin hazır bulunduğu ve Arama Katılımlı Yönetim Danışmanlığı yürütücülüğünde gerçekleştirilen çalışmada uygulamaya alınacak ilk on proje *analitik sıralama yöntemi* ile belirlenmiştir. Projelere dair yapılan planlamada önceliklendirme sıralaması aşağıdaki gibidir;

Şekil 35. Öncelikli Projeler (Yeni Nesil Üniversite Yapısal Dönüşüm Uygulamaları Raporu, 2019)



Katılımcıların önceliklendirmesine bakıldığında, ilk etapta Üniversitenin eğitim fonksiyonlarında gelişmeye katkı sağlayacak adımların önemine dikkat çektikleri görülmektedir. İkinci ve üçüncü sırada “yeni bilgi üretimine, girişimciliğe ve yenilikçiliğe katkı” konuları bulunmaktadır. Katılımcılar tarafından belirlenen Üniversite genelinde yaygınlaştırılması gerektiği düşünülen diğer önemli konular ise, yeni bilgi üretiminin tetiklenmesiyle birlikte daha yenilikçi ve girişimci adımların Üniversite genelinde atılmasıdır.

Karar modeli içerisinde yer alan ve Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi kapsamında Üniversite ihtiyaçları doğrultusunda belirlenen 43 proje arasında “Yazılımcılığı Geliştirme Projesi” birinci sırada yer almaktadır. Dünyada kodlama eğitiminin ilköğretim programları içerisinde yer almaya başladığı düşünüldüğünde 21. yüzyılın iş ortamında ve sosyal hayatında yazılım ürünlerine olan talebin giderek artması şaşırtıcı değildir. Günümüzde yazılım geliştirme ortamı, heterojen iş ortamının beklentilerini karşılamak üzere; internet ortamına servis veren dağıtık sistemlerden, farklı ortamlarda yazılmış, farklı platformlarda çalışan ara programlardan ve birbirinden bağımsız çalışan çok sayıdaki yazılımdan oluşmaktadır (Kurtel & Şaban, 2011). Bu nedenle yazılım ürünleri gittikçe çeşitlenmektedir. Özellikle katma değeri yüksek uygulamaları ve yazılımları geliştirmenin önemi düşünüldüğünde, katılımcıların Atatürk Üniversitesinin bu konjoktüre uygun hareket etmesini sağlayacak bir projeyi önceliklendirmesi beklenen bir sonuçtur. Yeni nesil üniversite kriterleri açısından bu öncelik değerlendirildiğinde 8. standart olan **“bilişim ve teknolojinin yüksek düzeyde kullanılması”** kriteriyle paralel olduğu görülmektedir.

İkinci öncelik olan “Hastane, Mühendislik ve Teknoloji İşbirlikleri Projesi” yeni nesil üniversite kriterleri bakımından incelendiğinde 25. standart olan **“farklı fakülteleri iş birliğine teşvik edecek çalışmaların yürütülüyor olması”** kriterinin karşılandığı görülmektedir. Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesiyle Mühendislik Fakültesinin entegrasyonu üzerinde çalışmaya devam etmektedir. Atatürk Üniversitesinin hem şehre hem de bölgeye hizmet veren Üniversite Hastanesini de bünyesinde bulundurması nedeniyle sağlık bilimlerinde bir potansiyele sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle sağlık bilimlerindeki mevcut deneyimini mühendislik ve ileri teknolojilerle buluşturarak disiplinlerarası çalışmaların yapılması amaçlanmaktadır. Üniversite özellikle sağlıkçıların ihtiyaç duyduğu malzemelerin, cihazların, materyallerin belirlenerek Mühendislik Fakültesine iletilmesi ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda patentli, ürünlerin üretilmesi planlanmaktadır.

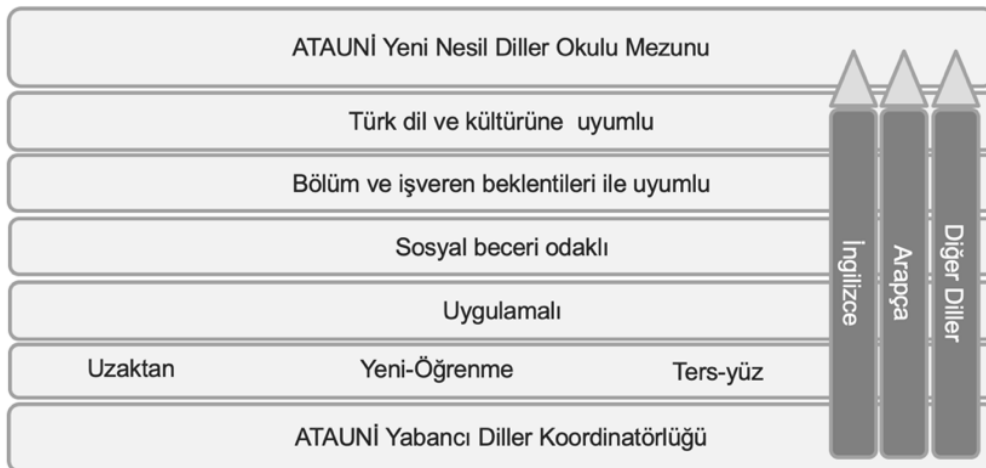
Dördüncü sıradaki öncelik olan “ulusal ve uluslararası fonlardan yararlanma projesi” ile girişimcilik ve yenilikçiliğe katkı amacıyla önceliklendirilen beşinci öncelik olan “Girişimcilik Ekosistemi ve Teknokent Projesi” yeni nesil üniversite kriterleri açısından değerlendirildiğinde; 19. standart olan **“bilimsel çalışmalar için gerekli görülen finansmana sahip olması** (eğitim ve araştırma fonlarının devlet tarafından değil bağımsız araçlar tarafından yürütülmesi); 11. standart olan **“Ar-Ge kuruluşlarına sahip olması”**; 10. standart olan **“teknoparka sahip olması”** kriterleriyle paraleldir.

Öncelikli projelerden 6., 7., 8. ve 9. sıraya bakıldığında hepsinin Atatürk Üniversitesinin eğitim misyon alanıyla doğrudan ilgili olduğu görülmektedir. Eğitim misyonuna yönelik bu

projelerin hem Üniversitenin lisansüstü programlarına katkı sağlaması hem de yürütülen araştırma projelerinin kalitesini arttırması beklenmektedir. Buna ek olarak “Yabancı Dil Geliştirme” projesi de eğitimin kalitesini arttırarak öğrencilerin en az bir yabancı dili akıcı bir biçimde kullanabilmelerini sağlayacak biçimde tasarlanmıştır. Projenin amacının, dünyadaki ve Türkiye’deki yabancı dil alanındaki yenilikleri ve Covid-19 sonrası ortaya çıkan yeni normalin yansımalarını araştırmak ve araştırma sonuçlarını uygulamaya çevirerek Türk Yükseköğretimi için yeni bir model oluşturmak olduğu belirtilmiştir. Proje kapsamında yabancı dil eğitiminde yeni teknoloji ve pedagojilerin dünyada ve Türkiye’de araştırılarak yeni nesil üniversite yaklaşımı çerçevesinde sentezlenmesi, öğrencilerin sosyal becerilerini keskinleştiren, onları fakültede alacakları eğitime hazırlayan, mesleki perspektif kazandıran ve iş dünyasının beklentilerini dikkate alan nitelikte yabancı dil eğitimi tasarımı, ters-yüz sınıflar, uzaktan öğrenme, aktif öğrenme gibi yeni yaklaşımlar, öğrencilerin kendilerinin de öğrenme süreçlerine katıldığı, yüksek motivasyonla dil öğrenmeyi sağlayacak bir tasarım ve akademisyenler için İngilizce destek programı tasarımı planlanmaktadır. Bu reform planları yeni nesil üniversite kriterleri açısından ele alındığında **“yabancı dili etkili bir biçimde kullanma”** standartını karşılamaktadır.

Üniversitenin proje kapsamında tasarladığı yabancı dil geliştirme projesi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 36. Yeni Nesil Diller Okulu Projesi (Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi Sonuç Raporu 2017, s.165)



Yabancı dilin geliştirilmesi amacıyla planlanan lisans ve lisansüstü öğrencilere *dil seviyesi* zorunluluğunun getirilmesi, öğrencilerin gerek lisans gerekse lisansüstündeki dil yetkinliklerini yukarıya çekmeyi amaçlamaktadır. Dil şartıyla öğrencinin mezuniyeti en az B1 seviyesinde yabancı dil yeterliliğine bağlanması hedeflenmektedir. Lisans programlarında 4 yıla yayılacak olan ve her dönem en az 4 saatlik genel ve mesleki İngilizce eğitiminin yanı sıra birinci ve son sınıflarda Cambridge Sınavları gibi uluslararası sınavlarla öğrencinin dil

konusundaki yetkinliğinin takip edilmesi ve başarılı öğrencilere dil yetkinliklerine dair sertifikaların sağlanması da planlar arasındadır (Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi Almanağı, 2019). Bu reform planları yeni nesil üniversite kriterleri açısından ele alındığında 27. standart olan **“yabancı dili etkili bir biçimde kullanma”** standartını karşılamaktadır.

9. sırada yer alan “müfredat yenileme” projesi hem yabancı dil geliştirme hem de lisansüstü programların gözden geçirilmesini sağlaması noktasında Üniversite tarafından öne çıkartılan ve uygulamaları devam eden bir projedir. Eğitim ve araştırmanın geliştirilmesini amaçlayan bu projelerin yeni nesil üniversite standartlarından 1. standart olan **“çağdaş bir öğretim programına sahip olması”**na uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca program yenileme planlarının **“üniversitede uluslararası akrediteye sahip fakülte sayısının fazla olması”** standartıyla paralel olduğu görülmektedir.

10. sırada yer alan öncelik ise arama konferansında sıklıkla değinilen “katılımcı ve şeffaf üniversite yönetimi” konusudur. Üniversite bünyesinde yürütülen çalışmalarda tüm paydaşların katıldığı ve karar alma süreçlerinin herkese açık olduğu bir yönetim anlayışını hedefleyen projenin bu planları **“yönetim sisteminin üniversite ihtiyaçlarına yönelik olarak sürekli kendini yeniliyor olması** (şeffaf yönetim, kurumda süreç yönetim mekanizmaları izlenmekte ve ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirilip, iyileştirilmektedir)” standartıyla doğrudan ilgilidir.

12. sırada yer alan öncelik incelendiğinde “Markalı Et ve Süt Ürünleri Oluşturma Projesi”nin bölgede üretilen ürünlerin markalaşması için gerekli politikaların belirlenmesinden, aile işletmelerinin modernizasyonuna kadar pek çok aşamayı içermektedir. Bu projenin planları yeni nesil üniversite kriterleri bakımından ele alındığında 23. standart olan **“üniversitede yürütülen bilimsel çalışmaların değer (toplumsal, kültürel, ekonomik) yaratabilmesi”** standartıyla paralel olduğu görülmektedir. Yine 13. sırada yer alan öncelikte *sosyal fayda odaklı öğrenci çalışmalarının* planlandığı görülmektedir. Üniversite bu sayede farklı disiplinlerden öğrencilerin iş birliği içinde Erzurum için fayda odaklı projelerde birlikte çalışmalarını amaçlamaktadır. Bu amaç yeni nesil üniversite standartları açısından 25. standart olan **“farklı fakülteleri iş birliğine teşvik edecek çalışmaların yürütülüyor olması”** standartına uygundur.

Son olarak 15. sırada yer alan Astronomi ve Gözlem Evi Projesi’nin ise sadece bilimsel araştırmalara değil Üniversitenin marka değerine katkı sağlaması, uluslararası anlamda tanınması ve aynı zamanda şehrin tanıtımına da katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Yeni nesil üniversite açısından bu planlar 8. standart olan **“bilişim ve teknolojinin yüksek düzeyde**

kullanılması”; 3. standart olan **“güncellenen ihtiyaçlar doğrultusunda yeterli altyapı ve araç gereçlere sahip olması”;** 5. standart olan **“marka olma özellikleri bulunması, uluslararası üne sahip olma”** standartıyla paraleldir.

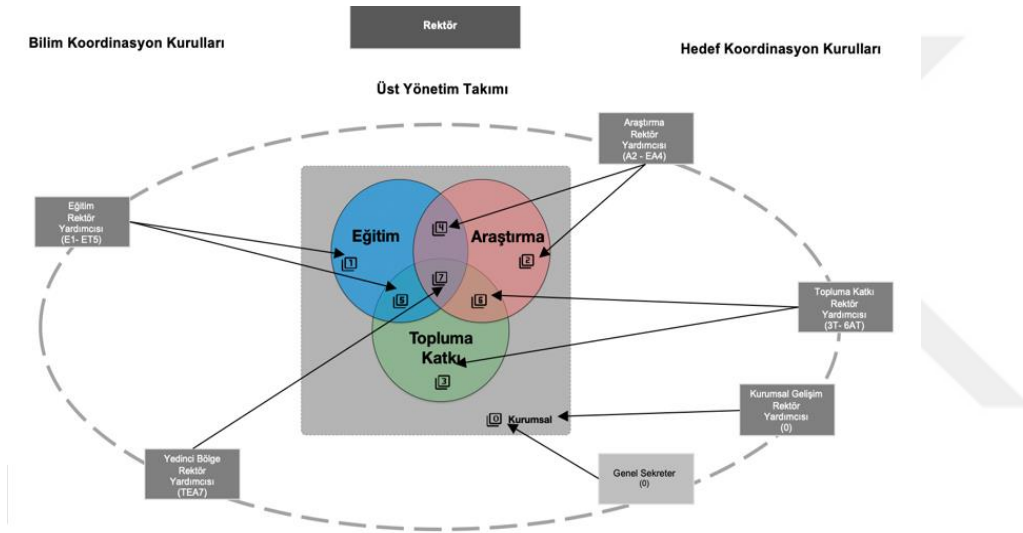
Projenin diğer amaçları incelendiğinde *araştırma ve topluma katkı* süreçlerinin dijitalleştirilmesi ve dijital dönüşümün sürdürülebilirliğinin sağlanmasının önemli olduğu görülmektedir. Bu dijitalleşme sürecinde etkinlikler ve ödüllerden, girişimler ve finansman akışlarına kadar yaratıcılık sürecinin dijitalleşmesi, dijital araştırma altyapısı oluşturulması ve gelişim sürecinin dijitalleşmesinin sağlanması hedeflenmektedir. Bunun yanında toplumsal katkı faaliyetlerinin sahip olduğu hedefleri ve stratejisi doğrultusunda yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleriyle uyumlu bir şekilde yürüterek stratejik süreçlerin dijitalleşmesi ve faydaya dönüştürülmesi, kurumsal amaçlar doğrultusunda tüm birimlerin toplumsal katkı performansının izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik süreçlerin dijitalleşmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca personel ve öğrencilerin kurumsal kimlik sürecinin dijitalleşmesi, çevrim içi kötüye kullanım için kurumsal yaklaşımlar ve dijital riskler hakkında bir farkındalık geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Son olarak dijital dönüşümün sürdürülebilirliğinin sağlanması için kurumun çıktılarının belirli aralıklarla değerlendirilmesi, dijital dönüşümünün ölçülmesi ve dönütler doğrultusunda uygun stratejilerin belirlenebilmesi, elde edilen verilerin tek bir merkezde bütünleştirilmesi amaçlanmaktadır (Dijital Üniversite Dönüşümün Yol Haritası, 2022). Üniversitenin dijitalleşmeye yönelik belirtilen bu amaçları yeni nesil üniversite standartları bakımından incelendiğinde; 17. standart olan **“dijital platformların kullanılması”** ve 8. standart olan **“bilişim ve teknolojinin yüksek düzeyde kullanılması”** ve 22. standart olan **“veri depolama, yönetme ve kullanma için yeterli bir altyapı sistemine sahip olması”** standartlarıyla paraleldir.

Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesinin planlarından bir diğeri ise **Proje Temelli Araştırma-Toplumsal Katkı Entegrasyonu: ATA-KÖK Sistemi**dir. ATA-KÖK Sistemi Üniversitenin “araştırma” ve “toplumsal katkı” misyon alanındaki tüm projelerini bütünleştirerek paydaş ağlarını birbirine bağlayan ortak bir sistemler sistemidir. Üniversitenin “araştırma” ve “toplumsal katkı” misyon alanındaki tüm projelerini bütünleştirerek paydaş ağlarını birbirine bağlamak istemesinin amacı; “Üniversitenin araştırma kapasitesini nitelikli araştırmaya dönüştürmek, toplumsal katkıya odaklamak ve eğitimle yondeşliğini sağlamaktır. Böylece Üniversite toplumun ihtiyaçlarına çözüm olacak araştırmaları ve insan kapasitesini geliştirecektirmeyi, araştırma niteliği ve etkinliğini arttırmayı, eğitimin gerçek hayatla bağı ve artı değerini yükseltmeyi planlamaktadır. Proje temelli bu entegrasyonun omurgasında makine öğrenmesi ve yapay zekaya dayalı dijital sistemlerin tasarlanmasına yönelik planlamalar yapılmaktadır.

Sistemin, Üniversitenin bu alandaki büyük verisini işlerken aynı zamanda veri yönetişimini karar süreçlerini destekler hâle getirmesi öngörülmektedir (Yapısal Dönüşüm Uygulamaları, 2020)”.

ATA-KÖK Sistemiyle, Üniversitede yürütülen “eğitim”, “araştırma” ve “toplumsal katkı” alanındaki tüm projelerin bütünleştirilmesini ve bu sayede paydaş ağlarının dijital bir sistemle birbirine bağlanmasını sağlayan ortak bir sistem geliştirilmiştir. Bu bütünleşmeyle Atatürk Üniversitesi sahip olduğu üç misyon alanında çarpan etkisi oluşturmayı ve böylece Üniversitenin etkisini genişletmeyi hedeflemektedir. Bahsedilen bütünleşmeyi gerçekleştirmek için Atatürk Üniversitesi 7 katmanlı bir yönetsel yaklaşım ile çok boyutlu bir proje yaklaşımını geliştirmiştir.

Şekil 37. Katmanlı Yönetsel Yaklaşım (Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi Almancağı (2019))

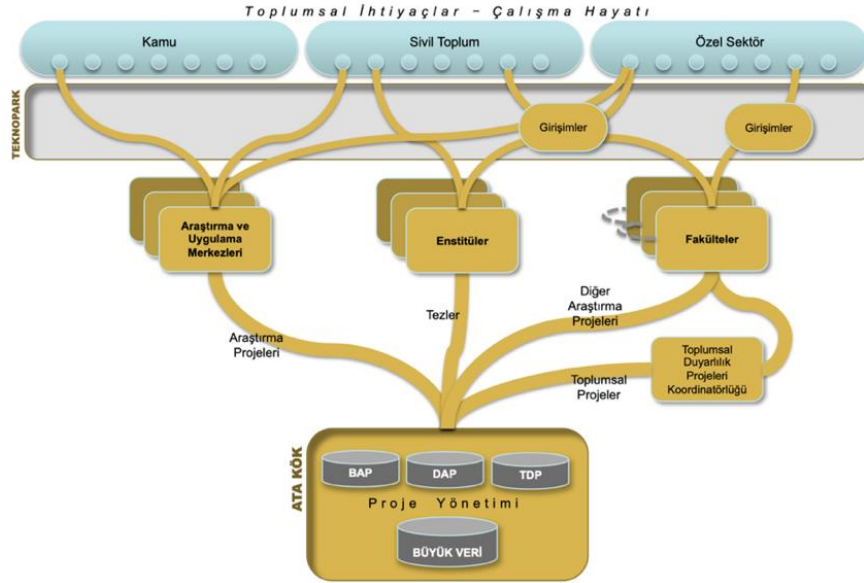


Yeni yönetsel yaklaşım incelendiğinde organizasyon yapısının Rektörlük altında çalışan üç temel boyuta dayandığı görülmektedir. Bunlardan birincisi Üniversitenin misyonlarını (eğitim-araştırma-topluma katkı), kurumsal gelişim ve dijitalleşmeyi içeren üst yönetim takımıdır. Burada bir misyon alanı ve bir kesişim alanı birer Rektör Yardımcısının sorumluluğuna verilmektedir. Üniversitenin kurumsal gelişiminden ise bir Rektör Yardımcısı ve genel sekreter sorumludur. Yapının ikinci boyutu *Bilim Koordinasyon Kurulları*dır. Bu kurullarda Fakültelerin yönetimi, aralarındaki hizalanma ve fakülteler arasındaki iş birliklerinin yönetilmesi planlanmıştır. Yapının üçüncü boyutu olan “Hedef Koordinasyon Kurulu” ise Üniversitenin odaklandığı “Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerindeki” çalışmalarını yönlendiren kurul olarak tasarlanmıştır.

Üniversite ATA-KÖK Sistemiyle, toplumun beklentileriyle Üniversitenin mevcut unsurlarını bağlantılandırmayı planlamaktadır. Kamu, sivil toplum ve özel sektörün ihtiyaçları; “ATA-KÖK arayüzüyle Üniversitenin Teknokent, Araştırma ve Uygulama Merkezleri,

Enstitüler, Fakülteler, Bölümler, Toplumsal Duyarlılık Projeleri, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), Dış Kaynaklı Araştırma Projeleri (DAP), Veri Yönetimi Ofisi, laboratuvarlar, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Sürekli Eğitim Merkezi ve Açık Öğretim gibi çok sayıda birimin birbiriyle buluşması hedeflenmektedir. Araştırma ve Uygulama Merkezleri, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda kümelenmesi ve yapılandırılması söz konusudur.

Şekil 38. ATA-KÖK Sistemi (Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi Raporu (2017)).



ATA-KÖK Sistemiyle tüm Üniversite ekosisteminin birbirine bağlanması planlanmaktadır. Böylece performans yönetimleri alanlarındaki toplumsal katkıyı tanımlayan anahtar performans göstergeleri üzerinden takip edilmesi, ortak projelerin ve programların bu bağlantıların üzerine inşa edilmesi öngörülmektedir (Yapısal Dönüşüm Uygulamaları, 2020).” Bu planlar yeni nesil üniversite anlayışı kriterleri bakımından incelendiğinde, 26. standart olan **“eğitim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetlerinin bir arada yürütülmesi”**, 22. standart olan **“veri depolama, yönetim ve kullanma için yeterli bir altyapı sistemine sahip olması”**, 17. standart olan **“dijital platformların kullanılması”**, 8. standart olan **“bilişim ve teknolojinin yüksek düzeyde kullanılması”** ve 3. standart olan **“güncellenen ihtiyaçlar doğrultusunda yeterli altyapı ve araç gereçlere sahip olması”** ile paralel olduğu görülmektedir.

Atatürk Üniversitesi tarafından yürütülen “Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi”nin reform planları yeni nesil üniversite standartları doğrultusunda incelendiğinde, Üniversitenin ilk olarak odaklanması gereken alanların yazılımcılık, girişimcilik, tıp-mühendislik entegrasyonu ve yabancı dil projesi olduğu görülmektedir. Üniversitenin eğitim misyonu açısından “yabancı dilde eğitim” sadece yetiştirilen öğrencinin kalitesi için değil

üniversitenin “uluslararasılaşması” açısından da büyük önem taşımaktadır. Gerek akademik kadro gerekse öğrencilerin yabancı dil yetkinliğini artıracak projenin hayata geçirilmesinin Üniversitenin yeni nesil üniversite standartlarına uygun planlar yaptığının göstergesidir. Ayrıca proje kapsamında belirlenen öncelikli alanların hem eğitim misyonunu hem de araştırma misyonunu desteklediği ve Üniversitenin şehir ve toplumla olan etkileşimini artırarak son misyon olan topluma katkı misyonunu da öne çıkardığı görülmektedir. Özellikle topluma katkı sağlayacak öğrenci çalışmaları, markalı et ve süt ürünleri oluşturma ve kış sporları gibi projeleriyle Üniversitenin şehirle olan iş birliğini arttırmak amaçlanmaktadır. Bunun yanı sıra Astronomi ve Gözlem Evi Projesi’nin de sıralamada yer alması sayesinde uzay bilimlerinde yürütülecek faaliyet için gerekli altyapı çalışmalarının hayata geçirilmesinin de yeni nesil üniversite standartlarına uygun olduğu görülmektedir.

Üniversitenin eğitim misyonunda iyileştirmeyi planladığı, öğrenen ve öğrencinin gelişmesine katkı sağlamak amacıyla “lisansüstü programların geliştirilmesi” ve “müfredat yenileme projeleri” birbirleriyle bağlantılı projelerdir. Bu projelerle hem üniversitede verilen eğitim kalitesi hem de üniversitenin araştırma kapasitesinin artırılması hedeflenmektedir. Ayrıca lisansüstü programların Üniversite bünyesindeki araştırma alanlarını ve faaliyetlerini dikkate alarak gözden geçirilmesi yeni nesil üniversite standartlarına uygun amaçlardır. Buna ek olarak tüm gelişimleri destekleyen Üniversite yönetimi eğitim ve araştırmada kalite güvence sisteminin oluşturulmasına öncülük ederek daha katılımcı bir yönetim anlayışını hayata geçirmeyi planlamaktadır. Böylece üst yönetim, yeni nesil üniversite olma yolunda yürütülecek çalışmalara fayda sağlamayı planlamaktadır. Yeni nesil olma amacıyla tasarlanan tüm bu projeler ve planlar bir bütün olarak incelendiğinde yeni nesil üniversite standartlarıyla uygun olduğu görülmüştür.

YNÜTDP’nin Reform Uygulamalarına Yönelik Bulgular

Araştırmanın temel problemleri doğrultusunda belirlenen sorulardan üçüncüsü; “Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi”nin **uygulamaları** yeni nesil üniversite standartlarına uygun mudur? sorusudur. Araştırmanın bu bölümünde üçüncü soruya ait elde edilen doküman analizi bulgularına yer verilmiştir.

Atatürk Üniversitesi bilginin değere dönüştürülmesi ve araştırma performansının geliştirilmesi amacıyla 4 Şubat 2018 tarihinden itibaren Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesini yürütmektedir. Proje kapsamında 19 arama konferansı yapılmış, bu konferanslara üniversite dışından 230, üniversite içerisinde 926 vizyoner kişi davet edilmiş ve ortak akılla “eğitim, araştırma ve topluma katkı” misyon alanlarını harmanlayan yükseköğretimde çarpan etki oluşturmak amacıyla *Bütünsel Bir Meta-Sistem* tasarlanmıştır. Bu

tasarım kısa, orta ve uzun vade eylem planları ile desteklenerek uygulamaya alınmıştır. Atatürk Üniversitesi YNÜTDP ile uygulamaya aldığı projelerin bir kısmı aşağıda sıralanmıştır ve yeni nesil üniversite standartları bağlamında incelenmiştir.

1. Öğretme ve Öğrenmeyi Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezinin Yapılandırılması

YNÜTDP ile üzerinde durulan konulardan ilki eğitimde pedagojik yöntemlerin güncel ihtiyaçlar doğrultusunda düzenlenmesi için kurulan *Öğretme ve Öğrenmeyi Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezinin* yapılandırılmasıdır. Bu yapılandırmayla “proje temelli öğrenme pedagojisi”nin tüm derslere entegre edilmesi için çalışmalar sürdürülmektedir. Böylece öğretim üyelerinin ihtiyaçları olan gerekli yönlendirme, sertifika ve formasyon programlarının hayata geçirilmesi amaçlanmaktadır. Yapılan uygulama yeni nesil üniversite standartları bakımından incelendiğinde **“çağdaş bir öğretim programına sahip olma”** standartıyla ve aşağıdaki **göstergeleriyle** uygun olduğu görülmektedir;

- Program tasarımı ve onayı için kullanılan tanımlı süreçler.
- Program tasarımı ve onayı süreçlerinin yönetsel ve organizasyonel yapısı.
- Programların tasarım ve onay sürecinin izlendiği ve iyileştirildiğine ilişkin kanıtlar.

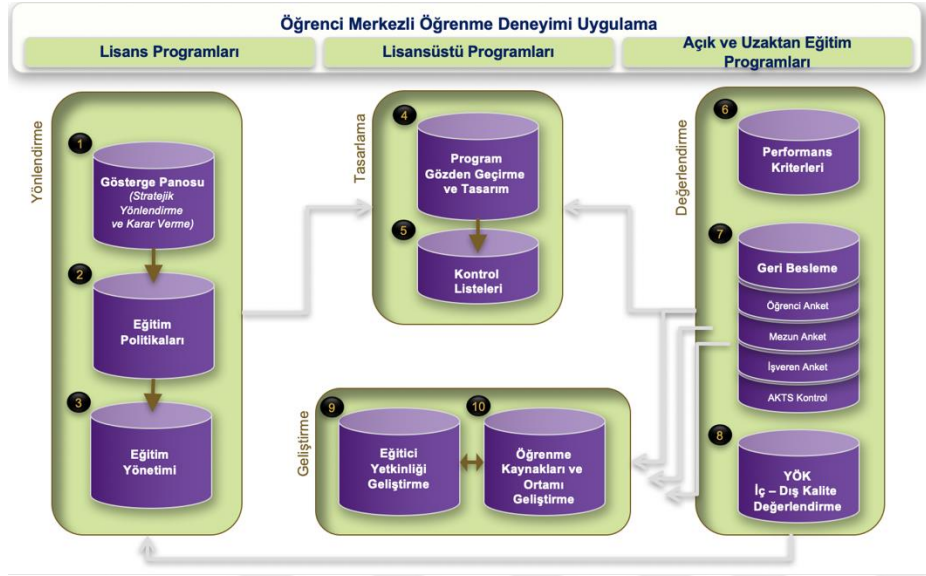
2. Öğrenme Mükemmeliyeti Modeli Uygulaması ve Eğitim Programları Dönüşüm Projesi

Üniversitenin lisans ve lisansüstü programının uluslararası kalite seviyesinde, güncel içeriğe sahip ve yenilikçi eğitim pedagojilerini içermesi için “Öğrenme Mükemmeliyeti Modeli Uygulama ve Eğitim Programları Dönüşüm Projesi” gerçekleştirilmiştir. Böylece öğrenci merkezli öğrenme deneyiminin hayata geçirilmesi ve çalışma hayatında mezunlardan beklenen yetkinliklerin kapsamlı biçimde kazandırılması amaçlanmaktadır. “Modelin uygulanması tüm lisans, lisansüstü, uzaktan ve açık öğretim programlarını kapsamaktadır. Proje ile programlar gözden geçirilmesi ve yeniden tasarlanması; eğitici yetkinliğini sürekli geliştiren programların sağlanması; öğrenme kaynak ve ortamlarını geliştirecek metodolojilerin uygulanması; programların performans kriterleriyle izlenirken diğer yandan öğrenci, mezun, işveren anketleriyle düzenli dönüt alınması amaçlanmaktadır. Dönütler doğrultusunda bazı derslerin programa eklenmesi, bazılarının yeni içeriklerin dâhil edilmesi ve bazı derslerin de kaldırılması beklenmektedir. YÖKAK iç ve dış kalite değerlendirmeleri de bu sürecin parçası olarak ele alınmaktadır. Akredite sürecini başlatan Üniversite, Öğrenme Mükemmeliyeti Projesiyle kapsamlı bir eğitim programları dönüşümü tasarlamaktadır. Bu tasarımın büyük bir kısmı hayata geçirilmiştir. Bu sayede beklenen bazı aksiyonlar alınmış ve bazı uygulamalar ise sonuç vermeye başlamıştır. Üniversitenin tüm fakültelerinde öğretim programlarının gözden geçirilmesini hedefleyen projeye birlikte bazı fakültelerde program yenilenmesi süreci

tamamlanmıştır (Yapısal Dönüşüm Uygulamaları, 2020)”. Öğretimde yük olabilecek bazı dersler kaldırılmış yerine seçmeli dersler konulmuştur.

Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi kapsamında uygulanamaya konan Öğrenme Mükemmeliyeti Modeline ait tasarım aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 39. Öğrenme Mükemmeliyeti Modeli (Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi Sonuç Raporu, 2017, s.228)



Öğrenme Mükemmeliyeti Modelinde yeni eğitim politikaları lisansüstü programların politikaları bakımından incelendiğinde; öncelikle program sayısı azaltılarak, güncel ve öncelikli programlara yer verilmesi, benzer programların tek çatı altında toplaması, lisans eğitimi veremeyen bölümlerin lisansüstünden çıkartılması, interdisipliner program sayısının artırılması gibi uygulamalar hayata geçirilmiştir. Ardından endüstri tecrübesi olan öğretim üyesi istihdam edilmesi, programlara kabul kriterlerinin yükseltilmesi, öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının azaltılması, yurt içi ve yurt dışı farklı üniversiteler ile iş birliği yapılarak lisansüstü derslerin bir kısmının uzaktan eğitim metodu ile verilmesi, bölümlerin inisiyatif alması ve her fakülteden bir bölümün İngilizce eğitimi verecek şekilde organize edilmesi için aksiyonlar alınmıştır. Buna ek olarak temel bilimler, sağlık bilimleri, sosyal bilimler, eğitim bilimleri alanlarından marka programlar çıkarılması, lisansüstü eğitimde girişimcilik, inovasyon ve proje yönetimi derslerinin programa eklenmesi, öğrencileri farklı disiplinlerden ders almasının zorunlu hâle getirilmesi, multidisipliner ortak tezlerin teşvik edilmesi, Ar-Ge Kafe gibi oluşumlarla multidisipliner çalışmaların teşvik edilmesine yönelik uygulamalar yapılmıştır. Son olarak, yapılan tezlerin öncelikli alanlardan seçilmesi ve bulunduğumuz bölgenin, ardından ülkemizin ve dünya problemlerinin çözümüne odaklanması gibi politikalar belirlenmiş ve politikalar hayata geçirilmiştir (Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi Sonuç Raporu, 2020).

Öğrenme Mükemmeliyeti Modelinde lisans programlarıyla ilgili düzenlemeler incelendiğinde; programın periyodik olarak yenilenmesi, ortak seçmeli derslerin yapılandırılması, akreditasyonların arttırılması, ortak ve temel derslerin teknoloji desteği ile verilmesi, öğretim üyelerine formasyon program uygulaması, öğrenci merkezli eğitim ve eğitimin bireyselleşmesinin desteklenmesi gibi politikalar belirlenmiştir. Bu politikalar yeni nesil üniversite standartları açısından değerlendirildiğinde 1. standart olan **“çağdaş bir öğretim programına sahip olması”**, 8. standart olan **“bilişim ve teknolojinin yüksek düzeyde kullanılması”** ve 17. standart olan **“dijital platformların kullanılması”**, 20. standart olan **“üniversitede uluslararası akrediteye sahip fakülte sayısı fazla olması”** kriterleriyle örtüşmektedir.

3. Ön Lisans / Lisans Eğitim Koordinatörlüğü Projesi

Atatürk Üniversitesinde ön lisans ve lisans eğitimini uluslararası standartlara getirmek için bir koordinatörlük oluşturulmuştur. Koordinatörlükle programlar yenilenmiş, eğitim politikaları ve kalite indikatörleri belirlenmiş, program portföyü güncellenmiş, ders materyallerinin kalitesinin gözden geçirilmiştir ve akreditasyon çalışmaları yürütülmüştür. Çalışmalarla başta İngilizce olmak üzere yabancı dilde lisans programları da bu kapsamda ele alınmış, birçok bölüm yeniden yapılandırılmıştır ve akredite edilmiştir. Her fakültenin yabancı dilde eğitim verebilmesi için programlar gözden geçirilmiştir. Bu çalışmalar yeni nesil üniversite standartları bakımından incelendiğinde **“çağdaş bir öğretim programına sahip olma”** ve **“üniversitede uluslararası akrediteye sahip fakülte sayısı fazla olması”** ile uyduğu görülmektedir.

Koordinatörlük program yenileme çalışmaları kapsamında eğitim mekanlarının gözden geçirilmesi çalışmalarını başlatmıştır. Ayrıca, Türkçe, İnkılap Tarihi gibi dersleri içeriğinin zenginleştirilmesi ve dünyada yaşanan pek çok gelişmenin küresel anlamda yansımaları içerecek olan proje temelli çekirdek derslerin programa eklenerek içeriğin uluslararasılaşmasına yönelik çalışmalar da bulunmaktadır. Bu uygulamalar yeni nesil üniversite standartlarından **“çağdaş bir öğretim programına sahip olma”** standardı ile paralellik göstermektedir.

4. Lisansüstü Eğitim Koordinatörlüğünün Yapılandırılması

Lisansüstü eğitim politikalarının belirlenmesi ve lisansüstü derslerin güncellenmesinde aktif olarak görev yapan Lisansüstü Eğitim Koordinatörlüğünü güncellenmiş ve birime eğitimde kalite kriterlerinin takibini yapma görevi verilmiştir. Bu güncellemeyle eğitim misyon alanına yönelik kalite kriterlerinin belirlenmesi ve bu misyon alanından en yüksek verimin alınması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan uygulamaların yeni nesil üniversite

standartlarından “**çağdaş bir öğretim programına sahip olma**” standartına uygun olduğu görülmektedir.

5. Yeni Nesil Yüksek Lisans

Yeni Nesil Yüksek Lisans Projesi’nde programlarının odak konularının Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) arasından ve Üniversitenin önceliği olan “*büyük ölçek, uluslararasılaşma, dijitalleşme*” konularından biriyle ilişkili olmasına yönelik aksiyonlar alınmıştır. Çünkü bu şekilde tasarlanan tezlerin disiplinlerarası, çok-disiplinli ve disiplinler üstü nitelik taşımasının beklendiği görülmektedir. Bu uygulama yeni nesil üniversite standartlarından “**farklı fakülteleri iş birliğine teşvik edecek çalışmaların yürütülüyor olması**” ile paraleldir. Ayrıca, her programın uzaktan eğitim” ve/veya bir ters-yüz eğitim uygulaması içermesi planlanmaktadır. Bu uygulama ise “**çağdaş bir öğretim programına sahip olma**” standartının göstergelerinden “**uzaktan-karma program tasarımında bölüm/alan bazlı uygulama çeşitliliğine ilişkin kanıtlar**” ile uyushmaktadır.

Proje kapsamında Yeni Nesil Yüksek lisans programları Üniversitenin eğitim, araştırma ve topluma katkı misyonlarındaki odaklanmalarına göre dört temel kategoride ele alınmıştır. Bunlardan birincisi eğitimin öncelikli olduğu Tezsiz Yüksek Lisans Programlarıdır. İkinci ve üçüncü kategoridekiler ise “araştırma ile topluma katkı” odaklı programlardır. Dördüncü kategori “eğitim, araştırma ve topluma katkı” misyonlarının iç içe geçtiği *Füzyon Yüksek Lisans Programlarıdır*. Tasarım şekilde gösterilmiştir.

Şekil 40. Yeni Nesil Yüksek Lisans Tasarımı (Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi Sonuç Raporu, 2017, s.216)

1. Dönem	2. Dönem
Araştırma / Toplumsal Katkı Atölyesi I (6 AKTS) Ders I (6 AKTS) Ders II (6 AKTS) Ders III (6 AKTS) Ders IV (6 AKTS)	Araştırma / Toplumsal Katkı Atölyesi II (6 AKTS) Ders V (6 AKTS) Ders VI (6 AKTS) Ders VII (6 AKTS) Ders VIII (6 AKTS)
3. Dönem	4. Dönem
Tez Atölyesi I (30 AKTS)	Tez Atölyesi II (30 AKTS)

Yeni Nesil Yüksek Lisans Projesiyle öğrencinin en az bir alanda uzmanlaşması, sektör veya toplum ilişkisi kuran yüksek lisans ve doktora ilerleyen yüksek lisans programları amaçlanmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde “**yenilikçi bir misyon ve vizyona sahip olması**” standartının göstergesi “**politika belgelerinde bütüncül ilişkiyi gösteren ifadeler ve**

uygulama örnekleri (eğitim programlarında araştırma vurgusu, araştırma süreçlerinde topluma hizmet vurgusu, uzaktan eğitim vurgusu)” ile uyumlu olduğu görülmektedir.

6. Yerinde Uluslararasılaşma (YeU)

Yerinde Uluslararasılaşma kapsamında yapılan çalışmaların amacı uluslararası niteliklere sahip bir kampüste, yabancı dil öğrenme fırsatlarının kolaylaştırılması ve uluslararasılaşma kapsamında yenilenmiş bir öğretim programının hayata geçirilmesidir. Proje ile kurulan uluslararası ağ ve ortaklıklar ve uluslararası öğrenci ve araştırmacılara sunulan hizmetlerle Üniversite hem araştırma çıktısını yükseltmeyi hem de yabancı dil eğitimi niteliklendirmeyi hedeflemektedir. Üniversite YeU ile yabancı dil eğitimi yeni nesil dijital ve teknolojik gelişmelere uyarlamıştır. “Bu uygulamaları takip etmek üzere Üniversitede, görevi tüm dil programlarını tek bir çatı altında toplamak olan *Yabancı Diller Koordinatörlüğü* kurulmuştur. Koordinatörlük, yabancı dil eğitiminin yeni nesil sistem ve pedagojilere dayalı olarak yeniden düzenlendiğini belirtmiştir. Bu kapsamda yeni nesil dil eğitimi modelinin Üniversitenin uluslararasılaşmasına önemli bir katkı yapacağı öngörülmektedir (Yapısal Dönüşüm Uygulamaları, 2020)”.

Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi ile Yerinde Uluslararasılaşma kapsamında belirlenen öncelikli konular şekilde gösterilmiştir;

Şekil 41. *Uluslararasılaşma Odağı (Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi Sonuç Raporu, 2017, s.164).*



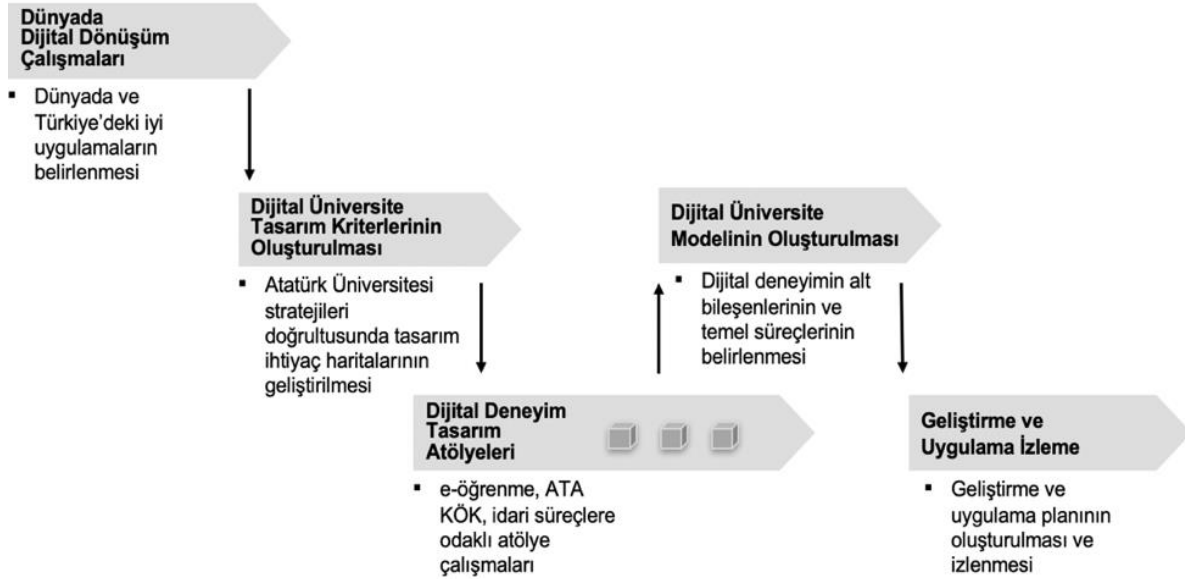
Üniversite çapında İngilizce eğitimi geliştirmek ve yaygınlaştırmak için proje çerçevesinde program yaklaşımı tasarlanmış, İngilizce hazırlık okulu yapılandırılmış ve İngilizce lisans ve lisansüstü programlar için verilecek İngilizce destek programları tasarlanmıştır. Tasarlanan tüm süreçlerde İngilizce eğitime çağdaş teknolojik yöntemlerin eklenmesi, ders dışı öğrenme olanaklarının yaratılması ve genel olarak yabancı dil öğrenmenin

teşvik edilmesi öngörülmektedir. Ayrıca Üniversitede yabancı dilde lisans ve özellikle yüksek lisans programlarının açılmasına yönelik iyileştirmeler devam etmektedir. Yabancı dile yapılan bu yatırımların uluslararası öğrenciyi ve öğretim üyesini çekmesi amaçlanmaktadır. Uygulamalar yeni nesil üniversite bağlamında ele alındığında “**marka olma özelliğine ve uluslararası üne sahip olması**” ve “**yabancı dili etkili bir biçimde kullanma**” standartlarını karşıladığı görülmektedir.

7. Dijital Dönüşüm ve Yazılım Ofisinin Yapılandırılması Projesi

Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi (YNÜTDP) ile dijital teknolojilerin Üniversite genelinde yaygınlaştırması için *Dijital Dönüşüm Ofisi* kurulmuştur. Ofis yapay zeka, nanoteknoloji, soft boot, 3D printer, eğitim teknolojileri, akademik süreçler gibi konularda çalışmalara başlamıştır. Üniversite genelinde sistem analizi yapan ve dijitalleşme noktasında yol haritası çıkaran Dijital Dönüşüm Ofisi Atatürk Üniversitesinin “dijital üniversite, ATAUNI aplikasyonu, yazılım akademisi, akıllı kampüs, yazılım vadisi” gibi çalışmalarına öncülük etmektedir.

Şekil 42. *Dijital Üniversite Planı (Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi Raporu, 2017, s. 20)*



Üniversitenin “dijitalleşme” sürecinde yaptığı en önemli atılım yönetim süreçlerinin dijitalleştirilmesidir. Çünkü bu sayede belge, başvuru, kayıt ve bilgi edinme gibi resmî işlemler dijital ortamlar kullanılarak yürütülmektedir. Bunun yanı sıra, eğitim ortamlarının fiziki koşullarının otomatik olarak iyileştirilmesi, güvenlik kalitesinin artırılması, eğitim süreçlerinin takip edilmesi gibi imkânlar da dijitalleşme sürecinde yer almaktadır. Atatürk Üniversitesi eğitimde dijital dönüşüm gerçekleştirmek üzere birçok proje yürütmektedir. Bu projelerden bazıları Şekil 48’de örnek olarak yer almaktadır.

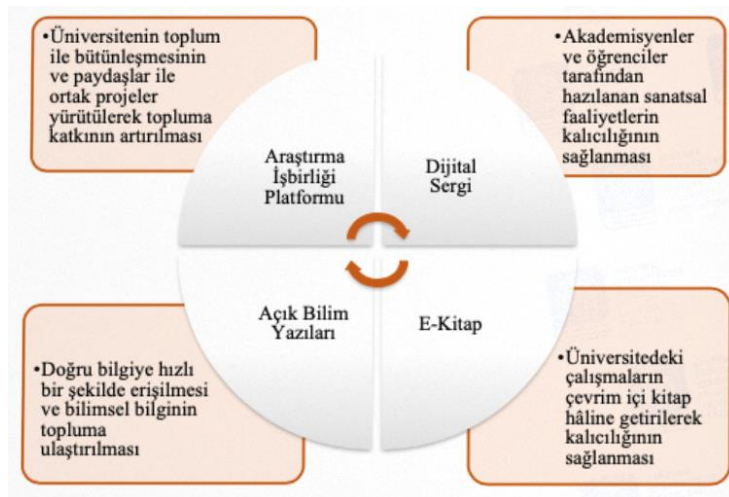
Şekil 43. *Dijital Öğrenme Ortamlarına Yönelik Projeler (Dijital Üniversite Dönüşümün Yol Haritası, 2022)*



Dijital dönüşüm projesinin amaçlarından ilki, öğrenme, öğretme ve değerlendirme süreçlerinin dijitalleştirilmesidir. Burada amaçlanan Üniversitede istihdam edilen tüm personelin ve öğrencinin dijital yeteneklerinin geliştirilmesidir. Buna ek olarak, sanal öğrenme ortamı, öğrenme yönetim sistemi gibi dijital öğrenme altyapılarının oluşturulması ve yaşam boyu dijital öğrenme alışkanlıklarının geliştirilmesi için destek hizmetlerinin sağlanmasıdır.

Yükseköğretimde dijital dönüşüm sürecinin getirdiği yeniliklerden bir diğeri de dijital araştırma ortamlarıdır. Araştırma ortamlarının dijital dönüşümdeki rolünün artırılması için tüm projelerin, araştırmaların veya yayınların her birinin dijital araştırma ortamına dâhil olabilmesi gerekmektedir. Böylece hem ortak alanda iş birliği isteyen araştırmacıları buluşturan bir platformun ortaya çıkması hem de çalışmalarını için elde etmek istedikleri bilgiye en doğru ve hızlı bir biçimde ulaşılabilmesi açısından bir proje tasarlanmıştır. Bu kapsamda Atatürk Üniversitesinde dijital araştırma ortamlarına yönelik çok sayıda proje yürütülmektedir. Bu projelerden bazıları Şekil 49’da örnek olarak yer almaktadır.

Şekil 44. *Dijital Araştırma Ortamlarına Yönelik Projeler (Dijital Üniversite Dönüşümün Yol Haritası, 2022)*



Öğretme süreçlerinin dijitalleşmesiyle birlikte içerik ve bilgiye erişimin de dijitalleştirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, bilgi yönetimi için sistemlerin kurulması, dijital kütüphanenin ve destek personelinin dijital uzmanlıklarının, iletişim becerilerinin ve bilgi okur yazarlığının geliştirilmesi, veri yönetimi, öğrenme analitiği, veri kullanım sürecinin dijitalleşmesi, dijital medya üretimi ve dağıtımı, dijital medya uzmanlarının desteklenmesine yönelik uygulamalara başlanmıştır. Bu uygulamalar yeni nesil üniversite kriterleri bakımından incelendiğinde 8. öncelik olan “**bilişim ve teknolojinin yüksek düzeyde kullanılması**”, 16. standart olan “**yeni nesil kütüphanelere sahip olma**”, 17. standart olan “**dijital platformların kullanılması**” ve “**veri depolama için yeterli bir altyapı sistemine sahip olması**” standartıyla örtüşmektedir.

8. Kariyer Planlama ve Mezun İzleme Uygulama Geliştirme Merkezinin Yapılandırılması

Öğrencilerin kariyerlerini planlamalarına ve geliştirmelerine destek olmak üzere Kariyer Merkezi kurulmuştur. Kariyer Merkeziyle mezun veri tabanı genişletilerek, mezunlarla etkileşimin artırılmasına yönelik uygulamalar bulunmaktadır. Böylece Atatürk Üniversitesinin mezunları ile entegrasyon süreçlerinin yapılandırılması amaçlanmaktadır. Merkez aynı zamanda lisansüstü öğrencilerinin akademik kariyer takibini de gerçekleştirmektedir. Bu merkezin faaliyetleri yeni nesil üniversite standartları açısından ele alındığında 18. standart olan “**kariyer geliştirme merkezine sahip olması**” standartıyla uyduğu görülmektedir.

9. Tarım Okulu Projesi.

Atatürk Üniversitesi YNÜTDP kapsamında Tarımsal Dönüşüm Yapılanmasına yönelik olarak Arama Konferansı gerçekleştirmiştir. Arama Konferansında; Üniversitenin tarımsal dönüşümü bağlamında gelecek tasarımı yapılmış bu gelecek tasarımı kapsamında Ziraat, Veteriner ve Su Ürünleri Fakültelerinin yeniden yapılandırılmasına yönelik aksiyonlar alınmıştır. Bunun sonucunda dünyada tarım okulları trendleri incelenmiş ve bu trendler doğrultusunda yerel yapı ve imkanlar göz önünde bulundurularak Tarım Okulu Projesi tasarlanmıştır. Atatürk Üniversitesinin tarımsal alanda eğitim ve araştırmada bilgi üreten Ziraat, Veteriner ve Su Ürünleri Fakültelerinin iş birliği içinde çalışacağı projelerin desteklenmesi ve topluma fayda sağlamanın planlanması yeni nesil üniversite standartları bakımından incelendiğinde 25. standart olan “**farklı fakülteleri iş birliğine teşvik edecek çalışmaların yürütülüyor olması**” standartıyla da uyushmaktadır.

Gerçekleşen uygulamalar incelendiğinde; dünyadaki önde gelen Ziraat Fakülte ve programları incelenerek trendler ortaya konulmuştur; Ziraat Fakültesinin programları, kontenjan doluluk oranları ve taban puanları incelenmiştir. Ayrıca, Ziraat Fakültesi ortak dersleri çerçevesinde akreditasyona uygun yeni program önerileri geliştirilmiştir. Buna ek

olarak tüm Ziraat Fakültesi için SKH'ler odaklı **sürdürülebilirlik** ders grubu oluşturulmuştur ve modül temelli yeni nesil öğretim programı önerisi hazırlanmıştır. Dünyada yeni nesil üniversitelerin de araştırma alanları içinde olan, suyu korumak ve kirliliği yönetmek, biyolojik çeşitliliği ve ekosistem fonksiyonlarını korumak, geri dönüşüm faaliyetlerinin ve sürdürülebilir tüketimin teşvik edilmesi, toprak sağlığının artırılması gibi başlıca konuların Tarım Okulu Projesinin öncelikli alanları içinde ele alındığı görülmektedir. Bunun yanında verimli kaynaklara, finansa ve hizmetlere erişimi kolaylaştırmak, küçük üreticiyi pazarlara bağlamak, arazileri ıslah etmek, üretim ve gelirin çeşitlendirilmesini teşvik etmek, üreticilerin bilgilerini arttırmak ve kapasitelerini geliştirmek gibi amaçlar da Tarım Okulu Projesinin bir parçasıdır. Bu uygulamalar yeni nesil üniversite standartları bakımından incelendiğinde 23. standart olan **“üniversitede yürütülen bilimsel çalışmaların değer (toplumsal, kültürel, ekonomik) yaratabilmesi”** ile paralel olduğu görülmektedir.

10. Yeni Nesil Performans Kriterleri ve Atama Sistemi Projesi

Öğretim üyelerinin akademik performanslarını geliştirmeye destek olmak amacıyla performans yönetim sistemi geliştirilmiştir. Yeni nesil performans kriterinden oluşan sistem aynı zamanda bu performans kriterlerine bağlı çalışan atama kriterlerini de yenilemiştir. Bu uygulama doğrultusunda yayınların, araştırma projelerinin ve toplumsal katkı çalışmalarının teşvik edilmesi amaçlanmaktadır. Yeni nesil üniversite standartları bakımından ele alındığında bu uygulamalar 12. standart olan **“yönetim sisteminin üniversite ihtiyaçlarına yönelik olarak sürekli kendini yeniliyor olması”** kriterinin **“öğretim elemanı atama, yükseltme ve görevlendirme süreç ve kriterleri belirlenmiş ve kamuoyuna açık olması”** göstergesiyle paralel olduğu görülmektedir.

11. Performans Ödülleri Projesi

Yeni nesil üniversite politikalarına uygun olarak teşvik sistemleri de güncellenmektedir. Bu süreç içinde yedi katmanlı performans sisteminin boyutları alanlarında birinci olan öğretim üyelerine ödüller verilmiştir. Bu projenin uygulamalarının 12. standart olan **“yönetim sisteminin üniversite ihtiyaçlarına yönelik olarak sürekli kendini yeniliyor olması”** standartının **“şeffaf yönetim (öğretim elemanı atama, yükseltme ve görevlendirme süreç ve kriterleri belirlenmiş ve kamuoyuna açık olması) ve “kurumun genelinde tanımlı süreçler yönetilmektedir”** göstergeleriyle uyumaktadır.

12. BAP Koordinasyon Birimi'nin Yapılandırılması

AÜ'de yürütülen bilimsel faaliyetlerin en büyük destekçisi konumunda olan BAP bünyesindeki bütün projelerin süreçlerine ilişkin form ve dokümanların revizyonu yapılmıştır.

BAP'ın yapılandırılması kapsamındaki çalışmalar neticesinde proje başvuru formlarının TÜBİTAK standartlarına çekilmesine yönelik düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca, kalite yönetim ve bilgi güvenliği yönetim sistemleri konusunda yürütülen yapısal düzenleme faaliyetleri neticesinde personelin tamamına eğitimler verilmiştir. Bu çalışmalar yeni nesil üniversite standartlarından 4. standart olan “**bilimsel araştırma kalitesini**” artırma standartına paralellik göstermektedir.

13. Metodoloji Destek Ofisinin Yapılandırılması

AÜ bünyesinde yapılan araştırmalar için veri toplama ve analizi uzmanlığını aynı çatı altında toplamak ve araştırmaları doğru yönlendirmek amacıyla *Metodoloji Destek Ofisi* kurulmuştur. Böylece AÜ'nün bilimsel araştırma inisiyatifleri için rekabet etme kabiliyetinin artırılması amaçlanmaktadır. *Metodoloji Destek Ofisi* tüm Fakülte, Yüksekokul, Enstitü ve birimler ile birlikte çalışmaktadır. Bu çalışmaların da yeni nesil üniversite standartlarından 4. standart olan “**bilimsel araştırma kalitesini**” artırmaya yönelik uygulamalar olduğu görülmektedir.

14. Sosyal Bilimler Araştırma Destek Biriminin Oluşturulması

Araştırma Destek Birimi, sosyal bilimlerdeki akademik faaliyetlere destek vermek ve lisansüstü programlarında araştırmaların düzenlenmesi noktasında yol göstermek, yazılmış olan tezlerin kitaplaşması ve yayınlanmasına destek olmak amacıyla kurulmuştur. Biriminin çalışmalarıyla AÜ bünyesindeki *Doğu Esintileri Dergisi* uluslararası hakemli dergiye dönüşerek daha nitelikli indekslerce taranır hâle getirilmiştir. Böylece bilimsel çalışmaların niteliğinin artırılması amaçlanmıştır. Söz konusu çalışmalar yeni nesil üniversite bağlamında ele alındığında 4. standart olan “**bilimsel araştırma kalitesiyle**” paralellik göstermektedir.

15. STK'lar ile Buluşmalar

YNÜTDP kapsamında yapılan uygulamalardan bir diğeri Üniversitenin bölge ile entegrasyonunda fayda sağlayacak iş birliklerinin hayata geçirilmesi için STK ile buluşmaların gerçekleştirilmiş olmasıdır. STK'larla yapılan görüşmelerden gelen dönütlerle YNÜTDP kapsamında bazı aksiyonlar alınmıştır. Bu çalışmaların yeni nesil üniversite standartlarından olan “**sanayi-üniversite ilişkisi**” ve alt göstergelerden “**endüstri ve profesyonel hizmet sağlayıcılar arasındaki iş birliğinin etkin bir biçimde yürütülüyor olması**” ve “**sanayi-üniversite iş birliğine dayalı olarak yürütülen araştırma sayısı**” ile doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir.

16. Teknokent'in Yeniden Yapılandırılması

Teknokent'in yeniden yapılandırılması Atatürk Üniversitesinin girişimcilik atılımını doğrudan etkileyen bir faaliyettir. Bu kapsamda bölgede faaliyet gösteren firmalarla akademisyenler ortak alanları doğrultusunda eşleştirilmiştir. Ayrıca TİM-TEB Girişim Evi kurularak Üniversite bünyesindeki girişimcilere finansal hizmetlerinin yanı sıra eğitim, mentorluk, danışmanlık, koçluk, kuluçka programı, networking, yatırımcı ilişkileri gibi alanlarda katkı sağlayan fiziki bir ortam da hayata geçirilmiştir. Çalışmalar yeni nesil üniversite açısından değerlendirildiğinde 10. standart olan **“teknoparka sahip olması”**, 11. standart olan **“Ar-Ge kuruluşlarına sahip olması”** ve onun alt göstergesi olan **“girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi”** ve son olarak 13. standart olan **“sanayi- üniversite ilişkisi”** standartlarıyla uyduğu görülmektedir.

17. Patent Sayısı Geliştirme Projesi

YNÜTDP kapsamında, Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları (FSMH) ile ilgili çalışmalar devam etmektedir. Üniversite bünyesinde yapılan bilimsel çalışmaların patent, faydalı model ve tasarım tescili gibi yöntemlerle koruma altına alınmasının teşvik edilmesi öngörülmektedir. Bunun yanında FSMH ile ilgili bilgilendirme seminerleri, eğitimler organize edilirken, BAP Koordinasyon Birimi tarafından finansal destek verilerek farkındalığı sağlamak için etkinlikler yapılmaktadır. Patent Sayısını Geliştirme Projesi ile enstitülerden temin edilen lisansüstü çalışmalar ilgili uzmanlar tarafından incelenerek patent potansiyeli açısından değerlendirilmektedir. Değerlendirme sürecinde patent veya faydalı model olabilecek çalışmaların koruma altına alınabilmesi için ilgili akademisyenlerle iletişime geçilmektedir. Ürün/hizmetler proje kapsamında kurulmuş olan Patent Komisyonu'nda ele alınarak Türk Patent ve Marka Kurumuna patent başvurusunda bulunulması sağlanmaktadır. Yapılan bu faaliyetler yeni nesil üniversite açısından değerlendirildiğinde 10. standartın alt göstergelerinden **“uluslararası patent belge sayısı”**, **“ulusal patent belge sayısı”** ve **“ulusal ve uluslararası patent başvuru sayısı”** standartına uygun olduğu görülmektedir. Atatürk Üniversitesi tarafından proje kapsamında yapılan uygulamalar genel olarak değerlendirildiğinde yeni nesil üniversite standartlarına uygun olduğu görülmektedir.

YNÜTDP'nin Reform Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bulgular

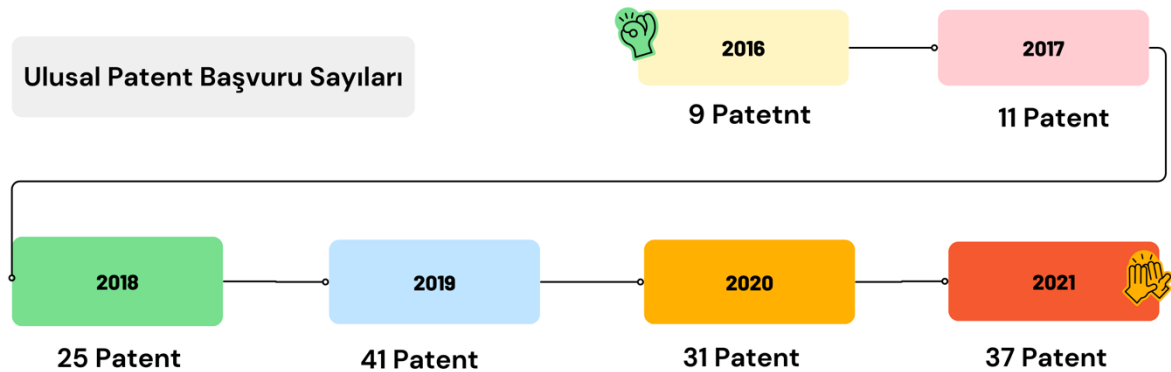
Araştırmanın temel problemleri doğrultusunda belirlenen sorulardan sonuncusu; “Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi”nin **uygulama sonuçları** yeni nesil üniversite standartlarına uygun mudur? sorusudur. Bu amaçla Atatürk Üniversitesinin proje kapsamında

gerçekleştirdiği uygulamalardan elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmıştır. Bunlardan ilki Teknokent verilerinde meydana gelen değişimlerin sayısal sonuçlarıdır.

1. Teknokent Yapılanmasında Meydana Gelen Değişimlerin Sayısal Sonuçları

Bu bölümde Atatürk Üniversitesi Teknokent patent verilerine değinilecektir. Patentler fikri ürünlerin tanınması, girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesi ve Ar-Ge sonuçlarına dayanarak teknik bilginin yaygınlaştırılması üzerine kurulmaktadır (Erdem, 2013). Ar-Ge çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya konan patentler ve patent başvuruları yeni nesil üniversite bakımından oldukça önemli görülmektedir. Çünkü dünyadaki teknik bilginin % 80'i patent dokümanlarında yer almaktadır. Ayrıca üniversitelerde bilimsel çalışmalar sonucunda üretilen yenilikler ve buluşların patent ile korunması, sanayinin bu yeniliklerden faydalanması ve üniversite-sanayi iş birliğinin geliştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. AR-GE çalışmalarında patentli bilgilerin kullanılması yatırımların ve zamanın boşa harcanmasını engellemektedir. Patentler bir bakıma bilimsel araştırma sonuçlarının teknolojiye dönüştürülmesinin göstergesi olarak kabul edilmektedir (Wissema, 2014). Atatürk Üniversitesi patent sayılarındaki değişim Teknokent verilerine dayalı olarak şekilde gösterilmiştir.

Şekil 45. Ulusal Patent Başvuru Sayıları (Akademisyen) (Atatürk Üniversitesi Teknokent Veri Ofisi)



2018 yılında 2 adet ulusal tescil (2 adet ulusal Patent incelemesiz tescil), 2019 yılında 1 ulusal tescil (1 adet ulusal Patent incelemesiz tescil), 1 uluslararası tescil (1 adet Patent incelemeli uluslararası tescil), 2020 yılında 4 ulusal tescil (3 adet ulusal Patent incelemeli tescil, 1 adet faydalı model tescil), 8 uluslararası tescil (8 adet Patent incelemeli uluslararası tescil), 2021 yılında 11 ulusal tescil (7 adet ulusal Patent incelemeli tescil, 4 adet faydalı model tescil), 2 uluslararası tescil (2 adet Patent incelemeli uluslararası tescil) bulunmaktadır. Yeni nesil üniversite kriterleri arasında 10. standartın alt göstergesi olan “**ulusal ve uluslararası patent başvurusunun olması**” göstergesi göz önünde bulundurulduğunda ve patent sayılarındaki değişim incelendiğinde; patent sayısının proje uygulamaya geçtiği tarihten bu yana arttığı ve

özellikle uluslararası tescil sayısında anlamlı bir artışın olduğu görülmektedir. 10. standart olan “**Teknoparka sahip olması**” standartının, 13. standart olan “**Ar-Ge kuruluşlarına sahip olması**”, “**girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi**” ve 17. standart olan “**üniversite - sanayi ilişkisi (endüstri ve profesyonel hizmet sağlayıcılar arasındaki iş birliğinin etkin bir biçimde yürütülüyor olması, sanayi- üniversite iş birliğine dayalı olarak yürütülen araştırma sayısı)**” standartını sağlandığı görülmektedir.

Günümüzde üniversitelerin genel eğilimi, girişimciliği destekleyerek bilgileri diğer şirketlerle paylaşmak, bilgi satmak, Ar-Ge tesisleri açmak ve patent almaktır (Wissema, 2014). Yeni nesil üniversite olabilmek için önemli görülen bu faaliyetler çerçevesinde Atatürk Üniversitesi Teknokent verileri oldukça önemlidir. Bu veriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 20. Teknokent Verileri Toplam Değerler (Atatürk Üniversitesi Teknokent Veri Ofisi, 2022)

Nitelik Adı	2018	2019	2020	2021	2022
1 Toplam Firma (Ar-Ge ve Kuluçka Firmaları) Sayısı	78	86	106	118	134
2 Ar-Ge Firma Sayısı (Kuluçka Firmaları Hariç)	67	71	84	88	101
3 Kuluçka Firma Sayısı	11	15	21	29	33
5 Bölgeye Kabul Edilen Firma (Ar-Ge ve Kuluçka Firmaları) Sayısı	17	21	28	24	29
6 Bölgede Kurulan Firma Sayısı	13	14	21	16	16
7 Kuluçkada Faaliyete Başlayan Firma Sayısı	6	9	7	12	11
9 Kuluçkadan Mezun Olan Firma Sayısı	5	1	4	7	9
10 Ayrılan Destek Firma Sayısı	1	0	1	0	1
11 Ön Kuluçka Hizmeti Alarak Şirketleşen Firma Sayısı	11	12	6	15	4
12 Ön Kuluçka Hizmetinden Yararlanan Firma Sayısı	30	42	48	57	53
13 Yabancı/Yabancı Ortaklı Firma (Ar-Ge ve Kuluçka Firmaları) Sayısı	0	2	2	2	2
14 Kuluçkada Yer Alan Yabancı Firma Sayısı	0	0	0	2	1
15 Akademik Spin-Off Firma (Ar-Ge ve Kuluçka Firmaları Kapsamında) Sayısı	18	22	30	30	27
16 Akademisyenlerin Ortak Olduğu Firma Sayısı	21	24	32	32	30
17 Kuluçka Firmaları İçerisindeki Toplam Akademik Spin-Off Firma Sayısı	5	5	7	7	5
18 Bölge İçi ve Bölge Dışı Firmalarla İşbirliği Yapan Firma Sayısı (Ar-Ge ve Kuluçka Firmaları)	37	29	25	16	18
19 Yabancı Firmalarla İşbirliği Yapan Firma (Ar-Ge ve Kuluçka Firmaları) Sayısı	0	0	0	2	2
20 Ön Kuluçka Girişimci Sayısı	10	64	120	288	388

Toplam değerler, YNÜTDP’nin resmi olarak başladığı yıl olan 2018 yılından itibaren ele alınmıştır. Tablo genel olarak incelendiğinde “Bölge İçi ve Bölge Dışı Firmalarla İşbirliği

Yapan Firma Sayısı (Ar-Ge ve Kuluçka Firmaları)” ve “Ön Kuluçka Hizmeti Alarak irketleşen Firma Sayısı” hariç tüm yıllarda bir yükseliş olduğu görölmektedir.

Tabloda göröldüğu gibi Teknokent toplam firma sayısı 2018 yılında 78 iken bu sayı 2022 yılında 134’e çıkmıştır. Ar-Ge firma sayısı incelendiğinde aynı ilerlemenin burada da gerçekleştiği görölmektedir. 2018 yılında 67 olan Ar-Ge firma sayısı 2022 yılında 101’e ulaşmıştır. Ar-Ge Firma Sayısının yeni nesil üniversite için önemli bir gösterge olmasının sebebi Ar-Ge çalışmalarının patentlerin kaynağı durumunda olmalarıdır.

Kuluçka firma sayısı incelendiğinde bu sayının 2018 yılında 11, 2022 yılında 33 olduğu ve kuluçka firma sayısının 4 yıl içinde 3 katına yükseldiği görölmektedir. Teknokent faaliyetlerinde 2018 yılından itibaren istikrarlı bir ilerleme görölmektedir. Bu ilerlemeyi proje kapsamında Teknokent’in yapılandırılmasıyla açıklamak mümkündür. Yeni nesil üniversite bakımından da bu veriler oldukça önemlidir. Çünkü Teknokent gibi teknoöncü kurumların yeni nesil üniversitenin merkezini oluşturan bilgi tekerleğinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Teknokentler, büyük işletmelere ait tesisler ve bağımsız araştırma enstitüleriyle etkileşim içerisindeyler. Bu sayede bilgi tekerleğini ve üniversitenin rekabetçi konumunu güçlendirerek yüksek düzeyli yeni istihdamlar yaratırlar ve ekonomiye çok ciddi katkılar sağlarlar (Wissema, 2014).

Üniversiteler ekonomiye yaptıkları katkılardan girişimciliğin artan sayıda öğrencilere sunduğu olanaklardan dolayı teknoöncüleri (girişimcileri) teşvik etmektedirler. Ayrıca, kendi araştırmacılarının ürettiği bilgiyi yeni girişimler kurma inisiyatifi olarak ürüne dönüştürmek ve inovasyon yaratmak için teknoloji temelli şirketlerle iş birliği yapmaktadırlar. Üniversiteler bu iş birlikleri sonucunda lisanslardan, danışmanlıklardan, sözleşmeli araştırmalardan ve son olarak da kurdukları ya da kurulmasına yardım ettikleri şirketlerden alacakları bağışlardan önemli gelir elde etmektedirler.

2. YÖK Üstün Hizmet Ödölünün Atatürk Üniversitesine Verilmesi

Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Üstün Başarı Ödülleri kapsamında 2020 Yılı Yerel Kalkınmaya Katkı Ödölünün ardından “Atatürk Üniversitesi Dijital Yeterlilik Seviyesinin Belirlenmesi” adlı projeye **Dijital Dönüşüm ve Büyük Veri Çalışmaları** kategorisinde **YÖK 2022 Yılı Üstün Başarı Ödölü** Atatürk Üniversitesine verilmiştir (<https://atauni.edu.tr>). Atatürk Üniversitesinin bu ödölü alması yeni nesil üniversite standartları açısından değerlendirildiğinde 2. standart olan “**yenilikçi bir misyon ve vizyona sahip olması**” alt göstergelerinden “**politikaların izlendiğine ve değerlendirildiğine ilişkin kanıtlar**”; “**misyon politikalarının yol gösterici nitelikte olması**” ; 12. standart olan “**yönetim sisteminin üniversite ihtiyaçlarına yönelik olarak sürekli kendini yeniliyor olması**” ve son

olarak 14. standart olan “**değişime uyumlu, yenilikçi bir lidere sahip olması**” kriterlerini sağladığı görülmektedir.

3. Atatürk Üniversitesinin YÖK’ün Büyük Veri Projesi Kapsamında Seçilmesi

YNÜTDP kapsamında Dijital Dönüşüm ve Yazılım Ofisi ile Veri Yönetimi ve Analizi Ofisi oluşturulmuş ve “dijitalleşme” ve “büyük veri yönetimi” ile ilgili politikalar ve stratejiler hayata geçirilmiştir. Bu kapsamda Üniversite, YÖK’ün Büyük Veri Projesi kapsamında seçilen üniversitelerden biri olmuştur. AÜ’nün bu ödülü almış olması yeni nesil üniversite standartları açısından değerlendirildiğinde 12. standart olan “**yönetim sisteminin üniversite ihtiyaçlarına yönelik olarak sürekli kendini yeniliyor olması**”; 17. standart olan “**dijital platformların kullanılması**” ve son olarak 22. standart olan “**veri depolama, yönetme ve kullanma için yeterli bir altyapı sistemine sahip olması**” kriterlerini sağladığı görülmektedir.

4. Atatürk Üniversitesinin Sıralama Sistemlerinde Yükselişe Geçmesi

İngiltere merkezli uluslararası yükseköğretim derecelendirme kuruluşu Times Higher Education (THE) tarafından hazırlanan 'THE 2023 Konu Sıralamasına göre Atatürk Üniversitesi, 11 ana konu başlığının 5’inde sıralamaya girmiştir. 1799 üniversitenin değerlendirildiği Times Higher Education, 2023 Konu Sıralamalarına göre Atatürk Üniversitesi; Yaşam Bilimleri ana konu başlığında 2023 yılında da dünya sıralamasında 501-600 bandına yerleşerek Türk üniversiteleri arasında 2. sırada yer alırken, Tarım ve Ormancılık ile Veterinerlik Bilimi alt konu başlıklarında son 3 yıldır olduğu gibi yine 1. sırada yer aldı. Biyolojik Bilimler ve Spor Bilimleri alt konu başlıklarında ise Türk üniversiteleri arasında 2. sırada yer aldı. 2023 yılında Jeoloji ile Çevre, Yer ve Deniz Bilimleri alt konu başlıklarında ise Türkiye’de 2. sırada yer alan Atatürk Üniversitesi; Eğitim (501-600), Tıp ve Sağlık (801+) ile Mühendislik (801-1000) ana konu başlıklarında dünya üniversiteleri arasında ilk 1000’de yer almıştır (<https://atauni.edu.tr>). Atatürk Üniversitesinin uluslararası sıralamalarda yükselişe olması yeni nesil üniversite standartları açısından değerlendirildiğinde bu yükselişin 2. standart olan “**yenilikçi bir misyon ve vizyona sahip olması**”; 4. standart olan “**bilimsel araştırma kalitesi**”nin yüksek olması; 5. standart olan “**marka olma özellikleri bulunması ve uluslararası üne sahip olma**” kriterlerini sağladığı görülmektedir.

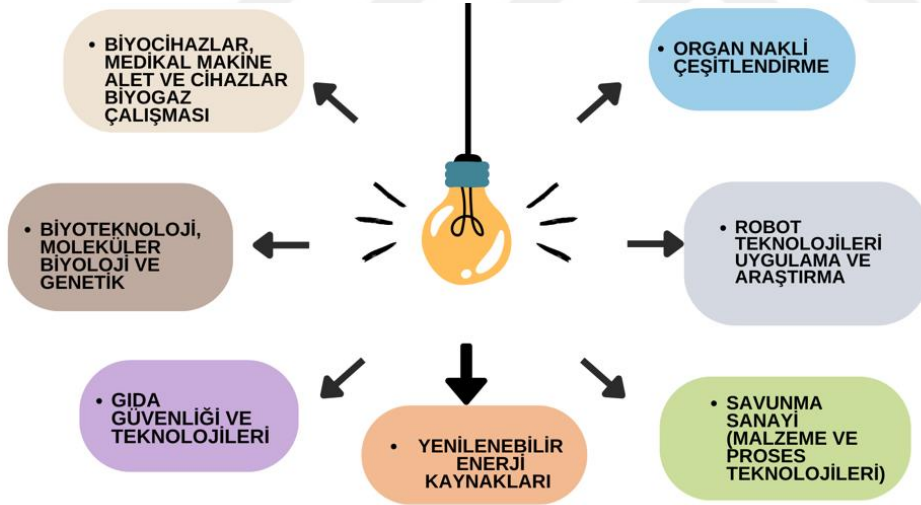
5. Atatürk Üniversitesinin Araştırma Üniversitesi Olması

Üniversite, YNÜTDP ile gerçekleştirdiği dönüşümle Araştırma Üniversitesi olmuştur. Üniversitelerin sahip olduğu akademik performansları, araştırma altyapıları ve hedefleri üzerinden "çıktı odaklı" yaklaşık yüz parametre üzerinden yapılan üç aşamalı değerlendirme sonucunda Atatürk Üniversitesi, 10 araştırma üniversitesinden biri olarak seçilmiştir. Atatürk

Üniversitesinin araştırma üniversitesi olması 2. standart olan “**yenilikçi bir misyon ve vizyona sahip olması**”; 4. standart olan “**bilimsel araştırma kalitesi**”nin yüksek olması; 5. standart olan “**marka olma özellikleri bulunması ve uluslararası üne sahip olma**”; 10. standart olan “**Teknoparka sahip olması**”; 11. standart olan “**Ar-Ge kuruluşlarına sahip olması**”; 13. standart olan “**üniversite- sanayi ilişkisi**”; 19. standart olan “**bilimsel çalışmalar için gerekli görülen finansmana sahip olması**” standartına uygunluk sağlamaktadır.

Araştırma Üniversitesi olarak araştırma misyon alanındaki eksikleri büyük oranda kapatmaya çalışan Üniversitede araştırma alanlarıyla ilgili olarak iç ve dış paydaşların önerileri doğrultusunda bilimsel toplantılar ve arama konferansları düzenlenmektedir. Bu kapsamda belirlenen öncelikli alanların yeni nesil üniversite olarak kabul edilen üniversitelerin araştırma alanlarıyla benzer çalışma alanları olduğu da dikkat çekmektedir. Örneğin Atatürk Üniversitesi tarafından belirlenen aşağıdaki öncelikli araştırma alanları, dünya üniversite sıralamalarında ilk üçte olan ve yeni nesil olarak kabul gören Princeton Üniversitesinin öncelikli araştırma alanlarıyla benzerlik gösterdiği görülmektedir. Princeton Üniversitesinin öncelikli araştırma alanları şekilde gösterilmektedir.

Şekil 46. Princeton Üniversitesinin Öncelikli Araştırma Alanları (www.princeton.edu)



6. Atatürk Üniversitesinin Proje Üreten Üniversiteler Arasında Yer Alması

2022 yılı 1. dönem "1001-Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Projelerini Destekleme Programı" kapsamında 10 proje sunan Atatürk Üniversitesi destek almaya hak kazanarak proje üreten üniversiteler arasında 5. sırada yer almıştır. Atatürk Üniversitesinin proje konusundaki bu yükselişi yeni nesil üniversite kriterleri açısından değerlendirildiğinde 2. standart olan “**yenilikçi bir misyon ve vizyona sahip olması**”; 4. standart olan “**bilimsel araştırma kalitesinin**” yüksek olması; 5. standart olan “**marka olma özellikleri bulunması ve uluslararası üne sahip olma**”; 10. standart olan “**Teknoparka sahip olması**”; 11. standart

olan “**Ar-Ge kuruluşlarına sahip olması**”; 13. standart olan “**üniversite- sanayi ilişkisi**”; 19. standart olan “**bilimsel çalışmalar için gerekli görülen finansmana sahip olması**” standartını sağladığı görülmektedir.

7. Doğu Anadolu Yüksek Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezinin (DAYTAM) Kurulması

Katma değeri yüksek bilimsel araştırmalara altyapı desteği sunabilmesi amacıyla DAYTAM kurulmuştur. Merkez, sahip olduğu yüksek teknolojik cihazlar ve laboratuvarlarla nitelikli bilimsel çalışmaların ortaya çıkmasını hedeflemektedir. DAYTAM’ın üniversitelerde bulunan temel ve ileri araştırma ve uygulama projelerini disiplinlerarası bir niteliğe ulaştırma, projelerin uygulanması aşamasında fiziki ve teknik altyapı sağlama, araştırmacılara cihaz altyapısı desteği sunma gibi görevleri bulunmaktadır. Ayrıca kimya, fizik, biyoloji, tıp, veteriner, diş hekimliği, eczacılık, ziraat, mühendislik ve malzeme bilimi sahalarında araştırma yapan bilim insanlarına altyapı imkânı sağlamakta ve sanayi kuruluşlarına laboratuvar, test, analiz ve Ar-Ge hizmeti sunmaktadır. Araştırma Merkezi tüm kamu ve özel sektör paydaşlarına açık olup, proje faaliyetleri, test ve analizler kendilerine özel tahsis edilen laboratuvarlarda yine kendileri tarafından gerçekleştirilebilmektedir (www.daytam.atauni.edu.tr). Atatürk Üniversitesi ve bölge üniversitelerinin araştırmacılarına çalışma ortamı sunmayı amaçlayan DAYTAM’ın kurulması yeni nesil üniversite standartları açısından incelendiğinde 2. standart olan “**yenilikçi bir misyon ve vizyona sahip olması**”; 3. standart olan “**güncellenen ihtiyaçlar doğrultusunda yeterli altyapı ve araç gereçlere sahip olması**”; 4. standart olan “**bilimsel araştırma kalitesi**”; 5. standart olan “**marka olma özellikleri bulunması, uluslararası üne sahip olma**”; 8. standart olan “**bilişim ve teknolojinin yüksek düzeyde kullanılması**”; 11. standart olan “**Ar-Ge kuruluşlarına sahip olması**”; 12. standart olan “**yönetim sisteminin üniversite ihtiyaçlarına yönelik olarak sürekli kendini yeniliyor olması**”; 23. standart olan “**üniversitede yürütülen bilimsel çalışmaların değer (toplumsal, kültürel, ekonomik) yaratabilmesi**” standartını sağladığı görülmektedir.

8. Doğu Anadolu Gözlem Evi Projesi (DAG)

Astrofizik Araştırma ve Uygulama Merkezi bünyesinde kurulan uluslararası bir gözlemevi olması hedeflenen DAG ile Türkiye’nin uzay bilimleri ve teknolojileri konusunda ihtiyacı olan insan gücünün yetiştirilmesi, stratejik önemi olan uzay araştırmalarına hizmet etmesi, ERA, VO, ESA ve NASA gibi kuruluşlarla ortak iş birliği yapılması amaçlanmaktadır (<http://dag-tr.org>). Gözlemevinin kurulması 2. standart olan “**yenilikçi bir misyon ve vizyona sahip olması**”; 3. standart olan “**güncellenen ihtiyaçlar doğrultusunda yeterli altyapı ve araç gereçlere sahip olması**”; 4. standart olan “**bilimsel araştırma kalitesinin olması**”;

5. standart olan “**marka olma özellikleri bulunması, uluslararası üne sahip olma**”; 8. standart olan “**bilişim ve teknolojinin yüksek düzeyde kullanılması**”; 11. standart olan “**Ar-Ge kuruluşlarına sahip olması**”; 12. standart olan “**yönetim sisteminin üniversite ihtiyaçlarına yönelik olarak sürekli kendini yeniliyor olması**”; 23. standart olan “**üniversitede yürütülen bilimsel çalışmaların değer (toplumsal, kültürel, ekonomik) yaratabilmesi**” standartına uygun olduğu görülmektedir.

9. Atatürk Üniversitesinin ‘Yeşil Üniversiteler’ Listesine Girmesi

Sürdürülebilirlikle, “Yapı ve Altyapı, Enerji ve İklim Değişikliği, Atık Yönetimi, Su Yönetimi, Ulaşım ile Eğitim ve Araştırma” gibi 6 ana kategoride Dünya üniversitelerini sıralayan UI GreenMetric Dünya Üniversiteleri Sıralama Endeksi 2022 yılı sonuçlarına göre Atatürk Üniversitesi, önceki yıla göre 119 sıra birden yükselerek sıralamaya giren 1050 dünya üniversitesi arasında 324. sırada yer almıştır. Türkiye genelinde ise 65’i devlet, 18’i vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 83 üniversite arasında 24. sırada yer alan Üniversite (www.atauni.edu.tr) yeni nesil üniversite standartları açısından incelendiğinde 23. standart olan “**üniversitede yürütülen bilimsel çalışmaların değer (toplumsal, kültürel, ekonomik) yaratabilmesi**” kriterlerini sağladığı görülmektedir.

10. Biyoçeşitliliği Koruma Çalışmaları.

YNÜTDP kapsamında *Biyoçeşitlilik Uygulama ve Araştırma Merkezi* (BAUM) kurulmuştur. Bu merkez ile bitkisel biyoçeşitliliğin korunması, korunan türlerin tanıtılması, bireylerde çevreyi koruma ve sahiplenme bilincinin oluşturulması amaçlanmıştır. Üniversite bu sayede hem sahip olduğu bilimsel koleksiyonları, laboratuvarları ile bilim insanlarına açmayı hem de halka açık olacak sergilerle bilimi toplumla buluşturmayı amaçlamaktadır (<https://atauni.edu.tr>). Biyoçeşitliliğin Üniversite tarafından koruma altına alınması yeni nesil üniversite standartları açısından ele alındığında 23. standart olan “**üniversitede yürütülen bilimsel çalışmaların değer (toplumsal, kültürel, ekonomik) yaratabilmesi**” standartıyla uyduğu görülmektedir.

11. Eğitimde Mükemmeliyet Modelinin Hayata Geçirilmesi

Üniversitenin lisans ve lisansüstü programının uluslararası kalitede, güncel içeriğe sahip yenilikçi eğitim pedagojilerini içermesi için “Öğrenme Mükemmeliyeti Modeli Uygulama ve Eğitim Programları Dönüşüm Projesi” hayata geçirilmiştir. “Modelin uygulanması sürecine tüm lisans, lisansüstü, uzaktan ve açık öğretim programları katılmıştır. Programların temel politikalarının belirlendiği yönlendirme bileşeni doğrultusunda stratejiler oluşturulmuş ve programlar gözden geçirilmiştir. Yeni tasarımlarına kavuşturulan programların güncel ve

öğrenci merkezli olmaları sağlanmıştır. Modelde hizmet içi eğitimle eğitici yetkinliğini sürekli geliştirilecek, öğrenmede kullanılan kaynaklar ve öğretim ortamlarının geliştirilmesini sağlayan metodolojilerin uygulanması planlanmaktadır (Yapısal Dönüşüm Uygulamaları, 2020)". Bu çalışmalar sonunda, Atatürk Üniversitesinin "eğitim" misyon alanına yönelik olarak sistem tasarımı yapılmıştır. Eğitim politikaları, eğitim yönetimi, stratejik yönlendirme ve karar verme için kalite gösterge panoları oluşturulmuştur. Öğretim programlarının güncellenmesi kapsamında kılavuz hazırlanmıştır ve tüm programlara gerekli rehberlik hizmeti verilmiştir.

Eğitimde kalite güvence sistemlerinin oluşturulması için birimlerde program ve ders bazında değerlendirme anketleri, AKTS anketleri, uzaktan eğitim sistemini değerlendiren anketler sistem üzerinden yapılmış ve ÖBS sistemine entegre edilmiştir. Ayrıca Üniversite bünyesinde kurulan *Ön Lisans ve Lisans Eğitimi Koordinatörlüğü* ile *Kalite Koordinatörlüğü* öncülüğünde bu süreçte fakültelerde akreditasyonun amaçları, temel yararları, komisyonların oluşturulması, müracaat süresi, akreditasyon standartları, öz değerlendirme raporunun ve eklerinin nasıl hazırlanması gerektiği hususunda eğitimler de verilmiştir. Eğitimde Mükemmeliyet Modelinin hayata geçirilmesi yeni nesil üniversite standartları açısından değerlendirildiğinde 1. standart olan **"çağdaş bir öğretim programına sahip olması"** ve alt göstergelerinden **"program tasarımı ve onayı için kullanılan tanımlı süreçlerin olması"**; **"program amaç ve çıktılarının Türkiye Yükseköğretim Yeterlikler Çerçevesi (TYYÇ) ile uyumunu gösteren kanıtların olması"**; **"program tasarım süreçlerine paydaş katılımını gösteren kanıtlar"** ve **"programların tasarım ve onay sürecinin izlendiği ve iyileştirildiğine ilişkin kanıtlar"** olması göstergeleriyle uyushmaktadır. Ayrıca 2. standart olan **"yenilikçi bir misyon ve vizyona sahip olması"** alt göstergelerinden **"politikaların izlendiğine ve değerlendirildiğine ilişkin kanıtlar"** standartlarına uygunluk sağladığı görölmektedir.

12. Program Değerlendirme Çalışmalarının Tüm Fakültelere Yayılması

Atatürk Üniversitesi akreditasyon çalışmaları büyük oranda gerçekleştirilmiştir. Tüm programların iç ve dış paydaşları güncellenmiş, program hedefleri, ders içerikleri ve ders çıktıları tekrar gözden geçirilmiştir (<https://atauni.edu.tr>). Program değerlendirme çalışmalarının tüm fakültelere yayılması yeni nesil üniversite standartları açısından değerlendirildiğinde 1. standart olan **"çağdaş bir öğretim programına sahip olması"** ve alt göstergelerinden **"program tasarımı ve onayı için kullanılan tanımlı süreçlerin olması"**; **"program amaç ve çıktılarının Türkiye Yükseköğretim Yeterlikler Çerçevesi (TYYÇ) ile uyumunu gösteren kanıtların olması"**; **"program tasarım süreçlerine paydaş katılımını gösteren kanıtlar"** ve **"programların tasarım ve onay sürecinin izlendiği ve**

iyileştirildiğine ilişkin kanıtlar” olması göstergeleriyle uyushmaktadır. Ayrıca 2. standart olan **“yenilikçi bir misyon ve vizyona sahip olması”** alt göstergelerinden **“politikaların izlendiğine ve değerlendirildiğine ilişkin kanıtlar”**; **“misyon politikalarının yol gösterici nitelikte olması”** standartlarına paralellik sağladığı görölmektedir.

13. Atatürk Üniversitesinin YÖKAK Tarafından 2 Yıllığına Akredite Edilmesi

Üniversite YÖKAK tarafından 2 yıllığına akredite edilmiştir. Kalite Koordinatörlüğü kurulduğu tarihte 6 olan akredite program sayısı 2023 yılı itibarıyla 52’ye çıkmıştır. 40 lisans programının akreditasyon süreci devam etmektedir (<https://atauni.edu.tr>). Atatürk Üniversitesinin YÖKAK tarafından 2 yıllığına akredite edilmesi yeni nesil üniversite standartları bakımından incelendiğinde 1. standart olan **“çağdaş bir öğretim programına sahip olması”** ve alt göstergelerinden **“program tasarımı ve onayı için kullanılan tanımlı süreçlerin olması”**; **“program amaç ve çıktılarının Türkiye Yükseköğretim Yeterlikler Çerçevesi (TYYÇ) ile uyumunu gösteren kanıtların olması”** ve **“programların tasarım ve onay sürecinin izlendiği ve iyileştirildiğine ilişkin kanıtlar”** göstergeleriyle uyushmaktadır. Ayrıca 2. standartın alt göstergesi olan **“politikaların izlendiğine ve değerlendirildiğine ilişkin kanıtlar”** ve 20. standart olan **“üniversitede uluslararası akrediteye sahip fakülte sayısı fazla olması”** standartlarına uygundur.

14. Yeni Nesil Performans Kriterleri ve Atama Sistemi Projesinin Hayata Geçirilmesi.

Performans yönetim sistemi YNÜTDP ile Atatürk Üniversitesi tarafından tasarlanan meta sistemin araçlarından birisidir. Söz konusu uygulamayla Atatürk Üniversitesinde performansa ve veriye dayalı karar verme dönemi başlamıştır. Üniversite tarafından kullanılan Akademik Performans Değerlendirme Süreç Yönetim Sistemi (APSİS) yardımı ile akademik performans puanının hesaplanması ve değerlendirmesi gerçekleştirilmektedir. Bu yazılım üzerinden her bir öğretim elemanın puanları incelenerek ve tespit edilen eksikler ile hatalar yazılım yardımıyla doğrudan ilgili öğretim elemanına iletilmektedir. Yeni nesil performans kriterleri ve atama sistemi projesi hayata geçirilmesi yeni nesil üniversite standartları bakımından ele alındığında 12. standart olan **“yönetim sisteminin üniversite ihtiyaçlarına yönelik olarak sürekli kendini yeniliyor olması”** ve alt göstergelerden **“şeffaf yönetim, öğretim elemanı atama, yükseltme ve görevlendirme süreç ve kriterleri belirlenmiş ve kamuoyuna açık olması”**, **“kurumda süreç yönetim mekanizmaları izlenmekte ve ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirilip, iyileştirilmektedir”** ve son olarak **“kurumun genelinde tanımlı süreçler yönetilmektedir”** göstergeleriyle uyushmaktadır.

15. Veri Merkezinin Kurulması

Bilgiyi üretmek kadar onu korumanın ve kullanmanın da stratejik öneme sahip olduğu günümüzde verilere hızlı ve güvenli erişimi sağlamak için birçok kurum ve kuruluş veri merkezine ihtiyaç duymaktadır. Veri Merkeziyle bölgede sunucu barındırma, sunucu kiralama, özel bulut, genel bulut, felaket kurtarma merkezi gibi bir yüksek teknoloji hizmetleri yüksek fiziksel ve siber güvenlik sağlaması tasarlanmaktadır (<https://atauni.edu.tr>). Atatürk Üniversitesinin veri merkezi kurması yeni nesil üniversite standartları açısından değerlendirildiğinde 3. standart olan **“güncellenen ihtiyaçlar doğrultusunda yeterli altyapı ve araç gereçlere sahip olması”**; 12. standart olan **“yönetim sisteminin üniversite ihtiyaçlarına yönelik olarak sürekli kendini yeniliyor olması”**; 17. standart olan **“dijital platformların kullanılması”** ve son olarak 22. standart olan **“veri depolama, yönetme ve kullanma için yeterli bir altyapı sistemine sahip olması”** standartını sağladığı görülmektedir.

Yukarıda durum çalışması çerçevesinde proje dokümanları incelenmiştir. Doküman incelemesiyle planlar, amaçlar, uygulamalar ve uygulama sonuçlarının bilgisine ulaşılmıştır. Doküman incelemesinde YNÜTDP kapsamındaki yeniliklerden bahsedilmiştir. Araştırmada projeyi detaylı bir biçimde ele almak amacıyla proje sorumlularıyla *görüşmeler* de yapılmıştır. Böylece yapılan görüşmelerle projenin özüne inilmiştir. Proje raporlarında yer almayan uygulamaya yönelik tüm planlar, karşılaşılan sorunlar, geliştirilen çözüm önerileri, projedeki direnç noktaları, planlanan ve uygulanan arasındaki çelişkiler, projenin gerçekleştirilmesi sürecine yönelik verilerin toplanması projenin kağıt üzerinde değerlendirilmesinden çok daha faydalıdır. Bu nedenle araştırmada durum çalışması paralelinde kullanılan *doküman incelemesi*, *görüşme* yöntemi ile desteklenmiştir. Aşağıda, yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara değinilmiştir.

Görüşmeler Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Bulguların ikinci bölümünde görüşme yoluyla toplanan verilere yer verilmiştir. Görüşme Atatürk Üniversitesi tarafından uygulamaya konan YNÜTDP’nin yeni nesil üniversite standartları bağlamında incelemesi dolayısıyla hazırlanmıştır. Araştırmada görüşmecisi listesi oluşturulurken nitel örneklem türlerinden *amaçlı örneklem* seçilmiş ve görüşme listesi *ölçüt örnekleme* göre belirlenmiştir. Bu ölçütler; “proje yürütücü ekipte olmak, proje sorumlusu olmak, proje kapsamında açılan yeni birimlerin idarecisi olmak, projeyi takip eden ekibin üyesi olmak” şeklindedir. Ölçütler belirlenirken YNÜTDP hakkında derinlemesine bilgi sahibi olan, süreci yöneten ya da takip eden ekibin üyeleri seçilmiştir. Ölçüt örnekleme

göre belirlenen görüşmecilerin görevleri şöyledir; Rektör Yardımcıları, Rektör Danışmanı (eski Rektör Yrd.), TEKNOKENT müdürü (eski Rektör Yrd.), Proje koordinasyon birimi sorumluları, Dijital Dönüşüm ve Yazılım Ofisi müdürü, Kariyer Planlama ve Mezun İzleme Uygulama ve Araştırma Merkezi müdürü, İnsan Kaynakları Ofisi müdürü, Uluslararası Dil Sınavları Koordinatörlüğü müdürü, Kalite koordinatörlüğü müdürü, Toplumsal Duyarlılık Projeleri Uygulama ve Araştırma Merkezi müdürü, Öğrenci Dekanlığı, Kurumsal İletişim Direktörlüğü müdürü, Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi müdürü, Araştırma Metodolojisi eğitim ve Uygulama Ofisi, Doğu Anadolu Yüksek Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi (DAYTAM) müdürü.

Katılımcılardan YNÜTDP hakkında görüşler almak amacıyla hazırlanan formda beş adet soru bulunmaktadır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanıldığından görüşme sürecine göre sorular eklenebilmiştir.

Görüşme soruları

1. Atatürk Üniversitesi bu dönüşüme neden ihtiyaç duydu? Dönüşüm sürecini Atatürk Üniversitesinde başlatan en önemli ihtiyaçlar nelerdi?
2. Proje kapsamında 200 proje birleştirilerek 88 projeye indirildi. İkinci faz değerlendirme raporuna göre 37 proje hazırlık, 33 proje beklemede ve 20 proje uygulama aşamasında görülüyor. Hazırlık aşamasında ya da beklemede olan projelerden hangisi gerçekleşseydi yeni nesil üniversite olma yolunda önemli bir adım atılmış olurdu sizce?
3. Proje sürecinde (planlama, uygulama vs.) karşılaşılan zorluklar nelerdi? Nasıl direnç noktalarıyla karşılaştınız?
4. Projeyi değerlendirdiğinizde amacına ne derecede ulaştı?
5. Yeni nesil üniversiteyi nasıl tanımlıyorsunuz? Atatürk Üniversitesi yeni nesil bir üniversite midir?

Yapılan mülakatların incelenmesinde nitel analizin bir yöntemi olan içerik analiz kullanılmıştır. Katılımcıların isimleri gizli tutulmuştur ve her katılımcıya bir kod numarası verilmiştir. Bu kod numaraları; **K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17, K18** şeklindedir.

Birinci soru olan “**Atatürk Üniversitesi bu dönüşüme neden ihtiyaç duydu? Dönüşüm sürecini Atatürk Üniversitesinde başlatan en önemli ihtiyaçlar nelerdi?**” sorusu için ortaya çıkan temalar Şekil 52’de gösterilmiştir.

Şekil 47. Atatürk Üniversitesinin Dönüşüme Neden İhtiyaç Duyduğuna Yönelik Görüşler



K 1: Çok uzun yıllardır ertelenmiş bir konu vardı o da **veri yönetimi**. Üniversite verisi çeşitli dokümanlar üzerindeydi ve bunu değerlendiremiyorduk. En önemli ilerlemeyi biz veri yönetiminde sağladık diyebiliriz. Ve bu üniversite için elzemdi çünkü veri yoksa o üniversiteyi neye göre yönetebilirsiniz? Daha veriye dayalı bir yönetime geçmesi bu dönüşümün en önemli adımlarından birisiydi. Bir diğer önemli değişimde finans alanında yaşandı. En önemli diyebileceğimiz, bana göre, ikinci başlık **finans** alanıydı. Yine **dergiler** önemli bir konu. Dergi sayımız 57'nin üzerine çıktı bilimsel dergiler den bahsediyorum ve bunların uluslararası indekslerde taranabilmesi için gerekli çalışmalar hizmet alımı yoluyla başlatıldı. Bu önemli bir adımdı. Yine **döner sermaye** kısmında Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü'nün kurulması ve o süreçlerin disipline edilmesi elektronik ortamlara aktarılması ve şeffaflaştırılması bu dönüşümün en önemli adımlarından birisi oldu.

K1 olarak kodlanan katılımcı başta veri yönetimindeki sıkıntılar olmak üzere Üniversitenin hantallaşmasının, araştırma çıktıların azlığının ve dünyada egemen olan paradigmasal değişimlerin bu dönüşümün ortaya çıkmasını sağladığı yönünde görüş bildirmiştir. Üniversitenin büyük olması nedeniyle tüm gelir-gider dengesinin karmaşık bir hâl alması, yönetsel süreçlerin daha iyi değerlendirilebilmesi, projelerin disiplinlerarası yürütülebilmesi gibi gerekçelerin Üniversiteyi dönüşüme ittiğini belirten katılımcı, bu dönüşüm sürecine dijital bir veri tabanı eklenmesi zorunluluğunun da gündeme geldiğini belirtmiştir. K 1 dijitalleşme amacıyla YNÜTDP kapsamında *dijital dönüşüm* projesinin gerçekleştirdiğini ve bu projeye Üniversitenin bir adım daha ileri taşındığını da ifade etmiştir. Bu noktada yükseköğretimde oldukça önemli görülen *dijitalleşme* ihtiyacının Üniversiteyi dönüşüme iten sebeplerden bir diğeri olduğu düşünülebilir.

K 2: Üniversite uygulamalarına yönelik **şeffaflık** kaygısı vardı. Bu Üniversite için önemli bir ihtiyaçtı. Ben bazı dönemler hatırlıyorum; bir dönem bir ödül verilirdi, öbür dönem o ödül kaldırılırdı. Verilen ödülün kime? ne için? verildiği belli değildi. Kendi yakın çevrelerine ödüllerin dağıtıldığı dönemleri de yaşadık.

K 8: Bizim eğitimde, araştırmada, araştırma ve sosyal çevre ile olan ilişkilerimizde bir başlangıcımız vardı ama Üniversite olarak yeterli değildi. Mesela **araştırma** alanımız. Araştırma alanımızda yeterli değildik. **Dünyada bir dönüşüm başladı.** Türkiye hem

dünyada meydana gelen değişimden hem de kendi iç dinamiğinden bir çağ atladı. Mesela savunma alanındaki Türkiye'nin parlaması...Bu Üniversiteye de yansıdı.

*Üniversitelerin **çağa ayak uydurması** gerekiyor. Çünkü teknoloji geliyor, insanların bilgiye erişimi geliyor. Eskiden daktiloyla tez yazmış bir insanım. TÜBİTAK'a uzay projesi verdim. Şimdi nereden nereye geldik? O geçiş sırasında öğretim üyelerinin, fiziki altyapının, eğitim öğretimin çevre ile olan ilişkilerin gelişmesi ve bir evrilmesi gerekiyor. Üniversite yerinde saydığı sürece geri kalacaktır. Bu da yetiştirdiğin kişi ve sahip olduğun öğretim üyesinin kapasitesinin düşüklüğüne sebep olacak. Tabii bu tip şeyler üniversitelerin farklı yönleri eğilmelerini gerektirdi. Biz de düşündük; Üniversitenin neye ihtiyacı var? Elimizde Üniversite olarak bir sürü imkânımız var. Altyapısı çok iyi olan bir Üniversiteyiz. Fiziki altyapımız çok iyi, çok iyi bir yerdeyiz. Bütçe olarak iyi bir yerdeyiz. Bütün bunlar bir araya gelince bulunduğumuz yerden çok daha iyi bir yerde olmamız gerektiğini düşündük. Proje fikri bu şekilde gelişti.*

K 2 ve K 8 dünyada değişen trendler doğrultusunda yükseköğretim kurumlarının kendini güncellemesi gerektiğini bildirmiştir. Dünyanın bir yere evrildiğini ve bu dönüşümün her alanda hissedilmesinden dolayı yükseköğretim kurumlarının bu değişimin ihtiyaç duyduğu insan kaynağını ve bilgiyi üretebilmesinin yolunun reformun güncel tutulmasından geçtiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Buna en olarak K 2 Üniversitede yapılan uygulamalarda şeffaflık kaygısının bulunduğu örnekler vererek bu kaygının proje ile giderildiğini vurgulamıştır.

K 9:Üniversitenin temel vizyonlarından biri olan **uluslararasılaşma** göstergelerdeki temel durumu çok da iyi değildi. Arama konferanslarında bu durumun tespit edilmesi böyle bir atılımın, değişimin yapılması gerekliliğini ortaya çıkardı. Yani bakıldığında Üniversitenin dünya sıralamalarındaki konumunun gerilerde olması, böyle köklü bir Üniversite için kabul edilebilir değil. Bu gibi ihtiyaçlar Üniversiteyi değişime zorladı. Yani şu an ki duruma baktığımızda hocaların tamamında yayın düzeyinde sıçramalar olduğu görülmekte. Bu sıçramalar da reformun doğru bir karar olduğunu netleştiriyor. Bu doğrultuda iyi bir girişim oldu. Üniversiteye ciddi bir motivasyon sağladı.

K 11:Yani çok fazla sebep var tabii ama temel sebebi büyük kurumlar yıllar içinde **hantallaşıyorlar** ve güncellemeleri daha zorlaşıyor, işletmeler de öyledir. Yani büyük şirketler kurumsallaşmış şirketler daha zor günceller kendilerini. Aynı şekilde üniversitelerde öyle büyüdükçe, geçmişleri arttıkça daha fazla mirasları olur ve yeni hikaye yaratmadansa mirasın üzerinde devam etmeleri daha kolay olur. Bu yenilenmeye ihtiyaç vardı. Tabi yeni neslin ismiyle zaten bir parça onu da anlatıyor diye düşünüyorum. Bu yeni paradigmaları, geliştiricileri, dünyadaki yeni ihtiyaçları güncellemek yeni bir atılım yapmak, yeni bir stratejik hamle yapma isteği vardı. Bu noktada büyük bir potansiyeli vardı Atatürk Üniversitesinin. Dolayısıyla Üniversite sahip olduğu kaynakları sayesinde bunu gerçekleştirdi. Yani Atatürk Üniversitesinin ihtiyaçlarından bir tanesi buydu. Atatürk Üniversitesi zaten misyon Üniversitesi. Bulunduğu bölge itibarıyla, kuruluş mantığı itibarıyla Türkiye Cumhuriyeti'nin önemli misyonunu yerine getirmek üzere kurulmuş bir Üniversite. Dolayısıyla bu **misyonunu yenilemesi güncellemesi** de bekleniyordu.

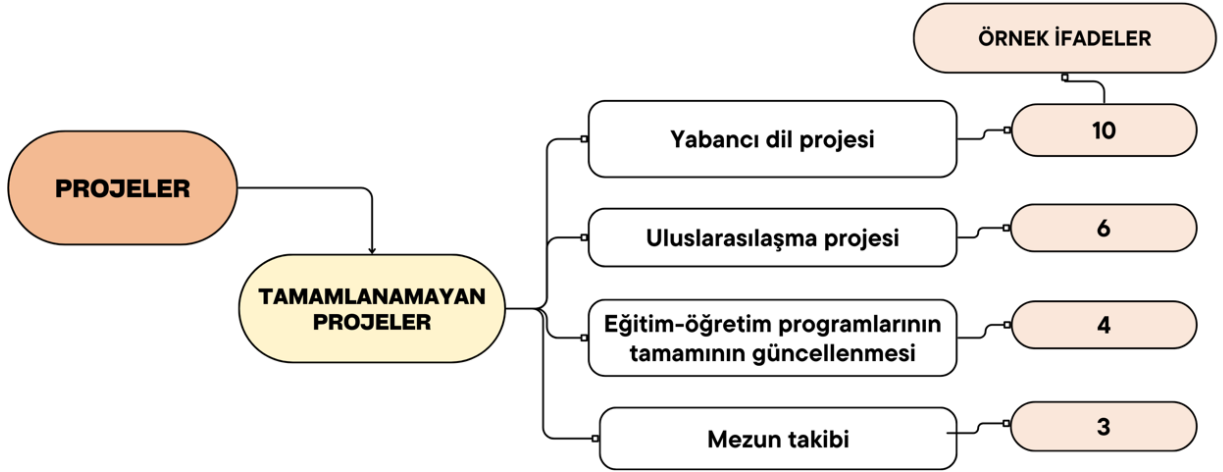
Günümüz üniversitelerinin amaçları, sadece bulundukları bölgeleri kaldırmak değil, daha geniş ölçekteki coğrafi alanları etkilemek ve küresel anlamda varlığını göstermektir. Bunun yanında bölgesel ihtiyaç ve beklentileri karşılayan ve aynı zamanda uluslararası talepleri

de politikalarına yansıtan üniversiteler küresel arenada daha fazla yer bulmaktadır. Özellikle küreselleşme kavramının dönüşüm geçirdiği ve ‘Küre-yerelleşme’ (Glocalization) kavramına evrildiği bu dönemde üniversitelerin de bu kavram etrafında kendini güncelleme ihtiyacı doğmuştur. Atatürk Üniversitesini dönüşüme iten birçok sebep olmakla birlikte görüşmelerin büyük bir kısmında küre-yerelleşme sürecinde hem bölgesel hem de uluslararası misyonuyla, öğretimde ve araştırmada küresel ve yerel ihtiyaçların neler olduğunun yeniden belirlenmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. Görüşmelerden K 8, K 9 ve K 11 Üniversitenin bölgede belirli bir yere sahip olduğuna, eğitim alanında kendini ispat ettiğine ama araştırma alanında bazı eksiklerin olduğuna vurgu yaparak Üniversitenin hak ettiği yerde olmayışından dolayı reform sürecine girdiği konusunda ortak görüş bildirmişlerdir. Özellikle köklü bir mirasa sahip olan Üniversitenin dünya sıralamalarında belirli bir yere sahip olmayışının önemli bir eksik olduğunu, kendini güncellemesi gerektiği konusunda görüş bildirmişlerdir. Ayrıca bazı katılımcılar, Üniversitede yetiştirilmek istenen kimselerin 21. yy. becerilerine sahip olması gerektiğini ve bu dönüşümden hareketle ihtiyaç duyulan tüm alanlarda reformun gerçekleşmesini istediklerini de belirtmişlerdir. Küreyerelleşme bakış açısıyla yola çıkması beklenen Üniversitenin, toplumun gerçeklerinden uzaklaşmadan var olan yerel mirasına sahip çıkan ve elindeki imkânlarla küresel, hatta evrensel davranabilen ve yaptığı araştırmalarla geniş ölçekte etki yaratmayı hedefleyen insanlara da ihtiyaç duyulduğu ve bu yönde bir açık olduğu ifade edilmiştir.

Görüşlerde Üniversiteyi dönüşüme iten diğer sebepler ifade edilirken var olan durum bağlamında en çok kullanılan kelimenin “**hantallık**” olduğu dikkat çekmiştir ve Üniversitenin hantallıktan çıkarken kendi değerlerine sahip çıkması gerektiği belirtilmiştir. Dönüşüm sürecinden önce Üniversitede üretilen projelerin, yayınların ve **bilimsel ürünlerin sayısının oldukça az olduğunun** altı çizilmiştir. Genel olarak Üniversiteyi dönüşüme iten ihtiyaçların bunlar olduğu yönünde görüşler toplanmıştır. Bu noktada Üniversitenin hem yerel hem de dünyada aktif olabilen bir yeni nesil anlayışı için kendi bağlamından ayrılmadan; “yaratıcılık, etkin iletişim, iş birliği içinde çalışma, eleştirel düşünme, problem çözme, girişimcilik, liderlik” gibi birtakım becerilere sahip olan kimselere (öğrenci, öğretim üyesi, öğretim görevlisi, akademik ve idari tüm personeliyle) ihtiyacı olduğunun da altı çizilmiştir.

İkinci soru olan: “**2. faz değerlendirme raporuna göre 37 proje hazırlık, 33 proje beklemede ve 20 proje uygulama aşamasında görülüyor. Hazırlık aşamasında ya da beklemede olan projelerden hangisi gerçekleşseydi yeni nesil üniversite olma yolunda önemli bir adım atılmış oldurdu sizce?**” sorusu için ortaya çıkan temalar şekilde gösterilmiştir.

Şekil 48. Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesinde Tamamlanamayan Projeler



K 1: Karar Konferansı'nda öncelikli projelerde iki tane hususta henüz beklediğimiz gelişme yaşanmadı. Bununla ilgili çalışmalar sürüyor. Bunlardan birisi “**yabancı dil geliştirme projesi**” bir diğeri de “**uluslararasılaşma**”. Bu kısımda oldukça yavaş ilerliyoruz. Dolayısıyla 2023'te bu iki proje üzerinde yoğunlaşılacağını söyleyebilirim. Eğitim-öğretim müfredatlarında tam arzu ettiğimiz değişikliklerin olduğunu söylemek mümkün değil. Ancak bu revize edilebilecek bir yapı. Üniversitemiz için yeni bir uygulama olması dolayısıyla... Artık günün gerektirdiği şekilde ve konularda geleceğin meslekleri düşünülerek programların evrilmesi gerekiyor. Bu konu zaman içinde olabilecek bir konu. Ama bunun yolu açılmış oldu, bu süreç başlamış oldu. Fakat yeterli değil.

K 2: **Uluslararasılaşma** var. Yani hepimizin eksik olduğunu düşündüğü... Çünkü bu daha çok uluslararası fonlarla ilgili durum. Bu konuda bilgilendirme toplantıları yapıyoruz. Küçük kümeler oluşturduk. Böyle proje var. Potansiyeli olan hocalarımızı bir araya getirdik. Üzerine çalışıyoruz. Orada biraz gerideyiz. Uluslararası fonlardan yararlanmada, araştırmacı gözüyle bakınca da araştırma alanında gerideyiz.

K 3: **Uluslararasılaşma** bağlamında, özellikle öğretim üyelerinin **İngilizce** konuşacak düzeyde İngilizce öğrenmesi ve dersleri de İngilizce verecek düzeye gelmesi alanında yapılacak bir proje vardı. Onunla ilgili çalışmalar devam ediyor. Belki ona öncelik sevseydi, ondan başlansaydı hem kurum içinde İngilizce eğitimi hem dışarıya çıkılarak Avrupa ülkelerinde vesaire onlarla ilişkili bir pratikte yapılacak İngilizce eğitimi Atatürk Üniversitesinin eğitim kalitesini çok daha ileri noktalara götürebilirdi.

K 1, K 2, ve K 3 özellikle uluslararasılaşma ve yabancı dil projelerinde planlananın gerisinde kaldığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar bu iki alandaki çalışmaların çoğunun temelinde yatan yabancı dil projesinin hayata geçirilememiş olması dolayısıyla uluslararasılaşma hedeflerinin de gerçekleşemediğini bildirmişlerdir. Buna gerekçe olarak pandemi sürecini gösteren katılımcılar 2023 yılı hedeflerinde bu alanda ciddi adımların atılacağını aktarmışlardır.

Görüşmelerde K 1 ve K 2 yabancı dil projesinin amacına ulaşabilmesinin öncelikle uygun pedagojinin belirlenmesine ihtiyaç duyulduğunu ve 10'un üzerinde filolojiye sahip olan Atatürk Üniversitesinin konu üzerinde çalışabilmek için toplanabilmenin bile bir mesele

olduğunu, böyle kocaman bir yapının etkili bir biçimde fikir alışverişinde bulunabilmesinin yüz yüze görüşmekten geçtiğini ve bu nedenle tüm çalışmaların “normalleşme” sürecine ertelendiğini ifade etmiştir. Yabancı dil projesinin dönüşümün temel anahtarı olması ve konumlandırmanın göbeğinde bulunması ne kadar önem arz ettiğini de göstermektedir. Bu nedenle Üniversitenin açılımları daha ileriye götürülebilmesi için mutlaka yabancı dil problemini öğrencisi, öğretim üyesi ve personeliyle çözmesi gerekmektedir. Katılımcılar, Atatürk Üniversitesinin tüm programlarının en az yarısının yabancı dilde öğretime geçmesi gerektiğini ve ancak bu şekilde bölgesel bir üniversite olmaktan çıkıp uluslararası bir yeni nesil üniversite olabileceğini ve diğer üniversitelerden ayrılabilceğini bildirmişlerdir.

K 1 ve K 2 yükseköğretimde yabancı dilin önemli bir sorun olduğunu muhakkak yabancı dille eğitim veren bölümlerin sayısının artırılması gerektiğini ifade ederken; K8 yabancı dil sorunun temelinde Üniversiteye gelen öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun Erzurum ve çevresinden gelmesi olduğunu ve dolayısıyla yükseköğretimde dil öğrenmenin kritik döneminin aşıldığını bildirmiştir. Bu nedenle dil öğrenme yaşının ilk okulda olması gereken bir durum olduğunu ve yaşı geçen öğrenciye yükseköğretimde verilen dil eğitiminden çok da verim alınamayacağını ifade etmiştir. Ayrıca K 8 Üniversitede bazı bölümlerde yabancı dille verilen eğitime karşı olduğunu belirterek, eğitimin dilinin Türkçe olması gerektiğini ama her öğrencinin en az 2 dil bilmesi gerektiğini açıklamıştır.

Gerçekleşmeyen projeler konusunda **K 10** mezun izleme sisteminin işlerlik kazanamamasını örnek vermiştir. Katılımcı sistemin iyi kurulduğu fakat işlevsel bir biçimde hayata geçirilemediğini ifade etmiştir. Bu sistemin hem mevcut öğrenciyi hem de mezun edilen öğrenciyi takip edebilmenin ve bir anlamda Üniversite çıktılarının değerlendirilmesi için fikir verdiğini açıklayan katılımcı öğrencilerin üniversiteler için en temel öge olduğunun altını çizmiştir. Üniversitelerde *kariyer merkezlerinin* kurulmasının bir zorunluluk olduğunu belirten katılımcıya göre bu merkezler yoluyla mevcut öğrenciye rehberlik edilmeli ve mezun öğrenciye iş bulma konusunda yardımcı olabilecek altyapı ve bağlantılara sahip olunması gerekmektedir. **K 10** gerçekleşmesi gereken projeleri sıralarken üniversitelerin nitelikli öğrenci ve öğretim üyesini kendisine çekilebilmesi için kariyer günlerinin yapılmasının önemli olduğunu açıklamıştır. Üniversitelerin kariyer günlerinde kendilerini etkili bir biçimde tanıtarak en iyi öğrenciyi ve öğretim üyesini kendisine çekebileceğini söyleyen katılımcı bu amaçla planlanan *mentörlük sisteminin* de hayata geçirilemediğini ifade etmiştir. K 10’a ait görüşler şöyledir;

K 10: Biz o dönemde (hani benim kariyerim Merkezi Müdürü olduğum dönemde) kendi stratejik planımızı, yol haritamızı çizdik. Birincisi **mevcut öğrenciler** ikincisi **gelecek öğrenciler** bir de bu öğrencilerin **mezuniyet sonrası** düşünerek yol haritasında 3 ana başlıkta kurguladık. Bu kurgulardan gerçekleştirdiklerimiz veya daha etkin olması

gerekenler şöyle; mesela mezun izleme sistemi kurduk. Ama o zaman mezun izleme sistemine aynı anda öğrencilerimizi aktaramadık. Onun dışında, kariyer merkezleri ilk kurulduğunda **mezunlarına iş bulma** fonksiyonu yüklenmişti. Ama sadece mezunlara iş bulma fonksiyonu değil mevcut öğrenciyi yönlendirmeye ilgili olarak da etkinliğini gerçekleştirme gerekiyordu. Bu açıdan kariyer merkezinin kendisinin biraz daha güçlü olması lazımdı. Yani altyapısının ve danışman sayısının artırılması gerekirdi. Eleman sayısında ciddi bir sorun vardı. Dolayısıyla bu sorun çözülemedi. Halbuki yeni nesil üniversitelerde mezun edilen öğrenci sayısı oldukça önemli bir parametredir.

Yapmayı düşündüğümüz ama hayata geçiremediğimiz diğer konu **piyasayı iyi tanıyan hocalarla öğrenci gruplarını eşleştirmek**, yani bir nevi mentörlük, koçluk. Öyle bir eşleştirme olsaydı oradan da öğrencilerin en azından mezuniyet sonrasına hazır olması sağlanabilirdi. Bu sayede hocaların çevresinden yararlanarak istihdam ve iş bulma süreleri daha kısaldı.

Bir diğer konu da bizim kariyer merkezi olarak kurguladığımız yeni gelecek öğrencilere, yani lisedeki öğrencilere tanıtım günleri, tanıtım etkinlikleri yapılması. Bu **nitelikli öğrenci çekme** konusunda oldukça önemli. Şu anda bizim fakülteye 600 binden fazla öğrenci geliyor. Daha yüksek nitelikli öğrencilerin yüksek puanlı öğrencilerin gelmesi, buradaki insan kaynağının kalitesini yükselteceği için hem hoca hem de öğrenci kalitesini... Bu çok önemli. Yani böyle bir proje de hayata geçse çok daha etkin olurdu.

Yapılan görüşmelerde sıklıkla vurgulanan “yabancı dilin geliştirilmesi” ve “uluslararasılaşma” konularında yeterince yol alınmadığına yönelik görüşler çoğunlukta olsa da K 3 bu görüşlerin aksi yönünde görüş bildirmiştir;

K 3:Yabancı dil projesinin başarısız olduğu yönünde çok fikir gelmiştir size. Ancak başarısız olmadı. Başarısız olabilmesi için girişim olması lazım. Fakat yabancı dil projesi için herhangi bir girişimde bulunulmadı. Çünkü yabancı dil konusundan önce yapılması gereken çok elzem olan meseleler vardı. Sürekli olarak Rektör Hoca; “nerede yangın varsa önce oraya gidelim” diyordu. O yüzden önce acilen müdahale edilmesi gereken konular üzerinde duruldu.

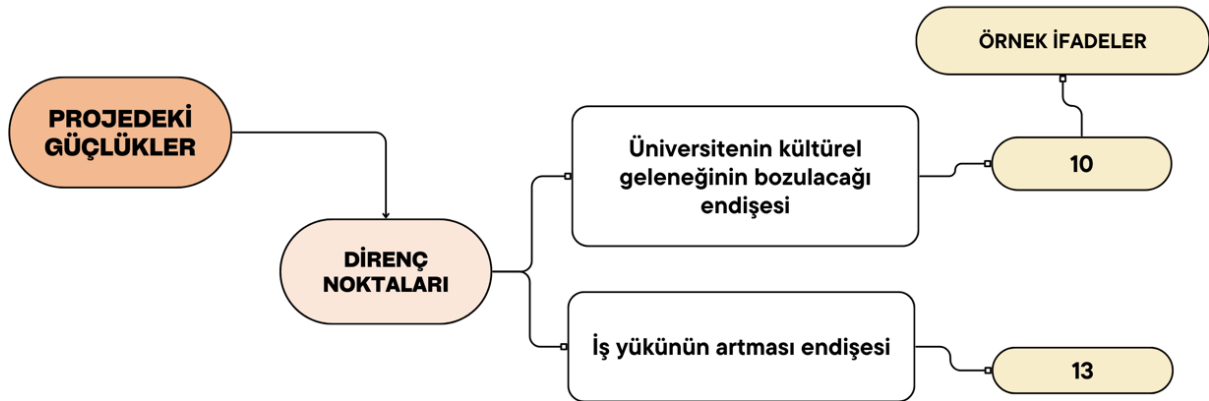
Diğer sorun alanı uluslararasılaşma. Uluslararasılaşmanın geciktiğini kabul ediyoruz. Ama gecikmesinin en önemli nedenlerinden bir tanesi de bunun öneminin öğretim üyeleri tarafından kavranması için bir altyapının oluşturulması gerekmesiydi. Uluslararasılaşmanın birden aniden olması mümkün değil. Çünkü zamana yayılan ve tüm öğleriyle birikimsel ilerleyen bir süreçtir uluslararasılaşma. Sonuç olarak hedeflenen projelere yönelik tüm adımlar planlı ve koşullar olgunlaştıkça da meyve veriyor.

Atatürk Üniversitesi “yeni nesil üniversite” hedefleri doğrultusunda yaratıcı ve uluslararası odaklı bir öğrenme yapısını ve buna yönelik bir eğitim programını tüm fakülte ve bölümlerinde hayata geçirmeyi hedeflemektedir. Yapılan görüşmelerde bu kapsamda **uluslararasılaşmada** beklenen ilerlemenin gerçekleşmediği yönünde fikirler çoğunlukta idi. Özellikle mevcut program derslerine uluslararası metodolojilerin ve yaklaşımların eklenmesiyle öğretim programlarının uluslararasılaştırılması planının ve Üniversite çapında İngilizce programların açılmasına yönelik planlar doğrultusunda yapılan atılımların eksik kaldığı ifade edildi. Üniversitede **yabancı dilde** eğitim veren Tıp Fakültesi, Hemşirelik bölümü ve Bilgisayar Mühendisliği bölümleri dışında İngilizce eğitim veren bölüm bulunmamaktadır.

Uygulamaya geçirilemeyen diğerk bir konu “eğitimin uluslararasılaşması” açısından yurt dışı üniversiteleri ile hazırlanacak olan ortak diploma, yüksek lisans ve doktora programlarının hazırlanmasının ve açılmasının hazırlık aşamasında kalmış olmasıdır. Ayrıca, uzaktan eğitim yoluyla yabancı öğretim üyelerine ders verme sürecinin başlatılmasının da planlama aşamasında kaldığı ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra uluslararası standartların üniversite çapında ne düzeyde uygulandığı öğrenci ve öğretim üyesi memnuniyet anketleri aracılığıyla ölçülmesi planlanmıştır fakat uygulamaya geçirilememiştir. Bu açılardan uluslararasılaşma ve yabancı dil konusunda yeterli ilerleme kaydedilemediği görülmektedir. Bu durumu, pandemi süreciyle projenin uygulamalarının aksamasına bağlayan yönetim kadrosu yukarıda belirtilen konuların projenin 2023 hedefleri içerisinde olduğunu, bu nedenle gerekli atılımların yapılmadığını, dolayısıyla bir başarısızlığın olmadığını belirtmişlerdir. Pandemi sonrasında yeni normal içerisinde planlanan toplantıların gerçekleşeceği, yabancı dilin geliştirilmesi amacıyla tasarlanan projelerin hayata geçirileceği açıklanmıştır. Yabancı dile yapılan yatırımın uluslararasılaşma hedeflerini de olumlu yönde etkileyeceği düşünülen bu projeye yeni nesil olma yolunda önemli görülen alanlardan birinin daha geliştirilmesi öngörülmektedir.

Üçüncü soru olan: “Proje sürecinde (planlama, uygulama vs.) karşılaşılan zorluklar nelerdi? Nasıl direnç noktalarıyla karşılaştınız?” sorusu için çıkan temalar şekilde gösterilmiştir.

Şekil 49. Projede Karşılaşılan Zorluklar



K 1: Tabii 65 yıllık bir üniversiteden ve **gelenekleri** olan bir Üniversiteden bahsediyoruz. Doğal olarak yeni uygulamalar ve değişim zaten direnç anlamına geliyor. Birçok alanda gerek öğretim üyesi bazında gerek birim bazında ve kurumun genel yapısı itibariyle baktığımızda konfor alanlarını daraldığını görüyoruz ve öğretim üyesi odaklı bir üniversiteden öğrenci odaklı bir üniversiteye dönüşüyor Üniversite. Burada uygulamaların bazen yeterince anlaşılmadığını görüyoruz. Gerçi bu kapsamda çok sayıda bilgilendirme toplantıları yapıldı. Ancak uygulamalarda uygulamaların değerlendirilme kısmında bu bilgilendirmelerin de yeterli olmadığını görüyoruz. Bazen yazılan dokümanların yeterince okunup incelenmediğini görüyoruz. Direnç noktaları biraz da buralardan kaynaklanıyor ama geldiğimiz noktada artık bu direncin yavaş yavaş azaldığını da hissediyoruz.

K2:En büyük sorunu aslında “kriterlerde” biraz yaşadık. Çünkü hocalar çok konfor alanlarından çıkmak istemiyorlar. Ama kriter demek konfor alanından çıkmak demek. On konuda biraz zorlandık. Bu dönem örneğin “müfredatların dönüşümünde” ufak tefek çok büyük olmasa da bazı itirazlar yaşandı. Hani münferit o da, çok büyük bir şey değil.

K 3:Daha öncede bahsettiğim gibi dil seviyesinin yükseğe çıkartılması biraz rahatsızlık oluşturdu ve bu projeye biraz önyargılı yaklaşılmışa neden oldu. Yani dediğim gibi bu kriterler aslında zor kriterler değil sadece çalışmak gerekiyor. Bu potansiyeli ortaya çıkarmak gerekiyor. Nitekim geçen sene bu konuda öğretim üyeleri arasında bir memnuniyetsizlik varken şimdi bakıyorsunuz her şey normale döndü. İnsanlar artık bu kriterleri çok yüksek bulmuyor. Bu kriterleri tamamlayarak kadro bekliyorlar.

K 2 ve K 3 proje konusunda en sık karşılaşılan direnç noktasının atama kriterlerinin yükseltilmesiyle proje öncesinde gerekli yeterliliği sağlayan kimselerin proje sonrasında atama yükseltme kriterlerine takılması olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu durumun Üniversitedeki akademisyenlerin çoğu tarafından tepkiyle karşılandığını, fakat proje amaçları net biçimde anlaşıldıkça bu performans göstergelerinin gerekli olduğuna karar verdiklerini bildirmişlerdir. Ayrıca akademisyenlerin kendi alanlarında projeler yürütmelerine yönelik yapılan toplantıların bu kimseleri konfor alanının dışına zorladığını belirtmişlerdir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak projeye olan inancın başlangıçta oldukça az olduğu, fakat proje, araştırma ve yayın sayısında meydana gelen ciddi artış, Üniversitenin *araştırma üniversitesi* seçilmesi ve *dünya sıralamalarında* kendine bir yer bulması gibi başarıların projeye ilgili bakış açısını değiştirdiğini ifade etmişlerdir. Buna bağlı olarak da projeye yönelik dirençlerin kırıldığını bildirmişlerdir.

Projede aracı kurumdan danışmanlık hizmeti alındığı kuramsal çerçevede belirtilmişti. Danışmanlık firmasının yeni nesil üniversite yapılanmasında önemli bir rolü olduğu ve ülkede birçok üniversiteye reform sürecinde rehberlik ettiği ve üniversiteleri kendi bağlamında ele alarak ihtiyaçlarını belirleyip reform politikaları paralelinde kurumlara yön verdiği görülmektedir. **K 11** aracı olan danışmanlık firmasında görev almaktadır. Bu nedenle Üniversitenin dönüşümünü danışmanlık yaptığı diğer üniversitelerle karşılaştırarak görüş bildirmiştir.

K 11:Direnç noktaları genelde çok klasik direnç noktaları. Her yerde karşılaştığımız (Türkiye’de herhalde bine yakın kurumla çalıştık;Dünyada da yüze yakın farklı kurumla çalıştık) hep benzerdir. Yani direnç noktaları eski çalışma biçimlerinden ayrılmama isteği. Eee bir şeyini kaybedecek olma düşüncesi...Genelde direnç noktaları, bunlar olur. Ama kolay atlatılan şeylerden bir tanesi Üniversitenin bir şey kaybetmeyeceğini anlaması olduğunu düşünüyorum.

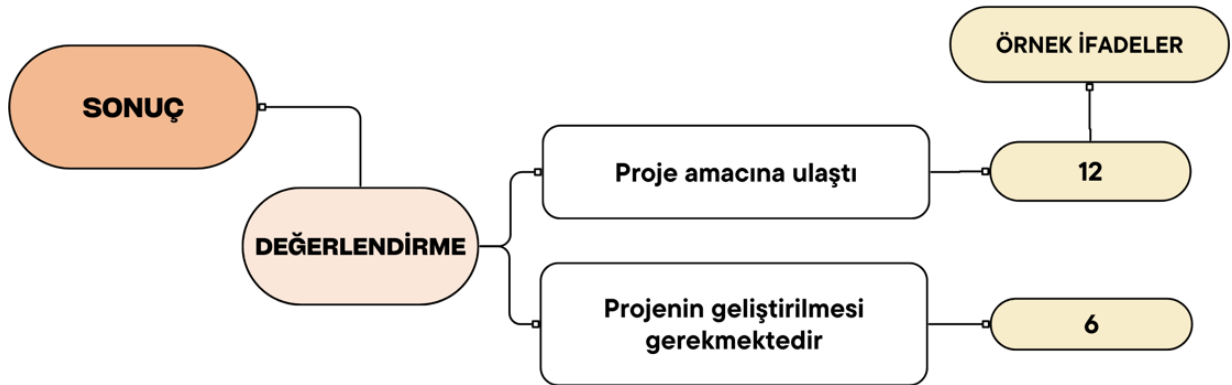
K 11’in aksine proje boyunca karşılaşılan sorunları değerlendiren birim yetkilisi direnç noktaları üzerinden çok sorun yaşanmadığı yönünde görüş bildirilmiştir;

K 6: Biz öyle birim olarak büyük problemler yaşamadık açıkçası. Çünkü doğru iletişim kurduğunuz zaman problemler daha az oluyor. Ama bazen şöyle bir durum geliştiği oldu; bizim arzu ettiğimiz verdiğimiz hizmetin, karşıdan daha yoğun bir biçimde talep edilmesini bekliyorduk. Gelen talep yeterli değildi. Buna benzer şeyler yaşanmış olsa da, değişebilen durumlar bunlar. Yani biz kendimizi birim olarak doğru tanıtabildik mi? Onu sorgulamak lazım. Çünkü bizim beklediğimiz talebin olmayışı birimin amacının anlaşılmamış olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Yapılan görüşmelerin tamamına yakınında projenin başlangıcında meydana gelen değişimlerin Üniversitenin geleneğine ve kültürel mirasına karşı uygulamaları içereceği yönünde kaygı yarattığı belirtilmiştir. Ayrıca kurumda meydana gelen dinamizme ayak uyduramayan bazı kimselerin de projeden rahatsız olduğu yönünde görüşler vardır. Özellikle atama kriterlerinde dil puanının ve bazı yeterliklerin yükseltilmesi yıllardır yükselmeyi bekleyen bazı kişiler tarafından hoş karşılanmamıştır. Bunun dışında projenin geçici olabileceği, yeni gelen yönetimle bu değişimlerin eskiye döneceği yönünde oluşan bazı fikirlerin proje başarısıyla birlikte ortadan kalktığı da ifade edilmiştir. Proje sürecinde her hangi bir zorlukla karşılaşmadığı yönünde görüşler de olmuştur. Bu kimseler projenin gerektirdiği değişimlerin doğru bir iletişim ve yaklaşımla gerçekleştirilebileceğini ve kendi idari görevleri boyunca projeden beklenen uygulamalara yönelik bir sorunla karşılaşmadığını ifade etmişlerdir.

Dördüncü soru olan: Projeyi Değerlendirdiğinizde Amacına Ne Derecede Ulaştı? sorusu için yanıtlar Şekil 55’de verilmiştir.

Şekil 50. Projenin Genel Olarak Değerlendirilmesi



Projenin amacına ulaştığı yöndeki görüşler;

K 1: Projeyi bir bütün olarak düşündüğümüzde projenin aslında Üniversiteyi gelecek on yıla hazırlama projesi olduğunu söyleyebiliriz. Uzun soluklu bir proje. Projeyi genel olarak değerlendirdiğimizde bu değişim ve dönüşüm çalışmalarının bir stratejik planla yürüdüğü, adımlarının belli olduğu ve sistematik bir çalışma olduğu artık öğretim üyelerimiz ve birimlerimiz tarafından kavrandı ve söylenir hale geldi. Öncesinde bu çok anlaşılmıyordu “ne yapılacak?” diye soruluyordu sürekli. Arama konferansları vs yapıyorlar... Amaçları ne? Ama şimdi uygulamalar tek tek gündeme geldikçe bunun ne kadar sistematik olduğu ve süreçlerinin ne kadar kararlılıkla ve ciddiyetle yönetildiği

her kesim tarafından görüldü. Proje amacına ulaştı, beklenen etkiyi yarattı ve bir dinamizm getirdi. Üniversitede bir hareketlenme oldu. Özellikle son 20 yılda 25 yılda ertelenen tüm konuların gündeme alındığı, karanlıkta üzerine gidildiği bir dönem oldu.

K 6: *Ben kendim tabi birim koordinatörü olarak “harcadığının karşılığını alamadım” da diyebiliyor olabilirdim. Ama demiyorum. Çünkü birebir burada sonuçları izleme imkanımız oluyor. Yani çalıştığımız insanlarla hep iyi dönüşler alıyoruz. Yardımcı olduğumuz araştırmaların yayınladıklarını görüyoruz.*

K 9: *Atatürk Üniversitesi proje sayesinde belli bir noktaya geldi kesinlikle. Çünkü araştırma üniversitesi oldu ve yeni nesili yakalayacak o parametrelere ulaştıracak her tür motivasyon bizi araştırma üniversitesine yaklaştırdı. Çünkü yeni nesilin ve araştırma üniversitesinin hedefleri ortaktır. Yani araştırma üniversitesine girmek için şu kriterleri sağlamanız gerekiyorsa, bu kriterlerin altına baktığınızda yeni nesil üniversitenin de tanımının ortaya çıktığı görülebilir. Dolayısıyla o parametrelerdeki her tür gelişim ve sıçrama bizi araştırma üniversitesine yaklaştırdı. Hatta bence yeni nesil sayesinde biz araştırma üniversitesi olduk.*

K 10: *Yani şu an için bu konuda aslında veri yönetim ofisi sizi çok daha iyi bilgilendirir. Fakat benim gözlemlediğim kadarıyla bazı alanlar dışında amacına ulaşmıştır. Üniversitede bir değişim rüzgarı var. Dünyada bir değişim var ve biz bu değişim sürecinde pozisyonumuzu koruyucu tedbirler almadığımızda geriye düşeceğiz. Bu doğrultuda herkes kendi pozisyonu itibarıyla bu değişim sürecine az çok katkı sağlamıştır.*

Yapılan görüşmelerin büyük bir kısmında projenin amacına ulaştığı yönünde görüş birliği olduğu görülmüştür. Özellikle her birim kendi açısından proje sürecinde meydana gelen değişimlerden ve ilerlemelerden bahsederek, Üniversitenin proje ile yeniden ayaklandığını belirtmiştir. Buna ek olarak **K1** ve **K9** Atatürk Üniversitesinin YNÜTDP ile yeni nesil üniversite vizyonu çerçevesinde eğitim, araştırma ve topluma katkı işlevlerini bütünleştirmeyi öngören bir sistem yaklaşımını benimsediğini, projenin de bu yaklaşım ve alan yazında yer alan **dijital yetenek** çerçeveleri baz alınarak “dijital dönüşümde 7 boyutlu stratejik model” oluşturduğunu açıklamışlardır. Bu model sayesinde öğrenme-öğretme ve değerlendirme süreçlerinin, içerik ve bilgiye erişimin, araştırma ve topluma katkı süreçlerinin dijitalleştirilmesini, dijital iletişim ve kurumsal dijital kültürün güçlendirildiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar gerçekleştirilen projeye dijital yeterliliklerin ölçülmesine yönelik olarak “kurumsal dijital yeterlilikler çerçevesi”nin de hazırlandığını ve bu çerçeve yükseköğretim kurumlarının dijital kabiliyetlerinin belirlenmesi, izlenmesi, iyileştirilmesi ve dijitalleşme konusundaki strateji ve hedeflerinin geliştirilmesi açısından bir ilk olup, diğer yükseköğretim kurumlarına yol gösterici olma niteliğine sahip olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar YNÜTDP sayesinde kurumun dijital dönüşümünün sürdürülebilir olduğunu ve projenin bu açıdan amacına ulaştığının altını çizmişlerdir.

Projenin geliştirilmesi gerektiği yönündeki görüşler;

K2: *Çok büyük bir yüzde de amacına ulaştı ama mesela sağlıkla ilgili iş paketlerine baktığımızda biraz modifiye edilmesi, geliştirilmesi gereken ya da belki çıkarılması*

gereken ya da birbiriyle birleştirilmesi gereken çok proje var. Ama bu arama konferanslarından ortak akılla çok güzel iş paketleri çıkmıştır. Onların çoğu hayata geçirildiğinde Üniversitemizde hedeflediğimiz yönde ilerleyeceğiz.

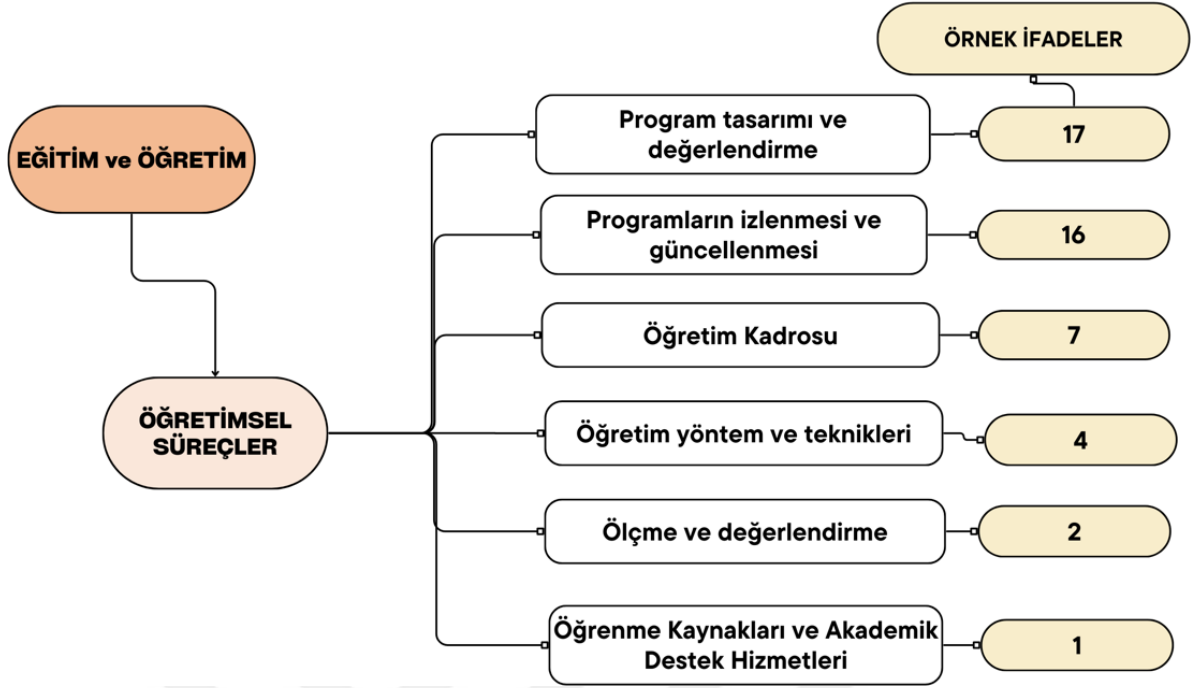
K 7: *Evet, şimdi kendi birimimizin faaliyetleri bakımından projenin değer kattığı ortada. Fakat en büyük sıkıntı nitelikli iş gücü. Burası güncel kurla 200.000.000 tl belki de daha fazlasına sahip bir merkez. Şimdi bu 200.000.000 tl lik ben altyapıyı burada işletmek için projeye göre, yani yeni nesil tasarım çalışmalarına göre burada benim 30 tane akademik personelim olmalı lazım. Oysa ki benim 10 akademik personelim var? Dolayısıyla sistemlerin etkin ve verimli bir şekilde kullanmasını kısıtlıyor. Bu tarz sorunlar olmasaydı proje daha verimli olabilirdi.*

K 10: *Araştırmaların toplumsal değere dönüşmesi noktasında proje amacına ulaşmadı bence. Bu noktada Üniversite ve sanayi işbirliğinden beklenen verim tam olarak sağlanamadı diye düşünüyorum. Üniversite bilgisini yeterince paylaşmadı. Herhangi bir sanayi kuruluşu kendi geleneksel yöntemleriyle bir iş yapıyor ama bir işi bilen bir hoca'nın sektöre temasıyla insanlar kârlarını 100'e katlayabilirdi. Çok rahatlıkla buradan kaynak sağlanabilirdi.*

Projenin araştırma ayağının toplumsal değere dönüşmediğini düşünen K 10 bu açıdan projenin amacına tam olarak ulaşmadığını belirtmiştir. K 10 araştırma misyonunun toplumsal değere dönüşmemesini nitelikli iş gücünün eksikliğine bağlamıştır. Özellikle iyi araştırmacıların farklı ülkelere göç ettiğini bu nedenle bilgi toplumuna geçişin ülkemizde oldukça ağır ilerlediğini belirten K 10 Atatürk Üniversitesinde araştırmacı sayısının da yeterli olmadığını, zaman içerisinde bu açığın kapatılması için teşviklerin artırılması gerektiğini ifade etmiştir. Araştırma misyonundaki eksiklere rağmen projenin genel olarak amacına ulaştığını düşünen K 10 yeni nesil üniversite olma yolunda emin adımlarla ilerlendiğini de açıklamıştır. Bunun dışındaki görüşler genel olarak incelendiğinde projenin geliştirilmesi yönündeki görüşlerin büyük bir kısmının *yönetim kadrosundan* gelmiş olması dikkate değer bir durumdur. Projeyi yöneten ve takip eden kadronun projenin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gereken bir süreç olduğunu belirtmesi aslında projeye eleştirel bir gözle bakıldığının göstergesidir. Ayrıca bu sürecin Üniversiteyi belirli bir noktaya taşıdığını belirten üst yönetim tamamlanan projelerde bile sürecin sürekli izlendiği ve güncellemelerin devam ettiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar yeni nesil üniversite olmanın “yolda olmak” olduğunu ve dünya değişimlerine anında ayak uydurabilmek amacıyla reformun uzun yıllar devam ettirilmesi ve bir misyon bir vizyon olarak kabul edilmesi gerektiğini bildirmişlerdir (K 2, K 4, K 7, K 8, K 11).

Beşinci Soru olan “Yeni nesil üniversiteyi nasıl tanımlıyorsunuz? Atatürk Üniversitesi yeni nesil bir üniversite midir?” sorusu için yeni nesil üniversiteyi tanımlayan katılımcılar “eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı” temalarını vurgulamışlardır. Ayrıca katılımcıların her tema için benzer kategori ve kodlar konusunda oldukça yeterli sayıda ortak görüşe sahip olduğu görülmektedir. Eğitim ve öğretim misyonu için katılımcılardan elde edilen görüşler Şekil 56’da gösterilmiştir.

Şekil 51. Yeni Nesil Üniversite Anlayışına Yönelik Görüşler(Eğitim ve Öğretim Misyonu)



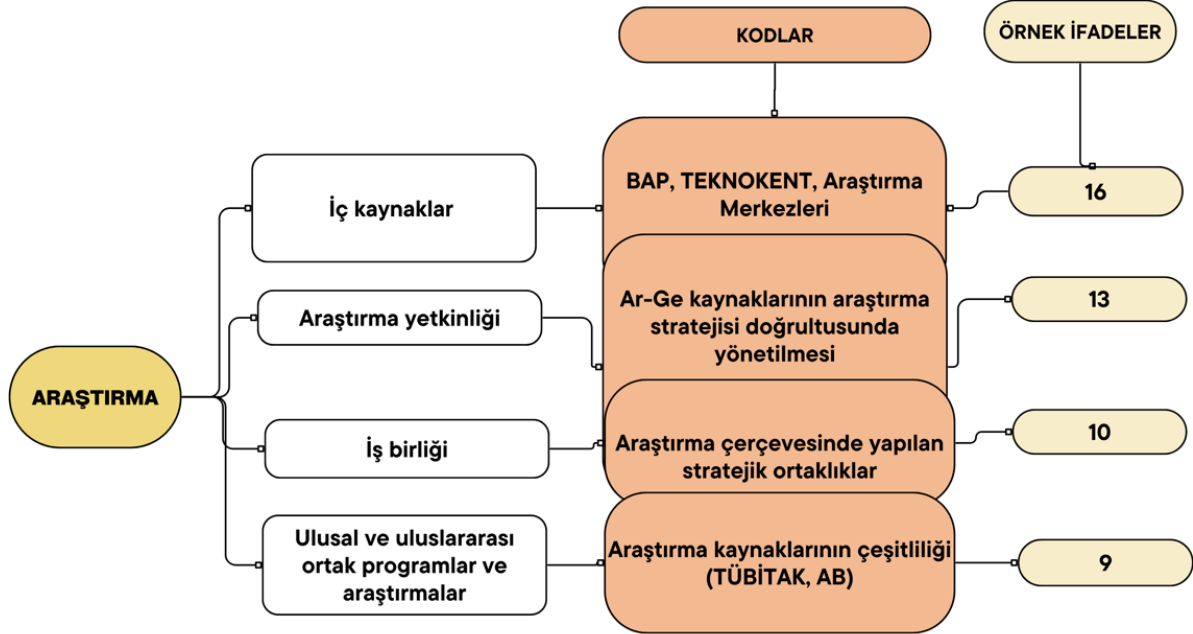
K 4: Yeni nesil üniversite *eğitim, araştırma ve toplumsal katkı*nın harmanlandığı hibrit öğrenme öğretme yöntemlerinin benimsendiği, bütün paydaşlarla her türlü işbirliğinin yapıldığı bir üniversite sistemidir. Biz bu üçünün çakıştığı alanları, kesişim noktalarını genişletmesini istiyoruz. Bu bir kültürdür ve zamanla gelişecektir. Atatürk Üniversitesi nasıl 4 yıl öncesine göre çok iyi bir noktadaysa bundan sonra çok daha iyi bir noktaya doğru gidecek (ki bunu göstergelerle görüyoruz). Bu gelişimde yeni nesil projesinin çok büyük etkisinin olduğunu düşünmekteyim.

Görüşmelerde Üniversiteyi tanımlarken “yeni nesil” diyebilmenin bazı göstergelere bağlı olduğu ve bunlarında “*eğitim, araştırma ve toplumsal katkı*” misyon alanlarında meydana gelen değişimlerle açıklanabileceği yönünde görüş bildirilmiştir. Ayrıca Üniversitenin bu misyon alanlarında hedeflenen başarıları gösterdiği yönünde görüşler çoğunlukta olmuştur. Misyon alanları kendi içinde değerlendirildiğinde katılımcılar eğitim misyonu açısından tanımlı süreçlerin olduğunu, programların izlendiğini, düzenlenip güncellendiğini, uluslararası öğretim yöntem ve tekniklerinin tüm fakültelerde benimsenmesi için uygulamaların olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle öğretimde mükemmeliyet projesiyle eksik olan düzenlemelerin hayata geçirildiğini ifade etmişlerdir (K 3, K 5, K 9, K 17). Eğitim ve öğretimi geliştirmeye yönelik kurulan birimler, koordinatörlükler ve kütüphaneler gibi eğitimi destekleyen atılımların tesis ve altyapı gibi sorunlara yönelik çözümler sunduğu bildirilmiştir. Ayrıca eğitim programlarının yenilenmesinin ve ders sayısının azaltılmasının, seçmeli derslere yoğunluk verilmesinin öğrenci motivasyonunu arttıracak ve isteyen öğrencinin artan zamanını araştırmaya, projelere ya da uygulamaya yönelik faaliyetlere ayırabileceği belirtilmiştir (K 1, K 2, K 3, K 10). Ayrıca

bu sayede üniversitelerin “eğitim” misyonuna verdiği yükü “araştırma ve toplumsal katkıya” pay edeceği de bildirilmiştir (K 15).

Eğitim ve öğretim misyon alanından sonra projeyi *araştırma misyonu* açısından ele alan katılımcıların görüşleri Şekil 58’de gösterilmiştir.

Şekil 52. Yeni Nesil Üniversite Anlayışına Yönelik Görüşler(Araştırma Misyonu)



K 3: Üniversite proje sayesinde *araştırma* alanında önemli ilerlemeler gerçekleştirdi. Özellikle araştırmaların BAP’ın kaynakları dışında finanse edilmesi Üniversite için önemliydi. Çünkü BAP Üniversitenin kendi kaynaklarıdır. Bu açıdan ciddi ilerlemeler yaşandı Üniversitede. Örneğin, TÜBİTAK’ta ilk beşlerdeyiz Türkiye’de. Şu andaki birinci hedefimiz Avrupa Birliği projelerinde istediğimiz miktarda destek alabilmek. Bununla ilgili çalışmalar devam ediyor. Proje Destek Ofisi, Metodoloji Ofisi bunlarla ilgili çalışmalar yürütüyor. Diğer taraftan bilimsel araştırmalar sadece projelerle sınırlı değil. Makaleler konusunda özellikle indekslerde taranan dergilerde makale yayınlamak... Bunlarla ilgili teşvikler yapıldı. Dolayısıyla burada da sayı epeyce çoğaldı. Bu yıl rekor kıracak gibiyiz. Bir taraftan da atama kriterleri de bunu hazırlayan bir unsur oldu. Çünkü dil seviyesi yükseğe çıkarıldı. Bu da dil konusunda bireysel çalışmaların artmasını sağladı. Tüm kriterlerin hepsi de üniversiteyi ulusal ve uluslararası sıralama kuruluşlarında ister istemez daha yüksek yerlere taşıdı.

K 7: Yeni nesil üniversitenin en önemli ayağından biri de “*araştırma*” dır. Bu bağlamda proje kapsamında birimimiz araştırma misyonuna katkı sağlamak amacıyla birçok sektörü (başta endüstri olmak üzere) iş birliğine davet etti. Tabi ilk önce aramızda daha önce iş birliği olmadığı için çekinceli başladılar ve burada dedik;araştırma ağı nasıl genişletilebilir? Nasıl açılım yapabilir? Birincisi yapılan analizler için standart bir fiyat politikası belirledik. Tüm kamu kurum kuruluşlarına aynı fiyatı verdik. Peki zaman içerisinde ne oldu? Şu anda bizim başvuruları aldığımız sistemimizde üye sayımız 2000. Ve böylece zaman içerisinde yılda 12000 analizi yapan bir endüstriyel merkez haline geldi birimimiz. Yurt dışına bağımlı olduğumuz analizlerde bile hizmet vermeye başladık. Özellikle kritik analizlerde yani sağlık sektöründe, ilaç sektörüne de hizmet vermeye başladık. Mesela bu ilaç endüstrisinin dışa bağımlılığının azalmasına katkı sağlamıştır.

Araştırma misyonu açısından projeyi değerlendiren katılımcılar (K7, K3, K1) Üniversitede başvurulmuş patent, faydalı model, atıf alan yayının, YÖK, TÜBİTAK ödülleri sayısının oldukça yükseldiğini ve bu yükselişin Üniversiteyi *araştırma üniversitesine* dönüştürdüğünü belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra araştırmaların desteklenmesi için TÜBİTAK tarafından öğrenci ve öğretim elemanlarına verilen ulusal ve uluslararası araştırma burslarının, ulusal ve uluslararası özel veya resmi kurum ve kuruluşlar tarafından desteklenmiş Ar-Ge niteliği taşıyan proje sayısının da yükseldiğini ifade etmişlerdir. Üniversitenin başarısını araştırma hedeflerindeki tutarlılığa bağlayan katılımcılar, Üniversite içinde Ar-Ge ve proje kültürünün de geliştiğini belirtmişlerdir.

Eğitim ve öğretim, araştırma misyon alanlarından sonra projeyi *toplumsal katkı misyonu* açısından ele alan katılımcıların görüşleri Şekil 59’da gösterilmiştir.

Şekil 53. Yeni Nesil Üniversite Anlayışına Yönelik Görüşler(Toplumsal Katkı Misyonu)



K 1: Kurum olarak yeni nesilden anladığımız şu: Bundan sonraki süreçte artık yükseköğretim kurumları sadece verdikleri eğitim ve yaptıkları araştırma ile değerlendirilmeyecekler. Yapılan araştırmaların ve verilen eğitimin ne kadarının topluma yansıdığıyla değerlendirilecekler. Toplumsal katkı bağlamında değerlendirilecekler. Atatürk Üniversitesi de bu yapılanmayı sağlamayı amaçlıyor aslında. Bu dünya yükseköğretiminde durdurulamaz bir akımın parçası ve Atatürk Üniversitesi öncülük ediyor şu anda. Üniversitemizin bölgesel kalkınma misyonu var. Bu amaçla kurulmuş. Ama zaman içerisinde eğitim ile ilişkili kurumsal bir yapı oluşmuş. Araştırmada da öyle. Ama toplumsal katkıyla ilgili herhangi bir yasal düzenleme yok. Öğretim üyelerinin kaderine bırakılmış. Duyarlı olanlar yapıyorlar diğerleri yapmıyorlar. Dolayısıyla burada aslında yapılan şey **toplumsal katkının** da yasal bir çerçeveye tâbi tutulması çalışması diyebilirim. Yeni nesilden kastımız bu bizim. Yani amaç, verdiğimiz eğitimin piyasada bir karşılığı olsun. Piyasanın taleplerine karşılık veren öğrencileri yetiştirelim. Yapılan çalışmaların temel mantığı budur. Tüm bu çalışmalar Atatürk Üniversitesinin yeni nesil olma yolunda olduğunun göstergesidir.

K 2: *Ya şu an evet, Atatürk Üniversitesi yeni nesil bir üniversitedir. Dönüşüm başladı gerçekten ama daha gideceğimiz yol çok. Yani bu toplumsal duyarlılık projeleri için geçerli. 1000 küsur taneydi. Hani gerçekten toplumu bilgilendirmeye yönelik projelerdi. Tabi orada bir takım aksaklıklar vardı. Mesela biri alanının çok dışında çok proje yapıyorsa, orda biraz sorun vardı. Ama genel olarak çoğu projede çok güzel bir ivme yakaladık. Topluma katkının en önemli faydalarından biri özellikle fen, sağlık alanlarındaki proje sayılarının artmasıdır.*

K 9: *Yeni nesil üniversite; en iyi öğrenciye ve en iyi akademisine sahip olan, kaynaklarını iyi kullanabilen, araştırmalarını dış fonlarla finanse edilebilen, ileri düzeyde dijital kütüphanelere sahip olabilen, iyi bir yerleşim yerine sahip olan diye liste uzayıp gidiyor. Aslında yeni nesil üniversite daha çok aslında çağın gereklerine göre kendini dönüştürebilen, değiştirebilen, ihtiyaçları hemen belirleyip onlara uygun çözümler üretebilen ve bunu da tabii ki kendisi finanse etmekten çok dış kaynaklarla finanse eden olarak tanımlayabiliyoruz. Bir sürü tanımın yanında genel olarak tanımlı bu diyebilirim ve bu parametrelere dayalı bir tanımlamayla Üniversitemizi bu noktada yeni nesil olarak kabul edebiliriz tabi.*

Toplumsal katkı misyonu açısından katılımcılar Üniversitenin geçmiş yıllarda pek ilgi gösteremediği bu alanın yeni nesil üniversite hedefleri açısından oldukça önemli olduğunu, tüm dünyada yeni nesil üniversitelerin bu misyon alanı bağlamında fark yarattığını belirtmişlerdir. Üniversite bu öngörü paralelinde toplumsal duyarlılık projelerinin arttırdığını belirten K1, K3, K4, K5, K7, K11 YÖK tarafından açıklanan Üniversite İzleme ve Değerlendirme Raporunda (2022) Atatürk Üniversitesinin Türkiye’deki üniversiteler arasında sosyal sorumluluk proje sayısı bakımından üçüncü sırada yerini aldığının altını çizmişlerdir. Katılımcılara göre bu durum toplumsal katkı misyonunda oldukça önemli bir başarı sağlandığının göstergesidir.

Araştırmanın altıncı sorusu olan “Yeni nesil üniversiteyi nasıl tanımlıyorsunuz? Atatürk Üniversitesi yeni nesil bir üniversite midir?” sorusu için bazı katılımcılar Üniversitenin yeni nesil olmadığını fakat yenilikçi bir üniversite olduğunu, yeni nesil olabilmesinin biraz zaman alacağını ifade etmişlerdir. Özellikle yapılan bazı reformların etkisinin yıllara yayılacak kadar büyük sonuçları olacağını ve mutlaka yeni jenerasyonun Üniversite genelinde idari noktalara gelerek eski geleneğe sahip kimselerden arınması gerektiğini, bu şekilde Üniversitenin hedeflediği sıçramayı gerçekleştireceğini belirtmişlerdir.

K 3: *Atatürk Üniversitesi yeni nesil üniversite olma yolunda ilerliyor. Yeni nesil üniversite olabilmek için biraz daha zaman gerekiyor. Bir jenerasyonun geçmesi gerekiyor. Çünkü özellikle bu dönemde bu yapıyla hemhal olan bu yapıyla iştigal olan kişilerin büyümesi gerekiyor. Atatürk Üniversitesinin en büyük dezavantajı büyük ve hantal oluşu. Biz burada bir takım bir şeyler yapmaya çalışıyoruz, o kadar büyüğüz ki hepsine hakim olamıyoruz. O yüzden yeni nesil ile ilgili bütün akademik ve idari personelin hepsi bu konuyu içselleştirmiş ve bunun önemini mi görmüş mü? dersiniz maalesef hepsi görmemiş. Bu da bizim için bir tehdit anlamına geliyor ama bunların hepsinin de bunu içselleştirebileceği kanısında da değilim. Çünkü direnç var yani artık profesör olmuş. Bundan sonra ben proje ile uğraşmam diyor, bundan sonra ben Avrupa Birliği projesi ile uğraşmam diyor, ondan sonra patentle uğraşmam diyor... Dolayısıyla bunlar bizim bünyemizde kaldığı sürece, bizim tam anlamıyla yeni nesil üniversite*

olmamız mümkün değil. Ama tabii ki bu yeni nesil üniversitede öyle hemen dünden bugüne olabilecek bir şey değil. Bir süreç gerekiyor. Bu süreçte yani yeni nesil üniversite olma yolunda süreç gayet sağlıklı yürüyor diyebilirim.

K 5: *Şöyle diyebiliriz, yani bir üniversite tasarımı yapıldı. Yeni neslin ihtiyaçları değerlendirildi ve 7 boyutta bir yol haritası belirlendi. Eğitimde yeniliğe ihtiyaç duyuyor, araştırmada yeniliğe ihtiyaç duyuyor. Toplumsal katkı alanlarında projeler var. Bunlar burada yapıldı. Bu anlamda bir sürü yenilik içeren bir Üniversite ama yeni nesil üniversite değil henüz. Bu bir süreç çünkü.*

K 6: *Bizim ofis açısından bakıldığında ve diğer ofis çalışmaları izlendiğinde planlar dahilinde olumlu adımların atıldığı görülüyor. Benim her zaman yani eleştirdiğim konu şu: Tamam, organizasyonel manada teknik manada, idari manada, evet pek çok ilerleme yapılabilir ama nihayetinde bunların hepsinin gelip dayanacağı şey insan kalitesi ve insan varlığı. Yani umuyorum ki bütün bu yapılanların yanında bir insan kaynağı ve insan kalitesi üzerinde de paralel çalışmalar aynı başarıyla devam eder.*

K 7: *Kesinlikle belli bir noktaya geldi. Birincisi şunu söyleyeyim; Üniversitenin bu noktada çok öne çıkan birkaç birimlerinden birisi Proje Koordinasyon Ofisi. Birimde bildirilen TÜBİTAK proje sayıları en son ilk 5 deydi. İlk beşe hiçbir zaman biz Üniversite olarak girememiştik. Şimdi orada güzel bir mesafe katettik. Şu anda yeni atama yükseltme kriterleri vasıtasıyla insanlar daha fazla üretmeye başladılar, daha fazla proje üretiyorlar, daha fazla makale vesaire gibi... Akademik atanma kriterlerini karşılamak için çaba sarf ediyorlar. Dolayısıyla bunun nasıl desem, yaygın etkisi aslında böyle 3 yılda, 5 yılda hemen görülecek şeyler değil. Bu belki 20 yıl içerisinde değerlendirilebilecek bir şey. Çünkü şöyle siz yeni bir karar aldığınız zaman veya bir proje yaptığınız zaman o projenin etkisi dediğim gibi hemen çok sıcaklığına hissedilmeyebilir.*

K 10: *Atatürk Üniversitesi yeni nesil olma yolunda ilerliyor. Çünkü yeni nesil üniversite olmak kolay bir iş değil. Yeni nesil üniversitenin üç misyon alanı olan bir Üniversite olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar eğitim, araştırma ve toplumsal katkı. Üç misyon alanından en önemlisi, yeni nesil üniversitenin ortaya koymak istediği asıl misyon toplumsal katkıdır. Toplumsal katkı, yapılan araştırmanın ortaya koyduğu çıktıları satabilmektir aslında. Yani bizim şu an eğitimde mükemmeliyet projesiyle eğitim misyonunun gerektirdiği hedefler sağlandı. Araştırma misyonu konusunda da yeni kriterlerle epey bir mesafe alındı. Şu an bence en kritik nokta toplumsal katkı noktası. Çünkü hem Üniversiteyi besleyecek hem de bölgenin ekonomik kalkınmasına katkı sağlayacak bir mesele toplumsal katkı meselesi. Bu sadece Toplumsal Duyarlılık Merkezi projeleriyle olacak bir şey değil. Buradaki esas kriter aslında Üniversitenin dışarıdan çektiği kaynağın artmasıdır. Üniversite bu kaynağını aratırarak bölgesine aktarabilme kapasitesini de arttırmalıdır. Yani özetlemek gerekirse toplumsal değer yaratabilen, bölgesinin ihtiyaçlarına cevap verebilen araştırmalarla üniversiteler yeni nesil olacaktır. Bizim henüz yolumuz var.*

Görüşmelerden elde edilen veriler genel olarak değerlendirildiğinde katılımcılar; yeni nesil üniversite projesiyle Üniversitenin oldukça iyi bir ivme kazandığını, eğitim, araştırma ve toplumsal katkı misyonlarının her biri için yapılan planlamaların süreç içerisinde amacına ulaştığını belirtmişlerdir. Projenin ikinci aşamasının pandemi dönemine denk gelmesi, Üniversitenin çok büyük bir üniversite olması nedeniyle dönüşüm sürecinde tüm birimlerin aynı anda cevap vermesinin ve uyum sağlamanın zor olması gibi nedenlerle projenin bundan sonraki aşamasında meyvelerin daha iyi toplanacağını belirten katılımcılar, her geçen gün

Üniversitenin ulusal ve uluslararası yerinin daha da iyi olacağını ifade etmişlerdir. Yeni nesil üniversite dönüşümün başarılı bir şekilde yürütüldüğünü düşünen katılımcılar, bu süreçte üst yönetimin azminin de başarıda çok büyük etken olduğunu açıklamışlardır. Ayrıca dönüşüm projesi kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin Üniversitenin kurum imajını da olumlu şekilde etkilendiğini söylemişlerdir. Son olarak projeye yönelik öneriler sunan katılımcıların Üniversitenin diğer kurum ve üniversitelerle iş birliği içinde çalışarak yürüttüğü ortak projelerin artırılması gerektiği, projenin öğrenci ayağının yeterli olmadığını ve bu nedenle öğrencilere yönelik projelerin geliştirilmesi noktasında hemfikir oldukları görülmüştür. Pandemi dolayısıyla yabancı dil projesinin aksadığını ve bu aksaklığın uluslararasılaşma hedeflerini olumsuz etkilediğini belirten katılımcılar, uluslararasılaşma hedefleri için yabancı dil projelerinin hayata geçirilmesi gibi öneriler de sunmuşlardır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın bu bölümünde Atatürk Üniversitesinin yeni nesil üniversite reformları bağlamında hayata geçirdiği YNÜTDP'nin amaçları, planları, uygulamaları ve uygulama sonuçları yeni nesil üniversite standartlarına uygunluğu bakımından değerlendirilmiştir. Değerlendirmede projenin tasarlandığı 2018 yılından itibaren meydana gelen değişimlerin sayısal verileri de ele alınmıştır. Bu verilere YÖKAK tarafından her yıl açıklanan kurum içi değerlendirme raporlarından ulaşılmıştır (Ek 5).

Araştırmanın temel problemi çerçevesinde oluşturulan sorular bağlamında değerlendirme yapılmıştır.

1. “YNÜTDP'nin **amaçları** yeni nesil üniversite standartlarına uygun mudur?” sorusu için yapılan değerlendirme;

Atatürk Üniversitesi tarafından geleceği ortak akılla tasarlamak, dönüşüm vizyonunu oluşturmak, stratejileri ve bunun için gerekli eylem planlarını belirlemek üzere proje doğrultusunda “Arama Konferansları” gerçekleştirilmiştir. Arama konferanslarında Üniversitenin tüm hedefleri belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda önceliklendirilmiştir. Bu kapsamda değer sunumuyla ilgili öncelikli amaçlar sıralanmıştır. Bunlar: **Eğitim, araştırma ve toplumsal katkı** alanlarının harmanlanması ve bunların kesişim alanlarının optimize edilmesi; **sosyal imkanların artırılması** ve buna yönelik yeniliklerin yapılması; **girişimcilik ekosistemini geliştirerek** geniş ölçekte etki üretmesi; öğrenci, **uluslararasılaşmanın** geliştirilmesi; **yeni şeffaf katılımcı yönetim anlayışının** geliştirilmesi, **patent sayısının artırılması**, yayınların ve disiplinlerarası araştırmaların, Ar-Ge ve uygulama merkezlerinin artırılması, yenilenmesi şeklinde sıralanmaktadır. Üniversitenin YNÜTDP ile sıraladığı bu **amaçlar**, yeni nesil üniversite standartlarına uygundur. Çünkü Üniversite eğitim ve araştırmayı bütünleştirerek toplumsal katkıyı harmanlayan *yeni nesil bir üniversite* sistemi tasarlamıştır. Bu tasarımla *girişimcilik, uluslararasılaşma ve geniş ölçekte etki üretme* ana temalarını yol haritasına eklemiştir ve *böylece* yenilikçi bir misyon ve vizyonu olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Üniversitenin **girişimcilik ekosistemini geliştirerek** geniş ölçekte etki üretmeyi amaçlaması bölgesine ve ülkesine teknolojik girişimcilikten sosyal girişimlere kadar çeşitli fırsatlar yaratmayı amaçladığını göstermektedir. Girişimcilikten sonra uluslararası öğrenci, öğretim üyesi ve faaliyetlerle **uluslararasılaşmayı** geliştirmeyi de amaçlayan Üniversite planlanan tüm faaliyetlerin dijital teknolojilerin de yardımıyla **etki ve ölçeğini** sürekli artırmak, stratejik hedefler doğrultusunda nitelikli insan gücünü kazandırmak, Üniversite aidiyetini arttırarak

bağlılıklarını güçlendirmek ulusal ve uluslararası alanlarda çalışabilmek için tercih edilen bir yükseköğretim kurumu olmayı amaçlamaktadır. Sonuç olarak Üniversitenin sıralanan bu amaçları genel olarak değerlendirildiğinde; yeni nesil üniversite standartlarına uygun olduğu görülmektedir.

2. “YNÜTDP’nin *planları* yeni nesil üniversite standartlarına uygun mudur?” sorusu için yapılan değerlendirme;

Karar modeli içerisinde yer alan ve YNÜTDP kapsamında Üniversite ihtiyaçları doğrultusunda bazı projeler planlanmıştır. Planlanan projeler arasında “**Yazılımcılığı Geliştirme Projesi**” birinci sırada yer almaktadır. İkinci ve üçüncü sırada “yeni bilgi üretimine, girişimciliğe ve yenilikçiliğe katkı” konuları bulunmaktadır. YNÜTDP’nin planlarından bir diğeri ise “**Proje Temelli Araştırma-Toplumsal Katkı Entegrasyonu**” olan “**ATA-KÖK Sistemi**”dir. Diğer öncelikli planlar; “**Hastane, Mühendislik ve Teknoloji İşbirlikleri Projesi, Ulusal ve Uluslararası Fonlardan Yararlanma Projesi**”, “**Girişimcilik Ekosistemi ve TEKNOKENT Projesi**” olarak sıralanmaktadır. Öncelikli projelerden diğerleri AÜ’nün eğitim misyon alanıyla doğrudan ilgilidir. Proje kapsamında *yeni nesil üniversite* politikalarına uygun olarak *Lisansüstü Eğitim Koordinatörlüğünün* yapılandırılması, *tüm programların akredite edilmesinin amaçlanması, eğitim-öğretim faaliyetlerinin güncellenmesi ve değerlendirilmesine* yönelik projelerin bulunması, *akademik başarı teşviklerinin artırılmasıyla* öğretime katkı sağlamanın hedeflenmesi gibi planlar Üniversitenin “**çağdaş bir öğretim programına sahip olmayı**” amaçladığının göstergesidir. Projelerin hem Üniversitenin lisansüstü programlarına katkı sağlaması hem de yürütülen araştırma projelerinin kalitesini artırması beklenmektedir. Buna ek olarak “**Yabancı Dil Geliştirme**” projesi de eğitimin kalitesini artırarak öğrencilerin en az bir yabancı dili akıcı bir biçimde kullanabilmelerini sağlayacak biçimde tasarlanmıştır. “**Katılımcı ve Şeffaf Üniversite Yönetimi**”, “**Müfredat yenileme**”, “**Öğretme ve Öğrenmeyi Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezinin Yapılandırılması**”, “**Markalı Et ve Süt Ürünleri Oluşturma Projesi**”, “**Astronomi ve Gözlem Evi Projesi**” projeleriyle hem bilimsel araştırmalara hem de Üniversitenin marka değerine katkı sağlaması, uluslararası anlamda tanınması planlanmaktadır. Üniversitenin *planları* genel olarak incelendiğinde; yeni nesil üniversite standartlarına uygun olduğu görülmektedir.

3. “YNÜTDP’nin *uygulamaları* yeni nesil üniversite standartlarına uygun mudur?” sorusu için yapılan değerlendirme;

Atatürk Üniversitesi YNÜTDP ile amaçları ve planları doğrultusunda; “*Lisansüstü Eğitim Koordinatörlüğünün Yapılandırılması, Öğrenme Mükemmeliyeti Modeli Uygulaması*

ve Eğitim Programları Dönüşüm Projesi, Öğrenme Mükemmeliyeti Modeli Uygulaması ve Eğitim Programları Dönüşüm Projesi, Yeni Nesil Yüksek Lisans, Patent Sayısı Geliştirme Projesi” hayata geçirilmiştir. Eğitim misyonu bağlamında yapılan bu uygulamalar oldukça başarılı sonuçlar alınmıştır. Başarı gösteren alanlara yönelik sonuçlar özetlenmiştir; **212 öğretim programı yenilenmiştir** ve 1648 farklı öğretim planı her program için tekillleştirilerek güncellenen 248 öğretim planına intibak ettirilmiştir. **Derslerin %13’ü azaltılmıştır**. Ulusal krediler azaltılarak yerine **evrensel dersler tasarlanmıştır**. Seçmeli derslerle öğrencilerin diğer fakültelerden ders almaları sağlanmıştır. **Kredi sayıları %20 azaltılmıştır**. Öğrencilerin sosyal faaliyetlere katılımı için zaman tanınmıştır ve son olarak **ölçme değerlendirme sistemi** güncellenmiştir. Atatürk Üniversitesi eğitim misyonuna vurgu yapan standartlar doğrultusunda değerlendirildiğinde, yeni nesil üniversite özelliklerini taşımaktadır.

AÜ tarafından YNÜTDP ile program güncelleme çalışmalarına gidilmiştir. YÖK’ün mevzuatı çerçevesinde ders sayıları azaltılmıştır ve daha çok uygulamaya yönelik dersler programa entegre edilmiştir. Atatürk Üniversitesinde 2022 yılında toplamda 266 tane ön lisans ve lisans programı güncellenmiştir. Altı ay süren çalışmayla programlardaki bilgi yükü azaltılmıştır ve her programa minimum % 25 civarında seçmeli ders getirilmiştir. Ön lisans programlarına minimum iki, maksimum dört, lisans programlarına minimum dört maksimum altı tane de sosyal, kültürel etkinlik olarak değerlendirilebilecek seçmeli ders konulmuştur. Uluslararası öğrenciler için de hem mesleki dersler hem de sosyal, kültürel becerilerini geliştirebilecek dersler eklenmiştir. Ders programlarındaki yükün azaltılmasıyla öğrenciler eğitim haricinde sosyal kültürel faaliyetler, araştırma yapma, proje geliştirme ve toplumsal duyarlılık çalışmalarına katılma faaliyetleri için zaman kazanmıştır. Ders yükündeki bu değişim öğretim üyelerinin de kendini geliştirmesi için ihtiyaç duyduğu zamanı onlara tanımıştır. Bu durum yeni nesil üniversite bağlamında ele alındığında; programların tasarım ve onay sürecinin izlendiği ve iyileştirildiğine ilişkin kanıtların bulunduğu, Üniversitenin kendini güncel ihtiyaçlar doğrultusunda yenilediği ve **“çağdaş bir öğretim programına sahip olması”** bakımından da yeni nesil üniversite özellikleri taşıdığı görülmektedir. Fakat program izleme ve güncelleme uygulamalarının tüm fakültelerde olmaması, mezun izleme sistemlerinin bulunmaması ya da mezun kaydının gönüllülük esasına dayalı olması nedeniyle yeteri kadar mezunun sisteme kaydolmaması, bunun bir sonucu olarak da sistemin etkin ve verimli kullanılamaması, farklı öğretim yöntem ve tekniklerinin tüm fakültelerde kullanılmaması, hâlâ geleneksel yöntemlerle derse giren öğretim üyelerinin bulunması, hiç akredite programı olmayan fakültelerin olması, akran değerlendirme uygulamalarının yeterli olmaması, eğitim, araştırma ve toplumsal katkı süreçlerinin birbiri ile ilişkili olarak yapılandırılmaması eğitim misyonundaki gelişmeye açık olan noktalardır.

Üniversite YNÜTDP ile *araştırma* misyonu bağlamında bazı uygulamaları hayata geçirmiştir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Dijital Dönüşüm ve Yazılım Ofisinin Yapılandırılması Projesi
- Yeni Nesil Performans Kriterleri ve Atama Sistemi Projesi
- BAP Koordinasyon Birimi'nin Yapılandırılması
- Metodoloji Destek Ofisinin Kurulması
- Sosyal Bilimler Araştırma Destek Biriminin Oluşturulması
- STK'lar ile Buluşmalar
- TEKNOKENT'in Yeniden Yapılandırılması

Araştırma misyon alanı bağlamında uygulamaya konan bu projeler yeni nesil üniversite standartları bakımından değerlendirildiğinde Atatürk Üniversitesinin ciddi ilerlemeler kaydettiği görülmektedir. Bu alandaki hedeflerin güncel ve sıkı tutulmasıyla Üniversite *araştırma üniversitesi* seçilmiştir. Bu başarıda araştırma stratejisi ve hedeflerine yönelik tanımlı süreçlerin ve izleme mekanizmalarının bulunmasının etkisi büyüktür. Ayrıca, Üniversitede araştırma yönetim sisteminin yeniden tasarlanması, araştırma altyapısı yeterliliğini artırmaya yönelik çalışmaların olması, açık erişim ve açık bilim çalışmalarının yapılması, araştırma bütçesi izleme ve yönetme süreçlerinin yeniden yapılandırılması, araştırma çıktıların yayma ve yaygınlaştırma politikalarının güncellenmesi, araştırma politikalarıyla uyumlu araştırmacı atama ve yükseltme stratejisinin revize edilmesi, ödül ve teşvik sisteminin bu doğrultuda yeniden yapılandırılması ve son olarak da girişimci ve yenilikçi üniversite endeksine yeniden girmesi gibi olumlu gelişmeler de yaşanmıştır. Üniversite bu uygulamalar bakımından yeni nesil üniversite özellikleri taşımaktadır.

Atatürk Üniversitesinin “**Ar-Ge, Proje ve Yayın**” YÖKAK verileri projenin araştırma misyonunda kurumda meydana gelen değişimleri ortaya koymaktadır. YÖKAK (2018-2021) verilerinden yola çıkarak araştırma misyonu açısından proje değerlendirildiğinde; başvuru patent, faydalı model veya tasarım sayısının 32'den 66'ya; sonuçlanan patent, faydalı model veya tasarım sayısının 2'den 13'e; en yüksek %10'luk dilimde atıf alan yayın sayısı 304'den 611'e; YÖK, Türkiye Bilimler Akademisi, TÜBİTAK bilim, teşvik ve sanat ödülleri sayısının sıfırdan 2'ye; TÜBİTAK tarafından öğrenci ve öğretim elemanlarına verilen ulusal ve uluslararası araştırma bursu sayısı 33'den 220'ye; TÜBİTAK tarafından öğrenci ve öğretim elemanlarına verilen ulusal ve uluslararası destek program sayısının 66'dan 153'e ve son olarak ulusal ve uluslararası özel veya resmi kurum ve kuruluşlar tarafından desteklenmiş Ar-Ge niteliği taşıyan proje sayısının 74'den 168'e yükseldiği görülmektedir. Yükselişin çoğu araştırma alanında en az iki en çok 6 kat olduğu görülmektedir. Bunlara ek olarak YÖKAK

verilerine göre uluslararası sempozyum, kongre veya sanatsal sergi sayısı 2018 yılında 15 iken 2022 yılında 70'e; öğrencilerin yaptığı sosyal veya endüstriyel proje sayısının 2018 yılında 92'den 300'e çıktığı görülmektedir (Ek 5'de bulunan YÖKAK verileri tablosu). Atatürk Üniversitesinin araştırma misyon alanındaki yükselişi oldukça iyidir. Üniversite bu bağlamda yeni nesil özellikler taşımaktadır. Fakat araştırma süreçlerinin izlenmesine yönelik sonuçların yeteri kadar değerlendirilmeyerek iyileştirmelerin sınırlı düzeyde kalması, performans göstergelerinin izlenmesine yönelik bilgi yönetim sistemlerinin sınırlı düzeyde kullanılması, araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamaların sınırlı kalması projenin araştırma misyonunda geliştirilmesi gereken noktalaradır.

AÜ'nün diğer uygulamaları yeni nesil üniversite standartları bağlamında değerlendirildiğinde;

Üniversitede öğretim elemanı atama, yükseltme ve görevlendirme süreç ve kriterleri belirlenmiştir ve kamuoyuna açıktır. Yapılan görüşmeler de Üniversitenin *şeffaf yönetim anlayışına* geçtiği belirtilmiştir. AÜ'de şeffaf ve katılımcı yönetim şeklinin 2 adımı var. Birinci adımı misyon bazlı yönetimdir ve her yönetici misyonlara göre tanımlanmış görevleri yerine getirmektedir. İkincisi ise Üniversiteyi yönetirken birlikte yönetmektir. Bu noktada AÜ modeli “yönetim” değil “yönetişim modeli” olarak kabul edilmektedir. Çünkü bu sistemde 14 tane kurul denilen mini senatolar bulunmaktadır ve bunlar 7 farklı bölgeye bağlı bulunmaktadır. Kurullarda öğrenci dâhil olmak üzere bir çok bölümden temsilciler bulunmaktadır. Burada asıl hedef senatoya görüş gelmeden önce bu kurullarda değerlendirilmesidir. Görüş ve önerilerin Üniversite tabanından gelmesinin amaçlandığı bu yönetim modeliyle hem katılımcılık hem de şeffaflığın sağlanması amaçlanmaktadır. Buna ek olarak performans verileri de şeffaf bir şekilde herkesle paylaşılmaktadır. Hangi fakültede kimin ne ürettiği Üniversitenin web sayfasından ilan edilmektedir. Önemli bir şeffaflık göstergesi olan bu uygulamalar yeni nesil üniversite standartlarına uygundur.

“Akademik özgürlüğün bulunması” standartı bakımından proje incelendiğinde yapılan görüşmelerden yola çıkarak Üniversitenin bu konuda istenilen düzeye ulaşmadığı görülmektedir. Akademisyenlerden özellikle belli alanlarda çalışma ve araştırma yapmalarının istenmesi, bu alanlar dışındaki çalışmaların teşvik alamaması gibi sorunların olduğu yönünde görüşler bildirilmiştir. Atatürk Üniversitesi bu standart bakımından ele alındığında *akademik özgürlüğün* geliştirmeye açık bir alan olduğu söylenebilir.

“Yeni nesil kütüphanelere sahip olması” bakımından Üniversite incelendiğinde; Üniversite kütüphanesinde öğrenci başına düşen basılı kitap sayısı ve 2018'de 2,925 iken bu sayı 2022'de 3,289'dur. Üniversite kütüphanesinde öğrenci başına düşen elektronik yayın

sayısı da 2018’de 2,607 iken 2022’de 6,1805 olduğu görülmektedir. Kitap sayısının yıllar içinde düzenli bir biçimde artması ve yeni kütüphane binasının açılması dolayısıyla eğitim misyonu açısından öğrenme kaynaklarının çeşitliliğinin artırıldığı söylenebilir. Bu yönüyle de yeni nesil üniversite özellikleri taşıyan bir Üniversitedir.

Üniversitenin *özel gereksinimli öğrenci politikaları* yeni nesil üniversite standartları bağlamında değerlendirildiğinde; projenin dezavantajlı gruplara yönelik sosyal entegrasyon ve kapsayıcılığa ilişkin yapılan faaliyet sayısının 4’den 64’e; Üniversitenin aldığı Engelsiz Üniversite Ödülü, Engelsiz Bayrak Ödülü, Engelsiz Program Nişanı ve Engelli Dostu Ödülü sayısının ise sıfırdan 4’e yükseldiği görülmektedir.

Üniversite, bütün engelli öğrencilerin rahatlıkla eğitim ve öğrenimlerini sürdürebileceği altyapıya (asansör, tekerlekli sandalye rampaları, şerit yol vs.) sahiptir. Engelli öğrencilere, fiziksel mekânların ergonomik tasarımları ve eski yapılarda bina dışından asansör sistemlerinin kurulması gibi kolaylıklar da sağlanmaktadır. Üniversite programlarına kayıtlı, engelli olduğunu belgeleyen engelli öğrencilerin sınavlara yönelik talepleri belirlenmekte ve yerine getirilmektedir. Söz konusu taleplere bağlı olarak görme engelli öğrenciler için okuyucu ve işaretleyici, ellerini kullanamayan veya kullanmakta güçlük çeken engelli öğrencilere de işaretleyici görevlendirilmektedir. Ortopedik engeli bulunan öğrencilere ise rampalı, asansörlü mekânlar veya binaların giriş katları sınav yeri olarak tahsis edilmektedir. Bu da “*güncellenen ihtiyaçlar doğrultusunda yeterli altyapı ve araç gereçlere sahip olması*” kriteri bakımından yeni nesil üniversite olduğunun göstergesidir. Bunun dışında, görme engelli öğrencilerin sınavlarında tespit edilen görsel ve sembolik sorular, ölçme ve değerlendirme işlemlerinde değerlendirme dışında bırakılmakta ve bu öğrenciler ilgili sorulardan muaf tutulmaktadır. Üniversite bünyesinde devam etmekte olan programlara kayıtlı öğrencilerden %40 oranında engelli olduğunu, engelli sağlık raporu ile belgeleyen öğrencilerin materyal ücreti ve katkı payı ücreti işlemleri de ilgili mevzuat hükümleri kapsamında gerçekleştirilmektedir.

Uygulamalar genel olarak değerlendirildiğinde; YNÜTDP kapsamında planlanan uygulamalardan 200’ü birleştirilerek 88 projeye indirilmiştir. İkinci faz değerlendirme raporuna göre 37 proje hazırlık, 33 proje beklemede ve 20 proje uygulama aşamasında olduğu görülmektedir. Uygulamaya konan projelerin yeni nesil üniversite standartlarına uygun olduğu söylene de hazırlık aşamasında ya da beklemede olan proje sayısının fazla olması Üniversiteyi reform hedeflerinin gerisinde bırakmaktadır.

4. “YNÜTDP’nin *uygulama sonuçları* yeni nesil üniversite standartlarına uygun mudur?” sorusu için yapılan değerlendirme;

Atatürk Üniversitesinin YNÜTDP'nin **amaçları** ve **planları** yeni nesil üniversite standartlarına uygundur. Belirlenen amaçlar doğrultusunda ortaya konan **uygulamalar** bağlamında da yeni nesil üniversite özelliklerine sahiptir. Proje kapsamında **gerçekleştirilen** uygulamalardan elde edilen sonuçlar şöyledir;

- YÖK Üstün Hizmet Ödülünün AÜ'ye Verilmesi
- AÜ'nün Proje Üreten Üniversiteler Arasında Yer Alması
- AÜ'nün Araştırma Üniversitesi Olması
- AÜ'nün YÖK'ün Büyük Veri Projesi Kapsamında Seçilmesi
- Program Değerlendirme Çalışmalarının Tüm Fakültelere Yayılması
- Eğitimde Mükemmeliyet Modelinin Hayata Geçirilmesi
- AÜ YÖKAK Tarafından 2 Yıllığına Akredite Edilmesi
- AÜ'nün 'Yeşil Üniversiteler' Listesine Girmesi

Bu başarıda araştırma stratejisi ve hedeflerine yönelik tanımlı süreçlerin ve izleme mekanizmalarının bulunmasının etkisi büyüktür. Ayrıca, Üniversitede eğitim ve araştırma yönetim sisteminin yeniden tasarlanması, araştırma altyapısı yeterliliğini artırmaya yönelik çalışmaların olması, açık erişim ve açık bilim çalışmalarının yapılması, araştırma bütçesi izleme ve yönetme süreçlerinin yeniden yapılandırılması, araştırma sonuçlarını/çıktılarını yayma ve yaygınlaştırma politikalarının güncellenmesi, Üniversitenin araştırma politikalarıyla uyumlu araştırmacı atama ve yükseltme stratejisinin revize edilmesi, ödül ve teşvik sisteminin bu doğrultuda yeniden yapılandırılması ve son olarak da girişimci ve yenilikçi üniversite endeksine yeniden girmesi gibi olumlu gelişmeler de yaşanmıştır. Üniversite bu uygulama sonuçları bakımından yeni nesil üniversite özellikleri taşımaktadır.

Atatürk Üniversitesinin eğitim ve araştırma misyonlarında belirli bir yol aldığı kurum içi değerlendirme raporlarında da görülmektedir. Fakat Üniversitenin tüm planları uygulamaya geçiremediği görülmektedir. Bazı uygulamaların hayata geçirilememesi ya da planların gerisinde kalınması, uygulama sonuçlarına da yansımıştır. Dolayısıyla uygulamalarda karşılaşılan eksiklikler nedeniyle bazı projelerden istenilen verim alınamamıştır. Örneğin, “Yabancı Dil Projesi”nin, Kıbrıs'ta açılması planlanan kampüsün ve “Yerinde Uluslararasılaşma” projesinin hayata geçirilememesi Üniversitenin uluslararasılaşma bağlamındaki hedeflerinin gerisinde kalmasına neden olmuştur. Uluslararası araştırma ve projelerin yeterince yürütülememesi, öğrenci hareketliliğinde nitelikli öğrencinin yeterince çekilememesi, uluslararası üne sahip öğretim üyelerinin kurumu tercih etmeleri konusunda yeterli ilerleme sağlanamamıştır. Üniversite, belirlenen hedeflerin gerisinde kalmamak amacıyla 2023 yılı itibarıyla bazı çözüm önerileri üzerinde çalışmaktadır. Bunlar *uluslararası*

lisansüstü öğrenci sayısının %10 oranında yükseltilmesi, her enstitünün en az bir tane İngilizce lisansüstü program açması, doktora öğrencileri için zorunlu olan “B1 düzeyinde İngilizce bilgisine sahip olmak” şartının genişletilerek tüm yüksek lisans öğrencileri için bir koşul hâline getirilmesidir. Bu çözüm önerilerinin projede belirlenen uluslararasılaşma stratejilerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak YNÜTDP değerlendirildiğinde eğitimde *gelişim gösteren alanları*; program akreditasyonunda yüzde 300'ün üzerinde artışın sağlanması, program öz değerlendirme çalışmalarının yaygınlaşması, ders bilgi paketlerinde eksikliklerin giderilmesi, öğrenme kaynaklarının çeşitliliğinin artırılması olduğu görülmektedir. Projenin eğitim misyonu açısından *gelişmeye açık yanları ise*; program izleme ve güncelleme uygulamalarının sınırlı olması, mezun izleme sistemlerinin bulunmaması yada etkin ve verimli sonuçlar elde edilememesi, farklı öğretim yöntem ve tekniklerinin genele yayılım göstermemesi, akredite programı bulunmayan fakültelerin olması, akran değerlendirme uygulamalarının olmaması, eğitim, araştırma ve toplumsal katkı süreçlerinin birbiri ile ilişkili olarak yapılandırılmaması olarak sıralanabilir. YNÜTDP'nin araştırma misyonu açısından *gelişim gösteren alanları*; araştırma stratejisi ve hedeflerine yönelik tanımlı süreçler ve uygulamaların bulunması, araştırma süreçlerine ilişkin izleme mekanizmalarının oluşturulmasıdır. *Gelişmeye açık yanlar ise*; araştırma süreçlerinin izlenmesine yönelik sonuçların yeteri kadar değerlendirilmeyerek iyileştirmelerin sınırlı düzeyde kalması, performans göstergelerinin izlenmesine yönelik bilgi yönetim sistemlerinin sınırlı düzeyde kullanılması, araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamaların sınırlı kalmasıdır. Projenin toplumsal katkı misyon alanı için *gelişim gösteren alanı*; toplumsal katkı stratejisi ve hedeflerine yönelik tanımlı süreçler ve uygulamaların bulunmasıdır. *Gelişmeye açık yanları ise*; toplumsal katkı süreçlerinin izlenmesine yönelik sonuçların yeteri kadar değerlendirilmeyerek iyileştirmelerin sınırlı düzeyde kalması ve performans göstergelerinin izlenmesine yönelik bilgi yönetim sistemlerinin sınırlı düzeyde kullanılmasıdır. Yapılan bu değerlendirme sonucunda şunu söylemek mümkündür; Atatürk Üniversitesinin amaçları, planları ve uygulamaları yeni nesil üniversite standartlarına uygundur. Fakat uygulamaların hepsinin hayata geçirilememesi nedeniyle uygulama sonuçlarının tamamından istenilen verimin alındığı söylenemez. Dolayısıyla Atatürk Üniversitesi yeni nesil olma yolunda emin adımlarla ilerleyen yenilikçi bir Üniversitedir.

Tartışma

Çalışmanın bu bölümünde tartışma Atatürk Üniversitesinin reform sürecinde önceliklendirdiği temel alanlar çerçevesinde ortaya konmuştur. Bu alanlar; *girişimcilik ve öncülük, uluslararasılaşma ve geniş ölçekte etki üretme* olarak sıralanmaktadır. Üniversite

amaçlarını, planlarını ve uygulamalarını bu temel alanlar doğrultusunda tasarlamıştır. Böylece Üniversite; girişimcilik ekosistemini geliştirmeyi, ileri teknoloji girişimciliğinden sosyal girişimlere kadar çeşitli fırsatlar yaratmayı, uluslararası faaliyetlerle *uluslararasılaşma* hedeflerini geliştirmeyi ve böylece *geniş ölçekte etki yaratarak* yükseköğretim dönüşümünü gerçekleştirmeyi amaçlamıştır (Yapısal Dönüşüm Uygulamaları, 2020).

Girişimcilik ve öncülük ana teması üniversitelerin yeni nesil olabilmesi açısından oldukça önemli görülmektedir. Öztemel'in (2013) çalışması da girişimciliğin yenilikçi üniversiteler açısından temel bir nokta olduğu fikrini desteklemektedir. Çalışmada genel olarak yükseköğretim kurumlarının özellikle yeni bilgi üretme veya mevcut bilgiyi geliştirme konusunda istenilen düzeyde olmadığı ve bu kapsamda üniversiteler arasında önemli farklılıkların bulunduğu belirtilmiştir. Bunun en önemli nedenini "Ar-Ge ve inovasyon" kültürünün yetersizliğine bağlayan araştırmacı inovasyon kültürünün Ar-Ge çalışmalarının geliştirilmesine yönelik uygulamaların artırılmasıyla mümkün olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde Soete ve Freeman (2012) ve Guerrero ve Urbano (2010) çalışmalarında yenilikçi üniversiteler için girişimcilik ve inovasyon çalışmalarının oldukça önemli olduğunun altını çizmişlerdir. Bunu destekleyen Çatı vd. (2016) ve Matlay (2008) çalışmalarında paydaşların yeni nesil üniversitelere ilişkin beklentilerini; üniversitelerin girişimci bir nitelikte olması ve üretilen bilginin toplumun tüm kesimlerine somut faydalar sağlayacak şekilde işlevselleştirilmesi olarak sıralamaktadır. Yine Karahan ve Kızıkan (2022) girişimci ve yenilikçi üniversite kaynaklı girişimlerin, bilgi ve teknoloji transferinde ve toplumsal sorunların çözümünde, yeni nesil olma yolunda önemli bir araç konumunda bulunduğunu belirtmişlerdir. Bunu destekleyen Önel'in (2018) çalışması da girişimciliğin yenilikçi üniversite anlayışı için temel olduğunun altını çizmiştir. Benzer şekilde Toshmalı vd. (2020) ve Etzkowitz (2003) çalışmalarında, girişimciliğin ülkelerin ekonomik kalkınmaları açısından büyük bir öneme sahip olduğunu, girişimcilik sayesinde üniversitelerin bir güç oluşturabileceğini ve küresel pazarlarda rekabet edebilmesinin, öncü ve yenilikçi bir üniversite olmasının girişimcilikle mümkün olduğunu vurgulamışlardır. Başka bir çalışma Sakınç ve Aybarç Bursalıoğlu (2012), küreselleşme ve bilgi toplumunun yarattığı ivmeyle "girişimci üniversite, şirket üniversitesi, sanal üniversite" gibi yeni üniversite türlerinin ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Yükseköğretimde artan rekabet ve kitlesel eğitim talepleri üniversiteleri yeni nesil girişimlere ittiği ve bu girişimlerle yeni kaynak arayışlarına giden üniversitelerin yenilikçi bir niteliğe dönüştüğü vurgulanmaktadır. Son olarak Telli'nin (2020) çalışması da girişimci faaliyetlerin üniversiteleri yenilikçi atılımlara yönlendirdiğinin ve üniversitelere yeni nesil nitelikler kazandırdığının altını çizmiştir. AÜ'nün girişimciliğin geliştirilmesi amacıyla hayata geçirdiği uygulamaların temelinde de yeni nesil olma hedefi bulunmaktadır. Üniversitenin

girişimciliğe yönelik plan ve uygulamaları onu yeni nesil niversite olma yolunda önemli bir yere taşımuştur. A’nn ilk önceliği de girişimcilik ekosistemini geliştirerek geniş ölçekte etki üretmektir. Örneğin girişimciliğin desteklenmesi amacıyla patent sayısının artırılmasına yönelik çalışmalar sonucunda; projenin başladığı 2018 yılında 25 olan patent sayısı 2021 yılında 37’e çıkmıştır (YÖKAK kurum içi değerlendirme raporu, Ek 5). Ayrıca Teknokent toplam firma sayısı 2018 yılında 78 iken bu sayı 2022 yılında 134’e çıkmıştır. Ar-Ge firma sayısı incelendiğinde aynı ilerlemenin burada da gerçekleştiği görülmektedir. 2018 yılında 67 olan Ar-Ge firma sayısı 2022 yılında 101’e ulaşmıştır. Wissema’ya (2014) göre Ar-Ge firma sayısı yeni nesil niversite için önemli bir göstergedir. Benzer şekilde zdemir vd. (2019), Odabaşı (2006), Öztemel (2013), Sidrat ve Frikha (2018) ve Sungur (2015) Ar-Ge çalışmalarının patentlerin kaynağı olduğunu bu nedenle de yenilikçi niversite tasarımlarında önemli bir gösterge olduğunu belirtmişlerdir.

Girişimciliğin geliştirilmesi kapsamında arttırılan kuluçka firma sayısı incelendiğinde bu sayının 2018 yılında 11, 2022 yılında 33 olduğu ve 4 yıl içinde 3 katına yükseldiği görülmektedir. Teknokent faaliyetlerinde 2018 yılından itibaren istikrarlı bir ilerleme görülmektedir (YÖKAK kurum içi değerlendirme raporu, Ek 5). Bu ilerlemeyi proje kapsamında Teknokent’in yapılandırılmasıyla açıklamak mümkündür. Atatürk Üniversitesi YNÜTDP kapsamında girişimcilik adına yaptığı yeniliklerle yeni nesil niversite olma potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymuştur. Teknokent gibi teknoöncü kurumların yeni nesil niversitenin merkezini oluşturan bilgi tekerleğinde oldukça önemli bir rolü bulmaktadır. Çünkü teknoöncüler, büyük işletmelere ait tesisler ve bağımsız araştırma enstitüleriyle etkileşim içerisindedirler. Bu sayede bilgi tekerleğini ve niversitenin rekabetçi konumunu güçlendirerek yüksek düzeyli yeni istihdamlar yaratıp ekonomiye ciddi bir katkı sağlamaktadırlar. O’kane vd. (2015) alışması bu fikri desteklemektedir. Çalışmaya göre Teknokent ve Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) yeni nesil niversitenin bir gereği olarak akademik bilginin ticarileştirilmesi açısından yenilikçi ve yaratıcı niversiteler için stratejik bir öneme sahiptir. Bu nedenle A Teknokent yapılanması çerçevesindeki planlar, uygulamalar ve bunun sonucunda elde edilen başarılarla yeni nesil niversite kategorisindedir.

Girişimci niversiteler, kendi işlerini kuran, yeni iş fikirleri üretebilen, iş ortamında karşılaştığı zorluklarla baş edebilen mezunlar yetiştirmeyi hedeflemektedir. Bunun yanı sıra üniversitedeki akademisyenlerin de girişimci olması gerekmektedir. Akademisyenlerin ürettiği her bilgiyi hem niversitenin hem de toplumun faydasını gözetererek bir girişimci gibi değerlendirmesi yeni nesil açısından üniversitelerde büyük fark yaratacaktır. “Akademik girişimcilik” kavramı olarak bilinen bu eğilim üniversitelere küresel çağda ciddi bir prestij de

katmaktadır. Bundan dolayı girişimci akademisyenlerin çabaları gerekli fonlarla desteklenmelidir. Özellikle etki faktörü yüksek araştırmacılara destek olunmalı ve güçlü yayınlar, projeler yapmalarına olanak sağlanmalıdır. Yeni nesil üniversitelerde girişimcilik her açıdan desteklenmektedir. Buna paralel olarak, Avrupa Komisyonu da girişimciliği, kişisel gelişimi ve sosyal kalkınmayı teşvik etmek, iş piyasasına girişi kolaylaştırmak ve yeni girişimler yaratmak veya mevcut girişimleri ölçeklendirmek için temel yeterlilikten biri olarak kabul etmiştir (Colombelli vd., 2021). Avrupa Komisyonu, "fikirleri eyleme dönüştürme, kendisi dışında birileri için değer yaratan fikirler" becerisinin geliştirilmesi için tüm eğitim kademelerinde girişimcilik eğitimi savunmaktadır. Bu çerçevede üniversiteler, yeni girişimlerin oluşturulmasına destek olmak ve mevcut kuruluşlarda girişimcilik faaliyetlerini geliştirmek amacıyla girişimcilik eğitimi uygulamaya koymuştur (Duval vd., 2021; Ricci vd., 2019). Girişimcilik eğitimi bu nedenle profesörler, araştırmacılar ve üniversite yöneticileri açısından önemli bir faaliyet hâline gelmiştir (Kuratko, 2005) ve dünya genelinde girişimcilik alanında öğretim programında çarpıcı bir artış gözlemlenmiştir (Morris vd., 2013). Atatürk Üniversitesi de bu bağlamda bölgede faaliyet gösteren firmalarla akademisyenlerin araştırma alanlarını eşleştirerek bir araya gelmelerini sağlayan yüz-100'e programını hayata geçirmiştir. Yürütülen bu programla profesyonel hizmet sağlayıcı olan akademik girişimcilerle ve endüstri arasındaki iş birliğinin etkin bir biçimde yürütülmesi amaçlanmıştır. AÜ'nün uygulamaları yeni nesil üniversite olma yolunda olduğunun önemli bir göstergesidir.

Dünyanın önde gelen şirketlerine teknoloji üreten Regent's kolejinin başarısının altında, girişimciliği temele alarak stratejik hedeflerini belirleyen Regent's modeli (The Regent's Model) bulunmaktadır (www.regents.ac.uk). Regent's Modeli, endüstriyel değişimlere uyum sağlama, okul kültürü oluşturma, küresel liderler yetiştirme, dijital akıcılığı ve dinamik ağları içerecek seçmeleri dersleri olan akademik ve profesyonel hizmetler topluluğu tarafından oluşturulan bir modeldir. Bu model mezunlar, öğretime devam etmekte olan öğrenciler ve diğer paydaşlardan gelen girdilerle tasarlanmıştır. Modelin temel itici gücü ise endüstrinin eğitime bağlanabilirliği ve girişimciliğin desteklenmesidir. AÜ'nün girişimciliği önceliklendirmesi Regent's modeli uygulamalarını destekler niteliktedir. AÜ bu bağlamda girişimcilik alanında yaptığı yeniliklerle yeni nesil üniversite özellikleri taşımaktadır. Fakat AÜ proje kapsamında mezunlarla iletişim noktasında gerekli veriyi toplayamamıştır. Ayrıca yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre mezun takibi ve desteğini alabilecek işleyen bir sistem kurulamamıştır. Bu durum açısından proje geliştirilmeye açıktır. Çünkü girişimcilikte mezun takibi önemli görülmektedir.

Girişimcilikten sonra Atatürk Üniversitesinin YNÜTDP kapsamında yürüttüğü arama konferanslarında tespit edilen Üniversitenin üç ana temasından bir diğeri de “uluslararasılaşma”dır. Üniversitede öncelikli alan olarak belirlenen uluslararasılaşmanın temel misyonla bütünleştirilmesi ve bu şekilde kampüse geniş çapta yer alması gerektiği Curtis (2013), Olson vd. (2006), Teichler (2004), Trahar ve Hyland (2011), Wamboye vd. (2015) gibi araştırmacıların çalışma sonuçlarıyla desteklenmektedir. Bu çalışmalarda uluslararasılaşmanın bir kurumun kimliğinin ayrılmaz bir parçası olduğu ve üniversitelerin misyon, vizyon ve hedeflerinde uluslararasılaşmanın yer almasının bir gereklilik olduğu belirtilmiştir. Aynı şekilde Çetinsaya (2014) ve Erdoğan (2014) çalışmalarında bu sonuçları destekler biçimde yeni nesil üniversitelerin uluslararasılaşma hedeflerinin yükseköğretim sistemindeki temel odak sorunlarından biri olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmada Türkiye’de yükseköğretimin mevcut durumu ve geleceği için en kritik olan temel stratejik hedeflerin içerisinde “uluslararasılaşmanın” bulunduğunu belirtmişlerdir. Buna ek olarak Erdoğan (2014) ve Leask (2004) çalışmalarında uluslararası eğilimlerin yükseköğretim sisteminde meydana getirdiği gelişmelerin oldukça önemli olduğunu ve yeni nesil üniversitelerin (uluslararası eğilimler bağlamında) yapısal olarak güncellenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. AÜ de uluslararasılaşma hedefleri kapsamında yeni nesil olma amacıyla yapısal olarak kendini güncellemiştir. Ayrıca uluslararası yaratıcı öğrenme modellerine ve metodolojilerine dayalı öğretim programının tüm fakülte ve bölümlerinde hayata geçirilmesine ve öğretim programlarının uluslararasılaştırılmasına yönelik aksiyonlar da alınmıştır. Bu yenilikler Üniversitenin yeni nesil üniversite olma yolunda olduğunun bir göstergesidir.

Uluslararasılaşma hedeflerinde önemli noktalardan biri de yabancı dil eğitimidir. Yeni nesil üniversiteler açısından yabancı dil bilgisi temel bir konudur. Dünyada yabancı dile güçlü yatırımlar yapan Princeton, Michigan, Regent’s, Oxford gibi okulların çoğu kozmopolit üniversite yapılarını sermayeye dönüştürerek sahip oldukları zenginliklerini arttırmaktadırlar. Üniversiteler bu zenginliği, kültürlerarası ve dilbilimsel çeşitlilik olarak kabul etmekte ve eğitim deneyimine çok daha aktif bir şekilde kanallandırmaları için öğrencilere her türlü burs ve dil eğitimi vermektedirler. Öğrenci merkezli yaklaşımla 7/24 çok dilli eğitim ve sağlık desteği sunma, öğrencinin bireysel yeteneklerini besleme ve tam potansiyellerini gerçekleştirmelerini sağlamayı amaçlayan bu gibi üniversiteler dil eğitiminin önemine vurgu yapmaktadırlar. Welikala (2011) ve diğerlerinin çalışması da yabancı dil eğitimi açısından ortak bir dil seçiminin program paydaşlarının uluslararasılaşmaya bağlılıklarını güçlendirdiğini ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Agnew ve Kahn (2014), Beelen (2011), Leask (2004), Kosmützky ve Putty (2016), Yemini ve Sagie (2016) çalışmaları da kampüste farklı kültürlerden olan öğrencileri ortak bir dil kullanmaya iten faaliyetlerin uluslararasılaşma

açısından gerekli ve etkili olduğu belirtilmiştir. AÜ de Üniversite genelinde İngilizce programlarının açılması, yabancı dil öğrenme fırsatlarının kolaylaştırılması, yabancı dil eğitiminin kalitesinin artırılması, yabancı dil eğitimi yeni nesil teknolojik gelişmelere uyarlayan bir sistemin kurulması, yabancı dil eğitimi yönetmek üzere Üniversitede görevi Üniversite çapında tüm dil programlarını tek bir çatı altında toplamak olan Yabancı Diller Koordinatörlüğünün kurulması gibi yenilikler yapılmıştır. Ayrıca AÜ’de uluslararasılaşma kapsamında hayata geçirdiği en güçlü yatırımlardan biri de yabancı dil eğitime yöneliktir. Bu yatırımlar sonrasında yabancı öğrenci ve öğretim üyesi sayısının artması hedeflenmiştir. Nitekim Atatürk Üniversitesi uluslararasılaşma hedefleri bağlamında yabancı öğrenci sayısını 3662’den 4737’ye; öğretim üyesi sayısını da 19’dan 43’e çıkarmıştır (YÖKAK kurum içi değerlendirme raporu, Ek 5). Bulut Şahin ve Eriçok (2023), Paige (2005), Pike (2012), Qiang (2003), Sawir (2013), Stensaker vd. (2008), Mazzarol ve Soutar (2022) çalışmalarında öğrenci sayısının artmasının uluslararasılaşmada önemli bir gösterge olduğunu belirtmişlerdir. Aynı şekilde Maringe (2006) çalışmasında uluslararasılaşmada önde olan üniversitelerin kaynak zenginliğine sahip olduğunu bu nedenle yabancı öğrenci ve öğretime daha çeşitli iş olanakları sunarak onları üniversiteye daha çok çektiğini ortaya koymuştur. Maringe’ın (2006) çalışmasında uluslararasılaşma sürecini başarıyla yürüten yükseköğretim kurumlarının iç ve dış paydaşlarla kurdukları iş birlikleri sayesinde fazla gelir getiren oldukça çeşitli kaynaklara sahip olduğu belirtilmiştir. AÜ uygulamaları da bu çalışmaları destekler niteliktedir. AÜ’nün uluslararası üniversitelerle ve dış paydaşlarla iş birliklerinin artırılması yönündeki çalışmaların olması yeni nesil üniversite açısından kritik öneme sahiptir. Ayrıca kurduğu küresel ağlar, ortaklıklar ve uluslararası öğrenci ve araştırmacılara sunulan hizmetlerle Üniversitenin araştırma çıktısının evrensel boyutta yükselmesini ve dünyada yeni nesil üniversite olarak kabul görmesini hedeflediğini ortaya koymuştur.

AÜ’nün uluslararasılaşma hedeflerinde uygulamaya geçirilemeyen konu ise “eğitimin uluslararasılaşması” açısından yurt dışı üniversiteleri ile hazırlanacak olan ortak diploma, yüksek lisans ve doktora programlarının hazırlanmasının ve açılmasının hazırlık aşamasında kalmış olmasıdır. Ayrıca, uzaktan eğitim yoluyla yabancı öğretim üyelerinin ders verme sürecinin başlatılmasının da planlama aşamasında kalmıştır. Dolayısıyla Üniversitede yabancı dil konusunda yeterli ilerleme kaydedilememiştir. Bu aksaklık uluslararasılaşma hedeflerini de olumsuz etkilemiştir. Araştırmada gerçekleştirilen görüşmelerde sorulan bu durumu pandemi süreciyle projenin uygulamalarının aksamasına bağlayan yönetim kadrosu yukarıda belirtilen konuların projenin 2023 hedefleri içerisinde olduğunu, bu nedenle gerekli atılımlar yapılmadığını, dolayısıyla bir başarısızlığın olmadığını belirtmişlerdir. Ek olarak uluslararasılaşmanın önemli göstergelerinden olan yabancı öğrenci sayısı yukarıda belirtildiği

gibi artmıştır. Fakat yurt dışından gelen yabancı öğrencilerin çoğunun Suriye, Azerbaycan, Türkmenistan, Irak, İran ve Afganistan gibi ülkelerden geldiği, buna karşın dünya üniversite sıralamalarında önde gelen ülkelerden olan ABD, Avrupa ve Çin gibi bölgelerden gelen öğrencinin sayısının çok az olduğu görülmektedir. Bu durum, uluslararasılaşma bağlamında geliştirilmeye açık bir yöndür.

Üniversitelerin uluslararasılaşma yoluna gitmesiyle tüm dünyada üniversitelerin birinci önceliği hâline gelen konulardan biri de dijital dönüşümdür. Dünyanın dijital üniversitelere doğru evrildiği, eğitimde paradigmasal değişimlerin yaşandığı günümüzde dijital dönüşüm kaçınılmaz bir süreçtir (Ataş & Gündüz, 2019; Bozkurt vd., 2021; Gümüšoğlu, 2017). Dijital dönüşümün yükseköğretim kurumlarında etkin bir şekilde yürütülebilmesi için çeşitli dijital yetenekler doğrultusunda çalışmalarının gerçekleştirilmesi, dijitalleşmenin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve kurumun olgunluk düzeyinin belirlenmesi gerekmektedir. Dijital dönüşüm için üniversiteler verilerini varlıklara dönüştürerek inovasyon yapmalıdır ve kendi stratejilerini oluşturabilmelidir. Bunun yanında kaynakların etkin kullanımı için kurumun sahip olduğu fiziksel envanterler bilgi teknolojileri yoluyla yönetilmeli ve tüm toplanan veriler anlamlı bilgilere dönüştürülerek karar verme süreçlerine adapte edilmelidir (Tecim vd., 2022). Dijital becerilerin gittikçe önem kazandığı bu rekabetçi ortamda Atatürk Üniversitesine ödül kazandıran *dijital dönüşüm projesiyle* dijitalleşme yarışında Üniversitenin kendine iyi bir yer edindiği görülmektedir. Dijitalleşme noktasında AÜ yeni nesil bir üniversitedir.

AÜ'nün önceliklendirdiği uluslararasılaşma temasından sonra *geniş ölçekte etki üretme* teması bulunmaktadır. Geniş ölçekte etki üretmek yeni nesil üniversite anlayışı için oldukça önemlidir. Bunun için kalitenin artırılması ve bu yönde aksiyonlar alınması gerekmektedir. Kaliteli bir eğitim ve araştırmanın geniş ölçekte etki yaratabileceği anlayışını destekleyen Erdoğan (2014) çalışmasında yeni nesil üniversitelerin insan kaynaklarının nitelik ve nicelik olarak artırılması, yönetim sistemlerinin yapısal olarak yapılandırılması, kalite güvence sisteminin oluşturulması gerektiğini belirtmiştir. Benzer şekilde Doğan (2013), üniversitelerin en önemli sorunlarının kaliteli bir kurumsallaşmanın olmaması ve nitelikli öğretim elemanın azlığı şeklinde belirtmiştir. Bu nedenle çalışmada yeni nesil üniversite olabilmenin nitelikli iş gücüyle mümkün olduğu belirtilmiştir. AÜ'nün kalitenin artırılması amacıyla Üniversitedeki nitelikli insan gücünü personel, araştırmacı ve öğreticiyi kapsayacak biçimde yeniden tasarlaması bu çalışmalara paralel niteliktedir. Aynı doğrultuda yükseköğretimde nitelik üzerine yapılan diğer çalışma Belenli vd. (2011), Özer, Gür & Küçükcan (2011), Tezsürücü ve Bursalıoğlu (2013) kalite güvence sistemlerinin yeni nesil üniversite olma yolundaki en önemli göstergelerden olduğunu belirtmişlerdir. Başka bir yükseköğretimde kalite konusunu ele alan

Altınsoy (2011) tarafından yapılan çalışmada, yükseköğretim arzının niteliğinin yükseltilmesi için farklılaşma ve ihtisaslaşma politikaları çerçevesinde yükseköğretim dönüşümünün olması gerektiği belirtilmiştir. Çalışmaya göre, kalite yükseköğretim reformunun ve yenilenen, dönüşen bir üniversite olmanın temel anahtarıdır. Kalite bağlamında akreditasyon çalışmalarının da yeni nesil üniversite bağlamında önemli bir gösterge olduğuna yönelik yapılan çalışmalar da (Ayvaz vd.; Belenli vd., 2011) bulunmaktadır. Dünyada önde gelen üniversiteler de kalite sorunu üzerine uygulamalar tasarlamaktadır. Stanford Üniversitesi yükseköğretimde kalitenin düşürülmemesi için program geliştirme ve değerlendirme çalıştayları düzenleyerek öğrencilerin anlamlı öğrenme becerilerinin arttırmayı amaçlamaktadır. Aynı şekilde Princeton ve Michigan Üniversitesi de kalite artırma amacıyla hizmet içi eğitim kapsamında mesleki gelişim çalıştayları düzenlemektedir. Buna ek olarak yükseköğretimde yürütülen faaliyetlerin kalitesinin belirlenmesi için ulusal ve uluslararası “sıralamaların” kullanıldığı görülmektedir. Nitekim yükseköğretimde kalitenin sıralama sistemleriyle belirlenebileceği üzerinde duran çalışmalar (Ağırlioğlu, 2012; Saka & Yaman, 2011) bu fikri desteklemektedir. AÜ’nün kalite bağlamında sıralama sistemlerinde yer alması, Lisansüstü Eğitim Koordinatörlüğünün yapılandırılması, tüm programların akredite edilmesi çalışmaları, eğitim-öğretim faaliyetlerinin güncellenmesi ve değerlendirilmesine yönelik çalışmaların olması, akademik başarı teşviklerinin artırılması gibi yenilikler Üniversitenin yeni nesil olma yolunda olduğunun bir göstergesidir. Ayrıca AÜ’nün hizmet içi eğitime yönelik faaliyetleri de dünya üniversitelerinin uygulamalarıyla benzerlik göstermektedir.

Geniş ölçekte etki üretebilmek için kalite konusunda düzenlemeler yapan AÜ, dünyada önde gelen üniversitelerin uygulamalarını referans almıştır. Bu bağlamda yeni nesil üniversite olabilmenin temel anahtarlarından bir diğeri de uygulamaları toplumsal katkı bağlamında yükseltmektedir. Çünkü üniversite 900 yıllık bir geçmişi olan *toplumsal* bir kurumdur. Bu kurum insanlığın koruması gereken kültürel miraslarından biridir. Üniversiteler bu uzun tarihleri içinde hep özel bir mikro kozmos oluşturmuşlardır. Bu akılcılığın, açıklığın, zarafetin, cömertliğin, hoşgörünün hakim olduğu, eleştirel düşünce kapasitesinin törpülenmediği canlı bir ortamdır. Üniversitenin farklı bir yer olma niteliğini yitirerek toplum içinde erimesinin toplum için önemli bir kayıp olacağının bilincinde olarak, üniversitenin, yeni bilim anlayışları ve yeni ekonomik ilişkiler bağlamı içinde, evrensel iddialar taşıyan özel kültürünü üretmesi ve geliştirmesine yönelmek, üniversitelerin yeniden düzenlenmesinde diğer mantıklar tarafından içerilemeyecek bir mantık oluşturmaktadır. Burada yükseköğretimin karmaşık bir kurumsal yapıya sahip olduğu ve düzenlenmesinde tek bir amacı gerçekleştirmeye yönelmiş araçsal tek bir mantıkla yetinilmesinin mümkün olmadığı unutulmamalıdır. Bu nedenle bir ülkenin geleceğini etkilemekte merkezi öneme sahip olan üniversitelerin dönüşüm sürecinde daha

karmaşık bir ele alış gerekmektedir. Özellikle yükseköğretimdeki dönüşüme; kamu hizmeti üretme, gelişmeci ve yatırımcı, yurttaşlık anlayışını geliştirme ve toplumsal dayanışmayı sağlama, üniversitenin tarihinden gelen özel kültürünü korumak ve sürdürmek mantığıyla yaklaşılmalıdır. Çünkü bir yükseköğretim sisteminin tasarımında, bu mantıklardan her biri değişik açılardan etkili olmaktadır. Esasen bu dört mantık arasında belirli bir işbölümü vardır ve birbirini tamamlayıcı ve sınırlayıcı olarak kullanılabilirler. Üniversitenin tüm ilişkilerinin nasıl düzenlenmesi gerektiğine dair politiklar söz konusu olduğunda diğer mantıklardan çok “*özel kültürünü koruyarak kendini güncellemesi*” mantığı yol gösterecektir (Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi –Taslak Rapor, 2007). Unutulmamalıdır ki “*üniversite kurumunun kültürel nitelikleri*” insanlığın koruması gereken kültürel miraslarından biridir. Nitekim araştırmadan elde edilen bulgular, Atatürk Üniversitesinin sonuncu mantıkla hem reform süreci içerisinde olduğunu hem de niteliğini koruyarak kültürel geleneğini sürdürdüğünü göstermektedir. Atatürk Üniversitesi YNÜTDP ile eğitim, araştırma ve toplumsal katkı misyon alanlarını birleştirerek toplumun talep ve sorunlarına bilimsel çözümler üretmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca toplumsal katkı misyonu; kültürel değerlerin üretilmesi ve yayılması, kültürel çeşitliliğin korunup desteklemesi, kültürler arası uyumun sağlanması, karşılıklı anlayışın geliştirilmesi ve kültürün karşılıklı bir biçimde zenginleşmesine hizmet etmektedir. Üniversite hem toplumsal beklentileri dikkate alan ve hem de bu beklentileri yönlendiren uygulamalara yönelmiştir. Bu uygulamalar; *toplumsal duyarlılık derslerinin* ve projelerinin zorunlu ders olması, bunların koordinasyonu ve sürecin etkili bir biçimde yönetilmesini sağlayacak bir yazılımın oluşturulması, toplumsal katkı ve sosyal sorumluluk alanında bilgilendirme seminer ve etkinliklerinin gerçekleştirilmesi, sosyal sorumluluk alanında proje yarışması düzenlenmesi ve bitirme tezleri yapılması gibi sıralanabilir. Bunu destekleyen Kuyumcu & Erdoğan (2008) çalışmasında yükseköğretimin toplumsal değişmedeki etkisini inceleyerek eğitimin toplumsal değişme üzerindeki etkisi analitik bir yaklaşımla ele almıştır. Yine Şenses (2007) çalışmasında üniversitelerde toplumla ve işgücü piyasalarıyla yakından ilişkili bir akademik ortamın oluşturulmasının öneminden bahsedilmiştir. Aynı şekilde Blackledge’ın (2021) çalışması da eğitimin nihai hedefinin *toplumun kalkınması* olduğunu ve yükseköğretimin her yaşta ve her zaman öğrenmek isteyen herkes için devam eden eğitim arayışına uyumlu şekilde revize edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Çalışmaya göre reform sürecinde toplumsal yapı sürekli olarak göz önünde bulundurulmalıdır ve bu yapılırken toplumsal eşitlik çizgisinde kalınmalı ve “yargılamadan” uzak durulmalıdır. Böylece yükseköğretim anlayışı önce toplumsal ayrımcılığın önüne geçmelidir. Benzer şekilde Yavuz (2012) ve Aki Yamada’nın (2017) çalışmaları da toplumsal katkı misyonunun önemini vurgular niteliktedir. Bu çalışmalarda yükseköğretimde karşılaşılan sorunların çözümünün

üniversitelerin toplumsal fayda üretme ve toplumun ihtiyaçlarını yansıtan politika ve programı geliştirmelerine bağlı olduğunu ifade edilmiştir.

Üniversitelerin toplumsal katkı misyonunu önceliklendirmesiyle toplumsal konulara duyulan ilgi hem eğitime hem de araştırmaya yansımıştır. Dünyada toplumu ilgilendiren konular öncelikli alanlar hâline gelmiş araştırmalar ve projeler bu konular çerçevesinde ele alınmıştır ve sorunlara (iklim krizi, çevre kirliliği, sürdürülebilirlik, karbon nötrlüğü gibi) çözüm aranırken üniversiteler geleceğe giden yolu çizmede öncü olma görevi üstlenmişlerdir. Örneğin iklim krizinin yarattığı tehditler tüm dünya üniversitelerinde öncelikli konular arasında bulunmaktadır. Üniversiteler toplumu ilgilendiren önemli konulardan olan iklim krizi nedeniyle çözüm arayışı içine girmişlerdir. Stanford'ta çok çeşitli disiplinlerden öğretim üyeleri, öğrencileri, iklim değişikliği savunucuları ve toplum liderlerini bir araya getirerek iklim değişikliğiyle mücadele ölçeklendirilmekte, analiz edilmekte, şirketler, hükümetler ve toplum çıkarlarına mali açıdan sorumlu ve adil yaklaşımları ortaya koyabilecek şirket ve kişilerle iş birliği içinde çalışmaktadır. Yine Oxford'da akademisyen ve öğrencilere karbon izi ve emisyon azaltma, yenilenebilir enerji teknolojilerini ilerletme, iklim krizi ve sürdürülebilirliğin neredeyse her yönü hakkında araştırma bursları da verilmektedir. Michigan Üniversitesi de iklim krizi konusunu öncelikli alanlar içinde belirtmiştir. Bu yönüyle AÜ uygulamaları dünya üniversiteleriyle benzerlik göstermektedir. AÜ “çevre, sürdürülebilirlik ve karbon nötrlüğü” konusundaki atılımlarıyla IU GreenMetric sıralamasında “Yeşil Üniversiteler” listesine girerek, çevre bilinci konusunda küresel farkındalığa sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca AÜ önceki yıla göre 119 sıra birden yükselerek sıralamaya giren 1050 dünya üniversitesi arasında 324. sırada, Türkiye genelinde ise 65'i devlet, 18'i vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 83 üniversite arasında 24. sırada yer almıştır. Üniversite altyapı, enerji ve iklim değişikliği, atık yönetimi ve su yönetimi konularında yenilikleri de takip etmektedir.

AÜ'nün çevre, sürdürülebilirlik ve karbon nötrlüğü gibi odak konuların yanında ele aldığı diğer bir konu “biyoçeşitlilik” çalışmalarıdır. Bu çalışmalarla bölgedeki türlerin güvence altına alınması amaçlanmaktadır. Bölgedeki genlerin, bu genleri taşıyan türlerin, bu türleri barındıran ekosistemlerin ve bunları birbirine bağlayan ekolojik süreçlerin bir bütünü olan biyolojik çeşitliliğin dünyanın geleceği için korunması gereken önemli değerlerin başında gelmektedir. Çünkü ülke ekonomilerinin temel çarkları olan tıp, eczacılık, tarım, ormancılık, hayvancılık, balıkçılık ve turizmin temel hammadde kaynağı biyoçeşitliliğe bağlıdır. Biyolojik çeşitliliğin oldukça fazla olduğu ülkemizde bu alana yönelik çalışmalar son derecede önemlidir. Özellikle hızla artan nüfus yoğunluğundan dolayı insanoğlunun gereksinimleri artmış, bu da biyolojik çeşitliliğin kaybına neden olmaktadır. Bu tahribatın gözle görünür derecelere ulaşması ile biyoçeşitliliğin korunması yönünde önemli adımlar atılması gerekmektedir. Bunun için küresel

ölçekte farklı koruma stratejileri geliştirilmiş ve ülkemizin de taraf olduğu biyoçeşitliliğin korunmasına yönelik antlaşmalar imzalanmıştır. Birleşmiş Milletler ile dünyanın önde gelen ilgili örgütleri bu alanın geleceğini koruma altına almaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Yine Oxford Üniversitesi öğretim elemanları ve öğrencilerden oluşan araştırmacılar yeni aşilar, yaşlanma, obezite, yeni enerji kaynakları ve biyoçeşitliliğe kadar toplumun karşı karşıya kaldığı birçok küresel zorluğu ele almak için *Oxford Martin Okulunu* kurmuştur. Atatürk Üniversitesi ise biyoçeşitliliğin korunması, sürdürülebilirliğine katkıda bulunulması, korunan türlerin tanıtılması, bireylerde çevreyi koruma ve sahiplenme bilincinin oluşturulması, materyallerin ulusal ve uluslararası bilim insanlarının yapacakları çalışmalara açılması, bölge ve ülke turizmine katkıda bulunulması amacıyla *Biyoçeşitlilik Uygulama ve Araştırma Merkezini* (BAUM) kurmuştur. BAUM ile barındırdığı yüzbinlerce canlı örneğini ve on binlerce canlı türünü hem koruma altına alarak gelecek nesillere aktarma hem de bilimsel çalışmalar ile akademik alana katkı sunmayı hedeflemektedir. Buna ek olarak sürdürülebilirlik ve biyoçeşitliliğin korunması gerekliliği doğrultusunda vizyon projelerinden bir diğeri olan “Biyoçeşitlilik Bilim Müzesi” kurulmuştur. Atatürk Üniversitesinin bu sayede hem sahip olduğu bilimsel koleksiyonları, laboratuvarları ile bilim insanlarına açmakta hem de halka açık olacak sergilerle de bilimi toplumla buluşturulmayı amaçlamaktadır. Böylece Üniversite, *yeni nesil üniversitelerin* ana misyon alanlarından birini daha gerçekleştirmiştir.

Yeni nesil üniversitelerin ana misyon alanlarından bir diğeri de disiplinler arası araştırmaların yürütülmesidir. 1960'lı yıllarda ortaya çıkan çok disiplinli ve disiplinler arası araştırmada tek alanda uzmanlaşmak yerine çok disiplinli araştırmalarda iki da daha çok disiplinin birbirlerini tamamlayıcı biçimde çalışmaktadır. Michigan Üniversitesi gibi üniversitelerin bunu destekler nitelikte program tasarımları bulunmaktadır. Örneğin “hayal gücü ve yaratıcılığı serbest bırakmak” için tasarlanmış kapsamlı bir sanat girişimiyle kampüsteki sanat liderlerinden oluşan bir çalışma grubu, Üniversitenin tüm bölümleriyle iş birliği yapmaktadır. Sanat yoluyla yaratıcılığı teşvik etmeyi amaçlayan Üniversite, sanatla üniversite bölümleri arasında disiplinlerarasidisiplinler arası kurulmasına imkân tanımaktadır. Böylece sanat ile üniversitenin akademik portföyünün diğer bölümleri arasında değerli kesişimler oluşmaktadır. Tıp Fakültesinde demanslı hastalar için Sanat ve Tasarım okulunda yürütülen sanat programları örnek olarak verilebilir. Bunun yanında sürekli olarak acı çeken belirli hastalıklara sahip kimseler için müzik yardımıyla acıdan uzaklaşabilmeleri amacıyla acının beyinde temsil edildiği bölgeyi uyuşturan bir müzikal sunarak acının hafifletilmesini sağlanması da diğer bir örnektir. Bu iş birliği sadece tasarım fakülteleriyle sınırlı değildir. Örneğin, Hukuk Fakültesi öğretim üyeleri mahremiyet konularını incelerken, Sosyal Hizmet Okulu araştırmacılarıyla iş birliği içinde mahremiyete yönelik çalışmaların sosyal etkileri de

incelenmektedir. Michigan Üniversitesinin bu uygulamaları AÜ ile benzerlik göstermektedir. Atatürk Üniversitesinin disiplinler arası iş birliğinin sağlanması amacıyla hayata geçirdiği “Hastane, Mühendislik ve Teknoloji İşbirlikleri Projesi” bulunmaktadır. Ayrıca AÜ Sağlık Bilimleri Fakültesiyle Mühendislik Fakültesinin entegrasyonu üzerinde çalışmaya devam etmektedir. Atatürk Üniversitesinin bölgede tıp eğitiminde oldukça başarılı olması, hem şehre hem de bölgeye hizmet veren Üniversite Hastanesini de bünyesinde bulundurması nedeniyle sağlık bilimlerinde oldukça güçlü bir potansiyele sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle sağlık bilimlerindeki mevcut deneyimini mühendislik ve ileri teknolojilerle buluşturarak disiplinlerarası çalışmaların yapılması Üniversite için oldukça önemlidir. Özellikle bu noktada sağlıkçıların ihtiyaç duyduğu malzemelerin, cihazların, materyallerin belirlenerek Mühendislik Fakültesine iletilmesi ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda patentli ürünlerin üretilmesi planlanmaktadır.

Atatürk Üniversitesinin *farklı fakülteleri iş birliğine yönlendirme* projesi dünyada oldukça popüler örnekleri olan bir durumdur ve çoğu ülkelerde yeni nesil üniversite yapılanmasında temele alınmaktadır. Farklı fakültelerin iş birliğinin olduğu bu sistemde öğrenciler *disiplinler arası* etkinliklerle girişimciliği ve yaratıcılığı geliştirmektedir. Dünyada örneğini gördüğümüz bu sistem, Sabancı Üniversitesinde de bulunmaktadır. Üniversite, "Türkiye'nin ilk program seçme özgürlüğü sunan" üniversitesidir. Alışılmış "bölüm" sisteminin disiplinler arası etkileşimi engelleyebildiği, öğrenimde erken ve kısıtlı uzmanlaşmaya neden olduğu gerekçesiyle Üniversitede akademik bölüm bulunmamaktadır. Üniversitede öğrenim görecektir olan öğrenciler, üniversite giriş sınavı sonucuna göre tercihini yaparken "bölüm" değil, fakültelerden seçim yapmaktalar. Bunlar; Mühendislik ve Doğa Bilimleri, Sanat ve Sosyal Bilimler ve Yönetim Bilimleri fakülteleridir. Böylece bölümlerin ayrıştırılmasından ziyade birleştirilmesiyle disiplinler arası eğitimin verilmesi hedeflenmektedir. Öğrenciler fazladan herhangi bir sınava tâbi tutulmaksızın 11 program arasından kendi diploma alanını seçmektedir. Sabancı Üniversitesine giriş yaptığı Fakültenin içerisinde, birinci sınıflı tamamlayan öğrenciler; lisans diploma programı bildirimini yapabilirler. Giriş yapmış oldukları fakülteden başka bir fakültedeki programı seçmek isterlerse, merkezi yerleştirme puanının, yurt içindeki bütün diğer üniversitelerin tercih edilmek istenen diploma programına eşdeğer bölümleri arasında en düşük taban puanından az olmaması kaydıyla program değişimi yapabilirler. Aynı şekilde Regent's Kolejinde de öğrenciler hem seçtikleri alanlarda uzmanlaşmakta hem de belirsizlik ortamı içinde her türlü değişimde fark yaratabilmek, büyük resmi görebilmek amacıyla çok farklı disiplinlerle iş birliği içinde çalışmaktadırlar. Disiplinler ötesi çalışmalarının yanında her öğrenci 21. yüzyıl becerileri üzerine verilen seçmeli derslerden de almaktadır. Bu sayede Kolejde küresel bir kariyer imkanı sağlamak mümkün olmaktadır. Ayrıca programlar

düzenlenirken öğrencilerin; “işbirlikçi, ağlarla bağlantı kurabilen, yaratıcı, girişimci, eleştirel, yansıtıcı, kültürel, sosyal açıdan çok yönlü, dijital olarak çevik, akılcı, sorumluluk sahibi ve çevreye duyarlı olacakları şekilde eğitim almaları için dersler ve içerikleri sürekli güncellenmektedir. Bunun yanında öğrencilerin ilgi alanları ve becerileri tespit edilerek ihtiyaç duydukları alanlardaki seçmeli dersler açılmaktadır ve öğrencilerin bu derslere yönlendirilmektedir. Böylece mezun olan öğrenci mesleki anlamda tek bir uzmanlaşma alanı olmadan, çeşitli bilgi ve becerilerle donatılarak mezun olmaktadır. Dünyada oldukça yaygın olan bu sistemin ülkemizde başlayan yükseköğretim dönüşümüne yol gösterecek bir uygulama olduğu görülmektedir. Çünkü ülkemizde yükseköğretimde öğretime ayrılan sürenin uzun ve maliyetli olması, mezuniyet sonrasında okunan bölümün geçerliliğini yitirebilmesi, öğrencinin tek bir branş için eğitilmesi gibi durumlar eğitim sisteminde oldukça kritik sorunlardır. Salman Khan’ın Dünya Okulu (çev. Akaş, 2018) kitabında yeni üniversite anlayışında ana hedeflerin sınıflara ve binalara sıkışmayan, yaratıcı, sorgulayan, online veri tabanlarından akan bilgiyi doğru analiz edebilen, dijital okur yazarlığı yüksek, kendi kendine öğrenme becerisine sahip öğrencilerin yetiştirilmesi olduğunu belirtmiştir. Öğrencilerin tüm gün kampüste vakit geçirmesinden ziyade vaktini yaratıcı etkinliklere ayırmasının daha verimli olacağını düşünen Khan, tek bir branşta diploma vermek yerine öğrencinin başka alanlarda da eğitim alması gerektiğini, dünyada yaşanan değişimin hızı nedeniyle seçilen bölümün mezun olduktan sonra geçersiz sayılabileceğini ifade etmiştir. Bu nedenle üniversitelerin hızla dönüşüm geçirmesinin ve tamamen disiplinler arası eğitimle yürütülebilecek bir yükseköğretim sisteminin devreye girmesinin zorunlu olduğunun altını çizmiştir. Yine Duke Üniversitesi profesörlerinden Cathy N. Davidson'a göre dünyada ilkokula başlayan çocukların %65'i henüz icat edilmemiş işlerde çalışacağını ifade etmiştir. Heffernan (2011) da aynı görüşü desteklemektedir. Bu öngörüğü kanıtlamak çok zor olsa da gerçekleşmesi gayet mümkün görünmektedir. Örneğin 1960'larda ilkokul öğrencileri, 1970 ve 1980'lerde en çok istihdam yaratacak ve ekonomiyi en çok büyütecek gelişmelerin kişisel bilgisayar endüstrisinin çeşitli yönleri olacağını bilemezdi. 1980'lere gelindiğinde bile kimse geçimini internet üzerinden sağlamayı düşünmüyordu çünkü internet yalnızca belirli kurumlarda vardı. Daha yakın tarihlere geldiğimizde ileri genom araştırmalarını, sosyal medya girişimciliğinin bir meslek olacağını, bulut bilişim mühendisliğini, akıllı telefonlar için uygulamalar tasarlayarak büyük paralar kazanılacağını çoğu kimse bilemezdi. 10-15 yıl öncesinde bu gelişmelerin hiçbiri öngörülebilir değildi; değişimin sürekli hızlanma eğilimini de göz önünde bulundurursak, bundan on yıl sonra da neler olacağını kestirmek oldukça zor görünüyor. Değişimin hızı eğitime olan yaklaşım açısından derin bir takım sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlardan biri de, öğrenciye verdiğiniz bilginin ne kadar süreyle geçerli olduğunu bilmediğimiz bir sistemde onları tek bir mesleğe

yıllarca hazırlamanın yeni dünya düzeninde geçerli bir adım olmayacağıdır. Eğitime ayrılan süre ve öğretilen konuların gözden geçirilmesi, öğrencilerin bölüm değil fakülte seçmesi gibi seçeneklerin yenilenen yükseköğretim sistemlerinde göz önünde bulundurulması gereken bir durumdur.

Yeni nesil yükseköğretim anlayışında, öğrencilerin “ne kadar süreyle” eğitim aldıkları değil, elde etmelerini istediğimiz “sonuçlara” ne derecede ulaştıklarına odaklanmaktadır. Yükseköğretimde tüm öğrencilerin aynı yöntemle tek tip bilgi için yıllarca eğitim alması, zamanının tamamını okulda geçirerek üretimden ve uygulamadan kopması büyük bir sorun alanıdır. Çünkü yazılım şirketleri, sanayi ve ticari işletmeler başta olmak üzere tüm iç ve dış paydaşlar tarafından üniversitelerin ürettiği içeriklerin tüketim hızı oldukça fazladır. Hızla artan tüketim karşısında öğrencilerin akademik ilerlemelerinin tek bir bölüme, tek bir tipe çevrilmesi mümkün değildir. Bu sorunu fark eden üniversiteler öğrencilere hibrit öğrenme ortamları sunarak okulda olmadıkları zamanlarda araştırma yapmalarına, proje geliştirmelerine ve alanlarıyla ilgili uygulamalara katılmalarına imkan tanımalıdır. Sorunun çözümü için üniversitelerin paydaş görüşleri doğrultusunda öğrenciye öğretim hayatı boyunca iş imkanları ve çeşitli alternatif programlar, ek eğitimler vermesi gerekmektedir. Çünkü zamana bağlı (3 yıl, 5 yıl okuma zorunluluğu gibi) derecelerin ve eğitimin hakimiyeti azalmaktadır. Hatta diplomasız sertifikaların, rozetlerin ve alternatif eğitimin statüsü, değeri artmaktadır. Paydaşlar dereceli tecrübesiz mezunlardan ziyade yetiştirebilecekleri yetenekli ve pratik, somut beceriye hakim öğrencileri tercih etmektedir. Geleceğe hazır olmak için hâlihazırda elinde bulunan eğitimler arasında, yetkinlik ve kurs temelli programların bir kombinasyonunu sunan, daha erişilebilir ve kullanışlı becerilere odaklanan üniversiteler değişime hızlı bir biçimde ayak uyduracaktır. Ayrıca, verilen eğitimlerde 15 haftalık sabit dönemlerin ve çok kısa tutulan başvuru tarihlerinin istediğiniz zaman, istediğiniz yerde kurs kullanılabilirliğini ortadan kaldırdığı unutulmamalıdır. Çünkü bu durum öğrencinin programa kayıt olabilmesi için yılda bir ya da iki defa hakkı olduğu ve öğrenci bu tarihlerin dışında söz konusu eğitimlere ulaşamayacağı anlamına gelmektedir. Herhangi bir eğitime başvuru süresinin “yıl içinde sürekli başvuru alabilecek” biçimde planlanması oldukça önemlidir.

Üniversite yapılanmasında değişen ve gelişen eğitim paradigmaları doğrultusunda ekolleri geriden takip eden geleneksel üniversitelerin yönetim gücünü ele alarak yapılarını güçlendirmesi, kurumsal finansmanı artırması ve daha çevik, esnek olması gerekmektedir. Bunun için şunlar önerilebilir; ilk olarak daha geniş bir öğrenci yelpazesine hizmet etmeleri gerekmektedir. Örneğin, iş hayatına girdiği hâlde yeniden beceri kazanması veya becerilerini geliştirmesi gereken yetişkin öğrenciler de portföye eklenebilir. Çalışan yetişkinler, işle ilgili

beceriler ve endüstri tarafından tanınan becerilere yönelik daha kısa, daha kullanışlı programlara ihtiyaç duymaktadır. Bunlara yönelik eğitimler tasarlanabilir. Ayrıca evrensel misyon ve vizyon geliştirme yerine şehir ekonomisini kalkındırma, genç nüfusu oyalama ve gizli işsizler barındırma gibi sorunların mutlaka reform sürecinde ele alınması gerekmektedir. Bunun dışında yükseköğretim sisteminde üniversitenin eğitim ve araştırma misyonlarının yanında üretilen bilginin bir değere dönüşmesi, topluma bir katma değer yaratması da gerekmektedir. Toplumdan izole bir eğitim anlayışı ülkede beklenen ekonomik, sosyal, siyasal sıçramayı asla gerçekleştiremez.

Üniversitelerin beklenen sıçramayı gerçekleştirmesi için eğitim, araştırma ve toplumsal katkı misyonlarını harmanlaması gerekmektedir. Buna rağmen üniversiteler araştırma misyonunu önceliklendirerek “eğitim vermek” ile “ticaret yapmak” arasında bir yol ayırımına gelmişlerdir. Oysaki bu iki yol ayrı değildir. Eğitim ve araştırmanın iş birliği içinde ilerlemesi ve üretilen bilginin buluşa dönüşmesi, yaşanan bölgeye ekonomik değer katması, sanayinin ihtiyaç duyduğu bilginin ve teknolojinin üretilmesi gerekmektedir. Bu iş birliği sadece ekonomik, ticari bir fayda sağlamamalıdır. Hiçbir ticari karşılığı olmayan ancak toplumsal değeri yüksek olan faaliyetler de buna dâhildir. Sosyal sorumlulukla ilgili olan bu yön toplumun sürdürülebilir gelişmesiyle uyumlu, çevreyi ve kaynakları sonraki nesiller için korumaya çalışan, farklılıklara saygılı ve toplumsal sorunları azaltmaya yönelik bir anlayışı yansıtır. Geleneksel üniversitelerin toplumsal fayda açısından gerekli düzenlemelerden uzak durduğu hatta bazı durumlarda toplumsal fayda gözetilmeksizin yapılan uygulamalara sağlam bir itiraz gösteremediği (kamuoyu baskısı, yasal zorunluluklar gibi nedenlerle) görülmektedir. Fakat üniversiteler kaybolan misyonlarını yeniden hatırlamalı ve kuruluş amacının topluma hizmet olduğunu unutmamalıdır.

Türkiye’de ise üniversitelerin kuruluş misyonunun, bulundukları şehirde ekonomiyi canlandırma veya bulundukları bağlamdan izole bir şekilde, konfor alanının dışına çıkmadan varlıklarını idame ettirmek olduğu görülmektedir. Bu kurumların yaşanan yere mikro fayda sağlamaktansa sürdürülebilir fayda ve nitelikli istihdama odaklanmaları gerekmektedir. Üniversitelerin genel olarak; “eğitim vermek, araştırma yürütmek, ulusal menfaatleri incelemek, hasta iyileştirmek, ilaç üretmek, silah tasarlamak, icat etmek, kamuoyu yoklaması yapmak, danışmanlık hizmetinde bulunmak, organik ürün üretmek-satmak, yabancı dil öğretmek, patent almak, proje üstlenmek, sanayi ve diğer sektörler için her türlü Ar-Ge ile ilgilenmek, mesleki yeterlik belgesi hazırlamak, kar amacı gütmeyen sosyal sorumluluk projeleri sürdürmek, yenilenebilir enerji altyapısı oluşturarak topluma örnek olmak” gibi sayfalarca sürdürülebilir misyonları bulunmaktadır. Fakat Türkiye’de üniversiteler ise sadece

eğitim vermek ve araştırma yapmak misyonlarına odaklanmaktadırlar. Bu nedenle Türkiye’deki üniversitelerin çoğu ikinci nesil üniversiteler olarak adlandırılabilir. İkinci nesil üniversitelerin araştırma üniversiteleri olmasına rağmen ülkemizdeki üniversitelerin girişimcilik konusunda da hâlâ ciddi sorunları bulunmaktadır. Çünkü bu üniversiteler genellikle girişimciliği üniversitenin dışında olması gereken ticari bir faaliyet olarak gören bir anlayış içerisinde. Bu nedenle üniversiteler ve sektör arasında kopuk bir ilişki bulunmaktadır.

Ülkedeki araştırma misyonundaki eksiklikler markalaşma değeri üzerinde de oldukça etkilidir. Markalaşma tüm sektörlerde olduğu gibi eğitim ve araştırma da oldukça önemlidir. Özellikle 1990'lardan bu yana, bir kurumun genel değerinin fiziksel altyapısında veya hatta fikri mülkiyetinde değil, markasında yattığı düşüncesi giderek artan bir kabul görmüştür. Bu, üniversitelerin marka değerinin ne olduğu sorusunu akla getirmektedir. “Süper marka” statüsünü taşıyan üniversitelerin (tam olarak ölçülebilmiş bir durum olmasa da) dünya sıralamalarındaki yerinin oldukça önemli görüldüğü ve onların marka değerini arttırdığı bilinmektedir. Ayrıca, marka sıralamasında önde olan üniversitelerin çoğunun denizaşırı öğrencileri işe alma veya denizaşırı kampüsler inşa etme, lisans ve sponsorluk anlaşmaları geliştirme bakımından diğerlerinden belirgin şekilde daha iyi olduğu görülmektedir. Tüm bunları akılda tutarak, üniversitelerin markalarını farklılaştırma pratikleri üzerinde durması gerekmektedir. Bunun için öncelikle üniversiteler daha girişimci daha ticari bir kültürü benimsemelidir. Çünkü bu ticari kültür sayesinde, patentli ürün üretme, bir buluş ortaya koyma gibi araştırma geliştirme faaliyetleri üniversitelerin markalaşma değerini artırmaktadır. Örneğin, Birleşik Krallık'ta üniversiteler dünya çapındaki dergilerde yayın yapmasını teşvik etmektedir. Çünkü hükümet üniversitelerin bölge üzerindeki markalaşma etkisini kullanmak istemektedir. MIT, Stanford ve Cambridge gibi dünya üniversite sıralamalarında en önde olan üniversitelere baktığımızda, hem uzman hem araştırmacı hem de girişimcilerin mezun edildiği görülmektedir. Bu sayede Üniversitelerin çevrelerinde girişimcilikle ilgili Silikon Vadisi gibi ciddi merkezlerin oluştuğu bilinmektedir. Araştırma Merkezlerin ve üretilen ürünlerin marka değeri üzerinde ciddi etkisi olduğu unutulmamalıdır.

Ülkemizde belirli sıralamalarda yer alan üniversitelerin markalaşmayı önemsemeye başladığı görülmektedir. Fakat çoğu beklenen yerde değildir. Göze çarpan bu sorunun sebebi olarak, çoğu üniversitenin her alanda uzmanlaşmaya çalışması nedeniyle her işi en iyi şekilde yapamaması gösterilebilir. Tüm üniversitelerin her alanda araştırma yapması gerekmez; önemli olan belirli bir sektöre özel hizmet sunması ve sunduğu hizmet her ne ise onda bir numara olmasıdır. Markalaşma bu şekilde mümkündür. Türkiye’de ise uzmanlaşmış bir savunma, telekomünikasyon, insan sağlığı, iklim değişikliği veya enerji odaklı üniversiteler

bulunmamaktadır. Ülkemizde dünyada gündeminde yer alan olan bu sorun alanlarının her biri için üniversiteler seçim yapsa ve o alanı öncelikli alan olarak belirlese, üniversitenin markalaşma değeri ortaya çıkacaktır. Üniversitelerin bu uzmanlaşmaya ihtiyacı vardır. Ancak bu uzmanlaşma ile dünyadaki sorunlara çözümler üretilebilir. Dünya sorunlarına diğerlerinden daha iyi yükselen üniversiteler, kendilerini farklılaştıracak ve marka değerlerini oluşturacaktır.

Üniversitelerin marka olabilmesi için uluslararası düzeyde nitelikli araştırmaların ve üretilen bilginin ürüne dönüşmesi yani akademik bilginin sanayiyle buluşması gerekmektedir. Fakat ülkemizde yükseköğretim kurumlarında bilginin ürüne dönüşmesi noktasında ciddi bir yetersizlik olduğu görülmektedir. Sanayinin ihtiyaç duyduğu bilginin ve teknolojinin Üniversite tarafından üretilmemesi yani, kendi Ar- Ge kurumuna sahip olamayan, sanayi ve diğer paydaşlarla iş birliği yapamayan üniversitenin uluslararası alanda tanınabilmesi ve araştırmalara yeterli fonu sağlaması, sahip olduğu iç kaynakları yükseltmesi mümkün değildir. Bu noktada üniversiteye düşen görev, araştırmacıların karşılaştığı riskleri azaltan stratejiler oluşturmak, sanayicilerin ve yatırımcıların araştırmacılar ile buluşmasını ve sanayiye bilgi aktarımını sağlamak, nitelikli elemanlarla şirketler arasında ilişki kurulmasını sağlamaktır. Ayrıca, Ar-Ge ve inovasyon yapan girişimcilerin projelerinin incelenmesi, değerlendirilmesi, pazarlanması süreçlerinin oluşması, girişimcilik, inovasyon, Ar-Ge ve *Fikri Mülkiyet Hakları* konularında eğitim verilmesi, girişimcilere gerek yurt içi gerekse yurt dışında geçerli patent belgelerinin temini konusunda destek sağlanması son derece önemlidir. Bunun yanında, öğretim üyelerinin uluslararası ortak araştırmalar yapmaları için teşvik edilmesi, performans ve yükseltme kriterleri arasına bu kriterin eklenmesi, üniversitenin uluslararası düzeyde tanınması için uzmanlık, fikir, araştırma çıktısı ve yeni bağlantılar sağlayabilecek uluslararası öğretim üyelerinin ve araştırmacıların üniversiteye kazandırılması için teşvikler hazırlanmalıdır. Son olarak yükseköğretim kurumlarında üretilen bilginin katma değer yaratması ve teknolojiye dönüşmesinin en önemli aktörü nitelikli insan kaynağıdır. İnsan kaynaklarına yatırım yapmak, ülkelerin uluslararası alanda rekabet edebilmesinin en önemli unsurlarından biridir. Bu nedenle Ar-Ge personelinin ve araştırmalarının niteliği uluslararası rekabet gücünün artması açısından oldukça önemlidir. Türkiye'deki Ar-Ge personeli incelendiğinde her beş Ar-Ge personelinin yalnızca birinin doktora derecesine sahip olduğu görülmektedir (Yurdakul vd., 2021). Türkiye'nin araştırma misyonunu geliştirebilmesi için nitelikli insan gücüne yatırım yapması ve doktoralı araştırmacı sayısını artırmaya yönelik politikalarını gözden geçirmesi gerekmektedir. Çünkü Ar-Ge personelinin niteliğinin artması, Ar-Ge faaliyetleriyle birlikte nitelikli yayın ve patent performansının artmasını sağlayarak üniversitelerin uluslararası alanda rekabet gücünün artmasına da katkıda bulunacaktır.

Türkiye’de yükseköğretim reformlarının hızlı ve etkili bir biçimde gerçekleşmesi gerekmektedir. Üniversitelerin misyonunun “herkesi yükseköğretimden mezun etmek” olduğu günümüzde yükseköğretim kurumları diplomalı işsizler ordusu yaratarak mezuniyet sonrası sosyal gerilimi arttırmada rol oynamaktadır. Ayrıca her gün yeni bir “apartman üniversitesinin” veya “tabela üniversitesinin” açılmasıyla “diploma değirmeni” dönen yükseköğretim kurumlarında ciddi bir nitelik sorunu da bulunmaktadır. Nitekim Türkiye’de yükseköğretimin herhangi bir kademesinde sisteme giren hemen hemen herkesin diploma alabildiği bir eğitim sistemi bulunmaktadır. Bundan dolayı yüksek lisans ve doktora yapan öğrenci sayısı niceliksel olarak artmıştır fakat nitelik olarak çok sayıda soru işareti bulunmaktadır. Eğitim sisteminde bu sorunlar çözülmemesi hâlinde yükseköğretim kurumlarının kalitesinin düşerek bir yüksek liseye dönüşmesi muhtemeldir. Bu nedenle üniversitelerin yalnızca diploma verilen kurumlar değil, bulunduğu topluma rol model olan, değişimi ve ilerlemeyi teşvik eden, bilgi üreterek yerel ve küresel gelişime katkı sağlayan kurumlar olması gerektiği unutulmamalıdır. Nitekim yükseköğretimde geleneksel yapının değişimi “küreselleşme” bağlamında yürütülmektedir. Dünyadaki gelişmelerin dönüşüm sürecinde temel referans noktası olarak alınması, eğitim hedeflerini Avrupa’nın nitelikli işgücü talebini karşılama hedefine dönüştürmüştür. Küreselleşen taleplerin her ülkede aynı çözümlerle karşılanması mümkün değildir. Çünkü üniversiteler tarihlerinden kaynaklanan temel özelliklerini büyük ölçüde korumaktadırlar. Böylece üniversite uygulamaları arasında büyük bir çeşitlilik bulunmaktadır. Üniversiteler, çeşitlilik ve yükseköğretim sistemlerinin karmaşıklaştıran ve hızla büyüyen yapısı dikkate alınarak reformize edilmelidir. Üniversiteleri aynı bütüncül çerçeveye, aynı işleve sahip kurumlar olarak görmek, karşılaşılan sorunların farklılığını da dikkate almamak anlamına gelmektedir. Üniversitelerin hepsini aynı ölçütlerle değerlendirmek amaçları bakımından farklılaşabilmelerine olanak vermemektedir. Bu nedenle her üniversite kendi kuruluş amacı, misyonu ve vizyonu doğrultusunda dönüşüm geçirmelidir. Üniversitelerin dünyadaki değişimleri kayıtsız şartsız kabul etmektense, küresel gelişmeleri dikkate alan ancak ülke ihtiyaçları doğrultusunda kurumsal yapısını iyileştirerek, varolan sistemi sorgulayarak güncellenmesi gerekmektedir. Dönüşüm sürecinde yükseköğretim kurumları kendi bağlamında değerlendirilmelidir ve reform uygulamaları bu durum göz önünde bulundurularak tasarlanmalıdır.

Öneriler

YÖK’ün yetkisini üniversitelere devretmesiyle doğrudan karar verici işlevinden uzaklaşarak, yönlendirici ve denetleyici işlevler görmesi, üniversitelerin otonomilerini arttırarak reform sürecinin önünü açmaktadır. Yükseköğretim kurumları bu süreci iyi

değerlendirmelidir ve yükseköğretimde köklü ve radikal düzenlemeler yapılmalıdır. Bu bölümde düzenlemeler için bazı öneriler sıralanmıştır.

Atatürk Üniversitesi için öneriler;

1. Yükseköğretim kurumları, yeni nesil üniversite tanımına uyum sağlama konusunda çevik olmalıdır. Reformu esnek ve atik bir biçimde yakalamayan üniversiteler, normalin eski versiyonunun bir daha asla geri gelmeyeceği için yakında kendilerini eğrinin gerisinde bulacaktır. Modern teknolojilerden uzak, kendi monoton uygulamaları olan ve modern öğrencilerin gelişen ihtiyaçlarını artık karşılamayan öğrenme modellerini kullanan eski üniversiteler yerinde sayacaktır. Burada yükseköğretim kurumlarından beklenen **öğrencilerin ihtiyaçlarına uygun bir biçimde, sürekli değişen dünyaya yanıt olarak çözüm odaklı stratejiler** benimsemeleridir.

2. Modern dünyada, işverenler için mezun olunan dereceden ziyade beceriler daha değerli görülmektedir. Bir diplomayla tek bir biçimde fayda sağlayacak kimseler yerine, lisans veya yüksek lisans dereceleri alırken **beceri setlerini birleştiren ve geliştiren** sertifikaların faydasını göreceklerdir. Aldığı mezuniyetin yanında mutlaka **talep gören alanlarla ilgili eğitim almalı ve kendine değer katmalıdır.**

3. Geleneksel üniversiteler reform sürecinde hızla değişen ihtiyaçlara hızla yanıt verebilmek için programlarını çeşitli alanlarla iş birliği içinde sunmalıdır. Çünkü yıllarca herhangi bir iş için alınan eğitimin sonunda, o işiye olan talebin azalması mümkün olabilmektedir. **Yenilikçi üniversiteler, esnek sınıf programlarıyla öğrencilerinin, derecelerine devam ederken kariyerlerine başlamalarına, işi tecrübe etmelerine veya pazarlanabilir beceriler kazanabilmelerine imkan tanımaktadır.** Bunun gibi çözümler, üniversite öğrencilerinin sahip olduğu bilgilerle pazarda ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriler arasındaki uçurumu inkar edilemez bir şekilde kapatacaktır (Hubbs, 2021).

4. Öğrenciye sunulan geleneksel dereceler mutlaka işgücü gereksinimleri doğrultusunda çeşitli kurslarla desteklenerek **yan dal becerisi sağlamalı**, verilen **eğitimin sayısı artırılmalı ve süresi kısaltılmalıdır.** Öğrenciye uygun koşullarda lisans dışı kimlik sunulmalıdır. Levine ve Van Pelt (2021), geleneksel üniversitelerin kolej düzeyinde eğitim ve sertifikalandırmayı tekelleştiremeyeceğini savunmaktadır. Örneğin medya ve yüksek teknoloji şirketleri (Amazon, Google ve Microsoft dâhil) piyasada bir değeri olan ve üniversitede okumaktan daha düşük maliyetli sertifikalar sunmaktadır.

5. Yükseköğretimde kalite sorunu için hem nitelikli insan gücüne yatırım yapılmalı hem de buna yönelik güncellenmiş akademik teşvik politikaları sunulmalıdır. Atatürk Üniversitesi

açısından bakıldığında; **Ar-Ge personelindeki hem nitelik hem nicelik sorunun çözülmesiyle** birlikte nitelikli yayın ve patent performansı da artacak, üniversitenin uluslararası alanda rekabet gücünün artmasına katkıda bulunacaktır.

6. YNÜTDP kapsamında planlanan yabancı dil projesinin hayata geçirilmesi oldukça önemlidir. Uluslararasılaşma hedeflerini de olumsuz etkileyen projenin hayata geçirilmesiyle yabancı öğrenci ve öğretim elemanının Üniversiteye çekilmesi bu sayede bilimsel araştırma kalitesinin de yükseltilmesi mümkün olacaktır.

7. Eğitim, siyasi ve sosyal bölünmeyi azaltmada önemli bir rol oynamaktadır. Eğitimin gerçek doğasının ne olduğu ve eğitime yatırım yapılmamasından kaynaklanan sonuçların neler olacağı sorusu yeni dünya anlayışında da sorgulanmaya devam edecektir. Bu nedenle yükseköğretim kurumlarının reformu gerçekleştirirken toplumu ayrıştıran fikirlerin, ideolojilerin, politikaların karşısında durarak daha büyük bir ortak zemin ve karşılıklı anlayışla geleceğe giden yolda ilerlemeleri gerekmektedir.

8. Eğitimin sunduğu “katma değerin” açıklanabilmesi son derece önemlidir. Bu amaçla Üniversitede pazarlanabilir beceriler geliştirilmesi ve öğrencilere bir kariyer hazırlanması için özel programlar açılmalıdır. Örneğin, denetimli araştırma, mentorluk stajı, saha deneyimleri ve yurt dışında eğitim içeren daha aktif, proje tabanlı ve deneyimsel fırsatlara öğrenci erişimi sağlanmalıdır ve verilen eğitimin güçlü yönlerine dikkat çekilmelidir. Bu güçlü eğitimlerle öğrenmeyi ve öğretmeyi güncel ve aktif tutmak, çok kültürlü seslere kulak vermek, farklı fakülteleri de iş birliğine teşvik etmek mümkün olacaktır.

9. AÜ eğitim misyonu açısından öneriler; program izleme ve güncelleme uygulamalarının tüm fakültelere yayılması, mezun izleme sistemlerinin güncellenmesi ve geliştirilmesi, farklı öğretim yöntem ve tekniklerinin kullanımının tüm fakültelerde kullanılması, tüm fakültelerin akredite edilmesi, akran değerlendirme uygulamalarının geliştirilmesi, eğitim, araştırma ve toplumsal katkı süreçlerinin birbiri ile ilişkili olarak yapılandırılması gerekmektedir.

10. AÜ’nün araştırma misyonu açısından önerileri; araştırma performans göstergelerinin izlenmesine yönelik bilgi yönetim sistemlerinin kullanımının artırılması, araştırma yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik uygulamaların yayılması gerekmektedir.

11. AÜ’nün toplumsal katkı misyon alanı için öneriler; toplumsal katkı misyon alanında oldukça iyi ilerlemeler katedilmiş, Türkiye’de en fazla bu alanda proje üreten üniversiteler sıralamasına girilmiştir. Fakat projelerin etki alanının veya proje süreçlerinin izlenmesine yönelik sonuçların yeteri kadar değerlendirilmediği, bu bağlamda iyileştirmelerin sınırlı

düzeyde kaldığı görülmektedir. Bu nedenle toplumsal katkı performans göstergelerinin izlenmesine yönelik bilgi yönetim sistemlerinin kullanımının artırılması önerilmektedir.

12. Gelecekte bu alanda yapılacak çalışmalar için öneriler; çalışmada Üniversitenin öğretim programı incelenmemiştir. Bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için öğretim programının analiz edilmesi yeni nesil üniversitelere yol gösterecektir. Ayrıca çalışmada yeni nesil üniversitenin öğrenci açısından değerlendirilmediğini de unutmamak gerekir. Öğrencilere AÜ dönüşümü sorulabilir, üst yönetimde ve akademide başlayan dönüşümün öğrenciye ne kadar yansımış olduğu incelenebilir.

Üniversite dönüşümünün en iyi şekilde gerçekleşmesi ancak yükseköğretimin geleceğine yönelik öngörüyle mümkündür. Bu öngörü çerçevesinde yükseköğretim kurumları için öneriler;

1. Dünyada egemen olan **dijital devrimle**, kendi eğitimleriyle ilgili daha fazla seçeneğe sahip olmak isteyen öğrenciye özgür bir seçim alanı ve bolca seçenek yaratılmalıdır. Programlarda bu beklentiler gözden kaçırılmamalıdır. Dijitalleşmeyle birlikte dijital cihazlara ve internete evrensel bir erişimle bağlanan öğrenciler, diğer tüm endüstrilerde olduğu gibi, eğitimde de öğrenciler her zaman, her yerde erişilebilirlik koşullarına uyan **kişiselleştirilmiş eğitim ortamı** arayacaklardır. Yeni eğitim paradigmasını bu düzlemde oluşturan üniversiteler çağın gereklerine uygun eğitim sunacaktır.

2. Dijitalleşmenin çok önemli olduğu günümüzde uzaktan öğretim süreciyle birlikte hem öğrencinin hem de öğretmenin **dijital yeterliklerinin geliştirilmesi**, öğrenme ve araştırma ortamlarının en verimli biçimde **dijital ortamlara taşınması**, eğitim ve yönetimdeki tüm işlemlerin dijital ortamlarda yürütülmesi ve dijital verilerin karar verme süreçlerinde kullanılmasının önemli olduğu görülmektedir. İçinde bulunduğumuz dönemde yeni nesil olmak isteyen ve dijitalleşmeyi takip eden, yeni teknolojileri kullanan üniversitelerin rekabet üstünlüğü sağlayacağı unutulmamalıdır.

3. Yeni dünyada pazara egemen olan rekabetçi üniversiteler yenilikçi “içerikler” üretenler olacaktır. Bunlar, küresel **dijital bilgi teknolojilerini kullanacak ve dağıtacak, zamana-mekana dayalı eğitimi reddedecek, maliyeti düşük ama yetkinliği yüksek ve sonuca dayalı öğrenim dereceleri oluşturacak bir eğitim** sunacaklar. Yeni nesil olmak isteyen üniversitelerin programlarını belirlerken bu değişimleri gözetmesi gerekmektedir.

4. Üniversitelerde yeni nesil misyonlarından eğitim, araştırma ve toplumsal katkı alanları için nitelikli bilimsel yayınların yapılabilmesi, akademisyenlerin “girişimci ve yenilikçi” çalışmalarının kariyerlerinde ilerleme ölçütleri arasında yer alması kriteriyle sağlanabilir. Bu

Çalışmaların desteklenebilmesi amacıyla **akademik ve mali teşvikleri arttırılabilir** ve WOS, Scopus gibi önemli indekslerde yayın yapabilmek için laboratuvar, araç-gereç desteği verilebilir. Bunun yanı sıra multidisipliner yayınların yapılmasını teşvik etmek ve uluslararası iş birliklerini arttırmak amacıyla da var olan bursları genişletmek ve yeni burslar vermek gibi çözüm yolları bulunabilir (Aydın, 2019).

5. Üniversitelerin akademik ve yenilikçilik performansı, **patent sayılarıyla** da ilişkilidir. Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının patent başvuru sayılarının artış eğiliminde olduğu görölmektedir. Başvuru sayılarının artmasını sağlamak için yükseköğretime ve özel kurum ve kuruluşlara uygulanan teşvik politikalarının gözden geçirilmesi ve yeni teşvik mekanizmalarının oluşturulması gerekmektedir.

6. Yükseköğretimde kalitenin artırılması için hem öğrenci burslarının çeşitlendirilmesi ve genişletilmesi hem de **öğrenci başına yapılan harcamaların OECD ülkeleri ortalamasına yükseltilmesi** gerekmektedir.

7. Pandemi dolayısıyla kendi öğrenmesinin sorumluluğunu alan öğrenciler, daha önce kendi eğitim deneyimleri üzerinde hiç bu kadar çok güce sahip olmamıştı. Uzaktan ve çevrim içi öğrenme artık çok daha fazla kabul edilir hâle geldikçe **hibrit öğrenme ortamları** gündeme gelmiş –ilköğretimden üniversite düzeyine kadar–yüz yüze öğretim modelleri giderek daha az yaygın hâle gelmiştir. Bu noktada yarının öğrencileri için, gelecekte başarılı olacak yükseköğretim kurumlarının, öğrencilerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tüm politikalarında ön plana koyan kurumlar olacağı kesindir (Hubbs, 2021).

8. Üniversitelerin kurumsal yapısının iyileştirmesi reform süreci için oldukça önemlidir. Kurumsal yapıyı güçlendirmenin bir yolu da **ortak kurumlarla iş birliği yapmaktır**. Üniversitelerin bariz paydaşları işletmeler olduğu gibi; hastaneler, müzeler, kar amacı gütmeyen sosyal hizmet kuruluşları ve devlet kurumları da olabilir. Paydaş kaynaklarının üniversiteleri beslemesi nedeniyle, üniversitelerin paydaş iş birliğinin sürekliliğini sağlaması gerekmektedir. Bunun için karar alma mekanizmalarında paydaşların bulunması ve bölüm veya ders açılması, içeriğin güncellenmesi, istihdam olanakları, iş ortaklıkları gibi kararlarda **paydaşların taleplerini belirtmesi için imkanlar sağlanmalıdır**.

9. Üniversitelerin en değerli kaynağı fikri mülkiyete dayalı gelirlerdir. Teknoloji Transfer Şirketleri (TTŞ) bu konuda önemli bir görev üstlenmektedir. Bu aracı kurum üniversitelerin, fikirlerini ticarileştirmek üzere şirket kurmasına olanak sağlamaktadır. TTŞ ile şirketlerin ana sermayedarı olarak kabul edilen **üniversitelerin kendi işletmeleri olacak şekilde varlıklarını düzenlenmesi gerekmektedir**. Dünyada yeni nesil üniversite anlayışının bu yönde geliştiği göz önüne alındığında; araştırma sonuçlarının hızlı ve verimli bir biçimde ticarileştirilmesini

sağlaması, ortaya çıkan ticari değerin endüstriye sunulması sayesinde üniversiteye fon sağlanması; üniversitelerin patent stratejilerine dayalı Ar-Ge uygulamalarına destek vermesi gibi nedenlerle bu şirketlerle iş birliği içerisinde çalışılması gerekmektedir.

10. Ülkemizde yükseköğretim kurumlarının araştırma fon bütçelerinin çoğunun öğretim elemanlarını desteklemek veya öğrencilere burs vermek yerine kampüslerin düzenlenmesi gibi yüzeysel konularda kullanıldığı görülmektedir. Üniversitelerin bu sorun karşısında **Ar-Ge faaliyetlerini önceliklendirerek**, asli misyonlarını yeniden konumlandırarak dönüşüme girmeleri ve yeni nesil olabilmeleri için girişimciliğe bağlı **Ar-Ge sorunlarını çözmesi** gerekmektedir.



KAYNAKLAR

- Acer, E. K., & Güçlü, N. (2017). Türkiye'de yükseköğretimin genişlemesi: Gerekçeler ve ortaya çıkan sorunlar. *Yükseköğretim Dergisi*, 7(1), 28-38. <https://doi.org/10.2399/yod.17.003>.
- Acosta, O., & Celis, J. (2014). The emergence of doctoral programmes in the Colombian higher education system: Trends and challenges. *Prospects*, 44(3), 463-481. <https://doi.org/10.1007/s11125-014-9310-5>.
- Ağralıoğlu, N. (2012). Türkiye'de üniversitelerin kalitesini belirlemek için bir yaklaşım. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(3), 147-16. <https://doi.org/10.5961/jhes.2012.046>.
- Ağralıoğlu, N. (2013). Türkiye'de lisansüstü öğretim. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(1), 1-9. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1711479>.
- Agrawal, A. (2001). University-to-industry knowledge transfer: literature review and unanswered questions. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 285-302. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00069>.
- Ağçay, F. (2019). *Üçüncü Nesil Üniversiteler: Kolaylaştırıcı ve engelleyici faktörler ile başarı unsurlarının belirlenmesine yönelik üniversite paydaşları üzerinde bir araştırma* (Tez No. 605320) [Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi-İzmir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Akdemir, O. (2011). Yükseköğretimimizde uzaktan eğitim. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2), 69-71. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1711459>.
- Akkılıç, G., & Koçyiğit, S. (2019). Felsefe dersinde Altı Şapkalı Düşünme Tekniği'ne dayalı etkinliklerin yaratıcılık, eleştirel düşünme ve akademik öz yeterliğe etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 48(222), 233-253. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/726168>.
- Aki, E. M., Boris, N. S., & Ebenwei, E. L. (2022). Students' re-imaginings of the future of higher education in Cameroon. *Educational Considerations*, 48(1), 1-15. <https://doi.org/10.4148/0146-9282.2335>.
- Aktan, C. C. (2009). Yükseköğretimde değişim: Global trendler ve yeni paradigmlar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 39-48. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/333101>.
- Akyüz, Y. (2013). *Türk eğitim tarihi*. Pegem Akademi.
- Alan, B. (2017). *Girişimci üniversite üzerine batı akdeniz bölgesi üniversitelerinde bir tutum araştırması* (Tez No. 469839) [Doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi- Isparta]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Alan, G. A. E. (2016). Türkiye'de yeni nesil üniversiteler. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 105-118. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/304427>.
- Alduais, A. (2019). A proposed ranked-based ranking model on the impact of international ranking of higher education institutions on higher education reform in the Kingdom of Saudi Arabia. *Athens Journal of Education*, 6(4), 329-356. <https://doi.org/10.30958/aje.6-4-5>.
- Altbach, P. G. & Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(4), 290-305. <https://doi.org/10.1177/1028315307303542>.

- Altbach, P. G. (2016). *Global perspectives on higher education*(p. 303). Baltimore: Johns Hopkins University Press. <https://doi.org/10.56021/9781421419268>.
- Altınok, V. (2008). Yükseköğretimde ilke ve yönelimler neler olmalı?. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 41-52. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1723846>.
- Altınsoy, S. (2011). Yeni devlet üniversitelerinin gelişimi: Sorunlar ve politika önerileri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2), 98-104. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1711481>.
- Agnew, M., & Kahn, H. E. (2014). Internationalization at home: Grounded practices to promote intercultural, international, and global learning. *Metropolitan Universities*, 25(3), 31-46. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1092773>.
- Ansal, H. (1995). *Bilim, bilim politikası ve üniversiteler*. Bağlam.
- Antalyalı, Ö. L. (2007). Tarihsel süreç içinde üniversite misyonlarının oluşumu. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(6), 25-40. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/215586>.
- Arap, K. S. (2010). Türkiye yeni üniversitelerine kavuşurken: Türkiye'de yeni üniversiteler ve kuruluş gerekçeleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(01), 1-29. https://doi.org/10.1501/SBFder_00000002156.
- Arastaman, G., Fidan İ. Ö., & Fidan, T. (2018). Nitel araştırmada geçerlik ve güvenirlik: kuramsal bir inceleme. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 37-75. <https://doi.org/10.23891/efdyu.2018.61>.
- Argenti, P. (2000). Branding B-schools: Reputation management for MBA programs. *Corporate Reputation Review*, 3, 171-178. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540111>.
- Arıbaş, S., & Koçer, M. (2008). *Türk eğitim tarihi*. Lisans.
- Ariffin, K., Noor, N. A. M., & Alias, A. (2022). Students' expectation, perception and personal development on their university education. *Asian Journal of University Education*, 18(3), 803-817. <https://doi.org/10.24191/ajue.v18i2.19003>.
- Aslan, H. K., & Aslan, M. (2018). Orta gelir tuzağından kurtulmak için alternatif stratejiler: Türkiye Yükseköğrenim Sisteminde reform. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (1), 1-21. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1711655>.
- Arslan, M., & Bahadır, H. (2007). Bologna Süreci ve Türkiye. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 222-229. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/801810>.
- Ataç, Beyazgül & Cengiz, (2020). URAP Dünya sıralamasında yer alan Türkiye üniversitelerinin kurumsal web sitelerinin erişilebilirlik açısından incelenmesi. *İzmir Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 121-132. <https://dergipark.org.tr/en/pub/izsbd/issue/53900/789561>.
- Atanur-Başkan, G., & Sincer, S. (2014). Yeni YÖK yasa tasarısı çalışmaları bağlamında Türkiye'deki yükseköğretim sisteminin değerlendirilmesi. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(2), 67-72. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1711537>.
- Ataseven, U. (2022). *Danimarka, Finlandiya, İsveç, Norveç ve Türkiye eğitim sisteminde ilköğretim programları ile eğitim-öğretim uygulamalarının girişimcilik becerisi açısından karşılaştırılması* (Tez No. 762641). [Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi-Konya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Ataş, H., & Gündüz, S. (2019). Yükseköğretimde dijital dönüşüm. Çelik, İ.E.(Ed.), *Dijital Dönüşüm Ekonomik ve Toplumsal Boyutuyla*. Gazi.
- Ataünal, A. (1993). *Cumhuriyet döneminde yükseköğretimdeki gelişmeler*. TC Millî Eğitim Bakanlığı Yükseköğretim Genel Müdürlüğü Yayını.
- Atayman, V. (2004). *Varolmanın acısı: Schopenhauer felsefesine giriş*. Donkişot.
- Aydın, F. (2019). *Ulusal yenilik sistemlerinde yükseköğretim kurumlarının rolü ve uluslararası sıralamalara olan etkileri açısından Türk yükseköğretim kurumları üzerine bir değerlendirme* (Tez No. 613682). [Yüksek lisans tezi, Medipol Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Aydın, R. (2010). Küreselleşme ve yükseköğretim. <https://core.ac.uk/download/pdf/289189403.pdf>.
- Aypay, A. (2003). Yükseköğretimin yeniden yapılandırılması: Sosyoekonomik ve politik çevrelerin üniversitelerde kurumsal adaptasyona etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 34(34), 194-213. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108436>.
- Aysal, N. (2005). Anadolu da aydınlanma hareketinin doğuşu: Köy Enstitüleri. *Atatürk Yolu Dergisi*, 9(35), 267-282. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/20602>.
- Ayvaz, B., Kuşakçı, A. O. & Borat, O. (2016). Kalite güvencesi ve akreditasyon süreçleri. *Yeni Türkiye*, 88, 1-8. <https://ww4.ticaret.edu.tr>.
- Babüroğlu, O. N. (2003). *Eğitimin geleceği (Üniversitelerin ve eğitimin değişen paradigması)*. Sabancı Üniversitesi Yayını.
- Baines, P., Fill, C., & Rosengren, S. (2017). *Marketing*. Oxford University Press.
- Balcı, A. (2013). *Sosyal bilimlerde araştırma (Yöntem, teknik ve ilkeler)*. Pegem Akademi.
- Baskan, G. A. (2001). Türkiye de yükseköğretimin gelişimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 21-32. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/77493>.
- Baskan, G. (2000). UNESCO Yirmi birinci yüzyılda yükseköğretim vizyon ve eylem. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(22), 167-189. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108533>.
- Baş, M. (2015). *Türkiye'de girişimci üniversitenin oluşturulmasına ilişkin bir model önerisi ve uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi* (Tez No. 398383) [Doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi- Gaziantep]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Başar, E. (1996). Türk yükseköğretim sisteminin dünü, bugünü, yarını. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 23-57. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/188342>.
- Başgöz, İ. & Wilson, H. (1968). *Türkiye Cumhuriyeti'nde eğitim ve Atatürk*. Dost.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 9(1), 23-28. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/753041>.
- Bedir, M. (2006). İslam düşünce geleneğinde Nakli İlim kavramı ve İbn Haldun. *İslam Araştırmaları Dergisi*, 15, 5-31. <https://dergipark.org.tr/en/pub/isad/issue/68676/1078958>.
- Beelen, J. (2011). Internationalization at home in a global perspective: A critical survey of the 3rd global survey report of IAU. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 8(2), 249-264. <https://doi.org/10.7238/rusc.v8i2.1094>.

- Belenli, İ., Günay, D., Öztemel, E., DemİR, A., Şerifoğlu, F. S., Elmas, M. & Kılıç, M. (2011). Türkiye yükseköğretim kurumları için kalite güvence oluşumu üzerine bir model önerisi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(3), 128-133. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1711462>.
- Bernasconi, A., & Celis, S. (2017). Higher education reforms: Latin America in comparative perspective. *Education Policy Analysis Archives*, 25, 67-67. <https://doi.org/10.14507/epaa.25.3240>.
- Beytekin, O. F., & Göktürk, Ş. D. (2012). Yükseköğretim yöneticilerinin idari davranışları, duygusal ve sosyal yeterlikleri: Kültürlerarası bir araştırma. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(1), 33-42. <https://dergipark.org.tr/en/pub/higheredusci/issue/61477/918001>.
- Bilgin, N. (2014). *Sosyal bilimlerde içerik analizi: Teknikler ve örnekler çalışmaları*. Siyasal.
- Blackledge, J. (2021). Thoughts on the future of higher education in the UK: A personal view with a historical context. *Education Sciences*, 11(9), 474-507. <https://doi.org/10.3390/educsci11090474>.
- Bloor, M., & Wood, F. (2006). *Keywords in qualitative methods: A vocabulary of research concepts*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781849209403>.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>.
- Boyett, I. (1996). The public sector entrepreneur-a definition. *International Journal of Public Sector Management*, 9(2), 36-51. <https://doi.org/10.1108/09513559610119546>.
- Bozkurt, A., Hamutoğlu, N.B., Liman Kaban, A., Taşçı, G. & Aykul, M. (2021). Dijital bilgi çağı: Dijital toplum, dijital dönüşüm, dijital eğitim ve dijital yeterlilikler. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi (AUAd)*, 7(2), 35-63. <https://doi.org/10.51948/auad.911584>.
- Bozoğlu, O. (2020). *Yükseköğretimde kalite olgusu: Aktör merkezli yeni kurumsalcılık ile örgüte bütünsel bakış* (Tez No. 632334) [Doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi-Kocaeli]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Brunner, J. J., & Villalobos, C. (2014). *Políticas de educación superior en Iberoamérica, 2009-2013*. Universidad Diego Portales.
- Bulut Şahin, B. & Eriçok, B. (2023). Türkiye’de yükseköğretimin uluslararasılaşmasında ulusal stratejiler ve kurumsal yönetim . *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi* , 13 (3) , 1915-1937. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1341529>.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Cai, Y. (2013). Chinese higher education: The changes in the past two decades and reform tendencies up to 2020. *China and Brazil: Challenges and opportunities*, 7, 91-118. <https://www.researchgate.net>.
- Charle, C., & Verger, J. (2005). *Üniversitelerin tarihi*. Dost.
- Chen, E., & Li, Z. (2011, July). On the application of multimedia technology in foreign language teaching and learning in China’s colleges: Challenges, problems and implications. In *2011 International Conference on Multimedia Technology* (pp. 595–597). IEEE. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6001903>.
- Christensen, L. B., Johnson, B., & Turner, L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri: Desen ve analiz*. Anı.

- Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial university: Organizational Pathways of Transformation*. IAU Press.
- Colombelli, A., Panelli, A., & Paolucci, E. (2021). The implications of entrepreneurship education on the careers of PhDs: Evidence from the challenge-based learning approach. *CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation*, 5(1), 49-55. <https://e-publishing.cern.ch/index.php/CIJ/article/view/1285>.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British journal of management*, 18, 1-16. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00522.x>.
- Crespo, M. & Dridi, H. (2007). Intensification of university–industry relationships and its impact on academic research. *Higher Education*, 54(1), 61-84. <https://doi.org/10.1007/s10734-006-9046-0>.
- Creswell, J. (2015). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (M. Bütün & S. B. Demir, Çev.). Siyasal.
- Curtis, S. (2013). Implementing internationalisation. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 17(2), 42-47. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13603108.2012.679751>.
- Çatı, K., Bilgin, Y., & Kethüda, Ö. (2016). Türkiye'deki üniversitelerin kendilerini konumlandıkları eğitim alanları. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 6(2), 231-241. <https://dergipark.org.tr/en/pub/higheredusci/issue/61490/918138>.
- Çetinsaya, G. (2013, 14 Ocak). YÖK yetkilerini devrediyor. Dünya. <https://www.dunya.com/egitim/yok-yetkilerini-devrediyor-haberi-197727>.
- Çetinsaya, G. (2014). *Büyüme, kalite, uluslararasılaşma: Türkiye yükseköğretimi için bir yol haritası*. Yükseköğretim Kurulu Yayın No: 2014/2.
- Çiftçi, M. (2010). Girişimci üniversite ve üçüncü kuşak üniversiteler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 341-348. <https://dergipark.org.tr/en/pub/dpusbe/issue/4769/65621>.
- Damar, M., Özdağoğlu, G., & Özveri, O. (2020). Bilimsel üretkenlik bağlamında dünya sıralama sistemleri ve Türkiye'deki üniversitelerin mevcut durumu. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 107-123. <https://dergipark.org.tr/en/pub/uad/issue/57871/792205>.
- Delanty, G. (2001). The university in the knowledge society. *Organization Overviews*, 8(2), 149-153. <https://doi.org/10.1177/1350508401082002>.
- Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes*. Collecto.
- Demirtaş, B. (2008). Atatürk döneminde eğitim alanında yaşanan gelişmeler. *Gazi Akademik Bakış*, (02), 155-176. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=136283>.
- Demirel, Ö. (2000). *Karşılaştırmalı eğitim*. Pegem Akademi.
- Dijital Üniversite Dönüşümün Yol Haritası (2022). Erzurum: Atatürk Üniversitesi. <https://ekitap.atauni.edu.tr/index.php/yapisal-donusum-uygulamaları/>.
- Dinçsoy, Ö. (1995). *Türk eğitim sistemi*. Ekin.

- Doğan, D. (2013). Yeni kurulan üniversitelerin sorunları ve çözüm önerileri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2, 108-116. <https://dergipark.org.tr/en/pub/higheredusci/issue/61507/918456>.
- Doğan, S. (2020). Federal Almanya eğitim sistemi. *Uluslararası Toplumsal Bilimler Dergisi*, 4(1), 22-35. <https://dergipark.org.tr/en/pub/toplumsalbilimler/issue/54426/714414>.
- Doğramacı, İ. (2000). *Günümüzde rektör seçimi ve atama krizi (Türkiye’de ve dünyada yükseköğretim yönetimine bakış)*. Meteksan.
- Doğramacı, İ. (2007). *Türkiye’de ve dünyada yükseköğretim yönetimi*. Meteksan.
- Dörtlemmez, Ö. (1995). *Yeni açılan üniversiteler*. Sarmal.
- Durukan, H. (2004). Ülkemizin kalkınmasında çağdaş üniversitelerin yeri. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 19-25. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erziefd>.
- Duval, N., Ladisch, M., & Yi, S. (2021). Addressing academic researcher priorities through science and technology entrepreneurship education. *The Journal of Technology Transfer*, 46(2), 288-318. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09787-5>.
- Eker, S. (2020). Almanya Federal Cumhuriyeti Eğitim Sisteminin tanıtılması ve Türk Eğitim Sistemiyle karşılaştırılması. *Sosyolojik Düşün*, 5(2), 113-126. <https://doi.org/10.37991/sosdus.828484>.
- Erdem, A. R. (2006). Dünyadaki yükseköğretimin değişimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 299-314. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61781/923639>.
- Erdem, A. R. (2013) Bilgi toplumunda üniversitenin değişen rolleri ve görevleri. *Yükseköğretim Dergisi*, 3 (2), 109-120. <https://dergipark.org.tr/en/pub/yuksekogretim/issue/41244/498198>.
- Erdem, A. R. (2016). Üniversite anlayışındaki değişim: Birinci nesil üniversiteden dördüncü nesil üniversiteye. *TYB Akademi Dil Edebiyat ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(16), 21-52. <https://gcris.pau.edu.tr/handle/11499/43508>.
- Erden, N. S. (2019). Yeni nesillere yeni öğretim yöntemleri: Z kuşağının öğrenme stilleri ve yükseköğrenim için öneriler. *Journal of Academic Value Studies*, 3(12), 249-257. <https://doi.org/10.23929/javs.329>.
- Erdoğan, A. (2014). Türkiye’de yükseköğretimin gündemi için politika önerisi. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 1-17. <https://dergipark.org.tr/en/pub/higheredusci/issue/61483/918034>.
- Erdoğan, İ. (2004). *Yeni bir binyıla doğru Türk eğitim sistemi (3. baskı)*. Sistem.
- Eren, F. Y. (1988). "Üniversite reformları açısından yükseköğretimin tarihi gelişimi". *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 283-292. <https://acikerisim.uludag.edu.tr/items/fccf83ed-bd64-4324-8bf5-195c64c392fd>.
- Erol, F. B., (2005). Ortaçağ Avrupası ve Üniversiteler. *Doğu Batı* , 33, 81-95. <https://www.dogubati.com/dogu-bati-dergisi>.
- Etzkowitz, H. (2003). Research groups as ‘quasi-firms’: the invention of the entrepreneurial university. *Research policy*, 32(1), 109-121. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00009-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00009-4).
- Etzkowitz, H. & Viale, R. (2010). Polyvalent knowledge and the entrepreneurial university: A third academic revolution? *Critical Sociology*, 36(4), 595-609. <https://doi.org/10.1177/0896920510365921>.

- Etzkowitz, H., & Zhou, C. (2008). Introduction to special issue Building the entrepreneurial university: a global perspective. *Science and Public Policy*, 35(9), 627-635. <https://doi.org/10.3152/030234208X363178>.
- Farsi, J. Y. & Talebi, K. (2009). Application of knowledge management for research commercialization. *World Academy Of Science*, 37, 451-459. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=035ef2faf91d748a4b162b2d547d7aa0b85997b9>.
- Feller, I. (2007). Interdisciplinarity: Paths taken and not taken. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 39(6), 46-51. <https://doi.org/10.3200/CHNG.39.6.46-51>.
- Gall, G., Gall, J. P., & Borg, W.R. (2007). *Educational research an introduction* (8th ed.). Longman.
- Garrod, B., & Fyall, A. (2005). *Revisiting Delphi: The Delphi technique in tourism research*. In B. W. Ritchie, P. Burns, & C. Palmer (Eds.), *Tourism research methods. Integrating theory with practice* (pp. 85–98). CABI. <https://doi.org/10.1079/9780851999968.0085>.
- Gedikoğlu, T. (2013). Yükseköğretimde akademik özgürlük. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(3), 179-183. <https://dergipark.org.tr/en/pub/higheredusci/issue/61482/918015>.
- Gerçek, H., Güven, M. H., Özdamar, Ş. O., Yelken, T. Y., & Korkmaz, T. (2011). Yükseköğretim kurumlarında etik ilkeler, sorumluluklar ve davranış kuralları. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2), 80-88. <https://dergipark.org.tr/en/pub/higheredusci/issue/61475/917987>.
- Gopinathan, S. L. M. H., & Lee, M. H. (2011). Challenging and co-opting globalisation: Singapore's strategies in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(3), 287-299. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2011.565001>.
- Gordon, T. J. (1994). The delphi method. *Futures Research Methodology*, 2(3), 1-30. [http://www1.ximb.ac.in/users/fac/dpdash/dpdash.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/2a7a6240bcf05ebde5256906000a7322/\\$file/cross-im.pdf](http://www1.ximb.ac.in/users/fac/dpdash/dpdash.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/2a7a6240bcf05ebde5256906000a7322/$file/cross-im.pdf).
- Guadilla, C. G. (2003). Balance de la década de los 90 y reflexiones sobre las nuevas fuerzas de cambio en la educación superior. *Las universidades en América Latina: reformadas o alteradas*, 9-17. <http://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar:8080/bitstream/CLACSO/12150/1/2gguadilla.pdf>.
- Guba, E. G. (1978). *Toward a methodology of naturalistic inquiry in educational evaluation*. CSE monograph series in evaluation, University of California.
- Guerrero, M. & Urbano, D. (2010). The development of an Entrepreneurial University. *The Journal of Technology Transfer*, 37(1), 43-74. <https://doi.org/10.1007/s10961-010-9171-x>.
- Gül, S. S., & Gül H. (2015). Türkiye’de yükseköğretimin gelişimi, güncel durumu ve eleştirisi. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 8(17), 51-66. <https://dergipark.org.tr/en/pub/toplumdd/issue/22714/242429>.
- Güler, A. (1994). *Türkiye’de üniversite reformları*. Adım.
- Gümüşoğlu, E. K. (2017). Yükseköğretimde dijital dönüşüm. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 30-42. <https://dergipark.org.tr/en/pub/auad/issue/34247/378482>.
- Gündoğdu, K., Çelik, B., Hancı Yanar, B., Yolcu, O. & Ceylan, V.K. (2016). Türkiye’de yükseköğretimde program geliştirme bağlamında uluslararasılaşma. *Atatürk*

Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi(33), 35-48.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/ataunikkefd/issue/27013/284109>.

- Günay, D. (2011). Türk yükseköğretiminin yeniden yapılandırılması bağlamında sorunlar, eğilimler, ilkeler ve öneriler-I. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(3), 113-121.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/higheredusci/issue/61476/917971>.
- Günay, D., & Günay, A. (2011). 1933'den günümüze Türk yükseköğretiminde niceliksel gelişmeler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1, 1-22.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/higheredusci/issue/61474/917961>.
- Güner, H., & Levent, A. F. (2017). Amerika, İngiltere, Kanada ve Hollanda yükseköğretim sistemlerinin incelenmesi. *Yıldız Journal of Educational Research*, 2(1), 1-22.
<https://doi.org/10.51280/yjer.2017.005>.
- Gür, B., Çelik, Z., Kurt, T., & Yurdakul, S. (2017). *Yükseköğretime bakış 2017: İzleme ve değerlendirme raporu*. Eğitim-Bir-Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi.
<https://avesis.hacettepe.edu.tr/yayin/f838be8eff1b49808529cc88c9cf23b1/yuksekogretim-bakis-2018-izleme-ve-degerlendirme-raporu>.
- Gürel, Z. (1995). Özerk üniversite ve vakıflar. *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*, 19(181), 47-48.
- Gürüz, K. (2001). Dünyada ve Türkiye’de yükseköğretim tarihçe ve bugünkü sevk ve idare sistemleri, *ÖSYM Yayınları* 2001-4. <https://www.osym.gov.tr/TR,6552/sureli-yayinlar.html>.
- Güven, İ. (2002). Yeni gelişmeler ışığında yüksek öğretimde yapısal dönüşümler. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 35(1), 93-110.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/aubfd/issue/38408/445474>.
- Güven, İ. (2014). *Türk eğitim tarihi* (4. baskı). Pegem Akademi.
- Hakala, J. (2009). The future of the academic calling? Junior researchers in the entrepreneurial university. *Higher Education*, 57, 173-190. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9140-6>.
- Hannon, P. D. (2013). Why is the entrepreneurial university important?. *Journal of innovation management*, 1(2), 10-17. https://doi.org/10.24840/2183-0606_001.002_0003.
- Hatipoğlu, M. T. (2000). *Türkiye üniversite tarihi, 1845-1997*. Selvi.
- Heffernan, V. (2011). Education needs a digital age upgrade. *Education*, 8(3), 58.
<https://www.u.arizona.edu/~bettsj/EducationUpgrade.pdf>.
- Holstein, J., & Gubrium, J. (2015). The active interview. In D. Silverman (Ed.), *Qualitative research: theory, method and practice* (pp. 140-161). Sage.
- Hsu, C. C., & Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: making sense of consensus. *Practical Assessment, Research, And Evaluation*, 12(10), 1-8.
<https://openpublishing.library.umass.edu/pare/article/id/1418/>.
- Hubbs, M. (2021). *The future of higher education: Where we are and where we're going?*
<https://www.westcliff.edu/resources/wu-news/featured-posts/the-future-of-higher-education-where-we-are-and-where-were-going/>.
- İnan, M. R. (1983). *Cumhuriyet Dönemi'nde eğitim*. Milli Eğitim Bakanlığı Bilim ve Kültür Eserleri Dizisi.
- İnönü, E. (2004). Bilimsel devrim ve Türkiye. *Osmanlı Bilimi Araştırmaları*, 5(2), 103-116.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/iuoba/issue/1212/14263>.

- Jiang, Y., Shang, J., & Jiao, L. (2023). Review of China's online education policy, 1999–2022. *ECNU Review of Education*, 6(1), 155-182. <https://doi.org/10.1177/20965311221099581>.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>.
- Karacan, A. R. (2004). Türkiye ve bazı ülkelerde yükseköğretim kurullarının temel işlevi ve merkezi düzenlemeye karşı üniversitelerin kurumsal özerklik beklentileri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 4(1), 1-13. <https://dergipark.org.tr/en/pub/eab/issue/39835/472289>.
- Karahan, M. & Kızkapan, L. (2022). Türkiye'deki bazı üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik performanslarının çok kriterli karar verme yöntemleri ile değerlendirilmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 12(3), 610-620. <https://doi.org/10.5961/higheredusci.1105382>.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel.
- Kavak, Y. (2011). Türkiye'de yükseköğretimin görünümü ve geleceğe bakış. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2, 55-58. <https://dergipark.org.tr/en/pub/higheredusci/issue/61475/917965>.
- Kaynar, M., & Parlak, İ. (2005). *Her il'e bir üniversite: Türkiye'de yükseköğretim sisteminin çöküşü*. Paragraf.
- Kerr, C. (2001). *The uses of the university* (Vol. 29). Harvard University Press.
- Khan, T. A., & Jabeen, N. (2019). Higher education reforms and tenure track in Pakistan: Perspectives of leadership of regulatory agencies. *Bulletin of Education and Research*, 41(2), 181-205. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1229445>.
- Kılıç R. (1999). Türkiye'de yükseköğretimin kapsamı ve tarihsel gelişimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 289-310. <https://dergipark.org.tr/en/pub/dpusbe/issue/4745/65122>.
- Kıral, B., & Kıral, E. (2009). Japonya ilköğretim sistemi ve Türkiye ilköğretim sisteminin karşılaştırılması. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (12), 53-65. <https://dergipark.org.tr/en/pub/zgefd/issue/47955/606748>.
- Kocaman, K. (2017). Osmanlı medrese sistemini etkileyen faktörler. *İslam Medeniyeti Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 400-427. <https://doi.org/10.20486/imad.351267>.
- Koç, M., & Yılmaz, E. (2010). Webometric ve ARWU tarafından yapılan üniversite sıralamalarındaki performansın artırılmasına yönelik akademisyen görüşleri. *SDU International Journal of Technological Science*, 2(3), 17-30. <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagcd%3A1%3A20966177/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aagcd%3A55069470&crl=c>.
- Koçer, H. A. (1987). *Türkiye'de modern eğitimin doğuşu: 1773-1923*. Uzman.
- Kondakçı, Y. (2003). Avrupa'da yüksek öğretim için yeni bir vizyon. *Eğitim ve Bilim*, 28(129), 74-82. <http://eb.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5116>.
- Korkut, H. (2002). *Sorgulanan yükseköğretim*. Anı.
- Kosmützky, A., & Putty, R. (2016). Transcending borders and traversing boundaries: A systematic review of the literature on transnational and offshore, crossborder and borderless higher education. *Journal of Studies in International Education*, 20(1), 8-33. <https://doi.org/10.1177/1028315315604719>.

- Koyuncuoğlu, D. (2021). “Girişimci-yenilikçi üniversite modelleri”. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 7(42), 411-425. <https://doi.org/10.31576/smryj.828>.
- Kristensen, B. (1999). The entrepreneurial university as a learning university. *Higher education in Europe*, 24(1), 35-46. <https://doi.org/10.1080/0379772990240104>.
- Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 577-597. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00099.x>.
- Kurelic, Z., & Rodin, S. (2012). Failure of the Croatian higher education reform. *CEPS Journal*, 2(4), 29-52. <https://doi.org/10.26529/cepsj.335>.
- Kurtel, K., & Şaban, E. (2011). Yazılım mimarisinin kalite gereksinimleri: yazılım güvenilirliği. *Türkiye Bilişim Vakfı Bilgisayar Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi*, 4(1). <https://dergipark.org.tr/en/pub/tbbmd/issue/22243/238777>.
- Kurtoğlu, M. (2008). Avrupa yüksek öğrenim alanına doğru: Bologna Süreci ve sosyal boyut. *Toplum ve Demokrasi*, 2(3), 203-210. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/211016>.
- Kuyumcu, A., & Erdoğan, T. (2008). Yükseköğretimin toplumsal değişmeye etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(35), 240-250. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/87583>.
- Küçükcan, T. & Gür, B. S. (2010). Türkiye'de yükseköğretim: Karşılaştırmalı bir analiz. *SETA, Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı*, 80-83. <https://avesis.hacettepe.edu.tr/yayin/e9d4faa8-3043-459b-9c58b65964c82841/turkiye-de-yuksekokretim-karsilastirmali-bir-analiz>.
- Küçükkoğlu, A., Ozan, C., & Taşgın, A. (2016). Topluma hizmet uygulamaları dersi sürecinin yansıtıcı günlükler yoluyla incelenmesi. *Ilkogretim Online*, 15(3), 787-803. <https://doi.org/10.17051/io.2016.97012>.
- Kümbetoğlu, B. (2012). *Sosyolojide ve antropolojide niteliksel yöntem ve araştırma* (3. baskı). Bağlam.
- Kwiek, M. (2002). Yükseköğretimi yeniden düşünürken yeni bir paradigma olarak küreselleşme: Gelecek için göstergeler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2(1), 133-154. <https://repozytorium.amu.edu.pl/items/830ce4fe-7a31-4431-aff0-0259bb7044e1>.
- Kyrö, P. & Mattila, J. (2012). *Towards future university by integrating Entrepreneurial and the 3rd Generation University concepts. In 17th Nordic Conference on Small Business Research Helsinki, Finland*. <http://pyk2.aalto.fi/ncsb2012/Kyro.pdf>.
- Lawler, A. (2004). Harvard joins reform movement. *Science*, 304(567), 810. <https://doi.org/10.1126/science.304.5672.810b>.
- Lazzeroni, M. & Piccaluga, A. (2003). Towards the entrepreneurial university. *Local Economy*, 18(1), 38- 48. <https://doi.org/10.1080/0269094032000073807>.
- Leask, B. (2004). Internationalisation outcomes for all students using information and communication technologies (ICTs). *Journal of Studies in International Education*, 8(4), 336-351. <https://doi.org/10.1177/1028315303261778>.
- Levy, D. C. (2006). *How private higher education's growth challenges the new institutionalism*. New York Press.

- Lewine, S. & Pelt, S. V. (2021). The future of higher ed is occurring at the Margins <https://www.insidehighered.com/views/2021/10/04/higher-education-should-prepare-five-new-realities-opinion>.
- Lewis, B. (1998). *Modern Türkiye'nin Doğuşu*. 5. Baskı. (Çev.) Metin Kırıtlı. Türk Tarih Kurumu Yayınevi.
- Lo, W. Y. W. (2018). After globalisation: A reconceptualisation of transnational higher education governance in Singapore and Hong Kong. *Higher Education Quarterly*, 72(1), 3-14. <https://doi.org/10.1111/hequ.12137>.
- Maassen, P., & Cloete, N. (2006). Global reform trends in higher education. In *Transformation in higher education* (pp. 7-33). https://doi.org/10.1007/1-4020-4006-7_2.
- Maboçoğlu, M. (1999). Laiklik ve eğitim. *Eğitim ve Bilim*, 14 (114), 33-38. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5308>.
- Makdisi, G. (2019). *Rise of Colleges*. Edinburgh University Press.
- Manathunga, C., Lant, P., & Mellick, G. (2006). Imagining an interdisciplinary doctoral pedagogy. *Teaching in Higher Education*, 11(3), 365-379. <https://doi.org/10.1080/13562510600680954>.
- Marangoz, C. (2008). *Çağdaş üniversite*. Eğitim ve Kültür.
- Maringe, F. (2006). University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 466- 479. <https://doi.org/10.1108/09513540610683711>.
- Marques, J. P. C., Caraça, J. M. G. & Diz, H. (2010). Do business incubators function as a transfer technology mechanism from university to industry evidence from Portugal. *The Open Business Journal*, 3. 15-29. <https://doi.org/10.2174/1874915101003010015>.
- Martin, B., & Etzkowitz, H. (2000). The origin and evolution of the university species. *Organisation of mode*, 2, 59- 84. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=1ee8936ee14f485dc3960951dd8e4d5f0fe5e7de>.
- Matlay, H. (2008). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial outcomes. *Journal of small business and enterprise development*, 15(2), 382-396. <https://doi.org/10.1108/14626000810871745>.
- Mazzarol, T., & Soutar, G. N. (2002). “Push-pull” factors influencing international student destination choice. *International journal of educational management*, 16(2), 82-90. <https://doi.org/10.1108/09513540210418403>.
- McBurnie, G. (2002). Küreselleşme, GATS ve ulus-aşırı eğitim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2(1), 169-190.
- McGregor, S. L. T., & Volckmann, R. (2011). *Transversity: A study of transdisciplinarity and higher education*. Integral.
- McGregor, S. L., & Volckmann, R. (2013). Transversity: Transdisciplinarity in higher education. *Leading transformative higher education*, 58-81. https://consultmcmgregor.com/documents/publications/McGregor_Volckmann_2013_Transversity_chapter.pdf.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. 3. Baskı. Çev. Ed. Selahattin Turan. Nobel Yayın Dağıtım.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. SAGE.

- Mok, K. H. (2003). Similar trends, diverse agendas: Higher education reforms in East Asia. *Globalisation, societies and education*, 1(2), 201-221. <https://doi.org/10.1080/14767720303910>.
- Mok, J. K. H., & Chan, D. K. K. (2001). *Globalization and education: The quest for quality education in Hong Kong* (Vol. 1). Hong Kong University Press.
- Mok, K. H., & Currie, J. (2002). Reflections on the impact of globalization on educational restructuring in Hong Kong. *Globalization and education: the quest for quality education in Hong Kong*, 259-277.
- Mok, K.H., & Lee, H.H. (2002). A reflection on quality assurance in Hong Kong's higher education. In *Hong Kong*, 259-277. <https://research-information.bris.ac.uk/en/publications/a-reflection-on-quality-assurance-in-hongkong-higher-education>.
- Morris, M. H., Webb, J. W., Fu, J., & Singhal, S. (2013). A competency-based perspective on entrepreneurship education: conceptual and empirical insights. *Journal of small business management*, 51(3), 352-369. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12023>.
- Mouhammed, A. H. & Wright, R. E. (2009). An entrepreneurial strategy for the prosperity of public colleges of higher education in the current global environment. *Internaional Journal of Business Strategy*, 9(2). 48-58.
- Namal, Y., & Karakök, T. (2011). Atatürk ve Üniversite Reformu 1933. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (1), 27-35. <https://dergipark.org.tr/en/pub/higheredusci/issue/61474/917963>.
- Neal, J. E. (1998). Quality Assurance in the Entrepreneurial University. *New Direction For Institutional Research*, 98, 69-87. <https://doi.org/10.1002/ir.9906>.
- Nelles, J. & Vorley, T. (2009). Constructing an entrepreneurial architecture: An emergent framework for studying the contemporary university beyond the entrepreneurial turn. *Innovative Higher Education*, 35(3), 161-176. <https://doi.org/10.1007/s10755-009-9130-3>.
- Neubauer, D. E., & Collins, C. S. (Eds.). (2015). *Redefining Asia Pacific higher education in contexts of globalization: Private markets and the public good*. Springer.
- Ngo, J., & Meek, L. (2019). Higher education governance and reforms in Indonesia: Are the matrices of autonomy appropriate?. *Journal of International and Comparative Education (JICE)*, 17-26. <https://doi.org/10.14425/jice.2019.8.1.17>.
- Nonaka, C., & Phillips, S. (2017). Higher education reforms in Japan. *Journal of Comparative & International Higher Education*, 9(Spring), 15-17. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1233294>.
- Odabaşı, Y. (2006). Değişimin ve dönüşümün aracı olarak girişimci üniversite. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 87-104. <https://acikerisim.comu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12428/974>.
- OECD/IMHE. (2007). *On the edge: Securing a sustainable future for higher education*. Education Working Paper No. 7.
- O'kane, C., Mangematin, V., Geoghegan, W., & Fitzgerald, C. (2015). University technology transfer offices: The search for identity to build legitimacy. *Research Policy*, 44(2), 421-437. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.08.003>.
- Oktar, Ö. F., & Çarıkçı, İ. H. (2012). Farklı paydaşlar açısından itibar algılamaları: Süleyman Demirel Üniversitesinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(15), 127-149. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sbe/issue/23237/248121>.

- Olgun, C. K. (2008). Nitel araştırmalarda içerik analizi tekniği. *Sosyoloji Notları*, (4)5, 66-70.
- Olson, C. L., Green, M. F., & Hill, B. A. (2006). *A handbook for advancing comprehensive internationalization: What institutions can do and what Students can learn*. Washington D. C.: American Council on Education.
- Ortaylı, İ. (2001). *Gelenekten geleceğe*. Ufuk.
- Ota, H. (2018). Internationalization of higher education: Global trends and Japan's challenges. *Educational Studies in Japan*, 12, 91-105. <https://doi.org/10.7571/esjkyoiku.12.91>.
- Kocabaşoğlu, U. (Ed.). (2002). *Akademisyenler: Üniversite reformu söyleminde Batı, modernleşme ve Batıcılık*. (ss. 521-525). İletişim.
- Önel, A. (2018). Girişimci öğrenciler ve öğretmenlerle girişimci Türkiye'ye. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2) , 256-286. <https://dergipark.org.tr/en/pub/amauefd/issue/41157/408778> adresinden 19.01.2022 tarihinde erişilmiştir.
- Özdemir, S., Boyacı, A., Kılınç, A. ., & Koşar, S. (2019). Türk yükseköğretim sistemi bağlamında girişimci üniversite modelinin incelenmesi: Nitel bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39(2), 989-1027. <https://doi.org/10.17152/gefad.521366>.
- Özer, M. (2011). Türkiye’de yükseköğretimde büyüme ve öğretim üyesi arzı. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(1), 23-26. <https://dergipark.org.tr/en/pub/higheredusci/issue/61474/917962> adresinden 12.10.2022 tarihinde erişilmiştir.
- Özer, M., Gür, B. S., & Küçükcan, T. (2011). Kalite güvencesi: türkiye yükseköğretimi için stratejik tercihler. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2), 59-65. <https://dergipark.org.tr/en/pub/higheredusci/issue/61475/917966>.
- Özoğlu, M., Gür, B. S., & Coşkun, İ. (2012). *Küresel eğilimler ışığında Türkiye ’de uluslararası öğrenciler*. SETA Yayınları.
- Öztemel, E. (2013). Yükseköğretim kurumlarında araştırma ve inovasyon kültürünün oluşturulması. *Yükseköğretim Dergisi*, 3(1), 22-29. <https://doi.org/10.2399/yod.13.006>.
- Öztunalı, Ö. (2001). *Üniversiteler Tarihi ve Vakıf Üniversiteleri, Rapor*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, Nisan.
- Öztürk, İ. H. (2008). “Dünyanın en dinamik ve en rekabetçi bilgi ekonomisi” olmak ya da olamamak: Avrupa Birliği Lizbon Stratejisi ve eğitim boyutu. *Ankara Avrupa alışmaları Dergisi*, 7(2), 13-32. https://doi.org/10.1501/Avraras_0000000122.
- Paige, R. M. (2005). Internationalization of higher education: Performance assessment and indicators. *Nagoya Journal of Higher Education*, 5(8), 99-122.
- Parlar, H. (2012). Bilgi toplumu, değişim ve yeni eğitim paradigması. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 193-209. <https://dergipark.org.tr/en/pub/yalovasosbil/issue/21788/615751>.
- Patton, M. Q. (2014). Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri (3. Baskı). Bütün & Demir (ev. Ed.). Pegem Akademi.
- Pawlowski K. (2009). The ‘fourth generation university’ as a creator of the local and regional development. *Higher Education in Europe*, 34(1), 51-64. <https://doi.org/10.1080/03797720902747017>.
- Peterka, S. O. (2011). Entrepreneurial university as the most important leverage in achieving knowledge-based society. In the ninth international conference:“Challenges of Europe:

Growth and competitiveness – Reversing the Trends”. University of Split Faculty of Economics, Hırvatistan.
<https://www.cepor.hr/EntrepreneurialUniversityAsTheMostImportantLeverageInAchievingKnowledgeBasedSociety.pdf>.

- Pike, G. (2012). From internationalism to internationalization: The illusion of a global community in higher education. *Journal of Social Science Education*, 11(3), 133-149. <https://www.jsse.org/index.php/jsse/article/view/617>.
- Polat, C. (2006). Bilgi çağında üniversite eğitimi için bir açılım: Bilgi okuryazarlığı öğretimi. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 249-266. <https://doi.org/10.14222/Turkiyat775>.
- Pollard, L., & Bamford, J. (2022). Lost in transition: Student journeys and becoming Deliberations for a post-COVID era. *The Curriculum Journal*, 33(3), 346-361. <https://bera-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/curj.132>.
- Prag Deklarasyonu (2010). <https://uluslararasi.yok.gov.tr/uluslararasilasma/bologna/temel-bildirgeler-ve-gelistmeler/prag-bildirgesi>.
- Qiang, Z. (2003). Internationalization of higher education: Towards a conceptual framework. *Policy Futures in Education* 1(2), 248-270. <https://doi.org/10.2304/pfie.2003.1.2.5>.
- Rabbinge, R. & Slingerland, M. A. (2009). Change in knowledge infrastructure: The third generation university. *Wageningen Academic Publishers*, 2(2). 51-62. <https://www.wageningenacademic.com/doi/abs/10.3920/978-90-8686-688-5#page=53>.
- Ricci, R., Colombelli, A., & Paolucci, E. (2019). Entrepreneurial activities and models of advanced European science and technology universities. *Management Decision*, 57(12), 3447-3472. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2018-1237>.
- Rukancı, F. & Anameriç, H. (2004). Ortaçağda ilk üniversiteler: Studium generale. *Felesefe Dünyası*, 39, 170-186. <https://dergipark.org.tr/en/pub/felsefedunyasi/issue/63939/967658>.
- Ruppert, J., & Duncan, R. G. (2017). Defining and characterizing ecosystem services for education: A Delphi study. *Journal of Research in Science Teaching*, 54(6), 737-763. <https://doi.org/10.1002/tea.21384>.
- Rüegg, W. (Ed.). (2004). *A history of the university in Europe: Volume 3, universities in the nineteenth and early twentieth centuries (1800–1945)* (Vol. 3). Cambridge University Press.
- Saka, Y. & Yaman, S. (2011). Üniversite sıralama sistemleri; kriterler ve yapılan eleştiriler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2, 72-79. <https://dergipark.org.tr/en/pub/higheredusci/issue/61475/917981>.
- Sakınç, S. (2006). *Avrupa Birliği dersleri: Ekonomi, politika, teknoloji*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Sakınç, S., & Bursalıoğlu, S. A. (2012). Yükseköğretimde küresel bir değişim: Girişimci üniversite modeli. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(2), 92-99. <https://dergipark.org.tr/en/pub/higheredusci/issue/61478/918004>.
- Sarıkaya Bütün, B. Ö. (2019). *Girişimci ve yenilikçi üniversite endeksinde yeni nesil üniversite değerlendirmesi* (Tez No. 585807). [Yüksek lisans tezi, Nuh Naci Yazgan Üniversitesi-Kayseri]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Sawir, E. (2013). Internationalization of higher education curriculum: The contribution of international students. *Globalisation, Societies and Education*, 11(3), 359-378. <https://doi.org/10.1080/14767724.2012.750477>.

- Scott, J. C., (2006). "The mission of university: Medieval to postmodern transformations". *The Journal of Higher Education*, 77(1), 1-39. <https://doi.org/10.1353/jhe.2006.0007>.
- Scott, P. (2004). Ethics 'in' and 'for' higher education. *Higher Education in Europe*, 29(4), 439-450. <https://doi.org/10.1080/03797720500083039>.
- Scott, P. (2018). The implications of brexit for higher education – in the UK and the rest of Europe. *Journal of the European Higher Education Area*, (1), 1-14.
- Seitova, D. (2016). Perspectives on the present state and future of higher education faculty development in Kazakhstan: Implications for national human resource development. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(18), 11081-11096.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22, 63-75. <https://doi.org/10.3233/EFI-2004-22201>.
- Sidrat, S., & Frikha, M. A. (2018). Impact of the qualities of the manager and type of university on the development of the entrepreneurial university. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 27-34. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.04.003>.
- Silverman, D. (2015). Introducing qualitative research. In D. Silverman (Ed.), *Qualitative research: Theory, method and practice* (pp. 3-14). Sage.
- Singapur İstatistik Departmanı (2002). *Department of Statistics Singapore*. URL: <https://www.singstat.gov.sg/media/files/publications/reference/newsletter/ssnmar2002.pdf>.
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., & Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education: Research*, 6(1), 1-21. <https://doi.org/10.28945/199>.
- Soete, L., & Freeman, C. (2012). *The economics of industrial innovation*. London:routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203357637>.
- Sorbonne Ortak Bildirgesi (1998). <https://uluslararası.yok.gov.tr/uluslararasıilasma/bologna/temelbildirgelerdeve gelişmeler/sorbonne-bildirgesi>.
- Sternberg, J. (2012). 'It's the end of the university as we know it': the Generation Y student in higher education discourse. *Higher Education Research & Development*, 31(4), 571-583. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07294360.2011.559193>.
- Stensaker, B., Frolich, N., Gornitzka, A., & Maassen, P. (2008). Internationalization of higher education: The gap between national policy-making and institutional needs. *Globalisation Societies and Education*, 6(1), 1-11. <http://doi.org/10.1080/14767720701855550>.
- Stier, J. (2006). Internationalisation, intercultural communication and intercultural competence. *Journal of Intercultural Communication*, 11(1), 1-12. <https://doi.org/10.36923/jicc.v6i1.422>.
- Sungur, O. (2015). Üniversitelerin bölgesel kalkınmada değişen rolü ve girişimci üniversite kavramı. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(4), 35-61. <https://dergipark.org.tr/en/pub/basbed/issue/38791/455545>.
- Süngü, H., & Bayrakçı, M. (2010). Bolonya süreci sonrası yükseköğretimde akreditasyon çalışmaları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(4), 895-912. <https://dergipark.org.tr/en/pub/tebd/issue/26102/275018>.

- Şahin, A. E. (2001). Eğitim araştırmalarında delphi tekniği ve kullanımı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 215-220. <http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/1010-published.pdf>.
- Şenses, F. (2007). Uluslararası gelişmeler ışığında Türkiye yükseköğretim sistemi: Temel eğilimler, sorunlar, çelişkiler ve öneriler. *Economic Research Center Working Papers in Economics*, 7(5), 1-32. <https://erc.metu.edu.tr/en/system/files/menu/series07/0705.pdf>.
- Şimşek, H., & Adıgüzel, T. (2012). Yükseköğretimde yeni bir üniversite paradigmasına doğru. *Eğitim ve Bilim*, 37(166), 251-261. <http://eb.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/1541>.
- Tanilli, S. (1991). *Uygarlık tarihi* (6. baskı). Say.
- Tao, Y. (2022). Towards network governance: Educational reforms and governance changes in China (1985–2020). *Asia Pacific Education Review*, 23(3), 375-388. <https://doi.org/10.1007/s12564-021-09704-x>.
- Taşer, S. (2006). *Cumhuriyet döneminde üniversite eğitiminin yeniden düzenlenmesi-1933 üniversite reformu ve getirdikleri* (Tez No. 189409). [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi-Konya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Tecim, V., Aydın, C., Tarhan, Ç., Aşan H., & Komesli, M.(2022). Üniversitelerde akıllı kampüs uygulamaları için altyapı sistemi oluşturulması. *Journal of Research in Business*, 7(IMISC 2021 Special Issue), 132-147. <https://doi.org/10.54452/jrb.1025423>.
- Teichler, U. (2004). The changing debate on internationalisation of higher education. *Higher Education*, 48(1), 5-26. <https://doi.org/10.1023/B:HIGH.0000033771.69078.41>.
- Tekeli, İ. (2003). Dünya’da ve Türkiye’de üniversite üzerinde konuşmanın değişik yolları. *Toplum ve Bilim Dergisi*, 97, 123-143.
- Tekneci, P. D., & Cansız, M. (2016). Dünyada ve Türkiye’de girişimci üniversiteler ve akademik girişimciliğin gelişimi (ss. 615–639) içinde. Akçomak, Erdil, Tiryakioğlu & Pamukçu (Ed.), *Bilim, Teknoloji ve Yenilik: Kavramlar, Kuramlar ve Politika*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Telli, S. G. (2020). Girişimci yenilikçi üniversite. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 3(1) , 44-48. <https://doi.org/10.32329/uad.702735>.
- Telhaug, A. O., Mediås, O. A. & Aasen, A. (2006). The nordic model in education. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 50(3), 245-283. <https://doi.org/10.1080/00313830600743274>.
- Tezsürücü, D., & Bursalıoğlu, S. A. (2013). Yükseköğretimde değişim: Kalite arayışları. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 97-108. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ksusbd/issue/10273/126042>.
- Times Higher Education. (2022). World university rankings 2022. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022>.
- Timur, T. (2000). *Toplumsal değişim ve üniversiteler*. İmge.
- Toprak, G. N. (2008). *Cumhuriyetin ilk döneminde Türk eğitim sistemi ve köy enstitüleri* (Tez No. 220080). [Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi-Afyon]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Toprak, M., Bayraktar, Y., Erdoğan, A., Kolat, D., & Şengül, M. (2021). Yeni nesil üniversite: Bir model önerisi. *Yükseköğretim Dergisi*, 11(2), 1-19. <https://doi.org/10.2399/yod.21.210226>.

- Toshmali, G., Alimohammadzadeh, K., Maher, A., Hosseini, S. M., & Bahadori, M. (2020). Conceptualization of entrepreneurial university and pattern design of third generation university. *Iran Occupational Health*, 17(1), 415-436. <https://www.sid.ir/FileServer/JF/GHA46013990134>.
- Tösten, R., & Ekin, İ. (2012). Japonya eğitim sisteminde yükseköğretim. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(8), 1185-1196. <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423913176.pdf>.
- Trahar, S., & Hyland, F. (2011). Experiences and perceptions of internationalisation in higher education in the UK. *Higher Education Research and Development*, 30(5), 623-633. <https://doi.org/10.1080/07294360.2011.598452>.
- Tural, N. K. (2002). Küreselleşmenin üniversite üzerine etkileri: Çeşitli ülkelerden örnekler. *Eurasian Journal of Educational Research*, 6, 99-120.
- Turan, Ş. (1999). *Türk devrim tarihi*. Bilgi.
- Türel, O. (2020). Türkiye'de yükseköğretimin (yeniden) kurumsallaşması üzerine düşünceler. *Mülkiye Dergisi*, (28)242, 151-180. <https://acikerisim.mehmetakif.edu.tr/xmlui/handle/11672/2713>.
- Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (2010). <http://tyyc.yok.gov.tr/>
- Unan, F. (1999). Osmanlılarda medrese eğitimi. *Yeni Türkiye*, 5, 149-160. <https://yeniturkiye.com>.
- Uçak, N. Ö. (2000). Sosyal bilimler ve kütüphanecilik alanında nitel araştırma yöntemlerinin kullanımı. *Bilgi Dünyası*, 1(2), 255-279. <https://doi.org/10.15612/BD.2000.421>.
- Uzkurt, C. (2016). Ar-Ge, yenilik ve teknoloji ekosistemimizin stratejik analizi. *Yeni Türkiye*, 22(89), 295-310. <https://dergipark.org.tr/en/pub/beyder/issue/3474/47269>.
- Ülgen, P. (2010). Geç Orta Çağda Avrupa'daki üniversiteler ve eğitim. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 347-372. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mkusbed/issue/19556/208657>.
- Vahapoğlu, V., & Güneş, A. (2018). 1924'ten 1950'ye din eğitimi etkileyen unsurlar üzerine genel bir değerlendirme. *Journal of International Social Research*, 11(60), 1321-1327. <https://doi.org/10.17719/jisr.2018.2877>.
- Valimaa, J. & Hoffman, D. (2008). Knowledge society discourse and higher education. *Higher Education*, 56, 265-285. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9123-7>.
- Vargas, H. M., & Heringer, R. (2017). Políticas de permanência no ensino superior público em perspectiva comparada: Argentina, Brasil e Chile. *Education Policy Analysis Archives*, 25, 72-72. <https://doi.org/10.14507/epaa.25.2799>.
- Vargas, T. R. (2021). Flying blind: Education reform in Latin America in the 1990s. *International Journal of Educational Reform*, 30(1), 39-55. <https://doi.org/10.1177/1056787920931487>.
- Wamboye, E., Adekola, A., & Sergi, S. (2015). Internationalisation of the campus and curriculum: Evidence from the US institutions of higher learning. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(4), 385-399. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2015.1056603>.
- Wolcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation*. Sage.
- Wachter, B. (2004). The Bologna process: Developments and prospects. *European Journal of Education*, 39 (3), 265-273. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2004.00182.x>.

- Wassong, S., (2004). Pierre de Coubertin's american studies and their importance for the analysis of his early educational campaign. www.aafla.org.
- Welikala, T. (2011). *Rethinking international higher education curriculum: Mapping the research landscape*. Universitas 21.
- Widmann, H., (2000). *Atatürk ve üniversite reformu*. Kabalcı.
- Williams, P. L., & Webb, C. (1994). The Delphi technique: a methodological discussion. *Journal of Advanced Nursing*, 19(1), 180-186. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1994.tb01066.x>.
- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology*. McGraw-hill education.
- Wissema, J. G. (2014). *Üçüncü kuşak üniversitelere doğru (Geçiş döneminde üniversiteleri yönetmek)* (N. Devrim & T. Belge, Çev.). Özyeğin Üniversitesi Yayını.
- Woldegiorgis, E. T., Jonck, P., & Goujon, A. (2015). Regional higher education reform initiatives in Africa: A comparative analysis with the Bologna process. *International Journal of Higher Education*, 4(1), 241-253. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v4n1p241>.
- Yalı, S. (2017). Avrupa Birliği'nde yükseköğretim çalışmaları: Bologna süreci ve Türkiye üniversiteleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(2), 143-154. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.346503>.
- Yamada, A. (2017). Japanese higher education reform trends in response to globalization and STEM demand. *Journal of Comparative & International Higher Education*, 9, 14-22.
- Yapısal Dönüşüm Uygulamaları (2020). Erzurum: Atatürk Üniversitesi. <https://ekitap.atauni.edu.tr/index.php/yapisal-donusum-uygulamaları/>.
- Yavuz, S., & Yaman, S. (2011). Üniversite sıralama sistemleri; kriterler ve yapılan eleştiriler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (2), 72-79. <https://doi.org/10.2399/yod.12.001>.
- Yavuz, M. (2012). Neden yükseköğretim reformu. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(1), 1-5. <https://doi.org/10.2399/yod.12.001>.
- Yeldan, A. E., Özsan, M. E., & Taşcı, K. (2012). Türkiye'de istihdam-büyüme ilişkisi üzerine bölgesel hesaplanabilir genel denge modeli uygulaması. *Çalışma ve Toplum*, (32), 11-49. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ct/issue/71769/1154971>.
- Yemini, M., & Sagie, N. (2016). Research on internationalisation in higher education – exploratory analysis. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education* 20(2-3), 90-98. <https://doi.org/10.1080/13603108.2015.1062057>.
- Yenilikçi Üniversite Tasarımı (2018). Abdullah Gül Üniversitesi. <http://www.agu.edu.tr/userfiles/up/AGU%20SocioTechnical%20University%20project%20-%20Report.pdf>.
- Yıldıran, G. (2012). Cumhuriyet Döneminde eğitim ve eğitim kurumları. *Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi*, (29) 2, 1-26. <https://dergipark.org.tr/en/pub/buje/issue/3836/614092>.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., (1998). *Türk üniversite tarihi*. Öteki.
- Yılmaz, D. V. & Yılmaz, C. (2016). Yükseköğretimde paradigma dönüşümü: Gelenekten geleceğe üniversite. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (4)38, 144-165. <https://doi.org/10.16992/ASOS.11846>.
- Yılmaz, G. (2015). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Metin, M. (Ed.), *Durum çalışması* içinde (2. baskı, ss. 261-285). Pegem Akademi.

- Yurdakul, S., Yıldırım, B., & Şahin, S.A. (2021). *Yükseköğretime bakış 2021: İzleme ve değerlendirme*. Eğitim-Bir-Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi. https://www.ebs.org.tr/ebs_files/files/yayinlarimiz2021/YuksekoğretimeBakis2021.pdf.
- Yurdakul, S. & Şahin, S.A. (2022). *Yükseköğretime bakış 2022: İzleme ve değerlendirme*. Eğitim-Bir-Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi.
- YÖK (2006). Türkiye'nin yükseköğretim stratejisi (Taslak Rapor). www.yok.gov.tr.
- YÖK (2007). Türkiye'nin yükseköğretim stratejisi. Yayın No: 2007-1, Ankara, Türkiye, s.204. www.yok.gov.tr.
- YÖK (2010). Prag Bildirgesi, <https://uluslararasi.yok.gov.tr/uluslararasilasma/bologna/temel-bildirgeler-ve-geli%C5%9Fmeler/prag-bildirgesi>.
- YÖK (2020). YÖK'ten eğitim fakültelerinin müfredatlarına yönelik tarihi karar (haber) <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2020/egitim-fakultelerine-yetki-devri.aspx>.
- YÖK (2023). Yükseköğretim kurum sayısı. <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2023/yuksekoğretimde-yeniistatistikler.aspx>.
- Zaharia, S. E., & Gibert, E. (2005). The entrepreneurial university in the knowledge society. *Higher Education in Europe*, 30(1), 31-40. <https://doi.org/10.1080/03797720500088038>.
- Zengin, Z. S. (2008). Medreseden üniversiteye. *Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(2), 211-221. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cuilah/issue/4175/55014>.
- Züngün, D. (2016). Türkiye'de üçüncü nesil üniversite yaklaşımına ilişkin makro ekonomik çözümlemeler. *Journal of Human Sciences*. 13(3), 5842-5852. <https://doi.org/10.14687/jhs.v13i3.4347>.

EKLER

EK-1. Uzman Görüş Formu

UZMAN GÖRÜŞ FORMU					
Değerli Uzman,					
Uzman görüş formu Atatürk Üniversitesi tarafından uygulamaya konan "Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesinin" yeni nesil üniversite standartları bağlamında incelemesine ilişkin yürütülen doktora çalışmasıyla hazırlanmıştır. Yeni nesil üniversite standartlarının belirlenmesi doğrultusunda sizin görüşlerinizi almak amacıyla hazırlanan bu form 32 maddeden oluşmakta olup tahmini 10 dakikanızı alacaktır. Sizin istenen hiçbir maddeyi boş bırakmadan ilgili maddeye ilişkin görüşlerinizi aktarmanızdır. Bu bağlamda, form kapsamında uygun göldüğünüz kriter için "kriter uygundur", formda bulunmaması uygun olmayacağına düşündüğünüz madde için "kriter çıkarılmalıdır", belli değişiklikler öngörerek kalmaması düşündüğünüz madde için "kriter düzenlenmelidir" kısmını işaretlemenizdir. Ayrıca "kriter düzenlenmelidir" ve "kriter çıkarılmalıdır" kısmını işaretlediğiniz takdirde bu maddelere ilişkin açıklama kısmına nedenlerini ve önerilerinizi yazmanız beklenmektedir. Formda bulunan maddelerin en altına eklemek istediklerinizi ekleyebilirsiniz. Bu çalışmaya yaptığınız çok değerli katkıdan dolayı teşekkür ederim.					
Sizin sağladığınız bilgiler, çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim. İhtiyaç halinde aşağıdaki adresten iletişime geçebilirsiniz.					
Saygılarımla.					
Çalışmanın amacı	Yeni nesil üniversite kriterlerinin belirlenmesi				
Çalışmayı hazırlayan	Güler Biçim Atatürk Üniversitesi Eğitim Programları ve Öğretim Bölümü(Doktora öğrencisi)				
Çalışmaya katılan öğretim üyesi/görevlisi					
Yeni nesil üniversite kriterleri	Uygunluk durumu				
Kriterler	Kriter uygundur	Kriter çıkarılmalıdır	Kriter düzenlenmelidir	Açıklama	
1. Çağdaş bir öğretim programına sahip olması					
2. Eğitim ve araştırma fonlarının devlet tarafından değil bağımsız araçlar tarafından yürütülmesi					
3. Yenilikçi bir misyon ve vizyona sahip olması					
4. Akademik özgürlüğün bulunması					
5. Uygun ve çekici bir yerleşim yerinin olması					
6. Eğitim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetlerinin bir arada yürütülmesi					
7. Araştırma sonuçlarının ticarileşmesini sağlayacak fikri mülkiyet haklarına yönelik düzenlemelerin olması					
8. Güncellenen ihtiyaçlar doğrultusunda yeterli altyapı ve araç gereçlere sahip olması					
9. Bilimsel Araştırma Kalitesi					
- Hakem değerlendirmelerinden gelen toplam puan - Üniversitede yapılan nitelikli yayımların öğretim üyesi sayısına oranı - Nobel Ödülü kazananı mermus veya öğretim üyesi sayısı - Öğretim üyelerinin atf alan eserleri					
10. Marka olma özellikleri bulunması, uluslararası üne sahip olma					
- Üniversitede çalışan uluslararası öğretim üyelerinin sayısı - Üniversitede öğrenim gören uluslararası öğrencilerin sayısı - Farklı alanlarda yüksek derecede atfı bulunan araştırmacı sayısı					
11. En iyi öğretim elemanına sahip olma					
- Akademik makale ve atf sayısının yüksek olması - Öğretim üyeleri başına atfı (ISI verileri) - Öğrenci başına diğer öğretim üyesi oranı - Alanında madalya kazanan öğretim üyesi sayısı - Farklı alanlarda yüksek derecede atfı bulunan araştırmacı sayısı - Son bir yıl içerisinde yayınlanmış makalelerin toplamı					
12. En iyi öğrenciye sahip olma					
13. Bilgi ve teknolojinin yüksek düzeyde kullanılması					

14. Çok kültürlü kozmopolit yapıya sahip olması					
- Üniversitede öğrenim gören uluslararası öğrencilerin sayısı - Üniversitede çalışan uluslararası öğretim üyelerinin sayısı					
15. Teknoparka sahip olması					
16. Ar-Ge kuruluşlarına sahip olması					
Girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi					
17. Yönetim sisteminin üniversite ihtiyaçlarına yönelik olarak sürekli kendini yeniliyor olması					
18. Üniversite - sanayi ilişkisi					
- Endüstri ve profesyonel hizmet sağlayıcılar arasındaki işbirliğinin etkin bir biçimde yürütülüyor olması - Sanayi- üniversite işbirliğine dayalı olarak yürütülen araştırma sayısı					
19. Değişime uyumlu, yenilikçi bir lidere sahip olması					
20. Bilimsel araştırma, TÜBİTAK ve AB projelerinin sayısı fazla olması					
21. Akademik özgürlüğün bulunması					
22. Yeni nesil kütüphanelere sahip olması					
Kütüphaneindeki eser sayısı ve çeşitliliği					
23. Dijital platformların kullanılması					
24. Kariyer geliştirme merkezine sahip olması					
25. Bilimsel çalışmalar için gerekli görülen finansmana sahip olması					
26. Üniversitede uluslararası akrediteye sahip fakülte sayısı fazla olması					
27. Uluslararası hareketliliğin bulunması					
28. Kişiselleştirilmiş eğitim olanaklarının sunulması					
29. Veri depolama, yönetme ve kullanma için yeterli bir alt yapı sistemine sahip olması					
30. Üniversitede yürütülen bilimsel çalışmaların değer (toplumsal, kültürel, ekonomik) yaratılabilmesi					
31. Özel gereksinimli öğrenciler için erişilebilirlik hizmetlerinin yeterli olması					
32. Farklı fakülteleri işbirliğine teşvik edecek çalışmaların yürütülüyor olması					
33.					
34.					
35.					
36.					
37.					
38.					
39.					
40.					

EK-2. Görüşme Soruları

Değerli Uzman,

Görüşme soruları Atatürk Üniversitesi tarafından uygulamaya konan “Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesinin” *yeni nesil üniversite standartları* bağlamında incelemesine ilişkin yürütülen doktora çalışması dolayısıyla hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı, Atatürk Üniversitesinin “Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi”nin amaçlarının, planlarının, uygulamalarının ve uygulama sonuçlarının Üniversitede *yeni nesil üniversite* anlamında ne derecede fark yarattığını ele almaktır.

Çalışmada, sosyal bilimlerde durumların doğasını, neden-sonuçlarını açıklamada, anlamada ve yorumlamadaki başarısından dolayı nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması tercih edilmiştir. Veriler ise görüşme ve doküman analizi yoluyla toplanacaktır. “Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi”ni inceleyebilmek için hem proje dokümanları detaylı incelenecek hem de hem proje sorumlularıyla görüşmeler yapılacaktır. Doküman incelemesiyle amaçlar, planlar, uygulamalar ve uygulama sonuçlarının bilgisine ulaşılrken yapılan görüşmelerle projenin özüne inilmek amaçlanmaktadır. Proje raporlarında yer almayan uygulamaya yönelik tüm planlar, uygulamada karşılaşılan sorunlar, geliştirilen çözüm önerileri, uygulamalar sırasında karşılaşılan direnç noktaları, planlanan ve uygulanan arasındaki çelişkiler, projenin gerçekleştirilmesi süreciyle ilgili uzman görüşlerinin alınması projenin sadece doküman üzerinde değerlendirilmesinden daha çok veri sağlayacaktır.

Araştırmada görüşmecisi listesi oluşturulurken nitel örneklem türlerinden *amaçlı örneklem* seçilmiş ve görüşme listesi *ölçüt örnekleme* göre belirlenmiştir. Bu ölçütler; “proje yürütücü ekipte olmak, proje sorumlusu olmak, proje kapsamında açılan yeni birimlerin idarecisi olmak, projeyi takip eden ekibin üyesi olmak” şeklindedir. Ölçütler belirlenirken Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi hakkında derinlemesine bilgi sahibi olan, süreci yöneten ya da takip eden ekibin üyeleri seçilmiştir.

Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi hakkında sizin görüşlerinizi almak amacıyla hazırlanan bu formda beş adet soru bulunmaktadır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılacağından görüşme sürecine göre sorular eklenebilmektedir.

Bu çalışmaya yaptığınız çok değerli katkıdan dolayı teşekkür ederim. Görüşme sonucunda elde edilen veriler sadece araştırma için kullanılacak olup, tüm bilgiler gizli tutulacaktır.

Size sağlıklı günler diler, çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim. İhtiyaç halinde aşağıdaki adresten iletişime geçebilirsiniz.

Saygılarımla...

Güler Biçim

Atatürk Üniversitesi

Eğitim Programları ve Öğretim Bölümü (Doktora öğrencisi)

Görüşme soruları

1. Atatürk Üniversitesi bu dönüşüme neden ihtiyaç duydu? Dönüşüm sürecini Atatürk Üniversitesinde başlatan en önemli ihtiyaçlar nelerdi?

2. Proje kapsamında 200 proje birleştirilerek 88 projeye indirildi. 2. Faz değerlendirme raporuna göre 37 proje hazırlık, 33 proje beklemede ve 20 proje uygulama aşamasında görülüyor. Hazırlık aşamasında ya da beklemede olan projelerden hangisi gerçekleşseydi yeni nesil üniversite olma yolunda önemli bir adım atılmış olurdu sizce?
3. Proje sürecinde (planlama, uygulama vs.) karşılaşılan zorluklar nelerdi? Nasıl direnç noktalarıyla karşılaştınız?
4. Projeyi değerlendirdiğinizde amacına ne derecede ulaştı?
5. Yeni nesil üniversiteyi nasıl tanımlıyorsunuz? Atatürk Üniversitesi yeni nesil bir üniversite midir?



EK-3. Gönüllü Katılım Formu

Bu çalışma, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Öğrencisi Güler BİÇİM tarafından yürütülmektedir. Çalışmanın amacı, Atatürk Üniversitesi tarafından uygulamaya konan Yeni Nesil Üniversite Tasarım Dönüşüm Projesi'nin *yeni nesil üniversite standartları* bağlamında incelemesidir. Çalışmaya katılım tamamıyla gönüllülük temelindedir. Verdiğiniz yanıtlar gizli tutulacak ve sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. Elde edilen bilgiler araştırmanın raporlaştırılması, bilimsel amaçlı yayımlar yapılması için kullanılacaktır. Çalışma, genel olarak kişisel rahatsızlık verecek nitelikte değildir. Ancak, katılım sırasında herhangi bir nedenden ötürü kendinizi rahatsız hissederseniz çalışmayı yarıda bırakıp çıkmakta serbestsiniz. Çalışmanın içerisinde size verilen kod isim (öğretim elemanı1, katılımcı 1 vb.) kullanılacak, kişisel bilgilerinize kesinlikle yer verilmeyecektir.

Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz. Araştırma hakkında daha fazla bilgi almak için Güler BİÇİM ile iletişim kurabilirsiniz.

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman yarıda kesip çıkabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum.

İsim:

Tarih:

EK-4. İzin Belgeleri

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL BAŞKANLIĞI
Eğitim Bilimleri Birim Etik Kurulu
ERZURUM

Toplantının Mahiyeti :Etik Kurul
Toplantının Tarihi :14.06.2022
Toplantının Sayısı :07

Karar-26: Danışmanlığını Prof.Dr. Adnan KÜÇÜKOĞLU'nun yürüttüğü doktora öğrencisi Güler BİÇİM'in "Atatürk Üniversitesi Yeni Nesil Tasarım Dönüşüm Projesinin yeni Nesil Üniversite Bağlamında İncelenmesi "isimli doktora tez çalışması ile ilgili Etik kurul uygunluk-onay belgesi talebi ile ilgili husus görüşüldü.

Yapılan görüşmelerden sonra adı geçenin "Atatürk Üniversitesi Yeni Nesil Tasarım Dönüşüm Projesinin yeni Nesil Üniversite Bağlamında İncelenmesi" isimli doktora tez çalışması ile ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına,

oy birliği ile karar verilmiştir.

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL BAŞKANLIĞI
Eğitim Bilimleri Birim Etik Kurulu
ERZURUM

Toplantının Mahiyeti :Etik Kurul
Toplantının Tarihi :14.06.2022
Toplantının Sayısı :07

Karar-26: Danışmanlığını Prof.Dr. Adnan KÜÇÜKOĞLU'nun yürüttüğü doktora öğrencisi Güler BİÇİM'in "Atatürk Üniversitesi Yeni Nesil Tasarım Dönüşüm Projesinin yeni Nesil Üniversite Bağlamında İncelenmesi "isimli doktora tez çalışması ile ilgili Etik kurul uygunluk-onay belgesi talebi ile ilgili husus görüşüldü.

Yapılan görüşmelerden sonra adı geçenin "Atatürk Üniversitesi Yeni Nesil Tasarım Dönüşüm Projesinin yeni Nesil Üniversite Bağlamında İncelenmesi" isimli doktora tez çalışması ile ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına,

oy birliği ile karar verilmiştir.

EK-5. YÖKAK Verileri

ARAŞTIRMA

YÖKAK Atatürk Üniversitesi Kurum İçi Değerlendirme Raporları (2018-2021) Kurum içi değerlendirme raporu, <https://yokak.gov.tr/raporlar/kurum-ici-degerlendirme-raporlari>

KRİTERLER	Sayı-Oran-Yıl	Sayı-Oran-Yıl	Sayı-Oran-Yıl	Sayı-Oran-Yıl
2018	2019	2020	2021	
Araştırma-Geliştirme, Proje ve Yayın	2018	2019	2020	2021
Ulusal hakemli dergilerde yayımlanmış öğretim elemanı başına düşen yayın sayısı	0,0966	0,141	0,257	0,27093
SCI, SCI-Expanded, SSCI, AHCI ve ESCI endeksli dergilerde yayımlanmış öğretim elemanı başına düşen yayın sayısı	0,3529	0,396	0,482	0,52389
Üniversite adresli bilimsel yayınlara açık erişim oranı	%45,10	%49,86	%56,44	%57,46
Başvurulan patent, faydalı model veya tasarım sayısı	32	57	66	63
Sonoçlanan patent, faydalı model veya tasarım sayısı	2	3	11	13
En yüksek %10'luk dilimde atıf alan yayın sayısı	304	461	561	611
YÖK, Türkiye Bilimler Akademisi, TÜBİTAK bilim, teşvik ve sanat ödülleri sayısı	0	0	2	1
TÜBİTAK tarafından öğrenci ve öğretim elemanlarına verilen ulusal ve uluslararası araştırma bursu sayısı	33	104	90	220
TÜBİTAK tarafından öğrenci ve öğretim elemanlarına verilen ulusal ve uluslararası destek programı sayısı	66	120	141	153
Ulusal ve uluslararası özel veya resmi kurum ve kuruluşlar tarafından desteklenmiş Ar-Ge niteliği taşıyan proje sayısı	74	30	66	168
Üniversitenin Times Higher Education'a göre bölgesel sıralaması				301,35
Üniversitenin Times Higher Education'a (THE) göre ulusal sıralaması				12

EĞİTİM VE ÖĞRETİM

YÖKAK Atatürk Üniversitesi Kurum İçi Değerlendirme Raporları (2018-2021) Kurum içi değerlendirme raporu, <https://yokak.gov.tr/raporlar/kurum-ici-degerlendirme-raporlari>

KRİTERLER	Sayı-Oran-Yıl	Sayı-Oran-Yıl	Sayı-Oran-Yıl	Sayı-Oran-Yıl
2018	2019	2020	2021	
Eğitim ve Öğretim	2018	2019	2020	2021
Mezun olan doktora öğrenci sayısı	293	256	267	202
Kamu Personel Seçme Sınavlarında (KPSS) üniversitenizin ilk %10'a giren ilk beş programı ve bu programların kendi içindeki sıralaması	5	3	6	3
Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavlarında (ALES) üniversitenizin ilk %10'a giren ilk beş programı ve bu programların kendi içindeki sıralaması	3	5	4	3
Uluslararası sempozyum, kongre veya sanatsal sergi sayısı	15	27	24	70
Öğrencilerin yaptığı sosyal veya endüstriyel proje sayısı	92	300	157	164
Teknokent veya Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) projelerine katılan öğrenci sayısı	61	314	291	354
Üniversitenin bölüm ve programlarındaki genel doluluk oranı	%92,35	%92,06	%94,3	%97,1
Erişilebilen ders bilgi paketi oranı	%71,27	%92,0	%91,4	%100
Öğrencilerin kayıtlı oldukları program dışındaki diğer programlardan alabildikleri ortalama seçmeli ders oranı	%6,21	%2,54	%32,4	%32,4
Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS) kılavuzunda akredite olduğu belirtilen lisans programı sayısı	6	7	6	12
Üniversite kütüphanesinde öğrenci başına düşen basılı kitap sayısı	2,925	3,24	3,32	3,289
Üniversite kütüphanesinde öğrenci başına düşen elektronik yayın sayısı	2,607	3,4	5,03	6,1805

TOPLUMSAL KATKI

YÖKAK Atatürk Üniversitesi Kurum İçi Değerlendirme Raporları (2018-2021) Kurum içi değerlendirme raporu, <https://yokak.gov.tr/raporlar/kurum-ici-degerlendirme-raporlari>

KRİTERLER	Sayı-Yıl	Sayı-Yıl	Sayı-Yıl	Sayı-Yıl
2018	2019	2020	2021	
Topluma Hizmet ve Sosyal Sorumluluk	2018	2019	2020	2021
Sosyal sorumluluk projesi sayısı	3	475	418	473
Sürekli Eğitim Merkezi (SEM) ve Dil Merkezi (DİLMER) tarafından mesleki eğitime yönelik verilen sertifika sayısı	1544	646	1179	4336
Kariyer Merkezi çalışmaları kapsamında öğrenci ve mezunlara yönelik gerçekleştirilen faaliyet sayısı	32	85	296	422
Diğer kamu kurumları ile birlikte yürütülen proje sayısı	21	9	67	130
Dezavantajlı gruplara yönelik sosyal entegrasyon ve kapsayıcılığa ilişkin yapılan faaliyet sayısı	4	34	44	64
Üniversitenin aldığı Engelsiz Üniversite Ödülü, Engelsiz Bayrak Ödülü, Engelsiz Program ve Engelli Dostu Ödülü sayısı	0	0	1	4
Üniversitenin yeşil, çevreci üniversite endeksindeki sıralaması	476	574	685	443

ULUSLARARASI İLAŞMA

YÖKAK Atatürk Üniversitesi Kurum İçi Değerlendirme Raporları (2018-2021) Kurum içi değerlendirme raporu, <https://yokak.gov.tr/raporlar/kurum-ici-degerlendirme-raporlari>

KRİTERLER	Sayı-Yıl	Sayı-Yıl	Sayı-Yıl	Sayı-Yıl
2018	2019	2020	2021	
Uluslararasılaşma	2018	2019	2020	2021
Üniversitedeki yabancı uyruklu doktoralı öğretim elemanı sayısı	24	24	2	3
Üniversitedeki yabancı uyruklu öğrenci sayısı	3662	2699	3301	4737
Uluslararası değişim programları kapsamında gelen öğretim elemanı sayısı	19	43	4	12
Uluslararası değişim programları kapsamında gönderilen öğretim elemanı sayısı	42	38	3	17
Uluslararası değişim programları kapsamında gelen öğrenci sayısı	59	27	72	3
Uluslararası değişim programları kapsamında gönderilen öğrenci sayısı	231	107	176	38
Üniversite öğretim elemanlarının aldığı uluslararası fonlara dayalı proje sayısı	12	13	15	42

ÖZGEÇMİŞ

AD/ SOYAD: Güler BİÇİM

EĞİTİM DURUMU:

- LİSANS: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Felsefe Bölümü (2006)
- FORMASYON: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi (2012)
- YÜKSEK LİSANS: Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü - Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı (2018)
- DOKTORA: Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü - Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı (2018-2024)

DİL

- İNGİLİZCE: İyi Seviye
- ALMANCA: Orta Seviye

YAYINLAR

- Akkılıç, G. & Koçyiğit, S. (2019). Felsefe dersinde Altı Şapkalı Düşünme Tekniği'ne dayalı etkinliklerin yaratıcılık, eleştirel düşünme ve akademik öz yeterliğe etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 48(222), 233-253.