



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA KAPASİTE GELİŞTİRME SÜRECİ
OLARAK ULUSLARARASILAŞMA VE BİR MODEL ÖNERİSİ

HAZIRLAYAN
Zeynep Tuğçe ÇİFTÇİBAŞI GÜÇ
1040203304

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Yakup ALTAN

ISPARTA, 2024

DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI





T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “*Yükseköğretim Kurumlarında Kapasite Geliştirme Süreci Olarak Uluslararasılaşma ve Bir Model Önerisi*” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

İmza

Zeynep Tuğçe ÇİFTÇİBAŞI GÜÇ

08 / 07 /2024



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-SOYADI	Zeynep Tuğçe Çiftçibaş Güç
Öğrenci Numarası	1040203304
Enstitü Ana Bilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
Programı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
Programın Türü	() Tezli Yüksek Lisans (x) Doktora
Danışmanın Unvanı, Adı-SOYADI	Prof. Dr. Yakup ALTAN
Tez Başlığı	“Yükseköğretim Kurumlarında Kapasite Geliştirme Süreci Olarak Uluslararasılaşma ve Bir Model Önerisi”
Turnitin Ödev Numarası	

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 169 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 05.06.2024 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönergesinin 14 üncü maddesinde yer alan filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

Kaynakçalar hariç, alıntılar dahil, 10 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç;

% 14 ‘tür.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu’nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu’nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları’nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

05/08/2024

(İmza)

Danışmanın Unvanı-Adı-SOYADI

Prof. Dr. Yakup ALTAN

(ÇİFTÇİBAŞI GÜÇ, Zeynep Tuğçe, “Yükseköğretim Kurumlarında Kapasite Geliştirme Süreci Olarak Uluslararasılaşma ve Bir Model Önerisi”, Doktora, Isparta, 2024)

ÖZET

Uluslararasılaşma, üniversitelerin küresel akademik ağlarda etkin yer almasını, akademik ve idari yapılarını güçlendirmesini ve küresel rekabet gücünü artırmasını sağlar. Üniversitelerin uluslararasılaşma stratejilerini etkin uygulamaları, hem ulusal hem de uluslararası düzeyde önem taşır. Dünya genelinde üniversiteler, bu süreçleri hızlandırarak kurumsal kapasitelerini geliştirir. Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliği, araştırma işbirlikleri ve uluslararası projeler, üniversitelerin küresel rekabet gücünü artırır.

Türkiye'deki üniversiteler de bu süreçlere büyük önem vermektedir. Erasmus+ ve diğer değişim programlarıyla uluslararası işbirlikleri geliştirilmekte ve akademik kalite artırılmaktadır. Ancak, stratejik planlama ve kurumsal yapıların bu süreçlere uygun hale getirilmesi konusunda daha fazla çaba sarf edilmelidir.

Bu çalışma, Türkiye'deki üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerinin kurumsal kapasite geliştirme üzerindeki etkilerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Uluslararasılaşma, üniversitelerin akademik ve idari yapılarına katkı sağlar, kurumsal performansı artırır ve küresel rekabet gücünü geliştirir. Tezde, Türkiye'deki üniversitelerin uluslararasılaşma stratejileri ve bu stratejilerin uygulanabilirliği incelenmiştir.

Araştırmanın temel amacı, uluslararasılaşma sürecinin Türkiye'deki üniversitelerin kurumsal kapasite geliştirme üzerindeki etkilerini analiz etmek ve bu sürecin etkin yönetimi için öneriler sunmaktır. Türkiye'deki üniversitelerin uluslararasılaşma stratejileri, kurumsal kapasiteye katkıları ve uluslararası rekabet gücünü artırma potansiyelleri ele alınmıştır.

Araştırmada, strateji belgeleri incelenerek veri elde edilmiştir. Erasmus+ ve diğer uluslararası değişim programlarından elde edilen veriler, Türkiye'deki üniversitelerin uluslararasılaşma performansını ölçmek ve kurumsal kapasite üzerindeki etkilerini değerlendirmek için kullanılmıştır.

Tezin bulguları, uluslararasılaşmanın sadece öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliği ile sınırlı kalmaması gerektiğini, kurumsal yapıların ve süreçlerin de bu yönde geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu tez, üniversitelerin

uluslararasılaşma çabalarını desteklemek ve kurumsal kapasite geliştirme üzerindeki etkilerini en üst düzeye çıkarmak için önemli bir rehber niteliğindedir.

Anahtar Kelimeler: Uluslararasılaşma, Kapasite, Kapasite Gelişimi,
Yükseköğretimde Uluslararasılaşma, Toplumsal Katkı,



(ÇİFTÇİBAŞI GÜÇ, Zeynep Tuğçe, “*Internationalization as a Capacity Building Process in Higher Education Institutions and a Model Proposal*”, PhD, Isparta, 2024)

ABSTRACT

Internationalization enables universities to participate actively in global academic networks, strengthen their academic and administrative structures, and enhance their global competitiveness. Effectively implementing internationalization strategies is crucial both nationally and internationally. Worldwide, universities are accelerating their internationalization processes and enhancing their institutional capacities through these efforts. International student and staff mobility, research collaborations, and international projects increase universities' global competitiveness.

Turkish universities also prioritize these processes. Through Erasmus+ and other exchange programs, international collaborations are being developed, and academic quality is being enhanced. However, more effort is needed to align strategic planning and institutional structures with these processes.

This study aims to analyze the impact of internationalization processes on the institutional capacity development of universities in Turkey. Internationalization contributes to universities' academic and administrative structures, boosts institutional performance, and enhances global competitiveness. The thesis examines the internationalization strategies of Turkish universities and the applicability of these strategies.

The primary objective of this research is to analyze the impact of the internationalization process on the institutional capacity development of universities in Turkey and to provide recommendations for effectively managing this process. The internationalization strategies of Turkish universities, their contributions to institutional capacity, and their potential to enhance global competitiveness are thoroughly examined.

The research utilized qualitative and quantitative data collection methods, including literature review and analysis of strategy documents. Data obtained from Erasmus+ and other international exchange programs were used to measure the internationalization performance of Turkish universities and assess its impact on institutional capacity.

The findings of the thesis reveal that internationalization should not be limited to student and staff mobility but should also involve the development of institutional

structures and processes. This thesis serves as an essential guide to support universities' internationalization efforts and optimize their impact on institutional capacity development.

Key Words: Internationalization, Capacity, Capacity Building, Internationalization in Higher Education, Social Contribution



ÖNSÖZ

Bu doktora tezi, 25 yıllık deneyim ve birikimin ürünü olarak, Türkiye’deki üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerine ışık tutma amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışmanın hem teorik hem de uygulamalı olarak literatüre katkı sağlamasını ümit ediyorum.

Çalışma konusunun belirlenmesinde Kapasite konusunda öncü çalışmalar yapan ve çalışmanın hazırlanma sürecinin her aşamasında bilgilerini, tecrübelerini ve değerli zamanlarını esirgemeyerek bana her fırsatta yardımcı olan değerli hocalarıma ve tez çalışmamın her aşamasında bana rehberlik eden, bilgi ve deneyimlerini cömertçe paylaşan danışmanım Prof. Dr. Yakup Altan’a derin şükranlarımı sunarım. Değerli eleştirileri ve yol göstericiliği, bu çalışmanın bilimsel niteliğini büyük ölçüde artırmıştır.

Bu süreçte, manevi destekleriyle yanımda olan ve bana güç veren aileme ve sevdiklerime teşekkürü bir borç bilirim. Özellikle, yoğun çalışma dönemlerimde sabır ve anlayış gösteren yol arkadaşım kıymetli eşim Okan Güç’e, minik canavarlarım Ece ve Kaan’a, her daim yanımda olan ve ondan da ötesi sırf tezimi yazabilmem için kalkıp şehir bile değiştiren canım annem Kadriye Çiftçi’na, beni melek gibi izleyip varlığını her daim hissettiren babacığım Mehmet Çiftçi’na, sen bu işi yaparsın diye her daim beni motive eden, moral veren can parçam Ayçam’a, bana inanmaktan vazgeçmeyen Tuğba Canşalı’ya, akademik alanda beni yüreklendiren Doç. Dr. Yelda Özlem Kölgeliler’e ve tez sürecimde desteklerini esirgemeyen Dr. Murat Esmeray’a en içten teşekkürlerimi sunarım. Onların desteği olmadan bu çalışmayı tamamlamak mümkün olmazdı. Bu çalışmanın, Türkiye’deki üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerine önemli katkılar sağlamasını ve bu alandaki literatüre yeni bir bakış açısı kazandırmasını diliyorum.

Saygılarımla,
Zeynep Tuğçe ÇİFTÇİBAŞI GÜÇ
ISPARTA
08/07/2024

İÇİNDEKİLER

DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI.....	i
YEMİN METNİ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
GİRİŞ	1

1.BÖLÜM

KAPASİTE, KURUMSAL KAPASİTE VE ULUSLARARASILAŞMA

KAVRAMLARI

1. KAPASİTE KAVRAMI	4
1.1. Kapasiteyi Etkileyen Faktörler	7
1.2.Kapasite Türleri	8
1.2.1. Teorik (Kuramsal) Kapasite	9
1.2.2. Pratik Kapasite	9
1.2.3. Fiili Kapasite	10
1.2.4. Atıl Kapasite	10
1.2.5. Optimal Kapasite	10
1.3. Kapasitenin Boyutları.....	10
2. KURUMSAL KAPASİTE KAVRAMI	14
2.1. Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi	16
2.2. Kurumsal Kapasite Gelişimi Düzeyleri.....	20
2.2.1. Bireysel Düzey	20
2.2.2. Örgütsel Düzey	21
2.2.3. İletişim Düzeyi.....	21
2.2.4. Politika Yapıcı Düzeyi (Kamu Yönetimi)	22
2.2.5. Toplumsal Düzey	22
3. ULUSLARARASILAŞMA KAVRAMI.....	23
4. ULUSLARARASI ÖRGÜTLERİN KURUMSAL KAPASİTE VE ULUSLARARASILAŞMA YAKLAŞIMI	26
4.1. Dünya Bankasının Kapasite Geliştirme Çerçevesi	26
4.2. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Kapasite Geliştirme Çerçevesi	31
4.3. Avrupa Birliği Kapasite Geliştirme Çerçevesi.....	33
4.4. OECD Kapasite Geliştirme Çerçevesi	34

2. BÖLÜM

YÜKSEKÖĞRETİMDE KAPASİTE GELİŞTİRME VE ULUSLARARASILAŞMA

1. NEO-LİBERAL SÜREÇTE KAPASİTE KAVRAMI ÇERÇEVESİNDE KURUMSAL BİR AKTÖR OLARAK ÜNİVERSİTENİN DEĞİŞİMİ.....	41
1.1. Türkiye’de Tarihsel Gelişim Süreçleriyle Üniversiteler	41
1.2. Yönetişim Kapsamında Yükseköğretim.....	44
1.3. Türk Üniversitelerinde Kapasite Gelişimi ve Uluslararasılaşma Süreci	46
1.3.1. Bologna Süreci.....	51
1.3.2. Erasmus+ Programı.....	52
1.3.3. Mevlana Değişim Programı	54
1.4. Üniversitelerin Kapasite Gelişimi Bağlamında Uluslararasılaşmanın Değerlendirilmesi ve Ölçümü	55
1.4.1. Uluslararası Kalite İnceleme Süreci (UKİS) Modeli	59
1.4.2. Uluslararasılaşma ve Küresel Katılım Merkezi (Internalization and Global Engagement- CIGE) Modeli.....	60
1.4.3. Japonya Ulusal Akademik Diploma Derecesi ve Üniversite Değerlendirme Kurumu (NIAD-UE) Modeli	61
1.5. Yükseköğretimde Kapasite Gelişimi Temelinde Uluslararasılaşmanın Ölçülmesine Yönelik Gerçekleştirilen Diğer Çalışmalar	63

3.BÖLÜM

TÜRKİYE’DE ÜNİVERSİTELER ÖZELİNDE KAPASİTE GELİŞTİRME VE ULUSLARARASILAŞMA ÖRNEKLERİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ

1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ: DURUM ÇALIŞMASI.....	67
1.1. Yöntem Hakkında.....	67
1.2. Üniversite Raporlarının İncelenmesi.....	68
1.3. Analiz Süreci ve Yöntemi	68
1.4. Veri Kaynakları ve Güvenilirlik.....	69
1.5. Sınırlılıklar.....	69
2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	69
3. TÜRKİYE’DE YÜKSEKÖĞRETİMİ ULUSLARARASILAŞMASINA YÖNELİK MAKRO ÖLÇEKLİ ANALİZ	70
4. TÜRKİYE’DE YÜKSEKÖĞRETİMİN ULUSLARARASILAŞMASINA YÖNELİK MİKRO ÖLÇEKLİ ANALİZ	78
4.1. Koç Üniversitesi Örneği	78
4.2. Abdullah Gül Üniversitesi Örneği.....	84
4.2.1. Uluslararası Eğitim	87
4.2.2. Uluslararası Araştırma	88

4.2.3. Uluslararası Topluma Katkı	91
4.2.4. İdari Uluslararasılaşma	92
5. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ULUSLARARASILAŞMAYA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ	94
5.1. Model temeli – Adım adım uluslararasılaşma.....	95
5.1.1. Stratejik Planlama ve Yönetişim.....	97
5.1.2. Mali Kaynakların Etkin Kullanımı	99
5.1.3. Araştırma Altyapısının Güçlendirilmesi	99
5.1.4. Uluslararası İşbirliklerinin Teşviki	100
5.1.5. Uluslararasılaşma Kültürünün Yaygınlaştırılması	100
5.1.6. İşbirliğinin Artırılması ve Tüm Paydaşların Aktif Katılımı.....	100
5.2. Üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerini değerlendirmek için kullanılabilir metrikler.....	102
5.2.1. Uluslararası Öğrenci Sayısı.....	103
5.2.2. Uluslararası Öğretim Üyesi Sayısı	103
5.2.3. Uluslararası İş Birlikleri.....	103
5.2.4. Akademik Yayınlar	104
5.2.5. Yurtdışı Eğitim Programları	104
5.2.6. Uluslararası Akreditasyonlar.....	104
5.2.7. Toplumsal Katkı Projeleri ve İş Birlikleri	104
5.2.8. Mezunların Toplumsal Katkıları.....	106
5.2.9. Uluslararası Sıralamalarda Yer Almak	106
5.3. Türkiye'deki Üniversitelerin Uluslararasılaşma Süreçlerine Yönelik Yaklaşım Önerileri	107
5.3.1. Avrupa Uluslararası Eğitim Birliği (EAIE) Göre Uluslararasılaşma Kapsamında Dikkate Alınan Hususlar	108
5.3.2. Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA) Kapsamında Uluslararasılaşma ..	110
5.3.3. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Kapsamında Uluslararasılaşma	112
5.3.4. Uluslararasılaşma Çalışmalarının Genişletilmesi ve Kapsamlı Yaklaşımın Sağlanması	117
5.3.5. Görev Tanımlarının Netleştirilmesi ve Rollerin Güçlendirilmesi.....	118
5.3.6. Hedeflerin Periyodik Değerlendirilmesi ve İyileştirilmesi	118
5.3.7. Etkin İzleme ve Değerlendirme Sistemi Geliştirilmesi.....	119
5.3.8. Uluslararası İlişkilerin ve İşbirliklerinin Çeşitlendirilmesi.....	119
5.4. Adım Adım Uygulamada Uluslararasılaşma Modeli	120
5.4.1. Adım 1- Stratejik Planlama.....	122
5.4.2. Adım 2: Altyapı ve Kaynaklar	124
5.4.3. Adım 3: Uluslararası İşbirlikleri	125
5.4.4. Adım 4: Müfredatın Uluslararasılaştırılması	126
5.4.5. Adım 5: Hareketlilik Programları	127
5.4.6. Adım 6: Uluslararası Öğrenci ve Personel Çekme	128
5.4.7. Adım 7: Destek Hizmetleri	128

5.4.8. Adım 8: İzleme ve Değerlendirme.....	132
5.4.9. Adım 9: Kültürel Entegrasyon ve Farkındalık.....	132
5.4.10. Adım 10: Sürekli Gelişim	133
SONUÇ.....	135
KAYNAKÇA	146
ÖZGEÇMİŞ.....	168



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Kapasitenin Boyutları	11
Tablo 2. Sistem Kapsamında Kapasitenin Boyutlarını Oluşturan Unsurlar.....	13
Tablo 3. Dönemsel Olarak Kapasite Geliştirme Yaklaşımlar	17
Tablo 4. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programının Kapasite Geliştirme Anlayışının Değişimi	32
Tablo 5. Yükseköğretimin Uluslararasılaşmasına Dair Tanımlar	37
Tablo 6. Yıllara ve Dönemlere Göre Türkiye’de Kurulan Üniversite Sayıları	43
Tablo 7. Üniversite Türü ve Öğretim Düzeylerine Göre Türkiye’deki 2023 – 2024	44
Tablo 8. Yıllara Göre Türkiye’nin Erasmus+ Öğrenci Hareketliliği Sayıları	53
Tablo 9. Yıllara Göre Mevlana Değişim Programı Öğrenci Hareketliliği Sayıları...	54
Tablo 10. Horn vd. Tarafından Oluşturulan Üniversitelerin Uluslararasılaşması.....	64
Tablo 11. Yükseköğretim Kurumunun Uluslararasılaşma Yol Haritası Kurgularken	71
Tablo 12. Yükseköğretim Kurumlarında Uluslararasılaşmaya Yönelik Örnek	76
Tablo 13. KÜ 2021-2026 Uluslararasılaşma Stratejik Yaklaşımı Kapsamında Ele Alınan Temel Konu Başlıkları ve Güncellemeler.....	79
Tablo 14. AGÜ Uluslararası Eğitim Stratejik Hedefleri ve Bu Alandaki Performans	87
Tablo 15. AGÜ Uluslararası Araştırma Stratejik Hedefleri ve Bu Alandaki Performans Gelişimi	89
Tablo 16. AGÜ Uluslararası Topluma Katkı Stratejik Hedefleri ve Bu Alandaki....	91
Tablo 17. AGÜ Uluslararası İdari Uluslararasılaşma Stratejik Hedefleri ve Bu	93
Tablo 18. Türkiye'deki Üniversitelerin Kapasite Geliştirme ve Uluslararasılaşma ..	95
Tablo 19. Türkiye'deki Üniversitelerin Uluslararasılaşma Süreçlerini Değerlendirmek İçin Kullanılabilecek Metrikler	102
Tablo 20. Uluslararasılaştırma Süreçlerinde Dikkate Alınan Temel Unsurları	114
Tablo 21. Yükseköğretim Kurumlarının İhtiyacı Olduğu Tespit Edilen Yaklaşımın	116
Tablo 22. Uluslararasılaşma ve Kapasite Geliştirme Modeline Genel Bakış	120
Tablo 23. Uluslararasılaşma ve Kapasite Geliştirme Modeli İş Akış Planı	121
Tablo 24. Uluslararası Sıralama Kuruluşları	123

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Sistem Kapsamında Kapasitenin Seviyeleri	12
Şekil 2. Kurumsal Kapasitenin Kapsamı	15
Şekil 3. Kurumsal Kapasiteyi Oluşturan Unsurlar.....	15
Şekil 4. Kapasite İnşası ve Kapasite Gelişimi Arasındaki Fark.....	18
Şekil 5. Kurumsal Kapasite Gelişiminin Katmanları.....	20
Şekil 6. Dünya Bankası Kapasite Geliştirme Modeli Ana Çerçevesi.....	27
Şekil 7. Dünya Bankası Kapasite Geliştirme Program Döngüsü.....	29
Şekil 8. Yükseköğretimde Yönetişim Kapsamında Akademik Özerklik Kriterleri...	45
Şekil 9. Uluslararası Kalite İnceleme Sürecinin (UKİS) Ana Unsurları	60
Şekil 10. Uluslararasılaşma ve Küresel Katılım Merkezi Modelinin Temel Boyutları	61
Şekil 11. Japonya Ulusal Akademik Diploma Derecesi ve Üniversite Değerlendirme Modelinin Temel Boyutları.....	62
Şekil 12. Yükseköğretim Kurumlarında Uluslararasılaşmaya Yönelik SWOT Analizi.....	77
Şekil 13. KÜ Uluslararasılaşma Süreçlerine Yönelik Stratejik Öncelik Alanları	81
Şekil 14. AGÜ Kapasite Geliştirme Modeli	85
Şekil 15. AGÜ Uluslararasılaşma Stratejisi Temel Çalışma Alanları	87
Şekil 16. Üniversitelerin İş Bağlamı Diagramı.....	98
Şekil 17. KEFE	122
Şekil 18. Paydaş Analiz Haritalaması	123

KISALTMALAR DİZİNİ

AB	:Avrupa Birliği
ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
ACE	:Amerikan Eğitim Konseyi
AGÜ	:Abdullah Gül Üniversitesi
BM	:Birleşmiş Milletler
CIGE	:Center for Internationalization and Global Engagement (Uluslararasılaşma ve Küresel Katılım Merkezi)
DAAD	:Alman Akademik Değişim Servisi
DB	:Dünya Bankası
EAIE	:European Association for International Education (Avrupa Uluslararası Eğitim Birliği)
EC	:European Commission (Avrupa Komisyonu)
ECTS	:European Credit Transfer System (Avrupa Kredi Transfer Sistemi)
EUA	:European University Association (Avrupa Üniversiteler Birliği)
KÜ	:Koç Üniversitesi
MINT	:Mobilité (Mobility), Entegrasyon (Integration), Network (Ağ), Transfer (Transfer) :Japonya Ulusal Akademik Diploma Derecesi ve Üniversite Değerlendirme Kurumu
NIAD - UE	
OECD	:Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
THE	:Times Higher Education
TÜİK	:Türkiye İstatistik Kurumu
UNDP	:United Nations Development Programme (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı)
UNESCO	:United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü)
UKİS	:Uluslararası Kalite İnceleme Süreci
YÖK	:Yükseköğretim Kurulu

GİRİŞ

Günümüzde üniversiteler, bilgi ve araştırma üretim merkezi olmanın ötesinde, toplumsal ve ekonomik kalkınmanın lokomotifleri olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda üniversitelerin uluslararasılaşması, kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesi sürecinde kritik bir rol oynamaktadır (Knight, 2004). Uluslararasılaşma, üniversitelerin eğitim, araştırma ve topluma hizmet alanlarındaki faaliyetlerini küresel bir perspektifle yürütmesini sağlayarak uluslararası standartlara ulaşmalarını ve rekabet gücünü artırmalarını hedeflemektedir (De Wit, 2002, s.45).

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye'deki üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerini ve bu süreçlerin kurumsal kapasitelerine olan etkilerini analiz etmektir. Araştırmanın özel hedefleri arasında şunlar yer almaktadır:

1. Türkiye'deki üniversitelerin uluslararasılaşma stratejilerini ve uygulamalarını incelemek.
2. Uluslararasılaşmanın kurumsal kapasite gelişimine olan katkılarını değerlendirmek.
3. Türkiye'deki üniversiteler için uluslararasılaşma süreçlerinde karşılaşılan engelleri ve bu engellerin aşılmasına yönelik öneriler sunmak.
4. Uluslararasılaşma süreçlerinin etkinliğini artıracak stratejik modeller geliştirmek.

Bu doktora tezinde, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma süreçlerini ve bu süreçlerin kapasite geliştirme üzerindeki etkilerini anlamak amacıyla vaka analizi yöntemi kullanılmıştır. Durum çalışması yöntemi, belirli bir bağlamda derinlemesine bilgi elde etmek ve analiz etmek için uygun bir yaklaşımdır (Yin, 2014, s.16). Bu çalışmada, Abdullah Gül Üniversitesi (AGÜ) ve Koç Üniversitesi, uluslararasılaşma stratejileri ve politika belgeleri incelenmiştir.

Araştırmada nitel ve nicel yöntemler bir arada kullanılmıştır. Nitel yöntemler kapsamında, Türkiye'deki çeşitli üniversitelerin uluslararasılaşma stratejileri ve uygulamaları üzerine derinlemesine görüşmeler yapılmış, ilgili belgeler ve raporlar

analiz edilmiştir. Nicel yöntemler çerçevesinde ise anketler ve istatistiksel veri analizi yöntemleri kullanılarak uluslararasılaşmanın kurumsal kapasiteye olan etkileri ölçülmüştür.

Bu çalışmada, kapasite geliştirme ve uluslararasılaşma literatürü üzerine kurulan teorik çerçeveye dayanılarak analiz yapılmıştır. Kurumsal kapasitenin tanımlanması, geliştirilmesi ve sürdürülebilirliğine odaklanan kapasite geliştirme literatürü, bu araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Ayrıca, üniversitelerin uluslararası alanda nasıl konumlandığını ve bu süreçlerin akademik ve idari boyutlarını ele alan uluslararasılaşma literatürü (Altbach & Knight, 2007, s.63) önemli bir referans kaynağı olmuştur. Literatür taraması, uluslararasılaşma süreçlerinin çeşitli ülkelerdeki uygulamalarını ve Türkiye bağlamında bu süreçlerin nasıl gerçekleştirildiğini detaylı bir şekilde incelemektedir.

Bu çalışmada Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversiteleri kapsamında Abdullah Gül Üniversitesi ve Koç Üniversitesi incelenmiştir. Bu iki üniversitenin seçilmesinin temel nedeni, farklı üniversite türlerini temsil etmekte olan iyi uygulama örneği olmalarıdır. Abdullah Gül Üniversitesi devlet üniversitesi olarak, Koç Üniversitesi ise vakıf üniversitesi olarak Türkiye'deki üniversite sisteminin iki ana türünü yansıtmaktadır. Bu sayede, araştırma her iki türün de uluslararasılaşma süreçlerindeki yaklaşımlarını karşılaştırma imkanı sunmaktadır.

Ayrıca, her iki üniversite de kendine özgü yapısal ve yönetsel özelliklere sahip olup, bu farklılıklar araştırma bulgularının çeşitlenmesine katkı sağlamaktadır. Abdullah Gül Üniversitesi'nin devlet üniversitesi olarak sağladığı olanaklar ve karşılaştığı zorluklar ile Koç Üniversitesi'nin vakıf üniversitesi olarak sunduğu imkanlar ve yönetim stratejileri, uluslararasılaşma süreçlerinin farklı boyutlarını incelemeyi mümkün kılmaktadır. Hem Abdullah Gül Üniversitesi hem de Koç Üniversitesi, uluslararasılaşma alanında önemli adımlar atmış ve bu konuda belirli başarılar elde etmiş kurumlardır. Bu durum, onların uluslararasılaşma stratejilerinin ve uygulamalarının derinlemesine incelenmesi için uygun örnekler olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, araştırma sürecinde veri toplama ve işbirliği yapma konusunda her iki üniversitenin de araştırmacılara sağladığı kolaylıklar, bu üniversitelerin

seçilmesinde etkili olmuştur. Gönüllölük esasına dayalı katılımın yüksek olması, veri toplama sürecinde karşılaşılan zorlukların aşılmasına yardımcı olmuştur. Bu sebeplerle, Abdullah Gül Üniversitesi ve Koç Üniversitesi, araştırmanın kapsamı dahilinde seçilmiş ve incelenmiştir. Ancak her üniversitenin kendine özgü yapısal ve yönetsel özellikleri nedeniyle, araştırma bulgularının genelleştirilebilirliği sınırlı olabilir. Ayrıca, veri toplama sürecinde karşılaşılan zorluklar ve katılımın gönüllölük esasına dayalı olması, araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır (Yin, 2014, s.28).

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kapasite kavramı ve kurumsal kapasite ile uluslararasılaşma arasındaki ilişki teorik olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde uluslararası örgütlerin kurumsal kapasite ve uluslararasılaşma yaklaşımları ve yükseköğretimde kapasite geliştirme ve uluslararasılaşma süreci Türkiye bağlamında analiz edilmiştir. Üçüncü bölümde Türkiye'deki üniversitelerin uluslararasılaşma örnekleri ve bu süreçlerin kurumsal kapasiteye etkileri üzerine yapılan saha araştırmasının bulguları sunulmuştur. Son bölümde ise araştırma sonuçları ve öneriler yer almaktadır.

Bu çalışma, Türkiye'deki üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerini ve bu süreçlerin kurumsal kapasite gelişimine olan katkılarını anlamak ve değerlendirmek amacıyla önemli bir adım olarak görölmektedir. Bu bağlamda, üniversiteler, politika yapıcılar ve araştırmacılar için katkı sağlayabilecek bilgiler sunmayı hedeflemektedir.

1. BÖLÜM

KAPASİTE, KURUMSAL KAPASİTE VE ULUSLARARASI LAŞMA KAVRAMLARI

Kapasite kavramı son çeyrek asırdır, tüm örgütler için önemli bir başlık haline gelmiştir. Neo-liberal politikalarla birlikte kamu yönetimlerinde yaşanan dönüşümün etkisiyle kaynakların etkili ve verimli kullanılması, kamu hizmetinde kalitenin artırılması başlıca amaçlar haline gelmiştir. Kapasite ve kapasitenin geliştirilmesi de bu bağlamda ele alınan yöntemlerin başında gelmektedir. Kapasitenin kurumların işlevselliğinde sahip olduğu kritik rol nedeniyle bu kavramın tüm detayları ile incelenmesi ve kapasite kaynaklı ilişki kombinasyonlarının değerlendirilmesi de önem arz etmektedir (Merilee vd., 2007, s.445).

Çalışmanın birinci bölümünde sırası ile kapasite tarihsel ve kavramsal bağlamda ele alınacak, ardından kapasite türleri, boyutları ve kapasiteyi etkileyen faktörler açıklanmaya çalışılacak devamında ise kurumsal kapasite ve kapasite geliştirme konularına değinilecek ve konunun uluslararası boyutu ele alınacaktır. Bunun yanı sıra bu kavramların devamında uluslararasılaşma kavramı ele alınacaktır.

1. KAPASİTE KAVRAMI

Kapasite, yönetim literatüründe çalışılması en zor kavramlardan biridir. Kapasite bir süreç ve bir sonuç olarak, (Sowa vd., 2004, s.712); amaçlar ve amaçlara giden araçlar olarak (Honadle, 1981, s.577); dinamik ve çok boyutlu olarak (Ingraham vd., 2003); hem somut hem de soyut ya da nicel ve nitel boyutları ile tanımlanabilmektedir (Kaplan, 2000; Christensen ve Gazley, 2008). Akademisyenler, uygulayıcılar, analistler gibi farklı aktörler kapasite kavramına farklı anlamlar yükleyebilmekte veya kavram üzerindeki makro veya mikro vizyonlara bağlı olarak araştırma kapsamı değişebilmektedir (Morgan, 2006, s.5). Kapasitenin bu çoklu nitelikleri, kavramı tanımlama işini zorlaştırdığı için literatürde yer alan çeşitli tanımlardan bahsetmek mümkündür. Ancak hemen hemen her tanımda kapasite, gerçekleştirme yeteneği ile ilişkilendirilmektedir.

Kapasiteye dair bu tanımlar, kavramın işlevselliği açısından olası kavramsal tuzaklardan kaçınmak için yeterince basit görünse de uygulamada fazla soyut kalabilir. Aslında bu, kapasitenin kendi doğasıyla ilgili bir sorundur. Kapasite kavramını tanımlamaya yönelik tüm çabalar, kavramsallaştırmanın maddi sınırlarına bağlıdır. Bu nedenle, kapasite tanımlarının çoğunun öznel olduğunu ve araştırmacının bakış açısı, mesleki geçmişi ve hedefleri tarafından şekillendirildiğini kabul etmek önemlidir (Christensen ve Gazley, 2008). Morgan (2006, s.8) kapasite kavramına ilişkin beş farklı yaklaşımı sıralamaktadır:

Özellikle uygulayıcılar tarafından tercih edilen ilk yaklaşım, kapasitenin bireysel düzeyde beceri, gelişim ve eğitimle ilgisi olan bir insan kaynağı olarak algılanması ile ilgilidir.

Günümüzde genellikle uygulayıcılar ve analistler tarafından tercih edilen ikincisi, kapasitenin geleneksel eğitim ve teknik yönlerin ötesine geçerek problem çözme yetenekleri ve sonuç üretme alanına girdiğini kabul eder. Başka bir deyişle, kapasite, sonuçları ve performansı iyileştirme yolunda kullanılan araçlar için bir genelleme olarak kullanılabilir.

Akademisyenler ve araştırmacılar tarafından sıklıkla paylaşılan üçüncü yaklaşım, kapasiteyi her şeyi kapsayan bir moda sözcük, dolayısıyla pratik olmayan bir kavram olarak tanımlar. Bu bakış açısı, kamu sektörü reformu, kurumsal gelişim, STK yönetimi ve iyi yönetim konularında mevcut yaklaşımların iyileştirilmesini savunmaktadır.

Büyük ölçüde hükümetler ve uluslararası kuruluşlar tarafından savunulan dördüncü yaklaşım, 'mülkiyet, taahhüt, yenilikçilik, ortaklık, öğrenme, kurumsal gelişme, yerelleşme, kamu sektörü reformu bilgi yönetimi, değişim, ölçek büyütme, sürdürülebilirlik, katılım, eğitim sorumluluğu, performans iyileştirme gibi çok çeşitli konuları içerebilen terimin sembolik önemini vurgulamaktadır. Bu yaklaşımda temel alınan fikir, kapasitenin mikro düzeyden makro düzeye kadar her şeyi kapsayabilecek esnek bir kavram olduğudur.

Morgan'a göre son yaklaşım, önceki perspektife bir tür tepki olan kapasite hakkında yeni ortaya çıkan bir düşünme biçimidir. Buradaki savunulan düşünce, önceki perspektifin (dördüncü yaklaşım) kapasiteyi pratik bir şekilde işlevsel hale getirmede başarısız olmasıdır. Bir yanıt olarak, son perspektif, eyleme rehberlik edebilecek kapasite için bazı merkezi fikirlerin aranmasını savunur. Bu istek, “kapasitenin nasıl ve neden ortaya çıktığı” sorularını geleneksel “ne tür yeteneklere ihtiyaç duyulduğu” sorusunun yanına yerleştirmektedir.

En genel tanımıyla kapasite “bir görevin yerine getirilmesi”, “çıktı üretilmesi”, “problemlerin tanımlarının yapılması ve çözülmesinin” yanı sıra “seçim yapabilme yetisi” olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle kapasite “algılama”, “başarma”, “varlığını sürdürme” ve “anlama” gibi kavramlara dair “zihinsel yetiler” olarak da değerlendirilebilir (Ubels vd., 2010, s.2). Kapasite kavramı bu açıdan bir sistemin varlığını, iç uyumunu ve işlev yerine getirebilme özelliğini garantiye alan davranışların, yetilerin ve ilişkilerin bir kombinasyonudur (Merilee vd., 2007, s.445).

Dolayısıyla kapasite ile ilgili tanımlar, araştırmacının kavrama yaklaşımına göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, kapasitenin performans yönetimi üzerindeki etkisini incelerken, Ingraham ve Kneedler (2000, s.8) kapasite için yöneten erkin mali, insani, fiziksel ve bilgi kaynaklarını düzenleme, geliştirme, yönlendirme ve kontrol etme yeteneği şeklinde bir tanım tercih eder. Buna karşılık, diğer çalışmalar, "bir organizasyonun misyonlarını yerine getirmesine yardımcı olan veya bunu sağlayan bir dizi nitelik" (Eisinger, 2002, s.116) veya "belirtilen hedefleri gerçekleştirme yeteneği" (Goodman vd., 1998, s.259) gibi daha geniş tanımlar verir. Chaskin (2001, s.292) kapasiteyi daha kapsamlı bir şekilde “başarıları artırabilecek veya engelleyebilecek herhangi bir kalite” olarak tanımlamaktadır.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Kapasite Değerlendirme ve Geliştirme Raporunda kapasite kavramı bireyler ve kurumlara dair, işlevlerini verimli ve sürdürülebilir kılmak adına sahip olunan yetiler olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşım kapasiteyi sürdürülebilirlik özelinde değerlendirmesi açısından önemlidir (UNPD, 1998: 10). Kapasite birim olarak maddi varlıklar, beşeri kaynaklar, fiziksel donanım, bilgi teknolojileri gibi kavramları kullanan, bir kurumun belirli bir zaman periyodunda

herhangi bir işi veya görevi yerine getirebilme yeteneğini temsil eden bir yapıdır (Yu-Lee, 2002, s.19).

Brinkerhoff ve Morgan'a (2010, s.4) göre kapasite; "bir yapının varlığı, uyumu ve işlevlerini yerine getirebilmesini sağlayan davranış, beceri ve ilişkilerin bütünüdür". Fukuda- Parr vd. (2002, s.8) ise kapasiteyi performans fonksiyonu, problem çözme, amaçların yerine getirilmesi ve düzenlenmesi gibi yetenekler olarak tanımlamaktadır. Grindle ve Hilderbrand'a (2007, s.445) göre kapasite görevleri etkili, etkin ve sürdürülebilir bir şekilde yerine getirebilme yeteneğidir.

1.1. Kapasiteyi Etkileyen Faktörler

Kapasite içsel ya da dışsal pek çok farklı faktörün etkisinde değişim gösterebilen bir kavramdır. Kapasitenin değişim temelli bir kavram oluşu kapasitenin en belirgin özelliklerinden biridir. Tan (2016, s.43) kavramsal olarak kapasite üzerinde değişim yaratacak şekilde etkili olan unsurlara yönelik aşağıdaki gibi bir yaklaşım ortaya koymaktadır

- Öncelikle kapasite yekpare bir kavram olarak değil farklı bileşenlerin kolektif yeteneği şeklinde ele alınması gereken bir kavramdır. Her bileşen, kapasitenin kendi başına bağımsız ama aynı zamanda bir bütünün parçası olan bir yönünü korur. Böylelikle bu bileşenler birlikte bütünün kapasitesini oluşturmaktadır. Dolayısıyla kapasite aynı zamanda bu bileşenlerin ortak işleyişinin bir sonucudur.

- Kapasitenin bileşenleri somut, ölçülebilir unsurlar olmak zorunda değildir. 'Sorumluluk, çaba veya takım ruhu' gibi soyut unsurlar, bu konudaki beceri ve kaynaklar kadar önemlidir. Hatta Kaplan (2000, s.72), örgütsel işleyişi belirledikleri için soyut unsurların kapasitenin daha önemli ve daha değerli bileşenleri olduğunu savunmaktadır.

- Kapasite genellikle gizli bir durumda bulunur. Başka bir deyişle, farklı dış koşullarda ve/veya dış müdahalelerle kapasite, daha olumlu sonuçları ortaya çıkarabilir. Aslında bu özellik, kapasite geliştirme uygulamalarının altında yatan mantıktır.

- Örtük olmasına rağmen, kapasite mutlaka statik bir kavram değildir. Zamanla artabilir veya azalabilir. Kapasitedeki değişiklikler, dışsal veya içsel faktörlerin bir sonucu olabilir. Dışsal değişiklikler kasıtlı eylemler olabilir veya çevredeki koşullar nedeniyle meydana gelebilir.

- Kapasite çok boyutlu bir kavram olduğu için her bir farklı boyutu için farklı etken unsurlardan bahsetmek mümkündür. Honadle ve Howitt (1986, s.13) kapasitenin farklı boyutları üzerinde etkili bu unsurları hayatta kalma içgüdüsüne bağlı unsurlar, güç odaklı unsurlar, sistem temelli unsurlar, beklenti temelli unsurlar ve dışsal standartlar şeklinde genellemektedir.

Kapasite üzerinde etkili olan faktörlerin anlaşılabilmesi için aşağıdaki yaklaşımları temel alan bir bakış açısı geliştirmek faydalı olacaktır:

- Kapasite hem amacı hem de amaca giden araçları içerir; kapasite hem maddi hem de maddi olmayan unsurları içerir;
- Kapasite gizli bir durumda olabilir ve dış müdahalelerle değişebilir;
- Kapasite, içsel ve dışsal faktörlerin bir sonucu olarak değişebileceği statik bir kavram değildir;
- Kapasite çok boyutludur.

Tan'ın yaklaşımı, kapasitenin sürdürülebilirlik bağlamında değerlendirilmesi ve bu doğrultuda kapasite geliştirme stratejilerinin oluşturulmasına yönelik önemli bilgiler sunmaktadır.

1.2.Kapasite Türleri

Kapasite geniş kapsamı ve bu kapsamda pek çok farklı parametreyi bir arada bulundurması nedeniyle hem ölçmesi hem de sınıflandırması oldukça zor kavramdır. Bu nedenle özellikle kapasitenin sınıflandırılması veya türlerinin belirlenmesi noktasında pek çok farklı yaklaşımdan bahsedilebilir. En genel kabul gören kapasite türleri arasında teorik (kuramsal) kapasite, pratik kapasite, fiili (gerçek) kapasite, atıl

kapasite, optimum kapasite, minimum kapasite, normal kapasite ve tam kapasite sayılabilir (Üreten, 2006, s.123; Kobu, 2010, s.89).

1.2.1. Teorik (Kuramsal) Kapasite

Bir işletmenin veya bir örgütün gün, hafta, yıl gibi belirli bir birim zaman içerisinde üretime yönelik kullanılan tüm araçlarının hiçbir duraklama söz konusu olmaksızın çalışarak ve herhangi bir iş gücü eksikliğinin de yaşanmaması durumunda erişebileceği maksimum mal veya hizmet miktarıdır. Bu açıdan teorik kapasitenin en ideal koşullar söz konusu olduğundan erişilebilecek maksimum çıktı seviyesini ifade ettiğini söylemek mümkündür (Ertürk, 2017, s.50).

Bu kapasite türünün belirlenmesinde iç veya dış faktörlerden kaynaklanacak olası olumsuzlar hesaba katılmadığından pratikte bu kapasite seviyesine ulaşılması mümkün değildir. Fakat yine de işletmeler açısından bu seviye mümkün olduğu kadar yaklaşılması gereken bir sınır olarak da tanımlanabilir (Bulut, 2004, s.8).

1.2.2. Pratik Kapasite

Pratik kapasite bir işletmenin kendine has sınırlamaları da dikkate alınarak ulaşabileceği çıktı seviyesi olarak tanımlanabilir. Pratik kapasitenin belirlenmesinde teorik kapasiteden duraklama gibi olumsuz durumlar sonucu oluşan kayıpların çıkarılması ile elde edilen bir seviye söz konusudur. Bu anlamda pratik kapasite işletmenin erişmeye çalıştığı normal bir verimlilik hali anlamına da gelmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009, s.7). Örgütler pratik kapasitelerini arttırabilmek adına iş akışlarını yenilemek, süreçleri katma değer yaratacak şekilde yeniden düzenlemek, iş akış planlarını iyileştirmek, kaynak seviyelerini yükseltmek, teknolojik ve bireysel yetilerini arttırmak, süreç girdilerini hatasız hale getirmek, performans kriterleri belirleyerek bunların ölçümünü sağlamak gibi farklı yöntemlere başvurabilmektedir (Kobu, 2013, s.265).

1.2.3. Fiili Kapasite

Fiili kapasite örgütün belirli bir zaman periyodunda ulaşabildiği maksimum çıktı miktarını ifade etmektedir. Fiili kapasitenin pratik kapasiteden yüksek veya düşük olması mümkündür. Kapasite değerlendirme süreçlerinin etkin işletildiği işletmelerde fiili kapasiteyi pratik kapasiteye yaklaştıracak yönetsel eylemler uygulanmaktadır (Üreten, 2006, s.294). Pratik kapasite seviyesinde ortaya konulabilecek çıktı miktarı ile fiili durumda ortaya çıkarılan çıktı miktarı arasında farklar verimli çalışma adına en çok odaklanılması gereken konuların başında gelmektedir.

1.2.4. Atıl Kapasite

En genel tanımıyla atıl kapasite pratik kapasitenin kullanılmayan kısmı olarak açıklanabilir. Atıl kapasite belirli bir dönemdeki çıktı miktarının pratik kapasitenin altında kalması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu tanıma göre atıl kapasite pratik kapasite ile fiili kapasite arasındaki fark olarak da tanımlanabilir. Atıl kapasite her koşulda örgütlerin işleyişi açısından olumsuzluklar yaratan ve istenmeyen bir durum olarak dikkate alınmalıdır (Ertürk, 2017, s.51).

1.2.5. Optimal Kapasite

Optimal kapasite bir örgüt için en iyi faaliyet düzeyini ifade etmektedir. Bu durumda örgütün minimum ortalama maliyetler ile çalışabileceği bir çıktı hacminden bahsedilmektedir. Optimal kapasite seviyesine erişilmesinin ardından ölçek ekonomisinden elde edilen kazanımların çeşitli tedarik zafiyetleri, düşen verimlilik vb. nedenlerle azalması söz konusudur. Optimal kapasiteye erişildikten sonra çıktı seviyeleri yükselse bile ortalama birim maliyetlerde de bir artış oluşacağından bu noktadan sonra verimlilik sorunları baş göstermektedir (Kobu, 2013, s.265).

1.3. Kapasitenin Boyutları

Kapasite terimi farklı sektörlerde farklı seviyelerde yerleşik bir kavrama denk gelmektedir (Jooste, 2008, s.14). Kapasite boyutları açısından genel olarak bireysel, örgütsel ve kurumsal üç boyut altında bir değerlendirmeden bahsetmek mümkündür. Literatür açısından incelendiğinde kapasitenin boyutlarına dair geniş bir yazın olduğu

görülmektedir (Morgan, 2006, s.6). Aşağıdaki tabloda kapasitenin boyutları ile bu boyutların odaklandıkları noktalar özetlenmektedir.

Tablo 1. Kapasitenin Boyutları

Boyut	Odak Noktası	Atıfta Bulunulan Unsurlar
Bireysel	İnsan kaynakları gelişimi	Bireysel yetiler, rekabetçilik, iş odaklılık (Levy, 2007,s.45; Antwi vd., 2008, s.132)
Örgütsel	Örgütsel güçlendirme	Örgüt ve yönetim yapısı, iş ağları, kaynak hareketliliği, yönetsel gelişim (Teskey vd., 2012, s.67; Levy, 2007, s.92)
Kurumsal	Yönetsel reformlar	Örgütsel sistemler, çevre, kontrol-denge yapısı, çerçeve politikalar (Levy, 2007, s.115)

Kaynak: Jooste, 2008, s.18

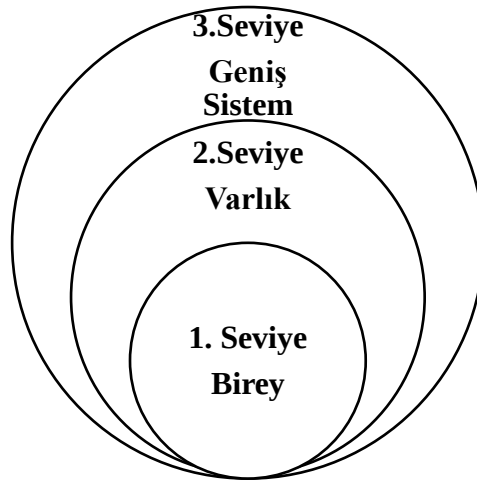
Bu boyutlar sırasıyla insan kaynakları geliştirme, örgütsel güçlendirme ve kurumsal reforma odaklanmaktadır. İnsan kaynakları geliştirme, bireysel kapasite geliştirmenin odak noktasıdır. Kapasitenin uygun düzen ve yapılar sahip yetkin bireyleri istihdam etmeyi ve kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik çalışma koşullarını iyileştirmeyi amaçlayan yönleriyle ilgilidir (Antwi vd., 2008, s.254). Bireylerin ilgili oldukları her göreve, projeye, organizasyona veya uygulamaya verimlilik ve etkililik aktarmaları en temel beklentidir. Kapasitenin bireysel boyutunu bireylerin yetilerini daha iyi anlayarak, etkin performans göstermelerine aracılık edecek bilgiye erişim seviyelerini arttıracak unsurlar eşliğinde değerlendirmek gereklidir (Roheetarachon ve Hossain, 2012, s.3-12).

Örgütsel boyut, örgütsel güçlendirme ile ilgili yönetsel iyileştirme girişimlerinin teşvik edilmesi ile ilgilidir. Bu boyutun temelinde yönetsel özerkliği güçlendirmek için profesyonelliğin ve yerelleşmenin önemini vurgulamak yer almaktadır. Bu düzeyde kapasite, “örgütlerin, resmi örgütsel hedefler doğrultusunda koordineli eylem programlarını etkili ve verimli bir şekilde yürütme yeteneği” olarak kabul edilebilir (Teskey vd., 2012, s.10). Bu noktada reform temelli örgütsel performans yönetiminin de mutlaka bu boyutun kapsamına dahil edilmesi önemlidir. Kapasitenin boyutlarına dair tüm uygulamalar bir noktada mikro ölçekte bireysel

kapasiteye makro ölçekte de örgütsel kapasiteye dokunmak durumundadır (Hossain vd., 2012, s.13).

Kurumsal reformlar, elverişli bir ortamda kapasite oluşturmaya kolaylaştırır ve yardımcı olur. Bu boyut kapsamına giren yönetsel reformlar örgütlerin hizmet sunumuna yönelik kapasite geliştirmeye elverişli hem kurumsal bağlam hem de eylem ortamı açısından istikrarlı bir ortam yaratmayı amaçlamaktadır (Jooste, 2008, s.9). Bireylerin davranışını belirleyen kurallar, normlar ve değerler, kapasitenin boyutları konusunda kurumsal boyutun kapsamına girmektedir (Scott, 2001, s.11). Çalışma ortamı açısından, kapasite yaratmaya yardımcı olan reform girişimleri hukuk sistemlerinin, politika rejimlerinin, hesap verebilirlik mekanizmalarının, düzenleyici çerçevelerin ve piyasaların, hükümetlerin ve kamu görevlilerinin performansı hakkında bilgi ileten ve bunları yapılandıran izleme sistemlerinin geliştirilmesini içermektedir (Jooste, 2009, s.17).

Kapasitenin boyutlarının sistemsel kapsamda değerlendirilmesi, kapasite kavramına bireysel ve kurumsal seviyenin ötesinde bir bakış açısının geliştirilebilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle kapasite ve kapasitenin boyutları sistem düzeyinde de anlaşılmalıdır. Sistem, birleşik bir bütün oluşturan düzenli olarak etkileşime giren veya birbirine bağımlı bir öğeler grubudur. Anlamlı bir değişiklik yaratmak için kapasiteyi değerlendirirken ve planlarken bu süreç aşağıdaki şekilde yer alan her üç seviye açısından da değerlendirilmelidir (Geene, 2003, s.5).



Şekil 1. Sistem Kapsamında Kapasitenin Seviyeleri

Kaynak: Geene, 2003, s.5

Sistemselsel yaklaşımla kapasite kavramının boyutları incelendiğinde her bir seviyeyi oluşturan ayrı unsurlardan bahsetmek mümkündür. Farklı seviyelerde yer alan bu unsurlar bir bütün halinde kapasiteyi yaratmakta ve sürdürülebilir kılmaktadır. Bu seviyeler ve seviyeleri oluşturan unsurlar en dış katmandan en iç katmana doğru aşağıdaki tablodaki gibi açıklanabilmektedir.

Tablo 2. Sistem Kapsamında Kapasitenin Boyutlarını Oluşturan Unsurlar

Seviye	Seviyeyi Oluşturan Unsurlar
Geniş Sistem Seviyesi	• Kural Temelli Alt Unsurlar: Değer sistemleri gibi sistemler toplumun belirli ihtiyaçlarını karşılama amacını gütmektedir. • Yasal/Düzenleyici Unsurlar: Sistemi işler kılan kanunlar, normlar, standartlar ve bu unsurlar tarafından oluşturulan olası bariyerler bu kapsamda değerlendirilmektedir. • Kaynak Temelli Unsurlar: Sistemin gelişmesi açısından kullanılabilecek tüm beşerî, finansal ve bilgi odaklı unsurlar kaynak kapsamında değerlendirilmektedir. • Süreç Temelli Unsurlar: Sistemi oluşturan parçalar arasındaki ilişkiler, kaynak akışı, bilgi akışı, formal ve informal ağ yapıları ve sistem içerisinde iletişimi sağlayan tüm altyapı unsurları bu kapsama girmektedir.
Varlık Seviyesi	• İnsan Kaynakları Yönetimi: Bir örgütün varlık odaklı unsurları arasında değişim ve gelişim gibi kavramları en çok ilgilendiren yapıdır. • Finansal Kaynak Yönetimi: Örgütün etkin bir işlevselliğe sahip olması açısından ihtiyaç duyduğu işleyen ve maddi unsurların bütünü oluşturulan bir yapıdır. • Adil Katılım: Gerçekleştirilmesi amaçlanan projeler ve elde edilmesi gereken faydalara yönelik olarak tüm paydaşların sahip olduğu bütünsel bilgi ve tecrübelerin aktarılmasıdır. • Sürdürülebilir Fayda: Çevresel, iktisadi, politik, kurumsal ve kültürel unsurlar üzerinde yaratılabilen bütünsel etkidir.
Birey Seviyesi	• Bireylerarası Ağ Yapıları: Örgüt bünyesindeki bireyler, profesyoneller, destek ekipleri gibi unsurların yanı sıra örgütten fayda elde eden ya da etkilenen diğer unsurları da içine alan küçük ağ yapılarıdır.

Kaynak: Geene, (2003, s.4-6)

Kapasite kaynaklı kavramlar arasında bireyden devlete kadar geniş bir ölçek içerisinde sıklıkla kullanılan en önemli kavramlardan biri de kurumsal kapasitedir. Gerçekleştirilen bu çalışmanın temel odak noktasında kurumsal kapasitenin gelişimi yer aldığından kapasiteye dair detayların üzerinden kurumsal kapasite ile ilgili kavramlara geçiş yapmak ve kurumsal kapasite ile ilgili unsurların detaylı bir şekilde incelenmesi faydalı olacaktır.

2. KURUMSAL KAPASİTE KAVRAMI

Kelime anlamı olarak kurumsal kelimesi bir kuruluş veya kuruma ait olma, bir geleneğe ait olma, bir konunun özüne ait olma gibi kavramlarla açıklanabilir. Kurumsal kapasite denildiğinde ise kurumlar bağlamında yerleşik hale gelmiş gelenekler, kurallar gibi unsurları kapsayan bir yapı anlaşılmaktadır. Bu açıdan kurumsal kapasitenin bir örgüt veya kuruma dair birey, yapı ve süreçler açısından yeterlilikleri değil kurallar, normlar ve inançlar gibi çeşitli unsurları da içerecek bir bakış açısıyla ele alınması önemlidir (Özdemir, 2011, s.22).

Kurumsal kapasite değerlendirme aracı olarak değişim yönetimi, süreç iyileştirme, GZFT analizi, kurumsal birikim unsurları, farklı planlama yöntemleri, finansal kaynaklar, liderlik vb. çeşitli aygıtları kullanarak kurumların kapasitesinin güçlendirilmesini amaçlayan bir süreçtir. Bu noktada kurumsal kapasite açısından en önemli detaylardan biri olarak bir yandan örgütlere veya kurumlara odaklanırken diğer yandan da örgütlerin işlevleri üzerinde belirleyici rol oynayan politik, sosyal, iktisadi, hukuki, kültürel vb. unsurlarla da ilgileniyor oluşudur (UNDP, 2005, s.21).

Brown vd., (2001, s.51) kurumsal kapasite üzerinde etkili olan unsurları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Değişime dair tahmin yapabilme yetisi
- Uygulanacak politikalara dair isabetli karar alabilme yetisi
- Uygulanacak politikalara yönelik farklı programlar geliştirebilme yetisi
- Kaynak bulma ve bu kaynakları uygun şekilde kullanabilme yetisi

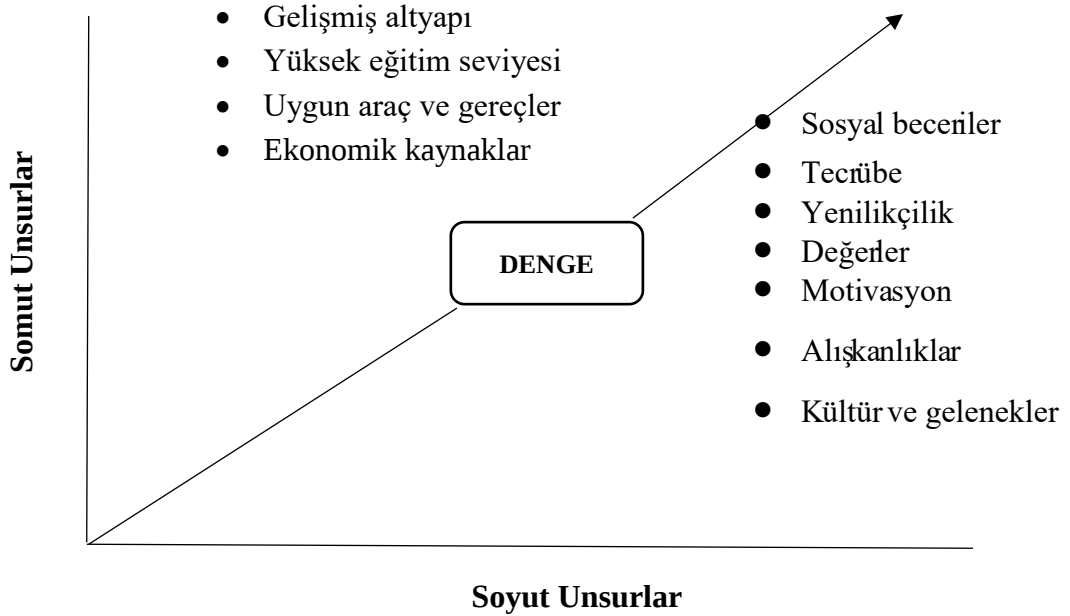
Graaf (2008, s.42) ise kurumsal kapasitenin içeriğini aşağıdaki şekilde ele almaktadır:



Şekil 2. Kurumsal Kapasitenin Kapsamı

Kaynak: Graff, 2008, s.42

Kurumsal kapasite; örgütün sahip olduğu imkan ve kabiliyetler ile kendi amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirmeyi öngörmektedir. Bu çerçevede kurumsal kapasite geliştirme faaliyetleri, bir örgütün veya organizasyonun performansını sahip olduğu kaynaklar ve yönetim doğrultusunda arttırmayı amaçlamaktadır (Özdemir, 2011, s.14). Kurumsal kapasiteyi oluşturan unsurlar ve bu unsurlar arasındaki denge aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.



Şekil 3. Kurumsal Kapasiteyi Oluşturan Unsurlar

Kaynak: Langaas vd., 2007, s. 17

Kurumsal kapasite açısından eşit derecede önemli çeşitli soyut ve somut unsurlardan bahsetmek mümkündür. Sosyal beceriler, tecrübe, yenilikçi bakış açıları, değerler kurum kültürü, kurumsal gelenekler, motivasyon gibi unsurlar kurumsal kapasiteyi oluşturan yapıya dahil olan soyut kavramlar arasında gösterilebilir. Somut unsurlar açısından ise kurumun teknik alt yapısı, kullanılan ekipmanlar, kurumun elindeki doğal kaynaklar, bireylerin eğitim düzeyi, örgüt yapısı, işletilen sistemler gibi kavramlar değerlendirilebilmektedir (Langaas vd., 2007, s.17).

2.1. Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi

Kapasite geliştirme veya kapasite gelişimi 1950 ve 1960'lı yıllarda kullanılmaya başlanan ve başlangıç aşamasında özellikle kamuda insan kaynaklarına yönelik gelişim süreçlerine dair amaçlar içeren bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. 1990'lı yıllardan itibaren ise bu kavramın bilgi aktarımı odaklı bir bakış açısına büründürülerek işletilmesi daha sık karşılaşılan bir durum haline gelmiştir (OECD, 2006, s.15).

Kurumsal açıdan en temel haliyle kapasite geliştirme; kurumların yönetim şekillerinin ve yapılarının analizi, kurumun yeniden yapılandırılması, insan kaynaklarının planlanması, karar mekanizmalarının oluşturulması, bilgiyi esas alan sistemlerin kurulması gibi süreçlere bir bütünsel bakış açısı olarak ele alınabilir (Lusthaus vd., 1999, s.2). Kurumlar açısından kapasite gelişiminin en önemli konuların başında geldiğine dair fikir birliğinin en baskın şekilde 2005 Paris Deklerasyonunda ve 2008 Accra Eylem gündeminde karşımıza çıktığını söylemek mümkündür. (OECD, 2005; OECD,2008) Bu belgeler, uluslararası kalkınma yardımlarının etkinliğini artırmak amacıyla önemli ilke ve taahhütler içermektedir. Kühl, (2009, s.561) kapasite geliştirmeye dair yaklaşımları beş dönemde ele almaktadır. Bu dönemler ve dönemlere dair açıklamalar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3. Dönemsel Olarak Kapasite Geliştirme Yaklaşımlar

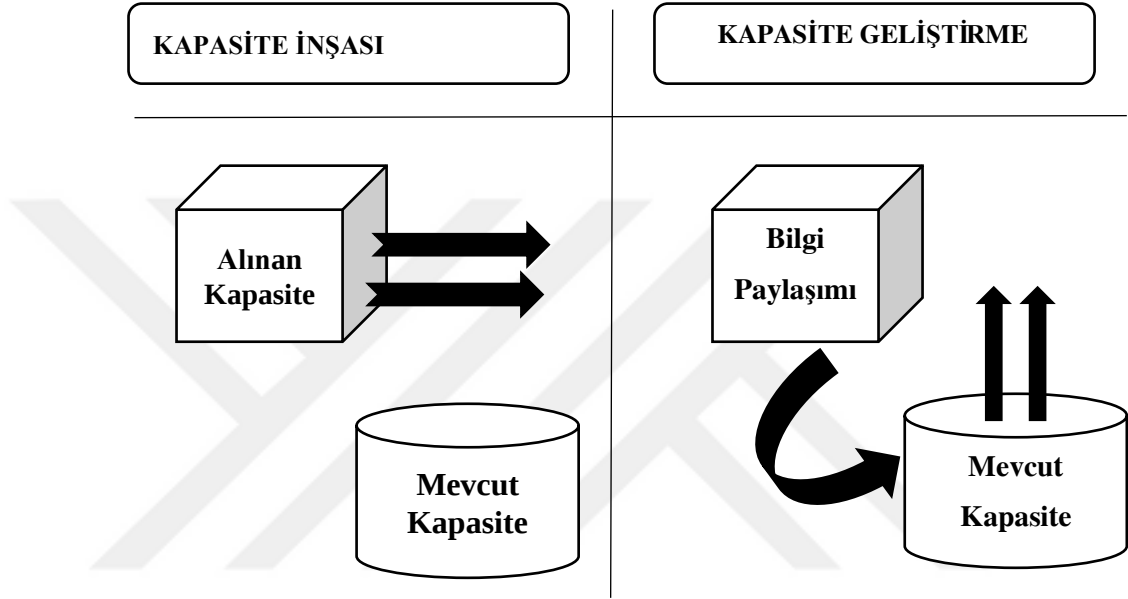
Yaklaşım	Dönem	Kapsam	Hedef / Hedefler	Vurgulanan Unsur
Kurumların İnşası	1950’ler ve 1960’lar	Batı Avrupa Modeli aracılığıyla gelişmekte olan ülkelerde kurum sayısının artırılması	Mevcut bütçelerin etkin kullanımı Kamu yatırım programlarının yönetilmesi	Kurumlar
Kurumsal Güçlendirme ve Geliştirme	1960’lar ve 1970’ler	Mevcut kurumların yeniden yapılandırılarak güçlendirilmesi	Mevcut bütçelerin etkin kullanımı Kamu yatırım programlarının yönetilmesi	Kurumlar
İnsan Kaynaklarının Güçlendirilmesi	1970’ler ve 1980’ler	Eğitim, sağlık ve nüfus geliştirmeye odaklanması	Gelişmenin yetkin vatandaşlar aracılığıyla gerçekleştirilmesi	Bireyler
Yeni Kurumsallık	1980’ler ve 1990’lar	Devlet kurumlarının güçlendirilmesi Kamu ve özel sektör etkileşiminin artırılması	Tüm kurumları içeren kapsamlı ve sürdürülebilir gelişmenin sağlanması	Kurumların oluşturduğu ağ yapıları
Kapasite İnşa Edilmesi ve Geliştirilmesi (Kapasitenin İnşası)	1990’lar dan bugüne	Kapasitenin bireyler, kurumlar ve sistemler seviyesinde, bütünsel olarak desteklenmesi	Kapsamlı bir iç kaynaklı bakış açısıyla gelişmenin sürdürülebilir kılınması	Bireyler, kurumlar ve sistemsel kaynaklar bütünü

Kaynak: Kühl, 2009, s.561

Yukarıdaki tablo incelendiğinde kapasite geliştirme kavramına dair yaklaşımların ve odaklanılan temel unsurların kapasite kavramının sıklıkla kullanılmaya başladığı 1950’li yıllardan günümüze kadar nasıl bir evrim sürecinden geçtiği görülmektedir. Başlangıçta tamamen kurumsal bir odaklılık hali söz konusuyken zaman ilerledikçe bireylerin de bu kapsama dahil edildiği hatta günümüzde bireylerin, kurumların ve sistemlerin bir bütün olarak ele alınmaya başlandığı söylenebilir. Ayrıca özellikle 1980’li yıllardan itibaren sürdürülebilirlik, kapasite inşası gibi kavramların da geçerlilik kazandığı görülmektedir (Kühl, 2009, s.561).

Günümüzde geline bu noktada kapasite geliştirme kavramı ile kapasite inşası sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılan kavramlar halini almışsa da bunların temelde bazı farklılıkları olduğunu da belirtmek yerinde olacaktır. Freeman (2010: 17)’a göre

kapasite inşası başlangıçta herhangi bir kapasitenin varlığından söz edilemeyecek bir durumda bir yapının inşa edilerek tanımlanmasıdır. Bu süreci yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir hiyerarşik yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür. Kapasite gelişimi noktasında ise her ne kadar kapasite oluşumuna dair detaylar bulunuyorsa da var olan bir yapının üzerine yeni eklemeler yapılarak bütünsel bir gelişimin sağlanması durumu söz konusudur (Carlos ve Thomas, 2003, s.10).



Şekil 4. Kapasite İnşası ve Kapasite Gelişimi Arasındaki Fark

Kaynak: Carlos ve Thomas, 2003, s.10

Yukarıdaki şeklin açıklamasına yönelik olarak kapasite inşası ile kapasite geliştirme arasındaki temel farkları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Freeman, 2010, s.19).

- Kapasite inşası yeni bir kapasitenin oluşturulmasını ifade ederken, kapasite geliştirme mevcut kapasitenin güçlendirilmesine karşılık gelmektedir.
- Kapasite inşasında bir arz söz konusudur. Kapasite geliştirmede ise bir talep oluşması gerekmektedir.
- Kapasite inşası yukarıdan aşağı yönlü bir hiyerarşik yapı iken kapasite geliştirmede ise bir ortak çalışma durumu söz konusudur.
- Kapasite inşasında bilgi aktarımı kapasite geliştirmede ise bilgi yaratımı ön plandadır.

Lavergne ve Saxby (2001, s.4)'ye göre kapasite geliştirme sürdürülebilirlik de dikkate alınarak üst seviyede zorlukların tespiti ve bu zorlukların üstesinden gelinmesine yönelik olarak bireylerin veya örgütlerin öz yetilerini geliştirme amacını güden bir süreçtir. Langaas vd., (2007, s.2) ise kapasite gelişimini kurumsal ölçekte ele alarak bu kavramı örgütlerin veya kurumların daha verimli ve etkili olabilmesine yönelik olarak insan, ekonomik unsurlar, iletişim ağları, bilgi, sistemler, kültür gibi kaynakların birbirleriyle bütünleşmiş hale getirilmesine yönelik bir yapı olarak tanımlamıştır.

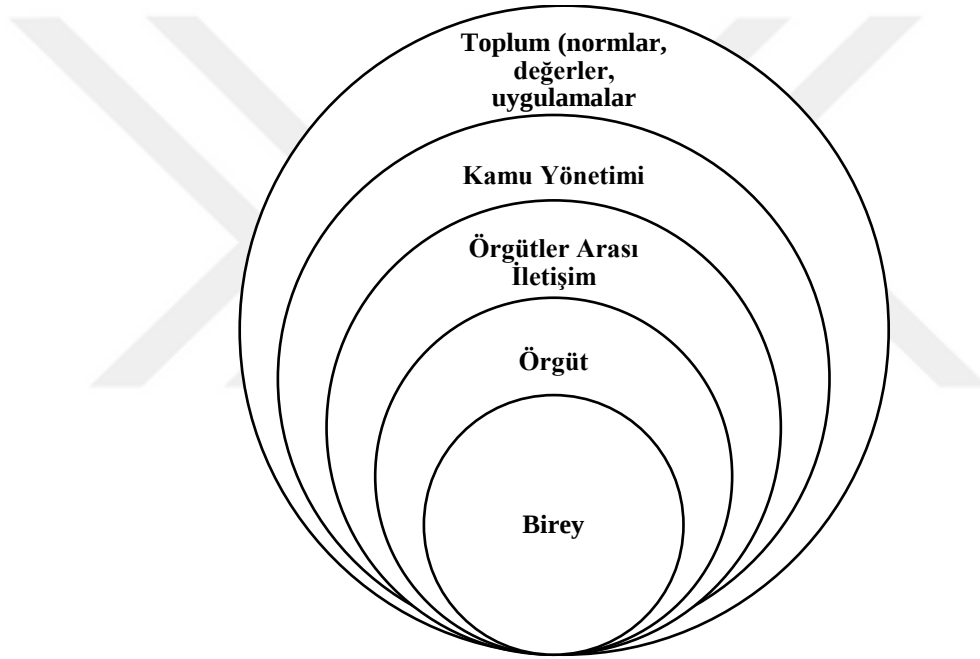
Brinkerhoff ve Morgan (2010, s.4) kapasite geliştirmenin eğitim aracılığıyla bireysel yetilerin ilerletilmesi, örgütlerin yönetim ve teşkilat yapılarının geliştirilerek kolaylaştırıcı çevre politikalarına uyumlarının arttırılmasına yönelik potansiyel bir gücün ortaya çıkarılma süreci olduğunu vurgulamaktadır. Carlos ve Thomas (2003, s.1) ise kapasite geliştirmeyi "insanların yeteneklerini, insanların ve toplumların fonksiyonlarının geliştirilmesini, problemlerin çözümünü, hedeflerin belirlenmesini ve başarılmasını kapsayan bir süreç, aynı zamanda kapasite geliştirme insanların yaşamlarını geliştirmek için de bir başlangıç noktası" şeklinde ifade etmiştir. Freeman (2010, s.16) bir süreç olarak kapasite geliştirmenin temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Kapasite geliştirme hızlı bir çözüm yolu değil bir süreç özelliğine sahiptir.
- Kapasite geliştirme belirli bir zaman gerektirmektedir.
- Kapasite geliştirmenin kapsamına birey, kurum veya toplum girebilir.
- Kurumsal düzeyde kapasite geliştirme süreçleri kurum içinden yönetilmeli ve mutlaka sahiplenilmelidir.
- Sürdürülebilirliğin sağlanmasına yönelik olarak mevcut kapasitenin güçlendirilmesi de kapasite geliştirme kapsamında değerlendirilmelidir.

Kapasite geliştirme belirli aşamalarda kendisini tekrarlayan bir sarma evrimsel yapı olarak değerlendirilebilir. Her ne kadar örgüt ve kurum özelliklerine göre kurumsal kapasite geliştirme süreçleri farklılaşabiliyorsa da bu süreçleri temel beş adım üzerinden genellemek ve açıklamak mümkündür (UNPD, 2009, s.21).

2.2. Kurumsal Kapasite Gelişimi Düzeyleri

Kurumsal kapasite gelişimi düzeylerine dair pek çok farklı yaklaşımdan bahsetmek mümkündür. Bu düzeylerin sınıflandırılmasına yönelik olarak en sıklıkla kullanılan ölçek bu kavramı bireysel, kurumsal ya da örgütsel, toplumsal kapasite düzeylerinde incelemektedir. Bu düzeylere iletişim düzeyi ve kamusal düzeyin eklenmesi de mümkündür (Williams ve Bumert, 2003, s.11). Segnestam, (2002, s.15) ise kurumsal kapasite gelişiminin katmanlar halinde iç içe geçmiş bir yapıdan oluştuğunu ve bu yapının toplumdan bireye inen bir derinliğe sahip olduğunu savunmaktadır.



Şekil 5. Kurumsal Kapasite Gelişiminin Katmanları

Kaynak: Segnestam, 2002

2.2.1. Bireysel Düzey

Kapasitenin temel yapı taşı bireyler oluşturmaktadır. Bireyler bir yandan içinde oldukları toplumları veya örgütleri tamamlarken bir yandan da bilgi, deneyim, yetenek gibi unsurlarda bir gelişim ve dönüşüm yaşarlar (Freeman, 2010, s.25). Bireysel düzeyde kapasite gelişimi bireylerin yeteneklerini geliştirme seviyelerini ve yeni bilgi edinme becerilerini kapsamaktadır. Bireylerin kendilerine ait işlevsellik

seviyeleri içinde bulundukları ya da görev aldıkları faaliyetlerin hedeflerine ulaşabilmesi için en temel ihtiyaçtır (Dolu, 2005, s.77).

Bu bağlamda kurumsal kapasite geliştirmeye yönelik yürütülen faaliyetlerde görev alan bireylerin niteliksel ve niceliksel olarak vasıfları göz önüne alındığında, söz konusu kişilerin vasıfları ne kadar yüksek olursa bu çabaların başarıya ulaşması şansı da o kadar fazla olacaktır. Bununla birlikte, bireylerin vasıflarının yüksekliği faaliyetlerin başarıya ulaşması için tek başına yeterli değildir (Segnestram, 2002, s.88).

Bu nedenle, bireylerin üzerine düşen görevleri yerine getirmesi amacıyla farklı yol ve yöntemlerin sunulması, ekonomik ya da ekonomik olmayan değerlerle onların teşvik edilmesi ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi gibi destekler personelin örgüt içindeki performanslarını etkileyen unsurlar olarak görülmektedir (Willems ve Baumert, 2003, s.13).

2.2.2. Örgütsel Düzey

Kapasite gelişiminin bir başka örgütsel veya kurumsal düzeydir. Bir örgüt bünyesinde yer alan tüm bireylerin işbirliği içerisinde çalışması sonucunda elde edilen bilgi yetilerin toplamı örgütsel kapasiteye denk gelmektedir. Örgütün ve onu oluşturan bireylerin fonksiyonları yerine getirilirken beşerî ve finansal kaynak yönetimi, örgüt kuraları ve gerçekleştirilen işlemler odaklanılması gereken temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Freeman, 2010, s.25).

Bu çerçevede, organizasyonel düzeyde işlevselliğin sağlanabilmesi için, kurumlar yeterli finansman kaynaklarına ve uzman kadrolara sahip olmalıdır. Ancak bu iki kaynağa sahip olmak tek başına yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda bunların etkin bir şekilde ve eşgüdümlü olarak kullanılması sağlanmalıdır. Tüm bunların yanında söz konusu kurumların politik baskılardan uzak tutulması ve idari özerkliğe sahip olmaları temin edilmelidir (Willems ve Baumert, 2003, s.13).

2.2.3. İletişim Düzeyi

Kurumsal kapasite gelişimi sürecinde uygulanması gereken politika ve faaliyetler, birçok birey ve organizasyon arasında işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Bu

işbirliği ise çalışma ağları ile temin edilmektedir. Bu bağlamda, kurum içi ve kurumlar arası işbirliğinin zorunlu kılması nedeniyle kurumlar arasındaki iletişimin güçlü olması, kurumsal kapasite gelişimi için önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Willems ve Baumert; 2003, s.13). Bu çerçevede, kurum içi ve kurumlar arasında yatay ve dikey iletişimin sağlıklı bir şekilde kurulması, bu iletişimin uyumunun sağlanması gibi süreçler, kurumsal kapasite gelişimi açısından önemli bir konu olan sağlıklı bilgi akışının sağlanması için zorunluluk taşımaktadır.

2.2.4. Politika Yapıcı Düzeyi (Kamu Yönetimi)

Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi sadece bireylerin, kurumların veya ortaya çıkan iletişim ağlarının belirli yükümlülükleri yerine getirmesi ile başarıya ulaşabilecek bir süreç değildir. Bir başka deyişle sadece bu düzeylerde gerçekleştirilen faaliyetler etkin ve amaca ulaşan bir kapasite gelişimi için yeterli gelmeyebilir. Politika yapıcı düzeyinde de yönetim erkine sahip olanların da bu amaca yönelik kanun ve düzenlemeleri yaparak yürürlüğe koymaları bir zorunluluktur (Carlos ve Thomas, 2003, s.4).

Kapasite gelişimine yönelik hedeflere ulaşılmasının sağlamaya yönelik gerekli kurumların oluşturulması, bu kurumların verimli bir şekilde çalışmasının gözetilmesi ve denetlenmesi hükümetler gibi politika yapıcı unsurların kapasite gelişimi açısından temel görevleri arasında sayılabilir. Bunun yanı sıra kamu yönetimi düzeyindeki aktörler mutlaka vatandaşlar ve sivil toplum örgütleri gibi paydaşların da fikirlerini olarak bu unsurların kurumsal kapasite geliştirme çalışmaları içerisinde mutlaka bir yere sahip olmalarını da sağlamalıdır (Strunz, 1995, s.94).

2.2.5. Toplumsal Düzey

Toplumların sahip olduğu değerler ve normlar gibi unsurlar, gerçekleştirilmeye çalışılan herhangi bir düzenlemenin kabulü ve işlevselliği açısından büyük öneme sahiptir. Bu nedenle toplumsal düzeyde pek çok ölçüt veya unsurun kurumsal kapasite geliştirme çalışmalarında mutlaka dikkate alınması gerekmektedir. Bunun yanı sıra kurumsal kapasite geliştirme çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen değişikliklerden

toplumun haberdar edilmesi katılımcı bir süreç işleyişi açısından önemli bir başka konudur (Freeman, 2010, s.25).

Kurumsal kapasite gelişimi çerçevesinde hükümetlerin uygulayacakları politikaların toplumun kültürel, sosyal ve ekonomik değerleriyle uyumu gerekmektedir. Ayrıca, kurumsal kapasite gelişimi hangi alanda gerçekleştirilecekse, toplumun her kesiminin o alana ilişkin bilgi sahibi olması da sağlanmalıdır. Kamuoyunun kurumsal kapasite geliştirme çabaları ve sonuçları hakkında bilinçlendirilmesi, toplumsal düzeyde kurumsal kapasite gelişimi için zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Healey vd.,2017, s.10).

3. ULUSLARARASI LAŞMA KAVRAMI

Günümüzde gerek özel sektör kuruluşları gerekse de kamu kurumları var olan potansiyellerini geliştirme, kurumsal sermayelerinin en önemli unsurları arasında yer alan bireysel ve kurumsal yetileri artırma gibi konularda sürekli bir arayış içinde ve devinim halindedirler. Özellikle bu kurumlarda kurumsal kapasitenin geliştirilerek çağın gereklerine uyum sağlanması açısından uluslararası yaklaşımlara uygun stratejiler belirlenmesi, dünya genelinde kabul gören bakış açılarına entegre olunması gibi konular stratejik açıdan kritik bir konuma gelmiştir.

Bu kritik konunun gereği olarak kurumsal kapasite gelişimi ve uluslararasılaşma kavramları sıklıkla birlikte anılmaya başlamış, kurumlar yüzlerini dünya genelinde kabul gören yaklaşımlara çevirdikçe aynı zamanda hali hazırda kurumsal yapılarında var olan uluslararasılaşma potansiyellerini de harekete geçirmektedir. Bu nedenle uluslararasılaşma kavramının kurumsal kapasite gelişimi perspektifinden incelenmesi büyük önem taşımaktadır.

Uluslararasılaşma yüzyılları bulan bir süredir siyaset bilimi kapsamında işlenen ve özellikle 1980’li yıllardan itibaren eğitim ile ilgili konular arasında da değerlendirilmeye başlanmış, oldukça geniş kapsamlı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavramsal olarak uluslararasılaşmayı ulusal, sektörel ve kurumsal seviyelerde uluslararası ve kültürler arası bir yaklaşımın paydaşlara sunulmak üzere

bir sürecin işlevsel yanlarına entegre edilmesi olarak tanımlamak mümkündür (Knight, 2004, s.6).

Günümüz dünyasında uluslararasılaşma başlı başına bir strateji olarak tanımlansa da üniversitelerin tüm faaliyetlerinde yer almakta ve tüm fonksiyonlarına yayılmaktadır. Egron - Polak (2012, s.42) kurumların uluslararasılaşmanın tüm yelpazesinde hareket etmesi veya sadece bir veya iki boyuta odaklanması gerektiğini belirtmiştir. Murphy (2007, s.170) yükseköğretimin uluslararasılaşması açısından üç baskın fikri “uluslararasılaşma bir olay değil bir süreçtir; amacı öğrencileri ve öğretim üyelerini diğer ülkelerden fikirlere, yöntemlere ve insanlara maruz bırakmaktır ve dünya çapındaki çoğu üniversitede faydalı ve gereklidir” şeklinde açıklamaktadır.

Uluslararasılaşma yeni bir olgu olarak değerlendirilmemelidir. Doğaları gereği fikirler, bilgi ve öğrenme gibi olgular her zaman ulusal sınırlara nüfuz edebildiğinden, uluslararasılaşma kuruluşundan bu yana fark edilmese de pek çok kurumun yapısında mevcut durumda bekleyen bir kavramdır (Ennew ve Greenaway, 2012, s.27). Örneğin özellikle eğitim kurumlarında tarihin her döneminde bu olguya elverişli bir yapının varlığından bahsetmek mümkündür. Altbach ve De Wit (2010, s.5), öğrencileri ve çalışanları kendine çeken 6. yüzyıl Hindistan'ı ve Avrupa'nın ilk üniversitelerini Latince gibi ortak dillerde öğretim yoluyla Avrupa'nın her yerinden öğrenci alan Bologna ve Paris Üniversiteleri gibi çarpıcı örnekler vermiştir. Varghese'nin (2018, s.36) belirttiği gibi, bilgi evrensel olduğundan ve çoğunlukla üniversiteler gibi kurumlar tarafından üretildiğinden, milliyetçilik yükseldiğinde bile bu kurumlar her zaman uluslararası varlıklar olarak kalırlar. Görüldüğü gibi uluslararasılaşma her kurumda varlığını sürdürebilecek bir olgudur.

Uluslararasılaşma kavramının oraya çıkışı ve değişimi anlayarak bu kavram ile küreselleşme arasındaki farkı ve küreselleşmenin uluslararasılaşma üzerindeki etkisini açıklamak önemlidir. Knight (2004, s.5), “uluslararasılaşmanın yükseköğretim ve eğitim dünyası gibi yapıları değiştirdiğini; küreselleşmenin de uluslararasılaşma dünyasını değiştirdiğini” belirtmiştir. Her ne kadar bu iki kavram pek çok araştırmacı tarafından birbirlerinin yerine kullanılıyor olsa da aynı anlamı taşımadıkları bilinmelidir. Örneğin De Wit (2019, s.190) bu farklılığı ortaya koymak adına

uluslararasılaşmayı ulusların ve bu ulusların kurumlarının birbirleri arasındaki ilişkilere odaklanmakta küreselleşmeyi ise farklı uluslar yaklaşımını yok sayarak farklılıklardan çok benzerliklere odaklanan bir yapı olduğunu belirtmektedir.

Başka bir deyişle, uluslararasılaşma, ülkeler arasındaki farklılıklara saygı duymakta ve bu ülkeler arasındaki ilişkilerle ilgilenmektedir. Öte yandan, küreselleşme bu farklılıkları görmezden gelmekte ve tüm ülkeler için benzer ve standart çıkarımları benimsemektedir. Benzer şekilde, Van de Wende (2017, s.3), uluslararasılaşmanın, ülkeler arasındaki sınırları aşan veya farklı ulusal sistemler içinde yer alan her bir kurum arasındaki herhangi bir ilişkiyi ifade ettiğini; öte yandan küreselleşmenin ise birçok ulusal sınırı aşan küresel yapıdaki sistemlerin artan rolüyle ilişkili dünya çapındaki katılım ve yakınsama süreçlerine denk düştüğünü belirtmektedir.

Enders'e (2004, s.362) göre uluslararasılaşma, devletler arasında daha fazla iş birliğini, devlet sınırlarının ötesinde gerçekleşen faaliyetleri, hala merkezi bir role sahip olan ulus devletleri, stratejik uluslararası ilişkiyi ve devlet, piyasa ve üniversite arasındaki net sınırları ifade eder. Bununla birlikte, küreselleşme, karşılıklı bağımlılık ve yakınlaşmadaki artışı, ticaret piyasalarının liberalleşmesini, Batı küresel kültürünün yerleşmesini, yerli geleneklerin yayılmasını, yasal ve mali kontrollerin kurlsız bir yapıya bürünmesini ifade eder. Bu kavramları tartışmadan önce uluslararasılaşmayı küreselleşme ile konumlandırmak ayrı bir önem taşımaktadır. Literatürde bazı yazarlar (Knight, 2004, s.11; de Wit, 2019, s.34; Altbach vd., 2009, s.22; Ennew ve Greenaway, 2012, s.45) uluslararasılaşmayı küreselleşmeye bir tepki olarak tanımlamaktadır.

Küreselleşmenin literatürde hem olumsuz hem de olumlu çağrışımları vardır. Altbach (2006, s.47), literatürde bazı bakış açılarının küreselleşmenin yükseköğretim, eğitim sistemi gibi yapıları özgürleştireceğini ve internet sayesinde herkesin eşit şekilde rekabet etmesine izin veren piyasa güçleri aracılığıyla gerekli değişimi teşvik edeceğini savunduklarını belirtmiştir. Öte yandan, Varghese (2018, s.60) küreselleşmenin bilgi üretimi yoluyla küresel işgücü piyasasının gereksinimlerine uygun koşulları yarattığını iddia etmektedir.

Benzer şekilde, Hayes ve Wynyard (2002, s.53) ve Ritzer (2018, s.92) gibi diğer bazı akademisyenler, küreselleşmenin dünya çapındaki eşitsizliği güçlendirdiğini ve kurumların “McDonalddlaşmasını” teşvik ettiğini savunmaktadır. Ercan (2005, s.20) da küreselleşmenin farklı tarihsel ve toplumsal özelliklere sahip ülkelerde tıpatıp aynı politikaların uygulanmasına yol açtığını açıklamıştır. Scott (2003, s.296), küreselleşmenin ana etkilerinden birinin, ulus devletlerin yeni ortaya çıkan uluslarüstü bölgesel örgütler karşısında daha zayıf konumlanması olduğunu belirtmiştir. Kurumların uluslararasılaşması da bu bölgesel kurumların yapılandırılmış politikalarından etkilenmekte ve küreselleşmenin bir sonucu olarak aynı standart yaklaşımı uygulamaktadır.

4. ULUSLARARASI ÖRGÜTLERİN KURUMSAL KAPASİTE VE ULUSLARARASILAŞMA YAKLAŞIMI

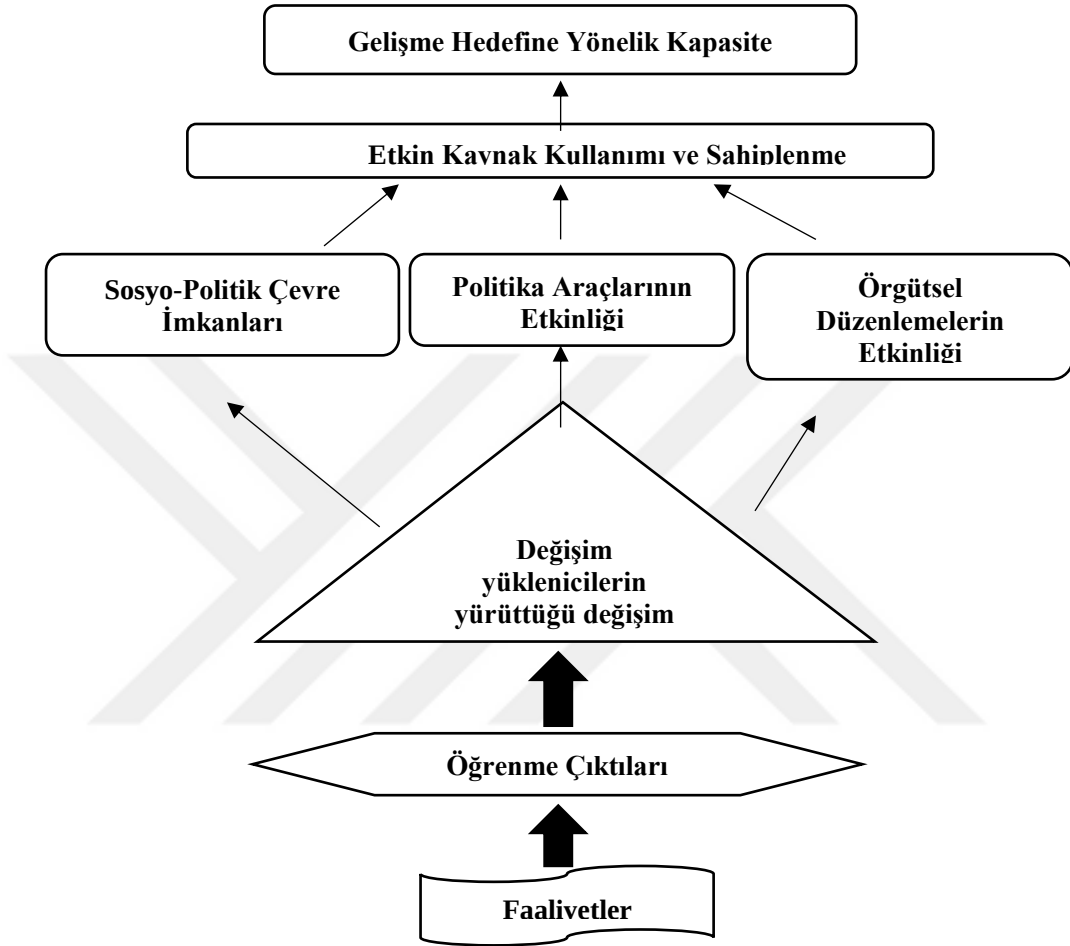
Kurumsal kapasite gelişimi günümüzde kurumların veya bireylerin var olan kapasitelerinin belirlenerek bu kapasitenin harekete geçirilmesine yönelik çalışmaları kapsadığı için çok geniş bir inceleme alanına sahip bir yönetsel olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde kapasite gelişimine yönelik gerçekleştirilen çalışmaların çoğunun uluslararası örgütlerin güdümünde yürütüldüğünü söylemek mümkündür.

Her ne kadar bazı noktalarda konuya bakış açıları farklılık gösteriyor olsa da Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği gibi örgütlerin kapasite geliştirmeye yönelik yaklaşımlarının üzerinde durmak bu kavrama yönelik daha geniş bir bakış açısı kazanabilmek adına önemlidir.

4.1. Dünya Bankasının Kapasite Geliştirme Çerçevesi

Dünya Bankası (DB) gerek yazılı gerekse de dijital ortamlarda belirli amaçlara yönelik ve belirli konular üzerine yoğunlaşan pek çok çalışma gerçekleştirmektedir. Kapasite gelişimi bu kurumun en detaylı şekilde odaklandığı konulardan biri olarak dikkat çekmektedir. Kurum 2009 yılında yayınladığı “Kapasite Geliştirme Çerçevesi: Kapasite Geliştirmeye Yönelik Öğrenmede Stratejik ve Sonuç Odaklı Yaklaşım (A

Strategic and Results Oriented Approach to Learning for Capacity Development)” adlı 94 sayfalık çalışma ile DB’nin sistematik kapasite geliştirme modelini çizmeye çalışmıştır. Bu model ana hatlarıyla aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



Şekil 6. Dünya Bankası Kapasite Geliştirme Modeli Ana Çerçevesi

Kaynak: Dünya Bankası, 2009, s.10

Yukarıdaki model ve ilgili çalışma incelendiğinde DB’nin kapasite geliştirme çerçevesine yönelik aşağıdaki tespitleri yapmak mümkündür (DB, 2009, s.3-17):

- Kapasite geliştirme amaçlara ulaşmaya yönelik gerçekleştirilen çalışmaların etkinliğini artırarak, sahiplenme seviyesini yükselterek sosyo-politik, siyasal ve örgütsel faktörlerin değişimini sağlayan ulusal bir öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır.

- Kapasite geliştirme bilgi ve donanımı kullanarak ulusal aktörlerin güçlendirilmesi, kurumsal ve politik ilişkilerde tehdit fırsatlar ekseninde değişim, standartlaştırılmış göstergeler ve her aşamada sürdürülebilir izleme ve değerlendirme gibi unsurların entegrasyonuna dayanmaktadır.

- Bu model ile faaliyetler, olgular ve bu unsurlar arasındaki ilişkinin ortaya konulması hedeflenmiştir.

- Bu çerçevenin temel unsurları gelişme hedefleri, kapasite faktörleri, değişim süreci, faaliyetler ve araçlar olarak belirlenmektedir.

- Sosyo-politik çevre imkanları sosyal ve siyasal güçlerden meydana gelmektedir.

- Politika araçları resmi mekanizmalar olarak tasvir edilmiştir.

- Örgütsel düzenlemeler ise tüm paydaşlar tarafından hedefe ulaşmaya yönelik olarak bir araya getirilecek sistem, kural, süreç, çalışan vb. kaynaklardır.

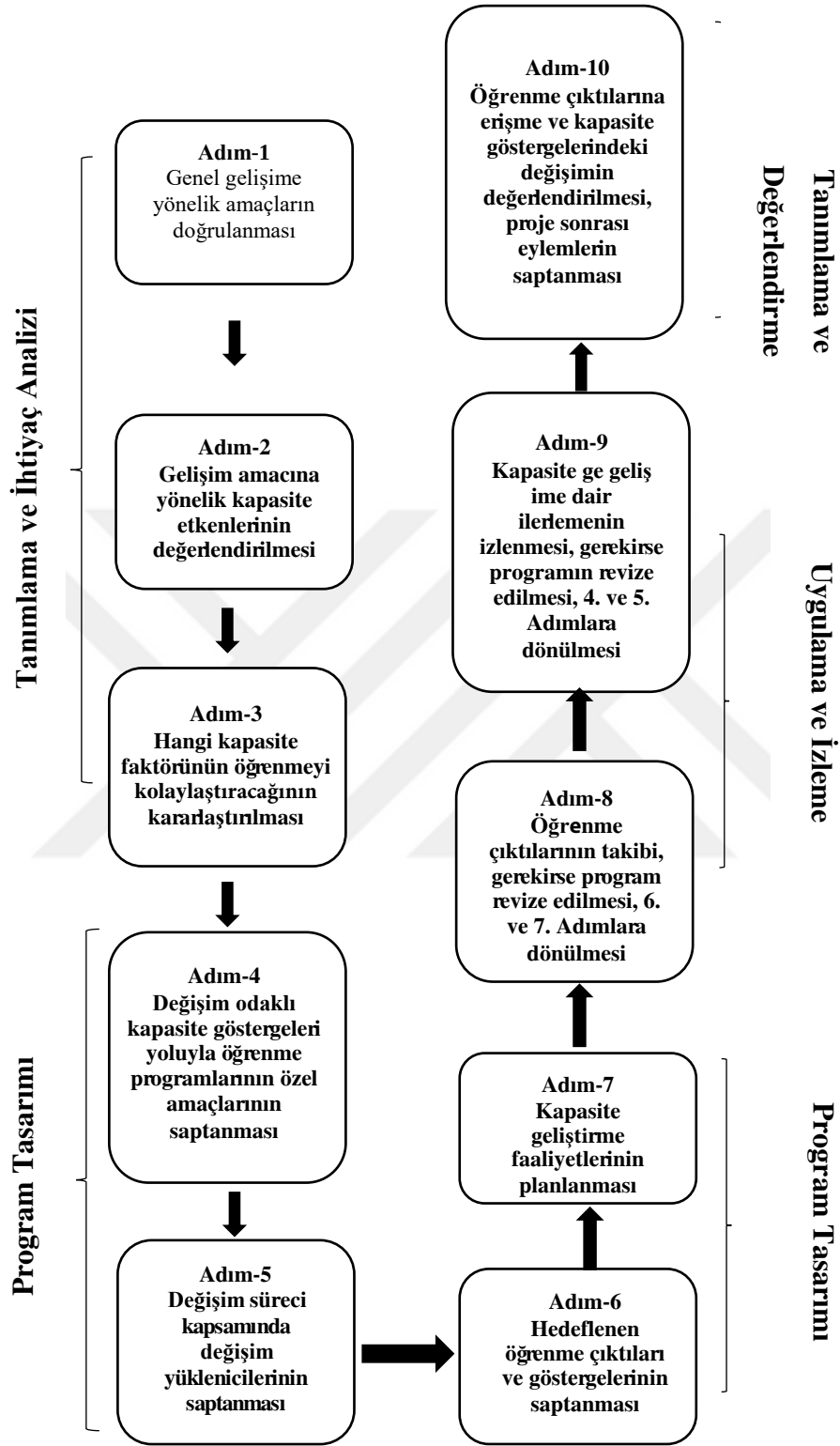
- Kapasite etkinliğinin ölçülmesinde operasyonel hedefleri içeren kapasite göstergelerine ihtiyaç vardır.

- Değişim yüklenicilerinin kazandığı yeni yetiler sonucunda değişim süreci tetiklenmektedir.

- Öğrenme çıktıları arasında farkındalığın artması, becerilerin gelişmesi, artan takım çalışması yatkınlığı gibi unsurlar yer almaktadır.

- Faaliyet ve araçlar ise öğrenme çıktılarına katkı veren eylemlerin bütünüdür.

DB yukarıda aktarılan kapasite geliştirme modeli eşliğinde bir program döngüsünü de ortaya koymaktadır. Bu program döngüsü aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 7. Dünya Bankası Kapasite Geliştirme Program Döngüsü

Kaynak: Dünya Bankası, 2009, s. 24

Birinci aşama tanımlama ve ihtiyaç analizidir. İlk adımda gelişme amaçlarının denetlenmesi amacıyla program müdahalelerinin öncelikleri oluşturulur. Bu aşamada program yürütücüleri ile paydaşlar, analiz ve stratejik planlamayı ortaklaşa belirlemelidir. Mevcut durumdan hedeflenen gelişme hedeflerine ulaşmak için kullanılacak göstergelerde mutabakata varılmalıdır. Kapasite geliştirme ekibinin üzerinde durması gereken iki konu bulunmaktadır. Bunlar, paydaşlar ve hükümetin yaklaşımları ile gelişme hedefleriyle ilgili planlanan/yürütülen diğer geliştirme çabalarının bulunup bulunmadığıdır (DB, 2009, s.25).

İkinci aşama program tasarımıdır. Bu aşamada yer alan dördüncü adımda çalışmanın amacı belirlenir. Hedeflenen kapasite göstergelerinde öngörülen değişimin taslağı çıkarılır. İyi tasarlanmış bir program gelişim amacı; bireysel, örgütsel ve çevresel düzeylerde hedeflenen kapasite etkenlerinde değişimin etkilerini tanımlar. Ayrıca iyi tasarlanmış amaç, ölçülebilir, çıktılar açısından ulaşılabilir, değişimin yüklenicilerinin etkileyebileceği şekilde olmalıdır. Amaç, daha geniş gelişim hedefleriyle stratejik olarak bağlantılı olmalıdır (DB, 2009, s.29).

Beşinci adımda hem değişimin yüklenicileri (birey veya topluluklar) hem de değişim süreci tanımlanır. Faaliyetler, öğrenme çıktıları başarı oranı, kapasite göstergelerindeki değişimin ölçülmesi, kapasite etkenlerindeki değişimin değerlendirilmesi ve nihai hedefe ulaşılması konuları incelenir. Belirsizlik ve riskler tespit edilir. Çalışmalar sırasındaki neden-sonuç ilişkileri, tasarı aşamasında öngörülemeyen durumlar belirlenir (DB, 2009, s.32-33).

Altıncı adımda hedeflenen öğrenme çıktıları ve göstergeleri tespit edilir. Öğrenme çıktılarının sıralaması yapılır. Kapasite gösterge ve etkenlerinde ilerlemenin sağlanabilmesi için öğrenme çıktılarının ne kadarının başarılması gerektiği ve bu ilerlemelerin nasıl ölçüleceği tayin edilir (DB, 2009, s.33-34). Yedinci adım faaliyetlerin tasarımıdır. Bu adımda iki önemli nokta, öğrenme faaliyetinin amacını belirleme ve kullanılacak öğrenme yöntemine karar vermedir. Katılımcıların seçilmesi, öğrenme formatı ve araçları, faaliyetlerin sırası, faaliyet/kalite değerlendirmesi ve faaliyet sonrası eylemlere karar verilir. Hangi öğrenme yönteminin, ne zaman ve nasıl bir kitleye uygulanması gerektiği hakkında

düşünülmelidir. Öğrenme format ve araçlarının seçimi, büyük oranda fiziksel sınırlar, finansal kısıtlar, katılımcı özellikleri ve diğer durumsal faktörlere bağlıdır. Bu adımda ekip, iş planı, zaman çizelgesi, sorumluluklar ve izleme göstergelerine karar vermelidir (DB, 2009, s. 34-36).

Üçüncü aşama uygulama ve izlemedir. Bu aşamada yer alan sekizinci adım öğrenme çıktılarının izlenmesi ve gerektiğinde değiştirilmesidir. İzlemenin zamanında yapılması ve yeterli bilgiyi sağlaması, öngörülen öğrenme çıktılarına ulaşıp ulaşılmadığının periyodik izleme bilgilerinde yer alması, faaliyetlerin yeniden değerlendirilip değerlendirilmeyeceği konusunda incelemeler yapılır. Dokuzuncu adım kapasite göstergeleri ile ilerlemenin izlenmesi ve programın ihtiyaç halinde değiştirilmesidir. Bu adımda izleme faaliyetlerinde kullanılan ölçme yöntemlerinin başlangıçtakilerle aynı olması, tutarlılık açısından önemlidir (DB, 2009, s.38-39).

Dördüncü aşama programın tamamlanması ve değerlendirilmesidir. Son adımda kapasite geliştirme ekibi belli bir süre zarfında program tamamlama paketini hazırlar ve yetkililere teslim eder. Bu paket öğrenme çıktılarının başarıma oranı, hedeflenen kapasite göstergelerinin durumu ve ilerlemenin değerlendirilmesini içerir. Bazı göstergelerdeki değişimler, program tamamlandıktan sonra da sonuçlanabilir. Böyle bir durumda, sonuçların orta ve uzun vadede kapasite göstergelerindeki değişim ve kapasite etkenlerinin değerlendirmesi yapılmalıdır. Ekip, program sonrası eylemlerin izlenmesi planı veya etki değerlendirme planını yapmalıdır (DB, 2009, s.40-41).

4.2. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Kapasite Geliştirme Çerçevesi

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın (UNDP) kapasite geliştirme odaklı çalışmalar arasında ele alınabilecek iki temel yayınından bahsetmek mümkündür. Bu yayınlar sırasıyla 2008 yılında yayınlanan Kapasite Geliştirme: Uygulama Notları (Capacity Development: Practice Note) ile 2009 yılında yayınlanan Kapasite Geliştirme: UNDP El Kitabı (Capacity Development: A UNDP Primer) isimli çalışmalardır. Özellikle 2009 tarihli Kapasite Geliştirme: UNDP El Kitabı isimli

çalışma kavramsal çerçeve, kapsam ve terminoloji açısından kapasite geliştirmeye dair zengin bir içerik sunmaktadır. Genel olarak UNDP'nin dönemler içerisinde teori ve uygulama açısından kapasite gelişimine yaklaşımının çeşitli değişimler geçirdiğini söylemek mümkündür. Bu değişim aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 4. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programının Kapasite Geliştirme Anlayışının Değişimi

Dönem	Odaklanılan Varsayım	Gerçekleştirilen Uygulama	Ortaya Çıkan Sonuçlar/ Elde Edilen Çıktılar
Başlangıç Dönemi	Gelişmekte olan ülkelerin temel ihtiyacı finansal kaynaklardır.	Mali yardım başlığı altında bu ülkelere fon sağlanması	• Yatırım ve raporlama önceliği • Ağır borçlanma seviyeleri • Dış yardıma bağımlı hale gelme • Kaynakların tükenmesi halinde son verilen projeler
Devam Eden Dönem	Gelişmekte olan ülkelerin sadece gelişmiş ülkeleri örnek almaları gerekmektedir.	Teknik Yardım başlığı altında yabancı uzmanlarca gelişmekte olan ülkelerdeki uygulamaların bizzat gerçekleştirilmesi ve gelişmiş ülkelere benzer çıktılar elde edilmeye çalışılması	• Ulusal amaçlara ve önceliklere uygun olmayan projeler • Ulusal kaynakların yetersiz olduğu algısı • Yabancı uzmanlara bağımlı hale gelme • Yerel uzmanlara yeteri kadar uzmanlık aktarımı sağlanamaması • Arza odaklanan bakış açısı • Gelişmiş ülke geliştirmekte ülke eşitsizliğinin baskın hale gelmesi
Sonraki Dönem	Gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelerle ortaklık kurması gerekmektedir	Teknik işbirlikleri başlığı altında gerçekleştirilen eğitimler ve bilgi transferi aracılığıyla ulusal politikalara katkı sağlanması	• Yerel uzmanlaşma • Ulusal amaçlara uyumlu projeler • Daha yüksek maliyetler

Günümüz	Gelişmekte olan ülkeler süreci sahiplenerek sürecin tasarımı, yönetimi ve sürdürülebilir kılınmasının gerçekleştirmelidir.	Kapasite Geliştirme başlığı altında gelişmekte olan ülkelere dair potansiyelin ortaya çıkarılması	• Ulusal kaynak kullanımı • Sürdürülebilir ve değişim odaklı bakış açısı • Kapsayıcı yaklaşım sayesinde dezavantajlı gruplara daha fazla erişim • Reformlar yoluyla sağlanan sürekli bir dönüşüm • Tek tip uygulamalar yerine ulusal özellik ve gereksinimlere uygun çözümler
----------------	--	---	---

Kaynak: UNDP, 2009, s.8

Yukarıdaki tabloda yer alan gelişim evreleri incelendiğinde kapasite geliştirmeye dair UNDP'nin yaklaşımlarının kademeli bir şekilde farklılaştığı ve başlangıçta tamamen mali odaklı olan bakış açılarının yerini giderek daha paylaşımcı, ortaklık içeren ve özel çözümlere odaklanan yaklaşımlara bıraktığı görülmektedir. Geçen sürede sadece mali ve teknik yardımların gelişmekte olan ülkelere arzu edilen kapasite gelişimini, dolayısıyla beklenen kalkınmayı sağlamadığı saptanmıştır.

4.3. Avrupa Birliği Kapasite Geliştirme Çerçevesi

Avrupa Birliği (AB) 1993 yılında kurulmuş, Avrupa vatandaşlığı kavramını oluşturmak, özgürlük, güvenlik ve adalet kavramlarını güvence altına almak, ekonomik ve sosyal gelişmeyi desteklemenin yanı sıra dünya genelinde Avrupa'nın sahip olduğu rolü vurgulamak gibi amaçlara sahip, uluslararası düzeyde işleve sahip bir örgüttür. Başlangıçta örgütün faaliyetlerinin kapsamı ekonomik unsurlarla sınırlıyken günümüzde ekonomik konuların yanı sıra politik unsurlarda da ortak bir dilin konuşulduğu bir ortam yaratılmasına yönelik hukuki ve yapısal süreçlerin tamamlanmasına odaklanılmaktadır (Kışman, 2006, s.72).

AB'nin kapasite gelişimine yönelik temel özellikteki yaklaşımının "2005 yılında yayınlanan "Kurumsal Değerlendirme ve Kapasite Gelişimi (Institutional Assessment and Capacity Development)" çalışmada yer bulduğu görülmektedir. Bu çalışma kapsamında AB kapasite geliştirme kavramını birey ve örgütlerin kendilerine

ait bir kapasite yaratarak belirli bir periyotta bu kapasitenin güçlendirmesi süreci olarak tanımlamaktadır (AK/EC), 2005, s.6).

Kurum Kapasite geliştirmeyi desteklemeyi ise, ulusal ve uluslararası dış aktörler eliyle birey, örgüt veya ağ bağlarının kapasitelerini harekete geçirmeyi sağlayan girdi ve süreçler olarak ifade etmiştir. AB, kapasite geliştirmeyi bireylerden ziyade örgütler düzeyinde ele almaktadır. Kapasite geliştirmenin bilgi, beceri, iş süreçleri, araçlar, sistemler ve yönetim şekli üzerinde yaratılan değişim anlamını taşıdığını ve örgütlerin bu değişimi kendi iç dinamikleri ve isteklilikleri ile sağlayabileceğini ifade etmektedir (AK/EC), 2005, s.6).

4.4. OECD Kapasite Geliştirme Çerçevesi

İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (OECD), hükümetler, kamu kuruluşları, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör, uluslararasılaşmaya ilişkin ulusal politikaların geliştirilmesine katkıda bulunur (OECD, 2006, s.71-77). Bu politikalar, yükseköğretim sistemlerini uluslararasılaşmanın gerektirdiği değişikliklere uyum sağlamaya teşvik etmeyi amaçlar. OECD'nin "Internationalization and Trade in Higher Education: Opportunities and Challenges" ("Yükseköğretimde Uluslararasılaşma ve Ticaret: Fırsatlar ve Zorluklar") adlı raporu, uluslararasılaşmanın yükseköğretimdeki rolünü ve bu sürecin ekonomik, kültürel ve sosyal etkilerini incelemektedir. Rapor, ulusal politika oluşturucularına, uluslararasılaşmanın getirdiği fırsatları ve zorlukları anlamalarına yardımcı olacak bir çerçeve sunar. Uluslararasılaşma, her ülkenin kendi özel koşullarına göre şekillenmektedir, bu nedenle bu alanda ortak politika tavsiyeleri yoktur.

Yükseköğretimde uluslararasılaşma politikaları, genellikle dört farklı yaklaşımdan oluşan bir çerçeveyi içermektedir. Her bir ülke, bu yaklaşımları kendi özgün koşulları, ihtiyaçları ve tercihleri doğrultusunda şekillendirerek uygulamaktadır. Bu bağlamda, politika stratejileri, genellikle farklı bileşenlerin kombinasyonunu içerebilir ve birbirini dışlamayacak şekilde esnek bir yapıya sahip olabilir. Bu durum, uluslararasılaşma politikalarının çeşitliliğini ve karmaşıklığını

yansıtmaktadır. Ayrıca, etkili bir uluslararasılaşma politikası belirleme sürecinde, farklı boyutları bütüncül bir şekilde ele almak önemlidir.

Geleneksel bir yaklaşım olan "Karşılıklı Anlayış" stratejisi, uzun bir geçmişe sahiptir ve uluslararasılaşma politikalarının temelini oluşturur. Bu strateji, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren ekonomik getirilere odaklanmıştır. Bu çerçevede, uluslararasılaşmanın ekonomik kazanımları, nitelikli işgücü göçü, gelir artışı ve kapasite oluşturma gibi faktörlere dayanmaktadır (OECD, 2012, s.45). Bu yaklaşım, uluslararasılaşmanın ekonomik yönünü vurgulayarak üniversiteleri küresel düzeyde daha rekabetçi hale getirmeyi amaçlar. Bununla birlikte, Knight ve De Wit (1995, s.23) ile OECD ve Dünya Bankası (2007, s.78) tarafından yapılan çalışmalar, uluslararasılaşma politikalarının sadece ekonomik boyutunun ötesine geçerek sosyal, kültürel ve akademik boyutları da ele alması gerektiğini belirtmektedir. Bu kapsamda, ekonomik getirilere ek olarak, uluslararasılaşma politikalarının kültürel anlayışı geliştirme, akademik işbirliklerini güçlendirme ve uluslararası araştırma projelerine katılımı teşvik etme gibi sosyal ve akademik hedeflere odaklanması gerekmektedir. Bu daha kapsamlı yaklaşım, uluslararasılaşmanın sadece ekonomik bir süreç olmadığını, aynı zamanda kültürel ve akademik alışverişi teşvik eden bir süreç olduğunu vurgulamaktadır.

OECD Kapasite Gelişim Modeli, ekonomik ve toplumsal kalkınmayı desteklemek üzere politika oluşturma ve uygulama süreçlerinde bir referans noktası olarak kabul edilmektedir (OECD, 2017, s.32). Bu model, uluslararasılaşma süreçlerini yönlendirerek yükseköğrenim kurumlarının küresel düzeyde rekabet güçlerini artırma hedefini benimsemektedir. Yükseköğrenimde uluslararasılaşma, akademik kurumların küresel alanda daha rekabetçi ve çekici hale gelmesini sağlayan bir olgu olarak kabul edilmektedir (Knight, 2017, s.21).

Bu bağlamda, yükseköğrenim kurumlarının uluslararasılaşma sürecinde öncelikle beş temel boyutun ele alınması gerekmektedir:

1. **İnsan Kaynakları Kapasitesi:** Yükseköğrenim kurumlarının uluslararası düzeyde rekabet edebilmesi için nitelikli akademisyenlerin ve araştırmacıların

mevcudiyeti kritik öneme sahiptir (De Wit, 2011, s.45). Bu, uluslararası öğretim üyelerinin ve araştırmacıların çekilmesi, eğitimlerin ve araştırmaların uluslararası standartlara uygun hale getirilmesi ve öğrencilerin küresel düzeyde rekabetçi becerilerle donatılmasını içermektedir.

2. **Mali Kapasite:** Yükseköğrenim kurumlarının uluslararasılaşma sürecinde yeterli finansal kaynaklara erişimi, uluslararası öğrenci ve personel hareketliliğini desteklemek, uluslararası araştırma projelerine yatırım yapmak ve uluslararası işbirliklerini güçlendirmek açısından hayati öneme sahiptir (Marginson, 2017, s.112).
3. **Altyapı ve Teknolojik Kapasite:** Yükseköğrenim kurumlarının modern altyapıya ve teknolojik olanaklara sahip olmaları, uluslararasılaşma sürecinde rekabet avantajı sağlar (Teichler, 2018, s.78). Bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanımı, uzaktan eğitim imkanları ve araştırma altyapısının güçlendirilmesi bu süreçte kritik öneme sahiptir.
4. **Yönetim ve Kurumsal Kapasite:** Yükseköğrenim kurumlarının uluslararasılaşma sürecinde etkili bir yönetim yapısına sahip olmaları gerekmektedir (Shams, 2019, s.56). Bu, karar alma süreçlerinin uluslararası standartlara uygunluğunu sağlamak, çeşitli kültürel ve dil farklılıklarını yönetmek ve uluslararası işbirliklerini yönetmek açısından kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, OECD'nin kurumsal kapasite ve uluslararası yaklaşımına vurgu yapılmalıdır, çünkü bu, kurumların yönetim yapılarını küresel standartlara uyumlu hale getirerek uluslararası işbirliklerini güçlendirmeyi hedefler (OECD, 2019, s.34).
5. **Kalite Güvencesi ve İyileştirme:** Yükseköğrenim kurumlarının uluslararasılaşma sürecinde kalite güvencesi mekanizmalarını güçlendirmesi önemlidir (Jaramillo, 2016, s.88). Bu, uluslararası standartlara uygun eğitim ve araştırma sunumu, uluslararası akreditasyon süreçlerine katılım ve sürekli iyileştirme çabalarını içermektedir.

2. BÖLÜM

YÜKSEKÖĞRETİMDE KAPASİTE GELİŞTİRME VE ULUSLARARASILAŞMA

Küreselleşme ile yükseköğretimin uluslararasılaşması hızlanmış ve artmıştır. Uluslararasılaşmanın uzun bir geçmişi olmasına rağmen, son yirmi yılda kültürel, ekonomik ve sosyal küreselleşme nedeniyle bu kavram eğitim alanında daha dikkate değer bir önem kazanmıştır (Aba, 2013, s.100). De Wit (2019, s.192), yıllar içinde uluslararasılaşmanın reaktif bir stratejiden daha proaktif bir stratejik ve rekabetçi konuma evrildiğini belirtmektedir. Ulaşım ve iletişim maliyetlerinde yaşanan dramatik düşüşler, uluslararası faaliyetlerin hızlanmasını sağlamıştır (Ennew ve Greenaway, 2012, s.46). Benzer şekilde, Altbach vd., (2019, s.16), uluslararası seyahatin artan kolaylığının ve hızla genişleyen bilgi teknolojileri yapısının uluslararası işbirliğini hızlandırmak için yeni olanaklar açtığını savunmaktadır.

Yükseköğretimin uluslararasılaşması farklı araştırmacılar tarafından farklı bakış açıları ile tanımlanmaya çalışılmıştır. Aşağıdaki tabloda bu tanımlardan bazıları yer almaktadır.

Tablo 5. Yükseköğretimin Uluslararasılaşmasına Dair Tanımlar

Araştırmacı	Tanım
Bestrum	Yükseköğretim süreçlerine performans, kültürel farklılıklar, diğer geleneklere saygı gibi yaklaşımları teşvik edecek şekilde uluslararası ve küresel unsurların entegrasyonudur.
Poley	Uluslararası anlaşmalar, bilimsel iletişim, uluslararası projeler ve kalkınma programları gibi faaliyetlerin eşliğinde öğrenci ve eğitimcilerin dolaşımı, farklı ülkelerdeki kurumların akademik sertifika ve diploma gibi unsurlarının tanınırlığının sağlanmasıdır.
Lee	Ülkeler arasında ortak bir program açılması, özel sertifika programlarının düzenlenmesi veya bir ülkedeki bir kurumun eğitim odaklı faaliyetler için bir başka ülkede şube kurmasıdır.

UNESCO	Bir ülkedeki bir kurumun bir başka ülkede uzaktan eğitim alternatifleri de dahil olmak üzere çeşitli sunduğu her tür yükseköğretim programı, ders veya eğitim hizmetleridir.
Middlehurst	Ülkelerin coğrafi sınırlarının dışına ihraç edilen uluslararası özellikteki arz ve talebe tabi eğitim unsurlarıdır.
Bazargan	Bir ülkedeki bir eğitim kurumunun başka bir ülkede arz ettiği eğitim programlar veya müfredat içerikleridir.
Schorinan	Uluslararası bilim uygulamaları kapsamında gerçekleşen, kapsayıcı bir sistem olarak gösterilebilecek, egemenlik karşıtı bir eğitim sürecidir.
Tagart	Eğitim kurumlarının programlarının öğrenci ihtiyaçlarına uygun hale getirilmesini sağlayarak farklı kültürlerden öğrencilerin de bu kapsama dahil edilmesini sağlayan eğitim faaliyetleridir.
Rizoy	Lise sonrası her tür eğitimi sistemini kapsayan ve bilimsel toplulukları küresel sistemin içine entegre eden bir süreçtir.
Fathivajargah	Farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelen öğrenci, öğretim elemanı ve idarecilerin yerel ve uluslararası topluluklarda yaşamak ve çalışmak için anlayış ve kapasitelerini artırmak amacıyla bilgi, beceri ve deneyimlerini değiştirdikleri bir süreçtir.
Knight	Üniversitelerin amaç, işlev ve faaliyetlerine uluslararası, kültürlerarası ve küresel unsurların entegre edilmesi sürecidir.
Orbas	Yurtdışında öğrenimin kapsam olarak çok ötesinde yükseköğretim merkezleri, uluslararası bilim toplulukları gibi unsurları içeren, sosyal, politik ve ekonomik değişkenlerce etkilenen bir yapıdır.
Andersen ve Marasoa	Uluslararası ölçekte yükseköğretimin ithali; eğitimin, uzaktan eğitimin ve yükseköğretim ağının ise ihracıdır.
Payzavestini Ayzer	Küresel boyutları, arka plan bilgi transferini, entegre teknolojiyi ve kültürlerarası, disiplinlerarası ve karşılaştırmalı bilgi yapısını içeren karmaşık bir öğrenme sürecidir.
Marc ve Vandround	Yükseköğretim kurumları ve üniversiteler arasında küreselleşmenin gerekleri ve zorlukları yönünde sorumluluk yaratmayı hedefleyen istikrarlı ve sistematik bir çabadır.
Sowell	Ülkeler arasında gerçekleşen ekonomik, kültürel, siyasal ve eğitsel mübadeledir.

Elingbo	Yüksekokul ve üniversiteler arasında uluslararası ölçekte bir entegrasyon sürecidir.
Kiang	Eğitim kurumlarının küreselleşmeye tepki vermek üzere kullandığı bir araçtır.
Berton ve Lambret Kebk	Öğrencilerin birbirlerini bilmelerini ve anlamalarını sağlayan programları almaları, uluslararası ve kültürlerarası beceriler kazanmaları ve küresel dayanışma ve sorunlara karşı hassasiyet geliştirmeleridir.
Behjatiardakani	Eğitim ekosistemi elemanlarının kültürel değerlerini anlamının yanı sıra onların öğrenme, öğretme, eğitim, değerlendirme, profesyonel gelişim ve kalite meselelerine ilişkin bir kavramdır.
Abiyelli	Ulusal sınırlardan bağımsız, kibirli, diğerlerini dışlayıcı ve zorba tavırlardan uzak (kurumlar arası) bir sinerji ve güçtür.
Mahmoudi	Bir ülkenin kurumunun başka bir ülkede (doğrudan ya da dolaylı) sunduğu eğitim programları ve müfredatlarıdır.
Altbach	Yükseköğretimin amaç, işlev ve hizmetlerine kültürlerarası ve küresel unsurların entegre edilmesi sürecidir.
Dim	Bilgi ve fikirlerin katılımı ve aynı şeyi farklı ülkelerde yapmanın bir yoludur.
Yang	Öğrenci ve eğitim programlarının ikili değişimidir. Uluslararasılaşma açık bir kalite güvencesidir ve bilgi aktörlerinin kontrolündedir.

Kaynak: Rezaei vd., 2018, s.10-12

Geçmişte, yükseköğretimin uluslararasılaşması yalnızca gelişmiş ülkelerle ilgili bir konu olarak değerlendirilmiştir. Diğer bir deyişle, sadece gelişmiş ülkeler kendi yükseköğretim sistemlerini uluslararası gelişmelere uyarlamış ve bilimsel dergiler, lisansüstü öğrenciler vb. için uluslararasılaşma pazarını kontrol etmişlerdir. Ancak son yirmi yılda gelişmekte olan ülkeler de uluslararasılaşma çabalarına katılmış ve uluslararası arenada bir rol oynamaya başlamışlardır. Bunun sonucu olarak gelişmekte olan ülkelerin bu alandaki artan rolüyle birlikte uluslararası ve küresel gerçekler bu ülkelerdeki birçok üniversite için uluslararasılaşmanın bir stratejik kaygı haline gelmesini sağlamıştır (Edelstein ve Douglass, 2012, s.52).

Bu süreçte gelişmekte olan ülkeler, ekonomik, akademik, politik ve sosyo-kültürel gerekçeler nedeniyle sistemlerini uluslararası standartlara ve düzenlemelere uyarlama arayışına girmiştir. Altbach ve Knight'ın (2007: 292) açıkladıkları gibi, gelişmekte olan ülkeler, ğrenci kitlesinin kalitesini ve kültürel yapısını iyileştirmek, prestij kazanmak veya gelir elde etmek gibi çeşitli nedenlerle uluslararası öğrencileri çekmeyi amalamaya başlamıştır. Başka bir deyişle, yurtdışında uluslararasılaşma alternatifini olmayan paydaşlar için daha fazla uluslararası ğrenci ve ğretim elemanına sahip olmak, yurt içinde uluslararasılaşmanın bir yolu olarak algılanmaya başlamıştır.

Bakar ve Talib'in (2013, s.213) açıkladığı gibi, gelişmekte olan ülkelerin uluslararasılaşma stratejilerine dair odaklanabilecekleri iki temel yönü vardır: arz yönünden, potansiyel uluslararası öğrencilerin pazar profillerini artırmaları için programlarını gözden geçirmeleri gerekmektedir ve talep tarafında ise işgücünün eğitim geçmişinin uluslararasılaştırılması bir zorunluluk haline gelmiştir. Benzer şekilde Murphy (2007, s.170), 1990'lardan sonra, gelişmekte olan dünyanın çoğunda hükümetlerin ve kurumların, ekonomik ve politik reformların başarısı için eğitimin uluslararasılaşmasının önemini kabul ettiğini vurgulamaktadır.

Eğitimin uluslararasılaşması dünyadaki tüm ülkeler için gelişen bir trend olmasına rağmen, giden öğrenciler için en çok tercih edilen destinasyonlar en gelişmiş ülkeler olduğundan ülkeler arasında bir asimetrinin varlığından bahsetmek mümkündür. Snoubar ve Chang'ın (2015, s.606) belirttiği gibi yurtdışında yüksek öğrenim görmek isteyen öğrenciler genellikle ABD, Kanada, Avustralya ve Avrupa ülkelerini seçmektedir. ABD, İngiltere, Almanya, Fransa ve Avustralya gibi OECD lkelerindeki niversiteler çok sayıda yabancı ğrenci çekmekte ve in, Hindistan ve Kore gibi ülkeler giden öğrenciler açısından st sıralarda yer almaktadır (Varghese, 2008, s.36). Wadhwa ve Jha (2014, s.103)'ya göre yurt içi kişi başi gelir miktarı ile dışa hareketlilik arasında ters bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, gelişmekte olan ülkeler gelişmiş ülkelerden daha fazla öğrenciyi yurtdışına göndermektedir.

Gelişmiş lkeler ana araştırma sağlayıcısı olarak kabul edilmekte ve akademik alanda daha baskın bir role sahip olmaktadır. Bu açıdan Chang (2015, s.608), yükseköğretimde büyük bir dönüşüm olduğunu ve yerel talepler ile küresel rekabet

ortamının talepleri arasındaki çatışmalar açısından gelişmekte olan ülkelerin bu değişimden gelişmiş ülkelere göre daha fazla etkilendiğini savunmaktadır. Örneğin gelişmekte olan ülkelerde üniversiteler, öğrenci sayılarındaki hızlı artışla başa çıkmaya ve öğrenci nüfusundaki artışı yönetmeye çalışmaktadır; ancak küresel akademik ortamın temel talebi ise uluslararası yayınlar, uluslararası sıralamalar ve itibardır.

1. NEO-LİBERAL SÜREÇTE KAPASİTE KAVRAMI ÇERÇEVESİNDE KURUMSAL BİR AKTÖR OLARAK ÜNİVERSİTENİN DEĞİŞİMİ

Yeni yüzyıl ile üniversiteler sadece bir eğitim, öğretim ve araştırma merkezi olarak algılanan yapılar olmaktan çıkarak bireylerin çeşitli deneyimler edindiği, edinilen bu deneyimlerin içselleştirildiği ve toplum üzerinde katma değer yaratma etkisine sahip kurumlar haline gelmeye başlamıştır. Yükseköğretimde oluşmaya başlayan bu yeni yapı açısından değerlendirilmesi gereken en önemli konuların başında uluslararasılaşma süreçleri ile ortaya çıkan yönetim, kapasite gelişimi gibi unsurlar gelmektedir.

1.1. Türkiye’de Tarihsel Gelişim Süreçleriyle Üniversiteler

Türkiye’de üniversitelerin tarihsel gelişim süreçlerini cumhuriyet öncesi ve cumhuriyet sonrası olmak üzere iki temel dönemde incelemek uygun olacaktır. Her iki dönem genel olarak ele alındığında Türkiye’deki yükseköğretim yapısının oluşmasında Fransa, Almanya, Avusturya ve ABD gibi ülkelerin etkilerinden bahsetmek mümkündür. Her ne kadar cumhuriyet öncesi dönem açısından özellikle Yunan felsefesi ile dünyanın diğer pek çok yerinden daha önce tanışılmışsa da Osmanlı’da üniversite kapsamında ele alınabilecek ilk kurumun ancak 1845’te ortaya çıkıp 1863’te açılabilen ve bilimyurdu anlamına gelen Darülfünun olduğu görülmektedir (Timur, 2000, s. 81). Bu kurum cumhuriyet sonrası dönemde ise ilgili yasalar yoluyla yapılan değişikliklerle İstanbul Üniversitesi’ne dönüşmüştür (Tanilli, 2002, s.379).

Cumhuriyet öncesi dönem incelendiğinde başlangıçta baskın olan Fransız etkisinin yerini zamanla Alman etkisinin aldığı bunun yanı sıra Almanya ile birlikte Avusturya ekolünün özellikle tıp okullarının gelişiminde etkili olduğu görülmektedir. Cumhuriyet sonrası dönemde ise özellikle Almanya’dan ülkemize gelen kırk civarında bilim adamının İstanbul Üniversitesi’nde çalışmaya başlamaları bir dönüm noktası etkisi yaratmıştır (Arap, 2010, s. 8).

Üniversitelere ilişkin ikinci köklü değişiklik 1946 tarihli 4936 sayılı Üniversiteler Kanunu’dur. Yasada üniversiteler “Yüksek araştırma ve öğretim birlikleri” olarak tanımlanmıştır. Bu yasa ile üniversitelerin bilimsel ve yönetsel anlamda özerkliği yeniden getirilmiş, tüzel kişilik tanınmıştır. Ancak tam bir yönetsel özerklik söz konusu olmamıştır. 1973 yılında çıkarılan 1750 sayılı Üniversiteler Kanunu ile üniversite tanımında ağırlık öğretime, öğretimin hedefi de “milli” değerlere yönelmeye başlamıştır. Yasanın denetim işlevini ise radikal bir yenilik olan Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) ile ilgili hükümler oluşturmuştur (Timur, 2000, s.293).

1750 sayılı Üniversiteler Kanununun ömrü kısa sürmüş ve 12 Eylül 1980 Askeri Darbesi üniversiteleri kökten değiştiren bir yapılanmaya gitmiştir. 6 Kasım 1981 yılında 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile üniversiteler yeniden düzenlenmiştir. Bu Kanun ile silahlı kuvvetler ve emniyet teşkilatına bağlı olan eğitim kurumları dışındaki bütün yükseköğretim kurumları ve üst kuruluşları bir çatı altında toplanmıştır. Üniversitelerin, Yüksek Öğretim Kurulu, Yükseköğretim Denetleme Kurulu gibi kurullar aracılığıyla denetlenmesi öngörülmüştür. Bu kurulların oluşum biçimi üniversitenin kendi iç dinamiklerini belirleyen “topluluk” olma özelliği ile bir ilişkisi olmayıp, atamaya bağlı kurullardır. 1980’lerden sonra ise üniversitelerle ilgili her türlü düzenlemenin altında bu kurullar yer almaktadır (Aslan, 2008, s.53).

Türkiye’nin yükseköğretim kurumlarının ilk kez görülmeye başladığı dönemden bugüne faaliyet gösteren yükseköğretim kurumu sayısının Ocak 2024 tarihi itibari ile 208 adettir. Yıllara göre Türkiye’de kurulmuş üniversite sayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 6. Yıllara ve Dönemlere Göre Türkiye’de Kurulan Üniversite Sayıları

Yıl	Devlet Üniversitesi	Vakıf Üniversitesi
1933-1954	3	-
1966-1974	10	-
1975-1981	6	-
1982	8	-
1983-1991	1	1
1992	23	1
1993-2005	2	22
2006-2009	41	16
2010-2014	10	17
2015-2017	7	9
2018-2021	18	8
2022-2024	0	5
Toplam	129 (11 teknik üniversite, 2 güzel sanatlar üniversitesi ve 1 yüksek teknoloji enstitüsünün yanı sıra Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, Polis Akademisi ve Milli Savunma Üniversitesi)	79 (75 vakıf üniversitesi ve 4 vakıf meslek yüksekokulu bulunmaktadır.)

Kaynak:Karadağ, 2021, s.304 ve (<https://istatistik.yok.gov.tr> verilerle güncellenmiştir.)

Yukarıdaki tablo incelendiğinde 1990’lı yıllardan itibaren vakıf üniversitelerinin sayısının giderek arttığı göze çarpmaktadır. Her ne kadar bu süreçte önemli sayıda vakıf üniversitesi açılmışsa da hala devlet üniversitelerinin sayısının vakıf üniversitelerinden oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Günümüzde Türkiye’deki üniversiteler açısından yönetim, kapasite geliştirme, uluslararasılaşma gibi kavramlara yönelik değerlendirme yapmadan yol gösterici olarak kullanılabilecek bir başka nokta da üniversitelerdeki öğrenci sayılarıdır. Türkiye’deki üniversitelerde öğrenim gören farklı düzeylerdeki öğrenci sayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 7. Üniversite Türü ve Öğretim Düzeylerine Göre Türkiye’deki 2023 – 2024 Akademik Dönemi Üniversitelerin Öğrenci Sayıları

Üniversite Türü	Ön lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
Devlet Üniversitesi ve Vakıf Üniversitesi	2.822.626	3.740.171	409.559	108.933	7.081.289

Kaynak: <https://istatistik.yok.gov.tr/>

Türkiye’de bulunan yükseköğretim kurumlarına ilişkin yukarıda bahsi geçen istatistiki veriler genel olarak değerlendirildiğinde dikkati çeken noktalardan biri öğrenci sayısının yüksekliği olduğunu söylemek mümkündür.

1.2. Yönetişim Kapsamında Yükseköğretim

Günümüzde özellikle gelişen bilgi teknolojilerinin de yardımıyla etkisini giderek arttıran küreselleşme pek çok farklı alanda olduğu gibi yükseköğretim alanında da bir yeniden şekillendirme etkisi yaratmıştır. Yükseköğretim sistemlerinin kapsamlarının büyümesi, yükseköğretim alanının genişlemesi gibi durumlar sonucunda üniversitelerde bir işlev çeşitliliği ortaya çıkmıştır. Bu büyüyen yapı kaçınılmaz olarak yükseköğretim kurumlarının daha çağdaş yöntemlerle yönetilmesini zorunlu hale getirmiştir.

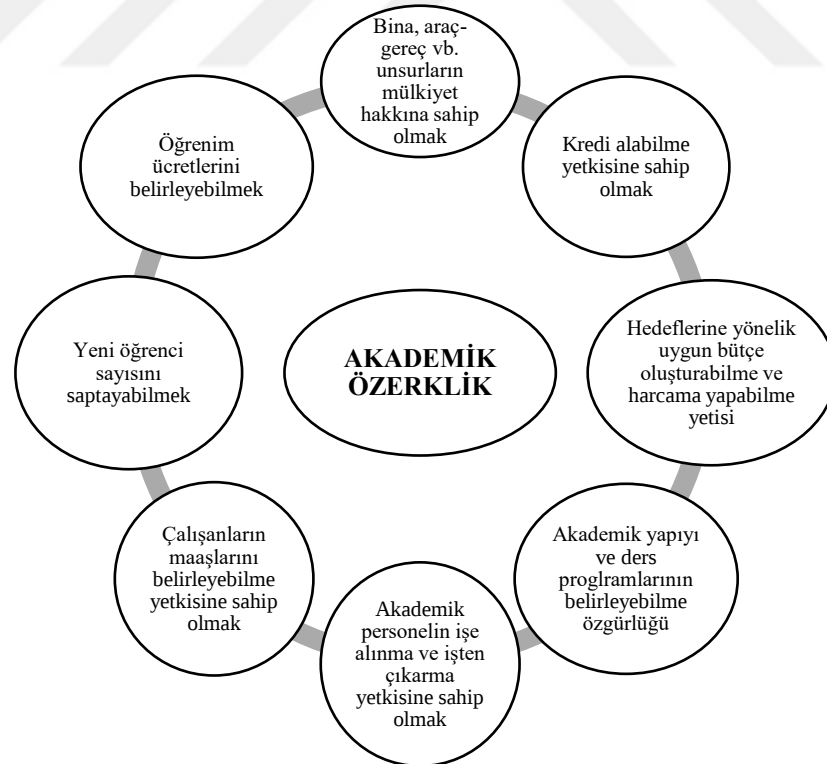
Tüm gelişmeler sonucunda üniversiteler açısından özellikle yönetim yapıları üzerinde saydamlık, şeffaflık, açıklık ve hesap verebilirlik gibi konulara odaklanarak çeşitli değişimlerin gerçekleştirilmesi önemli bir gereklilik olarak öne çıkmıştır. Bu yönetim odaklı değişimin kaynağında, üniversitelerin günümüz koşullarında geleneksel formlarla uzun süre ilerleyemeyecekleri ve güncel sorunlara mevcut yönetim yapıları, rol dağılımları ve sorumluluk paylaşımları ile etkin çözümler bulmakta zorlanacakları gerçeği yatmaktadır (Rochford, 2001, s.59).

Bu kapsamda yükseköğretimde yönetim kavramının kurumların karar almasına ve eylemlerde bulunmasına olanak yaratan resmi ve gayri resmi düzenlemelere denk geldiğini söylemek mümkündür. OECD (2003, s.15) tarafından buna yönelik yayınlanan “Changing Patterns of Governance in Higher Education (Yükseköğretimde Yönetişim Kalıplarının Değişimi)” isimli politika belgesinde

yükseköğretimde yönetim yaklaşımının entegrasyonu açısından aşağıdaki ölçütler ön plana çıkarılmaktadır:

- Kurumların işlerini yürütebilme noktasında sahip oldukları özgürlükler
- Yükseköğretimde devlet finansmanının yeri ve alternatif kaynaklardan yararlanabilme seviyeleri
- Yükseköğretim sisteminin kalite odaklı güvence ve kontrol yaklaşımlarının güncellenmesi
- Kurumlarda yönetim mekanizmalarının gücünün artırılması
- Bu yaklaşımla güncellenen kurum yöneticilerinin rolleri

Bu beş ölçütten ilki olan kurumsal özerklik ve özgürlük yükseköğretim kurumlarının temel faaliyetleri olan eğitim, öğretim, araştırma ve yayım alanlarındaki akademik özerklikleri anlamına gelmektedir. Bu noktada kurumların kendi politikalarını ve bu politikalara yönelik öncelikleri belirleyerek özgür bir biçimde, kendi tercihlerine uygun olacak şekilde gelişebilmeleri gereklidir (Vardar, 2005, s.16). OECD (2003, s.18) kurumsal özerklik kapsamında aşağıdaki şekilde yer alan ölçütlere odaklanmaktadır.



Şekil 8. Yükseköğretimde Yönetişim Kapsamında Akademik Özerklik Kriterleri

Kaynak: OECD, 2003, s.62-63

Bir diğerk özerklik kriteri olan finansal özerklik noktasında yükseköğretim kurumlarının devlet finansmanının yanı sıra kurumların alternatif gelir kaynakları yaratabilme gücüne sahip olmalarıdır. Bunun başarılması halinde hiçbir finansal kaynağın tek başına ilgili yükseköğretim kurumuna kendi politikalarını dikte etmesi de mümkün olmayacaktır (Vardar, 2005, s.16). Kalitenin kontrolü ve denetlenmesi noktasında ise elbette iyi yönetim, yüksek kalitenin başarılması için yeter koşul değildir, fakat kesinlikle gerekli olan koşullardan biridir. Kalite standartlarının düzenli test edilmesi ve doğruluğunun sağlanması, önceliklerin seçilerek listelenmesi yönetim için kurumsal bir yükümlülüktür (OECD, 2003, s.69).

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak, kamu kurumlarında gözlenen değişim yükseköğretim kurumlarının yönetim yapılarına da yansımaktadır. Bu değişim, yükseköğretim kurumlarının karar alma yöntemleri, alınan kararların uygulanma süreci, yetki ve sorumlulukların dağılımında gözlenmektedir. Kurum içinde ve kurum dışında değişen koşullara ayak uyduramayan geleneksel yaklaşım yerini, yetki ve sorumlulukları açık ve net olarak belirleyen, etkin ve verimli çalışan, kamuya hesap verebilen güçlü üst yönetim ile üniversite dışı birey ve temsilcilerin yönetimde söz sahibi olmasına bırakmaktadır (OECD, 2003, s.71).

Diğerk büyük kamusal veya özel kurumlarda olduğu gibi, üniversitelerde de etkin liderlikte, gerekli değişim ve gelişimin sağlanması adına farklı grupların bir araya getirilmesini ve desteklerinin alınmasını gerektirmektedir. Üniversitedeki çok çeşitliliğin farkına varmak liderlik vasfı olarak yeterli olmamaktadır. Bunun yanı sıra çeşitliliğin desteklenmesi ve bunların bir araya getirilmesinin sağlanması gerekmektedir (OECD, 2003, s.73).

1.3. Türk Üniversitelerinde Kapasite Gelişimi ve Uluslararasılaşma Süreci

Yükseköğretim kurumların kapasite açısından değerlendirildiğinde sadece uygun şekilde eğitilmiş ve gerekli yetilere sahip bir personel yapısına sahip olmanın bir üniversiteyi arzu edilen kapasite seviyesine taşımada yeterli olmayacağını söylemek mümkündür. Üniversitelerin hedeflenen stratejik amaçlara ulaşarak misyonlarını yerine getirebilmeleri için güçlü personel yapısının yanı sıra bu yapıya

destek olabilecek bir yönetim yaklaşımı ve küresel koşullara adaptasyon seviyesi geliştirmeleri gerekmektedir.

Kapasite geliştirme açısından üniversitelerin diğer kurumlarla benzer özelliklere sahip olmalarının yanı sıra kapasite gelişimine dair süreçlerde karşılaşılabilecekleri olası sorunlar da ortaktır. Kapasite gelişimi açısından üniversitelerin sorun yaşayabileceği temel alanların aşağıdaki gibi sıralanması mümkündür (AGÜ Kapasite Geliştirme Programı Tasarımı Raporu, 2017, s.22):

- Sürdürülebilirlik
- Kurum içi sahiplenme
- Mevzuattan kaynaklanan sorunlar
- İş yüklerine dair kısıtlar
- Proje yönetimi kapasitesi ile ilgili idari veya yetkinlik odaklı sorunlar
- Sürekliliğin sağlanması
- Üniversite içi birimler arası oluşabilecek çatışmalar
- Kapasite geliştirme süreçlerinde danışmanlar kaynaklı oluşabilecek sıkıntılar
- Kurum içi iletişim eksiklikleri

Üniversitelerin kapasite geliştirme süreçlerinde gerek işleyişin kolaylaşması gerekse de ortaya çıkabilecek olası sorunların üstesinden gelinebilmesi açısından uluslararasılaşma kullanışlı ve kritik öneme sahip bir araç olarak değerlendirilebilir. Yükseköğretimin uluslararasılaşmasını değerlendirirken; bu sürece dair gerekçelerin analiz edilmesi uluslararasılaşma çabalarında aktörlerin eylemlerini yönlendirme adına özel bir öneme sahiptir. De Wit (2011, s.44), uluslararasılaşmanın gerekçesinin genellikle uluslararasılaşmanın bir tanımı olarak sunulduğunu belirtmektedir.

Başka bir deyişle bu gerekçeler, bireysel, kurumsal veya ulusal aktörlerin uluslararasılaşmaya bakış açısını tanımlarken bunun yanı sıra neden uluslararasılaşma faaliyetlerine katıldıklarını açıklamaktadır. Brandenburg ve De Wit (2011, s.16), araştırmacıların uluslararasılaşmanın araçları ve araçları yerine daha çok gerekçelere

ve sonuçlara odaklanması gerektiğini belirtmektedir. Bu gerekçeleri akademik, ekonomik, politik ve sosyo-kültürel gerekçeler şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

Ulusal düzeyde Türkiye, büyük bir genç nüfusa ve çok sayıda yükseköğretim kurumuna sahip gelişmekte olan bir ülkedir. Türkiye'de yükseköğretimin uluslararasılaşması gündemde olan bir konu olup, yükseköğretimin uluslararasılaşmasında dünyanın diğer ülkelerindeki gelişmeler ve uluslararası kuruluşların politikaları etkili olmaktadır. Yükseköğretimin uluslararasılaşması, Türkiye'deki yükseköğretime hem öğretim üyesi adaylarının geliştirilmesi hem de yabancı ülkelere üniversite öğrencilerinin çekilmesi açısından olumlu katkılar sağlamaktadır (Akar, 2010, s.450).

Devletin yükseköğretimin uluslararasılaşmasına yatırım yapmasının temel gerekçelerinden biri uluslararası öğrencileri çekmektir. Diğer bir deyişle, gelen başarılı öğrenci sayısının artırılması ulusal düzeyde önemli bir gerekçedir. Türkiye'de yüksek öğretimde artan hareketlilik, uluslararasılaşma ve ülkenin küresel bilgi toplumunda optimal konumlanması için bir araç olarak değerlendirilmektedir (Mızıkacı, 2005, s.68).

Her ne kadar Türkiye gelişmekte olan bir ülke konumunda olsa da özellikle coğrafi konumu açısından sahip olduğu önemli avantajlar ve geçmişe dönük çeşitli ülkelerle olan bağları yükseköğretimin uluslararasılaşması açısından önemli bir avantaj teşkil etmektedir. Türkiye üniversitelerinin genel olarak iyi akademik standartları ve İngilizce eğitim veren programları, gelen öğrenciler tarafından tercih edilmenin bir başka kaynağıdır. Coğrafi konumu ve sistemindeki İngilizce eğitiminin kapsamı göz önüne alındığında, Türkiye uluslararası yüksek öğretimde önemli bir oyuncu olma potansiyeline sahiptir (Barblan, vd., 2008, s.100).

Gelen öğrenciler açısından, Türkiye'ye Batılı ve ekonomik olarak gelişmiş ülkelere gelenlerde özel gerekçeler öne çıkmaktayken Doğu ve ekonomik olarak gelişmiş ülkelere gelenlerde ise ekonomik ve akademik gerekçeler daha ön plandadır (Kondakçı, 2011, s. 580). Türkiye'nin özellikle tarihi bağları olan Balkan, Türkî ve Avrasya ülkeleriyle güçlü ilişkileri, öğrenci akışlarının yönünü belirlemede büyük önem taşımaktadır. 2024 yılı itibarıyla Türkiye'ye en çok öğrenci gönderen

lkeler Şunlardır: Suriye, Azerbaycan, Türkmenistan, Irak, İran, Afganistan, Almanya, Somali, Yemen, Bulgaristan, Mısır, Yunanistan, Ürdün ve Filistin. Bu ülkelerden gelen ğrenciler, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında eğitim alarak iki ülke arasındaki akademik ve kültürel bağları güçlendirmektedir. (YK, 2023).

Kurumsal düzeyde Türkiye'de faaliyet gösteren yükseköğretim kurumları dünya üniversitelerindeki gelişmelere ayak uydurmaya çalışmaktadır. Akar'ın (2010, s.451) belirttiği gibi, Türkiye'de devlet niversitelerinde İngilizce eğitimin ve Amerikan eğitim sisteminin kurulması, ülke yükseköğretiminde uluslararasılaşmanın ilk izlerini temsil etmektedir. Türk niversiteleri uluslararası arenada görünür olmaya ve uluslararası sıralamalarda var olmaya çalışmaktadır. Bu sayede daha fazla uluslararası ğrenci ve personel almayı ve hem değişim hem de araştırma konusunda daha fazla uluslararası anlaşmalar yapmayı hedeflemektedirler. Ekonomik olarak uluslararası fonlardan ve öğrencilerin öğrenim ücretlerinden gelir elde etmeyi ve sosyo/kültürel olarak daha fazla kültürlerarası ortam ve öğrencileri ve öğretmenleri için daha fazla uluslararası deneyim şansı elde etmeyi beklemektedirler.

Benzer şekilde Türk akademik personel için de uluslararasılaşmanın birçok gerekçesi bulunmaktadır. Öncelikle personelin terfileri uluslararası sıralamalarda yayınları ile değerlendirilir. Türkiye'de akademik yükselmeler uluslararası yayınlara dayandırılmış) ve yabancı dil bilgisi bir zorunluluk haline gelmiştir. Ayrıca kendi alanlarındaki gelişmeleri takip etmek, uluslararası gelişmelerle sürekli güncellenmek, akademik ağlar kurmak ya da var olan ağlara dahil olabilmek, ortak araştırma projeler veya ortak yayınlar yürütebilmek Türkiye'de akademiye uluslararasılaşmaya yönelik temel motivasyon unsurları arasında gösterilebilir (Tekeli, 2010, s.45).

Yükseköğretimde uluslararasılaşmanın öneminin belirginleşmesinin doğal sonucu olarak ülkeler bu küresel ağ yapısının içinde kendilerine bir konum elde edebilmek adına yükseköğretim yapılarını değerlendirerek yenileştirmeye çalışmaktadır. Özellikle yükseköğretim düzeyinde gerçekleştirilen ikili işbirlikleri yoluyla, ülkeler uluslararası yükseköğretim piyasasında eğitim ve araştırma için bir çekim merkezi olma hedefini gütmektedirler. Bunu gerçekleştirmek için de büyük kaynaklar ayrılarak yüksek bütçeli projeler hayata geçirilmektedir. Bu açıdan

Türkiye’deki yükseköğretim sistemi incelendiğinde uygulanmaya çalışılan uluslararasılaşma stratejilerinin temel hedeflerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kireççi, vd., 2016, s.10):

- Öğrencilerin, çalışanların ve uluslararası diğer paydaşların faydasına yönelik olarak araştırma, öğrenme ve öğretme girişimleri geliştirmek.
- Yükseköğretim kurumlarının uluslararası tanınmışlığını sağlamak adına araştırma alanlarını modern, disiplinler arası, sosyal bağlantılar içeren ve katılımcı bir yapıya kavuşturmak.
- Lisans, yüksek lisans veya daha üst seviyelerde uluslararası öğrencileri kabul ederek, onları eğiterek ve bu alanda gerekli destekleri vererek bu öğrencilerin yükseköğretim camiasına entegre edilmesini sağlamak.
- Uluslararası özellikte programların geliştirilmesi, öğrenci değişim programlarının düzenlenmesi, öğrencilere uluslararası bir oryantasyon verilmesi yoluyla kültürlerarası bir anlayış yaratmak.
- Yükseköğretim kurumlarının bulunduğu yerleşkelerdeki eğitimle eşdeğer özellikte yurtdışında eğitim imkanları sağlamak.
- Bölümlerin akreditasyonu, araştırma ve bursların uyumu ve öğrenci ve personel değişimi için uluslararası saygınlık ve kalite kuruluşlarıyla stratejik ortaklıklar kurmak.
- Kendi ülkelerinde ve yurtdışında geniş bir kapsamda profesyonel girişimlerde bulunma yetisine sahip, uluslararası tanınmışlığı olan profesyoneller yetiştirmek.
- Uluslararası kuruluşlarla, yerel hükümetlerle ve ticari kuruluşlarla uluslararası projelerde birlikte çalışabilme noktasında yükseköğretim kurumunun kapasitesini artırmak.
- Dünyanın en az gelişmiş bölgelerinde, liderlik, problem çözme, ekonomik ve sosyal gelişme ve toplumun kendine güvenme kapasitelerini geliştirmek.
- Uluslararasılaşma ve onun yükseköğretim kurumuna, bulunduğu bölgeye, ülkeye ve dünyaya faydalarına dair, akademik ve idari personelde derin bir anlayış geliştirmek.

Tüm bu amaçlar kapsamında Türkiye’de üniversitelerin uluslararasılaşmasının sağlanabilmesi adına Bologna uyum süreci, Erasmus+Programı, Mevlana Değişim Programı gibi çeşitli girişimler hayata geçirilmiştir.

1.3.1. Bologna Süreci

Bologna Süreci Avrupa’nın yükseköğretim süreçlerinin yeniden yapılandırılmasına yönelik olarak 1999 yılında 29 Avrupa ülkesi tarafından kabul edilen ve Türkiye’nin de 2001 yılından itibaren dahil olduğu bir süreçtir. Türkiye’nin bu sürece dahil olmasıyla yükseköğretim sisteminin yeniden yapılandırılması, bu alandaki tanınırlığının artırılması yoluyla Avrupa bölgesine yönelik öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliği sistemine entegre olması sağlanmıştır (YÖK, 2017, s.15). Bologna Sürecinin temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yeniay, 2019, s. 23):

- Kolay anlaşılır ve birbirleriyle karşılaştırılabilir yükseköğretim diploma ve/veya dereceleri oluşturmak (bu amaç doğrultusunda Diploma Eki uygulamasının geliştirilmesi)
- Yükseköğretimde Lisans ve Yüksek Lisans olmak üzere iki aşamalı derece sistemine geçmek,
- Avrupa Kredi Transfer Sistemini (European Credit Transfer System, ECTS) uygulamak
- Öğrencilerin ve öğretim görevlilerinin hareketliliğini sağlamak ve yaygınlaştırmak
- Yükseköğretimde kalite güvencesi sistemleri ağını oluşturmak ve yaygınlaştırmak
- Yükseköğretimde Avrupa boyutunu geliştirmek
- Yaşam boyu öğrenimin teşvik edilmesi

Bologna Süreci’yle oluşturulmaya çalışılan Avrupa Bilgi Alanı, Avrupa Kültür Alanı, Avrupa Yükseköğretim Alanı Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarının uluslararası standartlara ulaşmasını sağlamaktadır. Bilgi temelli bir Avrupa ve bilgi

temelli bir ekonomide üniversitelere merkezi bir rol verilmekte ve Türkiye'deki üniversitelere de önemli fırsatlar sunulmaktadır (Gümrükçü, 2010, s.54).

1.3.2. Erasmus+ Programı

Erasmus Programı, Avrupa Birliği (AB) tarafından 1987 yılında kurulmuş öğrenci değişim programıdır. Program adını, Hollandalı filozof Desiderius Erasmus'tan almıştır. Aynı zamanda ERASMUS, “European Region Action Scheme for the Mobility of University Students (Üniversite Öğrencilerinin Hareketliliği için Avrupa Topluluğu Eylem Programı)” kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır. Türkiye ise 1999 Helsinki Zirvesi'nde Avrupa Birliğine adaylık sürecinin başlaması ile topluluk programlarından yararlanmaya başlamıştır (YÖK, 2023, s.20).

Türkiye, 1 Nisan 2004 tarihinde imzalanan protokol ile AB Eğitim ve Gençlik Programlarının tam üyesi haline gelmiştir. 2004 yılında Türkiye'de öğrenci ve personel hareketlilik faaliyetleri, Erasmus Üniversite Beyannamesine sahip kurumların katılımıyla yürütülmüştür. O dönemde yükseköğretim alanındaki topluluk programı olan Socrates Programı, 2006 yılına kadar uygulanmıştır. 2007-2013 dönemi boyunca Hayat Boyu Öğrenme Programı Türkiye'de yürütülmüştür. 2014-2020 yıllarını kapsayan, yeni adıyla ‘Erasmus+ Programı’ ise Türkiye'de Ulusal Ajans tarafından yürütülmeye devam etmiştir (YÖK, 2023, s.20).

2023 yılı itibarıyla Türkiye'de Erasmus+ Programı kapsamında öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliği devam etmektedir. Bu program sayesinde, üniversiteler hem öğrenci hem de öğretim üyeleri için uluslararası hareketlilik fırsatları sunarak, eğitim kalitesini ve kültürel etkileşimi artırmaktadır. Yükseköğretim Kurulu'nun raporlarına göre, uluslararası değişim programları kapsamında 2022 yılında 97 üniversiteye 1,245 öğretim elemanı gelirken, 127 üniversiteden 2,294 Türk öğretim elemanı yurt dışındaki üniversiteleri ziyaret etmiştir. Aynı dönemde gelen öğrenci sayısı 6,397 iken, gönderilen Türk öğrenci sayısı 16,984 olarak kaydedilmiştir (YÖK, 2023, s.15-20).

Tablo 8. Yıllara Göre Türkiye'nin Erasmus+ Öğrenci Hareketliliği Sayıları

Akademik Yıl	Giden Öğrenci	Gelen Öğrenci
2013-2014	3812	2204
2014-2015	2657	4138
2015-2016	1327	4081
2016-2017	3694	3324
2017-2018	4339	2436
2018-2019	5714	3055
2019-2020	4210	3443
2020-2021	3308	1985
2021-2022	6596	4019
2022-2023	5151	5350
2023-2024	4954	5452
Toplam	45762	39487

Kaynak: Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (n.d.). Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi. Erişim tarihi: Temmuz 24, 2024.

Bu tablo, 2013-2014 ile 2023-2024 yılları arasında Türkiye'nin Erasmus+ programı kapsamında giden ve gelen öğrenci sayılarını göstermektedir.

- Giden Öğrenci Sayısı: 2015-2016 yılında en düşük seviyeye (1327) ulaşmış, ardından sürekli artış göstermiş ve 2021-2022 yılında 6596 öğrenciyle zirve yapmıştır. Bu, Erasmus+ programının Türkiye'deki üniversitelerde giderek daha popüler hale geldiğini göstermektedir.
- Gelen Öğrenci Sayısı: Gelen öğrenci sayıları da dalgalanma göstermekte olup, 2023-2024 yılında 5452 öğrenci ile en yüksek seviyeye ulaşmıştır. Bu durum, Türkiye'nin Erasmus+ programı kapsamında diğer ülkelerden öğrenci çekme kapasitesinin arttığını göstermektedir.

Bu veriler, 2020 yılındaki COVID-19 pandemisi nedeniyle öğrenci hareketliliğinde görülen düşüşü de yansıtmaktadır. Pandemi sonrası yıllarda ise hareketlilikte yeniden artış gözlemlenmiştir. Bu tablo, Erasmus+ programının yıllar

içindeki büyümesini ve Türkiye'deki öğrencilerin yurtdışında eğitim alma fırsatlarını giderek daha fazla değerlendirdiğini göstermektedir.

1.3.3. Mevlana Değişim Programı

23 Ağustos 2011 tarih ve 28034 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan yönetmelik ile YÖK'ün kontrolünde uluslararası öğrenci ve akademik personel değişiminin önü açılmıştır. Mevlana Değişim Programı, yurtdışında eğitim veren yükseköğretim kurumları ile yurtdışında eğitim veren yükseköğretim kurumları arasında öğrenci ve öğretim elemanı değişimini mümkün kılan bir programdır. Program, Yükseköğretim Kurulu tarafından diploma denklikleri tanınan yükseköğretim kurumlarını kapsamaktadır. Programın amaçları şunlardır (YÖK, 2017, s.25):

- Türkiye yükseköğretim alanının uluslararasılaşma sürecine katkıda bulunmak
- Türkiye'yi yükseköğretim alanında bir çekim merkezi haline getirmek
- Yükseköğretim kurumlarımızın akademik kapasite ve niteliklerini artırmak
- Türkiye'nin zengin tarihsel ve kültürel mirasını küresel düzeyde paylaşmak
- Kültürler arası etkileşimin artmasıyla, farklılıklara saygı ve anlayış kültürünün zenginleşmesine destek olmak

Aşağıdaki tabloda yıllara göre Türkiye'nin Mevlana Değişim Programı öğrenci hareketliliği sayıları yer almaktadır.

Tablo 9. Yıllara Göre Mevlana Değişim Programı Öğrenci Hareketliliği Sayıları

Akademik Yıl	Giden Öğrenci	Gelen Öğrenci
2013-2014	33	93
2014-2015	65	447
2015-2016	17	367
2016-2017	57	286
2017-2018	51	343
2018-2019	110	358
2019-2020	76	382

2020-2021	0	172
2021-2022	49	164
2022-2023	44	138
2023-2024	22	130
Toplam	524	2880

Kaynak: Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (n.d.). Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi. Erişim tarihi: Temmuz 24, 2024.

Bu tablo, 2013-2014 ile 2023-2024 yılları arasında Mevlana Değişim Programı kapsamında giden ve gelen öğrenci sayılarını göstermektedir.

- **Giden Öğrenci Sayısı:** 2013-2014 akademik yılından itibaren dalgalı bir seyir izlemekte olup, en yüksek rakam 2018-2019 yılında 110 öğrenci ile gerçekleşmiştir. 2020-2021 akademik yılında COVID-19 pandemisi nedeniyle hareketlilik tamamen durmuştur.
- **Gelen Öğrenci Sayısı:** Gelen öğrenci sayıları da dalgalı bir seyir izlemekte, en yüksek rakam 2014-2015 akademik yılında 447 öğrenci ile gerçekleşmiştir. Gelen öğrenci sayısında da pandeminin etkisi net bir şekilde görülmektedir.

1.4. Üniversitelerin Kapasite Gelişimi Bağlamında Uluslararasılaşmasının Değerlendirilmesi ve Ölçümü

Ölçme ve değerlendirmenin söz konusu olduğu tüm alanlarda olduğu gibi yükseköğretimde uluslararasılaşmanın ölçülmesi noktasında da çeşitli performans göstergelerinin kullanılması gerekmektedir. Bu nedenle performans göstergesi kavramının içeriğinin tanımlanması önem taşımaktadır. Performans göstergeleri en genel tanımıyla belirli bir çıktının ölçülüp değerlendirilmesine yönelik olarak kullanılan, sonuç odaklı unsurlardır. Uluslararasılaşmanın bir süreç olarak ele alındığı düşünülürse performans göstergesi olarak çeşitli izleme ölçütlerinden faydalanma gerekliliği görülmektedir. İzleme ölçütleri belirli bir periyoda dair anlık bir görümü ortaya koyan, bir sürece dair genel eğilimleri takip etmeye yarayan unsurlardır (Knight, 2001, s.229).

Yükseköğretimde temel performans göstergeleri olarak üniversitelerin belirli bir konudaki performanslarını değerlendirmeye yarayacak tüm istatistikler, sayısal ve

nitelikli bilgiler kullanılabilmektedir. Örneğin eğitim odaklı performans göstergelerinin girdileri olarak yükseköğretim kurumunun sürecin başındaki öğrenci, eğitimci ve öğretim hizmeti rakamları gösterilebilir. Sürece dair kullanılacak unsurlar arasında ise eğitim programları, akademik birimlere ait iş yükleri, örgütlenme yapısı, teknolojik unsurların kullanımı, öğrenci başına düşen eğitimci oranları sayılabilir. Kuruma dair çıktı olarak sayılabilecek unsurlar arasında ise öğrencilerin elde ettikleri beceriler, çalışma hayatlarına dair veriler gibi detaylar gösterilebilir (Eriçok, 2020, s.50).

Yükseköğretim kurumlarında uluslararasılaşmanın kapasite gelişimi özelinde değerlendirilmesinde ise sürecin girdileri olarak uluslararasılaşma faaliyetlerinin sürdürülebilirliğine yönelik ayrılan maddi, beşeri, politik kaynaklar gösterilebilir. Bu sürecin çıktıları olarak da bu kapsamda gerçekleştirilen faaliyet sayısı, bu faaliyetlerin yarattığı etkiler sayılabilmektedir (Hudzik ve Stohl, 2009, s.9).

Bu noktada çıktı (output) ile sonuç (outcome) kavramları arasında bir ayrım yapmak faydalı olabilir. Bu kavramlara yükseköğretimin uluslararasılaşması bağlamı çerçevesinde örnek vermek gerekirse, bir üniversitede uluslararasılaşma faaliyetleri kapsamında gerçekleştirilen öğrenci hareketlilikleri, imzalanan ikili anlaşmaların sayısı, sürdürülen projeler, sahip olunan uluslararası öğretim üyeleri ya da uluslararası hale getirilmiş eğitim programı birer çıktı (output) olarak görülebilir. Buna karşın, gerçekleştirilen öğrenci hareketlilikleri sonucunda öğrencilerin kültürlerarası yeterlilik geliştirmesi, imzalanan ikili anlaşmalar sonucunda üniversitenin daha önce hiç öğrenci almadığı yerlerden öğrenci alması, sürdürülen projeler sayesinde araştırmacıların üniversiteye kazandırdığı ün, sahip olunan uluslararası öğretim üyeleri sayesinde öğrencilerin farklı bakış açıları geliştirmeleri ya da uluslararası özellik kazandırılmış programlar aracılığıyla farklı kültürlerden öğrencilerin birlikte eğitim alması bir sonuçtur (Eriçok, 2020, s.51).

Yükseköğretiminin uluslararasılaşmasının ölçümü ile ilgili literatür incelendiğinde bu konuya dair çeşitli bakış açılarının varlığı dikkat çekmektedir. Örneğin Altbach (1989, s.127) bu sürecin ölçümünde en çok öne çıkarılması gereken çıktının farklı ülkelerden öğrenci ve öğretim elemanları arasındaki fikir alışverişine

yönelik faaliyetleri olduğunu belirtmektedir. Bartell (2003, s.54) ise temel göstergeler olarak aşağıdaki unsurlara odaklanılması gerektiğini savunmaktadır:

- Yükseköğretim kurumunda eğitim gören yabancı öğrenci sayısı
- Değişim programlarına katılan öğrenci sayısı
- Kurumun paydaşlarınca kullanılan uluslararası araştırma hibelerinin sayısı ve miktarı
- Kurumun gerçekleştirdiği uluslararası araştırma işbirlikleri
- Yabancı üniversiteler veya kurumlarla kurulan ortaklıklar
- Yükseköğretim kurumunun alt kurumları olan meslek yüksekokulları, fakülteler gibi unsurlar arasında kurulan uluslararası işbirlikleri
- Uluslararası hedefler kapsamında kurulan üniversite-sanayi ve özel sektör işbirlikleri
- Uluslararası niteliğe sahip eğitim programları

Knight (2008, s.26) ise üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerinin kapasite gelişimi kapsamında değerlendirilmesi ve ölçümünde dünya genelinde bu sektöründe şekillenmesinde etkisi olan unsurların öne çıkarılması gerektiğini savunmaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Geliştirilen yeni uluslararası ağ yapıları ve işbirliği alternatifleri
- Yükseköğretim kurumları arasında akademik hareketliliğe dahil olan öğrenci, öğretim elemanı ve araştırmacı sayıları
- Uluslararası ölçekte kabul gören temaları içeren ve karşılaştırılabilir özelliğe sahip ders ve programların sayısındaki artış
- Uluslararası ve küresel kültürel yeterliliklerin gelişme seviyeleri
- Uluslararası temaları içeren, işbirliğine dayalı araştırma sayıları
- Sınır ötesine yönelik açılmış program ve ders sayıları
- Çok kültürlü yapıya sahip ders dışı etkinliklerin sayısı
- Yabancı uyruklu öğrenci alımına yönelik gerçekleştirilen faaliyetler
- Ortak diploma veya çift diploma programı sayıları
- Uluslararası ortak kullanıma açık yerleşke sayıları

- Uluslararası akademik hareketliliği ve uluslararasılaşma faaliyetlerini destekleyen bölgesel ve ulusal politikalar

Üniversitelerin uluslararasılaşma seviyelerinin ölçülmesinde geniş kapsamlı ve etkisi yüksek ölçme ve değerlendirme araçlarına ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Bu alanda dünya genelinde ciddi ve bir anlamda bir zorunluluğu da yansıtan bir talebin varlığından söz etmek mümkündür (Gao, 2015, s.183). Uluslararasılaşma alanında çalışan uzmanlar açısından bu alanda gerçekleştirilen faaliyetlerin değerlendirilerek etkinliklerini ölçülmesi çok kritik bir konudur (De Wit, 2009, s.2). Knight (2001) uluslararasılaşma kavramı olgunlaştıkça ve geliştikçe uluslararasılaşma faaliyetlerinin durumunu izlemeye ve kalitesini ölçmeye yönelik araçlara olan ihtiyacın da arttığının altını çizmektedir. Kuang vd. (2012, s.25) yükseköğretimde uluslararasılaşmanın değerlendirilmesinde iki temel soru üzerinden hareket edilmesi gerektiğini savunmaktadır:

- Üst seviyede uluslararasılaşma faaliyetleri gerçekleştiren yükseköğretim kurumlarını diğerlerinden farklı kılan unsurlar nelerdir?
- Yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma seviyelerini ve bu alanda kat ettikleri mesafeleri ölçmede hangi ölçütler ve göstergeler kullanılmalıdır?

Benzer şekilde Hudzik ve Stohl (2009, s.16) da aşağıdaki üç temel soruya odaklanmaktadır:

- Yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma alanında kapasite gelişimine yönelik hedefleri nelerdir?
- Bu hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının bilinmesi nasıl mümkün olabilir?
- Bu süreçte elde edilen kazanımlar nelere katkıda bulunmaktadır veya bu kazanımların yükseköğretim kurumunun misyon ve vizyonu üzerinde yarattığı katma değer nedir?

Bu alanın önde gelen araştırmacılarından olan De Wit (2009, s.6) ise uluslararasılaşmanın değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken soruları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Ne yapıldığı nasıl ölçülebilir?
- Ölçülmek istenilen nedir?
- Değerlendirmede kullanılan göstergeler nelerdir?
- Süreçler mi yoksa faaliyetler mi değerlendirilmektedir?
- Yapılan değerlendirmenin amacı kurumun kendi uluslararasılaşma süreçlerinin ve faaliyetlerinin kalitelerinin iyileştirilmesi midir yoksa uluslararasılaşma aracılığıyla yükseköğretimin genel kalitesinin iyileştirilmesine yönelik bir değerlendirme mi yapılmaktadır?
- Kullanılan yaklaşım nitel mi nicel midir?
- Uluslararasılaşmayı ölçmek ve değerlendirmek amacıyla hangi ölçüm araçları kullanılmaktadır? (Beklentilere odaklı iyileştirmeler, akreditasyon faaliyetleri vb. unsurlar mı yoksa geçmişe dair faaliyetlerin sonuçları mı?)
- Odaklanılan temel unsur girdiler mi, çıktılar mı yoksa sonuçlar mıdır?

Literatürde uluslararasılaşmanın ölçümü ve değerlendirilmesine yönelik çeşitli hem çeşitli kurumlar tarafından hazırlanan hem de bireysel akademik çalışmalarla ortaya konulan çeşitli modellerden veya çerçevelerden bahsetmek mümkündür. Bu modeller aşağıdaki alt bölümlerde ele alınmaktadır.

1.4.1. Uluslararası Kalite İnceleme Süreci (UKİS) Modeli

OECD'nin Yükseköğretimde Kurumsal Yönetim programı ile Avrupa Üniversiteleri Derneği'nin ortak çalışmasıyla 1996 yılında geliştirilen bir model olan UKİS, yükseköğretimde uluslararasılaşma kalitesinin değerlendirilmesine yönelik gerçekleştirilen ilk girişimlerden biri olma özelliğindedir (Beerkens vd., 2010, s. 78; De Wit, 2002, s. 45). Knight ve De Wit (1999, s. 55) bu girişimin temel hedeflerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Yükseköğretimin uluslararasılaşmasında kalite ve güvenç odaklı gereksinimleri karşılamaya yönelik bir farkındalık oluşturmak.
- Yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşmaya yönelik stratejilerinin kalitesini kurumsal amaç ve hedeflere göre değerlendirmesini ve geliştirmesini sağlayacak bir değerlendirme süreci çerçevesi yaratmak.

- Uluslararasılaşma süreçlerinin yükseköğretim süreçleri üzerinde niteliğe bağlı yapacağı katkıyı güçlendirmek.

Bu hedeflere bağlı olarak ortaya konulan uluslararasılaşmada kalitenin değerlendirilmesine yönelik modelin ana unsurları aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



Şekil 9. Uluslararası Kalite İnceleme Sürecinin (UKİS) Ana Unsurları

Kaynak: Knight ve De Wit, 1999'dan derlenmiştir

1.4.2. Uluslararasılaşma ve Küresel Katılım Merkezi (Internalization and Global Engagemant- CIGE) Modeli

Amerikan Eğitim Konseyi (ACE) bünyesinde yer almakta olan bu kurumun temel hedefleri arasında yükseköğretim kurumlarının öğrencileri, öğretim elemanları ve çalışanlarına yönelik etkileşim odaklı ve geniş kapsamlı uluslararasılaşma programları geliştirmelerine ve bu programları sürdürülebilir kılmalarına destek olmaktır. Bu amaçla oluşturulan modelin temeli altı boyuta dayanmaktadır.

Yükseköğretimde Uluslararasılaşma					
Yasal Bağlılık	Liderlik, yapı ve istihdam	Eğitim programları ve öğrenme çıktıları	Kurum politikaları ve uygulamaları	Uluslararası öğrenciler	İşbirliği ve ortaklıklar

Şekil 10. Uluslararasılaşma ve Küresel Katılım Merkezi Modelinin Temel Boyutları

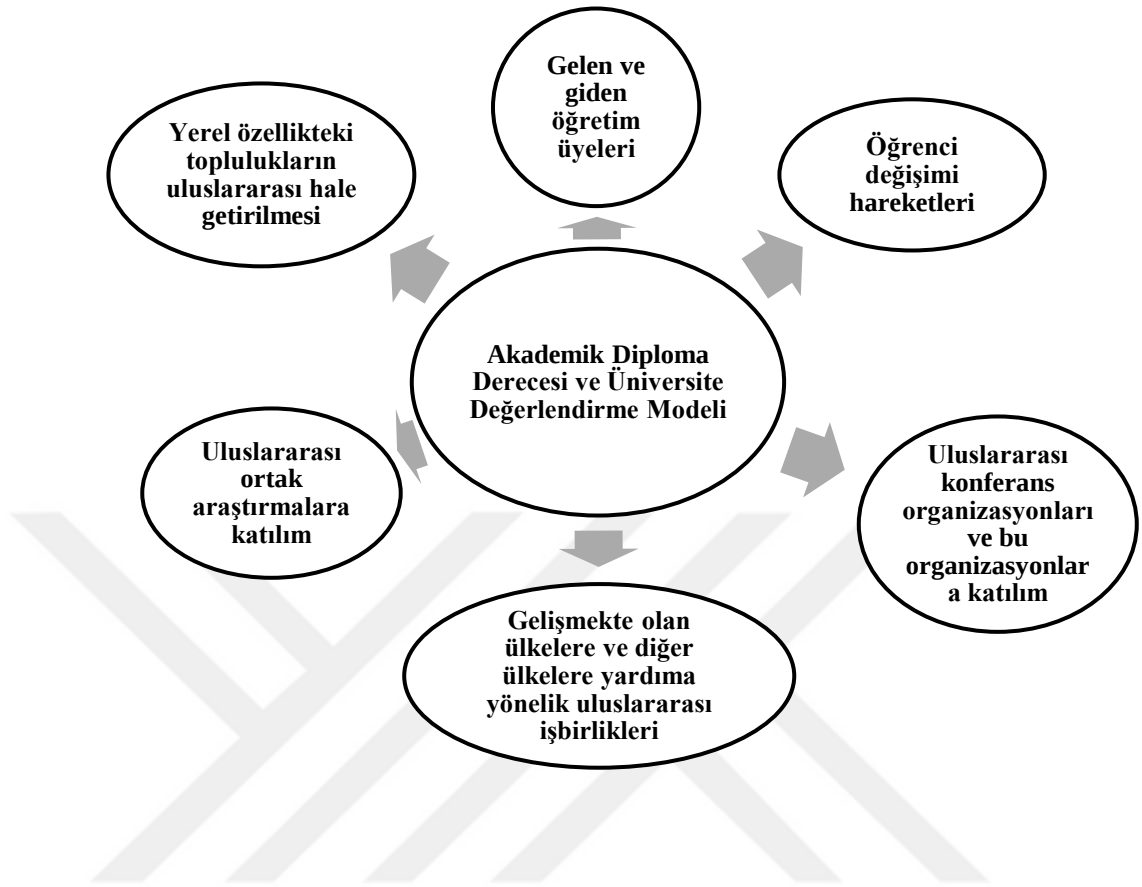
Kaynak: Brajkovic ve Matross Helms, 2018'den derlenmiştir

ACE ve CIGE tarafından ortaya koyulan bu yükseköğretimde uluslararasılaşma modeli kapsamında üniversitelerin kullanabileceği ölçme ve değerlendirme ölçütleri ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Green, 2002, s.13):

- Uluslararası nitelik kazandırılmış lisans deneyimlerine dair başarı hikayeleri
- Bir yükseköğretim kurumu olarak uluslararasılaşmaya dair açık bağlılık
- Üniversitenin öğrencilerine sunduğu uluslararası program alternatifleri ve bu alternatiflerin sayısı
- Uluslararasılaşma süreçlerine yönelik üniversite yönetiminden gelen destek
- Üniversitenin akademik birimlerinin gerçekleştirdiği uluslararasılaşma faaliyetlerinin kurumsal politika ve uygulamalar kapsamındaki yeri
- Uluslararası programlara ve faaliyetlere katılan öğrenci sayıları

1.4.3. Japonya Ulusal Akademik Diploma Derecesi ve Üniversite Değerlendirme Kurumu (NIAD-UE) Modeli

NIAD-UE tarafından 2003 yılında üniversitelerin uluslararasılaşma seviyelerinin değerlendirilmesine yönelik yapılan çalışmada oluşturulan bu model aşağıdaki şekilde yer alan değerlendirme boyutlarına sahiptir.



Şekil 11. Japonya Ulusal Akademik Diploma Derecesi ve Üniversite Değerlendirme Modelinin Temel Boyutları

Kaynak: Beerkens vd., 2010'dan derlenmiştir.

Yukarıdaki şekilde yer alan model kapsamında bir yükseköğretim kurumunun uluslararasılaşma kapasitesinin değerlendirilmesinde yüksek açıklayıcılık sağlayacak 13 faktörden bahsetmek mümkündür. Bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Elkin vd., 2005, s.320):

- Uluslararası ölçeğe sahip çalışma programları
- Uluslararası ölçekte kurumsal bağlantılar
- Öğrenci değişim programları
- Uluslararası ölçekte kabul göre araştırma faaliyetleri
- Uluslararası araştırma işbirlikleri
- Uluslararası ölçekte personel etkileşimi seviyesi

- Uluslararası öğrencilere verilen destekler
- Uluslararası konferanslara katılım seviyesi
- Uluslararası lisansüstü öğrenci sayıları
- Uluslararası lisans öğrenci sayıları
- Personel değişim programları

1.5. Yükseköğretimde Kapasite Gelişimi Temelinde Uluslararasılaşmanın Ölçülmesine Yönelik Gerçekleştirilen Diğer Çalışmalar

Üniversitelerin veya daha genel bir yaklaşımla yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma kapasitelerinin ölçümüne yönelik pek çok farklı kurum tarafından gerçekleştirilen pek çok çalışma bulunmaktadır. Örneğin Almanya merkezli dört yükseköğretim kurumunun uluslararasılaşma ile ilgili çalışan uluslararası ilişkiler ofisleri gibi birimlerinin eşgüdümlü çalışması ile oluşturulan yapı bu alanda kullanılacak göstergeler saptamaya yönelik bir araştırma yürütmüştür. Araştırma sonucunda yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma kapasitelerinin değerlendirilmesine yönelik olarak kullanılabilecek 186 farklı gösterge belirlenerek bir model oluşturulmuştur (Brandenburg ve Federkeil, 2007, s.43).

Yine Almanya merkezli bir kurum olan Alman Akademik Değişim Servisi (DAAD) tarafından 12 boyuttan oluşan bir yapı geliştirilmiştir. Bu yapıyı farklı kılan nokta ise geliştirilen bu çok boyutlu yapı ile yükseköğretim kurumlarının kendi uluslararasılaşma seviyelerini benzer başka kurumlarla karşılaştırma şansı elde edebiliyor oluşlarıdır (Gao, 2019, s. 29; Beerkens vd., 2010, s. 88).

Hollanda merkezli bir eğitimde uluslararasılaşma örgütü tarafından geliştirilen MINT ölçeği bu anlamda örnek gösterilebilecek bir başka çalışmadır. Bu ölçeğin geliştirilmesindeki temel amaç yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma kapasitelerinin anlık durumlarının ortaya konulmasıdır. Oluşturulan model aşağıdaki dört temel boyut üzerinden şekillendirilmiştir (Gaalén, 2009, s.85):

- Uluslararasılaşmaya dair hedefler
- Uluslararasılaşma odaklı faaliyetler

- Uluslararasılaşma kapsamında verilen hizmetler
- Uluslararasılaşma ile ilgili kavramların kurumla bütünleşme seviyesi

Uluslararasılaşma ve yükseköğretim kavramlarına odaklanarak çalışmalar yapan araştırmacılar olan Horn vd. (2007) beş ayrı boyut ve 19 farklı göstergeden oluşan, araştırma üniversitelerini baz alan bir model oluşturmuştur. Bu modele ait detaylar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 10. Horn vd. Tarafından Oluşturulan Üniversitelerin Uluslararasılaşması Modelinin Boyutları ve Göstergeleri

BOYUT	GÖSTERGE
Öğrenci Özellikleri	• Kampüste bulunan uluslararası lisans öğrencisi oranı • Kampüste bulunan uluslararası lisansüstü öğrencisi oranı • Marshall ve Rhodes bursu alan öğrenci sayısı • Fulbright bursu alan öğrenci sayısı • Barış Gücü gönüllüleri sayısı • Yurtdışında eğitim gören öğrenci oranı • İngilizce dışında başka dilleri konuşabilen mezun oranı
Öğretim Üyesi Özellikleri	• Fulbright kapsamında öğretim üyesi bulunan birim sayısı • Başka ülkelerden Fulbright kapsamında gelen öğretim üyesi sayısı • Uluslararası öğretim üyesi, araştırma görevlisi ve postdoc öğretim üyesi oranı
Araştırma	• Farklı etnik köken ve kültürlerden bireylerin aynı anda araştırma gerçekleştirebileceği merkez sayısı • Uluslararası ajanslardan alınan fonlar • Uluslararası araştırmalara yönelik yerleşke içerisinde yer alan birim ve şube sayısı
Eğitim Programları	• İngilizce haricinde eğitimi verilen dil sayısı • Yabancı dil öğrenimi için gereken kredi • Uluslararası bakış açısı geliştirmek için gereken kredi
Kurumsal Destek	• Uluslararası faaliyetlerde yer alan üst düzey yönetici sayısı • Uluslararası özellikte kitap sayısı • Kurumun internet sayfasında uluslararasılaşmaya dair yaklaşımı aktaran ifadelerin görünürlüğü

Kaynak: Horn vd. 2007'den derlenmiştir

Paige (2005, s.102) tarafından geliştirilen uluslararasılaşma modelinde ise toplam 10 farklı performans göstergesi yer almaktadır. Bu göstergeler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Üniversite liderliği
- Üniversitenin uluslararasılaşmaya yönelik stratejik planı
- Uluslararası eğitimin kurumsallaşma seviyesi
- Uluslararasılaşmaya yönelik eğitim birimleri ve çalışan bazında verilen altyapı destekleri
- Uluslararası özellikte öğrenci ve öğretim üyesi oranları
- Kurum tarafından sunulan yurtdışında eğitim alternatifleri
- Uluslararasılaşma ile ilgili faaliyetlere kurumun katılım gösterme seviyesi
- Yerleşke kapsamında değerlendirilebilecek uluslararasılaşmaya yardımcı eğitim programları

Paige ve Mestenhauser (1999, s.510) tarafından uluslararasılaşma, çok kültürlülük ve disiplinler arası karşılaştırma özelinde oluşturulan modelde ise aşağıdaki yedi farklı boyut bir araya gelmiştir:

- Bütünleyicilik
- Kültürlerarası olma
- Disiplinler arası olma
- Karşılaştırma odaklılık
- Bilgi ve teknoloji transferi odaklılık
- Bağlamsallık
- Küresellik

Petronis (2000, s.87) uluslararasılaşmanın başarı seviyesinin belirlenmesinde kullanılacak 10 adet bileşen belirleyerek bu yönde bir çerçeve çizmiştir. Bu bileşenler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Üniversitede eğitim gören yabancı öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı

- Üniversitede verilen farklı yabancı dil eğitimi sayısı
- Üniversitenin yabancı dil gereksinimi
- Üniversitede akıcı yabancı dil konuşulabilen birim sayısı
- Üniversitede verilen uluslararası diploma dereceleri ve uluslararası özellikte

ders sayısı

- Kurumun sunduğu uluslararası öğretim metotları
- Kurumun yurtdışına gönderdiği öğrenci sayıları
- Kurumun yurtdışına sunduğu değişim programı sayısı
- Akademik birimlerin uluslararasılaşma çabaları

Gao (2015, s.72) ise yükseköğretimde uluslararasılaşma kapasitesinin ölçümüne yönelik olarak kullanılan yöntem, araçların eksik noktalarına odaklanarak aşağıdaki altı temel gösterge üzerinde çalışmıştır:

- Uluslararasılaşmaya yönelik yönetim ve örgüt kaynaklı destek seviyesi
- Öğrenci unsuru
- Akademik birimler özelinde kurumsal unsurlar
- Eğitim programları
- Araştırma imkanları
- Karşılıklı anlaşmalar

Yukarıda açıklanan örneklerden de anlaşılacağı gibi yükseköğretimde uluslararasılaşma ve uluslararasılaşma kapasitesinin ölçümü üzerinde çok geniş bir şekilde akademik araştırmaların yapıldığı bir alan olarak dikkat çekmektedir. Farklı dönemlerde, farklı ülkelerden, farklı kurum ve araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen bu araştırmalarda özellikle uluslararasılaşmanın ölçümünde kullanılmak üzere geliştirilen modeller sıklıkla ve ortak şekilde kullanılan unsurlar olduğu gibi, bu konuya yönelik bakış açısına göre değişim gösteren detaylar da içermektedir. Bu nedenle, bu alanda hem farklı ülkelerde kullanılabilecek hem de ulusal ihtiyaçların karşılanmasına yönelik katkı verecek özel modellerin oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

3.BÖLÜM

TÜRKİYE'DE ÜNİVERSİTELER ÖZELİNDE KAPASİTE GELİŞTİRME VE ULUSLARARASILAŞMA ÖRNEKLERİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ

1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ: DURUM ÇALIŞMASI

Araştırmada, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma süreçlerini ve bu süreçlerin kapasite geliştirme üzerindeki etkilerini anlamak amacıyla durum çalışması (case study) yöntemi kullanılmıştır. Durum çalışması, belirli bir bağlamda derinlemesine bilgi elde etmek ve analiz etmek için uygun bir yaklaşımdır. Bu yöntem, karmaşık bir olgunun gerçek hayattaki bağlamı içinde incelenmesini sağlar ve incelenen olgunun detaylı ve bütüncül bir şekilde anlaşılmasına olanak tanır (Yin, 2014, s.16-20).

Stake (1995, s. 49-68) ve Merriam (1998, s.26 – 43), durum çalışmasının belirli bağlamlarda derinlemesine bilgi elde etmek ve analiz yapmak için etkili bir yöntem olduğunu vurgulamışlardır. Durum çalışması, araştırmacıların incelenen olguyu detaylı bir şekilde anlamalarını sağlar ve bu sayede elde edilen bulgular daha derinlemesine ve anlamlı hale gelir (Creswell, 2013, s.97). Bu bağlamda araştırmada, Abdullah Gül Üniversitesi (AGÜ) ve Koç Üniversitesi, uluslararasılaşma stratejileri ve politikaları bağlamında incelenmiştir.

1.1. Yöntem Hakkında

Durum çalışması, karmaşık bir olgunun gerçek hayattaki bağlamı içinde incelenmesini sağlayan bir araştırma yöntemidir. Bu yöntemde, tek bir durum veya birkaç durum detaylı bir şekilde analiz edilir. Bu tezde, AGÜ ve Koç Üniversitesi'nin uluslararasılaşma stratejileri ve politikaları incelenmiştir. Bu iki üniversitenin seçilme nedeni, uluslararasılaşma alanında belirli başarılar elde etmiş ve stratejik yaklaşımlar geliştirmiş olmalarıdır.

QS 2024 Dünya Üniversiteleri Sıralaması'na göre Türk üniversiteleri büyük bir başarı elde etti. İlk 500'e giren üniversite sayısı 1'den 3'e, ilk 1000'e giren üniversite

sayısı ise 8'den 10'a yükseldi. Bu sıralamada Koç Üniversitesi 431'inci olarak yer aldı. AGÜ, Times Higher Education (THE) Genç Üniversiteler Sıralamasında, dünya genelindeki genç üniversiteler arasında yüksek sıralamalarda yer alarak önemli bir başarı göstermiştir. Abdullah Gül Üniversitesi (AGÜ), Times Higher Education (THE) 2023 Dünya Üniversite Etki Sıralaması'nda dünya genelinde ilk 200'e girme başarısını göstermiştir. Bir diğer başarı ise, WURI 2023 Dünya Yenilikçi Üniversiteler Listesinde Abdullah Gül Üniversitesi'nin dünya genelinde 15. sırada yer alarak Cambridge, Oxford ve Yale gibi üniversiteleri geride bırakmıştır.

1.2. Üniversite Raporlarının İncelenmesi

Durum çalışması kapsamında, AGÜ ve Koç Üniversitesi'nin yayımlamış olduğu stratejik planlar, yıllık raporlar ve uluslararasılaşma politikalarına ilişkin dokümanlar detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. İncelenen belgeler şunlardır:

Stratejik Planlar: Üniversitelerin uzun vadeli uluslararasılaşma hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için planladıkları stratejik adımları içeren dokümanlar.

Yıllık Faaliyet Raporları: Üniversitelerin uluslararasılaşma faaliyetlerine dair yıllık performans raporları, bu faaliyetlerin çıktıları ve değerlendirmeleri.

Uluslararasılaşma Politikaları: Üniversitelerin uluslararası öğrenci ve akademisyen değişim programları, uluslararası araştırma iş birlikleri ve projeler gibi konuları kapsayan politikaları.

Bu dokümanlar, üniversitelerin uluslararasılaşma stratejilerini nasıl yapılandığı, hangi öncelikleri belirlediğini ve bu stratejilerin uygulanmasında karşılaşılan zorlukları ve elde edilen başarıları anlamak için analiz edilmiştir.

1.3. Analiz Süreci ve Yöntemi

Analizi sürecinde, verilerin sistematik bir şekilde incelenmesi ve anlamlandırılması için Karşılaştırmalı Analiz yöntemi kullanılmıştır. AGÜ ve Koç Üniversitesi'nin stratejileri, politikaları ve uygulamaları karşılaştırılarak, uluslararasılaşma süreçlerindeki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulmuştur.

1.4. Veri Kaynakları ve Güvenilirlik

Bu araştırmada kullanılan veri kaynakları, AGÜ ve Koç Üniversitesi'nin kamuya açık stratejik planları, yıllık faaliyet raporları ve uluslararasılaşma politikalarını içeren dokümanlardan oluşmaktadır. Bu kaynaklar, üniversitelerin resmi dokümanları olduğu için güvenilir bilgi sağlamaktadır. Dokümanların doğruluğu ve geçerliliği, üniversitelerin resmi web siteleri ve ilgili resmi yayınlar aracılığıyla doğrulanmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları arasında, yalnızca iki üniversitenin (AGÜ ve Koç Üniversitesi) incelenmiş olması bulunmaktadır. Bu nedenle, elde edilen bulgular genelleştirilemez, ancak benzer bağlamlardaki diğer üniversiteler için çıkarımlar yapılabilir. Ayrıca, doküman analizi yöntemi ile elde edilen veriler, ilgili üniversitelerin resmi belgelerine dayanmakta olup, gayri resmi veya deneyimsel bilgiler kapsam dışında kalmaktadır.

Bu araştırma yöntemi, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma süreçlerini kapsamlı bir şekilde anlamak ve analiz etmek için kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, üniversitelerin kapasite geliştirme ve uluslararasılaşma stratejilerini daha etkili bir şekilde planlamalarına yönelik öneriler sunmak amacıyla kullanılacaktır.

2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma süreçlerini ve bu süreçlerin kapasite geliştirme üzerindeki etkilerini anlamak amacıyla doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Analiz, mevcut yazılı ve elektronik kaynakların sistematik bir şekilde incelenmesini ve bu kaynaklardan elde edilen bilgilerin yapılandırılmasını içerir. Bu kapsamda, Abdullah Gül Üniversitesi (AGÜ) ve Koç Üniversitesi'nin yayımladığı stratejik planlar, yıllık raporlar ve uluslararasılaşma politikalarına ilişkin dokümanlar incelenmiştir. Ayrıca, Yükseköğretim Kurulu (YÖK), Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) ve uluslararası kuruluşlar tarafından sağlanan resmi istatistikler analiz edilmiştir.

3. TÜRKİYE’DE YÜKSEKÖĞRETİMİ ULUSLARARASILAŞMASINA YÖNELİK MAKRO ÖLÇEKLİ ANALİZ

Yükseköğretimde uluslararasılaşma, ekonomik, politik, sosyal ve akademik faydaları nedeniyle dünya çapında hükümetlerin stratejik önceliklerinden biridir. Geçtiğimiz 25 yılda, yükseköğretimin uluslararası boyutu, yükseköğretim kurumları, akreditasyon kurumları/ajansları ve hatta belirli ülkelerin hükümetleri için özellikle önem atfedilen bir alan haline gelmiştir. Uluslararasılaşma, modern bilgiye dayalı toplumda önemli bir faktör olarak algılanmakta ve kapsamı ve önemi sürekli olarak artmaktadır. Uluslararasılaşmanın farklı yönleri olmasından dolayı devlete ve kurumsal bağlama bağlı olarak, bunun gerçekleştirilmesinin ve kalite değerlendirmesinin farklı yolları vardır.

Bir yükseköğretim kurumunun uluslararasılaşmasının, kurumun düzenli işleyişine entegre edilebilmesi için bu sürecin ilgili kurumun misyonu, vizyonu ve stratejik öncelikleri doğrultusunda ilerletilmesi gerektiği tüm dünyada kabul gören bir işleyiş şeklidir. Bu süreç aynı zamanda yükseköğretim kurumunun özerkliğiyle de güçlü bir şekilde bağlantılıdır. Yükseköğretim kurumlarının faaliyet gösterdiği sistem, yükseköğretim sistemlerinin işlediği gerçek durumu dikkate alarak, uluslararasılaşmanın önemini yansıtmalı, uygun yollarla desteklemeli ve teşvik etmelidir. Bu noktada yükseköğretim kurumlarının uluslararası iş birliği stratejilerinin aşağıdaki unsurlar çerçevesinde oluşturulması gerektiğini söylemek mümkündür:

- Uluslararası nitelikte projelerin tasarlanması ve uygulanması
 - Uluslararası ortaklarla iletişim
 - Uluslararası projelere başvuru
 - Ortak programların geliştirilmesi
 - Kaynakların kullanımı ve süreçlerin uluslararası boyutlarının elde edilmesi
- sonucunda kazanılan pratik deneyimlerin uygulanması
- Süreçlerin uluslararası stratejik yönlerinin uygulanmasına yönelik prosedürlerin net bir şekilde tanımlanarak sistematik bir yapıya kavuşturulması

- Yükseköğretim kurumunun uluslararası hareketliliği ve yurt dışında geçirilen sürelerin tanınmasını teşvik eden gerekli düzenleme ve prosedürlere sahip olması

Tez araştırması neticesinde yukarıda aktarılan unsurların yanı sıra ilgili yükseköğretim kurumunun yol haritasını oluştururken net ve tutarlı bir şekilde cevaplandırması gereken çeşitli sorular derlenmiştir. Yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma stratejilerini daha derinlemesine analiz etmelerine ve bu alanda daha iyi sonuçlar elde etmelerine yardımcı olabilir. Bu tür bir değerlendirme, uluslararasılaşma politikalarının etkinliğini artırmak ve kurumsal gelişimi desteklemek için önemlidir. Bu sorular aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Tablo 11. Yükseköğretim Kurumunun Uluslararasılaşma Yol Haritası Kurgularken Ele Alınabilecek Bazı Temel Sorular

Temel Alanlar	Temel Sorular
Uluslararasılaşma politika ve strateji geliştirme	Yükseköğretim kurumunun uluslararasılaşmasını doğrudan etkileyen kurum düzeyinde hangi politika veya stratejiler mevcuttur?
	Bir Yükseköğretim kurumunun uluslararasılaşmayı güçlendirmesinin en önemli başlıca nedenleri nelerdir?
	Yükseköğretim kurumunda uluslararasılaşma politikası ve stratejisi var mıdır? Strateji kamuya açık mı?
	Yükseköğretim kurumunda uluslararasılaşma politikası veya stratejisinin temel sorumluluğu kimdedir?
	Uluslararasılaşma Yönlendirme Komitesi/Senato veya Fakülte Komisyonların oturumlarında düzenli olarak ele alınan bir konu mudur?
	Yükseköğretim kurumunda uluslararasılaşma politikası oluşturma sürecinde paydaş haritası var mıdır?
	Strateji ilgili tüm paydaşlara danışılarak geliştirilmekte midir?
	Yükseköğretim kurumu/eğitim programı, uluslararasılaşma politikası ve stratejisinin gerçekleşme derecesini nasıl izlemektedir?
	Yükseköğretim kurumunda uluslararasılaşma politikası oluşturma süreciyle ilgili kurullar ve birimler nelerdir?
	Yükseköğretim kurumunun en çok odaklandığı uluslararasılaşma faaliyetleri nelerdir?

	Uluslararası iş birliği için hangi ülkelerin öncelikli olduğu düşünülmektedir?
	Hedef ülkelere yönelik bir tanıtım stratejisi/öğrenci & öğretim elemanı temini stratejisi ve yapısı var mıdır?
	Yükseköğretim kurumunda uluslararasılaşmaya ilişkin belirlenen riskler nelerdir?
	Uluslararası üyeliklerden, uzman kuruluşlardan, BM, AB, YÖK vb kurumlardan destek alınmakta mıdır? (EUA, vb.)
Eğitim ve Öğretim	Eğitim programlarında uluslararası içerik ve perspektifler nasıl entegre edilmektedir?
	Uluslararasılaşma politikası, müfredatın uluslararasılaştırılmasını nasıl etkilemektedir?
	Yükseköğretim kurumunda sunulan dersler ve programlar, uluslararası öğrenciler için nasıl uyarlanmıştır?
	Yükseköğretim kurumu/eğitim programı uluslararası iş birliğini geliştirmeyi planlamakta mıdır? Eğer böyle bir planlama söz konusuysa ilgili faaliyet planı uluslararası iş birliği stratejisinde mi yoksa kurumun yönetim organı tarafından kabul edilen kurum stratejisi çerçevesinde mi tanımlanmaktadır?
	Yükseköğretim kurumunun/eğitim programının uluslararasılaşmayı güçlendirmesinin en önemli nedenleri nelerdir?
	Yükseköğretim kurumunun uluslararasılaşma hedefleri eğitim programıyla nasıl bağlantılıdır?
	Yükseköğretim kurumunda uluslararasılaşma politikası veya stratejisinin temel sorumluluğu kimdedir?
	Yükseköğretim kurumunun/eğitim programının uluslararasılaşmayı güçlendirmesinin en önemli nedenleri nelerdir?
	Tüm organizasyon birimlerinde uygulanan bir üniversite hareketlilik politikası var mı?
	Uluslararasılaşma Yönlendirme Komitesi/Senato veya Fakülteler Konseyi oturumlarında düzenli olarak ele alınan bir konu mudur?
	Uluslararasılaşma stratejisi, kurumun araştırma gündemini nasıl şekillendirmektedir?
Araştırma ve Geliştirme	Yükseköğretim kurumunun uluslararasılaşma hedefleri araştırma programıyla bağlantılı olarak nasıl kurgulanmıştır?
	Uluslararası araştırma projeleri ve yayınlar hangi yöntemlerle desteklenmektedir?
	Uluslararası araştırma projelerin geliştirilmesine yönelik ilgili bir birim var mıdır?

	Sürecin başarısını ölçmek adına hangi performans göstergeleri kullanılmaktadır?
	Hangi araştırma alanlarında uluslararası iş birliği ve yayınlar yapılabileceği belirlendi mi?
	Uluslararası platformlarda kurumun tanıtımı ve bilinirliği nasıl artırılacak?
	Uluslararası dergilerde yayın yapılmasına yönelik nasıl bir strateji izlenmektedir?
Öğrenci Hareketliliği	Yükseköğretim kurumunda öğrenci hareketliliği politikaları nasıl geliştirilmiştir?
	Uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi değişim programlarının etkinliği nasıl değerlendirilmektedir?
	Öğrenci hareketliliğini artırmak için hangi mekanizmalar kurulmuştur?
	Uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi kuruma nasıl entegre edilmektedir?
	Öğrenci hareketliliğini artırmak için hangi teşvikler ve destekler sunulmaktadır?
	Öğrencilerin uluslararası deneyim kazanması için ne tür fırsatlar sunulmaktadır?
	Öğrenci hareketliliğinden sorumlu, tam zamanlı çalışan, alanında yetkin kaç kişi ile değişim süreci yürütülmektedir?
Personel ve Akademik Kadro	Uluslararasılaşma stratejisi, akademik personelin işe alım ve kariyer gelişimi süreçlerini nasıl etkiler?
	Uluslararası akademik kadro çeşitliliği sağlamak için hangi politikalar uygulanmaktadır?
	Akademik personelin uluslararası deneyim kazanması için hangi fırsatlar sunulmaktadır?
	Öğretim elemanı hareketliliğinden sorumlu, tam zamanlı çalışan, alanında yetkin kaç kişi ile değişim süreci yürütülmektedir?
	Öğretim elemanı hareketliliğine yönelik oryantasyon programı, gelen öğretim elemanlarına yönelik destek hizmetleri mevcut mudur?

Kampüs Kültürü ve Çeşitlilik	Uluslararasılaşma politikası, kampüs içindeki kültürel çeşitliliği nasıl artırır?
	Uluslararası öğrenciler ve personel için kapsayıcı bir kampüs ortamı nasıl sağlanmaktadır?
	Kültürel farkındalık ve anlayışı teşvik etmek için ne tür etkinlikler ve programlar düzenlenmektedir?
	Uluslararası öğrenciler ve personel için ne tür fiziki ve sosyal ortam sağlanmaktadır?
Kalite Güvencesi	Uluslararasılaşma stratejisi, eğitim ve araştırma kalitesini nasıl etkiler?
	Kalite güvence süreçlerinde uluslararası standartlar nasıl entegre edilmektedir?
	Uluslararası akreditasyon süreçleri nasıl yönetilmektedir?
	Uluslararası standartlar nasıl bir yöntem ve hangi mekanizmalar ile takip edilmektedir?
Mezuniyet ve İstihdam	Uluslararasılaşma politikası, mezunların küresel iş piyasasına hazırlığını nasıl destekler?
	Mezunların uluslararası kariyer olanakları nasıl izlenmektedir?
	İşveren geri bildirimleri, uluslararasılaşma stratejisinin geliştirilmesinde nasıl kullanılmaktadır?
Finansman ve Kaynak Yönetimi	Uluslararasılaşma stratejisinin finansmanı için özel bir bütçe tahsis edilmiş midir?
	Uluslararasılaşma stratejisinin finansmanı nasıl sağlanmaktadır?
	Uluslararası projeler ve iş birlikleri için hangi fon kaynakları kullanılmaktadır?
	Kaynakların etkin ve sürdürülebilir kullanımı nasıl sağlanmaktadır?

Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk	Uluslararasılaşma stratejisi, sürdürülebilir kalkınma amaçları ile uyumlu mudur?
	Uluslararası iş birliklerinde sosyal sorumluluk ve etik ilkeler nasıl göz önünde bulundurulmaktadır?
	Küresel sorunlara çözüm bulma amacıyla hangi projeler ve inisiyatifler yürütülmektedir?
	Ulusal ve Uluslararası kurumların sıralamalarında yer almak adına bir çalışmada bulunuldu mu?

Kaynak: Çiftçibaş Güç, Z. T. (2024).

Yükseköğretim kurumlarında uluslararasılaşma süreçleri açısından öne çıkan stratejik yaklaşımları program odaklı stratejiler ve örgütsel stratejiler şeklinde iki temel alanda ele almak mümkündür. Örgütsel stratejiler kapsam olarak ilgili süreçlere yönelik finansman arayışları, insan kaynakları odaklı yaklaşımlar, örgüt yapısının kurulması gibi detayları içerirken program odaklı stratejilerde ise uluslararasılaşma kapsamında hangi araştırma hangi faaliyetlerin yürütüleceğine odaklanan yaklaşımları içermektedir (Sanderson, 2008, s.36).

Yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma süreçleri açısından bir başka önemli noktada belirlenmiş olan hedeflerle ilişkilendirilecek göstergelerin ortaya konulmasıdır. Her ne kadar bu alanda ağırlıklı olarak nicel ölçütler ve göstergeler ön plana çıkarılıyor olsa da sürecin tüm boyutlarının değerlendirilmesi açısından çeşitli nitel detayların dikkate alınması kaçınılmazdır. Aşağıdaki tabloda Knight (2008) tarafından ortaya konulmuş yükseköğretim kurumlarında uluslararasılaşmaya yönelik örnek performans göstergeleri ve ölçütleri aktarılmaktadır.

Tablo 12. Yükseköğretim Kurumlarında Uluslararasılaşmaya Yönelik Örnek Performans Göstergeleri ve Ölçütleri

İlgili Alan	Performans Göstergeleri	İzleme Ölçütleri
Kurumsal iş birlikleri	Son 2 yılda kurumun yaptığı ve aktif durumdaki anlaşmaların sayısı Kurumun yaptığı çok taraflı anlaşmaların sayısı	- Ortaklık kurulması uygun görülecek ülke ve yükseköğretim kurumlarına yönelik kriterler - Ülke odaklı dağılım hedeflerinin gerçekleşme seviyesi
Akademisyenlerin sahip olduğu uluslararası deneyim seviyesi	- Değişim programlarında yer alan akademisyen sayısı - Yurtdışından gelen ve kurumda aktif görev alan konuk bilim insanı sayısı	- Yurtdışına gönderilecek akademik personele yönelik destekleyici bilgilendirme ve eğitim programları - Yabancı akademisyen kabulüne yönelik kriterler - Uluslararası faaliyetlerde elde edilen başarılarla yönelik ödüllendirme süreçleri
Öğrencilerin sahip olduğu uluslararası deneyim seviyesi	- Değişim programlarında yer alan öğrenci sayısı - Değişim programlarında yer alan akademisyen sayısının toplam öğrenci sayısına oranı - Yurtdışında staj ve alan araştırması gibi proje veya programlarda yer alan öğrenci sayısı	- Öğrencilere yönelik yurtdışı süreçleri öncesinde verilecek destek hizmetleri - Yabancı dil öğretimi ve hibe fonları gibi unsurlarla yurtdışı olanaklarının geliştirilip desteklenmesi - Kültürler arası etkileşimi temel alan çalıştay, forum vb. girişimler

Kaynak: Knight, 2008, s.34

Uluslararasılaşma kavramının yükseköğretim kurumları özelinde değerlendirilmesi açısından bir başka önemli unsur da bu süreçlere birer stratejik plan olarak bakılarak SWOT analizi gibi yaklaşımlar yardımıyla süreçlerin anlık durumlarının değerlendirilmesidir. Yükseköğretim kurumları açısından uluslararasılaşma özelinde güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditlerin yer aldığı ilgili SWOT analizi aşağıdaki şekilde aktarılmaktadır.

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
• Erasmus vb. programlara katılım • Yabancı üniversiteler ile iş birlikleri • Yurtdışı deneyimi olan akademik kadro • Ders içerikleri ve kredilerine yönelik uyumlandırma çalışmaları (Bologna vb.) • Uluslararası ofisin varlığı • Uluslararası projeler • Kurumun uluslararası ilişkiler politikaları • Akreditasyon süreçleri • Yabancı dilde verilen eğitim	• Yabancı dil problemi • Erasmus gibi programlara yönelik katılım eksiklikleri • Uluslararası ölçekte akademik yayın yetersizliği • İdari personele yönelik yabancı dil sorunları • Düşük uluslararası tanınırlık seviyesi • Düşük uluslararası öğrenci sayısı	• Uluslararası program çeşitliliğinin fazla oluşu • AB standartlarına uygun eğitim potansiyeli • Coğrafi konum • Bilgi ve iletişim teknolojisi kaynaklı ilerlemeler • Özellikle AB ülkelerinin yaşlı nüfus ortalaması nedeniyle genç nitelikli eleman ihtiyaçlarının artması • Uluslararası fonlardan alınabilecek destek alternatiflerinin sayısı	• Yüksek küresel rekabet seviyesi • Yoğun beyin göçü • Uluslararası kalite standartlarında yükselme • Uluslararası ilişkilerde yaşanan bölgesel sıkıntılar • Yurtdışına gönderilen öğretim elemanlarının geri dönmeme yönündeki eğilimleri • Küreselleşme etkisiyle yerelliğin yok olmaya başlaması

Şekil 12. Yükseköğretim Kurumlarında Uluslararasılaşmaya Yönelik SWOT Analizi

Kaynak: Yılmaz, 2016, s.45

Bir kavram ve stratejik gündem olarak uluslararasılaşma, yükseköğretimde politik, ekonomik, sosyokültürel ve akademik nedenlerden etkilenen nispeten yeni bir olgudur (de Wit ve Altbach, 2021, s. 30). Yükseköğretim kurumları, artan jeopolitik ve ekonomik zorunluluklara yanıt olarak “uluslararası olma” yönünde hızlı değişim çabalarına başlamış; özellikle araştırma odaklı kurumlar, girişimci olma ve pazara bağlı olma mücadelesinde temel misyonlarını gözden geçirmişlerdir (Pusser ve Marginson, 2013, s. 112). Bunun doğal bir sonucu olarak araştırma, öğretim ve öğrenci deneyimi açısından üniversitelerin “mükemmel” veya “dünya standartlarında” algısını etkileyen bir prestij kültürü ortaya çıkmıştır (Wihlborg ve Robson, 2018, s. 54).

Bu nedenle uluslararasılaşma, üniversitelerin gelişiminde olumlu ve önemli bir unsur olarak konumlandırılmaktadır. Yüksek öğrenimi yurt dışında sürdürmek, yüksek öğrenime kayıtlı öğrenciler için önemli bir deneyim haline gelmiş ve uluslararası öğrenci hareketliliği politikaları son yıllarda her zamankinden daha fazla ilgi görmeye başlamıştır (Marmolejo, 2010, s.23).

4. TÜRKİYE’DE YÜKSEKÖĞRETİMİN ULUSLARARASILAŞMASINA YÖNELİK MİKRO ÖLÇEKLİ ANALİZ

Günümüzde küresel rekabet, büyük dönüşümler ve uluslararası siyasi konjonktürdeki değişimler, yükseköğretim sisteminin ihtiyaç, beklenti ve talepleri üzerinde giderek artan bir baskı oluşturmaktadır. Yükseköğretim sisteminin temel aktörleri olan üniversitelerin bu beklentileri yeterince karşılayamadığı, bilgi ekonomisi ve toplumunun ihtiyaçlarına yönelik beklenen çıktılara hızlı ve uygun şekilde cevap veremediği yönündeki eleştiriler Türkiye’de de çeşitli platformlarda sıklıkla dile getirilmektedir.

Dolayısıyla uzun süredir küresel düzeyde etkisini gösteren yükseköğretimin uluslararasılaşma eğilimleri, Türkiye için de önemli bir konu haline gelmiştir. Türkiye, öğrenci değişim programları ve kalite güvence sistemleri gibi yapılanmalarla dünya ölçeğinde üst sıralarda yer almayı hedeflemektedir. Bu noktada ülkemizde yükseköğretim kurumları özelinde uluslararasılaşma süreçlerine yönelik bir model önerisinin yapılmasından önce daha mikro ölçekte gerçekleştirilmiş örneklerin detaylarının değerlendirilmesi faydalı olacaktır.

4.1. Koç Üniversitesi Örneği

Türkiye’nin önemli vakıf üniversitesi örnekleri arasında yer alan Koç Üniversitesi (KÜ) uluslararasılaşma politikaları kapsamında 2021-2026 yılları arasındaki döneme yönelik stratejik bir yaklaşım benimsemiştir. Bu yaklaşım kapsamında farklı alanlarda konu başlıkları belirlenmiş ve kurum stratejisinde bu kapsamda oluşturulan yenilenmenin de etkisiyle bu konu başlıkları altında çeşitli yenilenme ve güncellenme çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu stratejik yaklaşım

kapsamında belirlenen temel konu başlıkları ve gerçekleştirilen yeniliklerin aşağıda yer alan tablodaki gibi sıralanması mümkündür:

Tablo 13. KÜ 2021-2026 Uluslararasılaşma Stratejik Yaklaşımı Kapsamında Ele Alınan Temel Konu Başlıkları ve Güncellemeler

Konu Başlığı	Yapılan Faaliyetler/ Güncellemeler
Eğitim	- Eğitim programlarının belirli bir bölümü EQUIS, AACSB gibi küresel kurumlar aracılığıyla akredite edilmiştir. - Müfredatın uluslararası hale getirilmesine yönelik süreçler devam etmektedir. - Süreç içerisinde tüm programların çeşitli istatistiksel veriler ve ölçütler eşliğinde düzenli olarak değerlendirilmesi gerçekleştirilmektedir. - Özellikle yüksek lisans ve doktora seviyesinde ortak ve çift diploma programları geliştirilmiştir. Bu programlar çeşitli uluslararası ortaklıklara dahil edilmiştir.
Araştırma	- KÜ'nin Türkiye özelinde alınan araştırma hibelerinde ilk sırada yer almasına yönelik bir hedef belirlenmiştir. - Bu hedef kapsamında Türkiye'de gerçekleştirilen 30 ERC projesinin 18'inin KÜ kaynaklı olduğu belirlenmiştir. - KÜ'nin doktora öğrencisi ve doktora sonrası bursiyer sayısında önemli bir artış görülmüştür. - Araştırma konu başlığı özelinde sürekli bir izleme ve iyileştirme stratejisi izlenmektedir. - Fakültelere dış kaynaklı proje desteklerine yönelik destekler sağlanmaktadır. - Çeşitli uluslararası araştırma derneklerinin ağ yapılarına üye durumda olunması sayesinde KÜ bünyesindeki araştırmacı akademisyenler çeşitli uluslararası sempozyum, konferans ve çalıştaylar düzenlemekte veya bu organizasyonlara katılım göstermektedir. - Çeşitli yapılandırılmış fon programları aracılığıyla KÜ öğrencilerine tüm eğitim seviyelerinde araştırma destekleri verilmektedir.
Uluslararası Ortaklıklar	KÜ aralarında PIM, LSGE, CEMS ve SSUM gibi kurum ve derneklerin de yer aldığı pek çok uluslararası ağ yapısına üyedir.

	- Bunun yanı sıra KÜ kurumsal düzeyde 60 farklı ülkeden 300'den fazla kurumla bireylerin hareketliliği, araştırma iş birlikleri ve ortak programlar gibi başlıklar altında ortaklıkları bulunmaktadır. - KÜ bünyesindeki tüm yüksekokul, enstitü ve araştırma merkezlerine yönelik olarak stratejik küresel ortaklar belirlenmiştir. - Ayrıca KÜ yeni ortaklıklar kurmak veya var olan ortaklıkları derinleştirmek adına çeşitli yeni ortak/çift program alternatiflerinin açılmasına yönelik çalışmalar sürdürmektedir.
Öğrenciler	- Akademik yıl başına ortalama 300 KÜ öğrencisi stajlar, kısa, orta ve uzun süreli programlar vb. oluşumlar kapsamında çeşitli değişim programlarına katılım göstermektedir. - Öğrenci hareketliliği kapsamında uluslararasılaşma stratejisine paralel olarak özellikle Türk üniversitelerinde toplam öğrenci sayısında yetersiz temsile sahip ülkelere gelen değişim başvurularına odaklanılmaktadır. - Orta Asya ve MENA bölgesindeki liselerde yer alan öğrencilerden yüksek ortalamalara sahip olanların lisans seviyesinde eğitimlerine KÜ bünyesinde devam etmelerinin sağlanmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. - Dünyanın her yerinden uluslararası ve küresel ölçekte başvurular alabilmeye imkan tanıyacak şekilde İngilizce, Arapça, Rusça ve Çince gibi farklı dillerde iletişim kanalları oluşturulmaktadır.
Personel	- Türk ve yabancı uyruklu üniversite personellerine yönelik farklı dillerde yeterlilik edinme programları oluşturulmuştur. - Öğretim üyeleri ve elemanları çeşitli uluslararası kuruluşlarla gerçekleştirilen ortaklıklar aracılığıyla çeşitli araştırma projeleri ve diploma programları gibi oluşumlarda kendilerine yer edinebilmektedir. - Bunun yanı sıra öğretim üyelerinin ve personelin çeşitli uluslararası finansmanlı projelere başvurmasını ve bu projelerde yer almasını sağlayacak bir kurumsal finansman yapısı oluşturulmuştur. - Tüm bu gelişmelerin sonucunda KÜ küresel yetenekleri çekme konusunda Türkiye'nin önemli yükseköğretim kurumlarından biri

	haline gelmiştir. An itibariyle KÜ personelinin % 8,12'si uluslararası özelliktedir.
Hizmetler	• Uluslararası entegrasyonun sağlanmasına yönelik olarak üniversite bünyesinde öğrencilere, personele ve öğretim üyelerine yönelik çeşitli koçluk ve mentörlük programları oluşturulmuştur. • Oluşturulan bu programlar sayesinde KÜ paydaşlarının küresel ölçekte ilişkiler kurabilme becerilerinin artırılması hedeflenmektedir.

Kaynak: Koç Üniversitesi. (2021). Koç Üniversitesi 2021-2026 Uluslararasılaşma Stratejik Planı. Koç Üniversitesi Yayınları. Koç Üniversitesi- <https://www.ku.edu.tr/>

Oluşturulan bu yapı kapsamında ve ilgili dönemi de içine alacak şekilde üniversite yönetimi tarafından geleceğe dönük farklı alanlarda farklı hedefler belirlenmiştir. Bu hedeflerin belirlenmesinde üniversite bünyesinde yer alan 45 farklı akademik, idari birim ve araştırma merkezi ile eşgüdüm içerisine çalışılmıştır. Bu çalışma sonucunda geleceğe dönük olarak beş temel stratejik uluslararasılaşma önceliği belirlenmiştir. Bu öncelikler aşağıdaki şekilde aktarılmaktadır.



Şekil 13. KÜ Uluslararasılaşma Süreçlerine Yönelik Stratejik Öncelik Alanları

Kaynak: Koç Üniversitesi. (2021). Koç Üniversitesi 2021-2026 Uluslararasılaşma Stratejik Planı. Koç Üniversitesi Yayınları. Koç Üniversitesi - <https://www.ku.edu.tr/>

Bu öncelik alanları kapsamında belirlenen faaliyetler ve aksiyon planları ise aşağıdaki gibidir.

- Tüm öğrenciler için küresel eğitimde mükemmellik
- Uluslararası akreditasyona sahip akademik programların sunulması sürecinin devam ettirilmesi
- Kurum bünyesindeki tüm kurslara ve programlara küresel bağlamın yerleştirilmesi ve buna yönelik uygulamaların desteklenmesi
- Öğretim üyelerine yönelik ders tasarım ve sunumlarının uluslararası özellik kazanmasına yönelik olarak farklı öğrenme stillerine ve eğitim programlarına öncelik verilmesi
- Dijitalleşme odaklı eğitim programlarının tasarlanması
- Ortak/ Çift diploma programı gibi yapılarda uluslararası ortaklık sayısının artırılması
- Uluslararası iş piyasasının gereklilikleri odağında öğrencilere yönelik beceri geliştirme kursları ve atölye etkinliklerinin planlanması
- Uluslararası öğrencilerin çekilmesi ve desteklenmesi
- Farklı seviyelerden öğrencilere yönelik yurtdışında eğitim, çalışma ve gönüllülük fırsatlarının oluşturularak çeşitliliğin artırılması
- Özellikle dezavantajlı kesimden gelen öğrencilere yönelik uluslararası fırsatlara katılım göstermeyi teşvik edici fonların oluşturulması
- Uluslararası işverenlerin ilgisini çekmeye yönelik faaliyetlerin artırılması
- 2026 yılına kadar eğitim süreci içerisinde herhangi bir uluslararası deneyim içeren programa katılım göstermiş öğrenci sayısının toplam öğrencilerin %25'i seviyesine çıkarılması
- Küresel enstitüler gibi farklı kurumlarla yapılan iş birliği seviyesinin artırılması
- 2026 yılına kadar lisans öğrencileri arasındaki uluslararası öğrenci oranının %10 seviyesine çıkarılması
- 2023 yılına kadar yüksek lisans ve doktora seviyesinde hedef ülke ve bölgelerden gelen uluslararası öğrenci oranının %10'a çıkarılması
- Kurumun uluslararası araştırma gücünün artırılması

- Öğretim üyelerinin Avrupa araştırma hibe programları aracılığıyla tüm disiplinlerde uluslararası araştırma hibelerine başvurularının kolaylaştırılması ve teşvik edilmesi
- Fakülteler ve doktora seviyesinde yürütülmekte olan mevcut araştırma projelerinin görünürlüğünün artırılması
- Araştırma raporlama ve izleme süreçlerinin dijitalleşme odağında geliştirilmesi
- Öğretim üyelerinin uluslararası araştırma ağları ve konsorsiyumlar gibi yapılara katılımının artırılması
- Düzenlenene uluslararası sempozyum, çalıştay vb. organizasyon sayısının artırılması
- Kurum personelinin uluslararasılaşmasının desteklenmesi
- Personelin uluslararası hareketlilik programlarına katılımının artırılması
- Uluslararası organizasyonlara liderlik eden fakülte personeli sayısının artırılması
- Misafir akademisyen ve personel programlarının etkinliğinin ve sayısının artırılması
- Yönetici personel/fakülte liderliğindeki uluslararası programların, araştırmaların, ilişkilerin ve eğitim girişimlerinin izlenmesi
- Kurumun uluslararası profilinin ve itibarının yükseltilmesi
- Hedeflenen faaliyetlere yönelik uluslararası seviyede stratejik ortaklık sayısının artırılması
- Üniversiteler, çeşitli kurumsal yapılar, araştırma merkezleri, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, uluslararası fon kuruluşları gibi unsurlarla yeni kurumsal ortaklıkların kurulması
- Uluslararası sertifikasyon ve akreditasyonlara yönelik sahiplik seviyesinin artırılması
- Mezunlarla kurulacak güçlü bağlar aracılığıyla kurumun uluslararası görünürlüğünün artırılması

KÜ tarafından yüksek öğretimde uluslararasılaşmaya yönelik ortaya konulan yaklaşım incelendiğinde sürecin paydaşlarına odaklanan bir yapı üzerinde ilerlediği

görülmektedir. Bu açıdan yükseköğretimde uluslararasılaşma kapsamında ortaya konulan stratejik bakış açısı ve yaklaşımın alt unsurları olarak öğrencilerin yanı sıra personelin de sürece dahil edilmesi önemlidir. Ayrıca kurum tarafından süreç ve alt süreçlere odaklanan bir yaklaşımın benimsendiği de görülmektedir. Her ne kadar hedef ve gelişim odaklı, ölçülebilir bir stratejik yapı kurulmaya çalışıldıysa da, bu yapının gerçekleşen faaliyetler yerine hedeflerle bağlantılı performans göstergelerine odaklanan bir özelliğe kavuşturulmasının daha faydalı olacağını söylemek mümkündür. Bu noktada yükseköğretimde uluslararasılaşma süreçlerinin alt boyutlara ayrılarak her alt boyuta yönelik stratejik hedefler ve bu hedefler açısından bağlayıcı özellikte performans göstergelerinin belirlenmesi üzerinden ilerletilmesi bu süreçlerin çok daha verimli ve etkin bir özellik kazanmasını sağlayacaktır.

4.2. Abdullah Gül Üniversitesi Örneği

Abdullah Gül Üniversitesi (AGÜ) yeni yüz yılın gerekliliklerine uygun bir yükseköğretim anlayışımın yaratılması açısından uluslararasılaşma ve kapasite geliştirme kavramlarını bir bütün halinde ele alan bir bakış açısı benimsemiştir. Bu yaklaşım yükseköğretim kurumlarını sadece eğitim, öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği, araştırmaların yapıldığı yerler olarak değil aynı zamanda ilgili kurumun bünyesinde yer alan tüm bireylerin içselleştirilmiş deneyimler elde ettiği ve temel hedefi katma değer yaratmak olan yerler olarak ele almaktadır.

Bu bağlamda AGÜ eğitim, araştırma ve toplumsal fayda yaratma gibi misyonları aynı hedefe yönelik olarak işleten bir kapasite geliştirme modeli ortaya koymaya çalışmaktadır. İlgili kapasite geliştirme modeli aşağıdaki şekilde aktarılmaktadır.



Şekil 14. AGÜ Kapasite Geliştirme Modeli

Kaynak: Yenilikçi Üniversite Tasarımı AGÜ Modeli, 2018

Bu modelin yapısını oluşturan unsurların aşağıdaki tanımlanması mümkündür:

- **Katkı Yönlendirme:** Toplam katkı yaklaşımıyla toplumsal faydanın odaklanması gereken alanların belirlenmesine yönelik uluslararası ve ulusal ölçekteki toplumsal gelişmelerin analiz edilmesi ve bu analizlerden elde edilen sonuçların kapasite geliştirmeye yönelik stratejik planlama süreçlerine aktarılması hedeflenmektedir.
- **Yeni Öğretim:** Temel olarak beklentileri karşılayan bir AGÜ mezun profili yaratmayı hedefleyen bu unsur öğrencilere bireysel gelişim desteği ile aktif öğrenme ve proje temelli öğrenme olmak üzere iki temel yetkinliğe odaklanmaktadır.
- **Bütünleşik Araştırma:** AGÜ'nün kapasite geliştirme yaklaşımının temel hedeflerinden bir diğeri de kurum bünyesinde gerçekleştirilen araştırmaların eğitim ve dönüşüm amaçlarının bütünleşik bir yapıda olmasının yanı sıra bu araştırmalarda farklı disiplin ve paydaşların yer almasının sağlanmasıdır.
- **Harmanlama:** AGÜ eğitim, araştırma ve toplumsal fayda kavramlarının bütünleştirilmesini hedeflediği yaklaşımında harmanlama adı verilen bu yapının oluşturulabilmesi için “proje ve program yönetimi, araştırma,

eğitim, toplumsal fayda entegrasyonu, çok disiplinli ve çoklu yöntemli çalışma” olmak üzere 3 temel yetkinliğe odaklanmaktadır.

- **Dış Paydaşlarla İş Birliği:** AGÜ bu unsur kapsamında uluslararası ve ulusal kurumsal ve bireysel iş birliği ağları oluşturmanın yanı sıra bu süreçler kapsamında mutlaka girişimcilik faaliyetlerini destekleyecek bir yaklaşımın temel alınmasını hedeflemektedir.
- **Etkin İletişim:** AGÜ etkin iletişim başlığı altında “bilgiye erişim ve yaygınlaştırma, misyon ve vizyonun anlatılması, YÖK, MEB, bakanlıkları ve diğer kamu kurumları olan adlandırılabilir düzenleyici kurumlar ve toplumla iletişim” olmak üzere üç temel yetkinliğe odaklanmaktadır.
- **Sürdürülebilir Öncülük:** AGÜ oluşturmayı amaçladığı yapı kapsamında işlev kazandırılacak tüm yapıların sürdürülebilir bir sistem özelliğine sahip olmasını hedeflemektedir. Bu kapsamda “yenilikçi ve öncü kültürün oluşturulması, liderlik ve inisiyatif alma, kurumsal gelişim ve değişim yönetimi” yetkinliklerine odaklanılmaktadır.

AGÜ Türkiye’de yükseköğretimde uluslararasılaşma adına stratejik bir yaklaşım sergileyerek farklı dönemlerde ve kümülatif olarak gelişen bir yapıda oluşturulmuş strateji belgeleri aracılığıyla bu yaklaşımını destekleyen en önemli devlet üniversitelerinden biri olarak gösterilebilir. Bu kapsamda yayınlanmış olan AGÜ 2018-2022 Stratejik Planı, Sosyo-Teknik Üniversite Eğitim Modeli ve AGÜ 2015-2020 Uluslararasılaşma Strateji Belgesi temel alınarak üniversite tarafından AGÜ 2020-2025 Uluslararası Strateji Belgesi tasarlanmıştır. Tüm bu stratejik yaklaşımların temelinde yer alan AGÜ’nün uluslararasılaşma vizyonu ve misyonu aşağıdaki ifadelerle ortaya konulmuştur (AGÜ 2020-2025 Uluslararasılaşma Strateji Belgesi, 2020, s.3):

- **AGÜ Uluslararasılaşma Vizyonu:** AGÜ’nün öğrenme, araştırma ve sosyal girişimcilikte yaratıcı, yenilikçi ve kaliteli uluslararası bir kurum olmasını sağlamak.
- **AGÜ Uluslararasılaşma Misyonu:** AGÜ, eğitim, araştırma ve sosyal girişimcilik alanlarında gerek bölgesel gerek uluslararası düzeyde toplulukları ve paydaşları etkileyen, uluslararası ve çok kültürlü bir merkez olmayı hedeflemektedir.

Yukarıda belirtilen misyon ve vizyon ifadeleri temel alınarak AGÜ tarafından uluslararasılaşma strateji kapsamında 4 temel çalışma alanı belirlenmiştir. Bu alanlar aşağıdaki şekilde aktarılmaktadır.



Şekil 15. AGÜ Uluslararasılaşma Stratejisi Temel Çalışma Alanları

Kaynak: AGÜ 2020-2025 Uluslararasılaşma Strateji Belgesi, 2020

Üniversite tarafından belirlenen bu alanlara odaklanılarak çeşitli stratejik hedefler ve bu hedeflere yönelik performans göstergeleri ortaya konularak bu alanlardaki gelişmeler takibe alınmıştır.

4.2.1. Uluslararası Eğitim

Uluslararası eğitim alanında kurum tarafından belirlenmiş olan hedefler ve bu hedeflere yönelik ortaya konulan performans göstergeleri eşliğindeki gelişim aşağıdaki tabloda aktarılmaktadır.

Tablo 14. AGÜ Uluslararası Eğitim Stratejik Hedefleri ve Bu Alandaki Performans Gelişimi

Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri	2020 Gerçekleşme	2025 Hedef
Hedef I: AGÜ, yüksek kalitede eğitim sağlamayı, yenilikçi ve uluslararası bir perspektifle müfredat geliştirmeyi amaçlamaktadır.	Eğitim müfredatının güncellenme oranı	%40	%100
	Küresel sorunlar ve sosyal girişimciliğin müfredata entegre edilme oranı		
	Hedef odaklı müfredata eklenen ders sayısı		

Hedef II: AGÜ programlarına nitelikli uluslararası öğrencileri kabul etmek ve uluslararası öğrenci oranını 2025 yılına kadar toplam öğrenci nüfusunun en az %10'una yükseltmek.	Uluslararası Öğrenci Sayısı	202	350
	Tanıtım amaçlı katılım sağlanan etkinlik sayısı	2 Fuar	10 (Personel Hareketliliği Haftası ve çevrimiçi fuarlar dahil)
Hedef III: Nitelikli uluslararası öğretim elemanlarını işe almak ve 2025 yılına kadar uluslararası	İstihdam edilen uluslararası öğretim elemanı sayısı	14	30

Kaynak: AGÜ 2020-2025 Uluslararasılaşma Strateji Belgesi, 2020, s.15

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi AGÜ uluslararası eğitim alanına yönelik olarak 3 temel hedef ve bu hedeflerin gelişimini değerlendirmeye yönelik olarak da 6 farklı performans göstergesi belirlemiştir. Uluslararasılaşma stratejisi kapsamında ortaya konulan tüm hedefler ve bu hedeflerle ilgili performans göstergelerindeki değişim sürdürülebilir şekilde takip edilmektedir.

4.2.2. Uluslararası Araştırma

Kurumun uluslararasılaşma stratejisi kapsamında odaklandığı bir başka temel alan da uluslararası araştırma alanıdır. Bu alana yönelik olarak kurumun temel stratejik hedefinin topluma etki eden, kalite seviyesi yüksek, yenilikçi olarak nitelenebilecek araştırmalar yapan uluslararası bir merkez olmak şeklinde açıklanması mümkündür. Bu temel hedef kapsamında kurum tarafından belirlenmiş olan hedefler ve bu hedeflere yönelik ortaya konulan performans göstergeleri eşliğindeki gelişim aşağıdaki tabloda aktarılmaktadır.

Tablo 15. AGÜ Uluslararası Araştırma Stratejik Hedefleri ve bu Alandaki Performans Gelişimi

Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri	2020 Gerçekleşme	2025 Hedef
Hedef I: Uluslararası araştırma projelerini ve fonları toplam projelerin %50'sine kadar artırmak	Uluslararası fon sağlanan proje sayısı	25	50
	Uluslararası araştırma projelerinin toplam fon sağlanan projelere oranı	%10	%20
Hedef II: AGÜ'ye yeni bakış açıları, uzmanlık alanları ve bağlantılar kazandırmak için uluslararası tanınırlığı olan araştırmacıları işe almak	Uluslararası deneyime sahip personel oranı	%40	%70
Hedef III: Uluslararası araştırma iş birliklerinin sayısını artırmak	Uluslararası araştırma amaçlı kurulan iş birliği sayısı	1	5
Hedef IV: Uluslararası lisansüstü öğrenci oranını 2025 yılına kadar en az %10'a yükseltmek	Lisansüstü eğitim gören uluslararası öğrenci sayısı	10	20
	Lisansüstü eğitim gören uluslararası öğrenci sayısının toplam lisansüstü öğrenci sayısına oranı	%5	%10
Hedef V: 2025 yılına kadar en az iki Ortak Doktora Programı oluşturmak	Yürütülen ortak doktora program sayısı	0	2
Hedef VI: Erasmus Programı'nın kullanımıyla her doktora programına zorunlu hareketlilik dönemini dahil etmek	Erasmus programından yararlanan doktora öğrenci sayısı	0	5
Hedef VII: Uluslararası konferans katılımı için yeni teşvikler sağlamak	Hedefle ilgili gösterge değeri bulunmamaktadır.	-	-
Hedef VIII: Önde gelen uluslararası üniversite araştırmalarına dahil olmak	Uluslararası ortak araştırma projesi oranı	%10	%20
Hedef IX: Uluslararası olarak yayınlanan indekslenmiş (SSCI, SCI, vb.) makale, araştırma makalesi, vaka raporu, atıf vb. sayısını artırmak	Uluslararası araştırma yayın çıktıları oranı	%48	%70
	Akademik yayınlara yapılan ulusal ve uluslararası atıf sayısı	11.000	15.000

Hedef X: AGÜ araştırmacılarını uluslararası müşterek yayın sayılarını artırmaya teşvik etmek (SDG 17).	Farklı uluslararası kurumlarda istihdam edilmiş araştırmacılarla yapılan ortak yayın oranı	%38	%50
Hedef XI: 2025 yılına kadar prestijli dünya üniversite sıralamalarından birinde (THE, QS, vb.) İlk 500 Üniversiteden biri olarak yer almak	Üniversite'nin içerisinde yer aldığı uluslararası sıralama kuruluşu sayısı	5	10
Hedef XII: AGÜ'nün düzenlediği ve ev sahipliği yaptığı uluslararası sempozyum, konferans ve çalıştayların sayısını ve görünürlüğünü artırarak üniversitenin itibarını geliştirmek	AGÜ'nün düzenlediği uluslararası konferans ve çalıştay sayısı	5	10
Hedef XIII: 2025 yılına kadar AGÜ'de en az bir uluslararası araştırma merkezi kurmak	Uluslararası araştırma merkezi sayısı	11	15
Hedef XIV: 2025 yılına kadar Mühendislik bölümlerimiz için ABE veya eşdeğer akreditasyon (MÜDEK), İşletme için AACSB akreditasyonu ve diğer bölümler için uygun akreditasyonlar almak	İlgili bölümler için alınan akreditasyon sayısı	0	5
Hedef XV: AGÜ lisansüstü programlarını uluslararası öğrenciler ve araştırmacılar için cazip kılacak uluslararası bir boyut eklemek	Hedefle ilgili gösterge değeri bulunmamaktadır.	-	-

Kaynak: AGÜ 2020-2025 Uluslararasılaşma Strateji Belgesi, 2020, s.18

Tablo- 16'da da görüldüğü gibi AGÜ uluslararası araştırma alanına yönelik olarak 15 temel hedef ve bu hedeflerin gelişimini değerlendirmeye yönelik olarak da 17 farklı performans göstergesi belirlemiştir. Tabloda dikkat çeken önemli bir ayrıntı 7 ve 15 numaralı hedeflere yönelik herhangi bir performans gösterge değerini bulunmamasıdır. Bu durum bu alanlardaki stratejik yaklaşımın yeniden

değerlendirilmesini gerektirebilir. Bu açıdan herhangi bir performans göstergesi söz konusu olmayan hedeflerin stratejik olarak işlevsiz kalacağını söylemek mümkündür.

4.2.3. Uluslararası Topluma Katkı

Kurumun uluslararasılaşma stratejisi kapsamında uluslararası topluma katkı konu başlığı altında ortaya koyduğu temel hedefin üniversitenin üyelerine diğer bireylerin ve bütünsel olarak toplumun üzerinde olumlu bir etki yaratmalarını sağlayacak donanımı sağlayarak sosyal girişimciliği desteklemesi ve bu alanda küresel erişime fayda sağlayan bir kurum haline gelmesi şeklinde açıklanması mümkündür. Bu temel hedef kapsamında AGÜ tarafından uluslararası topluma katkı alanında belirlenmiş hedefler, performans göstergeleri ve bu alandaki değişime dair veriler aşağıdaki tabloda aktarılmaktadır.

Tablo 16. AGÜ Uluslararası Topluma Katkı Stratejik Hedefleri ve Bu Alandaki Performans Gelişimi

Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri	2020 Gerçekleşme	2025 Hedef
Hedef I: Uluslararası STK'lar ve şirketlerle güçlü iş birlikleri geliştirmek	Ortaklık yapılan uluslararası STK ve şirket sayısı	15	30
	Uluslararası STK ve şirketlerle ile yürütülen proje sayısı	4	8
Hedef II: AGÜ öğrencileri için uluslararası staj olanaklarını artırmak	Erasmus kapsamında öğrencilere staj yapma imkânı sunan yıllık proje sayısı	2	2
	Staj hareketliliği için sağlanan yıllık toplam hibe miktarı	100.000,00 Avro	100.000,00 Avro
	Staj kapsamında hareketliliğe katılan öğrenci sayısı	194	350
	Uluslararası staj hareketliliğine katılan öğrencilerin toplam öğrenci sayısına oranı	%3	%5
Hedef III: Uluslararası topluma katkı alanında akreditasyonları artırmak	Topluma katkı alanında uluslararası akreditasyon sayısı	3	5
Hedef IV: Öğrencileri uluslararası	Yürütülen uluslararası gönüllülük proje sayısı	3	10
	Uluslararası gönüllülük		

gönüllülük fırsatlarına katılmaya teşvik etmek (örn. Avrupa Dayanışma Programı)	faaliyetleri için sağlanan toplam hibe miktarı	44.790,00 Avro	150.000,00 Avro
	Uluslararası gönüllülük faaliyetlerine katılan toplam öğrenci sayısı	15	50
Hedef V: Uluslararası sosyal sorumluluk projeleri oluşturmak ve uluslararası öğrencileri bu projelere dahil etmek	Yürütülen uluslararası sosyal sorumluluk sayısı	1	5
	Sosyal sorumluluk kapsamında gerçekleştirilen faaliyet sayısı	4	10
	Uluslararası öğrencilerin dahil olduğu sosyal sorumluluk proje sayısı	1	5
	Sosyal sorumluluk projelerine dahil olan uluslararası katılımcı sayısının toplam katılımcı sayısına oranı	%5	%10

Kaynak: AGÜ 2020-2025 Uluslararasılaşma Strateji Belgesi, 2020, s.22

Tablo- 17’de de görüldüğü gibi AGÜ uluslararası topluma katkı alanına yönelik olarak 5 temel hedef ve bu hedeflerin gelişimini değerlendirmeye yönelik olarak da 14 farklı performans göstergesi belirlemiştir. Uluslararasılaşma stratejisi kapsamında ortaya konulan tüm hedefler ve bu hedeflerle ilgili performans göstergelerindeki değişim sürdürülebilir şekilde takip edilmektedir.

4.2.4. İdari Uluslararasılaşma

Yükseköğretimde uluslararasılaşmanın önemli ayaklarından bir diğeri de kurumsal ölçekte idari bir uluslararasılaşma stratejisinin belirlenmesidir. Yükseköğretim kurumlarında uluslararasılaşma süreçlerinin hedeflere uygun ilerleyebilmesi ve bu süreçte ortaya çıkacak olası sorunların mümkün olan en kısa sürede aşılabilmesi açısından kurumların idari ölçekte de uluslararasılaşma yaklaşımına sahip olması büyük önem taşımaktadır. Bu açıdan AGÜ idari uluslararasılaşma kapsamındaki temel hedefini ilgili stratejik yaklaşımda ortaya konmuş olan hedeflere ulaşmaya yönelik idari, mali ve kurumsal yapının uyumlu bir şekilde süreçlere uyarlanması şeklinde belirlemiştir. Bu temel hedef kapsamında AGÜ tarafından uluslararası topluma katkı alanında belirlenmiş hedefler, performans göstergeleri ve bu alandaki değişime dair veriler aşağıdaki tabloda aktarılmaktadır.

Tablo 17. AGÜ Uluslararası İdari Uluslararasılaşma Stratejik Hedefleri ve Bu Alandaki Performans Gelişimi

Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri	2020 Gerçekleşme	2025 Hedef
Hedef I: Yeni kaynaklar yaratmak ve mevcut kaynakları uluslararasılaşmanın ihtiyaçlarına göre yeniden tahsis etmek için bir uluslararasılaşma bütçesi oluşturmak	Uluslararasılaşma için oluşturulan toplam bütçe miktarı	25.000 Avro	50.000 Avro
Hedef II: AGÜ uluslararası üyelerinin üniversite ve şehirle entegrasyonunu kolaylaştıran bir "oryantasyon programı" organize etmek	Uluslararası personel ve öğrencilere yönelik entegrasyon sağlamayı amaçlayan etkinlik sayısı	4	5
Hedef III: Uluslararasılaşmanın gerektirdiği kurumsal yapı ve prosedürler için planlamalar yapmak	Uluslararasılaşma stratejisini oluşturma ve takip etmeye yönelik düzenlenen faaliyet sayısı	3	5
Hedef IV: AGÜ'nün uluslararası marka değerini güçlendirmek ve üniversiteyi uluslararası düzeyde, özellikle hedef ülkelerdeki aday öğrencilere, profesyonellere ve ortaklara tanıtmak	Uluslararası marka değerini güçlendirmek ve aday öğrenci/ personele tanıtım yapmak amacıyla katılım sağlanan etkinlik, fuar vb. sayısı	20	30
Hedef V: Uluslararası öğrenciler için yarı zamanlı çalışma fırsatlarını iyileştirmek	Yarı zamanlı çalışan uluslararası öğrenci sayısı	0	10
Hedef VI: Üniversite içi İngilizce iletişimin tüm idari birimlerde mümkün olmasını sağlamak	İngilizce dil yeterliliğine sahip idari personel sayısı/oranı	35	50
Hedef VII: AGÜ personelinin İngilizce yeterliliğinin geliştirilmesini sağlamak	İdari personelin dil yeterliliğini geliştirme amacıyla düzenlenen kurs/eğitim sayısı	5	10
Hedef VIII: AGÜ personeline katılımıyla kültürler arası etkinlik düzenlemek	Tüm AGÜ personeline sağlanan kültürlerarası etkinlik sayısı	20	30
Hedef IX: Kampüste çeşitliliği ve çok kültürlülüğü teşvik etmek	Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanlarının	50	60

	geldiği ülke sayısı		
Hedef X: Her 2 yılda bir yenilenecek bir personel memnuniyeti anketi oluşturmak	Uygulanan toplam personel anket sayısı	0	2
Hedef XI: Ulusal ve uluslararası kurumsal kalite akreditasyon süreçlerinden geçmek (ISO 9001, KalDer, EUA vb.)	Ulusal veya uluslararası kazanılan akreditasyon sayısı	0	5

Kaynak: AGÜ 2020-2025 Uluslararasılaşma Strateji Belgesi, 2020, s.28

Tablo 18’de de görüldüğü gibi AGÜ uluslararası topluma katkı alanına yönelik olarak 11 temel hedef ve bu hedeflerin gelişimini değerlendirmeye yönelik olarak da 11 farklı performans göstergesi belirlemiştir.

AGÜ’ nün yükseköğretimde uluslararasılaşmaya yönelik stratejik yaklaşımı incelendiğinde sürecin oldukça detaylı bir şekilde ele alındığı yorumunun yapılması mümkündür. Bu yaklaşım kapsamında sistem yaklaşımı temel alınarak ilgili yapının alt alanlara ayrıldığı bu alanların da çeşitli hedefler ve performans göstergeleri aracılığıyla takip edilebilirliğinin sağlandığı görülmektedir. İlgili alanlardaki hedeflere bağlı performans göstergelerinin başlangıç durumları incelendiğinde bazı noktalarda sürecin sıfırdan başlatıldığı görülmektedir. Bu detay kurumun yükseköğretimde uluslararasılaşmaya yönelik ihtiyaçlarını doğru belirlediğini göstermektedir.

Bunun yanı sıra kurumun yükseköğretim süreçlerini belirli periyotlarla ortaya konulan farklı stratejik yaklaşım belgeleri aracılığıyla kümülatif bir yapıda üst üste ekleyerek ilerletiyor oluşu da önemli bir detaydır. Tüm bu olumlu detayların yanında bazı hedeflere yönelik herhangi bir performans göstergesi bulunmamasından kaynaklı olarak bu hedeflerin süreç içerisindeki gelişiminin takip edilmesinin zorluğu da dikkat çekmektedir.

5. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ULUSLARARASILAŞMAYA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

Son yıllarda, Türkiye'deki üniversitelerin uluslararasılaşma süreçleri giderek artan bir öneme sahiptir. Bu süreç, üniversitelerin kapasite geliştirme çalışmalarıyla

ulusal ve uluslararası düzeyde önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Ancak, bu sürecin etkin bir şekilde yönetilmesi ve sürdürülebilirliği için daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır.

Türkiye'deki üniversitelerin uluslararasılaşma stratejileri, çeşitli faktörlerin etkisi altında şekillenmektedir. Bu faktörler arasında, kurumların mali kaynakları, araştırma altyapısı, uluslararası işbirlikleri, öğrenci ve öğretim üyesi değişim programları ve uluslararasılaşma kültürü yer almaktadır. Özellikle son dönemde, Türkiye'deki üniversiteler, uluslararasılaşma stratejilerine daha fazla odaklanarak uluslararası alanda tanınan birer merkez haline gelme yolunda önemli adımlar atmaktadır.

5.1. Model temeli – Adım adım uluslararasılaşma

Tez çalışması kapsamında yapılan araştırmalar sonucunda Türkiye'deki üniversitelerin kapasite geliştirme ve uluslararasılaşma süreçlerine yönelik bir model önerisi sunulabilir. Bu model, temelde stratejik planlama, mali kaynakların etkin kullanımı, araştırma altyapısının güçlendirilmesi, uluslararası işbirliklerinin teşvik edilmesi ve uluslararasılaşma kültürünün yaygınlaştırılmasını içermelidir. Bu unsurlar, Türkiye'deki üniversitelerin uluslararası düzeyde rekabet edebilirliklerini artırmak ve sürdürülebilir bir gelişim sağlamak için hayati önem taşımaktadır.

Tablo 18. Türkiye'deki Üniversitelerin Kapasite Geliştirme ve Uluslararasılaşma Süreçlerine Yönelik Model

Bileşen	Açıklama	Hedefler	Stratejiler
Stratejik Planlama	Uluslararasılaşma vizyonu ve misyonunun belirlenmesi, mevcut durum analizi ve stratejik hedeflerin belirlenmesi.	Uluslararasılaşma düzeyinin artırılması, stratejik hedeflerin netleştirilmesi.	-SWOT analizi yaparak güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi. -Stratejik planın hazırlanması. -Hedeflere yönelik performans göstergelerinin oluşturulması.
Mali Kaynakların Etkin Kullanımı	Uluslararası projeler ve araştırmalar için fon kaynaklarının belirlenmesi ve etkin yönetimi.	Fon kaynaklarının artırılması, finansal sürdürülebilirliğin sağlanması.	- Ulsal ve uluslararası fon kaynaklarının araştırılması. -Fon başvuru süreçlerinin optimize edilmesi. -Mali kaynakların verimli kullanımı için bütçe planlaması yapılması.

Araştırma Altyapısının Güçlendirilmesi	Araştırma laboratuvarları, kütüphaneler ve dijital kaynakların iyileştirilmesi ve modernizasyonu.	Araştırma kalitesinin artırılması, daha fazla uluslararası yayın ve proje.	- Laboratuvar ve kütüphane altyapısının yenilenmesi. - Araştırmacılar için dijital kaynakların artırılması. - Uluslararası araştırma projeleri için gerekli altyapının sağlanması.
Uluslararası İşbirliklerinin Teşvik Edilmesi	Uluslararası üniversiteler, araştırma merkezleri ve endüstri ile işbirliklerinin artırılması.	Uluslararası projelerin ve işbirliklerinin artırılması.	- Potansiyel işbirliği ortaklarının belirlenmesi. - Ortak projeler ve öğrenci değişim programları geliştirilmesi. - Uluslararası konferanslar ve sempozyumlar düzenlenmesi.
Uluslararasılaşma Kültürünün Yaygınlaştırılması	Akademik ve idari personel ile öğrencilerin uluslararasılaşma sürecine dahil edilmesi ve bilinçlendirilmesi.	Uluslararasılaşma bilincinin artırılması, kurum içi desteğin sağlanması.	- Uluslararasılaşma konusunda eğitim ve seminerler düzenlenmesi. - Akademik personelin uluslararası deneyim kazanması için teşvikler sağlanması. - Öğrencilerin uluslararası programlara katılımının teşvik edilmesi.
Kalite Güvencesi ve Değerlendirme	Uluslararası projelerin ve işbirliklerinin kalitesinin düzenli olarak değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi.	Kalite standartlarının sağlanması, sürekli iyileştirme.	- Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi. - Düzenli olarak geri bildirim ve değerlendirme mekanizmalarının kurulması. - Kalite güvencesi için bağımsız denetimler ve akreditasyon süreçlerinin yürütülmesi.
İletişim ve Tanıtım	Kurumun uluslararası platformlarda tanıtımı ve bilinirliğinin artırılması.	Kurumun uluslararası tanınırlığının artırılması.	- Web sitesi ve dijital varlıkların uluslararası hedef kitleye uygun hale getirilmesi. - Uluslararası eğitim fuarlarına ve konferanslara katılım sağlanması. - Sosyal medya ve diğer dijital platformlarda aktif tanıtım yapılması.

Mevzuat ve Uyumluluk	Uluslararası işbirliklerinde uyulması gereken yasal ve etik kuralların belirlenmesi ve uyumun sağlanması.	Yasal ve etik standartlara uygunluk sağlanması.	- Uluslararası işbirliklerinde uyulması gereken yasal ve etik kuralların belirlenmesi. - Uyum süreçlerinin takibi ve denetimi için birimler oluşturulması. - Uluslararası anlaşmaların ve işbirliklerinin yasal olarak güvence altına alınması.
-----------------------------	---	---	---

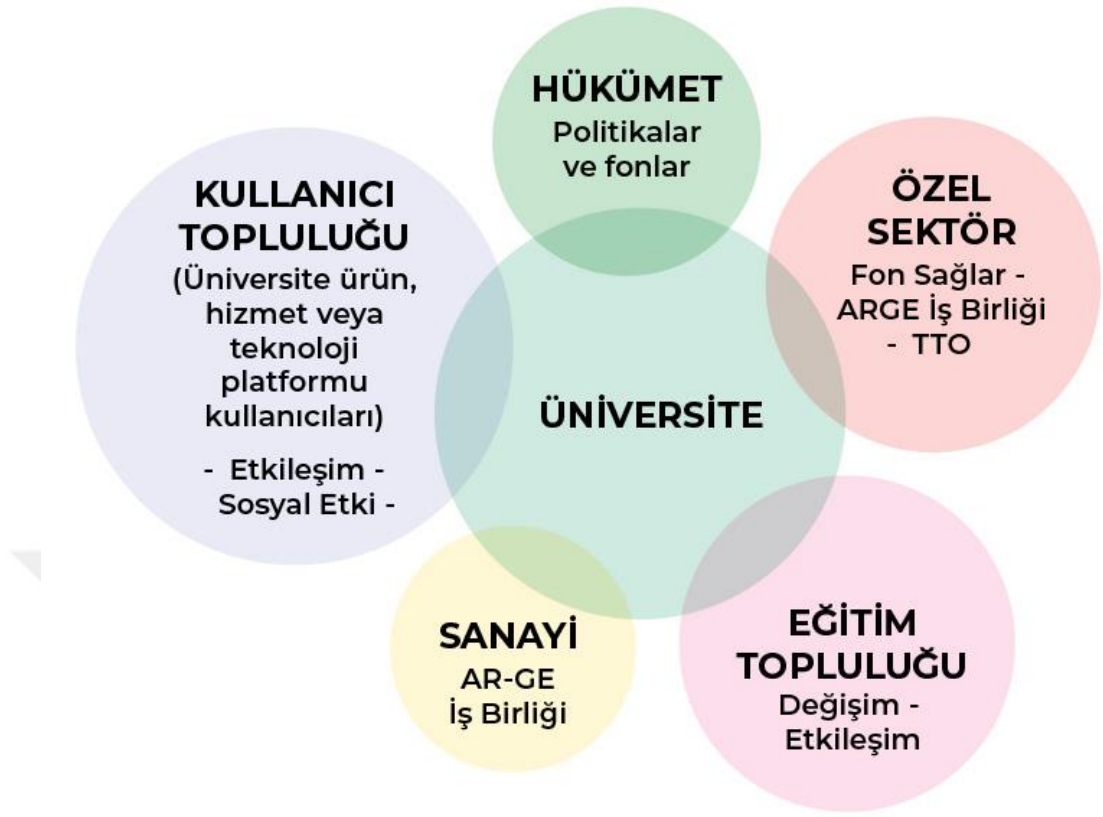
Kaynak : Çiftçibaş Güç, Z. T. (2024).

Temel olarak yapıyı üzerine inşa etmeyi planladığımız model bileşenleri, Türkiye'deki üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerini etkin bir şekilde planlamalarına ve uygulamalarına yönelik bir yol haritası niteliği taşıdığı düşünülmektedir. Bu bağlamda detaylarını ele alınacak olursa;

5.1.1. Stratejik Planlama ve Yönetişim

Üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerinde başarılı olabilmeleri için stratejik planlama ve etkin yönetim büyük önem arz etmektedir. Bu kapsamda, her üniversite için özelleştirilmiş stratejik planlar geliştirilerek, hedefler belirlenmeli ve süreçlerin izlenmesi sağlanmalıdır. Ayrıca, planlama sürecinde tüm paydaşların katılımı ve geri bildirimleri de dikkate alınmalıdır. (Smith ve Jones, 2019; Johnson, 2020)

Uluslararasılaşma sürecini başlatmak için kurum içinde ön çalışma yapılmasının akabinde çeşitli çalışmalar başlatılmalıdır. Bu bağlamda kurum özelinde; kaynaklar, öncelikler ve hedefler doğrultusunda çalışmalar geliştirilmesi gerekmektedir.



Şekil 16. Üniversitelerin İş Bağlamı Diagramı

Kaynak: PMI 2023 Project Management Institute

İş Bağlamı Diagramları, bir organizasyonun iş süreçlerini ve bu süreçlerle etkileşimde bulunan dış paydaşlarını görsel olarak ifade etmektedir. Bu tür diyagramlar, bir iş sisteminin genel yapısını anlamak ve iş süreçlerinin dış çevresini göstermek için kullanılır.

Verilen diyagramda, üniversite merkezde yer almakta ve çeşitli dış paydaşlarla olan ilişkileri gösterilmektedir. Bu paydaşlar arasında hükümet, özel sektör, sanayi, eğitim topluluğu ve kullanıcı topluluğu bulunmaktadır.

- **Hükümet:** Üniversiteler genellikle hükümet tarafından düzenlenir ve finanse edilir. Hükümetle olan bu ilişki, üniversitelerin politikalar ve fonlar açısından nasıl etkilendiğini gösterir.
- **Özel Sektör:** Özel sektör, üniversitelerle iş birliği yaparak araştırma ve geliştirme projelerine katkıda bulunabilir. Bu ilişki, üniversitelerin endüstri ile olan bağlarını ve teknoloji transfer süreçlerini içerebilir.

- **Sanayi:** Sanayi, üniversitelerin teknik bilgi ve yeteneklerinden yararlanarak inovasyon ve üretim süreçlerini iyileştirebilir. Bu da, üniversitelerin sanayi ile olan araştırma ve geliştirme iş birliklerini ifade eder.
- **Eğitim Topluluğu:** Üniversiteler, eğitim topluluğuyla etkileşimde bulunarak öğrenci ve akademik personel değişimi, ortak eğitim programları ve müfredat geliştirme gibi konularda iş birliği yapar.
- **Kullanıcı Topluluğu:** Üniversitelerin ürün, hizmet veya teknoloji platformu kullanıcılarıyla olan ilişkileri, üniversitelerin topluma sunduğu değerlerin nasıl algılandığını ve kullanıldığını gösterir. Bu, üniversitelerin toplumla olan etkileşimini ve sosyal etkilerini ifade eder.

Bu diyagram, üniversitelerin iş süreçlerinin dış çevresiyle nasıl etkileşimde bulunduğunu ve bu etkileşimlerin üniversitenin genel işleyişini nasıl etkilediğini anlamak için önemli bir araçtır. Üniversitenin genel bir stratejik değerlendirmesi olarak da görülmekle birlikte Üniversitenin değişim sürecindeki bir sonraki aşaması göz önünde bulundurularak Üniversitenin değişim teorisinin belirlenmesine olanak sağlar.

5.1.2. Mali Kaynakların Etkin Kullanımı

Uluslararasılaşma sürecinde mali kaynakların etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu noktada, üniversitelerin bütçe planlamaları, fon kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve harcama politikalarının stratejik hedeflere uygunluğu önemlidir. Ayrıca, özel sektör işbirlikleri ve ulusal/uluslararası fonlardan yararlanma stratejileri de belirlenmelidir. (Brown, 2018, s.52)

5.1.3. Araştırma Altyapısının Güçlendirilmesi

Üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerinde araştırma altyapısının güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, laboratuvar altyapısının iyileştirilmesi, araştırma merkezlerinin kurulması ve uluslararası araştırma projelerine katılımın teşvik edilmesi önemlidir. Ayrıca, araştırma altyapısının sürdürülebilirliğini sağlamak için bakım, yenileme ve teknolojik yenilikler de göz önünde bulundurulmalıdır. (Garcia vd., 2021, s.78)

5.1.4. Uluslararası İşbirliklerinin Teşviki

Üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerinde uluslararası işbirliklerinin teşvik edilmesi kritik öneme sahiptir. Bu kapsamda, uluslararası kurumlarla stratejik ortaklıklar kurulması, ortak araştırma projelerinin geliştirilmesi ve öğrenci/değişim programlarının artırılması önemlidir. Ayrıca, farklı disiplinler arası işbirliklerinin teşvik edilmesi ve uzun vadeli ortaklıkların kurulması da hedeflenmelidir. (Chen ve Smith, 2020, s.94)

5.1.5. Uluslararasılaşma Kültürünün Yaygınlaştırılması

Üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerinde uluslararasılaşma kültürünün yaygınlaştırılması önemlidir. Bu kapsamda, dil eğitimi programlarının çeşitlendirilmesi, uluslararası konferansların ve etkinliklerin düzenlenmesi ve uluslararası öğrenci/akademisyenlerin entegrasyonunun sağlanması gerekmektedir. Ayrıca, kültürel farkındalık ve küresel vatandaşlık konularında eğitimlerin düzenlenmesi de önemlidir. (Wilson, 2019, s.67)

5.1.6. İşbirliğinin Artırılması ve Tüm Paydaşların Aktif Katılımı

Üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerinde işbirliğinin artırılması ve tüm paydaşların aktif katılımının sağlanması gerekmektedir. Bu bağlamda, idari ve akademik personel arasındaki iletişim kanallarının güçlendirilmesi, öğrenci, akademisyen ve yerel/ulusal paydaşların sürece dahil edilmesi önemlidir. Ayrıca, ulusal düzeyde işbirliği platformlarının oluşturulması ve uluslararasılaşma sürecine dış paydaşların da katılımının teşvik edilmesi gerekmektedir. (Lee ve Johnson, 2020, s.82)

Sonuç olarak, Türkiye'deki üniversitelerin kapasite geliştirme ve uluslararasılaşma süreçleri, ulusal ve uluslararası düzeyde önemli bir gündem maddesi oluşturmaktadır. Bu sürecin etkin bir şekilde yönetilmesi ve sürdürülebilirliği için, üniversitelerin stratejik planlama ve işbirliği konularına daha fazla odaklanması gerekmektedir. Bu modelin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, üniversitelerin idari ve akademik personeli arasında işbirliğinin artırılması, uluslararasılaşma sürecine tüm paydaşların aktif katılımının sağlanması ve bütüncül bir yaklaşımla hareket edilmesi gerekmektedir. Böylelikle, Türkiye'deki üniversiteler uluslararası alanda

rekabet güçlerini artırabilir ve küresel çapta tanınan eğitim ve araştırma merkezleri haline gelebilirler. Model önerisi, her üniversitenin kendi özelliklerine ve ihtiyaçlarına uygun olarak uyarlanmalı ve sürekli olarak güncellenerek iyileştirilmelidir.

Türkiye'deki üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerine yönelik bir model önerisi, küresel rekabetçilik, akademik kalite ve çeşitlilik, kültürel alışveriş ve anlayış, bilimsel araştırma ve yenilik ile uluslararası itibar ve prestij gibi faktörlere dayanmaktadır (Öztürk & Bayram, 2020, s.120).

Küresel rekabetçilik, yükseköğretim kurumlarının dünya çapında rekabet edebilme yeteneklerini artırmalarını gerektirir (Altbach, 2013). Uluslararasılaşma, üniversitelerin küresel arenada daha rekabetçi hale gelmelerini sağlar, çünkü bu süreç, uluslararası alanda görünürlüğü artırabilir (Knight, 2015, s.67)

Akademik kalite ve çeşitlilik, uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi değişim programları yoluyla desteklenir (Marginson, 2016, s. 89). Bu programlar, çeşitli kültürel perspektiflerin paylaşılmasına ve akademik işbirliklerinin geliştirilmesine olanak tanır (Teichler, 2009, s. 76).

Kültürel alışveriş ve anlayış, uluslararasılaşmanın önemli bir yan etkisidir (Kehm & Teichler, 2013, s. 34). Bu süreç, öğrencilerin ve akademisyenlerin farklı kültürleri deneyimlemelerine ve anlamalarına olanak sağlar, bu da kültürel anlayışı artırır ve küresel vatandaşlar yetiştirmeye katkı sağlar (Leask, 2015, s. 58).

Bilimsel araştırma ve yenilik, uluslararası işbirlikleri ve ağlar sayesinde teşvik edilir (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000, s.109). Farklı disiplinlerden ve ülkelerden gelen araştırmacılar arasındaki işbirliği, bilgi ve teknoloji transferini hızlandırabilir (Geuna & Muscio, 2009, s. 94).

Uluslararası itibar ve prestij, uluslararasılaşmanın bir sonucu olarak artabilir (Hazelkorn, 2015, s.112). Dünya çapında tanınan üniversiteler, genellikle daha fazla öğrenci ve araştırma fonu çekme konusunda avantajlı bir konumdadır (Salmi, 2009, s. 47). Bu faktörlerin birleşimi, Türkiye'deki üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerini teşvik etmek ve desteklemek için bir modelin gerekliliğini ortaya koyar. Bu model,

uluslararasılaşma stratejileri, öğrenci ve öğretim üyesi değişim programları, küresel araştırma ağlarına entegrasyon ve uluslararasılaşma için kaynak sağlama gibi çeşitli bileşenleri içerebilir (Knight & de Wit, 2015, s. 66). Ayrıca, ulusal politika ve küresel eğilimlerle uyumlu olacak şekilde esnek ve sürekli olarak güncellenebilir bir yapıya sahip olması önemlidir (Altbach & Knight, 2007, s.55).

5.2. Üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerini değerlendirmek için kullanılabilecek metrikler

Türkiye'deki Üniversitelerin Uluslararasılaşma Süreçleri belli başlı adımlarla yukarıda değinilmiştir. Süreçte ne aşamada olduğumuzun değerlendirilmesi adına kullanılabilecek metriklere ihtiyaç duyulmaktadır. Üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerini değerlendirmek için kullanılabilecek metrikler şunlardır;

Tablo 19. Türkiye'deki Üniversitelerin Uluslararasılaşma Süreçlerini Değerlendirmek İçin Kullanılabilecek Metrikler

Metrik	Açıklama
Uluslararası Öğrenci Sayısı	Üniversitelerin uluslararası öğrenci çekme başarısını ölçmek için kullanılır. Bu metrik, uluslararası öğrenci kabul politikalarının etkinliğini ve üniversitenin uluslararası çekiciliğini yansıtabilir.
Uluslararası Öğretim Üyesi Sayısı	Üniversitedeki yabancı uyruklu öğretim üyelerinin sayısı, üniversitenin uluslararasılaşma sürecindeki etkinliğini gösterir.
Uluslararası İş Birlikleri	Uluslararası kurumlar, sanayi kuruluşları veya diğer üniversitelerle olan iş birliklerinin sayısı ve niteliği. Bu iş birlikleri araştırma, eğitim ve bilgi transferi alanlarında önemlidir.
Akademik Yayınlar	Uluslararası dergilerde yayımlanan makalelerin sayısı ve kalitesi. Bu metrik, üniversitenin araştırma kapasitesini ve uluslararası alanda tanınırlığını artırır.
Yurtdışı Eğitim Programları	Üniversitelerin sunduğu yurtdışı öğrenim programlarının çeşitliliği ve katılımcı sayısı. Bu programlar, öğrencilere uluslararası deneyimler kazandırır.
Uluslararası Akreditasyonlar	Üniversitelerin uluslararası akreditasyonlara sahip olma durumu. Bu metrik, üniversitelerin uluslararası alanda kabul gören bir kurum olma statüsünü artırır.
Toplumsal Katkı Projeleri ve İş Birlikleri	Üniversitelerin yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleştirdiği toplumsal katkı projeleri ve iş birlikleri. Bu projeler, sosyal, ekonomik ve çevresel alanlarda toplumsal fayda sağlar.

Mezunların Toplumsal Katkıları	Mezun olan öğrencilerin topluma olan katkıları, üniversitenin toplumsal etkisini yansıtır. Kamu hizmeti, sosyal girişimcilik veya sivil toplum kuruluşlarında aktif rol alması değerlendirilir.
Uluslararası Sıralamalarda Yer Almak	Üniversitelerin dünya genelinde en iyi üniversiteler sıralamalarında yer alma durumu. Bu metrik, üniversitelerin uluslararası tanınırlığı ve akademik başarısı için önemli bir göstergedir.

Kaynak: Çiftçibaş Güç, Z. T. (2024).

Bu metrikler, üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerini kapsamlı bir şekilde değerlendirmek için kullanılabilir ve stratejik planlamada yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerini değerlendirmek için kullanılabilecek metrikler detaylandırılacak olursa:

5.2.1. Uluslararası Öğrenci Sayısı

Üniversitelerin uluslararası öğrenci çekme başarısını ölçmek için uluslararası öğrenci sayısı önemli bir metrik olarak kabul edilir (Marginson & Rhoades, 2002, s. 45). Uluslararası öğrencilerin üniversiteye katılımı, uluslararası öğrenci kabul politikalarının etkinliğini ve üniversitenin uluslararası çekiciliğini yansıtabilir (Wächter & Maiworm, 2008, s. 68).

5.2.2. Uluslararası Öğretim Üyesi Sayısı

Uluslararası niteliklere sahip öğretim üyelerinin sayısı, üniversitenin uluslararasılaşma sürecindeki etkinliğini yansıtabilir (Knight, 2004, s.56). Yabancı uyruklu öğretim üyeleri, uluslararasılaşmış bir öğrenme ve öğretim ortamı oluşturma kapasitesini ve küresel rekabet gücünü artırabilir (De Wit, 2002, s.73).

5.2.3. Uluslararası İş Birlikleri

Üniversitelerin uluslararası kurumlar, sanayi kuruluşları veya diğer üniversitelerle olan iş birlikleri, uluslararasılaşma seviyesini ölçmek için önemli bir metrik olabilir (Dill & Beerkens, 2010, s.84). Bu iş birlikleri, araştırma, eğitim ve bilgi transferi alanlarında uluslararası ağların güçlenmesini sağlayabilir (Teichler, 2004, s.62).

5.2.4. Akademik Yayınlar

Uluslararası dergilerde yayımlanan makalelerin sayısı ve kalitesi, üniversitenin uluslararasılaşma sürecindeki akademik etkinliğini gösterebilir (Van Damme, 2001). Bu, üniversitenin araştırma kapasitesini ve uluslararası alanda tanınırlığını artırabilir (Altbach, 2004, s.89).

5.2.5. Yurtdışı Eğitim Programları

Üniversitelerin sunduğu yurtdışı öğrenim programlarının çeşitliliği ve katılımcı sayısı, uluslararasılaşma sürecindeki eğitim faaliyetlerini yansıtabilir (Knight & de Wit, 1997, s.45). Bu programlar, öğrencilere uluslararası deneyimler kazanma ve kültürel çeşitlilikle etkileşimde bulunma fırsatları sunabilir (Mazzarol & Soutar, 2002, s.76).

5.2.6. Uluslararası Akreditasyonlar

Üniversitelerin uluslararası akreditasyonlara sahip olma durumu, uluslararasılaşma sürecindeki kalite ve standartları yansıtabilir (Marginson, 2007, s.112). Bu, üniversitelerin uluslararası alanda kabul gören bir kurum olma statüsünü artırabilir (Altbach & Knight, 2007, s.134).

5.2.7. Toplumsal Katkı Projeleri ve İş Birlikleri

Üniversitelerin yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleştirdiği toplumsal katkı projeleri ve iş birlikleri, üniversitenin topluma olan etkisini ölçmek için önemli bir metrik olarak ele alınabilir. (Etzkowitz, 2003, s.98). Bu projeler, sosyal, ekonomik ve çevresel alanlarda toplumsal fayda sağlayabilir ve üniversitenin toplumsal sorumluluğunu yansıtabilir (Goddard vd., 2016, s.45).

Üniversitenin toplumsal sorumluluğunu yansıtan en prestijli sıralamalardan birisi ise Times Higher Education'ın (THE) "Social Impact/Sosyal etki" sıralaması, üniversitelerin sosyal, ekonomik ve çevresel olarak topluma katkılarını ölçmek amacıyla oluşturulmuş bir sıralamadır. Bu sıralama, üniversitelerin sadece araştırma ve akademik performanslarına değil, aynı zamanda toplumsal etki ve sorumluluklarına da odaklanarak, daha geniş bir perspektif sunar. Bu sıralama, üniversitelerin toplumsal

katkı projeleri ve iş birliklerini, toplumsal sorunların çözümüne yönelik çalışmalarını, çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarını ve toplumsal adaleti teşvik eden politikalarını değerlendirir. Bu değerlendirme, üniversitelerin topluma olan etkisini daha objektif bir şekilde ölçmeyi amaçlar.

Son dönemlerde, Times Higher Education'ın "Social Impact" sıralaması üniversiteler arasında toplumsal sorumluluk ve etki konusunda artan bir farkındalık ve rekabet yaratmıştır. Üniversiteler, bu sıralama sonuçlarına dayanarak toplumsal katkılarını artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmekte ve bu alanda daha fazla kaynak ayırmaktadır. Bu durum, üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerinde toplumsal etkiyi daha fazla önemsemesine ve bu alanda daha aktif rol almalarına yol açmaktadır. Bu nedenle, Türkiye'deki üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerini değerlendirirken Times Higher Education'ın "Social Impact" sıralamasının da göz önünde bulundurulması, üniversitelerin toplumsal katkılarını ve sorumluluklarını daha kapsamlı bir şekilde değerlendirmeye yardımcı olabilir.

Örneğin, Abdullah Gül Üniversitesi, kuruluşundan itibaren sürdürülebilir kalkınma, toplumsal sorumluluk ve uluslararası iş birlikleri gibi konularda öncü bir rol üstlenmiştir. Üniversite, çeşitli toplumsal katkı projeleri ve iş birlikleri yoluyla yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde topluma önemli faydalar sağlamıştır. Özellikle, AGÜ'nün sürdürülebilir kalkınma ve çevresel sürdürülebilirlik alanındaki çalışmaları dikkate değerdir. Üniversite, çevresel sorunların çözümüne yönelik araştırmalar yapmakta, sürdürülebilir enerji ve çevre teknolojileri konusunda yenilikçi projelere liderlik etmektedir.

Abdullah Gül Üniversitesi (AGÜ), 2021 yılında Times Higher Education (THE) tarafından yapılan dünya sıralamasında dikkat çekici bir başarı elde etmiştir. THE'nin prestijli Toplumsal Etki Sıralaması'nda, Türkiye'deki üniversiteler arasında ilk 200'e giren AGÜ, aynı zamanda dünya genelinde bu kategoride yer alan tek Türk üniversitesi olmuştur. (AGÜ, 21.03.2024, <http://www.agu.edu.tr/haberler/7058>)

Bu başarı, AGÜ'nün uluslararası alanda tanınan bir kurum olma hedefine olan bağlılığını ve uluslararasılaşma sürecindeki başarısını yansıtmaktadır. Üniversitenin

sürdüğü uluslararası iş birlikleri, öğrenci ve öğretim üyesi değişim programları ve çeşitli toplumsal katkı projeleri, AGÜ'nün küresel düzeydeki etkisini ve toplumsal sorumluluğunu vurgulamaktadır.

AGÜ'nün THE Toplumsal Etki Sıralaması'nda yer alması, üniversitenin sosyal, ekonomik ve çevresel açılardan topluma olan etkisini sürekli olarak artırdığını göstermektedir. Bu başarılar, AGÜ'nün ulusal ve uluslararası düzeydeki saygınlığını ve etkisini pekiştirerek, üniversitenin gelecekteki başarılarına daha da güç katacaktır.

Ayrıca, AGÜ uluslararasılaşma sürecinde de önemli bir rol oynamaktadır. Uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi değişim programlarına aktif olarak katılarak kültürel çeşitliliği teşvik etmekte ve uluslararası iş birliklerini güçlendirmektedir. Bunun yanı sıra, AGÜ'nün uluslararası akreditasyonlara sahip olması ve uluslararası alanda tanınan bir kurum olması, üniversitenin uluslararasılaşma sürecindeki başarısını göstermektedir. Bu nedenle, Abdullah Gül Üniversitesi'nin Türkiye'de toplumsal katkılar ve uluslararasılaşma alanında öncü bir rol oynadığını belirtmek, Türkiye'deki üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerini değerlendirirken önemli bir unsur olacaktır.

5.2.8. Mezunların Toplumsal Katkıları

Üniversiteden mezun olan öğrencilerin topluma olan katkıları, üniversitenin toplumsal etkisini yansıtan bir diğer önemli metrik olabilir (Brennan & Shah, 2000, s.67). Mezunların kamu hizmeti, sosyal girişimcilik veya sivil toplum kuruluşlarında aktif rol alması, üniversitenin eğitim ve öğretim süreçlerinin toplumsal değerini yansıtabilir (Braxton, 2001, s.34).

5.2.9. Uluslararası Sıralamalarda Yer Almak

Üniversite kalitesi ile ülkenin gelişmişliği arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır (Marginson, 2016, s.120). Dünya genelinde en iyi üniversiteleri belirlemek için yapılan sıralamalarda, genellikle gelişmiş ülkelerdeki üniversitelerin ön planda olduğu görülmektedir (Altbach, 2007, s.55). Bu ülkelerdeki üniversiteler, genellikle daha

fazla kaynağa, araştırma olanaklarına ve akademik özgürlüğe sahiptir (Marginson, 2016, s.130).

En iyi üniversitelerin listelendiği sıralamalara bakıldığında, genellikle bu ülkelerin üniversitelerinin önde geldiği görülmektedir (Hazelkorn, 2015, s. 78). Ancak, ülkemizde de bu sıralamalarda yer bulmaya çaba gösteren birçok üniversite bulunmaktadır (Altbach, 2011, s. 102). Türkiye'deki üniversiteler, son yıllarda uluslararası alanda daha fazla tanınma ve saygınlık kazanma çabası içindedir (Gürüz, 2007, s. 65). Türkiye'deki üniversiteler, akademik alanda ve araştırma faaliyetlerinde önemli adımlar atmıştır ve bu çaba, uluslararası alanda üniversitelerimizin daha fazla tanınmasına ve sıralamalarda daha üst sıralara yükselmesine yardımcı olmuştur (Aydar, 2020, s. 48). Bu durum, ülkemizdeki üniversitelerin kalitesinin arttığını ve uluslararası alanda daha rekabetçi hale geldiğini göstermektedir (Gürüz, 2007, s. 73). Bu metrikler, üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerini değerlendirirken toplumsal katkıyı da göz önünde bulundurarak daha kapsamlı bir bakış açısı sağlayacaktır.

5.3. Türkiye'deki Üniversitelerin Uluslararasılaşma Süreçlerine Yönelik Yaklaşım Önerileri

Türkiye'deki üniversitelerin uluslararasılaşma süreçleri adım adım derlenerek temel göstergeler eşliğinde ele alınmıştır. Bu süreçte nasıl yaklaşılması gerektiği de ayrı bir önem arz etmektedir.

Üniversitelerin uluslararasılaşması, 1990'lı yıllardan itibaren dünyanın tüm ülkelerindeki yükseköğretim sistemlerini etkilemiştir (De Wit, 2019, s. 23). Kavramın etkisinin giderek artması sonucunda üniversitelerde uluslararasılaşmanın birçok farklı uygulamasına rastlamak mümkündür. Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği ve OECD gibi uluslararası kuruluşlar, yükseköğretimin uluslararasılaşması kavramına büyük önem atfetmektedir.

Uluslararasılaşma, ulusal düzeyde uluslararasılaşma stratejilerinin geliştirilmesini, uluslararasılaşma olgusunun ulusal olarak strateji geliştirmede ve kurumsal kapasite gelişimi olarak üniversitelerde nasıl yönetildiği üzerine odaklanmaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışmalar, üniversitelerin uluslararasılaşma

yönetim yapılarına yönelik öneriler ve yol haritası sunmaktadır. Bu stratejik yaklaşımlar, üniversitelerin küresel rekabet gücünü artırmak ve uluslararası alanda daha görünür hale gelmelerine yardımcı olmak amacıyla geliştirilmektedir. Günümüzde yükseköğretim kurumları öğrencilerine sadece kariyer odaklı eğitim imkanları sunmanın ötesine geçerek katma değer yaratacak araştırma çıktıları ortaya koymak ve toplumun ihtiyaçları doğrultusunda yenilikçi çalışmalar gerçekleştirmeye odaklanmaktadır.

Yeni nesil bir üniversite yaklaşımını gündeme getiren bu süreç tüm kurumsal, yönetsel ve yapısal dönüşümleri beraberinde getirmektedir. Hem küresel hem yerel ortamda ortaya çıkan ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçların üniversitelere getirdiği sorumlulukları vurgulayan yeni üniversite anlayışları, yükseköğretim kurumlarının dönüşümünü zorunlu kılmaktadır.

Uluslararasılaşma çalışmalarına başlamadan önce yaklaşıma örnek teşkil etmesi açısından EAIE, EUA ve YÖK gibi başlıca kurumların dikkate aldığı hususlar incelenmesi önemlidir.

5.3.1. Avrupa Uluslararası Eğitim Birliği (EAIE) Göre Uluslararasılaştırma Kapsamında Dikkate Alınan Hususlar

EAIE' ye (European Association for International Education) göre, uluslararasılaştırma sürecinde dikkate alınan çeşitli hususlar bulunmaktadır. Bu hususlar, üniversitelerin küresel rekabet güçlerini artırmaları ve uluslararası işbirliklerini güçlendirmeleri için kritik öneme sahiptir.

a. Kayıtlı Uluslararası Öğrenci ve Öğretim Elemanı Sayısı

Üniversitelerdeki uluslararası öğrenci ve öğretmen sayısı, kurumun uluslararası çekiciliğini ve çeşitliliğini yansıtan önemli bir göstergedir (Beelen & de Louw, 2020, s.56).

b. Öğrenciler, Öğretim Elemanı ve Personel Arasındaki Hareketliliğin Hacmi

Öğrenci ve personel değişim programları, küresel bilgi paylaşımını teşvik eder ve uluslararası deneyimleri artırır. Erasmus+ gibi programlar bu hareketliliği desteklemektedir (EAIE, 2024a, s.32).

c. Uluslararası Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Uluslararası personel alımı ve onların kuruma entegrasyonu, farklı kültürel bakış açılarını üniversiteye kazandırır ve kurumsal çeşitliliği artırır (EAIE, 2024b, s.47).

ç. Uluslararası Ortak Yazarlı Yayınlardan Alıntılar

Uluslararası ortak yazarlıkla yapılan akademik yayınlar, küresel işbirliğinin ve bilgi üretiminin bir göstergesidir. Bu tür yayınlar, üniversitenin araştırma ağının genişliğini ve derinliğini gösterir (Beelen & de Louw, 2020, s.72).

d. Kültürel Çeşitliliğe Sahip Bir Üniversite Topluluğundaki Kişisel Gelişim Fırsatları

Öğrenciler, öğretmenler ve personel için sağlanan kültürel çeşitlilik içindeki kişisel gelişim fırsatları, bireylerin uluslararası deneyimlerini ve kültürel farkındalıklarını artırır (EAIE, 2024b, s.53).

e. Uluslararası Destek Hizmetlerinin Kalitesi

Uluslararası öğrenciler ve personel için sağlanan destek hizmetlerinin kalitesi, onların kuruma uyum süreçlerini ve genel memnuniyetlerini etkiler (Beelen & de Louw, 2020, s.85).

f. Müfredatın Uluslararasılaştırılması

Ders içeriklerinin ve programların uluslararası perspektiflerle zenginleştirilmesi, öğrencilerin küresel farkındalıklarını ve yetkinliklerini artırır (EAIE, 2024a, s.60).

g. Çok Kültürlü Çalışma Birimleri

Farklı kültürlerden bireylerin bir arada çalıştığı birimler, kültürel çeşitlilik ve işbirliği deneyimlerini artırır (EAIE, 2024b, s.68).

ğ. Ortak Çalışma Programları, Çift Diplomalar vb.

Diğer üniversitelerle ortaklaşa yürütülen programlar ve çift diploma fırsatları, öğrencilerin uluslararası deneyimlerini genişletir (Beelen & de Louw, 2020, s.94).

h. Uluslararası Araştırma Programları

Küresel ölçekte yürütülen araştırma programları, üniversitenin bilimsel katkılarını ve işbirliklerini artırır (EAIE, 2024a, s.72).

i. Finansal Yönetim ve Finansman Fırsatları

Uluslararası projeler ve araştırmalar için sağlanan finansman ve kaynak yönetimi, üniversitenin sürdürülebilir uluslararasılaşma çabalarını destekler (EAIE, 2024b, s.81).

1. Uluslararası Projeler

Küresel işbirlikleri ve projeler, üniversitenin uluslararası ağı ve etkinliğini genişletir (Beelen & de Louw, 2020, s.105).

5.3.2.Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA) Kapsamında Uluslararasılaşdırma

EUA (European University Association), yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşdırma süreçlerini çeşitli kriterler üzerinden değerlendirir. Bu kriterler, üniversitelerin küresel düzeyde rekabet edebilirliğini artırmak ve uluslararası işbirliklerini güçlendirmek amacıyla belirlenmiştir. EUA'ya göre uluslararasılaşdırma kapsamında dikkate alınan başlıca hususlar şunlardır:

a. Uluslararası Öğrenci ve Öğretim Elemanı Sayısı: Üniversitelerdeki uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi sayısı, kurumun global çekiciliğinin ve çeşitliliğinin bir göstergesidir. Bu, üniversitenin uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi çekme kapasitesini yansıtır (EUA, 2021, s.50).

b. Öğrenci ve Personel Hareketliliği: Öğrenciler ve akademik personel arasındaki hareketlilik, uluslararası deneyimleri ve bilgi alışverişini artırır. Bu, Erasmus+ gibi programlarla desteklenir (EUA, 2021, s.75).

c. Uluslararası Araştırma İşbirlikleri: Uluslararası araştırma projelerine katılım, üniversitelerin küresel bilgi üretimine katkıda bulunmasını sağlar. Ortak projeler ve yayınlar, üniversitenin bilimsel etkisini artırır (EUA, 2019, s.68).

ç. Müfredatın Uluslararasılaştırılması: Ders içeriklerinin uluslararası perspektiflerle zenginleştirilmesi, öğrencilerin küresel farkındalıklarını artırır ve onlara uluslararası yetkinlikler kazandırır (EUA, 2021, s.90).

d. Uluslararası Destek Hizmetleri: Uluslararası öğrenciler ve personel için sağlanan destek hizmetlerinin kalitesi, onların üniversiteye uyum süreçlerini ve genel memnuniyetlerini etkiler. Bu, danışmanlık hizmetleri, dil kursları ve kültürel entegrasyon programlarını içerir (EUA, 2019, s.82).

e. Çok Kültürlü Çalışma Ortamları: Farklı kültürlerden bireylerin bir arada çalıştığı ortamlar, kültürel çeşitlilik ve işbirliği deneyimlerini artırır. Bu, hem akademik hem de idari personel için geçerlidir (EUA, 2021, s.104).

f. Ortak Çalışma Programları ve Çift Diplomalar: Diğer üniversitelerle ortaklaşa yürütülen programlar ve çift diploma fırsatları, öğrencilerin uluslararası deneyimlerini genişletir ve kariyer olanaklarını artırır (EUA, 2019, s.76).

g. Uluslararası Projeler ve Finansman: Uluslararası projeler ve bu projeler için sağlanan finansman, üniversitelerin küresel işbirliklerini güçlendirir ve sürdürülebilir uluslararasılaşma çabalarını destekler (EUA, 2021, s.81).

ğ. Kültürlerarası Yeterlilikler ve Kişisel Gelişim: Öğrenciler ve personel için sağlanan kültürlerarası yeterlilik geliştirme programları, kişisel gelişimlerine katkıda bulunur ve uluslararası deneyimlerini artırır (EUA, 2019, s.94).

5.3.3. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Kapsamında Uluslararasılaştırma

Yükseköğretim Kurulu (YÖK), Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma süreçlerini çeşitli kriterler üzerinden değerlendirir ve yönlendirir. Bu kriterler, üniversitelerin küresel düzeyde rekabet gücünü artırmak, uluslararası işbirliklerini güçlendirmek ve dünya çapında tanınırlığını sağlamak amacıyla belirlenmiştir. YÖK'e göre uluslararasılaştırma kapsamında dikkate alınan başlıca hususlar şunlardır:

a. Uluslararası Öğrenci ve Öğretim Üyesi Sayısı

Üniversitelerdeki uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi sayısı, kurumun global çekiciliğinin ve çeşitliliğinin bir göstergesidir. Bu, üniversitenin uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi çekme kapasitesini yansıtır. YÖK, bu alandaki artışı teşvik etmek için çeşitli burs programları ve teşvikler sunmaktadır (YÖK, 2020, s.33).

b. Öğrenci ve Personel Hareketliliği

Öğrenciler ve akademik personel arasındaki hareketlilik, uluslararası deneyimleri ve bilgi alışverişini artırır. YÖK, Erasmus+ gibi değişim programlarını destekleyerek öğrenci ve akademik personelin yurt dışı deneyimlerini teşvik eder (YÖK, 2021, s.45).

c. Uluslararası Araştırma İşbirlikleri

Uluslararası araştırma projelerine katılım, üniversitelerin küresel bilgi üretimine katkıda bulunmasını sağlar. Ortak projeler ve yayınlar, üniversitenin bilimsel etkisini artırır. YÖK, bu tür işbirliklerini teşvik etmek için araştırma fonları ve projelere destek sağlamaktadır (YÖK, 2019, 57).

ç. Müfredatın Uluslararasılaştırılması

Ders içeriklerinin uluslararası perspektiflerle zenginleştirilmesi, öğrencilerin küresel farkındalıklarını artırır ve onlara uluslararası yetkinlikler kazandırır. YÖK, üniversitelerin müfredatlarını uluslararasılaştırmaları için rehberlik sunar (YÖK, 2020, s.40).

d. Uluslararası Destek Hizmetleri

Uluslararası öğrenciler ve personel için sağlanan destek hizmetlerinin kalitesi, onların üniversiteye uyum süreçlerini ve genel memnuniyetlerini etkiler. YÖK, bu hizmetlerin iyileştirilmesi için kılavuzlar yayınlar ve iyi uygulama örneklerini teşvik eder (YÖK, 2021, s.52).

e. Çok Kültürlü Çalışma Ortamları

Farklı kültürlerden bireylerin bir arada çalıştığı ortamlar, kültürel çeşitlilik ve işbirliği deneyimlerini artırır. Bu, hem akademik hem de idari personel için geçerlidir (YÖK, 2021, s.60).

f. Ortak Çalışma Programları ve Çift Diplomalar

Diğer üniversitelerle ortaklaşa yürütülen programlar ve çift diploma fırsatları, öğrencilerin uluslararası deneyimlerini genişletir ve kariyer olanaklarını artırır. YÖK, bu tür programları teşvik eder ve akreditasyon süreçlerini destekler (YÖK, 2019, s.75).

g. Uluslararası Projeler ve Finansman

Uluslararası projeler ve bu projeler için sağlanan finansman, üniversitelerin küresel işbirliklerini güçlendirir ve sürdürülebilir uluslararasılaşma çabalarını destekler. YÖK, bu tür projelere finansal destek sağlar ve projelerin başarılı bir şekilde yürütülmesi için rehberlik eder (YÖK, 2021, s.82).

ğ. Kültürlerarası Yeterlilikler ve Kişisel Gelişim

Öğrenciler ve personel için sağlanan kültürlerarası yeterlilik geliştirme programları, kişisel gelişimlerine katkıda bulunur ve uluslararası deneyimlerini artırır. YÖK, bu tür programları teşvik eder ve destekler (YÖK, 2020). Yaklaşımlar özetlenecek olursa;

Tablo 20. Uluslararasılaştırma Süreçlerinde Dikkate Alınan Temel Unsurları

EAIE (European Association for International Education)	EUA (European University Association)	YÖK (Yükseköğretim Kurulu)
Kayıtlı Uluslararası Öğrenci ve Öğretim Elemanı Sayısı	Uluslararası Öğrenci ve Öğretim Elemanı Sayısı	Uluslararası Öğrenci ve Öğretim Üyesi Sayısı
Öğrenciler, Öğretim Elemanı ve Personel Arasındaki Hareketliliğin Hacmi	Öğrenci ve Personel Hareketliliği	Öğrenci ve Personel Hareketliliği
Uluslararası Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi	Uluslararası Araştırma İşbirlikleri	Uluslararası Araştırma İşbirlikleri
Uluslararası Ortak Yazarlı Yayınlardan Alıntılar	Müfredatın Uluslararasılaştırılması	Müfredatın Uluslararasılaştırılması
Kültürel Çeşitliliğe Sahip Bir Üniversite Topluluğundaki Kişisel Gelişim Fırsatları	Uluslararası Destek Hizmetleri	Uluslararası Destek Hizmetleri
Uluslararası Destek Hizmetlerinin Kalitesi	Çok Kültürlü Çalışma Ortamları	Çok Kültürlü Çalışma Ortamları
Müfredatın Uluslararasılaştırılması	Ortak Çalışma Programları ve Çift Diplomalar	Ortak Çalışma Programları ve Çift Diplomalar
Çok Kültürlü Çalışma Birimleri	Uluslararası Projeler ve Finansman	Uluslararası Projeler ve Finansman
Ortak Çalışma Programları, Çift Diplomalar vb.	Kültürlerarası Yeterlilikler ve Kişisel Gelişim	Kültürlerarası Yeterlilikler ve Kişisel Gelişim
Uluslararası Araştırma Programları		
Finansal Yönetim ve Finansman Fırsatları		
Uluslararası Projeler		

Kaynak: Çiftçibaş Güç, Z. T. (2024).

Bu tablo, her üç kurumun uluslararasılaştırma süreçlerinde dikkate aldığı temel unsurları özetlemekte ve karşılaştırmalı bir bakış açısı sunmaktadır. Her üç kurumun (EAIE, EUA ve YÖK) uluslararasılaştırma süreçlerinde hangi kriterlere odaklandığını karşılaştırmalı olarak değerlendirdiğimizde;

Ortak Kriterler:

- *Uluslararası Öğrenci ve Öğretim Elemanı Sayısı:* Her üç kurum da uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi sayısını önemli bir kriter olarak kabul etmektedir. Bu, üniversitelerin küresel çekiciliğinin ve çeşitliliğinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.
- *Öğrenci ve Personel Hareketliliği:* Öğrenciler ve akademik personel arasındaki hareketlilik, uluslararası deneyimleri ve bilgi alışverişini artıran önemli bir faktördür. Bu kriter, her üç kurum tarafından da vurgulanmaktadır.
- *Müfredatın Uluslararasılaştırılması:* Ders içeriklerinin uluslararası perspektiflerle zenginleştirilmesi, öğrencilerin küresel farkındalıklarını artırmaktadır. Bu da tüm kurumlar tarafından önemsenen bir diğer kriterdir.
- *Uluslararası Araştırma İşbirlikleri:* Araştırma projelerinde uluslararası işbirlikleri, üniversitelerin bilimsel katkılarını ve global etkileşimlerini artırmaktadır.

Farklılıklar:

- *Uluslararası Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi (EAIE):* EAIE, uluslararası personel alımını ve entegrasyonunu önemli bir kriter olarak kabul ederken, bu kriter EUA ve YÖK tarafından açıkça belirtilmemiştir.
- *Uluslararası Ortak Yazarlı Yayınlardan Alıntılar (EAIE):* EAIE, akademik yayınlarda uluslararası ortak yazarlığa özel bir önem verirken, bu kriter diğer iki kurum tarafından vurgulanmamıştır.
- *Kültürel Çeşitlilik ve Kişisel Gelişim Fırsatları (EAIE):* EAIE, kültürel çeşitliliğin sağladığı kişisel gelişim fırsatlarını değerlendirirken, EUA ve YÖK bu kriteri doğrudan belirtmemiştir.
- *Uluslararası Destek Hizmetlerinin Kalitesi (EAIE ve YÖK):* Hem EAIE hem de YÖK, uluslararası öğrenciler ve personel için sağlanan destek hizmetlerinin kalitesini önemli bir kriter olarak kabul etmektedir. EUA ise bu kriteri farklı bir bağlamda değerlendirmiştir.

- *Finansal Yönetim ve Finansman Fırsatları (EAIE)*: EAIE, uluslararası projeler için finansal yönetim ve finansman fırsatlarını dikkate alırken, EUA ve YÖK bu kriteri vurgulamamıştır.

Kurumların Öne Çıkardığı Hususlar

EAIE: Daha geniş bir yelpazede kriterler belirlemiş olup, özellikle uluslararası personel yönetimi, kültürel çeşitlilik ve finansal yönetim gibi alanlara odaklanmaktadır.

EUA: Özellikle öğrenci ve personel hareketliliği, araştırma işbirlikleri ve müfredatın uluslararasılaştırılması gibi temel unsurlara odaklanmıştır.

YÖK: Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma süreçlerine rehberlik etmek amacıyla öğrenci ve personel hareketliliği, araştırma işbirlikleri ve müfredatın uluslararasılaştırılması gibi alanlara odaklanmaktadır.

Sonuç olarak bu tablo, üniversitelerin uluslararasılaşma stratejilerini geliştirmeleri ve değerlendirmeleri için önemli bir rehber niteliğindedir. Üniversiteler, bu kriterleri dikkate alarak kendi uluslararasılaşma politikalarını oluşturabilir ve geliştirebilirler. Bu bağlamda ekte yaklaşım önerileri yer almaktadır. Ayrıca, her kurumun farklı önceliklerine dikkat ederek, küresel rekabet gücünü artırmak ve uluslararası işbirliklerini güçlendirmek için stratejik adımlar atabilirler.

Tablo 21. Yükseköğretim Kurumlarının İhtiyacı Olduğu Tespit Edilen Yaklaşımın Bazı Temel Unsurları

Yaklaşım	Açıklama
Uluslararası yapılanma	• Uluslararasılaşma Eylem Planı • Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı sayısı (Sadece uluslararası) • Uluslararası işbirlikleri ve programlar (Üyelikler – Sıralamalar) Sadece bir uluslararası ofis değil tüm birimlerin ve bölümlerin süreci içselleştirmesi ve takip edecek bir ekip kurulması
Hibe Kaynaklarına Erişim	• Araştırma projeleri için hibe ve fonlara başvuru • Değişim programları • Sanayi ve STK işbirlikleri

Hibe Ofisi Tasarımı	Hibe kaynaklarını yönetmek ve başvuruları desteklemek için özel bir ofis veya birim oluşturma
Genç Odaklı Üniversite Tasarımı	• Öğrenci merkezli kampüs ve hizmetler • Gençlerin katılımını teşvik eden programlar ve etkinlikler
Toplumsal Katkı Dersi Kurgulama Stratejisi	Öğrencilere toplumsal sorumluluk ve katkı bilinci aşlamak için özel dersler ve projeler
21. Yüzyıl Yetkinlikleri Gelişimi	• İletişim, problem çözme, eleştirel düşünme gibi becerileri geliştirmeye odaklanan eğitim programları • Öğretim elemanlarının sürekli profesyonel gelişim kursları

Kaynak: Çiftçibaş Güç, Z. T. (2024).

Sonuç olarak, bu çalışma literatür incelemesi, mesleki deneyim ve AGÜ ve Koç Üniversitesi çalışmaları ışığında üniversitelerin uluslararasılaşma çabalarının değerlendirilerek, daha etkili bir uluslararasılaşma stratejisi için aşağıdaki önerileri sunmaktadır.

5.3.4. Uluslararasılaşma Çalışmalarının Genişletilmesi ve Kapsamlı Yaklaşımın Sağlanması

Üniversiteler, uluslararasılaşma faaliyetlerini sadece belirli birimlerle sınırlı kalmayacak şekilde genişletmelidir. Bunun yerine, uluslararasılaşma stratejileri tüm üniversite geneline yayılmalı ve kapsamlı bir yaklaşım benimsenmelidir. Bu, tüm fakülteler, departmanlar ve idari birimlerin uluslararasılaşma sürecine katılımını teşvik eder.

Uygulama Önerileri:

Tüm Birimlerin Katılımı: Her fakülte ve bölümde uluslararasılaşma temsilcileri belirlenmeli ve bu temsilciler düzenli olarak toplanarak bilgi ve deneyim paylaşımında bulunmalıdır.

Kapsamlı Stratejiler: Üniversite genelinde uluslararasılaşma stratejileri oluşturulmalı ve bu stratejiler her birim tarafından benimsenmelidir. Bu stratejiler, akademik programlardan öğrenci hizmetlerine kadar tüm alanları kapsamalıdır.

Entegre Yaklaşım: Uluslararasılaşma, eğitim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleriyle bütünleşmiş bir şekilde planlanmalıdır. Bu, uluslararasılaşmanın tüm üniversite faaliyetlerine dahil edilmesini sağlar.

5.3.5. Görev Tanımlarının Netleştirilmesi ve Rollerin Güçlendirilmesi

Uluslararasılaşmadan sorumlu birimlerin görev tanımları netleştirilmeli ve öğretim üyelerinin uluslararasılaşma sürecindeki rolleri güçlendirilmelidir. Bu, her bir paydaşın sorumluluklarının daha açık bir şekilde belirlenmesini sağlar ve etkin işbirliği ve koordinasyonu teşvik eder. Etkin bir uluslararası ofis kurgusu bu sürecin yönlendiricisi niteliğinde olacaktır.

Uygulama Önerileri:

Görev Tanımları: Uluslararası ofis ve diğer ilgili birimlerin görev ve sorumlulukları net bir şekilde tanımlanmalı ve belgelenmelidir.

Eğitim ve Bilgilendirme: Öğretim üyeleri ve idari personel, uluslararasılaşma süreçleri hakkında düzenli olarak bilgilendirilmeli ve eğitim programlarına katılmaları teşvik edilmelidir.

Koordinasyon Mekanizmaları: Üniversite içindeki farklı birimlerin uluslararasılaşma faaliyetlerini koordine etmek için düzenli toplantılar ve işbirliği mekanizmaları oluşturulmalıdır.

5.3.6. Hedeflerin Periyodik Değerlendirilmesi ve İyileştirilmesi

Üniversiteler, belirlenen uluslararasılaşma hedeflerini düzenli olarak gözden geçirmeli ve hedeflere ulaşma sürecini değerlendirmelidir. Bu değerlendirme süreci, stratejik planlama ve kaynak yönetimi açısından önemlidir ve sürecin etkinliğini artırmak için gerekli düzeltmelerin yapılmasını sağlar. Periyodik değerlendirmeler, hedeflerin gerçekçi ve ulaşılabilir olmasını sağlayarak uluslararasılaşma stratejilerinin sürekli olarak iyileştirilmesine katkıda bulunur.

Uygulama Önerileri:

Düzenli Değerlendirme: Uluslararasılaşma hedefleri ve performans göstergeleri yıllık olarak gözden geçirilmeli ve değerlendirilmelidir.

Geribildirim Mekanizmaları: Öğrenciler, öğretim üyeleri ve diğer paydaşlardan düzenli olarak geribildirim alınmalı ve bu geribildirimler değerlendirme sürecine dahil edilmelidir.

Gelişim Planları: Değerlendirme sonuçlarına göre, uluslararasılaşma stratejilerinde gerekli iyileştirmeler yapılmalı ve bu iyileştirmeler planlı bir şekilde uygulanmalıdır.

5.3.7. Etkin İzleme ve Değerlendirme Sistemi Geliştirilmesi

Üniversiteler, uluslararası eğitim veya araştırma faaliyetlerinin izlenmesini sağlayacak etkili bir sistem veya yazılım geliştirmelidir. Bu sistem, sürecin ilerlemesini takip etmek, performansı değerlendirmek ve stratejik kararlar almak için önemlidir.

Uygulama Önerileri:

Veri Yönetim Sistemi: Uluslararasılaşma faaliyetlerini izlemek için kapsamlı bir veri yönetim sistemi kurulmalı ve bu sistem düzenli olarak güncellenmelidir.

Performans Göstergeleri: Uluslararasılaşma sürecini değerlendirmek için net ve ölçülebilir performans göstergeleri belirlenmelidir.

Raporlama: Uluslararasılaşma faaliyetleri hakkında düzenli raporlar hazırlanmalı ve bu raporlar üniversite yönetimi ve ilgili paydaşlarla paylaşılmalıdır.

5.3.8. Uluslararası İlişkilerin ve İşbirliklerinin Çeşitlendirilmesi

Üniversiteler, uluslararası işbirlikleri ve ortaklıkları çeşitlendirmeli ve genişletmelidir. Farklı coğrafi bölgelerden gelen üniversitelerle yapılan işbirlikleri, kültürel çeşitliliği artırırken, akademik değişim ve araştırma olanaklarını genişletir.

Uygulama Önerileri:

Yeni İşbirlikleri: Farklı coğrafi bölgelerden üniversiteler ve araştırma merkezleriyle yeni işbirlikleri kurulmalıdır.

Uluslararası Etkinlikler: Üniversite, uluslararası konferanslar, sempozyumlar ve fuarlara katılım sağlamalı ve bu etkinliklerde aktif rol almalıdır.

İletişim ve Tanıtım: Üniversitenin uluslararası işbirliklerini ve başarılarını tanıtmak için etkili bir iletişim stratejisi geliştirilmelidir.

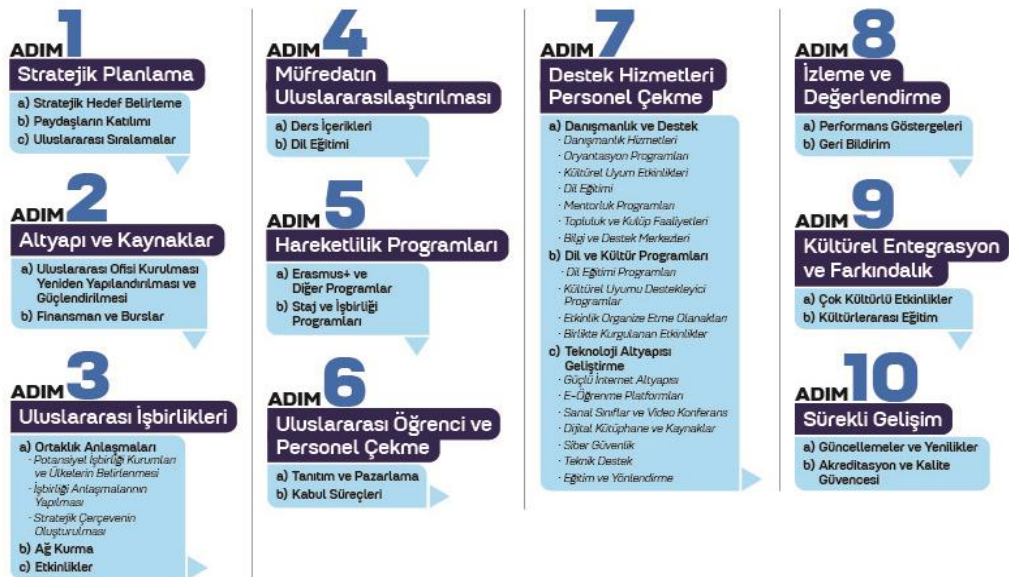
Bu öneriler, üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerini daha etkin ve kapsamlı bir şekilde yönetmelerine yardımcı olacaktır. Üniversiteler, bu stratejileri benimseyerek uluslararası arenada daha rekabetçi hale gelebilir ve akademik ve araştırma faaliyetlerinde global düzeyde başarı elde edebilirler.

5.4. Adım Adım Uygulamada Uluslararasılaşma Modeli

Adım Adım Uygulamada Uluslararasılaşma Modeli, üniversitelerin uluslararasılaşma ve kapasite geliştirme süreçlerini yönlendirmek için bir yol haritası sunmaktadır. Bu model, üniversitelerin küresel düzeyde rekabet edebilmesi ve uluslararası alanda daha etkin olabilmesi için izlemeleri gereken adımları belirler. Aşağıda bu modelin temel adımları açıklanmıştır:

Tablo 22. Uluslararasılaşma ve Kapasite Geliştirme Modeline Genel Bakış

ADIM ADIM UYGULAMADA ULUSLARARASILAŞMA MODELİ



Kaynak: Çiftçibaş Güç, Z. T. (2024).

Bu tablo, üniversitenizin uluslararasılaşma modelini geliştirme sürecinde rehberlik edebilir.

Tablo 23. Uluslararasılaşma ve Kapasite Geliştirme Modeli İş Akış Planı

Aşama	Adım	Açıklama	Sorumlu Birimler/Kişiler	Zaman Çizelgesi	İzleme ve Değerlendirme
Hazırlık Aşaması	Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi	Uluslararasılaşmanın nedenleri ve önemi, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerin tanımlanması	Rektörlük, Uluslararası İlişkiler Ofisi	1. Ay	Hedeflerin uygunluğu ve kapsamı değerlendirilir
	Mevcut Durum Analizi	Üniversitenin mevcut uluslararası faaliyetlerinin değerlendirilmesi, SWOT Analizi	Uluslararası İlişkiler Ofisi, Akademik Birimler	2. Ay	Analiz sonuçlarına göre iyileştirme alanları belirlenir
Stratejik Planlama	Stratejik Planın Oluşturulması	Vizyon ve misyonun belirlenmesi, stratejilerin geliştirilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Rektörlük	3-4. Aylar	Stratejik planın onaylanması ve yayılması
	Kaynak ve Bütçe Planlaması	Gereken kaynakların ve bütçenin belirlenmesi	Mali İşler Daire Başkanlığı, Rektörlük	4-5. Aylar	Bütçe ve kaynak kullanımının takibi
Uluslararası Ortaklıklar ve İşbirlikleri	Kurumlararası Anlaşmalar	Diğer üniversiteler ve kuruluşlarla anlaşmalar yapılması	Uluslararası İlişkiler Ofisi, Hukuk Müşavirliği	6-12. Aylar hazırlık akabinde sürekli	Anlaşmaların etkinliği ve işbirliklerinin performansı değerlendirilir
	Öğrenci ve Personel Değişim Programları	Erasmus, Mevlana vb. programların uygulanması	Uluslararası İlişkiler Ofisi, Akademik Birimler, öğrenci toplulukları, öğrenci meclisi temsilcisi	Sürekli	Katılım ve başarı oranları izlenir
	Uluslararası Proje ve Araştırma İşbirlikleri	Ortak araştırma projeleri ve yayınların teşvik edilmesi	Araştırma ve Proje Geliştirme Ofisi	Sürekli	Proje ve yayın sayıları, etkisi değerlendirilir

Kaynak: Çiftçibaş Güç, Z. T. (2024).

Bu tablo, üniversitenizin uluslararasılaşma sürecini detaylandırarak planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarında rehberlik edebilir.

5.4.1. Adım 1- Stratejik Planlama

a. Stratejik Hedef Belirleme

- Uluslararasılaşma ve kapasite geliştirme stratejik hedefler arasında yer almalıdır.
- Belirlenen hedefler SMART kriterlerine uygun olmalıdır (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).

GZFT Analizi (KEFE (Kuvvetli – Endişeli – Fırsatlar – Engeller)) Kurumun kendisini öncelikli olarak bir kefeye koyması önemlidir. Bu da genelden özele bir halka şeklinde tüm kaynaklar (İnsan ve Finansal) göz önünde bulundurularak yapılmalıdır. Öncelikle Üniversite içinde akabinde de dışında bu çalışma yapılmalıdır.

Kuvvetli Yönler	Endişeler
Fırsatlar	Engeller

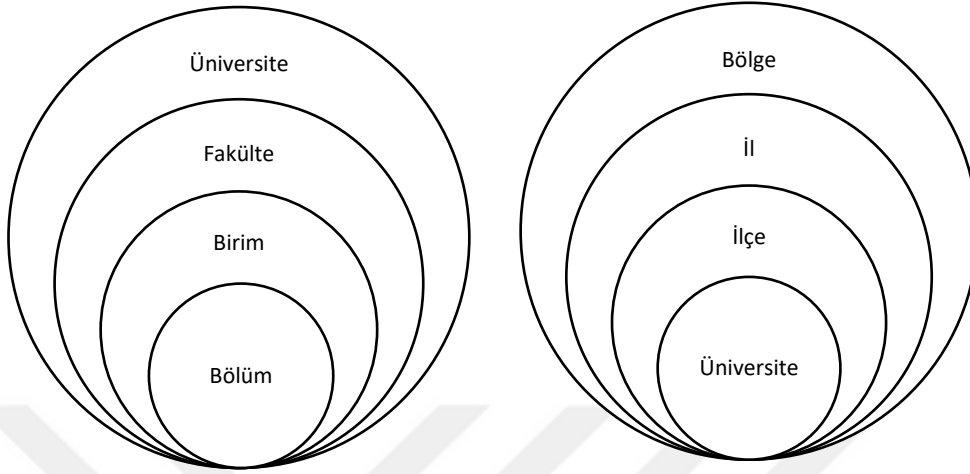
Şekil 17. KEFE

- Üniversitenin güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini değerlendirin.
- Bu analiz, uluslararasılaşma ve kapasite geliştirmeye yönelik stratejik planlamayı daha etkili hale getirebilir.

b. Paydaşların Katılımı

Tüm üniversite paydaşlarını (öğrenciler, öğretim üyeleri, idari personel, mezunlar) sürece dahil edin. Bu, hedeflerin daha geniş bir perspektiften değerlendirilmesine yardımcı olur. Üniversitenin bölgedeki rolü özellikle iş dünyası

ve sivil toplum kuruluşları ile kurduğu ilişkiler göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışmaya başlamadan önce bir paydaş haritası çıkarılması önerilmektedir.



Şekil 18. Paydaş Analiz Haritalaması

Kaynak: Çiftçibaş Güç, Z. T. (2024).

c. Uluslararası sıralamalar hem araştırma geliştirme faaliyetlerine katkı koymakta hem de Üniversitenin gerek akademisyen gerekse öğrenciler tarafından tercih edilebilirliğinde önemli bir unsurdur. Bu bağlamda önemli sıralamaların belirlenmesi, Üniversite bünyesinde ekip kurularak başvuru yapılması önemlidir.

Sıralamalar söz konusu olduğunda, Dünya çapında en iyi üniversiteleri belirlemek için yapılan sıralamaların birkaç örneğini aşağıda listede yer almaktadır:

Tablo 24. Uluslararası Sıralama Kuruluşları

	Uluslararası Sıralama Kuruluşu	Kapsamı
1.	Times Higher Education (THE) World University Rankings	THE, dünya genelindeki üniversiteleri çeşitli kriterler doğrultusunda sıralayan ve yayınlayan önde gelen kuruluşlardan biridir (Philp, 2020). Her yıl dünya üniversitelerini akademik performans, araştırma etkinliği, uluslararası itibar gibi faktörlere göre sıralar.
2	QS World University Rankings	QS Quacquarelli Symonds, dünya çapındaki üniversiteleri değerlendiren bir başka önemli kuruluştur (Hazelkorn,

		2015). QS World University Rankings, üniversiteleri akademik itibar, işveren itibarı, öğretim kalitesi ve araştırma etkinliği gibi kriterlere göre sıralar.
3	Academic Ranking of World Universities (ARWU)	Shanghai Jiao Tong Üniversitesi tarafından yayınlanan ARWU veya Shanghai Sıralaması dünya genelindeki üniversiteleri özellikle araştırma başarılarına göre sıralar (Liu & Cheng, 2005). Bu sıralama, özellikle bilimsel araştırmaların yoğun olduğu üniversiteleri vurgular.
4	U.S. News & World Report Best Global Universities Rankings	ABD merkezli U.S. News & World Report, dünya genelindeki üniversiteleri akademik performans, araştırma etkinliği ve uluslararası itibar gibi kriterlere göre sıralar (Morse, 2014). Özellikle Amerikan üniversitelerinin dünya genelindeki konumunu vurgular.
5	CWUR World University Rankings	Center for World University Rankings (CWUR), dünya genelindeki üniversiteleri çeşitli faktörlere göre sıralayan bir kuruluştur (Badir, 2019). CWUR sıralaması, araştırma etkinliği, öğretim kalitesi, yayınlar ve uluslararası itibar gibi kriterlere dayanır.
6	Times Higher Education (THE) World University Rankings	Toplumsal Etki Sıralaması THE'nin Toplumsal Etki Sıralaması, 2019 yılında başlatılmıştır. Bu sıralama, üniversitelerin topluma olan katkılarını ölçmek ve değerlendirmek amacıyla oluşturulmuştur. Her yıl düzenli olarak yayınlanmakta ve üniversitelerin sosyal, ekonomik ve çevresel açılardan topluma sağladığı etkiyi değerlendirmektedir. Bu sıralamaların her biri farklı yöntemler kullanır ve farklı kriterlere odaklanır, bu nedenle farklı sıralamalarda farklı üniversiteler öne çıkabilir.

Kaynak: Çiftçibaş Güç, Z. T. (2024).

5.4.2. Adım 2: Altyapı ve Kaynaklar

A. Uluslararası Ofisi Kurulması / Yeniden Yapılandırılması Ve Güçlendirilmesi

Uluslararası öğrenciler ve personel için destek hizmetleri sunacak, değişim programlarını yönetecek ve uluslararası işbirliklerini koordine edecek bir uluslararası ofis oluşturun.

Uluslararası ofis sadece dış heyetlerin ağırlanması ile ilişkilendirilebilecek bir birim değildir. Daha geniş bir açıdan bakılarak kapsayıcı bir boyutta kurgulanması gerekmektedir. Uluslararası ofis yapılanmasının ideal olarak sadece Dış İlişkiler şeklinde heyet ağırlama, sıralamaların takibi, yurtdışı etkinliklerin ve ziyaretlerin takibinden öte Yurtdışı Öğrenci Temini, Proje Ofisi ve Erasmus Ofisi ile iç içe kurgulanması önerilmektedir.

Uluslararasılaşma planı uygulama pilot biriminin (hedef birim, program, bölüm, fakülte ya da üniversitenin tamamı) belirlenmesi,

Üniversite bünyesinde ve fakülteler bünyesinde uluslararasılaşma ekibi kurulması,

Ekibin düzenli olarak güncel gelişmelerden haberdar edilmesi, (talep edildiği takdirde ulusal-uluslararası kurumlardan katılımcı, konuşmacı ve eğitmenlerin katılımının sağlanması), ve birimler ile ortak çalışma stratejisi kurgulanması önerilmektedir.

b. Finansman ve Burslar: Uluslararası öğrenciler ve personel için finansal destek ve burs programlarının geliştirilmesi,

Uluslararasılaşma çalışmalarına yönelik gerekli kaynak ve bütçe ayrılması önerilmektedir.

5.4.3. Adım 3: Uluslararası İşbirlikleri

a. Ortaklık Anlaşmaları:

Potansiyel İşbirliği Kurumları ve Ülkelerin Belirlenmesi: Uluslararası işbirlikleri için potansiyel üniversiteler, araştırma merkezleri ve ülkeler belirlenmelidir. Stratejik öneme sahip bölgeler ve kurumlar ile bağlantılar kurulmalıdır.

İşbirliği Anlaşmalarının Yapılması: Diğer üniversitelerle öğrenci ve personel değişim programlarını içeren işbirliği anlaşmaları yapılmalıdır. Ortak araştırma

projelerini teşvik eden ve çift diploma programlarını kapsayan anlaşmalar imzalanmalıdır. Bu anlaşmalar, öğrencilerin ve akademik personelin uluslararası deneyim kazanmalarını ve bilgi paylaşımını sağlamalıdır.

Stratejik Çerçevenin Oluşturulması: İşbirliklerinin etkili ve sürdürülebilir olmasını sağlamak için stratejik bir çerçeve oluşturulmalıdır. Bu çerçeve, işbirliklerinin amaçlarını, hedeflerini ve uygulanacak yöntemleri kapsamalıdır. Düzenli olarak gözden geçirilerek güncellenmeli ve stratejik hedeflere ulaşmayı desteklemelidir.

Bu adımlar, üniversitenizin uluslararası işbirliklerini güçlendirecek ve küresel akademik ağınıza genişletecektir.

b. Ağ Kurma:

Uluslararası akademik ve profesyonel ağlara katılın ve aktif olarak bu ağlarda yer alın. Çalışma gruplarında yer alın. Proje ortaklıkları bazında süreci destekleyin. Akademik birimlerin etkinliklerine davet edin. Üniversitenin üyesi olduğu mevcut uluslararası ağların bir haritasının çıkartılması, yeni ağlara dahil olma sürecinin araştırılması. Önemli ağların çeşitli etkinlik ve organizasyonlarına ev sahipliği yapılması. Üniversitenin uluslararası ağlarda etkin yer alabilmesine yönelik sürdürülebilir bir ekosistem oluşturulması bağlamında takip sürecine ve ağlarla ilgili ekiplerin kapasitesini geliştirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilmesi önemlidir.

c. Etkinlikler: Uluslararası konferanslar, seminerler ve etkinlikler düzenleyerek üniversitenin uluslararası alandaki görünürlüğünü artırılması, Üniversitenin tercih edilebilirliğini önemli ölçüde etkilemektedir.

5.4.4. Adım 4: Müfredatın Uluslararasılaştırılması

a. Ders İçerikleri: Ders içerikleri, uluslararası perspektiflerle zenginleştirilmelidir. Farklı kültürlerden ve ülkelerden örnekler ve vakalar kullanılmalıdır. Ortak olunan bölümler arası iletişimle içerikler daha da zenginleştirilmelidir.

b. Dil Eğitimi: İngilizce başta olmak üzere uluslararası dillerde eğitim veren programlar geliştirilmelidir. Beceri temelli dil eğitimi üzerinde durulması önemli katkı sağlayacaktır. Gönüllü değişim programlarından ve yabancı öğrencilerden, konuşma kulüpleri gibi etkinliklerin kurgulanmasında destek alınmalıdır.

5.4.5. Adım 5: Hareketlilik Programları

Uluslararasılaşma boyutunun müfredat, çift diploma programları, ortak projeler ve uluslararası öğrenci hareketliliği stratejisinin belirlenmesi ile akademik hareketlilik sürecini destekleyici şekilde yapılandırılması önemlidir. Ayrıca, fuarların belirlenerek katılım stratejisi geliştirilmelidir.

a. Erasmus+ ve Diğer Programlar: Erasmus+ gibi öğrenci ve personel değişim programlarına katılım teşvik edilmelidir. Bu programları yönetmek için gerekli altyapı ve destek sağlanmalıdır. Sadece Rektörlük bünyesinde değil, akademik birimler bünyesinde de yapılandırma yapılmalıdır. Yabancı öğrenci ve öğretim elemanlarını çekmek ve kendi öğrencilerinizi ve öğretim elemanlarınızı yurtdışına göndermek için destekleyici programlar geliştirilmelidir.

b. Staj ve İşbirliği Programları: Öğrencilerin yurtdışında staj yapma fırsatları sunulmalıdır. Uluslararası şirketler, kurumlar ve kuruluşlarla işbirlikleri kurulmalıdır. Staj programları, öğrencilerin mesleki becerilerini geliştirmelerine ve uluslararası iş kültürünü deneyimlemelerine olanak tanınmalıdır. Aynı şekilde yabancı öğrencilere, üniversite teknokent ve iştiraklerinde staj fırsatları sunulmalıdır.

Uluslararası işbirliği programları oluşturulmalıdır. Teknokentler ve girişimcilik merkezleri ile yakın işbirliği içinde programlar geliştirilmelidir. Öğrencilerin yenilikçi projeler üzerinde çalışmaları ve girişimcilik yeteneklerini geliştirmeleri teşvik edilmelidir. Bu programlar, öğrencilere küresel ağlar oluşturma ve farklı sektörlerde deneyim kazanma fırsatları sunmalıdır.

Bu adımlar, öğrencilerin uluslararası deneyim kazanmalarını ve kariyerlerini küresel ölçekte geliştirmelerini sağlayacaktır.

5.4.6. Adım 6: Uluslararası Öğrenci ve Personel Çekme

a. Tanıtım ve Pazarlama: Üniversitenizin uluslararası platformlarda tanıtımı yapılmalıdır. Uluslararası öğrenci fuarlarına katılım sağlanmalıdır. Dijital pazarlama stratejileri kullanılmalıdır. Bu stratejiler, sosyal medya kampanyaları, online reklamlar, webinarlar ve sanal tanıtım etkinliklerini içerebilir. Uluslararası akademik başarıları ve iş birliklerini vurgulayan içerikler oluşturulmalıdır.

b. Kabul Süreçleri: Uluslararası öğrenciler için kabul süreçleri kolaylaştırılmalıdır. Başvuru prosedürleri, belgeler ve gereksinimler açık ve anlaşılır bir şekilde sunulmalıdır. Kabul süreçlerinin hızlandırılması için online başvuru sistemleri ve otomatik değerlendirme araçları kullanılmalıdır. Uluslararası öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik destek hizmetleri geliştirilmelidir. Bu hizmetler, vize ve göçmenlik danışmanlığı, konaklama desteği, mali yardım bilgileri ve oryantasyon programlarını içermelidir. Sadece uluslararası öğrenci kabul ve destek süreçlerine odaklanan özel bir birim kurulmalıdır. Bu birim, başvuruların değerlendirilmesi, öğrencilere danışmanlık sağlanması ve kabul sürecinin her aşamasında rehberlik sunulmasından sorumlu olmalıdır.

5.4.7. Adım 7: Destek Hizmetleri

a. Danışmanlık ve Destek: Uluslararası öğrenciler ve personel için akademik, sosyal ve kültürel uyum süreçlerini kapsayan danışmanlık, oryantasyon gibi destek hizmetleri sunulmalıdır. Bu hizmetler, aşağıdaki detayları içermelidir:

Danışmanlık Hizmetleri: Akademik danışmanlık, kariyer rehberliği, psikolojik destek ve kültürel danışmanlık hizmetleri sağlanmalıdır. Bu hizmetler, öğrencilerin ve personelin akademik ve kişisel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmalıdır.

Oryantasyon Programları: Yeni gelen uluslararası öğrenciler ve personel için kapsamlı oryantasyon programları düzenlenmelidir. Bu programlar, kampüs turu, üniversite hizmetlerinin tanıtımı, yerel kültür ve yaşam hakkında bilgilendirme gibi etkinlikleri içermelidir.

Kültürel Uyum Etkinlikleri: Uluslararası öğrencilerin ve personelin yerel kültüre uyum sağlamalarına yardımcı olacak kültürel etkinlikler düzenlenmelidir. Bu etkinlikler, kültürel geziler, dil değişim programları ve sosyal etkinlikler gibi aktiviteleri içermelidir.

Dil Eğitimi: Uluslararası öğrencilerin ve personelin dil becerilerini geliştirmek için dil kursları ve dil destek programları sunulmalıdır. Bu programlar, hem akademik hem de günlük yaşamda dil kullanımını desteklemelidir.

Mentorluk Programları: Uluslararası öğrenciler ve personel için mentorluk programları oluşturulmalıdır. Deneyimli öğrenciler ve personel, yeni gelenlere rehberlik ederek onların uyum süreçlerini kolaylaştırmalıdır.

Topluluk ve Kulüp Faaliyetleri: Uluslararası öğrencilerin ve personelin sosyal ağlarını genişletmeleri ve kampüs yaşamına entegre olmaları için topluluk ve kulüp faaliyetlerine katılım teşvik edilmelidir. Bu tür etkinlikler, öğrencilerin ve personelin kendilerini daha bağlı hissetmelerini sağlayacaktır.

Bilgi ve Destek Merkezleri: Uluslararası öğrenciler ve personel için bilgi ve destek merkezleri oluşturulmalıdır. Bu merkezler, vize işlemleri, konaklama, sağlık hizmetleri gibi konularda bilgi ve yardım sunmalıdır. Bu hizmetler, uluslararası öğrencilerin ve personelin üniversiteye uyum sağlamalarını ve başarılı bir deneyim yaşamalarını destekleyecektir.

b. Dil ve Kültür Programları: Uluslararası öğrencilerin ve personelin dil becerilerini geliştirmek ve kültürel uyumlarını sağlamak için programlar düzenlenmelidir. Bu kapsamda:

Dil Eğitimi Programları: Uluslararası öğrenciler ve personel için yoğun dil kursları, konuşma kulüpleri ve dil değişim programları düzenlenmelidir. Bu programlar, hem akademik hem de günlük yaşamda kullanılacak dil becerilerini geliştirmeye odaklanmalıdır.

Kültürel Uyumu Destekleyici Programlar: Kültürel uyum süreçlerini kolaylaştırmak amacıyla kültürel farkındalık eğitimleri, yerel kültür turları ve kültürel değişim etkinlikleri organize edilmelidir. Bu programlar, öğrencilerin ve personelin yerel kültüre uyum sağlamasını ve kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlayacaktır.

Etkinlik Organize Etme Olanakları: Uluslararası öğrencilerin ve personelin etkinlikler organize edebileceği yapılar ve olanaklar sunulmalıdır. Üniversite, öğrenci kulüpleri ve topluluklarının etkinliklerini planlayıp yürütmeleri için gerekli altyapıyı sağlamalıdır.

Birlikte Kurgulanan Etkinlikler: Etkinlikler, öğrencilerle birlikte ve onların ihtiyaç ve isteklerine göre kurgulanmalıdır. Bu sayede, etkinliklerin daha ilgi çekici ve katılımcılar için daha faydalı olması sağlanacaktır. Öğrenci geri bildirimleri alınarak etkinlik programları sürekli olarak güncellenmelidir.

Bu adımlar, uluslararası öğrencilerin ve personelin dil becerilerini geliştirmelerine ve kültürel uyum süreçlerini sorunsuz bir şekilde tamamlamalarına yardımcı olacaktır.

c. Teknoloji Altyapısı Geliştirme: Uzaktan eğitim ve dijital iletişim için teknoloji altyapısını güçlendirmek, uluslararasılaşma sürecinde önemli bir adımdır. Bu amaçla aşağıdaki detaylara dikkat edilmelidir:

Güçlü İnternet Altyapısı: Kampüs genelinde hızlı ve güvenilir internet erişimi sağlanmalıdır. Uzaktan eğitim ve dijital iletişim araçlarının kesintisiz çalışabilmesi için yüksek bant genişliği ve yedekli internet bağlantıları kurulmalıdır.

E-Öğrenme Platformları: Öğrencilerin ve personelin uzaktan erişim sağlayabileceği, kullanıcı dostu ve güvenli e-öğrenme platformları (örneğin, LMS - Learning Management System) kullanılmalıdır. Bu platformlar, ders materyallerine

erişim, ödev ve sınavların yönetimi, forum ve tartışma alanları gibi çeşitli özellikler sunmalıdır.

Sanal Sınıflar ve Video Konferans: Canlı derslerin ve toplantıların yapılabilmesi için güvenilir video konferans sistemleri (Zoom, Microsoft Teams, Google Meet gibi) entegre edilmelidir. Sanal sınıflar, öğretim üyelerinin ve öğrencilerin etkileşimde bulunabileceği, soru sorabileceği ve tartışmalar yapabileceği bir ortam sunmalıdır.

Dijital Kütüphane ve Kaynaklar: Öğrencilerin ve akademik personelin uzaktan erişebileceği dijital kütüphane kaynakları (e-kitaplar, makaleler, veri tabanları) ve dijital ders materyalleri sağlanmalıdır. Bu kaynaklar, öğrencilerin araştırma yapma ve ders çalışma süreçlerini desteklemelidir.

Siber Güvenlik: Dijital iletişim ve uzaktan eğitim süreçlerinde veri güvenliğinin sağlanması için güçlü siber güvenlik önlemleri alınmalıdır. Kullanıcı verilerinin korunması, güvenli giriş sistemleri ve düzenli güvenlik denetimleri yapılmalıdır.

Teknik Destek: Öğrencilerin ve personelin teknoloji kullanımı ile ilgili sorunlarında yardımcı olabilecek, hızlı ve etkili bir teknik destek ekibi oluşturulmalıdır. Teknik destek, hem yüz yüze hem de çevrimiçi olarak erişilebilir olmalıdır.

Eğitim ve Yönlendirme: Öğrencilere ve öğretim üyelerine, e-öğrenme platformları ve dijital iletişim araçlarının nasıl kullanılacağına dair eğitimler ve rehberlik sağlanmalıdır. Bu eğitimler, teknolojinin etkin ve verimli kullanımını destekleyecektir.

Bu detaylar, uzaktan eğitim ve dijital iletişim süreçlerinin etkinliğini artırmak ve uluslararası öğrenciler ile personel için daha iyi bir deneyim sunmak adına önemlidir.

5.4.8. Adım 8: İzleme ve Değerlendirme

a. Performans Göstergeleri: Uluslararasılaşma sürecinin başarısını ölçmek için performans göstergeleri belirlenmelidir. Öğrenci ve personel hareketliliği, uluslararası ortaklıklar ve araştırma işbirlikleri gibi alanlardaki ilerlemeler takip edilmelidir. Yapılan uluslararasılaşma faaliyetleri değerlendirilerek gerekirse stratejik plan yenilenmelidir.

b. Geri Bildirim: Uluslararası öğrencilerden ve personelden düzenli olarak geri bildirim alınmalıdır. Geri bildirimler, anketler, odak grupları ve birebir görüşmeler aracılığıyla toplanmalıdır. Toplanan geri bildirimler, akademik programlar, sosyal ve kültürel uyum süreçleri, destek hizmetleri ve kampüs olanakları gibi çeşitli alanlarda değerlendirilmeli ve analiz edilmelidir. Bu analiz sonuçlarına dayanarak, mevcut süreçler iyileştirilmeli ve gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Sürekli iyileştirme çabaları, geri bildirimlerin düzenli olarak gözden geçirilmesi ve ilgili paydaşlarla paylaşılmasıyla desteklenmelidir. Bu sayede, uluslararasılaşma süreçlerinin etkinliği artırılabilecek ve uluslararası öğrencilerin ve personelin memnuniyeti sağlanacaktır.

5.4.9. Adım 9: Kültürel Entegrasyon ve Farkındalık

a. Çok Kültürlü Etkinlikler: Üniversite içinde çeşitli kültürel etkinlikler ve programlar düzenlenmelidir. Kültürel festivaller, uluslararası günler, yemek ve dans etkinlikleri gibi organizasyonlar planlanmalıdır. Bu etkinlikler, farklı kültürlerden gelen öğrencilerin ve personelin kaynaşmasına ve birbirlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olacaktır. Ayrıca, bu etkinlikler yerel toplulukla da paylaşılmalı ve onların katılımı teşvik edilmelidir.

Öğrenciler, personel ve yerel toplulukla etkili iletişim kurularak onların uluslararasılaşma sürecine katılımı sağlanmalıdır. Düzenli bilgilendirme toplantıları, seminerler ve tartışma oturumları organize edilmelidir. Öğrenciler ve personel arasında diyalogu teşvik edecek platformlar ve forumlar oluşturulmalıdır. Yerel toplulukla ortak projeler ve iş birlikleri geliştirilmeli, topluluk hizmetleri ve gönüllü programlar desteklenmelidir.

Bu adımlar, üniversitenin uluslararasılaşma sürecinde öğrenci, personel ve yerel topluluğun aktif bir şekilde yer almasını ve bu sürecin başarısını artırmasını sağlayacaktır.

b. Kültürlerarası Eğitim: Öğrencilerin ve personelin kültürlerarası iletişim becerilerini geliştirecek eğitim programları sunulmalıdır. Bu eğitim programları farklı kültürler arası iletişimi ve anlayışı geliştirmek amacıyla atölye çalışmaları düzenlenmelidir. Bu atölyelerde, kültürel farklılıklar, iletişim stilleri ve kültürlerarası etkileşim konularında bilgi verilmelidir.

Öğrencilerin ve personelin yabancı dil becerilerini geliştirmeleri ve farklı kültürlerden insanlarla etkili iletişim kurmaları için dil kursları sunulmalıdır. Ayrıca, dil ve iletişim becerilerini geliştirmek için pratik uygulamalar ve interaktif etkinlikler düzenlenmelidir.

Öğrencilerin ve personelin farklı kültürlerden insanlarla birlikte çalışmasını sağlayacak uluslararası projeler ve işbirlikleri teşvik edilmelidir. Bu projeler, katılımcıların kültürlerarası iletişim becerilerini pratiğe dökmelerine olanak tanıyacaktır.

Kültürlerarası iletişim becerilerini geliştirmek için mentorluk programları oluşturulmalıdır. Deneyimli mentorlar, öğrencilere ve personele rehberlik ederek onların iletişim becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır.

5.4.10. Adım 10: Sürekli Gelişim

a. Güncellemeler ve Yenilikler: Uluslararasılaşma stratejileri düzenli olarak gözden geçirilip güncellenmelidir. Küresel yükseköğretim trendleri takip edilmeli ve yenilikler üniversiteye entegre edilmelidir. Yeni uluslararası işbirlikleri, projeler ve programlar geliştirilmelidir. Üniversitenin dijital ve teknolojik altyapısı, global standartlara uyacak şekilde sürekli olarak yenilenmelidir.

b. Akreditasyon ve Kalite Güvencesi: Uluslararası akreditasyon süreçlerine katılım sağlanmalıdır. Akreditasyonlar, üniversitenin uluslararası alanda tanınırlığını ve prestijini artıracaktır. Kalite güvencesi sistemleri güçlendirilmelidir. Bu sistemler,

eğitim ve araştırma kalitesinin s¼rekliliđini sağlamaya y¼nelik olmalıdır. D¼zenli i ve dış değerlendirmeler yapılmalı, geri bildirimler alınmalı ve gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır. Kalite g¼vencesi politikaları, t¼m akademik ve idari birimlere entegre edilmelidir. Bu adımlar, ¼niversitelerin uluslararasılaşma hedeflerine ulaşmalarına ve k¼resel arenada rekabet edebilirliklerini artırmalarına yardımcı olacaktır.

Bu adımlar, ¼niversitelerin uluslararasılaşma hedeflerine ulaşmalarına ve k¼resel arenada rekabet edebilirliklerini artırmalarına yardımcı olacaktır



SONUÇ

İnsanlık tarihinin başlangıcından beri var olan bir süreç olmakla birlikte, daha çok modernleşme ve kapitalizmin gelişmesiyle hızı artan küreselleşme, dünya genelinde politik, ekonomik, kültürel, toplumsal ve teknolojik boyutlarıyla geniş kapsamlı etkiler yaratmıştır. Bu süreçte ekonomik ilişkilerin ülkelerin sınırlarını aşarak dünya ölçeğine yaygınlaşması, bireyler, topluluklar ve ülkeler arasında güçlü bağlar kurarak bütünleşme süreçlerini hızlandırmıştır. Ortaya çıkan bu değişim ve dönüşüm süreci, devletleri, kurumları, toplulukları ve bireyleri farklı düzeylerde de olsa etkilemektedir.

1980'li yıllardan itibaren ulus temelinde şekillenen pek çok kavram, ulus üstü bir anlayışla yeniden tanımlanmış ve küresel sermayenin yayılmasıyla ekonomik alanda derinleşen küreselleşme, siyasal, yönetsel, sosyal, kültürel ve teknolojik alanlarda yeni kavramlarla yayılmıştır. Neoliberal politikalarla birlikte, devletin küçültülmesi, serbest piyasa ekonomisinin hâkim kılınması, katılımcılık, şeffaflık, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, eşitlik, etkinlik, verimlilik, kalite, müşteri odaklılık, cevap verebilirlik ve stratejik planlama gibi yeni kavram ve yaklaşımlar benimsenmiştir. Son dönemde, kapasite geliştirme ve uluslararası açılım kavramları da bu süreçlere eklenmiştir.

Devletlerin ve kurumlarının değişim ve dönüşümlere hızlı adaptasyonunu sağlayabilmek, ekonomik krizlerin sonuçlarına hazırlıklı olabilmelerini temin etmek, sürdürülebilir kalkınmayı ve refah seviyesini yükseltmek ve dolayısıyla etkin devlet anlayışını hâkim kılarak işleyen sistemi güçlendirmek temel politika olarak belirlenmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde yeni sürecin anahtar kavramı “kapasite geliştirme”dir.

Neoliberal politikalarla birlikte küreselleşme sürecinin anahtar kavramlarından biri haline gelen kapasite geliştirme, devlet anlayışında ve dolayısıyla kamu yönetiminde yaşanan dönüşümün etkisiyle kaynakların etkili ve verimli kullanılması adına sahip olunması gereken bir yeti olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu açıdan

kapasite, bir yapının varlığı, uyumu ve işlevlerini yerine getirebilmesini sağlayan davranış, beceri ve ilişkiler bütünüdür. İçsel ya da dışsal pek çok faktörün etkisi ile değişim gösterebilen kapasite kavramı, modern dünyada hem kamu hem de özel sektör açısından hayati bir kavram haline gelmiştir. Ancak, kapasite kavramını yalnızca kurumlarla sınırlandırmak doğru değildir. Bireysel ve örgütsel düzeyde de boyutları olduğu unutulmamalıdır.

Kapasite geliştirme veya kapasite gelişimi, 1950'li ve 1960'lı yıllardan bu yana tartışılan ve uygulanan bir kavram olmasına rağmen, 1990'lı yıllardan itibaren uluslararası örgütlerin de etkisiyle büyük bir önem kazanmıştır. Bu kavram, kurumların daha etkin ve verimli işleyen yapılar oluşturmasını hedefleyen bir araç olarak, çeşitli süreçleri içermektedir. Bu süreçler arasında kurumların yönetim şekillerinin ve yapılarının analizi, yeniden yapılandırılması, insan kaynaklarının planlanması, karar mekanizmalarının oluşturulması ve bilgiye dayalı sistemlerin kurulması yer almaktadır.

Yönetim ve yapı analizi, kurumun mevcut yönetim yapısının ve işleyişinin değerlendirilmesiyle güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesini sağlar. Yeniden yapılandırma, kurumun organizasyon yapısını daha etkili ve verimli hale getirmeyi amaçlar. İnsan kaynakları planlaması, personelin yetkinliklerinin artırılması ve insan kaynakları yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi sürecini içerir.

Karar mekanizmalarının oluşturulması, kurum içinde etkili ve hızlı karar almayı sağlayacak yapılar kurulmasını hedeflerken, bilgiye dayalı sistemlerin kurulması, kurumun ihtiyaç duyduğu bilgileri toplamak, analiz etmek ve kullanmak için gerekli altyapıyı sağlar. Bu bütünsel yaklaşımlar, kurumların hem kısa vadeli operasyonel ihtiyaçlarını karşılamalarına hem de uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur. Kapasite geliştirme, böylece kurumların değişen çevresel koşullara daha iyi uyum sağlamasına ve sürdürülebilir bir şekilde büyümesine katkıda bulunur.

Özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ve sınırlı düzeyde de olsa geri kalmış ülkelerde hem özel sektör hem de kamu kuruluşları mevcut potansiyellerini geliştirmek ve bireysel ile kurumsal getirilerini artırmak amacıyla sürekli bir arayış ve devinim içerisindeyler. Bu çabalar, kurumların kapasitesini geliştirerek çağın gereklerine uyum sağlama hedefi doğrultusunda yoğunlaşmaktadır. Kurumlar, uluslararası yaklaşımlara uygun stratejiler belirleyerek ve dünya genelinde kabul gören bakış açılarına entegre olarak bu hedeflere ulaşmaya çalışmaktadır. Bu entegrasyon, küresel standartlara uyum sağlamayı, yenilikçi yönetim ve operasyonel süreçlerin benimsenmesini ve insan kaynaklarının etkin yönetimini gerektirmektedir. Sonuç olarak, kapasite geliştirme çabaları, kurumların sadece ulusal düzeyde değil, aynı zamanda uluslararası arenada da rekabet edebilirliklerini artırmalarını sağlamaktadır. Böylece kurumsal kapasite gelişim ve uluslararasılaşma kavramları anılmaya başlanmıştır.

Uluslararasılaşma, doğası gereği fikirler, bilgi ve öğrenme kavramlarının tarih boyunca sınır gözetmeksizin tüm dünyaya yayılmasını sağlamıştır. Bu sebeple uluslararasılaşma, kurumların yapısında mevcut durumda bekleyen ya da var olan bir kavramdır. Kurumsal düzeyde işbirliği ve entegrasyonu artırarak kapasite gelişimine hizmet eden uluslararasılaşma, yükseköğretimde de giderek önem kazanmaktadır. Yükseköğretimin uluslararasılaşması, uluslararası anlaşmalar, bilimsel iletişim, uluslararası projeler, kalkınma programları, öğrenci ve eğitimcilerin dolaşımı, tanınırlık artışı, değişim programları, karşılıklı bilgi beceri ve deneyim aktarımı, teknolojik ve kültürel entegrasyon gibi pek çok yol ve yöntem ile kapasite gelişimine hizmet etmektedir.

Geçmişte, yükseköğretimde uluslararasılaşma genellikle yalnızca gelişmiş ülkelerle ilgili bir olgu olarak değerlendirilirken, son yıllarda bu çabalar gelişmekte olan ülkelerde de önemli ölçüde artmaya başlamıştır. Gelişmekte olan ülkelerin yükseköğretim kurumları, küresel eğitim standartlarına uyum sağlama ve uluslararası alanda rekabet edebilirliklerini artırma amacıyla uluslararasılaşma stratejilerine daha fazla önem vermektedir. Bu stratejiler, öğrenci ve akademisyen değişim programlarının artırılması, yabancı öğrenci kabulünün teşvik edilmesi, uluslararası

ortaklıklar ve işbirliklerinin geliştirilmesi, ve müfredatın küresel perspektiflerle zenginleştirilmesi gibi çeşitli girişimleri içermektedir. Bu şekilde, gelişmekte olan ülkelerin yükseköğretim kurumları, küresel bilgi ekonomisinde daha etkin bir rol oynamayı ve kendi akademik ve araştırma kapasitelerini artırmayı hedeflemektedir.

Yükseköğretimde uluslararasılaşma ve kapasite geliştirme kavramları, 1980'lerden itibaren Türkiye'nin eğitim politikalarında yer almaya başlamıştır. Bu dönemde Türkiye, küreselleşmenin etkisiyle eğitim sistemini daha rekabetçi ve uluslararası hale getirme gerekliliğini hissetmiştir. Özellikle Avrupa Birliği'ne üyelik süreci ve Bologna Süreci gibi uluslararası eğitim hareketlerinin etkisi, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma çabalarını hızlandırmıştır. 1990'lı yıllardan itibaren, Türkiye'nin yükseköğretim sistemi önemli değişimlerden geçmiştir. Bu dönemde, uluslararasılaşma stratejileri kapsamında öğrenci ve akademisyen değişim programları (Erasmus gibi), yabancı öğrenci kabulü ve uluslararası ortaklıkların artırılması gibi çeşitli girişimler başlatılmıştır. Ayrıca, Türk yükseköğretim kurumları, dünya üniversiteleri ile işbirliği yaparak ortak projeler ve araştırmalar yürütmeye başlamıştır.

2000'li yıllara gelindiğinde, Türkiye'nin yükseköğretim sisteminde daha yapısal reformlar gerçekleştirilmiştir. YÖK (Yükseköğretim Kurulu), üniversitelerin uluslararası standartlarda eğitim vermesi ve global akademik ağlarda yer alması için çeşitli düzenlemeler yapmıştır. Bu dönemde, birçok Türk üniversitesi dünya sıralamalarında yer almaya başlamış ve uluslararası öğrenci sayısında önemli artışlar gözlemlenmiştir.

Günümüzde, Türk yükseköğretim kurumlarında uluslararası açılım ve kapasite geliştirme süreci, daha kurumsal ve stratejik bir boyut kazanmıştır. Üniversiteler, uluslararası akreditasyonlar alarak eğitim kalitelerini belgelemekte, yabancı dilde eğitim programları sunarak uluslararası öğrenci ve akademisyenleri çekmektedir. Ayrıca, Ar-Ge faaliyetleri ve inovasyon merkezleri kurulmuş, uluslararası projeler ve işbirlikleri artırılmıştır.

Türk yükseköğretim kurumları, global rekabet gücünü artırmak için dijitalleşme, uzaktan eğitim ve yenilikçi eğitim modellerine yatırım yapmaktadır. Bu çabalar, Türkiye'nin yükseköğretim sistemini daha esnek, erişilebilir ve uluslararası standartlara uygun hale getirmektedir. Geline nokta Türkiye'deki üniversiteler, küresel akademik ağlarda daha etkin bir şekilde yer almakta ve uluslararası düzeyde tanınırlıklarını artırmaktadır.

Bu süreçler, Türkiye'nin eğitim politikasında uluslararasılaşmanın ve kapasite geliştirme stratejik öncelikler arasında yer aldığını göstermektedir. Bu stratejilerin etkin bir şekilde uygulanması, Türkiye'nin ulusal ve uluslararası eğitim hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır.

Tez kapsamında, Türkiye'deki üniversitelerin kapasite geliştirme süreçleri olarak uluslararasılaşma ele alınmış ve bu süreçlerin üniversitelerin kurumsal kapasiteleri üzerindeki etkileri derinlemesine incelenmiştir. Özellikle Koç Üniversitesi ve Abdullah Gül Üniversitesi örnekleri üzerinden yapılan analizler, bu süreçlerin farklı üniversiteler üzerinde nasıl uygulandığını ve sonuçlarının ne olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, Koç Üniversitesi'nin uluslararası öğrenci kabulü, akademik kadro çeşitliliği ve uluslararası araştırma işbirlikleri gibi alanlarda attığı adımlar, üniversitenin küresel akademik arenadaki yerini güçlendirmiştir. Abdullah Gül Üniversitesi ise uluslararası eğitim ve araştırma stratejileriyle, uluslararası topluma katkı sağlama hedefleriyle ve idari uluslararasılaşma girişimleriyle dikkat çekmektedir.

Tezde incelenen model, üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerinde adım adım ilerlemelerini öngörmekte ve stratejik planlama, mali kaynakların etkin kullanımı, araştırma altyapısının güçlendirilmesi, uluslararası işbirliklerinin teşviki, uluslararasılaşma kültürünün yaygınlaştırılması gibi temel unsurlar üzerinde durmaktadır. Bu modelin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, üniversitelerin idari ve akademik personeli arasında işbirliğinin artırılması, uluslararasılaşma sürecine tüm paydaşların aktif katılımının sağlanması ve bütüncül bir yaklaşımla hareket edilmesi gerekmektedir.

Türkiye’de yükseköğretimde uluslararası açılım ve kapasite geliştirme süreçlerinin ortaya çıkışı, gelişimi ve şu anki durumu, Türk üniversitelerinin bu süreçte nasıl ilerlediği, ulaşılan noktalar ve süreçlerin incelendiği üniversitelerdeki durumun değerlendirilmesi de büyük önem taşımaktadır. Üniversitelerin bu süreçlere dahil olmaları hem yükseköğretim sistemine hem de ülkeye büyük katkılar sağlamaktadır/sağlayacaktır.

Yükseköğretimde uluslararasılaşma ve kapasite gelişimi, birçok önemli amaca hizmet eder. Bu amaçlar hem kurumların kendi kapasitelerini artırmalarına hem de genel olarak eğitim kalitesini yükseltmelerine katkıda bulunur. Yükseköğretimde uluslararası açılım ve kapasite gelişimi, üniversitelerin küresel akademik arenada etkin bir şekilde yer almasını sağlayarak akademik ve idari yapılarını güçlendirmelerine, araştırma işbirliklerini artırmalarına ve uluslararası rekabet güçlerini yükseltmelerine hizmet edecektir.

Öncelikle, uluslararasılaşma, üniversitelerin eğitim kalitesini yükseltmelerine yardımcı olur. Farklı ülkelerden akademisyenler ve öğrencilerle etkileşim, bilgi ve deneyim paylaşımını artırır. Ayrıca, uluslararası akreditasyon süreçleri, üniversitelerin eğitim standartlarını küresel düzeyde tanınan normlara uygun hale getirmelerini sağlar, üniversitelerin akademik programlarını ve müfredatlarını uluslararası standartlara göre şekillendirmesini teşvik eder. Akademik kalitenin artışı da öğrencilerin küresel düzeyde tanınan ve geçerli diplomalarla mezun olmalarını sağlar. Uluslararası standartlara uyum hem öğretim üyelerinin hem de öğrencilerin performansını yükseltir. Öğretim üyeleri, küresel akademik ağlarda daha aktif rol alarak, araştırma ve yayın faaliyetlerinde bulunurlar. Öğrenciler ise, daha kaliteli eğitim alarak, küresel iş piyasasında rekabet edebilir hale gelirler. Ayrıca, uluslararası akreditasyon kuruluşlarının kriterlerine uygun programlar geliştirmek, üniversitelerin küresel tanınırlığını artırır. Bu, uluslararası öğrencilerin ve akademisyenlerin üniversiteyi tercih etmelerinde önemli bir faktördür.

Uluslararası ortaklıklar ve işbirlikleri, araştırma projelerinin ve akademik çalışmaların niteliğini ve niceliğini artırır. Küresel araştırma ağlarına dahil olmak, üniversitelerin daha geniş kaynaklara ve fonlara erişim sağlamasına yardımcı olur. Bu da inovasyonu teşvik eder ve bilimsel gelişmelere katkıda bulunur. Uluslararası işbirlikleri ve konsorsiyumlar, üniversitelerin daha geniş çaplı ve etkili araştırma projeleri yürütmelerine olanak tanır. Bu projeler, farklı ülkelerden ve disiplinlerden gelen bilgi ve deneyimlerle zenginleşir. Uluslararası projeler, genellikle geniş fon kaynaklarına erişim sağlar. Avrupa Birliği'nin Horizon 2020 gibi araştırma ve inovasyon programları, bu tür işbirliklerine önemli mali destekler sunar. Ayrıca, uluslararası araştırma işbirlikleri, bilgi ve teknoloji transferini kolaylaştırır. Bu, üniversitelerin araştırma kapasitelerini artırarak, yenilikçi çözümler geliştirmelerine yardımcı olur.

Uluslararasılaşma, üniversitelerin küresel eğitim pazarında daha rekabetçi olmalarını sağlar. Uluslararası öğrenci ve akademisyenleri çekmek, üniversitelerin dünya sıralamalarında yükselmesine ve tanınırlıklarının artmasına katkıda bulunur. Bu durum, üniversitelerin marka değerini yükseltir ve daha geniş bir kitleye ulaşmalarını sağlar. Uluslararasılaşma süreçlerine dahil olan üniversiteler, akademik performanslarını ve küresel görünürlüklerini artırarak, uluslararası üniversite sıralamalarında üst sıralarda yer alırlar. Bu, üniversitelerin dünya çapında tanınmasını sağlar. Yüksek sıralamalarda yer almak, üniversitelerin uluslararası öğrenci ve akademisyenler tarafından tercih edilme oranını artırır. Bu, üniversitelerin kültürel çeşitliliğini ve akademik zenginliğini artırır. Uluslararası arenada tanınan ve saygınlığı yüksek olan üniversiteler, marka değerlerini ve itibarlarını güçlendirir. Bu, mezunlarının iş piyasasında daha fazla tercih edilmesini sağlar.

Uluslararasılaşma, öğrenci ve personel hareketliliği yoluyla kültürel ve dilsel çeşitliliği artırır. Farklı kültürel bakış açıları, üniversite ortamında zenginleştirici bir deneyim sunar ve öğrencilerin küresel vatandaşlık bilincini geliştirmesine katkıda bulunur. Ayrıca, yabancı dil becerilerinin geliştirilmesi, mezunların uluslararası iş piyasasında daha rekabetçi olmalarını sağlar.

Erasmus+, Mevlana ve benzeri uluslararası değişim programları, öğrenci ve öğretim üyelerinin farklı ülkelerde eğitim ve öğretim deneyimi kazanmalarını sağlar. Bu, kültürel çeşitliliği ve global perspektif kazanımını artırır. Uluslararası hareketlilik, öğrenci ve öğretim üyelerinin farklı kültürlerle etkileşime geçmesini sağlar. Bu, hoşgörü, anlayış ve kültürel zenginliğin artmasına katkıda bulunur. Uluslararası deneyime sahip öğrenciler ve akademisyenler, küresel iş piyasasında daha avantajlı konuma gelirler. Bu, bireysel kariyer gelişimini destekler ve üniversitelerin mezun başarı oranlarını artırır.

Yükseköğretimde kapasite geliştirme, ekonomik ve sosyal kalkınmaya da doğrudan katkıda bulunur. İyi eğitim almış bireyler, iş piyasasında daha başarılı olur ve yenilikçi girişimlerde bulunurlar. Üniversitelerin yerel ve ulusal ekonomik gelişime katkısı, araştırma ve teknoloji transferi yoluyla da desteklenir.

Uluslararasılaşma, ülkelerin politik ve diplomatik gücünü artırır. Eğitimdeki başarı, bir ülkenin yumuşak gücünü güçlendirir ve uluslararası alanda daha etkili bir konum elde etmesine yardımcı olur. Öğrenci ve akademisyen değişim programları, ülkeler arasında kültürel ve akademik bağları güçlendirir.

Ayrıca, kapasite geliştirme ve uluslararasılaşma, Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ne (SDG'ler) katkıda bulunur. Üniversitelerin eğitim kalitesini artırarak öğrencilere daha nitelikli ve güncel bilgiler sunmasını sağlar. Uluslararasılaşma, farklı ülkelere akademisyenlerin ve öğrencilerin bir araya gelmesiyle bilgi ve deneyim paylaşımını artırır, böylece daha zengin ve çeşitli bir eğitim ortamı oluşturur. İyi eğitim almış bireyler, iş gücünün kalitesini artırır ve yenilikçi girişimlerde bulunarak ekonomiye katkıda bulunur. Üniversiteler, sanayi ile işbirlikleri kurarak teknolojik gelişmeleri hızlandırır ve ekonomik kalkınmaya destek olur. Kadınların ve dezavantajlı grupların yükseköğretime erişimini artırır, bu grupların eğitimde ve akademiye daha fazla temsil edilmesini sağlar. Bu da toplumsal eşitliğin güçlenmesine katkıda bulunur. Yükseköğretim kurumları, sürdürülebilirlik ve çevre bilincini artıran programlar geliştirir ve bu alanda araştırmalar yapar. İklim

değişikliği ile mücadele ve sürdürülebilir şehirler oluşturma konularında yapılan çalışmalar, küresel çevre sorunlarına çözümler sunar ve farkındalık yaratır.

Genel olarak, kapasite geliştirme ve uluslararasılaşma süreçleri, yükseköğretim kurumlarının küresel düzeyde daha etkin ve rekabetçi olmasını sağlar. Bu süreçler, eğitim kalitesini yükselterek, ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkıda bulunur, toplumsal eşitliği ve çeşitliliği destekler, inovasyonu teşvik eder ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olur. Bu sayede, hem bireysel hem de toplumsal düzeyde daha iyi bir gelecek inşa edilir.

Son olarak, uluslararasılaşma, üniversitelerin kurumsal kapasitelerini güçlendirmesine yardımcı olur. Stratejik planlama kapasitelerini geliştirir ve uzun vadeli hedefler belirleyerek, küresel eğilimlere uyum sağlarlar. Yönetim ve idari yapıların iyileştirilmesi, etkin mali yönetim, kalite güvence sistemleri ve performans değerlendirme mekanizmaları geliştirilir. Uluslararası işbirlikleri, üniversitelerin kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmalarını sağlar. Fon kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve mali sürdürülebilirlik sağlanır.

Bu çerçevede, uluslararası açılım ve kapasite geliştirme süreçleri, Türk üniversitelerinin dünya çapında tanınırlığını artırarak, akademisyenlerinin küresel düzeyde tanınmasına ve öğrencilerinin dünya vatandaşı olmalarına katkıda bulunur. Ayrıca, bu süreçler, öğrencilerin ve mezunların istihdam edilebilirlik şanslarını artırarak, ulusal ve uluslararası iş piyasalarında daha rekabetçi hale gelmelerine olanak tanır.

Sürece dahil olan üniversite sayısının artması, hem yükseköğretim sistemi hem de ülke açısından önemli katkılar sağlayacaktır. Daha fazla üniversitenin uluslararasılaşma süreçlerine dahil olması, akademik çeşitliliği ve kaliteyi artıracaktır. Farklı kültürlerden gelen öğrenciler ve akademisyenler, bilgi ve deneyim alışverişini artırarak, eğitim ve araştırma kalitesini yükseltecektir. Bu durum, uluslararası ortak projeler ve araştırma işbirliklerinin sayısının artmasına yol açacak ve bilgi paylaşımı ile yenilikçi araştırmaları teşvik ederek üniversitelerin küresel sorunlara yönelik çözümler geliştirmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca, uluslararası değişim programları

sayesinde, daha fazla öğrenci yurtdışında eğitim alma fırsatı bulacak, bu da onların kişisel ve akademik gelişimlerine katkı sağlayacaktır. Uluslararası akademisyenlerin sayısının artması, üniversitelerin akademik kadrosunu güçlendirecek ve farklı perspektiflerin eğitim süreçlerine dahil olmasını sağlayacaktır.

Daha fazla üniversitenin uluslararasılaşma süreçlerine dahil olması, Türkiye'nin küresel akademik arenada daha tanınır hale gelmesine yardımcı olacaktır. Bu durum, uluslararası öğrenci ve akademisyenlerin Türkiye'yi tercih etmelerini sağlayarak, ülkenin küresel görünürliğini artıracaktır. Ayrıca, uluslararası öğrencilerin ve akademisyenlerin ülkeye gelmesi, ekonomik anlamda da katkı sağlayacaktır.

Eğitim sektörü ile konaklama, ulaşım ve diğer hizmet sektörlerinde de canlanmaya yol açarak, ülke ekonomisine olumlu etkilerde bulunacaktır. Uluslararası işbirlikleri, Türkiye'nin bilimsel ve teknolojik gelişmelerde daha hızlı ilerlemesini sağlayacaktır. Ortak projeler ve araştırmalar, yeni buluşlar ve yenilikçi çözümler geliştirilmesine katkı sağlayarak, ülkenin bilim ve teknoloji alanındaki rekabet gücünü artıracaktır. Farklı kültürlerden gelen öğrenciler ve akademisyenler, Türkiye'de kültürel çeşitliliği ve zenginliği artıracak, toplumsal hoşgörü ve anlayışı güçlendirecektir. Bu durum, toplumun daha kapsayıcı ve hoşgörülü bir yapıya kavuşmasına katkıda bulunacaktır.

Üniversitelerin uluslararasılaşma sürecine dahil olabilmesi ve bu süreçte ilerleyebilmesi için uzun vadeli hedefler belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşmak için stratejik planlar geliştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca, uluslararasılaşma faaliyetlerinin düzenli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi, sürecin etkinliğini artıracaktır.

Mali kaynakların etkin kullanımı kapsamında, üniversiteler uluslararası fon kaynaklarına erişimi artırmalı ve mali sürdürülebilirliği sağlamak için çeşitli finansman modelleri geliştirmelidir. Bunun yanı sıra, uluslararası projelerin etkin yönetimi için profesyonel proje yönetim ofisleri kurulmalı ve destek sağlanmalıdır.

Araştırma altyapısının güçlendirilmesi amacıyla modern laboratuvarlar ve araştırma merkezleri kurulmalı ve bu merkezlerde uluslararası işbirliklerine açık projeler yürütülmelidir. Ayrıca, araştırma faaliyetlerinin çıktıları olan yayınlar ve patentler teşvik edilmeli ve desteklenmelidir. Uluslararası işbirliklerinin teşviki için, uluslararası üniversitelerle ortak lisans ve lisansüstü programlar oluşturulmalı ve uluslararası konsorsiyumlara katılım sağlanmalıdır.

Öğrenci ve öğretim üyesi değişim programları yaygınlaştırılmalı ve bu programlara katılım teşvik edilmelidir. Son olarak, uluslararasılaşma kültürünün yaygınlaştırılması adına üniversiteler, uluslararası kültürel etkinlikler ve seminerler düzenleyerek bu kültürü yaygınlaştırmalı ve uluslararası öğrencilerin ve akademisyenlerin dil bariyerini aşmaları için dil eğitimi ve destek programları sunmalıdır.

Sonuç olarak, kapasite geliştirme ve uluslararasılaşma kavramları, modern kamu yönetiminde ve yükseköğretimde sürdürülebilir kalkınma ve refah seviyesinin yükseltilmesi adına kritik öneme sahiptir. Üniversitelerin bu sürece dahil olmaları, hem yükseköğretim sistemine hem de ülkeye önemli katkılar sağlayacaktır. Bu sürecin etkin yönetimi ve sürdürülebilirliği, stratejik planlama ve uluslararası işbirlikleri ile mümkün olabilecektir. Türkiye'deki üniversitelerin, uluslararasılaşma çabalarını artırarak, küresel rekabet güçlerini yükseltmeleri ve uluslararası akademik arenada daha etkin bir konum elde etmeleri, hem ülke hem de yükseköğretim sistemi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, tezde sunulan bulgular ve öneriler, üniversitelerin uluslararasılaşma stratejilerini geliştirerek, kurumsal kapasitelerini artırmalarına yönelik önemli bir rehber niteliği taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Aba, D. (2013). Internationalization of higher education and student mobility in Europe and the case of Turkey. Cukurova University. Faculty of Education Journal, 42(2), 99.
- AGÜ (2017). Kapasite Geliştirme Programı Tasarımı Raporu. Abdullah Gül Üniversitesi.
- AGÜ (2020). 2020-2025 Uluslararasılaşma Strateji Belgesi, 2020, s. 3.
- Akar, H. (2010). Globalization and Its Challenges for Developing Countries: The Case of Turkish Higher Education. Asia Pacific Education Review, 11(3), 447-457.
- Aktan, C. C., (1996). Gerçek Liberalizm Nedir? T Yayınevi, İzmir.
- Aktan, C.C., (1995). Klasik Liberalizm, Neo-liberalizm ve Libertarianizm. Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 1
- Altbach, P. G. (1989). The New Internationalism: Foreign Students and Scholars. Studies in Higher Education, 14(2), 125-136.
- Altbach, P. G. (2004). The costs and benefits of world-class universities. *Academe*, 90(1), 20-23.
- Altbach, P.G. (2006). Globalization and the university: realities in an unequal world. In Forest J.F. and Altbach. P.G. (Ed.). International Handbook of Higher Education. Springer: The Netherlands.
- Altbach, P. G. (2007). "Paying the Piper: Higher Education in the Global Knowledge Economy." Journal of Studies in International Education, 11(3-4), 255-262.
- Altbach, P. G. (2007). Globalization and forces for change in higher education. International Higher Education, (50), 2-3.
<https://doi.org/10.6017/ihe.2007.50.7986>

- Altbach, P. G., ve Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of studies in international education*, 11(3-4), 290-305.
- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*. UNESCO.
- Altbach, P. G., & De Wit, H. (2010). *Higher Education in a Globalized World*. Cambridge University Press.
- Altbach, P. G. (2011). "The Past, Present, and Future of the Research University." *Higher Education*, 61(5), 599-609.
- Altbach, P. G. (2013). The past, present, and future of university rankings. *International Higher Education*, (72), 2-3.
- Altbach, P.G. & De Wit, H. (2015) Internationalization and global tensions: lessons from history. *Journal of Studies in International Education*, 19 (1), 4-10.
- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2019). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution*. Brill.
- Antwi, K. S., Blay, J., & Laryea, J. (2008). *Competitiveness and work orientation in modern organizations*. London: Routledge.
- Arap, S., K. (2010). Türkiye Yeni Üniversitelerine Kavuşurken: Türkiye'de Yeni Üniversiteler ve Kuruluş Gerekçeleri", A.Ü. SBF Dergisi, Cilt: 65-1, s.1-29.
- Aslan, G. (2008). Türkiye Üniversitelerinde Neoliberal Değişim: Öğretim Üyelerinin Kavram ve Uygulamalara İlişkin Değerlendirmeleri. *Eğitim Bilim Toplum*, 6 (21). 4-35.
- Aydar, Ç. (2020). "Challenges and Opportunities for Turkish Higher Education in the Context of Globalization." In Ş. Tezcan, & M. Dereli (Eds.), *Higher Education Policies in Turkey* (pp. 23-38). Springer.

- Aygül, C. (1998). Neo-Liberalizmin Başarısızlığı ve Yönetişim. *Toplum ve Bilim*, 76(1), 231-256.
- Bakar, A. ve Abdul-Talib, A. N. (2013). A case study of an internationalization process of a private higher education institution in Malaysia. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 15(3), 211-230.
- Barblan, A.; Ergüder, Ü. ve Gürüz, K. (2008). *Case Studies, Higher Education in Turkey: Institutional Autonomy and Responsibility in a Modernising Society*. Bologna University Press: Bologna.
- Bartell, M. (2003). Internationalization of Universities: A University Culture-Based Framework. *Higher Education*, 45(1), 43-70.
- Beelen, J., & de Louw, E. (2020). Internationalisation at Home: Past, Present and Future. European Association for International Education. Retrieved from [EAIE] (<https://www.eaie.org>)
- Beerkens, E., Brandenburg, U., Evers, N., Gaalen, A. van, Leichsenring, H. ve Zimmermann, V. (2010). *Indicator Projects on Internationalisation Approaches, Methods and Findings*. CHE Consult.
- Brajkovic, L. ve Helms, R. M. (2018). Mapping Internationalization on US Campuses. *International Higher Education*, (92), 11-13.
- Brandenburg, U. ve De Wit, H. (2011). The End of Internationalization. *International Higher Education*, (62).
- Brandenburg, U. ve Federkeil, G. (2007). *How to Measure Internationality and Internationalisation of Higher Education Institutions. Indicators and Key Figures. Measuring Success in the Internationalisation of Higher Education*. Berlin: CHE.
- Braxton, J. M. (Ed.). (2001). *Perspectives on scholarly misconduct in academia*. Johns Hopkins University Press.

- Brennan, J., & Shah, T. (2000). Managing quality in higher education: An international perspective on institutional assessment and change. *Quality Assurance in Education*, 8(3), 120-126. <https://doi.org/10.1108/09684880010356047>
- Brinkerhoff, D. W., & Morgan, P. J. (2010). Capacity and capacity development: Coping with complexity. *Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice*, 30(1), 2-10.
- Brown, D. (2018). "Üniversitelerin Mali Kaynaklarının Uluslararasılaşma Sürecinde Etkin Kullanımı." *Higher Education Finance Review*, 42(4), 567-580.
- Brown, L., LaFond, A., & Macintyre, K. E. (2001). *Measuring capacity building*. Chapel Hill, NC: Carolina Population Center, University of North Carolina at Chapel Hill.
- Brown, W. (2003). Neo-liberalism and the end of Liberal Democracy, *Theory & Event*, 7(1), s. 6-11.
- Bulut, Z. A. (2004). İşletmeler Açısından Kapasite Planlaması ve Kapasite Planlamasına Etki Eden Faktörler. *Mevzuat Dergisi*, 7(80), 1-13.
- Carlos, L., & Thomas, T. (2003). *Ownership, Leadership and Transformation: Can We Do Better for Capacity Development*. Carlos Lopes, Thomas Theisohn. UNDP. New York.
- Chang, D. F. (2015). Implementing internationalization policy in higher education explained by regulatory control in neoliberal times. *Asia Pacific Education Review*, 16(4), 603-612.
- Chaskin, R. J. (2001). Building community capacity: A definitional framework and case studies from a comprehensive community initiative. *Urban affairs review*, 36(3), 291-323.

- Chen, L., & Smith, J. (2020). "Uluslararası İşbirliklerinin Üniversitelerin Uluslararasılaşma Sürecindeki Etkisi: Bir Meta-Analiz." *Uluslararası İşbirliği Çalışmaları Dergisi*, 17(1), 89-104.
- Christensen, R. K., & Gazley, B. (2008). Capacity for public administration: Analysis of meaning and measurement. *Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice*, 28(4), 265-279.
- De Senarclens, P. (1998). Governance and the crisis in the international mechanisms of regulation. *International Social Science Journal*, 50(155), 91-104.
- De Wit, H. (2002). *Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe: A Historical, Comparative, and Conceptual Analysis*. Greenwood Publishing Group.
- De Wit, H. (2009). Measuring Success in the Internationalisation of Higher Education: An Introduction. *Measuring Success in the Internationalisation of Higher Education*, 22, 1-8.
- De Wit, H. (2011). Globalisation and Internationalisation of Higher Education. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 8(2), 241-248.
- De Wit, H. (2019). Intelligent internationalization in higher education: Evolving concepts and trends. In *Intelligent Internationalization* (pp. 189-198). Brill Sense.
- De Wit, H. ve Altbach, P. G. (2021). Internationalization in higher education: Global trends and recommendations for its future. In *Higher Education in the Next Decade* (pp. 303-325). Brill.
- Dolu, O. (2005). *Kapasite Gelişimi ve Yönetim*. Ankara: Sinerji Yayınları.
- Duman, M. Z. (2011), "Neo-Liberal Küreselleşmenin Zaferi", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1, ss. 667-700.

- EAIE. (2024a). Advancing Internationalisation at Home: 5 key insights. Retrieved from [EAIE](https://www.eaie.org)
- EAIE. (2024b). European Association for International Education Homepage. Retrieved from [EAIE](https://www.eaie.org)
- Edelstein, R.J. ve Douglass, J.A. (2012). Comprehending the international initiatives of universities: A taxonomy of modes of engagement and institutional logics. Research & Occasional Paper Series: Center for Studies in Higher Education.
- Egron-Polak, E. (2012). Changing patterns of provision, The Globalization of Higher Education. Palgrave Macmillan: UK.
- Eisinger, P. (2002). Organizational capacity and organizational effectiveness among street-level food assistance programs. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 31(1), 115-130.
- Elkin, G., Devjee, F. ve Farnsworth, J. (2005). Visualising the Internationalisation of Universities. International Journal of Educational Management, 19(4), 318–329.
- Enders, J. (2004). Higher education, internationalization and the nation state: recent developments and challenges to governance theory. Higher Education, 47, pp.361-382.
- Ennew, C.T. ve Greenaway, D. (2012). The Globalization of Higher Education Palgrave Macmillan: UK.
- Ercan, F. (2005). Neo-liberal eğitim politikalarını anlamak. Sivil Toplum, 3 (12), pp.17-37.
- Eriçok, 2020 Türkiye'de Yükseköğretimin Uluslararasılaşmasının Değerlendirilmesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Ertürk, M. (2017). İşletme biliminin temel ilkeleri. Beta Basım Yayım.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and “Mode 2” to a triple helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.
- 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)
- EUA. (2019). "Internationalisation in European Higher Education: European Policies, Institutional Strategies and EUA Support." European University Association. [Link](<https://eua.eu/resources/publications/888:internationalisation-in-european-higher-education-european-policies-institutional-strategies-and-eua-support.html>)
- EUA. (2021). "Internationalisation and Global Engagement." European University Association. [Link](<https://eua.eu/issues/21:internationalisation-and-global-engagement.html>)
- European Commission. (2005). Institutional Assessment and Capacity Development: Why, What and How? Tools and Methods Series, Reference Document No. 1. Brussels: European Commission.
- Freeman, K. M. (2010). Capacity development theory and practice.
- Fukuda-Parr, S., Lopes, C., & Malik, K. (Eds.). (2002). Capacity for Development: New Solutions to Old Problems. Earthscan Publications Ltd.
- Fukuda-Parr, S. (2003). The human development paradigm: operationalizing Sen's ideas on capabilities. *Feminist economics*, 9(2-3), 301-317.
- Gaalen, A. Van. (2009). Developing a Tool for Mapping Internationalisation: A Case Study. Measuring Success in the Internationalisation of Higher Education. Amsterdam: European Association for International Education.

- Garcia, E., Smith, K., & Davis, M. (2021). "Araştırma Altyapısının Uluslararasılaşma Sürecindeki Rolü: Bir Durum Çalışması." *Uluslararası Araştırma ve İnovasyon Dergisi*, 38(2), 201-215.
- Gao, C. Y. (2019). *Measuring University Internationalization Indicators Across National Contexts*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Gao, Y. (2015). Toward a Set of Internationally Applicable Indicators For Measuring University Internationalization Performance. *Journal of Studies in International Education*, 19(2), 182-200.
- Geene, J. V. (2003). *Participatory Capacity Building: A Facilitator's Toolbox for Assessment and Strategic Planning of NGO Capacity*.
- Geuna, A., & Muscio, A. (2009). The governance of University Knowledge Transfer: A critical review of the literature. *Minerva*, 47(1), 93–114.
- Goddard, J., Hazelkorn, E., Kempton, L., & Vallance, P. (2016). *The civic university: The policy and leadership challenges*. Edward Elgar Publishing.
- Goodman, R. M., Speers, M. A., McLeroy, K., Fawcett, S., Kegler, M., Parker, E. ve Wallerstein, N. (1998). Identifying and defining the dimensions of community capacity to provide a basis for measurement. *Health education & behavior*, 25(3), 258-278.
- Graff, L. (2008). *Best Practices in Capacity Building: A Review of the Literature*.
- Green, M. F. (2002). *Internationalizing Undergraduate Education: Challenges and Lessons of Successes. Promising practices: Spotlighting excellence in Comprehensive Internalization*. Washington: American Council on Education.
- Gutok, G. L. (2006). *Eğitimde Felsefi ve İdeolojik Yaklaşımlar*. Ütopya Yayıncılık, Üçüncü Basım, Ankara.
- Gümrükçü, H. (2010). *Bologna Süreci'nin Tarihi Gelişimi ve Bologna Toplantılarında Alınan Kararların Analizleri*. Antalya: Yorum Yayın.

- Gürüz, K. (2007). "Globalization, Internationalization, and Turkish Higher Education." *Journal of Research in International Education*, 6(1), 27-45.
- Harvey, D. (2005). *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford University Press, Oxford
- Hayes, D. & Wynyard, R. (2002). *The McDonaldization of higher education*. Bergin & Garvey: USA
- Hazelkorn, E. (2015). "Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence." Palgrave Macmillan.
- Healey, P., Cars, G., Madanipour, A., & De Magalhaes, C. (2017). Transforming governance, institutionalist analysis and institutional capacity. In *Urban governance, institutional capacity and social milieux* . Routledge.
- Heywood, A. (2013). *Siyasi İdeolojiler: Bir Giriş*. Ankara: Adres Yayınları.
- Hobbes, T. (2001). *Leviathan*. Üçüncü Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Honadle, B. W. (1981). A capacity-building framework: A search for concept and purpose. *Public administration review*, 41(5), 575-580.
- Honadle, B. W., & Howitt, A. M. (Eds.). (1986). *Perspectives on management capacity building*. SUNY Press.
- Horn, A. S., Hendel, D. D. ve Fry, G. W. (2007). Ranking the International Dimension of Top Research Universities in the United States. *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4), 330-358.
- Hossain, F., Rohitarachoon, P., & Azizuddin, M. (2012). From development administration to integrated public governance: perspectives from Bangladesh. In *International Conference on Governance and Public Policy in South and South-East Asia*. Dhaka, Bangladesh.

- Hudzik, J. K., ve Stohl, M. (2009). Modelling Assessment of the Outcomes and Impacts of Internationalisation. Measuring Success in the Internationalisation of Higher Education, 22, 9-21.
- Ingraham, P. W., Joyce, P. G., & Donahue, A. K. (2003). Government performance: Why management matters. Taylor & Francis.
- Ingraham, P., & Kneedler, D. A. (2000). Dissecting the Black Box Revisited: Characterizing Government Management Capacity. J. C. Heinrich, & L. E. Lynn içinde, Governance and Performance: New Perspectives. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Jan Ubels, Alan Fowler, and Naa-Aku Acquaye-Baddoo, "A Resource Volume on Capacity Development", Jan Ubels, Naa-Aku Acquaye-Baddoo and Alan Fowler (Ed.), Capacity Development In Practice içinde (1-8), London; Washington, DC: Earthscan, 2010, 1 – 8.
- Jaramillo, H. (2016). Quality Assurance in Higher Education: A Global Perspective. UNESCO Publishing.
- Jessop, B. (2005). Hegemony, Post-Fordizm ve Kuresellesme Ekseninde Kapitalist Devlet. İletişim Yayınları.
- Johnson, C. (2020). "Üniversitelerin Uluslararasılaşma Süreçlerinde Stratejik Planlamanın Önemi." Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 25(3), 112-125.
- Jooste, S. (2009). The Institutionalization of Project Finance for Infrastructure Development in South Africa. Doctoral dissertation, Stanford University.
- Kaplan, A. (2000). Capacity building: shifting the paradigms of practice. Development in practice, 10(3-4), 517-526.

- Karadag, E. (2021). Academic (dis) Qualifications of Turkish Rectors: Their Career Paths, H-Index, and the Number of Articles and Citations. *Higher Education*, 81, 301-323.
- Kazgan, G. (2016). *Liberalizmden Neoliberalizme: Neoliberalizmin Getirisi ve Götürüsü*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Kehm, B. M., & Teichler, U. (2013). *The academic profession in Europe: New tasks and new challenges*. Dordrecht: Springer.
- Kireççi, M. A., Bacanlı, H., Erişen, Y., Karadağ, E., Çeliköz, N., Dombaycı, M. A., Toprak, M., & Şahin, M. (2016). "The internationalization of higher education in Türkiye: Creating an index." *Education and Science*, 41(187), 1-28.
- Kışman, Zülfükar A. (2006). *Tarihi Gelişim Süreci İçerisinde Uluslararası Organizasyonlar ve Türkiye (1923-1963)*. Yüksek Lisans Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Knight, J., & de Wit, H. (1997). *Internationalization of higher education in Asia Pacific countries*. European Association for International Education.
- Knight, J. ve Wit, H. de. (1999). An introduction to the IQRP project and process. *Quality and Internationalisation in Higher Education* (pp. 45–59).
- Knight, J. (2001). Monitoring the Quality and Progress of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 5(3), 228-243.
- Knight, J., (2004). Internationalization remodeled: definition, approaches and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8 (1), pp.5-31. <https://doi.org/10.1177/1028315303260832>
- Knight, J. (2008). *Higher Education in Turmoil: The Changing World of Internationalization*. Brill.
- Knight, J. (2015). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 19(2), 143–154.

- Knight, J., & de Wit, H. (2015). Internationalization of higher education: A conceptual framework. In J. J. F. Forest & P. G. Altbach (Eds.), *International Handbook of Higher Education* (pp. 145–167). Springer.
- Knight, J. (2017). *Higher Education in Turmoil: The Changing World of Internationalization*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Kobu, B. (2013). *Üretim Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul
- Kocatürk, H., E. (2021). *Türkiye’de Yükseköğretim Yönelimi: Tarihsel Dönüşüm, Sistem Koordinasyonu ve Kurumsal Yönetişim* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Koç Üniversitesi. (2021). Koç Üniversitesi 2021-2026 Uluslararasılaşma Stratejik Planı. Koç Üniversitesi Yayınları. Koç Üniversitesi Resmi Web Sitesi. <https://www.ku.edu.tr/>
- Koç Üniversitesi, (2024) Uluslararasılaşma Strateji Planı. <https://oip.ku.edu.tr/strategic-internationalization-plan/>
- Kondakçı, Y., (2011). Student Mobility Reviewed: Attraction and Satisfaction of International Students in Turkey. *Higher Education*, 62, 573-592.
- Kooiman, J., & Van Vliet, M. (1993). Governance and public management. *Managing public organizations*, 58-72.
- Kopnina, H. (2015). Neoliberalism, Pluralism and Environmental Education: The call for Radical re-Orientation, *Environmental Development*, 15, s. 120-13
- Korkmaz, F. (2017), “Neoliberalizm Bağlamında Sosyal Bilgiler Öğretim Programının Politik Bir Metin Olarak İncelenmesi”, *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, ss.29-57.
- Kuang, P., Gatward, R., Marshall, I. M., ve Dai, Y. (2012). Metrics for the Internationalisation of Higher Education: A Pilot Test İn China. *Going Global*:

The Landscape For Policy Makers And Practitioners in Tertiary Education, 21-30.

Kühl, S. (2009). Capacity development as the model for development aid organizations. *Development and Change*, 40(3), 551-577.

Langaas, M. D., Odeck, J., & Bjørvig, K. (2007, September). The concept of institutional capacity building and review of road sector projects. In 23rd Piaro World Road Congress Paris (pp. 17-21).

Larmour, P. (1997). Models of governance and public administration. *International Review of Administrative Sciences*, 63(3), 383-394.

Lavergne, R., & Saxby, J. (2001). Capacity development: vision and implications. *Capacity Development Occasional Series*, 3, 1-11.

Leask, B. (2015). Internationalising the curriculum in the disciplines: Imagining new possibilities. *Journal of Studies in International Education*, 19(1), 1–16.

Lee, S., & Johnson, M. (2020). "Üniversitelerin Uluslararasılaşma Süreçlerinde Paydaşların Katılımının Önemi: Bir Çerçeve ve Öneriler." *Higher Education Policy Analysis Journal*, 33(2), 245-260.

Leftwich, A. (1994). Governance, the State and the Politics of Development. *Development and change*, 25(2), 363-386.

Levy, F. (2007). *Individual competencies and competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.

Locke, J. (2004). *Hükümet Üzerine İkinci İnceleme*. Ebabil Yayınları, Ankara

Lusthaus, C., Adrien, M. H., ve Perstinger, M. (1999). Capacity development: definitions, issues and implications for planning, monitoring and evaluation. *Universalia occasional paper*, 35(35), 1-21.

- Marginson, S., & Rhoades, G. (2002). Beyond national states, markets, and systems of higher education: A glonacal agency heuristic. *Higher Education*, 43(3), 281-309. <https://doi.org/10.1023/A:1014699605875>
- Marginson, S. (2007). Global university rankings: Implications in general and for Australia. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29(2), 131-142. <https://doi.org/10.1080/13600800701351660>
- Marginson, S. (2016). "High Participation Systems of Higher Education." 38(1), 3–18. In J. C. Shin & P. Teixeira (Eds.), *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions*. Springer. <https://doi.org/10.1353/jhe.2016.0006>
- Marginson, S. (2017). *High Participation Systems of Higher Education*. Springer.
- Marmolejo, F. (2010). Internationalization of higher education: the good, the bad, and the unexpected. *The Chronicle of higher education*, 22, 11-22.
- 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>
- Merilee S. Grindle ve Mary E. Hilderbrand, "Building Sustainable Capacity in the Public Sector: What Can Be Done?", *Public Administration and Development*, 2007, C.15, S.5, (441-463), s.445.
- Merriam, S.B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education* (s. 26-43). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Merrien, F. X. (1998). Governance and modern welfare states. *International Social Science Journal*, 50(155), 57-67.
- Mızıkcı, F. (2005). Prospects for European Integration: Turkish Higher Education. *Higher Education in Europe*, 30 (1), pp. 67-79.

Morgan, P. (2006). The concept of capacity. European Centre for Development Policy Management, 1-19.

Murphy, M. (2007). Experiences in the internationalization of education strategies to promote equality of opportunities at Monterray Technology, Higher Education, 53, pp.167-208.

OECD (2003). Changing Patterns Of Governance In Higher Education, Education Policy Analysis, Chapter-3, 59-78.

OECD. (2005). Paris Declaration on Aid Effectiveness. Organisation for Economic Co-operation and Development. Erişim adresi: [https:// www.oecd.org/ dac/ effectiveness/parisdeclarationandaccraagendaforaction.htm](https://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclarationandaccraagendaforaction.htm)

OECD (2006). The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice. OECD iLibrary.

OECD. (2008). Accra Agenda for Action. Organisation for Economic Co-operation and Development. Erişim adresi: [https://www.oecd-ilibrary.org/ development/ accra-agenda-for-action_9789264098104-en](https://www.oecd-ilibrary.org/development/accra-agenda-for-action_9789264098104-en)

OECD. (2012). Education at a Glance 2012: OECD Indicators. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD. (2017). The OECD Capacity Development Model: A Framework for Achieving Sustainable Development. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Önder, İ. (2012). İktisat Üzerine Düşünceler. İstanbul: Yordam Kitap

Öniş, Z., & şenses, F. (2005). Rethinking the emerging post-Washington consensus. Development and change, 36(2), 263-290.

- Ören, E. (2015), “Neoliberal Yönetimsellik, Çalışma İlişkileri ve Girişimci Özne”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:29, Sayı:1, ss.155-169.
- Özdek, Y. (1999). Globalizmin ideolojik hegemonyası: Yanılsamalar. Amme İdaresi Dergisi, 32(3), 25-48.
- Özdemir, Servet, (2011), Kurumsal ve Kişisel Kapasite Geliştirme, Türkiye’de Yerel Yönetim Reformu Uygulamasının Devamına Destek Projesi (LAR II. Aşama)
- Öztürk, M., & Bayram, A. (2020). Turkish Higher Education Institutions’ Internationalization Policies and Practices: A Review of Strategic Plans. International Journal of Management, Economics and Business, 4(3), 291–305.
- Paige, R. M. (2005). Internationalization of Higher Education Performance Assessment and Indicators. Nagoya Journal of Higher Education, 5, 99–122.
- Paige, R. M. ve Mestenhauser, J. A. (1999). Internationalizing Educational Administration. Educational Administration Quarterly, 35(4), 500–517.
- Paris Declaration. (2005, February). Paris declaration on aid effectiveness. In Ownership, Harmonisation, Alignment, Results and Mutual Accountability. Adopted at the High Level Forum, Paris (Vol. 28).
- Petronis, J. F. B. (2000). Internationalization of Member Institutions of the Association of Collegiate Business Schools and Programs. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Texas A&M Üniversitesi Faculty of The Graduate School, ABD.
- Polanyi, K. (2013). Büyük Dönüşüm. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Pusser, B. ve Marginson, S. (2013). University rankings in critical perspective. The journal of higher education, 84(4), 544-568.
- Rezaei, H., Yousefi, A., Larijani, B., Dehnavieh, R., Rezaei, N., & Adibi, P. (2018). Internationalization or globalization of higher education. Journal of education and health promotion, 7.

- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political studies*, 44(4), 652-667.
- Ritzer, G. (2018). *The McDonaldization of society: Into the digital age*. Sage Publications.
- Rochford, F. (2001). Issues of University Governance and Management Giving Rise to Legal Liability. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 23(1), 49-61.
- Roheetarachon, B., & Hossain, M. (2012). Capacity Building for Sustainable Development: Perspectives from Thailand. *Journal of Environmental Management*, 99, 3-12.
- Rosanvallon, P. (2004). *Refah Devletin Krizi*. Çev: B. Şahinli. Ankara: Dost Kitabevi.
- Salmi, J. (2009). *The challenge of establishing world-class universities*. World Bank Publications.
- Sanderson, G. (2008). A foundation for the internationalization of the academic self. *Journal of studies in international education*, 12(3), 276-307.
- Scott, P. (2003). Challenges to academic values and the organization of academic work in a time of globalization. *Higher Education in Europe*, 28(3), pp.295-305.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. London: Sage Publications
- Segnestam, L., "Indicators of Environment and Sustainable Development, Theories and Practical Examples", World Bank Environment Group, Environmental Economics Paper No. 89, The World Bank, Washington, DC, 2002
- Shams, F. (2019). *Strategic Management and Internationalization of Higher Education Institutions*. Springer.

- Smith, A., & Jones, B. (2019). "Uluslararası Üniversiteler Arası İşbirliği: Stratejik Planlama Yaklaşımları." *Journal of Higher Education Management*, 15(2), 45-58.
- Snoubar, Y., & Chang, L. (2015). International Student Mobility and Economic Development. *Journal of International Education Research*, 11(2), 606.
- Sowa, J. E., Selden, S. C., & Sandfort, J. R. (2004). No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 33(4), 711-728.
- Stake, R.E. (1995). *The Art of Case Study Research* (s. 49-68). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stoker, G. (2018). Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, 68(227-228), 15-24.
- Strunz, H. (1995). *Administration: public and private management today*. Lang.
- Şaylan, G. (1995). *Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi*. Ankara: İmge Kitapevi.
- Tan, J. (2016). Factors Affecting Conceptual Change in Capacity. In S. Vosniadou (Ed.), *International Handbook of Research on Conceptual Change* (2nd ed., pp. 231-245). New York: Routledge.
- Tanilli, S. (2002). *Uygarlık Tarihi*. İstanbul: Adam Yayınları.
- Tayyar, A. ve Çetin B. (2013), "Liberal İktisadi Düşüncede Devlet", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 14, Sayı:1, ss.107-120.
- Teichler, U. (2009). Internationalisation as a challenge to national education systems. *Journal of Studies in International Education*, 13(3), 331–345.

- Teichler, U. (2018). Higher Education in a Globalized World: Convergence or Divergence? Springer.
- Tekeli, İ. (2010). Tarihsel Bağlamı İçinde Yükseköğretimin ve YÖK'ün Tarihi. Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Teskey, G., Schnell, S., & Poole, A. (2012). Getting beyond capacity—Addressing authority and legitimacy in fragile states. In IRSPM 16th annual conference, Rome.
- Timur, T. (2000). Toplumsal Değişme ve Üniversiteler. İstanbul: İmge kitabevi.
- Toker, M., (2005), Türkiye’de Liberalizm ve Birey, Modern Türkiye’de Siyasi Düşünce Liberalizm, Cilt 7 s. 103-107, İletişim Yayınları, İstanbul
- Turner, R. S. (2008). Neo-liberal ideology: history, concepts and policies: history, concepts and policies. Edinburgh University Press.
- UNDP, (1998). United Nations Development Programme Capacity Assessment and Development
- UNDP, (2005). Capacity Development Practice Note. United Nations Development Programme, s.21
- UNDP, (2005) Resource Catalogue, Measuring Capacities: An Illustrative Catalogue to Benchmarks and Indicators, Capacity Development Group Bureau for Development Policy
- UNDP, (2008). Capacity Development: Practice Note. New York: United Nations Development Programme. Erişim adresi: Capacity Development: Practice Note
- UNDP, (2009). Capacity Development: A UNDP Primer. New York: United Nations Development Programme. Erişim adresi: Capacity Development: A UNDP Primer

UNESCO, (2019). Global Flow of Tertiary-Level Students. UNESCO Institute for Statistics.

Üreten, S. (2006). Üretim/işlemler yönetimi: stratejik kararlar ve karar modelleri. Gazi Kitabevi.

Van Damme, D. (2001). Quality issues in the internationalisation of higher education. Higher Education, 41(4), 415 – 441 <https://doi.org/10.1023/A:1004198406211>

Van der Wende, M. C. (2017). Opening up: higher education systems in global perspective. ESRC/HEFCE Centre for Global Higher Education working paper series, 22, 1-27.

Vardar, Ö. (2005). Yükseköğretim Yasasının Temelleri Nereye Dayanmalı? Cumhuriyet Gazetesi Bilim Teknik, 18 (935).

Varghese, N. V. (2008). Globalization of Higher Education and Cross-Border Student Mobility. Paris: UNESCO.

Varghese, N. V. (2018). Globalization and cross-border mobility in higher education. Educational Access and Excellence, 1, 9.

Wadhwa, R. ve Jha, S. (2014). Internationalization of higher education: implications for policy making. Higher Education for the Future, 1 (1), pp.99-119.

Wallerstein, I. (2009). Liberalizmden Sonra. Metis Yayınları, İstanbul.

Wächter, B., & Maiworm, F. (2008). English-taught programmes in European higher education: The picture in 2007. Lemmens Medien GmbH.

Weiss, T. G. (2000). Governance, good governance and global governance: conceptual and actual challenges. Third world quarterly, 21(5), 795-814.

- Wihlborg, M. ve Robson, S. (2018). Internationalisation of higher education: Drivers, rationales, priorities, values and impacts. *European journal of higher education*, 8(1), 8-18.
- Williams, R., & Bumert, C. (2003). Understanding Capacity Development. In: *Capacity Development: An Introduction*. London School of Economics.
- Williamson, J. (2000). What should the World Bank think about the Washington Consensus?. *The World Bank Research Observer*, 15(2), 251-264.
- Wilson, R. (2019). "Kültürel Etkileşim ve Uluslararasılaşma: Bir Vaka Çalışması." *Küresel Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 22(4), 511-526.
- World Bank (1989), *Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth*, World Bank, Washington DC.
- World Bank (1992), *Governance and Development*, World Bank, Washington DC
- World Bank, (2009). *A Strategic and Results Oriented Approach to Learning for Capacity Development*.
- YÖK. (2019). "Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi." Yükseköğretim Kurulu. [Link](<https://www.yok.gov.tr/Documents/yuksekogretimde-uluslararasilasma-strateji-belgesi.pdf>)
- YÖK. (2020). "Uluslararası Öğrenci Bursları ve Destek Programları." Yükseköğretim Kurulu. [Link](<https://www.yok.gov.tr/Documents/uluslararasi-ogrenci-burslari.pdf>)
- YÖK. (2021). "Erasmus+ ve Diğer Değişim Programları." Yükseköğretim Kurulu. [Link](<https://www.yok.gov.tr/Documents/erasmus-ve-diger-degisim-programlari.pdf>)
- YÖK. (2023). Erasmus+ Program. <https://uluslararasi.yok.gov.tr/en/international-students/exchange-programmes/erasmus>

YÖK. (2023). Yükseköğretimin Uluslararasılaşması Raporu. <https://www.yok.gov.tr>, s. 15, 20

YÖK.(2023). Yükseköğretimde yeni istatistikler. [https:// www. yok.gov. tr/ Sayfalar/Haberler/2023/yuksekogretimde-yeni-istatistikler.aspx](https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2023/yuksekogretimde-yeni-istatistikler.aspx)

YÖK. (n.d.). Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi.(Erişim tarihi: Temmuz 24, 2024. <https://istatistik.yok.gov.tr>

Yeniay, Hatipoğlu, İ. (2019). Ege Bölgesindeki Üniversitelerin Uluslararasılaşma Stratejisi Uluslararası İlişkiler Ofislerinin Rolü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

Yılmaz, D. V. (2016). Türkiye’deki Devlet Üniversitelerinde Uluslararasılaşma Süreci: Stratejik Planlar Üzerinden Bir Değerlendirme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(4), 1191-1212.

Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed., s. 16-20). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yu-Lee, R. T. (2002). Essentials of capacity management (Vol. 17). John Wiley & Sons.

Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(4), 1-13.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Zeynep Tuğçe ÇİFTÇİBAŞI GÜÇ

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi :19 Mayıs Üniversitesi / İngilizce Öğretmenliği
1995 – 1999

Yüksek Lisans Öğrenimi :Akdeniz Üniversitesi / Siyaset Bilimi ve Kamu
Yönetimi Anabilim Dalı 1999 – 2002

Doktora :Süleyman Demirel Üniversitesi / Siyaset Bilimi ve
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı 2011 –

Yabancı Diller ve Düzeyi

Yabancı Dil	Okuma	Yazma	Konuşma
İngilizce (Yeminli Tercüman)	Akıcı	Akıcı	Akıcı
Almanca	İyi	Orta	Orta
Fransızca (TÖMER Sertifika)	İyi	Orta	Orta
İtalyanca	Başlangıç	Başlangıç	Başlangıç

Bilimsel Yayınlar

1. “Antalya Kenti Evsel Çöp Bilinci ve Çöp Yönetimi Değerlendirmesi” Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt 11, Sayı: 3 Temmuz 2002 sayı
2. KÖLGELİER YELDA ÖZLEM, ÇİFTÇİBAŞI GÜÇ ZEYNEP TUĞÇE (2022). Greenwashing Applications That Threaten Environmental Sustainability. 6th Cultural Informatics, Communication & Media Studies Conference, 81-82. (Özet Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No: 7886076)
3. KÖLGELİER YELDA ÖZLEM, ÇİFTÇİBAŞI GÜÇ ZEYNEP TUĞÇE (2022). Transforming Corporate Social Responsibility Into Insightful Environmental Solutions Through Sustainable Fashion Practices: The Case of The H&M Clothing Brand. Anadolu 10th International Conference On Social Sciences, 27-28. (Özet Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No: 7853447)
4. KÖLGELİER YELDA ÖZLEM, ÇİFTÇİBAŞI GÜÇ ZEYNEP TUĞÇE (2022). Sosyal Pazarlama Bağlamında Temiz Moda Hareketinin Sürdürülebilirliğe Katkısı: Bego Jeans Örneği. Karadeniz 10th International Conference On Social Sciences, 101-102. (Özet Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No: 7818855)

5. KÖLGELİER YELDA ÖZLEM, ÇİFTÇİBAŞI GÜÇ ZEYNEP TUĞÇE (2022). Comparison Of Social Responsibility Projects On "Green Energy" Executed By Metropolitan Municipalities In Turkey.
6. Çanakkale Onsekiz Mart University International Social Sciences Conference II, 230-230. (Özet Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No: 7841167)
7. Turizm Sektöründe İletişim - Kavram, Uygulama ve Öneriler- Bölüm adı:(İletişim Perspektifinden Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi) (2022)., KÖLGELİER YELDA ÖZLEM, ÇİFTÇİBAŞI GÜÇ ZEYNEP TUĞÇE, Nobel Yayıncılık, Editör:Gül
8. Coşkun Değirmen, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 472, ISBN:978-625-417-582-4, Türkçe(Bilimsel Kitap) (Yayın No: 7669668)
9. Gençlik ve Gönüllülük Bağlamında Sivilant, Bilimsel Kitap, Bölüm(ler),Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinde Gençlerin Yeri,ÇİFTÇİBAŞI GÜÇ ZEYNEP TUĞÇE,KÖLGELİER YELDA ÖZLEM,Gök Demir, Zuhal- Bayırlı, Mehmet,2020,978-625-7258-27-2 İngilizce(Bilimsel Kitap) (Yayın No: 6614016)

Sertifikalar

1. Avrupa – Akdeniz Gençlik Eğitim Programı Eğitimci Eğitimi - Avrupa Komisyonu 1999
2. SALTO - EuroMed Eğitimci Eğitimi - Avrupa Komisyonu 2001
3. TATEM (Avrupa – Akdeniz Alanında Aktif Eğitimci Eğitimi) - Avrupa Konseyi & Avrupa Komisyonu 2004 – 2007
4. Yönetici Eğitimi: Sonbahar Okulu- Yerel yönetimler için Uluslararasılaşma – Barselona – İspanya – Metropolis 6 – 10 Kasım 2023
5. PMI-PMP® Sertifikasyon Hazırlık Eğitimi- Liderler ve Projeler Platformu 10-11-17-18-24-25 Şubat 2024
6. PM2 Sertifikasyon Hazırlık Eğitimi- Liderler ve Projeler Platformu Mart 2024
7. Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması (CSRD) Bilgilendirme ve Bilgilendirme ve Rapor Hazırlama Eğitimi