

**TÜRKİYE’DEKİ DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE  
ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECİ:  
STRATEJİK PLANLAR ÜZERİNDEN BİR DEĞERLENDİRME**

**INTERNATIONALIZATION OF TURKISH STATE UNIVERSITIES:  
AN EVALUATION OVER STRATEGIC PLANS**

**Yrd. Doç. Dr. Devrim VURAL YILMAZ<sup>1</sup>**

**ÖZ**

*Küreselleşmenin ekonomi politiği dünyada hızlı ve kapsamlı değışimlerin yaşanmasına neden olmakta, değışimin en yoğun yaşandığı alanların başında yükseköğretim gelmektedir. Üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal hizmet misyonlarında “sosyal, kültürel, ulusal” alandan “ekonomik ve uluslararası” alana doğru bir yönelim yaşanmaktadır. Yükseköğretimde uluslararasılaşma ise akademik faaliyetlerin ötesine geçmekte, daha geniş bir ekonomik ve siyasal gündemin parçası haline gelmekte, stratejik bir alana dönüşmektedir. Türkiye’de de yükseköğretimde uluslararasılaşma son yıllarda önemli bir gündem maddesi haline gelmektedir. Türk yükseköğretiminin modernleşme çabalarıyla başlayan uluslararasılaşma deneyimi uzun yıllar “gönderen ülke” olarak konumlanmakla birlikte son yıllarda uluslararası bir aktör olma iddiasına doğru evrildiğı görülmektedir. Yükseköğretimde uluslararasılaşmaya ilişkin bu yaklaşımın başarılı olabilmesi için stratejik bir sürece dönüşmesi, bir kamu politikası olarak ele alınması gerekmektedir. Söz konusu stratejik yaklaşımın en önemli aktörleri ise şüphesiz üniversiterdir. Üniversitelerde uluslararasılaşmaya ilişkin çalışmaların kurumsallaşması ve sürdürülebilirliğı açısından stratejik planlama süreci önemli bir fırsat yaratmaktadır. Bu çalışmada bu değerlendirmeden yola çıkılarak Türkiye’deki üniversitelerin stratejik planlarında uluslararasılaşmanın yeri araştırılmakta, bu sürece yönelik değerlendirmeleri ve hedefleri incelenmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Yükseköğretim, Türk yükseköğretimi, yükseköğretimde uluslararasılaşma, stratejik planlama, yükseköğretim yönetimi.

**Jel Kodları:** I23, I28, I29

**ABSTRACT**

*The political economy of globalization has brought about rapid and sweeping changes in higher education. In the 21th century universities have been shifting from “social, cultural and national” domain to “economic and international” domain. Internationalization of higher education has been going beyond academic activities and becoming a part of a broader agenda of political economy. Correspondingly, internationalization has become an important issue on higher education agenda in Turkey. Turkey, which has been a traditional sending country aims at being an international actor in higher education. For achieving this goal, this approach must be translated into a strategic management and internationalization must be handled as a public policy. The major actors of this process are certainly universities. Strategic planning creates an important opportunity for institutionalization and sustainability of internationalization attempts in universities. Thus in this paper, strategic plans of Turkish state universities are analysed in terms of internationalization and evaluations and goals of universities are examined by this way.*

**Keywords:** Higher education, Turkish higher education, internationalization in higher education, strategic planning, higher education management.

**Jel Codes:** I23, I28, I29

<sup>1</sup> Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, devrimvural@sdu.edu.tr

## GİRİŞ

Eğitim, modern devletin ulus inşa etme, vatandaşlık bilinci kazandırma, vatandaşlarının refahını sağlama, toplumsal bütünleşmeyi gerçekleştirme, ekonomik büyümeyi hızlandırma gibi hedeflerine ulaşmada öncelikli siyasa alanlarından biri olagelmıştır. Özellikle refah devleti anlayışında eğitim kamusal bir hizmet ve vatandaşlık hakkı olarak devletin sorumluluğunda, kamu kaynakları ile finanse edilen bir sektör olmuştur. Yükseköğretim ise daha çok kamu görevlilerinin, profesyonellerin ve akademisyenlerin yetiştirildiği bir eğitim kademesi olarak ulusal otoriteler tarafından düzenlenen kamusal bir hizmet olmaya devam etmiştir. Ancak günümüzün ekonomi politikası yükseköğretimin ölçek, anlam ve işlevlerinde önemli değişimleri gündeme getirmektedir.

Yükseköğretim bir yandan genç nüfusun yarısından fazlasını kapsayacak şekilde genişlemekte, diğer yandan öğrenciler, yükseköğretim kurumları, eğitim programları açısından çeşitlenmektedir. Yükseköğretim küresel, bölgesel, ulusal, yerel, kurumsal düzlemde farklı süreçlerin ve aktörlerin rol aldığı çok düzlemli ve çok boyutlu bir yapıya doğru evrilmektedir. Uluslararası kuruluşlar birçok ülkede benzer yükseköğretim reformlarının yaygınlaştırılması yoluyla yükseköğretim politikalarına ortak olmakta, devlet-üniversite ilişkisi yeniden tanımlanmakta, özel sektörün ve yabancı eğitim kurumlarının yükseköğretimdeki payı artmakta, yükseköğretim yönetiminde yönetim modeli yaygınlaşmaktadır.

Bu süreçte Multiversite/Bilgi Toplumu Üniversitesi isimleriyle anılan yeni bir üniversite modeli gelişmekte, üniversiteler inovasyon ve girişimcilik gibi yeni misyonlar üstlenmektedir. Başka bir deyişle üniversitelere yükseköğretimin pratik ve teknik değerini geliştirerek küresel piyasada ülkenin rekabet gücünü artırma görevi verilmektedir. Bu modelin eğitim ayağında küresel işgücü piyasalarında rekabet edebilecek girişimci bireylerin yetiştirilmesi amaçlanmaktadır. Üniversite eğitimi daha çok mesleki ve teknik bir işe dönüşmekte, ölçülebilir ve değerlendirilebilir bir biçime bürünmektedir. Araştırma ayağında ise uygulamalı araştırmalar yoğunluk kazanmakta, ekonomik ve pratik değeri olan projeler desteklenmektedir. Multiversitenin özellikleri arasında araştırma yoğunluk, farklılaşan finans kaynakları, dünyanın farklı yerlerinden akademisyen ve öğrenci edinme, benzer kurumlarla uluslararası rekabet ve küresel misyon ön plana çıkmaktadır. Üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal hizmet misyonlarında “sosyal, kültürel, ulusal” alandan “ekonomik ve uluslararası” alana doğru bir yönelim yaşanmaktadır.

Bu gelişmeler doğrultusunda 21. yüzyılda yükseköğretimin uluslararası boyutunun önceki dönemlerden oldukça farklılaştığı görülmektedir. Yükseköğretim hem bir kamu diplomasisi aracı olarak kullanılmakta, hem de küresel yükseköğretim pazarında pay alma yarışı hızlanmaktadır. “Uluslararasılaşma” başlığı altında hükümetler tarafından programlar başlatılmakta, ulusal strateji belgeleri yayınlanmaktadır. Üniversiteler açısından da uluslararasılaşma akademik ilginin ötesine geçmekte, küresel gelişmeler karşısında kurumsal kapasite ve adaptasyonu geliştiren stratejik bir sürece dönüşmektedir. Türkiye’de de yükseköğretim alanında uluslararasılaşma önemli bir gündem maddesi haline gelmektedir. Yükseköğretimde uluslararasılaşmaya yönelik çok boyutlu stratejiler geliştirilmekte, diplomatik hedeflerin yanı sıra ekonomik hedefler de ortaya konmaktadır. Yükseköğretimde uluslararasılaşmaya ilişkin bu yaklaşımın başarılı olabilmesi için stratejik bir kamu politikası alanı olarak ele alınması gerekmektedir. Bu kapsamda 2014 yılında YÖK tarafından yayımlanan ‘*Büyüme, Kalite, Uluslararasılaşma: Türkiye Yükseköğretimi İçin Bir Yol Haritası*’ başlıklı rapor önemli bir politika belgesi olmuştur.

Diğer yandan sürecin asli aktörleri olan üniversitelerin gündeminde de uluslararasılaşmanın ön plana çıktığı, bu bağlamdaki faaliyetlerin arttığı ve çeşitlendiği gözlemlenmektedir. Ancak uluslararasılaşmanın sürdürülebilirliği ve başarısı uluslararası boyutun birbirinden kopuk faaliyetlerden çok kurumsal yapıya entegre edilmiş bir sürece dönüşmesine bağlıdır. Bu bağlamda üniversitelerde stratejik planlama uluslararasılaşmanın kurumsallaşması açısından önemli bir zemin yaratmaktadır. Bu çalışmanın odak noktasını da Türkiye'deki üniversitelerin stratejik planlarında uluslararasılaşma boyutu oluşturmaktadır. Bu doğrultuda öncelikle farklı düzlemlerde yükseköğretimde uluslararasılaşma politikalarının oluşumuna değinilmekte ve kurumsal stratejiler ele alınmaktadır. Daha sonra Türk yükseköğretiminde uluslararasılaşmanın genel bir değerlendirmesinin ardından Türkiye'deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarında uluslararasılaşma başlığı analiz edilmektedir.

## 2. YÜKSEKÖĞRETİMDE ULUSLARARASILAŞMA: ÇOK DÜZLEMLİ BİR POLİTİKA ALANI

Üniversiteler üstlendikleri evrensellik misyonu doğrultusunda her dönemde uluslararası boyutu en güçlü olan kurumların başında gelmiştir. Ortaçağda hayat bulan Avrupa üniversiteleri, öğrencileri ve öğretim üyeleri farklı ülkelerden gelen, uluslararası niteliği baskın kurumlar olarak ortaya çıkmıştır. Ulus devletlerin kurulmasıyla birlikte üniversiteler uluslararası hareketlilik devam etmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında ivme kazanan uluslararasılaşma olgusu 21. yüzyılda ise çok daha kapsamlı ve farklı bir boyut kazanmıştır.

Küreselleşme ile birlikte üniversitelerin gelişimini, yönetimini ve finansmanını dolaylı ya da doğrudan etkileyen değişimler ortaya çıkmaktadır. İletişim ve bilişim teknolojilerinin gelişmesi, insanların ve düşüncelerin hareketliliğinin artması, kültürel kimliklerin benzeşmesi, öğretimin standartlaşması, küresel araştırma ağlarının hızla yayılması, eğitim hizmetlerinde küresel bir piyasanın sınırları gözetmeksizin gelişmesi ile birlikte ulus devlet ile yükseköğretim arasındaki bağ zayıflamaktadır. Yükseköğretim bir yandan küresel ekonomide rekabetin bir parçası sayılmakta, diğer yandan ülkeler arasında küresel yükseköğretim pazarından pay alma yarışı hızlanmaktadır. Dünya genelinde yükseköğretime olan talebin artması ve bazı bölgelerdeki arz talep dengesizliği uluslararası eğitim olanaklarına yönelik bir ilgi doğurmaktadır. Yükseköğretim pazarı gittikçe genişlemekte, hem bilgi üretimi hem de ekonomik getirileri açısından büyük bir endüstriye doğru evrilmektedir (Küçükcan ve Gür, 2009: 58). Bu nedenle küreselleşme, varlıkları ulusal bağlamda düşünülen üniversiteler üzerinde derin ve kalıcı etkiler bırakmaktadır. Küreselleşme, üniversitelerin binlerce yıllık tarihlerinde karşılaştıkları en büyük meydan okuma olarak görülmektedir (Callan, 2000).

Uluslararası kuruluşların, yükseköğretim sistemlerinin ve üniversitelerin küreselleşmenin gereklerine yanıt verebilir olabilmek ve etkilerini dengeleyebilmek adına geliştirdikleri politikalar ve stratejiler ise “yükseköğretimde uluslararasılaşma” kavramı çerçevesinde gelişmektedir (Altbach vd., 2009; Teichler, 2004; Wende, 2001). Yükseköğretimde uluslararasılaşma “*ekonominin, toplumsal hayatın ve işgücü piyasalarının küreselleşmesinin getirdiği meydan okumalara ve gerekliliklere karşı yükseköğretimin yanıt verebilirliğini arttırmak adına gerçekleştirilen sistematik ve sürekli çalışmalar*” olarak tanımlanmaktadır (Van der Wende, 1997: 19). Bu doğrultuda yükseköğretimde uluslararasılaşma çok düzlemlî ve çok boyutlu bir olguya dönüşmekte, küresel, bölgesel, ulusal, yerel, kurumsal ve hatta bireysel düzeydeki süreçlerin/politikaların/stratejilerin/ kararların kesişmesiyle gündeme gelmektedir.

Günümüzde yükseköğretimde uluslararasılaşma politikalarının oluşturulduğu dört temel düzlemde söz edilebilmektedir. Küresel düzlemde uluslararası kuruluşlar, çok uluslu şirketler, üniversite ağları gibi sınır aşan oluşumlar gerek ortak yükseköğretim politikalarının yaygınlaşmasında, gerekse küresel rekabetin hızlanmasında önemli rol oynamaktadır. Bölgesel düzlemde küresel rekabette daha güçlü olabilmek adına gerçekleştirilen bölgesel işbirliklerine işaret etmektedir. Ulusal düzlemde uluslararasılaşma politikaları hükümetler, bürokrasi, sivil toplum kuruluşları gibi farklı aktörler tarafından oluşturulmaktadır. Kurumsal düzlem ise yükseköğretim kurumlarının geliştirdiği uluslararasılaşma stratejilerine işaret etmektedir (Knight, 2004: 8).

Küreselleşme ile birlikte geçen yüzyılda temelde ulusal bir mesele olarak kabul edilen yükseköğretim politikaları gün geçtikçe daha fazla küresel ya da bölgesel aktörün rol aldığı bir alana dönüşmektedir. Dünya Bankası, OECD, UNESCO gibi küresel ölçekli kurumlar, bilgi ekonomisinin yapılandırılmasında önde gelen oyuncular haline gelmektedir. Bu örgütler hem yeni politikalar oluşturmakta hem de bu politikaların küresel akışını sağlamaktadır. Dünya Bankası ve OECD raporları, birçok ülkede, eğitim politikası da dâhil olmak üzere hükümet politikaları için şablonlar oluşturmaktadır (Peters, 2001; Peters, 2002). Bu şekilde birçok ülkede benzer yükseköğretim reformları yapılmaktadır. Bu nedenle günümüzde uluslararası örgütlerin yükseköğretim alanında danışmanlık rolünden öteye geçerek siyasi oyuncular olarak devreye girdiği söylenebilir.

Yükseköğretimde dönüşüm sürecinin bir başka boyutu ise küreselleşme içinde bölgeselleşme eğilimidir. Bu eğilim küreselleşmenin rekabet ve işbirliğini bir arada bulunduran doğasından ileri gelmektedir. Küresel rekabette daha güçlü bir pozisyona gelmeyi amaçlayan ülkeler bölgesel işbirliklerine gitmektedir. Yükseköğretimde bölgeselleşme de genellikle daha önceden ekonomik platformda kurulan birliklerin yükseköğretim alanına doğru kayması ile oluşmaktadır (Morshidi, 2009). Bu bağlamda en kapsamlı bölgeselleşme girişimleri Avrupa kıtasında gerçekleşmiştir. Bunlardan ilki Avrupa Komisyonunun Avrupa Birliği ve Avrupa Ekonomik Bölgesi (EEA) ülkeleri arasında yürüttüğü öğrenci ve akademisyen değişim programlarıdır. Bu programların yükseköğretim ayağını Erasmus programı oluşturmaktadır (Teichler, 2012).

Yükseköğretimde bölgeselleşmeye yönelik bir diğer Avrupa girişimi Bologna Sürecidir. Bologna Sürecinin amacı Avrupa Yükseköğretim Alanı oluşturarak yükseköğretimde küresel bir aktör olmaktır. Bologna Süreci AB üyesi ülkeleri ve Avrupa Komisyonu'nu da içinde barındıran, ancak doğrudan bir AB inisiyatifi olmayan, daha geniş kapsamlı bir oluşumdur. Bologna Süreci, birçok uluslararası kuruluşun işbirliği ile Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 47 üye ülke tarafından oluşturulan ve sürdürülen bir reform sürecidir. Süreç kapsamında tüm kıtadaki yükseköğretim sistemleri benzer reformlar ve değişimlere sahne olmakta, diğer yandan üye olmayan ülkelerin yükseköğretim sistemlerinde de etkileri görülmektedir. Bu nedenle Avrupa yükseköğretim alanı hem bölgeselleşme hem uluslararasılaşma bağlamında önemli bir örnek oluşturmaktadır.

Uluslararasılaşmaya ilişkin ulusal politikalar hükümetler, kamu kuruluşları, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve özel sektörü kapsayacak şekilde formüle edilmektedir. Bu alanda genel geçer politika reçeteleri bulunmamakta, uluslararasılaşma süreci her ülkenin özel koşullarına göre şekillenmektedir (OECD, 2006: 71-77). Yükseköğretimde uluslararasılaşma politikalarının genel olarak dört farklı yaklaşımdan yola çıkılarak oluşturulduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlar birbirini dışlayıcı olmayıp, her ülke kendi koşulları ve tercihleri doğrultusunda farklı kombinasyonlar uygulamaktadır. "Karşılıklı anlayış" yaklaşımı bu alandaki geleneksel yaklaşım olup, 1990'lı yıllardan bu yana ekonomik motivi güçlü olan kalifiye işgücü göçü (skilled migration), gelir üretme (revenue

generation) ve kapasite kurma (capacity building) yaklaşımları ön plana çıkmaktadır (OECD, 2012; Knight ve de Wit, 1995 ; OECD ve World Bank, 2007).

Yükseköğretim sistemlerine uluslararası boyut kazandırarak küresel rekabet gücünü arttırmaya yönelik bu politikalar birçok ülkede yeniden yapılanmayı gündeme getirmektedir. Bu yönüyle uluslararasılaşma yükseköğretim reformlarının ve değişimin hem gerekçesi hem de katalizörü haline gelmektedir. Uluslararasılaşmanın öğrenciler ve akademisyenlerle bulunduğu nihai birimler olan üniversiteler bu sürecin en önemli aktörlerini oluşturmaktadır. Üniversiteler kimi zaman ulusal otoriteleri aşarak doğrudan uluslararası kuruluşlar ile ilişki kurmakta, küresel yükseköğretim piyasasında girişimlerde bulunmakta, dünyanın farklı bölgelerindeki üniversitelerle hem rekabet etmekte hem de işbirliğine gitmektedir. Uluslararası üniversite sıralamalarında yer almak üniversiteler için en önemli hedef haline gelmekte, uluslararasılaşma prestij ve markalaşma ile özdeşleşmektedir. Diğer yandan kamu kaynaklarının azaldığı bir dönemde uluslararası öğrenciler üniversiteler için önemli bir finans kaynağı yaratabilmektedir (Knight, 1997). Dolayısıyla üniversiteler açısından uluslararasılaşma akademik ilginin ötesine geçmekte, küresel gelişmeler karşısında kurumsal kapasite ve adaptasyonu geliştiren stratejik bir sürece dönüşmektedir. Bu çalışmada yükseköğretimde uluslararasılaşma politikalarının kurumsal düzlemine odaklanılarak sürecin temel aktörleri olan üniversitelerde kurumsal stratejilerin ve planlamanın rolü üzerinde durulmaktadır.

### 2.1. Üniversitelerde Uluslararasılaşma: Kurumsal Stratejiler Ve Uygulamalar

Uluslararasılaşma literatüründe son yıllarda uluslararasılaşmanın stratejik bir süreç olduğunu vurgulamak için “kurumsal stratejiler” kavramının kullanımı yaygınlaşmaktadır. Bu şekilde yükseköğretim kurumlarındaki uluslararasılaşma çalışmaları “uluslararası faaliyetler” yerine “stratejiler” olarak tanımlanmakta, daha planlı, entegre ve stratejik bir yaklaşıma vurgu yapılmaktadır.

Bugün dünyanın farklı yerlerindeki üniversiteler farklı gerekçeler ile uluslararasılaşmayı gündemlerine almakta ve yaşama geçirmektedir. Bu girişimler akademik değişim, araştırma projeleri gibi geleneksel faaliyetlerden uydu kampusler, uluslararası ağlar ve on-line eğitim gibi yeni alanlara kadar birçok faaliyeti kapsayabilmektedir. Üniversiteler bu çok çeşitli girişimler arasından kendi yapılarına ve türlerine uygun olanları seçerek bir strateji oluşturmaya çalışmaktadır. Üniversite stratejileri ulusal bağlama ve politikalara da büyük ölçüde bağlıdır. Öte yandan uygulanan programların toplumsal karşılığının ve piyasa ile ilişkisinin de belirlenecek stratejilerde dikkate alınması gerekmektedir (Knight, 2004). Dolayısıyla günümüzde çok değişkenli bir ortamda hareket eden üniversitelerde uluslararasılaşmaya ilişkin stratejik planlamanın oldukça karmaşık ve zor olduğu söylenebilir.

Üniversitelerin uluslararasılaşmaya yönelik stratejileri program stratejileri ve organizasyon stratejileri olmak üzere iki grupta toplanabilir. Örgütsel stratejiler uluslararasılaşmanın yönetimi ile ilgili olup, uluslararasılaşma çalışmalarının finansmanı, insan kaynakları, örgütlenme biçimi vb. konuları kapsamaktadır. Program stratejileri ise uluslararasılaşma stratejisinde hangi programların (akademik değişim, projeler, sınır ötesi girişimler, kampus içindeki faaliyetler vb.) öncelikli olacağını belirlemektedir (Knight, 2004: 13).

Uluslararasılaşma stratejisinin ilk ayağı olan program stratejileri uluslararası nitelikli eğitim ve araştırma programlarının/faaliyetlerinin hangilerinin yürütüleceğine ilişkin stratejilerdir. Program stratejileri kampüste uluslararasılaşma ve yurtdışında uluslararasılaşma (sınırötesi yükseköğretim) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Knight, 2004; Sanderson, 2008). Kampüste uluslararasılaşma yurtiçinde gerçekleştirilen “kampus temelli” program ve

faaliyetleri ifade etmektedir. Sınır-ötesi eğitim ise yurtdışında gerçekleşen ve çoğunlukla ticari odaklı programları kapsamaktadır.

Uluslararasılaşmanın ikinci ayağını oluşturan organizasyon stratejileri ise uluslararası faaliyetlerin yürütülmesinde rol oynayan yönetim, finansman, insan kaynakları ve hizmetler gibi alanları kapsamaktadır (Knight 2004; Knight and de Wit, 1999; Wächter, 2003). Günümüzde üniversiteler çoğunlukla akademik program ve faaliyetleri arttırmaya yönelik girişimlerde bulunmakta, ancak bu faaliyetler birbirinden kopuk ve geçici olaylardan ibaret kalmaktadır. Akademik program ve faaliyetler daimi bir örgütsel yapı tarafından desteklenmediği sürece kurumsallaşamamakta, yönetim değişikliği ya da kaynakların azalması gibi nedenlerle tamamen işlevsiz kalabilmektedir. Bu nedenle uluslararasılaşmanın kurumun kültürüne, politikalarına, planlamasına ve örgütsel süreçlerine işlemleri gerekmektedir. Organizasyon stratejileri uygulanan programların birbiri ile ilişkilendirilerek güçlendirilmesi ve kuruma entegre edilmesi açısından önemli rol oynamaktadır (Knight and de Wit, 1995: 20).

Organizasyon stratejilerinin ilk ve en önemli adımı stratejik planlamadır. Öncelikle üniversitelerde uluslararasılaşma stratejisinin yıllık planlarda ve bütçede yer alması kurumsallaşma açısından hayati öneme sahiptir. Stratejik planlama ile kaynakların verimli kullanılması, faaliyetlerin birbirini tamamlaması ve uluslararasılaşmanın sürdürülebilir olması sağlanmaktadır. Stratejik planlama gerek hedeflerin somut olarak ortaya konması gerekse çıktılarının ve sonuçlarının değerlendirilmesi için analitik bir zemin sağlamaktadır. Nitekim, uluslararasılaşmanın marjinal bir konu olmaktan çıkıp stratejik bir sürece dönüşmesiyle birlikte yükseköğretim kurumlarında bu sürece ilişkin ölçme ve değerlendirme çalışmaları artmaktadır. Üniversiteler uluslararasılaşmanın kurumun genel performansına katkısını ölçmek, uluslararasılaşma stratejisinin etkinliğini değerlendirmek, diğer kurumlarla karşılaştırma yapmak, uluslararası programlarını geliştirmek gibi birçok nedenle değerlendirme sistemlerine başvurmaktadır (NAFSA, 2012:4).

Uluslararasılaşma sürecinde değerlendirme yapabilmenin ön koşulu net ve ölçülebilir hedeflerin belirlenmesidir. Ancak buradaki ölçülebilirlik sadece sayısal kriterlerin kullanılması anlamına gelmemektedir. Nitekim uluslararasılaşma sürecinin niteliği en az ulaşılan rakamlar kadar önemlidir. Bu nedenle stratejik hedeflerin detaylı bir şekilde tanımlanması, süreç sonunda hangi kazanımların amaçlandığının açıkça ortaya konması gerekmektedir. Örneğin, “küresel vatandaş yetiştirmek” şeklinde ifade edilen bir hedef muğlak ve genel kalmaktadır. Bu ifadenin altında küresel vatandaşlığın tanımı yapılmalı, bunun için öğrencilerin hangi nitelikleri kazanması gerektiği ortaya konmalıdır (NAFSA, 2012:4).

Uluslararasılaşmanın değerlendirilmesinde ikinci önemli nokta hedefler ile ilişkili göstergelerin belirlenmesidir. Bu aşamada genellikle niceliksel ölçütler kullanılmakla birlikte, rakamlar tek başına uluslararasılaşmanın stratejik boyutunu açıklayamamaktadır. Son yıllarda uluslararasılaşma sürecini kendi içinde bir amaç olmaktan ziyade kurumsal gelişimin bir aracı olarak gören anlayış yaygınlaşmaktadır. Dolayısıyla uluslararasılaşmanın niteliğine ve etkilerine ilişkin değerlendirmeler önem kazanmaktadır. Örneğin Jane Knight (2001) uluslararasılaşmanın değerlendirmesinde kullanılan kriterleri “izleme ölçütleri (tracking measures)” ve “performans göstergeleri (performance indicators)” olarak ikiye ayırmaktadır. Performans göstergeleri uluslararasılaşmanın sayısal yönünü (çıktıları) gösterirken, izleme ölçütleri uluslararasılaşma sürecinin ilerlemesine ve niteliğine ilişkin verileri içermektedir. Performans göstergeleri kurumun belli bir andaki uluslararasılaşma durumunu göstermekte, izleme ölçütleri uluslararasılaşma sürecini sürekli

bir şekilde izleme ve değerlendirmeye yarayan araçlar olarak değerlendirilmektedir (Knight, 2001: 230-234).

Tablo 1: Örnek Performans Göstergeleri ve İzleme Ölçüleri

Örnek Alan	Örnek Performans Göstergeleri	Örnek İzleme Ölçüleri
Kurumsal işbirlikleri	Son 2 yılda aktif olan anlaşmaların sayısı Çok taraflı anlaşmaların sayısı	Ortaklık kurulacak ülke ve üniversitelerin seçimine ilişkin stratejik yaklaşım ve kriterler Anlaşmaların aktişğini değerlendirmek üzere geliştirilen mekanizmalar Hedeflenen coğrafi dağılımın gerçekleşme düzeyi Hedeflenen ülke dağılımının gerçekleşme düzeyi
Akademisyenlerin uluslararası deneyimi	Değişim programlarına katılan akademisyen sayısı Yurtdışından gelen konuk bilim adamlarının sayısı	Yurtdışına gidecek personeli desteklemek üzere gerçekleştirilen bilgilendirme ve eğitim programları Yabancı akademisyenlerin kabulü ve çalışma koşullarına ilişkin hedef odaklı seçici prosedürler Uluslararası faaliyetlere ilişkin atama ve yükseltme kriterleri Uluslararası faaliyetlerde liderlik, yenilik ve mükemmeliyete dönük girişimlerin ödüllendirilmesi-
Öğrencilerin uluslararası deneyimi	Değişime katılan öğrenci sayısı Değişime katılan öğrencilerin toplam öğrencilere oranı Yurtdışında staj, alan araştırması, projelere katılan öğrenci sayısı	Öğrencilerin yurtdışına çıkmadan önce ve dönüşlerinde yararlanacakları destek hizmetleri Yurtdışı olanaklarının geniş bir öğrenci kitlesine yaygınlaştırılması için geliştirilen mekanizmalar (yabancı dil öğretimi, ek hibeler vb.) Kültürler arası iletişime yönelik çalıştaylar, forumlar vb. girişimler

**Kaynak:** Knight, 2001: 230

Uluslararasılaşmanın değerlendirilmesine ilişkin benzer bir modelde de göstergeler *girdiler (inputs)*, *çıktılar (outputs)* ve *sonuçlar (outcomes)* olmak üzere üç kategoride toplanmaktadır (Brandenburg and Federkeil, 2007: 8; Hudzik and Stohl, 2009: 14). Bu modele göre *girdiler* uluslararasılaşma sürecinde kullanılan bütçe, personel, uluslararası programlar gibi kaynakları ifade eden göstergelerdir. *Çıktılar*: Kaynakların organizasyonel ve akademik süreçlerle işlenmesiyle elde edilen sayısal göstergelerdir. *Sonuçlar* ise uluslararasılaşma faaliyetlerinin etkilerine ve niteliksel boyutlarına odaklanan göstergelerdir. Sonuçlar genellikle ölçülebilir olmayan, niteliğe ilişkin unsurlardır. Sonuçların değerlendirmesi sayısal verilerden ziyade üniversitenin misyonu, vizyonu ve değerleri ile bağlantılı olarak yapılmaktadır. Örneğin, bir üniversitedeki değişim anlaşmalarının sayısı girdiler, bu anlaşmalardan yararlanan öğrenci sayısı çıktılar, değişime katılan öğrencilerin kültürler arası farkındalığının ve becerilerinin gelişimi ise sonuçlar olarak değerlendirilmeye alınmaktadır.

Üniversitelerde uluslararasılaşmayı değerlendirme süreci içinde birçok sorunu barındıran zorlu bir aşamadır. Öncelikle sonuçların değerlendirilebilmesi için üniversitenin uluslararasılaşmadan beklentilerini kendi misyonu ve değerleri doğrultusunda açık bir biçimde tanımlamış olması gerekmektedir. Bu nokta anlamlı bir değerlendirme modelinin geliştirilebilmesi için ön koşuldur. İkinci olarak sonuçları değerlendirebilmek için doğru göstergeleri belirlemek her zaman olanaklı olmadığı gibi, göstergelerin önemi zaman içinde değişebilmektedir. Güvenilir verilere ulaşabilmek de en önemli sorunlardan birini oluşturmaktadır. Kimi zaman bir veri çöplüğü içinden gerekli olanları seçmek gerekmekte, bu da kaynakların ve zamanın israfına neden olmaktadır.

Uluslararasılaşma sürecinin ilerlemesini izleyebilmek adına anlık veriler yeterli olmayıp, sağlıklı ve sürekli bir veri analiz sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Hudzik and Stohl, 2009: 13). Ancak kullanılan verilerin ve göstergelerin zaman içinde mantar gibi çoğalarak (mushrooming) yönetilebilir olmaktan çıkma riski de bulunmaktadır. Bu durum karmaşık ve uygulamada kullanılamaz bir değerlendirme sistemine yol açabilmektedir<sup>2</sup> (Beerens et al., 2010: 17). Bu nedenle gerek ulusal politikaların gerekse kurumsal stratejilerin formülasyon aşamasında verilerin toplanması, analiz edilmesi, paylaşılmasına yönelik yapılanmanın da tasarlanması gerekmektedir. Stratejik planlama bu sürecin sağlıklı işlemesi açısından en uygun altyapıyı oluşturmaktadır.

## 2.2. Türk Yükseköğretiminde Uluslararasılaşma: Ulusal Politikalar

Türkiye’de yükseköğretimin uluslararası niteliği uzun bir geçmişe sahip olmakla birlikte bu konunun bir kamu politikası alanı olarak sistematik bir şekilde ele alınmadığı görülmektedir. Üniversiteler genellikle olağanüstü dönemlerde yapılan ve bir önceki döneme tepki niteliğinde olan düzenlemelerle şekillenmiş, askeri müdahalelerin de etkisiyle içe dönük ve uluslararası gelişmelere uzak bir yapı sergilemiştir. Bu durum 1980 askeri darbesiyle daha da pekişmiş, üniversiteler devletin ideolojisi doğrultusunda öğrenciler yetiştirecek kurumlar olarak tasarlanmıştır. Gerek Anayasada gerekse 1981 yılında yürürlüğe giren 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda bu yaklaşımın hâkimiyeti belirgin şekilde görülmektedir. Yükseköğretim adeta bürokratik ve merkezîyetçi bir yapının içine hapsedilmiştir. Son yıllarda bu içe dönük yapıyı kırmaya yönelik çabalar artmış, uluslararasılaşma gerek yükseköğretimde yeniden yapılanma bağlamında gerekse dış politika hedefleri kapsamında gündeme taşınmıştır (Vural Yılmaz, 2014: 122).

2010’lu yıllarda uluslararasılaşma yükseköğretim politikasında önemli bir gündem maddesi olarak yerini almaktadır. Bu doğrultuda Bologna sürecini de içeren, ancak ondan daha kapsamlı bir uluslararasılaşma vizyonu ortaya konmaktadır. Yükseköğretimde uluslararasılaşmaya ilişkin ulusal stratejilerin oluşturulmaya başlandığı, yeni kuruluşların devreye girdiği, yasal düzenlemelerin yapıldığı ve programların uygulamaya konulduğu görülmektedir. Ancak mevcut yükseköğretim sisteminin, ulusal ve kurumsal düzeydeki teşkilatlanmanın, politikaların ve uygulamaların bu iddiayı ne derece taşıyabileceği tartışmalıdır. Nitekim, Türkiye’de yükseköğretimde uluslararasılaşma politikalarının şekillendirilmesine yönelik stratejik bir yaklaşımın varlığından söz etmek henüz mümkün değildir. Gerek kalkınma planlarında gerekse YÖK stratejik planında uluslararasılaşmanın bütüncül bir şekilde ele alınmadığı görülmektedir.<sup>3</sup> 2014 yılında YÖK tarafından yayımlanan “Büyüme, Kalite, Uluslararasılaşma: Türkiye Yükseköğretimi İçin Bir Yol

<sup>2</sup> Bologna sürecine yönlendirilen en önemli eleştirilerden biri de budur. Bologna sürecini izleme raporlarında kullanılan göstergelerin çok fazla olduğu ve bir veri karmaşasının bulunduğu ifade edilmekte, araçların amaçların önüne geçtiği vurgulanmaktadır.

<sup>3</sup> Kalkınma planlarında, YÖK ve TÜBİTAK’ın strateji belgelerinde uluslararasılaşmanın yeri konusunda ayrıntılı analiz için bkz. Vural Yılmaz, 2014: 154-162.



Haritası” Raporu’nun (Çetinsaya, 2014) bu anlamda bir başlangıç noktası olması beklenmektedir. Söz konusu stratejik yaklaşımın en önemli aktörleri ise şüphesiz üniversitelerdir. Son yıllarda üniversitelerde uluslararasılaşma alanında gerek söylem düzeyinde gerekse uygulamada önemli gelişmeler kaydedildiği görülmektedir. Ancak uluslararasılaşmaya ilişkin çabaların sürdürülebilirlik kazanması ve somut sonuçlar üretmesi için stratejik bir sürece dönüştürülmesi gerekmektedir. Üniversitelerin stratejik planlama çalışmaları uluslararasılaşmanın kurumsallaşması açısından önemli bir fırsat yaratmaktadır.

### 3. ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK PLANLAMA

Günümüzde tüm örgütler dinamik, değişen bir çevrede varlıklarını sürdürmekte, dış çevreyle etkileşimi sağlamak ve paydaşların istemlerini karşılamak için olağan işlere yönelik yönetsel çalışmalar yanında geleceğe ve değişime yönelik faaliyetlerde de bulunmak durumunda kalmaktadır. Bu faaliyetler stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde yürütülmektedir. Stratejik yönetim, sadece kâr amaçlı işletmeleri değil, kamu kurumlarını, en geniş anlamda devleti, yerel yönetimleri ve sivil toplum kuruluşlarını da kapsama alanına almaktadır (Akdemir ve Ulukan, 2012: 1). Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder (Aktan, 2008: 5). Stratejik planlama ise stratejik yönetimin en önemli aşamalarından biri olarak görülmektedir. Stratejik planlama gelecekte elde edilmesi hedeflenen sonuçlar ile bu sonuçlara nasıl ulaşılabileceği ve başarı derecesinin nasıl ölçülüp değerlendirileceği hakkında kararların alınması amacıyla başvuru, kesintisiz ve sistemli bir süreç olarak tanımlanabilir. Stratejik planlama kavramı II. Dünya Savaşı yıllarında askeri alanda kullanılmaya başlanmış, daha sonra diğer sektörlerde de yaşama geçirilmiştir. Yükseköğretimde ise stratejik planlama 1970’li yıllardan sonra gündeme gelmiştir (Acar vd. 2005). Nitekim 1970’lerden bu yana yaşanan küreselleşme, post-modernizasyon, liberalleşme gibi süreçler genelde eğitimin, özelde ise yükseköğretimin ölçeğinde, anlamında ve işlevlerinde önemli dönüşümleri beraberinde getirmektedir. Günümüzde yükseköğretim, küresel bilgi ekonomisinde toplumsal ve bireysel anlamda yer alabilmenin ve rekabet edebilmenin ön koşulu haline gelmekte, dolayısıyla ekonominin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. (OECD, 2006: 13).

Geleneksel yaklaşımda üniversiteler eğitim ve araştırma faaliyetlerini yürüten ve kültürel fonksiyonları ile ulus devlete hizmet eden bir kurum iken, yeni üniversite yaklaşımında farklı işlevler üstlenmektedir. Üniversitelere, “yükseköğretimin pratik ve teknik değerine vurgu yaparak küresel pazarda ulusal çıkarılara hizmet etme” görevi yüklenmektedir. Küresel bilgi ekonomisinin ve teknolojinin gelişimi yükseköğretim kurumları ve sistemleri açısından kalite ve akreditasyon konusunu gündeme getirmekte, ulusal kalite güvence sistemlerinin yanı sıra uluslararası kalite güvence ve akreditasyon önem kazanmaktadır. “Mükemmeliyet” (*excellence*) nosyonuna göre, üniversitenin ulus devlete hizmet etmek, milli kültür veya edebiyatı canlı tutmak gibi rolleri esas olmaktan çıkmaktadır. Artık esas olan, üniversitenin bütün etkinliklerinde “mükemmeliyet”i gözetmesidir. Bu modelde kollegial (meslektaş) yönetim anlayışı yerine toplam kalite yönetimi anlayışı benimsenmektedir. İşletmeler için kurgulanan kalite süreçleri yükseköğretim kurumlarında da uygulanmakta, eğitim ve öğretim faaliyetleri de bir nevi üretim süreçleri olarak görülmektedir. Verimlilik, hesap verebilirlik, esneklik, kalite güvencesi gibi kavramlar tüm dünyada üniversitelerin ortak nitelikleri olarak ortaya çıkmaktadır (Aktan, 2007; Delanty, 2003; Küçükcan ve Gür, 2009; Tekeli, 2003).

Türkiye'de de bu dönüşümlerin yansıması olarak genelde kamu yönetiminde özelde ise yükseköğretim yönetiminde kalite odaklı, verimlilik, şeffaflık ve hesap verebilirliğe dayalı uygulamalar yaşama geçirilmektedir. 01. 01. 2006 tarihi itibarıyla yürürlüğe girmiş olan Kamu mali yönetim sisteminde köklü değişiklikler getiren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu bu uygulamaların yasal dayanağını oluşturmaktadır. Kanunun gerekçesinde son yıllarda hızla uygulama alanı bulan stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme anlayışının hesap verebilirlik ve kamu kaynaklarının kullanımında etkinlik ve verimliliğin sağlanması açısından önemli bir aşama olan stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme anlayışının uygulamaya konulması amaçlandığı belirtilmiştir (Hastürk, 2006). 5018 sayılı Kanun'un "Tanımlar" başlıklı 3 üncü maddesinde stratejik plan "kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" olarak tanımlanmıştır. Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olan kamu kurumlarının ve yerel yönetimlerin stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarıyla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esaslarının belirlenmesine Kalkınma Bakanlığı yetkilidir (5018 Sayılı Kanun). 5018 sayılı yasa ile devlet üniversiteleri de stratejik planlamaya dayanan performans bütçe uygulamasına geçmiştir. Dolayısıyla üniversitelerde stratejik planların hazırlanması zorunlu hale gelmiştir.

Stratejik planlar, misyon ve vizyon belirlemesi, bunlara uygun stratejik hedeflerin ortaya konması, faaliyetlerin planlanması ve performans ölçümü ile stratejilerin sürekli gözden geçirilerek yenilenmesi aşamalarını kapsamaktadır. Başarılı bir stratejik planlama süreci için, öncelikle kamu idarelerinin faaliyetleriyle ilgili alanlarının ve kamu idaresinin etkileşimde bulunduğu dış ortamın incelendiği ve kamu idaresinin güçlü ve zayıf yönleri ile dış ortamdan kaynaklanan sebeplerle ortaya çıkması muhtemel fırsatlar ve tehditlerin objektif olarak irdelendiği, kısaca durum tespitinin yapıldığı GZFT analizinin yapılmış olması sonraki aşamalar için önem taşımaktadır. Stratejik planlama sürecinde "Nerdeyiz?" sorusunun cevabı ortaya konulduktan sonra söz konusu organizasyonun varlık nedenini ve gelecekteki rolünün ifade edildiği misyon ve vizyon bildirimleri yer almalıdır. Nereye gitmek istiyoruz? Sorusu yanıtlanırken bu hedefe yönelik strateji ve faaliyetler ortaya konmalıdır. Bu aşama stratejik planla bütçe ilişkisinin kurulmaktadır. Stratejik planlama konusunda çalışmaların uygulamaya geçirilmesi sürecini yansıtan, kamu idaresinin belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak için kamu kaynağının nasıl kullanılacağına ortaya konulduğu ve faaliyetlerin belirlendiği bütçe sürecidir. Stratejik planlama sürecinde ulaşılmak istenen amaca yönelik hedefler ortaya konulmakta ve hedeflere ulaşmada gerçekleştirilecek yani her bir hedefe ulaşılmasını sağlayacak faaliyetler belirlenmektedir. Hedeflere ulaşılmasını sağlayacak faaliyetler bütçe ile ilişkilendirilmektedir. Stratejik planlamanın son aşamasını ise izleme ve değerlendirme süreçleri oluşturmaktadır. Performans göstergeleri aracılığıyla yapılan performans ölçümü stratejik planda belirlenmiş stratejik amaç ve hedeflerin ne kadarının gerçekleştirildiğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesidir (Hastürk, 2006).

Yükseköğretim yönetiminde son yıllarda yaygınlaşan ve üniversitelerde uygulamaya geçen stratejik planlama yaklaşımı uluslararasılaşma faaliyetleri açısından yaşamsal öneme sahiptir. Stratejik planlama üniversitelerde genellikle birbirinden kopuk ve geçici faaliyetler olarak görülen uluslararası faaliyetlerin birbiriyle bağlantısının sağlanmasına ve stratejik bir bütünlük oluşturmaya uygun zemin yaratmaktadır. Uluslararasılaşma konusunun stratejik planlarda yer alması kurumun bu konuda günlük faaliyetleri aşan, orta ve uzun vadeli bir vizyon ortaya koymasını sağlamaktadır. Bu alandaki hedeflerin, stratejilerin ve faaliyetlerin ölçülebilir şekilde ifade edilmesi faaliyetlerin sürdürülebilirliği ve izlenmesi açısından

önemlidir. Diğer yandan bu faaliyetlerin bütçe ile ilişkilendirilmesi uluslararasılaşmanın finansmanına ilişkin belirsizlikleri ortadan kaldırmaktadır. Dolayısıyla üniversitelerde uluslararasılaşmanın stratejik planlarda yer aldığı ölçüde stratejik bir sürece dönüştüğü ve kurumsallaştığı görülmektedir. İzleyen bölümde bu değerlendirmeden yola çıkılarak Türkiye'deki üniversitelerin stratejik planlarında uluslararasılaşmanın yeri araştırılmakta, bu sürece yönelik değerlendirmeleri ve hedefleri incelenmektedir.

#### **4. TÜRKİYE'DEKİ DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE ULUSLARARASILAŞMA: STRATEJİK PLANLAR ÜZERİNDEN BİR ANALİZ**

Günümüzde yükseköğretimde uluslararasılaşmanın stratejik bir süreç olarak kabul edilmesi nedeniyle ulusal politikaların yanı sıra üniversiteler tarafından geliştirilen stratejilerin de önemi artmaktadır. Üniversitelerin uluslararasılaşma stratejilerini yansıtan başlıca politika belgeleri ise stratejik planlardır. Bu çalışmada Türkiye'deki devlet üniversitelerinin yol haritası olan stratejik planlarında uluslararasılaşma boyutunun nasıl ele alındığı, mevcut durum tespitleri ve hedeflerinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

##### **4.1. Yöntem**

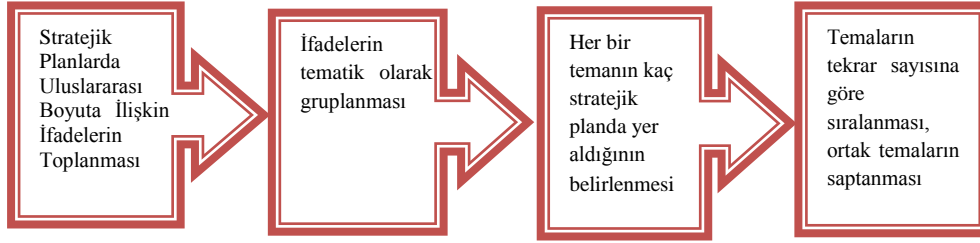
Çalışmada metin/belge incelemesi yöntemi izlenmiştir. Araştırmada 2015 yılı itibarıyla Türkiye'de bulunan 179 yükseköğretim kurumunun stratejik planlarının incelenmesi öngörülmüştür. Ancak, vakıf üniversiteleri 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na tabi olmadığı için büyük bölümünün stratejik planı mevcut değildir. Bu nedenle incelemede devlet üniversitelerinin stratejik planları esas alınmıştır. 104 devlet üniversitesinden 14'ünün stratejik planlarına ulaşılamamış, analizler 90 adet üniversitenin stratejik planı üzerinden yapılmıştır.

Üniversitelerin stratejik planlarında genel olarak kurum tanıtımı, durum analizi (SWOT), misyon-vizyon, değerler bildirimleri, stratejik hedefler ve izleme-değerlendirme boyutları yer almaktadır. SWOT İngilizce "Strengths" (güçlü yönler), "Weaknesses" (zayıf yönler), "Opportunities" (fırsatlar), "Threats" (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT Analizi, kısaca organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesi yapılması demektir. Organizasyonda önce "iç durum analizi" yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra da "dış durum analizi" yapılarak organizasyonun rakipleri karşısındaki durumu, fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır (Aktan, 2008: 7).

Çalışmada gerçekleştirilen stratejik plan analizi üç aşamadan oluşmaktadır.

1. İlk aşamada üniversitelerin kendilerini tanımladığı "misyon ve vizyon bildirimleri" gözden geçirilmiştir.
2. İkinci aşamada üniversitelerin stratejik planlarında yer alan "SWOT analizleri" incelenmiştir.
3. Üçüncü aşamada "Hedefler" bölümlerinde uluslararasılaşmaya ilişkin ifadeler taranarak analiz edilmiştir.

Üniversitelerin stratejik planlarında yer alan uluslararasılaşmaya ilişkin ifadelerin tespiti ve gruplandırılmasında ise aşağıdaki yöntem kullanılmıştır (Şekil 1.):



Şekil 1: Stratejik Plan Analizi Akış Şeması

Bu kapsamda ilk adımda stratejik planlarda yer alan “Misyon-vizyon”, “SWOT analizleri” ve “Hedefler” bölümleri detaylı bir şekilde taranmış, üniversitelerin uluslararası boyutuna ilişkin tüm ifadeler toplanmıştır. Daha sonra bu ifadeler kendi aralarında belirli temalar altında gruplandırılmıştır. İkinci adımda bu temaların incelemeye konu olan 90 stratejik planın kaçında yer aldığı tespit edilmiştir. Üçüncü aşamada temalar tekrar sayılarına göre sıralamaya tabi tutulmuştur. Bu şekilde üniversitelerin üzerinde ortak olarak en fazla üzerinde durdukları alanlar elde edilmiş, genel eğilimler saptanmıştır.

#### 4.2. Vizyon-Misyon Bildirimlerinde Uluslararasılaşma

Üniversitelerin vizyon bildirimlerine bakıldığında hemen hepsinin uluslararası boyuta vurgu yaptığı görülmektedir. Stratejik planlarda “uluslararası üniversite olma vizyonu” genel olarak üç farklı şekilde ifade edilmektedir. Üniversitelerin bir kısmı “uluslararası standartlarda bilgi üretmek ve eğitim vermek, uluslararası alanda rekabet edebilir olmak, dünyada önde gelen üniversitelerle eşdeğer olmak” gibi ifadeler kullanmakta, uluslararasılaşmanın “eğitim ve araştırma” boyutuna vurgu yapmaktadır. Diğer grup ise “uluslararası alanda tanınan/saygın/tercih edilen üniversite” ifadelerini vurgulamakta, “markalaşma” kavramına odaklanmaktadır. Üçüncü grup üniversiteler ise kendisini doğrudan “dünya üniversitesi” olarak tanımlamakta, bu anlamda iddialı ifadeler kullanmaktadır.

Üniversitelerin misyon bildirimlerinde ise “evrensel değerler” en sık kullanılan kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Misyon cümlelerinde “küresel düzey”, “küresel rekabet”, “küresel değerler” gibi kavramlar da kullanılmaktadır. Yine “uluslararası standartlar”, “uluslararası rekabet”, “uluslararası işbirliği” ifadeleri sıklıkla dile getirilmektedir. Dolayısıyla Türkiye’deki üniversitelerin misyon ve vizyon bildirimleri bizi uluslararası boyutu oldukça ön planda olan bir üniversite tanımına götürmektedir. Bu nedenle Türkiye’deki üniversitelerin stratejik planlarında uluslararasılaşma konusuna stratejik bir yaklaşımla yer vermesi beklenmektedir.

#### 4.3. SWOT Analizlerinde Uluslararasılaşma

Üniversitelerin stratejik planlarının önemli parçalarından biri SWOT analizleridir. Bu analizlerde kurumun güçlü ve zayıf yönleri belirlenmekte ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditler saptanmaktadır. SWOT analizleri kurumun belirleyeceği stratejik hedeflerin temelini oluşturması açısından önemli görülmektedir. Bu araştırmada da SWOT analizleri Türkiye’deki üniversitelerin uluslararasılaşma alanındaki mevcut durumlarını belirlemek açısından önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda 90 devlet üniversitesinin SWOT analizlerinde öne çıkan başlıklar gruplandırılarak tekrar sayılarına göre sıralanmıştır. Uluslararasılaşma bağlamında üniversitelerin “zayıf ve güçlü” yönlerine ilişkin eğilimler Tablo 2’de yer almaktadır.

C.21, S.4

Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinde Uluslararasılaşma Süreci:

Tablo 2: Üniversitelerin SWOT Analizlerinde Uluslararasılaşmaya İlişkin Güçlü ve Zayıf Yönler

Güçlü Yönler	Tekrar Sayısı	Zayıf Yönler	Tekrar sayısı
Erasmus Programına Katılım	34	Yabancı dil sorunu	24
Yurtdışındaki Üniversiteler ile İşbirlikleri	20	Uluslararası proje sayısının yetersizliği	20
Yurtdışı Deneyimli Akademik Kadro	13	Erasmus programına katılımın yetersizliği	12
Uluslararası Bilimsel Etkinlikler	11	Uluslararası etkinlikler için desteklerin yetersizliği	11
Bologna Çalışmaları (AKTS, DE vb)	10	Uluslararası yayınların yetersizliği	11
Uluslararası Ofis	7	Uluslararası bağlantı ve işbirliklerinin yetersizliği	11
Uluslararası Projeler	7	İdari personelin yabancı dil sorunu	6
Uluslararası Yayınlar	7	Uluslararası tanınırlığın yetersizliği	5
Üniversite Yönetiminin desteği	7	Yabancı öğretim elemanlarının sayısının az olması	3
EUA Kurumsal Değerlendirme Programı	6	Uluslararası ofisin bulunmaması/yetersizliği	3
Akreditasyon	6	Uluslararası öğrenci sayısının az olması	3
Uluslararası İlişkiler Politikası	6	Uluslararası kuruluşlarla ilişkilerin yetersizliği	2
Hazırlık Eğitimi	5	İngilizce program/derslerin yetersizliği	2
Yabancı Dilde Eğitim	4	Bologna süreci çalışmalarının yetersizliği	2

Türkiye'deki devlet üniversitelerinin uluslararasılaşma konusunda kendilerini en güçlü gördükleri alan Erasmus Değişim Programı'na katılımdır. Nitekim Türkiye'nin bu programa katılımı istikrarlı bir şekilde artmaktadır. Türkiye 2013 yılı program bütçelerinin büyüklüğü açısından Almanya ve Fransa'nın ardından 3. sıraya yükselmiş durumdadır. Diğer yandan Erasmus kapsamında gelen öğrenci ve öğretim elemanı sayılarının daha düşük bir seyir izlediği görülmektedir. Benzer şekilde sadece bir üniversite güçlü yönleri arasında uluslararası öğrencilerden söz etmektedir. Dolayısıyla Türkiye'deki üniversitelerin uluslararası öğrenci/akademisyenler için cazibesinin düşük olduğu görülmektedir.

Özellikle Erasmus kapsamında gelen öğrencilerin bu programı daha çok kültürel açıdan değerlendirdiği düşünülürse Türkiye'nin cazibe merkezi olmak için birçok nedeni bulunmaktadır. Bu bağlamda öncelikle Türkiye'deki üniversitelerin tanıtım ve imaj yönünden güçlendirilmesine ihtiyaç vardır. Nitekim uluslararası tanınırlık açısından kendini güçlü gören üniversite sayısı sadece üçtür. Öte yandan kampüste uluslararasılaşma alanında da yol alınması gerekmektedir.

Türkiye'deki üniversitelerin güçlü gördükleri yönlerinden biri de uluslararası işbirlikleridir. Bu bağlamda özellikle Erasmus kapsamında yapılan anlaşmalar öne çıkmaktadır. 2013 yılında başlatılan Mevlana Değişim Programı ile Avrupa dışındaki üniversitelerle de

işbirliği anlaşmalarının artması beklenmektedir. Dolayısıyla Türkiye'deki üniversitelerin uluslararasılaşmasında itici güç kısa dönemli değişim programları aracılığıyla yurtdışına açılımdır. Üniversitelerin avantaj olarak gördükleri bir diğer husus yurtdışı deneyimi bulunan akademik kadrolarıdır. Bu akademisyenler yabancı dilde verilen derslerin arttırılması, yurtdışı bağlantıların kurulması, proje ve yayınlar gibi birçok alanda üniversitelere avantaj sağlamaktadır. Ancak, SWOT analizlerinde bu hususu ortaya koyan üniversite sayısının sınırlı olduğu da göze çarpmaktadır.

Üniversitelerin kendilerini güçlü gördükleri dördüncü alan uluslararası bilimsel etkinliklerdir. Üniversiteler hem bu etkinliklere ev sahipliği yapmayı hem de yurtdışındaki etkinliklere katılımı önemli görmektedir. Üniversiteler Bologna süreci çalışmalarında geldikleri noktayı da güçlü yanları arasında saymaktadır. Özellikle ders içeriklerinin güncellenmiş olması, AKTS'nin kullanımı ve DE verebilme olanakları üniversiteler açısından önemli görülmektedir. Diğer yandan bu çalışmalara vurgu yapan üniversite sayısı da oldukça azdır. Bologna sürecinin YÖK tarafından tüm üniversitelerde uygulamaya konduğu düşünülürse bu oranın düşüklüğü daha belirgin olmaktadır. Öte yandan AB adaylık ve Bologna süreçlerini "fırsat" olarak belirten üniversite sayısının daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Dolayısıyla Türkiye'deki üniversitelerin bir kısmının Bologna sürecini olumlu bulduğu, ancak uygulama hakkında çok iyimser bir tablo çizmediği görülmektedir.

Bologna çalışmalarının ardından sıralanan güçlü yönler ise oldukça sınırlı sayıda üniversite tarafından dile getirildiği için göz ardı edilebilir boyutlarda kalmaktadır. Örneğin uluslararası ofisin varlığı ve faaliyetleri sadece 7 üniversite tarafından güçlü yönler arasında sayılmaktadır. Yine sadece 6 üniversite uluslararası ilişkiler stratejisinden söz etmektedir. Üniversitelerin çok azının uluslararası proje ve yayınlar açısından kendilerini iyi durumda gördüğü gözlenmektedir. Yabancı dilde eğitim, hazırlık sınıfı uygulaması, ortak diploma programları gibi konularda ise az sayıda üniversitenin güçlü olduğu görülmektedir. Sonuç olarak mevcut durumda üniversitelerin daha çok kısa süreli faaliyetlere odaklandığı, uluslararasılaşmanın yapısal unsurları bağlamında kendilerini güçlü görmedikleri tespit edilmiştir.

Yabancı dil sorunu üniversitelerin uluslararasılaşma alanındaki en önemli sorunu olarak değerlendirilmektedir. İkinci sorun alanı uluslararası projelerden yeterince yararlanılmamasıdır. Bu durum da yabancı dil sorunuyla bağlantılı olup ayrıca akademisyenlerin ders yükünün ağır olması, projelerin idari işlerini yürütecek destek personelinin olmaması, özellikle AB projelerinde bürokratik süreçlerin ağırlığı gibi nedenlere dayanmaktadır. Üniversitelerin kendilerini zayıf gördükleri üçüncü alan değişim programlarıdır. Bazı üniversiteler bu programlardaki performanslarını yetersiz bulmaktadır. Üniversitelerin sorunlu alanlarına yönelik diğer tespitleri ise uluslararası etkinlikler, yayınlar ve işbirlikleri konusundaki yetersizliklerdir.

Güçlü yanlar analizine benzer şekilde burada da uluslararasılaşma stratejisi, Bologna süreci, uluslararası ofis, uluslararası öğrenciler gibi ana temaların gündemde arka planda kaldığı görülmektedir. Sonuç olarak Türkiye'de üniversitelerin uluslararasılaşma gündemi değişim programları, yabancı dil, uluslararası işbirliği, uluslararası projeler ve bilimsel etkinlikler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu unsurlar kurum içindeki öncelikleri ortaya koymaktadır. Üniversitelerin bu konudaki dışsal faktörleri nasıl değerlendirdiği ise fırsat ve tehdit analizlerinde görünür olmaktadır (Tablo 3).

Tablo 3: Üniversitelerin SWOT Analizlerinde Uluslararasılaşmaya İlişkin Fırsat ve Tehditler

Fırsatlar	Tekrar Sayısı	Tehditler	Tekrar Sayısı
Uluslararası Değişim Programları	30	Küresel rekabet	7
AB adaylık sürecinin etkileri ve Bologna Süreci	29	Beyin göçü	4
Uluslararası Projeler	28	Yabancı dil eğitimiyle ilgili sorunlar	4
Eğitimde AB standartları ve akreditasyon	8	Uluslararası kalite standartlarının yükselmesi	2
Sınır bölgesinde olmanın avantajı	8	Uluslararası süreçlerin olumsuz baskıları, bölgesel çatışmalar ve uluslararası ilişkilerde bozulmalar	1
Üniversitenin bulunduğu ilin cazibesi	2	Dünyadaki, özellikle de Avrupa'daki gelişmelere uygun mevzuat değişikliklerinin olmaması	1
Uluslararası kuruluşlarla işbirliği	2	Araştırma işlevinin değerlendirilmesinde SCI ve AHCI gibi uluslararası atıf endekslerinde yayımlanan makale sayılarının nerdeyse tek önemli ölçüt olarak kabul edilmesi	1
Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler	1	Yurt dışında mecburi hizmet karşılığında bulunan öğretim elemanlarının geri dönmemesi	1
Eleman yetiştirme ve istihdam etmede AB nüfusunun yaşlanması ve kalifiye eleman ihtiyacı olması	1	Küreselleşmenin yerel gündem ve kavramları yok etmesi	1
Yerel sorunlara yönelik projelerin uluslararası fonlardan desteklenme şansının artması	1	İngilizce eğitim yapan üniversitelerin artması	1

Türkiye'de birçok üniversite AB üyelik sürecinin yükseköğretimde olumlu etkiler ve fırsatlar yarattığını düşünmektedir. Yine AB Değişim Programları fırsat değerlendirmesinin en başında gelmektedir. Yine AB Çerçeve Programlarının sağladığı proje olanakları da bir fırsat olarak dile getirilmektedir. Yani Türkiye'deki üniversitelerin bir kısmının Avrupa ile ilişkileri önemseydiği ve bir fırsat olarak kullanmak istediği görülmektedir. Ancak, bu sayının incelenen üniversitelerin üçte birine karşılık geldiği de gözlenmektedir. Diğer yandan üniversitelerin fırsatlar analizinde bu üç maddeden sonra ortak bir gündemin bulunmadığı, sadece birkaç unsura değinildiği görülmektedir. Benzer şekilde tehditler analizinde de az sayıda üniversite küresel rekabet, beyin göçü gibi faktörlere değinmektedir. Dolayısıyla uluslararası gelişmelerin üniversitelerin stratejik analizlerinde önemli dış etkenler olarak yer almadığı görülmektedir.



#### 4.4. Üniversitelerin Stratejik Hedef Bildirimlerinde Uluslararasılaşma

Üniversiteler stratejik planlarında misyon-vizyon bildirimleri doğrultusunda, SWOT analizlerini de göz önüne alarak "stratejik hedefler" hedefler ortaya koymaktadır. Bu hedefler üniversitelerin uluslararasılaşma stratejilerinin omurgasının oluşturulmasında özel bir önem taşımaktadır. Bu nedenle bu bölümde üniversitelerin stratejik planlarında yer alan hedef bildirimlerindeki uluslararası boyut analiz edilmektedir. Analizde 2013 yılı itibarıyla stratejik planlarına ulaşılabilen 90 devlet üniversitesinin uluslararasılaşma hedefleri kullanılmıştır. Birinci aşamada stratejik planlarda yer alan uluslararasılaşma hedefleri tespit edilmiş, ikinci aşamada ise bu hedefler planlarda yer alma sıklıklarına göre gruplandırılmış ve genel eğilimler saptanmıştır.

Tablo 4: Üniversitelerin Stratejik Planlarında Uluslararasılaşma Hedefleri

Tema/Hedef	Tekrar Sayısı
Erasmus Programı kapsamında öğrenci değişim sayısını arttırmak	53
Erasmus Programı kapsamında personel değişim sayısını arttırmak	47
Öğrenci ve akademisyenlerin yabancı dil yeterliliklerini arttırmak	42
Uluslararası bilimsel etkinliklerin sayısını ve verilen destekleri arttırmak	37
Uluslararası proje ortaklıklarını ve alına fon miktarını arttırmak	35
Yurtdışı tanıtım faaliyetlerini yoğunlaştırmak	35
Yurtdışındaki üniversiteler ile kurumsal işbirliklerini arttırmak	34
Uluslararası yayınların sayısını ve verilen destekleri arttırmak	33
Programların/derslerin güncellenerek uluslararası boyutu güçlendirmek	25
Uluslararası öğrenci sayısını arttırmak	20
Bologna Süreci çalışmalarını devam ettirmek	14
Yabancı öğretim elemanı sayısını arttırmak	12
Yurtdışındaki üniversiteler ile ortak derece programları açmak, sayılarını arttırmak	11
Uluslararası kuruluşlara üye olmak, üyeliklerin sayısını arttırmak, işbirliğini geliştirmek	9
Üniversitenin uluslararası ilişkiler stratejisini belirlemek/geliştirmek	6
İngilizce programların sayısını arttırmak	5
Uluslararası ofisin altyapısını güçlendirmek, imkanlarını genişletmek	4
Üniversitenin yurtdışı/yurtiçi tercih edilirliliğini arttırmak	3

Üniversitelerin stratejik planları üzerinde yapılan incelemede ortaya çıkan en önemli bulgu az sayıda üniversitenin uluslararası ilişkiler/uluslararasılaşma ana başlığı altında ayrı bir hedefler bütünü ortaya koyduğudur. Üniversitelerin çoğu bunun yerine uluslararası ilişkilerin bileşenleri olan farklı faaliyetleri hedefleri arasında saymaktadır. Diğer bir deyişle uluslararası faaliyetler bir başlık altında toplu olarak yer almamakta, planların farklı bölümlerine dağılmış olarak bulunmaktadır. Birçok üniversite uluslararası düzlemde tanınırlığını arttırmayı ve yurtdışındaki üniversitelerle işbirliğini hedef başlıkları olarak belirtmektedir. Bunların dışında ise uluslararası faaliyetler kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi, eğitim öğretimde kalitenin artırılması, araştırmaların niteliğinin

arttırılması, nitelikli öğrenciler tarafından tercih edilirliliğin yükseltilmesi gibi hedeflerin alt alanları olarak görülmektedir. Yani uluslararası faaliyetler kurumun kalitesinin geliştirilmesinde bir araç/yöntem olarak algılanmaktadır.

Bu bulgular son yıllarda gelişen ve bu çalışmada da benimsenen uluslararasılaşma tanımını doğrular niteliktedir. Uluslararasılaşma akademik hareketliliğin ötesinde bir anlam kazanmakta, üniversitelerin kurumsal kapasitelerini geliştirmek için başvurdukları bir yol ve süreç olarak görülmektedir. Diğer yandan, stratejik planlarda uluslararasılaşmanın ayrı bir gündem maddesi olarak yer almaması bu konunun henüz stratejik bir süreç olarak yeterince değerlendirilmediğini göstermektedir.

Benzer şekilde Türkiye’deki üniversiteler için önemli bir değişim ajansı olan Bologna Süreci de özel bir stratejik hedefler bütünü şeklinde tasarlanmamıştır. Bu nedenle Bologna sürecinin Türkiye’deki üniversitelerin stratejik gündeminde temel bir başlık olarak yer almadığı söylenebilir. Birkaç üniversite kurumsal yapılanmasının bu reformlar doğrultusunda gözden geçirileceğini belirtmektedir. Bunun dışında Bologna süreciyle bağlantılı olarak en çok dile getirilen konu programların/derslerin yeterlilikler doğrultusunda güncellenmesidir. İkinci bir başlık AKTS ve DE uygulamalarıdır. Yine Bologna süreci doğrultusunda kalite çalışmalarının yürütülmesinden söz edilmektedir. Özetle üniversitelerin stratejik planlarında “uluslararasılaşma” ve “Bologna süreci” başlıkları başlı başına bir tema olarak nadiren yer almakta, uluslararasılaşmaya ilişkin hedefler eğitim-öğretim, araştırma ve kurumsal kapasite başlıkları altında ele alınmaktadır.

Türkiye’deki üniversiteler kendilerini güçlü gördükleri “uluslararası değişim programları” alanında daha ileri hedefler ortaya koymaktadır. Yani üniversitelerin uluslararasılaşma önceliğinin öğrenci ve personele yönelik uluslararası değişim programları olduğu görülmektedir. Bu programlar öğrencilerin ve akademisyenlerin niteliklerinin geliştirilmesi açısından önemli addedilmektedir. Değişim programları bağlamında üniversiteler çoğunlukla Erasmus programı ile yurtdışına gönderilecek öğrenci ve öğretim elemanı sayılarının arttırılmasını hedeflemektedir. Ancak, gelen öğrenci ve personel konusunda birkaç üniversite dışında özel bir vurgu yapılmamıştır. Yine üç üniversite uluslararası değişim programlarının varlığını nitelikli öğrenciler tarafından tercih edilmek üzere kullanmayı düşünmektedir. Bu üniversiteler değişim programlarındaki etkinliklerini duyurarak nitelikli öğrenciler için bir tercih nedeni olmayı hedeflemektedir.

Üniversitelerin uluslararasılaşma alanındaki ikinci önceliği öğretim elemanları ve öğrencilerin yabancı dil yeterliliklerini geliştirmektir. Üniversiteler öncelikle zorunlu hazırlık eğitimi uygulamasının yaygınlaştırılması ve verilen eğitimin düzeyinin yükseltilmesi üzerinde durmaktadır. Yine bununla bağlantılı olarak İngilizce derslerin sayısının arttırılması hedeflenmektedir. Öğrenci ve öğretim elemanlarının uluslararası değişim programlarına katılımı yabancı dili geliştirme açısından yararlı bulunmaktadır. Bunun yanı sıra bazı üniversitelerde akademik ve idari personele yönelik yabancı dil geliştirme programlarının uygulanmasından söz edilmektedir. Ancak bu uygulamanın ne şekilde gerçekleştirileceği belirtilmektedir. Örneğin bu kapsamda Yaşam Boyu Eğitim Merkezlerinin etkin olarak kullanılması gibi önerilere rastlanmamaktadır.

Üniversitelerin bir diğer öncelikli hedefi yurtdışı tanıtım faaliyetlerin arttırılmasıdır. Üniversitelerin büyük çoğunluğu vizyonlarında dünya çapında tanınır olmayı öngörmekte, dolayısıyla tanıtıma önem vermektedir. Bu amaçla tanıtım kampanyalarının düzenlenmesi, tanıtıcı materyallerin oluşturulması, uluslararası fuarlara katılımın arttırılması gibi faaliyetler üzerinde durulmaktadır. Yine bir üniversitenin stratejik planında yer alan “üniversitenin uluslararası medyada tanınırlılığını arttırma” hedefi de yaratıcı bir yaklaşım örneği sunmaktadır.

Türkiye'deki üniversitelerin uluslararasılaşma bağlamında önemli gördükleri bir diğer konu uluslararası bilimsel etkinliklerin düzenlenmesi ve bunlara katılımın teşvik edilmesidir. Yine uluslararası projelerde ortaklıkları artırma hedefi de ilk sıralarda yer almaktadır. Ancak projelere verilen bu öneme karşın altyapı ve insan kaynağı sorunlarından dolayı bu konudaki hedeflere ulaşılamadığı da gözlenmektedir. Üniversitelerin uluslararasılaşma kapsamındaki diğer önceliği uluslararası yayınların sayısının artırılmasıdır. Bu amaçla uluslararası yayınlar için teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi planlanmaktadır. Yine uluslararası veri tabanları ile basılı ve elektronik yayınların sayı ve çeşitliliğinin artırılması yoluyla akademisyenlerin desteklenmesi öngörülmektedir.

Müfredatın güncellenmesi hedefi kapsamında Bologna sürecine önemli bir rol biçildiği görülmektedir. Program ve ders içeriklerinin “yeterlilikler çerçevesi” doğrultusunda güncellenmesi üniversiteler için önemli bir gündem maddesidir. Bu süreç eğitim öğretimde kaliteyi artırmanın bir parçası olarak görülmektedir. Diğer yandan, müfredatta güncellenmenin stratejik hedefler arasında ilk sıralarda olmadığı da gözlenmektedir.

Uluslararası öğrenciler Türkiye'nin uzun yıllar ihmal ettiği konulardan biridir. Bu durum üniversitelerin stratejik planlarında da hissedilmektedir. Sadece 20 dolayındaki üniversite uluslararası öğrencilerle ilgili stratejik hedefler belirlemiştir. Bu kapsamda üniversiteler uluslararası öğrenciler için istihdam, sosyal olanaklar gibi cazip koşullar oluşturmayı amaçlamaktadır. Özellikle sınır bölgelerindeki üniversiteler coğrafi yakınlığı kullanarak komşu ülkelerden uluslararası öğrenci çekmeyi hedeflemektedir. Genel olarak üniversitelerin uluslararası öğrenci stratejisinin lisansüstü düzeyde nitelikli öğrenciler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Benzer şekilde üniversitelerin oldukça sınırlı bir bölümünün yabancı akademisyenleri bünyelerinde bulundurmaya hedeflediği görülmektedir. Bu durumun nedeni yabancı akademisyenlerin çalışma koşullarındaki sorunlar ve sunulacak imkânların kısıtlılığı olarak düşünülebilir.

Üniversitelerin gündeminde geri planda kalan bir diğer alan da ortak diploma programlarıdır. Bu konuda üniversitelerin birçoğunun kendilerini yeterli kurumsal kapasiteye sahip görmediği düşünülmektedir. Birçok üniversitede yabancı dilde sürdürülen programların ve derslerin sınırlı sayıda olması bu konuda adım atılmasını engellemektedir. Doğal olarak İngilizce eğitim yapan üniversiteler ortak diploma programlarının geliştirilmesini hedefleri arasına koymaktadır. Diğer yandan üniversitelerin çok büyük bölümünün yabancı dilde programlar geliştirme hedefinin bulunmadığı görülmektedir. Bu durum altyapı yetersizliğinden kaynaklanabileceği gibi bir tercih meselesi de olabilir. Bugün yabancı dilde eğitim uluslararasılaşmanın önemli bir ayağı olarak görülse de eğitim kalitesi ve ulusal/yerel gündeme hâkimiyet açısından oldukça tartışmalıdır.

Üniversitelerin gündemindeki son maddelerden biri uluslararası kuruluşlara üye olunması ve mevcut ilişkilerin geliştirilmesidir. Bu durum yükseköğretim sisteminin uzun yıllardır süren içe dönük yapısının bir yansıması olarak görülebilir. Son olarak üniversitelerin sadece birkaçının uluslararası ofisin gelişimiyle ilgili hedefler koyduğu görülmektedir. Üniversiteler açısından en sorunlu alanlardan biri de budur. Uluslararası ofisler altyapı ve insan kaynağı açısından yeterli desteği bulamamaktadır. Özellikle uluslararası ilişkilerin AB Eğitim Programları ile eşdeğer tutulması bu ilgisizliği pekiştirmektedir. Bilinen adıyla Erasmus ofislerinin kendi bütçelerinin bulunması üniversiteleri bu konuda ilgisizliğe itmektedir. Oysaki uluslararasılaşma Erasmus Programının ötesine geçen bir anlayış ve örgütlenme gerektirmektedir.

## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmada yer alan stratejik plan analizlerine ilişkin bulgular Türkiye'deki üniversitelerin büyük bölümünde uluslararasılaşma sürecinin henüz erken bir evrede olduğunu, ancak bu konuda önemli bir potansiyel bulunduğunu göstermektedir. Türk yükseköğretiminin mevcut koşulları göz önüne alındığında kısa vadede küresel bir oyuncu olma iddiası gerçekçi görünmemektedir. Bununla birlikte Türkiye'nin bulunduğu coğrafyada görece istikrarlı bir ülke olması nedeniyle bölgesel bir güç olarak yükseköğretim alanında da çekim merkezi haline gelme potansiyeli bulunmaktadır. Ancak Türkiye'de yükseköğretim yönetiminde mevcut merkeziyetçi ve bürokratik yapı, hantal bir sisteme yol açmakta, yükseköğretim sisteminin küresel gelişmelere ve çağın koşullarına hızla adapte olamaması sonucunu doğurmaktadır. Bu nedenle öncelikle Türk üniversitelerinin uluslararası alanda rekabet edebilirliğinin önünü açacak koşulların oluşturulması gerekmektedir.

Türkiye'de mevcut yükseköğretim mevzuatı bir askeri darbenin ürünü olup, üniversitelere güvenmeyen ve denetim altında tutmak isteyen bir anlayışın izlerini taşımaktadır. Bu durum üniversitelerin doğasında bulunan evrensellik, özerklik, akademik özgürlük gibi ilkelerle çelişmekte, Türkiye'deki üniversiteleri dünyadaki emsallerinden farklı bir konuma yerleştirmektedir. Nitekim Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin en üst politika metinlerinden olan kalkınma planlarında yükseköğretimde reform gerekliliği defaten dile getirilmektedir. Söz konusu planlarda yükseköğretimin merkeziyetçi ve bürokratik yapıdan kurtarılması gerektiği tespiti yer almaktadır. Bu kapsamda yükseköğretim sisteminde evrensel standartlara uygun, çeşitliliğe izin veren yeni bir yasal çerçeve ve kurumsal yapılanmanın yaşama geçirilmesi zorunlu görülmektedir. Yükseköğretim anayasada evrensel normlarla uyumlu bir felsefe ile ele alınmalı ve ana unsurları düzenleyen bir çerçeve yasa hazırlanmalıdır. Bu metinler özgürlükçü, evrensel akademik normlara uygun bir ruha sahip olmalı, yükseköğretime siyasi misyonlar yüklememelidir.

Yine, uluslararasılaşmada rol alan aktörler açısından Türkiye'de yükseköğretim sisteminin genel karakteristiğini yansıtan merkeziyetçi bir tablo görülmektedir. Uluslararasılaşma sürecinde karar alma aşamasında en büyük rolü kamu kuruluşları ve özellikle YÖK üstlenmektedir. Türkiye'deki üniversitelerin uluslararasılaşmada henüz erken bir evrede olması nedeniyle planlama ve koordinasyonu sağlayacak, standartları belirleyecek ve denetleyecek bir ulusal yapının gerekliliği aşikardır. Ancak mevcut durumda uluslararasılaşmanın asli uygulayıcıları olan üniversitelerin kendileri hakkında alınan kararlara katılımı söz konusu değildir. Bologna sürecine karşı üniversitelerde yaşanan pasif direniş bu duruma önemli bir örnek teşkil etmektedir. Bu nedenle YÖK'ün üniversiteler üzerinde emredici olmaktan ziyade yönlendirici ve teşvik edici bir rol üstlenmesi gerekmektedir.

Nitekim her üniversitenin farklı gereksinimleri ve tercihleri bulunmaktadır. Tıpkı uluslararasılaşmanın gerekçelerinde olduğu gibi stratejiler açısından da her kuruma uygun bir formül yoktur. Uluslararasılaşma stratejileri, bağlama göre, kuruma göre, pozisyona göre ve hatta öğretim düzeylerine göre (lisans/yüksek lisans/ doktora) değişebilmektedir (de Wit, 2011: 243). Bu durum uluslararasılaşmanın güçlü yanlarından biri olarak görülmelidir. Esneklik üniversitelerin tekipleşme eğilimine karşı bir fırsat olarak değerlendirilmeli, her kurum kendi uluslararasılaşma yaklaşımını geliştirebilmelidir. Burada önemli olan üniversitenin kendi kimliğine, koşullarına ve tercihlerine uygun bir kompozisyon yaratabilmesidir. Bu nedenle uluslararasılaşma alanında sayısal hedefler koymakla yetinilmemeli, uluslararasılaşma çalışmaları kurumun akademik değer ve amaçlarıyla örtüşmelidir. Başka bir deyişle uluslararasılaşma stratejilerinin sadece çıktıları değil, sonuçları da değerlendirilmeye alınmalıdır.

Stratejik plan analizinde üniversitelerin uluslararasılaşma kapsamındaki stratejik hedeflerinin öğrenci ve personel değişimi, yabancı dil yeterliliği, uluslararası etkinlikler ve projeler üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu bulgu Türkiye'deki üniversitelerin öncelikle kısa vadeli, büyük yapısal dönüşümler gerektirmeyen, maliyeti ve insan kaynağı gereksinimi daha düşük alanlara el atmak istediğini göstermektedir. Üniversiteler müfredatın uluslararasılaşması, ortak derece programları gibi daha zorlu ve uzun vadeli alanlarda fazla iddialı görünmemektedir. Sınır ötesi eğitim girişimleri (şube kampus, twinning vb.) ise gerek stratejik planlarda gündemin arka sıralarında bulunmaktadır. Dolayısıyla Türkiye'deki üniversitelerin kısa vadede uluslararasılaşma konusunda daha ılımlı hedeflere yöneldikleri görülmektedir. Bu durumun üniversitelerin mevcut kapasitelerini göz önüne alarak yaptıkları rasyonel bir değerlendirmeden kaynaklanma olasılığı yüksektir.

Bu nedenle yükseköğretimde uluslararasılaşmaya ilişkin ulusal politika ve stratejilerin bu değerlendirmelerle uyumlu olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Ulusal politikalar öncelikle üniversitelerin uluslararasılaşma altyapısını geliştirmeye yönelik teşvikleri içermeli, dayanağı olmayan nicel hedefler konmamalıdır. Üniversitelerin kapasiteleri ve deneyimleri geliştikçe uluslararası boyutun eğitim-araştırma altyapısına entegre edilmesi, küresel yükseköğretim pazarında girişimlerin gerçekleştirilmesi gibi uzun erimli hedefler devreye girmelidir. Türkiye'nin kurumsallaşmış ve uluslararasılaşma sürecinde yol almış üniversitelerinin bu tür girişimlerde bulunmasına yönelik teşvik mekanizmaları düşünülmelidir. Ancak Türk yükseköğretim sisteminin ticari boyutlu bir uluslararasılaşma stratejisine yönelmesi doğru görünmemektedir.

Nitekim, yükseköğretimde uluslararasılaşmanın ticari boyutu mevcut olan eşitsizlikleri arttırdığı gerekçesiyle eleştirilere konu olmaktadır. Yükseköğretimin temel olarak bir kamusal hizmet olduğu vurgulanmakta, uluslararasılaşma fırsat eşitliği, adalet ve sosyal haklar bağlamında tartışılmaktadır. Gerek literatürdeki tartışmalar gerekse UNESCO'nun bildirimleri küreselleşmenin ve uluslararasılaşmanın yarattığı risklere dikkat çekmekte, yükseköğretimin kamusal niteliğine duyarlı uluslararasılaşma politikalarının geliştirilmesi için çağrıda bulunmaktadır. Türkiye'de de yükseköğretimde uluslararasılaşma stratejisi bu tartışmaları temel alarak oluşturulmalıdır. Ekonomi odaklı bir uluslararasılaşma stratejisinin Türkiye'de var olan eşitsizlikleri derinleştirme riski taşıyacağı gerçeği unutulmamalıdır. Üniversitelerin temelde kamu yararı üreten kurumlar olduğu unutulmamalı, yüzyılların birikimiyle oluşmuş evrensel geleneklerden ve değerlerden vazgeçilmemelidir.

#### KAYNAKÇA

- ACAR, İ. A., GENÇTÜRK, M., GÖKTEPE, Ö., KEÇECİ, D., KIRDEMİR, V., & YILMAZ, C. (2005). Üniversitelerde stratejik planlama sürecinde eğitime yönelik sürdürülebilir kalite uygulamaları-Süleyman Demirel Üniversitesi örneği. <http://hdl.handle.net/11467/848> Erişim tarihi: 12.09.2016
- AKDEMİR A.ve ULUKAN C. (2012). Stratejik Yönetim, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- AKTAN, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- AKTAN, C.C. (2007). Yüksek öğretimde değişim: global trendler ve yeni paradigmlar, C.Can Aktan (Ed.) *Değişim çağında yükseköğretim* (s.1-43). Yaşar Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- ALTBACH, P., REISBERG, L. VE RUMBLEY, L. (2009). *Trends in global higher*

*education, tracking an academic revolution*. Paris: UNESCO.

- BEERKENS, E., BRANDENBURG, U., EVERS, N., VAN GAALEN et al. (2010). *Indicator projects on internationalisation – approaches, methods and findings*. A report in the context of the European project “Indicators for Mapping and Profiling Internationalisation” (IMPI). European Commission. 09.10.2014 tarihinde [http://www.impiproject.eu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14&Itemid=19](http://www.impiproject.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=19) adresinden elde edildi.
- BRANDENBURG, U. and DE WIT, H. (2010). The end of internationalization. *International Higher Education*, 62, 15-17.
- CALLAN, H. (2000). Higher education internationalization strategies: Of marginal significance or all-pervasive? The international vision in practice: A decade of evolution. *Higher Education in Europe*, 25(1), 15-23.
- ÇETİNSAYA, G. (2014). Büyüme, kalite, uluslararasılaşma: Türkiye yükseköğretimi için bir yol haritası. 15.04.2014 tarihinde <https://yolharitasi.yok.gov.tr> adresinden elde edildi.
- DELANTY, G. (2003). The university and modernity: A history of the present. in K. Robin and F. Webster (Eds.), *The virtual university? Information, markets and management* (pp. 3-48). New York: Oxford University Press.
- HASTÜRK, M. (2006). Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme. <http://docplayer.biz.tr/6089831-Stratejik-planlama-ve-performans-esasli-butceleme.html>. Erişim Tarihi: 01.10 2016
- HUDZIK, J. K. and STOHL, M. (2009). Modelling assessment of the outcomes and impacts of internationalisation. In de Wit, H. (Eds). *Measuring success in the internationalisation of International Education* (pp.9-23). Amsterdam: EAIE.
- KNIGHT, J. (1994). *Internationalization: Elements ve checkpoints (Vol 7)*. Ottawa, Canada: Canadian Bureau for International Education (CBIE).
- KNIGHT, J. (1997). Internationalization of higher education: A conceptual framework. J. Knight, ve H. de Wit (Ed.), *Internationalization of higher education in the Asia Pacific countries* içinde (5-19). Amsterdam: European Association of International Education (EAIE).
- KNIGHT, J. (1999). Internationalization of higher education. J. Knight ve H. de Wit (Ed.), *Quality and internationalization in higher education*, içinde (13-28). Paris: IMHE/OECD.
- KNIGHT, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches and rationales. *Journal Studies in International Education*, 8(1), 5-31.
- KNIGHT, J. (2005). *Borderless, offshore, transnational and cross-border education: Definition and data dilemmas*. London: Observatory on Borderless Higher Education.
- KNIGHT, J. (2007). Cross-border tertiary education: An introduction. In S. Vincent-Lancrin (Ed.) *Cross-border tertiary education: A way towards capacity development*. Paris: OECD and the International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank: 21-46.
- KNIGHT, J. and DE WIT, H. (1995). Strategies for internationalisation of higher

- education: Historical and conceptual perspectives. H. de Wit (Ed.), *Strategies for internationalisation of higher education: A comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America* içinde (5-32). Amsterdam: European Association for International Education.
- KNIGHT, J. and DE WIT, H. (1997). *Internationalisation of higher education in Asia Pacific countries*. Amsterdam: The European Association for International Education (EAIE).
- KNIGHT, J., (2001). Monitoring the quality and progress of internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 5 (3): 228-243.
- KÜÇÜKCAN, T. ve GÜR, B. S. (2009). *Türkiye'de yükseköğretim: Karşılaştırmalı bir analiz*. Ankara: SETA Yayınları.
- MORSHIDI, S. (2009). Trends in international higher education and regionalism: Issues and challenges for Malaysia. 21.02.2012 tarihinde <http://www.wasedagiari.jp/sysimg/imgs/wp2008-E-17.pdf> adresinden elde edildi.
- NAFSA. (2012). Measuring and assessing internationalization. 20.10.2014 tarihinde [http://www.nafsa.org/File/download/measuring\\_assessing.pdf](http://www.nafsa.org/File/download/measuring_assessing.pdf) adresinden elde edildi.
- OECD (2006). *Education policy analysis, focus on higher education 2005-2006*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2006). *The knowledge based economy, organisation for economic co operation and development*. Paris, France: OECD.
- OECD (2012), *Education at a glance 2012: OECD indicators*. OECD Publishing. 22.02.2013 tarihinde <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2012-en> adresinden elde edildi.
- OECD and WORLD BANK (2007). *Cross-border tertiary education: A way towards capacity development, OECD and the International Bank for reconstruction and development*. Paris: The World Bank.
- PETERS, M. (2001). National education policy constructions of the knowledge economy: Towards a critique. *Journal of Educational Enquiry*, 2(1), 1-22.
- PETERS, M. (2002). University, globalisation ve the knowledge economy. *Southern Review*, 35 (2), 16-36.
- TEICHLER, U. (2012). International Student mobility in europe in the context of the Bologna process. *Journal of International Education and Leadership*, 2(1), 1-13.
- TEKELİ, İ. (2003). *Eğitim üzerine düşünmek*. Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları.
- VAN DER WENDE M.C. (2001). Internationalization policies: About new trends and contrasting paradigms. *Higher Education Policy*, 14(3), 249-259.
- VAN DER WENDE, M. (1997). Missing links: The relationship between national policies for internationalization and those for higher education in general. T. Kälvemark ve M. Van der Wende (Ed.). *National policies for the internationalization of higher education in Europe* içinde (10-31). Stockholm: National Agency for Higher Education.
- WÄCHTER, B., (2003). An introduction: Internationalisation at home in context. *Journal of Studies in International Education*, 7(1), 5-11.

YÖK (2007). *Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi*. Ankara: Meteksan

5018 SAYILI KANUN. Kamu Malî Yönetimi Ve Kontrol Kanunu,  
<http://www.ekanun.net/5018-sayili-kanun/index.html> Erişim Tarihi: 02.10 2016