


# Sürdürülebilir Üniversite Yönetişim Modeli Önerisi

## A Proposal for A Sustainable University Governance Model

Tuna Batuhan 

Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, Erzurum, Türkiye

### Özet

Bu çalışmada, yükseköğretimdeki gelişmeler ve ihtiyaçlar dikkate alınarak üniversitelerin etkinliğini artırmaya katkı sağlayacağı düşünülen *Sürdürülebilir Üniversite Yönetişim Modeli* geliştirilmiştir. Üniversitelerin her tür eylem ve işlemlerini sürdürülebilirlik ilkelerine uygun hale getirecek bir rehber niteliğinde tasarlanan model, sürdürülebilirliğin üniversite sisteminde tüm eğitim, araştırma ve topluma katkı süreçlerinin temeli olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Üniversitelerin sürdürülebilirlikle ilgili kurumsal ve fonksiyonel yapısının güçlendirilmesi ve etkinleştirilmesini amaçlayan bu model, üniversitelerdeki mevcut örgütlenme yapısının gözden geçirilmesi, güncellenmesi ve yeni birimlerin kurulması ihtiyacına cevap verecek niteliktedir. Modelde önerilen hibrit yönetim yaklaşımının işbirliği, eşgüdüm ve karşılıklı etkileşimi artırarak üniversitelerde sürdürülebilirlik ilkelerine uygun iyileşme ve ilerlemelerin kaydedilmesini mümkün kılması beklenmektedir. Modelin etkin şekilde işleyebilmesinde önemli role sahip olan SED metodolojisi, üniversitelerin sürdürülebilirlik konusundaki ilerlemesinin ölçülmesinde ve yönetim stratejisi ve politikalarının şekillenmesinde yol gösterici niteliktedir. Bu çalışmada önerilen Sürdürülebilir Üniversite Yönetişim Modelinin üniversitelerin dönüşümü ve yeniden yapılanmasında bütüncül, uzun vadeli, sürekliliği ve kurumsallığı yansıtan bir stratejinin geliştirilmesi ihtiyacına katkı sağlaması umulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Kalkınma, Sürdürülebilir Üniversite, Yönetişim Modeli

### Abstract

In this study, a *Sustainable University Governance Model* was developed, taking into account developments and needs in higher education, and is considered to contribute to increasing the effectiveness of universities. Designed as a guide to align all types of actions and operations of universities with sustainability principles, the model argues that sustainability should be regarded as the foundation of all education, research, and community engagement processes within the university system. Aiming to strengthen and activate the institutional and functional structures of universities related to sustainability, the model is capable of responding to the need to review and update existing organizational structures and to establish new units where necessary. It is expected that the hybrid management approach proposed in the model will increase cooperation, coordination, and mutual interaction, thereby enabling improvements and progress in line with sustainability principles at universities. The SED methodology, which plays an important role in the effective functioning of the model, serves as a guiding framework for measuring universities' progress in sustainability and for shaping management strategies and policies. It is hoped that the Sustainable University Governance Model proposed in this study will contribute to addressing the need for the development of a holistic, long-term strategy that reflects continuity and institutionalization in the transformation and restructuring of universities.

**Keywords:** Sustainability, Sustainable Development, Sustainable University, Governance Model

**B**irleşmiş Milletler'in 2005-2014 yılları arasında "Sürdürülebilir Kalkınma için Eğitim On Yılı" (DESD) ilan etmesiyle üniversitelerin sürdürülebilirliğin ilerlemesine önemli katkılarda bulunacak kurumlar olması gerektiği de kabul edilmiştir (UNESCO, 2005). DESD'in genel hedefi sürdürülebilir kalkınma ilkelerini, değerlerini ve uygulamalarını eğitim ve öğrenimin tüm yönlerine entegre etmektir. 2014 yılında Binyıl Kalkınma

Hedefleri'nin sona ermesi ile DESD de sonuçlanmıştır (Buckler & Creech, 2014; UN, 2015a). 2015 yılında, 2030 Gündemi ve 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacının (SKA), Birleşmiş Milletler üyesi 193 devlet tarafından kabul edilmesiyle SKA'lar eğitim odağını ilk ve orta öğretimin ötesine, yükseköğretimi de kapsayacak şekilde genişletmiştir (UN, 2015b). Gündem 2030, yükseköğretimi, Nitelikli Eğitim (Amaç 4) başta olmak üzere, sürdürülebilir kal-

#### İletişim / Correspondence:

Doç. Dr. Tuna Batuhan  
Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi  
Bölümü, Erzurum / Türkiye  
e-posta: tuna.batuhan@atauni.edu.tr

Yükseköğretim Dergisi / TÜBA Higher Education Research/Review (TÜBA-HER), 16(1), 23-35. © 2026 TÜBA  
Geliş tarihi / Received: Mayıs / May 29, 2024; Kabul tarihi / Accepted: Şubat / February 7, 2025

Bu makalenin atıf künyesi / How to cite this article: Batuhan, T. (2026). Sürdürülebilir üniversite yönetişim modeli önerisi. *Yükseköğretim Dergisi*, 16(1), 23-35. <https://doi.org/10.53478/yuksekogretim.1492053>

ORCID: T. Batuhan: 0000-0001-7662-3405

kinma hedeflerine ulaşmak için gerekli olan ortaklıkların bir parçası olarak dahil eden ilk uluslararası kalkınma gündemidir (UNGA, 2015). Bu kapsamda üniversiteler ve diğer yükseköğretim aktörleri, Gündem 2030'a stratejik olarak uyum sağlamaya giderek daha fazla önem vermeye başlamıştır (Chankseliani & McCowan, 2021; Leal Filho ve ark., 2019; Paletta & Bonoli, 2019; Ruiz-Mallén & Heras, 2020).

“Gündem 2030: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları” birbiriyile ilişkili 17 amaç ve 169 hedefte tüm insanlığın karşı karşıya kaldığı ana sorunları 2030 yılına kadar çözmeyi hedeflemektedir (UN, 2015b). SKA’lar toplumsal aktörlerin ortaklıklar kurarak “kimseyi geride bırakmama” ilkesini benimseyerek işbirliği yapmalarını ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu anlamda, ilk olarak üniversitelerin doğrudan bir katılımı gözetilmemiş olsa da süreç içerisinde üniversitelerin toplumsal rol ve etkinliği, onları amaçlara ulaşmada temel aktörler haline getirmiştir. Sürdürülebilirlik kavramının üniversitelerin gündemindeki önemi, sürdürülebilirlik konusunda geliştirilen çok sayıda ulusal ve uluslararası bildiri ile de teyit edilmiştir (Lozano ve ark., 2013). “BM Gündemi 2030” ve UNESCO “Sürdürülebilir Kalkınma için Eğitim” girişimi, SKA’lara ulaşmada ve daha sürdürülebilir bir toplum inşa etmede üniversitelerin rolünün önemini vurgulamaktadır (Marques ve ark., 2019; Leal Filho ve ark., 2019).

İstikrarsız, belirsiz ve karmaşık bir dünyada sürdürülebilirlik kavramı, SKA’ların hayata geçirilmesi için temel bir araç olarak benimsenmiş ve bu durum, günümüzde son derece önemli bir hale gelmiştir (Zaidan ve ark., 2023). Bu süreçte üniversiteler değişimin ve dönüşümün itici gücü olarak önemli bir rol oynamaktadır (Zaidan ve ark., 2023). Üniversiteler, sürdürülebilirlik arayışı içinde iş dünyası, sanayi, sağlık hizmetleri ve girişimciler (Findler ve ark., 2019) ile yakın bağlar kurmada sürdürülebilirliği stratejik bir düzeyde uygulayarak, daha eşitlikçi bir topluma ve daha iyi bir dünyaya geçişin önünü açmaya yardımcı olabilir (Zaidan ve ark., 2023). Üniversiteler, farklı bölümleri ve özellikleriyle mikro şehirler gibi işlev görebilir (Telli, 2024) ve sürdürülebilirlik alanında toplumun geri kalanına örnek olacak birer model oluşturabilir (Amaral ve ark., 2015; Popowska & Sady, 2024); Velazquez ve ark., 2006). Üniversiteler yerel olarak kendi topluluklarına entegre olduklarından ve öğretim üyeleri, öğrenciler, mezunlar ve çevredeki paydaşlarla yakın işbirliği yoluyla küresel olarak işbirlikleri kurduklarından, SKA’lara ulaşmak için önemli fırsatlar sağlayabilirler (Findler ve ark., 2019; Trencher ve ark., 2014). Her türlü organizasyondan farklı olarak üniversiteler bilgi, beceri, farkındalık ve değerleri artırmaya yönelik bağlılıkları ve amaçlarıyla sürdürülebilirliğe yönelik en önemli araçlardan birini temsil eder (Zaidan ve ark., 2023). Bu kapsamda SKA gündemi bir üniversitedeki pek çok konu veya çalışma alanından yalnızca biri değildir, aksine üniversitelerin her türlü iş ve eyleminde yeni bir çalışma biçimi talep eden bir strateji, çerçeve ve bağlamı temsil etmektedir (Steele & Rickards, 2021).

Mevcut durumda üniversiteler, sürdürülebilirliği, hem “üniversitenin sürdürülebilirliğini sağlamak” hem de “toplumun sürdürülebilir kalkınmasına öncülük etmek” perspektifinden ele almakta olup, bu bağlamda “sürdürülebilir üniversite” kavramının, sürdürülebilir kalkınmanın çevre koruma, ekonomik performans ve sosyal uyum gibi üç temel alanını kapsaması gerektiği vurgulanmaktadır (Lukman & Glavic, 2007). Sürdürülebilir üniversite anlayışında atık yönetimi, geri dönüşüm ve doğal kaynakların korunmasını kapsayan “yeşil kampüs” anlayışından, eğitim, araştırma, yönetim ve topluma erişimde sürdürülebilir kalkınma değerlerinin ve ilkelerinin uygulanmasına doğru bir değişim söz konusudur (Kang & Xu, 2018). Nitekim üniversiteler kurumsal, eğitim-öğretim, araştırma, topluma katkı, hesap verebilirlik ve raporlama gibi farklı boyutlarda sürdürülebilirliği faaliyetlerine dâhil etmektedirler. Buna göre, bir üniversite sürdürülebilirliği tüm bu boyutlarda uyguladığında, “sürdürülebilir” olarak kabul edilmektedir. Ancak, tüm bu süreç iki açıdan tartışmalıdır. Öncelikle, üniversitelerin hem SKA ile hem de toplumsal rolleriyle ilgili farklı görüşler olduğundan, üniversitelerin SKA ile uyumlu hale getirilmesi çok kolay değildir (Bien ve ark., 2017; Sylvestre ve ark., 2013; Vogt & Weber, 2020; Wals & Corcoran, 2004). Her üniversitenin misyonu, yapısı ve stratejik hedefleri farklıdır ve bu çeşitlilik, SKA’larla uyumlu bir yaklaşım geliştirmeyi karmaşık hale getirebilir. Ayrıca, SKA’ların çok disiplinli ve geniş kapsamlı hedefleri, üniversitelerin mevcut eğitim, araştırma ve topluma katkı faaliyetleriyle entegre edilmesi gereken karmaşık bir yapıyı oluşturur. Bu durum, çeşitli paydaşlar arasında koordinasyon eksiklikleri, kaynak yetersizlikleri ve farklı önceliklerin varlığı gibi engelleri de beraberinde getirir. SKA’lara ulaşmada üniversitelerin tam potansiyelini anlamak için SKA’larla olan ilişkilerini doğru bir şekilde kurmak gerekir. Ayrıca bu hedeflere ulaşabilmek için gereken stratejik yönelimleri belirlemek ve bu süreçte üniversitelerin eğitim, araştırma ve topluma katkı rollerini etkili bir şekilde uyumlu hale getirmek büyük önem taşımaktadır (Sylvestre ve ark., 2013; Wals & Corcoran, 2004). İkinci olarak, üniversitelerin tüm başlıklardaki eylem ve faaliyetlerini SKA ile uyumlu hale getirmesi için gerekli bilimsel alt yapı oluşturulmamış, üniversitelerin kendi içerisinde gerçekleştirdiği faaliyetlerin toplumu ve sürdürülebilirliği ne ölçüde etkilediği henüz netlik kazanmamıştır (Biermann ve ark., 2022). Mevcut literatür, sürdürülebilir bir üniversitenin “sahada” gerçekleştirilmesine ilişkin ampirik çalışmaların yeterli olmadığını ortaya koymaktadır (Fissi ve ark., 2021).

Üniversitelerin sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu politikalar geliştirememesi ve sürdürülebilir uygulamaları hayata geçirememesi durumunun birkaç temel nedeni vardır. İlk olarak, üniversitelerin genellikle geleneksel ve hiyerarşik yönetim modellerine dayanması, sürdürülebilirlik gibi çok disiplinli hedeflerin entegrasyonunu zorlaştırmaktadır. Ayrıca, sürdürülebilirlik projeleri başlangıçta önemli mali yatırımlar gerektirdiği için üniversiteler, bu yatırımları karşılamakta güçlük çekebilir. Bunun yanı sıra,



üniversitelerdeki çeşitli paydaşlar arasında koordinasyon eksiklikleri ve farklı sürdürülebilirlik anlayışları, politikaların oluşturulmasını karmaşık hale getirebilir. Son olarak, üniversitelerdeki değişime karşı direnç, sürdürülebilirlik politikalarının benimsenmesini engelleyebilmektedir.

Hedefler arasında uyum sağlamak için esnek, koordine ve katılımcı bir yönetim yaklaşımına ihtiyaç vardır, ancak çoğu üniversite bu tür bir yönetim modelini benimsemiş değildir. Bu kapsamda üniversitelerin sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu politikalar üretmemesinin ve sürdürülebilir uygulamaları hayata geçirememesinin en önemli nedenlerinden biri yönetim modeli sorunudur. Bu çerçevede bu çalışmanın problemi “üniversiteler mevcut eğitim, araştırma, topluma katkı faaliyetlerini sürdürülebilirlik hedefleriyle en etkin şekilde nasıl uyumlaştırabilirler?” şeklinde ifade edilebilir. Çalışmanın hipotezi ise, “üniversitelerin mevcut organizasyon yapısı ve fonksiyonel yapılanması sürdürülebilirlik ilkelerinin hayata geçirilmesinin önündeki en büyük engeldir” şeklinde kurgulanmıştır. Organizasyon yapısı, bir kurumun genel düzeni ve işleyiş biçimini ifade ederken, fonksiyonel yapılanma, bu yapının bir türüdür ve organizasyonun işlevsel alanlarına göre yapılanmasını ifade eder. Bu kapsamda sürdürülebilir üniversite yaklaşımının kurumsal ve işlevsel tasarımı için önerilen Sürdürülebilir Üniversite Yönetişim Modelinin fonksiyonel yapının güçlendirilmesi ve etkinleştirilmesine katkı sunacağı düşünülmektedir.

## Sürdürülebilir Üniversite Yönetişim Modeline Duyulan İhtiyaç

Sürdürülebilirlik alanında ortaya çıkan gelişmeler topluma öncü olması beklenen üniversitelerin sorumluluk almalarını ve yeni stratejiler geliştirmesini gerekli kılmaktadır. Sürdürülebilirlik bağlamında üniversitelerin sorumluluğu sadece kendi varlıklarını sürdürmekle sınırlı olmayıp faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarını da dikkate almalarını ve bu boyutlar arasında uygun bir denge gözeterek faaliyetlerini sürdürmelerini içerir. Bu kapsamda üniversitelerin eğitim, araştırma ve topluma katkı boyutlarındaki faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerini dikkate alan yeni bir yönetim yaklaşımı benimsenmesi gerekir.

Dünyada ve Türkiye’de birçok üniversitenin hazırladığı sürdürülebilirlik raporlarında yer alan bilgilerin sürdürülebilirlik amaçlarıyla ve üniversitelerin eğitim, araştırma ve topluma katkı boyutlarındaki performanslarıyla olan ilişkisinin yeterince açıklanmadığı görülmektedir (del Mar Alonso-Almeida ve ark., 2015; Güngör ve ark., 2022; Nikolaou ve ark., 2023; Richardson & Kachler, 2017; Sepasi ve ark., 2019). Akademik literatür, yükseköğretim kurumlarında sürdürülebilirlik raporlamasıyla ilgili olarak rapor sayısının düşük olduğunu (Ceulemans ve ark., 2015; del Mar Alonso-Almeida ve ark., 2015; Fonseca ve ark., 2011), bu raporların kalitesizliğini (Fonseca ve ark., 2011; Lozano, 2011) ve raporlar arasındaki tutarsızlığı

vurgulamaktadır (del Mar Alonso-Almeida ve ark., 2015). Üniversitelerde sürdürülebilirliğe ilişkin çalışmalar, yerleşkelerde yeşil girişimlerin uygulanması, sürdürülebilirlik ilkelerinin müfredatlara dahil edilmesi ve sürdürülebilirlik raporlamasının yaygınlaşması gibi boyutlarda yoğunlaşmıştır (Leal Filho ve ark., 2019). Üniversitelerin kimliği ve amacının bir kriz ve değişim halinde olduğu bugünlerde en büyük sorun üniversitelerdeki çoğu sürdürülebilirlik girişiminin ayrı birimlerde, stratejilerde ve politikalarda bir kenara atılması, kurumun temel iş kararlarını veya kültürünü etkileyememesi ve dolayısıyla etkinlik açısından ciddi şekilde sınırlandırılmasıdır (Steele & Rickards, 2021).

Yükseköğretim kurumlarında sürdürülebilir kalkınma bağlamında, yönetim terimi, belirli bir birim veya konuya özgü hedefler veya politikalar yerine, kurum çapında hedefler veya politikalar olarak tanımlanmaktadır (Vaughter ve ark., 2016). Sürdürülebilirlik yönetimi, üniversitelerdeki farklı paydaşlar arasında müzakere edilir ve her kurumun özellikleri, sürdürülebilirlik uygulamalarının şekillenmesinde rol oynar (Bauer ve ark., 2018). Bu bağlamda, yükseköğretim kurumlarında sürdürülebilirlik yönetiminde tipik süreç ve yapıların belirlenmesi büyük önem taşır (Ferrer-Balas ve ark., 2009). Ancak, sürdürülebilir kalkınma uygulamalarının süreçleri, yapıları, paydaş grupları ve duyarlılıkları üzerine yapılan araştırmalar sınırlıdır (Bauer ve ark., 2018). Bu durum, farklı büyüklükteki, farklı yerlerdeki ve farklı disiplinlere odaklanan üniversitelerin, sürdürülebilir kalkınmayı kurumsallaştırma sürecinde karşılaştıkları zorlukların bağlama dayalı koşullar nedeniyle genellikle göz ardı edilmesinden kaynaklanmaktadır (Baker-Shelley ve ark., 2017; Spira ve ark., 2013). Sürdürülebilir kalkınmanın kurumsallaşmasındaki temel zorluk, yalnızca uyum sağlamanın ötesinde, dönüşüm gerekliliğidir (Bauer ve ark., 2018; Moore ve ark., 2005). Başka bir deyişle, sürdürülebilir kalkınma gibi bir meydan okumayı ciddiye almak, daha fazla gerilim ve ikilem yaratacak ve dolayısıyla karmaşıklığı artıracaktır (Lattu & Cai, 2020). Bu nedenle Bauer ve ark. (2017), yükseköğretim kurumlarının, her düzeyde dönüşümcü uygulamaları teşvik etmek için sürdürülebilir kalkınmayı bütünsel bir yaklaşım olarak benimsemeleri gerektiğini savunmaktadır. Bir yükseköğretim kurumu, sürdürülebilirlik fikrini entegre etmeye ciddi şekilde karar verirse, karmaşıklık ve belirsizlikle başa çıkma kapasitesini geliştirmeye odaklanmalı ve daha bütünsel bir dünya görüşünü benimsemelidir (Giesenbauer & Müller-Christ, 2020).

Kurum içindeki dönüşüm istekliliği, doğru şekilde yönlendirilirse sürdürülebilir kalkınma için önemli bir itici güç olabilir (Bauer ve ark., 2018). Ancak, akademik özgürlük çerçevesinde, sürdürülebilir kalkınma yönündeki dönüşüm zorla dayatılamaz, çünkü üniversite içindeki güç dağılımı genellikle belirsizdir ve zamanla değişebilir (Moore ve ark., 2005). Bu nedenle, yükseköğretim kurumlarını sürdürülebilir kalkınma gereksinimleriyle uyumlu hale getirmede bütüncül bir yaklaşım benimsenmelidir (Mader ve

ark., 2013). Son olarak, sürdürülebilir kalkınma için yapıların esnek olması ve değişen gereksinimlere uyum sağlama gerektiği vurgulanmaktadır (Bauer ve ark., 2018). Bu yapılar, sürdürülebilirlik değerlendirmelerine bütüncül bir kalite geliştirme anlayışıyla yaklaşmalı ve ekonomik göstergelerden fazlasına odaklanmalıdır (Rammel ve ark., 2015). Yükseköğretim kurumlarında sürdürülebilirlik yönetişimi, çok sayıda paydaş ve koordinasyon biçimi gerektiren karmaşık bir çaba olduğundan, bu alandaki araştırmaların bu karmaşıklığı azaltabilecek analitik yaklaşımlar geliştirmesi önemlidir (Bauer ve ark., 2018).

Yükseköğretim sektörü içinde yönetişim ve sürdürülebilir kalkınma konusuna yönelik yapılan çalışmalar sınırlıdır (Baker-Shelley ve ark., 2017; Mader ve ark., 2013; Spira ve ark., 2013) ve üniversitelerde genel bir sürdürülebilirlik çerçevesi oluşturulabilmesi için daha sağlam sonuçlar elde edilmesi adına çok daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Leal Filho ve ark., 2021). Bu çalışmada, söz konusu eksiklikleri giderme hedefiyle, Sürdürülebilir Üniversite Yönetişim Modeli önerisi üniversitelerin her tür eylem ve işlemlerini -kendi bölgelerinin ekonomik, sosyal ve çevresel koşullarını dikkate alarak- sürdürülebilirlik ilkelerine uygun hale getirecek bir rehber niteliğinde tasarlanmıştır. Önerilen Model sürdürülebilirlik hedeflerinin üniversiteler açısından etkin şekilde uygulanmasını sağlayacak, üniversiteleri harekete geçirecek ve üniversitelerin eğitim, araştırma ve topluma katkı faaliyetlerini sürdürülebilirlik ilkesi ekseninde geliştirmesini destekleyecektir. Modelin ayrıca üniversitelerin sürdürülebilirlik alanında güçlü ve zayıf yönlerini görmelerini sağlaması, kurumsal ölçekte üniversitelerde sürdürülebilirlikle ilgili müstakil birimlerin kurulmasını teşvik etmesi beklenmektedir.

## Sürdürülebilir Üniversite Yönetişim Modelinin İçeriği

Sürdürülebilir Üniversite Yönetişim Modelinin özü sürdürülebilirliği üniversitelerdeki eğitim, araştırma ve topluma katkı süreçlerine ve kurumsal yapıya temel bir ilke olarak entegre ederek, üniversitenin tüm birimlerinde sürdürülebilirlik değerlerini hayata geçirmek ve sorumluluk bilinci oluşturmak şeklinde tanımlanabilir. Modelin üniversitelerde eğitim, araştırma ve topluma katkı boyutlarında Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na uyumlu şekilde strateji ve politikaların oluşturulmasına rehberlik etmesi, bunların etkin bir şekilde uygulanmasını ve bu alanda kurumsal bir altyapının geliştirilmesini sağlaması beklenmektedir.

Yükseköğretim alanındaki aktörlerin konuları stratejik olarak ele almak yerine birbirinden kopuk ve kısa vadeli ele alma tarzı, üniversitelerin değişik alanlara dağılmış ve birbiriyle uyumu düşük fakülte, bölüm ve araştırma alanlarına sahip olması (Erdoğan, 2019) yeni bir yönetişim modeline duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Sürdürülebilirlikle ilgili konularda da benzer bir kopukluk ve dağınıklık

söz konusudur. Üniversiteler, topluma örnek olmak için farklı disiplinlerden paydaşlarla sürdürülebilirlik vizyonu geliştirip, bu vizyonu somut hale getirecek birimler kurarak kurumsal sorumluluk üstlenmelidir (Telli, 2024). Sürdürülebilir Üniversite Yönetişim Modeli önerisi, üniversitelerdeki örgütlenme yapısının gözden geçirilmesi, güncellenmesi ve yeni birimlerin kurulması ihtiyacına cevap verecek niteliktedir. Model kapsamında önerilen müstakil birimlerin, üniversitelerde sürdürülebilirlik ile ilgili faaliyetleri tek bir çatı altında toplaması ve kurumsal vizyon, misyon, temel değerler, hedefler, stratejiler ve politikalar ile sürdürülebilirlik faaliyetleri arasındaki uyumu sağlamak amacıyla yönetişim faaliyetlerini yürütmesi, yönetmesi, koordine edilmesi, değerlendirilmesi ve izlenmesi hedeflenmektedir.

Sürdürülebilirlikle ilgili kurulacak müstakil birimin diğer görev ve sorumlulukları aşağıdaki başlıklarda özetlenebilir:

- Sürdürülebilirlik konularında güncel gelişmeleri takip etmek, bu gelişmelerin üniversitenin uygulama, eğitim, araştırma ve politikalarına yansımaları sağlamak,
- Üniversitenin sürdürülebilirlik ilkeleri ile ilgili komisyon, birim ve merkezleri ile iş birliği içinde çalışmak, bu birimler arasındaki bilgi alışverişini artırmak ve sürdürülebilirlik faaliyetlerini bütüncül bir yaklaşımla sürdürmek,
- Üniversite genelinde Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı teşvik eden öğrenme, araştırma ve topluma katkı faaliyetlerine öncelik vermek,
- Üniversitenin stratejik plan çalışmalarında sürdürülebilirlik hedeflenmesi, uygulanması ve izlenmesini sağlamak,
- Üniversitenin sürdürülebilirlik konusundaki politika ve stratejilerinin geliştirilmesi, güncellenmesi, uygulamaya yönelik eylem planlarının oluşturulması, iç ve dış paydaşlar ile ortaklıkların kurulması ve faaliyetlerin koordine edilmesini sağlamak; sonuçları iç ve dış paydaşlarla paylaşmak,
- Sürdürülebilirlik açısından üniversitenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve sürdürülebilirlik öncelikli alanlarını tespit etmek,
- Sürdürülebilirlik ile ilgili ulusal ve uluslararası iş birlikleri ile disiplinler arası çalışmaları teşvik ve koordine etmek,
- Sürdürülebilirlik ile ilgili konularda iç ve dış paydaşlara yönelik eğitim-öğretim faaliyetleri düzenlemek, yürütmek, yürütülmesini sağlamak ve mevcut eğitim programlarına destek vermek; sertifika programları açmak ve yürütmek, danışmanlık hizmeti vermek, Ar-Ge projeleri geliştirmek maksadıyla gerekli koordinasyonu sağlamaktır.

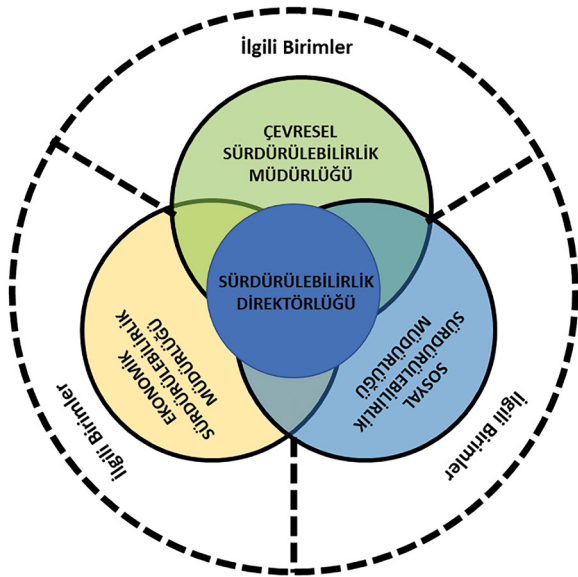
Sürdürülebilir Üniversite Yönetişim Modeli'nin genel içeriği ■ Şekil 1'deki şemada gösterilmiştir. Modelin sınırlarını belirleyen kesikli daire üniversitenin faaliyet alanını temsil etmektedir. Dairenin kesikli çizgilere sahip olması,



üniversitenin yalnızca kendi iç yapısıyla sınırlı olmadığını, aksine dış dünyadaki tüm paydaşlarla sürekli bir işbirliği ve etkileşim içinde olduğunu vurgular. Bu kesikli sınır, üniversite ve dış dünyayı birbirini besleyen dinamik bir ilişki içinde gösterir. Yani, üniversite sadece içsel faaliyetleriyle değil, dış paydaşlarla olan etkileşimiyle de şekillenir ve gelişir. Bu karşılıklı ilişki, üniversitenin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesi için kritik bir rol oynar. Dış dünya ile kurulan etkileşim ve işbirliği, üniversitenin hem bilgi üretme, hem de bu bilgiyi topluma ve çevreye aktarma süreçlerini güçlendirir. Modelin merkezinde yer alan müstakil birim (Sürdürülebilirlik Direktörlüğü olarak yapılandırılabilir), kesikli daire içerisinde bulunan sürdürülebilirlikle ilgili tüm eylem ve işlemlerin koordinasyonu, izlenmesini ve denetimini sağlar. Ayrıca, sürekli iyileştirme odaklı işleyiş süreçlerinin yönetiminden de sorumludur.

Modelin merkezinde yer alan müstakil birimin (direktörlüğün) hemen etrafındaki üç çember çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlikten sorumlu müdürlükleri temsil etmektedir (■ Şek. 1). Bu modelin etkin şekilde işleyebilmesi amacıyla sürdürülebilirlik konularına göre oluşturulması önerilen müdürlüklerin ismi, iş paketi ve görev kapsamını belirlemektedir. Müdürlüklerin üst koordinasyon birimi olan direktörlüğün vizyon ve misyonu doğrultusunda ve kendi iş paketleri kapsamında politika önerilerinde bulunmaları beklenir. 3 çemberin birbiriyle ve direktörlükle keşimesi yetki ve sorumluluk çakışmasını/çatışmasını değil, işbirliği ve eşgüdüm ihtiyacı ile bir arada çalışma gerekliliğini temsil eder. Modelin sınırlarını belirleyen kesikli daire ile direktörlük ve müdürlükler arasında kalan kısımda üniversitenin tüm ilgili birimleri yer almaktadır. Müdürlükler arasında yer alan çizgi müdürlüklerin uzmanlık ve ilgi alanının sınırlarını temsil eder. Bu çizginin de kesikli olması müdürlükler arasındaki sürekli işbirliği ve etkileşim gereksinimine işaret etmektedir.

■ Sekil 1  
Sürdürülebilir Üniversite Yönetişim Modeli Şeması

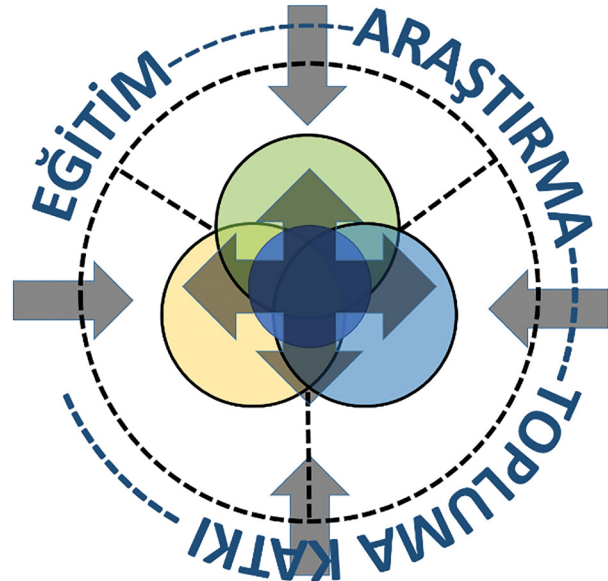


## Hibrit Yönetişim Yaklaşımı

Üniversitelerdeki birimlerin işbirliği ve uyumunu artırmak için radikal yeni bir disiplinler arası eylem tarzı geliştirmek, ilgili birimlerin dikey, çoğunlukla silo benzeri yapılarına yeni yatay yapılar eklemek gerekir (UNESCO, 2022). Sürdürülebilir Üniversite Yönetişim Modelinde önerilen hibrit yönetim yaklaşımı bu ihtiyaca cevap verecek niteliktedir. Hibrit yönetim, merkezîyetçi ve katılımcı yönetim yaklaşımlarını birleştirerek, farklı paydaşlar arasında işbirliği ve koordinasyonu teşvik eder. Hem merkezi hem de yerel düzeyde etkili kararlar almayı amaçlayan bu yaklaşım, sürdürülebilirlik gibi karmaşık hedeflere ulaşmak için esneklik ve uyum sağlar. Hibrit yönetim üniversiteler gibi büyük organizasyonlarda, farklı disiplinlerin ve grupların işbirliği yapmasını kolaylaştırarak dönüşüm süreçlerini daha verimli hale getirebilir. Model, sürdürülebilirlik sorunlarının karmaşık ve çok boyutlu olduğunu kabul ederek, disiplinler arası bir yaklaşımın gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, eğitim, araştırma ve topluma katkı alanlarında gerçekleştirilen her tür eylem, disiplinler arası işbirliği ve farklı uzmanlık alanlarına sahip kişilerle yapılan ortak çalışmalarını teşvik eden bir anlayışla tasarlanmış olur.

Önerilen modelin yönetim organizasyon şeması, geleneksel dikey hiyerarşi yerine merkezden çevreye doğru yayılan yatay bir düzlemde tasarlanmıştır (■ Şek. 2). Modelde koordinasyonu sağlayan müstakil birim (Sürdürülebilirlik Direktörlüğü), iki yönlü bir yaklaşımı benimsemektedir: Politika Merkezli Yönetişel Perspektif (merkezden çevreye) ve Eylem Merkezli Perspektif (çevreden merkeze). Bu hibrit yaklaşım, işbirliği, eşgüdüm ve karşılıklı etkileşim sayesinde, eğitim, araştırma ve topluma katkı alanlarında sürdürülebilirlik ilkelerine uygun iyileşme ve ilerlemelerin sağlanmasını mümkün kılacak potansiyele sahiptir.

■ Sekil 2  
Sürdürülebilir Üniversite Yönetişim Modelinin Hibrit Yaklaşımı



## Modele Yön Veren Değerler

Sürdürülebilir üniversite yönetişim modeline yön veren değerler, literatürde öne çıkan vurgular dikkate alınarak belirlenmiş ve bu değerler şu şekilde tanımlanmıştır:

- **Kapsayıcılık**, her bireyin sürdürülebilirliğe yapabileceği katkıya değer verilmesini ifade eder.
- **İşbirliğine Açıklık**, sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda farklı birimlerle ortaklaşa çalışmayı ifade eder.
- **Bütüncülük**, sürdürülebilirliği çok boyutlu ve etkileşimli bir şekilde değerlendirerek karar alma süreçlerine dâhil etmeyi amaçlar.
- **Yenilikçilik**, bilginin ve düşüncenin sınırlarını zorlayarak her aşamada yeni ve daha iyi yollar aramayı ifade eder.
- **Dirençlilik**, beklenmedik şok ve krizlere karşı öngörü, başa çıkma, uyum sağlama ve dönüşüm kapasitesinin geliştirilmesini ifade eder.

Bu değerlere sahip bir üniversite eğitim, araştırma ve topluma katkı boyutlarında sürdürülebilirlik ilkeleri ile uyumlu faaliyetler yürütme konusunda daha etkin bir performans gösterecektir.

## Modelin Stratejileri ve Hedefleri

Modelin eğitim, araştırma ve topluma katkı boyutlarındaki stratejileri ve hedef önerileri aşağıdaki başlıklarda özetlenebilir:

- **Eğitim Stratejisi:** Öğrencilerin, sürdürülebilirliğin yaşamlarını nasıl etkileyebileceğini anlamalarını sağlamak ve müfredat aracılığıyla sürdürülebilirlikle daha derinlemesine ilgilenmelerini teşvik etmek.
  - **Hedef 1:** Sürdürülebilirlik eğitiminin farklı programlara entegrasyonu için bir strateji geliştirilmesi ve farklı disiplinlerle ilgili sürdürülebilirlik eğitiminin tüm derece programlarına dâhil edilmesi.
  - **Hedef 2:** Sürdürülebilirlik eğitim seçeneklerinin tüm öğrencilere açık hale getirilmesi ve sürdürülebilirlik eğitiminin üniversite müfredat geliştirme süreçleriyle bütünleştirilmesi.
  - **Hedef 3:** Disiplinler arası sertifika programları, eğitimler, interdisipliner lisansüstü programlar oluşturulması.
  - **Hedef 4:** Öğrencilere sürdürülebilirlik deneyimlerinin sağlanması ve ağlar oluşturulması.
- **Araştırma Stratejisi:** Sürdürülebilirlik hedeflerine uygun olarak çevresel, sosyal ve ekonomik konularda nitelikli araştırmalar yürütmenin üniversite için stratejik bir öncelik haline getirilmesi.
  - **Hedef 1:** Disiplinler arası bir bakış açısıyla araştırma ve sürdürülebilirlik değerleri arasında uyum sağlanması ve “geleceğin sürdürülebilirlik liderlerinin” yetiştirilmesi.
  - **Hedef 2:** İlk hedefe ulaşabilmek için iç ve dış paydaşlarla araştırma ve yenilikçi fikirler konularında etkileşim toplantıları düzenlenmesi, sürdürülebilirlikle

ilgili ulusal ve uluslararası fon kaynaklarıyla eşleşen araştırmalara odaklanması.

- **Hedef 3:** Sürdürülebilirlikle ilgili çözüm odaklı araştırmaların teşvik edilmesi ve öncelik haline getirilmesi.
- **Topluma Katkı Stratejisi:** Araştırma, eğitim ve üniversite yaşamına etkin katılımı sağlayarak, farklı uzmanlık ve deneyimlerin buluşma noktası olacak bir üniversite inşa edilmesini.
  - **Hedef 1:** Dış paydaşların eğitim, araştırma ve yenilik gündeminin şekillenmesine katkı sağlamalarının teşvik edilmesi, işbirliklerinin artırılması.
  - **Hedef 2:** Her tür iş, eylem ve ilişkiyi “yerleşke duvarlarının ötesine” taşıyarak katılımcı öğrenme fırsatlarının oluşturulması.

Yukarıda sıralanan ve genel bir vizyonu temsil eden strateji ve hedefler, her bir üniversitenin özgün koşulları göz önünde bulundurularak çeşitlendirilmelidir. Sürdürülebilirlik, farklı konular, alanlar ve bireyler için farklı anlamlar ifade edebilir ve üniversitelerin buldukları yerleşim alanlarında kültürel ya da sosyal önceliklere bağlı olarak sürdürülebilirlik anlayışı değişebilir; bu nedenle her üniversitenin kendine özgü bir yaklaşım geliştirmesi doğru olacaktır (Telli, 2024). Eğitim, araştırma ve topluma katkı hedeflerinin gerçekleştirilmesi için iş ve eylemlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve sürdürülebilirliğin, kurumsal işleyişin her yönüne entegre bir organizasyon rutini haline getirilmesi gerekmektedir. Bu, ancak yönetim tarafından sürecin sahiplenilmesi ile mümkün olacaktır. Üniversite üst yönetiminden beklenen, sürdürülebilirlik amaçlarına uygun karar verme süreçlerini iş yapma aşamalarına entegre etmesi ve sürdürülebilirliğin kurumsal düzeydeki karar ve eylemlerde yönlendirici bir rehber olmasını sağlamasıdır. Bunun hayata geçirilmesi, her düzeydeki karar alma süreçlerine rehberlik edecek ve bilgi sağlayacak sürdürülebilirlik kriterlerinin geliştirilmesi ile mümkün olacaktır. Ayrıca, üretilecek kaliteli birincil veriler ve analizlerin, her aşamadaki politika kararlarının temelini oluşturacak şekilde kullanılması gerekir.

## Sürdürülebilirlik

### Etki Değerlendirmesi (SED) Metodolojisi

Önerilen model, sürdürülebilirlik ilkelerinin üniversite düzeyinde ne ölçüde hayata geçirildiğini değerlendiren ve raporlayan bir sistemin kurulmasını öngörmektedir. Bu sistem aracılığıyla, üniversiteler için önemli kabul edilen sürdürülebilirlik göstergelerinin izlenmesi amacıyla verilerin toplanması, değerlendirilmesi ve sonuçların raporlanması süreçleri gerçekleştirilecektir. Oluşturulacak sürdürülebilirlik kriterlerinden yola çıkarak, her tür faaliyetin temel etkilerini belirleyecek bir Sürdürülebilirlik Etki Değerlendirmesi (SED) metodolojisi oluşturularak üniversitenin tüm birimlerinde uygulanması gerekmektedir. SED metodolojisinde sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirliğin izlenmesi ve değerlendirilmesinde kullanılması önerilen içerikler Tablo 1, 2, ve 3'te sunulmuştur. SED süreci üniversitelerin araştırma, eğitim ve topluma katkı boyutlarına sürdürülebilirliği dâhil etme konusundaki ilerlemesinin ölçüleceği, sürdürülebilirlik



hedefleriyle ilgili ilerlemelere yönelik önerilerin hem teorik hem de teknik açıdan destekleneceği bir veri bankası görevi görecektir. SED ile belirlenen standartlar ve göstergeler, her birimin sürdürülebilirlik performansının karşılaştırılmasını ve değerlendirilmesini sağlayacaktır. Sürdürülebilir Üniversite Yönetişim Modelinin gerçek anlamda katkı sağlaması, hazırlanan SED raporlarının şeffaf ve güvenilir olmasına bağlıdır.

**Tablo 1**

SED Metodolojisinde Ekonomik Sürdürülebilirliğin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

Ekonomik Sürdürülebilirlik	Eğitim	Göstergeler	Ölçüm Yöntemi	Değerler (Yıl 1, Yıl 2, Yıl 3)	Gelişmenin Yönü
					↗
					→
					↓
Ekonomik Sürdürülebilirlik	Araştırma	Göstergeler	Ölçüm Yöntemi	Değerler (Yıl 1, Yıl 2, Yıl 3)	Gelişmenin Yönü
Ekonomik Sürdürülebilirlik	Topluma Katkı	Göstergeler	Ölçüm Yöntemi	Değerler (Yıl 1, Yıl 2, Yıl 3)	Gelişmenin Yönü

Geniş bir paydaş kitlesine hitap eden SED raporlaması, üniversitelerin toplumdaki rolü ve topluma katkısı hakkında bilgi sağlayan, aynı zamanda bir üniversitenin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlardaki performansını gösteren dinamik bir süreci ifade etmektedir. SED raporu, sürdürülebilirlikle ilişkili tüm konuların üniversitenin değer oluşturma kapasitesine katkısını ve etkisini ortaya koyarak, üniversitenin ekonomik, sosyal ve çevresel performansını olumlu yönde etkileyecek ve orta ile uzun vadede yönetim stratejisi ve politikalarının şekillenmesine katkı sağlayacaktır. SED süreci, hesap verebilirlik ve yönetilebilirliğin güçlenmesini, risk ve fırsatların daha iyi anlaşılmasını, kurumsal raporlamanın bütüncül ve verimli hale gelmesini, raporlamada sunulan bilginin kalitesinin artmasını ve uzun vadede değerler ve ilkelerin oluşmasını teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Bu süreç yalnızca sürdürülebilirlik alanını değil, tüm birimlerde ve tüm seviyelerde yapılacak raporlamaları da yönlendirme ve etkinleştirme kapasitesine sahiptir.

**Tablo 2**

SED Metodolojisinde Sosyal Sürdürülebilirliğin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

Sosyal Sürdürülebilirlik	Eğitim	Göstergeler	Ölçüm Yöntemi	Değerler (Yıl 1, Yıl 2, Yıl 3)	Gelişmenin Yönü
					↗
					→
					↓
Sosyal Sürdürülebilirlik	Araştırma	Göstergeler	Ölçüm Yöntemi	Değerler (Yıl 1, Yıl 2, Yıl 3)	Gelişmenin Yönü
Sosyal Sürdürülebilirlik	Topluma Katkı	Göstergeler	Ölçüm Yöntemi	Değerler (Yıl 1, Yıl 2, Yıl 3)	Gelişmenin Yönü

**Tablo 3**

SED Metodolojisinde Çevresel Sürdürülebilirliğin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

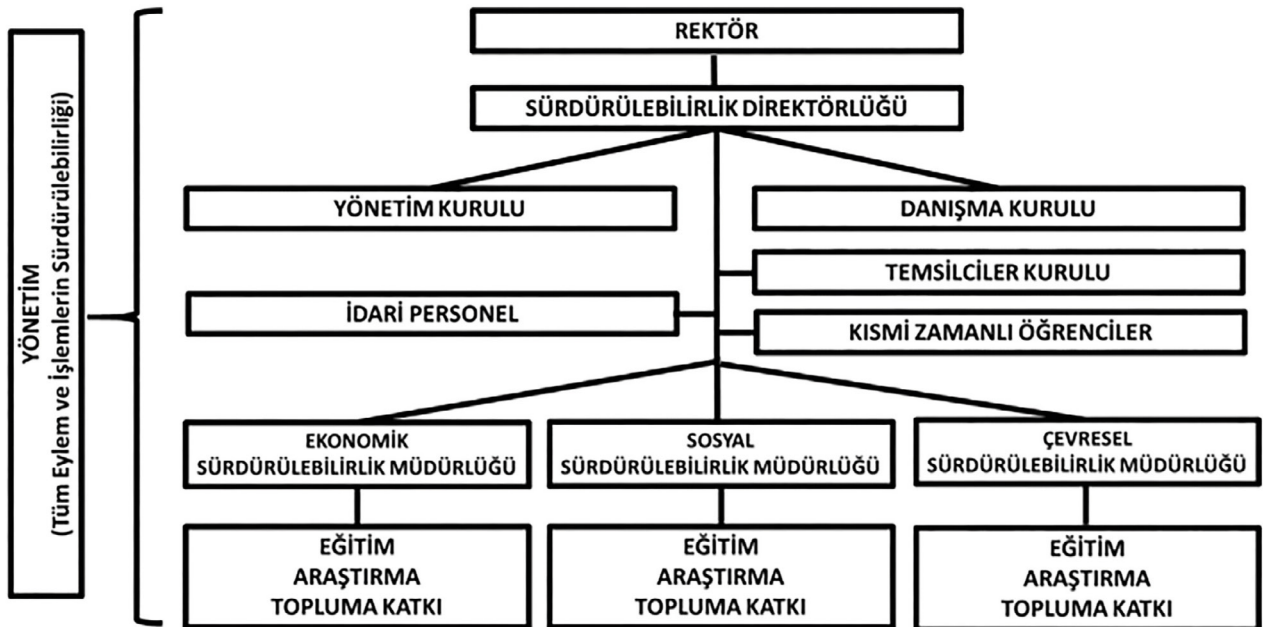
Çevresel Sürdürülebilirlik	Eğitim	Göstergeler	Ölçüm Yöntemi	Değerler (Yıl 1, Yıl 2, Yıl 3)	Gelişmenin Yönü
					↗
					→
					↓
Çevresel Sürdürülebilirlik	Araştırma	Göstergeler	Ölçüm Yöntemi	Değerler (Yıl 1, Yıl 2, Yıl 3)	Gelişmenin Yönü
Çevresel Sürdürülebilirlik	Topluma Katkı	Göstergeler	Ölçüm Yöntemi	Değerler (Yıl 1, Yıl 2, Yıl 3)	Gelişmenin Yönü

Model ve SED metodolojisi sayesinde, üniversitelerin her türlü plan, politika ve stratejisinin sürdürülebilirlikle ilişkisi yazılı hale getirilecektir. Bu, etkin bir yönetim sağlayarak sürdürülebilirlik hedeflerinin en üst düzeyde sahiplenildiğini gösterecektir. Ayrıca, SED, üniversiteler bünyesinde sürdürülebilirlik göstergelerinin üretilmesine yönelik kurumsal sorumluluk dağılımının netleştirilmesine ve mevcut çalışmaların sistematik hale getirilmesine katkı sağlayacaktır.

### Modelin Yönetim Organizasyon Şeması

Modelde önerilen müstakil birim, yani Sürdürülebilirlik Direktörlüğü, doğrudan rektöre bağlı ve sorumlu bir birim olarak yapılandırılmıştır (■ Şek. 3). Direktörlük, senato ve üniversite yönetim kurulu gibi tanımlı organların karar alma, uygulama ve gözden geçirme mekanizmalarına veri sağlayan ve yönlendiren bir işlev üstlenecektir. Üniversite yönetim yapısında mevcut paydaşlar, hali hazırda ilgili ofislerde, komitelerde ve diğer kurullarda aktif olarak yer aldıkları için, sürdürülebilirlik koordinasyonunu sağlamayı amaçlayan direktörlük yapısı içerisindeki müdürlüklerde doğrudan yer almalarının gerekmeyeceği düşünülmektedir. İç ve dış paydaşların sürece etkin ve aktif katılımını sağlamak amacıyla, direktörlük bünyesinde yönetim kurulu, danışma kurulu ve temsilciler kurulu oluşturulmalıdır. Bu kurullar, mevcut üniversite kurul ve birimlerinin rakibi olarak değil, tamamlayıcı ve destekleyici paydaşlar olarak değerlendirilmelidir. Temsilciler Kurulu üyeleri, bağlı oldukları birimler ile işbirliği içerisinde faaliyetlerin eşgüdüm içinde yürütülmesine katkı sağlayacaklardır. Modelin etkin bir şekilde işleyebilmesi için, uygun nitelikteki insan kaynağı desteğinin idari personel ve kısmi zamanlı öğrencilerle karşılanması gerekecektir.

■ Şekil 3  
Sürdürülebilir Üniversite Yönetişim Modeli Organizasyon Şeması



Birimler arası iletişimin ve işbirliğinin yeterince güçlü olmaması, SKA'larla ilgili hedeflerin başarılı bir şekilde uygulanmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Model kapsamında, sürecin daha etkin hale getirilebilmesi için ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik müdürlüklerinin kurulmasıyla birlikte, SKA'larla ilişkili hedeflerin gerçekleştirilmesinde birlikte çalışacak birimlerin sorumluluk dağılımı netleşmiş ve SKA'larla doğrudan ilişki kurulmuş olacaktır. Müdürlüklerin amacı, üniversitenin belirlediği vizyon ve misyon doğrultusunda ve kendi iş paketleri kapsamında politika önerilerinde bulunmaktır. Her bir müdürlük, kendi çalışma alanları ile ilgili kararlar almak ve direktörlük faaliyetlerine katkıda bulunmakla sorumlu olacaktır. Oluşturulan müdürlüklerin, SKA'larla ilgili politika uyumunu sağlayarak birimler arası işbirliği ve ortak çalışma kültürünün gelişmesine de katkı sağlaması beklenmektedir.

### Sonuç ve Tartışma

Sürdürülebilirliğe geçişin hızlandırılması ve üniversitelerin toplumdaki rollerinin yeniden şekillendirilmesi gerektiğini vurgulayan UNESCO (2022), üniversitelerin temel misyonları doğrultusunda sürdürülebilirlik ilkelerinin kurumsal yapıya entegre edilmesinin önemine dikkat çekmektedir. Sürdürülebilirlik ilkelerinin kurumsal yapıya nüfuz etmesiyle, üniversite yönetimi ve paydaşlar, mevcut ihtiyaç ve beklentilerin karşılanması yanı sıra, üniversitenin gelecekte ihtiyaç duyacağı beşeri, sosyal ve doğal sermayenin korunması ve geliştirilmesine yönelik strateji ve faaliyetleri de dikkate alacak ve içselleştirecek bir bakış açısına sahip olacaklardır.



Bu çalışmada geliştirilen model, yasal değişikliğe ihtiyaç duymadan ilave birimler aracılığıyla üniversitelerin sürdürülebilirlikle ilgili kurumsal ve fonksiyonel yapısını güçlendirmeyi ve etkinleştirmeyi amaçlamaktadır. Önerilen model, sürdürülebilirliği üniversite sistemine bir eklenti olarak değil, tüm eğitim, araştırma ve topluma katkı süreçlerinin temeli olarak görmektedir. Bu model, üniversitelerin sürdürülebilirliğe ilişkin güçlü bir duruş sergilemesini, üniversitelerin toplum üzerindeki etkisinin daha belirgin hale gelmesini, araştırmalardan elde edilen çıktılarını, somut ve güçlü politika önerileri olarak karar vericilere sunulmasını sağlayacaktır.

Modelin karar alma, uygulama ve gözden geçirme mekanizmalarının sürdürülebilirliğini sağlayacak araçları aktif olarak içermesi gerekmektedir (Drewery ve ark., 2016; Patton, 2017). Modelin başarısı, yeterli finans, altyapı ve uygun nitelikteki insan kaynağı desteğinin sağlanmasına ve öncelikle üniversite yönetiminin süreci sahiplenmesine bağlıdır. Birimler arası işbirliği ve koordinasyonun sağlanması ve ihtiyaç duyulan bilgi ve verinin temini için üniversite üst yönetimi düzeyinde inisiyatif alınarak, birimlerin süreçten haberdar olmaları ve hazırlıklara katkı sunmaları sağlanmalıdır. Üniversite bünyesinde her birimin kapasitesi, farkındalığı ve SKA'ları uygulamaya hazır olma seviyesi arasında farklılıklar olacağı düşünüldüğünde, birimlerin sorumluluk alanlarının dağılımı ve bu alanlar hakkında farkındalıklarının sağlanması daha da önemli hale gelmektedir. Katılımın en geniş ölçüde sağlanması, başarılı bir dönüşüm için kritik bir unsurdur.

Öğretim üyesi ve elemanı kadrosunun yanı sıra, diğer idari ve teknik personelin de yeni anlayışa ayak uydurması ve sahiplenmesi, başarılı sonuçlar alınmasında kilit rol oynamaktadır (Sheety ve ark., 2016). Aksi takdirde, önerilen yönetim modeli mevcut organizasyon yapısını daha karmaşık hale getirerek bürokrasi ve kırtasiyeciliği artırabilir, mevcut yapıyı hantallaştırarak etkinliği azaltan bir yük haline gelebilir. Modelin etkin şekilde işleyebilmesi için üniversite içinde atama, yükseltme ve ödül sistemlerine sürdürülebilirlik entegre edilmeli ve pozisyonlar için belirlenen seçim kriterleri arasına sürdürülebilirlikle ilgili değerler eklenmelidir.

Türkiye'deki üniversiteler, değişime ve dönüşüme genellikle geç ve parçalı bir şekilde yanıt vermektedir; bu da değişimin maliyetini artırmakta ve süreci yavaşlatmaktadır (Erdoğan, 2019). Üniversiteler, yalnızca sürdürülebilir ilkelerinin hayata geçirilmesinde değil, aynı zamanda gelecekteki sürdürülebilirlik hedeflerinin neler olması gerektiğinin belirlenmesinde de aktif olarak rol almalı, bunu başarabilmek içinse değişim ve dönüşümü hızlandırmalıdır (McCowan, 2019). Türkiye'de üniversiteler bağlamında asıl gündem, yeni üniversiteler kurmak yerine mevcut üniversitelerin dönüşümü ve geleceğe hazırlanmasına doğru kaymış; mevcut üniversitelerin kapasite ve potansiyellerini imkâna çevirecek sağlıklı bir dönüşüm süreci yaşamaları için etkin değişim yönetimi uygulamaları önem kazanmıştır (Erdoğan, 2019).

Bu çalışmada önerilen Sürdürülebilir Üniversite Yönetişim Modeli, üniversitelerin dönüşümüne ve yeniden yapılanmasına yönelik bütüncül, uzun vadeli, sürekliliği ve kurumsallığı yansıtan bir strateji geliştirilmesi ihtiyacına cevap verecektir. Bu dönüşümün bir sonucu olarak, üniversitelerdeki mevcut statik birimlerin yerine farklı öncelik ve ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte, üniversitelerin odaklandığı alan ve büyüklüğe göre farklı yapılandırılacak yeni dinamik birimlerin kurulmasına ihtiyaç vardır (Erdoğan, 2019). Özellikle üniversitelerdeki kurumsal dönüşüm sürecine öncülük etmeleri beklenen araştırma üniversitelerinin üretkenliğini ve kapasitelerini geliştirmek için doğru yapılanmaları ve bu yapılanma modelinin en azından başlangıç aşamasında diğer üniversitelerden farklılaşması gerekmektedir (Erdoğan, 2018). Türkiye'deki üniversitelerin sürdürülebilirlik raporlamasında yeterli bir olgunluğa ulaşmamış olması göz önünde bulundurulurken, bu modelin öncelikle araştırma üniversiteleri olarak nitelenen 23 üniversitede uygulanması önerilmektedir. Bu üniversiteler, sürdürülebilirlik raporlamasında lider rol üstlenebilir ve geniş çapta değişim yaratabilir.

Sonuç olarak, Sürdürülebilir Üniversite Yönetişim Modelinin uygulanması, üniversitelerin hem ulusal hem de küresel düzeyde sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı sağlamalarını kolaylaştıracaktır. Bu süreç, aynı zamanda üniversitelerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeleri ve gelecek nesillere daha yaşanabilir bir dünya bırakmaları için kritik bir adımdır.

## Extended Abstract

### A Proposal for A Sustainable University Governance Model

**T**he increasing global focus on sustainable development has significantly expanded the role of universities beyond traditional teaching and research missions. With the adoption of the United Nations' 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals (SDGs), higher education institutions are now expected to actively contribute to social, environmental, and economic transformation (UNGA, 2015). Universities are seen as key actors in generating knowledge, shaping values, and supporting societal progress toward sustainability (Leal Filho et al., 2019).

Despite this growing responsibility, many universities struggle to integrate sustainability into their institutional structures and daily practices in a consistent and coordinated manner. Sustainability initiatives often remain fragmented, limited to specific projects or units, and disconnected from core decision-making processes. This study addresses the following research question: How can universities effectively align their education, research, and community engagement activities with sustainability principles? The main objective is to propose a Sustainable University Governance Model that supports the institutionalization of sustainability across all university functions.

#### Literature Review

The concept of a sustainable university has evolved from environmentally focused campus initiatives toward a broader understanding that includes social responsibility, economic viability, and institutional transformation (Lukman & Glavic, 2007; Velazquez et al., 2006). Recent studies emphasize that sustainability should be embedded in governance structures, strategic planning, and organizational culture rather than treated as a separate agenda (Bauer et al., 2018).

However, existing research shows that many universities face challenges such as weak coordination between units, limited leadership commitment, insufficient data for monitoring progress, and inconsistent sustainability reporting (Fonseca et al., 2011; Ceulemans et al., 2015; Nikolaou et al., 2023). Sustainability-related efforts are frequently dispersed across departments and fail to influence long-term institutional priorities (Steele & Rickards, 2021).

While the literature highlights the importance of institutional change and stakeholder participation, comprehensive governance models that connect sustainability goals with university operations remain limited. This study seeks to contribute to this gap by offering an integrated and practical model designed specifically for higher education institutions.

#### Method

This study follows a conceptual and model-development approach based on a systematic review and synthesis of existing literature on sustainability in higher education, governance practices, and institutional transformation. Rather than collecting primary empirical data, the research focuses on identifying common challenges, successful practices, and guiding principles reported in previous studies.

First, key problems related to the fragmented implementation of sustainability in universities were examined, including organizational barriers, coordination difficulties, and limitations in sustainability reporting. Second, core principles such as collaboration, institutional integration, accountability, and long-term planning were derived from the literature and aligned with universities' main functions: education, research, and societal engagement.

Based on this analytical process, the Sustainable University Governance Model was developed. The model proposes the establishment of a central sustainability unit responsible for coordination, monitoring, and strategic guidance, supported by thematic sub-units addressing environmental, social, and economic dimensions. In addition, a Sustainability Impact Assessment (SED) framework is introduced to track progress through measurable indicators and support informed decision-making.

#### Findings

The proposed model highlights that effective sustainability integration requires both organizational coordination and continuous performance monitoring. The central sustainability unit acts as a focal point for aligning sustainability goals with institutional strategies, while the thematic sub-units ensure that sustainability considerations are embedded across different operational areas.

The model promotes cooperation between academic departments, administrative units, and external stakeholders, encouraging interdisciplinary work and shared responsibility. The SED framework enables universities to assess the impacts of their activities, identify strengths and weaknesses, and adjust strategies accordingly.

Together, these components aim to transform sustainability from a collection of isolated initiatives into a coordinated institutional practice that supports long-term development goals.



## Discussion

The model responds directly to challenges identified in the literature, particularly the fragmentation of sustainability efforts and the lack of institutional coordination. By establishing a dedicated sustainability structure connected to university leadership, the model strengthens accountability and strategic alignment.

The combination of centralized coordination and participatory collaboration supports flexibility while maintaining coherence across institutional activities. This approach reflects calls for more integrated and adaptive governance in higher education sustainability efforts.

Nevertheless, the model's effectiveness depends on leadership commitment, availability of resources, staff engagement, and organizational readiness. Without strong institutional support, there is a risk that new sustainability structures may become symbolic rather than transformative.

## Conclusion and Recommendations

This study proposes a Sustainable University Governance Model designed to support the systematic integration of sustainability into higher education institutions. The model emphasizes coordination, collaboration, and continuous assessment as key drivers of institutional change.

The main conclusions are:

- Sustainability should be embedded in core university structures rather than treated as a separate project area
- Dedicated coordination units improve alignment between sustainability goals and institutional strategies
- Performance monitoring tools such as the SED framework are essential for accountability and learning

For practical implementation, the study recommends that universities establish central sustainability units linked to senior leadership, integrate sustainability criteria into institutional planning and evaluation processes, and invest in reliable data collection systems.

Future research should focus on testing the model in different university contexts, examining its long-term impact on institutional performance, and refining sustainability indicators based on empirical evidence.

## Kaynaklar

- Amaral, L. P., Martins, N., & Gouveia, J. B. (2015). Quest for a sustainable university: a review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16(2), 155-172.
- Baker-Shelley, A., van Zeijl-Rozema, A., & Martens, P. (2017). A conceptual synthesis of organisational transformation: How to diagnose, and navigate, pathways for sustainability at universities?. *Journal of Cleaner Production*, 145, 262-276.
- Bauer, M., Bormann, I., Kummer, B., Niedlich, S., & Rieckmann, M. (2018). Sustainability governance at universities: Using a governance equalizer as a research heuristic. *Higher Education Policy*, 31, 491-511.
- Bien, C., Sassen, R., & Held, H. (2017). The transformative university in society. A review of different concepts. *GAIA*, 26(3), 259-268. <https://doi.org/10.14512/gaia.26.3.10>
- Biermann, F., Hickmann, T., Sénit, C. A., Beisheim, M., Bernstein, S., Chasek, P., ... & Wicke, B. (2022). Scientific evidence on the political impact of the Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*, 5(9), 795-800.
- Buckler, C., & Creech, H. (2014). *Shaping the future we want: UN Decade of Education for Sustainable Development; final report*. Unesco.
- Ceulemans, K., Molderez, I., & Van Liedekerke, L. (2015). Sustainability reporting in higher education: a comprehensive review of the recent literature and paths for further research. *Journal of Cleaner Production*, 106, 127-143.
- Chankseliani, M., & McCowan, T. (2021). Higher education and the sustainable development goals. *Higher Education*, 81, 1-8. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00652-w>
- del Mar Alonso-Almeida, M., Marimon, F., Casani, F., & Rodriguez-Pomeda, J. (2015). Diffusion of sustainability reporting in universities: current situation and future perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 106, 144-154.
- Drewery, D., Nevison, C., & Pretti, T. J. (2016). The influence of cooperative education and reflection upon previous work experiences on university graduates' vocational self-concept. *Education + Training*, 58(2), 179-192.
- Erdoğan, N. (2018). *Araştırma üniversitesi yapılanması: İmkânlar ve zorluklar (Politika Notu No. 2018/07)*. İLKE İlim Kültür Eğitim Derneği.
- Erdoğan, N. (2019). *Geleceğin Türkiye'sinde Yükseköğretim*. İLKE İlim Kültür Eğitim Derneği.
- Ferrer-Balas, D., Buckland, H., & de Mingo, M. (2009). Explorations on the University's role in society for sustainable development through a systems transition approach. Case-study of the Technical University of Catalonia (UPC). *Journal of Cleaner Production*, 17(12), 1075-1085.
- Findler, F., Schönherr, N., Lozano, R., Reider, D., & Martinuzzi, A. (2019). The impacts of higher education institutions on sustainable development: A review and conceptualization. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(1), 23-38.
- Fissi, S., Romolini, A., Gori, E., & Contri, M. (2021). The path toward a sustainable green university: The case of the University of Florence. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123655.
- Fonseca, A., Macdonald, A., Dandy, E., & Valenti, P. (2011). The state of sustainability reporting at Canadian universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(1), 22-40.
- Giesenbauer, B., & Müller-Christ, G. (2020). University 4.0: Promoting the transformation of higher education institutions toward sustainable development. *Sustainability*, 12(8), 3371.
- Güngör Taç, Ş., Taç, A., Çardak, D., ve Yağlı, İ. (2022). Türkiye'deki Üniversitelerin Sürdürülebilirlik Çalışmalarının İncelenmesi. *Muhasebe ve Denetim Bakışı*, 22(66), 83-100. <https://doi.org/10.55322/mdbakis.1063261>
- Kang, L., & Xu, L. (2018). Creating Sustainable Universities: Organizational Pathways of Transformation. *European Journal of Sustainable Development*, 7(4), 339-348.
- Lattu, A., & Cai, Y. (2020). Tensions in the sustainability of higher education: The case of Finnish universities. *Sustainability*, 12(5), 1941.
- Leal Filho, W., Salvia, A. L., Frankenberger, F., Akib, N. A. M., Sen, S. K., Sivapalan, S., ... & Emblen-Perry, K. (2021). Governance and sustainable development at higher education institutions. *Environment, Development and Sustainability*, 23, 6002-6020.
- Leal Filho, W., Shiel, C., Paço, A., Mifsud, M., Ávila, L. V., Brandli, L. L., ... & Caeiro, S. (2019). Sustainable Development Goals and sustainability teaching at universities: Falling behind or getting ahead of the pack?. *Journal of Cleaner Production*, 232, 285-294.
- Lozano, R. (2011). The state of sustainability reporting in universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(1), 67-78.
- Lozano, R., Lukman, R., Lozano, F. J., Huisingh, D., & Lambrechts, W. (2013). Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system. *Journal of Cleaner Production*, 48, 10-19.
- Lukman, R., & Glavic, P. (2007). What are the key elements of a sustainable university?. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 9(2), 103-114.
- Mader, C., Scott, G., & Abdul Razak, D. (2013). Effective change management, governance and policy for sustainability transformation in higher education. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 4(3), 264-284.
- Marques, P. C., Charmier, M. J., & Santos, J. O. (2019). A Survey on Sustainable Product Development. *Procedia Manufacturing*, 39, 1307-1316.
- McCowan, T. (2019). *Higher Education for and beyond the Sustainable Development Goals*. Palgrave Macmillan.
- Moore, J., Pagani, F., Quayle, M., Robinson, J., Sawada, B., Spiegelman, G., & Van Wynsberghe, R. (2005). Recreating the university from within: Collaborative reflections on the University of British Columbia's engagement with sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 6(1), 65-80.
- Nikolaou, I. I., Tsalis, T. A., Trevlopoulos, N. S., Mathea, A., Avlogiaris, G., & Vatalis, K. I. (2023). Exploring the sustainable reporting practices of universities in relation to the United Nations' 2030 Agenda for sustainable development. *Discover Sustainability*, 4(1), 46.



- Paletta, A., & Bonoli, A. (2019). Governing the University in the Perspective of the United Nations 2030 Agenda. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(3), 500–514. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2019-0083>
- Patton, N. (2017). Driving change, students shaping and reshaping workintegrated learning spaces. *International Perspectives on Education and Society*, 32, 163–176.
- Popowska, M. M., & Sady, M. (2024). Universities' journey towards sustainability-systematic literature review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 25(3), 596–615.
- Rammel, C., Velazquez, L., & Mader, C. (2015). Sustainability assessment in higher education institutions: what and how?. In *Routledge handbook of higher education for sustainable development* (pp. 331-346). Routledge.
- Richardson, A. J., & Kachler, M. D. (2017). 16. *University sustainability reporting: A review of the literature and development of a model*. Handbook of sustainability in management education: In search of a multidisciplinary, innovative and integrated approach, 385-405.
- Ruiz-Mallen, I., & Herras, M. (2020). What sustainability? Higher education institutions' pathways to reach the agenda 2030 goals. *Sustainability*, 12(4), 1290. <https://doi.org/10.3390/su12041290>
- Sepasi, S., Braendle, U., & Rahdari, A. H. (2019). Comprehensive sustainability reporting in higher education institutions. *Social Responsibility Journal*, 15(2), 155-170.
- Sheety, A., Moy, E., Parsons, J., Dunbar, D., Douitt, K. C., Faunce, E., & Myers, L. (2016). University partnerships for academic program and professional development, building faculty capacity for 21st century teaching and learning. In P. Blessinger, & B. Cozza (Eds.), *University partnerships for academic programs and professional development* (Innovations in Higher Education Teaching and Learning, Vol. 7, pp. 221–241). Emerald Group Publishing Limited.
- Spira, F., Tappeser, V., & Meyer, A. (2013). Perspectives on sustainability governance from universities in the USA, UK, and Germany: how do change agents employ different tools to alter organizational cultures and structures?. In *Sustainability Assessment Tools in Higher Education Institutions: Mapping Trends and Good Practices Around the World* (pp. 175-187). Springer International Publishing.
- Steele, W., & Rickards, L. (2021). *The Sustainable Development Goals in Higher Education. A Transformative Agenda?* Palgrave, Macmillan.
- Sylvestre, P., McNeil, R., & Wright, T. (2013). From Talloires to Turin: A critical discourse analysis of declarations for sustainability in higher education. *Sustainability*, 5(4), 1356–1371. <https://doi.org/10.3390/su5041356>
- Telli, S. G., & Aydın, S. (2024). Üniversitelerde Ekolojik Zihniyet Dönüşümü ve Sürdürülebilir Üniversiteler. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 83-92.
- Trencher, G., Yarime, M., McCormick, K., Doll, C., & Kraines, S. (2014). Beyond the third mission: Exploring the emerging university function of co-creation for sustainability. *Science and Public Policy*, 41(2), 151–179.
- UNESCO. (2022). *Knowledge-driven actions: Transforming higher education for global sustainability: Independent Expert Group on the Universities and the 2030 Agenda*.
- UNESCO. (2005). United Nations Decade of Education for Sustainable Development (2005-2014): International implementation scheme. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000148654>
- United Nations (UN). (2015a). *The Millennium Development Goals Report 2015*. United Nations, New York.
- United Nations (UN). (2015b). *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. A/RES/70/1. United Nations, New York.
- United Nations General Assembly (UNGA). (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. A/RES/70/1. [undocs.org/en/A/RES/70/1](https://undocs.org/en/A/RES/70/1).
- Vaughter, P., McKenzie, M., Lidstone, L., & Wright, T. (2016). Campus sustainability governance in Canada: A content analysis of post-secondary institutions' sustainability policies. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17(1), 16-39.
- Velazquez, L., Munguia, N., Platt, A., & Taddei, J. (2006). Sustainable university: what can be the matter?. *Journal of Cleaner Production*, 14(9-11), 810-819.
- Vogt M., & Weber C (2019). Current challenges to the concept of sustainability. *Global Sustainability*, 2(e4), 1–6. <https://doi.org/10.1017/sus.2019.1>
- Wals, A. E. J., & Corcoran, P. B. (2004). The promise of sustainability in higher education: A synthesis. In *Higher education and the challenge of sustainability: Problematics, promise, and practice* (pp. 223–225), P. B. Corcoran & A. E. J. Wals (Eds.). Springer Netherlands.
- Zaidan, E., Belkhiria, E., & Wazen, C. (2023). Universities of the future as catalysts for change: using the sustainable development goals to reframe sustainability–Qatar University as a Case Study. In *The Sustainable University of the Future: Reimagining Higher Education and Research* (pp. 1-23). Springer International Publishing.

Bu makale Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) Lisansı standartlarında; kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanım (çevrimiçi bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarıyla açık erişim olarak yayımlanmaktadır. / *This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) License, which permits non-commercial reuse, distribution and reproduction in any medium, without any changing, provided the original work is properly cited.*

**Yayıncı Notu:** Yayıncı kuruluş olarak Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) bu makalede ortaya konan görüşlere katılmak zorunda değildir; olası ticari ürün, marka ya da kuruluşlarla ilgili ifadelerin içerikte bulunması yayıncının onayladığı ve güvence verdiği anlamına gelmez. Yayıncının bilimsel ve yasal sorumlulukları yazar(lar)ına aittir. TÜBA, yayımlanan haritalar ve yazarların kurumsal bağlantıları ile ilgili yargı yetkisine ilişkin iddialar konusunda tarafsızdır. / *Publisher's Note: The content of this publication does not necessarily reflect the views or policies of the publisher, nor does any mention of trade names, commercial products, or organizations imply endorsement by Turkish Academy of Sciences (TÜBA). Scientific and legal responsibilities of published manuscript belong to their author(s). TÜBA remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.*

