47610

Public Disclosure Authorized
Public Disclosure Authorized
Public Disclosure Authorized
Public Disclosure Authorized

GELİŞMENİN YÖNLERİ
İnsani Gelişme

Dünya Çapında Üniversiteler Kurmanın Zorluğu

Jamil Salmi

Çeviren: Kadri Yamaç

THE WORLD BANK

Dünya Çapında Üniversiteler Kurmanın Zorluğu

Dünya Çapında Üniversiteler Kurmanın Zorluğu

Jamil Salmi
Çeviren: Kadri Yamaç

THE WORLD BANK
Washington, DC

© 2009 Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası/ Dünya Bankası
1818 H Street NW
Washington DC 20433
Telefon: 202-473-1000
Internet: www.worldbank.org
E-posta: feedback@worldbank.org
1 2 3 4 12 11 10 09

The Challenge of Establishing World-Class Universities by Jamil Salmi.

Originally published by The International Bank for Reconstruction and Development / World Bank in 2009 in English language.

The Challenge of Establishing World-Class Universities

Copyright © 2009 by The International Bank for Reconstruction and Development / World Bank

Bu kitap Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası / Dünya Bankası personeli tarafından hazırlanmıştır.

Bu kitapta yer alan bulgular, yorumlar ve sonuçlar Dünya Bankası İcra Direktörlerinin ya da temsil ettikleri hükümetlerin görüşlerini yansıtmamaktadır.

Dünya Bankası bu çalışmada yer alan verilerin doğruluğunu garanti etmez.

Bu çalışmada herhangi bir harita üzerinde gösterilen sınırlar, renkler, mezhepler ve diğer bilgiler Dünya Bankası adına herhangi bir ülkenin yasal statüsü ile ilgili bir düşünce veya bu sınırların onay veya kabulü anlamına gelmez.

Haklar ve izinler

Bu yayındaki materyalin telif hakları saklıdır. Kopyalamak ve/veya bir kısmını veya tamamını izin almadan aktarmak yürürlüteki yasalara aykırıdır. İmar ve Kalkınma Bankası/ Dünya Bankası, çalışmalarının yayılmasını teşvik eder ve çalışmanın çoğaltılmasına hemen izin verir.

Bu çalışmanın herhangi bir bölümünün fotokopisi veya yeniden basım izni için eksiksiz bilgi içeren talebi lütfen şu adrese gönderin: Copyright Clearance Center Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, USA; telefon: 978-750-8400; faks: 978-750-4470; Internet: www.copyright.com.

Diğer haklar da dahil olmak üzere, haklar ve lisanslarla ilgili tüm sorular için: Office of the Publisher, The World Bank, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA; faks: 202-522-2422; e-posta: pubrights@worldbank.org.

Kapak fotoğrafı: Soochow Üniversite Kütüphanesi, Dushu Yükseköğretim Kenti, Soochow, Çin.
Fotoğraflayan: Jamil Salmi.
Kapak tasarım: Naylor Design

DÜNYA ÇAPINDA ÜNİVERSİTELER KURMANIN ZORLUĞU

Genel Yayın Nu.: 34
ISBN: 978-605-4160-35-8
1. Basım, Ocak 2010

EFLATUN Basım Dağıtım Yayıncılık Danışmanlık Yatırım ve Tic. Ltd. Şti.©2010
Efil©2010
Bu kitabın tüm hakları saklıdır.
Herhangi bir şekil ya da yöntemle çoğaltılamaz.
Sertifika Nu.: 12131
Baskı ve Cilt: Desen Ofset A.Ş. Tel: (0 312) 496 43 43

EFLATUN Basım Dağıtım Yayıncılık Danışmanlık Yatırım ve Tic. Ltd. Şti.
Gazi Mustafa Kemal Bulvarı 118/4 Maltepe/Ankara, Türkiye.
Tel : (0 312) 232 00 36-232 00 86
GSM : (+90) 541 232 00 96

www.efilyayinevi.com

İÇİNDEKİLER

Önsöz *ix*
Teşekkürler *xiii*
Kısaltmalar *xv*

Yönetici Özeti **1**

Giriş 1
Dünya Çapında Üniversite Olmak Ne Anlama Gelir? 3
Dönüşüme Giden Yollar 7
Dünya Bankası için Öneriler 11
Sonuç 12

Bölüm 1 Dünya Çapında Üniversite Olmak Ne Anlama Gelir? **15**

Çok Sayıda Yetenekli Kişi 19
Bol Kaynak 22
Uygun Yönetişim 27
Başarı Faktörlerinin Sıralanışı 30

Bölüm 2 Dönüşüme Giden Yollar **33**

Hükümetin Rolü 34
Diğer Aktörlerin Rolü 48
Kurumsal Düzeyde Stratejik Boyutlar 48

Bölüm 3 Dünya Bankası İçin Öneriler **63**

Sonuç **67**

EK A Başlıca Uluslararası Sıralama Yöntemlerinin Karşılaştırılması **71**

EK B Shanghai Jiao Tong Üniversitesi (SJTU) 2008 ARWU Ülke Sıralaması **73**

EK C *The Times Higher Education Supplement (THES)* 2008 Ülke Sıralaması **75**

EK D Dünya Çapında Üniversitelerin Temel Özellilkleri **77**

EK E Danimarka Yükseköğretim Reformu: 2003 Tarihli Üniversite Yasası **79**

EK F Son Araştırma Mükemmeliyeti Girişimleri **81**

EK G Herhangi Bir Karşılaştırmanın En İyisi, 2007-08 **89**

Kaynakça **95**

Dizin **105**

Kutular

Kutu 1.1	Sıralamaları En Yararlı Biçimde Anlamak ve Kullanmak	18
Kutu 1.2	Her İki Dünyanın En İyileri Oxford Üniversitesinde	21
Kutu 1.3	Wisconsin Üniversitesinde Yetenek Savaşının Etkisi	24
Kutu 1.4	Sıralamaları İzlemek: Fransız Deneyimi	29
Kutu 2.1	Kaliforniya'da Yükseköğretim Politika Çerçevesinin Düzenlenmesi	35
Kutu 2.2	Çin'de Yükseköğretim Reformu	38
Kutu 2.3	Hükümetler Yükseköğretime Önem Veriyorlar mı? Futboldan dersler	40
Kutu 2.4	Hindistan Teknoloji Enstitüleri: Bir Başarı Öyküsü	43
Kutu 2.5	Alman Mükemmeliyet Girişimi	46
Kutu 2.6	Clemson Üniversitesinde Yeni Bir Vizyon Geliştirmek	53
Kutu 2.7	Çin Üniversitelerinin Dönüşümündeki Engeller	55
Kutu 2.8	Diasporalar Anavatanlarının Kalkınmasına Nasıl Katkıda Bulunur	58
Kutu 2.9	"En İyi" sizinle rekabete girdiğinde: Çin'in Yükselişi	59

Şekiller

Şekil 1.	Dünya Çapında Üniversitelerin Coğrafi Dağılımı	6
Şekil 2.	Dünya Çapında Üniversitenin Özellikleri: Temel Faktörlerin Sıralanışı	8
Şekil 1.1.	Dünya Çapında Üniversitelerin Coğrafi Dağılımı	19
Şekil 1.2.	Dünya Çapında Üniversitenin Özellikleri: Temel Faktörlerin Sıralanışı	31
Şekil 2.1.	Durgunluk ve Değişim Karoları	50

Tablolar

Tablo 1.	*THES ve SJTU* Dünya Sıralamalarında En Başarılı 20 Üniversite, 2008.	5
Tablo 2.	Dünya Çapında Üniversite Kuruluşuna Stratejik Yaklaşımın Maliyeti ve Yararları	9
Tablo 1.1.	*THES ve SJTU* Dünya Sıralamalarında En Başarılı 20 Üniversite, 2008	17
Tablo 1.2.	Seçilmiş Üniversitelerde Lisansüstü Öğrencilerin Ağırlığı	21
Tablo 1.3.	ABD ve BK Bağış Düzeylerinin Karşılaştırılması	23
Tablo 1.4.	Araştırmacı Ortalama Maaşlarının Uluslararası Karşılaştırması	26
Tablo 1.5.	Yıllık Ödemeler: En Fazla Kazanan ABD Üniversite Rektörleri, 2005–06	27
Tablo 1.6.	Profesörlerin En Fazla Kazandığı Üniversiteler Sıralaması	32
Tablo 2.1.	Dünya Çapında Yükseköğretim Kurumlarında Mükemmeliyet Faktörlerinin Tanımı	36
Tablo 2.2.	Dünya Çapında Üniversiteler Kurma Stratejik Yaklaşımının Maliyeti ve Yararları	45
Tablo 2.3.	Disiplinlere Göre Sıralamalar, U.S. News & World Report, 2008	52
Tablo 3.1.	Ülke Gruplarına Göre Dünya Bankası Desteği	65

Önsöz

Yükseköğretimin küresel ortamı –sadece geleneksel öğrenci değişimi veya akademik ziyaretlerle değil, kurumlar arasındaki sınır ötesi yatırım ve piyasa tipi rekabet gibi konuları da içine alarak– genişlerken yükseköğretimdeki paydaşların, önceliklerini ve beklentilerini tekrar değerlendirmeleri gerekiyor. Yükseköğretim kurumları, tarihsel olarak, ülkeleri için kültürel dönüm noktalarıydılar. Kendi öğrencilerini eğittiler, kendi akademik kadrolarını yetiştirdiler ve bölgelerinin kültürel ve yerel geçmişine sahip çıktılar. Uluslararası baskılar kurumları büyük ölçüde yükseköğretim araçlarının –fonlar, fikirler, öğrenciler, çalışanlar– küresel akışının sonucu olarak amaçlarını yeniden gözden geçirmeye zorladı. Daha ötesi bu baskılar, yükseköğretimin en önemli finansman kaynağı olan hükümetleri yükseköğretim kurumlarına olan taahhütlerini ve beklentilerini yeniden değerlendirmeye mecbur etti. Bu tartışmaların önemli bir sonucu çeşitli lig tablolarının ve sıralamaların çoğalması ve bunun sonucu olarak da küresel yükseköğretim düzeninin en tepelerinde yer alabilmek için rekabet etmek isteğinin artışı olmuştur.

Dünya Bankası, kalkınma ve yoksulluğun azaltılması için, 1963 yılından bu yana yükseköğretimi destekliyor. Dünya Bankası o yıllarda ulusal yükseköğretim sistemlerinde daha fazla erişim, eşitlik, işlevsellik ve kalite sağlayacak reformları cesaretlendirmek için politika geliştirmekle ve yenilikçilikle uğraştı.

Yükseköğretime destek için çalıştığı üç onyıl içinde yükseköğretimle ilgili geçmişini ve potansiyel gelecekle ilgili çabalarını dile getirmek için *Yükseköğretim: Deneyimden Dersler* (*Higher Education: Lessons of Experience*, 1994)'i yayımladı. Yükseköğretimin orta gelirli ülkelerde kalkınma için daha etkili olduğunun ve *Deneyimden Dersler'in* amaçlandığı kadar dönüştürücü olmadığının anlaşılmasıyla bu yayın yüksek kalitede yükseköğretime yatırım yapılmasının aciliyetini göz önüne serdi. 2000 yılında UNESCO/Dünya Bankası ortak girişimiyle *Higher Education in Developing Countries: Perils and Promise (Kalkınmakta Olan Ülkelerde Yükseköğretim: Riskler ve Umutlar*)'in yayımlanışı kapsamlı kalkınma stratejilerinin hemen tümünde yükseköğretimin önemini daha da artırdı. *Riskler ve Umutlar* Dünya Bankası'nın kapsamlı kapasite oluşturulması ve yoksulluğun azaltılmasında yükseköğretimin rolüyle ilgili tanımını daha da genişletti, daha ötesi, yükseköğretimin Banka tarafından geliştirilen eğitim stratejisinin önemli bir parçası olduğunu vurguladı.

2002'de yayımlanan *Bilgi Toplumlarını Kurmak: Yükseköğretimde Yeni Güçlükler* (*Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education*) küresel bağlantılı ulusal sistemlerin, sosyal, politik veya ekonomik gelişmesi için yükseköğretimin temel önemini vurgulamıştı. Kurumlar yükseköğretimin kapasite oluşturucu potansiyelinden yararlanabilmek için, yerel ile ilişkili ancak küresel ile de bağlantılı olmalıdır. Dünya Bankası günümüzde ulusal gelir düzeylerine bakmaksızın, yoksulluğun azaltılması ve sürdürülebilir kalkınma için yükseköğretimi desteklemektedir.

Bu yeni rapor, dünya çapında üniversitelere odaklanırken, yükseköğretimin kalkınmaya etkisini incelemek için, araştırma ve akademisyenliği en rekabetçi şekliyle ve mükemmeliyetçi bakışla incelemektedir. Tüm dünyada yükseköğretim politikası tartışmalarının yönlendirilmesinde, lig tabloları ve sıralamaların artan önemlerinin araştırılması bakımından bu raporun zamanlaması tam olmuştur. Dünyanın en başarılı üniversiteleri listesinde kendilerine yer arayan hükümetler ve üniversite paydaşları yükseköğretimin dünyadaki amaçlarına ve pozisyonuna ait algılamalarını genişlettiler. Ülkeler artık, kendi yerel veya ulusal halklarına hizmet etmek için yükseköğretimin gelişmesinden memnunlar. Diğer yandan küresel karşılaştırma göstergeleri üniversitelerin yerel gelişmesinde önem kazanmıştır. Dünya çapında üniversiteler günümüzde, kendi durumlarını diğer ülkelere göre değerlendiren ülkeler için, artık sadece kültür ve eğitim kurumları olmanın ötesinde, gurur ve mukayese noktası oldular.

Dünya çapında olma standartları pek çok ülkedeki kimi kurumlar için akılcı hedef olabilir ama pek çok başkası için uygun, ucuz veya verimli değildir. Küresel yükseköğretim ortamında, yükseköğretimin yerel yararlarını maksimize edecek şekilde hangi tedbirlerin alınacağı dünya yükseköğretim sistemlerinin

karşılaştığı büyük güçlük. Bu kitap bu amaca hizmet edecek önemli bir araçtır.

Justin Lin
Kıdemli Başkan Yardımcısı ve Baş Ekonomist
Dünya Bankası

Teşekkürler

Yazar, sadece yürüttüğü mükemmel araştırma asistanlığıyla değil, ilk taslağın hazırlanması sonrasında revizyona olan katkısıyla da Roberta Malee Bassett'e özel şükranlarını ifade etmek ister. Yazar ilk taslakları içtenlikle gözden geçiren ve çok değerli önerilerde bulunan, Dünya Bankasından olan veya olmayan tüm arkadaşlara, bilhassa Nina Arnhold, Vladimir Briller, Marguerite Clarke, John Fielden, Luciano Galán, Richard Hopper, Isak Froumin, Nadia Kulikova, Yevgeny Kuznetsov, Kurt Larsen, Sam Mikhail, William Saint, Alenoush Saroyan, ve Rolf Tarrach'a da teşekkürlerini sunar. Son fakat aynı derecede önemli olarak; Lorelei Lacdao yazının düzenlemesinde ve biçimlendirmesinde mükemmel bir iş yaptı ve Veronica Grigera yayın sürecini ustaca yürüttü. Bu kitap Ruth Kagia (Eğitim Direktörü) ve Robin Horn'un (Eğitim Sektörü Yöneticisi) yararlı yol göstermeleriyle yazıldı. Hatalar ve yanlış yorumlamaların tüm sorumluluğu elbet yazarındır.

Yazar Hakkında

Jamil Salmi Dünya Bankası İnsani Gelişme Ağında Yükseköğretim Koordinatörüdür. Dünya Bankası'nın *Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education (Bilgi Toplumlarını Kurmak: Yükseköğretimde Yeni Güçlükler)* başlıklı yükseköğretim reformuyla ilgili son politika raporunun başyazarıdır.

Kısaltmalar

AHELO	Yükseköğrenim Çıktılarının Değerlendirilmesi
ARWU	Dünya Üniversiteleri Akademik Sıralaması
CAS	Çin Bilimler Akademisi
CNRS	Centre National de la Recherche Scientifique
EIT	Avrupa İnovasyon ve Teknoloji Enstitüsü
ERC	Mühendislik Araştırma Merkezleri (Kore Cumhuriyeti)
FP7	7. Çerçeve Programı (Avrupa Komisyonu)
GDP	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
ICT	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
IFC	Uluslararası Finans Kurumu (Dünya Bankası)
IIT	Hindistan Teknoloji Enstitüsü
ITESM	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
KOSEF	Kore Bilim ve Mühendislik Vakfı
LSE	Londra Ekonomi ve Siyasal Bilimler Fakültesi

MIT	Massachusetts Teknoloji Enstitüsü
MRC	Tıp ve Mühendislik Araştırma Merkezleri (Kore Cumhuriyeti)
NCRC	Ulusal Çekirdek Araştırma Merkezleri (Kore Cumhuriyeti)
NUS	Singapur Ulusal Üniversitesi
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
PPP	satın alma gücü paritesi
PSE	Paris Ekonomi Fakültesi
SJTU	Shanghai Jiao Tong Üniversitesi
SAT	Akademik Değerlendirme Testi
SCI	Fen Atıf Dizini
SRC	Bilim Araştırma Merkezleri (Kore Cumhuriyeti)
SSCI	Sosyal Bilimler Atıf Dizini
SUNY	New York Devlet Üniversitesi
THES	*Times Higher Education Supplement*
UBA	Buenos Aires Üniversitesi
UCLA	Kaliforniya Üniversitesi, Los Angeles
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UNESCO	Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
USP	São Paulo Üniversitesi
UMIST	Manchester Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Enstitüsü
VUM	Manchester Victoria Üniversitesi
WCU	dünya çapında üniversite

YÖNETİCİ ÖZETİ

Giriş

Eylül 2005'te *Times Higher Education Supplement* (THES) tarafından yayımlanan dünya üniversiteler sıralaması, Malezya'da, bu ülkenin en iyi iki üniversitesi önceki yıla göre neredeyse 100 sıra gerileme gösterince büyük tartışma yarattı. Bu büyük gerileme, daha çok, sıralama yöntemindeki bir değişikliğin sonucu olduğu halde –bu gerçek pek bilinmiyordu ve çok az teselli ediciydi– haber öylesine zedeleyici oldu ki, konunun incelenmesi için bir kraliyet soruşturma komisyonu kurulması amacıyla yaygın talepler dile getirildi. Birkaç hafta sonra Malaya Üniversitesi Rektör Yardımcısı istifa etti. Bu sert tepki, şu andaki Dokuzuncu Kalkınma Planında, ülkenin bilgiye dayalı ekonomiye dönüşümünü üniversite sektörünün ciddi katkısını önemseyerek yönlendirmeyi hedefleyen bir ülkenin karakterine aykırı değildi. Bu tepki, görünüşte aşırı da olsa tüm dünyadaki üniversite sistemlerinde beklenmedik bir olay değildir.

Üniversite sıralamaları ile ilgili düşünceler ekonomik büyüme ve küresel rekabet yeteneğinin, giderek artan şekilde, bilgi tarafından yönlendirildiği ve üniversitelerin bu bağlamda kilit rol oynadığına dair yaygın kanaati yansıtmaktadır. Gerçekten de bilim ve teknolojide –enformasyon ve iletişim teknolojilerinden (ICTs) biyoteknolojiye ve yeni malzemelere kadar– geniş bir alandaki hızlı ilerlemeler, ülkelere, ekonomik kalkınmalarını hızlandırmak ve güçlendirmek için

büyük potansiyel yaratıyor. Bilginin uygulamaya girmesi, mal ve hizmetlerin daha verimli üretilmesini ve bunların daha fazla sayıda insana, daha etkin ve daha ucuz fiyatlarla ulaştırılmasını sağlamaktadır.

1998/99 Dünya Kalkınma Raporu: Kalkınma için Bilgi (Dünya Bankası 1999a) bilgiye dayalı ekonomiye dönüşüm için ülkelere rehberlik amacıyla dört temel stratejik boyutun tamamlayıcı rolünü vurgulayan analitik bir çerçeve önerdi: uygun bir ekonomik ve kurumsal düzen, güçlü bir beşeri sermaye tabanı, dinamik bir enformasyon altyapısı ve etkin bir ulusal yenilikçi sistem.

Yükseköğretim bu çerçevedeki dört maddenin hepsinin merkezindedir, ama güçlü bir beşeri sermaye tabanı yaratılmasındaki desteği ve etkin bir ulusal yenilikçi sisteme katkısı özellikle önemlidir. Yükseköğretim, kalifiye, üretken ve esnek işgücü sağlayarak ve yeni fikir ve teknolojileri yaratarak, uygulayarak ve yayarak ülkelerin küresel rekabet edebilir ekonomiler kurmasına yardım eder. Örneğin, patent üretimi ile ilgili yeni bir küresel çalışma gösterdi ki, biyoteknolojideki bilimsel ilerlemeleri, firmalardan daha çok, üniversiteler ve araştırma enstitüleri yürütmektedir (Cookson, 2007). Yükseköğretim kurumları kendi yerel ve bölgesel ekonomilerinde de hayati rol oynayabilirler (Yusuf ve Nabeshima, 2007).

Dünya Bankasının, yükseköğretimin sürdürülebilir kalkınmaya katkısı üzerine son politika raporu olan *Bilgi Toplumlarını Kurmak (Constructing Knowledge Societies)'a göre* (Dünya Bankası, 2002), başarılı yükseköğretim kurumları, işgücü pazarında talep edilen çeşitli kalifiye işçileri ve çalışanları yetiştiren sadece araştırma üniversitelerini değil, politeknikleri, liberal sanatlar kolejlerini, kısa süreli teknik okulları, halk kolejlerini ve açık üniversiteler gibi çok çeşitli kurumsal modelleri de kapsar. Her tür kurumun oynayacağı önemli bir rol vardır ve sistemin çeşitli bileşenleri arasında dengeli bir gelişmeyi sağlamak birçok hükümetin ana uğraşıdır. Yakın tarihli bir yükseköğretim inceleme raporuna göre (OECD, 2009), nispeten gelişmiş ekonomilerde bile (Şili gibi) üniversite dışı teknik eğitim sektörünün saygınlık ve kaliteden yoksun olması, ülkenin kalifiye işçi taleplerini karşılama yeteneğini baltalamaktadır.

Yükseköğretim sisteminde, araştırma üniversiteleri, ekonominin ihtiyaç duyduğu meslek elemanlarının, üst düzey uzmanların, bilim insanlarının ve araştırmacıların yetiştirilmesinde ve ulusal yenilikçi sistemlerini destekleyecek yeni bilginin üretilmesinde önemli rol oynarlar (Dünya Bankası, 2002). Bu bağlamda, en başarılı üniversitelerinin, en ileri entelektüel ve bilimsel gelişmeler üzerinde gerçekten uğraştıklarından emin olmak, birçok hükümetin giderek artan önceliğidir.

Üniversitelerin, tüm dünyada yaygın olarak, dünya çapında olmaya itilmesiyle ilgili soracak pek çok önemli soru var. "Dünya çapında", neden bir ülkenin, yükseköğretim sisteminin en azından bir kısmında, kurmayı arzuladığı bir standarttır? Görece getiriler için küresel bir karşılaştırmaya ilgi duymadan, olabile-

cek en uygun yerel sistemleri geliştirmek birçok ülke için daha yararlı olabilir mi? "Dünya çapında" tanımı "seçkin Batı" ile eşanlamlı mıdır ve dolayısıyla Batılı olmayan ülkelerin yükseköğretimlerinin kültürel gelenekleriyle doğası gereği, biasa girer mi? Sadece araştırma üniversiteleri mi dünya çapındadır veya diğer tür yükseköğretim kurumları da (eğitim üniversiteleri, politeknikler, halk kolejleri, açık üniversiteler gibi) uluslararası bir bakış açısıyla kendi türünün en iyileri arasında olmayı arzu edebilirler mi?

Bu rapor, yukarıda belirtilen önemli soruların incelenmesi üzerinde derinlemesine durmayacak. Dünya çapında üniversitelerin ulusal yükseköğretim sistemlerinin bir parçası olduğunu ve bu sistem içinde gideceğini kabul ederken, bu raporun esas amacı, kurumların liglerde nasıl en başarılı olduklarını araştırarak, dünya çapında konumuna ulaşmak peşinde olan ülkelere ve üniversite yöneticilerine rehberlik yapmaktır. Şu halde bu raporun esas amacı, en iyinin en iyisiyle rekabet edecek olan, küresel rekabetçi ("dünya-çapında", "seçkin" veya "amiral gemisi" üniversiteler de denir) üniversitelerin kurulmasındaki güçlükleri araştırmaktır. Dünya çapında saygınlığına daha hızlı ulaşmayı sağlamak için izlenecek bir kalıp veya şablon var mı?

Rapor dünya çapında bir üniversitenin işlevsel bir tanımını oluşturarak bu soruları yanıtlamaya başlıyor. Daha sonra, böyle üniversitelerin kurulması için olası stratejileri ve izlenecek yolları özetlemekte ve analiz etmekte ve bu yaklaşımların çeşitli zorluklarını, maliyetlerini ve risklerini tanımlanmaktadır. Rapor, Dünya Bankasının yükseköğretimde dünya çapında kurumlar için yürüttüğü bu çabaların sonuçlarını inceleyerek, ülkelerin kendi özgül gereksinimlerini karşılayacak en etkin ve uygun yükseköğretim sistemini nasıl geliştireceklerine dair seçenekleri ve farklı bakış açılarını önerip, sona ermektedir.

Dünya Çapında Üniversite Olmak Ne Anlama Gelir?

"Dünya çapında üniversite" terimi son on yılda, yükseköğretimin sadece öğrenme ve araştırma kalitesinin iyileşmesi için değil, aynı zamanda ve daha önemlisi, gelişmiş bilgiyi elde ederek, uyum sağlayarak ve yaratarak küresel yükseköğretim pazarında rekabet yeteneğini artırmak için, yaygın kullanılan bir deyim oldu. Ulusal sınırları çoğu kez önemsemeden, bütçelerine uygun, mümkün olan en iyi okullara girmek isteyen öğrenciler ve üniversitelere yaptıkları yatırımlardan maksimum geri dönüş isteyen hükümetler nedeniyle küresellik dünyanın her tarafındaki kurumlar için giderek artan bir ilgi alanı olmaya başladı (Williams ve Van Dyke, 2007). Ancak, dünya çapındaki üniversitenin çelişkisi, Altbach'ın kısa ve doğru gözlemlediği gibi; "herkesin bir tane istediği, kimsenin ne olduğunu bilmediği ve kimsenin nasıl sahip olacağını da bilmediği" bir şey olmasıdır (Altbach, 2004).

Dünya Çapında Üniversiteler seçkin grubunun bir üyesi olmak, kendi kendinize söyleyerek başarılacak bir iş olmayıp aksine, bu elit paye dış dünya tarafından, uluslararası tanınma temel alınarak verilir. Yakın zamana kadar bu süreç, çoğunlukla itibarı göz önüne alan, öznel bir değerlendirmeydi. Örneğin, Birleşik Devletler'deki (ABD) Harvard, Yale veya Columbia gibi Ivy Lig üniversiteleri; Birleşik Krallık'taki (B.K.) Oxford ve Cambridge ve Tokyo Üniversitesi geleneksel olarak ayrıcalıklı seçkin üniversiteler grubunda sayıldılar; ancak mezunların eğitimi, araştırma çıktıları ve teknoloji transferinde, yüksek saygınlıklarını doğrudan ve titiz ölçümlerle kanıtlayacak, olağanüstü sonuçlar yoktu. Hatta mezunlarının aldıkları yüksek ücretler eğitimlerinin gerçek değeri düzeyinde bir gösterge olarak bile yorumlanabiliyordu.

Mamafih son yıllarda lig tablolarının artmasıyla dünya çapında üniversitelerin tanımlanması ve sınıflandırılması için daha sistematik yöntemler ortaya çıktı (IHEP, 2007). En iyi bilinen sıralamaların çoğu, belli bir ülkedeki üniversiteleri kategorize ederken, uluslararası sıralama yapma girişimleri de oldu. Kurumların ulusal sınırlar ötesinde, genel kalite yönünden karşılaştırılmasına olanak sağlayan en geniş kapsamlı iki uluslararası sınıflandırma THES ve Shanghai Jiao Tong Üniversitesi (SJTU) tarafından hazırlananlardır.

Kurumların uluslararası saygınlıklarını karşılaştırmak için, bu lig tabloları üniversitelerin kendilerinden veya genel kaynaklardan (veya birlikte) elde edilen nesnel veya öznel verilerle oluşturulur. THES sıralaması dünyanın en iyi 200 üniversitesini seçer. İlk kez 2004 yılında açıklanan bu sıralama, en çok, öznel girdilerle (akran değerlendirmesi ve işverenlerin işe alma incelemeleri gibi) nicel veriler (uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi sayılarını kapsayan) ve öğretim üyelerinin etkisini (araştırma atıflarıyla gösterildiği gibi) birleştirdiği uluslararası itibara odaklanır. 2003'ten bu yana işleyen SJTU, dünyadaki en iyi 500 üniversiteyi seçmek için sadece, öğretim üyeleri, mezun ve çalışanların akademik ve araştırma performansı gibi nesnel göstergelere odaklanan bir yöntem kullanır. Değerlendirilen ölçütler yayınlar, atıflar ve seçkin uluslararası ödüllerdir (Nobel Ödülleri ve Fields Madalyaları gibi). Tablo 1 THES ve SJTU 2008 dünya sıralamalarının sonuçlarını göstermektedir.

Herhangi bir sıralama çalışmasının ciddi yöntembilimsel kısıtlarına karşın (Salmi ve Saroyan, 2007), dünya çapındaki üniversiteler kısmen üstün çıktıları ile tanınırlar. Bu üniversiteler işgücü pazarında yüksek talep gören çok nitelikli mezunlar verirler, üst düzey bilimsel dergilerde yayımlanan öncü araştırmalar yürütürler ve bilim ve teknoloji amaçlı kurumların patent ve lisansları ile de teknik inovasyonlara katkıda bulunurlar.

Dünya çapında olarak tanınan üniversitelerin çoğu, genellikle çok az sayıdaki Batılı ülkelerdendir. Aslında, Tokyo Üniversitesi Birleşik Devletler ve Birleşik Krallık'tan olmayıp da SJTU sıralamasında en başarılı 20 arasında yer alan tek üniversitedir. Eğer, dünya çapında, toplam olarak sadece 30 ile 50 arasında

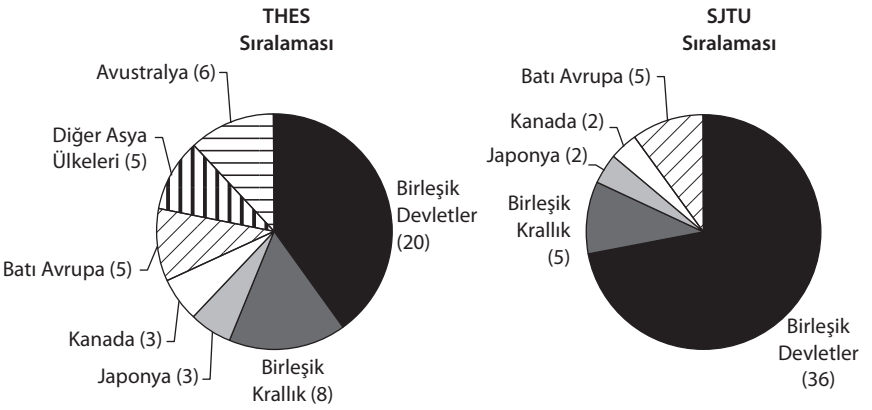
üniversite olduğu düşünülürse SJTU sıralamasına göre bunların hepsi, sekiz adet Kuzey Amerika ve Batı Avrupalı küçük bir grup ülkedendir ve Japonya yine tek istisnadır. THES'in en başarılı 50 üniversitesinin ait olduğu ülkeler arasında (11 ülke) alışılmış Kuzey Amerika ve Batı Avrupa ülkeleri yanında Hong Kong, Çin, Yeni Zelanda ve Singapur gibi biraz daha fazla sayıda ülke bulunur (şekil 1).

Tablo 1. *THES* ve *SJTU* Dünya Sıralamalarında En Başarılı 20 Üniversite, 2008

Sıra	*THES*	*Sıra*	*SJTU*
1	Harvard Üniversitesi	1	Harvard Üniversitesi
2	Yale Üniversitesi	2	Stanford Üniversitesi
3	Cambridge Üniversitesi	3	Kaliforniya Üniversitesi, Berkeley
4	Oxford Üniversitesi	4	Cambridge Üniversitesi
5	Kaliforniya Teknoloji Enstitüsü	5	Massachusetts Teknoloji Enstitüsü
6	Imperial College London	6	Kaliforniya Teknoloji Enstitüsü
7	University College London	7	Columbia Üniversitesi
8	Şikago Üniversitesi	8	Princeton Üniversitesi
9	Massachusetts Teknoloji Enstitüsü	9	Şikago Üniversitesi
10	Columbia Üniversitesi	10	Oxford Üniversitesi
11	Pennsylvania Üniversitesi	11	Yale Üniversitesi
12	Princeton Üniversitesi	12	Cornell Üniversitesi
13	Duke Üniversitesi	13	Kaliforniya Üniversitesi, Los Angeles
14	Johns Hopkins Üniversitesi	14	Kaliforniya Üniversitesi, San Diego
15	Cornell Üniversitesi	15	Pennsylvania Üniversitesi
16	Avustralya Ulusal Üniversitesi	16	Washington Üniversitesi, Seattle
17	Stanford Üniversitesi	17	Wisconsin Üniversitesi, Madison
18	Michigan Üniversitesi	18	Kaliforniya Üniversitesi, San Francisco
19	Tokyo Üniversitesi	19	Tokyo Üniversitesi
20	McGill Üniversitesi	20	Johns Hopkins Üniversitesi

Kaynaklar: *THES 2008; SJTU 2008.*

Şekil 1. Dünya Çapında Üniversitelerin Coğrafi Dağılımı
(2008 yılı en başarılı 50)



Kaynak: *THES 2008; SJTU 2008.*

Dünya çapında üniversitelerin olağan üniversitelerde olmayan neye sahip olduklarını tanımlamayı deneyen bazı akademisyenler yüksek nitelikli öğretim üyeleri, araştırmada mükemmeliyet, kaliteli eğitim, bol miktarda kamusal ve kamusal olmayan mali kaynak, uluslararası ve çok yetenekli öğrenciler, akademik özgürlük, iyi tanımlanmış özerk yönetişim yapısı ve eğitim, araştırma, yönetim ve (çoğu kez) öğrenci yaşantısı için iyi donanımlı tesisler gibi bir dizi temel özellikler tespit ettiler (Altbach, 2004; Khoon ve ark., 2005; Niland, 2000, 2007). Bu konuda Birleşik Krallık (B.K.) ve Çin üniversitelerinin yeni bir ortak araştırması (Alden ve Lin, 2004), üniversitelerin uluslararası itibarından üniversitenin topluma katkısı gibi daha soyut kavramlara kadar, nesnel olarak ölçmesi zor olan daha uzun bir ana özellikler listesi ortaya koymuştur.

Bu rapor dünya çapında üniversitelerin daha kullanışlı bir tanımını oluşturmak amacıyla bu kurumların üstün başarılarının (yüksek talep gören mezunlar, öncü araştırma ve teknoloji transferi) esasen en başarılı üniversitelerde geçerli olan üç grup tamamlayıcı faktöre bağlanabileceğini ortaya koymaktadır: (a) **çok sayıda yetenekli kişi** (öğretim üyeleri ve öğrenciler), (b) zengin bir eğitim ortamını ve ileri araştırmaların yürütülmesini sağlayan **bol kaynak** ve (c) stratejik vizyon, yenilikçilik ve esnekliği teşvik eden, kurumların karar alma ve bürokrasi tarafından engellenmeden kaynaklarını yönetmelerine olanak veren **olumlu yönetişim** özellikleri (şekil 2).

Dönüşüme Giden Yollar

Dünya çapında yeni üniversitelerin nasıl yaratılacağını incelerken iki ek bakış açısını hesaba katmaya ihtiyaç var. Birinci boyut dışsal olup, hükümetin ülke, devlet ve eyalet düzeyindeki rolü ve kurumların saygınlığını geliştirmek için harekete geçirilebilecek kaynaklarla ilgilidir. İkinci boyut dahilidir. Bunu, her kurum kendi kendine yapmalıdır ve kendilerini dünya çapında kurumlara dönüştürmek için gereken değişimler ve atmaları gereken adımlarla ilgilidir.

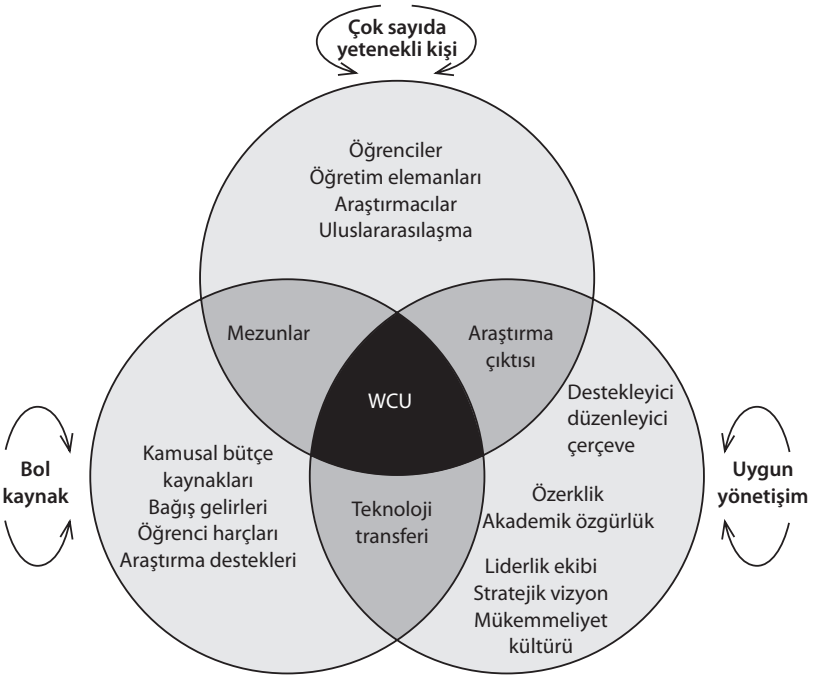
Hükümetlerin Rolü

Geçmişte, dünya çapında üniversitelerin gelişimine katkı bakımından hükümetin rolü önemli bir etmen değildi. Amerika Birleşik Devletleri'nde Ivy Lig üniversitelerinin geçmişleri, kazandıkları saygınlığın, genellikle planlanmış hükümet müdahaleleri ile değil, kademeli ilerlemeyle olduğunu gösteriyor. Benzer şekilde Oxford ve Cambridge üniversiteleri de yüzyıllar içinde, değişik miktarlarda kamu finansmanı ile ama asıl, yönetişim, misyon ve hedefin tanımlanması gibi konulardaki oldukça özerk olarak, kendi iradeleriyle geliştiler. Ancak günümüzde, sadece ileri araştırma tesislerinin ve kapasitelerinin kurulmasının yüksek maliyetleri nedeniyle bile, elverişli bir politik çevre ile doğrudan devlet inisiyatifi ve desteği olmadan dünya çapında üniversiteyi hızla yaratabilmek mümkün değildir.

Uluslararası deneyim dünya çapında üniversiteler kurmak için üç ana stratejinin izlenebileceğini gösteriyor:

- Hükümetler mevcut üniversiteler arasından mükemmelleşme potansiyeli gösteren az bir kısmının kalitesini yükseltmeyi düşünebilir (başarılıyı seçmek).
- Hükümetler dünya çapında üniversitelerin karşılığı olacak şekilde, sinerji yaratmak için, mevcut kurumlar arasından bir kısmının birleşerek yeni bir üniversiteye dönüşmesini teşvik edebilir (hibrid formül).
- Hükümetler dünya çapında bir üniversiteyi baştan yaratabilirler (beyaz sayfa yaklaşımı).

Şekil 2. Dünya Çapında Üniversitenin Özellikleri: Temel Faktörlerin Sıralanışı



Kaynak: Jamil Salmi tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 2. Dünya Çapında Üniversite Kuruluşuna Stratejik Yaklaşımın Maliyeti ve Yararları

Koşullar	Yaklaşım		
	Mevcut kurumları iyileştirilmek	Mevcut kurumları birleştirilmek	Yeni kurumlar yaratmak
Yetenekli kişi çekme becerisi	Başarılı öğrencileri çekmek için personeli değiştirmek ve marka değiştirmek zordur	Liderliği değiştirme ve yeni personel çekme fırsatı vardır. Eski personel direnebilir	En iyiyi seçme fırsatı (personel ve öğrenci); başarılı öğrencileri "tanınmayan bir kuruma çekmekte güçlük; araştırma ve eğitim geleneklerini kurma gereği
Maliyetler	Az pahalı	Nötr	Daha pahalı
Yönetişim	Aynı düzenleyici çerçevede çalışma modunu değiştirmek zor	Mevcut kurumlarınkinden farklı yasal statü ile çalışma olasılığı	Düzenleyici ve teşvik edici uygun çerçeve oluşturma fırsatı
Kurum kültürü	İçerden dönüştürmek güç	Farklı kurumsal kültürlerden yeni bir kimlik yaratmak zor olabilir	Mükemmeliyet kültürü yaratma fırsatı
Değişim yönetimi	Tüm paydaşlar ile büyük danışma ve iletişim kampanyası	Tüm paydaşları umulan norm ve kurumsal kültür konusunda eğitmek için "Normatif" (düzgüsel) yaklaşım	Yeni kurumun sosyal pazarlaması ve iletişim için çevreye uyabilen yaklaşım

Kaynak: Jamil Salmi tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 2 her bir yaklaşımın artılarını ve eksilerini özetliyor. Şunu belirtmek gerekir ki bu genel yaklaşımlar birbirine tamamen zıt değildir ve ülkeler bu modellere dayalı birleşik stratejiler izleyebilirler.

Kurumsal Düzeyde Stratejiler

Dünya çapında bir üniversitenin kuruluşu için yukarıdakilerin tümüyle birlikte, güçlü bir liderlik, kurumun misyonu ve amaçları için cesur bir vizyon ve vizyonunu somut hedeflere ve programlara dönüştürecek açıkça beyan edilmiş stratejik plan gereklidir. Daha iyi sonuçlar elde etmeyi arzu eden üniversiteler

güçlü yönlerini ve gelişme alanlarını nesnel değerlendirmekle uğraşırlar, yeni esnek hedefler koyarlar ve daha iyi performans sağlayacak bir yenilenme planı tasarlarlar ve uygularlar. Buna karşılık, birçok kurum kendi bakış açılarından memnundur, daha iyi bir gelecek için iddialı bir vizyonları yoktur ve eskisi gibi çalışmaya devam ederler, sonuçta ulusal veya uluslararası rakipleri ile karşılaştırıldığında, büyüyen bir performans farkı ortaya çıkar.

Özet Kontrol Listesi

Dünya çapında üniversite kurulması arayışına kılavuzluk yapmak için aşağıdaki temel soruların –hükümetler ve kurumlar tarafından– yanıtlanması gereklidir.

- Ülke dünya çapında bir üniversiteye neden gereksinim duyuyor? Mevcut kurumların katkısıyla karşılaştırılınca ekonomik mantığı ve sağlaması umulan artı değer nedir?
- Bu üniversiteye ait öngörü nedir? Hangi boşluğu dolduracaktır?
- Kaç tane dünya çapında üniversite arzu edilmektedir ve kamu yatırımıyla ne kadarının maliyeti karşılanabilir?
- Ülke bağlamında: mevcut kurumların kalitesinin yükseltilmesi, kurumların birleştirilmesi veya yeni kurumlar yaratılması stratejilerinden hangisi daha iyi çalışır?
- Birinci veya ikinci yaklaşım tercih edildiğinde mevcut kurumlar arasından seçim yöntemi ne olacaktır?
- Yeni kurum(lar) ile mevcut yükseköğretim kurumları arasındaki ilişki ve bağlantı nasıl olacaktır?
- Dönüşüm nasıl finanse edilecek? Ne kadar pay devlet bütçesine düşecek? Ne kadar pay özel sektör tarafından karşılanacak? Hangi teşvikler verilecek (örneğin arazi hibeleri ve vergi muafiyetleri)?
- Bu dönüşümü kolaylaştırmak ve uygun yönetim çalışmalarını desteklemek için hangi yönetişim düzenlemelerini yerine getirmek gerekir? Hangi düzeyde özerklik ve hesap verebilirlik biçimi uygun olacaktır?
- Bu süreçte hükümetin rolü ne olacak?
- Kurum en iyi liderlik ekibini nasıl kurabilir?
- Vizyon ve misyon beyanları nedir ve üniversitenin peşinde koştuğu özgül hedefler nelerdir?
- Eğitim ve araştırmanın hangi alan(lar)ında mükemmeliyet peşinde koşulacaktır?
- Hedeflenen öğrenci nüfusu nedir?
- Üniversitenin ulaşmaya gereksinim duyduğu uluslararasılaşma hedefleri nelerdir (öğretim üyeleri, öğrenciler, programlar vb. ile ilgili)?
- Önerilen kalite sıçramasının tahmini maliyeti nedir ve nasıl finanse edilecek?

- Başarı nasıl ölçülecek? Hangi izleme sistemleri, çıktı göstergeleri ve hesap verebilirlik mekanizmaları kullanılacak?

Dünya Bankası için Öneriler

Yükseköğretim sektöründe, Dünya Bankasının gelişmekte olan ve geçiş aşamasındaki ülke hükümetleriyle çalışmaları esasen tüm sistemin sorunlarına ve reformlara odaklanmıştır. Dünya Bankasının yardımı, büyük yükseköğretim reformlarının tasarlanmasını ve uygulanmasını kolaylaştırmak ve eşlik etmek için bütünleşik olarak politika tavsiyesi, çözümleme çalışmaları, kapasite kurma etkinlikleri ile borç ve krediler yoluyla finansman desteğidir.

Bununla beraber, son yıllarda, artan sayıda ülke kendi üniversitelerinin dünya çapında üniversite olmasındaki engellerin tanımlanmasına yardımcı olması ve onları bu hedefe doğru dönüştürecek yol haritası için Dünya Bankasına başvurdu. Dünya Bankası sistemin tümündeki yenilikçiliklere ve reformlara kendi verdiği geleneksel önem nedeniyle bu talepleri yerine getirmek için, kurumlara ayrı ayrı destek sağlamanın nasıl sıraya konulacağının düşünülmesinin gerekli olduğunu anladı. Bugüne kadarki deneyimler bu amaca, farklı ülke koşullarında farklı düzenlemelerle birleştirilecek üç tür birbirini tamamlayıcı girişimle ulaşılabileceğini telkin etmektedir.

- Ülkelere; (a) olası seçenekleri ve bütçe karşılanabilirliğini tespit etmek, (b) mevcut ve öngörülen mali kısıtlamalara göre yapılan çözümlemeler temel alınarak, gereksinim duydukları ve sürdürülebilir şekilde finanse edebilecekleri seçkin üniversite sayısına karar vermek, (c) her durumda kurumun özgül görevini ve dolduracağı yeri tanımlamak ve (d) kaynak dağılımı çarpıklıklarını önlemek üzere yükseköğretim sisteminin geri kalanıyla irtibat kurmaya çalışmak için; yardımcı olacak teknik destek ve rehberlik.
- Yeni seçkin kurumlara çalıştaylar ve inceleme gezileri aracılığıyla konuyla ilgi uluslararası deneyim kazanmaları için kolaylık sağlayarak ve aracılık yaparak yardımcı olmak. Bunun için, kapasite kurma desteği sağlayabilecek yabancı ortak kurumların, yeni kurumla başlangıç yıllarında veya dünya çapında olmak isteyen mevcut üniversiteyle dönüşüm döneminde, bağlantılandırılması gerekebilir. Dünya Bankası vizyonda mutabakat sağlamak ve yeni kurum(lar)a destek toplamak için farklı paydaşları ve ortakları bir araya getirerek politika görüşmelerini sağlayabilir.
- Projenin tasarımının ön-yatırım çalışmalarına ve planlanan kurumun fiili kurulması için gereken yatırım maliyetleri fonuna finansal destek vermek.

Özel yükseköğretimin gelişmesini teşvik etmek için olumlu bir düzenleyici ve özendirici çerçeve kurmuş ülkelerde, eğer bahsedilen üniversiteler kamu-özel

ortaklığı olarak kurulmuş veya dönüştürülmüşse Uluslararası Finans Kurumu (IFC) kredileri ve garantileri de Dünya Bankası Grubunun mali desteğini tamamlayabilir veya onun yerine kullanılabilir.

Tabi ki, bu seçeneklerin her ülkenin koşullarına göre uyarlanması önemlidir. Üst-orta gelir düzeyindeki ülkelerin bu şekilde mali desteği pek aramazlar, ama onlar Dünya Bankasının danışmanlığını açıkça talep ederler ve bu da Dünya Bankasının hem bir bilgi acentesi hem de uluslararası deneyim gözlemcisi olarak üstünlüğünü gösterir. Bu danışmanlık hizmet karşılığı ücret yoluyla sağlanabilir.

Sonuç

En başarılı üniversiteler, araştırma yoluyla bilginin gelişmesine önemli katkılar sağlayan, eğitimi en elverişli koşullarda, en yenilikçi müfredatla ve pedagojik yöntemlerle yürüten, araştırmayı lisans eğitiminin ayrılmaz bir parçası yapan ve eğitimleri süresindeki ve (daha önemlisi) mezun olduktan sonra yoğun rekabet ortamlarındaki başarılarıyla öne çıkan mezunlar verenlerdir.

Dünya çapında üniversite "hazırlamanın" evrensel bir reçetesi veya sihirli formülü yoktur. Ulusal koşullar ve kurumsal modeller büyük değişiklik gösterir. Dolayısıyla her ülke, çeşitli olası yollar arasından, kendi gücüne ve kaynaklarına göre bir stratejiyi seçmelidir. Uluslararası deneyimler, bu tür üniversitelerin temel özellikleri –çok sayıda yetenekli kişi, kaynakların zenginliği ve esnek yönetişim düzenlemeleri– ve bu yolda mevcutları iyileştirerek veya birleştirerek beraberce yeni kurumlar oluşturmadaki başarılı yaklaşımlarıyla ilgili bazı dersler verir.

Daha ötesi, üniversite sisteminin dönüşümü tek başına gerçekleşemez. Dünya çapında üniversite yaratmak –ve uygulamak– için uzun vadeli bir vizyon (a) ülkenin topyekün ekonomik ve sosyal gelişme stratejisi, (b) daha alt düzey eğitim sistemlerinde sürmekte olan değişimler ve planlanan reformlar ve (c) eğitim, araştırma ve teknolojiye yönelmiş kurumlarla bütünleşmiş bir sistem kurmak için diğer tip yükseköğretim kurumlarını geliştirme planları ile sıkıca ilişkilendirilmelidir.

Dünya çapında üniversiteler genellikle en başarılı araştırma üniversiteleriyle eşit görülürse de ne araştırmaya odaklanmış ne de kelimenin tam anlamıyla böyle çalışan dünya çapında yükseköğretim kurumları da olduğunu belirtmek önemli olacaktır. Ülkeler dünya çapında üniversiteler kurma görevine girişirken, araştırma üniversiteleri yanında, yükseköğretim sisteminin doyurması beklenen geniş eğitim ve öğretim ihtiyaçlarını da karşılayacak mükemmel başka kurumları yaratmayı da düşünmelidir. Yükseköğretim düzeyinde öğrenim çıktılarının ölçülmesi üzerinde büyüyen tartışma, mükemmeliyetin sadece olağanüstü öğrencilerle olağanüstü sonuçlar elde etmek olmadığı, fakat belki kurumun, gi-

derek farklılaşan öğrenci nüfusunun özgül öğrenme ihtiyaçlarına ne kadar artı değer kazandırdığı yönüyle de ölçülmesi gerektiğinin anlaşılmasının kanıtıdır.

Sonuç olarak, dünya çapında üniversiteler kurulmasının arkasındaki baskı ve devinim, dünya çapında üniversitelerin değerini ve önemini abartmaktan kaçınmak ve ulusal yüksek öğretim sistemlerinde kaynak tahsisi çarpıtmalarına yol açmamak için doğru bağlamda incelenmelidir. Küresel bir bilgi ekonomisinde bile, sanayileşmiş ya da gelişmekte olan her ülke, ekonomik pastadaki payını artırmak arayışında iken, dünya çapındaki üniversitelere ait aldatıcı reklâm, pek çok sistemin, bu derece ileri eğitim ve araştırma fırsatlarından yarar görebilecekleri ihtiyaç ve kapasiteden, en azından yakın vadede, çok fazladır.

Diğer hizmet sektörlerinde olduğu gibi, henüz çok daha temel yükseköğretim gereksinimleri karşılanmadan, her ülkenin kapsamlı dünya çapında üniversitelere gereksinimi yoktur. Dünya çapındaki araştırma kurumları çok büyük mali taahhütlere, olağanüstü beşeri sermayeye, en üst kertede eğitim ve araştırmaya fırsat sağlayacak yönetişim politikalarına gereksinim duyarlar. Pek çok ülke, olabilecek en iyi ulusal üniversiteleri kurarken, belki başlangıçta, Birleşik Devletler'de 19. yüzyılda arazi hibesiyle geliştirilen kurumları veya Almanya ve Kanada'nın politeknik üniversiteleri modelinden yarar görebilir. Bu tür kurumlar yerli öğrencilerin farklı eğitim ve öğrenim ihtiyaçlarının ve ekonominin üzerine eğilmelidir. Bu kurumlar çabalarını yerel halk ve ekonomiye yönlendirerek, dünya çapında üniversite arzusuna göre, kalkınmaya, daha yararlı ve sürdürülebilir biçimde öncülük yaparlar. Ne olursa olsun kurumlar kaçınılmaz olarak, her yerde giderek artan şekilde karşılaştırmalara ve sıralamalara maruz kalacaklar ve araştırma üniversiteleri sıralamalarının en iyisi kabul edilenler dünyanın da en çok iyisi sayılmayı sürdürecekler.

BÖLÜM 1

Dünya Çapında Üniversite Olmak Ne Anlama Gelir?

"Dünya çapında üniversite" terimi son on yılda, yükseköğretimin sadece öğrenme ve araştırma kalitesinin iyileşmesi için değil, aynı zamanda ve daha önemlisi, gelişmiş bilgiyi elde ederek, uyum sağlayarak ve yaratarak küresel yükseköğretim pazarında rekabet yeteneğini artırmak için, yaygın kullanılan bir deyim oldu. Ulusal sınırları çoğu kez önemsemeden, bütçelerine uygun, mümkün olan en iyi okullara girmek isteyen öğrenciler ve üniversitelere yaptıkları yatırımlardan maksimum geri dönüş almak isteyen hükümetler nedeniyle küresellik dünyanın her tarafındaki kurumlar için giderek artan bir ilgi alanı olmaya başladı (Williams ve Van Dyke, 2007). Ancak dünya çapındaki üniversitenin çelişkisi, Altbach'ın kısa ve doğru gözlemlediği gibi; "herkesin bir tane istediği, kimsenin ne olduğunu bilmediği ve kimsenin nasıl sahip olacağını da bilmediği" bir şey olmasıdır (Altbach, 2004).

Dünya çapında üniversiteler seçkin grubunun bir üyesi olmak, kendi kendinize söyleyerek başarılacak bir iş olmayıp, aksine bu elit paye dış dünya tarafından, uluslararası tanınma temel alınarak verilir. Yakın zamana kadar bu süreç, çoğunlukla itibarı göz önüne alan, öznel bir değerlendirmeydi. Örneğin, Birleşik

Devletler'deki (ABD) Harvard, Yale veya Columbia gibi Ivy Lig üniversiteleri; Birleşik Krallık'taki (B.K.) Oxford ve Cambridge ve Tokyo Üniversitesi geleneksel olarak ayrıcalıklı seçkin üniversiteler grubunda sayıldılar; ancak mezunların eğitimi, araştırma çıktıları ve teknoloji transferinde, yüksek saygınlıklarını doğrudan ve titiz ölçümlerle kanıtlayacak, olağanüstü sonuçlar yoktu. Hatta mezunlarının aldıkları yüksek ücretler eğitimlerinin gerçek değeri düzeyinde bir gösterge gibi bile yorumlanabiliyordu.

Mamafih son yıllarda lig tablolarının artmasıyla dünya çapında üniversitelerin tanımlanması ve sınıflandırılması için daha sistematik yöntemler ortaya çıktı (IHEP, 2007). En iyi bilinen sıralamaların çoğu, belli bir ülkedeki üniversiteleri kategorize ederken, uluslararası sıralama yapma girişimleri de başladı. Kurumların ulusal sınırlar ötesinde, genel kalite yönünden karşılaştırılmasına olanak sağlayan en geniş kapsamlı sıralamalar (a) QS Quacquarelli Symonds Ltd. tarafından hazırlanan Times Higher Education Supplement (THES) ve (b) Shanghai Jiao Tong Üniversitesi (SJTU) tarafından hazırlananlardır. Cybermetrics laboratuvarı (İspanya'nın başlıca Devlet Kurumu olan Ulusal Araştırma Konseyinin bir birimi) tarafından üretilen ve Webometrics tarafından derlenen üçüncü bir uluslararası sıralama, dünyanın 4000 yükseköğretim kurumunun internetteki görünürlüklerini kurumların saygınlıklarının bir göstergesi olarak, karşılaştırır ve çeşitli alanlarda 1'den 5'e kadar derecelendirir.

Bu lig tabloları kurumların uluslararası prestijlerini karşılaştırmak için, üniversitelerin kendilerinden veya genel kaynaklardan (veya birlikte) elde edilen nesnel veya öznel verilerle oluşturulur. THES sıralaması dünyanın en iyi 200 üniversitesini seçer. İlk kez 2004 yılında açıklanan bu sıralama, en çok, öznel girdilerle (akran değerlendirmesi ve işverenlerin işe alma incelemeleri gibi), nicel veriler (uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi sayılarını kapsayan) ve öğretim üyelerinin etkisini (araştırma atıflarıyla gösterildiği gibi) birleştirdiği uluslararası itibara odaklanır

2003'ten bu yana faaliyet gösteren SJTU öğretim üyeleri, mezun ve çalışanların akademik ve araştırma performansı gibi daha nesnel görünen göstergelere odaklanan bir yöntem kullanır. Değerlendirilen ölçütler yayınlar, atıflar ve seçkin uluslararası ödüllerdir (Nobel Ödülleri ve Fields Madalyaları gibi). Shanghai sıralamasının sunuluşu da biraz farklıdır. En başarılı ilk 100, sırayla dizilir. Geriye kalan 400 kurum yaklaşık 50 ve 100'lük (101–52, 153–202, 203–300 vb.) kümeler halinde ve küme içinde alfabetik sıraya dizilerek listelenir (Üç dünya sıralamasının her birisinin kullandığı ölçütlerin ayrıntıları Ek A'da verilmiştir). 2008 SJTU ve THES dünya sıralaması sonuçları tablo 1'de verilmiştir.

Herhangi bir sıralama çalışmasının, kutu 1.1'de özetlenen ciddi yöntembilimsel kısıtlarına karşın, dünya çapındaki üniversiteler kısmen başarılı çıktıları ile tanınırlar. Bu üniversiteler işgücü pazarında yüksek talep gören çok nitelikli mezunlar verirler, üst düzey bilimsel dergilerde yayımlanan öncü araştırmalar

yürütürler ve bilim ve teknoloji amaçlı kurumların patent ve lisansları ile de teknik inovasyonlara katkıda bulunurlar. Dünya çapında olarak tanınan üniversitelerin çoğu, genellikle çok az sayıdaki Batılı ülkelerdendir. Aslında, Tokyo Üniversitesi Birleşik Devletler ve Birleşik Krallık'tan olmayıp da SJTU sıralamasında en başarılı 20 arasında yer alan tek üniversitedir. Eğer, dünya çapında, toplam olarak sadece 30 ile 50 arasında üniversite olduğu düşünülürse SJTU sıralamasına göre bunların hepsi, sekiz adet Kuzey Amerika ve Batı Avrupalı küçük bir grup ülkedendir ve Japonya yine tek istisnadır (Ek B). THES'in en başarılı 50 üniversitesinin ait olduğu ülkeler arasında (11 ülke) alışılmış Kuzey Amerika ve Batı Avrupa ülkeleri yanında Hong Kong (Çin), Yeni Zelanda ve Singapur gibi biraz daha fazla sayıda ülke bulunur (Ek C). Şekil 1.1 üniversiteleri dünyanın en başarılıları sıralamasında ilk 50 arasına giren ülkelerin geniş coğrafi dağılımını göstermektedir.

Tablo 1.1. *THES* ve *SJTU* Dünya Sıralamalarında En Başarılı 20 Üniversite, 2008

Sıra	*THES*	*Sıra*	*SJTU*
1	Harvard Üniversitesi	1	Harvard Üniversitesi
2	Yale Üniversitesi	2	Stanford Üniversitesi
3	Cambridge Üniversitesi	3	Kaliforniya Üniversitesi, Berkeley
4	Oxford Üniversitesi	4	Cambridge Üniversitesi
5	Kaliforniya Teknoloji Enstitüsü	5	Massachusetts Teknoloji Enstitüsü
6	Imperial College London	6	Kaliforniya Teknoloji Enstitüsü
7	University College London	7	Columbia Üniversitesi
8	Şikago Üniversitesi	8	Princeton Üniversitesi
9	Massachusetts Teknoloji Enstitüsü	9	Şikago Üniversitesi
10	Columbia Üniversitesi	10	Oxford Üniversitesi
11	Pennsylvania Üniversitesi	11	Yale Üniversitesi
12	Princeton Üniversitesi	12	Cornell Üniversitesi
13	Duke Üniversitesi	13	Kaliforniya Üniversitesi, Los Angeles
14	Johns Hopkins Üniversitesi	14	Kaliforniya Üniversitesi, San Diego
15	Cornell Üniversitesi	15	Pennsylvania Üniversitesi
16	Avustralya Ulusal Üniversitesi	16	Washington Üniversitesi, Seattle
17	Stanford Üniversitesi	17	Wisconsin Üniversitesi, Madison
18	Michigan Üniversitesi	18	Kaliforniya Üniversitesi, San Francisco
19	Tokyo Üniversitesi	19	Tokyo Üniversitesi
20	McGill Üniversitesi	20	Johns Hopkins Üniversitesi

Kaynaklar: THES 2008; SJTU 2008.

Kutu 1.1

Sıralamaları En Yararlı Biçimde Anlamak ve Kullanmak

Az bulunuş, saygınlık ve "en iyiye" ulaşmak araba, el çantası ve blue jeans gibi ürünlerin satın alınışını nasıl belirliyorsa yükseköğretimin tüketicileri de en iyi üniversiteleri tanıyabilme ve erişebilme yeteneklerini artıracak göstergeler peşindeler. Bu "lüks" eğitim yarışında ülkeler bilgiye dayalı ekonomi gelişiminde başı çekecek "dünya çapında üniversiteler" geliştirmek için mücadele ediyorlar. Sıralamaların gücü nedeniyle kurumlar belki gerçek güçleri, mali olanakları ve kurumsal kapasiteleri pahasına sınıflama metodolojileri ışığında inovasyon ve yatırım kumarı oynuyorlar.

Tartışmalı nitelikleri ve yöntembilgisel eksikleri ne olursa olsun üniversite sıralamaları yaygınlaşmıştır ve ortadan kalkmaları beklenmemelidir. Geniş bir kitleye "dünya çapında"nın ne olduğunu tarif ettikleri için yükseköğretim kurumlarının performans ölçümüyle uğraşan hiç kimse tarafından göz ardı edilemezler. Lig tablolarının son çözümlemesinden geliştirilen aşağıdaki genel tavsiyeler politika belirleyiciler, yöneticiler ve yükseköğretimden yararlananlar için bir kurumun önerdiği eğitim fırsatının gerçek değerini nasıl beliryeceklerini açığa çıkarmada yardımcı olabilir:

- Sıralamanın gerçekte neyi ölçtüğünden emin olun.
- Tek ve ağırlıklı bir sıralama yerine bir dizi gösterge ve çoklu ölçümler kullanın.
- Tüketiciler benzer programları ve kurumları karşılaştırdıklarının farkında olmalıdır.
- Kurumlar sıralamaları stratejik planlama ve kalite geliştirme amacıyla kullanabilirler.
- Hükümetler sıralamaları kalite kültürünü teşvik etmek için kullanabilirler.
- Sırlama verilerinden yararlananlar bu sıralamaları öğrencileri, aileleri ve işverenleri bilgilendirmek veya kamu veritabanlarını beslemek için kullanabilirler.

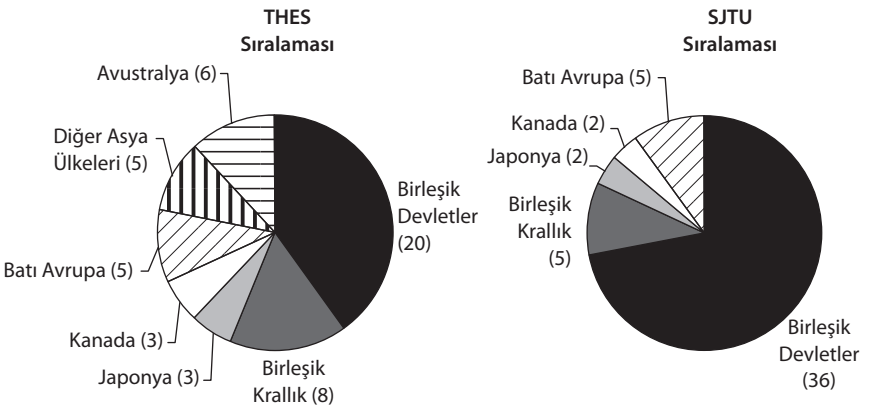
Kaynak: Salmi ve Saroyan, 2007.

Dünya çapında üniversitelerin olağan üniversitelerde olmayan neye sahip olduklarını tanımlamayı deneyen bazı akademisyenler yüksek nitelikli öğretim üyeleri, araştırmada mükemmeliyet, kaliteli eğitim, bol miktarda kamusal ve kamusal olmayan finans kaynakları, uluslararası ve çok yetenekli öğrenciler, akademik özgürlük, iyi tanımlanmış özerk yönetişim yapısı ve eğitim, araştırma, yönetim ve (çoğu kez) öğrenci yaşantısı için iyi donanımlı tesisler gibi bir dizi temel özellikler tespit ettiler (Altbach, 2004; Khoon ve ark., 2005; Niland, 2000, 2007). Bu konuda Birleşik Krallık ve Çin üniversitelerinin yeni bir ortak araştırması (Alden ve Lin, 2004), üniversitelerin uluslararası itibarından üniver-

sitenin topluma katkısı gibi daha soyut kavramlara kadar, nesnel olarak ölçmesi zor olan daha uzun bir ana özellikler listesi ortaya koydu (Ek D).

Bu rapor dünya çapında üniversitelerin daha kullanışlı bir tanımını oluşturmak amacıyla bu kurumların üstün başarılarının (yüksek talep gören mezunlar, öncü araştırma ve teknoloji transferi) esasen en başarılı üniversitelerde geçerli olan üç grup tamamlayıcı etkene bağlanabileceğini ortaya koymaktadır: (a**) çok sayıda yetenekli kişi** (öğretim üyeleri ve öğrenciler), (b) zengin bir eğitim ortamını ve ileri araştırmaların yürütülmesini sağlayan **bol kaynak** ve (c) stratejik vizyon, yenilikçilik ve esnekliği teşvik eden, kurumların karar alma ve bürokrasi tarafından engellenmeden kaynaklarını yönetmelerine olanak veren **olumlu yönetişim** özellikleri.

Şekil 1.1. Dünya Çapında Üniversitelerin Coğrafi Dağılımı
(2008 yılı en başarılı 50)



Kaynak: *THES 2008; SJTU 2008.*

Çok Sayıda Yetenekli Kişi

Mükemmeliyetin ilk ve belki de başta gelen belirleyicisi önemli miktarda başarılı öğrenci ve olağanüstü öğretim üyelerinin bulunmasıdır. Dünya çapındaki üniversiteler en iyi öğrencileri çekebilir ve en nitelikli profesörleri ve araştırmacıları seçebilir.

> Bilimde doğru üniversitede –en donanımlı laboratuarlarda, en parlak araştırmacılarla en gelişmiş araştırmaların yapıldığı yerde- olmak ileri derecede

> önemlidir. George Stigler bunu, olağanüstü bilim insanlarının heyecan verici araştırmalar yapmaları için mali yönden desteklendiği, diğer öğretim üyelerini ve ardından en iyi öğrencileri cezbettiği ve bu alana katılan herhangi bir genç bir kişiye, karşı konulamaz bir cazibe yaratacak önemli bir yapı oluşana kadar süren bir kartopu oluşumuna benzetir.
>
> Mihaly Csikszentmihalyi (1997)

Bu durum Birleşik Devletler'deki Ivy Lig üniversiteleri veya Birleşik Krallık'taki Oxford ve Cambridge Üniversitelerinin, her zaman ayırıcı özelliği olmuştur ve Singapur Ulusal Üniversitesi (NUS) veya Çin'in Tsinghua Üniversitesi gibi daha yeni dünya çapındaki üniversitelerin de özelliğidir.

> Pekin Tsinghua Üniversitesi geçen ay, bu yılın ödüllerinin sayısını artıracağını açıkladı. Yüksek puanlı öğrenciler, örneğin her eyaletin şampiyonları ve uluslararası akademik yarışmaları kazananlar 40.000 yuana (5,700 $) kadar bursa almaya hak kazanacaklar ki bu geçen yıl verilenin iki katından fazladır.
>
> University World News (UWN) (2008a)

Bu bağlamdaki önemli faktörler bu üniversitelerin akademik olarak en nitelikli öğrencileri seçme yeteneği ve ayrıcalıklarıdır. Örneğin Çin'in en başarılı yükseköğrenim kurumu olan Pekin Üniversitesi her yıl, her eyaletin 50 en iyi öğrencisini almaktadır. Harvard Üniversitesi, Kaliforniya Teknoloji Enstitüsü, Massachusetts Teknoloji Enstitüsü ve Yale Üniversitesi kendilerine gelen lisans öğrencilerinin ortalama *Scholastic Assessment Test* (SAT) puanlarına göre Birleşik Devletler'deki en seçici üniversitelerdir.

Bu gözlem doğal olarak göstermektedir ki ülke içinde öğrenci ve öğretim üyesi hareketliliğin çok az olduğu ülkelerin yükseköğretim kurumlarında akademik içerden besleme riski vardır. Gerçekten de lisansüstü programlar için sadece kendi mezunlarına dayanan veya öğretim elemanı kadrolarında esas olarak kendi mezunlarını istihdam eden üniversitelerin uluslararası gelişmede öncü konumda olmaları mümkün değildir. Avrupa üniversitelerinde yapılan 2007 tarihli bir ankete göre içerden öğretim üyesi istihdamı ile araştırma performansı arasında ters bir korelasyon vardır: En yüksek oranda içerden istihdam yapanlarda araştırma başarısı en düşüktür (Aghion ve ark., 2008).

Hızla çoğalan öğrenci kayıtları ve oldukça gevşek kabul uygulamalarıyla kurumlarda seçiciliğin korunması zordur. Meksika ve Arjantin gibi bazı Latin Amerika ülkelerinin lider üniversitelerinin muazzam büyüklüğü –Universidad Nacional Autónoma de México (Meksika Özerk Üniversitesi,

Tablo 1.2. Seçilmiş Üniversitelerde Lisansüstü Öğrencilerin Ağırlığı

Üniversite	*Lisans öğrencileri*	*Lisansüstü öğrencileri*	*Lisansüstü öğrencilerin payı (yüzde)*
Harvard[a]	7,002	10,094	59
Stanford[b]	6,442	11,325	64
MIT[c]	4,066	6,140	60
Oxford[d]	11,106	6,601	37
Cambridge[e]	12,284	6,649	35
Londra Ekonomi ve Siyasal Bilimler Fakültesi (LSE)[f]	4,254	4,386	51
Pekin[g]	14,662	16,666	53
Tokyo[h]	15,466	12,676	45

a. 2005–06 http://vpf-web.harvard.edu/budget/factbook/current_facts/2006OnlineFactBook.pdf.

b. 2006–07 http://www.stanford.edu/home/statistics/#enrollment.

c. 2005–06 http://web.mit.edu/ir/cds/2006/b.html.

d. 2005–06 http://www.ox.ac.uk/aboutoxford/annualreview/app2ii.shtml.

e. 2004–05 http://www.admin.cam.ac.uk/reporter/2004-05/special/19/studentnumbers2005.pdf.

f. Kahn ve Malingre 2007.

g. 2006–07 Pekin Üniversitesi Kayıt Bürosu.

h. 2004 http://www.u-tokyo.ac.jp/stu04/e08_02_e.html.

Kutu 1.2

Her İki Dünyanın En İyileri Oxford Üniversitesinde

Oxford Üniversitesi Yale Üniversitesi yöneticisi Professor Andrew Hamilton'ı gelecek dönem için rektör yardımcısı olarak aday gösterdi. Üniversite öğretim üyeleri atamayı onayladığında Hamilton, beş yıllık ataması gelecek yıl bitecek ve emekli olacak olan şu andaki rektör yardımcısı Dr. John Hood'un yerine geçecek.

Kendisi oradan mezun olmayıp da Oxfordun başına atanacak nadir akademisyenlerden birisi olup Yeni Zelanda'dan gelen Hood'dan sonra dışarıdan işe alınan ikinci kişi olacak.

Hamilton'un ataması Oxford'un dünyanın en başarılı akademisyelerini çekmek için geçen ay yaptığı 1.25 milyar pound (1.25 milyar £ veya 2.5 milyar ABD $) gibi çok büyük bir bütçe artışı duyurusu sonrasında yapıldı ve üniversite Hamilton'un da böyle birisi olduğunu düşünüyor.

Oxford rektörü Lord Patten atama komitesine başkanlık yaptı ve Hamilton'un kanıtlanmış akademik liderlik ve olağanüstü bilimsel başarıya sahip olduğunu belirterek "bu nedenle o 21. yüzyılın ikinci on yılında bize yol gösterecek sıradışı bir seçimdir." dedi.

Kaynak: UWN, 2008b.

UNAM)'nin 190,418, Buenos Aires Üniversitesi (UBA)'nin de 279,306 öğrencisi var– bu üniversitelerin dünya kalitesinde oldukları kuşku götürmeyen bazı olağanüstü araştırma merkezleri ve bölümleri olduğu halde en başarılılar ligine giremeyiş gerekçelerinin kesinlikle en önemli faktörüdür. Diğer uçta, Pekin Üniversitesi tüm kayıt sayısını 2000 yılı başlarına kadar 20.000'in altında tutmuştur ve bugün bile öğrenci sayısı 30.000'den fazla değildir.

Dünya çapında üniversiteler, çok sayıda özenle seçilmiş lisansüstü öğrencilere sahiptirler (tablo 1.2'de gösterilmektedir) ve bu durum onların araştırma güçlerini ve lisansüstü öğrencilerin araştırma etkinliklerine yakından katıldıklarını gösterir.

Bu seçkin kurumların biçimlendirilmesinde karar verilmesinde uluslararası boyut giderek daha önemli hale geliyor (kutu 1.2). Hem *THES* hem *Newsweek* 2006 yılı dünya üniversiteleri sıralamaları, sıralama tercihlerinde güçlü uluslararası öğeleri olan kurumlara ağırlık verdiler. Pek çok durumda dünya çapında üniversitelerin öğrenci ve öğretim üyeleri sadece üniversitenin bulunduğu ülkeden değildir. Böylece nereden gelirlerse gelsinler en yetenekli kişileri çekebilirler ve kendilerini yeni fikirlere ve yaklaşımlara açabilirler. Örneğin Harvard Üniversitesinde öğrenci nüfusunun yüzde 19'u, Stanford Üniversitesinde yüzde 21'i ve Columbia Üniversitesinde yüzde 23'ü uluslararasıdır. Cambridge Üniversitesinde öğrencilerin yüzde 18'i Birleşik Krallık (B.K.) veya Avrupa Birliği (EU) ülkeleri dışındandır. Küresel taramalarda en ön sıralarda yer alan Birleşik Devletler üniversitelerinde büyük oranda yabancı akademik eleman vardır. Örneğin Harvard Üniversitesinde, tıbbi akademik personel dahil, uluslararası öğretim üyesi yaklaşık yüzde 30'dur. Benzer şekilde Oxford ve Cambridge Üniversitelerinde yabancı akademisyenlerin oranı sırasıyla yüzde 36 ve yüzde 33'tür. Bunun aksine Fransa'da tüm araştırmacıların sadece yüzde 7'si yabancı akademisyendir. Hiç kuşku yok ki dünyanın en iyi üniversiteleri en yeteneklileri bulmak için büyük sayılarda yabancı öğrenci ve öğretim elemanını kaydetmekte ve çalıştırmaktadır.

Gibbons ve ark'nın (1994) bilgi üretiminin probleme dayalı bir modele kaymasını inceleyen çığır açan çalışmalarında dokümante ettikleri gibi, bilginin üretiminin ve paylaşımının yeni biçimi, uluslararası ağların artan önemi ile karakterizedir. Bu bağlamda dünya çapında üniversitelerin ulusal ve uluslararası geniş bir akademik kadroyu mobilize etmekteki başarıları kurumların bilgi ağı kapasitelerini de maksimize edebilir.

Bol Kaynak

Kaynakların bolluğu, karmaşık ve araştırma-yoğun bir üniversitenin işletilmesi için gereken devasa harcamalar bağlamında, dünya çapında üniversitelerin çoğunu karakterize eden ikinci unsurdur. Bu üniversitelerin finansman için dört

ana kaynağı vardır: işletme harcamaları ve araştırmalarını karşılayan devlet bütçesi, kamu kurumları ve özel şirketlerle yapılan sözleşmeli araştırmalar, vakıflarla bağışlardan elde edilen gelirler ve katkı payları.

Batı Avrupa'da eğitim ve araştırmanın karşılanmasında kamu finansmanı belirgin olarak temel kaynak iken, BK üniversitelerinin bazı vakıf gelirleri vardır ve son yıllarda ek katkı payları devreye sokulmuştur. Asya'da, 2006 yılında özel bir şirket haline gelen Singapur Ulusal Üniversitesi büyük bağış gelirleri sağlamada en başarılı kurum olmuştur. Etkin bir şekilde kaynak yaratarak 774 milyon dolarlık oldukça büyük bir portföy oluşturmayı başarmış ve Cambridge ve Oxford'dan sonra tüm İngiliz üniversitelerinden daha zengin olmuştur. Birleşik Devletler'in ve (daha az olmak üzere) Japonya'nın da böyle başarılı özel araştırma üniversiteleri vardır.

Tablo 1.3. ABD ve BK Bağış Düzeylerinin Karşılaştırılması

ABD kurumları	*Bağış varlıkları (2006, milyon ABD $)*	*B.K. kurumları*	*Bağış varlıkları (2005, milyon ABD $)*
Harvard Üniversitesi	28,916	Cambridge Üniversitesi	6,100
Yale Üniversitesi	18,031	Oxford Üniversitesi	3,800
Stanford Üniversitesi	14,085	Edinburgh Üniversitesi	3,400
Texas Üniversitesi	13,235	Glasgow Üniversitesi	230
Princeton Üniversitesi	13,045	Londra Kraliyet Koleji	200

Kaynak: NACUBO, 2006.

Not: 1 $ =.53£

ABD üniversitelerinin güçlü mali tabanı iki etkenin sonucudur. Birincisi bütçe güvenliği, huzur ve orta ve uzun vadeli kurumsal önceliklere odaklanabilme becerisi sağlayan büyük vakıflardır (tablo 1.3) Karşılaştırma yapıldığında, ortalama olarak, en zengin ABD özel üniversiteleri öğrenci başına her yıl 40,000 ABD $, Kanada üniversiteleri ise sadece 1.000 ABD $ bağış geliri sağlar (Usher ve Savino, 2006). Pek çok Avrupa üniversitesinin aksine, bu ABD üniversiteleri devlet bütçe kaynaklarının kısa vadeli insafına veya değişen politik önceliklerin kaprisine kalmamışlardır. Daha ötesi, prestijleri arttıkça, bağış çekebilme becerilerinin de arttığı, sıralamalar ile üniversite gelirlerinin boyutu arasındaki pozitif korelasyonu ortaya çıkaran bir araştırma ile kanıtlanmıştır (Monks ve Ehrenberg, 1999).

İkincisi, ABD üniversiteleri kamu araştırma fonları için yarışan öğretim üyelerinin başarılarından yarar sağlarlar. Uluslararası lig tablolarından en üst sıralardaki Kanada üniversiteleri araştırma gelirlerinde de en başarılı üniversitelerdir.

ABD ve Batı Avrupa üniversitelerinin SJTU sıralamalarının karşılaştırmalı analizi, performansın ana belirleyicilerinden birisinin harcamalar düzeyi olduğunu doğrulamaktadır. Yükseköğretim toplam harcamaları (devlet ve özel) Birleşik Devletler'de Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GDP)'nın yüzde 3.3'ü iken, Eu25 ülkelerinde sadece 1.3'tür. Öğrenci başına harcama karşılaştırıldığında Birleşik Devletler'de yaklaşık 54.000 ABD $, Avrupa Birliğinde 13.500 ABD $'dır (Aghion ve ark., 2008). Bunun gibi, Avrupa üniversiteleri arasında, her bir ülkenin sıralamalarıyla korele olarak, büyük harcama farkları vardır. Birleşik Krallık ve İsviçre'nin görece iyi finanse edilen üniversiteleri vardır ve sıralamalar anlamında en yüksek ülke puanına erişirler, buna karşılık Fransa ve Almanya dahil, Güney Avrupa ülkeleri üniversitelerinin finansmanı zayıftır ve sırlama puanları düşüktür (Aghion ve ark., 2007).

Kutu 1.3

Wisconsin Üniversitesinde Yetenek Savaşının Etkisi

2001 yılında, diğer üniversiteler onu ayartma çabalarına başladıklarında Jon C. Pevehouse Madison Wisconsin Üniversitesinde daha henüz görevli bir profesör olarak birinci yılını bile tamamlamamıştı. Bay Pevehouse geçen yıl teklifleri ciddi olarak düşünmenin zamanının geldiğine karar verdi. İki katından daha fazla maaş artışıyla ayrılarak Şikago Üniversitesine geçti….

Sorun paradadır. Wisconsin'in sabit devlet yükseköğretim bütçesi üniversiteyi öğretim üyesi maaşlarının ortalamanın epey altında tutmak zorunda bıraktı. Profesörler başka yerlerin nabzını yokladıklarında ayrılmalarının okkalı şekilde yüzde 100, bazen daha fazla, maaş artışı anlamına geldiğini kolayca öğrenebilirler….

Bazıları, öğretim üyelerinin ayrılmasının Madison'un önde gelen kamu kurumu şöhretini zedelediğinden kaygı duyuyorlar. 2006'dan 2007'ye kadar üniversite *U.S. News & World Report'un* yaptığı ulusal doktora kurumları sıralamasında 34. sıradan 38. sıraya düştü….

Son dört yılda Madison'daki yaklaşık 400 profesör diğer fakültelerden iş teklifi aldı. Bu sayı daha önceki dört yılın iş tekliflerinin iki katıdır. Üniversite bazı yıllarda dışardan gelen tekliflerin yüzde 80'ine direnebildiyse de geçen yıl bu oran yüzde 63'e indi….

Öğretim üyesi kaybı pahalıdır. Genel olarak tüm disiplinler göz önüne alındığında, Madison her yeni profesörün başlangıç masrafı olarak ortalama 1.2 milyon $ harcadığını hesaplıyor. Bir profesörün bu masrafı karşılayacak araştırma fonu sağlayabilmesi genellikle sekiz yıl sürüyor. Kadrosunu aldıktan sonra Madison'da 25 yıl kalan bir profesör ortalama 13 milyon $ araştırma fonu getirir. Ancak üniversite daha başlangıç yatırımını bile amorti etmeden pek çok profesörünü kaybetmektedir.

Kaynak: Wilson, 2008.

Kaynakların zengin olması, Birleşik Devletler'deki üniversitelerde çokça görüldüğü gibi, o kurumun en başarılı profesörleri ve araştırmaları daha da fazla çekmesini sağlayan kısır döngü yaratır. Maaşların yıllık incelemeleri gösteriyor ki Birleşik Devletler'deki özel üniversiteler, devlet üniversitelerine göre profesörlerine ortalama yüzde 30 daha fazla ödeme yapıyorlar. Özel ile devlet üniversiteleri arasındaki maaş farkı son 25 yılda artmıştır. 1980'de doktora–PhD–derecesi veren devlet üniversitelerindeki tam zamanlı profesörlerin ortalama maaşı özel üniversitelerdekilerin yüzde 91'i miktarındaydı. Bugün devlet üniversitelerinde 106,500 ABD $ olan ortalama yıllık maaş özel üniversitedekilerdeki maaşın yüzde 78'idir (Chronicle of Higher Education [CHE] 2007). Bu durumda, eğer Birleşik Devletler'in bir kamu kurumu ulusal olarak sıralamalarda ilk 20'de (*ABD News &World Report* 2009) değilse, özel üniversiteler çok iyi öğretim üyesini yüksek maaşlarla ücretlendiriyorsa en iyi akademisyenler orada iş aramaya yönelirler. Wisconsin Üniversitesi ile ilgili yeni bir makale (kutu 1.3) yıllar süren kıt finansmanın, diğer kurumların "hücumuna uğrayan" ciddi sayıda üstün öğretim üyesi kaybına yol açtığını ve ulusal sıralamalarda düşüş yaptığını gözler önüne serdi (CHE, 2008).

Tablo 1.4 Avrupa Birliği ve AB ile bağlantılı bazı ülkelerdeki araştırmacıların maaş ortalamalarını gösteriyor. Tahmin edileceği üzere, yükseköğretim dünya sıralamalarında en fazla kurumu olan ülkelerdeki maaşlar en yüksektir, küresel yükseköğretimi olmayan veya çok az olan ülkelerde ise maaşlar en azdır. En kaliteli araştırmaların en iyi maaş ödenen araştırmacılar arasından çıkması yanlış biçimde, bir raslantı gibi algılanmamalıdır. Akademide, maaşların görece en yüksek olduğu yerde daha kaliteli iş yapıldığı düşünüldüğünde "ne kadar ödersen o kadar alırsın" atasözü, doğru gibidir.

Birleşik Devletler'de devlet ve özel kurumlar arasındaki ücret farkı, üniversite rektörlerine yapılacak ödemelere gelince daha da büyür (tablo 1.5 her iki tip kurumun en çok ücret alan üçer rektörünü karşılaştırmaktadır).

O halde kaynak açığı, ülkelerin, Kuzey Amerika ve Asya'daki en iyi üniversitelerin sahip olduğu sayısal altyapıyı kuracak mali kapasitesini etkiler. Örneğin, Fransa üniversiteleriyle ilgili yeni bir rapor, daha gelişmiş yükseköğretim sistemleriyle aynı düzeye gelme ihtiyacını vurgularken, Fransa üniversitelerinin Webometrics sıralamasında neden az göründüklerini açıklamaktadır. Eğitim Bakanının sözleriyle

> Öyle görünüyor ki Fransa, yükseköğretimin küreselleşmesi bağlamında diğer Batı ülkeleriyle kıyaslandığında, çevrimiçi kurslar sağlamakta ve uzaktan eğitim sunmakta belirgin şekilde gecikmektedir. Yükseköğretimin sayısallaşmasındaki bu gecikme tam da temel enformasyon ve iletişim teknolojilerinin, ülkelerin rekabet edebilirliğinin giderek artan bir ana unsuru olduğu sırada, Fransa'nın kalkınmasını önümüzdeki yıllarda tehlikeye sokuyor.
>
> Marshall (2008)

Tablo 1.4. Araştırmacı Ortalama Maaşlarının Uluslararası Karşılaştırması

(EU25, Bağlantılı Ülkeler, Avustralya, Çin, Hindistan, Japonya ve Birleşik Devletler'de Araştırmacıların Yıllık Toplam Maaş Ortalamaları [2006, N=6110, para birimi avro ve PPP olarak])

	Ortalama ücret avro olarak	*Düzeltme katsayısı*	*Ortalama ücret PPP olarak*
Avusturya	62.406	103.1	60.530
Belçika	58.462	104.4	55.998
Kıbrıs	45.039	89.1	50.549
Çek Cumhuriyeti	19.620	53.1	36.950
Danimarka	61.355	140.5	43.669
Estonya	11.748	55.8	21.053
Finlandiya	44.635	121.8	36.646
Fransa	50.879	107.0	47.550
Almanya	56.132	105.2	53.358
Yunanistan	25.685	83.3	30.835
Macaristan	15.812	57.1	27.692
İrlanda	60.727	122.3	49.654
İtalya	36.201	106.1	34.120
Latviya	10.488	48.6	21.580
Litvanya	13.851	46.7	29.660
Lüksemburg	63.865	113.5	56.268
Malta	28.078	69.6	40.342
Hollanda	59.103	104.2	56.721
Polonya	11.659	54.0	21.591
Portekiz	29.001	87.0	33.334
Slovakya	9.178	50.2	18.282
Slovenya	27.756	73.1	37.970
İspanya	34.908	89.8	38.873
İsveç	56.053	118.9	47.143
Birleşik Krallık	56.048	106.2	52.776
EU25 ortalaması	*37.948* €		*40.126*€
Bulgaristan	3.556	36.4	9.770
Hırvatistan	16.671	61.6	27.063
İzlanda	50.803	150.3	33.801
İsrail (*)	42.552	71.4	59.580
Norveç	58.997	141.1	41.813
Romanya	6.286	46.6	13.489
İsviçre	82.725	138.1	59.902
Türkiye	16.249	61.9	26.250
Bağlantılı ülkeler ortalaması	*34.730* €		*33.959* €
Avustralya(*)	64.150	102.9	62.342
Çin(*)	3.150	22.9	13.755
Hindistan(*)	9.177	20.3	45.207
Japonya	68.872	111.1	61.991
Birleşik Devletler	60.156	95.8	62.793

Kaynak: EC 2007, 19.

Bu ülkelerdeki düzeltme katsayısı Dünya Bankası tarafından yayımlanan satın alma gücü paritesi (PPP)'dir.

PPP uluslararası dolara karşı ulusal para olarak ifade edilmiştir.

Uygun Yönetişim

Üçüncü boyut tümüyle düzenleyici yapıyla ilgilidir; rekabetçi ortam ve üniversitenin sahip olduğu akademik ve idari özerklik. The *Economist* (2005) Birleşik Devletler'deki yükseköğretimden "dünyanın en iyisi" olarak bahsetmiş ve bu başarıyı sadece zenginliğe değil, devletten görece bağımsız olmasına, her açıyı kapsayan rekabetçi ruha ve yapılan akademik işin ve üretimin topluma uygun ve yararlı olmasına atfetmiştir. Rapordaki tespitlere göre üniversitelerin etkinlik gösterdiği ortam rekabetçiliği, serbest bilimsel sorgulamayı, eleştirel düşünmeyi, yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik eder. Daha ötesi, tam özerkliğe sahip olan kurumlar daha fazla esnektirler de çünkü onları sıkıştıran yasal hesap verebilme mekanizmaları dikkate alındığında bile, hantal bürokrasi ve dışardan dayatılan standartlarla bağlanmış değildirler. Sonuç itibarıyla kaynaklarını beceriyle kullanabilir ve hızla değişen küresel pazarın gereksinimlerine çabuk yanıt verebilirler.

Tablo 1.5. Yıllık Ödemeler: En Fazla Kazanan ABD Üniversite Rektörleri, 2005–06

Özel üniversiteler	*Toplam ödeme (ABD $)*	*Devlet üniversiteleri*	*Toplam ödeme (ABD $)*
Northeastern Üniversitesi	2,887,800	Delaware Üniversitesi	874,700
Philadelphia Üniversitesi	2,557,200	Virginia Üniversitesi	753,700
Johns Hopkins Üniversitesi	1,938,000	Washington Üniversitesi	752,700

Kaynak: CHE, 2007.

Avrupa ve Birleşik Devletler üniversitelerini karşılaştıran daha önce bahsettiğimiz, çalışma yönetişimin de finansmanla beraber, sıralamaların başlıca etkileyicilerinden bir diğeri olduğunu tespit etmiştir. "Avrupa üniversiteleri güçsüz yönetişim, yetersiz özerklik ve genellikle hatalı teşviklerden şikâyetçidir" (Aghion ve ark., 2007, 1). Avrupa üniversiteleri hakkındaki incelemeyi dile getiren daha sonraki bir makale araştırma performansının, özellikle bütçe yönetimi, öğretim üyesi ve personelin işe alımı ve maaşların belirlenmesi serbestliği bağlamında incelenen üniversitelerin özerklik düzeyleriyle pozitif bağlantılı olduğunu tespit etti (Aghion ve ark., 2008). Üniversite kurullarının kompozisyonuna gelince, rapor, "kurulun kayda değer dış temsiliyetinin olmasının, uzun vadeli kurumsal çıkarları dikkate alan dinamik reformların çok fazla gecikmeden alınmasını temin etmek için zorunlu bir koşul olduğu" sonucunu çıkartıyor.

Yukarıda sıralanan özerklik öğeleri, dünya çapında üniversiteler kurmak ve sürdürmek için yeterli olmasa da gereklidir. Güven verici ve kalıcı liderler, kurumun gittiği yönle ilgili güçlü bir stratejik öngörü, başarı ve mükemmeliyet felse-

fesi ve kararlı tavır, örgütsel öğrenme ve değişim kültürü gibi diğer çok önemli yönetişim özelliklerine de kesinlikle ihtiyaç vardır.

Almanya'nın ve Fransa'nın durumlarını bu bağlamda tartışmak ilginç olacaktır. Bu ülkelerin ekonomileri dünyanın en güçlüleri arasında olduğu halde, üniversitelerini seçkin kurumlar olarak nitelemek zordur. 2003'te, ilk SJTU sıralaması açıklandığında, en iyi Fransız üniversitesi (Paris VI Üniversitesi) 66. ve en iyi Alman üniversitesi (Münih Üniversitesi) 49. sıradaydı. 2008 yılında en iyi Fransız ve Alman üniversiteleri sırasıyla 42. ve 55. idiler.

Yukarıda önerilen üç grup ölçüte göre yapılacak kıyaslama bu iki ülkenin üniversitelerinin uluslararası sıralamalarda neden sivrilmediği açıkça koymaktadır. İlk olarak, yükseköğrenime giren öğrencilere çok az eleme yapılmaktadır. Yasa gereği Fransız üniversitelerinin seçici olmalarına izin verilmez. Konumları farklı olan ve çok seçici olan mühendislik ve mesleki grandes écoles istisna olmak üzere programların çoğunda, ortaöğretimi tamamlamış olmak kabul için tek ön koşuldur.

Bir başka önemli etken üniversiteler arasında kesinlikle rekabetin olmamasıdır. Tüm üniversitelere bütçe ve personel ayarlamaları yönünde eşit davranılır; bu durumun üstün araştırmacıların çok yoğunlaşacağı mükemmeliyet merkezleri kurulması için gereken kaynakların harekete geçirilmesini, olanaksız olmasa da oldukça güçleştirir. Hem Almanya'da hem Fransa'da yükseköğretimde öğrenci başına harcamalar Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ortalamasının biraz altındadır ve ABD üniversitelerinin yarısı düzeyindedir. 2003 sonunda ilk SJTU açıklandığında, günlük gazete *Le Monde* 24 Ocak 2004'te "Fransız Üniversitelerinin Büyük Sefaleti" başlıklı bir makale yayımladı. Bu makaleyi görüşen üniversite rektörleri ve sendika liderleri bütçeyle ilgili kaynakların yetersizliğinin ve kullanımıyla ilgili katılığın Fransız üniversite sisteminin ölümünün başlıca açıklaması olduğunu öne sürdüler.

Son olarak, her iki ülkede de üniversiteler devlet memuru çalıştırmanın kurallarından ve katı idari denetimden rahatsız olan devlet kurumlarıdır. Bu durum, yüksek maaşlar ödeyerek daha üretken akademisyenleri ödüllendirmenin veya dünya çapında araştırmacıları çekmek ya da çığır açıcı araştırma olanaklarına yatırım yapmanın mümkün olmadığı anlamına gelir. Örneğin, işletme profesörlerinin maaşları ABD'li meslektaşlarından yüzde 20 daha azdır (Egide 2007). Avrupa Birliğinin MIT modeli ardından 2005 yılındaki Avrupa İnovasyon ve Teknoloji Enstitüsü (EIT) kurma girişimini yorumlayan Nature bilim dergisi 2008 Mart ayındaki başyazısında şöyle yazmıştı;

> …EIT kavramının varlığı –ve AB politikalarının inişli çıkışlı suları arasında yaşaması- üniversitelerin ve kamu kaynaklı araştırma enstitülerinin kendi başlarına MIT'lere dönüşmesini olanaksız hale getiren boğucu Avrupa ulusal bürokrasileri için kötü bir durumdur. "Seçkin" sözcüğü genellikle kötü görülmüş ve sanayi ile işbirliği akademik saflığa ihanet olarak kabul edilmiştir. Fransa, Almanya ve İtalya'nın aralarında bulunduğu pek çok ülkede, üstün araştırmacılara hala uluslararası rekabetçi öneriler sunmak genelde olanaksızdır…
>
> EIT, yine de eleştirenleri şaşırtabilir. EIT'nin çözmesi planlanan sorunları ele almak için üniversiteleri ulusal çabalarla teşvik etmek her halükarda, en iyi yoldur.
>
> Nature (2008)

Fransa örneğinde, yapısal iki ek özellik durumu daha çok karmaşıklaştırmaktadır. Birincisi, Orivel (2004)'e göre Fransız üniversitelerinin rekabetçi olamayışının ana nedenlerinden biri yükseköğretim sisteminin ikili yapısıdır (kutu 1.4). En iyi mühendislik ve meslek okulları (*grandes écoles*) en iyi öğrencileri yüksek rekabete dayanan ulusal sınavlarla alırken, üniversiteler çok sayıdaki ortaöğretim mezununu otomatik olarak alırlar. Grandes écoles, ağırlıklı olarak seçkin, meslek yönelimli okullar oldukları için çok az araştırma yaparlar; bu nedenle araştırma üniversitelerindeki doktora öğrencililerinin çoğu akademik yönden en kaliteli öğrenciler arasından gelmez. Bu durum, Birleşik Devletler, Birleşik Krallık veya Japonya'daki daha rekabetçi üniversite sistemlerinin uygulamalarından epeyce farklıdır. İkincisi Centre National de la Recherche Scientifique (Ulusal Bilimsel Araştırmalar Merkezi, CNRS)'e bağlı araştırma enstitüleri ile üniversitelerin araştırma bölümleri arasındaki katı ayrışma insan ve finansman kaynaklarının dağılmasına yol açmaktadır. Dünya çapında üniversiteleri güçlü yapan şey, araştırmanın her düzeyde entegre edilmiş olmasıdır.

Kutu 1.4

Sıralamaları İzlemek: Fransız Deneyimi

Her yıl, Shanghai Jiao Tong Üniversitesinin üniversiteler dünya sıralaması açıklandığında, Fransa kızgınlık ve şaşkınlıkla karışık bir tepki vermektedir. Kızgınlar, çünkü Fransız eğitimcileri sistemin "Anglo-Sakson" üniversitelerine ayrıcalık tanıdığından ve Fransa'nın elit grandes écoles ve kitle üniversiteleri şeklindeki farklılığına hoşgörü göstermediğinden yakınıyorlar. Şaşkınlar, çünkü tek bir Fransız üniversitesi bile en iyi ilk 40 arasına giremiyor. En iyi durumdaki kurum – Paris VI – ancak 45. sırayı alabiliyor.

Kaynak: Economist, 2006.

Başarı Faktörlerinin Sıralanışı

Sonuç olarak, farkı yaratan şeyin bu üç grup özelliğin biraraya gelişi –yetenekli kişiler yoğunluğu, bol kaynak ve uygun yönetişim– olduğunun vurgulanması önemlidir. Bu üç grup faktör arasındaki karşılıklı dinamik etkileşim üst sıralardaki üniversitelerin ayırdedici karakteridir (şekil 1.2'de gösterilmektedir).

Avrupa üniversiteleriyle ilgili yeni bir araştırmamın sonuçları finansman ve yönetişimin performansı birlikte etkilediklerini doğruladı. Açıkça gösterildi ki üst sıralardaki üniversitelerde yönetimin özerkliği yüksektir ve bu da harcamalarda etkinliği artırır ve araştırma üretkenliğini yükseltir.

> Ancak varacağımız esas sonuç, basit olarak, daha fazla para ve daha fazla özerkliğin araştırma performansı için iyi olduğu değildir. Şöyle ki, daha fazla para bütçe özerkliği ile birlikte olunca daha fazla etki sağlar. Daha kesin olalım: Bütçe özerkliğine sahip olmanın ekstra paranın üniversite araştırma performansına yaptığı etkiyi ikiye katladığını buluruz.
>
> Aghion ve ark. (2008)

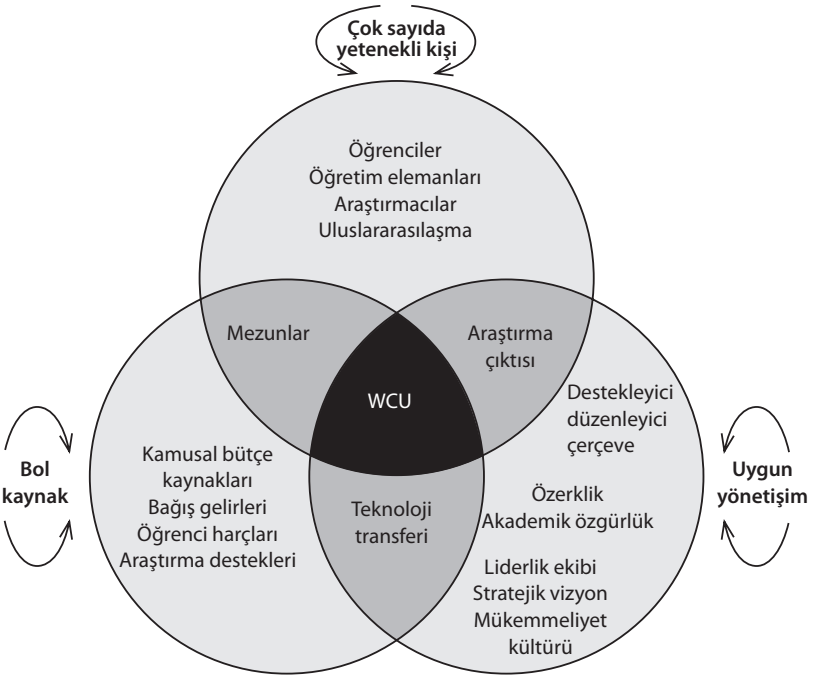
Yeterli kaynak veya en üst yetenekleri cezbedebilme becerisi yoksa iyi bir yönetişim yapısı olması da işe yaramaz. Benzer şekilde, Brezilya'nın en iyi üniversitesi olan São Paulo Üniversitesi (USP) örneğinde de görüleceği üzere bir kuruma sadece parasal yatırım veya öğrenci alımında çok seçici olmak da dünya çapında üniversite kurmak için yeterli değildir. Brezilya dünyanın 5. en kalabalık ülkesi ve 10. en büyük ekonomi, dünyadaki altı en büyük otomobil üreticisinden birisi, Embraer ve Aracruz Celulose gibi dünya çapında şirketleri var, fakat dünyanın en başarılı 100 üniversitesi arasında uluslararası Brezilya üniversitesi yok.

Nasıl oluyor da ülkenin en önde gelen üniversitesi olan USP, dünya çapındaki üniversitelerin bazı özelliklerine sahip olduğu halde, uluslararası sıralamalarda başarılı grup arasına giremiyor? 1934 yılında kurulduğunda, USP'nin kurucuları ve ilk yöneticileri tüm Avrupa'dan en meşhur profesörleri işe almaya özen göstermişlerdi (Schwartzman, 2005). USP günümüzde Brezilya'nın en seçici kurumu, en fazla sayıda en üst düzey lisans programlarına sahip ve her yıl ABD üniversitelerinden daha fazla PhD mezun ediyor.

Ayrıca, ülkenin en zengin üniversitesi olduğu halde USP'nin kaynaklarını kullanabilme becerisi, katı devlet düzenlemelerinin sıkıntısını yaşamaktadır. Buna eklenebilecek bir başka gerçek şudur ki, Brezilya'daki diğer üniversiteler gibi, USP'de de demokrasinin anlamı çeşitli temsilci kurumlara dönüşmüş olup (*meclisler*) bu da karar almayı ve geleceğe yönelik reformların hayata geçirilmesini zorlaştırmaktadır (Durham 2008). USP'nin uluslararası araştırma camiasıyla çok az bağlantısı vardır ve lisans öğrencilerinin sadece yüzde 3'ü Brezilya dışındandır. Üniversite fazlasıyla içe dönüktür: Pek çok öğrenci São Paulo'dan

gelir ve profesörlerin çoğu USP mezunudur (bu son bahsettiğimiz endogami özelliği daha önce bahsedildiği gibi Avrupa üniversitelerinin tipik özelliğidir.). Yabancı öğrencilerin Portekizce dışında bir dilde doktora tezi yazmaları yasaktır. Schwartzman'a göre (2005) statükoya meydan okuyacak ve üniversiteyi dönüştürecek mükemmeliyet vizyonu, eksik olan temel unsurdur. Ulusal ve devlet düzeyinde olduğu kadar üniversite yönetimlerinde de çok iddialı bir vizyon eksikliği görülebilmektedir.

Şekil 1.2. Dünya Çapında Üniversitenin Özellikleri: Temel Faktörlerin Sıralanışı



Kaynak: Jamil Salmi tarafından hazırlanmıştır.

Birleşik Devletler'in finans kaynakları verileri, tek başına paranın, eğitimde ve araştırmada mükemmeliyetin garantisi olmadığını doğruluyor. Dünya sıralamalarında en başarılı ABD üniversitelerinin kaynakları boldur fakat aynı yüksek harcamayı yapan bazı üniversiteler önemli derecede daha düşük sonuçlar elde etmektedir (32. sayfada, tablo 1.6). Shanghai Jiao Tong sıralaması en başarılı 20

üniversitede en yüksek maaş alan tam zamanlı profesörleri gösteriyor.)[1]

Aynı bağlamda belirtmek ilginç olacaktır ki ABD'nin öğrenim ücreti bakımından en pahalı dört yıllık kurumundan beşi –George Washington Üniversitesi, Kenyon Kolej, Bucknell Üniversitesi, Vassar Kolej ve Sarah Lawrence Kolej– sadece birincisi araştırma üniversitesidir ve SJTU dünya üniversiteleri sıramasında en başarılı ilk 100 üniversite arasında yer almamaktadır.

Tablo 1.6. Profesörlerin En Fazla Kazandığı Üniversiteler Sıralaması

Üniversite	*Tam gün profesörün yıllık ortalama maaşı 2007-08 (ABD $)*	*Shanghai Jiao Tong Üniversitesi sıralaması, 2008*
Rockefeller Üniversitesi	191,200	32
Harvard Üniversitesi	184,800	1
Stanford Üniversitesi	173,700	2
Princeton Üniversitesi	172,200	8
Şikago Üniversitesi	170,800	9
Yale Üniversitesi	165,100	11
Pennsylvania Üniversitesi	163,300	15
Columbia Üniversitesi	162,500	7
New York Üniversitesi	162,400	31
Kaliforniya Teknoloji Enstitüsü	162,200	6
Northwestern Üniversitesi	153,600	30
Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (MIT)	151,600	5
Washington Üniversitesi, St. Louis	150,800	29
Boston Koleį	149,300	İlk 100 içinde değil
Cornell Üniversitesi	148,200	12
Dartmouth Koleį	147,800	İlk 100 içinde değil
Emory Üniversitesi	147,200	İlk 100 içinde değil
Maryland Üniversitesi, Baltimore	142,700	İlk 100 içinde değil
Güney Kaliforniya Üniversitesi	140,100	50
New Jersey Teknoloji Enstitüsü	139,500	İlk 100 içinde değil

Kaynak: CHE, 2007.

1 Bu çözümlemeyi kurumsal bağlamdaki faktörlerin öneminin farkına vararak incelemek önemlidir. Maaşların Sanat ve Fen Fakültelerinden daha yüksek olduğu tıp, işletme ve hukuk fakültelerinde maaş ortalamaları yanıltıcı olabilir. Özellikle Rockefeller Üniversitesi tümüyle bir tıp üniversitesidir ve farklı disiplinler olmaması maaş ortalamalarını ve SJTU göstergelerini olumlu yönde etkiler.

BÖLÜM 2

Dönüşüme Giden Yollar

> Infosys ve Wipro olağanüstü örneklerdir. Onlar kadar olağanüstü olacağımı söyleyemem ama bugün Hindistan herhangi bir başka ülkeden daha fazla girişimci yetiştirmektedir… Jet Airways yönetim kurulu başkanı olarak Hindistan'ın dünya çapında bir havayolu yaratacak yetenekte olduğunu mutlaka görmek isterim. Güvenilirlik ve hizmet standartlarında Singapur veya Cathay Pacific'den daha aşağı derecede olmamalıyız. En iyi beyinleri ve en iyi yetenekleri işe alacağız. Hedefimizi kimsenin arkasında kalmamaktır.
>
> Naresh Goyal, Jet Airways Kurucusu ve Başkanı
>
> *Newsweek* röportaj, 16 Temmuz 2007

Dünya çapında yeni üniversitelerin nasıl yaratılacağını incelerken tamamlayıcı iki bakış açısını daha hesaba katmak gerekiyor. Birinci boyut dışsal olup, hükümetin ülke, devlet ve eyalet düzeyindeki rolü ve kurumların saygınlığını geliştirmek için harekete geçirilebilecek kaynaklarla ilgilidir. İkinci boyut dahilidir. Bunu, her kurum kendi kendine yapmalıdır ve kendilerini dünya çapında kurumlara dönüştürmek için gereken değişimlerle ve atmaları gereken adımlarla ilgilidir.

Hükümetlerin Rolü

Dünya çapında üniversitelerin gelişimine katkı bakımından hükümetin rolü daha önce önemli bir faktör değildi. Amerika Birleşik Devletleri'nde Ivy Lig üniversitelerinin geçmişleri, kazandıkları itibarın, genellikle planlanmış hükümet müdahaleleri ile değil, kademeli ilerlemeyle olduğunu gösteriyor. Benzer şekilde Oxford ve Cambridge üniversiteleri de yüzyıllar içinde, değişik miktarlarda kamu finansmanı ile ama asıl, yönetişim, görev ve hedefin tanımlanması gibi konularda oldukça özerk olarak, kendi iradeleriyle geliştiler. Ancak günümüzde, sadece ileri araştırma tesislerinin ve kapasitelerinin kurulmasının yüksek maliyetleri nedeniyle bile, elverişli bir politik çevre ile doğrudan devlet inisiyatifi ve desteği olmadan dünya çapında üniversiteyi hızla yaratabilmek mümkün değildir.

Altbach (2004)'ın aktardığı, sonradan Harvard Üniversitesi rektörü olan John D. Rockefeller ile Charles W. Eliot arasında 19. yüzyıl sonlarında geçen konuşmaya göre Rockefeller Eliot'a dünya çapında bir üniversite kurmanın maliyetini sorar. Eliot şöyle yanıtlar: "50 milyon $ ve 200 yıl." Gerçi Şikago Üniversitesi 20. yüzyılın başlarında bu hedefe ulaşmıştı, ancak maliyeti daha o tarihte 100 milyon ABD $'ını çoktan aşmıştı.

Günümüzde dünya çapında bir üniversite kurmanın maliyeti Profesör Altbach'a göre 500 milyon ABD $'ın üzerinde olup aslında gerçek maliyet büyük olasılıkla daha fazla olacaktır. Cornell Üniversitesinin 2002 yılında Katar'da kurduğu Tıp Fakültesinin tek başına maliyeti 750 milyon ABD $'ı buldu. (Mangan, 2008). Pakistan hükümeti önümüzdeki birkaç yılda kurmayı tasarladığı yeni Mühendislik, Fen ve Teknoloji Üniversitelerinin her birisi için 700 milyon ABD $ harcamayı planlıyor.

Bu bakımdan, ulusal yetkililerin, ülkelerinin kaç tane dünya çapında üniversiteyi mali yönden karşılayabilecekleri –eğer karşılayabileceklerse- ve bu amaçla yapılacak yatırımın yükseköğretim sektörünün öncelikli alanlarına yapılacak yatırımlar pahasına olmayacağından nasıl emin olacakları gibi temel bazı sorulara kafa yormaları gerekiyor. Şu var ki, dünya çapında üniversiteler kurma amacının benimsenmesi bir ülkedeki tüm üniversitelerin uluslararası konumda olabilecekleri veya olmayı isteyecekleri anlamına gelmez. Aksine, daha ulaşılabilir ve uygun hedef eğitimin, araştırmanın ve teknoloji merkezli kurumların, katma değer yaratıcı alanlara ve göreceli üstün oldukları seçilmiş alanlara odaklanan az sayıda mükemmeliyet merkezini besleyecek ve destekleyecek ve sonunda dünya çapında üniversitelere dönüşecek bütünleşmiş bir sistemini geliştirmek olacaktır.

1960'ların başlarında oluşturulan Kaliforniya yükseköğretim master planı oldukça farklılaştırılmış bir sisteme dönüştürülmüş stratejik plana iyi bir örnektir (kutu 2.1). Kaliforniya yükseköğretim sistemi idari ve akademik köprülerle ve şeffaf tanınırlık kurallarıyla bağlantılandırılmış ve bir dizi yükseköğretim ku-

rumunu bütünleştirir ve destekler. Bugün Kaliforniya 145 devlet üniversitesi, 109 özel üniversite ve geri kalanları halk kolejleri ve meslek okullarından oluşan 474 yükseköğretim kurumuyla gurur duymaktadır. Bunlar arasında iki özel üniversite (Stanford Üniversitesi ve Kaliforniya Teknoloji Enstitüsü) ve dört devlet üniversitesi (Berkeley, Los Angeles, San Diego ve San Francisco'daki Kaliforniya Üniversitesiteleri) SJTU sıralamasında ilk 20 üniversite arasında yer alırlar.

Tablo 2.1, bu konuyu daha iyi açıklamak için, çeşitli türdeki kurumları, her tür kuruma "dünya çapında" denilebilmesi için gereken mükemmeliyet boyutunu vermek için bütünleşmesi gereken temel özellikleri, özetleyerek karşılaştırmaktadır.

Kutu 2.1

Kaliforniya'da Yükseköğretim Politika Çerçevesinin Düzenlenmesi

Kaliforniya 1959–60 yılında ilk Master Planını geliştirip uygulayarak Birleşik Devletler'de bir eyalet sistemi için yükseköğretim politika çerçevesi kuruluşuna öncülük etti. O tarihte dikkate alınan öncelikli sorunlar kamu ve özel sektörün gelecekteki rolleri ve bilhassa devlet sektörünün dublikasyon ve savurganlığa yol açmadan nasıl yönetileceği ve koordine edileceği idi. Başlangıçtaki Master Plandan doğan temel ilkeler eyaletin sistemini bugün hala şekillendirmektedir:

- Yükseköğretim sisteminin dört bileşeninin farklı misyonlarının tanınması (Kaliforniya Üniversiteleri, Kaliforniya Devlet Üniversiteleri, halk kolejleri ve özel üniversite ve junior kolejler)
- Tüm sistem için yasal bir eşgüdüm kurulu oluşturulması
- Devlet üniversiteleri ve kolejler için değişken kabul sistemleri
- Özel kurumlara devam edenlere devlet burs programlarından yararlanma hakkı

Yaklaşık her 10 yılda bir gözden geçirilen Kaliforniya yükseköğretim master planı, Kaliforniya yükseköğretimini merkezi olarak kontrol edici katı bir ayrıntılı plan değildir. Aksine, bazı genel parametreler koyar, yükseköğretimin dört sektörü arasındaki bazı sınırlara öncelikle odaklanır ve adalet, kalite ve etkinlik dengesini sağlayacak bir sistem için çaba gösterir.

Kaynak: Dünya Bankası, 1994.

En zengin OECD ülkelerinde bile çok az kurum, dünya çapında üniversitelerin sahip olduğu, bilimde mükemmeliyet için ön koşul olan, üstün araştırmacılar, öğrenciler, tesisler ve kaynak birikimine sahip olur. Örneğin, bugün 5.000'den fazla yükseköğretim kurumunun faaliyet gösterdiği Birleşik Devletlerde 30'dan az, Birleşik Krallık'ta 10'dan az, Japonya'da 5'ten az üniversite dünyanın en iyileri arasındadır, Birleşik Devletlerdeki son çalışmalar, en iyi üniversitelerin araştırmadaki merkezi rollerini artırmak ve lüks olanaklar sunarak en iyi öğrencileri ve hocaları çekmek için büyük yatırımlar yapmalarını sağlayacak şekilde varlıklarını, artırma eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır.

> Yükseköğretim giderek artan biçimde, zenginleşen ve tüm yeteneklileri satın alan seçkin okullarla, iki dünyanın öyküsü oluyor. Bu durum yatakhane biçiminde bir milyarder konağı olan ve ismini eBay CEO'su Meg Whitman'dan alan Princeton'ın yeni öğrenci yurdu, Whitman Koleje uygun düşüyor. Whitman'ın (Class of '77) 30 milyon $ bağış sözünden sonra yöneticiler bütçelerini yırtıp attılar, mimar Demetri Porphyrios'a sanal açık çek verdiler. Her öğrenci odasında üç camlı, maun rengi, kanatlı, vitraylı pencereler var. Yemek salonu kalkan duvarlı 35-ayak tavan ve en gelişmiş yemek tezgahı ile gururlu. Ağustos ayında açıldığında Gotik stilinde 10 binalı kompleks Princeton'a 136 milyon dolara veya orada kalacak her 500 lisans öğrencisi başına 272.000 dolara malolmuştu. Whitman Kolejinin savurganlığı Amerika'nın en üstün üniversitelerinin masalımsı refahının örneğidir.
>
> BusinessWeek (2007)

Tablo 2.1. Dünya Çapında Yükseköğretim Kurumlarında Mükemmeliyet Faktörlerinin Tanımı

Kurum türü	*Çok sayıda Yetenekli Kişi*	*Bol Kaynak*	*Olumlu yönetişim*
Araştırma üniversitesi	Öğrenciler ve öğretim üyeleri Yükseklisans öğrencilerine önem verilir	+++	+++
Eğitim üniversitesi / koleji	Öğrenciler ve öğretim üyeleri Lisans öğrencilerine yoğunlaşılır	++	+++
Halk koleji	Farklı öğrenci kitlesi (akademik başarı) Profesyonel deneyim ve pedagojik yetenekelere sahip olağanüstü hocalar	+	+++
Açık üniversite	Farklı öğrenci kitlesi (akademik başarı ve yaş) Uzaktan eğitimde çok iyi hocalar	+	+++

Kaynak: Jamil Salmi tarafından hazırlanmıştır.

Bundan sonra sorulacak olanlar öngörülen dünya çapında olma amacına ulaşmak için en etkili yaklaşımın ne olacağıyla ilgilidir. Uluslararası deneyim dünya çapında üniversiteler kurmak için üç ana stratejinin izlenebileceğini gösteriyor:

- Hükümetler mevcut üniversiteler arasından mükemmelleşme potansiyeli gösteren az bir kısmının kalitesini yükseltmeyi düşünebilir (başarılıyı seçmek).
- Hükümetler dünya çapında üniversitelerin karşılığı olacak şekilde, sinerji yaratmak için, mevcut kurumlar arasından bir kısmının birleşerek yeni bir üniversiteye dönüşmesini teşvik edebilir (hibrit formül).
- Hükümetler dünya çapında bir üniversiteyi baştan yaratabilirler (beyaz sayfa yaklaşımı).

Bu yaklaşımların her birisinin şimdi incelenecek olan avantajları ve dezavantajları vardır.

Mevcut Kurumları İyileştirilmek

Bu ilk yaklaşımın temel yararlarından birisi en baştan yeni kurumlar oluşturmaya göre maliyetlerin önemli ölçüde az olmasıdır. Bu yaklaşım, Çin'in 1980 başlarından beri uyguladığı ve dikkatle hedeflenmiş reformlar ve yatırımlarla dizisiyle giden bir stratejidir (kutu 2.2). Nitekim Çin'in en iyi iki üniversitesi olan Pekin Üniversitesi ve Tsinghua Üniversitesine ulusal yetkililer tarafından, diğer tüm üniversitelerden önce, önde gelen diğer üniversiteleri şaşkınlık içinde bırakarak her eyaletten en iyi öğrencileri seçmeleri ayrıcalığı verilmiştir.

Ancak bu yaklaşımın, tarihsel olarak dünya çapında üniversitelerin ortaya çıkışına engel olan yönetim yapısı ve düzenlemelerinin büyük ölçüde ve ciddi biçimde düzeltilmediği ülkelerde başarılı olması pek beklenemez. Malezya ve Singapur'un deneyimlerinin karşılaştırılması bu noktayı aydınlatmaya yarayabilir. Singapur, İngiltere'den bağımsızlığın kazanıldığı ilk birkaç yıl Malezya Krallığının bir eyaleti olduğu için, Malaya Üniversitesi ve Singapur Ulusal Üniversitesi (NUS)'nin çelişik öyküleri, ortak kültürel ve sömürge geçmişleri bakımından, oldukça öğretici olabilir.

Bağımsızlık döneminde, Malaya Üniversitesi birisi Kuala Lumpur'da diğeri Singapur'da olmak üzere iki yerleşkeli üniversite olarak faaliyet gösterdi. Kuala Lumpur'daki en baştan itibaren Malaya Üniversitesinin amiral gemisi üniversitesine dönüştü, diğeri Singapur Üniversitesi olup bu da 1980 yılında Nanyang Üniversitesi ile birleşerek NUS'u oluşturdu. Malaya üniversitesi ikinci sınıf bir araştırma üniversitesi olarak mücadele ederken (192. sıradadır), NUS bugün

tüm küresel ölçeklerde gerçek bir dünya çapında üniversite olarak faaliyettedir (THES 2006'da 19. sırada). Bu iki kurumun farklı gelişim yolları incelendiğinde pek çok etkenin Malaya Üniversitesinin NUS kadar etkin şekilde kapasitesini geliştirmesini ve yenilenmesini engellediği görülür: pozitif ayrımcılık ve kısıtlayıcı kabul politikaları, mali destek düzeyinin düşüklüğü ve yabancı öğretim üyeleri ile ilgili katı göçmen mevzuatı.

Kutu 2.2

Çin'de Yükseköğretim Reformu

Çin hükümeti uluslararası önemde bir yükseköğretim sistemi geliştirmeyi istemiş olup son reform çabaları bu hedefi yansıtmaktadır. Hükümet 1993'te, diğer işler arasında, uzmanlaşmış alanlarda yüksek kalitede eğitim verecek 100 ana üniversite kurmayı isteyen Çin Eğitim Reformu ve Gelişimi Yönergesini uygulamaya soktu. 1998'de Başkan Jiang Zemin bilim ve teknolojide ilerlemeye net olarak odaklanan dünya çapında üniversiteler kurma hedefini açıkladı. O zamandan bu yana devletin yükseköğretim finansmanı, 2003'te 10.4 milyar ABD $ veya GDP'nin neredeyse yüzde1'ine ulaşarak iki katından fazla arttı. Birçok başarılı üniversite kurumsal kalitelerini ilerletmek için 985 Projesi kapsamında yardım aldı, bu da kaynakların, uluslararası düzeyde başarı potansiyeli olan az sayıda bazı kurumlara yoğunlaşması yönündeki bilinçli stratejiyi yansıtmaktadır.

Çin üniversiteleri uluslararası üne sahip, yurtdışında eğitim almış Çinli ve Çin kökenli Amerikan bilim insanlarını işe almak ve özellikle bilim ve teknolojide en gelişmiş araştırma laboratuarlarını kurmak için, bugün milyonlarca dolar harcıyorlar. Strateji yıldız öğretim üyelerinin etrafını en parlak öğrencilerle sarmak, onlara akademik rahatlık sağlamak, rekabetçi maaşlar ve maaş dışı teşvikler vermektir. Düşük işgücü ücretleri sayesinde, yapısal geliştirmeler sanayileşmiş ülkelere göre onda biri maliyetle yapılabilmektedir. Bunların tümü yeni mali özerklik rejimi, önemli ölçüde maliyet paylaşımı ve üniversite yönetiminin tüm düzeylerinde yönetim uzmanlığı geliştirmek için gösterilen yoğun gayretler bağlamında gerçekleşmektedir.

Kaynaklar: French 2005; Mohrman 2003.

Malezya hükümeti tarafından Malayalı çoğunluk nüfusunun (Bumiputralar) çocukları lehine uygulanan pozitif ayrımcılık politikası nüfusun bu kesimi için önemli fırsatlar yaratmıştır. Malaya öğrencilerinin oranı –Malaya nüfusu toplam Malezya nüfusunun yüzde 52'sini oluşturur- 1970'lerin başlarından 1980'lerin sonuna kadar toplam öğrenci nüfusunun yaklaşık yüzde 30'undan üçte ikisine çıktı. Aynı dönemde Çinli öğrenci oranı yüzde 56'dan yüzde 29'a indi (Tierney ve Sirat, 2008).

Bu eşitlikçi politikaların olumsuz yanı üniversitelerin öğrenci kabulünde ülkenin en iyi ve en parlak olanlarını almak üzere çok seçici olmalarını engellemesidir. Akademik olarak nitelikli çok sayıda Çinli ve Hintli öğrenci Malezya'nın en iyi üniversitelerine girememekte, yurtdışında yükseköğretim peşinde koşmakta, dolayısıyla da Malezya yeteneklileri kaybetmektedir[1]. Malezya Yükseköğretim Bakanlığı kendi halkına koyduğu kısıtlamalara ek olarak devlet üniversitelerinin kaydedebileceği yabancı lisans öğrencilerine de yüzde 5 tavan koymaktadır.

Aksine, NUS'taki yabancı öğrenci oranı lisans düzeyinde yüzde 20, lisansüstü düzeyde yüzde 43'tür. Çalışmalarının maliyeti de NUS tarafından sübvanse edilmektedir. Bu yabancı öğrencileri çekmekteki ana fikir, B.K ve Avustralya üniversitelerinde sıklıkla olduğu gibi, gelir sağlamak değil, öğrenci havuzunu zenginleştirmek için yüksek nitelikli kişileri kazanmaktır.

NUS, maliyet paylaşımı, yatırım gelirleri, bağış toplama ve kamu kaynaklarını birlikte kullanarak Malaya Üniversitesinin iki katı mali kaynağı mobilize edebilmektedir (yıllık 205 milyon ABD $ yıllık bütçeye karşılık 118 milyon ABD $). NUS'un bağış toplamadaki başarısı büyük ölçüde 1990'lar sonlarından hükümet tarafından Düşünen Okullar, Öğrenen Ülke Girişiminin parçası olarak oluşturulan ve başlangıçta üçe bir şimdi bire bir uyumluluk sağlayan burs programı sayesinde gerçekleşmiştir. Sonuç olarak 2006 yılında NUS ve Malaya üniversitelerinin öğrenci başına yıllık harcamaları sırasıyla 6,300 ABD $ ve 4,053 ABD $ olmuştur.

Sonuç olarak, Malezya'da bir tarafta devlet düzenlemeleri ve sıkı mali çerçeve, bilhassa yabancı hocalar olmak üzere alanındaki en iyi profesörleri ve araştırmacıları çekmek için rekabetçi ücretler verilmesini imkânsız olmasa da zorlaştırmaktadır. Öte yanda NUS benzer yasal kısıtlamalara bağlı değildir. 2001'lerin başlarındaki PS21 kamu reformu projesi tüm kamu kurumlarında, bu iki üniversite de dahil olmak üzere, mükemmeliyet ve inovasyon kültürünü teşvik etmeyi hedeflemişti. Bu durumda NUS rekabeti artırmak ve en iyileri ve en başarılıları elinde tutmak için dünyanın her tarafından en iyi araştırmacıları ve profesörleri işe alabilir, onlara küresel piyasaya göre ücret verebilir, performans teşvikleri sağlayabilir. Zaten Malezya'nın en iyi araştırmacılarının çoğu NUS tarafından çalıştırılmaktadır.

Dolayısıyla hükümetler üniversitelerinin, eğitimin değerlendirildiği kalite ve uygunluk göstergeleriyle uluslararası düzeyde rekabet edebilmelerini sağlamak ve desteklemek için yardımcı bir dış politik ortam oluşturmaya ve finansman ve mevzuat koşullarını kurmaya, saygınlık, ödüller, yabancı öğrenciler ve hocalar ve araştırma bursları dahil olmak üzere gereksinim duyarlar (bakınız kutu

1 Pozitif ayrımcı politikaların otuzuncu yılında, 2008 yazında, bir Malay politikacı, Selangor Eyaleti Başbakanı, ilk kez, nüfusun Çinli ve Hintli kesimine kısıtlayıcı erişim mevzuatını uygulamayı sürdürmenin ne kadar akılcı olduğu sorusunu cesaretle apaçık sordu. Yerel üniversitenin rektör yardımcısı tarafından desteklenen, ülkenin başbakanının karşı çıktığı görüşleri öğrenci gösterilerini ateşledi (Jardine, 2008).

2.3). Bunu kolaylaştırmanın bir yolu, üniversitelere idari özerklik vermektir. Bir diğeri, performansa dayalı finansman sağlamak ve bir üçüncüsü şirketlerin ve hayırsever kimselerin üniversitelere vergiden muaf olarak bağışlar yapmasını sağlayacak şekilde uygun vergilendirme sistemlerini devreye sokmaktır. Birleşik Devletler ve Hindistan'da bu uygulamanın iyi örnekleri vardır.

Kutu 2.3

Hükümetler Yükseköğretime Önem Veriyorlar mı?

Futboldan dersler

Aşağıdaki durumu düşünelim: Barcelona'nın profesyonel futbol takımı (FC Barcelona) üniversitelerimizi sıkıntıya sokan tüm mevzuatla kısıtlanıyor olsa nasıl oynardı? Tüm oyuncular maaşları hükümetin bir bakanlığı tarafından belirlenen devlet memurları olsaydı ve resmi maçlardaki ve hazırlık dönemindeki performansları ne olursa olsun her gün oynamalarına izin verilseydi ne olurdu? Kulübün geliri maç sonuçlarıyla ilişkili olmasaydı, dünyanın en iyi oyuncularını çekmek için yüksek ücretler ödeyemeseydi, performansı düşük oyunculardan kurtulamasaydı ne olurdu? Takımın stratejisi ve taktikleri antrenör yerine hükümet tarafından kararlaştırılıyor olsaydı ne olurdu? Böyle bir yaklaşım Barcelona takımını sıradanlık çizgisine indirme tehlikesi taşımaz mıydı? Eğer böyle bir yaklaşımın bir spor takımı için akılsızca olduğunda hemfikir isek neden üniversitelerimizin bu koşullarda çalışmasına neden izin veriyoruz? Bu göstermektedir ki, esasında, futbola çocuklarımızın eğitiminden daha çok önem veriyoruz.

Kaynak: Xavier Sala-i-Martín, "A Great Sense of Humor," Vanguardia (November 17, 2006).

(Profesör Sala-i-Martín ABD'de Columbia Üniversitesi ve İspanya'da Universidad Pompeu Fabra'da ders vermektedir.)

Jamil Salmi ve Richard Hopper tarafından uyarlanmıştır.

Mevcut Kurumları Birleştirmek

Dünya çapında üniversite kurmanın ikinci olası yaklaşımı mevcut kurumlar arasında birleşmeleri teşvik etmektir. Fransa ve Danimarka son yıllarda sebat ederek bu yola girdiler. Fransa'da üniversiteler ve *grandes écoles* bölgesel birleşmelerin fizibilitesini inceliyorlar. Danimarka'da hükümet, diğer hususların yanında, benzer kurumların birleşmesini ödüllendirmek için bir İnovasyon Fonu kurdu. Çin'de de mevcut kurumları güçlendirmek için çok sayıda birleşme gerçekleşti. Örneğin Pekin Tıp Üniversitesi 2000 yılında Pekin Üniversitesi ile birleşti; benzer biçimde, Şanghay'da Fudan Üniversitesi bir tıp üniversitesi ile

birleşti ve birleşen beş üniversite ile birlikte Zhejiang Üniversitesi kuruldu. 2004 yılında Birleşik Krallık'ta Manchester Victoria Üniversitesi (VUM) ve Manchester Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Enstitüsü (UMIST) birleşerek, "2015'de ilk 25" hedefi için Birleşik Krallığın en büyük üniversitesini oluşturdular (http://www.manchester.ac.uk/research/about/strategy/). Son yıllarda yine Birleşik Krallık'ta Cardiff Üniversitesi ve Güney Galler Tıp Fakültesi birleşerek Galler'de dünya çapında bir üniversite kurmayı planlayarak birleştiler. Bu birleşenlerin çoğu zaten güçlü kurumlardı ve uluslararası sıralamaların kayıtlı öğrenci sayısının büyüklüğünden bağımsız olarak yayınların ve hocaların kazandığı ödüllerin sayılarını karşılaştırmasına yanıt olarak genellikle açık veya örtük biçimde daha büyük ve daha kapsamlı araştırma üniversiteleri kurma hedefleri vardı (Harman ve Harman, 2008).

Rusya Federasyonu hükümeti de geniş kapsamlı elit üniversiteler kurma stratejisinin içinde temel politika olarak birleştirmeye itibar etmektedir. 2007'de güney Rusya'da Rostov-on-Don'da ve Sibirya'da Krasnoyarsk kentinde mevcut kurumları birleştirerek iki tane örnek federal üniversite kuruldu. İki yeni kurumun üstün nitelikli araştırmacılar çalıştırma ve en gelişmiş laboratuarlar kurabilme çabalarına destek olmak için ek fon da verilecek (Holdsworth, 2008).

Birleşenlerin önemli avantajı, ortak insan ve finans kaynakları ile oluşacak yeni sinerjiden yararlanabilecek daha güçlü kurumlar oluşturabilmeleridir. Ancak birleşenlerin, sorunları çözmek yerine artırmak gibi riskleri de olabilir. Örneğin, Fransa'da olduğu gibi, birleşmeler araştırmacıların sayısını artıracak ve SJTU sıralamasında daha üst sıraya getirecektir, ama Fransız üniversitelerinin, katı kabul politikalarına, zayıf finansman yapısına, katı yönetişim politikalarına ve köhne yönetim uygulamaları gibi temel kısıtlamalarına çözüm getirmeyecektir. Oysa Danimarka'da birleşmelerin teşvik edilmesi, ülkedeki tüm üniversiteleri daha esnek ve dinamik kurumlara dönüştürmeyi hedefleyen toplu bir yönetim reformunun bağlamında yer aldığı için, büyük başarı şansına sahiptir (bakınız ek E).

Birleşmelerle ilgili başka bir tehlike yeni birleşen kurum, kurumsal kültürlerin çatışmasından sıkıntı çekebilir. Örneğin VUM ile UMIST arasındaki daha önce bahsedilen birleşmenin umulduğu veya ilk başta sanıldığı kadar başarılı olmadığı açığa çıkmıştır. Kabul edilen bugünkü bütçe açığı 30 milyon pound ve yerleşkedeki tahmini 400 iş kaybı ile Manchester Üniversitesi birleşmenin karmaşıklığıyla dolu hızlı bir deneyim yaşadı (Qureshi, 2007). Karşılaşılan ana sorunlar arasında personelin ve müfredatın dublikasyonu, yerine getirilmesi zor vaatler nedeniyle (örneğin, birleşme sırasında zorunlu işten çıkarma yapılmayacağının taahhüt edilmesi ve şimdi kadroları mümkün olan en hızlı şekilde azaltılmanın gerekli olduğunun düşülmesi) birleşmeye destek yaratmanın politik zorlukları ve iş sözleşmelerinin ve kurumsal borçların kısa vadede karşılanması var. Ayrıca, yeni oluşturulan kurum dünya çapında üniversite olma taahhütüyle

süperstar akademik personel işe almak için büyük yatırım yapmış ve onlara süperstar olanaklar sağlamıştı. Bu durum, kurumun ayrı ayrı kurum elemanlarını tek bir üniversitede birleştirerek –ve onların bireysel kültürleri, normları ve iş sözleşmeleri- oluşturduğu personel masraflarını artırdı. Manchester'ın dünya çapında olmayı yürütürken, bir yandan da bu mali, kültürel ve kişilerarası engelleri nasıl çözeceği merakla bekleniyor.

Böylece, bir birleşmeye girişmenin ana zorluğu kurumu oluşturan tüm birimler arasında (öğretim üyeleri, okullar, bölümler) ortak bir akademik kültür ve dönüşüm vizyonu yaratmak ve yeni oluşan kuruma iç bütünlük kazandırmaktır. Birleşen üniversite yöneticileri, kurumu oluşturan birimlerin ileri sürdükleri üst derecede bağımsızlıktan çoğu zaman sıkıntı çekerler. Mevcutların birleşmesinden oluşan yeni üniversite eski markaların mirasını taşır ki bu bazen çok iyi öğrenci ve personeli cezbetmekte gerçekten engel olabilir. Birleştirilmiş yeni kurumun yönetimi çelişen unsurların farklı istekleri için politik anlayışa ihtiyaç duyar.

Yeni Kurumlar Yaratmak

Kurumsal alışkanlıkların, hantal yönetim yapılarının ve bürokratik yönetim uygulamalarının geleneksel üniversitelerin yenilikçi olmasını engellediği bazı ülkelerde, yeni kurumlar yaratmak, eğer çalışanlar geleneksel üniversitelerin kültüründen etkilenmeyen kişilerle oluşturulur ve mali kaynaklar kısıtlı olmazsa en iyi yaklaşım olabilir. Yeni kurumlar özel sektörden ortaya çıkabilir veya hükümetler yeni kamu kurumlarının daha iyi mevzuatla çalışmasına izin verebilirler. Kazakistan ekonomisini petrole daha az bağımlı kılmak ve bütünüyle daha rekabetçi olmak için bu yoldan gitme niyetinde olan bir ülke. Kazakistan hükümeti Astana'da yeni bir uluslararası üniversite kurmaya karar verdi. Plana göre bu üniversite ileri gelen uluslararası üniversitelerle işbirliği yaparak ileri derecede yenilikçi multidisipliner bir müfredat uygulayacak. Benzer şekilde, Suudi Arabistan hükümeti 2007 sonlarında, 3 milyar ABD dolara, Krallığın diğer üniversitelerinin sahip olduğundan daha fazla yönetsel özerklik ve akademik özgürlüğe sahip olabilmesi için Yükseköğretim Bakanlığının mevzuatı dışında kalacak olan lisansüstü araştırma üniversitesi, Kral Abdullah Bilim ve Teknoloji Üniversitesini kurma planını açıkladı.

Geçen on yıllar içinde giderek dünya çapında konumuna yükselen Hindistan Teknoloji Enstitüsünün kuruluşu bu bağlamda önceki başarı öykülerinden birisidir (kutu 2.4)

Gelecek vadeden üçüncü bir örnek, Londra Ekonomi ve Siyasal Bilimler Fakültesini (LSE) örnek alarak 2007 Şubatında Paris Ekonomi Fakültesinin (PSE) kuruluşudur. Bu girişim birleşmeleri bir araya getirerek Fransa şartlarında yepyeni türde bir kurum yaratacaktır (Kahn ve Malingre, 2007). Dört *grandes Écoles,*

Paris Üniversitesi I (Sorbonne) ve CNRS tarafından ortak desteklenen PSE katılımcı kurumların en iyi ekonomi bölümlerini yeniden bir araya getirerek özel bir kuruluş olarak çalışacak. Başlangıç finansmanı sadece yerel hükümetten değil özel şirketlerden ve bir ABD vakfından da karşılanacak. PSE geleneksel Fransız üniversitelerinden farklı olarak öğrenci alırken çok seçici olacak. Etkin profesörlerin çoğu dünyanın en saygın üniversitelerinden gelecek.

Kutu 2.4

Hindistan Teknoloji Enstitüleri: Bir Başarı Öyküsü

Hindistan bağımsızlığa kavuştuktan hemen sonra bilim ve teknolojiyi ekonomik kalkınma gündeminde üst sıraya yerleştirdi. İlk Hindistan Teknoloji Enstitüsü (IIT) 1951'de Kharagpur (Batı Bengal)'da Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu (UNESCO) desteğiyle MIT modeline göre kuruldu. İkinci IIT Bombay (şimdiki Mumbai)'da UNESCO aracılığıyla Sovyetler Birliği'nin yardımıyla 1958'de kuruldu. 1959'da IIT Madras (şimdiki Chennai) Almanya'nın yardımıyla, IIT Kanpur ABD üniversitelerin bir konsorsiyumu yardımıyla kuruldu. İngiliz Sanayisi ve Birleşik Krallık hükümeti 1961 yılında IIT Delhi'nin kuruluşuna destek oldular. 1994'te IIT Guwahati tamamen yerli çabalarla kuruldu. 2001'de Roorkee Üniversitesi bu tür yedinci kurum olarak IIT ailesine katıldı.

Sanayileşmiş ülkelerin deneyimleri ve iyi uygulamalarından yararlanan Hindistan gösterdi ki "kurumlar Hindistan'ın isteklerini ve oluşturulmakta olan geleceğini temsil etmektedir." (Başbakan Nehru, 1956). Hindistan parlamentosu bunları "Ulusal Öneme Sahip Kurumlar" olarak adlandırdı. Kamudan finanse edilen kurumlar maksimum akademik ve yönetsel özgürlüğe sahipler, mühendislik, teknoloji, uygulamalı bilimler ve işletmede lisans, master ve doktora düzeylerinde yüksek kalitede ve işlevsel programları ve kendi diplomalarını sunuyorlar. Öğrenci kabulleri kesinlikle liyakate göre çok rekabetçi giriş sınavları ile yapılıyor.

IIT günümüzde mühendislik ve uygulamalı bilimlerde kariyere ilgi duyan en iyi öğrencileri çekiyor. IIT her yıl 250.000 başvuru arasından seçilen 4.000 yeni öğrenci ile en başarılı Ivy Lig okullarından daha fazla seçici. Pek çok IIT mezunu dünyanın çeşitli yerlerinde eğitim, araştırma, işletme ve inovasyonda en üst sorumlu pozisyonları dolduruyor. 2005'te THES IIT'leri toplu olarak MIT ve Kaliforniya Üniversitesi, Berkeley'in ardından dünyanın üçüncü en iyi mühendislik okulu seçti.

IIT'lerin esas gücü en iyi öğrencileri çekmedeki ve onları "yaratıcı mühendislere" ve "mühendis girişimcilere" çevirmedeki kesintisiz becerisi olmuştur. IIT'ler mezunlarının yaklaşık yüzde 40'ı yurtdışına gittiği için başlangıçta "beyin göçüne" katkı yapıyor diye eleştirildiler. Bugün Hindistan ekonomisinin açılımı ve hızlı büyümesi ile bu "zafiyet" uluslararası işbirliği ve yatırımlarda büyük bir güce dönmekte. Örneğin Bangalore'nin başarısının çoğu "tersine beyin göçü" fenomenine atfediliyor.

Kaynak: Shashi Shrivastava ve Jamil Salmi.

Yeni kurumların yaratılması mevcutları daha rekabetçi bir ortamla daha uyumlu hale gelmelerini teşvik ederek de ek yarar da sağlayabilir. Dünyanın pek çok tarafındaki örnekler, yükseköğretim sektörü ağırlıklı olarak kamuda olan ülkelerde üst kalitede özel üniversitelerin ortaya çıkışının da devlet üniversitelerinin daha strateji odaklı olmalarını teşvik ettiğini göstermektedir. Uruguay'da tarihi Cumhuriyet Üniversitesi –yükseköğretim üzerinde 150 yıl boyunca tekel kurmuştur- stratejik planlama sürecine girdi ve lisansüstü programları ancak 1990'ların ortasında yeni kurulan özel üniversitelerin rekabetiyle karşı karşıya gelince ilk kez yayınlamaya karar verdi. Benzer şekilde Rusya'da 1990'larda Ekonomi Yüksekokulu ve Moskova Sosyal ve İktisadi Bilimler Fakültesi'nin kurulmaları Moskova Devlet Üniversitesi Ekonomi Bölümünü müfredatını yenilemeye ve uluslararası değişimlere daha etkin katılmaya zorladı.

IIT'lerin örneklerinde karşılaşılan öğretim üyesi eksikliği gösteriyor ki, dünya çapında yeni bir kurumun oluşturulmasında gerekli olan koşulların sürdürülmesi kesintisiz dikkatli olmayı gerektiriyor. Hindistan'ın ekonomik başarısı kurumlarla endüstri arasında öncekine göre daha fazla gelir farkı yarattı. Sonuç olarak başarılı mezunların daha azı akademik kariyer istiyor (Neelakantan, 2007). IIT'lerin en az 900 kaliteli öğretim üyesi açıkları olduğu tahmin ediliyor. Sadece Delhi IIT'de öğretim üyesi kadrosunun yüzde 29'u boş. Maaşları artırmak ve rekabetçi teklifler sunacak özerklik olmazsa IIT'ler rekabetçi yönlerini kaybetme tehlikesi içindeler. Daha yeni olan İşletme Enstitüleri de dünya çapında olma çabalarında aynı engelle karşı karşıyalar (Bradshaw, 2007).

IIT'ler ve İşletme Enstitüleri Federal İnsan Kaynaklarını Geliştirme Bakanlığı'nın kendilerinden öğretim üyeleri arasında çeşitli azınlık grupları (Kastlar, Aşiretler, ve Diğer Geri Kalmış Sınıflar) için yüzde 49,5'lik kota ("ayrılmış yerler") uygulamalarını isteyen son kararından da kaygılılar. Kurumlar hükümetten, kendi pozisyonlarının "ulusal öneme sahip kurumlar" olması nedeniyle kota uygulaması konusunda Tata Temel Araştırmalar Enstitüsü, Bhabha Nükleer Araştırma Merkezi ve Harish-Chandra Araştırma Enstitüsüne sağlanan muafiyetlerin aynısının kendilerine de verilmesini talep ettiler (Gupta, 2008).

Sonuç olarak, gelişmekte olan ülkelerde bu üçüncü stratejinin uygulanmasının önemli risklerinden birisi, kısıtlı kamu parasının az sayıda üniversiteye yoğunlaşması durumunda ulusal yükseköğretim sistemindeki diğer kurumlarının yarışta yer almasının olanaksız hale gelebilmesidir. Benzer şekilde, yeni kurum(lar)daki iyi uygulamalar kamu yükseköğretim kurumlarını sıklıkla sarmalayan katı yönetim ortamından paylarına düşeni alabilirler. Bu durum akla uygun düzenlenmiş bir sistemden, genelde umulanın ötesinde, ileri derecede ikili bir sisteme yol açabilir.

Bu Yaklaşımları Değerlendirmek

Tablo 2.2 her yaklaşımla ilişkili olumlu ve olumsuz yönleri özetlemeyi denemektedir (iyileştirmek, birleştirmek veya yeni kurumlar kurmak). Bu genel yaklaşımların karşıt ve uyumsuz olmadığı ve ülkelerin bu modellere dayalı birleşik stratejiler yürütebileceği göz önüne alınmalıdır.

İyileştirme veya birleştirme yaparak dünya çapında üniversiteler kurma kararı alan ülkeler mevcut üniversitelerden hangisini birleştireceklerine dair uygun bir yöntemi de belirlemelidir. Hükümetler, bu süreci merkezi olarak hangi derecede yürütmek istediklerini belirlemeye gereksinim duyarlar; iyi kurumlarda mükemmeliyet merkezleri oluşturulabilir veya desteklenebilir veya en dinamik üniversiteler kendilerini dönüştürmeye teşvik edilerek yükseköğretim sistemini geniş bir stratejik yönlendirmeyle ve mali teşviklerle uzaktan yönetmek daha çok tercih edilebilir.

Tablo 2.2. Dünya Çapında Üniversiteler Kurma Stratejik Yaklaşımının Maliyeti ve Yararları

	Yaklaşım		
Koşullar	*Mevcut kurumları İyileştirmek*	*Mevcut kurumları birleştirmek*	*Yeni kurumlar yaratmak*
Yetenekli kişileri çekme yeteneği	Personeli yenilemek ve en iyi öğrencileri çekmek için marka değişimi yapmak zordur.	Yönetim değişikliği ve yeni personel çekmek için fırsattır; mevcut çalışanlar direnç gösterebilir.	En iyiyi seçme fırsatı (personel ve öğrenciler); en iyi öğrencileri "bilinmeyen" bir kuruma kaydetmede zorluklar; Araştırma ve eğitim geleneklerinin oluşturulması gereksinimi
Maliyetler	Az pahalı	Orta	Daha pahalı
Yönetişim	Aynı düzenleyici çerçeve içinde çalışma modunu değiştirmek zordur	Mevcut kurumlarınkinden farklı yasal koşullarda yürümesi daha olasıdır.	Düzenleyici ve teşvik edici iyi bir sistem yaratma fırsatı
Kurumsal kültür	Kendi içinde dönüşüm zordur	Farklı kurumsal kültürlerden yeni bir kimlik yaratmak zor olabilir	Mükemmeliyet kültürü yaratma fırsatı
Değişim yönetimi	Tüm paydaşlarla ciddi danışma ve iletişim kampanyası	Tüm paydaşları umudedilen normlar ve kültür hakkında eğitmek için "normatif yaklaşım"	İletişim ve yeni kurumun sosyal pazarlanabilmesi için "çevreye uyarlanabilir" yaklaşım.

Kaynak: Jamil Salmi tarafından hazırlanmıştır.

Kutu 2.5

Alman Mükemmeliyet Girişimi

Alman Eğitim ve Araştırma Bakanlığı Ocak 2004'te seçkin üniversite olma potansiyeline sahip yaklaşık 10 üniversitenin belirlenmesi için ulusal bir yarışma başlattı. Üç alanda ek finansman sağlanacaktı: dünya çapında olmayı hedefleyen tüm kurumlara, uluslararası tanınan mükemmeliyet merkezlerine ve programlarının kalitesini artırma kararı olan yüksekokullara.

Başlangıçta, devletlerin yükseköğretim finansmanı alanındaki geleneksel otoritelerinin kıskançlığından doğan direnç sonrasında bir uzlaşmaya varıldı ve Alman Araştırma Vakfı ve Bilim Konseyi temsilcilerinden oluşan bir ortak komisyon kuruldu.

Ocak 2006'da komisyon 27 aday arasından 10 üniversiteyi, mükemmeliyet merkezleri için iletilen 157 arasından 41 öneriyi, 136 fakülte önerileri arasından 39 fakülteyi seçti.Seçilen üniversitelerin çoğunluğu (onda yedisi) iki eyaletteydi (Baden-Württemberg ve Bavaria) ve mükemmeliyeti kazanan merkezlerden sadece yüzde 10'u beşeri bilimler ve sosyal bilimlerdendi. Seçilen fakültelerin çoğu güçlü olarak multidisipliner odaklıydı. Kazananları desteklemek için dört yıllık süre boyunca toplam 2.3 milyar ABD $ ek finansman sağlanacak.

Kaynak: Kehm, 2006.

Uluslararası deneyime göre orta ve büyük ülkelerde, yükseköğretim kurumları arasında rekabetçi tutumu destekleyen son yaklaşım, uzun vadede daha etkin olabilir. Çin'in 211 ve 985 projeleri, Güney Kore'de Brain 21 programı Alman Mükemmeliyet Girişimi ve Şili'de yeni kurulan Milenyum Enstitüleri ülkelerin mükemmeliyet merkezlerini nasıl kurduklarının ve bütünleştirdiklerinin örnekleridir (kutu 2.5). Ek F tüm dünyada oluşturulan en son mükemmeliyet girişimlerini anlatıyor.

Kamu ve özel kaynakları harekete geçirmenin ve birleştirme kapasitesinin kısıtlı olduğu daha küçük ülkelerde, kamu kaynaklarının dağıtımının ve kullanımının optimize edilmesi için yatırımlara finansman sağlamada daha seçici olmak daha uygun bir yaklaşımdır. Örneğin Yeni Zelanda'da ülkenin önde gelen yükseköğretim kurumu olan Auckland Üniversitesi üniversiteyi öncü bir araştırma üniversitesine dönüştürmeye yardımcı olması için hükümetten özel çaba talebinde bulunuyor.

Hükümetin tüm kurumların aynı olmadığını ve olmayacağını kabul etmesi (reformlar süresince) önemli ve sonuçta Yeni Zelanda'nın bir veya daha fazla üniversitesini uluslararası kalite ve prestije götüren ilk adımı sağlıyor…

Yeni Zelanda'nın ele alması gereken zorluk şudur ki, en iyi üniversitelerimizin kendilerine örnek almaları gereken dünyanın en başarılı yükseköğretim kurumları, Yeni Zelanda'da bizim kavramak için çabaladığımız düzeylerde kamu yatırımları ile işliyorlar. Tek bir örnek göstermek gerekirse ABD devlet üniversitelerinde federal fonlar ve devlet fonları öğrenci başına tahminen 12.000 ABD $ –eşdeğer satın alma birimi olarak Yeni Zelanda'nın yaklaşık 2 katı. Ve burada ABD üniversitelerinin sahip olduğu azımsanmayacak bağışların ek etkisi hesaba katılmamıştır.

Eğitim ve araştırma için gereken yeterli yatırım ve uluslararası şöhrete sahip olan bir üniversitenin başlıca çalışanları ve olağanüstü öğrencileri başka bir yerde benzeri yapılamayacak araştırma ürünlerini, entelektüel heyecan atmosferini ve endüstri ile ilişkileri üretirler. Neyin mümkün olduğuna dair tek bir örnek göstermek gerekirse Araştırma Bilim ve Teknoloji Bakanlığının Kasım 2006 yılındaki bir çalışmasına göre, günümüzde US Food and Drug Administration tarafından onaylanmış klinik araştırmalarda kullanılan Yeni Zelanda'da geliştirilmiş 16 ilacın 13 tanesi – 12'si Auckland Üniversitesinde olmak üzere bizim üniversitelerimizde geliştirildi!

Bu hedefe ulaşmak ve dünya çapında üniversitelerin paylaştığı özelliklere erişmek için öngörü, kararlılık ve değişim isteği olmalıdır. Bunlar, Yeni Zelanda'nın öncü üniversitelerinin en üst kalitede bir eğitim ortamı sağlamasına, Yeni Zelanda'nın bilgi üretimi, entelektüel keşif ve inovasyonun gelişmesinde rehberlik yapmasına ve küresel sahnede dünya çapında üniversiteler arasında yerimizi almamıza yardımcı olacaktır.

Ne var ki öngörü, kararlılık ve değişim isteği yeterli olmayacaktır. Mevcut reformların-başkalaşımın açıklanan amacına olan taahhütler yanında kamu ve özel yatırımların artması da gerekecektir. Gerek Avustralya gerek ABD, muhtemeldir ki bu kurumlarda araştırmada mükemmeliyetini (ve yatırımı) ekonomik ve sosyal gelişmeye katkıda bulunmak için bir araya getirdi. Bizim de Yeni Zelanda'da mükemmeliyeti anlamamız ve finanse etmemiz için benzer gönüllülüğe dikkatli ve stratejik bir şekilde ihtiyacımız var. Ancak o zaman bugünkü yükseköğretim reformları başarılı olacaktır.

Auckland Üniversitesi (2007)

Diğer Aktörlerin Rolü

Dünya çapında üniversitelerin kurulmasını kolaylaştırmada ulusal hükümetlerin tek oyuncu olmadığının gözden kaçırmamak gerekiyor. Büyük ülkelerde ve federal sistemlerde, bölge veya il yetkilileri Kaliforniya yetkililerinin 1960'larda yükseköğretim sisteminde bütünleşmiş bir sistemin planlanması ve kurulmasında veya daha yakın tarihlerde araştırma üniversiteleri ve bölgesel ekonomi arasındaki bağları güçlendirmek için oluşturdukları İnovasyon Fonları ile oynadıkları etkin rolde görüldüğü gibi genellikle önemli görev yaparlar. Benzer şekilde son 10 yılda, Shanghai belediyesi başta Fudan Üniversitesi olmak üzere, önde gelen üniversitelerine hızlandırılmış kalkınma politikalarının bir parçası olarak etkin destek verdi. Meksika'da Nuevo Leon eyaletinde iş dünyası Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Monterrey Teknoloji ve Yükseköğretim Enstitüsü, ITESM)'nin başarısına önemli ölçüde katkıda bulunmuştur.

Dünya çapında üniversitelerin gelişmesinin desteklenmesinde özel sektörün tamamlayıcı rolü de göz ardı edilmemelidir. Özel sanayi kuruluşları, Singapur ve Hongkong (Çin)'da olduğu gibi önemli mali katkılar yaparak başarılı kurumların bağışlarının artışına yardımcı olabilirler. Bazı durumlarda hayırsever kimseler Massachusetts'te Olin mühendislik Koleji veya Kanada British Columbia Quest Üniversitesi örnekleri görüleceği gibi mükemmeliyet istekleriyle yeni bir kurumu oluşturmak için inisiyatif aldılar. Bir Hintli milyarder, Anil Agarwal, Hindistan'da Orissa'da multidisipliner bir araştırma enstitüsü kurulması için 1 milyar ABD $ verdi. Almanya'da Klaus Jacobs yeni kurulan kurulan özel Uluslararası Bremen Üniversitesine 200 milyon avro bağışladı.

Potansiyel mali destek yanında, özel sektör yöneticilerinin yeni kurumların kurullarına etkin olarak katılımı gelişmelerini yönlendirmek için önemlidir. Özel sektörün katkısı işlevsel programların seçimi, uygun müfredatın planlanması ve yeni kurumun uygulamalı araştırma gündeminin yerel ekonominin gereksinimleri ile tam uyumlaştırılması için gereken girdilerin sağlanması için yakın bağlantıda olmak olabilir.

Kurumsal Düzeyde Stratejik Boyutlar

Bu düzeydeki ilk ve belki en önemli durum yönetimin kalitesi ve dünya çapında olmak isteyen üniversitenin geliştirdiği stratejik öngörüdür. İkinci öğe öngörülen hedefe ulaşmak için tasarlanan planların ve etkinliklerin uygun biçimde düzenlenmesidir. Sonuncusu da üniversitenin uluslararasılaşma stratejisine verilmesi gereken özel dikkattir.

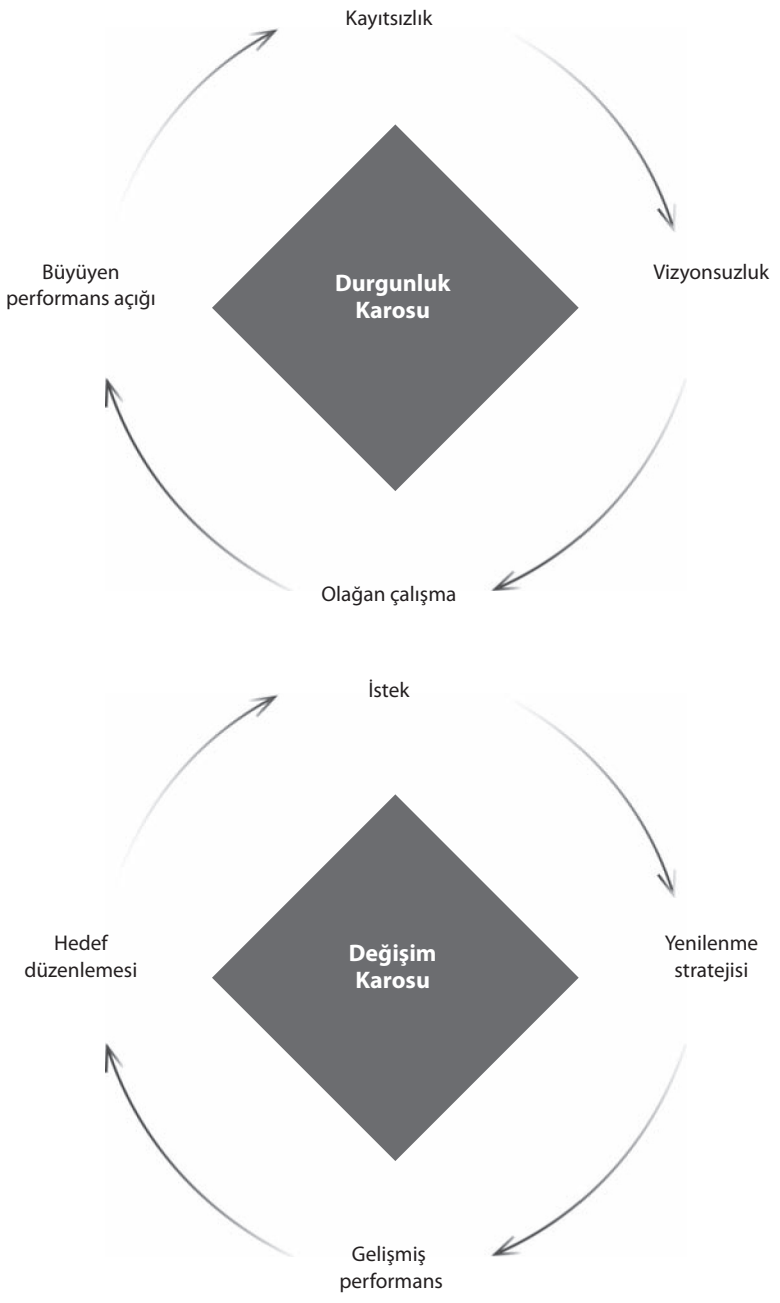
Liderlik ve Stratejik Öngörü

Dünya çapında bir üniversitenin kuruluşu, hepsinden öte, güçlü yöneticilik, kurumun görev ve hedeflerine ait cesur bir öngörü ve öngörüyü somut programlar ve hedeflere çevirmesi için anlaşılır biçimde dillendirilmiş stratejik plana gereksinim duyar. Şekil 2.1 yenilenme yoluna girmiş olanla durağan bir üniversiteyi ve ardından da performanslarını veya kendilerini değiştirmeye isteksiz olan veya bunu yapamayan kurumların özelliklerini karşılaştırıyor. Daha iyi sonuçlar isteyen üniversiteler güçlerini ve gelişme alanlarını nesnel olarak değerlendirmeye angaje olurlar, yeni açılım hedefleri koyarlar ve daha iyi performans yaratmak için yenilenme planlarını tasarlar ve uygulamaya sokarlar. Aksine, daha önce São Paulo Üniversitesini tartışırken gösterildiği gibi, pek çok kurum görünüşte kendi kendine yeterlidir, daha iyi bir gelecek için iddialı bir vizyonları yoktur, eskisi gibi çalışmaya devam ederler, sonuçta ulusal veya uluslararası rakipleri ile karşılaştırıldığında, büyüyen bir performans farkı ortaya çıkar.

Üniversite yönetimleri ile ilgili son araştırmalar gösteriyor ki en başarılı araştırma üniversitelerinde ve en üst performanslı enstitülerde iyi yönetim yetenekleri ve başarılı bir araştırma kariyerini birleştiren liderler vardır (Goodall, 2006). Üniversitenin geleceğine ait uygun bir öngörüyü geliştirebilmek ve vizyonu etkin şekilde uygulamak için üniversite rektör yardımcısı veya rektör kurumun ana gündemini tam anlayabilmeli ve gerekli opreasyonel yeteneklerle öngörüyü uygulayabilmelidir.

Birleşik Krallık'taki Leeds Üniversitesine ait bir olgu çalışması 2003 yılında yeni bir yöneticinin gelişinin, dikkatli planlanmış ve uygulanmış stratejik değişikliklerle yürütülen bilinçli çabaların olumsuz gidişatı nasıl tersine çevirdiğini göstermiştir. Öğrenci sayısının hızlı artışı (Birleşik Krallık'taki ikinci en büyük üniversite) üniversitenin eğitim ve araştırma görevleri arasında gerilim yaratmış bu da araştırma gelirlerinin ve sonuçlarının azalmasına neden olmuştur. Yeni rektör yardımcısının karşılaştığı esas zorluklar, tüm üniversite camiasında olayın önemli olduğu algısını yaratmak ve herkesi ortak hedefler arasında uyum sağlamanın ve uzun ve geleneksel özerkliğe sahip hocaların ve bölümlerin katkısının önemine ikna etmek olmuştur.

Şekil 2.1. Durgunluk ve Değişim Karoları



Kaynak: Perry ve Sherlock (2008)'dan uyarlanmıştır.

> Leeds Üniversitesinde şöhretimiz ve profilimiz işi zorlaştırdı. Büyük bir kurum olarak vizyonumuzun öneminin ve erişilebilirliğinin yanı sıra mevcut durumumuzun hassasiyetini göstermeliydik. Kredibilitesi ve işlevselliği açıkça ortaya konmadıkça çalışanlar stratejiye angaje olmayacaklardı. Bunu başarmak amacıyla mevcut konumu ve vizyonu açıkça ifade etmek için performans saygınlığı ve sıralamalarla ilgili çeşitli iç ve dış önlemler uyguladık. … "2015 yılında dünya çapında araştırma, bilim ve eğitimi bütünleştirmekteki ayırt edici becerimiz, bizim dünyanın en başarılı 50 üniversite arasında yer almamızı güvenceye almış olacak.." vizyonunu geliştirmek için hatırı sayılır zaman ve çaba harcandı.
>
> Donoghue ve Kennerley (yakında çıkacak)

Bu vizyonun can alıcı bir parçası kurumun karşılaştırmalı üstünlüğünü oluşturmak ve maksimize etmek için talip olacağı uygun piyasanın seçilmesidir. Bu bakımdan, bir üniversitenin –dünya çapında üniversite bile olsa- büyük olasılıkla her alanda başarılı olamayacağının altının çizilmesi önemlidir. Yükseköğretimde dünyanın bir numaralı kurumu olarak bilinen Harvard Üniversitesi tüm disiplinlerde en üst sırada değildir (tablo 2.3'teki örneklere bakınız). Güçlü olduğu alanlar ekonomi, tıp, eğitim, siyasal bilimler, hukuk, işletme, İngilizce ve tarihtir.

Bu nedenle vizyon düzenlemesinin bir bölümü kurumun istediği ve ön planda faaliyet gösterme potansiyeli olan alanların tanımından oluşmaktadır. Hindistan Teknoloji Enstitüleri gibi bazı dünya çapında kurumlar az sayıda bazı mühendislik disiplinlerinde uzmanlaşmışlardır. Londra Ekonomi ve Siyasal Bilimler Fakültesi ekonomi, sosyoloji, siyasal bilimler ve antropolojideki üstünüğüyle tanınır. Hiç bir İsveç üniversitesi uluslararası en iyi 50 arasında görünmese de Ecole hôtelière de Lausanne (Lozan Otelcilik Okulu) New England Fakülteler ve Kolejler Birliği tarafından akredite edilen tek Avrupa okuludur, Nevada Üniversitesi Otel Yöneticiliği Koleji ve Cornell Üniversitesi Otel Yöneticiliği Okulu ile eşit düzeyde dünyanın en iyileri arasında kabul edilir.

Dünya çapında olmayı arzu eden kurumlarının günümüzün en üstün üniversitelerinin yaptıklarının aynısını yapmaları gerekmez, çok değişik şekillerde yenilikçilik yapabilirler. ABD'de yeni kurulan Massachusetts, Olin Mühendsilik Koleji ve Malezya'daki Limkokwing Yaratıcı Teknoloji Üniversitesinin mühendislik ve teknoloji alanlarında yaptığı gibi kurumun müfredatını ve pedagojisini radikal farklı bir yaklaşımla düzenlemek, izlenecek olası yollardan biridir.

Franklin W. Olin Mühendislik Koleji 1999 yılında Olin Vakfının 400 milyon ABD $ tutarında bir bağışıyla ve yenilikçi mühendislik müfredatı uygulaması direktifiyle kuruldu. Olin Koleji 2005 tarihli *2020'nin mühendisini yetiştirmek* raporunda tanımlanan takım çalışmasında yetkin, iletişim, girişimci düşünce, yaratıcılık ve disiplinlerarası düşünce gibi yeni yeteneklerle eğitilmiş mezunları vermek peşindedir (NAE, 2005). Olin öğrenmenin

Tablo 2.3. Disiplinlere Göre Sıralamalar, U.S. News & World Report, 2008

Sıra	*İşletme*	*Kriminoloji*	*Eğitim*	*Mühendislik*	*Hukuk*	*Tıp*
1	Harvard Üniversitesi	Maryland Üniversitesi, College Park	Stanford Üniversitesi	MIT	Yale Üniversitesi	Harvard Üniversitesi
2	Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (MIT)	Rutgers, New Jersey Devlet Üniversitesi	Teachers College, Columbia Üniversitesi	Georgia Teknoloji Enstitüsü	Columbia Üniversitesi	Pennsylvania Üniversitesi
3	Northwestern Üniversitesi	Kaliforniya Üniversitesi, Irvine	Oregon Üniversitesi	Illinois Üniversitesi, Urbana-Champaign	New York Üniversitesi	Kaliforniya Üniversitesi, San Francisco
4	Stanford Üniversitesi	New York Devlet Üniversitesi (SUNY), Albany	Vanderbilt Üniversitesi	Stanford Üniversitesi	Harvard Üniversitesi	Johns Hopkins Üniversitesi
5	Pennsylvania Üniversitesi	Cincinnati Üniversitesi	Kaliforniya Üniversitesi, Los Angeles (UCLA)	Kaliforniya Üniversitesi, Berkeley	Stanford Üniversitesi	Washington Üniversitesi, St. Louis

Kaynak: U.S. News & Report 2008.

çoğu tasarla-yap takım çalışması ile gerçekleşir. Tüm öğrenciler işletme ve girişimciliğin esasları üzerine ve özel bir projeyle de sanat, beşeri bilimler ve sosyal bilimlerde bir programı tamamlamak zorundadır. Disiplinlerarası çalışma felsefesini teşvik etmek için kolejde akademik bölümler bulunmaz. Olin'de profesörler arasında sürekli yenilikçilik kültürünü ve risk almayı özendirmek için kıdem sistemi yoktur. Tüm öğrenciler kaldıkları Olin ortamında okul ücreti ve yaşam masraflarını karşılamak için liyakata göre burs alırlar (Miller, 2007a).

Kesin sonuç çıkartmak için çok erken olmakla birlikte –ilk mezunlarını 2006 yılında verdi- Olin Mühendislik Koleji yetenekli öğrencileri ve çok başarılı öğretim üyelerini çekmeyi, yenilikçi ve ufuk açıcı müfredat oluşturmayı ve entellektüel güçlenme kültürünü geliştirmeyi başardı (Schwartz, 2007).

Benzer şekilde, Malezya Limkokwing Yaratıcı Teknoloji Üniversitesi kendisini sanayi ve hizmetlerde geniş bir yelpazedeki etkinliklerle uyumlu olacak yaratıcılık ve tasarım becerileri kazanmaya ağırlık vererek inovatif bir özel üniversite olarak kurdu. Botswana, Lesotho ve Londra'daki hızla gelişen yeni yerleşkeleriyle modelinin başarısını kanıtlıyor.

Bir başka yenilikçi yaklaşım, Birleşik Devletler'de Güney Carolina Clemson Üniversitesi örneğinde gösterildiği gibi kurumun dönüşümünü, değişen bölgesel ve yerel kalkınma fırsatlarıyla bağlantılandırmaktadır (bakınız kutu 2.6).

Bazen bir kriz yaşamak o kuruma, Leuven Katolik Üniversitesinde (Belçika) 1960'ların sonlarında ağır bir mali kriz ardından olduğu gibi, kültürünü değiştirip kendisini yenileyerek güç verir (Hatakenaka, 2007). Leuven Katolik Üniversitesi bugün Avrupa'nın en iyi üniversiteleri arasında yer almaktadır.

Kutu 2.6

Clemson Üniversitesinde Yeni Bir Vizyon Geliştirmek

Güney Karolina'da, arazi bağışıyla kurulmuş, geleneksel olarak ziraat ve makine mühendisliğine odaklanmış bir üniversite olan Clemson Üniversitesi, son yıllarda kökten dönüşüm sürecini üstlendi. Clemson Üniversitesi, Güney Karolina'nın Birleşik Devletler'deki önde gelen otomobil bölgelerinden birisine dönüştürülmesini iyice inceleyerek kendisini otomotif ve motor sporları araştırmaları ve eğitimi üniversitesi olarak yeniden yaratmak üzere Alman otomobil üreticisi BMW ile stratejik ortaklık kurdu. Yeni vizyon açıklamaları özgül olarak, dört yıl önceki 74. ve 2005'teki 34. sıradan yukarıya doğru ülkenin en başarılı ilk 20 üniversitesinden (*U.S. News & World Report* tarafından belirlenen) birisi olma hedefinden söz etmektedir.

Kaynak: Clemson Üniversitesi Araştırma ve Ekonomik Kalkınma Başkan yardımcısı Chris Przirembel'ın MIT'deki yerel inovasyon sistemleri konferansındaki sunuşundan, Cambridge, MA 13 Aralık 2005.

Peru'daki Pontifical Katolik Üniversitesi (Lima'da) 1990'ların sonlarında, üniversitede stratejik planlama çalışmasının başlamasına vesile olan öğrenci kayıtlarındaki büyük azalmanın ardından benzer bir olumlu dönüşümden geçti. Üniversitenin başkentte, yıllar içinde albenisini kaybeden bir bölgedeki konumundan dolayı öğrenci sayısının azaldığı düşüncesiyle yönetim orta sınıfın oturmakta olduğu alana yakın yeni bir yere taşınmayı düşündü. Ancak üniversite, stratejik planlama sürecinde paydaşlarla yürütülen uzun görüş alışverişinde temel sorunun kalite ve işlevselliğin bozulmakta oluşu olduğunu fark etti. Derslerin yenilenmesi ve kalitenin sürekli izlenmesine ve iyileştirilmesine ağırlık verilmesini içeren ve daha fazla öğrenci talebi ve mali kaynak artışıyla sonuçlanan büyük yenilenme tedbirleri alındı.[2]

Sonuç olarak şunun altını çizmek önemli olacaktır ki üniversitelerin kendilerini dönüştürme çabaları, kesinlikle gerçekten yenilikçi olarak ileriye dönük bir vizyona dayalı stratejik bir mahiyette olmalıdır. Bu yazının başlarında anlatılan sıralamaların giderek artan etkisi ile kurumlar vizyon değişikliğiyle bağlantısı olmayan, doğrudan, sıralama yapanların kullandığı özgül göstergelerle ilişkili kısıtlı etkinliklere odaklanmanın çekimine kapılmamalıdır. Örneğin, eğitim bakış açısından daha önemli olan temel yönlere zarar verecek şekilde, pek çok ulusal sıralamalarda önem kazanan başvuru puanları ve mezunların bağışları gibi faktörlere çok fazla önem verme riski vardır. Önemli iki dünya sıralamasının önem verdiği araştırma üretkenliği, araştırma eğiliminin kuvvetlenmesine yol açar ve bu da çarpık ödül sisteminin öğretme ve öğrenme kalitesi üzerinde araştırma üretkenliğinin lehine etki yapmasına neden olur. Büyüklük kaygısıyla yapılan çıkar birleşmeleri bu tür yanlış yönlendirilmiş davranışın bir başka örneğidir.

> Dünya çapında olmanın öznel niteliği, kurumun, saygınlığının değerlendirilmesinde dikkate alınan ve görünür olan konuları ele almak için uğraşacağı anlamına gelir. Bu bakımdan araştırma yapmak, yayınlar, atıflar ve öğretim üyelerinin önemli ödülleri ileri derecede görünür ve ölçülebilirken eğitim sürecinin kalitesi değildir. Bu yüzden incelemelerde araştırma ölçütlerine odaklanıldığını ve kurumun bunların saygınlığını desteklediğini ve eğitim kalitesi ve eğitim etkinliklerini ölçmeye veya değerlendirmeye yeltenmediğini görmek şaşırtıcı değildir. Gerçekte, bir kurum eğer yüksek rekabete dayalı öğrenci kabulü yapıyorsa eğitim kalitesinin ölçümü yapılmasa bile yüksek olduğu şeklinde örtük bir kabul vardır. Ancak, girişteki öğrenci rekabeti eğitimin üstünlüğüne değil esas olarak araştırma görünürlüğüne dayalı olabilir.
>
> Levin, Jeong ve Ou (2006)

2 Yazarla 1988 ve 2001 arasında yapılan bir ziyaret ve görüşmeye göre.

Sıraya Koyma

Zaman da dünya çapında olmak isteğinin stratejik planında göz önüne alınması gereken önemli bir boyuttur. Mükemmeliyet kültürünü geliştirmek bugünden yarına olmaz. Bazı Çin üniversitelerinin karşı karşıya geldiği büyüme sancılarından sakınmak için girişimlerin düzgün sıralanması ve çeşitli nicel hedefler arasında dikkatli bir denge sağlanması gereklidir (kutu 2.7).

Kutu 2.7

Çin Üniversitelerinin Dönüşümündeki Engeller

Çin'in dünya çapında konumu elde etme planlarının bazı engellerle karşılaştığına dair işaretler var. Birincisi Çin üniversitelerinin kaliteyi sürdürmeme pahasına çok çabuk büyüdüğüdür. İkincisi çabuk sonuç talep eden akademik kültürün inovtif ve uzun vadeli araştırma çabalarını aksatması. "Yayın yap ya da yok ol" kültürü Birleşik Devletler'de güçlüdür, ama bu baskı yaratıcılık ve özgünlüğe verilen değerle genellikle dengelenir. Güçlü bir bilim ve teknoloji temeli olan lisans öğrencisi olmaması üçüncü zayıflıktır. Doktora programlarına girecek iyi eğitimli öğrenciler olmadıkça birinci sınıf hoca ve laboratuarlar yetersiz kullanılmış olacaktır. Dördüncüsü, akademik özgürlük olmaması Çin'de ciddi bir sorundur. Öğretim üyelerinin ve öğrencilerin hükümet politikalarını sorgulamaları veya üzerinde baskı olan konularda tartışmalara girmelerinin teşvik edilmeleri çok kısıtlı olup, bu durum yaratıcı düşünce için caydırıcıdır..

Sonuç olarak, Çin'in dünya çapında üniversite vizyonu hemen tamamen uluslararası dergilerde yayın artışı, modern laboratuvarlar, yıldız profesörler ve ek fon gibi faktörlere odaklanmıştır (Mohrman, 2003). Vizyon henüz yaratıcı olmak yerine büyük ölçüde taklit. Brown üniversitesi rektörü Ruth Simmons (2003), diğer faktörlerin önemi üzerinde duruyor: "Birleşik Devletler'deki üniversite kalitesinin temel ilkesi akran değerlendirmesi olup bu sistemde standartlar o alanın liderleri tarafından belirlenir ve bu liderler kendileri de bu süreç içinde mücadele eder ve değerlendirilirler." Simmons devam eder "üniversiteler bilim insanlarının hemen uygulanabilir veya yararlı olmayan özgün çalışmaları geliştirme kapasitelerini teşvik ederler. Büyük üniversiteler sadece kendi zamanları değil gelecek zamanlar için de yararlıdır. Büyük bir üniversitenin bunu yapmasını sağlayan da devletin olabildiği kadar az müdahalesidir. Devletin görevi kaynak sağlamak, ama üniversite yöneticilerine bilimin nasıl gelişeceği konusunda karar alma serbestliği vermektir." Üniversiteleri tüm konularda iyi olmaya uğraşmak yerine dünya çapında bölümler, enstitüler ve okullar kurmaya odaklansa daha iyi olabilir.

Kaynak: Altbach, 2003.

Vizyon geliştirmenin ve stratejik planlamanın bir kerelik bir eylem olmadığını vurgulamak önemlidir. Aşırı rekabetçi ortamda, iş hayatında ve akademide en başarılı kurumlar, müşteri gereksinimlerine daha iyi ve daha etkili yollarla cevap vermek için aralıksız çabalayanlardır. En iyi üniversitelerde entelektüel

sermaye sürekli yenilendiği için performans durağanlaşmaz. En başarılı kurumlar geçmişteki başarılarla tatmin olmazlar, her zaman dünyanın en iyileri arasında olmayı arzu ederler. Esnek hedeflerin tanımlanması ve peşinde gidilmesi için, bünyelerinde herkesi cesaretlendirecek destekleyici bir ortam yaratmada başarılıdırlar. Bu, rektörün sürekli iyileşmeyi aşağıdaki sözlerle tarif ettiği Olin Mühendislik Koleji'nin özelliklerinden birisidir.

> İnovasyon ve sürekli ilerleme bazı kültürel tutumlar ve yükümlülükler gerektirir. İlk olarak, ilerlemenin her zaman mümkün olduğu ve kendi toplumumuz dışındakilerden her zaman öğreneceklerimiz olabileceğini kabul etmek için üstü kapalı bir tevazu gereklidir. Akademinin dışındakileri dinlemek Amerikan yükseköğretimiyle her zaman bağdaşmadı. Ayrıca eğer sürece sürekli değerlendirme rehberlik ederse sürekli ilerleme mümkün olabilir. Kendimizi gözden geçirme ve ölçme ile karşı karşıya bırakmaya istekli olmalı ve hatalarımızdan ders almaya zaman tanımalıyız. Sonuç olarak ve belki en önemlisi şudur ki, sürekli iyileşme değişime açık olmayı gerektirir.
>
> Miller (2007b)

Oxford Üniversitesinin başarısız mali reform girişiminin gösterdiği gibi, en meşhur üniversiteler bile değişen koşullara evrilmek ve uyum sağlamak zorunluluğundan muaf değildir. Merkezi yetkililer akademisyenler için giderek daha rekabetçi olan piyasada uluslararası üne sahip profesörleri ve araştırmacıları işe almak için ek kaynak ihtiyacıyla yüz yüzeler. Gelgelelim, üniversitenin varlıklarının büyük kısmının kontrolünü kendi fakültelerine veren yüzyılların yönetim düzenlemeleri ve otorite yapıları ile engellenmekteler. Fakülteler geleneksel bağışlardan ve harçları yerli öğrencilerin ödediklerine göre üç kat daha fazla olan yabancı lisans öğrencilerinin yüksek gelirlerinden gelen kaynaklarını paylaşma isteğinde değiller.

2006 yılında, hesapları ıslah etmesi için Yeni Zelanda'dan Oxford'a getirilen rektör yardımcısı John Hood tarafından sunulan reform önerileri bir bakıma dengeyi düzeltme amacıyla merkezi yönetime kaynaklar üzerinde daha fazla yetki verirken, dışardan da üniversitenin daha fazla mali denetime izin veriyordu. Sonuç olarak, reform Oxford'un akademisyenleri tarafından kabul edilmedi ve bu, Hood'un 2009'da 5 yıllık döneminin ardından istifa kararına yol açtı. Bir grup mezun, akademik iş yükü artışı ve doktora öğrencilerinin iyi denetlenmemesine yol açmış olabilen bu düzenlemelerin potansiyel olumsuz sonuçları hakkındaki endişelerini ifade ettiler (Shultziner, 2008).

Uluslararasılaşma Boyutu

Dünya çapında bir üniversiteye dönüşmeyi hızlandırmanın bir yolu da uluslararasılaşma stratejilerini etkin kullanmaktır. Başarılı yabancı öğrencilerin gelmesi öğrencilerin akademik düzeyini yükseltmede ve çok kültürlülük boyutuyla aldıkları öğrenimin kalitesini artırmada yardımcı olabilir. Bu bakımdan, özellikle İngilizce olmak üzere yabancı dilde programlar sunmak güçlü bir cazibe faktörü olabilir. SJTU sıralamasının en başarılı 100 üniversitesi arasında 11 tanesi İngilizce konuşmayan ama İngilizce lisans programları sunan ülkelerdendir (Danimarka, Finlandiya, İsrail, Hollanda, Norveç, İsveç ve İsviçre).

Daha önce bahsedildiği gibi, yabancı profesör ve araştırmacıları çekebilme becerisi de mükemmeliyetin bir belirleyicisi veya özelliğidir. Üniversiteler diğer ülkelerden üstün akademisyenleri alabilmek için esnek ücret ve çalışma koşulları gibi teşvikler sunabilmelidir. Bu yetenekli kişiler mevcut bölümleri iyileştirilebilirler veya yeni rekabetçi üstünlük alanlarında doktora programları ve araştırma merkezleri kurabilirler. Örneğin Birleşik Krallık'ta 2005/06 yılında göreve alınan tüm akademik personelin yüzde 27'si yabancı uyrukluydu (Universities UK, 2007). Yabancı öğretim üyelerini tam zamanlı almanın zor olduğu durumlarda üniversite önemli yabancı hocaları geçici olarak getirerek de işe başlayabilir..

Yabancı bilim insanlarının katkısını kolaylaştırmak için dünya çapında üniversitelerin bir kısmı sanayileşmiş ülkelerdeki en iyi üniversitelerle verimli ortaklıklar kurdular. Hint Teknoloji Enstitüleri kuruluşlarının ilk yıllarında böyleydi (bakınız kutu 2.4). Son zamanlarda dünya çapında üniversite olarak öne çıkan Singapur Ulusal Üniversitesi en iyi bilinen partner kurumlara örnek verilecek olursa Avustralya Ulusal Üniversitesi, Duke Üniversitesi, Hollanda Eindhoven Teknoloji Üniversitesi, Harvard Üniversitesi, Johns Hopkins Üniversitesi, MIT ve Çin Tsinghua Üniversitesi ile stratejik işbirliği yapmıştır. Ancak Singapur'da yabancı ortağın sunduğu öğretim üyesi kalitesi ve sunduğu çıktılardan duyulan memnuniyetsizlik nedeniyle Johns Hopkins Üniversitesi ile yaşanan son uyuşmazlığın gösterdiği gibi bu ortaklıklar her zaman sorunsuz yürümemektedir (Normile, 2006).

Diasporadaki ileri gelen bilim insanlarını çekmek bazı Hindistan ve Çin üniversitelerinin başarıyla uyguladığı başka bir uluslararasılaşma stratejisidir (Brown, 2007). Örneğin Pekin Üniversitesi Çin kökenli yüzlerce akademisyeni işe aldı. Üniversite, insan kaynakları stratejisinin bir parçası olarak yurtdışındaki Çin bilim insanlarını yakından izlemekte ve onların dönüşleri için iyi koşullar yaratmaktadır. Meksika, İskoçya ve Güney Afrika da ülke dışında yaşayan yetenekli yurttaşlarının katkısını harekete geçirmek için ilginç stratejiler uyguyorlar (bakınız kutu 2.8).

Bir kurumun küresel şöhretini artırmasının uluslarasılaşma boyutuyla ilişkili olan şey ulusal araştırmacıların İngilizce yayın yapmadaki dil becerilerinin

düzeyidir. Kurumların ve akademisyenlerin şöhretlerini artırmaları için bir yol bilimsel yayınlarda yer almalarıdır. Atıf dizinleri birincil olarak İngilizce yayımlanan dergilerdeki verileri topladığı için, akademisyenlerin araştırma sonuçlarını İngilizce yayabilme olanakları kurumsal şöhreti artırmada önemli etmendir. İngilizce faaliyet gösteren kurumların böyle bir başarıyı yakalama şansı tabi ki yüksektir.

Bazı durumlarda, üniversiteler öngörülen dönüşüm sürecinde kuruma liderlik yapmak üzere yabancı profesyonelleri işe almayı yararlı bulmuşlardır. Avustralya, Kore Cumhuriyeti ve Birleşik Krallık son yıllarda bunun uygulandığı ülke örnekleridir. Bu yaklaşım elbette ki her zaman iyi karşılanmaz. Yabancı bir

Kutu 2.8

Diasporalar Anavatanlarının Kalkınmasına Nasıl Katkıda Bulunur

Diaspora aynı anavatandan gelen ve yurtdışında yaşayan insanlar grubudur. Başarılı bir diaspora topluluğu aşağıdaki üç unsur ile nitelendirilir: (a) diaspora üyeleri yeteneklidir ve güçlü iç motivasyon gösterirler; (b) anavatanlarındaki projelere katılırlar anavatandaki projelerin oluşmasına birleştirici, hızlandırıcı ve taşıyıcı olarak hizmet ederler; (c) zaman içindeki etkinliği, sürekliliği ve gelişmesi ölçülebilir çıktıları olan somut eylemlere dayalıdır.

Diaspora ve göçmen gruplar çoğu kez kendiliğinden ortaya çıkarlar. Bununla birlikte hükümet müdahaleleri bu tür girişimlerin gelişmesinde ve yapılanmasında yardımcı olabilir. Anavatanların yetenekli göçmenlerden yararlanabilmesi için gereken ilk koşul onları bilgiye dayalı ekonomi geliştirmek için fırsat olarak görmektir. Diasporalara baskı yapma stratejileri bir yanda ülke koşulları diğer yanda diasporanın niteliklerine göre değişir. Yine de yetenekli göçmenleri etkili biçimde kullanmak için önemli öğe sağlam kurumların bulunmasıdır.

Etkili bir diaspora arama grubunun olağanüstü bir örneği, dünyanın her tarafındaki güçlü İskoçların topluluğu olan GlobalScot olup uzmanlıklarını kullanarak İskoçya'da projeler geliştirmek için anten, köprü ve sıçrama tahtası gibi etki yaparlar. 2002'de faaliyete geçen bu topluluk, 2005 yılında 850 etkili işadamının katılımıyla İskoçya'nın ekonomik kalkınma stratejisine katkısıyla ileri derecede çekici ve etkili olduğunu kanıtlamıştır. ChileGlobal, Meksika'nın Yurtdışı Yetenekler Topluluğu ve Global Güney Afrikalılar projeleri GlobalScot modelinden ilham aldılar ve kendi özelliklerine göre kendilerini başarıyla uyarlama yolundalar.

Arama toplulukları gibi diasporalar mezunlar topluluklarıyla kıyaslanabilir ve onlardan öğrenecekleri olabilir. Diaspora topluluklarının süreçlerine katılmak yükseköğretim kurumları için büyük fırsattır. Üniversiteler farklı mezunları izlemek, yurtdışındaki liderleri belirlemek ve aşamalı olarak arama topluluğu kurma konusunda güçlü bir üstünlüğe sahiptir. Başarılı diasporlar böyle başlar.

Kaynak: Kuznetsov, 2006.

yöneticiyi amiral gemisi bir üniversiteye getirmek ulusal duyarlılıkları zedeleyebileceği için az sayıda ülke en üst üniversite kadrolarına yerleştirmek amacıyla uluslararası personel alımına girişme eğilimi göstermişlerdir. Ne olursa olsun bu, kurumların kendilerini "yeni perspektiften bakmaya" ve işletme anlayışı değişimini benimsemeye zorlamaları için bir yoldur.

En fazla dünya çapında olarak kabul edilenlerin geleneksel düşünmeyen ve sürekli olarak en başarılı konumlarını idame ettirmenin yollarını arayan kurumlar olduklarını akılda tutmak da önemlidir. Öğrenciler sınırlara aldırmaksızın yükseköğrenimlerinde mükemmeliyeti aradıkça dünyanın en iyi üniversiteleri bu öğrencileri kendi yerleşkelerine çekme yarışında kendini değiştirmelidir (kutu 2.9).

Kutu 2.9

"En İyi" sizinle rekabete girdiğinde: Çin'in Yükselişi

Çinli öğrencilerin ABD, Birleşik Krallık ve dünyaca ünlü diğer yükseköğretim sitemlerine gelişleri çoğunlukla kültürel gerekçeyle olur. Nispeten daha az dikkat çeken konu, Çin yükseköğretim sisteminin, tarihsel olarak güçlü Batı kurumlarının üstünlüğüne meydan okuyacak şekildeki gelişmesidir. Bölgesel kalitenin bu yükselişi en iyi öğrencileri uzaklardaki yerleşkelere çekmeye karşı küresel bir rekabet oluşturmuştur.

Bu yeni kuşak öğrencileri kazanmak isteyen önde gelen Amerikan üniversitelerinin kayıt görevlileri, erişim sorunu ve pahalı olduğu için bu okullara girmeyi düşünemeyebilecek en başarılı yüksekokul öğrencilerini almak için Çin'i tarıyorlar. Geçen ay rekabet mücadelesinde Harvard, Brown ve Stanford Üniversiteleri temsilcileri öğrencilere ve ailelerine liberal sanatlar eğitimini, araştırma fırsatlarını ve Amerikan yurt yaşamını tam burs sözü vererek tanıttılar.

Fitzsimmons 4 numaralı Pekin yüksekokuluna yaptığı bir ziyaret sırasında, 300'den fazla öğrenciden oluşan kalabalığa "alabileceğimiz Çinli öğrenci sayısında hiçbir kota ve kısıt yok" dedi ve ekledi, "Çin'de şu anda başvurmayan çok iyi öğrenciler olduğunu biliyoruz. Rekabet etmek için onları ekibe almayı umuyoruz".

Bu mesaj Harvard'ın 1.660 kişilik birinci sınıfında bir yer kapmak için kendilerini paralayan Amerikan öğrencileri için kaygı vericidir ve bazı eğitimciler arasında da tartışmalıdır. Ancak Fitzsimmons ve diğerleri şu fikre alışmalarının iyi olacağını söylüyorlar: "Komünist ülke dünyaya açıldığı için son yıllarda Çin'den yapılan başvurular çok artmıştır ve artmaya devam edecekler."

Kaynak: Jan, 2008

Nereden bulunabilirlerse bulunsun, en iyiyi –öğrenciler, bilim insanları ve araştırma ortakları– çekmek, dünyanın en iyi kurumlarının hareket tarzı oldu. Sınırların belirsizleşmesi en iyi için rekabeti daha yoğunlaştırıyor.

Bilim ve teknoloji yönelimli üniversiteler için yabancı firmalardan ve çok uluslu şirketlerden sözleşmeli araştırmalar alma yeteneğinin artışı üniversitelerin bilimsel saygınlığının iyi bir ölçütüdür. Son yıllarda bazı Çin ve Hint üniversiteleri Kuzey Amerika ve Avrupa firmalarından, bazen bu şirketlerin kendi ülkelerindeki üniversitelerin zararına, sözleşmeli araştırmalar aldılar (Yusuf ve Nabeshima, 2007).

Özet Kontrol Listesi

Dünya çapında üniversiteler kurma arayışında kılavuz olmak üzere aşağıdaki temel soruların yanıtlanması gerekir:

Ulusal Düzeyde

- Ülke dünya çapında bir üniversiteye neden gereksinim duyuyor? Mevcut kurumların katkısıyla karşılaştırıldığında ekonomik mantığı ve sağlayacağı umulan artı değer nedir?
- Bu üniversiteye ait öngörü nedir? Hangi boşluğu dolduracaktır?
- Dünya çapında üniversitenin yatırım ve tekrarlanan maliyetleri ne olacaktır?
- Kaç tane dünya çapında üniversite arzu edilmektedir ve kamu yatırımıyla ne kadarının maliyeti karşılanabilir?
- Ülke bağlamında hangi strateji en iyi çalışacaktır: mevcut kurumların iyileştirilmesi, mevcut kurumların birleştirilmesi veya yeni kurumlar yaratılması?
- Birinci veya ikinci yaklaşım tercih edildiğinde mevcut kurumlar arasından seçim yöntemi ne olacaktır?
- Yeni kurum(lar) ile mevcut yükseköğretim kurumları arasındaki ilişki ve bağlantı nasıl olacaktır?
- Dönüşüm nasıl finanse edilecek? Ne kadar pay devlet bütçesine düşecek? Ne kadar pay özel sektör tarafından karşılanacak? Hangi teşvikler verilecek (örneğin arazi hibeleri ve vergi muafiyetleri)?
- Bu dönüşümü kolaylaştırmak ve uygun yönetim çalışmalarını desteklemek için hangi yönetişim düzenlemelerini yerine getirmek gerekir? Hangi düzeyde özerklik ve hesap verebilirlik biçimi uygun olacaktır?
- Bu süreçte hükümetin rolü ne olacaktır?

Kurumsal Düzeyde

- Kurum en iyi liderlik ekibini nasıl kurabilir?
- Vizyon ve misyon beyanları nedir ve üniversitenin peşinde koştuğu özgül hedefler nelerdir?
- Eğitim ve araştırmanın hangi alan(lar)ında mükemmeliyet peşinde koşulacaktır?
- Hedeflenen öğrenci nüfusu nedir?
- Üniversite yabancı bir kurumla ortaklık kuracak mı? Ne tür bir ortaklık aranacak?
- Üniversitenin ulaşmaya gereksinim duyduğu uluslararasılaşma hedefleri nelerdir (öğretim üyeleri, öğrenciler, programlar vb. ile ilgili olarak)?
- Önerilen kalite sıçramasının tahmini maliyeti nedir ve nasıl finanse edilecek?
- Başarı nasıl ölçülecek? Hangi izleme sistemleri, çıktı göstergeleri ve hesap verebilirlik mekanizmaları kullanılacaktır?

BÖLÜM 3

Dünya Bankası İçin Öneriler

Yükseköğretim sektöründe, Dünya Bankasının gelişmekte olan ve geçiş aşamasındaki ülke hükümetleriyle çalışmaları esasen tüm sistemin sorunlarına ve reformlara odaklanmıştır. Dünya Bankasının yardımı, büyük yükseköğretim reformlarının tasarlanmasını ve uygulanmasını kolaylaştırmak ve eşlik etmek için bütünleşik olarak politika tavsiyesi, analiz çalışmaları, kapasite kurma etkinlikleri ile borç ve krediler yoluyla finansman desteğidir.

Bununla beraber, son yıllarda, artan sayıda ülke kendi üniversitelerinin dünya çapında üniversite olmasındaki engellerin tanımlanmasına yardımcı olması ve onları bu hedefe doğru dönüştürecek yol haritası için Dünya Bankasına başvurdu. Dünya Bankası sistemin tümündeki yenilikçiliklere ve reformlara kendi verdiği geleneksel önem nedeniyle bu talepleri yerine getirmek için, kurumlara ayrı ayrı destek sağlamanın nasıl sıraya konulacağının düşünülmesinin gerekli olduğunu anladı. Bugüne kadarki deneyimler bu amaca, farklı ülke koşullarında farklı düzenlemelerle birleştirilecek üç tür birbirini tamamlayıcı girişimle ulaşılabileceğini telkin etmektedir.

- Ülkelere; (a) olası seçenekleri ve bütçe karşılanabilirliğini tespit etmek, (b) mevcut ve öngörülen mali kısıtlamalara göre yapılan analizler temel alına-

rak, gereksinim duydukları ve sürdürülebilir şekilde finanse edebilecekleri elit üniversite sayısına karar vermek, (c) her durumda kurumun özgül misyonunu ve dolduracağı yeri tanımlamak ve (d) kaynak dağılımı çarpıklıklarını önlemek için yükseköğretim sisteminin geri kalanıyla irtibat kurmaya yardımcı olacak teknik destek ve rehberlik.

- Yeni elit kurumlara çalıştaylar ve inceleme gezileri aracılığıyla konuyla ilgi uluslararası deneyim kazanmaları için kolaylık sağlayarak ve aracılık yaparak yardımcı olmak. Bunun için, kapasite kurma desteği sağlayabilecek yabancı ortak kurumların, yeni kurumla başlangıç yıllarında veya dünya çapında olmak isteyen mevcut üniversiteyle dönüşüm döneminde, bağlantılandırılması gerekebilir. Dünya Bankası vizyonda mutabakat sağlamak ve yeni kurum(lar)a destek toplamak için farklı paydaşları ve ortakları bir araya getirerek politika görüşmelerini sağlayabilir.
- Projenin tasarımının ön-yatırım çalışmalarına ve planlanan kurumun fiili kuruluşu için gereken yatırım maliyetleri fonuna finansal destek vermek.

Özel yükseköğretimin gelişmesini teşvik etmek için olumlu bir düzenleyici ve özendirici çerçeve kurmuş ülkelerde, eğer bahsedilen üniversiteler kamu-özel ortaklığı olarak kurulmuş veya dönüştürülmüşse Uluslararası Finans Kurumu (IFC) kredileri ve garantileri de Dünya Bankası Grubunun mali desteğini tamamlayabilir veya onun yerine kullanılabilir.

Bu seçeneklerin her ülkenin koşullarına göre uyarlanması elbette önemlidir. Üst-orta gelir düzeyindeki ülkeler bu şekilde mali desteği pek aramazlar ama onlar Dünya Bankasının danışmanlığını açıkça talep ederler ve bu da Dünya Bankasının hem bir bilgi acentası hem de uluslararası deneyim gözlemcisi olarak üstünlüğünü gösterir. Bu danışmanlık hizmet karşılığı ücret yoluyla sağlanabilir.

Orta gelirli ülkeler hem teknik hem mali yardım almak isyeyebilirler. Dünya Bankasının çok sayıda ülkedeki İnovasyon Fonları deneyimine dayanarak (Saint, 2006) fonların en inovatif stratejik vizyonu formüle eden ve iyi tasarlanmış uygulama planları geliştirenlere gittiğini garanti etmek için rekabetçi bir yaklaşım tasarlanabilir.

Az gelirli ülkeler, bilhassa görece küçük olanlar (nüfusu 5 milyondan az) temel insani yetenek ve araştırma gereksinimlerini ele alabilecek öncü kurumlar kurma çabalarında kendine özgü bir dizi zorlukla karşılaşırlar. Yüksek maliyetli bir kurumu kurmak ve sürdürmek için gereken kaynakları nadiren sağlayabilirler ve uluslararası rekabet ortamındaki eğitimi sağlayacak ve araştırmaları yürütecek kalitedeki yeterli öğretim üyeleri yoktur. Böyle durumlarda, ölçek ekonomilerine erişmek ve mali ve insani kaynakları daha maliyet-etkin yolla harekete geçirmek için bölgesel bir kurumun geliştirilmesi daha uygun olacaktır. Kapasite oluşturmak amacıyla bu tür programların geliştirilmesi ve güçlendirilmesi

için bağışçı desteği sadece başlangıçtaki sermaye harcamalarını değil nitelikli personelin çekilmesi ve elde tutulması için uzun süreli idame ve teşvikler için fonlamayı (azalan şekilde) da kapsamalıdır.

Tablo 3.1 üniversitelerini dünya çapında üniversitelere dönüştürme veya daha başından yeni öncü kurumlar kurma yolundaki farklı kategorilerdeki ülkelere yardımcı olmak için sağlanabilecek çeşitli destek türlerini özetliyor.

Tablo 3.1. Ülke Gruplarına Göre Dünya Bankası Desteği

Yardım türü	*Üst gelir*	*Orta gelir*	*Az gelir (Büyük devletler)*	*Az gelir (Küçük devletler)*
Teknik yardım	Evet	Evet	Evet	Evet
Kolaylaştırma/aracılık	Evet	Evet	Evet	Evet
Mali yardım	Hayır	Evet (rekabete dayalı)	Evet	Evet (bölgesel)

Kaynak: Hazırlayan Jamil Salmi

Sonuç

İyi çok iyinin düşmanıdır.
Jim Collins

Sıralamalarda en iyi olan üniversiteler araştırma yoluya bilginin ilerlemesine önemli katkılar yaparlar, en elverişli koşullarda en yenilikçi müfredatla ve pedagojik yöntemlerle eğitim verirler, araştırmayı lisans eğitiminin bütünleşik bir bileşeni yaparlar ve eğitimleri süresince ve (daha önemlisi) mezun olduktan sonra yoğun rekabet ortamında başarılarıyla öne çıkan mezunlar verirler. Bu üniversiteleri dünya çapında yapan bu somut başarılar ve bu başarılarla sürdürülen uluslararası şöhrettir.

Dünya çapında üniversite "kurmanın" evrensel bir reçete veya sihirli formül yok. Ulusal koşullar ve kurumsal modeller çok farklı. Bu nedenle her ülke olası yollar arasından, gücüne ve kaynaklarına göre bir strateji seçmeli. Uluslararası deneyimler, bu tür üniversitelerin temel özellikleri –çok sayıda yetenekli kişi, kaynakların zenginliği ve esnek yönetişim düzenlemeleri– ve bu yolda mevcutları iyileştirerek veya birleştirerek beraberce yeni kurumlar oluşturmadaki başarılı yaklaşımlarıyla ilgili bazı dersler verir.

Kurumsal kararlılık veya ilerleme kapasitesi ne olursa olsun dünya çapında üniversite kurmak bir gecede olmaz. Çabalarken ne kadar para harcanırsa harcansın hemen sonuç almak olanaksızdır. Mükemmeliyet kültürü yaratma ama-

cına ulaşmak ve yüksek kalitede çıktıları elde etmek yıllar alır ve kurumun iç ve dış tüm seçimlerinde sürekli kararlılığını gerektirir.

Daha ötesi, üniversite sisteminin dönüşümü tek başına gerçekleşemez. Dünya çapında üniversite yaratmak –ve uygulamak– için uzun vadeli bir vizyon (a) ülkenin topyekün ekonomik ve sosyal gelişme stratejisi, (b) daha alt düzey eğitim sistemlerinde sürmekte olan değişimler ve planlanan reformlar ve (c) eğitim, araştırma ve teknolojiye yönelmiş kurumlarla entegre bir sistem kurmak için diğer tip yükseköğretim kurumlarını geliştirme planları ile sıkıca ilişkilendirilmelidir.

Dünya çapında üniversiteler genellikle en başarılı araştırma üniversiteleriyle eşit görülürse de ne araştırmaya odaklanmış ne de kelimenin tam anlamıyla böyle çalışan dünya çapında yükseköğretim kurumları da olduğunu belirtmek önemli olacaktır. Örneğin Birleşik Krallık'taki Açık Üniversite uluslararası sıralamalara girmediği halde her tarafta dünyanın önde gelen uzaktan eğitim kurumu olarak bilinir. Kanada Ontario'daki Conestoga Koleji Kanada'da en iyi halk koleji olarak sınıflanır ve Almanya'da Mannheim ve Bremen Fachhochschulen'lerin olağanüstü şöhreti vardır. ABD'de eğitim ve öğretim kalitesini esas alan yeni bir halk kolejleri sıralaması en başarılı kurumların, en azından, en iyi dört yıllık bazı üniversitelerin performansını geçtiğini göstermektedir (Carey, 2007). Avrupa'nın yükselen, bilgiye dayalı ekonomi olarak kayda değer ilerleme gösteren iki ülkesinin, Finlandiya ve İrlanda, dünyanın en iyi 50'si arasında girmekle övündüğü üniversiteleri yok, ama teknoloji odaklı olağanüstü kurumları var. Uluslararası sıralamalar, öncelikle lisans öğrencilerini kaydeden birinci sınıf kurumları dışlama pahasına araştırma ağırlıklı üniversiteleri açıkça kayırıyorlar. Wellesley, Carleton, Williams ve Pomona Kolejleri gibi liberal sanatlar okulları ABD'de en iyi lisans eğitimi veren kurumlar olarak kabul ediliyorlar.

Ülkeler dünya çapında üniversiteler kurma işine girişince araştırma üniversiteleri yanında, yükseköğretim sisteminin doyurması beklenen geniş eğitim ve öğretim ihtiyaçlarını da karşılayacak mükemmel başka kurumları yaratmayı da düşünmelidir. Yükseköğretim düzeyinde öğrenim çıktılarının ölçülmesi için, Birleşik Devletler'de 2005 tarihli Yükseköğretimin Geleceği ile ilgili Spellings Komisyonunun tavsiyeleri ve yükseköğrenim çıktılarının uluslararası değerlendirilmesinin fizibilitesi araştırmak için OECD'nin 2008 tarihli Yükseköğrenim Çıktılarını Değerlendirme (AHELO) girişiminin alevlendirmesiyle büyüyen tartışma, mükemmeliyetin sadece olağanüstü öğrencilerle olağanüstü sonuçlar elde etmek olmadığı, fakat belki kurumun, giderek farklılaşan öğrenci nüfusunun özgül öğrenme ihtiyaçlarına ne kadar artı değer kazandırdığı yönüyle de ölçülmesi gereğinin anlaşıldığının kanıtıdır.

Sonuç olarak, dünya çapında üniversiteler kurulmasının arkasındaki baskı ve devinim, dünya çapında üniversitelerin değerini ve önemini abartmaktan kaçınmak ve ulusal yükseköğretim sistemlerinde kaynak tahsisi çarpıtmalarına yol

açmamak için doğru bağlamda incelenmelidir. Küresel bir bilgi ekonomisinde bile, sanayileşmiş ya da gelişmekte olan her ülke ekonomik pastadaki payını arttırmak arayışında iken, dünya çapındaki üniversitelere ait aldatıcı reklam, pek çok sistemin, bu derece ileri eğitim ve araştırma fırsatlarından yarar görebilecekleri ihtiyaç ve kapasiteden, en azından yakın vadede, çok fazladır. Aslında, mevcut yükseköğretim kurumlarının, mezunların ulaşabileceği ekonomik fırsatlardan daha yüksek kalitede olduğu bazı ülkelerde, mükemmel yükseköğretim var olan beyin göçü sorununu artırabilir.

Diğer hizmet sektörlerinde olduğu gibi, henüz çok daha temel yükseköğretim gereksinimleri karşılanmadan, her ülkenin kapsamlı dünya çapında üniversitelere gereksinimi yoktur. Dünya çapındaki araştırma kurumları çok büyük mali taahhütlere, olağanüstü beşeri sermayeye, en üst kertede eğitim ve araştırmaya fırsat sağlayacak yönetişim politikalarına gereksinim duyarlar. Pek çok ülke, olabilecek en iyi ulusal üniversiteleri kurarken, belki başlangıçta, Birleşik Devletler'de 19. yüzyılda arazi hibesiyle geliştirilen kurumların veya Almanya ve Kanada'nın politeknik üniversiteleri modelinden yararlanabilir. Bu tür kurumlar yerli öğrencilerin değişik eğitim ve öğrenim ihtiyaçlarının ve ekonominin üzerine eğilmelidir. Bu kurumlar dünya çapında olmak isteği yerine, çabalarını yerel halka ve ekonomiye yönlendirirlerse, kalkınmaya, daha yararlı ve sürdürülebilir biçimde öncülük yapabilirler. Ne olursa olsun kurumlar kaçınılmaz olarak, her yerde giderek artan şekilde karşılaştırmalara ve sıralamalara maruz kalacaklar ve araştırma üniversiteleri sıralamalarının en iyisi kabul edilenler dünyanın da en çok iyisi sayılmayı sürdürecekler.

EK A

Başlıca Uluslararası Sıralama Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Ölçüt	*Webometrics*		*ARWU (Shanghai)*		*THES (Times)*	
İncelenen üniversite	13.000		2000		500+	
Sıralanan üniversite	4.000		500		200	
Eğitim kalitesi			Mezunların Nobel ve Fields Madalyası	%10	Öğrenci/Çalışan oranı	%20
Uluslararasılaşma					Uluslararası öğrenciler Uluslararası personel	%5 %5
Büyüklük	Web büyüklüğü (2x)	%25	Kurumun büyüklüğü	%10		
Araştırma çıktısı	Rich Files (1x) Google Scholar (1X)	%12.5 %12.5	*Nature ve Science* SCI ve SSCI	%20 %20		
Saygınlık			Çalışanların Nobel ve Fields Madalyası	%20	Akademik akran değerlendirmesi	%40
	Link görünürlüğü (4x)	%50			Şöhret: İşverenler	%10
Etkililik			Yüksek atıflı araştırmacılar	%20	Atıflar	%20

Kaynak: Webometrics 2008; SJTU 2008; QS-Top Universities 2008.

Not: ARWU = Dünya Üniversiteleri Akademik Sıralaması.

EK B

Shanghai Jiao Tong Üniversitesi (SJTU) 2008 ARWU Ülke Sıralaması

Ülke/bölge sıralaması	*Ülke/bölge*	*Ülke/bölge sıralamasında en başarılı üniversitenin sırası*
1	Birleşik Devletler	1
2	Birleşik Krallık	4
3	Japonya	19
4	İsviçre	24
4	Kanada	24
6	Fransa	42
7	Danimarka	45
8	Hollanda	47
9	İsveç	51
10	Almanya	55
11	Avustralya	59
12	Norveç	64
13	İsrail	65
14	Finlandiya	68
15	Rusya Federasyonu	70
16-20	Belçika, Brezilya, İtalya, Singapur	101-51
21-26	Arjantin; Avusturya; Kore Cumhuriyeti; Meksika; İspanya; Tayvan, Çin	152-200
27-33	Çin; Çek Cumhuriyeti; Yunanistan; Honkong, Çin; İrlanda; Yeni Zelanda; Güney Afrika	201-302
34-36	Macaristan, Hindistan, Polonya	303-401
37-40	Şili, Portekiz, Slovenya, Türkiye	402–503

Source: SJTU, 2008.

EK C

The Times Higher Education Supplement (THES) 2008 Ülke Sıralaması

Ülke/bölge sıralaması	*Ülke/bölge*	*Ülke/bölge sıralamasında en başarılı üniversitenin sırası*
1	Birleşik Devletler	1
2	Birleşik Krallık	2
3	Avustralya	16
4	Japonya	19
5	Kanada	20
6	İsviçre	24
7	Honkong, Çin	26
8	Fransa	28
9	Singapur	30
10	Danimarka	48
11	İrlanda	49
12	Çin	50

Ülke/bölge sıralaması	*Ülke/bölge*	*Ülke/bölge sıralamasında en başarılı üniversitenin sırası*
13	Kore Cumhuriyeti	50
14	Hollanda	53
15	Almanya	57
16	İsveç	63
17	Yeni Zelanda	65
18	Belçika	72
19	Finlandiya	91
20	İsrail	93
21	Avusturya	115
22	Tayvan, Çin	124
23	Meksika	150
24	Hindistan	154
25	Tayland	166
26	Norveç	177
27	Güney Afrika	179
28	Rusya Federasyonu	183
29	İspanya	186
30	İtalya	192
31	Brezilya	196
32	Arjantin	197
33	Yunanistan	200

Kaynak: THES, 2008.

EK D

Dünya Çapında Üniversitelerin Temel Özellikleri

Dünya çapında bir üniversite

- Araştırmalarda uluslararası üne sahiptir;
- Öğretimde uluslararası üne sahiptir;
- Alanlarında yıldız ve dünya öncüsü olmuş pek çok araştırmacıya sahiptir;
- Sadece diğer dünya çapında üniversiteler tarafından değil (örneğin, ABD Ivy Lig) yükseköğretim dünyası dışında da tanınır;
- Dünya çapında bazı bölümleri vardır (yani, hepsinin olması gerekmez);
- Araştırmadaki güçlü yönlerini tanımlar ve ona dayanır ve kendine has bir itibarı ve odakladığı alanlar vardır (yani, kendisinin "öncü" konuları);
- Yenilikçi fikirler oluşturur ve bol miktarda temel ve uygulamalı araştırma üretir;
- Akranlar tarafından tanınan olağanüstü araştırma çıktıları üretir ve madalyalar alır (örneğin, Nobel Ödülü kazananlar);
- Ey yetenekli öğrencileri çeker ve en iyi mezunları verir;
- En iyi personeli çekebilir ve elinde tutabilir;
- Uluslararası piyasadan personel ve öğrenci toplayabilir;
- Hem eğitimde hem araştırmada yüksek oranda lisansüstü öğrenci çeker;

- Denizaşırı ülkelerden yüksek oranda öğrenci çeker;
- Küresel bir piyasada çalışır ve çok sayıda faaliyette uluslararasıdır (örneğin, araştırma bağlantıları, öğrenci ve personel değişimleri ve uluslararası konumdaki ziyaretçilerin iş çıkarma yeteneği);
- Çok sağlam bir mali altyapısı vardır;
- Büyük miktarda bağış alır;
- Çeşitli gelir kaynakları vardır (örneğin, hükümet, özel sektör şirketleri, araştırma gelirleri ve denizaşırı öğrenci harçları);
- Çalışanlar ve öğrenciler için yüksek kaliteli ve destekleyici araştırma ve eğitim ortamı sağlar (örneğin, yüksek kalitede binalar ve tesisler/yüksek kaliteli yerleşke);
- Satratejik vizyona ve uygulama planları olan birinci sınıf yönetici takımına sahiptir;
- Nüfuzlu ve/veya güçlü pozisyonlara ulaşan mezunlar verirler (yani, başbakanlar ve cumhurbaşkanları gibi önde gelen kişiler);
- Genellikle çok başarılı uzun bir geçmişi vardır (örneğin, Birleşik Krallık'ta Oxford ve Cambridge, Birleşik Devletler'de Harvard);
- Topluma ve çağımıza büyük katkı yapar;
- En başarılı üniversitelerle ve bölümlerle sürekli karşılaştırmalı değerlendirme yapar ve
- Kendi gündemini belirleyecek güveni vardır.

Kaynak: Alden ve Lin, 2004.

EK E

Danimarka Yükseköğretim Reformu: 2003 Tarihli Üniversite Yasası

Danimarka dört temel alandaki reformlarla –kurumsal özerklik, kurumsal liderlik, kalite güvencesi ve uluslararasılaşma– üniversite sistemini, sistemin hizmet sunduğu gelişen emek piyasasına daha etkin yanıt vererek, daha geniş bir ulusal başarıya katkıda bulunacak bağımsız bir sektöre dönüştürme sürecindedir.

Kurumsal Özerklik: Danimarka Üniversiteleri İçin Daha Fazla Bağımsızlık

- 2003 itibarıyla Danimarka'daki tüm üniversiteler Bilim, Teknoloji ve Yenilikçilik Bakanlığının bağımsız ortakları olarak kabul ediliyorlar.
- Finansmanda daha nesnel ölçütler kurmak için fonlar araştırmaya ve kaydolan ve mezun olan öğrenci başına dayalı oranlara göre dağıtılıyor. Kurumlar gerekli gördükleri takdirde devlet desteğinin tamamını kullanabilirler, devlet katkısına ek olarak dış para kaynakları arayabilirler ve kar amaçlı faaliyette bulunabilirler.

- İlk kez 1999 yılında başlatılan performans sözleşmeleri hükümetle bağımsız bir kurum arasında, kurumun kendi güçlü yanlarını nasıl maksimize edeceğine dair bir sözleşme türü olarak hizmet vermektedir. Kurumlar kendileri tarafından tanımlanmış güçlü yanları doğrultusunda çalışırlar ve en rekabetçi oldukları konularda başarı ararlar.

Kurumsal Liderlik

- Liderlik, içerisi ve dışarısı arasında dengeli yürütülür.
- Kurumun yönetimi esasen, üyeleri atamayla değil seçimle belirlenen ve üniversite içinden ve dışından temsilciler bulunan, akademik ve idari personeli ve öğrencileri de kapsayan, çoğunluğu dışardan olan üniversite yönetim kurulunun görüş alanındadır.
- Her üniversitenin rektörü kurulun iradesi yönünde hizmet verir.
- Dekanlar ücretle alınır ve rektör denetimindedir, sırasıyla onlar da bölüm başkanlarını işe alır ve denetler.

Kaynak: 2003 tarihli Üniversite Yasası, Erişim tarihi 14 Aralık 2005, http://en.vtu.dk/acts/act-on-universities/act-on-universities.pdf.

EK F

Son Araştırma Mükemmeliyeti Girişimleri

Ülke/ bölge	*Girişimin adı*	*Hedef kurumlar ve uygunluk ölçütleri*	*Tahsis edilen kaynaklar*	*Yatırım süresi*
Afrika	NEPAD/ Blair Afrika Komisyonu (önerilen)[a]	Afrika yükseköğretim kurumlarını canlandırmak Afrika teknoloji enstitüleri dahil, bilim ve teknolojide mükemmeliyet merkezleri geliştirmek.	Yılda 500 milyon ABD $, 10 yıl boyunca 10 yılda toplam 3 milyar ABD $	2006'da başladı
Almanya	Almanya Mükemmeliyet Girişimi 2006[k]	40 fakülte 30 mükemmeliyet grubu (üniversite ve özel sektör) 10 üst düzey araştırma üniversitesi	Toplam 2.3 milyar ABD $	Beş yıllık finans; İki dönem: 2006 ve 2007
Avrupa	Avrupa Komisyonu 7. Çerçeve Programı (FP7)[h]	TBD – araştırma önerilerinin yapısına göre belirlenir (RFPs)	"Mükemmeliyet merkezi" olan RFPs sayısına dayalıdır 2007-13[i] dönemi için toplam FP7 bütçesi 50.5 milyar avro'dur	2007–13
Birleşik Devletler, Arizona	Arizona Bilim Vakfı[u]	Fen, mühendislik ve tıp araştırmalarında kamu-özel işbirliğinin güçlendirilmesi	135 milyon ABD $ + 135 milyon ABD $ (1:1 eşleşme)	2006'dan beri yıllık
Birleşik Devletler, Georgia	Georgia Araştırma Birliği[y]	Georgia üniversitelerine seçkin akademisyenleri çekmek için kamu-özel işbirliği	30 milyon ABD $	1990'dan beri yılda bir
Birleşik Devletler, Indiana	Indiana 21. yüzyıl Araştırma ve Teknoloji Fonu[z]	Akademik ve ticari sektör ortaklığı	26 milyon ABD $	1999'dan beri yılda bir

Birleşik Devletler, Kaliforniya	Kaliforniya Bilim ve İnovasyon Enstitüleri[v]	Eyalet sorunlarını ele alacak üniversite endüstri işbirliği	400 milyon ABD $ + 800 milyon ABD $ (2:1 eşleşme)	2000'den beri yılda bir
Birleşik Devletler, Kentucky	Kentucky "Buck for Brains"[aa]	En başarılara verilen destekler	350 milyon ABD $	1997'den beri
Birleşik Devletler, Kuzey Dakota	Kuzey Dakota Mükemmeliyet Merkezleri[w]	Yerel ihtiyaçlara odaklanan kamu özel merkezler	50 milyon ABD $ + 100 milyon ABD $ (2:1 eşleşme)	2007'den beri yılda bir
Birleşik Devletler, Ohio	Ohio's Third Frontier[bb]	Üniversiteler ve özel araştırma kurumları arasında ortak girişim olarak inovasyon merkezleri kurulması	1.6 milyar ABD $	2003'ten bu yana 10 yıllık
Birleşik Devletler, Oklahoma	Oklahoma Bilim ve Teknoloji Gelişme Merkezi[cc]	Nanoteknoloji araştırması	29 milyon ABD $	1987'den bu yana yıllık
Birleşik Devletler, Washington	Washington Eyaleti Yaşam Bilimleri Keşif Fonu[x]	Ekonomi ve sağlıkta yarara dönük biyomedikal araştırmalar	350 milyon ABD $	2005'ten bu yana 10 yıllık
Birleşik Krallık	B.K. Mükemmeliyet Birimlerinin Finansmanı	Araştırma değerlendirme çalışması (RAE) sonrasında en yüksek puanı alan üniversiteler	2001 RAE sonrasında 8.63 milyar ABD $ sarfedildi	Araştırma destekli konseyler için 5 yıl[s] İki dönem: 1996 ve 2001; 2008 RAE planlandı.

Ülke/ bölge	*Girişimin adı*	*Hedef kurumlar ve uygunluk ölçütleri*	*Tahsis edilen kaynaklar*	*Yatırım süresi*
Çin	Çin 211 Projesi[e]	107 Yükseköğretim kurumu	1995-2005 yılları arasında 36.82 milyar Y	1996'da başladı. 1996-2000 (1.dönem) 2001-06 (2.dönem) 2007-11 (3.dönem)
Çin	Çin 985 Projesi[f]	39 araştırma üniversitesi	27.07 milyar Y (1. dönem)	1999'da başladı: 1999–2001 (1.dönem) 2004–07 (2. dönem)
Çin	Çin Bilimler Akademisi Kuruluşları[g]	Matematik ve fizik 15 Kimya ve kimya mühendisliği 12 Biyolojik bilimler 20 Yer bilimleri 19 Teknolojik bilimler 21 Diğerleri 2	4.80 milyar Y (1. dönem)	1998–2000 (1.dönem) 2001–05 (2.dönem) 2006–10 (3.dönem)
Danimarka	Danimarka (Küreselleşme Fonu)	Fonlar rekabete dayalı olarak araştırma üniversitelerine tahsis edilecek	2007 ve 2012 arası 1.9 milyar ABD $	2006'da başladı
Fransa	"Opération Campus"[i]	Yükseköğretim ve araştırmada 10 bölgesel merkez geliştirmek. Toplamda merkezler 340.000 öğrenci ve 13.000 araştırmacıyı temsil eden 38 üniversite ve araştırma kuruluşlarını yeniden bir araya getirecek	5 milyar €	2008'de başladı

Japonya	Japon En Başarılı-30 Programı (21. Yüzyıl Planı için Mükemmeliyet Merkezleri)	31 yükseköğretim kurumu	150 milyon ABD $/yıl (program toplamı: 37.8 milyar yen)	5 yıllık finansman, 2002 de başladı; 3 dönem: 2002, 2003 ve 2004
Japonya	Japonya Küresel Mükemmeliyet Merkezleri Programı[m]	50-75 merkez beş yıl desteklenecek. (her yıl 5 yeni çalışma alanı)	Her merkez için yılda 50 milyon – 500 milyon yen (~400,000 ABD $–4 milyon ABD $)	5 yıl; 2007'de başladı
Kanada	Kanada Mükemmeliyet Merkezleri Ağı[b]	Şimdi desteklenen 23 Mükemmeliyet Merkezi Ağı, daha önce desteklenen 16 Ağ	1999'dan beri yılda 77.4 milyon C $ 1997–99 arası yılda 47.3 milyon C $ 1988–98 arasında toplam 437 milyon C $	1988'den beri yürüyor; 1997'den bu yana kalıcı program
Kanada	Kanada Küresel Mükemmellik Araştırma Başkanlıkları[c]	Federal Bilim ve Teknoloji Stratejisinde dört öncelik: çevre, doğal kaynaklar ve enerji, sağlık ve enformasyon ve iletişim teknolojileri	21 milyon C $	2009–12
Kore Cumhuriyeti	Brain Korea 21 Programı[n]	Bilim ve teknoloji: 11 üniversite Beşeri ve sosyal bilimler: 11 üniversite Öncü bölge üniversiteleri: 38 üniversite 11 üniversitede Profesyonel lisans okulları	Toplam 1.17 milyar ABD $	7 yıl; 1999'da iki dönem

Ülke/ bölge	*Girişimin adı*	*Hedef kurumlar ve uygunluk ölçütleri*	*Tahsis edilen kaynaklar*	*Yatırım süresi*
Kore Cumhuriyeti	Kore Bilim ve Mühendislik Vakfı (KOSEF)[o]	Bilim araştırma merkezleri (SRCs) / mühendislik araştırma merkezleri (ERCs): 65 merkeze kadar Tıp ve mühendislik araştırma merkezleri (MRCs): 18 merkez Ulusal çekirdek araştırma merkezleri (NCRCs): 2006'da 6 merkez desteklendi.	64.2 milyon ABD $ / yıl 7 milyon ABD $ / yıl 10.8 milyon ABD $ / yıl	1) 9 yıla kadar 2) 9 yıla kadar 3) 7 yıla kadar
Şili	Şili Binyıl Bilim Girişimi[d]	Araştırmacı gruplar	3 bilim enstitüsü: 10 yıl boyunca yılda 1 Milyon ABD $; 5–12 bilim merkezi: yılda 250,000 ABD $; 2000–04 arası toplam 25 milyon ABD $	Merkez için her 5 yıl ve enstitü için her 10 yıl
Rusya Federasyonu	Rusya Federasyonu "Federal Üniversiteler"[p]	Özgül araştırma üniversiteleri ve yaşamboyu meslek eğitimi merkezleri şeklinde yüksek prestijli federal kurumlar ağı oluşturmak	v.y.	Tasarım aşamasında (2007 de iki pilot üniversite kuruldu)
Tayvan (Çin)	Tayvan üniversite araştırma mükemmeliyeti için gelişme planı[q]	Uluslararası öncü alanların belirlenmesi ve desteklenmesi	400 milyon ABD $	4 yıl

Kaynak: Natalia Agapitova, Alka Arora, Michael Ehst ve Jamil Salmi tarafından hazırlanmıştır (son güncelleme 23 Haziran 2008).
Not: ABD $ = Amerikan doları, C $ = Kanada doları, Y = Çin yuanı, € = avro, v.y. = veri yok.

a. http://www.eurodad.org/articles/default.aspx?id = 595.
b. http://www.nce.gc.ca/.
c. www.budget.gc.ca/2008/speech-discours/speech-discours-eng.asp.90
d. http://www.msi-sig.org/msi/current.html.
e. Ministerial Office of 211 Project (2007), Report on 211 Project (1995–2005). Beijing: Higher Education Press.
f. N. C. Liu and L. Zhou (2007), Building Research University for Achieving the Goal of an Innovative Country. Beijing: China Renmin University Press.
g. http://www.itps.se/Archive/Documents/Swedish/Publikationer/Rapporter/Arbetsrapporter%20(R)/R2007/R2007_001%20FoU-finansiarer.pdf. Chinese Academy of Science, http://www.cas.ac.cn/html/books/o6122/e1/04/tongzhi/tz004.htm; http://baike.baidu.com/view/229786.htm.
h. http://ec.europa.eu/research/era/pdf/centres.pdf.
i. http://cordis.europa.eu/fp7/what_en.html#funding.
j. http://www.france-science.org/Operation-Campus-6-projects-kept?var_recherche=operation%20campus; http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20080613092922742.
k. http://www.dfg.de/en/research_funding/coordinated_programmes/excellence_initiative/.
l. http://www.jsps.go.jp/english/e-21coe/index.html.
m. http://www.jsps.go.jp/english/e-globalcoe/index.html; http://www.jsps.go.jp/english/e-globalcoe/data/application_guidelines.pdf; http://www.jsps.go.jp/english/e-globalcoe/data/review_guidelines.pdf.
n. http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN015416.pdf; http://www.bk21.or.kr/datas/english_ver.htm.
o. http://www.kosef.re.kr/english_new/programs/programs_01_04.html.
p. http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20081024094454199.
q. http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN015416.pdf.
r. http://www.hefce.ac.uk/research/funding/.
s. http://www.rcuk.ac.uk/research/resfunding.htm.
t. http://www.rae.ac.uk/.
u. http://www.sfaz.org/.
v. http://www.ucop.edu/Kaliforniya-institutes/about/about.htm.
w. http://governor.state.nd.us/media/speeches/040325.html.
x. http://www.lsdfa.org/home.html.
y. http://www.gra.org/homepage.asp.
z. http://www.21fund.org/.
aa. http://www.wku.edu/IA/bucks/index.html.
bb. http://www.odod.ohio.gov/tech/program.htm.
cc. http://www.ocast.state.ok.us/.

EK G

Herhangi Bir Karşılaştırmanın En İyisi, 2007-08

SJTU 2008 sıralaması	*THES 2008 sıralaması*	*Üniversite*[r]	*Yıllık harcamalar (ABD $)*	*Öğrenci sayısı*	*Öğrenci başına harcama (ABD $)*
1	1	Harvard Üniversitesi[ab] (Birleşik Devletler)	3,170,650,000 $	29,900	106,041.81 $
2	17	Stanford Üniversitesi[c] (Birleşik Devletler)	3,265,800,000 $	19,782	165,089.48 $
3	36	Kaliforniya Üniversitesi, Berkeley (Birleşik Devletler)	1,700,000,000 $	32,910	51,656.03 $
4	3	Cambridge Üniversitesi[d] (Birleşik Krallık)	1,470,940,000 $	25,465	57,763.20 $
5	9	Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (MIT)[m] (Birleşik Devletler)	2,207,600,000 $	10,220	216,007.83 $
6	5	Kaliforniya Teknoloji Enstitüsü[e] (Birleşik Devletler)	2,287,291,000 $	2,245	1,018,837.86 $
7	10	Columbia Üniversitesi[g] (Birleşik Devletler)	2,690,000,000 $	23,709	113,459.02 $
8	12	Princeton Üniversitesi[f] (Birleşik Devletler)	1,196,570,000 $	6,708	178,379.55 $
9	8	Şikago Üniversitesi[h] (Birleşik Devletler)	1,497,700,000 $	14,962	100,100.25 $
10	4	Oxford Üniversitesi[i] (United Kingdom)	1,081,350,000 $	23,620	45,781.12 $
11	2	Yale Üniversitesi (Birleşik Devletler)	2,100,000,000 $	11,851	177,200.24 $
19	19	Tokyo Üniversitesi[n] (Japonya)*	2,286,974,741 $	29,347	77,928.74 $
24	24	İsviçre Federal Teknoloji Enstitüsü (İsviçre)	1,076,734,500 $	13,999	76,915.10 $
24	41	Toronto Üniversitesi[j] (Kanada)	1,060,000,000 $	71,202	14,887.22 $
42	149	Paris Üniversitesi VI (Fransa)	v.y.	30,045	xx
45	48	Kopenhag[k] Üniversitesi (Danimarka)	1,023,804,249 $	31,098	32,921.87 $
47	67	Utrecht Üniversitesi (Hollanda)	925,697,362 $	27,175	34,064.30 $

51	v.y.	Karolinska Enstitüsü[v] (İsveç)	550,449,908 $	7,932	69,396.11 $
55	93	Münih Üniversitesi[l] (Almanya)	501,296,087 $	22,236	22,544.35 $
59	16	Avustralya Ulusal Üniversitesi[p]	479,665,993 $	15,869	30,226.60 $
64	177	Oslo Üniversitesi[q] (Norveç)	v.y.	27,926	xx
65	93	Hebrew Jerusalem Üniversitesi[aa] (İsrail)	v.y.	23,400	xx
68	91	Helsinki Üniversitesi[s] (Finlandiya)	719,230,989 $	37,975	18,939.59 $
70	183	Moskova Devlet Üniversitesi[z] (Russian Federation)	v.y.	47,000	xx
101–51	136	Ghent Üniversitesi[bb] (Belçika)	512,674,451 $	29,553	17,347.63 $
101–51	196	São Paulo Üniversitesi (Brezilya)	v.y.	77,307	xx
101–51	v.y.	Milan Üniversitesi[t] (İtalya)	536,407,000 $	66,120	8,112.63 $
101–51	30	Singapur Ulusal Üniversitesi[u]	1,209,592,000	27,972	43,242.96 $
152–200	50	Seul Ulusal Üniversitesi[o] (Kore Cumhuriyeti)	940,000,000 $	29,295	32,087.39 $
152–200	197	Buenos Aires Üniversitesi[x] (Arjantin)	v.y.	279,306	xx
152–200	150	Meksika Özerk Üniversitesi (UNAM)[y]	1,550,431,690 $	190,418	8,142.25 $
201–302	49	Trinity College Dublin[w] (İrlanda)*	348,719,310 $	13,308	xx
201–302	143	Nanjing Üniversitesi (Çin)	v.y.	43,477	xx

SJTU 2008 Sıralaması	*THES 2008 Sıralaması*	*Üniversite*[r]	*Öğretim Üyesi Sayısı*	*Kayıtlı Öğrenci*	*Öğrenci: Öğretim Üyesi*	*Yabancı Öğretim Üyesi*	*Yabancı Öğretim Üyesi (yüzde)*
1	1	Harvard Üniversitesi[a,b] (Birleşik Devletler)	3,788	29,900	8	1,197	32
2	17	Stanford Üniversitesi[c] (Birleşik Devletler)	1,772	19,782	11	92	5
3	36	Kaliforniya Üniversitesi, Berkeley (Birleşik Devletler)	1,736	32,910	19	546	31
4	3	Cambridge Üniversitesi[d] (Birleşik Krallık)	3,933	25,465	6	1,627	41
5	9	Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (MIT)[m] (Birleşik Devletler)	1,805	10,220	6	135	7
6	5	Kaliforniya Teknoloji Enstitüsü[e] (Birleşik Devletler)	439	2,245	5	341	78
7	10	Columbia Üniversitesi[g] (Birleşik Devletler)	3,869	23,709	6	279	7
8	12	Princeton Üniversitesi[f] (Birleşik Devletler)	878	6,708	8	312	36
9	8	Şikago Üniversitesi[h] (Birleşik Devletler)	2,797	14,962	5	628	22
10	4	Oxford Üniversitesi[i] (Birleşik Krallık)	4,197	23,620	6	1,598	38
11	2	Yale University (Birleşik Devletler)	2,902	11,851	4	954	33
19	19	Tokyo Üniversitesi[n] (Japonya)	5,615	29,347	5	301	5
24	24	İsviçre Federal Teknoloji Enstitüsü (İsviçre)	1,578	13,999	9	821	52
24	41	Toronto Üniversitesi[l] (Kanada)	2,593	71,202	27	728	28
42	149	Paris VI Üniversitesi (Fransa)	4,647	30,045	6	193	4
45	48	Kopenhag Üniversitesi[k] (Danimarka)	9,680	31,098	3	1,108	11

47	67	Utrecht Üniversitesi (Hollanda)	3,384	27,175	8	382	11
51	v.y.	Karolinska Enstitüsü[v] (İsveç)	2,350	7,932	3	301	13
55	93	Münih Üniversitesi[l] (Almanya)	3,527	22,236	6	540	15
59	16	Avustralya Ulusal Üniversitesi[p]	1,556	15,869	10	708	46
64	177	Oslo Üniversitesi[q] (Norveç)	3,248	27,926	9	383	12
65	93	Hebrew University of Jerusalema[a] (İsrail)	1,300	23,400	18	260	20
68	91	Helsinki Üniversitesi[s] (Finlandiya)	3,147	37,975	12	255	8
70	183	Moskova Devlet Üniversitesi[z] (Rusya Federasyonu)	4,000	47,000	12	20	1
101–51	136	Ghent Üniversitesi[bb] (Belçika)	4,670	29,553	6	460	10
101–51	196	São Paulo Üniversitesi (Brezilya)	5,432	77,307	14	406	7
101–51	v.y.	Milan Üniversitesi[t] (İtalya)	3,291	66,120	20	154	5
101–51	30	Singapur Ulusal Üniversitesi[u]	2,416	27,972	12	1,198	50
152–200	50	Seul Ulusal Üniversitesi[o] (Kore Cumhuriyeti)	5,106	29,295	6	209	4
152–200	197	Buenos Aires Üniversitesi[x] (Arjantin)	24,508	279,306	11	1,249	5
152–200	150	Meksika Ulusal Özerk Üniversitesi (UNAM)[y]	29,386	190,418	6	2,377	8
201–302	49	Trinity College Dublin[w] (İrlanda)	1,552	13,308	9	622	40
201–302	143	Nanjing Üniversitesi (Çin)	2,728	43,477	16	300	11

Not: v.y. = veri yok, xx = mevcut verilerle hesaplanamadı, * = 2007 sonrası veriler.

a. http://www.provost.harvard.edu/institutional_research/factbook.php.
b. http://www.news.harvard.edu/glance/.
c. http://www.stanford.edu/about/facts/faculty.html#profile.
d. http://www.admin.cam.ac.uk/reporter/2007-08/weekly/6099/4.html.
e. http://www.caltech.edu/at-a-glance/.
f. http://www.princeton.edu/main/about/facts/.
g. http://www.columbia.edu/cu/opir/facts.html.
h. http://www.uŞikago.edu/about/documents/.
i. http://www.ox.ac.uk/about_the_university/facts_and_figures/index.html.
j. http://www.utoronto.com/aboutuoft/quickfacts.htm.
k. http://facts.ku.dk/finance/income/.
l. http://www.en.uni-muenchen.de/about_lmu/factsfigs/index.html
m. http://web.mit.edu/facts/financial.html.
n. http://www.u-tokyo.ac.jp/fin01/b06_01_e.html.
o. http://www.useoul.edu/about/ab0103.jsp.
p. http://unistats.anu.edu.au/.
q. http://universitas.no/news/.
r. http://www.nacubo.org/.
s. http://www.helsinki.fi/vuosikertomus2007/english/keyfigures/index.htm.
t. http://www.unimi.it/ENG/university/29502.htm#c32697.
u. http://www.nus.edu.sg/annualreport/2007/financial_summary.htm.
v. http://ki.se/ki/jsp/polopoly.jsp?d=130&l=sv.
w. http://www.tcd.ie/Treasurers_Office/gen_finstats.php.
x. http://www.uba.ar/ingles/about/index.php.
y. http://www.planeacion.unam.mx/agenda/2007/.
z. http://www.msu.ru/en/.
aa. http://www.huji.ac.il/huji/eng/.
bb. http://www.ugent.be/en/ghentuniv/report.

Kaynakça

Dünya Çapında Üniversiteler

Aghion, P., M. Dewatripont, C. Hoxby, A. Mas-Colell, and A. Sapir. 2007. "Why Reform Europe's Universities?" Policy Brief 2007/04, Bruegel, Brussels.

———. 2008. "Higher Aspirations: An Agenda for Reforming European Universities." Vol. V, Blueprint Series, Bruegel, Brussels. Retrieved December 2, 2008, from http://www.bmwf.gv.at/fileadmin/user_upload/europa/bologna/BPJULY2008University_1_.pdf.

Alden, J., and G. Lin. 2004. "Benchmarking the Characteristics of a World-Class University: Developing an International Strategy at University Level." Leadership Foundation for Higher Education, London.

Altbach, Philip G. 2003. "The Costs and Benefits of World-Class Universities: An American's Perspective." Hong Kong America Center, Chinese University of Hong Kong, Hong Kong, China.

———. 2004. "The Costs and Benefits of World-Class Universities." *Academe* 90 (1, January-February). Retrieved April 10, 2006, from http://www.aaup.org/AAUP/pubsres/academe/2004/JF/Feat/altb.htm.

———. 2005. "A World-Class Country without World-Class Higher Education: India's 21st Century Dilemma." *International Higher Education* (40, Summer): 18–20. Retrieved April 10, 2007, from http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/ihe_pdf/ihe40.pdf.

Bradshaw, D. 2007. "India's Elite Schools Aim at Autonomy." *Financial Times*, October 14.

Brown, Susan. 2007. "China Challenges the West in Stem-Cell Research: Unconstrained by Public Debate, Cities Like Shanghai and Beijing Lure Scientists with New Laboratories and Grants." C*hronicle of Higher Education* 53 (32, April 13): A14–A18.

BusinessWeek. 2007. "The Dangerous Wealth of the Ivy League." *BusinessWeek* (November 29). Retrieved December 3, 2008, from http://www.businessweek.com/magazine/content/07_50/b4062038784589.htm.

Carey, K. 2007. "America's Best Community Colleges: Why They're Better Than Some of the 'Best' Four-Year Universities." *Washington Monthly* (June). Retrieved July 18, 2008, from http://www.washingtonmonthly.com/features/2007/ 0709.careyessay.html.

Csikszentmihalyi, M. 1997. C*reativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollins.

Deem, R., K. H. Mok, and L. Lucas. 2008. "Transforming Higher Education in Whose Image? Exploring the Concept of the 'World-Class' University in Europe and Asia." *Higher Education Policy* 21 (1): 83–97.

Donoghue, S., and M. Kennerley. Forthcoming. "Our Journey Towards World Class: Leading Transformational Strategic Change." *Higher Education Management and Policy*.

Economist. 2005. "Secrets of Success." *Economist* 376 (8443, September 8): 6. Retrieved December 2, 2008, from http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story_id=E1_QPPJJQQ.

French, Howard W. 2005. "China Luring Foreign Scholars to Make Its Universities Great." *New York Times*, October 28.

Goodall, A. 2006. "The Leaders of the World's Top 100 Universities." *International Higher Education* (42, Winter): 3–4. Retrieved December 2, 2008, from http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/ihe_pdf/ihe42.pdf.

Harman, G., and K. Harman. 2008. "Strategic Mergers of Strong Institutions to Enhance Competitive Advantage." *Higher Education Policy* 21 (1): 99–121.

Hatakenaka, S. 2007. "Culture of Innovation: Lessons from International Experience." Unpublished paper, Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Kahn, A., and V. Malingre. 2007. "*Les* French economists *font école*." *Le Monde*, February 22, 3.

Kehm, B. 2006. "The German 'Initiative for Excellence' and the Issue of Ranking." *International Higher Education* (44, Summer). Retrieved December 2, 2008, from http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/ihe_pdf/ihe44.pdf.

Khoon, K. A., R. Shukor, O. Hassan, Z. Saleh, A. Hamzah, and R. Ismail. 2005. "Hallmark of a World-Class University." *College Student Journal* (December).

Retrieved April 10, 2007, from http://findarticles.com/p/articles/mi_m0FCR/is_4_39/ai_n16123684.

Kuznetsov, Y., ed. 2006. *Diaspora Networks and the International Migration of Skills: How Countries Can Draw on Their Talent Abroad*. Washington, DC: World Bank.

Levin, M. H., D. W. Jeong, and D. Ou. 2006. "What is a World Class University?" Paper prepared for the Conference of the Comparative and International Education Society, Honolulu, HI, March 16. Retrieved April 12, 2007, from www.tc.columbia.edu/centers/coce/pdf_files/c12.pdf.

McNeill, D. 2007. "Japan's New Science Adviser Wants to Shake Up Higher Education." *Chronicle of Higher Education* 53 (39, June 1): A37. Retrieved July 15, 2008, from http://chronicle.com/daily/2007/05/2007052508n.htm.

Miller, R. 2007a. "Beyond Study Abroad: Preparing Engineers for the New Global Economy." Unpublished paper, Olin College of Engineering, Needham, MA.

———. 2007b. "Observations on Efforts to Create a New Paradigm for Undergraduate Education in Engineering." Reported in a case study published by the Harvard Macy Institute and the President and Fellows of Harvard College, Cambridge, MA.

Mohrman, Kathryn. 2003. "Higher Education Reform in Mainland Chinese Universities: An American's Perspective." Hong Kong America Center, Chinese University of Hong Kong, Hong Kong, China.

Neelakantan, S. 2007. "In India, Economic Success Leaves Universities Desperate for Professors." *Chronicle of Higher Education* 54 (7, October 12): A37–A38. Retrieved December 11, 2008, from http://chronicle.com/weekly/v54/i07/07a03701.htm.

Niland, J. 2000. "The Challenge of Building World Class Universities in the Asian Region." *ON LINE Opinion* (February 3). Retrieved April 10, 2006, from http://www.onlineopinion.com.au/view.asp?article=997.

———. 2007. "The Challenge of Building World-Class Universities." In *The World Class University and Ranking: Aiming Beyond Status*, ed. J. Sadlak and N. C. Liu. Bucharest: UNESCO-CEPES.

Orivel, F. 2004. *"Pourquoi les universités françaises sont-elles si mal classées dans les palmarès internationaux?" Dijon: Notes de l'IREDU* (May).

Qureshi, Yakub. 2007. "400 University Jobs Could Go." *Manchester Evening News,* March 9. Retrieved May 20, 2007, from http://www.manchestereveningnews.co.uk/news/education/s/1001/1001469_400_university_jobs_could_go.html.

Schwartz, J. 2007. "Reengineering Engineering: The Hands-On Approach: Building a Different Breed of Engineer at Olin College." *New York Times Magazine*, September 30. Retrieved December 3, 2008, from http://www.nytimes.com/2007/09/30/magazine/30OLIN-t.html?_r=1&scp= 1&sq=Olin+college&st=nyt.

Schwartzman, Simon. 2005. "Brazil's Leading University: Between Intelligentsia, World Standards and Social Inclusion." Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade, Rio de Janeiro, Brazil. Retrieved December 2, 2008, from http://www.schwartzman.org.br/simon/worldclasss.pdf.

Simmons, Ruth. 2003. "How to Make a World-Class University." *South China Morning Post*, January 18. Hong Kong, China.

THES (Times Higher Education Supplement). 2006. "Dons Urged to Reject Reforms." *THES* (November 14). Retrieved December 2, 2008, from http://www.timeshighereducation.co.uk/story.asp?storyCode=206746&sectioncode=26.

University of Auckland. 2007. "Commentary on Issues of Higher Education and Research." Office of the Vice-Chancellor, University of Auckland, New Zealand (Issue 1, August). Retrieved December 2, 2008, from http://www.auckland.ac.nz/uoa/fms/default/uoa/about/commentary/docs/commentary_issue_1.pdf.

Usher, A. 2006. "Can Our Schools Become World-Class?" *Globe and Mail*, Toronto, October 30. Retrieved December 2, 2008, from http://www.theglobeandmail.com/servlet/story/RTGAM.20061030.URCworldclassp28/BNStory/univreport06/home.

Yusuf, S., and K. Nabeshima. 2007. *How Universities Promote Economic Growth*. Washington DC: World Bank.

Bilgi Ekonomisi ve Yükseköğretimin Rolü

Cookson, C. 2007. "Universities Drive Biotech Advancement." *Financial Times Europe*, May 7, 3.

Gibbons, M., C. Limoges, H. Nowotny, S. Schwartzman, P. Scott, and M. Trow. 1994. *The New Production of Knowledge: Science and Research in Contemporary Societies.* London: SAGE.

NAE (National Academy of Engineering). 2005. *Educating the Engineer of 2020*: *Adapting Engineering Education to the New Century.* Washington, DC: National Academies Press.

Perry, N., and D. Sherlock. 2008. *Quality Improvement in Adult Vocational Education and Training: Transforming Skills for the Global Economy*. London: Kogan Page.

Saint, William. 2006. "Innovation Funds for Higher Education: A User's Guide for World Bank Funded Projects." Education Working Paper 1, World Bank, Washington, DC. Retrieved July 15, 2008, from http://go.worldbank.org/FW6F3AMW30.

World Bank. 1994. *Higher Education: Lessons of Experience*. Washington, DC: World Bank.

———. 1999a. *World Development Report 1998/99: Knowledge for Development*. Washington, DC: World Bank. Retrieved December 2, 2008, from http://www.worldbank.org/wdr/wdr98/contents.htm.

———. 1999b. *World Development Report 1999/2000: Entering the 21st Century*. Washington, DC: World Bank. Retrieved December 2, 2008, from http://www.worldbank.org/wdr/2000/fullreport.html.

———. 2002. *Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education*. Washington, DC: World Bank. Retrieved December 2, 2008, from http://go.worldbank.org/N2QADMBNI0.

Sıralamalar

Bougnol, M.-L., and Dulá, J. H. 2006. "Validating DEA as a Ranking Tool: An Application of DEA to Assess Performance in Higher Education." *Annals of Operations Research* 145 (1, July): 339–65.

Bowden, R. 2000. "Fantasy Higher Education: University and College League Tables." *Quality in Higher Education* 6 (1, April 1): 41–60.

Brooks, R. L. 2005. "Measuring University Quality." *Review of Higher Education* 29 (1, Fall): 1–21.

Clarke, M. 2002. "Some Guidelines for Academic Quality Rankings." *Higher Education in Europe* 27 (4): 443–59.

———. 2005. "Quality Assessment Lessons from Australia and New Zealand." *Higher Education in Europe* 30 (2, July): 183–97.

Diamond, N., and H. D. Graham. 2000. "How Should We Rate Research Universities?" *Change* 32 (4, July/August): 20–33.

Dill, D., and M. Soo. 2005. "Academic Quality, League Tables, and Public Policy: A Cross-National Analysis of University Ranking Systems." *Higher Education*, 49 (4, June): 495–533.

Eccles, C. 2002. "The Use of University Rankings in the United Kingdom." *Higher Education in Europe* 27 (4): 423–32.

Filinov, N. B., and S. Ruchkina. 2002. "The Ranking of Higher Education Institutions in Russia: Some Methodological Problems." *Higher Education in Europe* 27 (4): 407–21.

Goddard, A. 1999. "League Tables May End in Tiers." *Times Higher Education Supplement* (1371, February 12): 1.

IHEP (Institute for Higher Education Policy), ed. 2007. *College and University Ranking Systems: Global Perspectives and American Challenges*. Washington, DC: IHEP. Retrieved December 2, 2008, from http://www.ihep.org/assets/files/publications/a-f/CollegeRankingSystems.pdf.

Jobbins, D. 2005. "Moving to a Global Stage: A Media View." *Higher Education in Europe* 30 (2, July): 137–45.

Liu, N. C., and Y. Cheng. 2005. "The Academic Ranking of World Universities: Methodologies and Problems." *Higher Education in Europe* 30 (2, July): 127–36.

Liu, N. C., and L. Liu. 2005. "University Rankings in China." *Higher Education in Europe* 30 (2, July): 217–28.

Marshall, Jane. 2008. "France: Universities Lag 'Digitally Native' Students." *University World News*, August 10. Retrieved December 2, 2008, from http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20080807153500208.

Monks, J., and R. G. Ehrenberg. 1999. "*U.S. News & World Report*'s College Rankings: Why They Do Matter." *Change* 31 (6, November-December): 42–51.

Pace, C. R., and D. G. Wallace. 1954. "Evaluation of Institutional Programs." *Review of Educational Research* 24 (4, October): 341–50.

Print, M., and J. Hattie. 1997. "Measuring Quality in Universities: An Approach to Weighting Research Productivity." *Higher Education* 33 (4, June): 453–69.

Provan, D., and K. Abercromby. 2000. "University League Tables and Rankings: A Critical Analysis." Paper No. 30, Commonwealth Higher Education Management Service (CHEMS), London. Retrieved December 3, 2008, from http://www.acu.ac.uk/chems/onlinepublications/976798333.pdf.

QS (Quacquarelli Symonds). 2008. "The Methodology: A Simple Overview." *Top Universities*. Retrieved December 11, 2008, from http://www.topuniversities.com/worlduniversityrankings/methodology/simple_overview/.

Ramsden, P. 1998. *Learning to Lead in Higher Education*. London and New York: Routledge.

Rocki, M. 2005. "Statistical and Mathematical Aspects of Ranking: Lessons from Poland." *Higher Education in Europe* 30 (2, July): 173–81.

Salmi, J., and A. Saroyan. 2007. "League Tables as Policy Instruments: Uses and Misuses." *Higher Education Management and Policy* 19 (2): 24–62.

Shultziner, D. 2008. "Nightmare in Dreaming Spires." *Guardian*, April 29.

SJTU (Shanghai Jiao Tong University). 2008. *Academic Ranking of World Universities 2008*. Retrieved September 30, 2008, from http://www.arwu.org/rank2008/EN2008.htm.

SLATE. 2003–05. "Organizational History." Retrieved March 13, 2006, from http://www.slatearchives.org/orghist.htm.

Stuart, D. 1995. "Reputational Rankings: Background and Development." *New Directions for Institutional Research* 1995 (88, Winter): 13–20.

Stuit, D. 1960. "Evaluations of Institutions and Programs." *Review of Educational Research* 30 (4): 371–84.

THES. 2008. *The Times Higher Education World University Rankings 2008*. Retrieved September 30, 2008, from http://www.timeshighereducation.co.uk/hybrid.asp?typeCode=243&pubCode=1.

Turner, D. R. 2005. "Benchmarking in Universities: League Tables Revisited." *Oxford Review of Education* 31 (3, September): 353–71.

U.S. News & World Report. 2008. "America's Best Graduate Schools." Retrieved June 10, 2008, from http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/grad.

———. 2009. "Best Colleges 2009: National Universities Ranking." Retrieved January 14, 2009, from http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/college/national-search.

Usher, A., and M. Savino. 2006. "A World of Difference: A Global Survey of University League Tables." Canadian Education Report Series, Education Policy Institute, Toronto, Ontario. Retrieved December 3, 2008, from http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/3c/85/46.pdf.

Van Dyke, N. 2005. "Twenty Years of University Report Cards." *Higher Education in Europe* 30 (2, July): 103–25.

Williams, R., and N. Van Dyke. 2007. "Measuring the International Standing of Universities with an Application to Australian Universities." *Higher Education* 53 (6, June): 819–41.

Winston, G. C., and D. J. Zimmerman. 2003. "Peer Effects in Higher Education." Working Paper 9501, National Bureau of Economic Research (NBER), Cambridge, MA. Retrieved May 10, 2006, from http://www.nber.org/papers/w9501.

İstatistiksel Kaynaklar ve Ülke Dokümanları

CHE (Chronicle of Higher Education). 2006. "The 2006–7 Almanac." Retrieved December 11, 2008 from http://chronicle.com/free/almanac/2006/index.htm.

———. 2007. "Special Report: Executive Compensation." *Chronicle of Higher Education* 53 (13, November 16): B1–B9.

Durham, E. 2008. "Fábricas de maus professors." *Veja*. November 28.

EC (European Commission). 2007. *Remuneration of Researchers in the Public and Private Sectors*. Research Directorate–General. Brussels: EC Publications. Retrieved December 3, 2008, from http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/final_report.pdf.

Economist. 2006. "Lessons from the Campus." Special Survey Section on France. *Economist* (October 28).

Egide. 2007. "Special Report by the Egide Association: *Les enjeux de la mobilité*." Retrieved June 7, 2007, from http://www.egide.asso.fr/fr/services/actualites/lettre/L34/dossier34.jhtml.

Gupta, Asha. 2008. "Caste, Class, and Quality at the Indian Institutes of Technology." *International Higher Education* (53, Fall): 20–21. Retrieved December 3, 2008, from http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newslet ter/ihe_pdf/ihe53.pdf.

Holdsworth, N. 2008. "Russia: Super League of 'Federal' Universities." *University World News*, October 26. Retrieved December 3, 2008, from http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20081024094454199.

Jan, T. 2008. "Colleges Scour China for Top Students." *The Boston Globe*, November 9. Retrieved December 2, 2008, from http://www.boston.com/news/education/higher/articles/2008/11/09/colleges_scour_china_for_top_students/

Jardine, D. 2008. "Malaysia: Inter-ethnic Tensions Touch Universities." *University World News*, August 31. Retrieved December 3, 2008, from http://www.universityworldnews.com/article.php?story=2008082814421654.

Mangan, K. 2008. "Cornell Graduates the Inaugural Class at Its Medical College in Qatar." *Chronicle of Higher Education* 54 (36, May 16): A28. Retrieved July 15, 2008, from http://chronicle.com/daily/2008/05/2754n.htm.

NACUBO (National Association of College and University Business Officers). 2006. "University Fundraising: An Update." Retrieved April 30, 2008, from http://www.suttontrust.com/reports/UniversityFundraisingDec06.pdf.

Nature. 2008. "The EIT Farce." *Nature* 452 (254, March 20). Retrieved December 3, 2008, from http://www.nature.com/nature/journal/v452/n7185/full/452254b.html.

Normile, D. 2006. "Singapore-Hopkins Partnership Ends in a Volley of Fault-Finding." *Science* 313 (5787, August 4): 600.

OECD. 2007. *Education at a Glance 2007*. Paris: OECD. Retrieved December 3, 2008, from http://www.oecd.org/document/30/0,3343,en_2649_39263238_39251550_1_1_1_1,00.html.

———. 2009. *Reviews of National Policies for Education: Tertiary Education in Chile 2008*. Paris and Washington, DC: OECD and World Bank.

Tierney, W., and M. Sirat. 2008. "Challenges Facing Malaysian Higher Education." *International Higher Education* (53, Fall): 23–24. Retrieved December 3, 2008, from http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/ihe_pdf/ihe53.pdf.

UNESCO (United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization). 2006. *Global Education Digest 2006: Comparing Education Statistics across the World*. UNESCO Institute for Statistics (UIS). Montreal: UIS. Retrieved December 3, 2008, from http://www.uis.unesco.org/TEMPLATE/pdf/ged/2006/GED2006.pdf.

Universities UK. 2007. "Talent Wars: The International Market for Academic Staff." Policy Briefing (July), Universities UK, London. Retrieved December 3, 2008, from http://www.universitiesuk.ac.uk/Publications/Bookshop/Documents/Policy%20Brief%20Talent%20Wars.pdf.

UWN (University World News). 2008a. "CHINA: Growing Competition for Top Students." *University World News*, June 8. Retrieved June 14, 2008, from http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20080605155512411.

———. 2008b. "UK: Oxford's New Vice-Chancellor." *University World News*, June 8. Retrieved June 14, 2008, from http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20080606083104456.

Wilson, R. 2008. "Wisconsin's Flagship Campus Is Raided for Scholars." C*hronicle of Higher Education*, 54 (32, April 18): A1, A19, and A25. Retrieved December 3, 2008, from http://chronicle.texterity.com/chroniclesample/20080418-sample/?pg=19.

Dizin

A

Açık Üniversite 36, 68
Açık üniversitelerin temel özellikleri 36
Afrika araştırma mükemmeliyet girişimleri 82
Agarwal, Anil 48
Aghion, P. 20, 24, 27, 30
AHELO (Yükseköğrenim Çıktılarını Değerlendirme) Girişimi, OECD xv, 68
Almanya
  Araştırma mükemmeliyet girişimleri 82
  IIT'lere yardım 43
  Mükemmeliyet girişimi 46
  Özel sektörün rolü 48
  Üniversitelerde yönetişim 28–29
  Üniversitelerin finansmanı 24
  Yükseköğretimde alternatif yöntemler 13, 68–69
Altbach, Philip G. 3, 6, 15, 18, 34, 55
Aracruz Celulose 30
Araştırma mükemmeliyet girişimeri 81–88
Arjantin 20, 73, 76, 91, 93
ARWU (Üniversiteler Akademik Sıralaması) xv, 72, 73
Auckland Üniversitesi 46, 47
Avrupa İnovasyon ve Teknoloji Enstitüsü (EIT) xv, 28, 29
Avustralya 58
Avustralya Ulusal Üniversitesi 5, 17, 57

B

Batı Avrupa. *Bakınız* Avrupa/Avrupa Birliği

Belçika 26, 53, 73, 76, 91, 93
Beyin göçü 43, 69
Bhabha Nükleer Araştırma Merkezi, Hindistan 44
Birleşik Krallık 6, 18, 22, 24, 26, 29, 36, 41, 43, 57, 58, 59, 73, 75, 82, 90, 92
BMW 53
Bremen, Almanya
  Fachhochschul 68
  Uluslararası Üniversite 48
Brezilya 30–32
Brown üniversitesi 55
Bucknell Üniversitesi 32
Buenos Aires Üniversitesi (UBA) 22, 91, 93

C-Ç

Cambridge Üniversitesi 5, 17, 23, 92
Cardiff Üniversitesi 41
Carleton Koleji 68
Centre National de la Recherche Scientifique (National Center for Scientific Research, or CNRS), France xv, 29
ChileGlobal 58
Clemson Üniversitesi 53
CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique, Ulusal Bilimsel Araştırmalar Merkezi), Fransa xv, 29, 43
Coğrafi dağılım, Dünya çapında üniversiteler 6, 19
Collins, Jim 67
Columbia Üniversitesi 5, 17, 32, 40, 52
Conestoga Koleji, Ontario, Canada 68
Cornell Üniversitesi 5, 17, 32, 51
Csikszentmihalyi, Mihaly 20
Cybermetrics Laboratuvar 16
Çin 84
  211 ve 985 projeleri 46
  Araştırmada mükemmeliyet girişimleri 84
  Dünya çapında üniversitelerin temel özellikleri 18
  Mevcut kurumların birleştirilmesi 40
  Mevcut kurumların iyileştirilmesi 38
  Rekabet ve uluslararası öğrenci ve akademisyenler 59
  Üniversitelerin yaşadığı sorunlar 55
  Üniversitenin kazandığı sözleşmeli araştırmalar 59
Çin Yükseköğretim Reform Girişimleri 37, 38
Çok sayıda yetenekli kişi 36, 45

D

Danimarka 26, 40, 41, 57, 73, 75, 79, 84, 90, 92
Danimarka Üniversite Yasası 79
Diaspora 58
Donoghue, S. 51
Duke Üniversitesi 5, 17, 57
Dünya çapında üniversiteler
  Coğrafi Dağılım 6, 19
  Çok sayıda yetenekli kişi 6
  Özel sektörün rolü 48
  Sıralama sistemleri. *Bakınız* Üniversite sıralamaları
  Temel özellikler 6, 77
  Yönetişim konuları 27–29

E

Ecole hôtelière de Lausanne (Lozan Otelcilik Okulu) 51
EIT (Avrupa İnovasyon ve Teknoloji Enstitüsü) xv, 28, 29
Eindhoven Teknoloji Üniversitesi 57
Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) xvi, 2, 28, 36, 68
Eliot, Charles W. 34
Embraer 30

F

Fachhochschulen, Mannheim ve Bremen, Almanya 68
Farklı yönetim yaklaşımlarının maliyet ve yarar analizi 9, 45
Finlandiya 26, 57, 68, 73, 76, 91, 93
Fitzsimmons 59
Fransa
  Araştırma mükemmeliyet girişimleri 84
  Mevcut kurumları birleştirmek 40
  Yabancı akademisyenler 22
  Yeni kurumlar yaratmak 42

G

Galler 41
George Washington Üniversitesi 32
Gibbons, M. 22
Global Güney Afrikalılar 58
GlobalScot 58
Goyal, Naresh 33
Güney Afrika 57, 73, 76
Güney Galler Tıp Fakültesi 41
Güney Kore 46

H

Halk kolejleri 3, 35, 68
Hamilton, Andrew 21
Harish-Chandra Araştırma Enstitüsü, Hindistan 44
Harvard Üniversitesi 5, 17, 20, 23, 32, 34, 51, 52, 57, 92
Hindistan Teknoloji Enstitüsü (IIT) 42, 43
Hollanda 26, 57, 73, 76, 90, 93
Hong Kong (Çin) 5, 17
Hood, John 21, 56
Hükümetlerin rolü 7–9, 34–47

I-İ

IFC (Uluslararası Finans Kurumu) xv, 12, 64
IIT Hindistan Teknoloji Enstitüsü 43, 44
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Monterrey Teknoloji ve Yükseköğretim Enstitüsü, ITESM) xv, 48
ITESM (Monterrey Teknoloji ve Yükseköğretim Enstitüsü) xv, 48
Ivy Lig Üniversiteleri 4, 7, 16, 20, 34, 43, 77
İngilizce
  İngilizce yayın yapmadaki dil becerisi 57
İrlanda 26, 68, 73, 75, 91, 93
İskoçya 57, 58
İspanya Ulusal Araştırma Konseyi 16
İsrail 26, 57, 73, 76, 91
İsveç 26, 51, 57, 73, 76, 91, 93
İsviçre 24, 26, 57, 73, 75, 90, 92

J

Jacobs, Klaus 48
Japonya
  Araştırma mükemmeliyet girişimleri 84
  Dünya çapında kurumların sayısı 36
  Dünya çapında üniversitelerin coğrafi dağılımı 6, 19
  Üniversitelerinin finansmanı 23
Jeong, D. W. 54
Jet Airways 33
Jiang Zemin 38
Johns Hopkins Üniversitesi 5, 17, 27, 52, 57

K

Kaliforniya Teknoloji Enstitüsü 5, 17, 20, 32, 35
Kaliforniya Üniversitesi 5, 17, 32, 43, 52, 90, 92
  Berkeley 5, 17, 35, 43, 90, 92
  Los Angeles xvi, 5, 17, 35
  San Diego 5, 17, 35
  San Francisco 5, 17, 35, 52
Kaliforniya yükseköğretim master planı 34, 35
Kanada
  Alternatif yükseköğretim 13, 68, 69
  Araştırma mükemmeliyet girişimleri 84
  Özel sektörün rolü 48
  Üniversitenin Finansmanı 23
Katar Kornel Üniversitesi Tıp Fakültesi 34
Kazakistan 42
Kennerley, M. 51
Kenyon Koleji 32
Kore Cumhuriyeti 58, 73, 76, 91, 93
Kota ve pozitif ayırımcılık programları 44
Kral Abdullah Bilim ve Teknoloji Üniversitesi 42
Kurumların birleştirilmesi 45
Kurumsal stratejiler 9, 48

L

Leeds Üniversitesi 49, 51
Leuven Katolik Üniversitesi 53
Levin, M. H. 54
Limkokwing Yaratıcı Teknoloji Üniversitesi 51, 53
Londra Ekonomi ve Siyasal Bilimler Fakültesi (LSE) xv, 21, 42
Lozan Otelcilik Okulu (Ecole hôtelière de Lausanne) 51
LSE (Londra Ekonomi ve Siyasal Bilimler Fakültesi) xv, 21, 42

M

Malaya Üniversitesi 1, 37
Malezya 1, 37, 38, 39, 51, 53
Mali kaynaklar
  Dünya çapında üniversite kurmanın yaklaşık maliyeti 34
Manchester Üniversitesi 41
Manchester Victoria Üniversitesi (VUM) 41
Marshall, Jane 25
Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (MIT) 5, 17, 20, 32, 52, 90, 92
Meksika 20, 48, 57, 58, 73, 76, 91
Meksika Özerk Üniversitesi (Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM) 20, 91
Mevcut kurumların iyileştirilmesi 37–40
MIT (Massachusetts Teknoloji Enstitüsü) 5, 17, 20, 32, 52, 90, 92
Miller, R. 53, 56
Moskova Devlet Üniversitesi 44, 91
Moskova Sosyal Bilimler ve Ekonomi Fakültesi 44

N

Nehru, Jawaharlal 43
Nevada Üniversitesi 51
New England Association of Schools and Colleges 51
Newsweek 2006 üniversiteler sıralaması 22
Northwestern Üniversitesi 32, 52
Norveç 26, 57, 73, 76, 91, 93
NUS xvi, 20, 37, 38, 39

O-Ö

OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) xvi, 2, 28, 36, 68
Olin Mühendislik Koleji 51, 53, 56
Orivel, F. 29
Ou, D. 54
Oxford Üniversitesi 5, 17, 21, 23, 56
Öğretim üyesi
  Maaşları 26, 27, 32

P

Pakistan 34
Paris Ekonomi Fakültesi (PSE) 42
Paris Üniversitesi I (Sorbonne) 43
Paris Üniversitesi VI 29, 90
Patten, Lord 21
Pekin Üniversitesi 20, 21, 22, 37, 40, 57
Pennsylvania Üniversitesi 5, 17, 32, 52
Peru Pontifical Katolik Üniversitesi 54
Pevehouse, Jon C. 24
Pomona Koleji 68
Pozitif ayrımcılık ve kota programları 38, 39, 44
Princeton Üniversitesi 5, 17, 23, 32
PSE (Paris Ekonomi Fakültesi) 42

Q

QS Quacquarelli Symonds Ltd. 16
Quest Üniversitesi Kanada, British Columbia 48

R

Rektör maaşları 27
Rockefeller, John D. 32, 34
Rusya Ekonomi Yüksekokulu 44
Rusya Federasyonu 41, 73, 76, 86, 93

S-Ş

São Paulo Üniversitesi (USP) 30
Sarah Lawrence Koleji 32
Schwartzman, Simon 30, 31
Shanghai Fudan Üniversitesi 40, 48
Shanghai Jiao Tong Üniversitesi (SJTU) xvi, 4, 5, 6, 16, 17, 24, 28, 32, 35, 41, 57, 72, 73, 90, 92
Simmons, Ruth 55
Singapur Ulusal Üniversitesi 20, 23, 37, 57
SJTU (Shanghai Jiao Tong Üniversitesi) xvi, 4, 5, 6, 16, 17, 24, 28, 32, 35, 41, 57, 72, 73, 90, 92
Sorbonne (Paris Üniversitesi I) 43
Sovyetler Birliği 43
Spellings Komisyonu 68
Stanford Üniversitesi 5, 17, 23, 32, 35, 52, 92
Suudi Arabistan 42
Şikago Üniversitesi 5, 17, 32, 34, 90
Şili 2, 46, 73, 86

T

Tata Temel Bilimler Araştırma Enstitüsü, Hindistan 44
Tayvan (Çin) 73, 76, 86
Tersine beyin göçü 43
THES xvi, 1, 4, 5, 6, 16, 17, 22, 38, 43, 72, 75, 76, 90, 92
Times Higher Education Supplement (THES) üniversiteler sıralaması 4–5, 5, 17, 75, 90–91
Tokyo Üniversitesi 4, 5, 16, 17
Tsinghua Üniversitesi 20, 57

U-Ü

UBA (Buenos Aires Üniversitesi) 22, 91, 93

Uluslararası Finans Kurumu (IFC) 12, 64
UMIST (Manchester Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Enstitüsü) xvi, 41
UNAM (Meksika Özerk Üniversitesi) 20, 91
UNESCO (Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü) x, xvi, 43
Uruguay 44
USP (São Paulo Üniversitesi) 30
Üniversiteler Akademik Sıralaması (ARWU) SJTU tarafından hazırlanan 4–6, 5, 16–18, 17, 72, 73
Üniversitelerde Yönetişim 27–28
Üniversitelerin finansmanı 23, 24, 31–32
Üniversiteler Sıralaması 1, 32
  Maaşlar 32
  Sıralama yöntemlerinin karşılaştırılması 72
  Uluslararası yeteneklerin kullanımı 19
  Ülkelere göre 73–76
    SJTU 73
    THES 75
Üniversiteler sıralaması, ülkelere göre
  SJTU 73
  THES 75–76

V

Vassar Koleji 32
VUM (Manchester Victoria Üniversitesi) 41

W

Webometrics 16, 25, 72
Wellesley Koleji 68
Whitman, Meg 36
Williams Koleji 68
Wisconsin Üniversitesi 5, 17, 25

Y

Yale Üniversitesi 5, 17, 20, 21, 23, 32, 52, 90
Yeni kurumlar yaratmak 43, 45
Yeni Zelanda 5, 17, 21, 46, 47, 56, 73, 76

Z

Zhejiang Üniversitesi, Çin 41

ECO-AUDIT

Çevresel Yararlarla Açıklaması

Dünya Bankası nesli tükenmekte olan ormanları ve doğal kaynakları korumaya kararlıdır. Yayın Bürosu ***Dünya Çapında Üniversiteler Kurmanın Zorluğu***'nu, nesli tükenmekte olan ormanlardan elde edilmeyen lifleri kullanmasını destekleyen ve kar amacı gütmeyen Green Press Girişiminin önerdiği standartlara uygun olarak yüzde 30'u tüketici atığı olan geri dönüşümlü kağıda basmayı tercih etmiştir. Daha fazla bilgi için www.greenpressinitiative.com adresini ziyaret edebilirsiniz.

- 7 ağaç
- 5 milyon Btu toplam enerji
- 607 lb. net sera gazı
- 2,520 galon atık su
- 324 lb. katı atık

Hükümetler, dünya çapında üniversitelerin yüksek performansının küresel rekabet yeteneğine ve ekonomik büyümeye yaptığı önemli katkının giderek daha çok farkına varmaktadırlar. Endüstrileşmiş ve kalkınmakta olan ülkeler de dünya üzerinde etkin biçimde rekabet edebilecek bir veya daha fazla dünya çapında iyinin de iyisi üniversite kurmaya olan gereksiniminin arttığını kabul etmektedirler. Bu kitap, yurt içi ve uluslararası üniversiteler sıralamasının gücü ve dünya çapındaki yüksek öğretim için yapılan hamleyi anlatmaktadır. Küresel ölçekte rekabet edebilir üniversitelerin kurulması için olası strateji ve yolları özetlemekte ve bununla ilgili zorlukları, maliyetleri ve riskleri araştırmaktadır. Elde edilen bulgular, politika yapıcıları, üniversite liderlerini, araştırmacıları ve kalkınma kuruluşlarını yakından ilgilendirmektedir.

"*Dünya Çapında Üniversiteler Kurmanın Zorluğu* küresel bağlamda araştırma üniversiteleri kurulmasındaki gerçek sorunların çok iyi ve özlü bir analizidir. Araştırma ağırlıklı üniversiteler ayrıcalıklı kurumlardır; Salmi bu önemli kurumların zorluklarını ve başarılarını açıklıyor."

– Philip G. Althbach
Monan Üniversite Profesörü
Boston Koleji

"Ölçümleme yaptığımız günden beri, dünya çapında üniversiteler kurmak için hepimiz katkı vermek zorundayız. Dünya çapında üniversite olmak için gerekenler hakkında uluslararası alanda takdir edilen bir otorite olan Jamil Salmi'nin bu yeni kitabı mütevelli heyetler, başkanlar, rektörler ve yükseköğretimde liderlik sorumluluğu olan herkes için gerekli bir çalışmadır.

– Richard K. Miller
President
Franklin W. Olin Mühendislik Koleji

978-605-4160-35-8

THE WORLD BANK

EFİL YAYINEVİ
EFLATUN Basım Dağıtım Yayıncılık Danışmanlık Yatırım ve Tic. Ltd. Şti.
Gazi Mustafa Kemal Bulvarı 118/4 Maltepe/Ankara, Türkiye
Tel : (+90) 312 232 00 36-232 00 86
GSM : (+90) 541 232 00 96
www.efilyayinevi.com