

TÜRKİYE'DE YÜKSEKÖĞRETİMİN ULUSLARARASILAŞMASINDA ULUSAL STRATEJİLER VE KURUMSAL YÖNETİM

NATIONAL STRATEGIES AND INSTITUTIONAL MANAGEMENT OF THE INTERNATIONALISATION OF HIGHER EDUCATION IN TURKEY

Betül BULUT ŞAHİN

Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
sbetul@metu.edu.tr
ORCID: 0000-0002-9365-6863

Barış ERİÇOK

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
barisericok@gmail.com
ORCID: 0000-0001-9217-9615

ÖZ

Bu çalışmada Türkiye yükseköğretim sisteminde uluslararasılaşma politikalarının ulusal düzeyde nasıl planladığı ve üniversitelerde uluslararasılaşmanın kurumsal düzeyde nasıl yönetildiği incelenmiştir. Çalışma kapsamında, uluslararasılaşma ile ilgili ulusal strateji dokümanlarının incelenmesinin yanı sıra, Türkiye'de en fazla uluslararası öğrenciyeye sahip 20 devlet ve 20 vakıf üniversitenin uluslararası ilişkiler ofisi web sayfaları ve vizyon/misyon ifadeleri içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Ulusal düzeyde strateji belgeleri incelendiğinde gelen uluslararası öğrenci sayısının artırılması temel amaç olarak göze çarpmaktadır. Kurumsal düzeyde ise, çalışma örnekleminde yer alan her üniversitenin en az bir uluslararası ofise sahip olduğu, genelde akademik personelin bu ofislerde çalışan ve yönetici olarak rol aldığı ve kurumsal iş bölümlerinin, ulusal hedeflerle uyumlu olarak, genelde uluslararası öğrenci hareketliliği üzerine odaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle vizyon ifadelerinde vakıf ve devlet üniversitelerinde uluslararasılaşmanın sıklıkla yer aldığı görülmüştür. Vakıf ve devlet üniversitelerinin kurumsal yapılanması karşılaştırıldığında ise vakıf üniversitelerinde personel sayısının ve unvan çeşitliliğinin daha az olduğu ve vakıf üniversitelerinde uluslararası öğrenci çekme politikalarının daha ağırlıklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

This study examines how internationalisation policies are planned at the national level in the Turkish higher education system and how internationalisation is managed at the institutional level in universities. Within the scope of the study, in addition to examining the national strategy documents on internationalisation, the international relations office web pages and vision/mission statements of 20 public and 20 foundation universities with the highest number of international students in Turkey were analysed by content analysis method. When the strategy documents at the national level are analysed, increasing the number of incoming international students stands out as the main objective. At the institutional level, it has been concluded that each university in the study sample has at least one international office, that academic staff are generally involved in these offices as employees and managers, and that institutional divisions of labour are generally focused on international student mobility, in line with national goals. It has been observed that internationalisation is frequently included in the vision statements of foundation and public universities. When the institutional structure of foundation and public universities is compared, it is concluded that the number of staff and diversity of titles are less in foundation universities and that foundation universities have more international student attraction policies.

Geliş Tarihi

01.08.2023

Kabul Tarihi

11.09.2023

Yayın Tarihi

25.09.2023

Anahtar Kelimeler

Yükseköğretim
Uluslararasılaşma
Kurumsal yönetim
Ulusal stratejiler
Politika

Keywords

Higher education
Internationalisation
Institutional
management
National strategies
Policy

DOI: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1341529>

Atıf/Cite as: Bulut-Şahin, B., & Eriçok, B. (2023). Türkiye'de yükseköğretim uluslararasılaşmasında ulusal stratejiler ve kurumsal yönetim. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(3), 1915-1937.

Giriş

Üniversitelerde uluslararasılaşma 1990'lu yıllardan beri tüm dünya ülkelerindeki yükseköğretim sistemlerini etkilemektedir (De Wit, 2019). Bu kavramın etkisinin artması sonucunda, üniversitelerde uluslararasılaşmanın çok çeşitli uygulamaları ile karşılaşmak mümkündür. Bunun yanı sıra, uluslararasılaşma ile ilgili yürütülen bilimsel çalışmaların sayısı da her geçen gün artmaktadır (Çalikoğlu, 2023). Bu çalışmada da, yükseköğretimde uluslararasılaşma kavramı, ulusal düzeyde uluslararasılaşma stratejileri ile beraber, kurumsal düzeyde üniversitelerin uluslararasılaşma yönetim yapılarını incelenmektedir.

İlk olarak yükseköğretimde uluslararasılaşmanın değişik tanımlarını incelemek gerekmektedir. Yang (2002) uluslararasılaşmayı kültürel sınırların ötesinde karşılıklı anlayış geliştirme temel hedefiyle; eğitim, araştırma ve topluma hizmet işlevleri yoluyla; kültürler içi ve kültürler arası etkileşimlerin farkındalığı ve uygulanması olarak tanımlamaktadır ve bu tanım yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra, yükseköğretimde uluslararasılaşmanın bilinen en yaygın ve popüler tanımı Knight (2004) tarafından uluslararası ve kültürlerarası veya küresel boyutun yükseköğretim kurumlarının amaç, işlev ve hizmetlerin sunulması süreçlerine entegrasyonu şeklinde ifade edilmiştir. Son olarak De Wit vd. (2015), bu yaygın olarak kullanılan tanımlara bazı eklemeler yapmış ve yükseköğretimde uluslararasılaşmayı şu şekilde tanımlamışlardır:

"Tüm öğrenciler ve personel için eğitim ve araştırma kalitesini artırmak ve topluma anlamlı bir katkı yapmak amacıyla, uluslararası, kültürlerarası veya küresel bir boyutu yükseköğretimin amacına, işlevlerine ve sunumuna entegre etmeye yönelik kasıtlı süreç" (s. 29).

Bu tanımda bir önceki Knight (2004) tarafından yapılan tanım baz alınmış ancak üç yeni boyut yükseköğretimde uluslararasılaşma tanımına eklenmiştir. İlk olarak "kasıtlı" kelimesinin eklenmesi ile üniversitelerin uluslararasılaşmayı amaçlarına planlı bir şekilde dahil ederek uygulamasını vurgulamak adına yapılmıştır.

İkinci olarak, "tüm" kelimesi tanıma eklenmiştir ve burada amaç kapsayıcı uluslararasılaşma uygulamalarına dikkat çekmektir. Kapsayıcı uluslararasılaşma (De Wit & Jones, 2018), uluslararasılaşmanın sadece fiziksel hareketliliğe katılan %1'lik öğrenci dilimi ile sınırlı kalmaması ve yükseköğretimin tüm paydaşları için ulaşılabilir olmasını ifade etmek için kullanılmıştır. Kapsayıcı uluslararasılaşmanın bilinen en yaygın yöntemleri kampüste uluslararasılaşma (Beelen & Jones, 2015), müfredatın uluslararasılaşması (Leask, 2015) ve sanal uluslararasılaşma (Bruhn-Zass, 2021) yöntemleridir. Tüm bu yöntemler, fiziksel hareketliliğe katılma imkânı olmayan öğrencilerin buldukları yerde uluslararasılaşma deneyimi elde etmelerini amaçlamaktadır.

Son olarak, güncel tanıma "topluma katkı" ibaresi eklenmiş ve uluslararasılaşmanın, yükseköğretimin sadece öğretim ve araştırma misyonlarına değil; topluma hizmet misyonuna da katkı verir nitelikte tasarlanmasının önemli vurgulanmıştır. Bu ekleme, son yıllarda giderek önem kazanmaya başlayan "toplum için yükseköğretimde uluslararasılaşma" (Branderburg vd., 2020) kavramı ile yakından ilişkilidir. Bu yaklaşıma göre, uluslararasılaşma politikaları geliştirilirken, uzun vadede topluma ve dünyaya yapılan katkılar da göz önüne alınmalıdır.

Uluslararasılaşma kavramı her ne kadar üniversitelerin tarihi kadar eski olsa da (Enders, 2004), yıllar içinde yükseköğretim sistemlerinde yaşanan gelişmeler sonucunda bu kavramda da değişimler olmuştur. Özellikle neo-liberal politikaların yükseköğretime yaptığı etkiler sonucunda, uluslararasılaşmanın ekonomik gerekçeler ön plana çıkarak uygulanır olması alanyazında çok sayıda eleştiriye konu olmuştur (Crăciun & de Gayardon, 2021; De Wit, 2019; Rizvi, 2020). Birçok üniversite uluslararasılaşma stratejisini sadece sayısal verilere dayalı olarak uluslararası öğrenci sayısını artırmak ve/veya uluslararası sıralamalarda üst sıralara yükselmek gibi ekonomik amaçlara yönelik hedeflerle belirlemektedir. Oysa Knight (1999) tarafından tanımlandığı gibi uluslararasılaşmanın ekonomik göstergelerinin yanında, öneminin korunması gereken akademik, politik ve sosyo-kültürel gerekçeler de bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, uluslararasılaşmanın ilk ortaya çıkışındaki özellikle akademik ve sosyo-kültürel gerekçeler üniversitelerin hedeflerinde en az ekonomik gerekçeler kadar yer alması önemlidir.

Bu çalışmada yukarıda tanımlanan yükseköğretimde uluslararasılaşma olgusunun ulusal olarak strateji geliştirmede ve kurumsal olarak üniversitelerde nasıl yönetildiği üzerine bir araştırma yürütülmüştür. Uluslararasılaşma politikaları, çeşitli ulus-üstü (örn. Avrupa Birliği) ve ulusal (örn. Yükseköğretim Kurumu) kurumlar tarafından üretilmektedir. Ulus üstü ve ulusal düzeyde üretilen bu politikalar, üniversite yöneticileri tarafından değerlendirilmekte ve o üniversitenin yapısına uygun kurumsal stratejiler geliştirilerek

uygulanmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye'deki uluslararasılaşma politikalarının ulusal ve kurumsal düzeyde nasıl geliştirildiği ve nasıl uygulandığı incelenmiştir.

Uluslararasılaşmanın Üniversitelerde Yönetimi

Üniversitelerde uluslararasılaşma kapsamında yürütülen faaliyetler son yıllarda çok fazla çeşitlilik kazanmış, bu durum da uluslararasılaşmanın üniversitelerde kurumsal olarak yönetilmesi için gerekli mekanizmaların kurulması gerekliliğini doğurmuştur. Uluslararasılaşma faaliyetleri öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliğinin çok ötesi geçmiş, ortak diploma programları şube kampüsler açma, müfredatın uluslararasılaşması gibi çok çeşitli faaliyetleri içerir hale gelmiştir (Helms, Brajkovic & Rumbley, 2016). Tüm bu çeşitliliğin de etkisiyle, uluslararasılaşmanın marjinal bir ana akım faaliyet olmaktan çıkmış ve üniversite stratejisinin ayrılmaz bir parçası haline dönüşmüştür (De Wit & Hunter, 2014) ve vizyon/misyon ifadelerine de çoğunlukla eklenmiştir.

Bu stratejinin kurumlarda uygulanmasını sağlamak amacıyla üniversitelerde uluslararasılaşmayı yönetmek üzere çeşitli birimler kurulmuştur. Üniversitenin diğer hizmet faaliyet alanlarının yönetilmesinde olduğu gibi, uluslararasılaşma da, çoğunlukla, üst yönetimden bir rektör yardımcısı, rektör danışmanı, genel sekreter vb. bir yönetici tarafından koordine edilmektedir. Uluslararasılaşmanın pratikte uygulanması için ise, üniversiteler "uluslararası ilişkiler ofisi" vb. isimlerle adlandırılan ofisler kurmuşlardır ve konunun uzmanı profesyoneller bu ofislerde görev yapmaktadır.

Alan yazında da üniversitelerin uluslararasılaşmayı nasıl yöneteceğine dair çalışmalar bulunmaktadır. Taylor (2010) globalleşme ile birlikte üniversitelerin uluslararasılaşmaya yönelik hem daha fazla olanağa, hem de daha fazla tehdit unsuruna sahip olduğunu; bu nedenle de uluslararasılaşma için yönetim ve kontrol mekanizmalarının kurulmasının zorunlu hale geldiğini anlatmaktadır. Yazar üniversitelerde uluslararasılaşmanın yönetilmesi için kurulan mekanizmaları şu şekilde ifade etmiştir (sayfa 100):

- Üst yönetimden bir yönetici: Uluslararası faaliyetlerin ve politika geliştirmenin genel koordinasyonundan sorumludur, bu alanda kurumsal liderlik ve yönetim sorumluluğu vardır.
- Merkezi uluslararası ofis: Profesyonellerin çalıştığı bu ofisler uluslararası faaliyetleri yönlendirmek, uygulamak ve teşvik etmek sorumluluğu vardır.
- Akademik bölüm koordinatörleri: Merkezdeki görevlileri desteklemek için bölümlerde görevlendirilen akademik personel, ilgili bölümde uluslararasılaşma ile ilgili kararların alınmasından sorumludur.

Taylor (2010) tarafından da belirtildiği gibi yukarıda belirtilen birimler üniversitelerin kurumsal yapılarına göre farklılık gösterse de, uluslararasılaşma artık mutlaka profesyonel olarak yönetilecek bir alan haline gelmiştir. Buna benzer olarak, Stensaker vd. (2008) de üniversitelerde uluslararasılaşmanın yönetiminin giderek daha resmi, merkezi ve profesyonel hale geldiğini ifade etmiştir.

Türkiye'de yükseköğretimin uluslararasılaşması ve güncel durum

Yükseköğretimde uluslararasılaşma hem ulusal hem de kurumsal düzeyde tüm dünyada politika yapıcılarının önemli bir gündem maddesidir. Ulusal düzeyde hükümetler yükseköğretimde uluslararasılaşmayı geliştirmenin olası olumlu sonuçlarından hareketle bu çerçevede çeşitli politikalar geliştirmektedir. Bu olası olumlu sonuçlar genellikle daha fazla uluslararası öğrenci çekebilme, üniversitelerin uluslararası araştırma iş birlikleri sayesinde ekonomik getiriler elde etme, uluslararası sıralamalarda yer alma gibi çeşitli etmenlerden oluşmaktadır. Üniversiteler için ise, uluslararasılaşmanın hem yükseköğretim kurumlarının kendisine kurumsal düzeyde; hem de üniversitelerin en önemli paydaşları olan öğrenci ve öğretim üyeleri için kişisel düzeyde çeşitli faydaları bulunmaktadır. Tüm bu olumlu beklentiler sebebiyle, uluslararasılaşma hem ulusların hem de kurumların politika ve stratejilerinde giderek artan bir önemle yer almaktadır.

Türkiye'de yükseköğretimin uluslararasılaşmasını incelemek üzere alan yazında son dönemde önemli çalışmalar yapılmıştır (Aydınli & Mathews, 2021; Çalıköğlü, 2023; Efe & Özer, 2022; Eriçok & Arastaman, 2022; Bulut-Sahin & Kondakci, 2022). Bu çalışmalara göre, Türkiye, siyasi, ekonomik ve tarihi özelliklerine dayalı cazibesi nedeniyle bölgede önemli bir rol oynayan benzersiz bir uluslararasılaşma pratiğine sahiptir (Bulut-Sahin & Kondakci, 2022). Bunun yanı sıra uluslararasılaşma politikaları ile ilgili yukarıdan aşağı doğru politika oluşturma yapısının getirdiği sorunlar (Aydınli ve Mathews, 2021) ve çoğunlukla sayısal göstergelere odaklanılması (Efe & Özer, 2022) birtakım problemlere yol açmaktadır. Bu nedenlerle, Türkiye'de yükseköğretimde uluslararasılaşma

pratiğinin ve uluslararasılaşma politikalarının güncel durumunun incelenmesi, mevcut durumun iyileştirilmesi için oldukça önemlidir.

Yükseköğretimde uluslararasılaşma tüm dünyada önem kazandığı gibi Türkiye’de de oldukça önemli bir olgu haline gelmiştir. Türkiye yükseköğretim sisteminin merkezi yapılanması gereği, uluslararasılaşma ile ilgili ulusal politika ve stratejiler Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından belirlenmekte ve üniversiteler bu politikaları hayata geçirmek için kurumsal stratejiler benimsemektedir. Ulusal stratejilerin yanı sıra kurumların belirlediği kurumsal uluslararasılaşma stratejileri de oldukça önemlidir. Erdoğan ve Bulut-Sahin (2022) tarafından yapılan çalışmada Türkiye’deki üniversitelerin uluslararasılaşmada benimsediği stratejiler incelenmiştir ve öğrenci hareketliliği boyutuna fazlaca yer verildiği görülmüştür. Hem ulusal hem de kurumsal önceliklerde, öğrenci hareketliliği Türkiye’de uluslararasılaşmanın en görünür biçimi olarak yer almaktadır ve bu nedenle bu çalışmada da çoğunlukla bu boyuta yer verilmiştir. Aşağıda, uluslararasılaşmanın çeşitli boyutlarına dair Türkiye’deki ulusal düzeydeki uygulamalarına dair bilgi verilmiştir. Ancak, makalenin kapsamı ve Türkiye’deki politika öncelikleri gereğince, uluslararası araştırma ve uluslararası akademik projeler, uluslararasılaşmanın çok önemli boyutları olmasına rağmen bu makalede yer almamaktadır.

Derece almak için hareketliliğe katılmış uluslararası öğrenciler¹

İlk olarak güncel durum incelendiğinde, YÖK (2023b) istatistiklerine göre Türkiye’de 300.000’den fazla uluslararası öğrenci derece almak üzere eğitim görmektedir. Uluslararası öğrenci açısından en popüler şehirler, İstanbul, Ankara, Eskişehir, Karabük, Bursa’dır. (YÖK, 2021a). UNESCO (2023) tarafından yayınlanan verilere göre Türkiye’ye derece almak için gelen ve Türkiye’den derece almak için giden öğrencilerin ülkelere göre dağılımı Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Türkiye’ye Gelen ve Türkiye’den Giden Öğrencilerin Ülkelere Göre Dağılımı (UNESCO, 2023)

Gelen			Giden		
Sıra	Ülke	Sayı	Sıra	Ülke	Sayı
1	Suriye	37,236	1	Almanya	10,862
2	Azerbaycan	21,069	2	ABD	8,687
3	Türkmenistan	18,016	3	İngiltere	4,083
4	Irak	9,752	4	Ukrayna	2,977
5	İran	8,776	5	Azerbaycan	2,571
6	Afganistan	7,517	6	Kanada	2,160
7	Somali	6,104	7	İtalya	2,149
8	Almanya	4,637	8	Fransa	2,082
9	Yemen	4,386	9	Avusturya	1,731
10	Mısır	4,109	10	Kuzey Makedonya	1,329
11	Ürdün	4,043	11	Polonya	1,317
12	Bulgaristan	3,688	12	Bulgaristan	1,123
13	Filistin	3,145	13	Macaristan	1,086
14	Yunanistan	2,874	14	İsviçre	824
15	Çin	2,433	15	Avusturalya	802
16	Pakistan	2,386	16	Kırgızistan	509
17	Kazakistan	2,349	17	Bosna Hersek	505
18	Nijerya	2,208	18	Rusya	384
19	Kırgızistan	1,792	19	İspanya	378
20	Fas	1,758	20	Belçika	369

Tablo 1 incelendiğinde Türkiye’ye gelen uluslararası öğrencilerin ağırlıklı olarak Suriye, Azerbaycan, Türkmenistan, Irak, İran ve Afganistan gibi ülkelere geldiği görülmektedir. Türkiye’den giden öğrencilerin ise Almanya, ABD, İngiltere, Ukrayna ve Azerbaycan gibi ülkelere gittiği görülmektedir.

¹ Bu makalede kullanılan “uluslararası öğrenci” kavramı, derece almak için uzun dönemli hareketlilikle başka bir ülkede bulunan öğrenciler için kullanılmıştır.

Ayrıca, istatistiklere göre (UNESCO, 2023) önceki yıllara göre, Türkiye’de derece almak üzere eğitim gören uluslararası öğrenci sayısında artış gözlemlenmektedir. YÖK (2023b) tarafından yayınlanan rapora göre 2000 yılında yaklaşık 18.000 uluslararası öğrenci Türkiye’de eğitim alırken; 2022 yılı itibarıyla, 198 ülkeden gelen 300.000’den fazla uluslararası öğrenci bulunmaktadır. Arar, Kondakçı ve Streitwieser (2020) Türkiye’de uluslararası öğrenci sayısının artmasını daha çok kendi ülkelerindeki siyasi çatışmalar ve zorunlu koşullardan kaçan öğrencilerden oluştuğunu açıklayarak, bu artışı atipik bir model olarak tanımlamaktadır.

Uluslararası öğrencilerin üniversitelere kabul süreçleri ile ilgili olarak bazı politika değişiklikleri olmuştur. 1981 yılından itibaren uluslararası öğrencilerin seçilmesi için Yabancı Uyruklu Öğrenci Sınavı (YÖS) adı altında bir sınav düzenlenmeye başlanmıştır (Demirhan, 2017). Böylece, uluslararası öğrencilerin de Türkiye’deki öğrenciler gibi merkezi bir sınavla üniversitelere yerleştirilmesi amaçlanmıştır. Ancak, bu sınav 2010 yılında yürürlükten kaldırılmış (Kadioğlu & Özer, 2015) ve böylece üniversitelere uluslararası öğrenci alma sürecinde belirleyecekleri kriterlerde esneklik tanınmıştır. Çetinsaya’ya (2014) göre bu esneklikle beraber, üniversiteler daha fazla uluslararası öğrenci almak için avantajlı konuma gelmiş, 2010 yılından sonra uluslararası öğrenci sayısında belirgin bir artış olmuştur. Ancak, bu sayısal artışla birlikte kabul edilen öğrencilerin üniversitelerin başarı kriterlerini sağlayamaması, YÖS sınavını yeniden yürürlüğe koymayı gerektirmiştir. Bu nedenle, Ocak 2023 itibarıyla YÖS sınavı Türkçe, Almanca, Arapça, Fransızca, İngilizce ve Rusça olmak üzere 6 farklı dilde yeniden uygulanmaya başlamıştır (YÖK, 2023b). Bu sınavın yanı sıra, üniversiteler kendi kabul kriterlerini de belirleyebileceklerdir.

Türkiye Bursları

Türkiye’deki öğrenim gören öğrencilerin önemli bir kısmı Türkiye Bursları programı kapsamında öğrenim görmektedir. Tarihine bakıldığında, 1990’larda Sovyetler Birliği’nin dağılması ile başlayan “Büyük Öğrenci Projesi,” 2010 yılında kurulan Yurt dışı Türkler ve Akarba Topluluklar Başkanlığı koordinasyonunda 2012 yılında Türkiye bursları projesine dönüştürülmüştür (Bulut-Sahin, 2022). Bu bursların amacı Türkiye’nin dış politikası ile uyumlu olarak, derece almak için gelen uluslararası öğrenciler için çekim merkezi haline gelmesine destek olmaktır. 2022 yılında Türkiye Burslarına 171 ülkeden 165.918 öğrenci başvuru yapmış ve 4316 öğrenci burs almaya hak kazanmıştır (Türkiye Bursları, 2022).

Değişim Programları Kapsamında hareketliliğe katılmış uluslararası öğrenciler

Derece almak için gelen uluslararası öğrencilerin yanı sıra değişim programı öğrencileri ile ilgili istatistikler de Türkiye yükseköğretimi uluslararasılaşması açısından önemlidir. Türkiye’de değişim programları açısından en yaygın program olan Erasmus Programı ile ilgili bilgiler bu bölümde yer almaktadır. Erasmus dışındaki değişim programları Türkiye’deki üniversitelerde çok fazla yaygın değildir ve hareketlilik sayıları oldukça düşüktür. YÖK tarafından geliştirilen ve Avrupa dışı ülkelerle hareketliliği geliştirmeyi hedefleyen Mevlana değişim Programı 2020 yılından beri uygulanamamaktadır.

Erasmus Programı, Türk üniversiteleri için de hayati bir uluslararasılaşma pratiği oluşturmuştur (Bulut-Şahin vd., 2022) ve Erasmus programının hayata geçmesiyle daha önce uluslararası faaliyetlerde yer almamış üniversiteler, uluslararası öğrenci hareketliliğine dahil olma fırsatı bulmuştur. YÖK (2022) tarafından hazırlanan raporda, değişim programları kapsamında gelen öğrenci sayısı 3099, giden öğrenci sayısı 12429 iken; gelen personel sayısı 448 ve giden personel sayısı 786 olarak belirtilmiştir.

Avrupa Komisyonu tarafından yayınlanan Erasmus programı verilerine (European Commission, 2021) göre 2021 yılında Türkiye’ye gelen ve Türkiye’den giden öğrenci ve personel sayıları şu şekildedir. Erasmus kapsamında toplam giden öğrenci sayısı 15727 iken, öğrencilerin en çok gittikleri ülkeler Almanya (2776), Polonya (3983), İtalya (1250) ve İspanya (1120) olarak belirtilmiştir. Gelen öğrencilere bakıldığında ise Türkiye’ye 2021 yılında gelen öğrenci sayısı 4894 iken en fazla öğrenci gönderen ülkelerin Almanya (1060), Polonya (571), Romanya (441), Fransa (371) ve Bulgaristan (283) olduğu görülmektedir. Yukarıdaki veriler, Erasmus kapsamında giden öğrenci sayısının gelen öğrenci sayısından oldukça fazla olduğunu göstermektedir. Ayrıca, gelen öğrencilerin ağırlıklı olarak Türk diasporasının yaygın olduğu ülkelere geldiği de gözlemlenmiştir.

Öğretim elemanı hareketliliği

YÖK (2023b) verilerine göre 2022 yılında Türkiye’de görev yapan uluslararası öğretim elemanı sayısı 3132’dir. Toplam öğretim elemanı sayısına oranlandığında bu sayının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Türkiye’deki

üniversitelerde son 30 yıldır uluslararası öğretim üyesi istihdam edilmektedir ancak uluslararası akademisyenlerin, devlet üniversitelerindeki akademik kadroya oranının %2'yi aşamayacağına dair sınırlama, bu sayının yetersiz olmasına sebep olmuştur (Seggie & Ergin, 2018). 2020-2021 verilerine göre uluslararası uyruklu doktoralı öğretim elemanı sayısı en fazla olan üniversiteler Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ), İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, Koç Üniversitesi, Başkent Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul Aydın Üniversitesi (YÖK, 2022).

Benzer şekilde YÖK (2022) verilerine göre değişim programları kapsamında Türkiye'ye gelen öğretim elemanlarının en fazla olduğu üniversiteler Trakya Üniversitesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Uşak Üniversitesi, Çankırı Karatekin Üniversitesi'dir ve toplamda 120 uluslararası öğretim elemanı Türkiye'de ders vermiştir. Buna karşın değişim programları kapsamında yurtdışına giden öğretim elemanlarının en fazla olduğu üniversiteler Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi'dir ve 104 öğretim elemanı hareketlilikten faydalanmıştır.

Ortak derece programları

Üniversiteler arasında her düzeyde (ön lisans, lisans ve lisansüstü) ortak eğitim ve öğretim programları oluşturmak yasal mevzuat kapsamında mümkündür. YÖK, resmî belgelerde üniversiteleri bu tür programlar kurmaya teşvik ettiğini sıklıkla belirtmiştir. YÖK tarafından yayınlanan raporda (2021a), yurtdışında üniversiteler ile yürütülen ortak programların sayısı 269 olarak ifade edilmiştir. Türkiye'de ortak ve çift diploma programlarının sayısı 2004 yılında Sokrates Programı'na dahil olunduktan sonra büyük bir ivme kazanmıştır (Şengül & Serpil, 2018). Ortak derece programlarının kurulmasını kolaylaştırmak adına YÖK tarafından ortak ve çift diploma protokol taslağı geliştirilmiş ve web sayfasında İngilizce olarak yayınlanmıştır. Bunun yanı sıra, Yükseköğretim Kurumlarıyla Ortak Eğitim Öğretim Programlarına Dair Yönetmelik (2016) yürürlüğe konmuş ve bu sayede ortak diploma ve çift diploma programlarının yürütülme şartları belirlenmiştir. Lisans düzeyindeki ortak diploma programları en fazla ABD ile yürütülmektedir (Şengül & Serpil, 2018) ve özellikle de State University of New York (SUNY) ile yürütülen 21 ortak lisans programı bulunmaktadır (SUNY, 2023).

İkili anlaşmalarla kurulmuş iki ülkeli üniversiteler

Ayrıca, Türkiye ile diğer ülkeler arasında imzalanan ortak protokoller sonucu kurulmuş iki uluslu üniversitelerden üç tanesi Türkiye'de bulunurken, iki tanesi ise anlaşma yapılan diğer ülkede kurulmuştur. Bu üniversiteler şu şekilde sıralanabilir:

- Galatasaray Üniversitesi (Türkiye'de, Fransa ile ortak) (1992)
- Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Türk-Kazak Üniversitesi (Kazakistan'da) (1992)
- Türkiye - Kırgızistan Manas Üniversitesi (Kırgızistan'da) (1997)
- Türk Alman Üniversitesi (Türkiye'de, Almanya ile ortak) (2010)
- Türk - Japon Bilim ve Teknoloji Üniversitesi (Türkiye'de) (2017)

Bu üniversitelerin kurulması uluslararasılaşma açısından önemli bir gösterge olsa da, üniversitelerin çalışmaları, mezunlarının yeterli düzeyleri vb. konularda yeni çalışmalara ihtiyaç vardır. Örnek vermek gerekirse, Türk Japon Bilim ve Teknoloji Üniversitesi halihazırda 2023-2024 akademik yılı için öğrenci alımı yapmamaktadır (Türk Japon Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, 2023).

Şube kampüsler

Şube kampüsler tüm dünyada oldukça yaygın bir uluslararasılaşma uygulaması olsa da Türkiye'de şube kampüslerin kurulmasına izin verilmemektedir. Türkiye'de geçerli olan Yükseköğretim Kanunu'na (1981) göre her üniversitenin bir kamu tüzel kişiliği bulunmaktadır. Bu nedenle üniversiteler kanunla kurulmakta ve lisans öğrencilerini merkezi bir Üniversite Yerleştirme Sınavı ile kabul etmektedir. Ayrıca Türkiye'de vakıf üniversitelerinin kurulmasına izin verilirken, sadece kâr amaçlı kurulan özel üniversitelere izin verilmemektedir. Bu nedenlerle, Türkiye'de hiçbir yurtdışı üniversitenin şube kampüsü bulunmamaktadır. Ancak, ODTÜ ve İstanbul Teknik Üniversitesi'nin Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde kurduğu şube kampüsler bulunmaktadır.

Yöntem

Bu araştırmada Türkiye yükseköğretim sisteminde uluslararasılaşma politikalarının ve stratejilerinin ulusal düzeyde nasıl planladığı ve üniversitelerde uluslararasılaşmanın kurumsal düzeyde nasıl yönetildiği içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Ulusal çerçevede, politika dokümanları incelenirken politikaların uluslararasılaşmanın hangi boyutlarına yer verdiği incelenmiştir. Kurumsal çerçevede ise misyon ve vizyon ifadelerinin yanı sıra uluslararası ofislerde bulunan çalışanlar, ofisin bağlı olduğu üst yönetim birimi, yürütülen programlar ve altyapılanmalar, iş bölümü ve uzmanlaşma stratejileri, ofislere erişim ve ofislerle iletişim kriterleri kullanılarak analiz yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Doküman analizi, araştırılması hedeflenen olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini sağlar. Yıldırım ve Şimşek (2016) tarafından da belirtildiği gibi, doküman analizinin tek başına bir veri seti olarak kullanılması durumunda, araştırmacının inceleyeceği dokümanları kapsamlı bir içerik analizine tabii tutması gerekir. Bu araştırmada kullanılan dokümanlar, ulusal strateji belgeleri ve örneklem kapsamında seçilen üniversitelerin uluslararası ofis web sayfalarında ve vizyon/misyon ifadelerinde yer alan bilgilerdir.

Bu araştırma yapılırken iki temel araştırma sorusu bulunmaktadır:

- 1) Türkiye yükseköğretimine şekil veren ulusal strateji dokümanlarına göre yükseköğretimde uluslararasılaşma amacıyla hangi politikalar benimsenmiştir?
- 2) a) Kurumsal düzeyde devlet ve vakıf üniversitelerinin uluslararası ofisleri nasıl örgütlenmişlerdir?
b) Kurumların misyon ve vizyon ifadelerinde uluslararasılaşma ne şekilde ve ne sıklıkla yer almaktadır?

Ulusal düzeydeki araştırma sorusu kapsamında beş politika belgesi incelenmiştir:

- Kalkınma Planı (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019),
- Büyüme, Kalite, Uluslararasılaşma: Türkiye Yükseköğretimi için bir Yol Haritası (Çetinsaya, 2014),
- Uluslararasılaşma Strateji Belgesi (YÖK, 2017)
- Yükseköğretimde Hedef Odaklı Uluslararasılaşma (YÖK, 2021a),
- Yükseköğretimde Uluslararasılaşma ve Türkiye'deki Üniversitelerin Uluslararası Görünürlüğü Çalıştayı Raporu (YÖK, 2023b).

Bu belgeler ülkenin uzun vadeli kalkınma hedeflerini belirleyen resmi yol haritaları niteliğindedir. Yükseköğretim politikalarının ana kaynağı olan bu belgeler, üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerini nasıl yönlendireceğini ortaya koyması bakımından birinci araştırma sorusuna yanıt vermektedir.

Kurumsal düzeydeki araştırma kapsamında, YÖK (2023a) verilerine göre en fazla uluslararası öğrenciye sahip olan ilk 20 devlet üniversitesi ve ilk 20 vakıf üniversitesinden elde edilen veriler kullanılmıştır. Kurumsal düzeydeki araştırma kapsamında kullanılan veri kaynakları şu şekilde sıralanabilir:

- YÖK (2023a) verilerine göre en fazla uluslararası öğrenciye sahip olan ilk 20 devlet ve vakıf üniversitesinin uluslararası ilişkiler ofisi ve uluslararası öğrenci ofisi internet sayfaları
- YÖK (2023a) verilerine göre en fazla uluslararası öğrenciye sahip olan ilk 20 devlet ve vakıf üniversitesinin misyon ve vizyon ifadeleri

Bu veri kaynakları kapsamında, üniversitelerde uluslararasılaşmanın kurumsal yönetimi, uluslararasılaşma çalışmalarının yürütüldüğu ofisler; misyon ve vizyon ifadeleriyle birlikte ele alınmıştır. Tablo 2'de araştırma kapsamında veri elde edilen en fazla uluslararası öğrenciye sahip ilk 20 devlet ve vakıf üniversitesinin listesi bulunmaktadır.

Tablo 2. En Fazla Uluslararası Öğrenciye Sahip İlk 20 Devlet ve Vakıf Üniversitesi (YÖK, 2023a).

Sıra	Devlet Adı	Üniversite	Türü	Öğrenci Sayısı	Vakıf Üniversite Adı	Türü	Öğrenci Sayısı
1	Karabük	Üniversitesi	Devlet	11908	İstanbul Medipol Üniversitesi	Vakıf	7380
2	Kütahya	Dumlupınar Üniversitesi	Devlet	7255	Bahçeşehir Üniversitesi	Vakıf	6788
3	İstanbul	Üniversitesi	Devlet	6249	Altınbaş Üniversitesi	Vakıf	6141
4	Bursa Uludağ	Üniversitesi	Devlet	5336	İstanbul Gelişim Üniversitesi	Vakıf	5387
5	Anadolu	Üniversitesi	Devlet	5270	İstanbul Aydın Üniversitesi	Vakıf	5362
6	Ondokuz Mayıs	Üniversitesi	Devlet	4828	İstanbul Nişantaşı Üniversitesi	Vakıf	4575
7	Sakarya Üniversitesi	Devlet	4651	Üsküdar Üniversitesi	Vakıf	3651	
8	Çankırı Karatekin	Üniversitesi	Devlet	4260	İstanbul Okan Üniversitesi	Vakıf	2732
9	Ankara Üniversitesi	Devlet	4246	Ostim Teknik Üniversitesi	Vakıf	2541	
10	Dokuz Eylül	Üniversitesi	Devlet	4198	İstinye Üniversitesi	Vakıf	2511
11	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi	Devlet	4051	İstanbul Bilgi Üniversitesi	Vakıf	2290	
12	Trakya Üniversitesi	Devlet	3949	İstanbul Topkapı Üniversitesi	Vakıf	2153	
13	Gaziantep	Üniversitesi	Devlet	3785	İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi	Vakıf	2132
14	Mersin Üniversitesi	Devlet	3753	İstanbul Esenyurt Üniversitesi	Vakıf	1952	
15	Sivas Cumhuriyet	Üniversitesi	Devlet	3234	Haliç Üniversitesi	Vakıf	1927
16	Erciyes Üniversitesi	Devlet	3109	Biruni Üniversitesi	Vakıf	1738	
17	Tokat	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	Devlet	3067	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi	Vakıf	1681
18	Kırşehir Ahi Evran	Üniversitesi	Devlet	2654	İstanbul Arel Üniversitesi	Vakıf	1460
19	Atatürk Üniversitesi	Devlet	2579	İstanbul Kent Üniversitesi	Vakıf	1318	
20	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi	Devlet	2567	İstanbul Beykent Üniversitesi	Vakıf	1312	

Örnekleme kapsamında seçilen ve yukarıda listesi verilen üniversitelerin web sayfaları içerik analizine tabii tutulurken, aşağıdaki kriterler göz önüne alınmıştır:

- Ofiste çalışanları
- Bağlı olunan üst yönetim birimi
- Yürütülen programlara göre ofislerin alt yapılanması
- İş bölümü ve uzmanlaşma stratejileri
- Ofislere erişim ve ofislerle iletişim
- Üniversitelerin misyon ve vizyon ifadeleri

Bu çalışmada veri analizi yöntemi olarak ise içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Örnekleme kapsamında seçilen üniversitelerin web sayfalarında uluslararasılaşma ile ilgili sayfalar ve misyon/ vizyon ifadeleri incelenmiştir.

İçerik analizi hacim bakımından yoğun olan verinin anlamlandırılması (Patton, 2002); verinin anlamının okuyucuya aktarılması (Merriam, 2009) şekline açıklanabilir.

Bulgular

Bu bölümde bulgular ulusal düzeyde ve kurumsal düzeyde olmak üzere iki başlık altında sunulmuştur. Ulusal düzeydeki bulgular YÖK tarafından hazırlanan beş politika ve strateji belgesinin içerik analizi sonuçlarını içermektedir. Kurumsal düzeydeki bulgular ise örneklem olarak seçilen 40 üniversitenin web sayfaları ve vizyon/misyon ifadelerinin içerik analizi sonuçlarını ortaya koymuştur.

Ulusal düzeydeki bulgular

YÖK tarafından geliştirilen ulusal stratejilerin beş önemli dokümanda yer aldığı görülmektedir.

11.Kalkınma Planı

İlk doküman olan “11. Kalkınma Planı” (2019-2023) incelendiğinde, Türk yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşmasını geliştirme amacı 563. maddede açıkça belirtilmiştir. Bu doğrultuda, bu maddenin dört alt amacı aşağıdaki gibidir:

- Etkin tanıtım faaliyetleri yoluyla yükseköğretim sistemine uluslararası erişim kolaylaştırılacaktır.
- Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısı artırılabilecektir.
- Nitelikli yabancı akademisyenlerin toplam istihdam içindeki payı artırılabilecektir.
- Yabancı dilde eğitim veren program sayısı artırılabilecek, yükseköğretim kurumlarının uluslararası öğrencilere yönelik barınma imkânları geliştirilecek ve uluslararasılaşmaya yönelik kurumsal kapasite artırılabilecektir (s.144).

Büyüme, Kalite, Uluslararasılaşma: Türkiye Yükseköğretimi İçin Bir Yol Haritası

İkinci olarak, 2014 yılında yayınlanan “Büyüme, Kalite, Uluslararasılaşma: Türkiye Yükseköğretimi için bir yol haritası” (Çetinsaya, 2014), uluslararasılaşma anlamında politika belirlemeye yönelik önemli raporlardan bir tanesidir. Bu raporda uluslararası öğrenciler, değişim programlarına katılan öğrenci ve personel, ortak diploma programları, ülkeler arası anlaşmalarla kurulan uluslararası üniversiteler (ör. Türk-Alman Üniversitesi) vb. uluslararasılaşma göstergeleri ile bilgi verildikten sonra, sonuç bölümünde uluslararasılaşma yol haritası için şu önerilerde bulunulmuştur (sayfa 168-170):

- Türkiye'nin eğitim, bilim ve araştırmadaki birikimlerini yaymak, uluslararası öğrenci ve araştırmacılar için çekici hale getirmek ve nitelikli beyinleri ülkemizin bilim ortamına kazandırmak
- Uluslararasılaşma sürecinde etkin bir üniversite profili üretebilmek
- Uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi oranının dünya standartlarına uygun olmasıyla, değişim programlarına etkin katılımı, ortak araştırma projeleri ve ortak diploma programlarının teşvik etmek
- Yalnızca yakın coğrafya ve kültür havzalarıyla değil, Asya, Afrika ve Latin Amerika ülkeleri ile de yükseköğretim alanında ilişkileri geliştirmek
- Dünya üzerinde ve kendi coğrafyasında uluslararasılaşma alanında bölgesel iş birliklerine gitmek
- Uluslararası öğrencilerin yükseköğretimde uluslararasılaşma sürecinin temel unsuru olduğu düşünüldüğünde, Türkiye’de yükseköğretime erişim politikalarını sadece ülke vatandaşları için değil aynı zamanda uluslararası öğrenciler de dikkate alınarak düzenlenmek.

Uluslararasılaşma Strateji Belgesi 2018-2022

Üçüncü olarak, 2018 yılında yayınlanan “Uluslararasılaşma Strateji Belgesi” (YÖK, 2018), 2018-2022 yılları arasında Türkiye'nin ulusal stratejisini yönlendiren bir doküman olarak yer almaktadır. Bu planda Türk yükseköğretimi için iki ana strateji tanımlanmıştır. Uluslararasılaşmaya yönelik birinci temel strateji, Türkiye'nin uluslararası öğrenciler için cazibesini artırmaktır. İlk ana strateji için, bazı örnek alt stratejiler ise şöyledir:

- Uluslararası öğrencileri ve personeli çekmeye yönelik politikalar,
- Türk yükseköğretiminin uluslararası arenada görünürlüğünün artırılması,

- Ortak üniversiteler ve diğer devletlerle uluslararası ortaklıkların geliştirilmesi,
- Uluslararası öğrenciler için akademik hizmetlerin geliştirilmesi (örn. İngilizce olarak sunulan dersler, akademik personelin İngilizce öğretim kapasitelerinin geliştirilmesi)
- Uluslararası öğrenciler için destek hizmetlerinin geliştirilmesi (örneğin konaklama).

İkinci temel strateji ise üniversitelerin kurumsal kapasitelerini geliştirmektir. Kurumsal kapasitelerin geliştirilmesine yönelik ikinci amaç için belirlenen bazı alt amaçlar şu şekildedir:

- Üniversitelerde uluslararasılaşma için nitelikli insan kaynağının sağlanması,
- Uluslararasılaşma için resmi birimlerin oluşturulması,
- Uluslararasılaşma trendlerinin takip edilmesi için Türk üniversiteleri arasında daha fazla işbirliği yapılması ve hedef ülkelere temsili öğretim üyeleri gönderilmesi

Bu stratejik amaç özellikle bu makalenin araştırma sorusu ile doğrudan ilgilidir. Bu strateji belgesinde üniversitelerde Uluslararası İlişkiler Daire Başkanlıklarının kurulması ve nitelikli insan kaynağı hedefleri şu şekilde açıklanmıştır:

“Yükseköğretimde uluslararasılaşmanın ana unsurlarından üniversiteler, bu alanı Daire Başkanlığı düzeyinde yapılandıramadıkları için, ancak uluslararası öğrenci ofisi oluşturabilmişlerdir. Uluslararası öğrenci ofisleri ne yazık ki bu alana gereken katkıyı verebilmekten uzaktır; ne mevcut öğrencileri ve öğretim elemanlarıyla gereği gibi ilgilenebilmektedir, ne mezun takibi yapabilmektedir, ne de arşivlerindeki uluslararası öğrencilerini ve öğretim elemanlarını bilebilmektedir. Bu birimin zayıf kurumsal yapısı dolayısıyla üniversitemizin yurt dışı tanıtım faaliyetleri de nitelikli öğrenciyi çekebilmek potansiyelinin uzağındadır. Bu nedenlerle, Yükseköğretim Kurulu bünyesinde Uluslararası İlişkiler Daire Başkanlığı ihdas edilmesi ve önümüzdeki beş yıllık süre zarfında, uluslararasılaşmada pilot olarak belirlenen üniversitelerle sınırlı olmak üzere, üniversitemizde Uluslararası İlişkiler Daire Başkanlığı oluşturulması hedeflenmektedir” (sayfa 66).

Bu stratejik plan kapsamında 20 devlet üniversitesi pilot üniversite olarak seçilmiştir. Ancak, bu seçilen üniversitelerde, uluslararası ilişkiler daire başkanlıklarının kurulması ile ilgili henüz somut bir adım atılmamıştır.

Yükseköğretimde Hedef Odaklı Uluslararasılaşma

Dördüncü olarak ise, 2021 yılında yayınlanan “Yükseköğretimde hedef odaklı uluslararasılaşma” (YÖK, 2021a) dokümanı da önemli bir strateji belgesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Raporda Türkiye’ye gelen uluslararası öğrenci sayısında çok büyük bir artış olduğu ve UNESCO rakamlarına göre Türkiye’nin gelen öğrenci sayısı bakımından ilk 10 ülkeden biri haline geldiği ve bu ivmenin devam ettirilmek istendiği belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, bu belgede, uluslararasılaşmanın YÖK’ün en öncelikli hedeflerinden biri haline geldiği ve bu bağlamda YÖK bünyesinde 2017 yılında Uluslararası İlişkiler Daire Başkanlığı kurulduğu belirtilmektedir.

Raporda Türkiye yükseköğretim sistemi ile uluslararası ilişkilerin artırılacağı 20 hedef ülke belirlenmiştir: Afganistan, Almanya, Arnavutluk, Azerbaycan, Bosna Hersek, Çin Halk Cumhuriyeti, Endonezya, Hindistan, İngiltere, İran, Kosova, Makedonya, Malezya, Mısır, Pakistan, Rusya, Sudan, Suudi Arabistan, Ukrayna, Yunanistan.

Yükseköğretimde Uluslararasılaşma ve Türkiye’deki Üniversitelerin Uluslararası Görünürlüğü Çalıştayı

Son olarak, YÖK tarafından 28 Kasım 2022’de düzenlenen “Yükseköğretimde uluslararasılaşma ve Türkiye’deki üniversitelerin uluslararası görünürlüğü çalıştayı” sonuçları 07.08.2023 tarihinde yayınlanmıştır (YÖK, 2023b). Bu çalıştay, Türkiye’de uluslararasılaşma konusunda söz sahibi çok sayıda paydaşı bir araya getirerek katılımcı bir yöntemle organize edilmesi açısından önemlidir. Çalıştaya yaklaşık 40 üniversiteden öğretim üyelerinin davet edilmesinin yanı sıra Dışişleri Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK, TÜBA, YÖKAK, Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı, Yunus Emre Enstitüsü, Ulusal Ajans ve Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu gibi uluslararasılaşmanın diğer paydaş kuruluşları da davet edilmiştir. Çalıştayı sonuç raporunda Türkiye’de uluslararasılaşma stratejilerinin geliştirilmesi açısından öneriler sunulmuştur.

Tıpkı bundan önceki raporlarda olduğu gibi bu raporda da gelen uluslararası öğrencilerle ilgili stratejiler ağırlıklı olarak yer almıştır. Bu stratejiler “nitelikli uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı çekme” başlığı altında verilirken, özellikle uluslararası öğretim üyelerinin istihdam edilmesi için somut öneriler içermektedir. Bu öneriler uluslararası öğretim üyelerinin maaşlarının artırılması, işe alım süreçlerinin kolaylaştırılması, uzaktan eğitim verme imkanlarının sağlanması ve bu akademisyenlere uzun süreli sözleşmelerle çalışma imkânının verilmesi olarak özetlenebilir.

Bunun yanı sıra, ilk defa ulusal bir politika dokümanında kampüste uluslararasılaşma ve müfredatın uluslararasılaşması kavramlarına yer verilmiştir. Müfredatın uluslararasılaşması stratejileri genel olarak derslerin içeriğinden çok dil ile ilgili hususlara odaklanmıştır. Buna göre gelen öğrencilere daha iyi Türkçe öğretilmesi, daha fazla İngilizce ders sunma, sunulan derslerin İngilizce bilgilerinin web sayfasında yer alması vb. önerilere yer verilmiştir. Ancak belirtmek gerekir ki, raporda kampüste uluslararasılaşma detaylandırılırken, kampüsün ve müfredatın uluslararasılaşmasının gelen öğrenciler için getireceği faydalar üzerinden kavramsallaştırılmıştır. Örnek vermek gerekirse uluslararası öğrencilerin kampüste daha verimli zaman geçirmeleri adına uluslararası kulüp kurmaları, kültürel tanıtım etkinliklerinin düzenlenmesi, çok dilli tabelaların yaygınlaştırılması, konaklama imkânlarının artırılması, uluslararası öğrencilerin çalışma imkânlarının artırılması vb. öneriler sunulmuştur.

Raporda giden öğrencilere yönelik olarak da Erasmus dışı imkânların artırılması, özellikle staja giden öğrencilere yönelik stratejiler geliştirilmesi hedeflerine yer verilmiştir. Ortak diploma programları için de ayrıca bir başlık açılmış, bu programların hem fonlarla hem de iyi uygulamaların paylaşılması yoluyla desteklenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Ayrıca raporda, Türkiye’nin bölgesel konumu nedeniyle uluslararası iş birliklerinin bölge odaklı veya misyon odaklı farklılaşabileceği vurgulanmıştır. Bunun dışında uluslararası sıralamalarda görünürlüğü artırma, uluslararası mezun veri ve takip sistemi oluşturma, yurtdışında şube kampüsler açma, uluslararası öğrencilerden alınan harçların artırılması, uluslararası iş birliği ağlarına daha fazla dahil olma, Mevlana programını yeniden aktif hale getirme, uluslararası işbirliklerinde vize süreçlerini kolaylaştırma gibi öneriler de mevcuttur.

Bunlara ek olarak, bu rapor daha önce resmi olarak dile getirilmemiş bir takım yenilikçi öneriler de içermektedir:

- Uluslararasılaşmanın tanımının yurt dışından öğrenci çekmekten veya öğrenci hareketliliğinden çok daha kapsamlı bir kavram olması sebebiyle, konunun üniversitelerin eğitim-öğretim, araştırma, topluma hizmet içerecek şekilde ve bütüncül bir yaklaşımla ele almak (sayfa 58)
- “Yükseköğretim Çalışmaları” alanının kurumsallaşması ve uluslararasılaşma ile ilgili akademik çalışma tecrübesi olan insan kaynağı yetiştirmek (sayfa 31)
- Vakıf üniversitelerinin ve devlet üniversitelerinin bürokratik isleyişleri, imkânları ve uluslararasılaşma gereksinimleri farklı olabileceği için, bu iki tip yükseköğretim kurumlarına özgü esnek uluslararasılaşma stratejileri geliştirmek (sayfa 31).

Son olarak, bu makalenin kurumsal düzeydeki analizini ilgilendiren iki madde ise şu şekilde ifade edilmiştir:

- Uluslararası öğrenci ofislerinde çalışan personelin, alanda uzmanlığı bulunan kişiler arasından seçilmesi sağlanmalıdır ve mevcut personelin niteliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır (sayfa 26)
- Üniversitelerdeki uluslararası ofislerin kurumsallaşması ve kapasitelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması gerekmektedir (sayfa 53).

Ulusal düzeyde ilan edilen bu beş politika belgesine bakıldığında, her ne kadar önemli ağırlık uluslararası öğrenci hareketliliği ve gelen öğrenci sayısının artırılmasında olsa da, güncel belgelerde uluslararasılaşmanın daha geniş boyutlarıyla ele alındığı görülmektedir. Ayrıca, daha önceki yıllarda geliştirilen politika belgelerinden farklı olarak, son politika belgesi oldukça katılımcı bir yöntemle geliştirilmiştir.

Kurumsal Düzeydeki Bulgular

Bu araştırmanın ikinci araştırma sorusu kapsamında, Türkiye’de uluslararası öğrenci sayısının en fazla olduğu devlet ve vakıf üniversitelerinde uluslararasılaşmanın kurumsal yönetimi araştırılmış ve bulgular aşağıda sunulmuştur.

Ofis Çalışanları ile ilgili bulgular

Çalışma kapsamında ofislerde çalışan personel sayıları ve bu personelin hangi akademik ve idari unvanlarla çalıştığı incelenmiştir. Örnekleme yer alan 20 devlet üniversitesinde toplam çalışan görevli personel sayısı 238, ortalama ofis çalışanı sayısı ise 11,9'dur. Örnekleme yer alan 20 vakıf üniversitelerinde toplam çalışan görevli personel sayısı 111, ortalama ofis çalışanı sayısı ise 5,55'tir. Bu örneklem dâhilinde, vakıf üniversitelerinde uluslararası ofislerde daha az personel çalıştığı görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda devlet üniversitelerinde uluslararasılaşma çalışmalarını sürdüren ofis çalışanlarının çoğunlukla akademik personelden oluştuğu ortaya çıkarılmıştır. Buna göre ofis çalışanları öğretim görevlilerinden (89) ve öğretim üyelerinden (41) oluşmaktadır. Bunun yanı sıra, ofislerde fazla sayıda idari personel de çalışmaktadır. İdari personel, memurlardan (81), yardımcı personellerden (13), sekreter/şube müdürü/şeflerden (7) ve büro personellerinden (7) oluşmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda vakıf üniversitelerinde uluslararasılaşma çalışmalarını sürdüren ofis çalışanlarının çoğunlukla uzmanlardan oluştuğu ortaya çıkarılmıştır. Buna göre ofis çalışanları uzmanlardan (109) ve profesörlerden (2) oluşmaktadır. Buna karşın ofislerde görev yapan herhangi bir idari kadroya rastlanmamıştır. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan biri de vakıf üniversitelerine bağlı ofislerde yabancı uyruklu ofis çalışanlarının olmasıdır. Vakıf üniversitelerine bağlı ofislerdeki toplam 111 çalışanın %28'i (31 kişi) yabancı uyrukludur. Buna ek olarak bir diğer araştırma bulgusu bazı vakıf üniversitelerinin çevirim içi formlar, portallar ya da araçlar vasıtasıyla öğrenci işlemlerini, uluslararası öğrenci başvurularını ve ofis süreçlerini yürüttüğünü ortaya koymaktadır.

Çalışma kapsamında ofis yöneticilerinin unvanları ve kadroları da incelenmiştir. Bu inceleme kapsamında ulaşılan bulgulardan ilki devlet üniversitelerine bağlı ofislerde birden fazla yöneticinin çalıştığı ve yönetim yapılanmasının koordinatör ve koordinatör yardımcısı şeklinde oluşturulduğudur. Yapılanmaya ek olarak ofis yöneticilerinin unvanları profesör (15), doçent (6), Dr. öğretim üyesi (14), öğretim görevlisi (12), araştırma görevlisi (1) ve idari personel kadrolarında yönetici (3) (örnek: şef) şeklinde dağılmaktadır. Vakıf üniversitelerine bağlı ofislerde ise yönetim yapılanmasında gözle görülür farklılıklar bulunmaktadır. Unvan çeşitliliğindeki azlığın yanı sıra vakıf üniversitelerinin yönetim yapılanması da oldukça sadedir ve yönetici sayısı devlet üniversitelerine göre azdır. Yöneticilik görevlerinde 24 uzman ve 2 profesör görev yapmaktadır.

Bağlı olunan üst yönetim birimi ile ilgili bulgular

Araştırma kapsamında ofislerin bağlı buldukları üst yönetim kademeleri incelenmiştir. 20 devlet üniversitesinden 12'sinin üst yönetimde bağlı buldukları yönetim düzeyi bilgisine ofis web sayfalarından ulaşılamamıştır. 5 uluslararası ofis rektör yardımcısına bağlı çalışırken; 3 ofis direktöre bağlı çalışmaktadır. Vakıf üniversitelerinde ise, 15'inde üst yönetimde bağlı oldukları birim web sayfasında yer almazken, 3'ü rektörlüğe ve 2'si ise genel sekreterliğe bağlı görev yapmaktadır.

Yürütülen programlara göre ofislerin alt yapılanması ile ilgili bulgular

Bu araştırma ile ofislerdeki iş bölümü ve uzmanlaşma da mercek altına alınmıştır. Bu kapsamda, devlet üniversitelerinin 14'ünde hem uluslararası ilişkiler ofisi hem de uluslararası öğrenci ofisi bulunduğu, 6'sında ise sadece uluslararası ilişkiler ofisi bulunduğu görülmüştür. Benzer şekilde vakıf üniversitelerinin ise 12'sinde her iki ofis de yer alırken, 8'inde sadece tek bir ofis ile uluslararasılaşma işlemleri yürütülmektedir.

Bir diğer bulgu ise, bu çalışmada uluslararası ilişkiler ofisi adıyla anılan ana ofislerin farklı isimlerle faaliyet sürdürdükleridir. Uluslararası ilişkiler ofislerinden farklı olarak Erasmus Koordinatörlüğü, Dış İlişkiler Ofisi, Dış İlişkiler ve Uluslararası Öğrenci Koordinasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi, Uluslararası Akademik İlişkiler Birimi, Ön lisans/Lisans Öğrenci Ofisi bu isimlerden bazılarıdır. Mevcut araştırma üniversitelerinin değişim programları süreçleri ile tam zamanlı uluslararası öğrenci süreçlerini ayırma yolunda önemli mesafe kat ettiklerini ortaya koymaktadır. Yapılan analiz sonucunda üniversitelerin bir kısmında uluslararası öğrenci ofislerinin uluslararası ilişkiler ofisleri kadar aktif olmadığı, bazılarında görevlilerin aynı kişiler olduğu ve bazılarında uluslararası öğrenci işlemlerinin müstakil bir uluslararası öğrenci ofisi bulunsa bile, öğrenci işleri daire başkanlıkları altında sürdürüldüğü gözlemlenmiştir.

İş bölümü ve uzmanlaşma stratejileri ile ilgili bulgular

Bu bölümde, ofislerin iş bölümü ve uzmanlaşma stratejileri, hangi alt birimlerle süreçleri yürüttükleri incelenmiştir. Bu amaçla, aşağıda yer alan Tablo 3'te devlet üniversitelerinde uluslararası ilişkiler ofislerinde bulunan alt birimler ve çalışanların sorumlu oldukları işlerin dağılımı bulunmaktadır.

Tablo 3. Uluslararası ilişkiler ofislerinde bulunan alt birimler ve frekans değerleri

İş bölümü ve uzmanlaşmadaki alt birimler	Frekans
Erasmus Değişim Programı	15
Mevlana Değişim Programı	12
Farabi Değişim Programı	10
Giden Öğrenci	13
İkili Anlaşmalar	10
Personel Hareketliliği	6
Avrupa Ülkeleri Staj	5
Gelen Öğrenci	4
KA 171/KA2/KA131/KA103 Projeleri	3
Orhun Değişim Programı	2
Afrika ve Orta Doğu Koordinatörlüğü	1
Secondos Kurum Koordinatörü	1
Uluslararası Tam Zamanlı Öğrenciler	1
Eurodesk	1
Uluslararası Öğrenci Göç idaresi İkamet İşleri Ofisi	1
YÖS Ofisi	1
Dünya Kültür Bölgeleri Ofisi - Güneydoğu Asya Sorumlusu	1
Uluslararasılaşma Koordinatörü	1

Tablo 3'te görüldüğü üzere bu inceleme sonucunda ulaşılan en önemli bulgulardan biri devlet üniversitelerinin iş bölümü ve uzmanlaşma noktasında amaca dönük çalıştığı ve üniversitelerin tamamına yakınında ilan edilmiş bir iş bölümü bulunduğu ortaya çıkarılmıştır. Bunlar internet sitelerinde çoğunlukla Erasmus, Mevlana, Farabi ve Giden öğrenci şeklinde sınıflandırılmıştır. Buna ek olarak, ofisler kendi içerisinde ikili anlaşmalar, personel hareketliliği, staj, gelen öğrenci, Orhun değişim programı, Secondos değişim programı, gibi alt birimlerde hizmet vermektedirler. Ayrıca bazı ofislerde göç idaresi, Yabancı Uyruklu Öğrenci Sınavı (YÖS), dünya kültür bölgeleri ofisi gibi özgün birimler de bulunmaktadır. Bu durum Türkiye'de üniversitelerin değişim programları ve hareketlilikler bağlamında çok yoğun ve amaçlı bir örgütlenme ve iş bölümüne sahip olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamında Türkiye yükseköğretimi için umut verici bir bulguya daha ulaşıldığı söylenebilir. Dünyada sürekli artan sayıda üniversitenin sahip olduğu uluslararasılaşma koordinatörü, danışmanı ya da uluslararasılaşma kurulu gibi bir yapılanma Türkiye'de bulunması önemli yapılar olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu yapılanmalar uluslararasılaşmanın yönetimine stratejik yönetim bakış açısıyla yaklaşmak bakımından önem arz etmektedir.

Araştırma kapsamında vakıf üniversitelerindeki iş bölümü ve uzmanlaşma ofislerin içerisindeki alt çalışma birimleri ve koordinatörlükler bağlamında da incelenmiştir. Tablo 4 ofislerin içerisindeki iş bölümü ve uzmanlaşma alanlarını ve frekans değerlerini göstermektedir.

Tablo 4. İş bölümü ve uzmanlaşma alanlarını ve frekans değerleri

İş bölümü ve uzmanlaşmadaki alt birimler	Frekans
Uluslararası Ofis Uzmanı	36
Uluslararası Öğrenci Uzmanı/Danışmanı	28
Erasmus	13
Pazarlama ve Öğrenci Kabul	8
Gelen Öğrenci	3
Değişim Programları Uzmanı	2
Kurumsal İlişkiler Uzmanı	2
Personel Hareketliliği	1
Giden Öğrenci	1
Staj	1
Konsorsiyum öğrencileri	1
Ajanslarla İlişkiler	1
Kurumsal Gelişme	1
Takım lideri	1
Dış Paydaşlar Koordinatörü	1
Uluslararası İletişim Uzmanı	1
Çevirmen	1

Tablo 4 incelendiğinde vakıf üniversitelerinin uluslararası ofis sayfaları incelendiğinde çalışanların uluslararası ofis uzmanı şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımlamanın içeriğinin oldukça geniş olduğu söylenebilir. Bu nedenle iş bölümü ve uzmanlaşma adına belirsizlikler olduğu görülmektedir. Ayrıca uluslararası ofis sayfaları çoğunlukla uluslararası öğrencileri kabulünü hedefleyen bir yapıyı yansıtmaktadır. Erasmus değişim programı bilgilerinin ise genellikle başka bir sayfada sunulduğu görülmektedir. Bir diğer dikkat çeken bulgu ise, devlet üniversitelerinden farklı olarak, pazarlama ve öğrenci kabul adında bir birimin yer almasıdır.

Ofislere erişim ve ofislerle iletişim ile ilgili bulgular

Ofisler erişim açısından da incelemeye tabi tutulmuştur. Bu amaçla üniversitelerin ana web sayfaları incelenmiş, web sayfalarından ofis sayfalarına nasıl erişildiği araştırılmıştır. Araştırma sonucunda bir devlet üniversitesi hariç çalışma grubundaki tüm üniversitelerin ana sayfalarından uluslararası ofislerin web sayfalarına doğrudan bir bağlantı bulunduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu bağlantıların büyük kısmı uluslararası (international) ve uluslararası öğrenci (international student) sekmeleri içerisinde yer almaktadır. Ayrıca özellikle vakıf üniversitelerinde şimdi başvur (apply now) gibi sekmeler bulunmaktadır. Bu durum üniversitelerin uluslararası görünürlükleri ve erişilebilirliklerin yeterli olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında ulaşılan bir diğer bulgu ise ofislerle iletişim araçlarındaki farklılıklardır. Devlet üniversitelerinde ofislerle iletişim genel olarak telefon ve e-posta adresleri üzerinden kurulacak şekilde organize edilmişken; vakıf üniversitelerinde daha fazla çeşitlilik bulunmaktadır. Devlet üniversitelerinden farklı olarak vakıf üniversitelerinin uluslararası ofislerinde birçok sosyal medya hesabının görünür olduğu, özellikle WhatsApp linklerinin bulunduğu ve iletişim formlarının aktif olarak kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca, devlet üniversitelerinde telefon numaraları dahili numaralar ile sunulmuşken, vakıf üniversitelerinde erişimi kolaylaştırma adına tek butonla direk ulaşılabilen telefon numaraları tercih edilmiştir.

Üniversitelerin misyon ve vizyon ifadeleri ile ilgili bulgular

Kurumsal analizin son ayağında üniversitelerin misyon ve vizyon ifadeleri incelenerek, uluslararasılaşmaya ne kadar atıfta buldukları anlaşılmaya çalışılmıştır. Misyon ve vizyon ifadeleri üniversiteler dahil birçok kurumun belirlediği, çalışanları ve tüm paydaşlarına ilan ettiği, kurumun değerlerini yansıtan ifadelerdir. Özellikle vizyon ifadeleri, kurumların gelecekteki amaçlarını ve yönelimlerini belirlediği için önem arz etmektedir. Örnekteki üniversitelerin misyon ifadelerinin içerik analizi sonucunda üç farklı tema ortaya çıkmıştır. Tablo 5'te bu temalar kodlar, frekans yoğunluklarıyla birlikte sunulmuştur.

Tablo 5. Devlet Üniversiteleri Misyon İfadeleri İçerik Analizi: Temalar ve Kodlar.

Temalar	Frekanslar
Tema 1: Nitelikli Eğitim ve Öğretim	
Bilgi	8
Eğitim-öğretim	8
Kaliteli eğitim	2
Kalite güvencesi sistemi	1
Kalite kültürü	1
Tema 2: Topluma Hizmet	
İnsanlık	10
Yarar	6
Hizmet	5
Toplumsal	5
Katkı	4
Tema 3: Uluslararası İş Birliği ve Bilimsel Değerler	
Evrensel	10
Bilim	10
Uluslararası	6
Doğu ile Batı'yı birleştirmek	1
Dünya üniversitesi	1

Tablo 5'te görüldüğü üzere üniversitelerin misyon ifadeleri incelendiğinde, nitelikli eğitim ve öğretim, topluma hizmet ve uluslararası iş birliği ve bilimsel değerler temaları ortaya çıkmıştır evrensel ve bilimsel değerlerin öne

çıktığı görülmektedir. Üniversitelerin misyon ifadelerine ait öne çıkan örneklerden uluslararasılaşma ile ilgili olanların bazıları şöyledir:

“Doğu ile Batı’yı, geçmiş ile geleceği buluşturarak ülkemize ve insanlığa yararlı bilgi üretmek ve yetkin bireyler yetiştirmek.”

“Eğitim-öğretim ve araştırmada evrensel ölçüt ve etik değerleri benimseyen, toplum yararını ve paydaş memnuniyetini ilke edinen X Üniversitesi; eleştirel düşünebilen, mesleki yeterliliğe sahip, yaşam boyu öğrenme felsefesiyle donatılmış, yeni bilgiler üreten, uygulayan ve yayan bireyler yetiştirmeyi; bilimsel ve sanatsal alanlarda uluslararası düzeyde rekabet etmeyi amaç edinmiştir.”

“Uluslararası bilimsel değerleri benimseyen, analitik düşünen, özgüveni yüksek, girişimci bireyler yetiştirmek, bilimsel araştırmalar ve ürettiği hizmetlerle toplumsal fayda sağlamak.”

Devlet üniversitelerinin vizyon ifadeleri de içerik analizine tabi tutulmuş ve uluslararasılaşma, toplumsal katkı ve etki, kalite ve başarı odaklılık temalarına ulaşılmıştır. Tablo 6’da bu temalar kodlamalarıyla ve frekans yoğunluklarıyla birlikte sunulmuştur.

Tablo 6. Devlet Üniversitelerinin Vizyon İfadeleri İçerik Analizi: Temalar ve Kodlar.

Temalar	Frekanslar
Tema 1: Uluslararasılaşma	
Uluslararası	11
Evrensel	5
Tema 2: Toplumsal Katkı ve Etki	
Ülke	6
Toplum	4
Sürdürülebilir	2
Tema 3: Kalite ve Başarı Odaklılık	
Kalite	9
Teknoloji	6
Öncü	5
Yenilikçi	5

Tablo 6’da görüldüğü üzere örneklemdaki üniversitelerde en fazla yoğunluk içeren tema uluslararasılaşma olmuştur. Üniversitelerin amaçlarını, değerlerini ve gelecekteki yönlerini içeren vizyon ifadelerine ait öne çıkan örneklerden bu araştırmanın konusu gereği uluslararasılaşma ile ilgili olan örnekler paylaşılmıştır:

“Uluslararasılaşmada lider üniversite olmak.”

“Uygulamalı eğitim ve araştırmada öncü, yenilikçi yaklaşımlarla öğrenciyi merkeze alan, ürettiği bilim ve teknoloji ile paydaşlarının sorunlarına çözüm üreten, uluslararası tanınırlığa sahip bir üniversite olmaktır.”

Vakıf üniversitelerinin misyon ifadelerinin içerik analizi sonucunda üç farklı tema ortaya çıkmıştır. Tablo 7’de bu temalar kodlar ve frekans yoğunluklarıyla birlikte sunulmuştur.

Tablo 7. Vakıf Üniversiteleri Misyon İfadeleri İçerik Analizi: Temalar ve Kodlar.

Temalar	Frekanslar
Tema 1: Bireysel/Toplumsal Katkı	
Toplum	17
Eğitim	16
Birey	10
Katkı	10
Tema 2: Uluslararasılaşma	
Uluslararası	9
Evrensel	7
Küresel	6
Tema 3: Yenilikçi Bilgi Üretimi	
Üretme	11
Bilgi	9
Yenilikçi	6
İnovasyon	3

Tablo 7’de görüldüğü üzere vakıf üniversitelerinin misyon ifadeleri bireysel toplumsal katkı, uluslararasılaşma ve yenilikçi bilgi üretimi temaları ortaya çıkmış ve temalarda toplumsal katkı vurgusu yapılmıştır. Üniversitelerin misyon ifadelerine ait öne çıkan örneklerden uluslararasılaşma ile ilgili olanlardan bazıları şunlardır:

“Ulusal ve uluslararası arenada öğrenciler ve akademisyenler için cazibe merkezi olmak. Öğrencileri, küresel rekabetin ve kültürel farklılıkların olduğu bir çevreye bireysel farklılıklarını da göz önünde bulundurarak hazırlamak. Akademik dünya, iş dünyası ve STK’lar ile ulusal ve uluslararası düzeyde iş birlikleri oluşturmaktır.”

“Gelişen teknolojilerle birlikte toplam kalite yönetimi anlayışını benimseyen ve sağlık alanları başta olmak üzere, bilim, kültür, sanat ve sporda evrensel nitelikte değer üreten, ürettiği bilgiyi ve teknolojiyi toplumsal katkıya dönüştüren, etik değerleri önemseyen, çevre ve doğaya duyarlı, farklılıklara saygı gösteren, bilimsel ve toplumsal gelişime katkı sağlayan uluslararası düzeyde bireyler yetiştirerek, eğitim-öğretim ve bilimsel araştırma faaliyetleri ile bilgi üretimine katkı sağlamaktır.”

Son olarak, vakıf üniversitelerinin vizyon ifadeleri de içerik analizine tabi tutulmuştur. Tablo 8’de bu temalar kodlamalarıyla ve frekans yoğunluklarıyla birlikte sunulmuştur.

Tablo 8. Vakıf Üniversitelerinin Vizyon İfadeleri İçerik Analizi: Temalar ve Kodlar.

Temalar	Frekanslar
Tema 1: Yenilikçi Bilgi Üretimi	
Yenilikçi	18
Üretim	15
Bilgi	14
Araştırma	7
Tema 2: Uluslararasılaşma	
Uluslararası	10
Uluslararasılaşma	10
Evrensel	3

Tablo 8’de görüldüğü üzere çalışma grubundaki üniversitelerin vizyon ifadeleri yenilikçi bilgi üretimi ve uluslararasılaşma temaları ortaya çıkmış ve yenilikçi bilgi üretiminin yanı sıra, uluslararasılaşma hedefleri önemli ölçüde yer almıştır. Vizyon ifadelerine uluslararasılaşmayla ilgili bazı örnekler şu şekildedir:

“Toplumun ve iş yaşamının gereksinimlerine evrensel standartlarda yanıt verebilen, yenilikçi, öncü bir 'dünya üniversitesi' olmak.”

“Vizyonumuz; küresel düzeyde aranan mezunlar yetiştirmek, yayınları ile alanındaki akademik çalışmalarını yönlendirebilen bir üniversite konumuna ulaşmak ve her tür bilimsel etkinlikte işbirliği aranan bir mükemmeliyet merkezi ve araştırma - geliştirme kurumu olmaktır.”

Örneklem olarak seçilen 40 üniversitenin misyon ve vizyon ifadelerine bakıldığında genel olarak uluslararasılaşmanın kurumsal stratejilerde oldukça görünür bir biçimde yer aldığı görülmektedir. Ancak, bu ifadelerde yer alan “dünya üniversitesi olma” gibi iddialı hedeflerin, güçlü kurumsal yapılar ile gerçekleşmesi mümkün olacaktır. Bu nedenle bu bölümün ilk kısmında yer verilen uluslararası ofislerin kurumsal sorunlarının, misyon-vizyon ifadelerinde yer alan amaçlar doğrultusunda yeniden değerlendirilmesi önemlidir.

Sonuç

Bu çalışmada Türkiye’de yükseköğretimin uluslararasılaşması bağlamında oluşturulmuş ulusal politikalar ve stratejiler ile üniversitelerin kurumsal örgütlenmeleri ve uluslararasılaşma ile ilgili vizyon/misyon ifadeleri incelenmiştir. İlk olarak, yükseköğretimde uluslararasılaşma politikalarını anlamak üzere incelenen ulusal belgelere göre (Çetinsaya, 2014; YÖK, 2017; YÖK, 2021a; YÖK, 2023b, Strateji ve Bütçe Başkanlığı Kalkınma Planı, 2019) Türkiye’de uluslararasılaşmada en fazla önem verilen strateji, uluslararası öğrencilerin Türkiye’ye çekilmesidir. Hem 11.Kalkınma Planı, hem de onu takip eden YÖK strateji dokümanlarında uluslararasılaşma hedefleri daha fazla ve daha kaliteli uluslararası öğrencinin Türkiye’deki üniversitelerde eğitim alması için stratejiler geliştirilmesine vurgu yapılmıştır. Bu anlamda yapılan en önemli politika değişikliklerinden bir tanesi Yabancı Öğrenci Seçme (YÖS) sınavının 2010 yılında daha fazla öğrenci çekebilmek için kaldırılması, ancak gelen uluslararası öğrencilerin kalitesinin düşmesi sebebiyle 2023 yılında yeniden yürürlüğe konması olarak gösterilebilir. Uluslararası öğrenci çekme hedefinin ardından, üniversitelerin uluslararası araştırma kapasitesinin artırılması, özellikle araştırma üniversitelerinin misyonlarını farklılaştırarak Türk üniversitelerinin

görünürlüğünün ve uluslararası sıralamalardaki yerinin iyileştirilmesi, üniversitelerin daha fazla uluslararası iş birliği kurabilmesi için kurumsal kapasitelerinin artırılması, belirlenen 20 hedef ülkeye akademisyenlerden temsilcilerin gönderilmesi gibi diğer stratejiler de belirlenmiştir.

Kurumsal düzeyde uluslararasılaşma yapıları incelenirken uluslararası ofis web sayfaları incelenmiştir. Kurumsal örgütlenme açısından ise üniversiteler ofis çalışanları, bağlı olunan üst yönetim kademesi, yürütülen programlara göre ofislerin yapılanması, iş bölümü ve uzmanlaşma stratejileri, ofislere erişim ve ofislerle iletişim ve üniversitelerin misyon ve vizyon ifadeleri açısından incelenmiştir. Bu inceleme devlet üniversiteleri ile vakıf üniversiteleri arasında bir takım çarpıcı sonuçları ortaya çıkarmıştır. Vakıf üniversitelerinde çalışanların kadro çeşitliliği, unvan çeşitliliği ve sayısı, devlet üniversitelerine göre ciddi ölçüde azdır. Bulgular vakıf üniversitelerinin uluslararası ofislerde daha az personel çalıştırdığını ve teknolojik olanakları daha fazla kullanma eğilimde olduklarını göstermiştir.

Vakıf üniversiteleri ile devlet üniversiteleri arasındaki kurumsal örgütlenme farklarına bakıldığında ise vakıf üniversitelerinin bazılarında yer alan öğrenci çekme, pazarlama, ajanslarla ilişkiler gibi görevlerin devlet üniversitelerinde olmadığı görülmektedir. Vakıf üniversitelerinde uluslararası öğrenciler önemli bir gelir kaynağı olarak görüldüğünden, bu öğrencilerin daha fazla istihdam edilmesi için özel stratejiler geliştirilmekte ve kurumsal yapılar da buna uygun olarak örgütlenmektedir (Bulut-Sahin, 2022). Vakıf üniversitelerinin marka olma ve kendini pazarlama çabası (Aslan, 2015); yükseköğretimin ticarileşmesi ve özellikle kâr amaçlı üniversite modeli (Alemdaroğlu, 2015) ile çalışmasının bir göstergesi haline gelmiştir. Türkiye’de her ne kadar özel üniversitelere ve şube kampüslere izin verilmesine de; vakıf üniversitesinin bir “vakıf kuruluşu” kisvesi taşıyan kâr amaçlı özel üniversite olması kamu çıkarlarıyla çatışmaktadır (Değirmencioğlu, 2015). Mevcut araştırma ile vakıf üniversitelerinin uluslararası öğrencileri pazarlama ve öğrenci çekme hedefleri üzerinden değerlendiren kurumsal yapıya sahip oldukları ortaya çıkarılmıştır.

Bulgular devlet üniversitelerinde uluslararasılaşmanın kurumsal örgütlenmesinden sorumlu olan yöneticilerin çoğunlukla akademik unvana sahip öğretim üyelerinden oluştuğunu göstermektedir. Bu bulgunun farklı unvanlardan gelen yöneticilerin çeşitliliği, uluslararası alanda etkili iletişim becerileri, iş birliği ve yönetim yetenekleriyle birlikte anlam kazandığı söylenebilir. Bu bulgu ayrıca uluslararasılaşmada akademik liderlik ve deneyim bakış açısıyla da yorumlanabilir. Kinyakin ve De Martino (2019) uluslararasılaşmanın geliştirilmesi yoluyla akademik liderliğin güçlendirilmesinin, tüm dünyadaki yükseköğretim kurumlarının başlıca hedeflerinden biri olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, Yemini ve Giladi (2015) ise eğitim kurumu liderliğinin uluslararasılaşma konusunda bilgili, motive ve ilgili olması ve bu liderliğin aynı zamanda okullarda uluslararası faaliyetleri uygulama becerisine sahip olması yönünde artan bir beklenti olduğunu ifade etmektedir. Şüphesiz ki, ofis liderliğinin yanı sıra kurumun diğer liderlik kademelerinde de uluslararasılaşmanın gündemde olması son derece önemlidir. Croom (2012) çalışmasında akademik yöneticilerle görüşmeler yapmış, stratejik bir uluslararasılaşmanın sürdürülmesinde üst düzey akademik liderliğin rolünü vurgulamıştır. Yapılan bu çalışmada, üst düzeylerde uluslararasılaşmadan sorumlu liderlerin web sayfalarında çoğunlukla yer almadığı görülmüştür. Bu bilgi tek başına uluslararasılaşmanın üst yönetimler tarafından sahiplenilmediği anlamına gelmese de uluslararasılaşma yönetiminin her aşamasının web sitesinde görünür ve ulaşılır olması sürecin şeffaflığı açısından önemlidir. Emil’in (2020) de belirttiği gibi kurumsal internet sitelerinde bilgilerin şeffaf ve ulaşılır olması, üniversitelerin mevcut potansiyelini geliştirmekte ve uluslararasılaşma eğilimlerini artırmaktadır. Araştırma ile ofislere erişim ve ofislerle iletişim bakımından birtakım farklılıklara ulaşılmıştır. Ofislere ana sayfa üzerinden erişim noktasında hem devlet hem de vakıf üniversiteleri kolaylıklar sunmaktadır. Buradan hareketle üniversitelerin uluslararası yönlerini ön plana çıkarmak istedikleri sonucuna ulaşılabilir. Bunun yanı sıra, bu çalışmanın bulgularına göre hem vakıf hem de devlet üniversitelerinde iş bölümleri genel olarak uluslararası öğrenci hareketliliğini (değişim programları ve tam zamanlı öğrenciler) yürütmek üzere yapılandırılmıştır.

Bunun yanı sıra, misyon ve vizyon ifadeleri incelendiğinde, kurumların uluslararasılaşmaya oldukça büyük bir önem atfettiği ve hedefleri arasında yer verdiği görülmektedir. Uluslararasılaşma hem devlet hem de vakıf üniversitelerinin misyon ve vizyon ifadelerinde yer alan bir kavramdır. Özdem’in (2011) yükseköğretim kurumlarının misyon ve vizyon ifadelerini analiz ettiği çalışmasında belirttiği gibi, üniversitelerin vizyon ifadelerinde yurtdışında tanınan saygın lider araştırma üniversitesi olmak mesajı vurgulanmıştır. Bunun yanı sıra, devlet ve vakıf üniversitelerinin uluslararasılaşma açısından oldukça benzer misyon ve vizyon ifadelerini benimsediği görülmektedir.

Tartışma

Bu araştırmada ortaya konan ulusal politikalar, Knight (2015) tarafından dünyadaki ülkelerin uluslararasılaşma modelleri için geliştirdiği sınıflandırma modeline göre değerlendirilebilir. Buna göre, en yaygın olan klasik modelde uluslararası ortaklıklar, uluslararası öğrenciler ve personel ve yurt dışında uluslararası ve kültürler arası ortak faaliyetlere sahip üniversiteler yer almaktadır. Satelit modelde ise, üniversitelerin yurtdışında şube kampüsleri, araştırma merkezleri ve yönetim/iletişim ofisleri şeklinde dünya çapında uydu ofisleri bulunmaktadır. Son olarak, uluslararası ortak kuruluşlara sahip üniversiteler, uluslararası üniversitelerin üçüncü ve en yeni neslini oluşturmaktadır. Bunlar, farklı ülkelerden iki veya daha fazla ortak kurum tarafından ortaklaşa kurulan veya ortak geliştirilen bağımsız kurumlardır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, Türkiye’de yükseköğretimin uluslararasılaşmasının klasik bir modeli yansıttığı ortaya çıkmıştır.

İncelenen üniversitelerin misyon ve vizyon ifadelerinde evrensel bir üniversite olmak, dünya üniversitesi olmak, uluslararası tanınırlığa sahip olmak, uluslararası alanda lider bir üniversite olmak gibi hedefler belirlenmiştir. Ancak bu hedeflere ulaşmada uluslararasılaşmanın sadece öğrenci ve personel hareketliliği boyutunun yeterli olmayacağını söylemek gerekir. Diğer bir deyişle, bu hedeflere gerçekten ulaşmak isteyen üniversitelerin uluslararasılaşmayı hareketliliğin ve klasik modelin ötesinde yapılandırılmaları gerekmektedir.

YÖK tarafından tüm paydaşların davet edilerek Kasım 2022’de düzenlenen çalıştayın sonuçların (YÖK, 2023b) uygulanması yükseköğretimde uluslararasılaşma stratejilerinde oldukça önemli olacaktır. Ancak maalesef, bu güncel rapor da ağırlıklı olarak gelen öğrencilere odaklanmış ve hareketliliğe katılma imkânı olmayan Türk öğrenciler için yapılabilecekler yer vermemiştir. Yazarlara göre Türkiye’de uluslararasılaşmanın daha kapsayıcı ele alınması ve fiziksel hareketliliğe katılan ve katılmayan tüm öğrenciler için tedbirler üretilmesi oldukça önemlidir. Ancak yine de bu çalıştay ve rapor hem katılımcı bir yöntemle hazırlanması hem de uluslararasılaşmayı geniş bir çerçeveden ele alması bakımından önemli bir gelişmedir. Çalıkoğlu’nun (2023) da belirttiği gibi Türkiye bağlamında uluslararasılaşma ile ilgili politika oluşturucuların ve araştırmacıların, hareketlilik imkanı bulamayan öğrencilerin uluslararasılaşma deneyimlerine eğilmeleri, konunun daha kapsamlı incelenmesi açısından yararlı olabilir.

İstatistiklere göre (European Commission, 2021; UNESCO, 2023) Türkiye’deki üniversitelerde öğretim gören öğrencilerden çok küçük bir kısmı fiziksel hareketlilik programlarına katılarak yurtdışında eğitim alma imkanlarına sahiptir. Diğer bir deyişle, uluslararası bir ortam deneyimleyen yükseköğretim öğrencilerinin sayısı oldukça azdır. Bu nedenle Türkiye gibi ülkelerde, bu makalenin giriş kısmında da belirtilen kapsayıcı uluslararasılaşma uygulamalarının yer alması oldukça önemlidir. Ancak ne ulusal düzeydeki politika dokümanlarında ne de kurumsal örgütlenmelerde bu yönde bir eğilim gözlenmemektedir. Yazarlara göre özellikle kampüste uluslararasılaşma (Beelen & Jones, 2015) uygulamalarının artması, fiziksel hareketliliğe katılmayan öğrencilerin de uluslararasılaşma deneyimi edinerek mezun olması açısından önemlidir.

Bu çalışma, Türkiye’de uluslararasılaşmanın ulusal ve kurumsal düzeyde güncel durumunu analiz etmesi bakımından önemlidir ancak çalışmanın belirli sınırlılıkları da mevcuttur. İlk olarak bu çalışma sadece doküman ve web sayfası üzerinden analiz edilen bilgileri sunmuştur ve üniversitelerde uluslararasılaşmanın paydaşları olan liderler, ofis çalışanları, akademisyenler ve öğrencilerin görüşlerini yansıtmamaktadır. Bu nedenle, bu çalışmanın devamı olarak, bu politikardan etkilenen paydaşlarla yeni çalışmalar yapılabilir. İkinci olarak ise, bu çalışma genel olarak öğrenci hareketliliğine odaklanmıştır ve araştırma/ topluma hizmet vb. boyutlara yer verilememiştir. Bu konularda oluşturulan politikaların incelenmesi için yeni çalışmalar yapılması faydalı olacaktır.

Kaynakça

- Alemdaroğlu, A. (2015). Yabancı şirketler, özel üniversiteler ve yükseköğretimin dönüşümü: Laureate Education Inc. örneği. S.M. Değirmencioglu & K.İnal (Eds.), *Yükseköğretimin Serbest Düşüşü: Özel Üniversiteler içinde* (123-141). Ayrıntı Yayınları
- Arar K., Kondakçı, Y., Streitwieser B. (2020). Higher education for forcibly displaced migrants, refugees and asylum seekers. *Higher Education Policy*, 33, 195–202. <https://doi.org/10.1057/s41307-020-00184-z>
- Aslan, G. (2015). Devlet üniversitelerinin özelleşen yüzü: şube üniversite uygulaması. S.M. Değirmencioglu & K.İnal (Eds.), *Yükseköğretimin Serbest Düşüşü: Özel Üniversiteler içinde* (21-47). Ayrıntı Yayınları.

- Avrupa Komisyonu (2021). Erasmus programı ülke istatistikleri. <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/resources-and-tools/factsheets-statistics-evaluations/programme-and-country-factsheets/country-factsheets-2021/erasmus-in-turkiye-in-2021>
- Aydinli, E., & Mathews, J. (2021). Searching for larger status in global politics: internationalization of higher education in Turkey. *Journal of Studies in International Education*, 25(3), 247–265. <https://doi.org/10.1177/1028315320932325>
- Beelen, J., Jones, E. (2015). Redefining internationalization at home. In: A. Curaj, L. Matei, R. Pricopie, J. Salmi, & P. Scott (Eds.) *The European Higher Education Area*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20877-0_5
- Brandenburg, U., de Wit, H., Jones, E., Leask, B. & Drobner, A. (2020). Internationalisation in higher education for society (IHES), Concept, current research and examples of good practice (DAAD Studies). DAAD.
- Bruhn-Zass, E. (2021). Virtual internationalization to support comprehensive internationalization in higher education. *Journal of Studies in International Education*, 26(2), 240–258. <https://doi.org/10.1177/10283153211052776>
- Bulut-Sahin, B. (2022). Vakıf üniversiteleri ve uluslararası ilişkiler. H.Şimşek (Ed.), *Türkiye’de Vakıf Üniversiteleri içinde* (227-250), Seçkin Yayıncılık.
- Bulut-Şahin, B. , Uyar, P. & Turhan, B. (2022). The impact of the Erasmus program and the institutional administration of internationalization in Türkiye. *Higher Education Governance and Policy*, 3(2), 133-146. <https://doi.org/10.55993/hegp.1212888>
- Bulut-Sahin, B., & Kondakci, Y. (2022). Conflicting perspectives on the internationalization of higher education: evidence from the Turkish case. *Journal of Studies in International Education*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/10283153221126245>
- Crăciun, D. & de Gayardon, A. (2021). Internationalization in isolation: COVID-19 implications, *International Higher Education*, 108s <https://doi.org/10.36197/IHE.2021.108.04>
- Croom, P. W. (2012). Internationalization and institutional strategy. AUDEM: *The International Journal of Higher Education and Democracy*, 3(1), 99-119.
- Çalıköğlü, A. (2023). Türkiye’de yükseköğretimin uluslararasılaşması: tematik ve metodolojik bir analiz. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 6(1) , 98-113 . <https://dergipark.org.tr/en/pub/uad/issue/73715/1190476>
- Çetinsaya, G. (2014). Büyüme kalite uluslararasılaşma: Türkiye yükseköğretimi için bir yol haritası. <https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/buyume-kalite-uluslararasilasma-turkiye-yuksekogretim-icin-bir-yol-haritasi.pdf>
- De Wit, H. (2019). Internationalization in higher education, a critical review, *Simon Fraser Educational Review*, 12(3), 9-17.
- De Wit, H., & Hunter, F. (2014). Europe’s 25 years of internationalization: The EAIE in a changing world. *International Higher Education*, 74, 14-15. <https://doi.org/10.6017/ihe.2014.74.5467>
- De Wit, H., & Jones, E. (2018). Inclusive internationalization: Improving access and equity. *International Higher Education*, 94, 16-18. <https://doi.org/10.6017/ihe.2018.0.10561>
- De Wit, H., Hunter, F., Howard, L. ve Egron-Polak, E. (2015). Internationalization of higher education. European Parliament Directorate General for Internal Policies. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU\(2015\)540370_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU(2015)540370_EN.pdf)
- Değirmenciöğlü, S. M. (2015). Piyasa girdabında akademik yaşam: üniversitelerin serbest düşüşü. S.M. Değirmenciöğlü & K.İnal (Eds.), *Yükseköğretimin Serbest Düşüşü: Özel Üniversiteler içinde* (142-192). Ayrıntı Yayınları.

- Demirhan, K. (2017). Ulusal alanyazında uluslararası öğrenciler ve uluslararası öğrencileri siyasal açıdan düşünmek. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 547-562.
- Efe, I., & Ozer, O. (2022). Understanding the internationalization of Turkish higher education through discourse analysis. *Journal of Studies in International Education*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/10283153221093118>
- Emil, S. (2020). Üniversitelerin sanal yüzü ilk bakışta ne söyler? türkiye üniversitelerinin kurumsal internet sitelerinin açılış sayfaları görsel ve metinsel içerik analizi. *Yükseköğretim Dergisi*, 10(1), 51-60. <https://doi.org/10.2399/yod.19.009>
- Enders, J. (2004). Higher education, internationalization and the nation-state: recent developments and challenges to governance theory. *Higher Education*, 47, 361-382. <https://doi.org/10.1023/B:HIGH.0000016461.98676.30>
- Eriçok, B., & Arastaman, G. (2022). Understanding the internationalization of higher education in Turkey: The meaning and current policies, *International Online Journal of Educational Sciences*, 14(4), 1107-1124.
- European Commission (2021). Erasmus+ annual report 2021 : statistical annex, Publications Office of the European Union, 2022, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/63555>
- Helms, R. M., Brajkovic, L., & Rumbley, L. E. (2016) National policies for higher education internationalization: What campus leaders & practitioners need to know?. *Internationalization of Higher Education*, 3, 1-18.
- Kadioğlu, F. K. ve Özer, Ö. K. (2015). *Yükseköğretimin uluslararasılaşması çerçevesinde Türk üniversitelerinin uluslararası öğrenciler için çekim merkezi haline getirilmesi Araştırma Projesi Raporu*. Kalkınma Bakanlığı.
- Kinyakin, A., & De Martino, M. (2019, May). Erasmus+ programme as factor of academic leadership for Russian HEIs: A case of RUDN University. In *3rd International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL 2019)* (pp. 262-271). Atlantis Press.
- Knight, J. (1999). Internationalization of higher education. In J. Knight & H. De Wit (Eds.) *Quality and Internationalization in Higher Education*. Paris: OECD
- Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: definition, approaches and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(5), 5-31.
- Knight, J. (2015). International universities: Misunderstandings and emerging models? *Journal of Studies in International Education*, 19(2), 107-121. <https://doi.org/10.1177/1028315315572899>
- Leask, B. (2015). *Internationalizing the curriculum* (1st ed.). Routledge.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Özdem, G. (2011). Yükseköğretim kurumlarının stratejik planlarında yer alan vizyon ve misyon ifadelerinin analizi. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11(4), 1869-1894.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage Publications.
- Rizvi, F. (2020). Reimagining recovery for a more robust internationalization, *Higher Education Research & Development*, 39(7), 1313-1316, <https://doi.org/10.1080/07294360.2020.1823325>
- Seggie, F. N. ve Ergin, H. (2018). *Yükseköğretimin uluslararasılaşmasına güncel bir bakış Türkiye’de uluslararası akademisyenler*. İstanbul. https://setav.org/assets/uploads/2018/09/R120_Yükseköğretim-tamrapor.pdf adresinden erişildi.
- State University of New York (SUNY) (2023). SUNY hakkında genel bilgi. <https://www.suny.edu.tr/suny-hakkinda-genel-bilgi#>
- Stensaker, B., Frølich, N., Gornitzka, Å., & Maassen, P. (2008). Internationalisation of higher education: The gap between national policy-making and institutional needs. *Globalisation, Societies and Education*, 6, 1-11.

- Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019). 11. Kalkınma Planı. [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/On Birinci Kalkinma Plani-2019-2023.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/On_Birinci_Kalkinma_Plani-2019-2023.pdf)
- Şengül, M. & Serpil, H. (2018). Türkiye’de ve dünyada ortak ve çift diploma programları: Güncel durum ve öneriler. *Yükseköğretim Dergisi*, 8(1), 78–89.
- Taylor, J. (2010). The management of internationalization in higher education. In F. Maringe & N. Foskett, (Eds.), *Globalization and Internationalization in Higher Education* (pp. 97-107). Bloomsbury Publishing.
- Türk Japon Bilim ve Teknoloji Üniversitesi (2023). 2023-2024 eğitim öğretim yılı duyurusu. <https://tju.edu.tr/2023-2024-egitim-ogretim-yili>
- Türkiye Bursları (2022). 2022 Yıllık Raporu. <https://tbbsweb.azureedge.net/tbbsweb/Page/About/TB-Rapor-2022-TR.pdf>
- UNESCO (2023). Uluslararası öğrenci istatistikleri. <https://uis.unesco.org/en/uis-student-flow>
- Yang, R. (2002). University internationalization: Its meanings, rationales and implications. *Intercultural Education*, 13(1), 81-95.
- Yemini, M.; Giladi, A. (2015). Internationalization motivations and strategies of Israeli educational administration programs. *Journal of Studies in International Education*, 19(5), 1-18.
- YÖK. (2022). *Üniversite izleme ve değerlendirme genel raporu 2022*. Yükseköğretim Kurulu.
- Yükseköğretim Kanunu (2547 sayılı kanun) (1981, 4 Kasım). Resmi Gazete (Sayı: 17506). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2023/02/20230209-1.htm>
- Yükseköğretim Kurumlarıyla Ortak Eğitim Öğretim Programlarına Dair Yönetmelik (2016, Ekim). Resmi Gazete (Sayı: 29849). https://www.yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/egitim_ogretim_dairesi/Uluslararası-Ortak-Egitim-Ogretim-Programlari/Yurtdisi_Yuksekogretim_Kurumlariyla_Ortak_Egitim_Ogretim_Programlarina_Dair_Yonetmelik_28222022.pdf
- Yükseköğretim Kurumu (2014, 16 Temmuz). Uluslararası İşbirlikleri Genel Kurul Kararı. <https://uluslararasi.yok.gov.tr/Documents/sss/%C4%B0%C5%9EB%C4%B0RIL%C4%B0KLER%C4%B0%20YEN%C4%B0%20GENEL%20KURUL%20KARARI.pdf>
- Yükseköğretim Kurumu (2017). Uluslararasılaşma Strateji Belgesi. https://www.yok.gov.tr/Documents/AnaSayfa/Yuksekogretimde_Uluslararasilasma_Strateji_Belgesi_2018_2022.pdf
- Yükseköğretim Kurumu (2021a). Yükseköğretimde hedef odaklı uluslararasılaşma. <https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/2021/yuksekogretimde-hedef-odakli-uluslararasilasma.pdf>
- Yükseköğretim Kurumu (2021b). Higher Education System in Turkey. <https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/2021/higher-education-system-in-turkey-2021.pdf>
- Yükseköğretim Kurumu (2022). Üniversite İzleme Değerlendirme Raporu, <https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/2022/2022-universite-izleme-ve-degerlendirme-genel-raporu.pdf>
- Yükseköğretim Kurumu (2023a). YÖK istatistikler. <https://istatistik.yok.gov.tr/>
- Yükseköğretim Kurumu (2023b). Yükseköğretimde uluslararasılaşma ve Türkiye’deki üniversitelerin uluslararası görünürlüğü Çalıştay Raporu, <https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/2023/02-yuksekogretimde-uluslararasilasma-ve-turkiyedeki-universitelerin-uluslararasi-gorunurlugu.pdf>

EXTENDED SUMMARY

Recent years have seen higher education internationalisation grow worldwide. Turkish higher education has increasingly prioritized internationalisation at the national and institutional levels. With more international connections, Turkish universities' international cooperation has developed. This growing number necessitates government policy and university administration restructuring for internationalisation. University internationalisation has affected all countries since the 1990s (De Wit, 2019). The number of scientific studies on internationalisation is rising day by day (Çalkoğlu, 2023). In this study, national strategy development and university institutions management on internationalisation in higher education are analyzed. Institutions like the European Union and higher education institutions create internationalisation strategies. University administrators follow supranational /national policies and develop and implement institutional solutions that fit the university's structure.

In this study, how internationalisation policies and strategies are planned at the national level in the Turkish higher education system and how internationalisation is managed at the institutional level in universities are examined. For this purpose, document analysis method, one of the qualitative research methods, was used in this study. Document analysis provides the analysis of written materials containing information about the phenomena targeted to be researched. As stated by Yıldırım and Şimşek (2016), if document analysis is used as a stand-alone data set, the researcher should subject the documents to comprehensive content analysis. The documents used in this study are the national strategy documents and the information contained in the international office web pages and vision/mission statements of the universities selected in the sample. In this study, content analysis method was used as the data analysis method. The pages related to internationalisation and mission/vision statements on the web pages of the universities selected in the sample were analysed. Content analysis can be explained as making sense of data that is dense in terms of volume (Patton, 2002) and transferring the meaning of the data to the reader (Merriam, 2009). While conducting this research, there are two basic research questions:

1. According to the national strategy documents shaping Turkish higher education, which policies have been adopted for internationalisation in higher education?
2. How are the international offices of public and foundation universities organised at the institutional level? How and how often is internationalisation included in the mission and vision statements of institutions?

At the national level, five policy documents were analysed:

- Development Plan (Presidency of Strategy and Budget, 2019),
- Growth, Quality, Internationalisation: A Roadmap for Turkish Higher Education (Çetinsaya, 2014),
- Internationalisation Strategy Document (YÖK, 2017)
- Goal-Oriented Internationalisation in Higher Education (YÖK, 2021a),
- Internationalisation in Higher Education and International Visibility of Universities in Turkey Workshop Report (YÖK, 2023b).

Within the scope of the research at the institutional level, data obtained from the top 20 public universities and top 20 foundation universities with the highest number of international students according to YÖK (2023a) data were used. Institutional analysis was conducted based on:

- International relations office and international student office web pages of the top 20 public and foundation universities with the highest number of international students according to YÖK (2023a) data
- Mission and vision statements of the top 20 public and foundation universities with the highest number of international students according to YÖK (2023a)

Within the scope of these data sources, the institutional management of internationalisation at universities, offices where internationalisation activities are carried out, and mission and vision statements are discussed.

In this study, national policies and strategies established in the context of internationalisation of higher education in Turkey, institutional organisations of universities and vision/mission statements related to

internationalisation are examined. Firstly, according to the national documents examined to understand internationalisation policies in higher education (Çetinsaya, 2014; YÖK, 2017; YÖK, 2021a; YÖK, 2023b, Strategy and Budget Presidency Development Plan, 2019), the most important strategy for internationalisation in Turkey is attracting international students to Turkey. Both the 11th Development Plan and the subsequent strategy documents of the Council of Higher Education (YÖK) emphasise the development of strategies to attract more and higher quality international students to study at universities in Turkey. One of the most important policy changes in this regard is the abolition of the Foreign Student Selection (YÖS) exam in 2010 in order to attract more students, but it was reintroduced in 2023 due to the declining quality of incoming international students. Following the goal of attracting international students, other strategies such as increasing the international research capacity of universities, improving the visibility of Turkish universities and their place in international rankings, especially by differentiating the missions of research universities, increasing the institutional capacity of universities to establish more international cooperation, and sending representatives of academics to 20 target countries have also been identified.

While examining internationalisation structures at the institutional level, international office web pages were examined. In terms of institutional organisation, universities were examined in terms of office staff, senior management level, the structure of offices according to the programmes carried out, division of labour and specialisation strategies, access to and communication with offices, and mission and vision statements of universities. This analysis revealed some striking results between public and foundation universities. The diversity of positions, titles and number of employees in foundation universities are significantly lower than in public universities. The findings show that foundation universities employ fewer staff in international offices and tend to use technological facilities more.

When the differences in institutional organisation between foundation universities and public universities are examined, it is seen that some of the tasks such as student attraction, marketing, relations with agencies, which are included in some of the foundation universities, are not present in public universities. The current study reveals that foundation universities have an organisational structure that evaluates international students through marketing and student attraction goals.

The findings show that the administrators responsible for the institutional organisation of internationalisation in public universities are mostly faculty members with academic titles. It can be said that this finding gain meaning with the diversity of administrators with different titles, effective communication skills in the international arena, cooperation and management skills. With the research, some differences were found in terms of access to and communication with offices. Both public and foundation universities offer ease of access to offices on the home page. From this point of view, it can be concluded that universities want to emphasise their international aspects.

In addition, when the mission and vision statements are analysed, it is seen that the institutions attach great importance to internationalisation and include it among their goals. Internationalisation is a concept included in the mission and vision statements of both public and foundation universities. In addition, it is seen that public and foundation universities adopt quite similar mission and vision statements in terms of internationalisation.