

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**ÜNİVERSİTELERİN ULUSLARARASI MARKALAŞMA SÜRECİNDE MAVİ
OKYANUS STRATEJİSİNİN UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK BİR
ÖNERİ**

Gülsüm MEZGEL YARTAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Zülkif YALÇIN

TUNCELİ-2026

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÜNİVERSİTELERİN ULUSLARARASI MARKALAŞMA SÜRECİNDE MAVİ
OKYANUS STRATEJİSİNİN UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK BİR
ÖNERİ**

Gülsüm MEZGEL YARTAŞ
(240110009)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Zülkif YALÇIN

TUNCELİ-2026

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÜNİVERSİTELERİN ULUSLARARASI MARKALAŞMA SÜRECİNDE MAVİ
OKYANUS STRATEJİSİNİN UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK BİR
ÖNERİ**

**Gülsüm MEZGEL YARTAŞ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Bu tez 08/01/ 2026 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından **oybirliği** ile kabul edilmiştir.

İmza

Prof. Dr. Arzu KARACA
(Munzur Üniversitesi)

BAŞKAN

İmza

Doç. Dr. Zülkif YALÇIN
(Munzur Üniversitesi)

DANIŞMAN

İmza

Doç. Dr. Ahmet KARAHAN
(Adıyaman Üniversitesi)

ÜYE

Bu tez, Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmıştır.

Doç. Dr. Nagihan KARAASLAN AYHAN
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı “Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu”ndaki hükümlere tabidir.

08.01.2026

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İmza
Gölsüm MEZGEL YARTAŞ

Danışman
Doç. Dr. Zölkif YALÇIN

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan hoşgörölü, değerli danışman hocam sayın Doç. Dr. Zülkif YALÇIN'a, değerli hocam sayın Prof. Dr. Arzu KARACA'ya, araştırma için gerekli izinleri veren Munzur Üniversitesi Rektörlüğüne, teşekkür ederim.

Son olarak bu günlere gelmemi sağlayan anne ve babama, ayrıca manevi desteğini hiçbir zaman benden esirgemeyen ve her anımda yanımda olan sevgili kızım Duru'ya teşekkür ederim.

Gölsüm MEZGEL YARTAŞ
Tunceli-2026

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
1.GİRİŞ.....	1
2. YÜKSEKÖĞRETİMDE ULUSLARARASILAŞMA.....	7
2.1. Yükseköğretimde Uluslararasılaşma.....	7
2.2. Üniversite Tanımı ve Tarihsel Gelişimi.....	13
2.3. Avrupa Birliği ve Uluslararasılaşma	14
2.3.1. Avrupa Birliği eğitim politikaları	18
2.3.2. Avrupa Birliği ulusal ajansları ve çalışmaları	28
2.3.3. Avrupa Birliği programlarının üniversitelerin uluslararasılaşmasına katkısı	31
2.3.4. Avrupa Birliği ve kalite kavramı	32
3. MAVİ-KIRMIZI OKYANUS STRATEJİSİ	35
3.1. Mavi ve Kırmızı Okyanus Stratejisi	35
3.2. Stratejik Yönetim ve Mavi - Kırmızı Okyanus.....	40
3.3. Rekabet Stratejisinde Bir Tercih Olarak ve Mavi - Kırmızı Okyanus	40
3.4. Rekabetin Kavramsal Çerçevesi	46
4. ULUSLARARASI MARKALAŞMA	48
4.1. Markalaşma Kavramı	48
4.2. Uluslararası Markalaşma	50
4.3. Üniversitelerde Uluslararası Markalaşmanın Önemi ve Temel İlkeleri	54
4.3.1. Yükseköğretimde kalite	57
4.4. Yükseköğretim Kurumlarında Mavi Okyanus Stratejisinin Uygulanması	58
5. ÜNİVERSİTELERİN ULUSLARARASI MARKALAŞMA SÜRECİNDE MAVİ OKYANUS STRATEJİSİNİN UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK BİR ÖNERİ: MUNZUR ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ.....	62

5.1. Araştırmanın Konusu	62
5.2. Araştırmanın Amacı.....	63
5.3. Araştırma Yöntemi.....	64
5.4. Araştırma Soruları	65
6. SONUÇ ve ÖNERİLER	128
7. KAYNAKÇA.....	139

ÖZGEÇMİŞ

EK-1 Munzur Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğüne Sorulan Araştırma Soruları ve Yanıtlar	155
---	------------

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Dört eylem çerçevesi.....	35
Şekil 3.2. Altıyol çerçevesi	45



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 5.1. Munzur Üniversitesi uluslararası markalaşma stratejileri: amaçlar ve araştırma soruları	66
Tablo 5.2. Munzur Üniversitesi SWOT (GZFT) analizi	126



KISALTMALAR LİSTESİ

YÖK	: Yükseköğretim Kurulu
UNESCO	: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
EHEA	: European Higher Education Area
AB	: Avrupa Birliği
OECD	: Organisation for Economic Cooperation and Development
YÖKAK	: Yükseköğretim Kalite Kurulu
ARWU	: Academic Ranking of World Universities
QS	: Quacquarelli Symonds, QS World University Rankings (İngiltere)
HEEACT	: Higher Education Evaluation and Accreditation Council of Taiwan
ODTÜ	: Ortadoğu Teknik Üniversitesi
URAP	: University Ranking by Academic Performance
MIT	: Massachusetts Institute of Technology
CALTECH	: California Institute of Technology
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
UCLA	: University of California, Los Angeles
YABSİS	: Yükseköğretim Akademik Bilgi Sistemi
ECTS	: European Credit Transfer and Accumulation System
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
ENQA	: European Association for Quality Assurance in Higher Education
EUA	: European University Association
EURASHE	: European Association of Higher Education Institutions
ESIB	: European Students' Information Bureau
AKTS	: Avrupa Kredi Transfer Sistemi

ENIC	: European Network of Information Centres in the European Region
NARIC	: National Academic Recognition Information Centres
AYA	: Akademik Yükseköğretim Akreditasyon
ENQA	: European Association for Quality Assurance in Higher Education
EURASHE	: European Association of Institutions in Higher Education
EUA	: European University Association
ESIB	: European Students' Information Bureau
BFUG	: Bologna Follow-Up Group
AMA	: American Marketing Assosation
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
İTÜ	: İstanbul Teknik Üniversitesi
DAAD	: Deutscher Akademischer Austauschdienst
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
KA	: Key Action
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
GZFT	: Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler

ÖZET

Günümüz küresel dünyasında uluslararasılaşma vazgeçilmez bir olgudur. Uluslararasılaşmanın etkisiyle üniversite, eğitim ve proje kavramları yeni anlamlar kazanmıştır. Avrupa Birliği projelerinin yaygınlaşması ve bilinirliğinin artması, uluslararası iletişimin kolaylaşmasına da bağlı olarak insanların ve ulusların birbirlerine ulaşabilmesi, yaygınlaşan proje eğitimleri, hareketliliklerin bütçelendirilmesi ve devlet tarafından desteklenmesi gibi birçok nedene bağlı olarak eğitimde uluslararasılaşma küreselleşen dünyada gereklilik haline gelmiştir. Bu çalışma, üniversitelerin uluslararası markalaşma süreçlerinde Mavi ve Kırmızı Okyanus Stratejisi'nin nasıl uygulanabileceğini incelemektedir. Çalışmamızın amacı; üniversitelerin uluslararasılaşmasında mavi okyanus stratejilerinin uygulanmasını sağlamak ve bu stratejilerin uygulanması sürecinde ortaya çıkabilecek sorunların irdelenmesini sağlayarak çözüm önerileri getirebilmektir. Günümüzde yükseköğretim kurumları, küreselleşme ile birlikte rekabetin arttığı bir ortamda uluslararasılaşma stratejileri geliştirme gerekliliği ile karşı karşıyadır. Bu bağlamda, amaca ulaşmak için çalışma üç temel bölümden oluşmaktadır. İlk olarak, yükseköğretimde uluslararasılaşma kavramı ele alınmış ve üniversitelerin küresel ölçekte rekabet edebilmek için uyguladıkları politikalar, uluslararası öğrenci ve akademisyen hareketliliği, ortak programlar ve uluslararası iş birlikleri gibi unsurlar incelenmiştir. Erasmus Programı, Bologna Süreci ve kampüs içi uluslararasılaşma gibi faktörlerin yükseköğretim kurumlarının uluslararası marka değeri üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. İkinci olarak, Mavi ve Kırmızı Okyanus Stratejisi çerçevesinde üniversitelerin rekabetten uzak, yenilikçi ve sürdürülebilir stratejiler geliştirebilmeleri için hangi adımları atmaları gerektiği üzerinde durulmuştur. Geleneksel rekabetçi stratejilerin yerine, üniversitelerin farklılaşarak uluslararası bir çekim merkezi haline gelmesi için nasıl bir yol izlenmeleri gerektiği açıklanmıştır. Son olarak, Uluslararası Markalaşma başlığı altında, bir üniversitenin küresel düzeyde bilinirliğini ve akademik prestijini artırmak için uygulanması gereken stratejiler ele alınmıştır. Üniversitelerin yalnızca öğrenci gönderen pasif bir kurum olmaktan çıkıp, aktif bir uluslararası aktör haline gelmesi gerektiğini sağlamak ve bunun için akademik programlardan kampüs yaşamına, araştırma faaliyetlerinden kurumsal yönetime kadar birçok faktörün uluslararası standartlara uygun hale getirilmesi gerektiği getirilmesi gerektiği vurgulanarak, çalışmanın yönetim bilimine katkı sunması amaçlanmıştır. Bu bağlamda, çalışma, Munzur Üniversitesi örneğinden yola çıkarak, Türkiye'deki üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerini güçlendirmeye yönelik öneriler sunmaktadır. Uluslararasılaşma, sadece akademik iş birlikleriyle sınırlı kalmamalı, aynı zamanda üniversitenin tüm bileşenlerini kapsayan kapsamlı bir strateji olarak ele alınmalıdır. Bu çalışma sonucunda Türkiye'deki üniversitelerin uluslararasılaşma yolunda atacakları adımlarda yol gösterici olmak, ortaya çıkan sorunları tespit edip çözüm önerileri geliştirmek temel hedefimiz olmuştur. Bu çalışmanın yönetim bilimine ve üniversitelerin uluslararasılaşmasına katkı sunması umut edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Mavi ve Kırmızı okyanus stratejisi, üniversitelerin uluslararası markalaşması, küresel rekabet, Munzur Üniversitesi

ABSTRACT

A Proposal for the Applicability of the Blue Ocean Strategy in the International Branding Process of Universities

Internationalisation is an indispensable phenomenon in today's global world. Under the influence of internationalisation, the concepts of university, education and project have acquired new meanings. Internationalisation in education has become a necessity in the globalised world for many reasons, such as the widespread and increasing awareness of European Union projects, the ability of people and nations to reach each other due to the ease of international communication, widespread project training, budgeting for mobility and state support. This study examines how the Blue-Red Ocean Strategy can be applied to the international branding processes of universities. The aim of our study is to ensure the implementation of Blue Ocean strategies in the internationalisation of universities and to provide solutions by examining the problems that may arise in the implementation of these strategies. Higher education institutions today are faced with the need to develop internationalisation strategies in an environment where globalisation is increasing competition. In this context, the study consists of three main sections to achieve this goal. Firstly, it discusses the concept of internationalisation in higher education and examines the policies that universities are implementing to compete on a global scale, international student and academic mobility, joint programmes and international cooperation. The impact of factors such as the Erasmus programme, the Bologna process and on-campus internationalisation on the international brand value of higher education institutions has been assessed. Secondly, the Blue-Red Ocean Strategy highlights the steps that universities should take to develop innovative and sustainable non-competitive strategies. Instead of traditional competitive strategies, it explains how universities should differentiate themselves and become an international centre of attraction. Finally, under the heading of international branding, it discusses the strategies that should be implemented to increase the global recognition and academic prestige of a university. The importance of this study is that it contributes to the science of management by stating that universities should be transformed from a passive institution that only sends students to university to an active international actor and that many factors, from academic programmes to campus life, from research activities to corporate governance, should be brought in line with international standards. In this context, the study offers suggestions for strengthening the internationalisation processes of universities in Turkey, based on the example of Munzur University. Internationalisation should not be limited to academic cooperation, but should be seen as a comprehensive strategy that encompasses all components of the university. As a result of this study, it has been our main aim to guide the steps that universities in Turkey will take towards internationalisation, to identify the problems that arise and to propose solutions. It is hoped that this study will contribute to management science and the internationalisation of universities.

Keywords: Blue and Red ocean strategy, international branding of universities, global competition, Munzur University

1.GİRİŞ

Küreselleşen dünyada, yükseköğretim kurumları sadece yerel ya da ulusal ölçekte değil, aynı zamanda uluslararası düzeyde de rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Ayrıca üniversitelerin uluslararasılaşma süreci, nitelikli öğrenci ve akademisyen çekme, uluslararası iş birlikleri geliştirme, bilimsel üretimi küresel ölçekte yaygınlaştırma ve marka değerini artırma gibi çok boyutlu hedefleri içermektedir. Ayrıca üniversitelerin uluslararası arenada rekabet edebilmeleri, sadece akademik başarıyla değil, aynı zamanda stratejik konumlanmaları ve marka değerleriyle de yakından ilişkilidir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde yer alan üniversiteler için uluslararasılaşma, hem bir zorunluluk hem de bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda, üniversitelerin geleneksel rekabet anlayışlarının ötesine geçerek farklılaşmaları gerekmektedir. Üniversiteler, uluslararası tanınırlığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri, sürdürülebilir bir gelişim ve uluslararasılaşma açısından büyük önem arz etmektedir. Mavi Okyanus Stratejisi, işletmelerin rekabetten uzak yeni bir pazar alanı yaratmaları gerektiğini savunurken, bu yaklaşımın yükseköğretim kurumlarına da uygulanabilirliği de son yıllarda akademik çalışmalarda sıkça ele alınmaktadır. Kırmızı okyanus stratejilerinin aksine, mavi okyanus stratejileriyle üniversiteler daha önce denenmemiş eğitim modelleri, iş birlikleri, araştırma alanları ve dijitalleşme süreçleriyle kendilerine yeni bir değer önerisi oluşturabilirler. Geleneksel rekabetçi stratejilerin yetersiz kaldığı bu yeni dönemde, "mavi okyanus" ve "kırmızı okyanus" stratejileri üniversiteler için farklılaşma ve rekabet avantajı sağlama açısından önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bu çalışma, Munzur Üniversitesi örneği üzerinden, bu stratejilerin uluslararası markalaşma sürecine nasıl uygulanabileceğini incelemektedir. Bu kapsamda, çalışmanın temel amacı, Munzur Üniversitesi'nin uluslararasılaşma sürecine ilişkin mevcut durumunu analiz etmek, güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek, fırsat ve tehditleri değerlendirmek ve bu doğrultuda mavi okyanus stratejilerinin uygulanabileceği alanları belirlemektir. Çalışmada nitel bir araştırma yöntemi benimsenmiş, üniversite yöneticileriyle yapılan görüşmeler ve doküman analizlerinden elde edilen veriler doğrultusunda bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda hem Munzur Üniversitesi'ne özgü stratejik öneriler geliştirilmiş hem de benzer yapıya sahip üniversiteler için yol gösterici bir model sunulmuştur.

Bu çalışmanın temel amacı, Munzur Üniversitesi'nin mevcut uluslararasılaşma durumunu analiz ederek, mavi ve kırmızı okyanus stratejileri ışığında üniversitenin uluslararası marka değerini artırabilecek stratejik yol haritasını ortaya koymaktır. Bu kapsamda, üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenmiş, uluslararası ilişkiler koordinatörlüğünden alınan verilerle eksiklikler tespit edilmiş ve öneriler geliştirilmiştir. çalışmanın önemi, yerel bir üniversitenin uluslararası alanda nasıl konumlanabileceğine dair özgün bir stratejik yaklaşım sunmasıdır. Özellikle Anadolu'daki üniversitelerin uluslararasılaşma çabalarının sınırlı olduğu bir ortamda, bu tür stratejik çalışmaların hem teorik hem de uygulamalı katkı sunacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, bu çalışma Türkiye'deki üniversiteler için farklı bir vizyonun geliştirilmesine de zemin hazırlayabilir.

“Yükseköğretimde uluslararasılaşma” bölümünde, yükseköğretim kurumlarının küresel düzeyde değişen rolleri, uluslararasılaşma sürecindeki dönüşümleri ve bu süreçte izlenen stratejiler ele alınmaktadır. Yükseköğretimin uluslararasılaşması, yalnızca öğrenci ve akademisyen hareketliliğini değil; aynı zamanda araştırma, iş birliği ağları, kalite güvencesi ve kurumsal kimlik gibi çok boyutlu unsurları da kapsamaktadır. Bu çerçevede, uluslararasılaşmanın üniversitelere sağladığı fırsatlar kadar karşılaştıkları zorluklar da değerlendirilmiştir. Yükseköğretimde uluslararasılaşma kavramı teorik bir zeminde tanımlanmış ve üniversite olgusunun tarihsel gelişimi de aktarılmıştır. Üniversitenin temel amacı olan bilgi üretimi, yayılması ve toplum yararına kullanılması bağlamında, kurumların tarihsel olarak nasıl şekillendiği açıklanmıştır. Bu tarihsel arka plan, günümüz üniversitelerinin küresel ölçekte neden yeniden konumlanma ihtiyacı duyduklarını anlamak açısından önemlidir. Ardından, yükseköğretimde kullanılan uluslararasılaşma stratejileri ayıntılı biçimde ele alınmıştır. Üniversite sıralamaları gibi akademik ölçütlerin bu süreçteki etkisi incelenmiştir. Türk yükseköğretim sisteminin uluslararasılaşmaya yönelik politika ve uygulamaları analiz edilmiş; Bologna Süreci'nin bu gelişimde oynadığı rol değerlendirilmiştir. Bu alt başlık altında, Türkiye'nin Avrupa yükseköğretim alanına entegrasyon süreci bağlamında attığı adımlar ve bu adımların Türk üniversiteleri üzerindeki etkileri tartışılmıştır. Bir diğer önemli başlık olan Avrupa Birliği'nin yükseköğretim politikaları, bu bölümde ayrı bir alt başlık altında ele alınmıştır. Sorbon Deklarasyonu'ndan başlayarak; Bologna Süreci, Lizbon ve Berlin Deklarasyonları gibi önemli politika belgeleri ışığında Avrupa Birliği'nin uluslararasılaşma hedefleri ve bu hedeflerin üye ve aday ülkeler üzerindeki yansımaları değerlendirilmiştir. Ayrıca, Avrupa Birliği'ne bağlı ulusal ajansların

yürüttüğü programlar, üniversitelerin uluslararasılaşmasına katkı bağlamında irdelenmiştir. Son olarak, Avrupa Birliği'nin kalite güvencesi yaklaşımı ve bu kapsamda geliştirilen Avrupa Kredi Transfer Sistemi (ECTS/AKTS) ele alınmıştır. Bu sistemin, öğrenci hareketliliği ve programların karşılıklı tanınırlığı açısından sağladığı katkılar açıklanmıştır. Tüm bu alt başlıklar, üniversitelerin uluslararasılaşma sürecini kuramsal temelini, tarihsel ve uygulamalı bir bakış açısıyla ortaya koymakta ve çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Mavi ve Kırmızı Okyanus Stratejisi bölümünde, günümüz rekabet ortamında öne çıkan ve kurumların stratejik yönetim süreçlerinde önemli bir yer tutan mavi ve kırmızı okyanus stratejileri kuramsal temelleriyle ele alınmaktadır. Üniversitelerin yalnızca yerel ölçekte değil, küresel arenada da rekabet etmek zorunda kaldıkları bir dönemde, geleneksel rekabet anlayışlarının ötesine geçen bu stratejiler, farklılaşma ve yeni pazar yaratma açısından kurumlara yol gösterici olmaktadır. İlk olarak, mavi ve kırmızı okyanus stratejisi kavramı tanımlanmış, bu stratejinin ortaya çıkış süreci, temel ilkeleri ve iş dünyasında uygulama biçimi detaylandırılmıştır. Bu stratejilerin yükseköğretim kurumları açısından nasıl bir uyarlamaya tabi tutulabileceği konusu, teorik bir çerçevede irdelenmiştir. Devamında, stratejik yönetim kavramı açıklanarak, bu yönetim anlayışının mavi ve kırmızı okyanus stratejileriyle olan ilişkisi değerlendirilmiştir. Stratejik yönetimin, özellikle üniversitelerin uzun vadeli planlamalarında rehber işlevi gördüğü ve uluslararasılaşma sürecine etkisi bu bağlamda incelenmiştir. Bir diğer alt başlıkta, rekabet stratejisinde bir tercih olarak mavi ve kırmızı okyanus stratejileri karşılaştırmalı biçimde ele alınmıştır. Kırmızı okyanus stratejisinin mevcut pazardan daha fazla pay almayı hedeflemesine karşılık, mavi okyanus stratejisinin yeni alanlar yaratarak rekabetten uzaklaşmayı amaçladığı vurgulanmıştır. Bu bağlamda yükseköğretim kurumlarının hangi stratejiye daha yakın olduğu ve neden böyle tercihler yaptığı da analiz edilmiştir. “Rekabetin Kavramsal Çerçevesi” başlığı altında, rekabetin üniversiteler bağlamında nasıl şekillendiği, rakip analizlerinin nasıl yapıldığı ve kurumların bu süreçte ne tür stratejiler geliştirdiği açıklanmıştır. Bu çerçeve, sonraki alt başlıkların kavramsal dayanağını oluşturmaktadır. Ardından, yükseköğretim kurumlarının rekabet gücünü artırmak amacıyla mavi ve kırmızı okyanus stratejilerinden nasıl yararlanabilecekleri değerlendirilmiştir. Yükseköğretimde bu stratejilerin somut olarak nasıl uygulanabileceğine yönelik model ve yaklaşımlar aktarılarak Munzur Üniversitesi özelinde bir saha araştırmasına yer verilerek, üniversitenin uluslararasılaşma bağlamındaki mevcut durumu bu stratejiler ışığında analiz edilmiştir.

Üniversitenin stratejik hamleleri, rekabetçi konumu ve uluslararası marka olma potansiyeli değerlendirilmiş; güçlü ve geliştirilmeye açık yönler ortaya konmuştur. Bu bölüm, çalışmanın uygulamalı boyutunu oluşturma açısından büyük önem taşımaktadır.

“Uluslararası Markalaşma” bölümünde, üniversitelerin küresel ölçekte tanınırlık kazanma süreçlerinde önemli bir kavram olan uluslararası markalaşma detaylı biçimde ele alınmaktadır. Markalaşma, sadece bir isim ya da logodan ibaret olmayıp; kurumun kimliğini, değerlerini, hizmet kalitesini ve hedef kitle üzerindeki algısını temsil eden çok boyutlu bir süreçtir. Üniversitelerin uluslararası marka olma çabaları ise, onları hem akademik rekabette hem de öğrenci ve öğretim üyesi çekmede avantajlı konuma getirebilmektedir. İlk olarak, marka ve markalaşma kavramı açıklanmış, markayı oluşturan temel bileşenler tanıtılmıştır. Ardından markalaşma stratejileri ve bu stratejilerin hizmet sektöründeki, özellikle eğitim alanındaki yeri incelenmiştir. Uluslararası markalaşmanın önemi, kurumların küresel kimlik oluşturma süreciyle ilişkilendirilmiş ve bu sürecin dinamikleri değerlendirilmiştir. Üniversitelerde markalaşmanın önemi ve temel ilkeleri, bir alt başlıkta ele alınarak, yükseköğretim kurumlarının rekabet gücünü artırabilmeleri için nasıl bir kurumsal kimlik inşa etmeleri gerektiği vurgulanmıştır. Bu kapsamda, kalite, farklılaşma, güvenilirlik ve sürdürülebilirlik gibi unsurlar ön plana çıkarılmıştır. Bölümün devamında, yükseköğretimde küresel marka olma süreci aktarılmış; bu sürecin kalite güvencesi ile olan doğrudan ilişkisi açıklanmıştır. Kalite odaklı yönetim anlayışı, uluslararası sıralamalar, akreditasyonlar ve öğrenci deneyimi gibi kriterler çerçevesinde değerlendirilmiştir. Üniversitelerin uluslararası markalaşma stratejileri başlığı altında, dünyadaki başarılı uygulamalara yer verilmiş, bu stratejilerin oluşturulmasında etkili olan iç ve dış faktörler tartışılmıştır. Ayrıca bu stratejilerin uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği üzerinde durulmuştur. Bu bölümde, mavi okyanus stratejisi ile uluslararası markalaşma arasındaki ilişki özel olarak ele alınmış; farklılaşma, yenilikçilik ve rekabetten uzaklaşarak yeni pazarlar yaratma fikrinin üniversitelerde nasıl uygulanabileceği değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, mavi okyanus stratejisinin markalaşmaya olan katkıları açıklanmış, dünyadan üniversite örnekleriyle desteklenmiştir. Son olarak, Munzur Üniversitesi’nin mevcut durumu ışığında uluslararası markalaşma potansiyeli analiz edilmiş ve bu potansiyeli gerçekleştirmeye yönelik öneriler sunulmuştur. Üniversitenin güçlü yönleri, mevcut eksiklikleri ve sahip olduğu fırsatlar değerlendirilerek stratejik yol haritası önerilmiştir.

Beşinci başlıkta üniversitelerin uluslararası markalaşmasında mavi ve kırmızı okyanus stratejisinin uygulanmasına yönelik araştırmada Munzur Üniversitesi örnek olarak ele alınmış, tezin uygulama kısmını oluşturan alan araştırmasını kapsamaktadır. Bu bölüm, çalışmanın saha araştırmasına dayanan en uygulamalı bölümünü oluşturmaktadır. Kuramsal çerçevede detaylandırılan mavi ve kırmızı okyanus stratejilerinin uluslararası markalaşma süreçlerine etkisi, Munzur Üniversitesi örneği üzerinden incelenmiştir. Munzur Üniversitesi'nin mevcut durumu, stratejik yaklaşımları ve uluslararasılaşma vizyonu bu kapsamda değerlendirilmiştir. Çalışma, hem üniversitenin kendi içinde yürüttüğü faaliyetleri hem de dış paydaşlarla olan ilişkilerini analiz ederek kuruma özgü stratejik öneriler sunmayı hedeflemektedir. İlk olarak, araştırmanın gerçekleştirildiği üniversite olan Munzur Üniversitesi tanıtılmış, üniversitenin kuruluş amacı, vizyonu, akademik yapısı, uluslararası ilişkiler birimi ve mevcut uluslararasılaşma faaliyetleri hakkında genel bilgiler sunulmuştur. Bu bilgiler, araştırmanın bağlamını ve önemini ortaya koymak açısından temel teşkil etmektedir. Araştırmanın konusu, üniversitelerin uluslararası markalaşma süreçlerinde mavi ve kırmızı okyanus stratejilerinin uygulanabilirliğini anlamak ve bu stratejilerin Munzur Üniversitesi özelindeki yansımalarını incelemektir. Bu doğrultuda üniversitenin uluslararası tanınırlığını ve rekabetçiliğini artırma potansiyeli değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, bu bölümde araştırmanın amacı açık bir şekilde ortaya konulmuştur. Araştırmanın temel amacı, Munzur Üniversitesi'nin mevcut stratejik durumunu analiz ederek, hangi mavi ya da kırmızı okyanus stratejilerinin uygulanabilir olduğunu ortaya koymaktır. Ayrıca, bu stratejilerin uluslararası markalaşmaya katkısının ne olabileceği de araştırmanın temel sorunsalı olarak ele alınmaktadır. Araştırma yöntemi başlığı altında çalışmada kullanılan yöntem ve teknikler açıklanmış; veri toplama araçları, örneklem yapısı ve analiz süreci detaylandırılmıştır. Bu bağlamda hem nitel hem de nicel verilerden faydalanılarak çok yönlü bir değerlendirme yapılması hedeflenmiştir. Son olarak, bu bölümde araştırma soruları belirlenmiş ve bu sorular doğrultusunda alan araştırmasının yapı taşları oluşturulmuştur. Söz konusu sorular, Munzur Üniversitesi'nin uluslararasılaşma faaliyetlerinin yeterliliğini, stratejik yönelimlerini ve geleceğe dair potansiyelini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu sorular, hem mevcut durum analizi hem de öneri geliştirme süreci için yol gösterici niteliktedir.

Bu çalışma, yükseköğretim kurumlarının uluslararası arenada rekabet gücünü artırmalarına yönelik olarak geliştirilen stratejik yaklaşımlara farklı bir perspektif

kazandırmak amacıyla hazırlanmıştır. Özellikle mavi ve kırmızı okyanus stratejilerinin üniversitelerin uluslararası markalaşma süreçlerinde nasıl kullanılabileceğine dair teorik bir zemin oluşturulmuş ve bu stratejilerin yükseköğretim alanında uygulanabilirliğine ilişkin özgün bir değerlendirme yapılmıştır. Bu yönüyle çalışma, stratejik yönetim literatürünü yükseköğretim bağlamında yeniden yorumlamakta ve disiplinlerarası bir katkı sunmaktadır. Munzur Üniversitesi özelinde yapılan alan araştırması ile mavi ve kırmızı okyanus stratejilerinin sahadaki yansımaları analiz edilmiştir. Bu bağlamda üniversitelerin yalnızca akademik değil, aynı zamanda yönetsel, kültürel ve kurumsal kimlik boyutlarıyla da markalaşabileceği ortaya konmuştur. Böylece çalışmanın bulguları, üniversite yöneticileri, politika yapıcılar ve akademisyenler için stratejik karar alma süreçlerinde rehberlik edebilecek nitelikte pratik öneriler ve analizler sunmaktadır. Bu tez, özellikle Anadolu'daki gelişmekte olan üniversiteler ile gelişmekte olan hem devlet hem özel üniversitelerin küresel düzeyde görünürlük kazanması için alternatif bir yol haritası önermekte; mevcut rekabetçi ortamda farklılaşma ve yenilikçilik esasına dayalı stratejilerin önemini vurgulamaktadır. Çalışma, ayrıca yükseköğretimde uluslararasılaşma, kalite, marka yönetimi ve stratejik planlama konularında yapılacak ileri araştırmalara temel oluşturabilecek bir literatür birikimi sağlamaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırma hem teorik hem de uygulamalı boyutlarıyla bilime katkı sunmakta; stratejik yönetim modellerinin üniversite yönetimlerine entegre edilmesine dair yeni bir bakış açısı geliştirmektedir. Ayrıca, üniversitelerin uluslararasılaşma politikalarını daha etkili ve sürdürülebilir kılmak için hangi stratejik adımların atılması gerektiğine dair somut veriler ve değerlendirmeler içermesi bakımından özgün bir bilimsel değer taşımaktadır.

2. YÜKSEKÖĞRETİMDE ULUSLARARASILAŞMA

2.1. Yükseköğretimde Uluslararasılaşma

Yükseköğretim kalitesi ile uluslararasılaşma kavramsal düzeyde birbirlerine bağlıdır. Uluslararasılaşma, Yükseköğretim (YÖK) kalite düzeyini artırmaktadır. Avrupa’da kapsamlı uluslararasılaşma politikalarının geliştirilmesi uluslararasılaşmanın desteklenmesinde önemli bir rol oynamıştır. Yükseköğretim kurumlarında YÖK’ün de kaliteye verdiği önemle üniversitelerin gelişmesinde uluslararasılaşmanın kabul görmesi yaygınlaşmaya başlamıştır.

Yükseköğretimde uluslararasılaşmanın en önemli aktörü Avrupa Birliği Projeleridir. Günümüzde Erasmus programı giderek daha fazla ivme kazanmış ve faaliyetler desteklenmektedir. Bu faaliyetlerin teşvik edilmesi ve altyapısının güçlendirilmesi için çeşitli önlemler alınmaktadır. Şimdiye kadar belirlenen temel konular ve gelişmeler, iki ana eğilimi ortaya koymaktadır: “uluslararasılaşmanın kaliteyi güvence altına alması” ve “kalite güvencesinin küresel boyuta taşınması.

Uluslararasılaşmanın kalite güvencesi bağlamında, birçok kalite güvence sisteminin yükseköğretimin küreselleşmesine yeterince odaklanmadığı tespit edilmiştir. Bu durumdan hareketle, bu tür yaklaşımların desteklenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, uluslararasılaşmanın kalite güvencesine uygun metodolojiler geliştirmek için çeşitli adımlar atılmış ve kalite güvencesinde görev alan yetkililerle etkili iletişim kurmak adına çalışmalar yürütülmüştür (Campbell ve Wende, 2003).

Kalite güvence sisteminin küresel boyuta taşınması, kalite güvencesinde görev alan bireyler arasında bilgi ve tecrübe paylaşımını artırma ihtiyacından doğmuştur. Bu kapsamda, yabancı uzmanların panellere katılımı, Avrupa Birliği projeleri ve uluslararası iletişim ağları gibi unsurları içeren geniş çaplı bir etkileşim ağının oluşturulması önemli hale gelmiştir (Van Damme, 2002; ENQA, 2015; Knight, 2007).

Uluslararasılaşma, 21. yüzyıl yükseköğretim sistemlerinin temel dinamiklerinden biri hâline gelmiş ve küreselleşme süreciyle birlikte yeni ve köklü değişimlerden geçmiştir. Yükseköğretimde uluslararasılaşma süreci, kalite güvencesi ve karşılaştırılabilir sonuçlar elde etmeye yönelik uygulamalarla şekillenmektedir. Ancak, bu süreçte ortaya çıkan farklı

paradigmalar nedeniyle uluslararasılaşmanın nasıl ve ne zaman tam anlamıyla ortak bir yapıya kavuşacağı belirsizliğini korumaktadır (Campbell ve Wende, 2003).

Bu değişimlerin ilk boyutu, uluslararasılaşmanın temel mantık ve paradigmalarındaki dönüşümdür. Uluslararasılaşma, büyük ölçüde ekonomik faktörler tarafından yönlendirilmektedir. Kısa vadeli ekonomik kazançlar ya da uzun vadeli stratejik çıkarlar, bu süreci şekillendiren temel etkenler arasında yer almaktadır. Avrupa bağlamında bakıldığında, iş birliği paradigmasından rekabet paradigmasına doğru bir geçiş yaşandığı gözlemlenmektedir. İkinci olarak, uluslararası eğitim piyasasının giderek güçlenmesi ve dünya çapında eğitime yönelik talebin artması, uluslararası eğitim hizmetlerine duyulan ilgiyi artırmıştır. Özellikle bazı bölgelerde yerel eğitim imkânlarının yetersizliği, uluslararası yükseköğretim hizmetlerini büyük bir sektör hâline getirmiştir. Bu yeni modeller, denizaşırı ülkelerden veya çevrimiçi platformlardan sunulan eğitimin kalite güvencesi, tüketici hakları ve bilgilendirme süreçleriyle ilgili yeni düzenlemeleri gündeme getirmektedir (Campbell ve Wende, 2003).

Üçüncü olarak, küreselleşen ekonomi, yükseköğretim sektörünü her geçen gün daha fazla etkilemektedir. Bölgesel ve uluslararası ticaret anlaşmaları; mal, sermaye ve bireylerin serbest dolaşımını teşvik ederken, aynı zamanda mesleki hizmetlerin ulusal sınırları aşarak daha geniş bir alanda sunulmasına olanak tanımaktadır. Bu bağlamda, uluslararası akademik derecelerin karşılıklı tanınması, sertifikalandırma ve denklik sistemleri, profesyonellerin uluslararası hareketliliğini artıran önemli mekanizmalar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte, mesleki örgütler ve sertifikalandırma kurumları, uluslararası standartlara uyum sağlamak adına diğer ülkelerle iş birliği yapmak zorunda kalmaktadır. Ayrıca, eğitim ve öğretimin serbest ticaret prensiplerine entegre edilmesi, ulusal düzenlemeleri zorlayıcı hâle getirebilmektedir (Campbell ve Wende, 2003).

Dördüncü olarak, yükseköğretimin yönetiminde devletin rolü son yıllarda önemli değişimlere uğramıştır. Birçok ülkede hükümetler, daha fazla kurumsal özerklik sağlamak amacıyla yükseköğretim üzerindeki devlet kontrolünü azaltan politikalar benimsemiştir. Küreselleşme, rekabetin artması ve kamu kaynaklarının azalması, yükseköğretim kurumlarının ulusal sınırların ötesinde faaliyet göstermesini zorunlu hâle getirmiştir. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi, yükseköğretimin uluslararasılaşmasını

destekleyerek, dijital platformlar aracılığıyla sınırları aşan eğitim olanakları sunmaktadır (Campbell ve Wende, 2003).

Beşinci olarak, Batı ülkelerinde değişen öğrenci profili ve bilgi toplumunun gerektirdiği sürekli öğrenme ihtiyacı, ulusal ve uluslararası politikalar tarafından desteklenen hayat boyu öğrenme anlayışını ön plana çıkarmıştır. Bu kavram, 1998 UNESCO Yükseköğretim Dünya Konferansı'nda tartışılan ana temalardan biri olmuştur. Altıncı olarak, yukarıda belirtilen gelişmeler Avrupa düzeyinde önemli reformlara zemin hazırlamış ve yükseköğretimin uluslararası rekabet gücünü artırmayı hedefleyen politika belgelerinin oluşturulmasını sağlamıştır (Campbell ve Wende, 2003).

Bu çerçevede, Avrupa'da yükseköğretim sistemlerinin yapısal dönüşümüne yönelik ilk adım, 1998 Sorbon Deklarasyonu ile atılmıştır. Bunu takiben, 1999 yılında Avrupa'daki eğitim bakanları tarafından Bologna Deklarasyonu imzalanmış ve Avrupa Yükseköğretim Alanı (European Higher Education Area-EHEA) oluşturulmuştur. Bologna Deklarasyonu ile yükseköğretim sistemlerinde şu temel reformlar öngörülmüştür:

- Tanınma: Yükseköğretim derecelerinin uluslararası düzeyde karşılaştırılabilir ve tanınabilir hâle getirilmesi,
- Kalite Güvencesi ve Geliştirilmesi: Avrupa çapında şeffaf ve güvenilir bir kalite değerlendirme sisteminin uygulanması,
- Araştırma Süreçleri: Akademik unvan yapıları, kredi sistemleri ve kalite güvencesine ilişkin reformların hayata geçirilmesi (Campbell ve Wende, 2003).

Bologna Süreci, Avrupa yükseköğretim sistemini daha anlaşılır ve uyumlu hâle getirerek, uluslararası rekabet edebilirliğini artırmayı amaçlamaktadır. Önümüzdeki yıllarda bu süreç, akademik unvan yapılarını, kredi sistemlerini ve kalite güvencesi düzenlemelerini şekillendirmeye devam edecek olup, yükseköğretimle ilgili ulusal ve kurumsal düzeydeki karar alma mekanizmalarının giderek daha fazla uluslararası bir boyut kazanmasına neden olacaktır.

Eğitimde uluslararasılaşma, stratejik bir yaklaşım dâhilinde uluslararası eğitim faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Bu faaliyetler, iki veya daha fazla ulusa mensup bireyler arasında gerçekleşen eğitim etkileşimlerini kapsamakta ve

uluslar, kültürler ve kurumlar arasında eğitim iş birlikleri, hareketliliği ve ilişkilerini içermektedir (Bilgili, 2024).

Yükseköğretimin uluslararasılaşması da bu kavram çatısı altında yer almakta olup, Yükseköğretim Kalite Kurulu'na göre (2019), bir kurumun eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı sağlama fonksiyonlarına uluslararası ya da kültürlerarası bir boyut entegre edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Uluslararasılaşma politikaları ise, bu entegrasyon sürecinde benimsenen yaklaşımlar olarak değerlendirilmektedir. Cantwell (2009) tarafından aktarıldığına göre, küreselleşmenin 21. yüzyılda gösterdiği etkiler neticesinde, politik, sosyal ve ekonomik faktörlerin eğitim sistemlerine yansıdığı ve bu değişimlere yanıt olarak yükseköğretimde uluslararasılaşmanın ortaya çıktığı ileri sürülmektedir.

Küreselleşme genellikle ekonomik ve sosyal bir süreç olarak tanımlanırken, uluslararasılaşma üniversitelerin ve yükseköğretim kurumlarının bu değişime uyum sağlamak amacıyla geliştirdiği stratejiler olarak ele alınmaktadır (Cantwell, 2009). Ekonomik ve toplumsal küreselleşmeden etkilenen yükseköğretimde uluslararasılaşma, politika, ekonomi, sosyo-kültür ve akademik alanları kapsayan dinamik bir gelişim göstermektedir. Farklı ülke ve kurumlarda uluslararasılaşma yön ve boyutları itibarıyla değişiklik gösterse de genel anlamda kurumsal itibar, görünürlük, rekabet avantajı, yetenekli öğrenci ve akademisyenleri çekme gibi hedefler ortak payda olarak belirlenmektedir (Metin, 2022).

Bu bağlamda, yükseköğretimde uluslararasılaşma stratejileri genellikle ortak derece programlarının oluşturulması, çevrimiçi kursların açılması, akademik iş birliklerin kurulması, öğrenci ve akademisyen değişim programlarının uygulanması gibi çeşitli alanlarda gerçekleştirilmektedir (Knight, 1993; Özerdem, 2016). Knight (1993) yükseköğretimin uluslararasılaşmasını, "üniversitenin eğitim, araştırma ve topluma hizmet fonksiyonlarına uluslararası ve kültürel bir perspektifin dahil edilme süreci" olarak ifade edilmekte ve bu sürecin statik değil, dinamik bir yapıya sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Avrupa Birliği Programları çatısı altında yer alan Avrupa Birliği projeleri de uluslararasılaşma stratejilerinde finansal ve network olarak en yardımcı stratejidir.

AB, yükseköğretimde uluslararasılaşma politikaları kapsamında, öğrenci ve akademik personel hareketliliğini artırma, diplomaların karşılıklı tanınması, yükseköğretim kurumları arası iş birliklerini teşvik etme gibi stratejilere odaklanmaktadır (Tuzcu, 2002). Bu politikalar, AB ülkelerinin ulusal eğitim sistemlerini tam anlamıyla tek tipleştirmek yerine, ortak standartlar geliştirerek uyum sağlamalarına yöneliktir (Çetin, 2018). Gündoğdu ve ark. (2016), Bologna Süreci'nin, yükseköğretimde uluslararasılaşma bağlamında en önemli girişimlerden biri olduğunu vurgulamaktadır. Bologna Süreci, 1999 yılında 15 ülkenin katılımıyla başlamış olup, 2010 yılına gelindiğinde 47 ülkeye yayılmıştır. Bu sürecin temel hedefi, yükseköğretim alanında ortak standartlar geliştirerek üniversiteler arası uyumluluğu artırmaktır (Tezsürücü ve Aybarç Bursalıoğlu, 2013). Bologna Süreci ile birlikte akreditasyon sistemleri ve kalite güvencesi mekanizmaları geliştirilmiş, yükseköğretim kurumlarının rekabet gücünü artıran dinamik bir yapı oluşturulmuştur (Yöntem ve Mazman, 2023).

Uluslararasılaşma, günümüzde ve gelecekte yükseköğretimin en önemli eğilimlerinden ve temel unsurlarından biri haline gelmiştir. Yükseköğretimde uluslararasılaşma ister kalite güvencesi süreçleri bağlamında ister küresel dünyanın temel dinamikleri açısından ele alınsın, Türkiye yükseköğretim sisteminin bugünü ve yarını için kaçınılmaz bir süreçtir. Türkiye'de yükseköğretim kurumları son yıllarda uluslararasılaşma sürecine hızla adapte olmaya başlamış ve bu eğilim, Türkiye'nin küresel konumuna uygun, ekonomik ve dış politika hedefleriyle uyumlu bir şekilde geliştirilmeye çalışılmaktadır (Çetinsaya, 2014). Bu bağlamda, Türkiye yükseköğretim sisteminde uluslararasılaşmanın mevcut durumu; uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliği başta olmak üzere çeşitli göstergeler üzerinden, dünya örnekleriyle karşılaştırmalı olarak değerlendirilmelidir (Çetinsaya, 2014).

Yükseköğretimde çeşitliliğin artmasıyla birlikte, bireyler için alternatif eğitim alma fırsatları doğmuştur. Devletlerarasında sunulan eğitim imkânlarının farklılaşması, bireylerin sınır ötesi eğitim alma isteğini artırmış ve bu durum, uluslararası öğrenci hareketliliğinin temel sebeplerinden biri haline gelmiştir (OECD, 2009). Uluslararasılaşmanın hız kazanmasıyla birlikte, alınan diplomaların geçerliliğini doğrulama ve kalite güvencesi süreçleri daha da önem kazanmıştır (Knight, 2012). Yükseköğretimde yaşanan değişim süreci, uluslararasılaşma ile paralel olarak ilerlemekte; farklı ülkelerdeki üniversiteler ortak diploma programları oluşturmakta ve öğrencilerin birkaç dönem boyunca kendi ülkeleri

dışında eğitim almasını sağlayan hareketlilik programlarını teşvik etmektedir (Altbach, 2013).

OECD (2009) (Organisation for Economic Cooperation and Development) tarafından yapılan projeksiyonlara göre, uluslararasılaşma kapsamında öğrenci ve akademisyen hareketliliğinin yanı sıra akademik iş birlikleri ve sınır ötesi yükseköğretim faaliyetleri artmaya devam edecektir. 2030 yılına gelindiğinde, Kuzey Amerika'nın uluslararasılaşma alanındaki liderliğini sürdüreceği öngörülmekle birlikte, Asya ve Avrupa'daki yükseköğretim sistemleri de küresel etkilerini giderek artıracaktır. Bununla birlikte, uluslararası şube kampüslerin merkezi, Ortadoğu'dan Asya'ya doğru kaymaya başlamıştır (Çetinsaya, 2014).

Türkiye'deki üniversitelerde uluslararasılaşma süreçlerini yöneten birimler, genel olarak rektörlüğe bağlı olarak yapılandırılmış ve Dış İlişkiler Koordinatörlüğü, Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü veya Erasmus Koordinatörlüğü gibi isimler altında faaliyet göstermektedir (YÖK, 2021). Türkiye'nin 2004 yılında Socrates programına katılması sonrasında, yükseköğretim kurumları 2004/2005 akademik yılından itibaren bu programın yükseköğretimle ilgili spesifik alanı olan Erasmus programına entegre olmuş ve uluslararası öğrenci hareketliliği süreçlerine aktif olarak katılmaya başlamıştır (Anonim, 2017a).

Uluslararasılaşma ve beraberinde getirdiği gerekliliklerden yükseköğretimde akreditasyon, bir üniversitenin veya akademik programın belirlenen ulusal ve uluslararası kalite standartlarına uygunluğunu doğrulayan bir süreçtir. Bu süreç, eğitim kurumlarının hem iç değerlendirme mekanizmalarını hem de bağımsız dış denetimleri içeren periyodik incelemeler aracılığıyla akademik kalitenin sürdürülebilirliğini sağlamasına yardımcı olur (Aktan ve Gencel, 2010). Aynı zamanda, akreditasyon sistemi yükseköğretimde kalite güvencesini güçlendirerek şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini teşvik etmektedir. Bu sistem, öğrencilerin aldıkları eğitimin belirli bir kalite standardına sahip olmasını güvence altına alırken, uluslararası tanınırlığı artırarak mezunların kariyer fırsatlarını genişletmektedir (Süngü ve Bayrakçı, 2010). Türkiye'de akreditasyon süreçlerinin tanınması ve yetkilendirilmesi Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından yürütülmektedir. YÖKAK, belirlediği ilkeler doğrultusunda uluslararası akreditasyon kuruluşlarının tanınmasına yönelik çalışmalar yaparak, yükseköğretim kurumlarının küresel standartlarla uyumlu hale gelmesine katkıda bulunmaktadır (Ayvaz ve ark., 2016).

2.2. Üniversite Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Genel olarak Üniversitenin amacı ve tanımına bakacak olursak; Üniversiteler için birçok tanım yapılmıştır. Üniversiteler, hepsinden önemlisi, bilim üreten, kaliteli bir eğitim veren ve öğrencilere dünya görüşü veren kurumlardır. Üniversiteler bir nesilden diğerine bilgi aktaran, insanların kişiliğini geliştiren, topluma fayda sağlayan ve bilimsel araştırma yapmak zorunda olan kurumlardır. Üniversitelerin vasıflı insan kaynağı yetiştirmek ve bilimsel bilgi türetmek temel hedeflerinden biridir (Teichler, 2004; Altbach, 2013; YÖK, 2021).

Üniversiteler, bireylerin akademik, sosyal ve kültürel gelişimlerini destekleyerek topluma katkı sağlayan kurumlardır. Yükseköğretim kurumlarının temel amacı, bilimsel bilgi üretmek, nitelikli insan gücü yetiştirmek ve toplumsal kalkınmaya öncülük etmektir (Altbach, 2013). Bunun yanı sıra, üniversiteler eleştirel düşünme becerilerini geliştiren, yenilikçi fikirleri teşvik eden ve araştırma yoluyla bilgi üretimine katkı sunan merkezler olarak da tanımlanmaktadır (Teichler, 2004). Ayrıca, küreselleşen dünyada üniversiteler uluslararası iş birlikleri geliştirerek bilgi paylaşımını artırmakta ve küresel rekabet içinde yer almaktadır (Knight, 2008).

Üniversite sözcüğü, Latince *universitas* (bütün, hep, hepsi) kelimesinden türemiş olup Batı dillerine Fransızca *université* (toplum bütününe açık, bütün bilgilerin öğretildiği kurum) şeklinde geçmiştir. Latince *universum* (evren, bütün), *universal* (genel), *universas* (topluca) kelimelerinden türeyen *universitas*, başlangıçta bağımsız tüzel kişiliğe sahip ve ortak çıkarları olan kişiler topluluğu (lonca) anlamında kullanılmıştır (Rüegg, 1992). Günümüzde ise en kabul gören tanıma göre üniversiteler, gerçekleri arayan, bilim üreten, bilimi yayan, en üst düzeyde araştırma ve eğitimin yapıldığı; fakülteler, yüksekokullar, enstitüler ve araştırma merkezlerini bünyesinde barındıran; ödüllendirme, derecelendirme ve diploma verme yetkisine sahip yükseköğretim kurumlarıdır (YÖK, 2021; Altbach, 2013). Türkçeye ise Osmanlıca *küllîye* (küll/bütün, genel) ve Arapça *cami* (toplayan, içeren) kavramları ile anlam benzerliği taşıyarak uyarlanmıştır (Gömböl, 2005).

Orta Çağ Avrupa'sında kurulan ilk üniversiteler Bologna, Paris ve Oxford Üniversiteleridir. Bu üniversitelerin ortaya çıkış tarihleri üzerinde net bilgiler olmamakla beraber, yaygın görüş Bologna Üniversitesi' nin ilk üniversite olduğunu ifade etmektedir. 1988'de 900. yılını kutlayan Bologna Üniversite'sinin kuruluş tarihi 1088 olarak kabul

edilmiştir. Bologna Üniversitesi'nden sonra kurulan üniversite 1150'de Fransa'da Paris Üniversitesi'dir. Kısa bir süre sonra 1167'de İngiltere'deki Oxford Üniversitesi kurulmuştur. Bu üç üniversite özellikle finansman boyutuyla kategorize edilmektedir. Bologna Üniversitesi öğrenci loncası tarafından kurulmuş ve öğretmenlerin maaşlarını öğrencilerin karşıladığı bir üniversite olmuştur. Paris üniversitesi daha çok öğretmen loncası niteliğindedir ve öğretmen maaşları kilise tarafından karşılanmıştır. Devlet desteği ile kurulan Oxford Üniversitesi'nde ise öğretmen maaşları devlet tarafından karşılanmıştır (Antalyalı, 2007).

Üniversitelerin kökeni hangi noktadan ele alınırsa alınsın, günümüz dünya üniversiteleri teorik açıdan belirli bir ortak noktaya ulaşmıştır. Başka bir deyişle, modern üniversiteler benzer amaçlarla kurulmakta ve ortak idealleri benimsemektedir. Uygulamada önemli farklılıklar bulunsa da, bu ayrımlar genellikle üniversite fikrinin teorik olarak değiştirilmesi veya geliştirilmesinden ziyade, kaynak yetersizliği, ideolojik ayrışmalar ve algı farklılıkları gibi etkenlerden kaynaklanmaktadır. Günümüzde üniversiteler arasındaki bu ortak yapının temelinde bir uzlaşmadan çok bir kabullenme süreci yatmaktadır. Batı üniversitelerinin ulaştığı seviye, dünya genelinde büyük bir etki yaratmış ve birçok ülkede eğitim sistemlerinde revizyon ihtiyacını doğurmuştur. Sonuç olarak, Batı'dan alınan üniversite modeli hızla yaygınlaşarak günümüzdeki konumuna ulaşmıştır. Bu nedenle, ülkelerin eğitim sistemlerinin tarihçesinden ziyade, Batı üniversitelerinin kökenlerini incelemek, mevcut üniversite anlayışını kavramak açısından daha büyük bir öneme sahiptir (Antalyalı, 2007).

2.3. Avrupa Birliği ve Uluslararasılaşma

Avrupa Birliği ve uluslararasılaşma kavramından anlaşılması gereken kalitenin sadece Avrupa Birliği ülkeleri arasındaki hareketliliklerle oluşturulacak etkileşimler olmayıp Avrupa'da eğitimin niteliğini artırma yaklaşımı doğrultusunda, topluluk ve üye devletler, gelişmekte olan ülkelerle de iş birliği kurulması anlaşılmalıdır. Bu uluslararasılaşma için en önemli unsurlardan birisidir.

24 Mart 2000 tarihli Lizbon Avrupa Konseyi kararlarına göre, küreselleşme ve giderek artan karşılıklı bağımlılık döneminde, Avrupa Birliği ve üye ülkeler, yükseköğretim alanındaki ihtiyaçlara yanıt olarak, bu sürecin yalnızca Avrupa'nın coğrafi sınırlarıyla sınırlı kalmaması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, 19 Haziran 1999 tarihli ikinci

Bolonya Deklarasyonu'nda belirtilen hedefler doğrultusunda, Avrupa yükseköğretiminin dünya çapında tanınırlığını artırarak, Avrupa'nın kültürel ve bilimsel başarılarıyla uyumlu bir cazibe düzeyine ulaşmasının zorunlu olduğu vurgulanmaktadır.

Küresel ölçekteki siyasal gelişmelerin göz önünde bulundurulması, yükseköğretimin uluslararasılaşma sürecinde temel bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Özellikle, Mart 2000'de Tokyo'da gerçekleştirilen G8 Millî Eğitim Bakanları Zirvesi'nde, küresel ölçekte eğitimin karşı karşıya olduğu zorluklara yönelik politika arayışları desteklenmiştir (European Commission, 2005). Bunun yanı sıra, Amerika Birleşik Devletleri, Kanada ve Avustralya gibi yükseköğretimin küreselleşme sürecinde öncü rol oynayan ülkelerde izlenen politikalar, uluslararasılaşma stratejilerinin şekillenmesinde belirleyici olmaktadır.

Avrupa Birliği'nin eğitim programları, özellikle Erasmus, Avrupa üniversiteleri arasında uluslararası iş birliğini destekleyen etkili bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Erasmus programı, öğrenci ve akademisyen hareketliliğini artırarak üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerine katkı sağlamakta ve yükseköğretim kurumları arasındaki iş birliklerini güçlendirmektedir. Ancak, Avrupa üniversitelerinin Erasmus programından tam anlamıyla faydalanarak uluslararası rekabet avantajı elde etmeleri henüz yeterli düzeye ulaşmamıştır. Yurt dışı eğitim deneyiminin tanınması, çeşitli eğitim modelleri arasında şeffaflığın sağlanması, akademik kadronun hareketliliğinin artırılması ve ortak eğitim müfredatının oluşturulması ve benzeri konular, uluslararasılaşma sürecinde daha etkin politikaların geliştirilmesini gerektirmektedir (Hacıfazlıoğlu, 2006).

Avrupa Topluluğu, Avrupa vatandaşlarının ve Avrupa yükseköğretim sistemlerinin ihtiyaçlarına yoğunlaşırken, uluslararasılaşmanın getirdiği zorluklara ilişkin uluslararası düzeyde benzer bir bilinçlenmenin olduğu açıktır. Günümüzde, uluslararası eğitim arayışı içerisinde olan ve farklı ülkelerde öğrenim görmek isteyen öğrenci sayısı her zamankinden daha fazladır. Avrupa, sahip olduğu görece avantajları, özellikle gelişmekte olan ülkelere gelen ve kendi ülkelerinde eksik olan uzmanlaşmış ya da ileri düzeyde eğitim arayışında bulunan öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla değerlendirebilir. Ancak, mevcut durumda uluslararası değişim öğrencilerinin büyük çoğunluğu Amerika Birleşik Devletleri'ni tercih etmekte olup, Avrupa'daki uluslararası öğrenci hareketliliği açısından belirgin bir dengesizlik söz konusudur.

Avrupa yükseköğretim kurumları, bireysel akademik yetkinlikleri, eğitimde çeşitliliği ve akademik deneyimleri bir araya getirerek dünya standartlarında dersler sunma ve uluslararası öğrenci hareketliliğinden maksimum düzeyde fayda sağlama konusunda yeterli başarıyı elde edememiştir. Oysa yükseköğretim; yenilik, ekonomik büyüme, istihdam olanaklarının geliştirilmesi ve üretkenliğin artırılması süreçlerinde önemli bir destekleyici role sahiptir. İş gücü piyasalarının, yüksek vasıflı ve hareketliliği yüksek insan kaynağına erişimini sağlamak, yükseköğretimin olası olumlu etkisini daha fazla artırabilecektir (European Commission, 2002).

Eğitimin uluslararasılaşmasından doğan birçok sorun, ulusal ya da hükümet düzeyinde ele alınabilir. Bazı sorunlar ise mevcut topluluk programları ve faaliyetleri çerçevesinde ya da şu anki önerinin dışında kalan üçüncü dünya ülkelerinin vatandaşlarının eğitime kabulü gibi konularla ilgili araçlar aracılığıyla ele alınabilir. Belirtilen önerinin amacı, ulusal ve hükümetler arası çabaları desteklemek ve özel ihtiyaçların ortaya çıktığı alanlarda etkili bir çözüm sağlamak olacaktır. Yukarıdaki analiz doğrultusunda, Avrupa topluluğunun aşağıda belirtilen konularla ilgilenerek bunları çözme noktasında etkili olacağı vurgulanmıştır;

- Avrupa üniversitelerinin, benzersiz ve çekici bir yükseköğretim önerisi sunmada sahip oldukları nispi avantajları etkin bir şekilde kullanmalarının güçlüğü,
- Avrupa yükseköğretim profilini geliştirmeye yönelik çabalar, yükseköğretim için belirgin bir Avrupa kimliğinin oluşmaması,
- Uzun ve geleneksel çok uluslu iletişim ağı ve iş birlikleri yerine, yüksek kaliteli ortak lisansüstü programlar oluşturarak yüksek lisans düzeyinde ortak diplomalar gibi yenilikçi ürünler sunabilme eksikliği,
- Üçüncü dünya ülkelerinden gelen öğrencilerin genellikle az sayıda üye ülkeye gitmeyi tercih etmeleri nedeniyle içeri akışında yaşanan dengesizlik (bu sorunu, yükseköğretim kurumları arasında iş birliğini teşvik ederek ve Avrupa topluluğu burs sistemi oluşturarak çözmeyi hedeflemektedirler),
- En başarılı lisansüstü öğrencileri ve öğretim görevlilerinin, uluslararası eğitim ve çalışma fırsatları için Amerika'yı tercih etme eğilimleri; Avrupa ile üçüncü dünya ülkeleri arasındaki anlayış kopukluğunun, Avrupa'nın politik ve ticari başarısı için

oluşturduğu risk ve Avrupa'nın birinci sınıf öğretim üyeleri için cazibesini kaybetmesi nedeniyle yükseköğretim alanındaki avantajını yitirme tehlikesi. (Bu sorun, uluslararası eğitim arayan üçüncü dünya ülkelerinden başarılı lisansüstü öğrencilerini çekmeyi hedefleyen bir Avrupa topluluğu burs sistemi oluşturarak çözülebilir),

- Avrupa ile diğer ülkeler arasında giderek büyüyen kültürlerarası uçurum. (Bu sorun, Avrupa ile diğer dünya ülkeleri arasındaki öğrenci ve öğretim görevlisi değişimini teşvik ederek çözülebilir),
- Avrupa ile üçüncü dünya ülkeleri arasındaki bağları güçlendirecek yapısal sistemlerin geliştirilmesindeki yetersizlik,
- Avrupa'nın daha cazip hale getirilebilmesi için, topluluk düzeyinde koordineli faaliyetlerin ve kalite güvencesi ile öğrenci hizmetleri konusunda uluslararası iş birliğini sağlayacak mekanizmaların eksikliği ve uluslararası hareketlilik programlarından yararlanan öğrencilerin karşılaştığı riskler. (Bu sorun, bu alanda etkin olan organizasyonlar arasında iş birliğini güçlendirerek çözülebilir) (European Commission, 2002),

2002 tarihli kararlar incelendiğinde, Avrupa Birliği'nin eğitimin kalitesine yaptığı katkının sadece üye devletlerle değil, aynı zamanda üçüncü dünya ülkeleriyle iş birliğini de geliştirerek gerçekleştiği görülmektedir. Bu önerinin beklenen uzun vadeli etkisi, Avrupa'daki ve ortak üçüncü dünya ülkelerdeki vatandaşların küresel, bilgi temelli bir toplumda yaşamaya ve çalışmaya daha iyi hazırlanmasıdır (Gömböl, 2005). Ayrıca, Avrupa'nın yükseköğretimdeki mükemmeliyet pozisyonunu garanti altına alarak, Avrupa eğitimini dünya çapında cazip bir hale getirmeyi amaçlamaktadır.

Son olarak, Avrupa yükseköğretimi, gelişmelerin öncüsü olmak istiyorsa, Avrupa Topluluğu ile karşılaştırılabilir gelişim düzeyine ulaşmış üçüncü dünya ülkeleriyle iş birliği yapmalıdır. Birçok üçüncü dünya ülkesi, Avrupa yükseköğretim kurumlarıyla çok uluslu iletişim ağları çerçevesinde iş birliği yapmanın faydalarını anlamaktadır ve böylece uluslararası eğitim düzenlemeleri daha değerli hale gelmektedir. Bu, Avrupa Topluluğu ve üçüncü dünya ülkeleri arasındaki pek çok antlaşmada eğitim iş birliği alanı olarak yer bulmaktadır (Rukancı ve Anameriç, 2004). Pek çok üçüncü dünya ülkesi, Avrupa yükseköğretim kurumlarıyla, özellikle de birden fazla üye ülkenin mensubu olduğu çok uluslu iletişim ağları çerçevesinde sistematik bir iş birliği içinde olmanın faydalarını

anlamaktadırlar. Böylesi bir iş birliği bireysel üye ülkeleriyle uluslararası eğitim düzenlemeleri yapmanın değerini arttırmaktadır. Neredeyse Avrupa Topluluğu ve üçüncü dünya ülkeleri arasındaki bütün antlaşmalarda eğitimden potansiyel bir iş birliği alanı olarak bahsedilmesinin sebebi budur (Hacıfazlıoğlu, 2006).

2.3.1. Avrupa Birliği eğitim politikaları

Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin eğitim yapılarındaki reformlar, özellikle yükseköğretimin uluslararasılaşmasına yönelik çabalar, Avrupa'daki eğitim politikalarının yeniden biçimlenmesini sağlamıştır. Bu dönüşüm, eğitim sistemlerinin daha uyumlu hale getirilmesi ve uluslararası düzeyde rekabet edebilirliklerinin artırılması amacıyla yapılan çalışmaları kapsamaktadır (European Commission, 2002).

Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin eğitim sistemlerinde var olan farklılıklar, birliğin oluşumu sırasında karşılaşılan zorlukların çözülmesinde eğitim politikalarının etkili olmasının sonucunda ortak bir eğitim politikası geliştirilmesi ihtiyacını doğurmuştur.

Her ülkeye ait kültürel değer ve geleneklerin korunduğu bir ortaklığı gerçekleştirebilmek için eğitim politikalarının dengeli bir şekilde tasarlanması gerekmektedir. Bu çerçevede, üye ülkeler arasında eğitim alanında iş birliği sağlanması, Avrupa Birliği'nin hareketlilik sürecinin önemli bir parçasıdır. Bu iş birliği sayesinde, ülkeler arasında yakınlaşmanın sağlanması ve bireylere daha iyi yaşam ve çalışma koşullarının sunulması hedeflenmiştir (Aşar, 2006).

AB'nin eğitim stratejisi “eğitim alanında ortak hareket edebilme ve entegrasyonun sağlanmasına yönelik Avrupa Konseyi, Avrupa Komisyonu ve benzeri kurumlarca alınan kararları temel alan yaklaşımlar” olarak tanımlanabilir (Terzi, 2005).

Bu çerçevede, Avrupa Birliği Eğitim Komisyonunun oluşturulmasıyla, birliğe üye tüm ülkelerde aşağıdaki hedeflerin hayata geçirilmesi amaçlanmıştır:

- a) Eğitim kurumlarına erişimde eşit fırsatların sağlanması,
- b) Yönetimsel ve toplumsal engellerin aşılması,
- c) Diplomaların ve eğitim sürelerinin karşılıklı kabul edilmesi,
- d) Araştırmalar için serbest bir çalışma ortamının sağlanması,
- e) Yabancı dil öğretiminde kalitenin artırılması,
- f) Eğitimle ilgili istatistiklerin yayımlanması,

- g) Merkezi eğitimlerin desteklenmesi,
- h) Mesleki eğitimin yapılandırılması.

Bu eğitim politikaları sayesinde, üye ve aday ülkelerin eğitim sistemlerinde önemli dönüşümler gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Avrupa Birliği'nin eğitim politikaları, öğrenen toplum, yüksek kalite, sürekli gelişim, fırsat eşitliği, iş birliği ve karşılıklı deneyim paylaşımı gibi temel noktalar etrafında şekillenmektedir (Aşar, 2006).

Avrupa Birliği eğitim politikaları ile ulaşılmak istenen hedefler şu şekilde sıralanabilir:

- a) Avrupa'daki eğitim seviyelerinin her birinde Avrupa'nın eğitimsel etkisinin artırılması,
- b) Eğitimle ilgili kaynaklara ulaşımı daha erişilebilir hale getirmek,
- c) Eşit fırsatlar sunmak,
- d) Avrupa Birliği dillerinden özellikle az konuşulan ve öğretimi sınırlı olan dillerin bilgi düzeyinin kalite ve miktar bakımından geliştirilmesini teşvik etmek,
- e) Eğitim kuruluşları arasında etkileşimi ve iş birliğini teşvik etmek,
- f) Uzaktan eğitim ve açık öğrenme yöntemlerini teşvik etmek,
- g) Diplomalara ve eğitim sürelerine ilişkin tanıma süreçlerinde iyileştirmeleri teşvik etmek,
- h) Eğitimde iş birliğini ve öğrenci değişim programlarını teşvik etmek,
- i) Eğitimle ilgili ortak politika meselelerini araştırmak,
- j) Sosyal dışlanma, ırkçılık ve yabancı düşmanlığıyla ortak bir şekilde mücadele etmek.

Bu politikalar doğrultusunda, ülkemizin eğitim sistemi de Avrupa Birliği eğitim politikalarına paralel olarak yeni düzenlemeler yapma ihtiyacı duymuştur. Bu kapsamda, ilköğretim ve mesleki eğitim programlarında çeşitli düzenlemeler üzerinde çalışmalar sürdürülmektedir. Ayrıca, ilerleme raporlarında belirtilen 12 yıllık zorunlu eğitim süresinin uygulanması, eğitimdeki sosyal politikalar, bölgeler arası eşitsizliklerin azaltılması ve

mesleki eğitimin yeniden yapılandırılması hedefiyle yapılan reform çalışmalarına hız verilmiştir (Moroglu, 2002).

Avrupa Birliği Eğitim Politikalarının ana unsurları şu şekilde özetlenebilir: Eğitim, mesleki eğitim, gençlik ve spor, Avrupa Birliği'nin tek başına yetki sahibi olduğu veya bu yetkisini üye ülkelerle paylaştığı alanlar değildir. Bu alanlar, AB'nin destekleyici, koordinasyon sağlayıcı veya tamamlayıcı müdahaleleri çerçevesinde ele alınmaktadır.

Eğitim alanında, Lizbon Zirvesi'nde benimsenen açık koordinasyon yöntemi temel alınmıştır. Bu yaklaşıma göre, AB'nin eğitim ve öğretim konusundaki rolü, fikir alışverişi yapılması ve deneyimlerin paylaşılması amacıyla bir forum sağlamaktan ibarettir. AB, bir yandan eğitim ve öğretim sistemlerinin kapsamı ve yapısını belirlerken üye devletlerin kendi faaliyet özgürlüklerini korumalarına imkân tanırken, diğer yandan da çeşitli programlar aracılığıyla üye devletler arasında iş birliği mekanizmaları geliştirmektedir. Bu çerçevede, AB çok uluslu ortaklıkların kurulmasını, yurtdışında eğitim fırsatları sunan değişim programlarının hayata geçirilmesini, yenilikçi eğitim ve öğretim yöntemlerinin teşvik edilmesini, akademik ve mesleki uzmanlık ağlarının oluşturulmasını, eğitimde yeni teknolojilerin entegrasyonunu ve niteliklerin karşılıklı olarak tanınmasını amaçlayan bir çerçeve sunmaktadır (Tuzcu, 2005).

Avrupa Birliği, 28 üye ülkeden oluşurken, Birleşik Krallık 31 Ocak 2020 tarihinde birlikten ayrılarak üye sayısı 27'ye düşmüştür. Birleşik Krallık'ın üyeliği döneminde de AB'de tek bir eğitim sistemi bulunmamaktaydı; AB içindeki eğitim sistemleri de üye ülkeler gibi çeşitlilik göstermektedir. Birliğin hedefleri arasında, farklı eğitim sistemlerinden faydalanmak ve ulusal, bölgesel ve yerel düzeydeki eğitimcilerin iletişimini ve iş birliğini teşvik etmek yer almaktadır (Gülcan, 2010).

Ekonomik ve siyasi bütünleşme çerçevesinde, Avrupa Birliği eğitim politikalarında genel olarak, Avrupa çapında çok dilli ve çok kültürlü bir ortak yaşam alanı oluşturulması ve bu alanda ortak değerlere sahip, Avrupa vatandaşlığı bilincine sahip bireylerin yetiştirilmesi amaçlanmaktadır (Sağlam, 2009). AB ülkelerinin eğitim programları, genellikle yenilikçi öğretim yöntemleri ve eğitimde yeni teknolojilerin entegrasyonu gibi bazı yaklaşımlar sunsa da AB'nin belirli bir eğitim düzeyine yönelik spesifik eğitim politikaları oluşturmadığı gözlemlenmektedir. Ancak, AB'nin yasal belgelerinde eğitim basamaklarına yönelik bazı referanslar bulunmaktadır (Sağlam ve ark., 2011).

2.3.1.1. Sorbon ortak deklarasyonu ve uluslararasılaşma

Sorbon Bildirisi, Avrupa'daki yükseköğretim sistemlerini uyumlu hale getirmeye yönelik önemli adımlardan biri olan ve Bologna Süreci'nin temelini oluşturan bir bildiridir. 25 Mayıs 1998 tarihinde Fransa'nın Sorbonne Üniversitesi'nde, Fransa, Almanya, İtalya ve Birleşik Krallık eğitim bakanları tarafından imzalanmıştır. Bildiride öğrencilere sağlanacak eğitim ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çeşitlendirilmesinin öğrencilere ve topluma en iyi oldukları alanları bulmada yardımcı olacağını ve yaşam boyu öğrenme ile kendilerini geliştirmeye devam edeceklerini anlatırken bunun sorumluluğunu taşıdıklarından bahseder (YÖK, 2018).

Sorbon Bildirisi'nin Temel Amaçları;

1. Avrupa'da Yükseköğretimin Uyumlaştırılması: Ülkeler arasındaki benzer olmayan yükseköğretim sistemlerinin birbirine daha uyumlu şekle getirilmesi.
2. Ortak Bir Avrupa Yükseköğretim Alanı (EHEA) Oluşturma: Öğrenci ve akademisyen hareketliliğini artırmak için ortak bir sistem geliştirmek.
3. Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora (3 Kademeli Sistem): Avrupa'da yaygın olarak kullanılan ve günümüzde Bologna Süreci'nin temelini oluşturan 3 aşamalı eğitim sisteminin teşvik edilmesi.
4. Diploma ve Derece Tanınırlığı: Öğrencilerin farklı ülkelerde aldıkları diplomaların ve akademik derecelerin tanınmasını sağlamak.
5. Öğrenci Hareketliliği: Erasmus gibi programlarla öğrenci değişimini teşvik etmek.

Bu bildiri, 1999 Bologna Bildirisi'nin öncüsü olup, Bologna Süreci'nin başlangıcına zemin hazırlamıştır. Sonraki yıllarda, daha fazla ülkenin katılımıyla Avrupa çapında yükseköğretimde reform süreci hızlanmıştır.

Yüksek Öğretimde, sadece hareketlilikler değil iş birlikleri de başlıkların saygı gördüğü net bir Avrupa fikri olumlu düşünceleri de beraberinde getirirken, bu iş birliklerinin artırılması için bir çerçeve geliştirilmesi ve bu alanlardaki pürüzlerin ortadan kaldırılması devamlı bir çabayı da mecburi tutmaktadır. Mesleki hedefler ışığında, yükseköğrenim

derecelerinin karşılıklı olarak tanınması için Avrupa Birliği'nin ilgili yönergeler ile ortak bir alt yapı oluşturulmuştur (YÖK, 2018).

2.3.1.2. Bologna süreci ve yükseköğretimde uluslararasılaşma

Bologna Süreci, Avrupa'daki yükseköğretim sistemlerini uyumlu hale getirmek, kaliteyi artırmak ve uluslararası hareketliliği desteklemek amacıyla 1999 yılında başlatılan bir reform hareketidir. Bu sürecin temel hedefi, Avrupa Yükseköğretim Alanı'nı (EHEA) oluşturarak, öğrenci ve akademik personelin ülkeler arasında serbest dolaşımını kolaylaştırmaktır (YÖK, 2018).

Bologna Süreci'nin yaratmayı hedeflediği Avrupa Yüksek Öğretim Alanı içindeki ülkelerin vatandaşları, Avrupa'da yükseköğrenimi okumak veya okumak için kolayca seyahat edebileceklerdir. Avrupa hem yükseköğretim hem de İstihdam fırsatları bakımından, diğer küresel bölgelerden farklı insanlara tercih edilecektir. Avrupa Yüksek Eğitim Alanında en tasvip edilmeyen, üye ve aday ülkelerin eğitim politikalarını ve sistemlerini tek tip bir yükseköğretim sistemi haline getirmektir. Avrupa Yükseköğretim Alanının temel amacı, farklılık ve Avrupa Birliği arasında bir denge kurmaktır. Amaç, yükseköğretim sistemlerini benzersiz farklılıklarını koruyarak birbiriyle karşılaştırılabilir ve uyumlu hale getirmektir. Bu şekilde, bir ülke veya yükseköğretim sisteminden diğerine geçişin kolaylaştırılması ve böylece öğrencilerin ve öğretmenlerin hareketliliğinin ve istihdamının artırılması planlanmaktadır (YÖK, 2018).

Bologna Süreci'nin temelleri 1998'de Sorbonne'da Fransa, İtalya, Almanya ve İngiltere Eğitim Bakanları toplantısı sonunda yayınlanan Sorbonne Deklarasyonu ile atıldı. Bu bildiri ile ilk kez Avrupa'da ortak yükseköğrenim sahası oluşturulması ortaya kondu. Bununla birlikte, Bologna Süreci resmen 1999'da Bologna Deklarasyonu'nun 29 Avrupa ülkesinde Yükseköğretim Bakanları tarafından imzalanıp yayınlanmasıyla başladı. Bologna Süreci'nin ana hedeflerinden altı tanesi bu bildiri ile açıklandı (Anonim, 2017b).

Bu hedefler (Anonim, 2017b):

1. Benzer ve karşılaştırılabilir diplomalar ve / veya derece yüksek dereceli diplomalar oluşturmak (bu amaçla Diploma Eki başvurusunun geliştirilmesi),
2. Lisans ve Yüksek Lisans dahil, Yükseköğretimde iki aşamalı bir derece sistemine

geçiş,

3. Avrupa Kredi Transfer Sistemini (AKTS) uygulamak,
 4. Öğrenci ve öğretim elemanlarının hareketliliğini sağlamak ve teşvik etmek,
 5. Yükseköğretimde kalite güvence sistemleri ağını kurmak ve yaymak,
 6. Yüksek öğrenimde Avrupa boyutunu güçlendirmek.
 7. Yaşam boyu öğrenmeyi teşvik etmek,
 8. Öğrencilerin ve yükseköğretim kurumlarının sürece aktif katılımını sağlamak,
- Prag'da Bologna Süreci'ne üç amaç daha eklendi:

- Yükseköğretimde lisans ve lisansüstü dahil olmak üzere iki aşamalı derece yapısı,
- Yüksek öğrenim diplomasının ve / veya çalışma derecesinin ve süresinin tanınması,
- Kalite güvencesi.

Berlin Konferansında Bologna Süreci'ne 7 ülke daha katıldı (Arnavutluk, Bosna Hersek, Vatikan Cumhuriyeti, Rusya Federasyonu, Sırbistan-Karadağ, Makedonya ve Andorra) ve toplam ülke sayısı 40'a ulaştı.

19-20 Mayıs 2005'te Norveç'in Bergen kentinde gerçekleşen Avrupa Eğitim Bakanları Konferansı sırasında üye devlet sayısı 5 yeni ülkenin kabul edilmesiyle 45'e yükseldi. Bu konferansta 2005-2007 yılları arasında gerçekleştirilmesi planlanan 4 öncelikli alan belirlenmiştir. Bu öncelikli alanlar şunlardır:

1. Avrupa Yüksek Öğretim Alanı ve Avrupa Araştırma Alanı arasında bir sinerji oluşturmak,
2. Bologna Süreci'nin Sosyal Boyutunun Güçlendirilmesi,
3. Öğrenci ve Öğretim Elemanı Hareketliliği,
4. Avrupa Yüksek Öğretim Alanını çekici kılmak ve Avrupa dışı ülkelerle işbirliğini güçlendirmek.

Toplantıda ayrıca, üye ülkelerde 2007 yılına kadar yapılması beklenen uygulamaları ve gelişmeleri belirlemek üzere bir değerlendirme raporu (Stok Raporu) hazırlanmasına

karar verilmiştir:

1. Yükseköğretim kurumlarına yönelik yüksek Kalite Güvencesi İlkelerinin ve Kalite Güvencesinin Uygulanması (ENQA),
2. Ulusal Yeterlilikler Çerçevesi tatbikatları,
3. Doktora programları da dahil lisans ve lisansüstü ortak yükseköğretim programları,
4. Yüksek Öğrenimde değişebilir olgular yaratma (YÖK, 2018).

2.3.1.3. Lizbon deklarasyonu

Avrupa Bölgesinde Yükseköğretimle ilgili belgelerin tanınmasını sağlayan sözleşmedir. Avrupa Birliği (AB) gerek genel eğitim gerekse mesleki eğitimle ilgili yaklaşımlarından Çoğu önemli sözleşmede bu konuya değinilmektedir. Yaklaşımlarda, endüstriyel dönüşüm süreçlerine uyum sağlanmasının vurgulandığı gözlemlenmektedir. Bu amaca ulaşmak için hareketliliğin teşvik edilmesi, tüm eğitim kurumlarının bilgi ve deneyim paylaşımlarını daha etkin bir şekilde gerçekleştirmesi hedeflenmektedir. Bu yaklaşım, yalnızca birinci mesleğin gelişimine odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda istihdam olanakları açısından ikinci bir mesleğin eğitimini de kapsayan yaklaşımlar sunmaktadır (Anonim, 2005).

Avrupa Birliği, eğitim alanındaki iş birliği stratejilerini ve bilgi toplumunda daha rekabetçi olma ve sürdürülebilir kalkınmayı destekleyecek eğitim politikalarını, 2000 yılında kabul edilen Lizbon Stratejisi ile yeniden gündeme taşımıştır. Avrupa Eğitim Alanı'nın kurulması amacıyla, eğitimle ilgili yeni bir program geliştirilmiştir. Şubat 2001 tarihli Komisyon raporuna göre, AB'nin eğitim programının hedefleri şu şekildedir;

- Avrupa'daki genel ve mesleki eğitimde kalite seviyesinin iyileştirilmesi,
- Yaşam boyu öğrenmenin herkes için ulaşılabilir hale getirilmesi,
- Her yaşta genel ve mesleki eğitim almanın daha erişilebilir hale getirilmesi (Anonim, 2005).

2000 yılında Lizbon Zirvesi'nde belirlenen hedefler, AB'nin 2010 yılına kadar daha güçlü sosyal ve istihdama uyum sağlayarak sürdürülebilir bir büyüme elde etmesi ve dünyada en rekabetçi bilgi ekonomisi olabilmesidir (Kaplan, 2007).

Küreselleşme sürecinde ekonomik faaliyetlerde kullanılan araçlar bilgi temelli olduğu için, nitelikli bir iş gücüne duyulan ihtiyaç artmıştır. Bilgi ekonomisine uyum sağlayamayan ülkeler, bu rekabetçi ortamda varlıklarını sürdüremeyeceklerdir. Rekabet gücünü artırmak için eğitime yatırım yapmak gereklidir. Bu durum, yükseköğretimin geniş bir kitleye hitap eden bir eğitim türüne dönüşmesine yol açmıştır (Heyneman, 2006).

Üniversiteler, ülkelerin ekonomilerinin ve uluslararası rekabet güçlerinin önemli belirleyicileri haline gelmektedir. Ancak, geleneksel Avrupa üniversite programları, hızla değişen küresel koşullar karşısında yetersiz kalmaktadır. 66 örneğin 2001 yılında dünya genelinde verilen patentlerin %52,7'si ABD, %21,7'si Japonya kökenli iken Avrupa kökenli patentlerin oranı %19'dur (YÖK, 2007).

21. yüzyılda dünya giderek küçülürken ve uluslar birbirine daha bağımlı hale gelirken, birey ise büyümekte ve öne çıkmaktadır. Dünyada bilgiye dayalı bir ekonomiye doğru dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Bireylerin eğitime verilen önem tarihte olmadığı kadar artmıştır (Sander, 2000; Kelleci, 2003).

Tüm bu gelişmelerin ardından, Avrupa Birliği'nde eğitimle ilgili sorunların varlığı belirginleşmiş ve üye ülkeler, eğitim ve öğretim sistemlerinin kalitesini artırma gerekliliği duymuştur. Bu sorunlara çözüm olarak, eğitim ve istihdamı hedefleyen yeni eğitim politikaları şekillendirilmeye başlanmıştır. Avrupa Birliği, eğitimde ortak bir anlayış ve standart oluşturmaya amaçlamaktadır (Anonim, 2001):

- Farklı uluslar arası düzeyde eğitim, öğretim ve gençlik projeleri ile ortaklıklar kurmaktadır,
- Yurtdışında eğitim ve değişim fırsatları sunmaktadır,
- Yenilikçi eğitim ve öğretim projeleri için fırsatlar yaratmaktadır,
- Akademik ve mesleki uzmanlık ağları inşa etmektedir,
- Karar alma ve uzlaşma sağlama platformu olarak hizmet vermektedir.

AB Eğitim ve Kültür Genel Müdürlüğü, küreselleşme sürecinde rekabet edebilecek kalifiye insan kaynaklarının yetiştirilmesi için geleceğe yönelik somut hedefler önermiştir.

Bu hedefler;

- Avrupa'da öğrenme standartlarını iyileştirmek,

- Öğrenmeye erişimi yaşamın her döneminde kolaylaştırmak ve yaygınlaştırmak,
- Bilgi toplumuna yönelik temel becerilerin tanımını güncellemek,
- Eğitim ve öğretimi yerel, Avrupa ve küresel düzeyde erişilebilir kılmak,
- Kaynakları en verimli şekilde kullanmak,
- Okullar arasında yeni iş birlikleri oluşturmak,
- Lizbon Stratejisi'nde önerilen Açık Koordinasyon Yöntemi'ni hayata geçirmek (Atabay, 2007)

Bu şekilde, "Dünyada daha fazla ve daha kaliteli iş fırsatları yaratmak, güçlü toplumsal birlik ve sürdürülebilir ekonomik büyüme sağlamak, en rekabetçi ve dinamik bilgi temelli ekonomiye dönüşmek" amacına ulaşmak mümkün olacaktır (Anonim, 2001).

2.4.1.4. Berlin deklarasyonu

19 Eylül 2003'te, 33 Avrupa devletindeki yükseköğretim bakanları, gelecek yıllara yönelik öncelikleri ve yeni hedefleri belirlemek ve Avrupa Yükseköğretim Alanının kurulmasını hızlandırmak için ilerlemeyi kontrol etmek ve devam ettirmek amacıyla Berlin'de bir araya geldi. Bakanlar, aşağıdaki hususlar, ilkeler ve öncelikler üzerinde anlaştılar (YÖK, 2018).

Avrupa Yüksek Öğretim Kurumları arasındaki iş birliğinin artırılması ve sosyal ve ekonomik kalkınma ve inovasyon potansiyelinin teşvik edilmesi. Bakanlar, yükseköğretim kurumlarının ve öğrenci organizasyonlarının Avrupa Yükseköğretim Alanının gelişiminde kilit bir rol oynadığını kabul ediyor. Yükseköğretim kurumları, Avrupa Üniversite Birliği'nin, Avrupa Yükseköğretim Kurumları Birliği'nin Avrupa Ulusal Öğrenci Birlikleri'ne katkıları olan Graz Konferansı'na verdiği katkının altını çizdi (YÖK, 2018).

Bologna Süreci'nin tüm öğelerinin Avrupa Yüksek Öğretim Alanının kurulmasındaki önemini belirtirken çabaların kurumsal, ulusal ve Avrupa coğrafyasında artırılması zarureti vurguladılar. Bununla birlikte, süreci hızlandırmak için önümüzdeki iki yıl için orta vadeli önceliklere ulaşma konusunda kararlılar. Etkili kalite güvence sistemini geliştirme, sistemin iki aşamayı temel alarak etkin kullanımını güçlendirme ve çalışma süresi ile derece tanıma sistemini geliştirme çabalarını yoğunlaştırdılar (YÖK, 2018).

Avrupa Yüksek Eğitim Alanının temeli yükseköğrenimin kalitesidir. Bakanlar, kurumsal, ulusal ve Avrupa düzeyinde nitelik güvencesinin daha da geliştirilmesi konusunda

kararlıdır. Kalite güvencesi için ortak kriterler ve metodolojiler geliştirme zarureti belirtilir (YÖK, 2018).

Ek olarak, kurumsal otonomi ilkesine uygun olarak, yükseköğretimdeki kalite güvencesinin temel sorumluluğunun kendi kurumlarına dayandığını ve bunun akademik sistemin ulusal olarak gerçekten sorumlu olduğu gerçeğinin temelini oluşturduğunu vurguladılar. Kalite çerçevesi bu sebepten, 2005 yılına kadar ulusal kalite güvence sistemlerinin aşağıdakileri içereceği kabul edildi (YÖK, 2018):

- İlgili kuruluşların ve kurumların sorumluluklarının tanımlanması,
- İç değerlendirme, dış inceleme, öğrencilerin katılımı ve sonuçların yayılması dahil olmak üzere kurumların veya programların değerlendirilmesi,
- Sertifikalandırma, karşılaştırılabilir prosedürler veya akreditasyon sistemi
- Uluslararası katılım, iş birliği ve ağ kurma,

Kalite güvencesi ve / veya yeterli ve gerekli sayıda denklik sağlayacak kurumu oluşturmak ve geliştirmek için uygun yöntemleri aramak ve bunları 2005 yılında İzleme Grubu vasıtasıyla Bakanlara rapor etmek üzere Bakanlar üyeleri vasıtasıyla ENQA'ya çağrıda bulunulmuştur (YÖK, 2018).

Yükseköğretim sistemlerinde, Üye Devletleri nitelikleri iş yükü, seviye, öğrenme çıktıları, yeterlilik ve profil olarak tanımlamak için karşılaştırılabilir ve uyumlaştırılmış bir nitelikler çerçevesi geliştirmeye teşvik ederler. Ek olarak, Avrupa Yüksek Öğretim Alanı için bir yeterlilik çerçevesi geliştirme sözünü vermişleridir. Bu çerçevede, mezuniyet kademelerinin farklı tanımlanmış ve açıklanmış sonuçları olmalıdır. Lizbon Tanıma Sözleşmesine göre, ilk aşama dereceleri ikinci aşama programlarına erişime izin vermelidir. Doktora çalışmalarına ikinci aşamadan sonra başlanması mümkün olmalıdır (YÖK, 2018).

Avrupa Yüksek Eğitim Alanının oluşturulmasının arkasındaki ana sebep, öğrencilerin, akademik ve idari personelin hareketliliklerden faydalanmasını sağlamaktır. Hareketliliğin politik, sosyal ve ekonomik olduğu kadar akademik ve kültürel yönlerinin de önemine dikkat çekilmiştir. Öğrenci hareketliliği ve uluslararası eğitim programlarının geliştirilmesinde Avrupa Kredi Transfer Sisteminin (AKTS) önemli rol aldığını, ECTS'nin ulusal kredi sistemleri için genelleştirilmiş bir temel olduğunu belirtildi. AKTS'nin

hedeflerini, bir transfer sisteminden ziyade halihazırda kurulmuş olan Avrupa Yüksek Öğretim Alanı içinde tutarlı bir şekilde uygulanacak bir birikim sistemi haline getirmeye teşvik edildi. (YÖK, 2018).

Diploma eki, Avrupa dillerinden yaygın olarak konuşulan dillerden birinde yayınlanma. Diploma Eki'nin tam ve amacına uygun kullanılabilmesi için kurumlara, üniversitelere ve işverenlere danışılacaktır. Böylece, istihdamı iyileştirmek ve ileriki çalışmalarda akademik tanınırlığı kolaylaştırılmasını sağlamak için yükseköğretim derece sistemlerinin şeffaflığı ve esnekliğinden yararlanılması mümkün olacaktır (YÖK, 2018).

Bologna Sürecinde 2010 yılı için belirlenen amaçlara ulaşmak için kaydedilen ilerlemenin belirlenmesi için bazı önlemlerin alınması gerekmektedir. Ara bir durum belirlemesi yapılarak, sürecin gerçekte nasıl ilerlediği ve gerekli önlemlerin alınabileceği hakkında güvenilir bilgiler elde edilebilir. 2005'teki zirvede oluşturulan bir İzleme Grubu, envanter oluşturulması ve düzenleme ilerlemesi ile önümüzdeki iki yıl içinde gerçekleşmesi beklenen orta vadeli önceliklerin uygulanması hakkında ayrıntılı raporlar hazırlamak üzere atandı (YÖK, 2018).

- Kalite ile ilgili güvence
- İki aşamadan oluşan sistem
- Derecelerin, araştırmaların ve ayrıca çalışma zamanlarının tanınması

Katılımcı devletler, Bologna Süreci'nin amaçları ile alakalı olarak yükseköğretimde araştırma yapmak üzere gereken bilgilere erişim için kendilerini ve kurumlarını hazırlamalıdır. Devam eden araştırma ve araştırma sonuçlarına ilişkin veri bankalarına ulaşımını kolaylaştırılmalıdır (YÖK, 2018).

2.3.2. Avrupa Birliği ulusal ajansları ve çalışmaları

Avrupa Birliği (AB), eğitim, gençlik ve spor alanlarındaki projeleri desteklemek amacıyla üye ve aday ülkelerde Ulusal Ajanslar kurmuştur. Bu ajanslar, Avrupa Komisyonu tarafından finanse edilen Erasmus+, Avrupa Dayanışma Programı gibi programların yönetimini üstlenmektedir (European Commission, 2023). Ulusal Ajanslar, eğitim ve gençlik projelerini teşvik ederek ülkelerin Avrupa ile entegrasyonunu desteklerken, bireyler ve kurumlar için uluslararası iş birliği fırsatları sunmaktadır.

Erasmus+ programı kapsamında Ulusal Ajanslar, proje başvurularını değerlendirir, fonların dağıtımını gerçekleştirir ve projelerin uygulanmasını izler. Programın öncelikleri arasında hareketlilik faaliyetleri (öğrenci ve personel değişimi), stratejik ortaklıklar, kapasite geliştirme projeleri ve politika reformları yer almaktadır (European Commission, 2021). Bu çerçevede, Ulusal Ajanslar yalnızca mali destek sağlamakla kalmaz, aynı zamanda faydalanıcılara rehberlik ederek kalite güvencesini de sağlamaktadır.

Her ülkenin Ulusal Ajansı, kendi eğitim ve gençlik politikalarına uygun olarak programları yerelleştirme yetkisine sahiptir. Örneğin, Türkiye'de Türkiye Ulusal Ajansı, Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programlarını yürütmekle görevlidir ve Erasmus+ gibi projeler aracılığıyla bireylere ve kurumlara uluslararasılaşma imkânı sunmaktadır (Türkiye Ulusal Ajansı, 2022). Avrupa ülkelerinde olduğu gibi, Türkiye'deki ajans da proje teklif çağrılarını duyurur, hibe desteği sağlar ve programlara katılımı artırmaya yönelik farkındalık faaliyetleri yürütür.

Ulusal Ajanslar, Avrupa Birliği projelerinin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayan kritik aktörlerdir. Eğitim, gençlik ve spor alanlarındaki iş birliklerini teşvik eden bu ajanslar, Avrupa Komisyonu'nun hedefleri doğrultusunda ülkeler arasındaki uyumu artırmakta ve bireylerin uluslararası deneyim kazanmasına olanak tanımaktadır. Yapılan çalışmalar, bu ajansların Avrupa'daki eğitim kalitesinin yükseltilmesine ve bireylerin küresel beceriler kazanmasına önemli katkılar sunduğunu göstermektedir (European Commission, 2023).

Türkiye'deki Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları'nın yapılanmasına dikkat edildiğinde programların bütün yararlanıcılara tanıtımının yapılması amacıyla gerekli olan insan kaynağı, bilgi, fiziki ve hukuksal alt yapının meydana getirilerek geliştirilmesi Türkiye Ulusal Ajansı'nın önemli görevleri arasında yer almıştır (Toygür, 2012).

Bu bağlamda Ulusal Ajans'ın yanında üniversitelerde Erasmus ve Avrupa Birliği Projeleri koordinatörlükleri ve Avrupa Birliği Bakanlığı oluşturularak yapılandırılmıştır. Bu kurumlarla kurumsal yapı oluşturulmuştur.

Ulusal Ajanslar, programlardan faydalanan ülkelerde ulusal düzeyde etkinlik göstermekte ve merkezi Belçika- Brüksel'de bulunan Avrupa Birliği Eğitim Komisyonu'na sorumlu tutulmaktadır (Ünsal, 2008).

Ulusal Ajans, 2003 Ağustos ayında uygulanmaya başlanan kanunla Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'ndan bağımsız olarak merkez durumuna getirilmiştir. Ulusal Ajans'ın organizasyon yapısı, çalışma biçimi ve benzer hususiyetleri açısından Türk kamu yönetiminde yeni ve farklı bir kurumsal yapıyı ve bununla birlikte tartışmaları beraberinde gündeme getirmiştir. Avrupa Birliği, siyasal oluşum meydana getirme amacına dönük olarak ortak değerlere ehemmiyet vermektedir. Avrupa Birliği belgelerinde ve organlarında “ortak yaşam alanı Avrupa”, “tek Avrupa için eğitim”, “Avrupa vatandaşlığı” gibi benzer ifadelerin kullanılması bu durumu açıkça göstermektedir. Bu amaçlanan ifadelerin hayat bulması için ulusal ajanslar, Avrupa Birliği Komisyonu mesuliyetinde Erasmus+ Programı (2021-2027), Avrupa Dayanışma Programı (European Solidarity Corps-ESC), Jean Monnet Programı, Avrupa Üniversiteleri İnisiyatifi, eTwinning, Eurodesk programlarını uygulamaktadırlar (Türkiye Ulusal Ajansı, 2025).

Türk Ulusal Ajansı, bu süreçte büyük emek vererek öncelikle Avrupa Birliği olmak üzere ve diğer ülkeler ve uluslararası kuruluşlarla, eğitim ve gençlik programlarında mali destek, öğrenme ve hareketlilik imkanları veren programların uygulanması ve yenilerinin Türkiye’de de hayata geçirilmesi konularını kendine vazife edinmiştir. Misyonu; uluslararası alanda daha faal bir duruma sahip olmak, karşılıklı, iş birliği, ortaklıklara, etkileşime, ekonomik, sosyal ve kültürel teşebbüslere katkı sağlamak, bireysel ve sosyal yeteneklerini ortaklık içerisinde geliştirmek, yeni kültürler öğrenirken kendi kültürümüzü tanıtmak, alanında bilgi ve tecrübeleri artırmak, ayrımlı örnek ve iyi uygulamaları uygulama alanlarında görmek ve incelemektir.

Türk Ulusal Ajansı’nın görevlerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Stratejik ve bilgi ortaklıkları projelerin tanıtımı için Kamu kuruluşları, kamu ve özel eğitim kurumları, sivil toplum örgütleri, yerel idareler, meslek ve gençlik kuruluşlarıyla işbirliği kurmak,
- Programların Türkiye’deki bütün faydalanıcılara tanıtılması ve bunun için gerekli duyuru, fiziki ve hukuki alt yapının oluşturularak geliştirilmesini sağlamak,
- Programlara ilişkin İngilizce ve diğer dillerdeki belgelerin Türkçeleştirilmesi,
- Program ve projelere katılım koşulları, müracaatlar ve seçilebilirlik konularında gereken bilgiye ulaşılmasını sağlamak ve başvuru prosedürlerine destek olarak

kayıt altında tutmak,

- Proje önerilerini oluşturulması, planlanması konularında başvuru sahiplerine ve finanse edilmek üzere kabul edilen proje önerilerinin yürütülmesi konusunda iştirakçilere önerilerde bulunmak ve gerekli olduğu zamanlarda tematik eğitimler vermek,
- Projelerin seçim evrelerinde ulusal karar vericilere ve AB Komisyonuna destek vermek,
- Projelere ayrılan fonların verimli idaresini sağlamak ve Ulusal Ajans'a geçen projelere dağıtılmak üzere tahsis edilen mali kaynakların muhasebesi ve takibi için gereken sistemi kurmak,
- Proje sonuçlarının, geçen projelerin ve iyi uygulama örneklerinin ülke içinde ve dışında duyurulmasına yardımcı olmak,
- Programın değerlendirmesine, programa ilave yeniliklere ve farklı programlar arasında işbirliğinin çoğaltılmasına katkıda bulunmak,
- AB Komisyonu, yurtdışındaki ulusal ajanslar ve program ülkeleri yararlanıcılarıyla ilişki ve iletişim kurulmasını, geliştirilmesini, organizasyonlar düzenlenmesini, koordinasyonu ve işbirliği kurulmasını sağlamak (Türkiye Ulusal Ajansı, 2017).

2.3.3. Avrupa Birliği programlarının üniversitelerin uluslararasılaşmasına katkısı

Avrupa Birliği programlarının Üniversitelerin uluslararasılaşmasına katkısı yadsınamaz. Öncelikli olarak Avrupa Birliği Programları çatısı altında hareket etmek istediğimiz zaman uluslararası ağ sağlaması ve üniversitelerin müfredatlarını farklı anlaşma ve kriterlerle birbirine entegre edilebilmesi en büyük avantajıdır. Bu avantaj altında üniversitelerin uluslararasılaşması için şu enstrümanları kullanırır:

Öğrenci ve Akademik Hareketlilik; Erasmus+ Programı ile Öğrenciler ve akademik personelin yurt dışına değişim yapmalarını sağlayarak farklı eğitim sistemleri ve kültürlerle etkileşim kurmalarına olanak tanır. Bu deneyimler, bireylerin uluslararası perspektif geliştirmesine katkıda bulunur (Çetin, 2018).

Ortak Araştırma Projeleri ve İş birliği, Horizon Europe gibi Araştırma Programları ile Üniversiteler, AB'nin sunduğu araştırma fonları ve proje çağrıları aracılığıyla uluslararası ortaklıklar kurarak, bilgi ve teknoloji transferinde bulunur (Çetin, 2018).

Kurumsal Ağlar ve Stratejik Ortaklıklar Uluslararası Ağ Oluşumu ile AB programları, üniversitelerin stratejik iş birlikleri geliştirmesine ve kurumsal ağlar oluşturmaya zemin hazırlar. Bu ağlar, en iyi uygulamaların paylaşımını ve küresel iş birliklerinin sürdürülmesini sağlar (YÖK, 2025).

Finansal Destek ve Kaynak Yaratımı ise Üniversitelere mali açıdan rahat hareket alanı sağlar. Proje finansmanı üniversitelerin yeni programlar geliştirmesi, altyapı yatırımları yapması ve inovasyon süreçlerine yatırım yapması için önemli mali kaynaklar sunar. Bu durum, kurumların uluslararası standartlara ulaşmasında önemli rol oynar (Hasdemir, 2011).

Eğitim Kalitesi ve Standartların Uyumlaştırılması konusunda AB Eğitim Politikalarıyla Avrupa Birliği'nin belirlediği eğitim standartları sayesinde üniversitelerin kalite süreçlerini geliştirmesine yardımcı olur. Bu da uluslararası sıralamalarda ve akreditasyon süreçlerinde olumlu sonuçlar doğurur (YÖK, 2021b).

Dijital Eğitim Projeleri sayesinde dijitalleşme ve Uzaktan Eğitim imkanlarıyla üniversitelerin çevrimiçi eğitim altyapılarını güçlendirir ve uluslararası öğrenci kitlesine daha geniş erişim sağlar. Bu durum, eğitimde esnekliği ve erişilebilirliği artırarak zamansız ve mekânsız öğrenim imkânı sağlar (YÖK, 2025).

Avrupa Birliği programları ve projeleri, üniversitelerin uluslararasılaşma sürecinde bireysel ve kurumsal düzeyde hareketlilik, araştırma iş birlikleri, finansal kaynaklara erişim, kalite artışı ve dijital dönüşüm gibi pek çok alanda önemli destek sağlamaktadır. Bu katkılar, üniversitelerin küresel arenada rekabet güçlerini artırmalarına ve uluslararası standartlara uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır.

2.3.4. Avrupa Birliği ve kalite kavramı

Son on yılda, yükseköğretim kurumlarının ve bu kurumlarda eğitim gören öğrenci sayılarındaki hızlı artış, özel sunum biçimlerinin payının yükselişi ve devlet üniversitelerinin özerkliklerinin genişletilmesi gibi gelişmeler, tüm ülkelerde

yükseköğretimde "Kalite Güvencesi" sorununu gündeme getirmiştir (Teichler, 2003). Uluslararası öğrenci hareketliliği, sınır ötesi üniversiteler ve küreselleşen ekonomide hizmetlerin serbest dolaşımı nedeniyle, yükseköğretimde "kalite güvencesi" sadece ulusal değil, uluslararası bir boyut kazanmış; diplomaların tanınması ve akreditasyon konuları ikili veya çok taraflı ilişkilerde önemli gündem maddelerinden biri haline gelmiştir (Van Damme, 2000).

Avrupa ve çevresindeki ülkelerin, Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA) oluşturma çalışmaları çerçevesinde yükseköğretimde kalite güvence sistemleri konusundaki ortak birikime ve anlayışa dayalı bir sistem oluşturma çabaları, Bologna Deklarasyonu öncesinde 24 Ocak 1998 tarihinde Avrupa Birliği Konseyi'nin almış olduğu kararla başlamıştır (European Commission, 1998). Bu karar, 1990'lı yıllarda Yükseköğretimde Avrupa Kalite Güvencesi Birliği'nin (ENQA) kuruluşu ve daha sonraki Lizbon ve Bologna süreçleri ile desteklenerek geliştirilmiş ve büyük ivme kazanmıştır (ENQA, 2005).

ENQA, Bologna sürecinde üye ülkelerin kalite güvence sistemlerinin karşılıklı tanınması ve bu çalışmaların koordinasyonundan sorumlu kuruluş olarak önemli bir rol üstlenmiştir. ENQA'nın yürütmekte olduğu bu çalışmalara Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA), Avrupa Yükseköğretim Kurumları Birliği (EURASHE) ve Avrupa Ulusal Öğrenci Birlikleri (ESIB) destek vermekte ve gelişmeler Bologna İzleme Grubu (BFUG) tarafından takip edilmektedir (Westerheijden ve ark., 2007).

2.3.4.1. Avrupa kredi transfer sistemi (ECTS/AKTS)

Avrupa Kredi Transfer Sistemi (AKTS), akademik kredi belirleme ve transfer sistemi olarak, öğretimde şeffaflığı artırmayı, akademik tanınmayı kolaylaştırmayı ve öğrenci başarılarına dayalı olarak en iyi uygulama koşullarını sağlamayı amaçlamaktadır. Ancak, AKTS kendi başına akademik programların içerik, yapı ve eşitliğini düzenlememekte, eğitim kalitesine ilişkin konularda üniversitelerin kurumsal inisiyatifini ön planda tutmaktadır (Gençer, 2009).

Avrupa Kredi Transfer Sistemi'nin temel ilkeleri şu şekilde sıralanmaktadır (Türkiye Ulusal Ajansı, 2021):

- Normal akademik yılın 60 krediye eşit olması ve bu doğrultuda kredi miktarlarının

belirlenmesi,

- Üniversiteler tarafından öğrencilerin alabileceği tüm dersleri ve bu derslerin kredi değerlerini içeren bir bilgi paketi hazırlanması,
- Öğrencinin yurt dışında alacağı dersleri ve akademik çalışmalarını içeren "Üç Taraflı Öğrenim Anlaşması"nın düzenlenmesi; bu anlaşmanın öğrencinin kendi üniversitesi, misafir üniversitesi ve kendisi tarafından imzalanması,
- Misafir olunan üniversitede tamamlanan dersler için öğrencinin aldığı tüm dersleri ve kredileri gösteren resmi bir transkript belgesi edinmesi,
- Öğrencinin kendi üniversitesinde alacağı derslere denk gelen kredileri yurt dışında alması halinde, gönderen üniversitenin bu kredileri tanınması (Gençer, 2009).

Avrupa Birliği Komisyonu, Avrupa Kredi Transfer Sistemi'nin kullanımını yaygınlaştırmak amacıyla çift taraflı tanınma mekanizmasını teşvik etmekte ve Avrupa genelinde öğrenci değişimini geliştirmeye ve düzenlemeye çalışmaktadır. Erasmus Programı altında destek almak isteyen üniversitelerin, AKTS'nin uygulanması için kurumsal planlarını belirlemeleri gerekmektedir. AKTS'nin hayata geçirildiği kurumlarda ise sistemin fakülte ve bölümler arasında yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar sürdürülmektedir (Gençer, 2009).

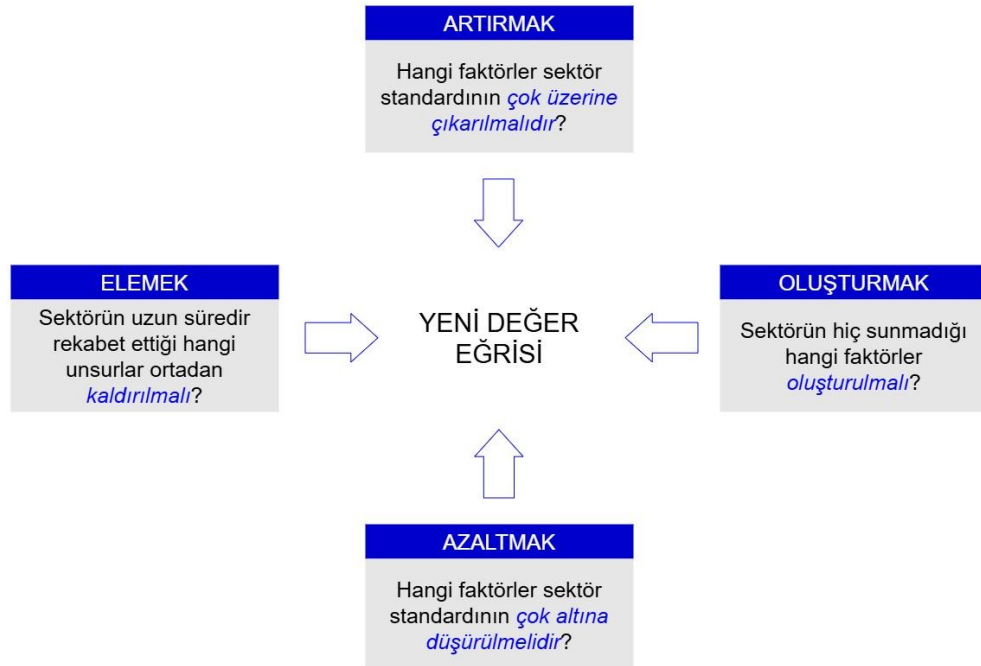
3. MAVİ-KIRMIZI OKYANUS STRATEJİSİ

3.1. Mavi ve Kırmızı Okyanus Stratejisi

Mavi Okyanus Stratejisi, rekabeti ortadan kaldırarak yeni pazar alanları yaratmayı ve değer inovasyonu yoluyla yenilikçi çözümler sunmayı amaçlayan bir yönetim stratejisidir (Kim ve Mauborgne, 2005). Mavi Okyanus Stratejisi kapsamında geliştirilen her teori, işletmelere rekabetten kaçınarak nasıl değer yaratabilecekleri konusunda yol gösteren bir taktik aracı niteliğindedir. Bu bağlamda, Kim ve Mauborgne (2005) tarafından geliştirilen Şekil 2.1’ de verilen Dört Eylem Çerçevesi (Four Actions Framework), işletmelerin kendilerine sormaları gereken temel soruları ortaya koymaktadır:

Mavi Okyanus Stratejisi, değer yaratarak yenilik getirmeye önem verir. Bu bağlamda sunduğu her teori, bir taktik değer yaratma aracıdır.

1. Hangi benimsenmiş/kabul edilmiş faktörler ortadan kaldırılmalıdır?
2. Hangi faktörler endüstri standartlarının altına düşürülmelidir?
3. Hangi faktörler endüstri standartlarının üzerine çıkarılmalıdır?
4. Sektörün sunmadığı hangi faktörler oluşturulmalıdır?



Şekil 3.1. Dört eylem çerçevesi (Kim ve Mauborgne, 2005)

Bu dört aşamalı süreç, “Azalt, Artır, Oluştur ve Ele” prensibine dayanarak işletmelere yenilikçi ve sürdürülebilir bir stratejik yön belirleme imkânı tanımaktadır (Kim ve Mauborgne, 2005). Bu çerçevenin temel amacı, gereksiz maliyetleri ortadan kaldırarak müşteri için daha yüksek değer yaratmaktır.

Farklılaşma (Differentiation)

Farklılaşma, işletmelerin sundukları ürün ve hizmetlerin rakiplerden ayrışmasını sağlayan temel stratejik bir yaklaşımdır. Mavi Okyanus Stratejisi 'un temel prensiplerinden biri, maliyetleri artırmadan yenilikçi bir farklılaşma yaratmaktır (Akbolat, 2012). Farklılaşma sürecinde, işletmeler rakiplerinden ayrılarak müşteri algısında benzersiz bir konuma yerleşmelidir. Farklılaştırmanın amacı, tüketilen hizmet veya ürüne olağanüstü bir görünüm sağlamaktır.

Odaklanma (Focus)

Zuckerman’a (2018) göre, odaklanma stratejisi, geniş bir pazar yerine belirli bir niş segmentte rekabet etmeye yöneliktir. İşletmeler, belirli bir müşteri grubunun ihtiyaçlarını karşılayarak onlara özel çözümler sunarak rekabet avantajı elde edebilir. Bu doğrultuda odaklandıkları müşteri kitlesinin beklentilerini karşılamada üstünlük sağlayabilmekte ve sürekli gelişebilmektedir (Amarat, 2018).

Mavi okyanus stratejisinin sürdürülebilirliği

Zaman içinde, Mavi Okyanus Stratejisi’ nin sunduğu yeni pazar alanları, küresel faktörler, taklitçiler ve sektörel dinamikler nedeniyle tehdit altında olabilir. Bu nedenle Mavi Okyanus Stratejisi’ nin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla bazı stratejik önlemler geliştirilmiştir (Güneş, 2012).

Mavi Okyanus Stratejisi' ni benimseyen işletmelerin uzun vadeli performanslarını sürdürebilmeleri için üç temel stratejik önerme bulunmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2005):

Değer, kâr ve insan önermesi olarak kategorize edilen bu iş modeli, başarılı olmak ve uzun ömürlü bir girişim olmak için Mavi Okyanus Stratejisi bütünsel bir yaklaşım sağlar. Çünkü mavi okyanusun yaratılması için ilk adımlar atıldığında, son aşama olarak görülen üç önceliğin kabul edilemezliği, stratejinin zorunlu olarak zayıflamasına yol açacaktır. Ancak

işletmeler, mavi okyanustan kıızıl okyanusa geçmemek için önemli bir önlem olarak görülebilecek koordineli bir eylemde bu üç stratejik düşünceyi uygulayabilmelidir. Kıızıl okyanusa bu üç stratejiden herhangi birini uygulamak da elbette mümkündür, ancak mavi okyanus, kalıcı olan bu önerilerin üçte birine konsantre olmaktır. Bu, diğer işletmeler tarafından kolayca taklit edilebilecek bir şey değildir. Özellikle insan önermesinin taklidi, zaman alıcı insan ilişkilerine dayandığı için en zor olanıdır (Kim ve Mauborgne, 2005). Bu üç önerme bir araya geldiğinde, işletmelerin Mavi Okyanus Stratejisi başarılı ve uzun vadeli bir şekilde sürdürmeleri mümkün olmaktadır.

Yeni pazarlar yaratmaya yönelik birçok yenilik, başlangıçtaki çekiciliğın kaybolması, sıradanlaştırma ve hatta yıkım, bu üç önerinin uyumlu ve eşzamanlı olmamasından kaynaklanmaktadır. İkna edici bir değer önerisi ile uygulanabilir bir kâr önerisinin birleşimi, operatörün hem insan kaynakları hem de sektörel paydaşlarla güvenilir ve tutarlı bir ilişkiye sahip olmasını sağlayarak sürdürülebilir yüksek performansı sürdürmeyi mümkün kılar. İşletmenin çekici teklifler üretebilmesi ve para kazanabilmesi önemlidir, ancak şirket içinde veya dışında çalışan insanları stratejiyi uygulamaya motive etmek de önemlidir. Özetle, Mavi Okyanus Stratejisi'nin başarısının kıızıl okyanus için fark yarattığı yön, bu üç önceliğın uyumlaştırılmasıdır (Kim ve Mauborgne, 2005).

Mavi ve kıızıl okyanus karşılaştırması

Mavi Okyanus Stratejisi 'nin en temel noktası, yoğun rekabetin olduğu pazarlardan (Kıızıl Okyanus) uzaklaşarak keşfedilmemiş alanlara yönelmektir. Kim ve Mauborgne (2005), rekabetin yoğun olduğu pazar ortamını "kan savaşları" ile ilişkilendirerek, "Kıızıl Okyanus" kavramını geliştirmişlerdir. Bu bağlamda, Mavi Okyanus Stratejisi, yeni pazar segmentleri oluşturarak kuruluşların rekabetten kaçınmasını sağlamaktadır (Gündüz, 2018).

Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler, hızla değışen müşteri beklentilerine yanıt vermek zorundadır. Mavi Okyanus Stratejisi' nin temel ilkeleri, işletmelerin bu rekabet ortamında öne çıkmasını sağlayacak stratejik adımları belirlemektedir (Kim ve Mauborgne, 2005):

- Pazar sınırlarını genişletmek
- Mevcut talebin ötesinde düşünmek

- Değer ve maliyet arasındaki dengeyi sağlamak
- Stratejik sıralamayı doğru belirlemek
- Organizasyonel engelleri aşmak

Mavi Okyanus Stratejisi bu ilkeleri, işletmelerin inovasyon odaklı bir yönetim anlayışı geliştirmelerini teşvik etmektedir.

Mavi Okyanus Stratejisi' nin Türkiye'deki uygulamalarından örneklerle bakacak olursak; Mavi Okyanus Stratejisi yalnızca teknolojik yeniliklerle sınırlı değildir; her sektörde uygulanabilir. Türkiye'de Mavi Okyanus Stratejisi' ni başarıyla uygulayan şirketlere örnek olarak Torku, Garanti Bankası, Freşa ve Ağaoğlu gösterilebilir (Ağraş ve ark., 2017).

- Torku, glikoz şurubu yerine şeker pancarı kullanarak gıda sektöründe fark yaratmıştır.
- Garanti Bankası, MiniBank konseptiyle bankacılık hizmetlerinde yeni bir segment oluşturmuştur.
- Freşa, meyveli soda ile yeni bir içecek kategorisi yaratmıştır.
- Ağaoğlu, kriz döneminde düşük maliyetli arazi alımı yaparak rekabet avantajı elde etmiştir.

Bu örnekler, Mavi Okyanus Stratejisi farklı sektörlerde nasıl uygulanabileceğini ve işletmelere rekabet avantajı kazandırabileceğini göstermektedir. Önemli olan klasik piyasa rekabetinin dışında kalarak yeni alanlar bulmak ve geliştirmektir.

Mavi Okyanus Stratejisi, değer yaratmadan değer yeniliğine geçmeyi ve aynı anda farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerini takip etmeyi öneriyor (Giannoulis ve Zdravkovic, 2012). Sektörün sınırları yeniden şekilleniyor. Değer inovasyonu ile kısa sürede rakiplerin taklit yoluyla içeri girmesini engellemek mümkün olacaktır. Çünkü yenilikçi ve yaratıcı olmak taklit edilmesi en zor özelliklerdir (Chang, 2010). Bu nedenle üst düzey yöneticiler her zaman değer yeniliğine odaklanırlar (Leavy, 1996).

Bir organizasyonun yüksek kârlılığı, artan pazar payı ve büyüme arzusu kaçınılmaz olarak yoğun rekabete yol açmaktadır. Bu durumda ortaya çıkan rekabeti anlatmak için "kan

savaşı" metaforu, bu rekabetin neden olduğu durumu anlatmak için ise "kızıl deniz" metaforu kullanılmaktadır. Kızıl denizde kazananlar ve kaybedenler bulunmakta olup, rekabet sürekli devam etmektedir. Ancak bu zorlu rekabeti bir kenara bırakarak yeni ve keşfedilmemiş alanlara yönelen kuruluşlar, potansiyellerinin daha fazlasını gösterebilirler. King'e stratejiyi tanımlamak için neden "kırmızı" ve "mavi" renklerini seçtikleri sorulduğunda, Mauborgne ile birlikte rekabet savaşlarını "kırmızı" olarak tanımladıklarını ve geniş rekabet alanını okyanusa benzettiklerini belirtmişlerdir. Bu bağlamda mavi okyanus, kuruluşların kendi niş pazar segmentlerini oluşturabilecekleri ve rekabetin olmadığı keşfedilmemiş alanlar olarak tanımlanmaktadır (Gündüz, 2018).

Faaliyet gösteren işletmelerin sayısındaki hızlı artış ve müşteri beklentilerine hızlı cevap verme ihtiyacı nedeniyle, mavi okyanusta yeni talepler ortaya çıkmaktadır. Mevcut ihtiyaçlar için rekabet etmek yerine, farklılaştırma veya düşük maliyet stratejilerinden biri seçilmelidir. Mavi Okyanus Stratejisi, rekabeti anlamsız kılan yenilikçi unsurları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Mavi Okyanus Stratejisi'nin temel ilkeleri şunlardır:

- Pazar sınırlarını genişletmek,
- Mevcut talebin ötesinde düşünmek,
- Değer-maliyet seçimi yapmadan ikisinin de birlikte olabileceğine odaklanmak,
- Sayılardan çok büyük resme odaklanmak,
- Doğru stratejik sıralamayı belirlemek,
- Organizasyonel engelleri aşmak,
- Strateji ile uygulamayı birleştirmek (Kim ve Mauborgne, 2005).

Mavi Okyanus Stratejisi, değer yaratmadan değer yeniliğine geçmeyi ve aynı anda farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerini takip etmeyi önermektedir (Giannoulis ve Zdravkovic, 2012). Sektör sınırlarının yeniden şekillendirilmesi ve değer inovasyonu sayesinde rakiplerin taklit yoluyla pazara giriş yapması engellenebilir. Yenilikçi ve yaratıcı olmak, taklit edilmesi en zor özelliklerden biri olduğu için üst düzey yöneticiler her zaman değer inovasyonuna odaklanmaktadır (Leavy, 1996). Kuruluşlar artık ya Porter'ın Beş

Kuvvet Rekabet Modeli'ne göre bir rekabetçi stratejist olacak ya da Mavi Okyanus Stratejisi'ni benimseyerek yeni pazar alanları yaratacaktır (Rau, 2012).

3.2. Stratejik Yönetim ve Mavi - Kırmızı Okyanus

Büyük ya da küçük her işletmenin Pazarda sürdürülebilirliği korumak için strateji geliştirmeye ihtiyacı vardır. Strateji planlama işletmeleri ulaşmak istedikleri hedefe götüren enstrüman araçtır. Bu bağlamda stratejik planlamayı bir yol haritası olarak görmekte fayda vardır. Bu harita, şirketlerin hedeflerine doğru ilerlerken planlarını takip etmelerini ve uygulamalarını ölçülebilir şekillerde değerlendirmelerini sağlar.

Stratejiler, uzun veya kısa vadeli planlara ayrılabilir. Uzun vadeli stratejik uygulamalar, işletmelerin vizyoner çerçeveleri içinde daha büyük resme odaklanmalarını olmalarını sağlar. Uzun vadeli hedeflere kısa vadeli hedeflerin eklenmesi, işletmenin belirlediği yolda ilerlerken artan sonuçlara ulaşmasını sağlar (Gartenstein, 2018).

Özellikle yaratıcı KOBİ'lerde firmanın kaynakları ve yetenek havuzu, stratejinin ömrünü belirleyen unsurlardır. Ancak işletmenin faaliyet gösterdiği pazarın dinamikleri hakkında bilgi sahibi olması da kendi iç durumları ile orantılı olarak piyasa koşulları ile etkileşime geçebilecekleri için önemlidir (Pi, 2016).

Stratejik pazarlama uzmanı David Parrish, kültürel ve yaratıcı sektörlerdeki insanlarla edindiği deneyimlerden edindiği izlenimin, yaratıcılık ve sanat ekseninden fazlamadıkları ve iş süreçlerini tam olarak algılayamadıkları şeklinde olduğunu belirtti. Sanatçıların ticaret ve sanatın zıt kutuplar olduğuna inandıklarını ve işlerini ticarileştirmelerinin kültürel misyonlarını olumsuz etkileyeceğini gözlemledi. Ancak organizasyonların başarıya ulaşması ve kalıcı bir etki bırakması için yaratıcı kişilerin misyon, vizyon ve hedeflerini bir iş anlayışıyla formüle etmeleri gerektiğini öne sürüyor ve stratejik planlamanın hedefleri netleştirdiğini ekliyor. İş terimlerinden korkmadan strateji denen yol haritasına kafa yormalarının önemini altını çiziyor. Parrish'e göre strateji oluştururken neye odaklanılacağına doğru karar vermek gerekiyor.

3.3. Rekabet Stratejisinde Bir Tercih Olarak ve Mavi - Kırmızı Okyanus

İşletmeler faaliyetlerini devam ettirmek zorundadırlar. Özellikle sürekli gelişen teknoloji ve globalleşme ortamında oldukça yoğun bir rekabet içinde varlıklarını sürdürmek

zorunluluğu getirir. İşletmelerin varlığını sürdürebilmeleri, faaliyetlerine devam edebilmeleri için, rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir hale getirerek ortalama kâr üzerinden getiri sağlayabilmelidirler. Ortalama üzerinde karlılık sağlayabilmek için ancak, sahip oldukları üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak yönetebilme becerisine ve sistemine sahip olmaları gerekmektedir (Arıkboğa, 2010).

Bu sistemin kurulması için işletmenin üst yönetimi tarafından belirlenen stratejistler tarafından işletmenin kendi finansal ve insan kaynakları, çevresi, zayıf ve güçlü yönleri dikkate alınarak işletmeyi amacına en karlı şekilde ulaştıracak yönetim stratejisi oluşturulmalıdır. Stratejik yönetimin akıl, plan dahilinde uygulama ve geri bildirim ile etkin ve verim hedeflere ulaştıracağını benimsemek gerekmektedir. Birden çok belirlenen stratejik seçenekler olabileceği gibi genel stratejinin yanında departmanlara göre ayrı stratejilerde belirlenmelidir. Bu yine hizmet ve üretim sektörü içinde geçerlidir.

Yönetimle ilgili ise birçok tanım vardır. Yönetim sistemi kurup o sistemin çalışmasını sağlamak ve bunu bir takım kurarak yapmaktır. Sistemin devam etmesi için bu takımdaki çalışanları kullanmak ve yönlendirmektir. Görev dağılımı ve sorumlulukları belirleyip geri bildirimlerle kontrol ederek gerekli yerlerde yönlendirme ve müdahale yapmaktır. Bu sistemi kurarken amaç kaynakları etkin ve verimli kullanarak işletmeyi hedefe ulaştırmaktır. Stratejik yönetim burada devreye girer. Stratejik yönetimin akıl, plan dahilinde uygulama ve geri bildirim ile etkin ve verim hedeflere ulaştıracağını benimsemek gerekmektedir. Birden çok belirlenen stratejik seçenekler olabileceği gibi genel stratejinin yanında departmanlara göre ayrı stratejilerde belirlenmelidir. Bu yine hizmet ve üretim sektörü içinde geçerlidir.

Rekabetçi piyasa ortamında, işletmeler hayatta kalabilmek için geleneksel pazar yapılarının dışına çıkarak Mavi Okyanus Stratejisi'ni benimseyip kendi pazarlarını yaratmak zorunda kalacaklardır. Türkiye gibi gelişen bir ekonomide, belirsiz ekonomik ve yönetsel gelişmelerle karşılaşıldığında, daha iyi sonuçlar elde edebilmek için kaos teorisi kullanılabilir. Yapılan araştırmalar, modern stratejik yönetim yaklaşımlarından kaos teorisi ve Mavi Okyanus Stratejisi'nin işletme performansları üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir (Öztürk, 2015).

Satış ve pazarlama departmanları arasında artan bir rekabet var ve işletmelerin bu rekabet ortamında ayakta kalmaları oldukça zor. Mavi Okyanus Stratejisi'yle bu rekabet

ortamından çıkmanın birkaç yolu vardır. Peki Mavi Okyanus Stratejisi nedir? İlk olarak 2005 yılında kullanılmaya başlanan Mavi Okyanus Stratejisi kavramı bu dönemde piyasada çok ses getirdi. Bu nedenle, Kim ve Mauborgne'nin Mavi Okyanus Stratejisi de o zamanlar en çok satanlar arasındaydı. Peki bu stratejinin amacı nedir ve nasıl uygulanır? Öte yandan, bir Mavi Okyanus Stratejisi, oldukça rekabetçi bir kırmızı okyanustan nasıl ayrılacağını ve mavi bir okyanusa nasıl döneceğini açıklayan bir stratejidir. Buradaki okyanus kelimesi aslında piyasayı ifade ediyor, işletmelerin rekabeti ile mavi okyanus kırmızı okyanus oluyor. Bu strateji ile farklı fikirlerden oluşan yeni bir pazar alanı oluşturmak ve kuralları belirlemek mümkündür, bu stratejinin temel amacı rekabetin olmadığı yeni bir pazar oluşturmaktır. Diğer bir deyişle, rekabet arttıkça okyanus kırmızıya döndüğünde, strateji bu noktada devreye girerek rekabetsiz bir pazar alanı yaratarak, stratejinin asıl amacının "farklılaşma" olduğu bir mavi okyanusa geçiş yapar. Bu farklılaşmayı örneklemek için tüketici açısından iyi bilinen bir marka örneğini ele alalım; Apple kendi pazarında en çok kullanılan cep telefonu markası olmasına rağmen bugün piyasadaki telefonla aynı formda; üretim maliyeti daha düşüktür. Bu durum rekabeti kızıştırmış ve mavi okyanus yavaş yavaş kırmızı okyanusa dönüşmeye başlamıştır. Yani firmalar farklı ama aynı doğrultuda! Rekabeti azaltmanın bir başka yolu da mevcut müşteri tabanını değiştirmektir. Diğer bir deyişle, maliyetleri düşürürken müşteri değerini artırarak müşteri tabanını değiştirmek, strateji için bir diğer önemli çözüm olan rekabeti azaltır. Dünya'da Mavi Okyanus Stratejisi'ni en iyi uygulayan markalar arasında Apple ve Tesla yer alırken; Türkiye piyasasında ise BİM ve Boyner örnek gösterilebilir (Mavi Okyanus (Blue Ocean) Stratejisi: Rakipsiz Marka Yaratmak, 2022).

Kırmızı okyanustan mavi okyanusa geçebilmek için önem verilmesi gereken ürünün inovasyon değeri olmalıdır.

Son zamanlarda işletme disiplinlerinde artan ilgi gören araştırma konularından biri de kıyasıya rekabetin hüküm sürdüğü kırmızı okyanustan kaçmak ve yeni bir mavi okyanusa yelken açmaktır. Bu ancak Kim ve Mauborgne (2004) tarafından önerilen mavi okyanus stratejisinde mümkün görünmektedir. Mavi Okyanus Stratejisi; önerildiği günden bu yana sadece iş disiplinlerinin tekelinde olmakla kalmamış, birçok alanda hararetle tartışılmıştır. Türk literatüründe de bu kavramla ilgili işletme yönetimi alanında birçok çalışma bulunmaktadır. Türkçe literatürde eğitim alanında Mavi Okyanus Stratejisi'nin yükseköğretimde uygulanmasına dair yeterli akademik çalışma bulunmamaktadır. Bu eksiklik göz önüne alındığında, yükseköğretimde yenilikçi stratejilere duyulan ihtiyacın

vurgulanması gerekmektedir. Kim ve Mauborgne (2005) tarafından geliştirilen Mavi Okyanus Stratejisi, rekabetten uzak, yeni pazar alanları oluşturarak farklılaşmayı amaçlayan bir strateji yaklaşımıdır. Bu çalışmada, yükseköğretim kurumlarında Mavi Okyanus Stratejisi'nin uygulanabilirliği Munzur Üniversitesi ele alınarak farkındalık oluşturulması ve örnek olması hedeflenmektedir. Stratejinin, üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerinde nasıl bir rol oynayabileceği ve eğitimde yenilikçi yaklaşımların benimsenmesine nasıl katkı sağlayabileceği araştırılmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2005; YÖK, 2023).

Yazarlar, 30 farklı sektörde 1880 ve 2000 yılları arasında gerçekleşen 150 farklı stratejik hamleyi incelemiş ve araştırma sonucunda strateji alanında yeni bir dönemin başladığını ve bu dönemin de “Mavi Okyanus Çağı” olarak nitelendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, mavi okyanus stratejisi 2004 yılına kadar zaten işletmelerin uyguladıkları bir strateji olmasına karşın ismi bu yazarlara kadar belirlenmemiş ve teorik olarak ele alınmamıştır. Çünkü yüzyıl önce bugün; otomobil, müzik kayıtları, havacılık, petrokimya, sağlık hizmetleri ve yönetim danışmanlığı gibi birçok alan yoktu ya da yeni başlıyordu. Bundan 30 yıl öncesine kadar yatırım fonları, cep telefonları, biyoteknoloji, doğalgazlı elektrik santralleri, indirimli zincir mağazalar, kahve barları, ev sinemaları gibi günümüzde önemli olan sanayi ve hizmet alanları da yoktu (Kim ve Mauborgne, 2005). Şüphesiz bugün bulunan birçok iş alanı gelecekte yok olacakken yine bugün var olmayan birçok iş alanı ortaya çıkacaktır. Söz konusu alanların oluşturulması ise ancak Mavi Okyanus Stratejisi ile mümkündür (Erer, 2021).

Girişimleri strateji belirlemeye zorlayan en etkili unsur rekabettir. Zaman geçtikçe aynı piyasa koşullarında çetin rekabetin bir parçası olmak KOBİ'lerin birbiriyle aynı ya da benzer hale gelmesini mümkün kılıyor. Benzerlik, ortak uygulanan yöntemler nedeniyle birbirine yakın bir konum elde ediyorsa, uzun vadede bir avantaj değil, olumsuz sonuçlara yol açabilecek yeni bir risktir.

Girişimci işletmeler rekabet üstünlüğü elde ederek daha fazla kar elde etmeyi amaçlar. Ancak rekabette rakipleriyle benzer yöntemlerle ayakta kalmaya çalışmak, sektörde fark yaratma fırsatlarını tehlikeye atıyor. Çünkü eşit şartlara ulaşma amacı, aynı zamanda rekabetçi tartışmaların dayattığı tuzaklardan biridir.

Kim ve Mauborgne (2005) uzun yıllardır mecazi olarak Kızıl Okyanus adını verdikleri birçok rekabetle tek pazarda verilen mücadelenin zararlı sonuçlarını inceliyorlar.

Girişimcilerin kıızıl okyanusta hayatta kalma çabalarına alternatif olarak artık bir iş terimi haline gelen Mavi Okyanus Stratejisini hayata geçirdiler. Kıızıl okyanus, kıyasıya bir pazarda sayısız rakiple baş başa rekabet zihniyetini temsil ediyor. Mavi okyanus ise rekabeti anlamsız kılıyor ve girişimciyi ve işletmesini iş dünyasında lider konumlandırabilecek verimli bir pazara işaret ediyor (Kim ve Mauborgne, 2005).

Distinguishing features of mavi okyanus stratejisi (Mavi okyanus stratejisinin ayırt edici zellikleri)

Mavi Okyanus Stratejisi, rekabeti ortadan kaldırarak yeni pazarlar yaratma ve 'farklılaşma' üzerine kuruludur. Mavi okyanusların oluşumu ancak girişimcinin/şirketin henüz keşfedilmemiş bir talebin yaratılmasıyla sağlanabilir. Bu talep oluşturulabilirse, yüksek karlılık fırsatı piyasa yaratmanın yolu açılmış olacaktır. Kıızıl okyanusun tanımı, hali hazırda faaliyet gösteren pazar alanlarını kapsayan mevcut endüstriyi temsil eder. Bununla birlikte, mavi okyanus, var olmayan bir endüstridir, işaret eden ve kullanılmayan bir pazar alanıdır.

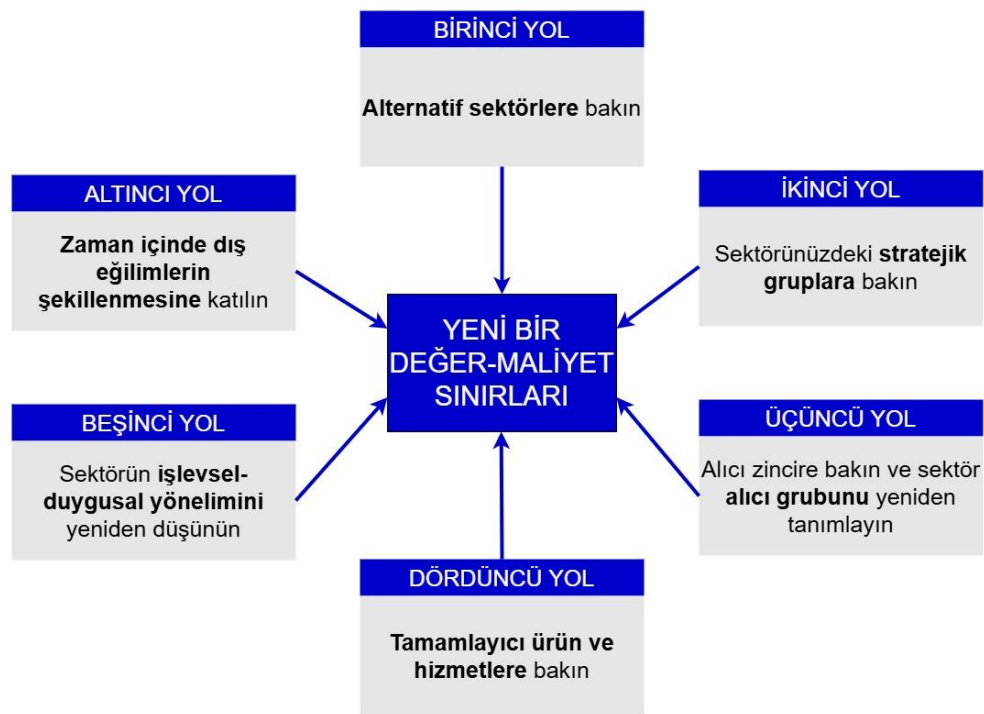
Mavi okyanusun yaratılması ihtiyaını belirleyen belirli nedenler vardır. Teknolojik gelişmelerin hızlanması, günümüzde endüstriyel verimliliği sağlayan temel faktördür. Bu gelişmeler işletmelere arz ve talep dengesinde seçenekler sunmaktadır. Talep olmadan arz yaratma imkânı, küreselleşmenin de etkisiyle daha verimli hale gelmeye başlamıştır. Bu, rekabeti besleyen, üretimi ve dolayısıyla fiyatları artıran, ancak çoğu zaman geliri azaltan sonuçlara yol açar. Ancak arz arttığında talebin artacağının garantisi yoktur. Tedarik odaklı işletmeler, ürün ve hizmet açısından hali hazırda var olan diğer firmalara benzemekten kaınamazlarsa, tüketicisi seçim yaparken ayırt edici bir özellik bulamadığından en ucuza yönelecektir (Kim ve Mauborgne, 2005).

Competition and value innovation (Rekabet ve değer inovasyonu)

Blue Ocean Strateg 'de rekabet, stratejik planlar için ana çıkış noktası değildir ve bir rehber bile olmamalıdır, çünkü rekabet müşteri değil, şirketler arasındaki mücadeleye odaklanır. Rakip tabanlı bir yaklaşım, müşterinin taleplerini gözden kaçırmaya eğilimlidir. Mavi Okyanus Stratejisi' de amaç, rekabet zincirini en baştan kırmak. KOBİ'ler bir strateji oluştururken, rekabete uyum sağlamak için gerici bir çaba içine girdiklerinde tüm özgün özelliklerini feda etmeye başlayabilirler. Aynı stratejik profili diğer şirketlerle paylaşmanın

yanı sıra Mavi Okyanus Stratejisi' de 'divergence' (ayrışma) adı verilen bir yöntem var (Kim ve Mauborgne,2017).

Mavi Okyanus Stratejisi uygulamasında kırmızı okyanusa girmemek için izlenecek altı yol belirlenmiştir. Bunlar, alternatif sektörler bakmak ve bu sektörler içindeki stratejik grupları incelemek, alıcı/müşteri zincirini göz önünde bulundurarak, tamamlayıcı ürün ve hizmetler aramak ve kaynak bulmak, alıcılar üzerindeki işlevsel ve duygusal etkiyi düşünmek ve gelişen trendleri bu sektörlerde nasıl kullanacağını bilmektir. Zaman içinde işletmenin lehine (Kim ve Mauborgne, 2005) özünde bu yollar, işletmenin stratejik planlama sürecinden yapılandırmaya geçiş için kullandığı bir yol haritasıdır. Rekabetçi stratejilerde strateji, işin mevcut yapısına göre şekillenirken; Mavi Okyanus Stratejisi'nde ise strateji, işin yapısını yeniden tanımlar (Amarat, 2018).



Şekil 3.2. Altı yol çerçevesi (Kim ve Mauborgne, 2005)

Şekil 2.2' de görüldüğü gibi Mavi Okyanus Stratejisi' ni benimseyen firmalar Kırmızı Okyanus'taki firmalara göre daha proaktiftir. Sektörel trendlere uyum sağlamak yerine sektörü şekillendiren trendlerin öncüsü olurlar.

Değer inovasyonu, Mavi Okyanus Stratejisi' nin kurucu ilkesidir. Bu strateji modelinde değer inovasyonu inovasyondan farklı olarak ele alınmaktadır Schumpeter'e göre,

inovasyonu fiilen harekete geçiren faktör, taklitçilerin yükselişi ve mevcut işletmelerde düşen kârlardır (Güneş, 2012). Mavi Okyanus Stratejisi sadece inovasyonda ilerlemekle yetinmiyor, onu harekete geçirmeyi hedefliyor. Piyasada var olmayan değerler, eldeki hizmet veya ürüne istisnai bir değer avantajı sağlar çünkü değeri yenilemek ancak rekabeti ortadan kaldırmayı hedefleyen bir yaklaşımla mümkündür. Bu, rekabete karşı pozisyon almanın yanı sıra gerçekleştirilecek bir hamledir. Mavi Okyanus Stratejisi uygulamalarında öne geçmenin tek yolu mevcut rekabet ortamının dışında oynamaktır. Değer inovasyonu, değer ve inovasyonu birlikte koordine etmeyi amaçlar ve değer yaratmaya öncelik verir (Kim ve Mauborgne, 2005).

Değer inovasyonu, bir işletmeyi yürütmenin maliyeti ile müşteriler için sağladığı değer in olumlu bir ortamda bulunduğu yerde gerçekleşir. Mavi Okyanus Stratejisi' de sektörde rekabet yaratan faktörler ortadan kaldırılarak maliyet düşürülür. Müşteri odaklı iş anlayışı ile var olmayan fırsatlar yaratılır ve eksik olanlar artırılır. Mavi Okyanus Stratejisi 'de değer inovasyonu, farklılaşma ve düşük maliyetin birleşimi sayesinde hem işletme hem de müşteri için değer yaratır ve yeni oluşan pazarda rekabeti anlamsız hale getirir.

3.4. Rekabetin Kavramsal Çerçevesi

Küreselleşmenin kaçınılmaz sonucu olan rekabet avantajı elde etmek isteyen firmalar bir takım araçlara ihtiyaç duymaktadır. Bu araçların en etkilişi kuşkusuz inovasyondur. İşletmeler süreklilik esasına göre hareket eden yapılardır. Sürekliliği sağlamak işletmeler için her geçen gün daha da zorlaşıyor. Bu durumda işletmeler hayatta kalır ve kendilerine Mavi Okyanus Stratejilerini getirecek ek güçlerin peşine düşerler. Literatür tarandığında inovasyonun dünyada artan itibarı görülmektedir. Sektörün adı ne olursa olsun ciddi yenilik arayışlarının olduğu aşıkardır. İnovasyon olarak bilinen inovasyon, sürdürülebilir rekabette kilit rol oynamaktadır. Yeni dünya düzeni, sahip olunan kaynakların en etkin şekilde varlığa dönüştürülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kaynakların korunarak varlığa dönüştürülmesi, klasik anlayışlarla değil, yenilikçi düşünce sisteminin bir kültüre dönüştürülmesiyle mümkündür (Aslan, 2018).

Rekabetçi strateji, bir kuruluşun iş(ler)inde nasıl rekabet edeceğine dair bir stratejidir. Tek bir iş koluna sahip küçük bir kuruluş veya farklı ürün ve pazarların çeşitlendirilmesi olmayan büyük bir kuruluş için rekabet stratejisi, kendi çekirdek veya ana pazarında nasıl rekabet edileceğini tanımlar. Öte yandan, çok yönlü işletmelerdeki kuruluşlar için her

işletme rekabet avantajını, sunacağı ürün ve hizmetleri, ulaşmak istediği müşterileri vb. belirlemelidir. Onu tanımlayan kendi rekabet stratejisi olacaktır. Örneğin Fransız firması LVMH-Moet Henneey Louis Vuitton SA; Bliss Cosmetics, Donna Karan Apparel, Louis Vuitton deri ürünleri, Guerlian Parfüm, TAG Heuer saatler, Dom Perignon şampanya ve diğer lüks ürünleri kapsayan işletmeleri için farklı rekabet stratejilerine sahiptir. Seçici perakende segmenti, Sephora kozmetik mağazalarını, Le Bon Marche Paris alışveriş merkezini ve DFS Group Holding'in “gümrüksüz” mağazalarının çoğunu içerir. Bir kuruluş birçok farklı işletmede yer alıyorsa, bağımsız olan ve kendi rekabet stratejilerini oluşturan bu ayrı işletmelere genellikle stratejik iş birimleri (SBU'lar) denir (Robbins, 2020).



4. ULUSLARARASI MARKALAŞMA

4.1. Markalaşma Kavramı

Marka pazarda ürün ya da hizmet çokluğu arasında ürünü ya da hizmeti ayrıştırarak onun diğerlerinden farklı algılanmasını sağlamaktır. Bir markanın oluşturulabilmesi için öncelikle marka kimliğinin oluşturulması gerekmektedir. Marka kimliği, bir şirketin, ürünün veya hizmetin temel öz değerlerini yansıtan; marka adı, logo, slogan, mesaj, deneyim gibi kontrol edilebilen unsurlardan oluşur. Zaman içinde bu unsurlar değişime uğrayabilse de markanın temel kimliği ve konumlandırması uzun vadede tutarlılığını korumalıdır. Kimlik oluşturulduktan sonra, hedef kitlenin ilgisini çekmek ve marka bilinirliğini artırmak için halkla ilişkiler, reklam ve promosyon gibi çeşitli pazarlama faaliyetleri devreye girer. Duane E. Knapp'a göre, geçmişte marka yaratmanın temel yolu, tüketicinin bir markanın sunduğu ürün ve hizmetlere aşinalığını artırmaktır. Günümüzde ise marka yaratma süreci, farkındalık oluşturarak ve tüketicinin zihninde özel bir yer edinerek gerçekleştirilmektedir.

Marka, bir işletme ya da kurumun mal veya hizmetlerini, diğer işletme ve kurumlara sunduğu mal ve hizmetlerden ayırt etmeye yarayan her türlü işaret olarak tanımlanabilir (Kotler ve Keller, 2012). Daha geniş bir perspektiften bakıldığında marka, bir ürünü ya da hizmeti rakiplerinden ayırarak tüketicilere yüksek ve sürekli bir kalite güvencesi sunan görsel bir tasarım veya isim olarak değerlendirilmektedir (Kapferer, 2008).

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA), 1960 yılında markayı; bir satıcıya ya da satıcı grubuna ait mal veya hizmetleri tanımlayan ve bu ürünleri rakiplerinden ayırmaya yarayan bir ad, terim, işaret, sembol, şekil ya da bunların kombinasyonu olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde, Alman Marka Kanunu da markayı ayırt edici bir unsur olarak tanımlamakla birlikte, sesli ifadeleri ve üç boyutlu şekilleri de bu kapsamın içine dahil etmiştir.

Türkiye'de marka tanımı 556 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) kapsamında ele alınmış ve şu şekilde ifade edilmiştir: “Bir işletmenin mal veya hizmetlerini başka bir işletmenin mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlayan, kişi adları da dahil olmak üzere, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretleri içerir.”

Bu tanımlardan hareketle, markanın yalnızca bir ürünle ilgili olmadığı, aynı zamanda tüketici zihninde yarattığı algı ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir. Markanın işlevsel veya istikrarlı olmasının yanı sıra, farklı kültür ve anlayışları ortak bir zeminde bir araya getirme gibi anlamlı bir görevi üstlenmektedir.

Uluslararası markalar ile yerel markalar arasındaki farkların açıkça tanımlanması, küresel pazarlarda rekabet avantajı sağlamak için önemli bir faktör olacaktır. Markalaştırmanın temeli, atılması gereken en önemli adımlardan biridir ve sağlam bir marka, ancak güçlü bir temele dayanarak kurulduğunda etkili olabilir. Eskiden, pazarların büyük kısmının yerel markalar tarafından egemen hale getirildiği gözlemlenmiştir. Yerel markalar, bulundukları pazarlarda uzun süreli faaliyet gösteren ve yerel kültürel öğeleri yansıtan markalardır. Bu durum, toplumların bu markalarla güçlü bir bağ kurmasına ve onları sahiplenmesine neden olmuştur. Bu durum, küresel markaların mümkün olamayacağına dair bir inanca yol açmıştır (Rosenbloom, 1997).

Ancak, ticari pazarların küreselleşmesi ve gümrük kotalarının kaldırılmasıyla birlikte bu anlayış değişmiş ve yerini daha uluslararası bir kimlik anlayışına bırakmıştır. Bu yeni kimlik hem uluslararası markaların yayılmasına hem de yerel markaların uluslararası alanda tartışılmasına yol açmıştır. Sonuç olarak, yerel markalar yavaşça uluslararası markalarla yer değiştirmeye başlamıştır. Günümüzde, başlangıçta yerel bir kimlikle üretime başlayan ancak belirli bir süre sonra uluslararası pazarlara açılan birçok firma bulunmaktadır. Bu, küreselleşen ekonomilerin doğal bir sonucu olarak kabul edilebilir (Czinkota, 2000).

Şirketler, markalarını küresel pazarlara tanıtarak uluslararası rekabeti artırmışlardır; bu da tüketicilerin, güvenilir ve tanınmış markaları tercih etmelerini sağlamıştır (Hill, 2009). Tüm bu nedenlerden dolayı, artan rekabet ve tüketicilerin geçmişe dayalı güven arayışlarının, şirketleri uluslararası markalaşma çabalarına yönlendirdiğini göstermektedir. Yerel markalar, artık eskisi kadar güçlü ve etkili değildir. Bu nedenle, uluslararası markalara önem vermek, markalaşma sürecinde atılması gereken en önemli adımlardan biridir (Bergen, 2011).

Hizmet markası, ürün markasından birçok yönden farklılık gösterse de her iki durumda da markalaştırma amacı benzerdir. Hem ürün hem de hizmet markalaştırma sürecinin temel hedefi, tüketicilerle iletişimde olmak, onların nezdinde olumlu bir marka imajı inşa etmek ve bu algıyı güçlendirmektir (Kimpakorn ve Tocquer, 2010). Ancak,

hizmetler ürünlerden farklı özelliklere sahiptir ve bu nedenle hizmet sektöründeki markalar ile üretim sektöründeki ürün markaları arasında belirgin farklar bulunmaktadır (Kayaman ve Arasli, 2007). Ürün markaları, tüketicilerin aradığı temel işlevsel özellikleri ifade ederken, hizmet markaları, hizmetin sağlanma aşamasını ifade etmektedir. Örneğin, kuru temizleme hizmeti veren bir işletmede müşteriler, kirli giysilerini temizletmek için ödeme yaparlar (O’Cass ve Grace, 2003). Ayrıca, hizmetlerin farklılığından dolayı taklit edilememe ve kopyalanamama özellikleri nedeniyle, hizmet markası oluşturmak, işletmelere değerli bir ayırt edici üstünlük sağlamaktadır (De Chernatony ve Horn-Segal, 2003).

4.2. Uluslararası Markalaşma

Uluslararası markalar, birçok bölgede, bir kurum ve kuruluş olmaksızın kullanılabilen markalar olarak tanımlanır. Uluslararası marka, dünyanın birçok bölgesinde geniş kitlelere marka değeri sunabilen, birbirinden farklı birçok ülkede faaliyet gösteren ve dünyanın birçok bölgesinden bilinirliği olan markadır.

Günümüzde küreselleşme süreci, markaların ulusal sınırları aşarak uluslararası pazarlarda yer edinmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda, uluslararası marka kavramı, bir ürünün veya hizmetin farklı ülkelerde tanınırlık kazanması ve tüketiciler tarafından tercih edilmesi sürecini ifade eder (Keller, 2013). Markalar, tüketicilerin zihninde belirli bir algı oluşturmayı hedefler ve bu algının sürdürülebilir olması için çeşitli stratejiler geliştirirler (Aaker, 1996).

Markalaşma, bir markanın pazarda güçlü ve farklı bir konum elde etmesi sürecidir. Uluslararası markalaşma ise, markanın küresel pazarlarda rekabet edebilmesi ve farklı kültürlerde kabul görmesini sağlayan stratejik bir süreçtir (Kotler ve Keller, 2016). Uluslararası markalaşma sürecinde işletmelerin, yerel kültürel dinamikleri dikkate alarak pazarlama stratejilerini uyarlamaları gerekmektedir (Hofstede, 2001).

Üniversiteler açısından bakıldığında, uluslararası markalaşma süreci giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Yükseköğretim kurumları, uluslararası öğrenci ve akademisyen çekmek, dünya çapında akademik iş birlikleri geliştirmek ve küresel prestijlerini artırmak için markalaşmaya yönelmektedirler (Knight, 2004). Başarılı bir üniversite markası oluşturmak, sadece akademik kaliteyi değil, aynı zamanda kurumsal kimliği, mezun

başarısını ve uluslararası sıralamalardaki konumlanmayı da kapsayan bütünleşik bir süreçtir (Altbach ve Knight, 2007).

Bu bağlamda, uluslararası markalaşma sürecinde Mavi Okyanus Stratejisi, üniversitelerin rekabetten sıyrılarak kendilerine özgü bir değer önerisi oluşturmalarına katkıda bulunabilir (Kim ve Mauborgne, 2005). Geleneksel rekabetçi yaklaşımlar yerine, üniversitelerin farklılaşarak kendilerine özgü bir marka kimliği geliştirmesi, uzun vadede uluslararası alanda güçlü bir marka haline gelmelerini sağlayacaktır.

Marka yaratımı ve markalaşma kavramına ulaşmak için, yeni bir markanın hangi değişkenlerle desteklenmesi gerektiğinin incelenmesi önemlidir. Keller (1993)'e göre markalaşma, yalnızca yerel sınırlar içinde kaldığında yeterli değildir; dış pazarlara açılmak ve küresel markalar oluşturmak, markalaşmanın sürekliliği açısından kritik bir unsurdur. Küresel markaların başarısı, markanın uzun vadede sürdürülebilirliği açısından temel bir rol oynamaktadır.

Marka tutumu, tüketicinin ürünü kapsamlı bir şekilde değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Fishbein ve Ajzen, 1975). Diğer tanımlara göre ise, “tutum bileşenleri çerçevesinde bir markayı değerlendirmek” şeklinde ortak bir görüş bulunmaktadır (Solomon, 2018). Tüketici perspektifinden bakıldığında, marka tutumu, tüketicinin markaya karşı duygu ve düşüncelerini yansıtmaktadır (Kotler ve Keller, 2012).

Markalaşmak ve geniş kitlelere yayılmak, tarihsel süreçteki örneklerden ve günümüz küresel markalarının vizyonlarından da anlaşılabacağı üzere, dikkatle yönetilmesi gereken bir süreçtir (Kapferer, 2008). Küresel markalaşmanın başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için marka yönetiminin etkin olması ve markanın kitlelere ulaşabilmesi adına belirli kriterlere uyulması gerekmektedir. David Aaker (1996), güçlü bir marka oluşturma sürecinin temel unsurlarını vizyon, misyon ve değer üçgeni olarak tanımlamaktadır. Bir markanın güçlü bir temele sahip olabilmesi için, bu üç unsuru sağlam bir şekilde oluşturması ve tüm faaliyetlerini bu doğrultuda sürdürmesi gerekmektedir.

Aynı zamanda, markanın rekabet ortamını iyi analiz etmesi büyük önem taşımaktadır (Porter, 1985). Şirketler gerek kuruluş aşamasında gerekse yeniden yapılandırma süreçlerinde çeşitli stratejik belirsizlikleri yok etmek adına; “hedeflerinin ne olduğu” (Vizyon), “bu hedefe ulaşmak için neler yaptıklarını ve nasıl bir yol izlediklerini” (Misyon)

ve “bu değer sunumlarının hangi ilkeler doğrultusunda şekillendiğini” (Değerler) açık ve net bir şekilde ifade etmek zorundadırlar (Kapferer, 2012).

Marka imajı, yalnızca işletmeler ve ürünler için değil, ülkeler açısından da büyük bir öneme sahiptir. Özellikle gelişmiş ülkeler, yerel markalarına büyük değer vererek bu markaların uluslararası pazarda konumlanmasını sağlamak adına çeşitli stratejiler geliştirmektedirler. Ancak, marka imajının yanı sıra ülke imajının da tüketici algısı üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu göz ardı edilmemelidir (Kotler ve Gertner, 2002).

Uluslararası pazarlara sunulan ürünler, hizmetler ya da markalar, tüketiciler açısından başlangıçta yabancı ve alışılmadık nitelikte olabilir. Bu nedenle, tüketicilerin bu markalar karşısında yalnızca rasyonel kriterlere dayanarak değerlendirme yapmaları beklenemez. Ürünlerin yanı sıra, işletme ve marka isimleri de tüketiciler için aşinalık düzeyine bağlı olarak farklı algılanmaktadır. Özellikle, yabancı markalar karşısında tereddüt yaşayan tüketiciler, karar verme sürecinde çeşitli ipuçlarına dayalı değerlendirme yapma eğilimindedirler (Papadopoulos ve Heslop, 2002). Günümüzde marka özellikleri, tüketicilerin ürün ve hizmet seçimlerinde temel belirleyicilerden biri haline gelmiştir. Tüketiciler, markayı bir sembol ya da kimlik unsuru olarak görerek, kendilerini ona bağlı hissedebilirler. Bu noktada, markanın sunduğu güven duygusu ve marka imajını güçlendirmeye yönelik yapılan yatırımlar büyük önem taşımaktadır (Keller, 2008).

Ülkelerin ulusal ve uluslararası pazarlarda güçlü bir konuma gelebilmesi için markalarıyla öne çıkmaları büyük önem taşımaktadır. Bu sürecin temel aşamalarından biri olan marka tescili, sağlam bir temele dayandırılarak sürekli gelişimi hedefleyen bir yapı içinde ele alınmalıdır (Kapferer, 2008). Marka, yalnızca ürün veya ambalaj ile birlikte tescil edilemez; bunun yanı sıra, markanın korunması için geniş kapsamlı bir strateji izlenmelidir. Ülkelerin dikkate alması gereken bir diğer husus da sahip oldukları marka ve ürünlerin tescil edilmesidir. Özellikle uluslararası pazarlarda, ikame ürünlerin fazlalığı nedeniyle tescil süreci hayati bir öneme sahiptir (Davis, 2013).

Başarılı bir uluslararası marka yaratmak, ülkeler açısından büyük bir stratejik öneme sahiptir. Bu süreçte, tüketicinin marka algısı belirlenerek, markanın rakiplerinden farklılaşması sağlanmalıdır. Tüketicilerin bir markadan beklentileri analiz edilmeli ve bu doğrultuda rakipler karşısında güçlü bir farklılaştırma stratejisi oluşturulmalıdır. Tüketici

ihtiyaçlarını doğru Şekilde anlayarak, ürün ve hizmetlerin bu doğrultuda geliştirilmesi, başarılı bir marka yaratmanın temel unsurlarından biridir (Keller, 2008).

Marka kavramı ister işletmeler ister ülkeler açısından ele alındığında, nihai olarak küreselleşme olgusuyla doğrudan ilişkilendirilmektedir. Küreselleşme, markaların dünya genelinde aynı olmasa da benzer bir imaja sahip olmasını ve bu imajın tüketicilerin zihninde sürdürülebilir kılınmasını zorunlu hale getiren bir süreç olarak, markalaşmanın önemli bir bileŐeni olarak kabul edilmektedir (Levitt, 1983). Ancak, her ülkede tüm yönleriyle tamamen aynı olan küresel bir marka anlayışı gerçekte bir mit olarak değerlendirilebilir. Daha geniş bir tanımla, küresel marka; büyük ölçüde aynı temel ürünü veya hizmeti sunan, aynı marka kimliğini, değerlerini ve stratejik konumlandırmayı benimseyen, mümkün olduğunca tutarlı bir pazarlama karması uygulayan markalar için kullanılan bir kavramdır (Holt ve ark., 2004). Örneğin, Coca-Cola ve Guinness benzer ürün yapıları sunarken; McDonald's ve Sony, marka kimliklerini ve değerlerini küresel ölçekte sürdüren markalar arasında yer almaktadır. Benzer Şekilde, Gillette aynı stratejik ilkelerle konumlanırken, Avon Cosmetics mümkün olduğunca tutarlı bir pazarlama karması kullanmaktadır (Douglas ve Craig, 2011).

Tüm bu nedenlerle, marka imajı ile küreselleşme kavramı arasında yakın ve doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilir. Küresel markalar, tüketiciler tarafından algılanma biçimlerini yöneterek ve rekabet avantajlarını sürdürerek küreselleşme sürecinde kendilerine yer edinmekte ve bu süreçten doğrudan etkilenmektedirler (Kapferer, 2008).

Uluslararası markalaşma süreci, işletmelerin markalaşma kararını almasıyla başlayarak bir dizi stratejik aşamadan geçmektedir. Bu süreç; marka adının belirlenmesi, tescil iŐlemlerinin gerçekleştirilmesi, hedef kitle seçimi, özgün tasarımların oluşturulması, kaliteli üretimin sağlanması, marka yönetimi, marka konumlandırma, bütünleşik pazarlama iletişimi, reklam ve halkla ilişkiler gibi unsurları kapsamaktadır.

Uluslararası markalaşma kararı alırken işletmeler, yerel pazara kıyasla çok daha farklı ve çeşitli faktörlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu faktörlerin detaylı bir Şekilde analiz edilmesi ve değerlendirilerek karar verilmesi büyük önem taşımaktadır. YanlıŐ alınan kararlar, marka açısından geri dönüŐü zor veya imknsız olan hem maddi hem de manevi kayıplara yol açabilmektedir.

4.3. Üniversitelerde Uluslararası Markalaşmanın Önemi ve Temel İlkeleri

Yükseköğretim kurumları için dış pazar ülke sınırlarının ötesidir. Sınır ötesi hareketlilik uluslararası alanda faaliyet göstermelerini sağlar. Bu hareketlilik dijital ve fiziki olarak gerçekleştirilebilir. Akademisyen, personel, diploma dereceleri, müfredat, projeler olarak gerçekleştirilebilir. Yükseköğretim kurumu öncelikle uluslararasılaşmasını sağlayacak unsurlarını kalite olarak YÖKAK standartlarına uygun hale getirmelidir. Yoğun ve karmaşık bir strateji yerine net ve kararlı olmalı, faaliyetlerinin kanıtlanabilir göstergelerini açıklamalıdır.

Günümüzde üniversiteler, sadece ulusal düzeyde rekabet eden kurumlar olmaktan çıkarak küresel ölçekte marka değeri oluşturmayı hedefleyen organizasyonlar haline gelmiştir. Uluslararası markalaşma stratejileri, bir üniversitenin küresel düzeyde tanınırlık kazanmasını, uluslararası öğrenci ve akademisyenleri çekmesini ve prestijli araştırma iş birlikleri geliştirmesini sağlayan stratejik yaklaşımlardır (Hemsley-Brown ve Goonawardana, 2007). Küresel rekabetin giderek arttığı yükseköğretim alanında, üniversitelerin sürdürülebilir bir marka değeri oluşturabilmeleri için kapsamlı ve bütünleşik stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir (Wilkins ve Huisman, 2011).

Üniversitelerin uluslararası markalaşma sürecinde başarılı olabilmeleri için aşağıdaki temel stratejiler öne çıkmaktadır:

Akademik mükemmeliyetin güçlendirilmesi

Bir üniversitenin küresel marka haline gelmesi için öncelikle akademik kalitesini ve araştırma kapasitesini güçlendirmesi gerekmektedir. Uluslararası sıralamalarda üst sıralarda yer almak, dünya çapında tanınmış akademisyenleri bünyesine katmak ve bilimsel yayınların etki faktörünü artırmak, üniversitenin akademik mükemmeliyetini destekleyen unsurlar arasındadır (Altbach ve Salmi, 2011). Araştırma merkezlerine yapılan yatırımlar, disiplinler arası iş birlikleri ve prestijli akademik yayınlarla görünürlüğün artırılması, markalaşma sürecini hızlandıran faktörlerdendir (Hazelkorn, 2015).

Uluslararası öğrenci ve akademisyen çekme politikaları

Uluslararasılaşma, yükseköğretimde markalaşmanın en önemli bileşenlerinden biridir. Üniversitelerin uluslararası öğrenci hareketliliğini teşvik etmesi, çok kültürlü bir

akademik ortam oluşturması ve dünya genelinden akademisyenleri bünyesine katması, küresel rekabette avantaj sağlamaktadır (Knight, 2008). Özellikle, çift diploma programları, değişim programları (Erasmus, Fulbright vb.) ve uluslararası burs olanakları, üniversitelerin uluslararası marka değerini artıran önemli araçlar arasında yer almaktadır (De Wit, 2011).

Stratejik iş birlikleri ve ağ oluşturma

Üniversiteler, uluslararası tanınırlıklarını artırmak için küresel akademik ağlara katılmalı ve prestijli kurumlarla stratejik ortaklıklar kurmalıdır. Dünya çapında ortak araştırma projeleri yürütmek, çift diploma anlaşmaları yapmak ve uluslararası akademik kongrelere ev sahipliği yapmak, üniversitelerin marka bilinirliğini artıran önemli adımlardır (Maringe, 2010). Ayrıca, sanayi ve iş dünyası ile geliştirilen iş birlikleri, üniversitenin küresel marka imajını güçlendirmektedir (Kotler ve Fox, 1995).

Dijitalleşme ve online eğitim stratejileri

Günümüzde dijitalleşme, üniversitelerin uluslararası markalaşma süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. MOOC'lar (Massive Open Online Courses), uzaktan eğitim programları ve dijital kampüs uygulamaları, üniversitelerin uluslararası erişimini genişleten yenilikçi stratejiler arasında yer almaktadır (Selwyn, 2014). Küresel bir marka haline gelmek isteyen üniversiteler, dijital pazarlama stratejilerine yatırım yaparak sosyal medya platformlarında aktif rol almalı ve web sitelerini çok dilli olarak optimize etmelidirler (Ivy, 2001).

Mezun bağlılığı ve küresel mezun ağı

Üniversitelerin marka değerini artıran bir diğer önemli strateji, güçlü bir mezun ilişkileri yönetimi oluşturmaaktır. Başarılı mezunlar, üniversitenin küresel prestijini artıran en önemli temsilcilerden biridir (Jevons, 2006). Üniversiteler, mezunlarıyla sürekli iletişimde kalmalı, kariyer desteği sunmalı ve küresel mezun ağları oluşturarak mezunlarını birer marka elçisi olarak konumlandırmalıdır (Stephenson ve Bell, 2005).

Uluslararası markalaşma süreci, üniversitelerin yalnızca akademik mükemmeliyete odaklanmasını değil, aynı zamanda uluslararası iş birlikleri geliştirmesini, dijitalleşmeyi benimsemesini ve güçlü bir mezun ağı oluşturmasını gerektiren çok yönlü bir süreçtir. Rekabetin hızla arttığı yükseköğretim sektöründe, üniversitelerin küresel bir marka haline

gelebilmeleri için uzun vadeli ve sürdürülebilir stratejiler geliştirmeleri zorunludur (Hemsley-Brown ve Oplatka, 2006).

Günümüz küreselleşen dünyasında, üniversiteler sadece yerel öğrencilere hitap eden eğitim kurumları olmaktan çıkmış, uluslararası düzeyde tanınırlık kazanmayı amaçlayan kurumsal yapılar haline gelmiştir. Bu bağlamda, üniversitelerin rekabetçi eğitim pazarında sürdürülebilir bir başarı elde edebilmesi için markalaşma stratejileri geliştirmesi kaçınılmaz hale gelmiştir (Chapleo, 2015). Üniversitelerin markalaşması, akademik başarılarını, mezunlarının iş dünyasındaki konumlarını, uluslararası iş birliklerini ve öğrenci tercihlerindeki çekiciliğini doğrudan etkilemektedir (Hemsley-Brown ve Goonawardana, 2007).

Uluslararası alanda güçlü bir üniversite markası oluşturmak, sadece eğitim kalitesine değil, aynı zamanda etkili bir marka yönetimi sürecine de bağlıdır. Üniversiteler, uluslararası alanda rekabet edebilmek için stratejik markalaşma süreçlerine yatırım yapmalı ve kurumsal kimliklerini güçlendirmelidir (Hemsley-Brown ve Oplatka, 2006).

Dünyada Küresel Marka Haline Gelen Üniversiteler; Harvard, Oxford, Stanford gibi üniversiteler, küresel marka olma sürecinde akademik mükemmeliyet, inovasyon ve uluslararasılaşma stratejilerini başarıyla uygulayan kurumlara örnek olarak gösterilmektedir (Taylor ve Braddock, 2007). Bu üniversiteler, akademik ve kurumsal stratejilerini yalnızca eğitimle sınırlandırmayıp, aynı zamanda geniş çaplı araştırma faaliyetleri, uluslararası iş birlikleri ve yüksek düzeyde mezun başarıları ile desteklemektedirler (Maringe, 2010).

Günümüz bilgi ekonomisinde, üniversiteler sadece eğitim ve araştırma faaliyetleriyle sınırlı kalmayıp, inovasyonu teşvik eden ekosistemler haline gelmiştir. İnovasyon, üniversitelerin rekabet gücünü artıran, sanayi iş birliklerini güçlendiren ve toplumsal kalkınmaya katkı sağlayan temel unsurlardan biridir (Etzkowitz, 2008). Üniversitelerin inovasyon süreçlerindeki en büyük rolü, bilgi üretimi ve transferini sağlamak, girişimcilik kültürünü teşvik etmek ve disiplinler arası araştırmaları desteklemektir (Clark, 1998). Özellikle, Üçlü Sarmal Modeli (Triple Helix Model) çerçevesinde üniversite-sanayi-kamu iş birlikleri, inovatif girişimlerin doğmasına zemin hazırlamaktadır (Etzkowitz ve Leydesdorff, 2000).

Son yıllarda dünya genelinde birçok üniversite, inovasyon ve girişimcilik odaklı merkezler kurarak öğrencilere ve akademisyenlere destek sağlamaktadır. Örneğin, Stanford Üniversitesi ve Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (MIT) gibi kurumlar, teknoloji tabanlı inovasyon ekosistemleri oluşturarak girişimciliği teşvik etmektedir (Christensen ve Eyring, 2011). Türkiye’de ise İTÜ Çekirdek, ODTÜ Teknokent ve Bilkent Cyberpark gibi teknoloji geliştirme bölgeleri, inovatif fikirlerin ticarileştirilmesine olanak tanımaktadır (TÜBİTAK, 2021). Ayrıca, üniversitelerin açık inovasyon (open innovation) yaklaşımını benimsemesi, akademik bilgi birikiminin endüstri ile paylaşılmasını ve küresel ölçekte daha rekabetçi çözümler üretilmesini sağlamaktadır (Chesbrough, 2003).

Sonuç olarak, inovasyon odaklı üniversiteler, sadece akademik başarılarıyla değil, aynı zamanda ekonomik ve sosyal dönüşüm sağlayan yapılar olarak da ön plana çıkmaktadır. Gelecekte üniversitelerin inovasyon süreçlerini daha da güçlendirmesi, dijital dönüşüm, yapay zekâ ve sürdürülebilir teknoloji gibi alanlara yatırım yapmalarıyla mümkün olacaktır.

Harvard ve Oxford gibi geleneksel olarak yüksek akademik itibarla öne çıkan üniversiteler yerine, bazı kurumlar Mavi Okyanus Stratejisi uygulayarak küresel markalaşmada başarılı olmuştur. Örneğin:

- **Minerva Schools (ABD):** Geleneksel kampüs sistemini tamamen kaldırarak, öğrencilerini farklı ülkelerde döngüsel eğitim sistemine dahil etmiş ve yenilikçi eğitim modeliyle kendine özgü bir marka oluşturmuştur (Christensen ve Eyring, 2011).
- **KAUST (Suudi Arabistan):** Klasik akademik sıralama rekabetine girmek yerine, özellikle bilim ve mühendislik alanlarında uluslararası araştırma iş birliklerine odaklanarak, marka değerini hızla artırmıştır (Salmi, 2009).

Bu örnekler, Mavi Okyanus Stratejisi’nin üniversitelerin uluslararası markalaşma süreçlerine nasıl katkı sağladığını göstermektedir.

4.3.1. Yükseköğretimde kalite

Yükseköğretimde kalite, eğitim ve araştırma süreçlerinin belirli standartlar çerçevesinde yürütülmesi, öğrencilere sağlanan akademik ve sosyal imkânların geliştirilmesi ve üniversitelerin topluma katkı sağlaması gibi unsurları kapsayan çok boyutlu bir

kavramdır. Kalite, yalnızca ders içeriklerinin güncellenmesiyle sınırlı olmayıp; akademik kadronun niteliği, yönetim süreçlerinin etkinliği, öğrenci memnuniyeti ve mezun başarısı gibi faktörlerle de doğrudan ilişkilidir (Harvey ve Green, 1993).

Yükseköğretimde kaliteyi artırmak için akreditasyon süreçleri, kalite güvence sistemleri ve sürekli iyileştirme stratejileri büyük önem taşımaktadır. Uluslararası akreditasyon kurumları, üniversitelerin akademik standartlarını ve öğretim yöntemlerini değerlendirerek kalite güvencesi sağlamaktadır (Vlasceanu ve ark., 2007). Ayrıca, öğrenci merkezli eğitim anlayışının benimsenmesi, mezun istihdam oranlarının izlenmesi ve akademik personelin sürekli mesleki gelişime teşvik edilmesi, üniversitelerin kalite standartlarını yükselten unsurlar arasındadır (Biggs ve Tang, 2011).

Yükseköğretimde kalite kavramı aynı zamanda küresel rekabet açısından da önemlidir. Uluslararası sıralamalarda üst sıralarda yer alan üniversiteler, güçlü araştırma altyapıları, uluslararası akademik iş birlikleri ve öğrencilere sundukları destek mekanizmalarıyla öne çıkmaktadır (Altbach ve ark., 2009). Dolayısıyla, üniversitelerin sürdürülebilir bir kalite yönetimi anlayışını benimsemesi hem ulusal hem de uluslararası düzeyde rekabet güçlerini artırmaları açısından kritik bir gerekliliktir.

4.4. Yükseköğretim Kurumlarında Mavi Okyanus Stratejisinin Uygulanması

Geleneksel rekabetçi stratejiler, genellikle mevcut pazarın sınırları içinde faaliyet göstererek rakipleri geride bırakmayı hedeflerken, Mavi Okyanus Stratejisi, rekabeti ortadan kaldırarak yeni pazar alanları yaratmayı amaçlamaktadır (Kim ve Mauborgne, 2005). Bu strateji, üniversiteler açısından ele alındığında, kurumların küresel eğitim piyasasında kendilerine özgü bir konumlandırma yaparak uluslararası markalaşma süreçlerini güçlendirmelerine olanak tanır (Özdemir, 2020). Geleneksel yükseköğretim rekabetinde üniversiteler genellikle öğrenci sayısı, akademik sıralamalar ve araştırma performansı üzerinden yarışırken, Mavi Okyanus Stratejisi farklılaşmayı, yenilikçiliği ve benzersiz değer önerileri oluşturmayı teşvik eder (Kim ve ark., 2010).

Örnek olarak, Dubai mavi okyanus yardımı ile yeniden yapılandırıcı olarak bugüne kadar karlı bir şekilde büyümeye adım attı ve büyüdü. Boş topraklarda hiçbir yapı yoktu. İş fırsatları ve sağlık sektörü yoktu ama büyümeyi başardı. Bu örnekle Mavi Okyanus

Stratejisi' nin sadece firmalarda değil, yanı sıra destinasyonlar ve ülkeler de bile uygulama özelliğine sahiptir.

Farklılaşma ve değer yeniliği

Mavi Okyanus Stratejisi, üniversitelerin uluslararası markalaşma süreçlerinde değer yeniliği (value innovation) yaratmalarını vurgular. Örneğin, geleneksel eğitim sisteminde ders içerikleri büyük ölçüde benzerken, bazı üniversiteler tamamen proje bazlı öğrenme sistemine geçerek kendilerini farklı bir konuma yerleştirmiştir (Özdemir ve Altun, 2021). Bu farklılaşma, üniversitelerin uluslararası alanda öne çıkmasını ve marka değerlerini artırmasını sağlar.

Yeni pazar alanları yaratma

Uluslararasılaşan üniversiteler, geleneksel hedef pazarlardan farklı olarak yeni coğrafyalara ve öğrenci gruplarına odaklanarak markalaşma süreçlerini genişletebilirler (Knight, 2008). Örneğin, Asya'daki bazı üniversiteler Afrika ve Orta Doğu pazarlarına yönelik burs programları geliştirerek Batılı üniversitelerin rekabet ettiği geleneksel pazarlardan ayrılmışlardır (De Meyer, 2011).

Rekabetten kaçınma ve alternatif değer önerileri geliştirme

Küresel üniversite sıralamalarında üst sıralarda yer almak için rekabet eden kurumlar yerine, niş pazarlara odaklanan ve belirli alanlarda uzmanlaşan üniversiteler, Mavi Okyanus Stratejisi kapsamında rekabetten uzaklaşarak uluslararası markalaşmalarını hızlandırabilirler (Chan, 2016). Örneğin, Finlandiya'daki bazı üniversiteler tamamen sürdürülebilirlik odaklı eğitim sunarak kendilerini bu alanda küresel bir marka haline getirmiştir (Maringe, 2010).

Türkiye'de yükseköğretimde kalite güvencesini sağlamak amacıyla 2015 yılında yürürlüğe giren Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği kapsamında Yükseköğretim Kalite Kurulu (YKK) oluşturulmuş ve bu kurul, tüm yükseköğretim kurumlarından iç ve dış değerlendirme süreçlerini yürütmelerini beklemektedir. Ancak bu süreçte kullanılan performans göstergeleri, temel amaç değil, kalitenin artırılmasına yönelik bir araç olarak görülmelidir (YÖK, 2023). YKK Başkanı M. Elmas'a (2018) göre, yükseköğretimde rekabet giderek daha belirgin bir hâle gelmiştir. Nitekim Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından hazırlanan "Türkiye'nin En Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteler Endeksi",

üniversitelerin rekabet etmesi gerektiğini gösteren önemli bir göstergedir. Bu endeks; Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği, Fikri Mülkiyet Havuzu, İş Birliği ve Etkileşim, Girişimcilik ve İnovasyon Kültürü, Ekonomik Katkı ve Ticarileştirme olmak üzere beş kategoride üniversiteleri değerlendirmektedir (Milliyet, 2013).

Yükseköğretim kurumlarında Mavi Okyanus Stratejisi uygulamaları incelendiğinde, birçok üniversitenin rekabetten uzaklaşarak yeni alanlar oluşturma çabasında olduğu görülmektedir. Dennis ve Lynch (2015), yükseköğretimde Mavi Okyanus Stratejisi' nin uygulanabilirliği konusunun yeni bir paradigma olarak ele alınabileceğini ifade etmektedir. Braganca (2016) ise bu stratejinin özellikle özel eğitim kurumlarında daha etkin uygulanabileceğini öne sürmektedir. Üniversitelerin bilgi, bilim ve eğitim hizmetleri sunan küresel aktörler olarak uluslararasılaşması, bu bağlamda bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak, akreditasyon standartları ve devlet politikaları kimi zaman üniversitelerin esnek hareket etmesine engel teşkil edebilmektedir. Bu bağlamda, yükseköğretimde Mavi Okyanus Stratejisi, geleneksel rekabet anlayışının dışına çıkarak yeni ve sürdürülebilir fırsatlar yaratmaya odaklanmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2005).

Yükseköğretimde uygulanabilecek Mavi Okyanus Stratejileri şunlardır (Aktan, 2007):

- Hizmet Sunumu: Uluslararasılaşma, akreditasyon, kalite güvencesi ve dijital dönüşüm süreçlerinin yenilikçi bir şekilde geliştirilmesi,
- Yönetim Modelleri: Hesap verebilirlik, şeffaflık, sosyal sorumluluk ve girişimcilik odaklı yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi,
- Eğitim ve Öğrenme Yaklaşımları: E-öğrenme, yaşam boyu öğrenme, disiplinler arası öğrenme gibi yenilikçi yöntemlerin yaygınlaştırılması.

Örneğin, Vanderbilt Üniversitesi'nde kurulan Mavi Okyanus Stratejisi Ekibi, öğrencilerin kariyer gelişimini desteklemek amacıyla yenilikçi kariyer merkezleri oluşturmuş ve böylece geleneksel yöntemlerden farklı bir yaklaşım sunmuştur (Mavi Okyanus Stratejisi Blog, 2023). Benzer şekilde, Maltepe Üniversitesi yönetim alanında Ters Mentörlük uygulamasını hayata geçirerek öğrencilere daha fazla inisiyatif tanımış, böylece onların iş dünyasına hazırlıklı bireyler olmalarına katkıda bulunmuştur (Gündüz ve Akşit, 2018). Ayrıca, Sabancı Üniversitesi gibi kurumlar, sanayi-üniversite iş birlikleri aracılığıyla

mezunların istihdamını kolaylaştıran programlar geliştirerek Mavi Okyanus Stratejisi' nin belirgin örneklerinden biri olmuştur.

Sonuç olarak, rekabetin yüksek olduğu yükseköğretim sektöründe, üniversitelerin fark yaratabilmesi için Mavi Okyanus Stratejisi büyük bir fırsat sunmaktadır. Ancak, yeni ve keşfedilmemiş alanlara yönelmek, zamanla yeni rakipleri de çekebilir ve böylece bu alanlar tekrar Kızıl Okyanusa dönüşebilir. Bu nedenle, üniversitelerin inovasyon odaklı ve sürdürülebilir rekabet avantajları yaratacak stratejiler geliştirmeleri kritik bir öneme sahiptir.



5. ÜNİVERSİTELERİN ULUSLARARASI MARKALAŞMA SÜRECİNDE MAVİ OKYANUS STRATEJİSİNİN UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK BİR ÖNERİ: MUNZUR ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

5.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırma, yükseköğretim alanında giderek artan küresel rekabetin üniversiteler üzerinde yarattığı stratejik baskılar bağlamında, Munzur Üniversitesi'nin uluslararasılaşma sürecini incelemektedir. Munzur Üniversitesi, hem genç bir üniversite olması hem de coğrafi ve kültürel olarak çevresel fırsatları henüz stratejik düzeyde değerlendirmemiş olması nedeniyle çalışmam için uygun bir örneklem oluşturdu. Çalışmanın temel odak noktası, üniversitenin hem geleneksel rekabetçi stratejiler (kırmızı okyanus) hem de yenilikçi ve farklılaşmaya dayalı stratejiler (mavi okyanus) kapsamında değerlendirilmesidir. Geleneksel kırmızı okyanus stratejileri; öğrenci sayısının artırılması, akademik sıralamalarda yükselme, uluslararası ortaklıklarla prestij kazanma ve belirli standartlara uygun eğitim programları oluşturma gibi unsurları içermektedir. Ancak bu stratejiler, yoğun rekabet ortamında farklılaşmayı zorlaştırmakta ve sürdürülebilir başarıyı engelleyebilmektedir. Bu nedenle araştırma, Munzur Üniversitesi'nin uluslararasılaşma hedeflerini gerçekleştirmesi için mavi okyanus stratejilerine yönelmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu strateji çerçevesinde, üniversitenin rekabetin az olduğu alanlarda kendine özgü ve yenilikçi bir konum yaratması amaçlanmaktadır. Tunceli'nin doğal ve kültürel potansiyelinin merkeze alındığı disiplinler arası araştırma programları, çevresel sürdürülebilirlik, biyoteknoloji, tarım ve yenilenebilir enerji gibi niş alanlarda yapılan akademik yatırımlar, Munzur Üniversitesi'ni uluslararası akademik çevrede farklılaştırabilecek önemli fırsatlar sunmaktadır. Araştırma, aynı zamanda uluslararası öğrenciler ve akademisyenler için benzersiz bir akademik ve kültürel deneyim sunmanın, üniversitenin küresel ölçekte tanınırlığını artırabileceğini öne sürmektedir. Doğa tabanlı eğitim modelleri, bölgesel kalkınmaya katkı sağlayan projeler ve uluslararası akademik ağlarla entegrasyon gibi uygulamalar, üniversitenin değer inovasyonu oluşturmaya katkıda bulunabilir.

Sonuç olarak bu çalışma, Munzur Üniversitesi özelinde, yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma süreçlerinde kırmızı ve mavi okyanus stratejilerinin nasıl harmanlanabileceğini ortaya koymayı ve bu stratejik yaklaşımın kurumsal farklılaşma, sürdürülebilirlik ve uluslararası rekabet gücüne katkılarını analiz etmeyi amaçlamaktadır.

Problemin Tanımı:

Yükseköğretim kurumları, küreselleşme, dijitalleşme, demografik değişimler ve bilgi temelli ekonomilerin yükselişi gibi dinamiklerin etkisiyle ulusal sınırların ötesinde tercih edilen kurumlar haline gelebilmek için stratejik dönüşümler gerçekleştirmektedir. Bu dönüşüm süreci, üniversitelerin yalnızca yerel ölçekte değil, küresel düzeyde de görünür, tercih edilir ve etkili aktörler haline gelmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, uluslararasılaşma olgusu, yükseköğretim kurumlarının stratejik gündemlerinde önemli bir yer edinmiş ve kurumsal yapıdan eğitim programlarına, araştırma faaliyetlerinden dış paydaşlarla kurulan iş birliklerine kadar çok boyutlu bir dönüşüm gerektirmiştir.

Ne var ki, günümüz yükseköğretim dünyasında farklılaşarak rekabetten uzak, özgün alanlarda konumlanmak daha sürdürülebilir bir başarı için önem arz etmektedir. Üniversitelerin büyük bir kısmı bu süreci hâlen geleneksel rekabetçi stratejiler çerçevesinde yürütmekte; öğrenci sayısının artırılması, akademik sıralamalarda yükselme ve standartlara dayalı program geliştirme gibi kırmızı okyanus stratejilerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, yükseköğretim kurumlarını benzer hedefler doğrultusunda hareket eden çok sayıda rakip kurumla karşı karşıya getirmekte, kurumsal farklılaşma ve özgünlük olanaklarını sınırlamaktadır. Dolayısıyla, yükseköğretimde sürdürülebilir bir uluslararasılaşma başarısı için yenilikçi ve rekabeti anlamsızlaştıran alternatif stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu noktada, mavi okyanus stratejileri üniversitelere rekabetin ötesinde yeni fırsatlar sunan, özgünlük ve yenilik odaklı bir yaklaşım sunmaktadır. Ancak, Türkiye'deki birçok üniversitenin bu stratejik yaklaşımı kurumsal düzeyde içselleştiremediği ve uygulamaya aktarmakta yetersiz kaldığı görülmektedir. Özellikle çevresel, kültürel ve akademik açıdan kendine özgü potansiyellere sahip olan ancak bu potansiyele stratejik bir avantaja dönüştürememiş üniversiteler açısından bölgesel avantajlarını kullanarak uluslararasılaşma süreçlerinde farklılaşmaları büyük önem taşımaktadır.

5.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, üniversitenin mevcut uluslararasılaşma uygulamalarını analiz ederek, sürdürülebilir ve özgün bir yükseköğretim modeli geliştirmesine katkı sunmayı hedeflemektedir.

Bu doğrultuda araştırmada, Munzur Üniversitesi'nin kırmızı okyanus stratejileri kapsamında yürüttüğü rekabet odaklı faaliyetlerin kapsamı belirlenmekte; bunun yanında, üniversitenin farklılaşarak rekabetten uzak yeni pazar alanlarına yönelmesini mümkün kılacak mavi okyanus stratejilerine ne ölçüde açık olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca, üniversitenin bölgesel kaynaklarını, kültürel ve doğal avantajlarını akademik inovasyonla birleştirerek uluslararası çekiciliğini artırma potansiyeli incelenmektedir.

Araştırma, bu stratejik dönüşümün yalnızca Munzur Üniversitesi için değıl, benzer özelliklere sahip gelişmekte olan üniversiteler açısından da uygulanabilir bir model sunabileceğı varsayımıyla hareket etmektedir. Bu kapsamda, çalışmanın amacı yalnızca mevcut durumun analizini yapmakla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda yükseköğretimde uluslararasılaşma ve markalaşma süreçlerine yönelik stratejik yönelimlere dair öneriler geliştirmektir.

Amaç1: Üniversitelerin uluslararası markalaşma sürecinde Mavi ve Kırmızı Okyanus Stratejisi'nin uygulanabilirliğini incelemektir.

Amaç 2: Munzur Üniversitesi'nin uluslararası marka olmasında Mavi ve Kırmızı Okyanus Stratejisi'nin uygulanmasına yönelik fırsatların ve zorlukların değerlendirilmesidir.

Amaç 3: Üniversitenin uluslararasılaşma çabalarına katkı sağlayacak somut adımların belirlenmesine yardımcı olmaktır.

Amaç 4: Üniversitenin uluslararasılaşma stratejilerini, mevcut durumunu ve potansiyel fırsatlarını analiz ederek, Mavi Okyanus Stratejisi' nin yükseköğretim kurumlarının uluslararası marka kimliğı oluştırmada nasıl bir yol haritası sunabileceğini ortaya koymaktır.

Amaç 5: Uluslararasılaşmanın sadece uluslararası öğrenci kabulü olmadığını, uluslararası projeler ve program iş birliklerini de kapsadığını farkındalığını oluştırmaktır.

5.3. Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada, Munzur Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü'nün uluslararasılaşma stratejilerini ve uygulamalarını incelemek amacıyla nitel araştırma

yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırmalar, bireylerin deneyimlerini, algılarını ve anlamlarını detaylı bir şekilde anlamayı hedefler. Araştırmada, durum çalışması (case study) deseni benimsenmiş olup, tekil bir örnek olay olarak Munzur Üniversitesi ele alınmıştır. Bu yöntem, üniversitenin mevcut stratejik yaklaşımlarını derinlemesine analiz etmeye ve bağlamsal olarak anlamlandırmaya olanak sağlamaktadır.

Munzur Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü'ne yöneltilen araştırma soruları aracılığıyla kurum içi uygulamalara ilişkin özgün veriler toplanmıştır. Üniversitenin mevcut uluslararasılaşma faaliyetleri, karşılaşılan fırsatlar ve zorluklar ile geleceğe yönelik stratejik planlamalar hakkında veriler elde edilmiştir. Daha sonra, mavi ve kırmızı okyanus stratejik unsurların üniversitenin uluslararasılaşma hedeflerine etkileri değerlendirilmiştir. Araştırma sürecinde, katılımcıların gönüllü olarak araştırmaya katılmaları sağlanmış, gizlilik ve anonimlikleri korunmuştur. Görüşmeler öncesinde üniversite rektörlüğü bilgilendirilmiş izin alınmıştır. Araştırma, ilgili etik kurul tarafından onaylanmıştır. Araştırma, tek bir örnek olay çalışması (case study) niteliği taşıdığından, bulgular Munzur Üniversitesi özelinde değerlendirilmiş; ancak benzer sosyo-kültürel ve coğrafi özelliklere sahip üniversiteler için de çıkarımlarda bulunabilecek şekilde yapılandırılmıştır.

5.4. Araştırma Soruları

Araştırma soruları nasıl belirlendi?

Bu çalışmanın kapsamında Munzur Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü'ne yöneltilen araştırma soruları, üniversitenin uluslararasılaşma stratejilerini, mevcut durumunu ve gelecekteki hedeflerini kapsamlı bir şekilde değerlendirmek amacıyla yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma süreçlerine dair literatürde kabul görmüş çerçeveler, ulusal ve uluslararası kalite standartları ile Munzur Üniversitesi'nin özgün koşullar dikkate alınarak hazırlanmıştır. Bu bağlamda, araştırma soruları oluşturulurken, uluslararasılaşma stratejileri, öğrenci ve akademisyen hareketliliği, uluslararası iş birlikleri ve kurumların küresel marka değerleri gibi temel unsurlar göz önünde bulundurulmuştur.

Rekabetin yoğun olduğu yükseköğretim sektöründe, Munzur Üniversitesi'nin farklılaşma ve yenilikçilik yoluyla rekabet avantajı elde etme potansiyeli mavi okyanus stratejisi yönünden değerlendirilmiştir. Üniversitenin küresel tanınırlığını artırma amacı

güden tanıtım ve pazarlama stratejileri analiz edilmiştir. Üniversitenin bulunduğu coğrafi konum ve yerel özelliklerinin uluslararası tanıtımda nasıl kullanıldığı değerlendirilmiştir. Uluslararasılaşma sürecinde karşılaşılan zorluklar ve bu zorlukları aşmak için geliştirilebilecek çözüm önerileri üzerinde durulmuştur. Üniversitenin uluslararası akademik iş birlikleri ve araştırma faaliyetlerinin kapsamı, etkisi ve gelişim alanları ele alınmıştır. Mezunlarla olan ilişkilerin güçlendirilmesi ve üniversitenin uluslararasılaşma sürecine katkıları değerlendirilmiştir. Üniversitenin uluslararasılaşma sürecindeki durumu ve uyguladığı stratejiler analiz edilmiştir. Üniversitenin uluslararası tanıtım faaliyetlerini gerçekleştirdiği iletişim kanalları, dijital platformlar ve pazarlama araçları değerlendirilmiştir. Munzur Üniversitesi'nin uluslararası alanda rekabet avantajını kazanmak için geliştirdiği stratejik üstünlükler ve kaynaklar ele alınmıştır. Üniversitenin küresel iş birlikleri ve akademik ağlarla olan ilişkileri incelenmiştir. Uluslararası öğrenciler ve akademisyenler için sunulan destek hizmetleri ve uygulamalar analiz edilmiştir. Üniversitenin araştırma faaliyetleri, uluslararası projelere katılımı ve akademik gelişim stratejileri değerlendirilmiştir. Üniversitenin uluslararasılaşma sürecindeki geri bildirimler ve gelişim alanları incelenmiştir.

Tablo 5.1. Munzur Üniversitesi Uluslararası Markalaşma Stratejileri: Amaçlar ve Araştırma Soruları Tablosu

Araştırmanın Amaçları	Araştırma Soruları
Amaç 1: Üniversitelerin uluslararası markalaşma sürecinde Mavi ve Kırmızı Okyanus Stratejisi'nin uygulanabilirliğini incelemektir.	• Hangi platformları kullanıyorsunuz? • Yurtdışında marka bilinirliğini artırmak için uyguladığınız spesifik stratejiler veya projeler var mı? • Üniversitenizin rekabetten uzak, “Mavi Okyanus Stratejisi” bağlamında yenilikçi veya farklılaş tırıcı hangi uygulamaları bulunmaktadır? • Rakip üniversitelere kıyasla sizi uluslararası platformlarda öne çıkaran özellikler nelerdir? • Mavi okyanus stratejisine uygun şekilde uluslararası öğrenci ve akademisyen sayısını artırmak için yeni bir yaklaşım geliştirildi mi? • Üniversiteniz yurtdışında öğrenci ve akademisyenlere ulaşmak için hangi iletişim araçlarını ve tanıtım yöntemlerini kullanıyor? • Online platformlar veya sosyal medyanın uluslararası markalaşmada nasıl bir rolü var? • Munzur Üniversitesi’ni diğer üniversitelerden farklı kılan özellikler nelerdir? (örneğin, akademik programlar, araştırma olanakları, bölgesel avantajlar)

	• Üniversiteniz, uluslararası markalaşmayı geliştirmek için dışarıdan önerilere ve iş birliklerine açık mı? • Uluslararasılaşma stratejinizi geliştirmek için yerel ve uluslararası uzmanlardan destek almayı düşünüyor musunuz?
Amaç 2: Munzur Üniversitesi'nin uluslararası marka olmasında Mavi ve Kırmızı Okyanus Stratejisi'nin uygulanmasına yönelik fırsatların ve zorlukların değerlendirilmesidir.	• Üniversitenizin uluslararası tanıtım bütçesi ve kaynakları yeterli mi? • Yurtdışı fuarları, tanıtım etkinlikleri ve benzeri faaliyetlerde aktif olarak yer alıyor musunuz? • Bölgenin kültürel ve doğal özelliklerini uluslararası markalaşmada nasıl değerlendiriyorsunuz? • Bölgesel özellikler, üniversitenizin tanıtımında bir avantaj olarak kullanılıyor mu? • Uluslararasılaşma sürecinde karşılaştığınız en büyük zorluklar nelerdir? • Erasmus+ gibi projeler için kaynak, kapasite veya bürokratik engellerle karşılaşıyor musunuz? • Mavi okyanus stratejisini uygulamayı denediyseniz hayata geçirirken hangi sorunlarla karşılaştınız ve bunları aşmak için nasıl bir yol izlediniz? • Tunceli'nin coğrafi ve kültürel özelliklerini uluslararası tanıtım faaliyetlerinizde nasıl kullanıyorsunuz? • Yurtdışından gelen öğrenci ve akademisyenlere yönelik barınma, rehberlik veya kültürel uyum programlarınız var mı? • Üniversitenizin uluslararası öğrencilere yönelik dil desteği (örneğin, Türkçe kursları) sağlıyor mu? • Munzur Üniversitesi'nin Tunceli'nin doğası, kültürel zenginlikleri ve tarihi bağlamıyla uyumlu projeleri var mı? • Bölgenin cazibe merkezlerini uluslararası öğrenci ve akademisyenlere tanıtmak için özel bir girişim başlatmayı düşünüyor musunuz? • Şu anda uluslararası tanınırlığınızı artırma konusunda karşılaştığınız en büyük zorluklar nelerdir?
Amaç 3: Üniversitenin uluslararasılaşma çabalarına katkı sağlayacak somut adımların belirlenmesine yardımcı olmaktır.	• Erasmus+ değişim programlarında öğrenci ve personel hareketliliği oranları hakkında bilgi verebilir misiniz? • Erasmus programı ile gelen uluslararası öğrenciler ve personel için sunulan destekler nelerdir? • Erasmus programı uluslararası markalaşma sürecine nasıl katkıda bulunuyor? • Erasmus+ veya uluslararası programlardan faydalanmış mezunların kariyer başarıları üzerine bir değerlendirme yapılıyor mu? • Uluslararası programlardan mezun olan öğrenciler, üniversitenizin marka bilinirliğine nasıl katkıda bulunuyor? • Üniversitenizin uluslararası tanıtım faaliyetlerini nasıl yürütüyorsunuz?

	• Üniversitenizin uluslararası öğrenci ve akademisyen çekme politikaları nelerdir? • Üniversitenizin resmi web sitesi, uluslararası öğrenciler ve akademisyenler için yeterince erişilebilir ve anlaşılır mı? • Üniversitenizin sosyal medya hesapları uluslararası hedef kitleyi çekmek için ne kadar aktif ve etkili? • Yurtdışında eğitim fuarlarına veya diğer tanıtım etkinliklerine katılım sağlıyor musunuz? • Ortak akademik programlar veya çift diploma anlaşmaları geliştirmek için herhangi bir planınız var mı? • Uluslararası düzeyde tanınırlığı artırmak için hangi araştırma alanlarına odaklanıyorsunuz? • Akademik makale yayınları ve projeler açısından uluslararası sıralamalarda nasıl bir pozisyona sahipsiniz? • Üniversitenizde yapılan araştırmaları uluslararası hedef kitleye tanıtmak için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz? • Uluslararası öğrencilerden ve akademisyenlerden aldığınız geri bildirimleri nasıl değerlendiriyorsunuz?
Amaç 4: Üniversitenin uluslararasılaşma stratejilerini, mevcut durumunu ve potansiyel fırsatlarını analiz ederek, Mavi Okyanus Stratejisi' nin yükseköğretim kurumlarının uluslararası marka kimliği oluşturmada nasıl bir yol haritası sunabileceğini ortaya koymaktır.	• Munzur Üniversitesi'nin uluslararasılaşma hedefleri nelerdir? • Munzur Üniversitesi'nin bulunduğu coğrafi konumun uluslararası öğrenci ve akademisyenler açısından cazip yönleri nelerdir? • Şu anda uluslararası tanınırlık sağlamak için uyguladığınız belirli stratejiler var mı? • Munzur Üniversitesi'nin uluslararası bir marka olarak kendini tanımlamak için belirlediği temel değerler ve misyon nedir? • Üniversiteniz uluslararası tanıtımda hangi platformları veya kanalları kullanıyor? • Hangi alanlarda lider bir üniversite olmayı hedefliyorsunuz? (Örneğin, çevre bilimleri, yerel kültür çalışmaları, doğal kaynak yönetimi gibi) • Erasmus+ ve diğer uluslararası programlara katılımınız uluslararası markalaşmaya nasıl katkıda bulunuyor? • Munzur Üniversitesi'nin bulunduğu coğrafi konumun sunduğu avantajları uluslararası tanıtımda kullanıyor musunuz? • Üniversitenizin uluslararası stratejilerini daha etkili hale getirmek için dış paydaşlardan destek almayı düşünüyor musunuz?
Amaç 5: Uluslararasılaşmanın sadece uluslararası öğrenci kabulü olmadığını, uluslararası projeler ve program iş birliklerini de kapsadığının farkındalığını oluşturmaktır.	• Üniversitenizin uluslararası ortak araştırma projelerinde yer alma oranı nedir? • Uluslararası iş birliklerini artırmak için hedeflediğiniz akademik alanlar veya tematik konular nelerdir? • Ortak programlar (çift diploma, ortak lisansüstü programları) geliştirilmesi konusunda çalışmalar var mı?

	• Erasmus+ programı kapsamında üniversitenizin işbirliği yaptığı ülkeler ve kurumlar hangileridir? • Üniversitenizin uluslararası öğrenci sayısı ve çeşitliliği nedir? Bunu artırmayı planlıyor musunuz? • Uluslararası akademisyen ve araştırmacıları çekmek için sunduğunuz avantajlar nelerdir? • Üniversitenizin uluslararası ortaklıkları veya iş birlikleri nelerdir? • Uluslararası öğrencilerin veya akademisyenlerin Munzur Üniversitesi'ni seçmesini kolaylaştırmak için sunduğunuz özel destekler nelerdir?
--	--

Bu tablo, Munzur Üniversitesi'nin uluslararası markalaşma sürecinde Mavi ve Kırmızı Okyanus Stratejisi bağlamında gerçekleştirilen araştırmanın temel bileşenlerini ortaya koymaktadır. Araştırmanın her bir amacı doğrultusunda ilgili temaları derinlemesine incelemeye yönelik araştırma soruları oluşturulmuştur. Söz konusu sorular, üniversitenin Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü'ne yöneltilmiş ve ayrıca kurumsal web sayfasından elde edilen verilerle zenginleştirilmiştir. Böylece, üniversitenin uluslararasılaşma sürecindeki stratejik yönelimleri, karşılaştığı fırsat ve zorluklar, mevcut uygulamaları ve geleceğe dönük potansiyeli bütüncül bir çerçevede analiz edilmiştir. Araştırma soruları ve Munzur Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü tarafından verilen yanıtlar Ek-1'de sunulmuştur.

Bu analiz, Munzur Üniversitesi'nin uluslararası stratejilerini ve uygulamalarını daha iyi anlayabilmek için önemli bir temel oluşturmuş ve stratejik kararlar için önerilerde bulunulmasına olanak sağlamıştır.

Amaç 1 için sorulan araştırma soruları ve cevaplarının yorumları:

Soru 1: Üniversitenizin uluslararası tanıtım faaliyetlerini nasıl yürütüyorsunuz, hangi platformları kullanıyorsunuz?

Cevap 1: Web sayfası, e-posta, Erasmus günleri, Erasmus+ öğrenci ve personel hareketlilikleri kullanılarak uluslararası tanıtım yapılmaktadır.

Yorum ve Değerlendirme: Munzur Üniversitesi'nin tanıtımda kullandığı yöntemler (web sitesi, e-posta, Erasmus faaliyetleri) çoğunlukla geleneksel tanıtım araçlarıdır. Bu yöntemler, üniversitenin hâlihazırda yer aldığı pazarda görünür olmasını sağlar; ancak bu yaklaşım, kırmızı okyanus stratejisi ile uyumludur çünkü mevcut rekabet alanında varlık

göstermeye çalışmaktadır. Web sitesi ve Erasmus programları, birçok üniversite tarafından da yaygın biçimde kullanıldığından, farklılaşma yaratmak konusunda sınırlı bir katkı sunmaktadır. Oysaki Mavi Okyanus Stratejisi çerçevesinde, üniversitenin kendine özgü bir tanıtım dili ve kanalı geliştirmesi beklenir. Kim ve Mauborgne (2005) bu stratejinin temelinde "rekabeti anlamsız kılmak" ve "yeni bir değer inovasyonu yaratmak" olduğunu savunur.

Öneriler: Bu bağlamda, Munzur Üniversitesi'nin doğa temelli bölgesel kimliği, disiplinler arası özgün programları veya Tunceli'nin kültürel mirasına dayalı özgün içerikleri dijital platformlarda daha etkili ve özgün biçimde tanıtılabilir. Dijital hikâyeleştirme (Storytelling) ve marka anlatısı; Tunceli'nin doğası, kültürü ve üniversitenin bu bağlamdaki farklılığı anlatan kısa belgesel videolar ve içeriklerle özgün dijital tanıtım materyalleri hazırlanabilir. Sosyal medyada hedefli stratejiler; uluslararası öğrencilere özel, onların dilinde hazırlanan içerikler içeren Instagram, LinkedIn, YouTube gibi platformlarda aktif ve tematik bir varlık oluşturulabilir. Bölgesel avantajların vurgulanması; sürdürülebilirlik, çevre bilimleri, doğa temelli araştırmalar gibi alanlarda Munzur'un diğer üniversitelerden ayrılan yönleri vurgulanmalıdır. Sanat, kültür ve doğa tabanlı uluslararası programlar; Tunceli doğasına dayalı yaz okulları, kültür programları veya uluslararası çalıştaylar tasarlanarak marka farklılaştırması sağlanabilir. Mevcut uygulamalar, uluslararası markalaşmada görünürlük sağlamaktadır. Ancak Mavi Okyanus Stratejisi' ne uygun özgünlük ve farklılaşma düzeyi sınırlıdır. Daha yenilikçi tanıtım araçları ve özgün bölgesel markalaşma stratejileri ile mavi okyanusa geçmeleri desteklenebilir.

Soru 2: Yurtdışında marka bilinirliğini artırmak için uyguladığınız spesifik stratejiler veya projeler var mı?

Cevap 2: Projeler kapsamında satın alınan tanıtım ve eşantıyon ürünleri, üniversite öğrencileri veya personelleri aracılığıyla ilgili üniversitelere tanıtım amacıyla gönderilmektedir.

Yorum ve Değerlendirme: Bu uygulama, üniversitenin marka tanıtımında fiziksel promosyon ürünleri kullanarak görünürlüğünü artırma çabası içinde olduğunu göstermektedir. Ancak, bu yöntem oldukça geleneksel ve sınırlı etkiye sahip bir tanıtım yaklaşımıdır. Benzer uygulamalar, birçok üniversite tarafından yürütülmekte olup bu durum kırmızı okyanus stratejisi bağlamında "mevcut rekabet içinde yer alma" çabasını temsil

etmektedir. Mavi Okyanus Stratejisi bağlamında ise üniversitelerin yaratıcı ve yenilikçi pazarlama stratejileri geliştirmesi beklenir. Kim ve Mauborgne (2005) bu stratejide değer inovasyonunun, sadece görünürlük değil aynı zamanda özgün değer önerisi sunması gerektiğini belirtir. Eşantiyon gönderimi bu inovasyonu sağlamaz; çünkü hedef kitleye somut ve etkileyici bir "farklılık" sunmaz.

Öneriler: Dijital tanıtımda yaratıcı kampanyalar; sosyal medyada özgün içerik yarışmaları, yurtdışında yaşayan mezunların başarı hikâyeleri, bölgesel kültürün tanıtımı gibi projelerle dijital etkileşim artırılabilir. Eğitim diploması projeleri kapsamında gelişmekte olan ülkelerle iş birliği yapılarak, sosyal sorumluluk projeleriyle markalaşma (örneğin, Munzur Doğa Kampüsü gibi temalı girişimler) başlatılabilir. Uluslararası öğrencilere özgü burslar; "Munzur Green Scholarship" gibi tematik burslar oluşturarak markanın değer temelli tanınırlığı artırılabilir. Stratejik iş birlikleri; sadece tanıtım değil, akademik içerik (MOOC'lar, açık ders platformları) üzerinden dijital markalaşma sağlanabilir. Stratejilerin dijitalleşmesi, hikâyeleştirme ve sosyal etkiyle bütünleştirilmesi gerekmektedir.

Soru 3: Üniversitenizin rekabetten uzak, “Mavi Okyanus Stratejisi” bağlamında yenilikçi veya farklılaştırıcı hangi uygulamaları bulunmaktadır?

Cevap 3: Henüz bulunmamaktadır.

Yorum ve Değerlendirme: Bu yanıt, Mavi Okyanus Stratejisi'nin uygulanabilirliği açısından oldukça kritik bir gösterge niteliğindedir. Bu cevap, üniversitenin şu an itibarıyla Mavi Okyanus Stratejisi'ne uygun bir konumlandırma yapmadığını doğrudan ortaya koymaktadır. Yani, rekabetten uzaklaşarak pazar yaratma, farklılaştırma, özgün değer üretme gibi mavi okyanusun temel prensipleri henüz hayata geçirilmemiştir. Kim ve Mauborgne (2005)'in tanımına göre mavi okyanus, mevcut pazarda rekabet etmektense yeni bir pazar yaratmak üzerine kurulur. Yükseköğretim alanında bu, alışılmış akademik yapıların dışına çıkmak, yeni iş birlikleri, eğitim teknolojileri, sosyal etki projeleri, bölgesel kalkınma temelli programlar gibi unsurlar geliştirerek mümkündür. Mevcut durumda Munzur Üniversitesi, henüz böyle bir stratejiye adım atmamış ve rekabetten sıyrılacak özgün bir yaklaşım geliştirmemiştir. Bu, üniversitenin kırmızı okyanus ortamında kaldığını ve farklılaşma için ciddi fırsatlar barındırdığını gösterir.

Öneriler: Doğaya entegre eğitim modelleri oluşturularak Tunceli'nin eşsiz doğası kullanılarak “Doğa Temelli Eğitim”, “Ekolojik Kampüs” gibi tematik programlar başlatılabilir. Yerel-küresel köprüler kurulabilir, ders içeriklerinde Dersim kültürü, Alevilik-Bektaşılık, çevre politikaları gibi bölgesel unsurlarla evrensel sorunları buluşturan niş programlar tasarlanabilir. Sanat, ekoloji ve barış temalı uluslararası festivaller; bölgeyi tanıtan ama aynı zamanda akademik içeriği olan etkinliklerle kendine özgü bir uluslararası marka oluşturulabilir. Uzaktan eğitimde uzmanlaşarak yükseköğretim piyasasında farklılaşmak için "açık erişimli çevre bilimleri", "iklim diplomasisi" gibi yeni temalı MOOC'lar sunulabilir.

Soru 4: Rakip üniversitelere kıyasla sizi uluslararası platformlarda öne çıkaran özellikler nelerdir?

Cevap 4: Hareketliliklerimizin sayısı

Yorum ve Değerlendirme: Bu yanıt üzerinden değerlendirme yaptığımızda, Munzur Üniversitesi'nin uluslararası platformlarda öne çıkmak için “hareketlilik sayısına” vurgu yaptığı görülmektedir. Bu yanıt, henüz rekabetten uzaklaşan bir farklılaşma stratejisinin oluşturulmadığını ve rekabetçi (kırmızı okyanus) unsurların ön planda olduğunu göstermektedir. Öğrenci ve personel hareketliliği, Erasmus+ programlarında birçok üniversite tarafından yaygın olarak uygulanmaktadır ve bu yönüyle rekabeti artıran değil, rekabetin içinde kalmaya neden olan bir faktördür. Literatürde Mavi Okyanus Stratejisi, sadece sayı artışı değil, kalite, özgünlük ve farklı değer önerileriyle pazar yaratmayı öne çıkarır (Kim ve Mauborgne, 2005). Hareketliliklerin sayısal üstünlüğü, kısa vadede görünürlük sağlayabilir; ancak bu tek başına marka değeri ve farklılaşma için yeterli değildir.

Öneriler: Hareketliliklerde tematik farklılaşma oluşturulmaya çalışılmalı, hareketliliklerinizde sadece sayı değil, içerik olarak farklı alanlara odaklanılmalıdır. Örneğin, “Dağ Kültürü Çalışmaları”, “Ekolojik Yaşam Programları” gibi niş alanlara yönelik ikili anlaşmalar yapılabilir. İçerik zenginliği ve etki odalı bir yaklaşımla, öğrenci değişimi projelerinde katılımcılara sadece akademik değil, bölgesel kültürel deneyim de sunan modüller (örneğin doğa yürüyüşleri, kültürel atölyeler, tematik konulu uluslararası toplantılara ev sahipliği yapma) geliştirilebilir. Uluslararası paydaşlarla ortak tanıtım; partner üniversitelerle birlikte tematik tanıtım çalışmaları (ekoturizm, yerel bilgi sistemleri, barış ve kültür araştırmaları gibi) yapılarak fark yaratılabilir. Sayısal hareketlilikten kalitatif

gelişime geçiş; hareketlilikleri sadece sayısal değil, kalite odaklı (kariyer etkisi, dönüşüm oranı, kültürel etkiler) izleme sistemleriyle destekleyerek öne çıkma stratejisi izlenebilir.

Soru 5: Mavi Okyanus Stratejisi' ne uygun şekilde uluslararası öğrenci ve akademisyen sayısını artırmak için yeni bir yaklaşım geliştirildi mi?

Cevap 5: Henüz geliştirilmedi.

Yorum ve Değerlendirme: Bu cevap, üniversitenin uluslararasılaşma vizyonunda henüz proaktif, yenilikçi ve farklılaştırıcı stratejiler geliştirmediğini göstermektedir. Oysaki, Mavi Okyanus Stratejisi'nin özü, rekabeti dışlamadan, onun ötesine geçerek yeni bir talep yaratmak ve farklı değer unsurlarıyla yeni bir pazar oluşturmaktır (Kim ve Mauborgne, 2005). Bu bağlamda uluslararası öğrenci ve akademisyen çekmek için henüz yeni bir strateji geliştirilmemiş olması, üniversitenin hâlâ kırmızı okyanus rekabet dinamikleri içinde kaldığını, yani mevcut pazarı paylaşmakla yetindiğini göstermektedir.

Öneriler: Munzur Üniversitesi için Mavi Okyanus odaklı bazı öneriler şöyle olabilir: Bölgeye özgü akademik programlar, ders müfredatlarında Tunceli'nin kültürel, coğrafi ve sosyal özelliklerine dayalı yeni programlar oluşturulabilir (örneğin “Munzur Ekosistemi ve Doğa Turizmi”, “Alevi İnançları ve Kültürel Diplomasi”, “Tarım ve Hayvancılık” gibi). Bu tarz tematik programlar sadece akademik değil, aynı zamanda deneyimsel ve özgün bir eğitim alanı yaratır. Uluslararası akademik iş birliklerinde farklılaşma oluşturabilmek için az bilinen ama yükselmekte olan coğrafyalardaki üniversitelerle anlaşmalar yaparak, karşılıklı akademik değişim projeleri geliştirilebilir. Bu anlaşmalar yalnızca Erasmus ile sınırlı kalmamalı; örneğin, UNESCO, DAAD, Horizon Europe gibi uluslararası fonlardan destek alınabilecek ortak projeler tasarlanabilir. Sosyal etki odaklı akademisyen programları; uluslararası akademisyenler için bölgeye katkı sağlayacak sosyal sorumluluk projelerine entegre edilmiş kısa süreli misafir öğretim üyeliği programları açılabilir. Farklılaştırılmış tanıtım yaklaşımları; hedef ülkelerin kültürüne göre dijital tanıtım stratejileri geliştirilmeli (örneğin Orta Asya'daki Türkî Cumhuriyetler için geleneksel bağ vurgusu, Batı Avrupa'da doğa temelli yaşam tarzı hayvancılığın geliştirilmesi gibi).

Soru 6: Üniversiteniz yurtdışında öğrenci ve akademisyenlere ulaşmak için hangi iletişim araçlarını ve tanıtım yöntemlerini kullanıyor?

Cevap 6: E-mail ve web sayfaları ile iletişim sağlanmakta; promosyon ürünleri, hareketlilikler ile tanıtım gerçekleştirilmektedir.

Yorum ve Değerlendirme: Munzur Üniversitesi'nin tanıtım stratejisi büyük ölçüde geleneksel iletişim araçları (web sitesi, e-posta) ve Erasmus gibi hareketlilik programlarına dayanmaktadır. Bu durum, Kırmızı Okyanus Stratejisi'nin karakteristikleri olan mevcut pazar sınırlarında rekabet etme ve geleneksel yöntemleri sürdürme eğilimini göstermektedir. Mavi Okyanus Stratejisi ise, rekabetin dışına çıkarak yeni bir talep alanı yaratma, farklılaşma ve maliyetleri aynı anda minimize etme gibi yenilikçi bir yaklaşımı gerektirir. Şu an kullanılan promosyon ürünleri ve hareketlilikler, stratejinin destekleyici ama tek başına yeterli olmayan parçalarıdır. Bu yaklaşım, yalnızca mevcut talepten pay alma çabasıyla sınırlı kalmaktadır.

Öneriler: Mavi Okyanus Stratejisine uygunluk için, dijital dönüşüm odaklı stratejiler geliştirilebilir, web sayfası çok dilli hale getirilmeli ve etkileşimli içerikler (sanal kampüs turları, öğrenci deneyim videoları, chatbot destekli yönlendirme gibi) eklenmelidir. Influencer ve Mezun Elçiliği oluşturularak üniversitenin uluslararası mezunları ya da uluslararası öğrencileri sosyal medya aracılığıyla elçi olarak kullanmak, daha doğal bir marka etkisi oluşturur.

Soru 7: Online platformlar veya sosyal medyanın uluslararası markalaşmada nasıl bir rolü var?

Cevap 7: Dijitalleşme çağında online platformları ve sosyal medyayı aktif kılmak, görünürlüğü ve tanıtımı arttırmaktadır. Bu anlamda, günümüz dünyasında bu alanların kullanımı elzemdir.

Yorum ve Değerlendirme: Bu yanıt dijital platformların uluslararası markalaşma sürecindeki önemine dair genel bir farkındalığı yansıtmaktadır. Sosyal medya ve online platformlar, yükseköğretim kurumları için küresel çapta tanınırlık yaratmanın yanı sıra, daha geniş bir hedef kitleye ulaşma imkânı sağlar. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir nokta, bu platformların sadece aktif olarak kullanılmasıyla yeterli olamayacağı, aynı zamanda özgün içerik ve stratejilerle etkili bir şekilde yönetilmesi gerektiğidir. Mavi Okyanus Stratejisi kapsamında, mevcut sosyal medya stratejilerinin ve dijital platform

kullanımının farklılaşma ve yenilikçi bir marka kimliği oluşturma açısından henüz yeterli düzeyde olup olmadığına bakmak gerekmektedir.

Öneriler: Mavi Okyanus Stratejisine uygunluk için hedef odaklı dijital stratejiler geliştirilmelidir. Munzur Üniversitesi, sadece sosyal medya hesaplarını kullanmakla kalmayıp, hedef kitlesine özel içerikler sunmalı. Örneğin, bölgenin ekoturizm özelliklerini veya kültürel mirasını anlatan kısa videolar, blog yazıları ya da öğrenci hikayeleri gibi içerikler hazırlanabilir. Bu içerikler, üniversitenin farklılaşmasına katkı sağlar. Dijital iletişimde yenilikçi yöntemler; interaktif online etkinlikler düzenlenebilir. Örneğin, sanal öğrenci buluşmaları, online kampüs turları, ya da uluslararası öğrenciler için özel web seminerleri gibi yenilikçi etkinliklerle farklılaşabilir. Bu tür etkinlikler, sadece üniversitenin tanıtımına katkı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda öğrenci ve akademisyen adaylarıyla daha kişisel ve doğrudan bağ kurma fırsatı sunar. Üniversitenin mevcut uluslararası öğrencilerinden elçiler belirlenerek, üniversitenin sosyal medya hesapları üzerinden deneyimlerini paylaşarak, üniversitenin tanıtımına katkı sağlayabilirler. Ayrıca, üniversiteye gelen uluslararası öğrencilerle düzenli olarak online sohbetler düzenlenebilir ve bu sohbetler sosyal medya üzerinden yayınlanabilir. YouTube gibi platformlar da üniversitenin tanıtımında oldukça etkili olabilir. Kısa, eğlenceli ve bilgilendirici videolar ile gençlere yönelik çekici içerikler oluşturulabilir. Bu platformlar özellikle genç hedef kitlenin ilgisini çeker ve üniversiteyi onlara tanıtmak için yaratıcı bir yol olabilir.

Soru 8: Munzur Üniversitesi'ni diğer üniversitelerden farklı kılan özellikler nelerdir? (Örneğin, akademik programlar, araştırma olanakları, bölgesel avantajlar)

Cevap 8: Akademik altyapı, kampüsün birçok alanda etkin kullanımı, şehrin doğal yapısı.

Yorum ve Değerlendirme: Munzur Üniversitesi'nin verdiği cevap, üniversitenin farklılaşan özellikleri arasında akademik altyapı, kampüs kullanımının etkinliği ve bölgesel avantajlarını ön plana çıkarmaktadır. Bu özellikler, üniversitenin bölgesel bağlamda güçlü bir yer edinmesini sağlayabilir. Ancak, Mavi Okyanus Stratejisi bağlamında bu unsurların uluslararası pazarda nasıl daha belirgin ve rekabetçi bir şekilde sunulacağına dair daha fazla strateji geliştirilmesi önemlidir. Akademik altyapı ve kampüs kullanımı, yerel öğrencilere hitap etse de uluslararası arenada tanıtımda yeterli olmayabilir. Yine de bu unsurların

farklılaştırıcı bir stratejiyle entegre edilmesi, Munzur Üniversitesi'nin kendine özgü bir marka kimliği oluşturmaya yardımcı olabilir.

Öneriler: Munzur Üniversitesi, sunduğu akademik programları uluslararası alanda tanınan ve talep gören alanlara odaklayarak farklılaşabilir. Örneğin, çevre bilimi, yerel kültür çalışmaları veya doğal kaynak yönetimi gibi bölgesel avantajları vurgulayan özel akademik programlar oluşturulabilir. Bu programlar, hem uluslararası öğrenciler için cazip olabilir hem de üniversitenin "farklılaşma" stratejisini destekler. Doğal ve kültürel zenginliklerin tanıtımı; şehrin ve bulunduğu bölgenin doğal yapısının ve kültürel zenginliklerinin üniversite tanıtımına entegre edilmesi gerekmektedir. Örneğin, Munzur Dağları, Munzur Vadisi Milli Parkı gibi doğa harikaları ve bölgenin tarihsel mirası, uluslararası öğrencilere yönelik tanıtım materyallerinde ve programlarda vurgulanabilir. Bu, Munzur Üniversitesi'ni hem çevresel hem de kültürel açıdan farklılaştıran bir üniversite haline getirebilir. Sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik projeleri ile bölgesel avantajların öne çıkartılabileceği bir diğer alan, çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk projeleridir. Munzur Üniversitesi, çevre bilinci yüksek bir eğitim anlayışı ile, öğrencilerine çevreyi koruma, sürdürülebilir kalkınma gibi konularda eğitimler sunarak uluslararası alanda fark yaratabilir. Kampüs ve altyapı inovasyonu ile kampüs kullanımının etkinliği, sadece yerel öğrenciler için değil, aynı zamanda uluslararası öğrenciler için de farklılaşan bir unsur olabilir. Munzur Üniversitesi, kampüsünü sosyal medya üzerinden sanal turlar, etkinlik videoları ve öğrenci deneyimleriyle tanıtarak, uluslararası öğrencilere kampüsün olanaklarını ve yaşam koşullarını daha erişilebilir hale getirebilir.

Soru 9: Üniversiteniz, uluslararası markalaşmayı geliştirmek için dışarıdan önerilere ve iş birliklerine açık mı?

Cevap 9: Açık.

Yorum ve Değerlendirme: Munzur Üniversitesi'nin, uluslararası markalaşma sürecinde dışarıdan önerilere ve iş birliklerine açık olduğu cevabı, üniversitenin Mavi Okyanus Stratejisini benimsemesi için kritik bir avantajdır. Mavi Okyanus Stratejisi, rekabetin olmadığı veya daha az yoğun olduğu alanlarda yenilikçi fırsatlar yaratmayı amaçlar. Bu strateji, dışarıdan gelen iş birlikleri ve önerilerle çok daha etkin şekilde uygulanabilir, çünkü dış kaynaklı yenilikler ve iş birlikleri üniversitenin global alandaki konumunu pekiştirebilir ve rekabet avantajı sağlayabilir. İş birlikleri, üniversitenin kendine

özgü bir marka kimliği oluşturmada önemli bir rol oynar. Diğer üniversitelerle, küresel eğitim platformlarıyla veya sektörel aktörlerle yapılacak iş birlikleri, Munzur Üniversitesi'nin uluslararası marka değerini yükseltebilir.

Öneriler: Mavi Okyanus Stratejisine uygun olabilmesi için uluslararası eğitim kurumları ile ortaklıklar kurmalı onların stratejilerini inceleyip inovatif değer katarak Munzur Üniversitesi'ne uygulanabilir hale getirmelidir. Dünyanın farklı köylerinden ve kültürlerinden gelen öğrencilerle etkileşim kurmak ve uluslararası prestij kazanmak için eğitim iş birlikleri oluşturabilir. Özellikle, daha az bilinen fakat kaliteli eğitim veren kurumlarla ortaklıklar kurmak, Mavi Okyanus Stratejisine uygun bir yaklaşım olabilir. Bu ortaklıklar sayesinde her iki üniversite de farklı pazarlarda kendine bir yer edinebilir. Küresel araştırma projelerine katılım; uluslararası araştırma projelerine dahil olarak, üniversite akademik ve araştırma odaklı bir marka kimliği inşa edebilir. Ortak araştırmalar, aynı zamanda üniversitenin global düzeydeki etki alanını artırır. Bu tür iş birlikleri, Munzur Üniversitesi'ne uluslararası alanda daha fazla görünürlük kazandırabilir. Dünyanın çeşitli bölgelerinde düzenlenen uluslararası eğitim fuarlarına katılmak, dışarıdan gelen iş birliklerine fırsat yaratabilir. Munzur Üniversitesi, bu tür etkinliklerde aktif rol alarak kendini tanıtabilir ve gelecekteki iş birliklerine zemin hazırlayabilir. Aynı zamanda bu etkinliklerde öğrencilere ve akademisyenlere yönelik yeni projeler hakkında fikir alışverişi yapılabilir. Endüstri ve iş dünyası ile iş birlikleri; eğitim sektörünün dışında da, özellikle iş dünyası ve endüstri ile iş birlikleri yapmak, üniversitenin Mavi Okyanus Stratejisini güçlendirebilir. Uluslararası iş dünyasıyla yapılan ortaklıklar, üniversiteye prestij kazandırabilir ve hem öğrenciler hem de akademisyenler için yeni fırsatlar yaratabilir.

Soru 10: Uluslararasılaşma stratejinizi geliştirmek için yerel ve uluslararası uzmanlardan destek almayı düşünüyor musunuz?

Cevap 10: Evet düşünüyoruz.

Yorum ve değerlendirme: Munzur Üniversitesi'nin uluslararasılaşma stratejisini geliştirmek için yerel ve uluslararası uzmanlardan destek almayı düşünmesi, Mavi Okyanus Stratejisi'ni benimseme yolunda önemli bir adımdır. Uzman desteği almak, üniversitenin stratejik yönünü güçlendirebilir ve özellikle rekabetin düşük olduğu alanlarda yenilikçi fırsatlar yaratılmasına yardımcı olabilir. Mavi Okyanus Stratejisi, çoğu zaman alışılmış yolların dışında bir düşünme biçimini gerektirir ve yerel ile uluslararası uzmanlar bu süreçte

rehberlik edebilir. Uzmanlar, üniversitenin global pazardaki konumunu netleştirebilir, rekabetten kaçınarak benzersiz bir stratejik konum oluşturmaya olanak tanıyabilir.

Öneriler: Munzur Üniversitesi, uluslararasılaşma stratejisini belirlerken, uluslararası eğitim danışmanlardan faydalanarak strateji uzmanlarından yardım alabilir. Bu uzmanlar, uluslararası pazarlarda rekabetten uzak, farklılaştırıcı stratejiler geliştirme konusunda üniversiteye rehberlik edebilir. Yerel ve global ağlar oluşturma; yerel ve uluslararası iş birlikleriyle güçlü bir ağ kurmak, üniversitenin uluslararasılaşma sürecine büyük katkı sağlar. Uzmanlar, bu ağları kurarken doğru bağlantıları kurmalarına yardımcı olabilir. Bu sayede, farklı coğrafyalardaki potansiyel iş birlikleri hakkında bilgi sahibi olunabilir. Mavi Okyanus Stratejisi doğrultusunda, Munzur Üniversitesi'nin uluslararası markalaşma sürecini hızlandırmak için stratejik danışmanlık ve eğitim programları düzenlenebilir. Özellikle üniversitenin lider kadrosu ve yöneticileri, uluslararası pazarları daha iyi analiz edebilmek için eğitim alabilir. Uzmanların rehberliği, bu eğitim süreçlerini daha verimli kılacaktır. Yeni pazarlara yönelik pazarlama stratejileri geliştirme; uzmanlardan alınacak desteğin bir diğer önemli yönü, uluslararası pazarlama stratejilerinin geliştirilmesidir. Özellikle Mavi Okyanus Stratejisi, genellikle henüz keşfedilmemiş veya az rekabetçi pazarlarda fırsatlar yaratmayı amaçlar. Uzmanlar, Munzur Üniversitesi'ne bu tür fırsatların doğru bir şekilde tespit edilmesinde yardımcı olabilir.

Genel Değerlendirme

Munzur Üniversitesi, uluslararası tanıtım faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla web sayfası, mail iletişimi ve Erasmus gibi hareketlilik programlarından yararlanmakta, ancak bu faaliyetlerin çoğunlukla geleneksel yöntemlerle sınırlı olduğu görülmektedir. Ancak, yükseköğretim sektöründe uluslararasılaşma, yalnızca öğrenci hareketliliğinden çok daha fazlasını gerektirir. Üniversiteler global düzeyde marka oluştururken, öğrenci ve akademik iş birliklerinin ötesinde, dijital medya, yerel ve uluslararası iş birlikleri, yenilikçi eğitim programları ve farklılaşan araştırma imkanları gibi alanlarda da varlık göstererek benzersiz bir konum elde edebilir. Üniversitenin tanıtım faaliyetleri hala geleneksel yöntemlere dayalıdır ve bu da rekabetten uzaklaşarak farklılaşma fırsatlarını kaçırma riskini taşır. Ayrıca, yerel ve uluslararası uzman desteğinin alınması düşünülse de üniversitenin bu desteği aktif ve stratejik bir şekilde kullanması gerekmektedir. Mavi Okyanus Stratejisi' nin uygulanabilmesi için üniversitenin, dijital mecralarda daha güçlü bir varlık göstererek,

yenilikçi akademik programlar ve araştırma alanlarında rekabetten uzaklaşması ve global anlamda farklılaşması gerekmektedir. Munzur Üniversitesi'nin bu stratejiyi benimsemesi için kapsamlı bir değişim sürecine ihtiyacı vardır. Henüz Munzur Üniversitesi, Mavi Okyanus Stratejisi' ni etkili bir şekilde benimseyememiş ve rekabetten uzak bir marka konumu oluşturamamıştır. Bunun yerine, üniversitenin uluslararası markalaşma sürecinde stratejik bir dönüşüm, yenilikçi uygulamalar ve daha fazla dış iş birliklerine ihtiyaç duyduğu görülmektedir.

Munzur Üniversitesi, uluslararası markalaşma için oldukça geleneksel yöntemler izlemekte ve henüz Mavi Okyanus Stratejisi' ne uygun yenilikçi ya da farklılaştırıcı bir uygulama geliştirmemiştir. Mavi Okyanus Stratejisi, yüksek rekabetin olduğu "kırmızı okyanuslarda" savaşmak yerine, henüz keşfedilmemiş, rekabetin düşük olduğu "mavi okyanuslara" yönelmeyi gerektirir. Bu bağlamda, üniversitesi'nin uluslararasılaşma stratejilerini daha da geliştirmesi, rekabetten uzaklaşarak yeni fırsatlar yaratabilmesi için stratejik bir yenilik gerekmektedir. Bu strateji, üniversitenin özel alanlarındaki güçlü yanlarını daha fazla vurgulamayı ve özgün programlarla uluslararası alanda fark yaratmayı içermelidir. Yenilikçi akademik programlar ve eğitim modelleri geliştirme; Mavi Okyanus Stratejisi'nin temel ilkelerinden biri, rekabetten uzak alanlar yaratmaktır. Bunun için Munzur Üniversitesi, uluslararası öğrenci ve akademisyen taleplerine hitap edecek yenilikçi ve farklılaştırıcı akademik programlar geliştirmelidir. Özelleşmiş programlar veya çok disiplinli eğitim sunan bölümler, üniversitenin rekabette öne çıkmasını sağlayabilir. Yüksek lisans ve doktora programlarında niş alanlara yönelerek (örneğin, çevre bilimi, sürdürülebilir kalkınma, dijital dönüşüm, yapay zeka gibi alanlar). Çevrimiçi ve hibrit eğitim programları geliştirerek, küresel öğrenci kitlesine erişim sağlamalıdır. Üniversitesi'nin uluslararasılaşma sürecinde, diğer üniversiteler, araştırma kurumları, sanayi kuruluşları ve sivil toplum örgütleriyle iş birlikleri kurarak stratejik ortaklıklar oluşturması önemlidir. Bu iş birlikleri hem akademik hem de sosyal sorumluluk projeleri ile üniversitenin uluslararası alanda kendini tanıtmalarını sağlar. Uluslararası üniversitelerle ortak araştırma projeleri başlatmak ve öğrenci değişim programlarını genişletmek, uluslararası iş dünyasıyla iş birlikleri geliştirerek, özellikle bölgesel ve küresel problemleri çözmeye yönelik projelere katılmak, yerel ve uluslararası uzmanlardan destek almak ve bu desteği bir stratejik avantaj olarak kullanmaktır. Literatürle birlikte değerlendirmede iş birlikleri ve ortaklıklar, yenilikçi bir büyüme stratejisi olarak Mavi Okyanus Stratejisi'ne dahil edilir.

Üniversitenin uluslararası marka konumunu güçlendirmek için dijitalleşme ve sosyal medya kullanımının artması gerektiği açıkça belirtilmiştir. Ancak, sosyal medya ve çevrimiçi platformlar gibi araçların etkin kullanımı, yalnızca tanıtım değil, aynı zamanda etkileşim, ilişki kurma ve küresel iş birlikleri sağlama gibi alanlarda da stratejik olarak ele alınmalıdır. Üniversitenin yerel ve uluslararası uzmanlardan destek almayı düşünmesi, Mavi Okyanus Stratejisi'ni benimseme yolunda önemli bir adımdır. Ancak şu an için üniversitenin bu stratejiyi aktif olarak uygulamaya geçirebilmesi için çok daha fazla yenilikçi ve rekabetten uzak uygulamalara ihtiyacı vardır. Uluslararası akreditasyonlar ve sertifika programları ile üniversitenin eğitim kalitesini global düzeyde tanıtmak. Literatür bağlantısıyla değerlendirildiğinde Mavi Okyanus Stratejisi'ne göre, üniversiteler, pazarda henüz yeterince doldurulmamış boşlukları hedef alarak rekabeti olmayan yeni fırsatlar yaratabilirler. "Farklılaşma" yaklaşımı ile üniversiteler yalnızca bilinen eğitim alanlarında değil, aynı zamanda yenilikçi ve globalde talep görebilecek alanlarda da kendilerini konumlandırabilirler (Kim ve Mauborgne, 2005). Dijitalleşme ve online platformlarda güçlü bir varlık oluşturmak, dijital platformları etkili kullanmak Mavi Okyanus Stratejisi'nde önemli bir yer tutar. Munzur Üniversitesi'nin mevcut dijital varlığını güçlendirmesi, online tanıtım ve sosyal medya stratejileri ile daha geniş bir öğrenci kitlesine ulaşması gerekmektedir. Sosyal medya ve dijital pazarlama, üniversitenin görünürlüğünü artırabilir ve uluslararası tanınırlığını sağlayabilir. Dijital içerik stratejisi oluşturulmalı sosyal medya platformları, YouTube, Instagram, LinkedIn gibi araçlar üzerinden üniversitenin özgün yönleri tanıtılmalıdır. Çevrimiçi tanıtım kampanyaları düzenlenmeli, özellikle uluslararası öğrencilere hitap eden tanıtım videoları ve başarı hikayeleri paylaşılmalı. Online üniversite tanıtım fuarları ve web seminerleri düzenleyerek küresel öğrencilere ve akademik kadrolara ulaşılmalı. Dijitalleşme, Mavi Okyanus Stratejisi ile paralel olarak, görünürlük ve ulaşılabilirlik artırmak için temel bir araçtır. Kim ve Mauborgne'nin (2005) de belirttiği gibi, dijital platformların stratejik kullanımı, markanın küresel erişimini artırmak için son derece önemlidir. Üniversitelerin, sektörel ve akademik iş birlikleriyle yeni değer alanları yaratması ve rekabetten uzaklaşması önerilir (Kim ve Mauborgne, 2005). Yerel ve küresel tanıtım faaliyetlerini hedefe yönelik hale getirmek için Munzur Üniversitesi'nin uluslararası markalaşmasında tanıtım faaliyetlerinin hedef odaklı bir stratejiye oturtulması gerekmektedir. Üniversitenin doğal yapısı ve kültürel özellikleri, uluslararası tanıtımda farklılaşmayı sağlayacak önemli unsurlar olabilir. Doğal ve kültürel özellikler üzerinden markalaşma yapılabilir. Örneğin, Tunceli'nin doğal zenginlikleri ve tarihsel dokusu ile çevre

dostu bir üniversite imajı oluşturulabilir. Tanıtım stratejisi daha profesyonel hale getirilmeli ve uluslararası düzeyde etkili olan tanıtım ajanslarıyla iş birlikleri yapılmalı. Literatür bağlantılı olarak farklılaşma, Mavi Okyanus Stratejisi' nin özüdür. Yerel avantajlar ve özgün değerler, rekabetin az olduğu alanlarda markanın güçlenmesini sağlayabilir (Kim ve Mauborgne, 2005). Kültürel ve bölgesel farklılıkları kucaklamalı, özellikle üniversitenin bulunduğu bölgenin doğal ve kültürel zenginlikleri, globaldeki öğrenci ve akademisyenleri cezbetmek için güçlü bir marka aracı olabilir. Kültürel programlar ve etkinlikler düzenleyerek, bölgenin kültürel zenginliklerini ve tarihi mirasını öğrencilere tanıtmak, çevre dostu ve sürdürülebilir kampüs projeleri ile çevresel farkındalık oluşturan bir imaj yaratmak üniversite için farklılık oluşturabilir. Literatüre bakılarak Kim ve Mauborgne (2005), farklılık yaratmanın ve özgünlüğün Mavi Okyanus Stratejisi'nde önemli bir yer tuttuğunu belirtir. Kültürel ve bölgesel farklılıkların kullanılması, üniversitelerin rekabetten uzaklaşması için stratejik bir fırsat olabilir.

Amaç 2 için sorulan araştırma soruları ve cevaplarının yorumları;

Soru 1: Üniversitenizin uluslararası tanıtım bütçesi ve kaynakları yeterli mi?

Cevap 1: Yeterli.

Yorum ve değerlendirme: Munzur Üniversitesi'nin uluslararası tanıtım bütçesinin yeterli olması, genellikle olumlu bir durumdur. Ancak, Mavi Okyanus Stratejisi bağlamında sadece yeterli bütçe, stratejik bir yaklaşımı ve yenilikçi uygulamaları desteklemeyebilir. Mavi Okyanus Stratejisi, bir üniversitenin özgün ve farklı bir marka kimliği oluşturması gerektiğini savunur. Bu, sadece finansal kaynaklarla değil, yaratıcı, yenilikçi projelerle de desteklenmelidir. Kırmızı Okyanus Stratejisi'nde yoğun rekabet ve benzerlikler ön planda olsa da Mavi Okyanus Stratejisi, farklılaşma ve özgünlük üzerine kuruludur. Dolayısıyla, yeterli bir bütçe ile Mavi Okyanus Stratejisi'ni uygulamak, üniversitenin kendisini bir rekabetten kaçınan ve yenilikçi bir marka olarak konumlandırmasına olanak sağlar. Bu, yerel ve uluslararası pazarda eşsiz bir konum elde etmeye yardımcı olabilir.

Öneriler: Yeterli bütçenin olmasının yanı sıra, özgün akademik programlar, yerel kültürü yansıtan projeler veya çevresel sürdürülebilirlik gibi stratejik alanlara yatırım yapılmalıdır. Uluslararası iş birlikleri ve araştırma ağları; üniversitenin kaynaklarını sadece tanıtım ve tanıtım materyalleriyle sınırlamamak, aynı zamanda uluslararası iş birliklerine

yatırım yapmak, Mavi Okyanus Stratejisi için güçlü bir fırsat yaratacaktır. Akademik iş birlikleri, ortak araştırma projeleri ve küresel ağlarla yerel farklılaşmayı artırmak önemlidir. Literatürle bağlantılı olarak bakıldığında Mavi Okyanus Stratejisi' ne göre, rekabetin ortadan kaldırılması ve farklılaşmanın sağlanması gerekir. Üniversitelerin yalnızca rekabetle başa çıkmak için kaynaklarını kullanmak yerine, kendi benzersiz özelliklerini yenilikçi projeler ve stratejilerle ön plana çıkarması önerilmektedir. Yenilikçi ve özgün projeler geliştirilmesi, uluslararası iş birliklerinin artırılması, kültürel, bölgesel avantajları kullanarak marka kimliği oluşturulması. Eğer üniversitede bir proje koordinatörlüğü mevcutsa, bu birim güçlendirilerek ulusal ve uluslararası hibeli proje çağrıları düzenli olarak takip edilmeli ve bu süreçleri yürütebilecek nitelikli bir proje ekibi oluşturulmalıdır. Planlanan uygulamalar, projelendirme yoluyla yapılandırılmalı ve farklı finansal kaynaklara erişim sağlamak amacıyla hibeli projeler geliştirilmelidir. Uluslararası nitelikteki projelerde, kurumsal destek için ayrılan bütçe kalemleri, aynı zamanda projelerin tanıtımı aracılığıyla üniversitenin ulusal ve uluslararası düzeyde görünürlüğünü artırmaya hizmet edecek bir tanıtım aracı olarak değerlendirilmelidir.

Soru 2: Yurtdışı fuarları, tanıtım etkinlikleri ve benzeri faaliyetlerde aktif olarak yer alıyor musunuz?

Cevap 2: Aktif olarak farklı etkinliklere Üniversitemizi temsilen geçmiş yıllarda katılım sağlanmıştır.

Yorum ve Değerlendirme: Mavi Okyanus Stratejisi'nde markanın farklılaşması ve özgün bir konum elde edilmesi için global pazarda etkin olmanın önemi vurgulanmaktadır. Ancak, katılımın sürekliliği ve etkinliklerin stratejik planlaması, markalaşma sürecinin etkinliğini belirleyen ana unsurlardır. Sadece belirli yıllarda etkinliklere katılmak, uzun vadeli bir stratejiyle markanın güçlendirilmesine katkı sağlamayabilir. Yine de, bu tür etkinliklerin, yükseköğretim sektöründe üniversitenin görünürlüğünü artırma, uluslararası iş birlikleri geliştirme ve yenilikçi projeler tanıtma açısından önemli fırsatlar sunduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Öneriler: Bu fırsatları sadece geçici katılımlar ile sınırlamak yerine, sürdürülebilir bir strateji olarak uluslararası ağların aktif bir şekilde geliştirilmesi, stratejik plana entegre edilmesi gerekmektedir. Üniversite, yurtdışındaki akademik fuarlar, tanıtım etkinlikleri ve uluslararası seminerlere düzenli olarak katılmalı ve her yıl bu etkinliklerde yer almalıdır.

Dijital tanıtımın entegrasyonu sağlamak için fuar ve etkinliklere fiziksel katılım yanında, dijitalleşme ile tanıtım süreçleri desteklenmelidir. Üniversite, dijital platformlar üzerinden etkinliklere katılım göstererek global görünürlüğünü artırabilir. Ayrıca, etkinliklerde çevrimiçi sunumlar yaparak webinarlar düzenlenebilir. Özgün ve yenilikçi projelerin tanıtımı; bu tür etkinliklerde, Mavi Okyanus Stratejisi doğrultusunda yenilikçi projeler veya özgün akademik programlar tanıtılabilir. Munzur Üniversitesi, bölgesel özelliklerine ve akademik yetkinliklerine uygun özelleşmiş programlar geliştirebilir ve bu programları yurtdışında tanıtılabilir. Uluslararası fuarlara katılım, bu stratejinin gerekliliğiyle örtüşmektedir çünkü bu tür etkinlikler, markanın fark edilmesini, yeni fırsatlar yaratılmasını ve global ağlar kurulmasını sağlar. Ayrıca, uluslararasılaşmada stratejik tanıtım çok önemlidir ve etkinlikler, markanın güçlü yönlerinin tanıtılmasında etkili bir araçtır.

Soru 3: Bölgenin kültürel ve doğal özelliklerini uluslararası markalaşmada nasıl değerlendiriyorsunuz?

Cevap 3: Bölgenin kendine has doğal yapısı uluslararasılaşmada etkili olmaktadır.

Yorum ve Değerlendirme: Munzur Üniversitesi'nin bölgenin doğal yapısını ve kültürel özelliklerini uluslararası markalaşma sürecine dahil etmesi, Mavi Okyanus Stratejisi açısından büyük bir fırsat sunmaktadır. Munzur Üniversitesi'nin bölgesel özellikleri, doğal güzellikleri ve benzersiz kültürel yapısı bu anlamda güçlü bir farklılaşma unsuru oluşturabilir.

Öneriler: Bölgenin doğal yapısı, özellikle ekoturizm, sürdürülebilirlik, doğa ile iç içe eğitim programları gibi alanlarda yenilikçi ve özgün bir marka kimliği oluşturulmasını sağlayabilir. Mavi Okyanus Stratejisi, bu tür alanları yeni pazarlar yaratma ve rekabetten uzaklaşma fırsatları olarak değerlendirir. Örneğin, doğa temalı programlar, ekolojik araştırmalar veya doğa ile bütünleşen eğitim projeleri sunarak kendini farklılaştırabilir. Mavi Okyanus Stratejisi bağlamında değerlendirildiğinde; bölgenin doğal yapısını stratejik bir avantaj olarak kullanması, farklılaşma ve yenilikçilik açısından büyük bir fırsat sunar. Mavi Okyanus Stratejisi'ne göre, bu tür doğal unsurlar üniversiteyi rakiplerinden ayıracak ve özgün bir marka kimliği oluşturacaktır. Üniversite, bölgesel kültürel mirası ve gelenekleri uluslararası düzeyde tanıtılabilir. Bu kültürel özellikler, üniversitenin uluslararası markalaşmasına katkıda bulunabilir. Kültürel çeşitlilik ve bölgesel kimlik, öğrenci çekme ve uluslararası iş birlikleri için değerli bir araç olabilir.

Munzur Üniversitesi, doğa ve çevre alanlarında uluslararası iş birlikleri kurarak, ekolojik araştırmalar veya sürdürülebilir kalkınma projeleri (ekoturizm ve araştırma programları) gibi konularda iş birliği yapabilir. Bu, üniversitenin uluslararası görünürlüğünü artırabilir ve yenilikçi bir marka konumu oluşturabilir. Bölgenin kültürel mirasını ve yerel geleneklerini vurgulayan uluslararası etkinlikler düzenleyebilir. Örneğin, uluslararası kültürel festivaller, sanat ve müzik etkinlikleri düzenleyerek hem yerel hem de küresel ölçekte üniversitenin tanınırlığını artırabilir. Bu tür etkinlikler, kültürel çeşitliliği öne çıkararak, farklılaşma stratejisi oluşturabilir. Bu stratejiler, yalnızca rekabetten uzaklaşmayı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda farklılaşarak lider bir konum elde etmeyi de mümkün kılar. Ancak, bu avantajların sistematik bir şekilde planlanarak ve uluslararası düzeyde tanıtılarak kullanılması, Munzur Üniversitesi'ni uluslararası alanda farklılaştırabilir ve benzersiz bir marka kimliği oluşturabilir. Üniversitenin yapısal ve stratejik zorluklarla karşılaşsa da doğal ve kültürel özelliklerini doğru bir şekilde kullanarak uluslararası marka değerini artırma potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Soru 4: Bölgesel özellikler, üniversitenizin tanıtımında bir avantaj olarak kullanılıyor mu?

Cevap 4: Evet, kullanılıyor.

Yorum ve Değerlendirme: Munzur Üniversitesi'nin bölgesel özelliklerini uluslararası tanıtımda avantaj olarak kullanıyor olması, Mavi Okyanus Stratejisi bağlamında farklılaşma ve yenilikçilik açısından önemli bir fırsattır. Bu, üniversite için, bölgesel özelliklerin farklı bir marka kimliği oluşturma ve özgün bir pazar konumu elde etme fırsatını sunmaktadır. Bölgesel özellikler, Munzur Üniversitesi için doğal zenginlikler, kültürel miras ve yerel gelenekler gibi unsurlar üzerinden tanıtım faaliyetlerini zenginleştirme imkânı yaratır. Bu unsurlar, üniversitenin rekabetten uzaklaşarak kendine benzersiz bir marka kimliği oluşturmalarını sağlar, sürdürülebilir kalkınma projeleri gibi eğitim ve araştırma alanlarını vurgulayarak hem akademik hem de kültürel alanda farklılaşabilir. Bu, sadece ulusal düzeyde değil, uluslararası düzeyde de fark yaratacaktır. Bu bağlamda, üniversitenin benzersiz doğal ve kültürel kaynakları, Mavi Okyanus Stratejisi çerçevesinde stratejik bir farklılaşma aracı olarak değerlendirilebilir.

Öneriler: Bölgesel kaynaklara dayalı disiplinler arası araştırma projeleri, üniversitenin bilimsel üretkenliğini ve uluslararası akademik iş birliklerini güçlendirme

yönünde stratejik fırsatlar sunmaktadır. Mavi Okyanus Stratejisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, bu yaklaşım; rekabetin yoğun olduğu alanlardan uzaklaşarak, yenilikçilik ve farklılaşma temelli özgün bir uluslararasılaşma ve markalaşma modeli geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Üniversitenin doğal zenginlikler, kültürel miras ve sürdürülebilirlik temelli farklılaşma imkânlarını değerlendirmesi, özgün bir uluslararası marka kimliği oluşturma sürecini desteklemektedir. Literatürde yer alan çalışmalar (Kim ve Mauborgne, 2005; Altbach ve Knight, 2007), yükseköğretim kurumlarının bölgesel, kültürel ve çevresel avantajlarını uluslararasılaşma stratejilerine entegre etmelerinin, geleneksel rekabet anlayışından uzaklaşarak yenilikçi ve özgün açılımlar geliştirmelerine katkı sağladığını ortaya koymaktadır.

Soru 5: Uluslararasılaşma sürecinde karşılaştığınız en büyük zorluklar nelerdir?

Cevap 5: Farklı üniversitelerle iletişim sağlamada sorun yaşanması

Yorum ve Değerlendirme: Munzur Üniversitesi'nin, farklı üniversitelerle iletişimde yaşadığı zorluklar, uluslararası markalaşma sürecinde karşılaşılan yapısal ve stratejik engellerin bir örneğidir. Bu zorluklar, üniversitenin rekabetten uzaklaşarak yenilikçi alanlar yaratma hedefine ulaşmasını zorlaştırabilir. Ancak, iletişim ve iş birliği stratejilerinde yapılacak iyileştirmelerle bu engeller aşılabılır. Munzur Üniversitesi'nin uluslararası marka değerini artırma potansiyeline sahip fakat bu süreçte iletişim ve işbirliği stratejilerine odaklanması gerekmektedir.

Bu zorluklar, genellikle kültürel farklılıklar, kurumsal bürokrasi veya iletişim kanallarının yetersizliği gibi faktörlerden kaynaklanabilir. Literatürde, uluslararası iş birliklerinin güçlü bir iletişim altyapısı ve stratejik bir vizyon gerektirdiği vurgulanmaktadır. Mavi Okyanus Stratejisi, rekabetten kaçınmak için yenilikçi alanlar yaratmayı savunur, ancak bu süreçte stratejik iş birliklerinin kurulması, uluslararası ilişkilerin güçlendirilmesi ve kurumsal ağların genişletilmesi de kritik öneme sahiptir. Üniversiteler arasındaki güçlü iş birlikleri, yenilikçi projeler ve ortak araştırmalar gibi unsurlar, Mavi Okyanus Stratejisi'nin etkin uygulanmasına katkı sağlar. Munzur Üniversitesi'nin iletişim problemleri bu stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması için bir engel teşkil edebilir. Bununla birlikte, yapısal ve stratejik zorluklar, Mavi Okyanus Stratejisi bağlamında rekabetin yoğun olduğu alanlardan uzaklaşmayı zorlaştırabilir. İletişim zorlukları, daha geniş bir uluslararası ağ oluşturma ve yenilikçi iş birlikleri sağlama sürecinde üniversitenin gelişiminde kısıtlamalara

yol açabilir. Uluslararası iş birlikleri ve stratejik ortaklıklar genellikle rekabetçi avantajlar elde etmek için kullanılır. Bu nedenle, ulusal ve uluslararası iş birlikleri kurmak, Munzur Üniversitesi için önemli bir fırsat yaratabilir.

Öneriler: Munzur Üniversitesi, uluslararası iş birlikleri için etkili bir iletişim stratejisi geliştirerek, iletişim kanallarını güçlendirmelidir. Özellikle dijital platformlar ve sosyal medya kanalları gibi araçlar, üniversitenin uluslararası ilişkilerinde etkinliği artırabilir. Munzur Üniversitesi, uluslararası üniversitelerle stratejik ortaklıklar kurarak, bölgesel avantajlarını ve özgünlüklerini paylaşabileceği iş birlikleri geliştirebilir. Bu, üniversitenin rekabetten uzaklaşmasını sağlar. İletişim zorlukları, çoğunlukla kültürel ve kurumsal farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Üniversite, farklı kültürlerle iletişimdeki engelleri aşmak için kültürel eğitimler ve kurumsal etkileşim süreçlerini geliştirebilir. Farklı üniversitelerle iletişimdeki zorlukları aşmak için uluslararası konferanslar, öğrenci ve akademik değişim programları, uluslararası fuarlar gibi platformlara daha fazla katılım sağlayabilir. Bu, üniversitenin uluslararası ilişkilerini güçlendirebilir.

Soru 6: Erasmus+ gibi projeler için kaynak, kapasite veya bürokratik engellerle karşılaşıyor musunuz?

Cevap 6: Karşılaşılmıyor.

Yorum ve Değerlendirme: Erasmus+ gibi projeler, üniversitelerin uluslararası iş birliklerini güçlendirmeleri ve uluslararası marka değerlerini artırmaları için büyük fırsatlar sunmaktadır. Bu projeler, üniversitelerin öğrenci ve akademisyen değişim programları, uluslararası araştırma iş birlikleri gibi faaliyetlerini teşvik eder ve uluslararası görünürlüklerini artırır. Mavi Okyanus Stratejisi bağlamında, rekabetten uzaklaşarak yeni alanlar yaratma hedefi, uluslararası iş birlikleri ve yeni fırsatlar yaratma yönünde Erasmus+ gibi projeler son derece uygun bir stratejidir. Bu projelerin bürokratik engellerle karşılaşmadan yönetilmesi, üniversitenin uluslararasılaşma hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Erasmus+ gibi projeler, uluslararası marka konumunu güçlendirmek için yenilikçi alanlar yaratmaya yardımcı olabilir, çünkü bu tür projeler, üniversitelerin küresel ağlarını genişletmelerini ve uluslararası tanınırlıklarını artırmalarını sağlar. Bürokratik engellerin olmaması uluslararası iş birlikleri ve iş yapma kapasitesini artırmak için doğru bir altyapıya sahip olduğunu gösteriyor. Bu da rekabetten kaçınma ve yeni alanlar yaratma amacıyla yenilikçi projeler geliştirme fırsatlarını artırır.

Öneriler: Munzur Üniversitesi, uluslararası iş birlikleri ve öğrenci-akademik değişim programları gibi projelere daha fazla hibeli proje çıkarmaya yönelik insan kaynağı ayırarak, yeni fırsatlar yaratabilir ve uluslararası marka kimliğini güçlendirebilir. Bu tür projeler, yenilikçi alanlar yaratmak ve rekabetten uzaklaşmak için önemli bir strateji olabilir. Erasmus+ gibi projelerde bürokratik engellerin olmaması, üniversitenin proje yöneticiliği ve kapasite artırma gibi işleyişlerinde verimlilik sağladığını gösteriyor. Ancak, daha fazla uluslararası projeye katılım için proje yönetim kapasitesinin artırılması, yenilikçi stratejilerin geliştirilmesi ve uluslararası iş birliklerinin yaygınlaştırılması önemlidir. Uluslararası iletişim stratejileri geliştirmek; Erasmus+ projelerindeki başarıyı daha fazla uluslararası öğrenci ve akademik iş birliği için stratejik bir iletişim planı ile desteklemek önemlidir. Üniversite uluslararası platformlarda tanıtımını yaparken, yeni projelere dair güçlü iletişim stratejileri geliştirebilir.

Soru 7: Mavi Okyanus Stratejisi' ni hayata geçirirken hangi sorunlarla karşılaştınız ve bunları aşmak için nasıl bir yol izlediniz?

Cevap 7: Üniversite bu soruyu yanıtsız bırakmıştır.

Yorum ve Değerlendirme: Munzur Üniversitesi'nin Mavi Okyanus Stratejisi' ni uygularken karşılaştığı sorunlarla ilgili herhangi bir bilgi vermemesi, stratejik şeffaflık eksikliği veya zorlukları açıkça kabul etmeme eğilimi ya da farkında olmamanın bir göstergesi olabilir. Bu durum, bazen kurumların yenilikçi stratejiler uygularken karşılaştıkları zorlukları paylaşmakta isteksiz olmalarıyla ilişkilendirilebilir. Ayrıca, stratejik zorlukların doğrudan belirtilmemesi, uygulama aşamasındaki engel tanıma ve sorun çözme süreçlerinde eksiklikler olduğunu da gösterebilir. Stratejik engelleri tanımanın, başarı için çok önemli bir aşama olduğunun altı çizilmelidir. Literatürde, yenilikçi stratejiler benimseyen kurumların, genellikle karşılaştıkları zorlukları tanıyıp bu zorluklara çözüm önerileri geliştirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Literatürde, yenilikçi stratejiler uygulanırken en büyük zorlukların, kurumsal yapının uyumsuzluğu, mevcut yönetim biçimlerinin yenilikçi stratejilere karşı direnç göstermesi, kaynak eksiklikleri ve bürokratik engeller olduğu sıklıkla ifade edilmektedir. Özellikle Mavi Okyanus Stratejisi gibi yenilikçi ve rekabetten uzaklaşmayı hedefleyen stratejilerin uygulanmasında, yenilikçi fikirlerin kurumsal yapılarla uyumsuzluk göstermesi, zaman ve kaynak yönetimi problemleri gibi engeller de sıklıkla görülmektedir. Bu nedenle, üniversitenin karşılaştığı sorunları

açıklamaması, bu engelleri ne ölçüde tanıdığı ve çözüme kavuşturmak için hangi yolları izlediği konusunda belirsizlik yaratmaktadır.

Öneriler: Munzur Üniversitesi, Mavi Okyanus Stratejisi' ni uygularken karşılaştığı zorlukları açıkça tanımlamalıdır. Bu sorunlar, sadece üniversitenin gelişim süreci açısından değil, aynı zamanda stratejilerin etkinliğinin artırılması açısından da önemli olacaktır. Zorlukların tanınması, stratejik bir çözüm geliştirme sürecinin temelini oluşturur. Stratejik şeffaflık ilkesi ile üniversite, yenilikçi stratejiler uygularken karşılaştığı sorunları, şeffaf bir şekilde tanımlamalı ve çözüm yolları üzerinde düşünmelidir. Bu, stratejilerin daha verimli bir şekilde uygulanmasına olanak sağlar. Şeffaflık, sadece üniversitenin iç yapısına değil, aynı zamanda uluslararası iş birlikleri ve dış paydaşlarla iletişime de katkı sağlayacaktır. Eğer Munzur Üniversitesi, Mavi Okyanus Stratejisi' ni uygularken bürokratik engellerle karşılaşıyorsa, bu engellerin giderilmesi için stratejik bir yaklaşım geliştirilmelidir. Yönetim yapısındaki değişiklikler, yenilikçi karar alma süreçleri ve esnek yapılar ile bu tür engelleri aşmak mümkün olabilir

Soru 8: Tunceli'nin coğrafi ve kültürel özelliklerini uluslararası tanıtım faaliyetlerinizde nasıl kullanıyorsunuz?

Cevap 8: Çeşitli tanıtım görsellerinde ve web sayfalarında kullanılmaktadır.

Yorum ve Değerlendirme: Mavi okyanus stratejisi, rekabetin yoğun olduğu alanlardan uzaklaşarak, keşfedilmemiş pazarlarda özgün bir değer önerisi oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, Tunceli'nin doğal ve kültürel zenginlikleri, üniversiteye uluslararası alanda özgün bir konumlandırma fırsatı sağlamaktadır. Ancak mevcut uygulamaların görsel materyallerle sınırlı kalması, bu potansiyelin stratejik anlamda yeterince etkinleştirilemediğini göstermektedir. Literatürde, coğrafi ve kültürel unsurların yükseköğretim kurumlarının uluslararası markalaşmasında ayırt edici bir rol oynadığı vurgulanmakta; bu unsurların akademik programlar, araştırma faaliyetleri ve öğrenci deneyimleriyle entegre edilmesi gerektiği belirtilmektedir.

Öneriler: Munzur Üniversitesi kapsamlı tanıtım planları yaparak, Tunceli'nin kültürel ve coğrafi özelliklerini tanıtım görsellerinin ötesine taşıyarak, sosyal medya kampanyaları, belgesel film projeleri, öğrenci deneyim paylaşımları gibi daha katılımcı ve etkileşimli yöntemlere yönelebilir. Görsellerin yanı sıra, sanal turlar, dijital sergiler ve online

seminerler gibi dijital platformlarda daha interaktif ve derinlemesine içerikler sunulabilir. Tunceli'nin eşsiz doğası ve zengin kültürel mirası, sanat galerileri, arşivler veya fotoğraf yarışmaları gibi faaliyetlerle daha geniş bir uluslararası kitleye tanıtılabilir. Bölgesel iş birlikleri ve hedef kitle ilişkileri geliştirilerek Tunceli'nin doğal ve kültürel yapısının öne çıkarılması için, uluslararası üniversitelerle iş birlikleri yapılabilir. Bu tür iş birlikleri, birlikte yürütülen projeler ve ortak araştırmalar sayesinde üniversitenin bölgesel kimliğini global anlamda pekiştirebilir. Yerel kültürün eğitim süreçlerine entegrasyonu Tunceli'nin kültürünü sadece tanıtım materyallerinde değil, akademik programlarında ve öğrenci yaşamında da entegrasyon sağlayarak, uluslararası öğrencilere daha özgün bir deneyim sunabilir. Kültürel derinlik, öğrencilere sadece akademik değil, aynı zamanda kişisel bir gelişim fırsatı da sunar.

Soru 9: Yurtdışından gelen öğrenci ve akademisyenlere yönelik barınma, rehberlik veya kültürel uyum programlarınız var mı?

Cevap 9: Barınma ve rehberlik konularında yardımcı olunmaktadır.

Yorum ve Değerlendirme: Munzur Üniversitesi'nin uluslararası öğrencilere ve akademisyenlere yönelik barınma ve rehberlik hizmetleri sunması, kurumsal uluslararasılaşma ve markalaşma sürecinde temel bir adım olarak değerlendirilmektedir. Ancak, bu hizmetlerin Mavi Okyanus Stratejisi bağlamında farklılaştırıcı bir değer önerisine dönüşebilmesi için yalnızca temel ihtiyaçların karşılanmasının ötesine geçilmesi gerekmektedir. Tunceli'nin yerel kimliğiyle bütünleştirilmiş kültürel adaptasyon programları, sosyal etkinlikler, yerel rehberlik mekanizmaları ve mentorluk faaliyetleri ile zenginleştirilmesi, öğrencilerin üniversiteye aidiyetini artıran stratejik bir farklılaşma aracı olabilir. Ayrıca, bu hizmetlerin dijital platformlar aracılığıyla sunulması (örneğin mobil uygulamalar, sanal kampüs turları, çevrimiçi danışmanlık ve kültürel tanıtım içerikleri) uluslararası öğrenci deneyimini derinleştirecek yenilikçi uygulamalara örnek teşkil edebilir. Literatürde, uluslararası öğrencilerin yalnızca akademik değil, aynı zamanda sosyal, kültürel ve duygusal açıdan da desteklenmesinin yükseköğretim kurumlarının uluslararası alandaki marka değerini güçlendirdiği vurgulanmaktadır.

Öneriler: Munzur Üniversitesi, uluslararası öğrencilere yönelik rehberlik programlarını, mentorluk sistemi ve kültürel entegrasyon fırsatları sunarak daha kapsamlı hale getirebilir. Bu, öğrencilerin hem akademik hem de sosyal olarak daha kolay uyum

sağlamalarına yardımcı olur. Kültürel uyum programları geliştirilerek Tunceli'nin yerel kültürüne odaklanan rehberlik programları oluşturulabilir. Öğrenciler, yerel halkla etkileşimde bulunarak kültürel uyum sağlayabilir, doğal alanları gezebilir, yerel festivalleri ve sanat etkinliklerini deneyimleyebilirler. Böylece, üniversite yenilikçi bir uluslararası deneyim sunmuş olur. Dijital ve teknolojik desteklerin entegre edilerek mobil uygulamalar veya online platformlar aracılığıyla öğrencilere rehberlik sağlanabilir. Ayrıca, sanat ve kültür içerikli dijital etkinlikler ile öğrencilere sosyal bağlar kurma fırsatı sunulabilir. Bu şekilde, Munzur Üniversitesi'nin farklılaşan markası, öğrenciler için daha çekici hale gelir.

Soru 10: Üniversitenizin uluslararası öğrencilere yönelik dil desteği (örneğin, Türkçe kursları) sağlıyor mu?

Cevap 10: Dil desteği sağlanmaktadır.

Yorum ve Değerlendirme: Dil desteği, öğrencilerin eğitimde ve sosyal hayatta daha verimli bir deneyim yaşamalarını sağlayarak üniversitenin uluslararası çekiciliğini artıran önemli bir faktördür. Ancak, Mavi Okyanus Stratejisi çerçevesinde bu desteğin nasıl sunulduğu ve ne kadar farklılaştırıcı ve yenilikçi olduğu daha kritik bir sorudur.

Öneriler: Sadece temel dil desteği sunmak yerine, daha benzersiz ve öğrencilerin farklı ihtiyaçlarına göre uyarlanmış bir dil desteği stratejisi oluşturulmalıdır. Türkçe dil kursları sağlamanın ötesinde, uluslararası öğrencilerin kültürel uyum ve sosyal etkileşim süreçlerine de katkıda bulunacak dil destek programları oluşturabilir. Bunun içinde, bağımsız dil becerisi gelişimi, yerel kültüre yönelik dil öğrenme ve etkileşimli uygulamalı kurslar yer alabilir. Ayrıca, dil desteği sadece akademik Türkçe değil, günlük yaşamda kullanılan pratik Türkçe üzerine de yoğunlaşabilir. Dijitalleşen dünyada, dijital dil kursları veya mobil uygulamalar aracılığıyla öğrencilere dil desteği sunulabilir. Bu sayede, farklı dillerde eğitim veren ve öğrencilere kolay erişim imkanı sunan bir sistem kurmak, yenilikçi bir yaklaşım olarak öne çıkabilir. Online Türkçe öğrenme platformları veya eğitim videoları ile öğrenciler, okula başlamadan önce veya eğitim süreçlerinde kendi hızlarında dil öğrenebilirler. Dil destek programlarını sadece dil öğrenmeye odaklanmak yerine, öğrencilere kültürel adaptasyon sağlayacak bir kültürel dil desteği sunmayı düşünebilir. Örneğin, öğrenciler için Türkçe dil kursları, yerel gelenekler ve Tunceli kültürü hakkında bilgi veren özel derslerle desteklenebilir. Böylece, öğrenciler dil öğrenmenin yanı sıra, yerel kültüre de aşina olurlar. Uluslararası öğrenciler için dil desteği sunmak sadece akademik

başarıyı değil, aynı zamanda sosyal uyumu da artırmaktadır. Kurslar sadece yazılı dil değil, günlük konuşma diline ve kültürel etkileşimlere de odaklanabilir. Kültürel etkileşim ile desteklenen dil öğrenimi öğrencilere yerel kültür hakkında eğitimler sunulabilir. Ayrıca, öğrencilerin günlük hayatta Türkçe kullanımını artırmalarını teşvik etmek amacıyla yerel halkla etkileşim fırsatları (örneğin, gönüllü projeler, kültürel geziler) yaratılabilir. Mentorluk ve dil kafesi programları ile yerel öğrenci ve uluslararası öğrenci eşleştirmeleri yapılarak, dil destek mentorları oluşturulabilir.

Soru 11: Munzur Üniversitesi'nin Tunceli'nin doğası, kültürel zenginlikleri ve tarihi bağlamıyla uyumlu projeleri var mı?

Cevap 11: Bilgi sahibi değilim.

Yorum ve Değerlendirme: Munzur Üniversitesi'nin Tunceli'nin doğal, kültürel ve tarihsel zenginliklerine dayalı projelere yeterince entegre olmaması, Mavi Okyanus Stratejisi bağlamında önemli bir stratejik fırsatın kullanılmadığını göstermektedir. Tunceli'nin sahip olduğu ekolojik ve kültürel unsurlar, üniversite için farklılaştırıcı ve sürdürülebilir bir uluslararası marka kimliği oluşturma potansiyeli taşımaktadır. Yerel sanatlar ve kültürel etkinliklerin akademik ve sosyal ortama dahil edilmesi, uluslararası öğrenciler açısından hem kültürel uyum sürecini kolaylaştırmakta hem de kurumsal aidiyet duygusunu güçlendirmektedir. Tunceli'nin tarihsel ve kültürel mirasının disiplinler arası akademik programlara entegre edilmesi, üniversitenin özgün marka kimliği oluşturma çabalarına akademik derinlik kazandıracaktır.

Öneriler: Munzur Üniversitesi'nin, Tunceli'nin kültürel ve doğal zenginliklerini stratejik biçimde tanıtıcı projeler geliştirmesi, uluslararası markalaşma sürecinde farklılaştırıcı bir yaklaşım sunmaktadır. Bu bağlamda, üniversitenin bölgenin doğal güzellikleri, geleneksel yaşam biçimi ve kültürel mirasına odaklanan etkinlikler düzenlemesi hem kurumsal marka kimliğini güçlendirecek hem de bölgenin uluslararası düzeyde tanınırlığını artıracaktır. Eğitim programlarında kültürel entegrasyonun sağlanması, uluslararası öğrencilerin sadece akademik gelişimlerini değil, aynı zamanda yerel toplumla bütünleşmelerini de destekleyici bir unsur olacaktır. Tunceli'nin kültürel mirasının ders içeriklerine, uygulamalı çalışmalara ve saha araştırmalarına entegre edilmesi, öğrencilere çok boyutlu bir öğrenme deneyimi sunar. Buna ek olarak, ekoturizm ve doğa koruma temelli projelerin geliştirilmesi, hem bölgenin sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağlayacak hem de

üniversitenin sosyal sorumluluk perspektifini yansıtacaktır. Uluslararası gönüllü katılımlar ve sosyal sorumluluk faaliyetleri, öğrencilerin çevre bilinci kazanmasına olanak tanırken, üniversitenin küresel ölçekte sosyal duyarlılıkla anılmasını da destekler. Ayrıca, Tunceli'nin yerel sanatları ve el sanatlarının tanıtımına yönelik projeler, üniversitenin kültürel değerlerle bütünleşmiş yenilikçi bir marka kimliği geliştirmesi açısından önem arz etmektedir. Bu projeler, uluslararası öğrencilerin kültürel deneyimlerini zenginleştirdiği gibi, üniversitenin rekabetten uzak, özgün bir konum elde etmesini de kolaylaştıracaktır.

Soru 12: Bölgenin cazibe merkezlerini uluslararası öğrenci ve akademisyenlere tanıtmak için özel bir girişim başlatmayı düşünüyor musunuz?

Cevap 12: Henüz bir girişim söz konusu değil fakat gerçekleştirilebilir.

Yorum ve Değerlendirme: Mavi Okyanus Stratejisi, üniversitelerin farklılaşma ve yenilikçi bir pazarlama stratejisi geliştirerek, rekabetin yoğun olduğu pazarlarda benzersiz bir konum elde etmelerini hedefler. Munzur Üniversitesi için Tunceli'nin cazibe merkezleri, bu stratejiyi uygulayarak uluslararası marka değerini artırmak için büyük bir fırsat sunmaktadır.

Öneriler: Mavi Okyanus Stratejisi bağlamında, bölgesel cazibe merkezlerinin tanıtımı, Tunceli'nin doğal güzellikleri, tarihi zenginlikleri ve kültürel mirası gibi unsurları, uluslararası öğrencilere ve akademisyenlere tanıtmak için özel bir strateji geliştirebilir. Bu tanıtımlar ekoturizm projeleri, kültürel festivaller, sanat sergileri gibi etkinliklerle desteklenerek niş alanlar oluşturulabilir. Ayrıca uluslararası öğrencilere yönelik özel programlar, doğa yürüyüşleri, kültürel geziler ve tarihî turlar gibi etkinlikler de üniversitenin uluslararası tanınırlığını artırabilir ve öğrencilerin üniversiteyi seçme motivasyonlarını güçlendirebilir. Bu hem üniversitenin uluslararası görünürlüğünü artıracak hem de bölgenin turistik değerlerini global pazarda tanıtarak daha fazla öğrenci çekmesine yardımcı olacaktır. Üniversite, uluslararası öğrencilere yönelik tanıtım kampanyaları düzenlemeli ve Tunceli'nin cazibe merkezlerini bu kampanyalarda vurgulamalıdır. Özellikle sosyal medya ve dijital platformlar, uluslararası öğrencilere ulaşmak için etkin araçlar olabilir. Üniversite henüz bölgesel cazibe merkezlerinin tanıtımına yönelik bir girişim başlatmamış olduğu belirtilmektedir. Bu durum, mevcut uygulamada bir stratejik eksiklik bulunduğunu gösterse de üniversitenin bu alanda girişim başlatabilir olması, potansiyelin varlığını ortaya

koymaktadır. Dolayısıyla üniversitenin mevcut durumda bu stratejiyi tam olarak hayata geçirmemiş olması, geliştirilmesi gereken bir alan olarak değerlendirilmiştir.

Soru 13: Şu anda uluslararası tanınırlığınızı artırma konusunda karşılaştığınız en büyük zorluklar nelerdir?

Cevap 13: İletişim sağlamada ve vize sürecinde yaşanan sıkıntılar.

Yorum ve Değerlendirme: Munzur Üniversitesi'nin uluslararası tanınırlığının artırılmasında karşılaştığı en büyük zorlukların iletişim sağlamada ve vize sürecinde yaşanan sıkıntılar olduğu belirtilmiştir. Üniversiteler, birbirleriyle doğrudan rekabet ettikleri ve uluslararası tanınırlık için çaba sarf ettikleri bu tür ortamlarda, iletişim ve vize süreçlerindeki zorluklar, var olan sıkışmış rekabetin etkisiyle daha belirgin hale gelir. Bu gibi zorluklar, Üniversitenin uluslararası öğrenci çekme ya da gönderme kapasitesini sınırlayabilir. Strateji, sadece mevcut öğrencilerle değil, yeni ve farklı kitlelerle de etkileşim kurmayı hedefler. Üniversitesi için bu, daha farklı pazarlara girmek ve kendine özgü bir marka değeri oluşturmak anlamına gelir. Mavi Okyanus Stratejisini benimsemek, iletişim kanallarını yeniden yapılandırmak ve küresel platformda görünürlüğü artırmak için yenilikçi ve farklı yollar aramak anlamına gelir.

Öneriler: Vize süreçlerindeki zorlukları aşmak için üniversite, devlet destekli eğitim projelerine katılarak bu konuda uluslararası anlaşmalar yapabilir. Üniversite, uluslararası öğrenci kabul süreçlerini daha verimli hale getirmek için yeni düzenlemeler geliştirebilir. İletişim sorunlarının aşılması ve uluslararası erişimin genişletilmesi amacıyla üniversitenin yurtdışındaki üniversitelerle ikili iş birliklerine dayalı protokoller geliştirmesi önem arz etmektedir. Bu iş birlikleri, öğrenci ve akademisyen değişim programlarının yanı sıra ortak projeler, seminerler ve araştırma faaliyetlerini de kapsayacak şekilde genişletilmelidir. Ayrıca, uluslararası öğrenci başvuru süreçlerini daha sistematik ve kullanıcı dostu hale getirecek özel bir koordinasyon birimi kurulması önerilmektedir. Uluslararası öğrencilerin karşılaştığı vize temelli engellerin aşılabilmesi için, üniversite tarafından rehberlik hizmetleri ve bilgilendirme programları oluşturulması gerekmektedir. Öğrencilerin vize süreçleri hakkında erken dönem bilgilendirilmesi ve danışmanlık desteği sunulması, başvuru süreçlerinin verimli yönetilmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca, üniversitenin devlet kurumları ve yerel yönetimlerle iş birliği yaparak, vize sürecine dair bürokratik engellerin azaltılması yönünde girişimlerde bulunması stratejik bir adım olacaktır.

Genel Değerlendirme

Yükseköğretimde uluslararasılaşma süreci üniversitelerin sadece eğitim kalitesini artırmakla kalmaz, aynı zamanda küresel rekabette öne çıkmalarına da yardımcı olur. Ancak, bu uluslararasılaşma sürecinde karşılaşılan zorluklar, özellikle kaynak eksiklikleri, stratejik yön eksiklikleri ve uluslararası tanıtım konusunda yaşanan zorluklar gibi yapısal engellerin aşılması gerektiğini göstermektedir.

Rekabetten bağımsız bir Pazar “Mavi Okyanus” ta yeni fırsatlar yaratmakla ilgilidir. Üniversitenin bu stratejiyi tam anlamıyla hayata geçirebilmesi için mevcut yapısal ve stratejik engelleri aşması gerekmektedir. Örneğin, Munzur Üniversitesi'nin uluslararası tanıtımında karşılaştığı zorluklar, bu stratejinin uygulanması konusunda önemli engeller teşkil etmektedir. Bununla birlikte, bu zorlukları aşmak için üniversite, bölgesel avantajları, doğal ve kültürel mirası gibi eşsiz kaynaklarını kullanarak kendi benzersiz pazarını yaratma potansiyeline sahiptir. Özellikle, üniversitenin kendine has özelliklerini öne çıkaran bir marka stratejisi geliştirmesi, Mavi Okyanus Stratejisi'ni başarıyla uygulayabilmesi açısından kritik bir fırsat olabilir. Örneğin bölgenin doğal güzellikleri, kültürel zenginlikleri ve tarihi bağlamının üniversitenin uluslararası markasına entegre edilmesi, üniversitenin daha farklılaşmış bir konum elde etmesine yardımcı olabilir.

Uluslararası markalaşma süreci, üniversitenin küresel düzeyde tanınmasını sağlamak için uzun vadeli ve stratejik bir çaba gerektirir. Üniversitenin bu süreçte karşılaştığı zorluklar, aynı zamanda bu sürecin ne kadar zorlu olduğunu da göstermektedir. Zorlukların başında, iletişim eksiklikleri, yeterli bütçenin olmaması ve uluslararası pazarda yeterince tanınmama gibi sorunlar yer alıyor. Ancak, üniversite bu sorunları aşmak için stratejik iş birlikleri, etkin tanıtım ve iletişim stratejileri ile ilerleme kaydedebilir. Bu sadece mevcut pazarda daha fazla görünürlük sağlamakla kalmaz, aynı zamanda uluslararası düzeyde kendine has bir kimlik oluşturmaya olanak tanır. Üniversite öğrenciler ve akademisyenler için uluslararası düzeyde yenilikçi, benzersiz projeler geliştirmeli ve bu projeleri küresel düzeyde tanıtarak üniversitenin uluslararasılaşma sürecine ivme kazandırmalıdır. Örneğin, uluslararası tanıtım faaliyetlerinin etkinleştirilmesi, daha fazla iş birliği yapılması ve bölgesel avantajların daha iyi değerlendirilmesi gereklidir. Üniversite, Erasmus+ gibi mevcut programların yanı sıra, küresel üniversitelerle daha fazla iş birliği yapmalı ve ortak araştırma projeleri başlatmalıdır. Bu tür stratejiler, üniversitenin küresel düzeyde tanınan bir

marka haline gelmesini sağlayabilir. Uluslararası alanda daha etkili bir tanıtım ve iletişim stratejisi geliştirilmeli, medya, sosyal medya ve dijital platformlar aktif olarak kullanılmalıdır.

Amaç 3 ve için sorulan araştırma soruları ve cevaplarının yorumları;

Soru 1: Erasmus+ değişim programlarında öğrenci ve personel hareketliliği oranları hakkında bilgi verebilir misiniz?

Cevap 1: Her yıl ortalama 40 öğrenci ve 15 personel Erasmus faaliyetleri kapsamında hareketlilik gerçekleştirmektedir.

Yorum ve Değerlendirme: Munzur Üniversitesi'nin Erasmus+ programı kapsamında gerçekleştirdiği hareketlilik, yalnızca mevcut öğrencilerle sınırlı kalmaktadır. Ayrıca, hareketlilik oranları göreceli olarak orta seviyededir. Bu, üniversitenin uluslararası alandaki tanınırlığını ve rekabet gücünü artırmada sınırlı bir etki yaratabilir, çünkü rekabetin yoğun olduğu kırmızı okyanus pazarında bu tür faaliyetler genellikle yeterli olmayabilir. Mavi Okyanus Stratejisi, mevcut pazarın ötesine geçmeyi ve rekabeti yok saymayı amaçlar. Bu strateji kapsamında, Munzur Üniversitesi'nin Erasmus+ faaliyetlerinin bir adım ötesine geçmesi gerekmektedir.

Öneriler: Bu bağlamda, mevcut hareketlilik oranlarının artırılması ve daha fazla öğrenci ve personelin farklı coğrafyalarda yer alan üniversitelerle iş birliği yapması için stratejiler geliştirilmelidir. Uluslararası alanda üniversitenin tanınırlığını artırmak için dijital medya, sosyal medya platformları ve çevrimiçi tanıtımlar üzerinden daha fazla içerik paylaşılabilir. Bu tür stratejiler, üniversitenin daha geniş bir öğrenci kitlesine ulaşmasını sağlayabilir. Yeni ve benzersiz ortaklıklar kurulması için Mavi Okyanus Stratejisi çerçevesinde, üniversite yalnızca Erasmus+ gibi mevcut programlarla değil, aynı zamanda kendi başına özel ve benzersiz değişim programları tasarlayarak da öne çıkabilir. Bu, geleneksel hareketlilik programlarının ötesine geçilerek üniversitenin kendine özgü niş bir alanda markalaşmasını sağlar. Uluslararası akademik alanda liderlik yapabilmek şu anki şartlarda mümkün görünmese de üniversite, daha fazla akademisyenle iş birliği yaparak, uluslararası projelerde daha fazla yer almayı hedefleyebilir. Bu da üniversitenin uluslararası tanınırlığının artmasına katkı sağlar. Ayrıca, farklı kültürlerle ve dil bilgisine sahip akademik kadro ile üniversitenin akademik profili güçlendirilebilir. Mavi Okyanus Stratejisi

kapsamında, üniversite mevcut Erasmus+ programlarını genişleterek, farklı uluslararası iş birlikleri ve benzersiz değişim programları geliştirebilir. Bu, üniversitenin uluslararası öğrenci ve akademisyen çekme kapasitesini artırabilir. Hedeflenen stratejik yatırımlar kapsamında, Erasmus+ programları dışında, dünya çapında iş birlikleri kurmak, daha geniş bir akademik ağ oluşturacaktır üniversitenin tanınırlığını artırmanın anahtarı olacaktır.

Soru 2: Erasmus programı ile gelen uluslararası öğrenciler ve personel için sunulan destekler nelerdir? (Dil kursları, rehberlik vb.)

Cevap 2: Rehberlik ve barınma konularında yardımcı olunmaktadır.

Yorum ve Değerlendirme: Uluslararasılaşma, üniversitelerin küresel düzeyde tanınırlığını artıran bir süreçtir ve bu süreçte öğrenciler ile akademisyenlerin deneyimleri ve destekleri oldukça önemlidir. Üniversitenin Erasmus+ programıyla gelen öğrencilere sunduğu rehberlik ve barınma desteği, uluslararasılaşma sürecinde önemli bir adımdır. Ancak, yalnızca barınma ve rehberlik gibi temel desteğin sağlanması, uluslararası öğrencilerin deneyimlerini zenginleştirebilmek ve daha derin bir bağ kurabilmek adına yeterli olmayabilir. Üniversitenin uluslararası markalaşma çabalarını daha fazla desteklemek için bu desteğin kapsamı genişletilebilir. Üniversite uluslararasılaşma sürecinde şu anda daha çok temel destekler sunarak, öğrencilerinin deneyimlerini kolaylaştırmaya çalışıyor. Ancak, bu strateji daha geniş bir bakış açısıyla ele alındığında, yalnızca temel desteklerle uluslararası marka değerini artırmak, daha fazla fırsat yaratmak ve küresel alanda rekabet avantajı sağlamak açısından yetersiz kalabilir.

Öneriler: Mavi Okyanus Stratejisi'ni uygulamak için daha kapsamlı destek programları ile sadece barınma ve rehberlik gibi temel desteklerin ötesinde, öğrencilerin ve akademisyenlerin yerel kültüre uyum sağlamaları için kültürel rehberlik, yerel dil kursları ve kariyer danışmanlık hizmetleri sunarak, uluslararası deneyimi zenginleştirebilir. Bu, öğrencilerin üniversiteye olan bağlılıklarını artırabilir ve okulun marka değerini pekiştirebilir. İnovatif eğitim programları kapsamında, uluslararası öğrencilerin sadece akademik açıdan değil, sosyal ve kültürel açıdan da gelişim gösterebilecekleri özel eğitim programları veya atölyeler düzenlenebilir, ortak araştırma projeleri, kültürel etkinlikler ve uluslararası konferanslar düzenlenerek, üniversitenin küresel tanınırlığı artırılabilir. Bu tür programlar, üniversitenin farklı ve yenilikçi bir eğitim anlayışını benimsemesine olanak tanıyacaktır. Uluslararası markalaşma sürecinde, öğrencilerin ve akademisyenlerin

deneyimleri çok önemli bir yer tutar. Uluslararası Markalaşma için dil ve kültür desteği olarak üniversite, sadece rehberlik değil, aynı zamanda kültürel uyum ve dil desteği sağlayarak, uluslararası öğrencilerin Tunceli'deki yaşamlarını daha verimli hale getirebilir. Türkçe kursları ve yerel kültür hakkında bilgi sağlayan seminerler veya etkinlikler düzenlenebilir. Mentorluk ve sosyal ağlar kapsamında uluslararası öğrencilerin birbirleriyle ve yerel öğrencilerle daha fazla etkileşimde bulunmalarını sağlayacak mentorluk programları oluşturulabilir. Bu hem öğrencilerin sosyal uyumunu kolaylaştırır hem de üniversitenin uluslararası marka değerine katkı sağlar. Üniversite sadece temel desteklerle sınırlı kalmayıp, uluslararası öğrencilere yönelik daha kapsamlı bir deneyim yaratması, daha kapsamlı ve bütüncül stratejiler uygulaması gerekmektedir.

Soru 3: Erasmus programı uluslararası markalaşma sürecine nasıl katkıda bulunuyor?

Cevap 3: Üniversitemizin tanıtımı konusunda, öğrenci ve personel hareketlilikleri, ikili anlaşmalar oldukça etkili olmaktadır.

Yorum ve Değerlendirme: Erasmus+ programları, üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerini hızlandıran önemli araçlardan biridir. Öğrenci ve personel hareketliliği, bir üniversitenin küresel çapta tanınırlığını artıran etkenlerden biridir. Üniversitenin Erasmus+ programları ile öğrenci ve personel hareketliliğini artırması, üniversitenin uluslararası tanınırlığı açısından son derece faydalıdır. İkili anlaşmalarla yapılan iş birlikleri de bu süreci daha etkin hale getirir. Bu durum, üniversitenin farklı kültürlerle etkileşim içinde olmasını ve global düzeyde daha fazla görünür olmasını sağlar. Üniversite, sadece mevcut pazarlarla sınırlı kalmak yerine, küresel çapta yeni fırsatlar yaratmaktadır. Bununla birlikte, Erasmus+ programlarının sadece ikili anlaşmalar ve hareketliliklerle sınırlı kalmaması, aynı zamanda uluslararası iş birlikleri, ortak araştırma projeleri ve kültürel etkinlikler gibi yeni fırsatlar yaratması gerekmektedir. Bu tür stratejiler, Munzur Üniversitesi'nin sadece bir eğitim kurumu olarak değil, aynı zamanda bir kültürel ve bilimsel etkileşim merkezi olarak da kendini konumlandırmasını sağlayacaktır.

Öneriler: Daha fazla üniversite ile ikili anlaşmalar yapılarak, farklı bölgelerden gelen öğrenciler ve akademisyenlerle daha fazla etkileşim sağlanabilir. Erasmus+ ve diğer uluslararası programlar aracılığıyla ortak araştırmalar ve projeler başlatılabilir. Bu, üniversitenin bilimsel katkılarını artırarak uluslararası alandaki prestijini yükseltecektir.

Kültürel etkileşim için kültürel etkinlikler düzenlenerek, üniversitenin sadece eğitimde değil, kültürel etkileşimde de güçlü bir uluslararası profil oluşturması sağlanabilir. Öğrenci ve personel hareketliliği ile sağlanan uluslararası etkileşimler, üniversitenin küresel tanınırlığını artırma adına kritik bir rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra, ikili anlaşmalar sayesinde üniversite, daha geniş bir öğrenci kitlesine ulaşabilir ve küresel düzeyde eğitim kalitesini tanıtabilir. Uluslararası markalaşma sürecinde, üniversitenin öğrenci ve personel hareketliliğini sadece sayısal verilerle değil, aynı zamanda kültürel ve akademik etkileşimlerle de desteklemesi önemlidir. Erasmus+ programı ile gelen öğrenciler ve akademisyenler, farklı üniversitelerdeki öğrenci ve akademik ağlarıyla bağlar kurarak, bu ağları güçlendirebilirler. Tanıtımda yer alan uluslararası başarılar ve programlar, üniversitenin global imajını pekiştirebilir. Erasmus+ programları, uluslararası markalaşma sürecinde önemli katkılar sağlamakta, ancak bu süreçlerin daha geniş bir vizyonla desteklenmesi gerektiği açıktır.

Soru 4: Erasmus+ veya Uluslararası Programlardan Faydalanan Mezunların Kariyer Başarıları Üzerine Bir Değerlendirme Yapılıyor mu?

Cevap 4: Yapılmıyor.

Yorum ve Değerlendirme: Erasmus+ ve diğer uluslararası programlar, öğrencilerin küresel düzeyde deneyim kazanmalarını sağlayarak mezuniyet sonrası kariyer başarılarını etkileyebilecek önemli fırsatlar sunar. Ancak, bu programlardan faydalanan öğrencilerin kariyer başarıları üzerine bir değerlendirme yapılmaması, üniversitenin sağladığı uluslararası deneyimin etkinliğini ölçme ve bu başarıları tanıtmaya açısından bir eksiklik. Üniversiteler programlarının etkilerini hem iç değerlendirmelerle hem de dışa dönük olarak tanıtım amacıyla kullanabilirler. Bu bağlamda, Erasmus+ programından faydalanan mezunların kariyer başarıları üzerine bir değerlendirme yapılması, üniversiteye önemli bir rekabet avantajı sağlar.

Öneriler: Üniversite Erasmus+ ve diğer uluslararası programlar aracılığıyla mezun olanların kariyer başarılarını takip ederek bu verileri tanıtım çalışmalarında ve stratejik planlamasında kullanabilir. Bu tür bir değerlendirme, sadece üniversitenin iç gelişimi için değil, aynı zamanda dış dünyaya üniversitenin uluslararası başarısını göstermek için de büyük bir fırsat sunar. Mezunlar hikayeleri ve başarıları programları düzenlenerek mezunların kariyer başarılarını belgeleyen hikayeler ve başarı öyküleri oluşturulabilir. Bu

alışmalar niversitenin küresel marka değerini artırabilir. Bu tür içerikler, niversitenin tanıtım materyallerinde kullanılabilir ve uluslararası ğrenci çekme stratejilerinin bir parçası haline getirilebilir. Erasmus+ programlarından faydalanan mezunlar, global iş dünyasında önemli bir yere sahip olabilir. Bu mezunlarla güçlü bir ağ kurarak, niversite bu ağ üzerinden iş dünyasıyla iş birlikleri geliştirebilir. Ayrıca, mezunlar, potansiyel öğrenciler için başarılı birer rol model olabilir. Uluslararası markalaşma adına mezunların kariyer başarıları, niversitenin uluslararası markalaşma sürecinde önemli bir yere sahiptir. Bu veriler, niversitenin yalnızca Türkiye'deki değil, küresel düzeydeki prestijini artırabilir.

Soru 5: Uluslararası programlardan mezun olan öğrenciler, niversitenizin marka bilinirliğine nasıl katkıda bulunuyor?

Cevap 5: Bu konuda bilgi sağlanmamaktadır.

Yorum ve Değerlendirme: Uluslararası programlardan mezun olan öğrenciler, niversitenin uluslararası marka bilinirliğine önemli katkılarda bulunabilirler. Ancak niversitenin bu katkısı nasıl ölçtüğüne veya takip ettiğine dair bir veri bulunmamaktadır. Bu durum, niversitenin marka bilinirliğini artırma çabalarını sistematik hale getirmediğini ve mevcut mezun ağlarını etkin bir şekilde kullanmadığını göstermektedir. Uluslararası programlar, öğrencilerin küresel düzeyde deneyim kazanmalarını sağlar. Bu deneyim, mezunların akademik ve profesyonel başarılarını etkileyebilir. Üniversite mezunlarının kariyerlerinde elde ettikleri başarıları izleyerek bu verileri tanıtım çalışmalarıyla birleştirirse hem niversitenin hem de mezunlarının markasını güçlendirebilir.

neriler: Erasmus+ gibi uluslararası programlardan faydalanan mezunlar, dünya çapında iş dünyasında ve akademik camiada önemli roller üstlenebilirler. Bu başarılar, niversitenin uluslararası alandaki prestijini güçlendirebilir. Etkili iletişim stratejisi olarak mezunların global başarısı tanıtımda kullanılabilir. Mezunların, niversitenin tanıtımına katkıda bulunmalarını sağlayacak bir sistem kurmak, bu başarıları daha geniş bir kitleye ulaştırabilir. Uluslararası markalaşma sürecinde, mezunlar niversitenin küresel tanınırlığını artırabilir. Bu, genellikle niversitenin akademik başarılarının ve uluslararası başarılarının dışarıya yansması ile olacaktır. Mezunlar ile iletişim ve geri bildirim mekanizmaları kurulmalı, onların global düzeyde elde ettikleri başarılar niversitenin tanıtım stratejilerine entegre edilmelidir. Başarı hikayeleri, niversitenin uluslararası prestijini artıran bir strateji haline gelebilir. Mezunlar, mevcut öğrencilere veya diğer potansiyel öğrencilere mentorluk

yapabilir. Bu süreç, üniversitenin tanıtımını artırırken, mezunların küresel alandaki deneyimlerini başkalarına aktararak üniversitenin küresel marka değerine katkı sağlayabilir.

Soru 6: Üniversitenizin uluslararası öğrenci ve akademisyen çekme politikaları nelerdir?

Cevap 6: Üniversitemiz, Erasmus+ kapsamında birçok akademisyene ve öğrenciye ev sahipliği yapmıştır. İkili anlaşmalar, geçmişte yapılmış olan öğrenci ve personel hareketlilikleri ve çeşitli yazışmalar ile uluslararası ağımız güçlenmektedir.

Yorum ve Değerlendirme: Üniversite uluslararası öğrenci ve akademisyen çekme konusunda Erasmus+ programına ve ikili anlaşmalara dayalı bir strateji uyguladığını belirtiyor. Bu strateji, üniversitenin küresel tanınırlığını artırmak için önemli bir adımdır çünkü Erasmus+ gibi programlar, üniversitenin uluslararası bağlarını güçlendirir ve öğrenci hareketliliği ile akademik iş birliklerini teşvik eder. Ayrıca, ikili anlaşmalar ve geçmişteki öğrenci-personel hareketlilikleri de üniversitenin uluslararası tanınırlığının artırılmasına katkı sağlamaktadır.

Öneriler: Üniversitesi, Mavi Okyanus Stratejisi' ne geçiş yapmak için bölgesel avantajları vurgulayarak Tunceli'nin benzersiz coğrafi, kültürel ve doğal zenginliklerini ön plana çıkarabilir. Bu, üniversitenin hem öğrenciler hem de akademisyenler için cazip bir alternatif haline gelmesini sağlayabilir. Üniversite, Tunceli'yi bir eğitim ve araştırma merkezi olarak tanıtabilir. Munzur Üniversitesi, çevre, doğa, sürdürülebilirlik ve kültürel miras gibi konularda uluslararası öğrenciler için özel eğitim programları tasarlayabilir. Bu, üniversitenin tanınırlığını arttırabilir ve yalnızca bu konularda özel olarak eğitim almak isteyen öğrencilere hitap edebilir. Uluslararası ağları derinleştirme konusunda uluslararası ilişkiler ağını yalnızca Erasmus+ ile sınırlamayıp, daha geniş bir akademik iş birliği ağı kurarak global araştırma projelerinde yer alabilir. Bu, uluslararası tanınırlığı ve çekiciliği artıran somut bir adım olur.

Soru 7: Üniversitenizin resmi web sitesi, uluslararası öğrenciler ve akademisyenler için yeterince erişilebilir ve anlaşılır mı?

Cevap 7: Evet, erişilebilir ve anlaşılabilir fakat daha da geliştirilebilir.

Yorum ve Değerlendirme: Üniversite, web sitesinin erişilebilir ve anlaşılır olduğunu belirtmekte; ancak gelişime açık olduğunu da kabul etmektedir. Bu, dijital görünürlüğün uluslararasılaşma stratejisinde önemli bir faktör olduğunu bildiklerini gösterir. Dijital varlık, üniversitenin uluslararası öğrenci ve akademisyen çekme stratejisinin temel bileşenlerinden biridir. Uluslararasılaşma ve markalaşma literatürü, dijital iletişim araçlarının (web sitesi, sosyal medya, sanal kampüs turları vb.) üniversitelerin uluslararası öğrenci pazarında güven ve bilinirlik yaratmada önemli bir unsur olduğunu ortaya koyar. Mevcut uygulama (erişilebilir ama sıradan bir web sitesi) tipik olarak tüm üniversitelerde rastlanan bir uygulamadır ve dolayısıyla rekabetin yoğun olduğu bir kırmızı okyanus ortamını temsil eder.

Öneriler: Mavi Okyanus Stratejisi için ise çok dilli içerik (Multilingual Portal) Türkçe ve İngilizcenin yanı sıra, hedef ülkelerin dillerinde sayfalar oluşturularak uluslararası erişim artırılabilir. Ayrıca etkileşimli sanal kampüs turları ile Tunceli'nin doğası ve üniversitenin olanaklarını görsel olarak yansıtan 3D/VR kampüs turları sunulabilir. Kişiselleştirilmiş bilgi asistanı oluşturularak uluslararası öğrencilere yönelik chatbot ya da rehberlik sistemi geliştirilebilir. Kültürel ve sosyal yaşam vurgusu için web sitesinde sadece akademik içerik değil, Tunceli'nin kültürü, doğası ve yaşam biçimi hakkında özel bölümler olabilir. İnternet sitesinde, Munzur Üniversitesi'nden mezun olan uluslararası öğrencilerin başarı hikâyelerine yer verilerek güven yaratılabilir.

Soru 8: Üniversitenizin sosyal medya hesapları uluslararası hedef kitleyi çekmek için ne kadar aktif ve etkili?

Cevap 8: Yeterince bilgi sahibi değilim.

Yorum ve Değerlendirme: Bu cevap, üniversitenin sosyal medya stratejilerinin planlı ve izlenebilir bir şekilde yürütülmediğini veya bu konuda yeterli ölçümleme yapılmadığını göstermektedir. Kurumsal iletişimde sosyal medya, özellikle uluslararasılaşma ve markalaşma süreçlerinde kritik rol oynar. Dijital görünürlük, markalaşmanın vazgeçilmez bileşenlerinden biri olarak tanımlanır. Özellikle Kaplan ve Haenlein (2010) ve Kotler ve Keller (2012) gibi kaynaklarda, sosyal medyanın markaya erişilebilirlik ve güven oluşturma açısından önemi vurgulanır.

Öneriler: Hedef odaklı içerik üretimi, uluslararası öğrenci ve akademisyenlere yönelik İngilizce içerikler (video, başarı hikâyeleri, öğrenci deneyimleri) paylaşılmalıdır.

Dijital pazarlama kampanyaları, hedef ülkelerde sponsorlu içerikler, tanıtım videoları ve röportajlarla erişim arttırılmalıdır. İletişimin sürekliliği konusunda ise sosyal medya hesaplarının düzenli, planlı ve çok dilli kullanımı sağlanmalıdır. Etki analizi oluşturmak için paylaşımların erişim, etkileşim ve geri bildirim açısından analiz edilmesiyle strateji sürekli geliştirilmelidir.

Soru 9: Yurtdışında eğitim fuarlarına veya diğer tanıtım etkinliklerine katılım sağlıyor musunuz?

Cevap 9: Geçmiş yıllarda katılım sağlanmıştır.

Yorum ve Değerlendirme: Fuar katılımı süreklilik ve planlama gerektirir; yalnızca geçmişteki katılım, markalaşma ve uluslararası öğrenci çekimi için yeterli değildir. Uluslararasılaşma sürecinde dış tanıtım faaliyetleri, üniversitenin küresel tanınırlığı açısından vazgeçilmezdir. Uluslararası markalaşma süreçlerinde, Altbach ve Knight (2007) gibi kaynaklar doğrudan temasın ve tanıtımın etkisini vurgular. Mavi Okyanus Stratejisi açısından değerlendirildiğinde bu tür fuarlar, doğru stratejiyle uygulandığında üniversiteye yeni pazar alanları açabilir ve rekabetten uzaklaşarak farklılık yaratabilir.

Öneriler: Mavi okyanusa geçmek için bu faaliyetlere katılımlar için stratejik katılım takvimi oluşturulmalı, düzenli aralıklarla hedef ülke/ülke gruplarına göre belirlenmiş fuarlara katılım planlanmalıdır. Ayrıca fuar öncesi ve sonrası etkinlikler yapılmalı, tanıtım materyalleri, çevrimiçi toplantılar, takip e-postaları gibi faaliyetlerle görünürlük artırılmalı. Fuar katılımlarına öğrenci ve mezunlar da dahil edilmelidir. Mezun hikâyeleri veya öğrenci deneyimleri daha güçlü bir iletişim kurulmasını sağlar. Katılım verileri izlenmeli, hangi fuarların etkili olduğu ölçülmeli ve geri dönüş analizleri yapılmalıdır.

Soru 10: Ortak akademik programlar veya çift diploma anlaşmaları geliştirmek için herhangi bir planınız var mı?

Cevap 10: Henüz bulunmamaktadır.

Yorum ve Değerlendirme: Ortak akademik programlar veya çift diploma anlaşmaları üniversitelerin hem akademik itibarı hem de öğrenci çekim gücü açısından kritik bir rol oynar. Uluslararasılaşma stratejilerinde uluslararası ortaklıkların ve ortak diploma programlarının önemi vurgulanmıştır. Knight (2012) ve De Wit (2002) gibi literatürlerde bu

tür iş birlikleri hem kalite algısını hem de görünürlüğü artıran stratejik adımlar olarak gösterilmiştir. Ortak programlar veya çift diplomalar, üniversiteyi rakiplerinden ayırabilecek, düşük rekabetli ama yüksek değerli akademik "boşluk alanları" yaratabilir.

Öneriler: Bu konuda yapılacak ilk çalışma belirli alanlarda pilot ortaklıklar başlatılmasıdır. Özellikle Munzur Üniversitesi'nin güçlü olduğu alanlarda (örneğin çevre bilimleri, doğa turizmi, antropoloji gibi Tunceli ile ilişkilendirilebilecek alanlar) ilk adımlar atılabilir. Bölgesel üniversitelerle başlamak Avrupa, Orta Asya veya Balkanlar'daki daha küçük üniversitelerle düşük maliyetli, kısa süreli iş birlikleri kurulmasını sağlayabilir. Fiziksel çift diploma yerine dijital hibrit modellerle (Örneğin COIL – Collaborative Online International Learning) başlanabilir. Bu tür anlaşmalar için gerekli ilk görüşmeler ve çalışmalar TÜBİTAK ve Erasmus+ hibeleri kullanılarak Erasmus+ KA2 gibi programlarla desteklenebilir.

Soru 11: Uluslararası düzeyde tanınırlığı artırmak için hangi araştırma alanlarına odaklanıyorsunuz?

Cevap 11: İngiliz Dili ve Edebiyatı, Bilgisayar Mühendisliği, Sağlık Bilimleri, Psikoloji.

Yorum ve Değerlendirme: Üniversite, küresel ölçekte rağbet gören ve iş birliği potansiyeli yüksek olan dört alana odaklandığını belirtmiştir. Bu alanlar, dünya genelinde akademik iş birliklerine açık ve öğrenci hareketliliği için cazip disiplinlerdir. Özellikle Bilgisayar Mühendisliği ve Sağlık Bilimleri, yüksek yayın potansiyeli, proje desteği ve endüstri ile iş birliği açısından avantajlıdır. Bu yönüyle seçilen alanlar stratejik bir doğruyu göstermektedir. Seçilen dört alan, akademik evrenselliği olan disiplinlerdir. Üniversitenin seçtiği dört alan, hali hazırda oldukça rekabetçi (kırmızı okyanus) alanlardır. Bu nedenle, sadece bu alanlara odaklanmak, Mavi Okyanus Stratejisi'ne tam anlamıyla uyum sağlamaz.

Öneriler: Mavi okyanusa geçiş için ise, farklılaştırılmış alt alanlara yönelinmeli bu alanlar; Bilgisayar Mühendisliği içinde "Yapay Zeka ve Etik", Psikoloji içinde "Travma Sonrası Toplumsal Uyum", Sağlık Bilimlerinde "Kırsal Sağlık Politikaları", İngiliz Dili ve Edebiyatında "Anadolu'da Kültürel Temsiller" gibi üniversitenin coğrafi, kültürel ve toplumsal konumuyla uyumlu, özgün temalara yönelmek mavi okyanus yaklaşımları olabilir. Tunceli'nin doğası, kültürü ve demografik yapısı üzerine disiplinler arası çalışmalar

yürütecek “Munzur Araştırmaları Enstitüsü” gibi üniversiteyi özgünleştirecek bölgesel avantajlara dayalı araştırma merkezleri kurulmalıdır. Uluslararası ortak yayın stratejileri geliştirilmeli bu alanlarda güçlü üniversitelerle ortak araştırma projeleri yürütülmelidir.

Soru 12: Akademik makale yayınları ve projeler açısından uluslararası sıralamalarda nasıl bir pozisyona sahipsiniz?

Cevap 12: Bilgi sahibi değilim.

Yorum ve Değerlendirme: Uluslararasılaşma sürecinde, özellikle üniversitelerin uluslararası sıralamalarındaki yeri hem prestij hem de öğrenci/akademisyen çekme gücü açısından belirleyici bir faktördür. Bu tür göstergeler; QS Rankings, Times Higher Education, Scopus-H-index gibi endekslerle ölçülmekte ve üniversitelerin uluslararası itibarının temellerinden birini oluşturmaktadır. Literatür temelli görüşlerle ilişkilendirecek olursak; uluslararası markalaşmada akademik üretkenlik, üniversitenin değer önerisinin temel taşlarından biridir. Literatürde, uluslararası sıralamalar ve yayın performanslarının öğrenci tercihlerini etkileyen en önemli unsurlar arasında olduğu sıkça vurgulanır (Altbach, De Wit, Hazelkorn, Knight). Kırmızı okyanusta yayın ve sıralama odaklı rekabetin hâkim olduğu bu alan, üniversitelerin birbirleriyle doğrudan karşılaştırıldığı yoğun rekabet ortamıdır. Munzur Üniversitesi bu rekabete aktif olarak dahil olmadığı ya da verisini takip etmediği için stratejik bir boşluk söz konusudur. Bu, aslında Mavi Okyanus Stratejisi’ ne geçiş için bir fırsat da olabilir; çünkü üniversite henüz kendine özgü bir akademik niş belirleyip bu alanda görünürlük kazanabilir.

Öneriler: Mavi Okyanus Stratejisi’ ne geçiş için öneriler ise şunlar olabilir; veri izleme ve raporlama sistemi kurulması, akademik yayın sayısı, atıf sayısı, proje sayısı gibi temel göstergeler düzenli izlenmesi, bölümler bazında şeffaf raporlar hazırlanması gibi. Bölgesel odaklı özgün yayın stratejisinde ise örneğin, Tunceli’nin doğası, kültürü veya toplumsal yapısıyla ilgili alanlarda uluslararası yayınlara açık tematik dergilerde araştırma projeleri yürütülerek niş bir görünürlük elde edilebilir. Uluslararası ortak yayınlar ve ağlara katılım; akademisyenlerin uluslararası araştırma ağlarına (örneğin cost, horizon europe, jean monnet) dahil olması için destek mekanizmaları geliştirilmelidir. Scopus/web of science tabanlı hedef yayın listeleri belirlenerek, her fakülte/bölüm için yayın yapılması teşvik edilecek endeksli dergiler belirlenmeli ve akademik teşvik sistemi bu doğrultuda

güncellenmeli "küresel tanınırlık" için en önemli göstergelerden biri olan akademik sıralamalar ve yayın performansı üzerine bir strateji geliştirilmelidir.

Soru 13: Uluslararası öğrencilerden ve akademisyenlerden aldığınız geri bildirimleri nasıl değerlendiriyorsunuz?

Cevap 13: Olumlu ilerlediğimizi düşünüyorum.

Yorum ve Değerlendirme: Uluslararası öğrenciler ve akademisyenler, üniversitenin hizmet kalitesi, iletişim kapasitesi, kültürel entegrasyon düzeyi gibi alanlarında en doğrudan geri bildirim sağlayacak hedef kitlelerdir. Dolayısıyla bu geri bildirimlerin yalnızca "olumlu" olarak değerlendirilmesi, potansiyel iyileştirme alanlarının kaçırılmasına neden olabilir. Literatürde, uluslararasılaşma süreçlerinde geri bildirim mekanizmalarının sistematik bir şekilde işlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Knight, 2004; Altbach ve De Wit, 2020). Ayrıca markalaşmanın sürdürülebilirliği için kullanıcı deneyimine dayalı kalite döngülerinin kurulması ve sürekli iyileştirme yapılması önemlidir (Aaker, 1996; Kotler ve Fox, 1995). Rakip üniversiteler, öğrenci ve akademisyen deneyimini sürekli ölçerek bu verileri tanıtım stratejilerine dönüştürmektedir.

Öneriler: Munzur Üniversitesi, öğrenci ve akademisyen deneyimlerine dayalı “sessiz marka elçisi” modelini hayata geçirebilir. Katılımcıların deneyimlerinden alınan izlenimler, sosyal medya ve tanıtım materyallerinde anonimleştirilmiş şekilde kullanılabilir. Geri bildirimler tematik olarak analiz edilip üniversitenin kendine özgü güçlü yönlerini keşfetmesine olanak tanıyabilir (örneğin “doğayla iç içe kampüs”, “bölgesel samimiyet”, “dijital destek” gibi). Bunların yanısıra yarıyıl sonlarında anket bazlı geri bildirim sistemi kurulmalı, uluslararası öğrenciler ve akademisyenlere özel formlar tasarlanmalı, kültürel adaptasyon, akademik destek, sosyal yaşam gibi temalar işlenmeli, geri bildirimler karar süreçlerine dahil edilmeli, gelen verilerle oluşturulacak kısa raporlar, senato ve yönetim kurullarında tartışılmalı, akademik ve idari yapılar, geri bildirim doğrultusunda iyileştirme önerileri geliştirmeli, uluslararası tecrübe günleri gibi etkinlikler düzenlenmeli, uluslararası öğrencilerin deneyimlerini paylaşabileceği sosyal platformlar kurulmalı ve bu etkinlikler paylaşılmalıdır. Somut adımların oluşturulması ve iyileştirilmesi için kritik bir engel oluşturmaktadır. Ancak yukarıdaki öneriler doğrultusunda sistematik bir geri bildirim yapısı kurulursa, Munzur Üniversitesi’nin küresel tanınırlığını artıracak ve çekim kapasitesini güçlendirecek önemli bir stratejik adım atılmış olacaktır.

Genel Değerlendirme

Uluslararasılaşma, üniversitelerin yalnızca öğrenci ve akademisyen hareketliliği değil; aynı zamanda yönetim, iletişim, görünürlük ve kalite güvence mekanizmaları açısından da dönüşüm geçirmesini gerekli kılar (Knight, 2004). Bu kapsamda üniversitenin Erasmus+ kapsamında öğrenci ve akademisyen kabul etmesi, geçmişte tanıtım etkinliklerine katılmış olması ve bazı bölümlerde uluslararası alana odaklanılmış olması, olumlu ancak sınırlı çabaları yansıtmaktadır. Buna karşın, mezunların kariyer takibinin yapılmaması, sosyal medya hesaplarının uluslararası hedef kitleye yönelik etkisinin bilinmemesi, ortak program planının olmaması gibi eksiklikler, bu çabaların stratejik düzeyde kurumsallaşmadığını göstermektedir.

Mavi Okyanus Stratejisi; rekabetin olmadığı, farklılaşmaya dayalı yeni bir alan yaratmayı hedefler. Kırmızı okyanus ise mevcut pazar payı için yoğun rekabetin olduğu alanlardır. Munzur Üniversitesi henüz kırmızı okyanusta aktif bir rekabet yürütmemektedir; çünkü uluslararası öğrenci ve akademisyen çekme stratejileri sınırlıdır ve farklılaştırıcı bir pozisyon alınmamıştır. Aynı zamanda, mavi okyanusa özgü net bir "değer inovasyonu" da henüz oluşturulmamıştır. Örneğin, benzersiz araştırma temaları, uluslararasılaşmaya özel bir kültürel yaklaşım, tanıtımda dijital farklılaşma gibi unsurlar eksiktir. Bu durum, üniversitenin henüz stratejik bir konumlanma yapmadığını, var olan çabaların ise genel geçer uygulamalarla sınırlı kaldığını göstermektedir.

Uluslararası markalaşma, sadece görünürlükle değil aynı zamanda itibar, akademik kalite, mezun başarıları, öğrenci deneyimi ve uluslararası iş birlikleriyle inşa edilir (Aaker, 1996; Kotler ve Fox, 1995). Mevcut durumda, web sitesinin erişilebilir olması olumlu, ancak sosyal medya kullanımı, tanıtım faaliyetleri ve öğrenci memnuniyetine dair ölçme-değerlendirme sistemlerinin eksikliği, markalaşma sürecinin henüz ölçülebilir ve sürdürülebilir olmadığı anlamına gelir. Mezunların yurtdışındaki başarılarının izlenmemesi, markanın dış halkada nasıl algılandığına dair veri eksikliği yaratmaktadır.

Üniversitenin uluslararasılaşmaya yönelik bazı adımları olsa da, bu adımlar sistematik, sürdürülebilir ve stratejik düzeyde organize edilmemiştir. Mavi Okyanus Stratejisi' ne uygun şekilde özgün bir farklılaşma, stratejik marka konumlanması ve veri temelli kalite döngüleri oluşturulmamıştır. Bu durum, uluslararası tanınırlığın artırılması ve uluslararası öğrenci/akademisyen çekme kapasitesinin yükseltilmesi hedefinin

gerçekleşmediğini göstermektedir. Ancak mevcut durum, gelişime açık bir temel oluşturmaktadır.

Amaç 4 için sorulan araştırma soruları ve cevaplarının yorumları:

Soru 1: Munzur Üniversitesi'nin uluslararasılaşma hedefleri nelerdir?

Cevap 1: Üniversitemizin, uluslararası kongrelerle ya da etkinliklerle görünürlüğünün artırılması; Erasmus+ kapsamında öğrenci ve personel hareketliliğinin sağlanması; ikili anlaşmaların birçok bölümle veya projeyle bağlantılı olarak gerçekleştirilmesi ile tanınırlığının sağlanması başlıca hedefleridir.

Yorum ve Değerlendirme: Literatürde, yükseköğretim kurumlarının uluslararası marka kimliği oluşturma sürecinde rekabetçi stratejilerden kaçınmasının, yenilikçi ve özgün stratejiler geliştirmelerine olanak tanıdığı vurgulanmaktadır. Mavi Okyanus Stratejisi, üniversitelerin sıfır rekabet anlayışıyla yeni fırsatlar yaratmasını teşvik eder (Kim, Mauborgne, 2005). Munzur Üniversitesi'nin hedeflerinde görünürlük artırma, öğrenci ve personel hareketliliği ile ikili anlaşmaların güçlendirilmesi gibi unsurlar, Mavi Okyanus Stratejisi' nin temel ilkelerine uygun bir yaklaşımı ortaya koymaktadır. Uluslararası tanınırlık ve görünürlük kazanmak, yükseköğretim kurumlarının stratejik hedeflerinden biri olmalıdır (Knight, 2004). Üniversitelerin uluslararası kongreler ve etkinlikler ile görünürlüklerini artırması, Mavi Okyanus Stratejisi' nde vurgulanan yeni pazarlar yaratma ve rekabetten uzaklaşma anlayışı ile uyumludur. Munzur Üniversitesi'nin bu hedefi, geleneksel rekabetçi stratejilerin dışına çıkarak üniversitenin benzersiz özelliklerini vurgulayan bir yaklaşımı ifade etmektedir. Erasmus+ gibi programlar, üniversitelerin uluslararası iş birlikleri geliştirmeleri ve öğrenci hareketliliği sağlamaları açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Hareketlilik, üniversitelerin küresel bağlarını güçlendirmelerine olanak tanır ve Mavi Okyanus Stratejisi' nin değer inovasyonu anlayışına paralel olarak, bu programlar üniversitenin benzersiz bir eğitim deneyimi sunduğunu gösteren güçlü araçlardır. Üniversiteler için ikili anlaşmalar ve ortak projeler, uluslararası iş birliklerini güçlendirmek ve rekabeti aşmak adına önemli fırsatlar yaratır. İkili anlaşmalar, farklı üniversitelerle iş birliği yaparak üniversitenin kendine özgü değer önerisini oluşturmaya yardımcı olabilir (Marginson, 2002). Kırmızı Okyanus rekabetçi pazarlar içinde benzer stratejilerin uygulanmasıdır. Örneğin, öğrenci hareketliliği ve akademik iş birliklerinin sadece sayısal

artırılmasıyla mavi okyanus yenilikçi iş birlikleri ve farklılaştırılmış stratejiler ile rekabetten kaçınmadır.

Öneriler: Mavi Okyanus Stratejisi'nin temel öğelerinden biri olan değer inovasyonu çerçevesinde, ulusal ve uluslararası kongrelerin yanı sıra yeni akademik programlar geliştirilmelidir. Bu programlar, üniversitenin benzersiz niteliklerini ön plana çıkaracak şekilde tasarlanabilir. Örneğin, bölgenin doğal ve kültürel zenginliklerine dayalı özel araştırma projeleri veya programlar yaratılabilir. Üniversitenin görünürlüğünü artırmak adına sadece katılım değil, etkinliklerin düzenlenmesi veya üniversitenin liderlik pozisyonlarında yer alması önemlidir. Bu, üniversitenin özgünlüğünü ve yenilikçi yaklaşımını vurgulayarak, Mavi Okyanus Stratejisi'ne uygun bir şekilde farklılaşmasını sağlayabilir. Üniversitesi, uluslararası iş birliklerini derinleştirerek, yeni pazarlar yaratabilir. Çift diploma programları veya ortak araştırma projeleri gibi yenilikçi iş birlikleri, üniversitenin Mavi Okyanus Stratejisi çerçevesinde uluslararası marka kimliğini oluşturmaya katkı sağlayacaktır. Sürdürülebilir hareketliliklerle Erasmus+ gibi programlar çerçevesinde öğrenci ve akademisyen hareketliliği sadece sayısal olarak artırılmakla kalmamalı, aynı zamanda stratejik hedeflere hizmet edecek biçimde organize edilmelidir. Bu süreçlerin sürekli gelişen ve sürdürülebilir hale getirilmesi, üniversitenin uluslararası alandaki rekabet avantajını pekiştirebilir.

Soru 2: Munzur Üniversitesi'nin bulunduğu coğrafi konumun uluslararası öğrenci ve akademisyenler açısından cazip yönleri nelerdir?

Cevap 2: Şehrimizin doğal yapısı, Üniversitemizin akademik altyapısı.

Yorum ve Değerlendirme: Yükseköğretim kurumlarının coğrafi konumları, öğrenci ve akademisyen hareketliliği açısından büyük bir rol oynamaktadır. Coğrafi olarak çekici ve benzersiz özelliklere sahip yerler, öğrenci ve akademisyenler için ulusal ve uluslararası düzeyde yeni bir deneyim ve yaşam kalitesi cazip hale gelebilir. Özellikle doğal güzellikler, kültürel zenginlikler ve tarihsel miras gibi unsurlar, bir üniversitenin uluslararası cazibesini artırabilir. Eğitim kalitesi ve sağlanan akademik desteklerin yanı sıra, uluslararası akademik iş birlikleri ve programlar da önemli bir rol oynar. Mavi Okyanus Stratejisi, yükseköğretim kurumlarının rekabetten kaçınmasını ve özgün, yaratıcı stratejiler geliştirmesini önerir. Bu bağlamda, Munzur Üniversitesi'nin coğrafi konumunun doğal güzelliklerle birleşmesi hem yenilikçi hem de sürdürülebilir bir marka kimliği oluşturmak adına benzersiz bir fırsat sunar.

Munzur Üniversitesi, doğal çevresini bir değer önerisi olarak kullanabilir ve bu unsur, uluslararası öğrencilere ve akademisyenlere çekici bir yaşam ortamı sağlayabilir. Ayrıca, üniversitenin sunduğu öğrenci hareketliliği, uluslararası akademik iş birlikleri ve araştırma fırsatları, coğrafi avantajla birleştirildiğinde, Mavi Okyanus Stratejisi' ne uygun olarak yeni pazarlara açılmasına olanak tanıyacaktır. Bu tür sosyal çekicilik faktörleri, Mavi Okyanus Stratejisi' ne uygun bir şekilde üniversitenin sosyal çevresini farklılaştırarak, öğrencilerin ve akademisyenlerin ilgisini çekebilir. Kırmızı Okyanus, Yükseköğretim kurumlarının genellikle eğitimdeki sadece akademik altyapıyı vurgulamaları ve rekabetçi pazar koşullarında benzer stratejiler uygulamalarını içerir. Bu tür bir yaklaşımda, coğrafi konumdan ve sosyal çevreden ziyade sadece akademik başarıya odaklanılır. Ancak, Munzur Üniversitesi'nin doğal çevresi ve sunduğu yaşam kalitesi gibi faktörler, sadece geleneksel akademik cazibeyle sınırlı kalmaz. Mavi okyanus, Munzur Üniversitesi'nin hem coğrafi hem de akademik altyapısını birleştirerek, rekabetten kaçınarak özgün ve sürdürülebilir bir marka kimliği oluşturma yönünde attığı adımlar Mavi Okyanus Stratejisi' ne uygundur. Üniversite, coğrafi konumunu ve doğal güzellikleri, yenilikçi ve farklılaştırılmış bir stratejiyle birleştirerek uluslararası öğrencilere ve akademisyenlere yeni fırsatlar sunabilir.

Öneriler: Munzur Üniversitesi, coğrafi konumunun doğal güzelliklerini ve çevresel zenginliklerini bir pazarlama aracı olarak kullanarak, uluslararası öğrencilere yeni bir yaşam deneyimi sunabilir. Bu, benzersiz bir yaşam kalitesi sağlayarak, üniversitenin öğrenci çekme kapasitesini artırabilir. Munzur Üniversitesi'nin akademik altyapısını, uluslararası düzeyde tanınan programlar ile güçlendirmek, uluslararası öğrenci ve akademisyen çekmek için önemlidir. Üniversitenin uluslararası iş birliklerini güçlendirmesi, Mavi Okyanus Stratejisi'nde vurgulanan farklılaşma ve yenilikçi iş birlikleri anlayışına uygun olacaktır. Sosyal çevreyi öne çıkarmak, sosyal çekicilik ve yaşam kalitesine dayalı bir strateji oluşturulabilir. Munzur Üniversitesi, doğal çevreyi ve sosyal fırsatları birleştirerek, uluslararası öğrenciler için çekici hale gelebilir. Bu, Mavi Okyanus Stratejisi çerçevesinde rekabetten uzaklaşarak yeni pazarlara açılmanın bir yolu olabilir.

Soru 3: Şu anda uluslararası tanınırlık sağlamak için uyguladığınız belirli stratejiler var mı?

Cevap 3: Çeşitli projeler ve hareketlilikler üzerinden tanınırlığımızı arttırmaktayız.

Yorum ve Değerlendirme: Uluslararasılaşmada öğrenci hareketliliği, akademik iş birlikleri, uluslararası projeler ve yeni teknolojilerin entegrasyonunu öne çıkılmaktadır. Munzur Üniversitesi'nin tanınırlık artırma stratejilerinin başında hareketlilikler ve projeler yer almaktadır. Bu tür stratejiler hem uluslararası öğrenciler hem de akademik personel açısından üniversitenin görünürlüğünü artırır ve uluslararası düzeydeki itibarını pekiştirir. Proje ve hareketlilikler ile uluslararası tanınırlık, Erasmus+ programı gibi uluslararası değişim programları, üniversitelerin tanınırlığını artırmak adına etkili bir strateji olarak literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır. Bu programlar, öğrenci ve akademisyen hareketliliğini artırarak üniversitenin uluslararası iş birliklerini güçlendirir ve farklı kültürel deneyimleri üniversiteye taşır. Ayrıca, uluslararası projelere katılım, üniversitenin bilimsel altyapısını güçlendirerek tanınırlığını artırırken, daha geniş akademik ağlara ulaşılmasını sağlar (Knight, 2006).

Öneriler: Mavi Okyanus Stratejisi, yükseköğretim kurumlarına rekabetten kaçınmayı, bunun yerine özgünlük ve yenilikçilik stratejileri ile benzersiz bir pazar alanı oluşturmayı önerir. Çünkü bu stratejiler, üniversitenin mevcut rekabet ortamında öğrenci ve akademisyenleri cezbetmeye yönelik bir farklılaşma stratejisi sunar. Stratejik iş birlikleri ve uluslararası sıralamalar, üniversitelerin uluslararası iş birlikleri ve global projelere katılımı, akademik başarılarını ve prestijlerini artıran faktörlerdir. Bu tür iş birlikleri, üniversitelerin uluslararası sıralamalarda daha üst sıralarda yer almasını sağlayabilir (Altbach, 2004). Munzur Üniversitesi'nin projeler ve hareketlilikler aracılığıyla oluşturduğu iş birlikleri, üniversitenin uluslararası tanınırlığını artırmak için kritik bir stratejidir. Ancak, bu süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesi ve uluslararası standartlara uygunluk sağlanması gerekmektedir. Bu da Mavi Okyanus Stratejisi çerçevesinde, öğrencilerin ve akademisyenlerin ilgisini çeken ve benzersiz bir üniversite kimliği oluşturma amacına hizmet eder. Bu bağlamda, uluslararası iş birlikleri ve uluslararası projelere katılım stratejisi, Munzur Üniversitesi'nin global pazarda kendine has bir yer edinmesine yardımcı olacaktır. Munzur Üniversitesi, uluslararası proje katılımını çeşitlendirerek farklılaşma stratejisini güçlendirebilir. Ayrıca, uluslararası iş birlikleri geliştirmek, üniversitenin uluslararası sıralamalarda daha iyi bir konum elde etmesine katkı sağlayacaktır. Munzur Üniversitesi, Mavi Okyanus Stratejisi çerçevesinde rekabetten kaçınarak, özgün bir tanıtım stratejisi geliştirebilir. Bunun için, benzersiz projeler ve hareketlilikler ile sosyal medyada daha geniş bir uluslararası görünürlük sağlamaya yönelik adımlar atılabilir.

Soru 4: Munzur Üniversitesi'nin uluslararası bir marka olarak kendini tanımlamak için belirlediği temel değerler ve misyon nedir?

Cevap 4: Üniversitemizin uluslararasılaşma sürecini başarıyla yürüten bir dünya üniversitesi olma hedefine ulaşması amacıyla; uygulanabilir ve sürdürülebilir bir uluslararasılaşma stratejisi geliştirmek, uluslararası öğrenci temin stratejisini belirlemek ve uygulanmasını sağlamak temel hedefler arasında yer almaktadır.

Yorum ve Değerlendirme: Literatürde, yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma sürecinde temel değerler ve misyonlarının belirlenmesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Uluslararasılaşma stratejileri, üniversitenin küresel düzeydeki konumunu güçlendirmek amacıyla sürdürülebilir ve uygulanabilir bir yapıya sahip olmalıdır (Knight, 2006). Munzur Üniversitesi, uluslararası bir dünya üniversitesi olma hedefini misyon olarak belirleyerek, sürdürülebilir bir strateji geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşım, üniversitenin uluslararası alanda tanınan ve itibar kazanan bir marka haline gelmesini destekleyecektir. Misyon ve değerler, üniversitelerin markalaşma sürecinde kritik bir rol oynamaktadır. Bir üniversite, uluslararası marka kimliği oluştururken, öğrenciler, akademisyenler ve paydaşlar için benzersiz bir değer önerisi sunmalıdır. Munzur Üniversitesi'nin uluslararası öğrenci temin stratejisi ve sürdürülebilir strateji geliştirme hedefi, üniversitenin global düzeydeki kimliğini güçlendirmeye yönelik önemli adımlardır.

Öneri: Bu stratejiler, üniversitenin farklı kültürlerden öğrencileri ve akademisyenleri çekmesine yardımcı olacak ve böylece uluslararası marka kimliğini oluşturacaktır. Uluslararası öğrenci stratejileri, üniversitenin çeşitliliğini ve küresel bağlantılarını artırarak, uluslararası tanınırlığını yükseltir. Yükseköğretim kurumları, bu stratejilerle sadece öğrenci çekmekle kalmaz, aynı zamanda akademik iş birliklerini güçlendirir ve farklı kültürel etkileşimleri destekler (Teichler, 2017). Munzur Üniversitesi'nin belirlediği uluslararası öğrenci temin stratejisi ise, üniversitenin çeşitli kültürlerden öğrenci kabul etme kapasitesini artırma yolunda önemli bir adımdır. Bu strateji, üniversitenin uluslararası imajını ve global eğitim alanındaki prestijini güçlendirecektir. Üniversite, ulusal ve uluslararası pazarda rekabetin yoğun olduğu bir dönemde özgün bir marka kimliği oluşturmayı hedeflemektedir. Sürdürülebilir ve uygulanabilir stratejiler, yenilikçi eğitim fırsatları, uluslararası iş birlikleri ve farklı öğrenci gruplarıyla etkileşim gibi unsurlar, Mavi Okyanus Stratejisi ile uyumludur. Bu strateji, üniversitenin rekabetçi pazarda benzersiz bir yer edinmesini sağlar ve

sürdürülebilir marka kimliği oluşturmaya katkı sunar. Sürdürülebilirlik yükseköğretim stratejilerinde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Sürdürülebilir stratejiler, üniversitelerin yalnızca günümüzde değil, aynı zamanda gelecekte de güçlü bir uluslararası marka kimliği oluşturmaya olanak tanır (Kotler ve Fox, 1995). Munzur Üniversitesi'nin sürdürülebilir bir uluslararasılaşma stratejisi geliştirme hedefi, long-term (uzun vadeli) başarı için kritik bir adımdır. Bu strateji, üniversitenin gelişen küresel trendler ve öğrenci talepleri doğrultusunda yenilikçi ve çevreye duyarlı bir marka kimliği yaratmasına yardımcı olacaktır. Üniversite, sürdürülebilir ve benzersiz stratejiler geliştirerek, rekabetten kaçınarak özgün bir marka kimliği oluşturmaya hedeflemektedir.

Soru 5: Üniversiteniz uluslararası tanıtımda hangi platformları veya kanalları kullanıyor?

Cevap 5: Web sayfası, sosyal medya hesapları, mail ile yazışma.

Yorum ve Değerlendirme: Yükseköğretim kurumları, web sayfaları, sosyal medya hesapları ve e-posta yazışmaları gibi dijital araçları kullanarak, uluslararası öğrenciler ve akademisyenler ile etkileşim kurmakta ve tanıtım faaliyetlerini global düzeyde sürdürmektedir. Üniversitenin kullandığı bu araçlar, uluslararası görünürlüğünü artırma adına önemli bir adımdır. Bu sayfalarda, üniversitenin misyonu, öğrenci kabul şartları, akademik programlar, uluslararası iş birlikleri gibi pek çok önemli bilgi yer almaktadır. Özellikle uluslararasılaşma stratejilerinde, görsel ve yazılı içeriklerin yüksek kaliteli olması ve çok dilli erişim sunulması, uluslararası tanıtımda etkili bir kanal oluşturur (Teichler, 2017). E-posta yazışmaları ise, daha kişisel ve doğrudan bir iletişim kanalı sağlar. Üniversiteler, uluslararası öğrencilere yönelik bilgi sağlamak, programlara başvuru süreçlerini açıklamak ve yenilikleri duyurmak için e-posta kanallarını etkin bir şekilde kullanmaktadır. E-posta kampanyaları, öğrencilere bilgilendirme, soru cevap ve katılım teşvik etme açısından faydalı olabilir (Carter ve Jones, 2008).

Öneriler: Üniversitenin dijital platformları, yenilikçi tanıtım stratejileri ile rekabetten sıyrılma ve özgün bir marka kimliği oluşturma yolunda önemli bir fırsat sunmaktadır. Yeni ve yaratıcı içerikler, hedef kitleye özgü tanıtım stratejileri, rekabetin yoğun olduğu alanlarda üniversitenin özgün ve farklı bir marka kimliği oluşturmaya yardımcı olabilir (Kim ve Mauborgne, 2005). Birçok üniversite, uluslararası öğrenci çekme ve tanıtım yapma konusunda benzer dijital platformlar kullanmaktadır. Farklılaşmış dijital

içerikler ve özelleştirilmiş mesajlaşmalar, üniversitenin markasını uluslararası düzeyde daha özgün bir hale getirebilir.

Soru 6: Hangi alanlarda lider bir üniversite olmayı hedefliyorsunuz? (Örneğin, çevre bilimleri, yerel kültür çalışmaları, doğal kaynak yönetimi gibi)

Cevap 6: Çevre bilimleri ve yerel kültür çalışmaları.

Yorum ve Değerlendirme: Akademik inovasyon oldukça fark yaratan sonuçlar verecektir. Üniversitelerin liderlik alanları belirleyerek bu alanlarda derinlemesine uzmanlaşması, uluslararası tanınırlıklarını artırma ve farklılaşma için önemli bir stratejidir. Özellikle, üniversitelerin belirledikleri niş alanlarda liderlik hedeflemeleri, özgün bir akademik kimlik oluşturmalarına yardımcı olur. Çevre bilimleri ve yerel kültür çalışmaları gibi alanlar, sadece akademik başarı açısından değil, aynı zamanda sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik açısından da kritik öneme sahiptir. Bu tür alanlarda uzmanlık geliştirmek, üniversitelerin uluslararası düzeyde sürdürülebilir bir marka kimliği oluşturmaya olanak tanır (Knight, 2012). Çevre bilimleri, günümüzde küresel ölçekte büyük bir öneme sahiptir. Sürdürülebilirlik, iklim değişikliği ve çevresel koruma gibi konular, dünya çapında büyük bir dikkat çekmektedir. Üniversiteler, bu alanda liderlik göstererek, toplumun çevreye duyarlılığını artırma ve sosyal sorumluluk yüklenme fırsatına sahip olabilir. Çevre bilimleri konusunda uzmanlaşmak, üniversitelerin uluslararası alanda tanınırlıklarını artırırken, aynı zamanda toplumsal katkı sağlama açısından da önemli bir stratejidir.

Öneri: Munzur Üniversitesi'nin çevre bilimleri ve yerel kültür çalışmaları gibi niş alanlara odaklanması, üniversitenin rekabetten sıyrılarak bu alanlarda liderlik kurmasına yardımcı olabilir. Munzur Üniversitesi, çevre bilimleri alanında liderlik hedefleyerek, yeşil enerji ve sürdürülebilir kalkınma gibi global problemlere çözüm önerileri sunabilir. Yerel kültür çalışmaları da son derece önemli bir akademik alandır. Diğer taraftan kültürler arası etkileşim, globalleşme ve kültürel mirasın korunması gibi konulara olan ilgi giderek artmaktadır. Munzur Üniversitesi'nin yerel kültür çalışmaları gibi bir alanda liderlik hedeflemesi hem kültürel çeşitliliği hem de yerel değerlerin korunmasını küresel bir bağlama taşıyabilir. Bu strateji, dünya çapında kültürel etkileşimi teşvik ederken, aynı zamanda sosyal sorumluluk anlayışını da güçlendirebilir. Kültürel çalışmalar, toplumsal sürdürülebilirlik açısından da önemli bir alan olup, üniversitenin uluslararası marka kimliği için benzersiz bir katkı sağlar. Bu strateji, rekabetin yoğun olduğu geleneksel akademik

alanlardan sıyrılarak, özgün ve sürdürülebilir bir uluslararası marka kimliği oluşturmaya olanak tanır (Kim ve Mauborgne, 2005). Munzur Üniversitesi, bu alanlarda derinlemesine uzmanlaşarak yenilikçi çözümler sunmayı hedefleyebilir. Çevre bilimleri ve yerel kültür çalışmaları gibi alanlar, birçok üniversitenin odaklandığı ve rekabetin yoğun olduğu alanlardır. Bu durumda, üniversiteler arasında benzer programlar ve araştırma alanları bulunmaktadır. Munzur Üniversitesi'nin bu alanlardaki liderlik hedefi, geleneksel alanlardan ayrılmak adına Mavi Okyanus Stratejisi' ne uygun bir yaklaşım sunarken üniversitenin çevre bilimleri ve yerel kültür çalışmaları gibi özelleşmiş alanlarda liderlik hedeflemesi, rekabetten sıyrılma açısından uygun bir Mavi Okyanus Stratejisi yaklaşımını ifade eder.

Soru 7: Erasmus+ ve diğer uluslararası programlara katılımınız uluslararası markalaşmaya nasıl katkıda bulunuyor?

Cevap 7: İkili anlaşmalarla ve hareketliliklerle katkı sağlanmaktadır.

Yorum ve Değerlendirme: Erasmus+ programı, Avrupa'daki üniversitelerin uluslararası iş birliklerini güçlendirmek, öğrenci ve personel hareketliliğini artırmak ve uluslararası deneyimler kazandırmak adına büyük bir fırsat sunmaktadır. Erasmus+ programına katılım, üniversitelerin uluslararası ağlarını genişletmelerine ve farklı kültürlerle etkileşime girmelerine olanak tanır. Bu da üniversitenin küresel tanınırlığının artmasına ve uluslararasılaşmasının güçlenmesine yardımcı olur (Teichler, 2009). İkili anlaşmalar ve stratejik ortaklıklar, üniversitelerin uluslararası düzeydeki görünürlüklerini artırmasına olanak tanır. Üniversiteler, farklı ülkelerden ve kültürlerden gelen akademik iş birlikleri sayesinde, kendi akademik başarılarını ve araştırma çıktıları ile uluslararası alanda tanınan bir kimlik oluştururlar. Bu tür anlaşmalar, sadece öğrenci ve öğretim üyeleri değişimi ile değil, aynı zamanda ortak projeler, araştırmalar ve akademik dergiler aracılığıyla kültürel çeşitliliği artırarak sosyal sorumluluk anlayışını da güçlendirir. Munzur Üniversitesi'nin Erasmus+ ve benzeri programlarla kurduğu ikili anlaşmalar, üniversitenin uluslararası stratejik konumunu sağlamlaştırarak, uluslararası markalaşma sürecini daha sürdürülebilir kılmaktadır. Hareketlilik programları hem öğrencilere hem de öğretim üyelerine yurtdışında eğitim, araştırma ve kültürel deneyimler kazandırır. Bu deneyim, öğrencilerin ulusal sınırların ötesine geçerek küresel bir perspektif kazanmalarına ve daha fazla uluslararası iş fırsatı ile tanışmalarına olanak tanır (Maringe, 2006). Ayrıca, öğretim üyeleri arasında

yapılan hareketlilikler, üniversitenin araştırma kapasitesini güçlendirir ve uluslararası alanda daha tanınan projelere imza atılmasına yol açar. Bu da Munzur Üniversitesi'nin uluslararası marka kimliğini daha sağlam bir temele oturtmaktadır.

Öneri: Munzur Üniversitesi, uluslararası ağını genişleterek ve uluslararası iş birlikleri kurarak benzersiz bir marka kimliği oluşturabilir. Bu strateji, üniversitenin uluslararası tanınırlığını artırmak için etkili bir yol haritası sunmaktadır. Devam eden uygulamalarının haricinde anlaşma sayıları artırılarak, farklı ülkelerle iş birliği kurulabilir, proje türleri çeşitlendirilebilir. İkili anlaşmalar uluslararası üniversiteler ve sanayi üniversite işbirlikleri olarak yapılabilir. Mevcut değişim programlarından farklı olarak okyanusötesi ülkelerle farklı programlar geliştirebilir.

Soru 8: Munzur Üniversitesi'nin bulunduğu coğrafi konumun sunduğu avantajları uluslararası tanıtımda kullanıyor musunuz?

Cevap 8: Bulunuyoruz. Doğal yapı buna imkan tanımaktadır.

Yorum ve Değerlendirme: Coğrafi konum, yükseköğretim kurumlarının uluslararası marka kimliklerini oluşturma sürecinde önemli bir avantaj sağlayabilir. Özellikle doğal kaynaklar, kültürel miras ve benzersiz ekosistemler, üniversitelerin tanıtım stratejilerinde kullanılabilecek güçlü araçlardır. Coğrafi konum, yalnızca fiziksel bir avantaj değil, aynı zamanda benzersiz bir eğitim ve araştırma fırsatları sunan bir özellik olarak öne çıkabilir. Munzur Üniversitesi'nin bulunduğu coğrafyanın doğal yapısı, üniversitenin uluslararası tanıtımına katkı sağladığı bu bağlamda, üniversitenin coğrafi avantajlarını kullanarak kendine özgü bir marka kimliği oluşturmaya mümkündür.

Öneriler: Üniversitenin doğal yapısı ve coğrafi konumu, Mavi Okyanus Stratejisi'ne uygun bir rekabetsiz alanda özgün bir konum edinmesine olanak tanır. Coğrafi avantajlar, üniversitelerin uluslararası tanıtım stratejilerinde etkili bir şekilde kullanılabilir. Munzur Üniversitesi, doğal yapısını ve coğrafi konumunu kullanarak uluslararası öğrencilere, doğa ile iç içe eğitim deneyimi sunabileceğini vurgulayabilir. Bu tür stratejiler, üniversitenin benzersiz kimliğini yaratır ve diğer üniversitelerle olan rekabeti aşmasına yardımcı olur. Doğal zenginlikler, biyoçeşitlilik ve çevre bilinci gibi özellikler, özellikle çevre bilimleri gibi alanlarda uluslararası öğrenci çekme ve akademik iş birliklerini güçlendirme açısından büyük bir potansiyele sahiptir. Bu avantajlar, üniversitenin turizmle ilişkili alanlarda ve

çevre bilimleri, biyoloji gibi disiplinlerde güçlü bir araştırma ve akademik kimlik oluşturmaya katkıda bulunabilir. Kültürel miras, yerel değerler ve doğal kaynaklar, öğrenci deneyimlerini ve araştırma faaliyetlerini zenginleştirerek, üniversitenin uluslararası tanınırlığının artırılmasına katkı sağlar.

Soru 9: Üniversitenizin uluslararası stratejilerini daha etkili hale getirmek için dış paydaşlardan destek almayı düşünüyor musunuz?

Cevap 9: Elbette, ikili anlaşmalar, projeler ve hareketlilikler konusunda destek alabiliriz.

Yorum ve Değerlendirme: Yükseköğretim kurumları için dış paydaşlardan alınan destek, uluslararasılaşma süreçlerini hızlandırmak ve stratejik hedeflere ulaşmak açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu dış paydaşlar, uluslararası üniversiteler, hükümetler, endüstri temsilcileri ve uluslararası organizasyonlar olabilir. Dış paydaşların desteği, özellikle ikili anlaşmalar, uluslararası projeler ve hareketlilik programları gibi alanlarda büyük bir etki yaratabilir. Bu tür iş birlikleri, üniversitenin uluslararası tanınırlığını artırırken, aynı zamanda kapsayıcı ve sürdürülebilir bir strateji oluşturulmasına olanak tanır (Knight, 2012).

Öneri: Uluslararasılaşma süreçlerinde dış paydaşların desteği, üniversitelerin farklılaşmalarına ve uluslararası pazarlarda güçlü bir konum elde etmelerine yardımcı olabilir. Literatürde, paydaş katılımının, özellikle uluslararası stratejilerin oluşturulmasında önemli bir etken olduğu vurgulanmaktadır. Uluslararasılaşma sürecinde stratejik ortaklıklar ve paydaş iş birlikleri, üniversitelerin sürdürülebilir ve güçlü bir marka kimliği oluşturmada önemli bir rol oynar. Ayrıca, uluslararası projelere katılım ve iş birlikleri, üniversitenin araştırma kapasitesini artırarak, global düzeyde daha güçlü bir akademik profil oluşturmaya yardımcı olabilir. İkili anlaşmalar ve projeler, üniversitenin akademik ve idari altyapısını güçlendirirken, aynı zamanda uluslararası alanda görünürlük kazandırır. Dış paydaşlarla yapılacak bu tür iş birlikleri, üniversitenin uluslararası stratejilerini daha etkili hale getirecek ve sürdürülebilir bir gelişim sağlayacaktır.

Genel Değerlendirmesi

Üniversitenin, rekabetin hâkim olduğu geleneksel stratejiler yerine, özgün ve yenilikçi bir konumlandırma çabasında olduğu görülmektedir. Stratejik hedeflerin sadece

niceliksel değil, niteliksel farklılaşmaya dayanması önerilmiştir. Bu öneriler Mavi Okyanus'un değer inovasyonu ilkesiyle uyumludur. Doğal çevre ve sosyal yaşam kalitesi, Munzur Üniversitesi'ni rekabetten uzak, farklı bir pozisyonda konumlandırma potansiyeline sahiptir. Hareketlilik ve projeler yoluyla tanınırlık kazanma stratejileri, üniversitenin küresel ağlarla entegrasyonunu hedeflediğini göstermektedir. Uluslararası sıralamalara girme, sosyal medya stratejileri ve özgün marka hikâyesi geliştirme gibi adımlarla farklılık daha da derinleştirilebilir. Munzur Üniversitesi'nin uluslararasılaşma sürecine yönelik sürdürülebilir ve uygulanabilir strateji geliştirme hedefi, uzun vadeli marka kimliği inşasına işaret etmektedir. Mevcut dijital varlıkların içerik kalitesi ve çeşitliliği artırıldığında, üniversite dijital alanda rekabet avantajı elde edebilir Erasmus+ ve benzeri uluslararası programlarla yapılan ikili anlaşmalar ve akademik hareketlilikler, üniversitenin dışa açılımını ve uluslararası bilinirliğini artıran önemli fırsatlardır. Bu faaliyetler, sadece öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliği ile sınırlı kalmamalı, aynı zamanda ortak projeler ve akademik yayın iş birlikleri gibi alanlara da genişletilmelidir. Bu sayede üniversite, araştırma odaklı ve çok yönlü bir uluslararası kimlik geliştirebilir. Gerek kamu kurumları gerek özel sektör gerekse uluslararası STK'lar ile kurulacak iş birlikleri, üniversitenin uluslararasılaşma stratejilerini güçlendirebilir. Özellikle uluslararası projelere katılım, ortak yayınlar ve sanayi üniversite iş birlikleri, marka değerini ve araştırma kapasitesini artırma açısından önemlidir.

Amaç 5 için sorulan araştırma soruları ve cevapların yorumları:

Soru 1: Uluslararası iş birliklerini artırmak için hedeflediğiniz akademik alanlar veya tematik konular nelerdir?

Cevap 1: Erasmus+ kapsamında birçok bölüm üzerinden hareketlilik sağlamaktayız.

Yorum ve Değerlendirme: Munzur Üniversitesi'nin Erasmus+ kapsamında birçok bölüm üzerinden hareketlilik sağladığını belirtmesi, üniversitenin yalnızca öğrenci ve personel hareketliliğine odaklandığını, ancak belirli tematik alanlar veya akademik alanlar üzerinde daha derinlemesine bir strateji geliştirmeye yönelik somut bir hedefin olmadığını gösteriyor. Uluslararası iş birlikleri, yalnızca öğrenci hareketliliği ile sınırlı kalmamalıdır. Modern yükseköğretim kurumları, sürdürülebilir ve geniş kapsamlı bir uluslararasılaşma stratejisi için akademik iş birliklerine ve projelere de büyük önem vermelidir. Özellikle yerel kültür, çevre bilimi, teknoloji ve mühendislik gibi stratejik alanlarda gelişen iş birlikleri,

üniversitelerin uluslararası düzeyde fark yaratmasına ve benzersiz bir konum elde etmelerine yardımcı olabilir.

Öneri: Mavi Okyanus Stratejisi gereği, Munzur Üniversitesi'nin uluslararasılaşma sürecinde, özellikle çevre bilimi, yerel kültür çalışmaları gibi benzersiz alanlara odaklanması önerilebilir. Bu alanlar, üniversitenin coğrafi ve kültürel avantajlarından yararlanarak, rekabetçi pazarlardan sıyrılmasını sağlayabilir. Örneğin, çevre bilimleri ve yerel kültür çalışmalarında yapılacak akademik iş birlikleri, özellikle gelişen pazarlar ve gelişmekte olan ülkelerle stratejik ortaklıklar kurmak için fırsatlar yaratabilir. Bu bakımdan, Munzur Üniversitesi'nin bu stratejileri benimsemesi, küresel düzeyde daha etkili bir uluslararasılaşma süreci sağlayabilir.

Soru 2: Ortak programlar (çift diploma, ortak lisansüstü programları) geliştirilmesi konusunda çalışmalar var mı?

Cevap 2: Henüz bulunmamakta.

Yorum ve Değerlendirme: Munzur Üniversitesi'nin şu anda ortak programlar (çift diploma, ortak lisansüstü programları) geliştirme konusunda herhangi bir çalışmasının bulunmaması, üniversitenin uluslararasılaşma sürecinde yalnızca öğrenci hareketliliğine odaklandığını ve akademik iş birlikleri gibi daha derinlemesine stratejilere yeterince yer vermediğini göstermektedir. Uluslararasılaşma stratejilerinin sadece öğrenci hareketliliği ile sınırlı olması, üniversitelerin küresel projeler ve akademik iş birliklerine daha az odaklanmasına yol açmaktadır.

Öneri: Çift diploma programları ve ortak lisansüstü programları gibi stratejik akademik iş birlikleri, üniversitelerin uluslararası alanda rekabetçi üstünlük elde etmelerine yardımcı olabilir. Çift diploma programları, iki üniversite arasında akademik bir ortaklık kurulmasına olanak tanır ve öğrencilerin her iki üniversitenin diplomalarını alabilmelerine sağlar. Bu tür programlar, üniversitenin uluslararası tanınırlığını artırırken aynı zamanda öğrencilere küresel çapta benzersiz fırsatlar sunar. Ortak lisansüstü programları da benzer şekilde, farklı coğrafyalarda bulunan öğrencilerin eğitimini birleştirerek küresel bir akademik ağın oluşturulmasına yardımcı olabilir. Bu tür programlar, özellikle araştırma ve inovasyonun önemli olduğu alanlarda, üniversitelerin akademik itibarlarını güçlendirebilir. Mavi Okyanus Stratejisi gereği, Munzur Üniversitesi'nin uluslararasılaşma stratejilerine

ortak programlar eklemesi, rekabetten kaçınarak özgün ve sürdürülebilir bir marka kimliği oluşturmaya olanak tanıyabilir. Çift diploma programları ve ortak lisansüstü programları gibi stratejik iş birliklerinin başlatılması, üniversitenin uluslararası öğrenci kabulü ve akademik iş birlikleri açısından daha güçlü bir konum elde etmesini sağlayabilir. Üniversitenin daha geniş kapsamlı bir uluslararasılaşma stratejisi oluşturması ve akademik iş birliklerini içeren projeleri hayata geçirmesi gerekmektedir.

Soru 3: Erasmus+ programı kapsamında üniversitenizin iş birliği yaptığı ülkeler ve kurumlar hangileridir?

Cevap 3: Başta Polonya olmak üzere Almanya, Portekiz, Romanya, Yunanistan gibi ülkelerle iş birliği sağlıyoruz. İşbirliğimiz, ilgili ülkelerde bulunan anlaşmalı olduğumuz üniversitelerle gerçekleştiriyoruz. Polonya’da Bielsko Biala, Rzeszow, Siedlce, Lodz vb. Üniversitelerle; Almanya’da Hamburg Üniversitesi, Yunanistan’da Ioanina Üniversitesi, Portekiz’de Beira Üniversitesiyle aktif olarak çalışmaktayız.

Yorum ve Değerlendirme: Munzur Üniversitesi'nin Erasmus+ programı kapsamında iş birliği yaptığı ülkeler ve kurumlar, üniversitenin uluslararasılaşma sürecindeki önemli adımlarını göstermektedir. Başta Polonya, Almanya, Portekiz, Romanya ve Yunanistan gibi ülkeler olmak üzere, belirli üniversitelerle yapılan iş birlikleri, üniversitenin uluslararası alanda tanınırlığını artırma ve öğrenci hareketliliği sağlama konusundaki çabalarını yansıtmaktadır. Erasmus+ gibi uluslararası iş birliği programları, üniversitelerin küresel çapta akademik ilişkiler kurmalarına ve öğrencilerin yurtdışında eğitim almasına olanak tanır. Bu tür iş birlikleri, üniversitelerin uluslararası tanınırlığını artırırken, aynı zamanda kültürel çeşitliliği, bilimsel iş birliklerini ve global ağları destekler. Eğitim ve araştırma alanlarında güçlü iş birlikleri kurmak, üniversitelerin akademik prestijini ve uluslararası görünürlüklerini artırmalarına yardımcı olur.

Öneriler: Üniversiteler, bu tür anlaşmalarla öğrencilere daha geniş fırsatlar sunarak, küresel iş gücü ve akademik alanda daha rekabetçi bir konum elde edebilir. Ayrıca, üniversiteler arası iş birlikleri, yalnızca öğrenci hareketliliği ile sınırlı kalmaz, araştırma projeleri, akademik gelişim ve öğretim stratejilerinin güçlendirilmesi gibi çeşitli alanlarda da katkı sağlar. Polonya, Almanya, Yunanistan, Portekiz gibi ülkelerle yapılan iş birlikleri, küresel bir ağ kurma ve stratejik iş birlikleri yaratma açısından oldukça değerlidir. Üniversitenin Erasmus+ programı kapsamında gerçekleştirdiği uluslararası iş birliklerini,

yalnızca öğrenci hareketliliğiyle sınırlı bırakmayarak küresel projeler ile akademik iş birliklerini de güçlendirmelidir. Bu iş birlikleri, üniversitenin uluslararası tanınırlığını artıracak ve sürdürülebilir bir uluslararası marka kimliği oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.

Soru 4: Üniversitenizin uluslararası öğrenci sayısı ve çeşitliliği nedir? Bunu artırmayı planlıyor musunuz?

Cevap 4: Erasmus kapsamında 2025 yılı içerisinde gelen öğrenci bulunmamakta. Diğer uluslararası öğrenci sayısı ise Öğrenci İşleri Daire Başkanlığınca bilinmektedir.

Yorum ve Değerlendirme: Uluslararası öğrenci sayısı ve çeşitliliği, yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır. Yükseköğretim kurumları, uluslararası öğrenci kabulünü arttırmayı, yalnızca eğitim kalitesini artırmak için değil, aynı zamanda kültürel çeşitliliği teşvik etmek ve uluslararası markalaşma sürecine katkı sağlamak amacıyla bir araç olarak kullanmaktadır (Maringe, 2017). Erasmus+ gibi programlar, üniversitelerin öğrenci hareketliliğini desteklerken, aynı zamanda uluslararası öğrenci kabulünü de artırma fırsatları sunmaktadır. Uluslararası öğrenci çeşitliliği, özellikle üniversitelerin uluslararasılaşma stratejilerinin etkinliğini belirler. Çeşitli uluslardan gelen öğrenciler, üniversitelerin kültürel zenginliğini ve uluslararası etkileşimini artırır.

Öneriler: Erasmus+ gibi programlar, öğrenciler için uluslararası deneyimler sağlarken, üniversiteler için de daha geniş bir öğrenci tabanına hitap etme fırsatı sunar. Üniversite, hedef pazarların belirlenmesi, uluslararası tanıtım faaliyetleri, daha geniş iş birlikleri ve uluslararası eğitim fırsatları oluşturulması gibi stratejileri benimseyebilir. Örneğin, çift diploma programları, yaz okulları, uluslararası araştırma projeleri ve online eğitim olanakları gibi fırsatlar, daha fazla uluslararası öğrenci çekmeye yönelik stratejiler arasında yer alabilir. Bunların yanında, üniversitelerin mevcut uluslararası öğrenci çeşitliliğini artırmaya yönelik stratejik girişimler yapması, özellikle uluslararası öğrencilere yönelik kapsayıcı bir ortam ve kültürel adaptasyon programları sağlaması da önemlidir. Öğrenci sayısını artırma ve çeşitlendirmede stratejik iş birlikleri, uluslararası tanıtım çabaları ve çeşitli ülkelerden gelen öğrencilere yönelik burslar ve destekler gibi çok yönlü bir yaklaşım benimsemesi, üniversitenin uluslararasılaşma sürecini güçlendirecektir.

Soru 5: Uluslararası akademisyen ve araştırmacıları çekmek için sunduğunuz avantajlar nelerdir?

Cevap 5: Şehrin yapısı, akademik altyapı bu avantajları sağlamaktadır.

Yorum ve Değerlendirme: Uluslararası akademisyenler ve araştırmacılar, yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma süreçlerinin önemli bir parçasıdır. Uluslararası iş birlikleri, araştırma projeleri ve akademik geliştirme fırsatları yaratmak, üniversitelerin küresel tanınırlığını artırmak için kritik öneme sahiptir. Akademik cazibe, üniversitelerin sadece öğrencileri değil, aynı zamanda uluslararası düzeydeki akademisyen ve araştırmacıları da çekme potansiyelini artırır. Coğrafi olarak, üniversitelerin bulunduğu şehirlerin, kültürel ve doğal yapılarının akademik çekiciliği artırması önemli bir faktördür. Üniversitenin konumu, akademik iş birliklerinin kurulmasında ve uluslararası araştırma projeleri için uygun bir ortam oluşturulmasında etkili olabilir.

Öneriler: Munzur Üniversitesi'nin coğrafi avantajları, doğal kaynakları ve akademik altyapısı, uluslararası akademisyenler ve araştırmacılar için önemli bir çekim unsuru oluşturmaktadır. Özellikle çevre bilimleri ve kültürel çalışmalar gibi alanlarda bu özgün nitelikler, uluslararası iş birlikleri ve araştırma projeleri açısından yüksek potansiyel taşımaktadır. Ancak bu avantajların yalnızca öğrenci hareketliliğiyle sınırlı kalmadan, uluslararası araştırma projeleri ve akademik değişim programlarıyla desteklenmesi gerekmektedir. Güçlü araştırma altyapısı, uluslararası yayın ve fon imkanları ile akademik ağlara katılım fırsatları sunulması, üniversitenin küresel akademik tanınırlığını artıracaktır.

Soru 6: Üniversitenizin uluslararası ortaklıkları veya iş birlikleri nelerdir?

Cevap 6: Erasmus kapsamında KA131, KA171 projeleri söz konusu. Bunların dışında bilgi sahibi değilim.

Yorum ve Değerlendirme: Uluslararası iş birlikleri, yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşma süreçlerinde önemli bir rol oynar ve bu iş birlikleri, üniversitelerin sadece öğrenci hareketliliği değil, aynı zamanda araştırma projeleri, akademik iş birlikleri ve kültürel değişim fırsatlarını da kapsamaktadır (Altbach, 2007). Erasmus+ gibi programlar, üniversitelerin küresel anlamda iş birlikleri geliştirmelerine, akademik kaliteyi artırmalarına ve uluslararası prestijlerini yükseltmelerine olanak sağlar. Erasmus+ programı, özellikle Avrupa Birliği üyesi ülkeler arasında öğrenci ve personel hareketliliği, akademik iş birlikleri ve ortak projelerin geliştirilmesi konusunda önemli fırsatlar sunmaktadır. KA131 ve KA171 gibi projeler, öğrenci ve personel değişim programları, uluslararası akademik iş birlikleri ve

yapısal reformlar gibi alanlarda katkılar sağlar. Bu programlar, sadece öğrenci mobilitelerini değil, aynı zamanda üniversitelerin araştırma kapasitesini, öğretim kalitesini ve uluslararası iş birliklerini de artırır. KA131 (Yükseköğretim Öğrencileri ve Personeli için Hareketlilik Programı) öğrenciler ve akademik personel arasında hareketlilik sağlayarak, üniversitelerin uluslararası iş birliklerini geliştirmelerine olanak tanır. Bu tür programlar, öğrencilerin uluslararası deneyim kazanmalarını ve aynı zamanda üniversitelerin global alanda tanınırlıklarını artırmalarını sağlar. KA171 (Dünya Çapında Yükseköğretim Hareketliliği), bu proje türü, Erasmus+ programının daha geniş kapsamlı bir boyutudur ve AB dışındaki ülkelerle yapılan hareketlilikleri kapsar. Bu tür projeler, üniversitelerin sadece Avrupa değil, küresel ölçekte de güçlü iş birlikleri kurmasına olanak verir. KA171, çok kültürlü ve uluslararası iş birliklerine açık üniversite yapılarının oluşturulmasına yardımcı olur. Uluslararası ortaklıklar ve iş birlikleri, üniversitelerin sadece öğrenci hareketliliği sağlamakla kalmaz, aynı zamanda araştırma projeleri, çift diploma programları gibi alanlarda da etkin bir rol oynar. Bu tür iş birlikleri, kurumların yenilikçi akademik çalışmalar ve toplum hizmeti gibi çok daha geniş alanlarda katkı sağlamalarına olanak verir.

Öneriler: Munzur Üniversitesi, Avrupa Birliği'nin araştırma ve inovasyon programı olan Horizon Europe kapsamında çeşitli konsorsiyumlara dahil olabilir. Özellikle çevre, doğa, kırsal kalkınma, kültürel miras ve toplumsal cinsiyet gibi alanlarda yapılacak başvurular, üniversitenin akademik kimliğini küresel düzeyde güçlendirebilir. Bu tür projeler, sadece fon desteği sağlamakla kalmaz; aynı zamanda uluslararası görünürlük, araştırma kapasitesi ve stratejik ortaklıklar açısından da büyük katkı sağlar. Erasmus+ KA2 Stratejik Ortaklık Projeleri, üniversitelerin başka ülkelerdeki kurumlarla yenilikçi uygulamalar geliştirmesine ve bilgi alışverişinde bulunmasına olanak tanır. Munzur Üniversitesi, bu kapsamda yerel kalkınma, sürdürülebilir turizm, çevresel farkındalık, kırsal eğitim gibi temalarda projeler geliştirebilir. Aynı zamanda KA2, akademik iş birliği, ortak ders geliştirme ve dijital eğitim içerikleri gibi çok çeşitli alanlara hitap eder. Jean Monnet Modülleri ve Kürsüleri, Avrupa çalışmaları alanında öğretim ve araştırma faaliyetleri geliştirmek amacıyla sunulan Jean Monnet destekleri, üniversitenin Avrupa Birliği odaklı akademik kapasitesini artırmasına katkı sağlar. Özellikle uluslararası ilişkiler, kamu yönetimi, hukuk ve siyaset bilimi alanlarındaki akademik birimler için uygun bir fırsattır. COST Aksiyonları (European Cooperation in Science and Technology); COST programı, bilim insanları arasında iş birliği ağları kurmayı hedefler. Munzur Üniversitesi, akademik

personelini bu ağılara dahil ederek araştırma ortaklıklarını artırabilir ve Avrupa'daki meslektaşlarıyla uzun vadeli ilişkiler kurabilir. Creative Europe ve Avrupa Dayanışma Programı; Tunceli'nin kültürel çeşitliliği ve sanatsal potansiyeli göz önünde bulundurularak, Munzur Üniversitesi kültürel projeler ve gençlik faaliyetleri için Avrupa Dayanışma Programı ve Creative Europe gibi fonlara da başvurabilir. Bu, üniversitenin sosyal etkisini artırarak markalaşma sürecine katkı sağlar. Bu tür Avrupa Birliği programlarıyla entegrasyon, Munzur Üniversitesi'nin sadece öğrenci hareketliliğiyle sınırlı kalmayan; çok boyutlu, araştırma ve inovasyon odaklı bir uluslararasılaşma stratejisi geliştirmesini mümkün kılar.

Uluslararasılaşma sadece öğrenci hareketliliğiyle sınırlı kalmamalıdır. Bütüncül bir uluslararasılaşma stratejisi, sadece öğrencileri değil, aynı zamanda akademik personeli, araştırma projelerini ve uluslararası iş birliklerini de içerir. Bu yaklaşım, üniversitelerin kapsayıcı, stratejik ve sürdürülebilir bir uluslararası marka kimliği oluşturmalarını sağlar. Bu bağlamda, Munzur Üniversitesi'nin KA131 ve KA171 projeleri gibi uluslararası iş birlikleri, üniversitenin uluslararası stratejilerini ve global iş birliklerini güçlendirme potansiyeline sahiptir. Munzur Üniversitesi, Erasmus+ programları (KA131, KA171) kapsamında gerçekleştirdiği uluslararası iş birlikleri ile öğrenci ve personel hareketliliği sağlamak ve bu sayede küresel çapta tanınırlığını artırmaktadır. Ancak, sadece öğrenci hareketliliği değil, aynı zamanda uluslararası projeler ve akademik iş birlikleri gibi alanlarda daha fazla strateji geliştirilmesi önemlidir.

Soru 7: Uluslararası öğrencilerin veya akademisyenlerin Munzur Üniversitesi'ni seçmesini kolaylaştırmak için sunduğunuz özel destekler nelerdir?

Cevap 7: Bulunmamakta.

Değerlendirme ve Yorum: Uluslararası öğrencilerin veya akademisyenlerin bir üniversiteyi tercih etmelerini kolaylaştıracak destekler, uluslararasılaşma sürecinde üniversitelerin önemli bir rekabet avantajı kazanmasına katkı sağlar. Literatürde, bu tür desteklerin, üniversitelerin uluslararası prestijlerini artırmak, öğrenci ve akademik personel çeşitliliğini sağlamak ve küresel iş birliklerini güçlendirmek adına kritik rol oynadığı vurgulanmaktadır.

Öneriler: Bu destekler, genellikle başvuru süreçleri, konaklama düzenlemeleri, yerleşim alanları, vize süreçleri, dil desteği gibi alanları kapsar. Ayrıca, üniversiteler genellikle rehberlik, mentor programları ve kültürel entegrasyon fırsatları sunarak öğrencilerin akademik ve sosyal entegrasyonlarını hızlandırır. Uluslararası akademisyenlere sunulan destekler; uluslararası akademisyenler için de benzer şekilde, araştırma kaynaklarına erişim, akademik ve idari destek, yerleşim ve kültürel entegrasyon hizmetleri gibi çeşitli yardımlar sağlanmaktadır. Üniversiteler, uluslararası akademik toplulukları güçlendirmek ve küresel araştırma projelerinde yer almak amacıyla bu tür destekleri sağlar. Birçok üniversite, uluslararası öğrenci ve akademisyen adaylarını cezbetmek için özel destek programları sunmaktadır. Bu tür uygulamalara örnekler şunlar olabilir; dil desteği, yabancı öğrenciler için üniversiteye uyum sağlamak adına dil hazırlık programları, Türkçe dil kursları veya İngilizce hazırlık sınıfları gibi destekler sağlanabilir. Kültürel farkındalık ve entegrasyonu artırmak amacıyla sosyal etkinlikler, kültürel geziler veya mentor öğrenciler gibi uygulamalar sağlanabilir. Bu tür uygulamalar, uluslararası öğrencilerin akademik ve sosyal anlamda başarılarını artırmalarına yardımcı olur. Uluslararası öğrencilere kariyer danışmanlığı, staj yerleştirme desteği ve iş bulma sürecinde yardımcı olunması, üniversitelerin uluslararası öğrenciler için daha cazip hale gelmesine olanak sağlar. Öğrencilerin ve akademisyenlerin bir üniversiteyi seçme kararlarında, yalnızca akademik başarı ve uluslararası iş birlikleri değil, aynı zamanda sağlanan destek ve hizmetler de büyük rol oynar. Bu tür hizmetlerin varlığı, üniversitelerin global alandaki rekabet gücünü artırır ve üniversitenin uluslararası markalaşma sürecine katkıda bulunur. Munzur Üniversitesi'nin uluslararası öğrenci ve akademisyen kabulünü artırmak için, şehre özgü avantajlar (doğal güzellikler, kültürel zenginlikler) ve akademik altyapıyı öne çıkaran daha fazla destek programı geliştirmesi önerilebilir. Bu tür destekler, uluslararası öğrenci ve akademisyen çeşitliliğini artırırken, üniversitenin globalleşme sürecinde daha güçlü bir marka kimliği oluşturmaya katkı sağlar.

Soru 8: Üniversitenizin uluslararası ortak araştırma projelerinde yer alma oranı nedir?

Cevap 8: Erasmus+ KA131, KA171 kapsamında projelerimiz bulunmaktadır.

Yorum ve Değerlendirme: Uluslararası ortak araştırma projelerinde yer almak, bir üniversitenin uluslararasılaşma süreci ve akademik iş birlikleri için oldukça önemli bir

göstergedir. Bu tür projeler, yalnızca öğrenci hareketliliği ile sınırlı olmayan, daha kapsamlı bir uluslararası strateji oluşturulmasına katkı sağlar. Bir üniversitenin uluslararası araştırma projelerinde yer alması, onun global akademik ağlar içinde tanınmasını ve rekabetçi avantajlar elde etmesini sağlar. Ayrıca, bu projeler, bilimsel yenilikler, ortak kaynak kullanımı ve araştırma verimliliği gibi alanlarda büyük fırsatlar sunar. Akademik ve bilimsel yenilik uluslararası araştırma projeleri, genellikle daha geniş ve farklı bakış açılarına sahip araştırmacı ekiplerini bir araya getirir. Bu, yenilikçi fikirlerin ve bilimsel yeniliklerin ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Ayrıca, bu tür projeler, farklı ülkelerdeki ve kültürlerdeki bilgi birikimlerinin birleştirilmesiyle daha kapsamlı ve etkili çözümler üretir. Uluslararası projelerde yer almak, bir üniversitenin global araştırma ağları içinde daha güçlü bir yer edinmesini sağlar. Bu tür iş birlikleri, yalnızca projelerin başarısını değil, aynı zamanda üniversitenin uluslararası görünürlüğünü ve prestijini artırır. Uluslararası iş birlikleri, ayrıca üniversitenin diğer akademik kurumlar ve araştırma kuruluşlarıyla yeni iş birlikleri kurmasını teşvik eder. Uluslararası araştırma projeleri, araştırma kaynaklarının ve finansman imkanlarının paylaşılmasını sağlar. Avrupa Birliği gibi kurumlar tarafından desteklenen projeler, üniversitelerin araştırma kapasitesini artırmasına yardımcı olabilir. Erasmus+ gibi projeler hem finansal destek sağlar hem de üniversitelerin araştırma projelerine katılımını artırır. Uluslararası projelere katılmak, bir üniversitenin akademik kapasitesini ve araştırma gücünü tanıtmak için önemli bir fırsattır. Üniversiteler, bu projelere katılarak daha fazla görünürlük kazanabilir ve diğer üniversitelerle iş birliklerini derinleştirebilir. Bu tür projelere katılım, ayrıca öğrencilerin ve araştırmacıların uluslararası deneyim kazanmalarını sağlar.

Öneriler: Uluslararası araştırma projelerine katılım, yalnızca üniversitenin akademik iş birliklerini geliştirmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda onun global araştırma alanındaki tanınırlığını ve görünürlüğünü artırır. Uluslararası projelere katılım, üniversitenin araştırma kapasitesini ve bilimsel yetkinliğini artırır, ayrıca daha fazla uluslararası akademik iş birliği için fırsatlar yaratır. Erasmus+ KA131 ve KA171 projeleri, üniversitenin araştırma alanındaki uluslararası iş birliklerini güçlendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Ancak daha geniş çapta uluslararası araştırma projelerine katılım, Munzur Üniversitesi'nin globalleşme sürecine daha fazla katkı sağlayacaktır. Munzur Üniversitesi, uluslararası araştırma projeleri konusunda daha aktif bir strateji benimsemeli ve uluslararası akademik iş birliklerini artırmalıdır. Bu, üniversitenin uluslararası prestijini artırmak, bilimsel iş

birlikleri oluşturmak ve araştırma kapasitesini genişletmek adına önemli bir adımdır. Bu tür projeler, ayrıca üniversitenin uluslararası markalaşma sürecine katkıda bulunacaktır.

Genel Değerlendirme

Üniversitelerde genel uluslararasılaşma algısı sadece öğrenci hareketliliği ile ilişkilendirilmektedir. Ancak literatürde, üniversitelerin uluslararasılaşma stratejilerinde yalnızca öğrenci hareketliliği değil, aynı zamanda uluslararası projeler, akademik iş birlikleri ve araştırma alanlarında küresel iş birlikleri de önemli bir yer tutmaktadır. Bu bakımdan, yalnızca öğrenci hareketliliği ile sınırlı bir uluslararasılaşma yaklaşımı, üniversitelerin potansiyelini tam olarak gerçekleştirmesine engel olabilir. Bu bölümde yapılan değerlendirmeler, bütüncül bir yaklaşımın gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Mavi ve Kırmızı Okyanus Stratejisi rekabetten kaçınarak özgün ve sürdürülebilir uluslararası marka kimliği oluşturmayı hedefler. Bu strateji, üniversitelerin sadece öğrenci hareketliliği ile değil, aynı zamanda uluslararası projeler ve akademik iş birlikleri ile de kendilerini tanıtmalarını önerir. Bu yaklaşım, sadece mevcut rekabet ortamında var olmak yerine, üniversitelerin benzersiz yetkinlikleri ve ulusal/uluslararası projelerdeki rolü üzerinden kendi niş pazarlarını yaratmalarını sağlayarak üniversitelerin küresel projelere ve akademik iş birliklerine odaklanmasının önemini vurgular.

Literatürde yer alan araştırmalara göre, uluslararası projelere katılım, üniversitelerin akademik iş birliklerini derinleştirirken, aynı zamanda uluslararası araştırmalar ve kültürel etkileşim açısından da büyük fırsatlar sunar. Erasmus+ ve diğer uluslararası projelere katılım, üniversitelerin akademik iş birliklerini ve araştırmalarını artırarak global tanınırlıklarını pekiştirmelerine olanak sağlar. Bu bağlamda, bütüncül bir yaklaşımın uluslararasılaşma sürecini daha etkili hale getireceği görüşü literatürle de uyumludur.

Tablo 5.2. Munzur Üniversitesi SWOT (GZFT) analizi

GÜÇLÜ YÖNLER (STRENGTHS)	ZAYIF YÖNLER (WEAKNESSES)
- Doğal ve Coğrafi Zenginlikler - Genç ve Dinamik Akademik Kadro - Bölgesel Destek - Uluslararasılaşmaya Açık Yapı	- Sınırlı Uluslararası Tanınırlık - Yabancı Dil Altyapısının Gelişmemiş Olması - Fiziki ve Dijital Altyapı Eksiklikleri - Ulaşım Zorlukları
FIRSATLAR (OPPORTUNITIES)	TEHDİTLER (THREATS)

- Niş Akademik Alanlara Odaklanma - Uluslararası Proje ve Fonlar - Mavi Okyanus Stratejisi ile Farklılaşma - Bölgesel Cazibe Merkezi Olma	- Bölgesel Güvenlik Algısı - Yükseköğretimde Yoğun Rekabet - Uluslararasılaşma Politikalarında Süreklilik Sorunu - Kaynak Yetersizlikleri
---	---



6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Uluslararasılaşma denildiğinde genellikle akla ilk gelen, hatta bazen tek kriter olarak değerlendirilen unsur, üniversitelerin uluslararası öğrenci sayılarıdır. Ancak uluslararasılaşma yalnızca bu ölçütle sınırlı değildir ve bu dar bakış açısı, kavramın kapsamlı ve çok boyutlu doğasının anlaşılmasına zarar vermektedir. Günümüzde, üniversite yöneticileri, akademisyenler, idari çalışanlar ve öğrenciler arasında bu algının kısmen değişmeye başladığı ve uluslararasılaşma, daha kapsamlı bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir.

Küreselleşen dünyada üniversiteler, yalnızca bilgi aktaran kurumlar olmanın ötesine geçerek, inovasyon ve girişimciliğin merkezleri haline gelmiştir. Yükseköğretim kurumları, bilgi ekonomisine katkıda bulunmak, sanayi ile iş birliği yapmak ve toplumsal sorunlara yenilikçi çözümler üretmek amacıyla inovasyonu stratejik bir öncelik olarak benimsemektedir. Mavi Okyanus Stratejisi'nin üniversitelerde uygulanması, stratejik inovasyonun benimsenmesi ve uluslararası faaliyetlerin inovatif yaklaşımlar doğrultusunda geliştirilmesi ile mümkün olabilir. Üniversitelerin uluslararasılaşma sürecindeki temel motivasyonları arasında öğrenci ve akademik personel hareketliliğinin artırılması, eğitim ve araştırma alanlarında uluslararası iş birliklerinin geliştirilmesi, akademik standartların yükseltilmesi ve kalite güvencesinin sağlanması yer almaktadır. Üniversitelerde inovasyon, müfredatın güncellenmesi, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin teşvik edilmesi ve teknoloji transfer ofislerinin etkin kullanımı gibi çeşitli unsurları içermektedir. Özellikle dijital dönüşüm, yapay zeka ve büyük veri gibi alanlarda gerçekleştirilen yenilikçi çalışmalar, üniversitelerin rekabet gücünü artırmakta ve uluslararasılaşmasını desteklemektedir. Bununla birlikte, inovatif ekosistemlerin oluşturulması için disiplinler arası iş birliklerinin teşvik edilmesi, girişimcilik merkezlerinin kurulması ve akademik personelin inovasyon odaklı projelere yönlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Sonuç olarak, üniversitelerde inovasyon hem akademik mükemmeliyetin sağlanması hem de toplumsal ve ekonomik kalkınmaya katkı sunulması açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Bu aşamada, 'Multiversite' veya 'Bilgi Toplumu Üniversitesi' olarak bilinen yeni üniversite modeli ortaya çıkmakta ve üniversiteler, inovasyon ve girişimcilik gibi yenilikçi misyonlar benimsemektedir. Diğer bir ifadeyle, üniversitelere, yükseköğretimin pratik ve teknik yönlerini geliştirerek, ülkenin küresel pazardaki rekabet gücünü artırma ve

uluslararasılaşmayı destekleme sorumluluğu yüklenmektedir. Bu modelin eğitim boyutunda, küresel işgücü piyasalarında rekabet edebilecek, kültürel ve akademik açıdan donanımlı girişimci bireylerin yetiştirilmesi hedeflenmektedir. Bu doğrultuda üniversite eğitimi, yalnızca teknik ve mesleki bir boyut kazanmakla kalmayıp, aynı zamanda uluslararası standartlara uyum sağlayarak değerlendirilebilen ve ölçülebilen bir hale gelmektedir. Araştırma boyutunda ise uygulanabilen araştırmalar ön plana çıkmakta, uluslararası akademik iş birlikleri teşvik edilerek ekonomik, bilimsel ve uygulanabilirlik değeri yüksek projeleri desteklemektedir.

Uluslararasılaşma stratejilerinin hedefinde araştırma faaliyetleri, eğitim faaliyetleri, teknik destek ve eğitim iş birliği faaliyetleri, müfredat dışı (sosyal) faaliyetler ve kurumsal hizmetler bulunmalıdır. Bu hedefler kapsamında yer alan araştırma etkinlikleri, uluslararası iş birliklerinin artırılması, araştırma kalitesinin kontrolü, araştırmacıların uluslararası hareketlilik faaliyetlerine katılımı, lisans mezunları ve doktora öğrencilerinin araştırma yaptıkları alanlarda eğitimi, akademisyenlere ücretli izin olanağı verilmesi ve araştırmacılar arasında etkileşimli bir ağ oluşturulması gibi unsurları içermelidir.

Uluslararasılaşmanın akademik ve örgütsel boyutlarının yanı sıra, bireysel gelişimi merkeze alan yeterlilik yaklaşımı, yalnızca öğrencilerin değil, akademik ve idari personelin de uluslararası bağlamda yeni bilgi, beceri ve tutumlar edinmesini hedeflemektedir. Bu yaklaşım, bireylerin edindikleri bilgi ve becerileri kendi ülkelerindeki veya kurumlarındaki akademik yapıya entegre etmelerine olanak tanıyarak, yükseköğretimde uluslararasılaşmanın temel unsurlarından biri olan müfredatın uluslararasılaşmasına katkı sağlamaktadır. Böylece hem bireysel hem de kurumsal düzeyde uluslararası perspektifin yaygınlaşması desteklenmekte ve küresel ölçekte rekabetçi bir yükseköğretim ortamının oluşturulmasına zemin hazırlanmaktadır.

Bu tez çalışmasının içeriğinde de vurgulandığı gibi, uluslararasılaşma çok boyutlu bir süreç olup, etkili bir şekilde uygulanabilmesi için öncelikle üniversite yönetimi tarafından kapsamlı bir strateji belirlenmelidir. Bu stratejinin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi, üniversitenin Uluslararası İlişkiler Koordinatörlükleri gibi ilgili birimleri tarafından bilinçli ve yetkin personel tarafından koordine edilmesini ve yönetilmesini gerektirmektedir. Böylece, uluslararasılaşma sürecinin sürdürülebilirliği sağlanarak üniversitenin küresel ölçekte rekabet gücü artırılabilir.

Munzur Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğüne Ek-1'de yer alan sorular yöneltilmiş olup, alınan yanıtlar doğrultusunda elde edilen bulgular analiz edilerek değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda, üniversitenin uluslararasılaşma sürecine yönelik mevcut durumu, karşılaşılan zorluklar ve geliştirilmesi gereken alanlar belirlenmiş; bulgular ışığında çeşitli öneriler sunulmuştur. Munzur Üniversitesi'nin uluslararasılaşma çabaları, üniversitenin stratejik planları ve ulusal yükseköğretim politikaları doğrultusunda şekillenmektedir. Üniversitenin 2025-2029 Stratejik Planı'nda, sosyal, kültürel ve eğitim alanlarında bölgesel iş birliği imkânlarının değerlendirilmesi ve uluslararasılaşma stratejilerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca, Yükseköğretim Kurulu'nun (YÖK) yayımladığı "Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi"nde, üniversitelerin uluslararası iş birliği anlaşmaları, ortak eğitim-öğretim programları ve bilimsel etkinliklerin artırılması teşvik edilmektedir.

Erasmus Programı Avrupa'da yükseköğretimde uluslararasılaşma sürecinin önemli bir örneğini teşkil etmektedir. Programın kapsamı, hedefleri, uygulama sonuç raporları ve programa katılan bazı Türk öğrencilerin deneyimleri, küresel yükseköğretim politikalarıyla benzerlikler göstermektedir. Erasmus Programı, yükseköğretimde globalleşme açısından önemli bir araç olarak değerlendirildiğinde, programa katılım koşulları ilk aşamada göz önünde bulundurulmalıdır. Üniversiteler, Erasmus Programı'na katılabilmek için belirlenen koşulları yerine getirmelidir. Bir üniversitenin Avrupa Birliği projeleri ve Erasmus Programı'na katılabilmesi için, öncelikle katılımcı ülkelerin üniversiteleri ile başvuru yaparak ortaklık kurması gerekmektedir diye bilinse de ilk öncelik üniversitenin ECHE belgesini alması yani Avrupa Komisyonu standartlarında akredite edilmesi ile başlamaktadır. Sainrasında bu ortaklıklar hem akademik hem de kültürel anlamda uluslararasılaşma sürecini destekleyen önemli adımları oluşturur.

Uluslararasılaşma sürecinde finansal kaynak sorununu tamamen ortadan kaldırmak zor olsa da, Erasmus Programı bu soruna yönelik önemli bir çözüm sunmaktadır. Programın bütçesi incelendiğinde, katılımcı ülkeler programa kendi bütçelerinden katkı sağlamakta ve bu katkılarla programdan yararlanabilmektedir. Ancak, bir katılımcı ülkenin programa yaptığı maddi katkının, programdan ne kadar fayda sağlayacağı konusunda net bir değerlendirme yapmak zordur. Erasmus Programı'nın uygulama verileri ve sonuçları incelendiğinde, programa en fazla katılım gösteren ülkelerin genellikle en fazla yarar sağlayan ülkeler olduğu gözlemlenmektedir. Yükseköğretimde globalleşmenin önemli

örneklerinden biri olan bu projede, Avrupa'daki üniversiteler, önemli bir finansal katkı yapmadan, uluslararası iş birlikleri ve hareketlilik fırsatlarından yararlanma imkânı bulabilmektedir. Bu durum, yükseköğretimde uluslararasılaşmayı teşvik eden etkili bir mekanizma oluşturmaktadır.

Eğitimde küreselleşmeyi sağlamak amacıyla ortak müfredatlar oluşturulurken, üniversitelerin müfredatları benzer eğitim anlayışlarına sahip olacak şekilde şekillendirilmeye çalışılmaktadır. Bu süreç, küreselleşme ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gibi temel kavramlarla uyumlu olup, aynı zamanda ekip çalışması gerektirir. Ekipler halinde yapılan çalışmalar ve geliştirilen ortak projeler, eğitimde küreselleşmenin yayılmasını sağlayan önemli faaliyetlerdir.

Bir diğer önemli faaliyet, AKTS (Avrupa Kredi Transfer Sistemi)'nin uygulanmasıdır. AKTS, Bologna Süreci çerçevesinde, yükseköğretimde karşılaştırılabilir ve aktarılabilir bir notlandırma sistemi oluşturulmasını hedefler. Bu sistemin temel amacı, açıklık, eşitlik ve şeffaflık sağlamaktır. Şeffaflık ve açıklık ilkesi, yükseköğretimde küreselleşmenin temel prensiplerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, üniversite müfredatları ve derecelendirme sistemleri de birbirine benzer hale gelmektedir. Böylece, küreselleşme ve standardizasyon tam anlamıyla sağlanmış olur. Ayrıca, Diploma Eki (DE), şeffaflık ilkesini vurgulayan ve akademik tanınmayı sağlamak için geliştirilen bir diğer önemli araçtır. Diploma Eki, öğrenci diplomasının uluslararası düzeyde tanınmasını sağlayarak, Avrupa'nın farklı şehirlerinde iş bulmalarına olanak tanır. Bu sayede, eğitimin içeriğinden haberdar olan öğrenciler, iş gücü piyasasında daha hızlı bir şekilde yer bulurlar. Avrupa'da, genç ve vasıflı bir nüfusa olan ihtiyaç arttıkça, emeğin mobilizasyonu özellikle önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, AKTS ve Diploma Eki gibi sistemler, Avrupa'daki iş gücü piyasasının esnekliğini artırarak, öğrencilerin küresel düzeyde daha fazla fırsata sahip olmasını sağlamaktadır.

Eğitimde küreselleşme, kozmopolit bir yapıya sahip olan bilgi toplumu üniversiteleri tarafından daha da güçlenmektedir. Yabancı uyruklu öğrenciler ve öğretmenler, eğitimde küreselleşmeyi sembolize eden önemli unsurlar haline gelir. Bu çeşitlilik, üniversitelerdeki eğitim süreçlerini daha zengin ve dinamik hale getirir, aynı zamanda farklı kültürlerden gelen bireyler arasında iş birliğini artırır.

Bu aşamada, üniversiteler arasındaki eğitim biçimleri, teknikler, müfredatlar ve standartizasyon alanındaki değişikliklerin, değişim süreciyle aşılması hedeflenmektedir. Bilgi toplumu üniversiteleri, yeni denetim sistemlerinin bir sonucu olarak farklılıklarını çözmeye çalışacak ve esnek bir eğitim yönetimi yaklaşımı çerçevesinde yükseköğretimde belirlenen standardizasyona uyum sağlayacaktır. Bu bağlamda, Erasmus Programı, öğretim üyeleri için yeni bir denetim ve performans değerlendirme sistemi sunmaktadır. Öğretim elemanlarının yabancı öğrencilere verdikleri dersler ve yabancı üniversitelerdeki çalışmaları, yaygın olarak değerlendirilmekte ve performansları farklı kültürlerden gelen insanlar tarafından sürekli olarak ölçülmektedir. Bu süreç, üniversiteler arasında daha şeffaf ve hesap verebilir bir değerlendirme sisteminin oluşmasına katkı sağlar. Erasmus uzmanlık ağlarının hedefleri göz önüne alındığında, program kapsamında yürütülen tüm iş ve projelerin uluslararası düzeyde yayılması amaçlanmaktadır. Bu şekilde, tüm çalışmalar herkese açık olacak ve yeni araştırmaların ve projelerin önünü açacaktır. Erasmus Programına katılımda üniversitelerin eğitim dili de önemli bir rol oynamaktadır, çünkü eğitim dili, uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliği için erişilebilirliği artırmakta ve programın etkinliğini güçlendirmektedir. Bu durum, küresel iş birliği ve bilgi paylaşımını teşvik eden bir ortam yaratır.

Bu tespitler ve öneriler, Mavi Okyanus Stratejisi ile ele alındığında, üniversitelerin uluslararası bir marka haline gelmesi için uygulanması gereken faaliyetler inovasyon yaratma süreci olarak tanımlanabilir. Mavi Okyanus Stratejisi, üniversitelerin benzersiz değer önerileri ile rekabetten uzak, yeni fırsatlar yaratan bir stratejik yönelim geliştirmelerine olanak tanır. Bu bağlamda, üniversitelerin küresel alanda benzersiz kimlikler oluşturarak uluslararası düzeyde tanınan ve tercih edilen markalar haline gelmesi sağlanabilir.

Mavi Okyanus Stratejisi' nin Uluslararasılaşma ve İnovasyon arasındaki ilişkisi üç farklı açıdan ele alınabilir;

Uluslararasılaşma, inovasyonun bir türü olarak değerlendirilebilir. Uluslararasılaşma süreci, bir üniversite veya kuruluşun yeni pazarlara, kültürlerle ve fırsatlara erişimini sağladığından, bu süreç aynı zamanda inovasyonun bir biçimi olarak da kabul edilebilir. Yeni coğrafyalara açılmak, farklı kültürlerden öğrenmek ve bu bilgiyi kurumsal stratejilere entegre etmek, inovatif bir yaklaşım gerektirir. Uluslararasılaşma aynı zamanda kapsamlı bir

bilgi birikimine sahip olmayı zorunlu kılar. Globalleşen dünyada, uluslararasılaşma süreci bilgiye dayalıdır. Uluslararasılaşma, farklı kültürleri, pazarları, eğitim sistemlerini ve iş modellerini anlamayı gerektirir. Bu da üniversiteler için derinlemesine bir bilgi birikimini zorunlu kılar. Bir üniversite, uluslararasılaşma yolunda başarılı olabilmek için sadece akademik bilgi değil, aynı zamanda kültürel, ekonomik ve stratejik bilgileri de entegre etmelidir. Bu bilgi birikimi de inovasyon için gerekli temel altyapıyı oluşturur.

Geleneksel olarak yükseköğretimde uluslararası etkinlikler, akademisyenler, öğrenciler, üniversiteler ve hükümetler arasındaki ilişkileri kapsarken, günümüzde bu tabloya küresel rekabet de dâhil olmaktadır. Küresel rekabet, üniversiteler, devletler ve dünyanın farklı bölgeleri arasında birden fazla düzlemde yaşanmaktadır. Bu durum, üniversitelerin uluslararasılaşma süreçlerini sadece bilgi paylaşımı ve akademik iş birlikleri ile sınırlı tutmaz, aynı zamanda ekonomik, kültürel ve siyasal alanlarda da etkili hale getirir. Bununla birlikte, uluslararası rekabette güç sahibi olmak amacıyla, kurumsal, ulusal ve bölgesel düzeyde ortaklıklara gidilmektedir. Yükseköğretimde rekabet, yalnızca bireysel üniversiteler arasında değil, aynı zamanda devletler ve bölgeler arasında da gelişmektedir. Bu iş birlikleri, üniversiteler arasında birleşmeler, ağlar ve konsorsiyumlar kurulmasına yol açmaktadır. Bu tür ortaklıklar, özellikle araştırma ve inovasyon gibi alanlarda üniversitelerin küresel düzeyde rekabet avantajı elde etmelerini sağlamak için önemli bir strateji haline gelmektedir.

Öte yandan, ortak yükseköğretim politikaları izlenmesi de giderek daha yaygın hale gelmektedir. Ülkeler ve üniversiteler, eğitim politikalarını küresel düzeyde uyumlu hale getirerek daha etkili ve verimli bir işbirliği ortamı yaratmaktadır. Bu bağlamda, yükseköğretimde uluslararasılaşma yalnızca akademik faaliyetlerle sınırlı kalmayıp, çok daha geniş bir ekonomik ve siyasal gündemin parçası haline gelmektedir.

Üniversitelere kazandırılması gereken başka bir uluslararasılaşma boyutu da “Kampüste uluslararasılaşma”dır. Bu strateji, öğrencilerin yurtdışına gitmeden de üniversite eğitimleri sırasında diğer kültürleri tanıma ve uluslararası yetkinlikler kazanmalarını hedeflemektedir. Başka bir ifadeyle, yurtdışına çıkma imkanı olmayan öğrencilerin, uluslararası niteliksel değeri yüksek bir kampüste benzer deneyimler yaşamaları hedeflenmektedir. Bu yaklaşım, öğrencilere küresel bir perspektif kazandırmayı ve onları uluslararası ortamlara daha hazırlıklı hale getirmeyi hedefler. Bu kavram, Avrupa kökenli

olup, ABD'de "Campus Internationalisation" veya "Comprehensive Internationalisation" olarak bilinmektedir. Kampüslerde uluslararasılaşma, yalnızca öğrencilerin yurtdışına gitmeleri değil, aynı zamanda kampüs içindeki tüm uluslararası faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faaliyetler arasında uluslararası öğrenci değişim programları, kültürlerarası etkinlikler, yabancı dil kursları, global işbirlikleri, uluslararası konferanslar ve küresel iş dünyasıyla bağlantılı projeler yer alabilir.

Kampüste uluslararasılaşma, öğrencilerin farklı kültürlerle tanışmalarını, yabancı dillerde iletişim kurabilmelerini ve küresel bir iş gücüne entegre olabilmelerini sağlamak için önemli bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, bu yaklaşım, üniversitelerin uluslararasılaştırma sürecini sadece öğrencilerin fiziksel hareketliliğiyle değil, aynı zamanda kampüs içindeki eğitim ve kültürel zenginliği artırarak da desteklemektedir.

Yükseköğretim kurumlarının yönetim yapılarında ve sundukları hizmetlerde uluslararası boyutun güçlendirilmesi son derece önemlidir. Üniversitelerin sadece akademik programlarını değil, aynı zamanda idari süreçlerini, yönetim modellerini ve hizmet yapılarını da küresel standartlara uygun hale getirmeleri, uluslararasılaşma sürecinin etkinliğini artırmaktadır. Bu kapsamda, üniversitelerin uluslararası öğrenci ve akademisyen dostu politikalar geliştirmesi gerekmektedir. Örneğin; uluslararası öğrenci ofislerinin güçlendirilmesi, İngilizce veya diğer yaygın dillerde idari hizmetler sunulması, kültürel uyum ve akademik destek programlarının oluşturulması, vize, oturma izni ve diğer resmi işlemlerde rehberlik sağlanması, çift diploma ve uluslararası ortak programların artırılması, yabancı akademisyenlerin kampüse entegrasyonunu kolaylaştıran teşviklerin sağlanması, uluslararası kalite standartlarına uygun yönetim süreçlerinin benimsenmesi, gibi uygulamalar, üniversitelerin uluslararası arenada daha güçlü bir konum elde etmelerini sağlayacaktır. Sonuç olarak, idari yapılanmanın uluslararasılaşması, yükseköğretim kurumlarının küresel rekabet gücünü artırarak hem öğrencilere hem de akademik ve idari personele daha geniş bir perspektif sunacaktır.

Üniversiteler hem karar verici hem de uygulayıcı olarak, yükseköğretim politikalarının geliştirilmesine aktif bir şekilde dahil olmalıdır. Aksi takdirde, yükseköğretim alanı; birden fazla aktörün rol aldığı, görev ve yetki tanımlarının belirsizleştiği, aktörler arasındaki ilişkilerin net olmadığı ve politika oluşturma süreçleri arasında geçişlerin yaşandığı karmaşık bir yapıya dönüşecektir. Bu nedenle, üniversiteler yalnızca uygulayıcı

kurumlar olarak değil, aynı zamanda politikaların şekillendirilmesinde aktif rol oynayan stratejik aktörler olarak değerlendirilmelidir. Özellikle yükseköğretimde uluslararasılaşma ve markalaşma süreçlerinde, üniversitelerin görüş ve katkılarının alınması, bu politikaların daha uygulanabilir ve sürdürülebilir hale gelmesini sağlayacaktır. Üniversitelerin yükseköğretim politikalarının hem oluşturulmasında hem de uygulanmasında aktif rol alması, akademik dünyada daha sistemli, etkin ve sürdürülebilir bir yönetim modelinin oluşmasına katkı sağlayacaktır. Tüm bu tespit ve önerilere Mavi Okyanus Stratejisi ile yaklaşarak üniversiteleri uluslararası bir markaya dönüştürme çalışmaları için uygulanması gereken faaliyetleri bir inovasyon oluşturma olarak da tanımlayabiliriz.

Üniversite küreselleşebilmek için uluslararasılaşmalıdır. Küreselleşme, büyük ölçüde üniversitelerin kontrolü dışında gerçekleşen ancak onları önemli derecede etkileyen bir olgu olarak kabul edilirken, uluslararasılaşma ise bu sürece adapte olabilmek için hükümetler ve üniversiteler tarafından oluşturulan stratejiler ve uygulamalar olarak değerlendirilir. Yükseköğretim, küresel, bölgesel, ulusal, yerel ve kurumsal seviyelerde farklı süreçlerin ve paydaşların etkili olduğu, çok katmanlı ve çok yönlü bir yapıya dönüşmektedir. Uluslararası kuruluşlar, birçok ülkede benzer yükseköğretim reformlarını teşvik ederek, yükseköğretim politikalarında ortak bir temel oluşturmaktadır. Bu süreçte, devlet ve üniversiteler arasındaki ilişki yeniden şekillenirken, özel sektörün ve yabancı eğitim kurumlarının yükseköğretimdeki rolü artmakta, yönetim anlayışı ise giderek daha yaygın bir hal almaktadır. Özellikle özel sektör ve üniversite işbirliğini destekleyen uluslararası proje çağrıları, üniversiteler için önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatları değerlendirmek amacıyla: uluslararası ilişkiler koordinatörlükleri, fakülteler ve bölümlerle iş birliği içinde çalışarak tematik bilgilendirme toplantıları düzenlemelidir. Uluslararası fon kaynakları, akademik iş birlikleri ve proje çağrıları konusunda üniversite içinde farkındalık artırılmalıdır. Özel sektör ve üniversiteler arasında Ar-Ge, inovasyon ve teknoloji transferine dayalı projeler geliştirilmelidir. Yükseköğretimde yönetim anlayışı doğrultusunda, üniversitelerin uluslararası ortaklıklarını güçlendirecek stratejiler benimsenmelidir. Sonuç olarak, yükseköğretimde uluslararasılaşma ve markalaşma sürecinin sürdürülebilir olması, üniversitelerin küresel gelişmeleri takip etmesine, iş birliği ağlarını genişletmesine ve uluslararası projelere aktif katılım sağlamasına bağlıdır.

Türkiye'nin küreselleşme sürecinden etkilenme düzeyi incelendiğinde, ülkenin ekonomik, teknolojik, siyasi, çevresel ve kültürel dinamikler açısından küresel etkileşime

açık bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Asya, Avrupa ve Afrika kıtalarının kesişim noktasında yer alması, Türkiye'yi stratejik bir konuma taşırken, bu durum küreselleşmenin etkilerini daha yoğun bir şekilde hissetmesine neden olmaktadır. Özellikle ekonomik ve teknolojik gelişmeler başta olmak üzere, küresel eğilimler Türkiye'de hızla yankı bulmaktadır.

Bu kapsamda, Munzur Üniversitesi'nin de içinde bulunduğu coğrafi konum ve doğal çevre koşulları doğru stratejilerle avantaja çevrilebilir. Dağlık yapısı, doğal güzellikleri ve iklim özellikleri dikkate alındığında, bölgenin uluslararası düzeyde cazibe merkezi haline gelmesi mümkündür. Doğa turizmi, ekolojik araştırmalar, sürdürülebilir kalkınma ve bölgesel iş birlikleri gibi alanlarda farklı projeler geliştirilerek, Munzur Üniversitesi küresel ölçekte tanınırlığını artırabilir.

Munzur Üniversitesi'nin mevcut durumu değerlendirildiğinde, kısa vadede küresel bir oyuncu olma hedefi pek gerçekçi gözükmemekle birlikte, üniversitenin yer aldığı coğrafyada daha istikrarlı bir konumda bulunması nedeniyle bölgesel düzeyde güçlü bir yükseköğretim merkezi olma ve uluslararası düzeyde çekim gücü yaratma potansiyeli bulunmaktadır. Munzur Üniversitesi'nde, eğitim süreçlerinin belirli standartlara göre yürütülmesini sağlayacak, planlama ve koordinasyon görevini üstlenecek, aynı zamanda bu süreçlerin izlenmesinden sorumlu bir üst komisyon kurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu komisyon, uluslararasılaşma stratejisini daha uzun vadeli bir perspektifle ele alarak, standartlar belirleme ve koordinasyon işlevlerini yürüten bir kurul olarak yeniden yapılandırılmalıdır. Bu doğrultuda komisyon, yükseköğretim politikalarının belirlenmesinde yol gösterici olan, üniversiteye rehberlik eden, sistemin belirli standartların üzerinde olmasını hedefleyen, çeşitliliği ve farklılığı yöneten bir rol üstlenmelidir. Komisyonun üye yapısı, uluslararası deneyime sahip öğretim üyeleri ve personelden oluşmalıdır. Üniversitede uluslararasılaşmayı destekleyen bir kültürün oluşması, akademik ve idari yapının bu vizyona uygun şekilde geliştirilmesini, uluslararası iş birliklerinin artırılmasını ve öğrenciler ile personelin küresel bakış açısını benimsemesini sağlar. Uluslararası etkinliklere katılım gösteren çalışanların, sembolik ödülleriyle teşvik edilmesi, uluslararasılaşmayı destekleyici bir kültür oluşturulmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca, bu tür teşviklerin uluslararasılaşma alanında çalışan kişileri istihdam etmek ve terfi ettirmek gibi stratejilerle desteklenmesi faydalı olacaktır. Üniversiteleri Uluslararasılaşma faaliyetlerine özendirmek ve teşvik etmek için yönetimsel birtakım çalışmalar yapılabilir. Uluslararasılaşma sürecinin başarıya

ulaşabilmesi için üst yönetimin teşvikinin yanı sıra, akademik ve idari personelin desteği de büyük önem taşımaktadır. Kampüs içi veya yurt dışı uluslararası değişim ve araştırma faaliyetlerine katılan bireyler, uluslararasılaşma konusunda daha fazla ilgi gösterecek ve sürecin etkinliğine katkı sağlayacaktır. Bu kilerle iletişim geerek belirli zaman aralıklarıyla biraraya gelinmesi için toplantı takvimi oluşturmak faydalı olacaktır.

Üniversitelerin uluslararası ilişkiler ofislerinde çalışacak, yeterli deneyime sahip, hizmet odaklı ve süreci destekleyici çalışanların bulunması, uluslararasılaşma sürecine önemli katkılar sunacaktır. Ayrıca, kurumun uluslararasılaşma sürecini yönlendirebilmesi için, uluslararasılaşma politikalarının oluşturulması gerekmektedir. Bu politikalar, kurumun bakış açısını ve amaçlarını tanımlayarak sürecin daha etkili bir şekilde yönlendirilmesini sağlar. Uluslararasılaşma faaliyetlerinin başarısını artırmak için ek finansman kaynakları sağlanmalı ve mevcut programlara uluslararası bir perspektif kazandırılmalıdır. Üniversiteler, özel sektör ve toplum ile yapılan iş birlikleri; insan kaynağı, finansal destek ve uluslararası ağlara erişim imkânı sunarak bu süreci desteklemelidir. Uluslararasılaşma süreci ile ilgili veri akışının hem resmi hem de gayri resmi iletişim ağları aracılığıyla paylaşılarak tüm paydaşların sürece sahiplenmesi sağlanmalıdır. Bu bağlamda, kampüs içi toplantılar, gazete ve broşürler ile akademik ve idari birimlere yapılan sunumlar, uluslararasılaşma etkinliklerinin geniş bir kitleye ulaşmasını sağlayarak sürecin etkinliğini artıracaktır. Aşağıdaki stratejiler geliştirilerek uluslararasılaşmaya destek verilmelidir.

Eğitim faaliyetleri, müfredatın uluslararasılaşması, yabancı dil dersleri, yurt dışı eğitim programları, uluslararası öğrenci ve öğretim üyeleri değişimi, global iş birlikleri, çift diploma programları, diploma denklikleri, kredi transfer sistemleri, öğrencilere ve öğretim üyelerine yönelik uluslararası staj fırsatları, uluslararası yaz okulları ve kültürlerarası eğitim gibi etkinlikleri içermelidir.

Teknik yardım ve eğitim iş birliği, gelişmiş ülkelerin geliştirmekte olan ülkelere yükseköğretim kurumları aracılığıyla sağladığı destek faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu doğrultuda, başarılı kurumlardaki akademik personelin eğitim vermesi, müfredat danışmanlığı, araştırma eğitimi, kitap ve materyal desteği, yönetim danışmanlığı sağlanması ve finansal destek sunulması gibi etkinlikler yer almalıdır.

Müfredat dışı (sosyal) etkinlikler ve kurumsal hizmetler, uluslararası ve yerel öğrenciler için çeşitli sosyal, kültürel ve akademik destek mekanizmalarını içermektedir. Bu

kapsamda, uluslararası öğrenci danışmanlığı, oryantasyon programları, öğrenci kulüpleri, misafirhane ve konaklama olanakları, kütüphane hizmetleri, sağlık ve spor tesisleri, sosyal etkinlikler ile uluslararası mezun takip programları gibi faaliyetleri öne çıkarmalıdır.

Kurumsal stratejiler, senato ve üniversite yönetim kurulunun desteği ve bağlılığı, akademik ve idari personelin katkıları, uluslararası ilişkiler birimi, politika oluşturma süreci, ödüller ve teşvik sistemleri, iç ve dış kaynakların yönetimi, resmi iletişim ağlarının mevcut olması, yıllık planlama, bütçeleme ve değerlendirme süreçleri kapsamalıdır. Senato ve üniversite yönetim kurulunun katkıları ve bağlılıkları, üniversitenin uluslararasılaşma sürecini şekillendiren temel unsurlardan biridir. Üst yönetim tarafından alınan kararlar ve geliştirilen stratejiler, üniversite genelinde uluslararasılaşma kültürünün oluşmasına katkıda bulunarak tüm paydaşların sürece dahil olmasını sağlamaktadır.

Bu çalışma Munzur Üniversitesi özelinde değerlendirildiğinde uluslararası marka değerini artırabilmesi için Mavi Okyanus Stratejisi çerçevesinde üç temel alanda stratejik gelişime ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Bunlar; kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi, stratejik farklılaşma ve veri temelli yönetimdir. Öncelikle, kurumsal kapasitenin artırılması amacıyla uluslararasılaşma birimlerinin yapısal olarak güçlendirilmesi, dijital tanıtım araçlarının profesyonel düzeyde kullanılması ve uluslararası öğrencilere yönelik destek hizmetlerinin sistematik bir yapıya kavuşturulması önem arz etmektedir. Stratejik farklılaşma kapsamında, üniversitenin bulunduğu bölgenin doğal ve kültürel kaynaklarının markalaşma sürecine entegre edilmesi niş akademik alanlarda uzmanlaşılması ve uluslararası öğrencilere özgü programlar geliştirilmesi, Munzur Üniversitesi'ni benzerlerinden ayırarak uluslararası arenada rekabetten bağımsız bir konum elde etmesini sağlayacaktır. Son olarak, veri temelli yönetim anlayışının benimsenmesiyle, uluslararasılaşma süreçlerinin düzenli olarak izlenmesi, performans göstergelerinin belirlenmesi ve stratejik planlamaların güvenilir analizlere dayandırılması mümkün olacaktır. Bu öneriler doğrultusunda atılacak adımlar, üniversitenin yalnızca kısa vadeli görünürlüğünü değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilir marka kimliğini de güçlendirecektir.

7. KAYNAKÇA

- Aaker, D.A.**, 1991. Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name. The Free Press, New York.
- Aaker, D.A.**, 1996. Building strong brands. The Free Press, New York.
- Ağraş, S., Atbaş, E., Şeyba, M.**, 2017. Mavi okyanus stratejisi: Dünyadan ve Türkiye'den örnekler. *Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 126-144.
- Ağraş, S., Atbaş, E., Şeyba, M.**, 2017. Mavi okyanus stratejisinin uygulanabilirliği: Türkiye'den örnekler. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(2):45-67.
- Akbolat, M.**, 2012. Stratejik yönetim ve mavi okyanus stratejisi. Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Akbulut, Y.**, 2019. Yükseköğretimde uluslararasılaşma ve küresel üniversite sıralamaları. Eğitim Yayınları.
- Aktan, C.C.**, 2007. Küreselleşme ve değişim sürecinde yükseköğretim. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(1):12-25.
- Aktan, C.C., Gencel, Ü.**, 2010. Yükseköğretimde kalite güvencesi ve akreditasyon. Yaşar Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- Altbach, P.G.**, 2013. The international imperative in higher education. Sense Publishers, Rotterdam, Netherlands.
- Altbach, P.G., Knight, J.**, 2007. The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4):290-305.
- Altbach, P.G., Reisberg, L., Rumbley, L.E.**, 2009. Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. UNESCO.
- Altbach, P.G., Salmi, J.**, 2011. The road to academic excellence: The making of world-class research universities. World Bank Publications.
- Amarat, M.A.**, 2018. Özel sağlık sektöründe mavi okyanus stratejisi. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 125-141.
- Amerikan Pazarlama Birliği (AMA)**, 1960. Marketing definitions: A glossary of marketing terms.
- Anonim**, 2001. Eğitim sistemlerinin gelecekteki somut hedefleri. Avrupa Toplulukları Komisyonu Raporu, Brussels: COM(2001).
- Anonim**, 2005. Türkiye ve Almanya'da eğitim reformu. Konrad-Adenauer-Stiftung Seminer Raporları, İstanbul.

- Anonim**, 2017a. Erasmus+ programı Türkiye raporu. Avrupa Birliği Bakanlığı, Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı, Ankara.
- Anonim**, 2017b. Avrupa Birliği Bakanlığı. <https://ab.gov.tr/111.html>.
- Anonim**, 2019. Üniversitelerin tanımı ve tarihsel gelişimi. <https://circlelove.co/universite-tanimi-universitelerin-tarihsel-gelisimi/#universitelerin-tarihsel-gelisimi>.
- Anonim**, 2024. Munzur Üniversitesi faaliyet raporu. <https://www.munzur.edu.tr>
- Antalyalı, Ö.L.**, 2007. Tarihsel süreç içerisinde üniversite misyonlarının oluşumu. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(16).
- Antalyalı, H.**, 2007. Orta Çağ Avrupa'sında Üniversiteler: Eğitim Kurumları ve Sosyal Yapı. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 34-56.
- Arıkboğa, Ş.**, 2010. Stratejik yönetim. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim.
- Aslan, Y.**, 2018. İnovasyonun kavramsal çerçevesi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(6):122-150.
- Aşar, B.**, 2006. Avrupa Birliği'ne tam üyelik sürecinde, AB eğitim ve gençlik programlarının incelenmesi ve Türkiye eğitim sisteminin bu programlardan yararlanma düzeyinin analizi. İstanbul.
- Atabay, S.**, 2007. Avrupa Birliği eğitim politikaları. Ankara.
- Ayvaz, M., Öztürk, N., Karaman, S.**, 2016. Türkiye'de yükseköğretim akreditasyonu ve kalite güvencesi sisteminin değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 41(184):25-40.
- Batra, R., Ray, M.L.**, 1986. Affective responses mediating acceptance of advertising. *Journal of Consumer Research*, 13(2):234-249.
- Bauer, H.H., Mäder, R., Müller, R.**, 2006. Global branding: Perceived brand globalness and brand attitude. *Journal of International Marketing*, 14(1):1-25.
- Berentzen, J., Backhaus, C., Michaelis, M., Blut, M., Ahlert, D.**, 2008. Does "Made in" also apply to services? An empirical assessment of the country-of-origin effect in service settings. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4):391-405.
- Bergen, M.E.**, 2011. International Marketing Strategy. Pearson.
- Berry, L.L.**, 2000. Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1):128-137.
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R., Fahy, J.**, 1993. Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57(4):83-100.

- Biggs, J., Tang, C.,** 2011. Teaching for quality learning at university: What the student does. McGraw-Hill Education.
- Bilgili, N.,** 2024. Yükseköğretimde uluslararasılaşma kavramı ve politikaları. *Yükseköğretim Dergisi*, 14(1):45-60.
- Bitner, M.J., Booms, B.H., Tetreault, M.S.,** 1990. The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1):71-84.
- Boddewyn, J.J., Halbrich, M.B., Perry, A.C.,** 1986. Service multinationals: Conceptualization, measurement and theory. *Journal of International Business Studies*, 17(3):41-57.
- Braganca, J.,** 2016. The Applicability of the Blue Ocean Strategy in Private Education Institutions. *International Journal of Education and Management*, 4(3): 85-94.
- Brodie, R.J., Whittome, J.R., Brush, G.J.,** 2006. Investigating the service brand: A customer value perspective. *Journal of Business Research*, 59(4):383-391.
- Bulotaite, N.,** 2003. University heritage-an institutional tool for branding and marketing. *Higher Education in Europe*, 28(4):449-454.
- Campbell, C., Wende, M.V.D.,** 2003. Institutional initiatives and trends in quality assurance for higher education. Exploratory Trend Report, The European Network for Quality Assurance in Higher Education, Finland.
- Cantwell, B.,** 2009. Internationalization and global competition in higher education. *International Journal of Educational Development*, 29(5):449-456.
- Chan, R.Y.,** 2016. Understanding internationalization strategies of higher education institutions: A case study of China. *Higher Education*, 71(2):207-222.
- Chang, S.,** 2010. Value innovation and mavi okyanus stratejisi. *Harvard Business Review*, 88(7):96-104.
- Chapleo, C.,** 2015. Brands in higher education: A review and synthesis of the literature. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 20(2):99-114.
- Chesbrough, H.,** 2003. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business Press.
- Christensen, C.M., Eyring, H.J.,** 2011. *The innovative university: Changing the DNA of higher education from the inside out*. John Wiley ve Sons.
- Clark, B.R.,** 1998. Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation. Pergamon.

- Clark, B.R.**, 2004. Sustaining change in universities: Continuities in case studies and concepts. McGraw-Hill Education.
- Czinkota, M.R.**, 2000. International business. Dryden Press.
- Çetin, A.**, 2018. Avrupa Birliği yükseköğretim politikaları ekseninde Türkiye yükseköğretimindeki uluslararasılaşma politikası ve Erasmus+ programının yeri. Ankara.
- Çetin, A.**, 2018. Avrupa Birliği yükseköğretim politikaları: Uluslararasılaşma perspektifi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 51(2):225-240.
- Çetinsaya, G.**, 2014. Büyüme, kalite, uluslararasılaşma: Türkiye yükseköğretimi için bir yol haritası. Yükseköğretim Kurulu Yayınları, Ankara.
- Çiçek, A.**, 2007. İnovasyon ve rekabet gücü: İşletmelerde yenilikçi yaklaşımlar. Beta Yayınları, İstanbul.
- Constantinides, E., Zinck Stagno, M.**, 2011. The Influence of Social Media on Online Marketing. European Conference on Social Media.
- Dall’Olmo Riley, F., De Chernatony, L.**, 2000. The service brand as a relationship builder. *European Journal of Marketing*, 34(9):138-144.
- Davis, D.F., Golicic, S.L., Marquardt, A.L.**, 2000. The effects of experience on service quality evaluations: A conceptual framework. *Journal of Service Research*, 2(3):158-167.
- Davis, J.A.**, 2013. Competitive success: How branding adds value. Wiley.
- De Chernatony, L., Dall’Olmo Riley, F.**, 1999. Experts’ views of branding. *Journal of Business Research*, 46(2):183-193.
- De Chernatony, L., Horn-Segal, S.**, 2003. The role of branding in the service sector. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(3):1094-1110.
- De Meyer, A.**, 2011. Creating blue oceans in higher education. INSEAD Working Paper.
- De Wit, H.**, 2011. Trends, issues and challenges in internationalisation of higher education. *Centre for Applied Research on Economics and Management*.
- De Wit, H.**, 2020. Internationalization of higher education: A critical review. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 17(1):2-15.
- De Wit, H.**, 2020. Internationalization of higher education: The need for a more ethical and equitable approach. *Journal of International Students*, 10(1).
- De Wit, H., Altbach, P.G.**, 2021. The internationalization of higher education: Perspectives and challenges. *Journal of Studies in International Education*, 25(3):205-220.

- Deem, R., Mok, K.H., Lucas, L.,** 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.
- Dennis, R., Lynch, S.,** 2015. Adapting Blue Ocean Strategy to Higher Education: A New Paradigm for Globalization and Internationalization. *Journal of Educational Innovation*, 6(2): 123-136.
- Douglas, S.P., Craig, C.S.,** 2010. Global branding strategies. *Journal of Brand Management*, 17(5):442-455.
- Douglas, S.P., Craig, C.S.,** 2011. Global marketing strategy: The case of brands and advertising. McGraw-Hill.
- Dunning, J.,** 1993. Multinational Enterprises and The Global Economy, 193.
- Dura, C., Atik, H.,** 2007. Avrupa Birliği, gümrük birliği ve Türkiye. Nobel Dağıtım, Ankara.
- Elçi, Ş.,** 2007. Ulusal yenilik sistemi ve rekabet gücü. TÜBİTAK Yayınları, Ankara.
- Elmas, M.,** 2018. Yükseköğretimde Rekabet ve Yeni Yaklaşımlar. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Yayını.
- ENQA,** 2005. Standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area. European Association for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki.
- Erer, B.,** 2021. Kızıl okyanuslarda mücadele etmek yerine mavi okyanuslara açılmak peki ama nasıl? *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3.
- Erramilli, M.K.,** 1990. Entry mode choice in service industries. *International Marketing Review*, 7(5):50-62.
- Etzkowitz, H.,** 2008. The triple helix: University-industry-government innovation in action. Routledge.
- Etzkowitz, H., Leydesdorff, L.,** 2000. The dynamics of innovation: From national systems and "Mode 2" to a triple helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2):109-123.
- European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA),** 2015. Standards and guidelines for quality assurance in the european higher education area (ESG). Brussels, Belgium.
- European Commission,** 1998. Council recommendation on European cooperation in quality assurance in higher education. Brussels: European Commission.

- European Commission**, 2002. Higher education and research: A key factor for the lisbon strategy. Brussels.
- European Commission**, 2005. Bologna progress stocktaking. EU Publications, Bergen.
- European Commission**, 2020. European solidarity corps guide. Avrupa Komisyonu Yayınları.
- European Commission**, 2021. Erasmus+ programme guide. Avrupa Komisyonu Yayınları.
- European Commission**, 2023. National agencies in Erasmus+ and European solidarity corps. Avrupa Komisyonu Yayınları.
- Fishbein, M., Ajzen, I.**, 1975. Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research. Addison-Wesley.
- Fisk, R.P., Brown, S.W., Bitner, M.J.**, 1993. Tracking the evolution of the services marketing literature. *Journal of Retailing*, 69(1):61-103.
- Fitzgerald, N.**, 2000. Unilever: From rational to emotional branding. *Journal of Brand Management*, 7(5):343-354.
- Gartenstein, D.**, 2018. <https://smallbusiness.chron.com/>. <http://smallbusiness.chron.com>: Houston: <http://smallbusiness.chron.com>
- Gençer, G.**, 2009. Avrupa Birliği eğitim ve gençlik programları; Erasmus programı ve Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında uygulanması. *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Giannoulis, C., Zdravkovic, J.**, 2012. Business model evaluation. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 21(3):115-127.
- Gömbül, M.**, 2005. Üniversite kavramı, tarihsel gelişimi ve felsefesi. *Üniversite ve Toplum*, 5(4):1-9.
- Gömbül, C.**, 2005. Uluslararasılaşma ve Eğitim: Avrupa ve Türkiye Örneği. *Yükseköğretim Dergisi*, 12(3): 56-78.
- Grönroos, C.**, 2007. Service management and marketing: Customer management in service competition. Wiley.
- Gülcan, M.G.**, 2010. Avrupa Birliği ve eğitim. Pegem Akademi, Ankara.
- Gündoğdu, H., Demir, O., Kaya, M.**, 2016. Bologna sürecinin yükseköğretimde uluslararasılaşmaya katkısı. *Eğitim ve Bilim*, 41(185):223-240.
- Gündüz, A.**, 2018. Rekabetin ötesinde: Mavi okyanus stratejisi. *İşletme ve Strateji Dergisi*, 9(1):33-49.

- Gündüz, H.**, 2018. Rekabet stratejileri ve mavi okyanus yaklaşımı. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 5(2):78-95.
- Gündüz, N., Akşit, H.**, 2018. Ters mentörlük uygulaması ve iş dünyasına hazırlık: Maltepe üniversitesi örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(2):123-136.
- Güneş, R.**, 2012. Mavi okyanus stratejisi ve sürdürülebilir rekabet avantajı. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(1):45-58.
- Hacıfazlıoğlu, Ö.**, 2006. Avrupa Birliği yükseköğretim kalite göstergeleri ve Türkiye örneği. *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Harun, A., Wahid, N.A., Mohammad, O., Ignatius, J.**, 2010. Brand marketing strategies and global brand recognition: A case study. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2):254-262.
- Harvey, L., Green, D.**, 1993. Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1):9-34.
- Hasdemir, F., Çalıkoglu, M.R.**, 2011. Avrupa Birliği eğitim programları ve değişim. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (2):66-68.
- Hazelkorn, E.**, 2015. Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence. Palgrave Macmillan.
- Hemsley-Brown, J., Goonawardana, S.**, 2007. Brand harmonization in the international higher education market. *Journal of Business Research*, 60(9):942-948.
- Hemsley-Brown, J., Oplatka, I.**, 2006. Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4):316-338.
- Heyneman, P.H.**, 2006. Global issues in higher education. Journal USA, USA Department of State, Bureau of International Information Programs, Washington DC. Şubat, 2006, S.53.
- Hill, C.W.L.**, 2009. International business: Competing in the global marketplace. McGraw-Hill.
- Hofstede, G.**, 2001. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. SAGE Publications.
- Holt, D.B., Quelch, J.A., Taylor, E.L.**, 2004. How global brands compete, *Harvard Business Review*, 82(9):68-75.

- Huang, F.**, 2003. Internationalization of higher education in the era of globalization: What have been its implications in China and Japan? *Higher Education Management and Policy*, 15(2):47-62.
- Ivy, J.**, 2001. Higher education institution image: A correspondence analysis approach. *The International Journal of Educational Management*, 15(6):276-282.
- Jevons, C.**, 2006. Universities: A prime example of branding going wrong. *Journal of Product & Brand Management*, 15(7):466-467.
- Johansson, J.K., Ronkainen, I.A.**, 2005. Global marketing: Foreign entry, local marketing, and global management (4th ed.). McGraw-Hill, New York.
- Kapferer, J.N.**, 2008. The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term. Kogan Page, London.
- Kapferer, J.N.**, 2012. The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands. Kogan Page Publishers.
- Kaplan, Z.**, 2007. Avrupa Birliğinde bilim ve teknoloji politikaları ve adaylık. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongresi Bildirisi, Eskişehir.
- Kavaratzis, M., Ashworth, G.**, 2008. Place marketing: How did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, 1(2):150-165.
- Kayaman, R., Arasli, H.**, 2007. Customer perceptions of service quality in the banking sector in Northern Cyprus. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(1):93-105.
- Kelleci, M.A.**, 2003. Bilgi ekonomisi, işgücü piyasasının temel aktörleri ve eşitsizlik: Eğilimler, roller, fırsatlar ve riskler. Devlet Planlama Teşkilatı, Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Keller, K.L.**, 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1):1-22.
- Keller, K.L.**, 2008. Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity. Pearson Education. Pearson Prentice Hall.
- Keller, K.L.**, 2013. Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (4th ed.). Pearson.
- Kim, J.**, 2004. The globalization of brands: Strategy and consumer perception. *Journal of International Business Studies*, 35(1):16-21.
- Kim, W.C., Mauborgne, R.**, 2005. Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business Review Press.

- Kim, W.C., Mauborgne, R.,** 2017. Blue ocean shift: Beyond competing-Proven steps to inspire confidence and seize new growth. Hachette UK.
- Kim, W.C., Mauborgne, R., Charitou, C.D.,** 2010. Value innovation: A leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*, 31(3):22-29.
- Knapp, D.E.,** 1991. The new marketing: Strategies for a changing world. McGraw-Hill.
- Kimpakorn, N., Tocquer, G.,** 2010. Service brand equity and customer loyalty in professional services. *Journal of Services Marketing*, 24(5):378-388.
- Knight, J.,** 1993. Internationalization: Elements and checkpoints. *Research Monograph No.7*. Canadian Bureau for International Education.
- Knight, J.,** 2004. Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1):5-31.
- Knight, J.,** 2007. Cross-border higher education: Issues and implications for quality assurance and accreditation. Higher Education in the World 2007: Accreditation for Quality Assurance: What is at Stake? (pp.134-146).
- Knight, J.,** 2008. Higher education in turmoil: The changing world of internationalization. Sense Publishers, Rotterdam, Netherlands.
- Knight, J.,** 2011. Five myths about internationalization. *International Higher Education*, 62:14-15.
- Knight, J.,** 2012. Concepts, rationales, and interpretive frameworks in the internationalization of higher education. In D. Deardorff, H. de Wit, & J. Heyl (Eds.), *The SAGE handbook of international higher education* (pp. 27-42), SAGE.
- Kotler, P.,** 2002. Marketing management. Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G.,** 2008. Principles of marketing (12th ed.). Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, NJ.
- Kotler, P., Fox, K.F.,** 1995. Strategic marketing for educational institutions. Prentice Hall.
- Kotler, P., Gertner, D.,** 2002. Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4):249-261.
- Kotler, P., Keller, K.L.,** 2012. Marketing management. Pearson Education.
- Kotler, P., Keller, K.L.,** 2016. Marketing management (15th ed.). Pearson Education, London.
- Krishnan, B.C., Hartline, M.D.,** 2001. Brand equity: Is it more important for services? *Journal of Services Marketing*, 15(7):330-340.

- Leavy, B.**, 1996. Key processes in strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 17(3):181-195.
- Levitt, T.**, 1983. The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61(3):92-102.
- Lim, S., Kwon, K., Choi, J.**, 2010. Global branding trends and consumer behavior. *Journal of Business Research*, 63(1):36-42.
- Lovelock, C., Wirtz, J.**, 2011. Services marketing: People, technology, strategy (7th ed.). Pearson.
- Marginson, S.**, 2006. Dynamics of national and global competition in higher education. *Higher Education*, 52(1):1-39.
- Marginson, S.**, 2007. Global position and position-taking: The case of Australian higher education. *Journal of Studies in International Education*, 11(1):5-32.
- Marginson, S.**, 2016. Global university rankings and higher education outcomes. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 38(2):211-226.
- Maringe, F.**, 2006. University marketing: Perceptions, practices and prospects. *International Journal of Educational Management*, 20(4): 328-339.
- Maringe, F.**, 2010. Marketing higher education: Theory and practice. McGraw-Hill Education.
- Mavi Okyanus Stratejisi Blog**, 2023. Vanderbilt Üniversitesi'nde yenilikçi kariyer merkezi uygulamaları. Erişim adresi: www.maviokyanusstratejisi.com
- Menzies, J., Orr, S.**, 2013. The influence of country-of-origin effects on service expectations. *Journal of Services Marketing*, 27(7):572-581.
- Merino, M., Gonzales, R.**, 2008. Characteristics of global brands and their impact on consumer choice. *Journal of Global Marketing*, 21(3):16-32.
- Metin, M.**, 2022. Yükseköğretimde uluslararasılaşma ve küresel rekabet. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 35(4):67-82.
- Milliyet**, (2013, Kasım 20). Türkiye'nin En Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteler Endeksi Açıklandı. Milliyet Gazetesi. Erişim adresi: www.milliyet.com.tr
- Moorthi, Y.L.R.**, 2002. An approach to branding services. *Journal of Services Marketing*, 16(1):260-274.
- Moroğlu, N.**, 2002. Avrupa Birliğine giriş sürecinde Türkiye. Alman Liseliler Kültür ve Eğitim Vakfı, İstanbul.
- Murphy, J.**, 1990. Branding: A key marketing tool. Macmillan.

- Natarajan, T., Thiripurasundari, P.,** 2010. Global branding and marketing strategies: A conceptual framework. *Global Business Review*, 11(1):41-58.
- O’Cass, A., Grace, D.,** 2003. Exploring consumer experiences with a service brand. *Journal of Services Marketing*, 17(2):452-465.
- O’Cass, A., Grace, D.,** 2004. Service brand perceptions and customer satisfaction: A comparison of two services in the same industry. *International Journal of Service Industry Management*, 15(4):453-472.
- OECD,** 2009. Education at a glance 2009: OECD indicators. OECD Publishing, Paris.
- Ohmae, K.,** 1995. The end of the nation state: The rise of regional economies. Free Press.
- Öncel, A., Sevim, S.,** 2014. Yükseköğretimde rekabetin analizi ve mavi okyanus stratejisi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 39(176):205-220.
- Özdemir, B.,** 2020. Blue ocean strategies in higher education: The case of Turkish universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(6):623-640.
- Özdemir, B., Altun, A.,** 2021. Innovative branding strategies in global higher education: Blue ocean perspectives. *Journal of Marketing for Higher Education*, 31(2):145-162.
- Özerdem, A.,** 2016. The role of internationalization in university branding. *Higher Education Studies*, 6(3):34-48.
- Öztunalı, Ö.,** 2001. Üniversiteler tarihi ve vakıf üniversiteleri. Rapor, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Öztunalı, M.,** 2001. Eğitim Sistemlerinde Küresel Değişim ve Uluslararasılaşma. Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, B.,** 2013. Küreselleşme ve hizmet sektörünün uluslararasılaşması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(1):25-38.
- Öztürk, Y.,** 2015. Modern stratejik yönetim tekniklerinden kaos teorisi ve mavi okyanus stratejisinin firma performansı üzerine etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Papadopoulos, N., Heslop, L.A.,** 2002. Country equity and country branding: Problems and prospects. *Journal of Brand Management*, 9(4):294-314.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L.,** 1988. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1):12-40.
- Patterson, P.G., Cicic, M.,** 1999. Service quality in international markets. *Journal of International Marketing*, 7(1): 1-25.

- Pi, G.L.,** 2016. Sustainability and strategies of chinese creative SMEs. Sustainability and Strategies of Chinese Creative SMEs (s. 1-6), Guangzhou, China: PEEM.
- Porter, M.E.,** 1985. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
- Porter, M.E.,** 1998. Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review.
- Porter, M.E.,** 1998. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.
- Pucciarelli, F., Kaplan, A.,** 2016. Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. *Business Horizons*, 59(3):311-320.
- Rau, P.,** 2012. Competitive strategy or mavi okyanus stratejisi: Which one to choose? *Strategic Business Review*, 10(2):87-101.
- Robbins, S.P.,** 2020. Fundamentals of management (11th ed.). Pearson.
- Robertson, R.,** 1992. Globalization: Social theory and global culture. Sage Publications.
- Rosenbloom, B.,** 1997. Marketing channels. Dryden Press.
- Roy, S.K.,** 2010. Managing service brands. *Journal of Services Marketing*, 24(5):250-257.
- Rukancı, F., Anameriç, H.,** 2004. Ortaçağda ilk üniversiteler: Studium generale. *Felsefe Dünyası*, 39:170-186.
- Rukancı, C., Anameriç, B.,** 2004. Avrupa’da yükseköğretim ve küreselleşme: Yeni bir eğitim düzeni. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Rüegg, W.,** 1992. The university as a European institution. In H. de Ridder-Symoens (Ed.), *A history of the university in Europe: Volume I, Universities in the Middle Ages* (pp. 3-34), Cambridge University Press.
- Sağlam, M.,** 2009. AB sürecinde Türk eğitim sistemi ve ilköğretimdeki değişimler. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Sağlam, P.D.M., Özüdoğru, O.F., Çıray, F.,** 2011. Avrupa Birliği eğitim politikaları ve Türk eğitim sistemi ’ne etkileri. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1):87-109.
- Salmi, J.,** 2009. The challenge of establishing world-class universities. World Bank Publications.
- Sander, O.,** 2000. Türkiye’nin Dış Politikası. İmge Kitabevi, Ankara.
- Saraç, Y.,** 2019. Türkiye yükseköğretim sisteminin uluslararasılaşması ve gelecek perspektifi. Yükseköğretim Kurulu Yayınları, Ankara.

- Schuiling, I., Lambin, J.J., 2005.** Do global brands benefit from a worldwide unique brand image? *Journal of International Marketing*, 13(4):1-22.
- Selwyn, N., 2014.** Digital technology and the contemporary university: Degrees of digitization. Routledge.
- Sevier, R.A., 2001.** Branding your school: Strategic brand management for colleges and universities. Strategy Publishing.
- Solomon, M.R., 2018.** Consumer behavior: Buying, having, and being. Pearson.
- Steenkamp, J.B.E., Batra, R., Alden, D.L., 2003.** How perceived brand globalness creates brand value. *Journal of International Business Studies*, 34(1):53-65.
- Stephenson, A., Bell, N., 2005.** A study of brand strategy and alumni relationship management at top universities. *Journal of Marketing for Higher Education*.
- Stobart, P., 2002.** Brand power. Palgrave Macmillan.
- Süngü, S., Bayrakçı, M., 2010.** Yükseköğretimde akreditasyonun önemi ve uluslararasılaşmaya etkisi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 20(2):85-97.
- Taylor, J., Braddock, R., 2007.** International university ranking systems and the idea of university excellence. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29(3):245-260.
- Teichler, U., 2003.** The future of higher education and the future of higher education research. *Tertiary Education and Management*, 9(3):171-185.
- Teichler, U., 2004.** The changing debate on internationalization of higher education. *Higher Education*, 48(1):5-26.
- Terzi, Ç., 2005.** Uyum sürecinde Türkiye eğitim politikalarının Avrupa Birliği eğitim politikaları doğrultusunda değerlendirilmesi. *Doktora Tezi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Tezsürücü, N., Aybarç Bursalıoğlu, S., 2013.** Bologna süreci ve akreditasyon: Avrupa yükseköğretim alanında kalite güvencesi. *Eğitimde Kalite Dergisi*, 4(2):88-104.
- Toygür, İ., 2012.** Hayat boyu öğrenme programı. İktisadi Kalkınma Vakfı, İstanbul.
- Trout, J., Ries, A., 2001.** Positioning: The battle for your mind. McGraw-Hill.
- Tuzcu, A., 2002.** Avrupa Birliği ve yükseköğretim politikaları: Uyum ve iş birliği süreçleri. *Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 10(2):90-112.
- Tuzcu, G., 2005.** Avrupa giriş süreci ve eğitimde vizyon 2023. Türk Eğitim Derneği, Ankara.

- Tuzcu, M.**, 2011. Avrupa Birliği eğitim politikaları ve Türk eğitim sistemine etkisi. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 87-109.
- TÜBİTAK**, 2021. Teknoloji geliştirme bölgeleri ve üniversite-sanayi iş birliği raporu. TÜBİTAK Yayınları, Ankara.
- Türkiye Ulusal Ajansı**, 2017. Türkiye ulusal ajans. www.ua.gov.tr.
- Türkiye Ulusal Ajansı**, 2018. Türkiye ulusal ajans. www.ua.gov.tr.
- Türkiye Ulusal Ajansı**, 2021. Avrupa kredi transfer sistemi (AKTS) nedir? <https://www.ua.gov.tr>.
- Türkiye Ulusal Ajansı**, 2022. Erasmus+ ve Avrupa dayanışma programı faaliyet raporu. Türkiye Ulusal Ajansı Yayınları.
- Türkiye Ulusal Ajansı**, 2025. Türkiye Ulusal Ajansı. Türkiye Ulusal Ajansı Yayınları.
- Usher, A., Savino, M.**, 2007. A global survey of university ranking and league tables. *Higher Education in Europe*, 32(1):5-15.
- Uzkurt, C.**, 2008. İnovasyon yönetimi ve rekabet stratejileri. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ünsal, H.**, 2008. Türkiye'nin Avrupa Birliğine üyeliği sürecinde Türk ulusal ajansı. *Sosyo Ekomomi Dergisi*, 28-48.
- Van Damme, D.**, 2000. European approaches to quality assurance: Models, characteristics and challenges. *South African Journal of Higher Education*, 14(2):10-19.
- Van Damme, D.**, 2002. Trends and models in international quality assurance and accreditation in higher education in relation to trade in education services. *Higher Education Management and Policy*, 14(3):93-136.
- Vazquez, R., del Mavi Okyanus Stratejisique, I.R., San Martin, H.**, 2002. The role of brand equity in the loyalty process. *European Journal of Marketing*, 36(5/6):665-682.
- Vlasceanu, L., Grünberg, L., Pârlea, D.**, 2007. Quality assurance and accreditation: A glossary of basic terms and definitions. UNESCO.
- Westerheijden, D.F., Stensaker, B., Rosa, M.J.**, 2007. Quality assurance in higher education: Trends in regulation, translation and transformation. Springer Science & Business Media.
- Wilkins, S., Huisman, J.**, 2011. Student satisfaction and perceived learning environment: Academic and non-academic influences. *Studies in Higher Education*, 36(7):807-822.
- Wilkins, S., Huisman, J.**, 2012. The international branch campus phenomenon: A university internationalization strategy or market-driven response? *Journal of Studies in International Education*, 16(1):61-80.

- Winsted, K.F., Patterson, P.G., 1998.** Internationalization of services: The service exporting decision. *Journal of Services Marketing*, 12(4):294-311.
- Xu, Y., Chan, K.C., 2010.** The effects of customer participation and satisfaction on service brand loyalty. *Journal of Services Marketing*, 24(2):181-188.
- Yılmaz, C., 2014.** Küresel üniversite sıralamaları ve Türkiye'nin konumu. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1):1-15.
- Yoo, B., Donthu, N., 2001.** The effects of brand equity on consumer preferences. *Journal of Marketing Research*, 38(2):197-207.
- Yöntem, M.K., Mazman, S.G., 2023.** Yükseköğretimde kalite güvencesi ve uluslararası akreditasyon. *Eğitimde Mükemmellik Dergisi*, 8(1):55-72.
- Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK), 2007.** Türkiye'nin yükseköğretim stratejisi. Yükseköğretim Kurulu Yayınları, Ankara.
- Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK), 2018.** Bologna süreci nedir. Yükseköğretim Kurulu Uluslararası ilişkiler Daire Başkanlığı, Ankara.
- Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK), 2020.** Bologna süreci ve Türkiye yükseköğretim alanı. Yükseköğretim Kurulu Yayınları, Ankara.
- Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK), 2021a.** Yükseköğretim kurumları ve görevleri raporu. Yükseköğretim Kurulu Yayınları, Ankara.
- Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK), 2021b.** Yükseköğretimde yeni YÖK projeleri. Yükseköğretimde Hedef Odaklı Uluslararasılaşma. Yükseköğretim Kurulu Yayınları, Ankara.
- Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK), 2023.** Yükseköğretimde yenilikçi stratejiler raporu. Yükseköğretim Kurulu Yayınları, Ankara.
- Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK), 2025.** Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Stratejisi Belgesi 2024-2028. Yükseköğretim Kurulu Yayınları, Ankara.
- Zajonc, R.B., 1980.** Feeling and Thinking: Preferences Need No Inferences. *American Psychologist*, 35(2):151-175.
- Zdravkovic, S., 2007.** The effects of brand origin on consumer perceptions of global brands. *Journal of Brand Management*, 14(2):99-110.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D., 2013.** Services marketing: Integrating customer focus across the firm (6th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L., 1990.** Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations. Free Press.

Zuckerman, A.M., 2018. Niche marketing and business focus strategies. Oxford University Press.



EK-1 Munzur Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğüne Sorulan Araştırma Soruları ve Yanıtlar

1. Üniversitenin Uluslararasılaşma Stratejileri

- Munzur Üniversitesi'nin uluslararasılaşma hedefleri nelerdir?

Üniversitemizin, uluslararası kongrelerle ya da etkinliklerle görünürlüğünün artırılması; Erasmus+ kapsamında öğrenci ve personel hareketliliklerinin sağlanması; ikili anlaşmaların birçok bölümle veya projeyle bağlantılı olarak gerçekleştirilmesi ile tanınırlığının sağlanması başlıca hedeflerdir.

- Üniversitenizin uluslararası öğrenci ve akademisyen çekme politikaları nelerdir?

Üniversitemiz, Erasmus+ kapsamında birçok akademisyene ve öğrenciye ev sahipliği yapmıştır. İkili anlaşmalar, geçmişte yapılmış olan öğrenci ve personel hareketlilikleri ve çeşitli yazışmalar ile uluslararası ağımız güçlenmektedir.

- Üniversitenizin uluslararası tanıtım faaliyetlerini nasıl yürütüyorsunuz?

Hangi platformları kullanıyorsunuz?

Üniversitemizin web sayfası, mail ile iletişim, Erasmus günleri, Erasmus+ öğrenci ve personel hareketlilikleri ile Üniversitemizin tanıtımını uluslararası alanda gerçekleştiriyoruz.

- Yurtdışında marka bilinirliğini artırmak için uyguladığınız spesifik stratejiler veya projeler var mı?

Projelerimiz kapsamında satın almış olduğumuz tanıtım ve eşantyon ürünlerini

Üniversitemiz öğrencileri veya personelleri aracılığıyla ilgili üniversitelere tanıtım amacıyla göndermekteyiz.

2. Erasmus Programı ve İşbirlikleri

- Erasmus+ programı kapsamında üniversitenizin işbirliği yaptığı ülkeler ve kurumlar hangileridir?

Başta Polonya olmak üzere Almanya, Portekiz, Romanya, Yunanistan gibi ülkelerle işbirliği sağlıyoruz. İşbirliğimiz, ilgili ülkelerde bulunan anlaşmalı olduğumuz üniversitelerle gerçekleştiriyoruz. Polonya'da Bielsko Biala,

Rzeszow, Siedlce, Lodz vb. Üniversitelerle; Almanya'da Hamburg

Üniversitesi, Yunanistan'da Ioanina Üniversitesi, Portekiz'de Beira

Üniversitesiyle aktif olarak çalışmaktayız.

- Erasmus+ değişim programlarında öğrenci ve personel hareketliliği oranları hakkında bilgi verebilir misiniz?

Her yıl ortalama 40 öğrenci ve 15 personel Erasmus faaliyetleri kapsamında hareketlilik gerçekleştirmektedir.

- Erasmus programı ile gelen uluslararası öğrenciler ve personel için sunulan destekler nelerdir? (dil kursları, rehberlik vb.)

Rehberlik ve barınma konularında yardımcı olunmaktadır.

- Erasmus programı uluslararası markalaşma sürecine nasıl katkıda bulunuyor?

Üniversitemizin tanıtımı konusunda, öğrenci ve personel hareketlilikleri, ikili anlaşmalar oldukça etkili olmaktadır.

3. Mavi Okyanus Stratejisi Bağlamında Yenilikçi Uygulamalar

- Üniversitenizin rekabetten uzak, “mavi okyanus stratejisi” bağlamında yenilikçi veya farklılaştırıcı hangi uygulamaları bulunmaktadır?

Henüz bulunmamaktadır.

- Rakip üniversitelere kıyasla sizi uluslararası platformlarda öne çıkaran özellikler nelerdir?

Hareketliliklerimizin sayısı.

- Mavi okyanus stratejisine uygun şekilde uluslararası öğrenci ve akademisyen sayısını artırmak için yeni bir yaklaşım geliştirildi mi?

Henüz geliştirilmedi.

4. Uluslararası Tanıtım ve Pazarlama Faaliyetleri

- Üniversiteniz yurtdışında öğrenci ve akademisyenlere ulaşmak için hangi iletişim araçlarını ve tanıtım yöntemlerini kullanıyor?

Mail ve web sayfaları ile iletişim sağlanmakta; promosyon ürünleri, hareketlilikler ile tanıtım gerçekleştirilmektedir.

- Üniversitenizin uluslararası tanıtım bütçesi ve kaynakları yeterli mi?

Yeterli.

- Yurtdışı fuarları, tanıtım etkinlikleri ve benzeri faaliyetlerde aktif olarak yer alıyormusunuz?

Aktif olarak farklı etkinliklere Üniversitemizi temsilen geçmiş yıllarda katılım sağlanmıştır.

- Online platformlar veya sosyal medyanın uluslararası markalaşmada nasıl bir rolü var?

Dijitalleşme çağında online platformları ve sosyal medyayı aktif kılmak görünürlüğü ve tanıtımı arttırmaktadır. Bu anlamda, günümüz dünyasında bu alanların kullanımı elzemdir.

5. Munzur Üniversitesi'nin Bölgesel Avantajları

- Munzur Üniversitesi'nin bulunduğu coğrafi konumun uluslararası öğrenci ve akademisyenler açısından cazip yönleri nelerdir? Şehrimizin doğal yapısı, Üniversitemizin akademik altyapısı.

- Bölgenin kültürel ve doğal özelliklerini uluslararası markalaşmada nasıl değerlendiriyorsunuz?

Bölgenin kendine has doğal yapısı uluslararasılaşmada etkili olmaktadır.

- Bölgesel özellikler, üniversitenizin tanıtımında bir avantaj olarak kullanılıyor mu?

Evet kullanılıyor.

6. Karşılaşılan Zorluklar ve Çözüm Önerileri

- Uluslararasılaşma sürecinde karşılaştığınız en büyük zorluklar nelerdir?

Farklı üniversitelerle iletişim sağlamada sorun yaşanması.

- Erasmus+ gibi projeler için kaynak, kapasite veya bürokratik engellerle karşılaşıyor musunuz?

Karşılaşılmıyor.

- Mavi okyanus stratejisini hayata geçirirken hangi sorunlarla karşılaştınız ve bunları aşmak için nasıl bir yol izlediniz?

7. Akademik İşbirlikleri ve Araştırma Faaliyetleri

- Üniversitenizin uluslararası ortak araştırma projelerinde yer alma oranı nedir?

Erasmus+ KA131, KA171 kapsamında projelerimiz bulunmaktadır.

- Uluslararası iş birliklerini artırmak için hedeflediğiniz akademik alanlar veya tematik konular nelerdir?

Erasmus+ kapsamında birçok bölüm üzerinden hareketlilik sağlamaktayız.

- Ortak programlar (çift diploma, ortak lisansüstü programları) geliştirilmesi konusunda çalışmalar var mı?

Henüz bulunmamakta.

8. Mezunlarla İlişkiler ve Etki Değerlendirmesi

- Erasmus+ veya uluslararası programlardan faydalanmış mezunların kariyer başarıları üzerine bir değerlendirme yapılıyor mu?

Yapılmıyor.

- Uluslararası programlardan mezun olan öğrenciler, üniversitenizin marka bilinirliğine nasıl katkıda bulunuyor?

ULUSLARARASI MARKALAŞMALARINA YARDIMCI OLMAK İÇİN

SORULACAK SORULAR

1. Mevcut Durum ve Stratejiler

- Munzur Üniversitesi'nin uluslararası bir marka olarak kendini tanımlamak için belirlediği temel değerler ve misyon nedir?

Üniversitemizin uluslararasılaşma sürecini başarıyla yürüten bir dünya üniversitesi olma hedefine ulaşması amacıyla; Uygulanabilir ve sürdürülebilir bir uluslararasılaşma stratejisi geliştirmek, Uluslararası öğrenci temin stratejisini belirlemek ve uygulanmasını sağlamak.

- Şu anda uluslararası tanınırlık sağlamak için uyguladığınız belirli stratejiler var mı?

Çeşitli projeler ve hareketlilikler üzerinden tanınırlığımızı arttırmaktayız.

- Üniversitenizin uluslararası öğrenci sayısı ve çeşitliliği nedir? Bunu artırmayı planlıyor musunuz?

Erasmus kapsamında 2025 yılı içerisinde gelen öğrenci bulunmamakta. Diğer uluslararası öğrenci sayısı ise Öğrenci İşleri Daire Başkanlığınca bilinmektedir.

- Uluslararası akademisyen ve araştırmacıları çekmek için sunduğunuz avantajlar nelerdir?

Şehrin yapısı, akademik altyapı bu avantajları sağlamaktadır.

2. Tanıtım ve İletişim Kanalları

- Üniversiteniz uluslararası tanıtımda hangi platformları veya kanalları kullanıyor?

Web sayfası, sosyal medya hesapları, mail ile yazışma.

- Üniversitenizin resmi web sitesi, uluslararası öğrenciler ve akademisyenler için yeterince erişilebilir ve anlaşılır mı?

Evet erişilebilir ve anlaşılabilir fakat daha da geliştirilebilir.

- Üniversitenizin sosyal medya hesapları uluslararası hedef kitleyi çekmek için ne kadar aktif ve etkili?

Yeterince bilgi sahibi değilim.

- Yurtdışında eğitim fuarlarına veya diğer tanıtım etkinliklerine katılım sağlıyor musunuz?

Geçmiş yıllarda katılım sağlanmıştır.

3. Rekabet Üstünlüğü

- Munzur Üniversitesi'ni diğer üniversitelerden farklı kılan özellikler nelerdir?

(örneğin, akademik programlar, araştırma olanakları, bölgesel avantajlar)

Akademik altyapı, kampüsün birçok alanda etkin kullanımı, şehrin doğal yapısı.

- Tunceli'nin coğrafi ve kültürel özelliklerini uluslararası tanıtım faaliyetlerinizde nasıl kullanıyorsunuz?

Çeşitli tanıtım görsellerinde ve web sayfalarında kullanılmaktadır.

- Hangi alanlarda lider bir üniversite olmayı hedefliyorsunuz? (örneğin, çevre bilimleri, yerel kültür çalışmaları, doğal kaynak yönetimi gibi)

Çevre bilimleri ve yerel kültür çalışmaları.

4. Uluslararası İş birlikleri ve Ağlar

- Üniversitenizin uluslararası ortaklıkları veya iş birlikleri nelerdir?

Erasmus kapsamında KA131, KA171 projeleri söz konusu. Bunların dışında bilgi sahibi değilim

- Erasmus+ ve diğer uluslararası programlara katılımınız uluslararası markalaşmaya nasıl katkıda bulunuyor?

İkili anlaşmalarla ve hareketliliklerle katkı sağlanmakta.,

- Ortak akademik programlar veya çift diploma anlaşmaları geliştirmek için herhangi bir planınız var mı?

Henüz bulunmamakta.

5. Uluslararası Öğrencilere ve Akademisyenlere Sağlanan Destek

- Uluslararası öğrencilerin veya akademisyenlerin Munzur Üniversitesi'ni seçmesini kolaylaştırmak için sunduğunuz özel destekler nelerdir?

Bulunmamakta.

- Üniversitenizin uluslararası öğrencilere yönelik dil desteği (örneğin, Türkçe kursları) sağlıyor mu?

Dil desteği sağlanmakta.

- Yurtdışından gelen öğrenci ve akademisyenlere yönelik barınma, rehberlik veya kültürel uyum programlarınız var mı?

Barınma ve rehberlik konularında yardımcı olunmakta.

6. Araştırma ve Akademik Gelişim

- Uluslararası düzeyde tanınırlığı artırmak için hangi araştırma alanlarına odaklanıyorsunuz?

İngiliz Dili ve Edebiyatı, Bilgisayar Mühendisliği, Sağlık Bilimleri, Psikoloji.

- Akademik makale yayınları ve projeler açısından uluslararası sıralamalarda nasıl bir pozisyona sahipsiniz?

Bilgi sahibi değilim.

- Üniversitenizde yapılan araştırmaları uluslararası hedef kitleye tanıtmak için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?

Bilgi sahibi değilim.

7. Geri Bildirim ve Gelişim Alanları

- Şu anda uluslararası tanınırlığınızı artırma konusunda karşılaştığınız en büyük zorluklar nelerdir?

İletişim sağlamada ve vize sürecinde yaşanan sıkıntılar.

- Uluslararası öğrencilerden ve akademisyenlerden aldığınız geri bildirimleri nasıl değerlendiriyorsunuz?

Olumlu ilerlediğimizi düşünüyorum

- Üniversitenizin uluslararası stratejilerini daha etkili hale getirmek için dış paydaşlardan destek almayı düşünüyor musunuz?

Elbette ikili anlaşmalar, projeler ve hareketlilikler konusunda destek alabiliriz.

8. Bölgesel ve Kültürel Avantajların Kullanımı

- Munzur Üniversitesi'nin bulunduğu coğrafi konumun sunduğu avantajları uluslararası tanıtımda kullanıyor musunuz?

Bulunuyoruz. Doğal yapı buna imkan tanımaktadır.

- Munzur Üniversitesi'nin Tunceli'nin doğası, kültürel zenginlikleri ve tarihi bağlamıyla uyumlu projeleri var mı?

Bilgi sahibi değilim.

- Bölgenin cazibe merkezlerini uluslararası öğrenci ve akademisyenlere tanıtmak için özel bir girişim başlatmayı düşünüyor musunuz?

Henüz bir girişim söz konusu değil fakat gerçekleştirilebilir.

9. Önerilere Açıklık

- Üniversiteniz, uluslararası markalaşmayı geliştirmek için dışarıdan önerilere ve iş birliklerine açık mı?

Açık.

- Uluslararasılaşma stratejinizi geliştirmek için yerel ve uluslararası uzmanlardan destek almayı düşünüyor musunuz?

Evet düşünüyoruz.

