

Dönüşmeyen üniversite ayakta kalmaz.

İki Yükümlülük.

Kendini yenileyen üniversiteleri ve kaybetmemeleri gereken öğrencileri tasarlamak üzerine

WISDOM ... RECOVERED · SAYI 04

Prof. Bassem Khafagy
Dr. Christopher Washington

25 MART 2026

Bu Sayıda

Üniversiteler herhangi bir toplumun hayatında tuhaf bir yer tutar. Hem koruyageldiğimiz en eski kurumlar arasındadırlar hem de aynı anda en ileriye bakması beklenenler. Yüzyıllar boyunca öğrenilmiş olanı aktarmaları ve insanları henüz biçimini almamış geleceklere hazırlamaları istenir.

İnsanların en biçimlenmeye açık çağlarındaki eğitimi onlara emanet edilir; yine de devraldıkları yapıların kurulma amacına hâlâ hizmet edip etmediğini soranların çoğu zaman sonuncusudurlar. Bu sayı, farklı yönlerden ve farklı on yıllardan gelen, o soruyu az rastlanır bir güçle soran iki kitabı bir araya getiriyor.

Burton Clark, 1998’de yazarken üniversitelere dışarıdan içeriye baktı. Kendilerini krize tepki olarak değil, sürekli bir örgütsel iradeyle, bilinçli biçimde dönüştürmenin yollarını bulmuş kurumları inceledi. Vardığı sonuç doğrudandı: dünya çevrelerinde yeniden örgütlenirken devraldıkları biçimlerde kalan üniversiteler mükemmelliği korumuyorlar. Bir hesaplaşmayı erteliyorlar.

Saptadığı beş yapısal taahhüt, yani güçlendirilmiş bir yönlendirici merkez, genişletilmiş bir gelişim çeperi, çeşitlendirilmiş bir finansman tabanı, canlandırılmış bir akademik kalp ve bütünleşmiş bir girişimci kültür, kurumsal bir reçete değildir. Kendilerini yalnızca içinde oturmak yerine tasarlamaya istekli kurumlar için bir haritadır.

On bir yıl önce yazan Vincent Tinto ise üniversitelere içeriden dışarıya baktı. Derecelerini tamamlamadan ayrılan öğrencileri inceledi ve kurumların çoğunun sormadığı bir soruyu sordu: onlara neyi sunmayı başaramadık? Sosyolojiye ve on binlerce öğrenci ayrılışının kanıtına dayanan yanıtı, öğrenci kaybının bireysel yetersizliğin hikâyesi olmadığıydı.

Bu, öğrencileri bütünleştirmeye kendini adamadan kabul eden, kapılarını açıp sonra yeni gelenleri aidiyete giden yolu kendi başlarına bulmaya bırakan kurumların hikâyesidir. Tinto için öğrenciyi elde tutmak, kayıt yöneticileri için bir ölçüt değil, kurumsal bağlılığın ölçüsüdür.

Birlikte okunduğunda bu iki kitap, bir üniversitenin borçlu olduğu şeyin bütün kapsamını tarif ediyor. Topluma, kendini yenileyebilen bir kurum borçludur; devraldığı yapıların ne zaman temel olmaktan çıkıp engele dönüştüğünü kabul edecek kadar dürüst bir kurum. Ve her bir öğrenciye, kurumun düşünsel ve toplumsal hayatına katılması için gerçek bir yatırım borçludur; bir nezaket olarak değil, her kabul mektubunun içerdiği sözün yerine getirilmesi olarak.

Öğrencilerini tutamayan üniversite onlara hizmet etmiş olmayacaktır. İki başarısızlık da sonunda kurumsal hayal gücü ve irade eksikliğidir. Bu sayıda kurtarılan çalışmalar neredeyse otuz ve kırk yıllık. Aynı zamanda, her esaslı bakımdan, bu hafta yükseköğretim liderlik toplantılarında yürüyen konuşmalar kadar günceller.

Yeniden hayal etmeye cesaret edenlere.



BİRİNCİ YAZI

Yenilenme İçin Üniversite Tasarlamak

Burton Clark'ın Girişimci Üniversitesi Bugün Neden Hâlâ Önemli · Christopher Washington, Ph.D.

Büyük üniversiteler çoğu zaman küçük kentleri andırır. Bazıları kendi enerji santrallerini, hastanelerini, güvenlik birimlerini, konut sistemlerini ve eğlence mekânlarını işletecek büyüklüktedir. Sınırları içinde ayrıntılı yönetim sistemleri, derin kökleri olan gelenekler ve akademik topluluğun hayatını biçimlendiren özenle tanımlanmış misyonlar bulunur.

Kariyerlerini bu kurumların içinde geçirenler için, üniversitelerin bilgiyi, otoriteyi ve mesleki hayatı örgütlenme biçimlerinin var olan en incelmış ve en meşru düzenlemeler olduğunu varsaymak kolay olabilir.

Oysa üniversiteler hiçbir zaman gerçekten kendine yeten yapılar değildir. Eğittikleri öğrenciler, kendilerini ayakta tutan yollar ve altyapı, mezunlarını alan işverenler ve varlıklarını destekleyen kamusal güven için çevrelerindeki topluma bağımlıdırlar. Kurumlar kendi yapılarının içinde fazla rahat ettiğinde ve dışarıdakilerin deneyimlerini görmezden geldiğinde, ince bir çarpılma belirebilir.

Üniversitenin içinden görülen manzara, Avrupa'daki bir ortaçağ şatosundan görülen manzaraya benzemeye başlayabilir: duvarların içindeki hayat düzenli ve akılcı görünürken, o duvarların ötesindeki ihtiyaçları, beklentileri ve gerçekleri açıkça algılamak güçleşir.

“[Girişimcilik kavramı] daha güçlü biçimde bilinçli yerel çabaya işaret eder; örgütsel duruşta değişime yol açan eylemlere ... bir üniversitede yıllar boyunca, örgütlü girişim yoluyla, kurumun nasıl yapılandığını ve nereye yöneldiğini değiştirmeye” (s. 4).

Kurumun kendini anlayışı ile toplumun beklentisi arasındaki bu gerilim yeni değildir. Burton R. Clark, 1998 tarihli *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation* (Girişimci Üniversiteler Yaratmak: Dönüşümün Örgütsel Yolları) kitabında, toplum çevrelerinde yeniden

örgütlenirken üniversiteler devraldıkları örgütsel biçimlerde kaldığında, toplumsal beklentiler ile kurumsal kapasite arasında büyüyen bir dengesizlik doğduğu uyarısında bulundu.

Kaynağı bol bazı kurumlar, özellikle kabul ettiklerinden çok daha fazlasını geri çevirenler, bu dış gerçeklerden ve baskılardan korunmuş kalabilir. İtibarları, seçicilikleri ve mali güçleri, başka kurumları uyum sağlamaya zorlayacak sarsıntıları soğurmalarına imkân verir. Ama sektörün geneline bakıldığında uyum baskılarını görmezden gelmek gitgide zorlaşıyor.

Akran değerlendirme ekiplerinin bir üyesi olarak Amerika Birleşik Devletleri'nin dört bir yanında üniversiteleri ziyaret ederken ve çeşitli ülkelerdeki kurumlarla kurulan ortaklıklar aracılığıyla, devralınan yapıların yavaş yavaş nasıl kurumsal riske dönüşebildiğini yakından gördüm. Zamanla bu yapılar, başka düzenlemeleri hayal etmeyi güçleştiren bir kurumsal zihniyet biçimlendirir. Psikolog Karl Duncker buna benzer bir örüntüyü işlevsel sabitlik olarak tarif etmişti: sistemleri yalnızca daha önce nasıl kullanıldıkları üzerinden görme eğilimi.

Üniversitelerde bu, diplomalar dar biçimde tanımlandığında, müfredat yetkisi yalnızca içeriye ait sayıldığında ve dış ortaklarla ilişki sınırlı tutulduğunda kendini gösterir. Bu alışkanlıklar kurumun uyum kapasitesini yavaş yavaş azaltır. Öğrenenlerin seçenekleri arttıkça ihtiyaçlarına daha iyi uyan kurumlara yöneliyorlar; bu kayma çok sayıda küçük yükseköğretim kurumunun kapanmasına çoktan katkıda bulundu.

Clark, girişimci dönüşümün örnekleri saydığı birkaç Avrupa üniversitesini inceledi. Girişimci derken ticarileşmeyi değil, baskı altında bilinçli olarak kendini yenileyebilme kurumsal kapasitesini kastediyordu. Bu kurumlar akademik misyonlarını terk etmiyorlardı; onu sürdürebilmek için kendilerini dönüştürüyorlardı.

*“Dış dünyaya açılan bir ara durak olarak gelişim çeperi, üniversite içinde bütünüyle yeni düşünme biçimlerinin soğurulduğu örgütsel bir yer hâline gelir”
(s. 139).*

Clark'ın Avrupa örneklerinden çıkan her kavrayış, düzenleme, akademik gelenek ve demografik ile ekonomik koşullardaki farklar nedeniyle başka bağlamlara olduğu gibi taşınmaz. Yine de daha derindeki savı fazlasıyla geçerli: kendilerini bilinçli olarak tasarlayan üniversiteler, yalnızca itibara ve geleneğe dayananlara kıyasla mükemmel ve anlamlı kalmaya daha yatkındır.

Clark'ın katkısı yalnızca teşhis koymak değildi. İncelediği örneklerden, üniversitelerin dış baskı altında savrulmak yerine kendilerini bilinçli olarak yeniden tasarlamalarını sağlayan bir kurumsal disiplinler kümesi çıkardı. Özünde çalışması kurumsal zihniyete de bir meydan okumaydı: devralınan yapıları kalıcı

düzenlemeler olarak değil, üniversitenin misyonu uğruna yeniden hayal edilebilecek tasarımlar olarak görmek.

Clark'ın Beş Tasarım Ögesi ve Neden Hâlâ Önemli Oldukları

Clark, üniversitelerin akademik misyonlarını korurken evrilmesini sağlayan beş yapısal taahhüt saptadı. Bu ögeleri besleyen kurumların, temel amaçlarından ödün vermeden değişen koşullara uyum sağlamakta daha başarılı olduğuna inanıyordu.

1. Güçlendirilmiş Bir Yönlendirici Merkez

Güçlendirilmiş bir yönlendirici merkez, akademik ve idari liderliği tutarlı bir kurumsal yön çevresinde hizalar. Akademik mükemmellik merkezî denetimden ya da yalıtılmış bölümlerden değil, kurumsal tutarlılıktan doğar. Akademik öncelikler ile kaynak kararları farklı yönle gittiğinde iyileştirme çabaları tökezler. Güçlendirilmiş bir yönlendirici merkez, stratejinin, akademik önceliklerin ve kaynak dağıtımının birlikte hareket etmesini sağlar.

2. Genişletilmiş Bir Gelişim Çeperi

Genişletilmiş bir gelişim çeperi, üniversitenin ilişkisini geleneksel akademik bölümlerin ötesine, sanayiyle, mesleklerle ve topluluklarla kurulan ortaklıklara taşır. Clark bu sınır alanını kritik bir yenilenme kaynağı olarak gördü. Öğretim üyelerinin ve öğrencilerin beliren sorunlarla karşılaştığı, bilgilerinin geçerliliğini sınıadığı ve öğrenme ile araştırma için yeni fırsatlar bulduğu yer burasıdır.

3. Çeşitlendirilmiş Bir Finansman Tabanı

Clark, tek bir finansman kaynağına bağımlı kurumların yapısal olarak kırılgan hâle geldiğini gözlemledi. Girişimci üniversiteler kamu finansmanı, araştırma etkinliği, ortaklıklar ve yeni eğitim programları dahil olmak üzere birden çok destek akışı geliştirdi. Çeşitlendirme yalnızca bir mali strateji değildi. Kurumsal özerkliği ve misyonun rehberliğinde kalırken beliren önceliklere yatırım yapabilme gücünü korumaya yardım etti.

4. Canlandırılmış Bir Akademik Kalp

Canlandırılmış bir akademik kalp, öğretim üyesi çekirdeğini kurumsal yenilenmenin etkin katılımcıları hâline getirir. Clark, dönüşümün üniversitenin akademik merkezine ulaşması gerektiğini vurguladı; öğretim üyeleri sahiplenmediğinde iyileştirme çabaları yüzeysel kalır. Öğretim üyeleri yeniden tasarıma anlamlı biçimde katıldığında yenilik, yukarıdan dayatılmak yerine öğretimin ve bilimsel çalışmanın içine yerleşir.

5. Bütünleşmiş Bir Girişimci Kültür

Clark'ın son ögesi önceki dördünü birbirine bağlar. Kültürel bütünleşme olmadan yenilik, tek tek şampiyonlara bağlı ve kesintili kalır. Girişimci bir kültür, akademik amaç uğruna inisiyatifi, kurumsal sınırlar arasında iş birliğini ve deney yapma isteğini besler. Yapılar buyrukla kurulabilir; ama sürekli yenilenmenin gerektirdiği güven ve bağlılık zaman içinde yetiştirilmelidir.

Kurumsal Tasarım ve Anlamlılık

Clark, devralınan yapılar çevresinde örgütlenmiş üniversitelerin genişleyen toplumsal beklentilere ayak uydurmakta zorlanacağı uyarısında bulundu. 1990'larda saptadığı baskılar, yani kitlesel erişim, hesap verebilirlik talepleri ve finansman belirsizliği, yalnızca yoğunlaştı. Bugün üniversitelerden ayrıca yaşam boyu öğrenme ortağı olmaları, küresel ölçekte yarışmaları ve müfredatı hızla değişen mesleklere uyarlamaları bekleniyor.

“[Girişimci kültür] değişim üzerine görece yalın kurumsal bir fikir olarak başlar; bu fikir sonradan bir inançlar kümesine dönüşür ve akademik kalpte yayılırsa üniversite çapında bir kültür hâline gelir” (s. 7).

Bu ortamda kurumsal anlamlılık, tek tek yeniliklerden çok bilinçli yeniden tasarım kapasitesine bağlıdır. Clark'ın çalışması bize, üniversitelerin önündeki güçlüğü fikir yokluğu değil, kavrayışı kurumsal pratiğe çevirmedeki süreklilik eksikliği olduğunu hatırlatır. Tasarım ilkeleri, pek çok kurumun bir zamanlar bilinçle inşa ettiği kapasiteleri tarif eder; bugün yeniden ilgiyi hak eden kapasiteleri.

Clark'ın asıl kavrayışı yalındı: üniversiteler devralınmakla kalmamalı, tasarlanmalıdır.

Üniversiteler her zaman kendine yeten topluluk öğeleri taşıyacaktır. Gelenekleri, düşünsel kültürleri ve yönetim sistemleri bilginin korunması ve ilerletilmesi için vazgeçilmezdir.

Ne var ki kurumlar devraldıkları yapıları geçici değil kalıcı görmeye başladığında, işlevsel sabitlik sessizce yerleşebilir.

Clark'ın saptadığı meydan okuma bizimle kalmayı sürdürüyor: üniversiteler duvarlarının içinde rahat şatolar olarak işlemeyi mi sürdürecektir, yoksa kendilerini ayakta tutan toplumlara bağlı, duyarlı ve anlamlı kalmak için bilinçli olarak mı tasarlayacaklar?

Christopher Washington

CHRISTOPHER WASHINGTON, PH.D.

11 Mart 2026

KİTAP HAKKINDA

BAŞLIK	Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation (Girişimci Üniversiteler Yaratmak: Dönüşümün Örgütsel Yolları)
YAZAR	Burton R. Clark (1921–2009)
YAYINEVİ	IAU Press / Pergamon (Elsevier Science), Oxford
YIL	1998
SAYFA	xvi + 163
ISBN	978-0-08-043354-7 (karton kapak); 978-0-08-043342-4 (ciltli)
TEMEL FİKİR	Geleneksel biçimlerinde kalan üniversiteler, toplumsal talepler ile karşılık verme kapasiteleri arasında büyüyen bir dengesizlikle yüzleşir. Bunu aşmak, yukarıdan aşağı kurumsal yönetim değil, beş örgütsel yol üzerinden ortak bir dönüşüm gerektirir; öyle ki kurumlar kendi geleceklerini biçimlendiren, kendine yeten yapılar hâline gelsin.

#WisdomForgotten #GirişimciÜniversite #ÜniversiteDönüşümü #AkademikKalp



İKİNCİ YAZI

Öğrenciler Ayrıldığında Kurumlar Başarısız Olur

Vincent Tinto'nun *Bize Aidiet, Ayrılış ve Üniversitenin Yükümlülükleri Üzerine Öğrettikleri* · Prof. Bassem Khafagy

Mezun olmadan üniversiteden ayrılan her öğrenci, üniversitelerin dürüstçe pek anlatmadığı bir hikâyeyi yanında taşır. Kurumlar ayrılışları kayıt kaybı olarak sayar, öğrenci kaybı istatistiklerine geçirir ve rakamları düşürmek için elde tutma programları tasarlar. Nadiren sordukları şey, daha zorlu olan sorudur: neyi sunmayı başaramadık?

1987'de Vincent Tinto tam da bu soruyu sordu.

University of Chicago Press tarafından yayımlanan *Leaving College: Rethinking the Causes and Cures of Student Attrition* (Üniversiteyi Bırakmak: Öğrenci Kaybının Nedenlerini ve Çarelerini Yeniden Düşünmek), Amerikan yükseköğretiminin kapılarını genişletirken içeri girenleri karşılama kapasitesini aynı ölçüde genişletmediği bir anda çıktı.

Tinto, Syracuse Üniversitesi'nde bir eğitim sosyologuydu; üniversiteden ayrılışı bireysel bir başarısızlık değil toplumsal ve etkileşimsel bir olgu olarak yeniden çerçevelemeye başlayan 1975 tarihli dönüm noktası niteliğindeki makalesiyle çoktan tanınıyordu.

Kitap bu savı kapsamlı bir kurama dönüştürdü; onlarca yıllık ampirik araştırmaya dayanan ve bugün de bizi zorlayan ahlaki bir iddiayla canlandırılmış bir kurama: öğrenciler kurumları terk etmez, kurumlar onları tutmayı başaramaz.

Ödünç Alınmış Çerçeve: Durkheim ve Van Gennep

Tinto kuramını sıfırdan kurmadı. İki kurucu düşünürden, Emile Durkheim ve Arnold Van Gennep'ten bilinçli olarak yararlandı ve onların kavrayışlarını üniversite ortamı için tasarlanmış bir çerçeveye dokudu.

Durkheim'ın intihar kuramından, bir topluluktan ayrılmanın bireysel patolojiden çok kişinin o topluluğa toplumsal olarak ne ölçüde katıldığıyla belirlendiği kavrayışını ödünç aldı. Van Gennep'in geçiş ritüelleri antropolojisinden ise geçişlerin, özellikle yeni bir kurumsal hayata geçişin, ayrılma, geçiş ve katılma aşamalarını içerdiği anlayışını aldı.

Bu katılmayı tamamlayamayan, kurumun süregiden hayatına toplumsal ve akademik olarak çeperde kalan öğrenciler, ayrılma riski en yüksek olanlardır.

Bu iki kaynak birlikte, açıklayıcı gücü olağanüstü bir kuram üretti. Öğrenci kaybı bireysel psikolojinin bir muamması değildi. Öğrencilerini bütünleştirmeyi başaramayan kurumsal ortamların öngörülebilir sonucuydu.

Barometre Savı: Kurumsal Bir Teşhis Olarak Ayrılış

Tinto'nun kuramsal olarak en delici hamlesi, öğrenci ayrılışının gerçekte neyi ölçtüğünü yeniden çerçevelemektir. Öğrenci ayrılışının, öğrencilerin üniversitedeki deneyimleri kadar üniversite hayatının toplumsal ve düşünsel sağlığının da bir barometresi olabileceğini yazdı.

Bu tek cümle muazzam sonuçlar taşır. Ayrılış bir barometreyse, ayrılan her öğrenci yalnızca kendisi hakkında değil kurum hakkında bilgi iletiyor demektir. Yüksek öğrenci kaybı, uygunsuz öğrencilerin kabul edildiğinin işareti değildir. Kurumun toplumsal ve düşünsel ortamının, o öğrencilerin ait olabileceği bir yer olmayı başaramadığının işaretidir.

“Öğrenci ayrılışı, öğrencilerin üniversitedeki deneyimleri kadar üniversite hayatının toplumsal ve düşünsel sağlığının da bir barometresi olabilir.”

Bu yeniden çerçeveleme, elde tutma programlarının alışıldık mantığını tersine çevirdi. Kurumlar ayrılışı, risk altındaki öğrencilere uygulanan müdahalelerle çözülecek bir kayıt yönetimi sorunu gibi ele alırken, Tinto ilk incelenmesi gerekenin kurumun kendisi olduğunu öne sürdü: toplulukları, dersleri, gayriresmî toplumsal yapıları ve insan ilişkilerinin niteliği.

Bütünleşme Modeli: Akademik ve Toplumsal

Leaving College'in kuramsal kalbi, Tinto'nun öğrenci ayrılışına ilişkin etkileşimsel modelidir; bu model akademik bütünleşme ile toplumsal bütünleşmeyi, öğrencinin devam etme ya da ayrılma kararını biçimlendiren iki merkezî güç olarak belirler.

Akademik bütünleşme, öğrencinin kurumun düşünsel hayatıyla ne ölçüde anlamlı biçimde ilişki kurduğunu anlatır: öğretimin niteliği, akademik danışmanlık, akranlarla çalışma ilişkileri ve büyüyen bir düşünsel yeterlik ve amaç duygusu yoluyla.

“Öğrenci kaybının başlıca nedeni, öğrencilerin üniversiteye geçişi yapamaması ve kurumun süregiden toplumsal ve düşünsel hayatına katılamamasıdır.”

Toplumsal bütünleşme ise öğrencinin kampüs hayatının gayriresmî toplumsal dokusuna ne ölçüde dokunduğunu anlatır: dostluklar, ders dışı bağlar ve kendisini tanıyan ve değerli bulan bir topluluğa üyelik duygusunun gelişmesi yoluyla.

Her iki bütünleşme biçimi de güçlü olduğunda öğrenciler devam eder. İkisi de zayıf olduğunda ayrılış olasıdır. Model ayrıca bütünleşmenin kayıt anında yaşanan tek bir olay olmadığını da kabul eder; bu sürekli ve onu beslemenin sorumluluğu sürekli olarak kurumdadır.

Kritik An Olarak Geçiş

Tinto özellikle üniversite deneyiminin ilk evrelerine dikkat etti. Kitabın dördüncü bölümü, öğrenci kaybının başlıca nedenini, öğrencilerin üniversiteye geçişi yapamaması ve kurumun süregiden toplumsal ve düşünsel hayatına katılamaması olarak belirler.

Liseden üniversiteye ya da çalışma hayatından sınıfa geçiş, kimliğin yeniden müzakeresini gerektirir. Öğrenciler önceki topluluklardan ayrılmalı ve yenilerine bağlanmalıdır. Kaydı, yükümlülüğünün başlangıcı değil sonu sayan kurumlar, yani öğrencilerin aidiyete giden yolu kendi başlarına bulacağını varsayanlar, tam da en çok öğrenci kaybedenlerdir.

“Etkili elde tutma, kurumun hizmet ettiği öğrencilere bağlılığında yatar.”

Tinto'nun mesajı, geçişin etkin biçimde desteklenmesi gerektiği ve bu desteğin yükünün kuruma ait olduğuydu.

Ahlaki Çekirdek: Hizmet Edilen Öğrencilere Bağlılık

Leaving College'in kuramsal mimarisinin altında ahlaki bir sav yatar. Tinto'nun merkezî iddiası, elde tutmanın temelde bir yönetim meselesi olmadığıdır. Bir kurumun kabul ettiği her öğrencinin eğitime gerçekten bağlı olup olmadığıнын ölçüsüdür. Kabul ettiği öğrencilerin bütünleşmesine yatırım yapmayan bir üniversite, tutmaya niyeti olmayan bir söz vermiştir.

Bu, niteliği ürettikleri şeyle değil seçicilikle ölçmeye alışmış kurumlar için derinden rahatsız edici bir sav olmayı sürdürüyor.

Alexander Astin iki yıl önce *Achieving Educational Excellence*'te benzer bir sav ortaya koymuştu ve Tinto'nun çalışması bunu öğrencinin okulda kalması sosyolojisinden pekiştirdi. Birlikte, yükseköğretimin hâlâ tam olarak yanıtlamadığı bir kurumsal nitelik anlayışına, itibar modeline meydan okudular.

1987'den Bugüne: Sav Derinleşiyor

Tinto, *Leaving College*'i 1993'te ikinci baskı için gözden geçirip genişletti; yeni araştırma dalgasına karşılık verdi ve kuramını yeni öğrenci gruplarına taşıdı: azınlık öğrencileri, yetişkin öğrenenler, lisansüstü öğrencileri ve iki yıllık ya da yatılı olmayan kurumlara devam edenler.

Bütünleşmenin en önemli yeri olarak sınıfın kendisine yeni bir vurgu yaptı; bu, özgün modelinin varsaydığı yerleşke kültürüne bütün öğrencilerin eşit ölçüde katılamayacağını kabulüydu.

O günden bu yana öğrenci başarıları alanı muazzam büyüdü. Öğrenme toplulukları, birinci yıl deneyimi programları, akran mentorluğu, proaktif danışmanlık ve erken uyarı sistemleri, düşünsel soylarını en azından kısmen Tinto'nun çerçevesine borçludur. On binden fazla bilimsel atıfla *Leaving College*, bütün yükseköğretim araştırmalarının en çok atıf alan yapıtları arasındadır.

Yine de 2026'da Amerika Birleşik Devletleri'nde dört yıllık lisans programlarına başlayan öğrencilerin yaklaşık yüzde kırkı hâlâ bu programları tamamlamıyor. Tinto'nun teşhisi ile kurumsal pratik arasındaki uçurum geniş kalmayı sürdürüyor. Güçlük bilgi eksikliği değil. Kurumları devraldıkları gelenekler yerine hizmet ettikleri öğrenciler çevresinde yeniden tasarlayacak iradenin yetersizliğidir.

Ayna Olarak Kitap

Leaving College'i kalıcı kılan şey yalnızca kuramsal katkısı değil, ahlaki ısrarıdır. Tinto, yükseköğretimin genişleyen erişimle kendini kutladığı, ama bu genişlemenin gerçek bir eğitsel bağlılık oluşturup oluşturmadığını sormadığı bir anda yazdı. Soruyu sormaya zorladı.

Geleceğin üniversitesi, kabul ettiği öğrencilerle değil, mezun ettiği öğrencilerle ve onlar oradayken kendilerine ne verdiğiyle yargılanacaktır. Tinto bize, bu armağanın gerçekten sunulup sunulmadığını sormak için gereken dili ve çerçeveyi verdi. Neredeyse kırk yıl sonra bu sorunun dürüst yanıtı, hâlâ pek çok kurumun duymamayı yeğleyeceği bir yanıttır.

Yeniden hayal etmeye cesaret edenlere.

Bassem Khafagy

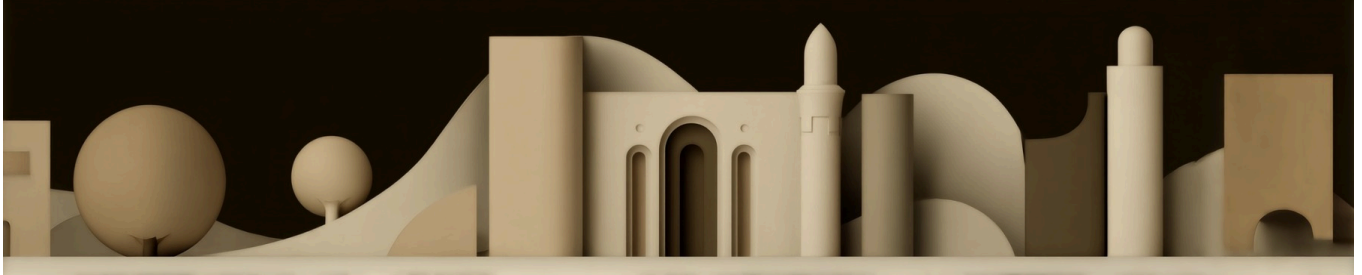
PROF. BASSEM KHAFAGY

Prof. Bassem Khafagy, Başkan, World Universities Foundation · connect@wisdom-forgotten.com · 25 Mart 2026

KİTAP HAKKINDA

BAŞLIK	Leaving College: Rethinking the Causes and Cures of Student Attrition (Üniversiteyi Bırakmak: Öğrenci Kaybının Nedenlerini ve Çarelerini Yeniden Düşünmek)
YAZAR	Vincent Tinto
YAYINEVİ	University of Chicago Press
YIL	1987; ikinci baskı, 1993
SAYFA	246 (1987); 296 (1993, ikinci baskı)
ISBN	978-0-226-80449-1
TEMEL FİKİR	Öğrenciler üniversiteyi bireysel bir başarısızlık yüzünden değil, kurumlar onları kendi toplumsal ve düşünsel topluluklarına katmayı başaramadığı için bırakır. Bu da elde tutmayı, yalnızca bir kayıt yönetimi ölçütü değil, üniversitenin sunduğu eğitime bağlılığının ölçüsü hâline getirir.

#WisdomForgotten #ÖğrenciyiEldeTutma #ÜniversiteAidiyeti #LeavingCollege #YükseköğretimReformu



Bizimle okuyun ... Bizimle düşünün ... Bizimle yeniden hayal edin.

Wisdom ... Forgotten'ı beğeniyor ve desteklemek istiyorsanız, bunun birkaç yolu var.

- Bülteni bir meslektaşınıza iletin ve aramıza katılmaya davet edin.
- Yorumlarınızı paylaşın, hepimiz sizden öğrenelim.
- Bu sohbette yer almayı hak ettiğine inandığınız bir kitap varsa bize söyleyin. Önerin. Gerekçesini yazın.

Bu bülten hakkında · *Wisdom ... Forgotten*, Prof. Bassem Khafagy ve Dr. Christopher Washington tarafından hazırlanan haftalık bir bültendir. İkisi birlikte, küresel yükseköğretim stratejisi, kurumsal liderlik, yönetim, iş gücü inovasyonu ve örgütsel dönüşüm alanlarında birden çok kıtaya yayılan altmış yıllık bir birikim taşımaktadır. Bu bülten her hafta, çoğu zaman yükseköğretimin bugün içinden geçtiğine çok benzeyen anlar için yazılmış iki klasik akademik yapıttan fikirler çıkarır ve bu görüşler yeniden uygulamaya döndüğünde nelerin mümkün olduğunu sorar. Bu bir kitap tanıtımı değildir. İki düşünce insanı ile akademisyenlerden, üniversite yöneticilerinden ve uygulayıcılardan oluşan büyüyen bir topluluk arasındaki bir sohbettir; bu topluluk, alanı biçimlendiren düşünsel temellerle yeniden bağ kurup onları bugünün gerçekleri için yeniden yorumladığımızda üniversitenin geleceğinin güçleneceğine inanır. Pek çok bilim insanı ve lider bu fikirleri ileri taşıdı. Amacımız, onları gündelik liderlik, politika ve kurumsal tasarım kararlarına yeniden bağlamaktır.

Dr. Christopher Washington · Franklin Üniversitesi'nin emeritus rektör yardımcısıdır; liderleri karmaşıklık, sarsıntı ve hızlı örgütsel değişimde yol almaya hazırlayan bir yönetici koçluğu ve danışmanlık şirketi olan ResiliencePlus Advisors LLC'nin kurucusu ve genel müdürüdür. Ayrıca Innovative Leadership Institute bünyesindeki ILI Düşünce Kuruluşu'nun başkanlığını yürüterek, yenilikçi liderliğin kuramını ve uygulamasını ileriye taşıyan küresel bir bilim insanları ve kıdemli uygulayıcılar ağına öncülük etmektedir. Forbes Nonprofit Council'a katkı veren bir yazar olarak liderlikte yenilik, örgüt kültürü ve performansı ile öğrenme ekosistemi tasarımı üzerine yayın yapar.

Prof. Bassem K. Khafagy · Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ve Orta Doğu'ya uzanan bir çalışma hayatı olan akademik lider, çok satan kitap yazarı, ödüllü araştırmacı ve stratejik düşündürdür. Bugün zamanını "Üniversite"yi toplumda dönüştürücü bir güç olarak yeniden düşünmeye ayırmaktadır. Başta World Universities Foundation, WUF, World Summit on Universities, WSU ve Re-Imagine University bülteni ile kitap dizisi olmak üzere pek çok küresel akademik girişimin kurucu gücüdür.

İletişim · World Universities Foundation · connect@wisdom-forgotten.com · wisdom-forgotten.com

Görsel kompozisyonlar · Bu bültendeki ve dizideki görsel kompozisyonlar Prof. Bassem K. Khafagy'nin özgün çalışmalarıdır. Tamamen yazarın sanatsal vizyonu ve tasarım duyarlılığı doğrultusunda, yapay zekâ dahil ileri teknolojik araçlarla üretilmişlerdir. Üniversiteyi yeniden hayal etmeye adanmış bir dizide, sanatın kendisinin de bu yaratıcı olanak ruhunu yansıtmayı yerinde görmüştür.

Haklar · İlk olarak *Wisdom ... Forgotten*'ın 04 numaralı sayısı olarak 25 Mart 2026'da yayımlanmıştır. Bu arşiv baskısı okuma ve baskı için hazırlanmıştır. © Tüm hakları saklıdır, 2026.

Bu Türkçe baskı hakkında · Bu metin bir çeviri değildir. Aynı sayının İngilizce aslındaki düşünceyi, tonu ve etkiyi Türkçede aynı değerle karşılamak üzere, yazarların yönlendirmesi ve onayıyla yapay zekâ desteğiyle baştan yazılmıştır. Amaç, metnin Türkçede özgün olarak kaleme alınmış gibi okunmasıdır.



WISDOM · FORGOTTEN