

Öğrenme, amaç ve sorgulanmamış üniversite üzerine.

Ertelemeyi Sürdürdüğümüz Sorular.

Öğrenme, amaç ve sorgulanmamış üniversite üzerine

WISDOM ... RECOVERED · SAYI 05

Prof. Bassem Khafagy
Dr. Christopher Washington

1 NİSAN 2026

WISDOM ... FORGOTTEN · SAYI 05

Bu Sayıda

Zaman ve gelenek bakımından birbirinden ayrı düşmüş, ama tek bir rahatsız edici soruda birleşen iki kitabı bir araya getiriyoruz: üniversiteleri yönetenler ve orada yaşayanlar, yaptıkları işi yöneten varsayımları gerçekten sorguluyorlar mı?

Bassem, Jaroslav Pelikan'ın 1992'de Yale University Press tarafından yayımlanan *The Idea of the University: A Reexamination* (Üniversite Fikri: Bir Yeniden İnceleme) kitabına dönüyor. John Henry Newman'ın kurucu nitelikteki Dublin konferanslarının 150. yıl dönümü için yazılan bu yeniden inceleme, Newman'ın görüşünün kalıcı geçerliliğini modern araştırma üniversitesinin gerçekleri karşısında sınadı.

Pelikan'ın bulduğu şey ne bir eskimişlik ne de kolay bir süreklilikti; zorlu bir yükümlülüktü: üniversite adını taşıyan kurumlar, bu adı hak eden ilk ilkelere yeniden ve yeniden dönmek zorundadır.

Christopher ise örgüt kuramcısı Chris Argyris'in ilk kez 1991'de Harvard Business Review'de yayımlanan, aldatıcı biçimde kısa ama zorlu metni *Teaching Smart People How to Learn*'e (Zeki İnsanlara Öğrenmeyi Öğretmek) yöneliyor. Argyris rahatsız edici bir paradoks saptamıştı: öğrenmeyi ve uyum sağlamayı örneklemesi en çok beklenen zeki ve başarılı profesyoneller, bunu yapmaya çoğu zaman en az donanımlı olanlardır.

Zekâları savunma amacıyla kullanılır; onları gerçek bir sorgulamaya yöneltmek yerine hatanın görünür olmasından korur. Üniversitelerde bu örüntü ayrı bir ağırlık taşır ve Dr. Christopher Washington sonuçlarını açıklık ve kesinlikle izler.

Bu iki kitap birlikte, aynı soruyu farklı açılardan sıkıştırıyor. Biri, üniversitenin içindeki insanların kendi akıl yürütmelerini sorgulamaya istekli olup olmadığını soruyor. Öteki, kurumun kendi fikrini sorgulamaya istekli olup olmadığını. İki yanıt da, kendi biçimlerinde, hâlâ beklemede.

Wisdom Forgotten'ın bu sayısı, her zaman olduğu gibi, yeniden hayal etmeye cesaret edenlere ithaf edilmiştir.



BİRİNCİ YAZI

Yeniden Düşünülen Fikir, Yeniden Hayal Edilen Gelecek

Prof. Bassem Khafagy

John Henry Newman 1852’de Dublin’de, yükseköğretim üzerine yazılmış en kalıcı düşünce metinlerinden birine dönüşecek konferansları verdi. Yıllar içinde derlenerek bugün *The Idea of a University* (Üniversite Fikri) adıyla andığımız metin, üniversitenin devlete hizmet etmek, meslek sahibi yetiştirmek ya da toplumun ivedi ihtiyaçları için yararlı bilgi üretmek için değil, insan bilgisinin bütün genişliğiyle hesaplaşılabilecek zihinler yetiştirmek için var olduğunu öne sürüyordu.

Newman’ın görüşü aynı anda hem görkemli hem uygulanamazdı, hem cömert hem dışlayıcı. Yüzyılı aşkın bir süre akademinin üzerinde hem esin hem sitem olarak asılı kaldı; kurumsal kuşku anlarında anıldı, kurumsal hırs anlarında ise uygun biçimde bir kenara bırakıldı.

Newman’ın görüşünün uzun zamandır hak ettiği şeyi, yani ciddi, titiz ve dürüst bir yeniden incelemeyi üstlenmek, yirminci yüzyılın en seçkin fikir tarihçilerinden Jaroslav Pelikan’a düştü. Newman’ın Dublin konferanslarının 150. yıl dönümü için 1992’de yayımlanan *The Idea of the University: A Reexamination*, gerçek bir kurumsal gerilim anında çıktı.

Üniversiteler hızla büyüyordu. Meslek okulları çoğalıyordu. Araştırma fonları öncelikleri yeniden biçimlendiriyordu. Uzmanlaşmanın güçleri, önceki kuşakların bütünlüklü bir öğrenme topluluğu olarak hayal ettiği şeyi parçalıyordu. Yale’de Sterling Tarih Profesörü ve beş ciltlik anıtsal *The Christian Tradition* (Hristiyan Geleneği) çalışmasının yazarı olan Pelikan, Newman’ın fikrini değişmiş bir dünyanın ışığında tutabilecek tam da o bilim insanıydı.

Pelikan doğrudan Newman'ın üniversiteyi evrensel bilginin öğretildiği bir yer sayan formülasyonuna döner ve uzmanlaşma ile araştırmanın çağında kurumların bu formülasyona ne borçlu olduğunu sorar.

Pelikan'ın bulduğu şey ne yalın bir onaylama ne de kolay bir reddetmeydi. Newman'ın tarif ettiklerinin büyük bölümünün, yani bilginin kendisi için arandığı, zihnin doldurulmak yerine yetiştirildiği, öğrenmenin yalnızca bir diploma değil bütün bir insan oluşturduğu üniversitenin, 1992'de de 1852'deki kadar ikna edici kaldığını gördü.

Ne var ki Pelikan, aradan geçen bir buçuk yüzyılın Newman'ın dünyasını el değmemiş bıraktığını varsayamayacak kadar dürüst bir tarihçiydi. Araştırma üniversitesi, kurumsal manzarayı Newman'ın öngöremeyeceği biçimlerde dönüştürmüştü. Lisansüstü eğitim, mesleki formasyon, doğa bilimleri, uygulamalı araştırma ve teknolojik bir ekonominin yükselen talepleri üniversitenin içinde kendilerine yer açmıştı. Ciddi hiçbir yeniden inceleme bunları görmezden gelemezdi ve Pelikan da denemedi.

Onun katkısı, bu gelişmelerin fikri yok etmesinin gerekmediğini, ama fikirle ilişkilerini yönetecek ilkeli bir çerçeveyi acilen gerektirdiğini savunmak oldu. Üniversitenin başlıca yükümlülüğü, diye ısrar etti, hakikatin peşinde olmaktır; hakikat ise tek bir disiplinin ya da yöntemin tekeli olarak değil, hepsinin ortak çağrısı olarak anlaşılmalıdır.

Onun işaret ettiği tehlike büyümenin kendisi değil, büyümeyi bir arada tutabilecek tutarlı bir amaç duygusunun yitirilmesi idi. Üniversiteler öğretmeden araştırma, düşünsel sorgulama olmadan mesleki formasyon ya da kurumsal bellek olmadan kurumsal büyüme peşinde koştuklarında, yalnızca bir ideale erişememiş olmazlar. Var oluşlarının gerekçesini terk etmiş olurlar.

Pelikan, Newman'ın üniversitenin özünde evrensel bilginin öğretildiği bir yer olduğu yolundaki ünlü ısrarına döndü ve o ısrarın, kendisini barındıran kurum başlıca uzmanlaşmış araştırma üreticisi, bir belgelendirme düzeneği ve bir ekonomik motor hâline geldiğinde ne olacağını sordu.

Yanıtı özenli ve kesindi: fikir yaşamayı sürdürür, ama yalnızca kendi fiilî uygulamalarını, bu uygulamaların hizmet etmesi gereken amaçla ilişkilendirme yönündeki sürekli düşünsel emeği harcamaya istekli kurumlar için.

Pelikan'ı bugün, yeniden incelemesinden otuz yılı aşkın süre sonra okurken, sorularının ne kadar keskinleştiği insanı çarpıyor. 2026'nın üniversitesi, onun ancak sezebileceği baskılarla karşı karşıya: bilginin sayısallaşması, yapay zekânın düşünsel emekte hem ortak hem rakip olarak yükselişi.

Ataletle hayatta kalmak, yani devralınan biçimleri yalnızca taşımayı sürdürmek, fikre bağlılık değildir. Fikrin yavaş yavaş silinmesidir.

Yükseköğretimin kendini salt ekonomik terimlerle gerekçelendirmesi yönündeki yoğunlaşan talep ve öğrenciler, aileler, hükûmetler ve üniversitelerin kendileri arasında üniversitenin gerçekte ne işe yaradığına dair büyüyen bir belirsizlikle karşı karşıyayız. Bunlar yeni kılıklara girmiş yeni sorular değil. Özünde, Pelikan'ın çoktan sorduğu, ondan önce de Newman'ın sorduğu sorulardır.

Pelikan'ın anladığı ve bugün kurum yöneticilerinin kabul etmekte çoğu zaman direndiği şey şudur: üniversite fikri, kurumu bugünkü hâliyle savunarak korunamaz. Ancak fikri doğuran sorulara yeniden ve titizlikle dönerek korunabilir.

Evrensel bilginin peşinde olmak neden önemlidir? Bir zihni yalnızca belgelendirmek değil biçimlendirmek ne demektir? Bir disiplinde hakikatin peşinde olmak, bir başkasında hakikatin peşinde olmayı nasıl aydınlatır, sınar ve zenginleştirir? Bunlar mezuniyet törenlerinde anılıp stratejik planlama toplantılarında unutulacak tören soruları değildir. Kurumun bütünlüğünün üzerinde durduğu yapısal sorulardır.

Üniversite fikri, kurumu bugünkü hâliyle savunarak korunamaz. Ancak fikri doğuran sorulara yeniden dönerek korunabilir.

Pelikan'ı ciddiye alan üniversite kolay yanıtlar bulamayacaktır. Bunun yerine, gerçek bir yeniden incelemenin her zaman ürettiği disiplinli rahatsızlığı bulacaktır. Sorgulamadan yönettiği fikrin, henüz başvurmadığı kaynaklar ve uzun süredir ertelediği yükümlülükler barındırdığını keşfedecektir.

Geleceğin üniversitesini yeniden hayal etmenin kuruma bir tehdit değil, kurumun olmak üzere yaratıldığı şeye bağlı kalmanın tek yolu olduğunu görecektir. Newman bir fikir önerdi. Pelikan onu sınamadı. Bugün görevdeki üniversite yöneticileri kuşağı, bu mirası bütün yükümlülükleriyle devralmaya istekli olup olmadıklarına karar vermek zorundadır.

Yeniden hayal etmeye cesaret edenlere.

Bassem Khafagy

PROF. BASSEM KHAFAGY

Prof. Bassem Khafagy, Başkan, World Universities Foundation · connect@wisdom-forgotten.com · 01 Nisan 2026

KİTAP HAKKINDA

BAŞLIK	The Idea of the University: A Reexamination (Üniversite Fikri: Bir Yeniden İnceleme)
YAZAR	Jaroslav Pelikan (1923–2006)
YAYINEVİ	Yale University Press, New Haven ve Londra
YIL	1992
SAYFA	x + 238
ISBN	978-0-300-05725-6 (ciltli); 978-0-300-05834-5 (karton kapak)
NOT	Bu yazıda ele alınan Newman formülasyonu Pelikan'ın metni boyunca anılmaktadır. İlgili yorumun tam yeri sayfa bazında bağımsız olarak doğrulanmamıştır.
TEMEL FİKİR	Pelikan'ın, Newman'ın kurucu metnini yeniden incelemesi, üniversitenin en derin yükümlülüğünün, yani evrensel bilginin kendisi için aranmasının, uzmanlaşma, meslekleşme ve yararlılık baskıları kurumu Newman'ın zamanından bu yana dönüştürmüş olsa da geçerli ve gerekli kaldığını savunur. Fikir eskimiş değildir; sorgulanmamıştır. Onu korumak kurumsal savunmayı değil kurumsal sorgulamayı gerektirir.

#WisdomForgotten #ÜniversiteFikri #AkademikAmaç #ÜniversiteReformu



İKİNCİ YAZI

Üniversitelerin Öğrenmesini Engelleyen Sessiz Savunmalar

Christopher Washington, Ph.D.

Yükseköğretim öğrenmeden akıcı biçimde söz eder. Onu ölçeriz, akredite ederiz ve öğrencilere yaşam boyu sürecek bir yeti olarak vaat ederiz. Oysa Chris Argyris, *Teaching Smart People How to Learn*'de rahatsız edici bir paradoks saptamıştı: rolleri öğrenmeye ve uyum sağlamaya bağlı olan, yüksek zekâlı ve başarılı profesyoneller, bunu yapmakta çoğu zaman en az etkili olanlardır.

Argyris, zekâlarına göre seçilmiş, çözümleme konusunda eğitilmiş ve uyum sağlamanın zorunlu olduğu ortamlarda çalışan seçkin yönetim danışmanlarını inceledi. Bulgusu, onların yeterlikten yoksun olduğu değildi. Zekâlarını savunma amacıyla kullandıkları yönündeydi. Yetkin görünmeyi sürdürürken utançtan, tehditten ve hatanın görünür olmasından kaçınmakta ustalaşmışlardı.

Kendini Sorgulamadan Mükemmellik

Argyris'in araştırma bağlamını yükseköğretimden daha yakından yansıtan pek az ortam vardır. Öğretim üyeleri, yöneticiler ve idari personel, öğrenmeyi ve uyumu, uzmanlığı ve muhakemeyi gerektiren rollerde çalışır.

Yine de bu değişen koşullar öngörülebilir bir örüntü üretir. Yüksek zekâlı profesyoneller çoğu zaman denetimi elde tutmaya, yanlış görünmekten korunmaya ve akıl yürütmelerindeki boşlukları açık etmemeye çalışır. Üniversitelerde bu, eleştiriyi davet etmek yerine önlemek üzere tasarlanmış önerilerde, kurul tartışmalarında özsel karşı çıkışın yerini alan yordamsal itirazlarda ya da özelden muhalefet edip alenen uyum göstermede kendini gösterebilir.

Örgütlerdeki yüksek zekâlı insanlar çoğu zaman hataların görünür olmasını engellemekte çok iyi hâle gelir; hatalardan öğrenmekte ise ille de değil.

CHRIS ARGYRIS

Argyris'in belirttiği gibi, bu örüntü zekâ eksikliğinin sonucu değildir. Kendini korumanın hizmetine koşulmuş bir zekâdır.

Hatadan Kaçınmak ve Kırılgan Kişiliklerin Yükselişi

Argyris, pek çok profesyonelin utançtan ya da tehditten, kırılgan ve yetersiz hissetmekten kaçınmayı güvenceye alan örtük bir yönetici kurallar kümesiyle işlediğini gözlemledi. Bu örtük kurallar arasında denetimi elde tutmak, kazanmayı en üst düzeye çıkarıp kaybetmeyi en aza indirmek, olumsuz duyguları bastırmak ve olabildiğince akılcı olmak yer alır. Bu kurallar nadiren dile getirilir, ama yaygın biçimde uygulanır.

Örtük kurallar baskın hâle geldiğinde örgütler, hataların saptandığı ama incelenmediği, geri bildirimin yumuşatıldığı ve altta yatan varsayımların sınanmadan kaldığı yinelenen döngülere düşer. Zamanla bu, bir tür kırılganlık üretir. Bireyler son derece yetkin, iyi konuşan ve çözümleyici görünür; ama durumlar hatayı kabul etmeyi, varsayımları gözden geçirmeyi ya da gerçek bir sorgulama ve değerlendirme pratiğine girmeyi gerektirdiğinde zorlanırlar.

“İnsan davranışının paradokslarından biri ... insanların gerçekte kullandıkları ana programın, kullandıklarını sandıkları program olmamasıdır” (s. 23).

Bugün üniversitelerde bu kırılganlık, güçlü mesleki itibarlarla, derin disiplinler uzmanlıkla ya da kurumun olumlu marka imajıyla örtülebilir. Ne var ki koşullar değiştiğinde, örneğin yapay zekânın dünyanın bilgi birikimini her paydaşın ve her öğrencinin parmak ucuna getirmesiyle, altta yatan varsayımları sorgulayamamak giderek daha görünür ve daha belirleyici hâle gelir; bireyin ya da kurumun baskı altında öğrenme ve uyum sağlama kapasitesinin sınırlarını açığa çıkarır.

Performans Değerlendirmeleri ve Zeki Olmanın Sorunu

Argyris'in en pratik kavrayışlarından biri, yüksek zekâlı profesyonellerin performans değerlendirmelerini nasıl deneyimlediğine ilişkindir. Bu uygulamalar zeki profesyoneller tarafından nadiren yansız birer öğrenme fırsatı olarak algılanır. Bunun yerine çoğu zaman kimliğe ve yetkinliğe yönelik birer tehdit olarak yaşanır.

Sonuç olarak profesyoneller geri bildirimini savuşturabilir, eleştirileri kendi imgelerini korumak üzere yeniden yorumlayabilir ya da sonuçları incelemek yerine gerekçelendirebilir. Akademik ortamlarda bu dinamik, öğretim üyelerinin öğrenci ders değerlendirmelerini ya da program değerlendirmelerini nasıl yorumladığında sıkça görünür. Geri bildirim, daha yakından incelenmeyi hak eden örüntüler ortaya çıktığında bile bilgisiz, yanlı ya da ilgisiz diye küçümsenebilir. Aynı zamanda öğrenciler, katkılarının derse ve öğretime nasıl yansıdığını nadiren öğrenir; çoğu, görüşlerinin bir önemi olup olmadığından emin olamaz.

Chris Argyris için bu tepkiler kalıcı bir paradoks yaratır. Kurumlar performansı iyileştirmesi amaçlanan değerlendirme sistemlerine yatırım yapar, ama bu sistemler çoğu zaman tam da desteklemek üzere tasarlandıkları kişiler tarafından etkisiz kılınır.

Üniversitelerde, öğrenci geri bildirimini toplama girişiminin bütününe eleştirmek, tartışma yürütme, düşünsel otorite ve disipliner uzmanlık gibi başka davranış ve çıktıları ödüllendiren mesleki ölçütlerle daha da güçlenir. Bunlar çeşitli bilimsel çalışma biçimleriyle ilişkili temel güçlerdir; ama iş fikirleri savunmaktan kendi akıl yürütmesini, müfredatını ya da öğretim pratiğini sorgulamaya kaydığında engele dönüşebilirler.

Söylediğimiz Kurallar ve Kullandığımız Kurallar

Argyris'in çalışmasının belirleyici katkılarından biri, benimsendiği söylenen kurallar, yani eylem kuramları, ile fiilen kullanılan kurallar, yani kullanılan kuramlar arasındaki ayırmadır. Kurumlar çoğu zaman açık sorgulamayı, eleştirel düşünmeyi ve sürekli iyileştirmeyi değer olarak dile getirir. Oysa zeki insanların düşünme ve davranışını yönlendiren kurallar önemli biçimlerde farklılaşabilir.

Uygulamada bireyler meslektaşlarına alenen karşı çıkmaktan kaçınabilir, fikirlerini açıkça savunabilir ya da kamusal ortamlarda inanılabilirliklerini korumaya çalışabilir ve anlaşmazlığı dolaylı yollarla dile getirebilir. Bu örtük kurallar açık edildiğinde, kurumların savunduğunu söylediği değerlerle tutarsız gelebilir. Yine de sürerler; çünkü ivedi kimlik riskini azaltır ve mesleki kimliği korurlar.

Kullandığımız kurallar ile söylediğimiz kurallar arasındaki farkın bir bedeli, öğrenme kapasitesinin daralmasıdır.

Açıkta Verimli Akıl Yürütmeyi Öğrenmek

Argyris'in merkezî önerisi hem yalın hem zorludur. Profesyoneller açıkta verimli biçimde akıl yürütmeyi öğrenmek zorundadır. Bu, varsayımları görünür kılmak, vardıkları sonuçların ardındaki kanıtı paylaşmak ve başkalarını kendi düşüncelerini sınamaya davet etmek demektir.

Yalnızca kendi görüşlerini savunmaya ve öne çıkarmaya odaklanmak yerine bireylerin sorgulamaya girmesi gerekir. Buna, hangi kanıtın görüşlerini değiştirebileceğini sormak, çıkarımlarını başkalarıyla sınamak ve kendilerini yanlışlayabilecek bakışları etkin olarak aramak dahildir.

Yüksek zekâlı profesyoneller için bu kayış sezgisel değildir. Yetkinliğin yeniden tanımlanmasını gerektirir: kişinin düşüncesini savunma becerisi kadar, onu gözden geçirme becerisini de değerli sayan bir tanımı.

Mükemmellik İçin Daha Zorlu Bir Ölçüt

Hem üniversite yöneticiliği hem yönetim koçluğu ve danışmanlığı yaptım. Argyris'in yönetim danışmanlarının öğrenme ve uyum sağlama ihtiyacına odaklanmasını, yükseköğretimdeki profesyoneller için öğretici buluyorum. Yükseköğretimin hızla değişen toplumsal, teknolojik ve politik ortamı, Argyris'in saptamalarını hayli belirleyici kılıyor.

Teaching Smart People How to Learn yalnızca yetmiş iki sayfalık kısa bir kitaptır, yine de zorlu bir meydan okuma ortaya koyar. Yükseköğretimde mükemmelliğin gelecekteki ölçütü, bilgi üretiminden ya da kurumsal itibardan çok, yüksek zekâlı insanların kendi akıl yürütmelerini sorgulama ve değiştirme kapasitesine bağlı olabilir.

Üniversite yöneticileri, öğretim üyeleri ve personel için soru, öğrenmeye değer verilir verilmediği değildir. Soru, ondan kaçınma yollarımızla yüzleşmeye istekli olup olmadığımızdır. Argyris bizi hem rahatsız edici hem gerekli olmayı sürdüren bir soruyla baş başa bırakıyor.

Varsayımlarımızı sorgulamakta, onları savunmakta olduğumuz kadar usta mıyız?

Christopher Washington

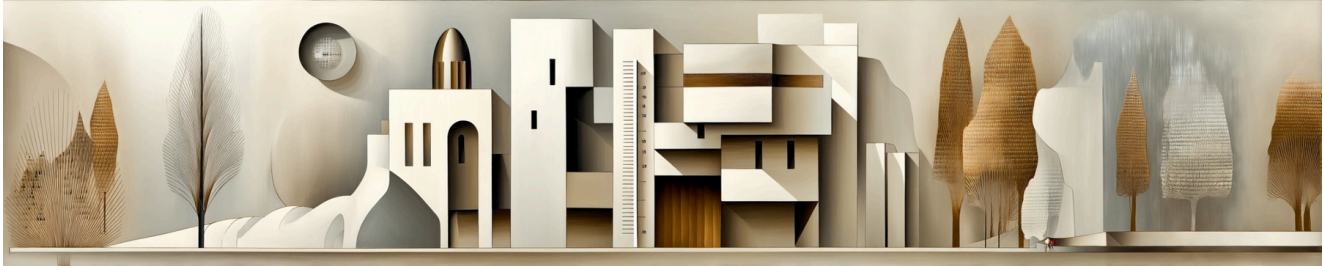
CHRISTOPHER WASHINGTON, PH.D.

01 Nisan 2026

KİTAP HAKKINDA

BAŞLIK	Teaching Smart People How to Learn (Zeki İnsanlara Öğrenmeyi Öğretmek)
YAZAR	Chris Argyris (1923–2013)
YAYINEVİ	Harvard Business Review Press, Boston
YIL	Harvard Business Review, Mayıs 1991; kitap baskısı (HBR Classics), 2008
SAYFA	72
ISBN	978-1-4221-2414-9
TEMEL FİKİR	Üniversitelerdekiler de dahil olmak üzere yüksek zekâlı profesyoneller, yetkin görünmeyi sürdürürken hatanın görünür olmasından kaçınmalarını sağlayan incelikli savunma rutinleri geliştirir. Gerçek öğrenme, bu koruyucu örüntüleri söküp Argyris'in çift döngülü öğrenme dediği şeyi geliştirmeyi gerektirir: mevcut çerçevelerin içinde hataları düzeltmek değil, davranışı yöneten varsayımların kendisini sorgulamak.

#WisdomForgotten #SavunmacıAkılYürütme #ÖrgütselÖğrenme #AkademikLiderlik #Yükseköğretim



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 sohbetir; 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 görülmüştür.

Haklar • İlk olarak *Wisdom ... Forgotten*'ın 05 numaralı sayısı olarak 1 Nisan 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 düşüncüyü, 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