

RAPOR SUNUMU

GELECEĞİN TÜRKİYESİNDE

YÜKSEKÖĞRETİM



NİHAT ERDOĞMUŞ

12 ŞUBAT 2019

10:00 - 12:00



GRAND CEVAHİR HOTEL

ŞİŞLİ / İSTANBUL



www.ilke.org.tr



SUNUM AKIŞI

- ➔ Geleceğin Türkiye'sinde Yükseköğretim Neden Önemli?
- ➔ Mevcut Durum
- ➔ Eğilimler
- ➔ Değişim Yönetimi
- ➔ Gelecek Vizyonu

GELECEĞİN TÜRKİYESİNDE YÜKSEKÖĞRETİM NEDEN ÖNEMLİ?

- Yükseköğretimin misyonu;
 - En üst düzey araştırma, bilgi üretimi ve eğitim
 - Hayatı anlamlandırma ve dünya görüşü oluşumuna katkı sağlama
 - Mesleki bilgi ve beceri kazandırma
- Yükseköğretim değişim ve yeni meydan okumalarla karşı karşıya
- Yükseköğretim;
 - Misyonunu yerine getiremiyor
 - Değişimlere cevap veremiyor
 - İhtiyaç ve beklentileri karşılayamıyor

Yükseköğretim sisteminin geleceğin dünyasına hazırlanabilmesi için;
stratejik bir yaklaşımla **yapısal** ve **yönetsel** değişime ihtiyacı var.

STRATEJİK BİR YAKLAŞIMLA DEĞİŞİMİ YÖNETMEK

Mevcut durum analizi



YÜKSEKÖĞRETİMDE MEVCUT DURUM

129 Devlet Üniversitesi

72 Vakıf Üniversitesi

5 Vakıf MYO

TOPLAM

206 Yükseköğretim Kurumu

YÜKSEKÖĞRETİMDE MEVCUT DURUM

1.790 Fakülte

464 Yüksekokul

996 MYO

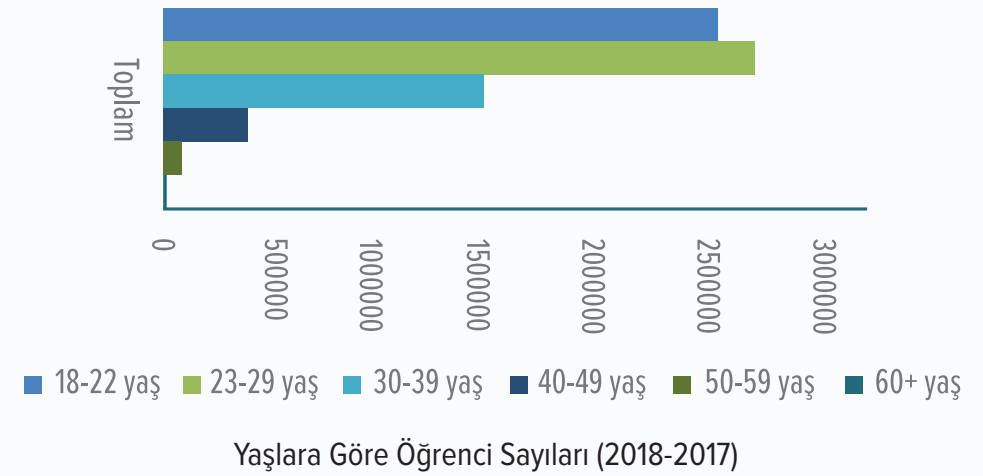
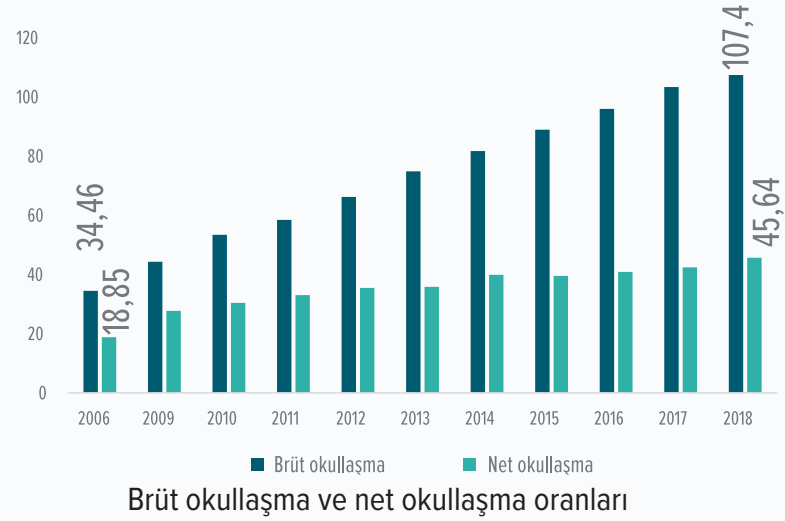
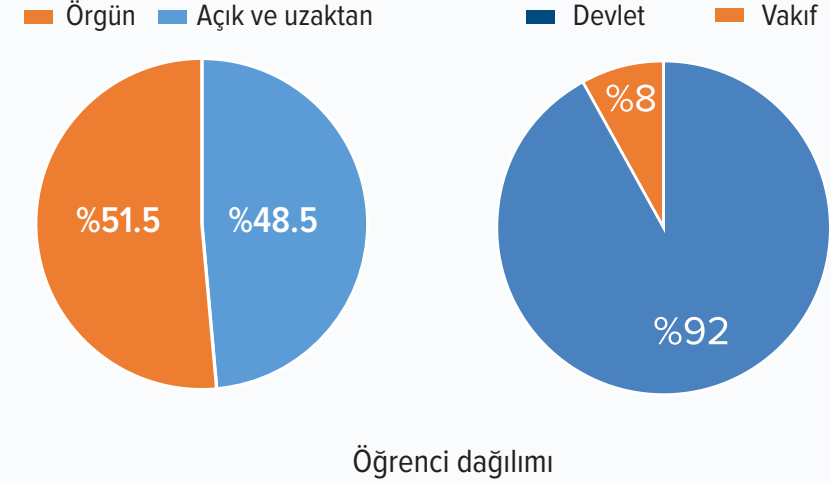
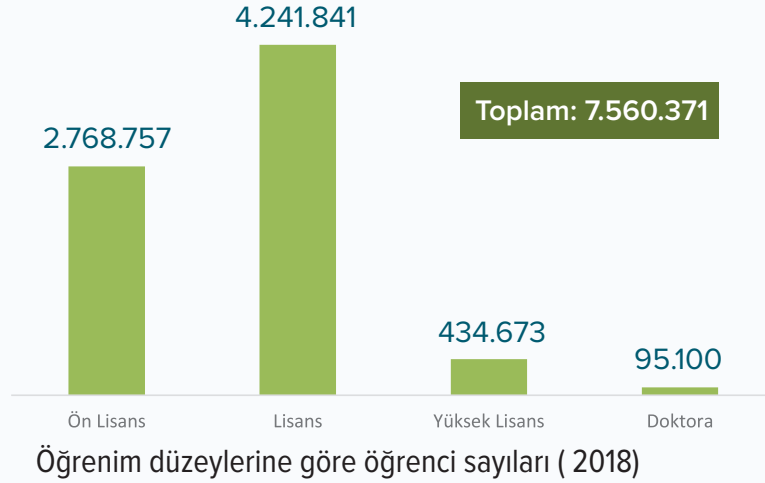
708 Enstitü

3.223 Ar. Uy. Mer.

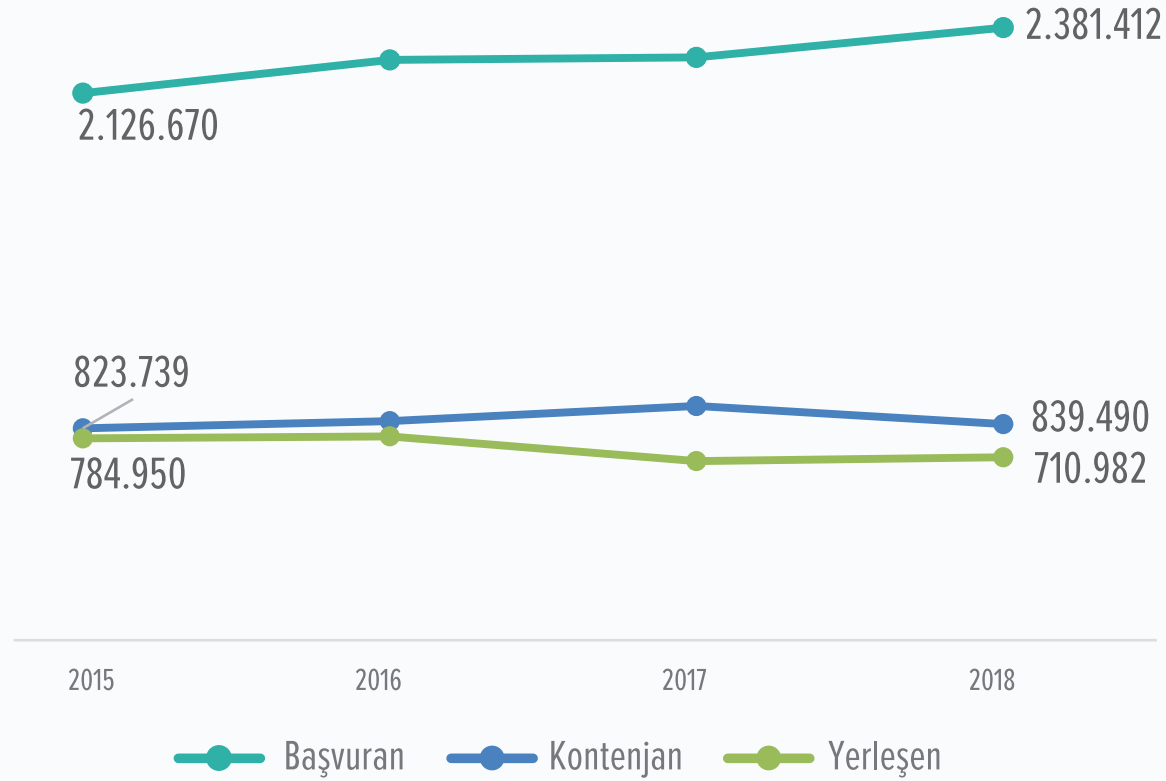
18.358 Bölüm

29.629 Program

ÖĞRENCİ SAYILARI İLE İLGİLİ MEVCUT DURUM



YÜKSEKÖĞRETİMDEN TALEP DEĞİŞİYOR!

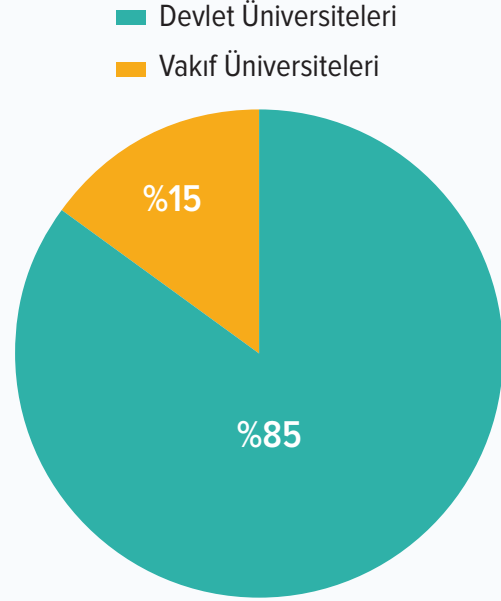


Başvuran Aday, Kontenjan ve Yerleşen Aday Sayıları (2015-2018)

TOPLAM
671.358 (%19)
YENİ KAYIT
304.000
BİR ÖNCEKİ YIL MEZUN
76.000

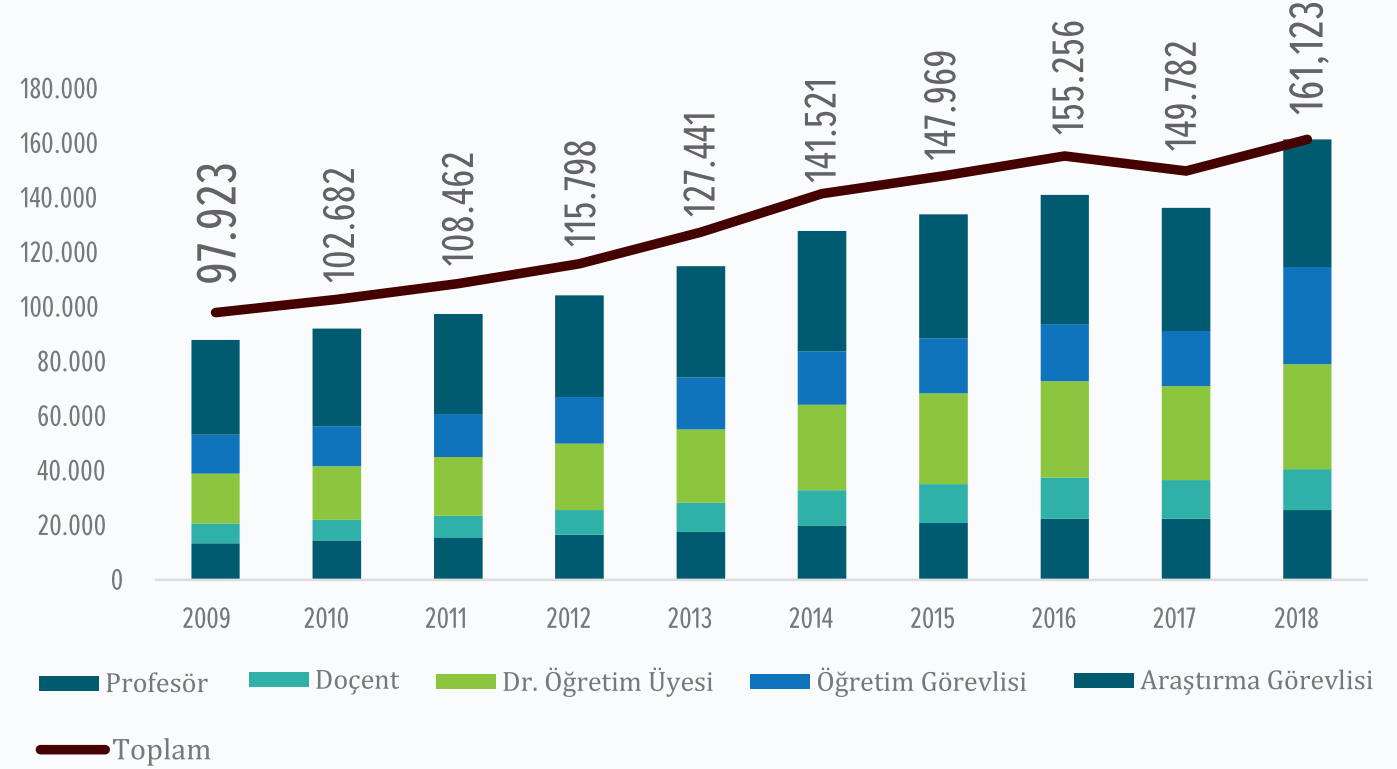
Açıköğretimde ikinci üniversite kapsamında öğrenci sayısı

ÖĞRETİM ELEMANI SAYILARI



Uluslararası Öğretim Elemanı

3.055



Öğretim Üyesi Başına Düşen Öğrenci Sayısı

50,4

Öğretim Elemanı Başına Düşen Öğrenci Sayısı

24,66

OECD Ortalaması

16

TÜRKİYE'NİN YAYIN, PATENT VE AR-GE SIRALAMALARINDAKİ YERİ

Bilimsel Doküman Sayısı (1996-2016) (SCOPUS)

TÜRKİYE
485.366



Patent Başvuru Sayısı

6.548

GSYH'da AR-GE Payı

0,95

YAYIN

20

ATIF

26

ABD
10.193.964



Patent Başvuru Sayısı

458.704

GSYH'da AR-GE Payı

2,73

ÇİN
4.595.249



Patent Başvuru Sayısı

1.257.448

GSYH'da AR-GE Payı

2,08

ALMANYA
2.570.206



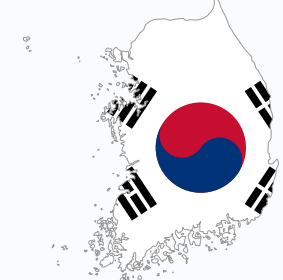
Patent Başvuru Sayısı

61.574

GSYH'da AR-GE Payı

2,85

G. KORE
914.572



Patent Başvuru Sayısı

171.737

GSYH'da AR-GE Payı

4,15

DEĞİŞİMİN YÖNETİMİ

Kolaylaştırıcı Güçler

Değişim için çok güçlü toplumsal talep

Tercihlerin daha bilinçli hâle gelmeye başlaması

Sosyal ve ekonomik kalkınmada üniversitelerden beklenti

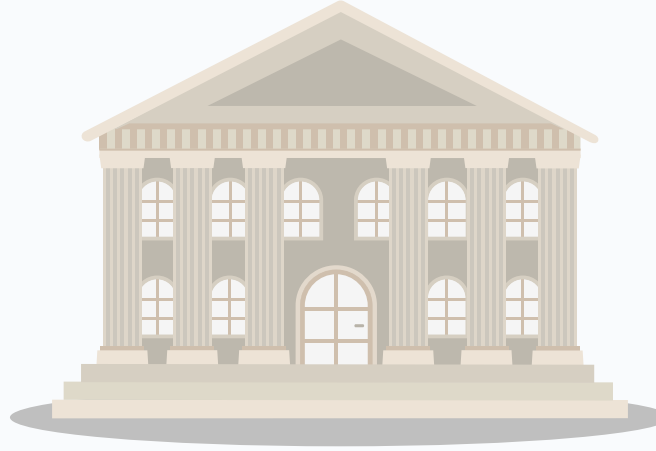
Yükseköğretime ayrılan kaynaklardaki artış

Yükseköğretim Kurulu'nun yenilikçi çalışmaları

Bir üniversite geleneğinin olması

Yeni nesil öğretim elemanlarının araştırma odağı ve niteliği

Dijital imkanların artması



Engelleyici Güçler

Yükseköğretimin aşırı merkeziyetçi yapılanması

Bilim, teknoloji ve kalkınma hedeflerinin uyumlu olduğu bir yol haritasının olmaması

Stratejik bir bakış yerine kısa vadeli, dağınık ve güdübirlik bakış

Üniversitelerinin gelir kaynaklarının çeşitliliği çok düşük

Üniversitelerde sistematik odaklanma ve uzmanlaşma düşük

Yükseköğretimin yönetiminde sistematik yönetici yetiştirme yerine deneme yanılma yöntemi yaygın

Yükseköğretim alanında değişime yönelik inanç ve motivasyon düşük



EĞİLİMLER

Yükseköğretimde ne tür değişimler yaşanıyor?

- Yükseköğretimde kitleselleşme
- Yaşam boyu öğrenme
- Dijital ve geleneksel eğitim yöntemlerinin harmanlanması
- İçerik ve tasarım iş birliği
- İşlerin/mesleklerin değişen doğası
- Önceki kazanımlar ve yetkinliklerin kabul edilmesi
- Öğrencilerin artan danışmanlık ihtiyacı
- Uluslararasılaşma ve öğrenci hareketliliğinde artış
- Kalite geliştirme ve akreditasyon
- Finansal sürdürülebilirlik ve gelir çeşitliliği
- Yönetişim, performans ve hesap verebilirlik



EĞİLİMLER

Üniversite misyonu ile işlevsel beklentiler arasında nasıl bir gerilim oluşuyor?

Üniversitenin Misyonu

- En üst düzey araştırma, bilgi üretimi ve aktarımı
- İnsanın anlam arayışına cevap bulma, hayat görüşünün oluşması ve evrenin anlamlandırılmasına katkı sağlama
- Felsefi, kültürel ve sanatsal kazanımlar yoluyla sosyal ve entelektüel açıdan öğrencileri zenginleştirme



Meydan Okumalar

- Kitleselleşme
- Dijitalleşme
- Yeni nesle hitap edebilme
- Uluslararasılaşma
- Bilgi kaynaklarının çeşitlenmesi ve çoğalması
- İstihdama yönelik beceri kazandırma baskısı
- Ekonomik ve teknolojik çıktı beklentisinin artması
- Finansman ihtiyacı



EĞİLİMLER

Dünyada yükseköğretim kurumları yapılanmaları hangi yöne gidiyor?

- Adem-i merkezi sistem oluşturularak yükseköğretim kurumlarına geniş bir kurumsal özerklik veriliyor
- Kurumların stratejik plan yapabilmeleri ve kendi önceliklerini tespit edebilmeleri imkanı sağlanıyor
- Üniversitelerin rektör de dahil üst yöneticilerinin belirlenmesi üniversitelere bırakılıyor
- Yükseköğretim kurumları arasında rekabet ve performans artışını getirecek modeller tercih ediliyor
- Yükseköğretim kurumlarında paydaşlara hesap vermeyi sağlayan yapılar oluşturuluyor



EĞİLİMLER

İş ve meslek piyasalarındaki değişimler üniversiteyi ne yönde etkiliyor?

- Mezuniyet sonrası istihdam, çağımız beceri gerekleri ve paydaş beklentilerine uygun bölümler ve programlar oluşturma
- Digital imkanlar ile geleneksel eğitimi harmanlama
- Öğrencilik yıllarında daha fazla uygulama içinde olma (CO-OP vb.)
- Yaşamboyu öğrenme dolayısıyla farklı yaş gruplarına uygun programlar oluşturma
- Kariyer danışmanlığı hizmetlerini etkin sunma

21. Yüzyıl Temel Becerileri

- Analitik düşünme ve inovasyon
- Aktif öğrenme ve öğrenme stratejileri
- Yaratıcılık, orijinallik ve inisiyatif
- Teknoloji tasarımı ve programlama
- Kritik düşünme ve analiz
- Karmaşık problem çözme
- Liderlik ve sosyal etki
- Duygusal zekâ
- Akıl yürütme ve problem çözme
- Sistem analizi ve değerlendirme



EĞİLİMLER

Akademik insan kaynağı niteliğinin artırılması için ne tür çalışmalar yapılıyor?

- Mesleğe giriş, işe alım ve yükseltmelerde yetenek, nitelik ve performans temelli rekabet sağlama
- Mesleki sosyalizasyona özen gösterme
- Akademik değerlerin şekillendirdiği dinamik kurum kültürü ve çalışma ortamı sunma
- Akademisyen yetiştirme süreçlerinde lisansüstü programlar ile, danışmanlık, uygulama ve projelerin bütünleşik olmasını sağlama



EĞİLİMLER

Ülkelerin kalkınmasında araştırma ve bilgi üretme kapasitesinin artırılması ne kadar etkilidir?

- Ülkelerin dünya ekonomisindeki sırası ile araştırma ve bilgi üretme performansı arasında paralellik var
- Araştırma ve bilgi üretimi kapasitesinin artırılmasında araştırma üniversiteleri önemli bir rol üstlenmekte
- Sosyal ve ekonomik değer üretebilecek insan kaynağı yetiştirerek, hem istihdam artışı hem de toplumsal katkı sağlamakta
- Üniversiteler iş dünyası ile araştırma ve eğitim konularında yakın iş birliği ve ortaklıklar kurarak sosyal ve ekonomik değer üretmekte



EĞİLİMLER

Dünyada üniversiteler nasıl finanse ediliyor?

- Yükseköğretim kurumlarının merkezî bütçe dışındaki gelirlerini artırabilmeleri ve kaynaklarını daha verimli kullanabilmeleri için mali özerklik ve esneklik düzeyleri artırılıyor.
- Araştırma ve proje geliri, öğrenci gelirleri, bağış vb. kaynak çeşitliliği artırılarak finansal sürdürülebilirlik sağlanıyor
- Yükseköğretimde kamunun finansman yükünün sürdürülebilir olması için yükseköğretimde vakıf ve kar amaçlı yükseköğretim kurumlarının payı artırılıyor

GELECEĞİN TÜRKİYESİNDE

YÜKSEKÖĞRETİM



TÜRKİYE'NİN YÜKSEKÖĞRETİM VİZYONU

Yükseköğretim sisteminin geleceğin dünyasına hazırlanabilmesi için önümüzdeki yıllarda şu stratejileri tam olarak yapabilmesi gereklidir.

1

Stratejik bir yaklaşımla yükseköğretimde değişimi yönetmek

2

Gelenekten geleceğe arayış ve anlamlandırma misyonuna sahip üniversite

3

Çeşitlilik temelinde yapılanmış yükseköğretim kurumları

4

Düzenleme ve denetleme kapasitesi yüksek yükseköğretim üst kuruluşları

5

Öğrenci taleplerine cevap üretebilen bir yükseköğretim sistemi

6

Öğrencilere değer katan bir eğitim ve öğrenme anlayışı

7

Yeni kariyer anlayışına uygun danışmanlık hizmeti

8

Nitelik ve adanmışlığı yüksek akademisyenler

9

Araştırma ve bilgi üretme kapasitesi gelişmiş bir yükseköğretim ekosistemi

10

Sosyal ve ekonomik katkı sağlayan yükseköğretim kurumları

11

Uluslararası hareketlilik ve iş birliklerinde etkin bir yükseköğretim

12

Sürdürülebilir finansman kaynaklarına sahip bir yükseköğretim

1

Stratejik bir yaklaşımla değişimi yönetmek

- Türkiye'nin önceliklerine odaklanmış temel bir strateji belgesi hazırlanmalı
- Değişim sürecinde yükseköğretim kurumları ana aktör olmalı, yasa yapıcılar ve üst kurumlar ise kolaylaştırıcı ve  n açıcı olmalı
- Değişim süreci; bir model çerçevesinde ve bir değişim lideri öncülüđünde gerçekleřtirilmeli

Bir  niversitede stratejik yaklaşımla değişimi yönetmek için;

- İcinde bulunduğu ortamı doğru kavramak
- Kaynak, kabiliyet ve kapasitesinin farkında olmak
- Gelecek odaklı olmak
- Meseleleri çok boyutlu ele almak
- Sistematik düřünmek

- Üniversiteler arayış ve anlamlandırma misyonunun yaşatmalı ve geliştirmeli
- Gerçek soru, sorun ve meydan okumalarla özgüvenli bir şekilde yüzleşmeli
- Üniversitelerin misyonuna göre güncel beceriler ve meslek edindirme gayesi ile anlam arayışı fonksiyonu dengelenmeli

3

Çeşitlilik temelinde yapılanmış yükseköğretim kurumları

- Yükseköğretim kurumları adem-i merkezî biçimde ve özerk olarak yapılandırılmalı
- Üniversite değerleri ve toplumsal talepler dikkate alınarak, üniversiteler misyon farklılaşması ve çeşitlilik temelinde yeniden yapılmalı
- Üniversite türüne göre kurumların iç yapılanmasında esneklik olmalı

Hukuki statüsüne göre üniversite türleri

- Devlet
- Vakıf
- Kar amaçlı (özel)

Yükseköğretim kurumu türleri

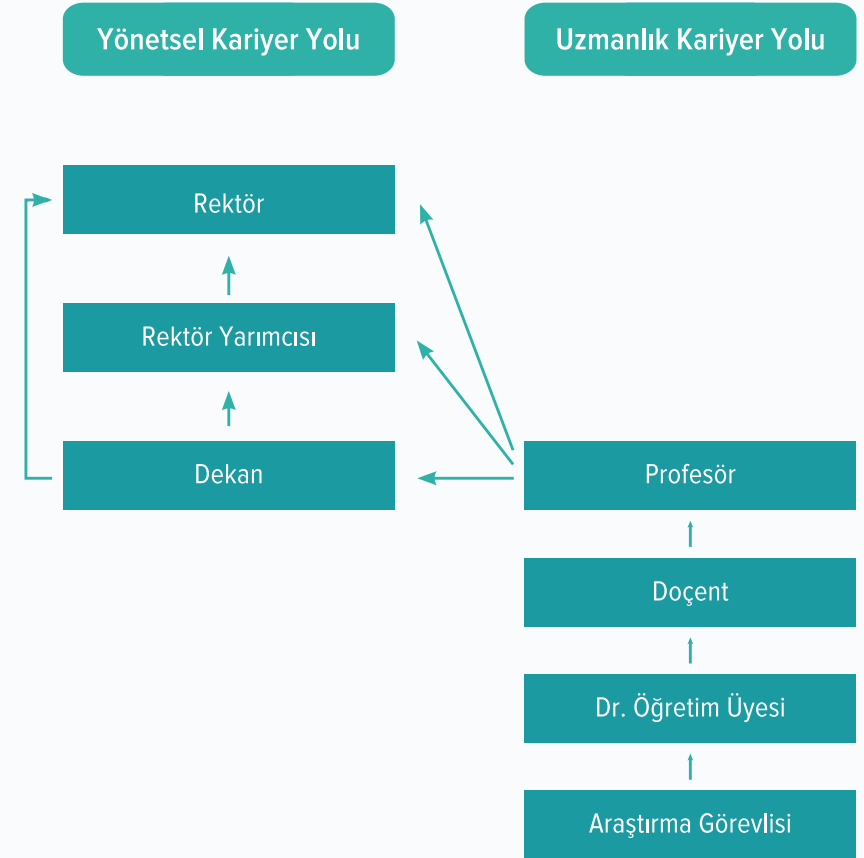
- Araştırma üniversitesi
- Eğitim ve öğretime odaklanmış klasik üniversitesi
- Bölgesel üniversite
- Uygulamalı bilimlere odaklanmış üniversite
- Meslek yüksekokulu
- Uzaktan eğitim üniversitesi
- Uluslararası iş birliği (kampüs) üniversitesi

Üniversite yapılanması

- Mütevelli Heyeti
- Üniversite Yönetim Kurulu
- Senato
- Akademik Birimler
- İdari Birimler

Yükseköğretimde yönetim ve yöneticilik

- Yükseköğretimin geleceğe hazırlanmasında yapılanma ile birlikte yönetim performansı da artmalı
- Yükseköğretim kurumları yöneticileri,
 - Kurumsal yönetim
 - İnsan yönetimi
 - Mali işlerin yönetimi
 - Tanıtım ve iletişim gibi işlevlerin yönetimi becerilerine sahip olmalı
- El yordamıyla ya da deneme yanılma yoluyla yöneticiliğin öğrenilmesi anlayışından vazgeçilmeli
- Yöneticiler kademe kademe bilgi, beceri ve tutum olarak yöneticiliğe hazırlanmalı



**Cumhurbaşkanlığı
Politika Kurulları**

- Eğitim ve Öğretim Politikaları Kurulu
- Bilim, Teknoloji ve Yenilik Politikaları Kurulu

**Üst Kuruluşların Yeni
Yapılanması**

- Yükseköğretim Üst Kurumu
- Yükseköğretim Kalite Kurulu
- Rektörler Kurulu

**İlişkili Kurum ve
Kuruluşlar**

- Bakanlıklar
- TÜBİTAK
- TÜBA
- MYK
- Vb.

5

Öğrenci taleplerine cevap üretebilen bir yükseköğretim sistemi

- Boş kontenjanların artmaya ve talebin azalmaya başladığı bölüm ve alanlarda;
 - mevcut bölümler talebe göre yeniden şekillendirilmeli
 - öğretim üye ve elemanlarının yeni alanlara yönelmesi ve yeni beceriler kazanması sağlanmalı
- Eğitim ortamları ve yöntemleri ikinci üniversite okuyanlar ve ileri yaş gruplarına göre düzenlenmeli
- Açık öğretim öğrenci sayıları azaltılmalı ve verimliliği artırılmalı

Açık öğretimde devam durumu

- Açık öğretimde 671.358 (%19)
- Yeni kayıt 304 bin
- Bir önceki yıl mezun 76 bin

Geçen yıl

128.508

kontenjan boş kaldı

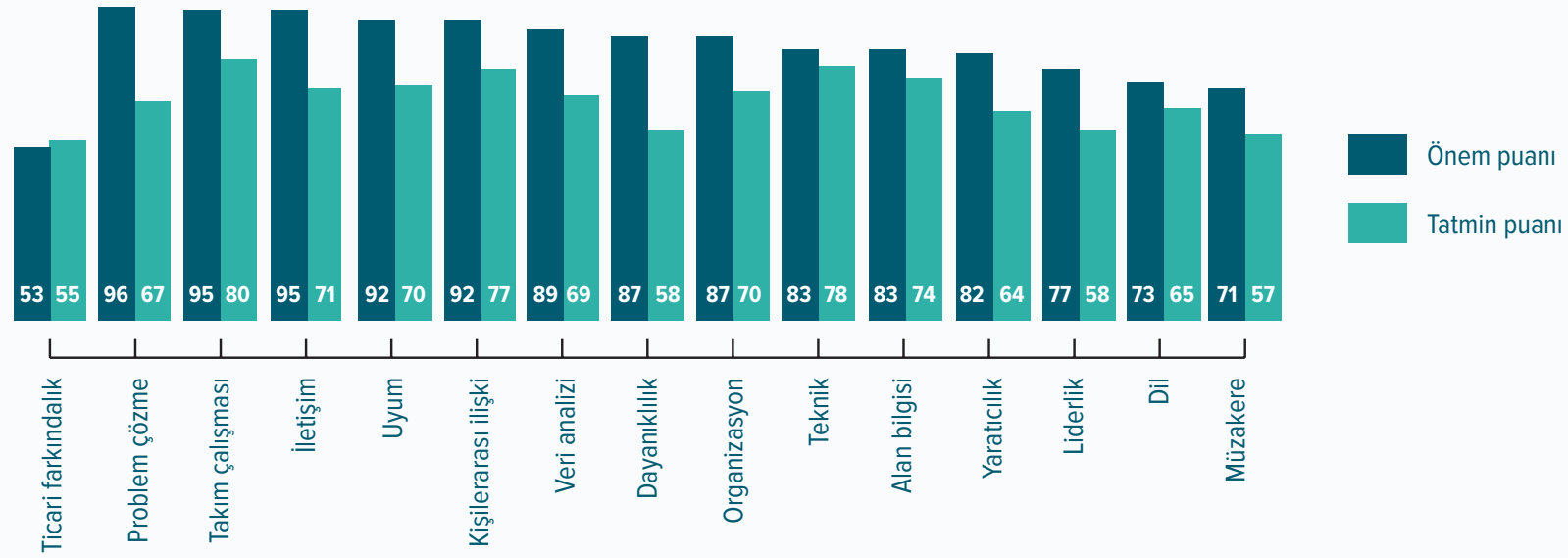
Program	Doluluk %
İlahiyat	97.7
İşletme	63.0
İktisat	56.7
Tıp	97.3
Hemşirelik	97.3
Tarih	99.4
Türk Dili ve Edebiyatı	98.4

* Kontenjanı 10.000'den fazla olan bölümler

6

Öğrencilere değer katan bir eğitim ve öğrenme anlayışı

- İnsani, kültürel, sanatsal ve entelektüel değerler kazandırılmalı
- Mesleki bilgi ve beceri yanında, çalışma hayatının değişen ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik genel beceriler kazandırılmalı
- Eğitim ve öğrenme ortamlarının yeni yaklaşım, teknik ve araçların kullanımına uygun hâle getirilmesi sağlanmalı
- Öğretim elemanı başına öğrenci sayısı azaltılmalı, öğrenci başına yapılan harcama miktarı artırılmalı
- Yeni öğrenme yaklaşımlarının (flipped learning, MOOC, CO-OP gibi) kullanımına yönelik çalışmalar yapılmalı ve uygulamaya başlanılmalı



7

Yeni kariyer anlayışına uygun danışmanlık hizmeti

- Çalışma hayatı, sektörler, gerekli beceriler konularında öğrencilerin farkındalığını, bilgisini ve deneyimlerini artıracak çalışmalar yapılmalı
- Üniversite-sanayi iş birliğini artırma, staj, iş yerinde belli dönemlerde çalışma gibi uygulamaların artırılması yoluyla istihdamın geliştirilmesi sağlanmalı
- İşlevsel, güçlü, profesyonel ve akademik birimlerle ilişkili Kariyer Danışmanlığı hizmeti verilmeli
- Geleceğin dünyasında gerekli olacak kariyer seçimi becerisi kazandırılmalı

Knowing WHY (Farkındalık)

- * Değerler
- * İlgiler
- * Kişilik
- * Beceri

Knowing HOW (Birikim)

- * Eğitim
- * Deneyim

Knowing WHOM (İlişkiler)

- * Kişisel
- * Mesleki



Özgeçmiş

- * Kişisel bilgiler
- * Kariyer hedefi
- * Eğitim
- * Deneyim
- * Beceriler
- * Hobiler
- * Referanslar



İş arama ve mülakat

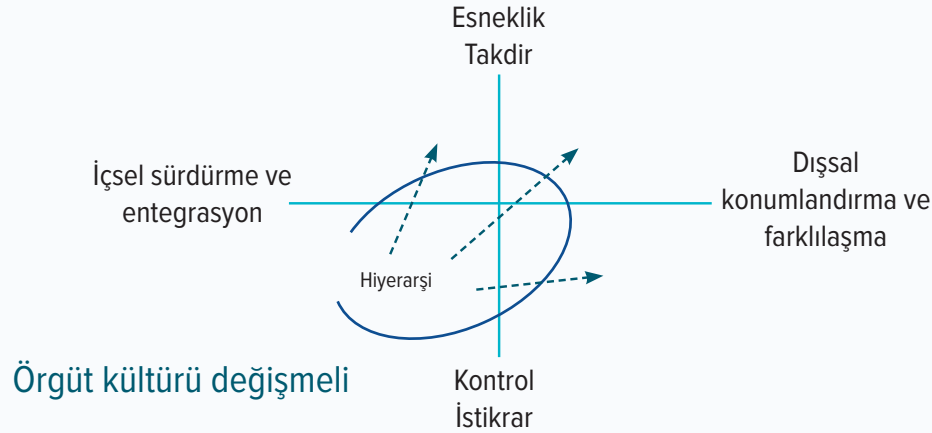


Kariyerin ilk yılları (Sosyalizasyon)

8

Nitelik ve adanmışlığı yüksek akademisyenler

- Mesleğe giriş, işe alım ve yükseltmelerde yetenek, nitelik ve performans temelli rekabet sağlanmalı
- Mesleki sosyalizasyon süreçlerine özen gösterilmeli
- Öğretim elemanları performans değerlendirmesi, üniversitelerin kurumsal performans sistemi ve insan kaynakları yönetimi sistemi üzerine bina edilmeli
- Eğitim ve öğretim alt alanlarına göre öğretim elemanı dengesizliğini giderecek çalışmalar yapılmalı
- Akademisyen yetiştirme uygulamaları ve projeleri ile lisansüstü programlarının bütünleşik olması sağlanmalı
- Uluslararası öğretim üyesi sayısı ve çeşitliliği artırılmalı, uluslararası düzeyde öğretim üyelerini çekebilecek programlar oluşturulmalı

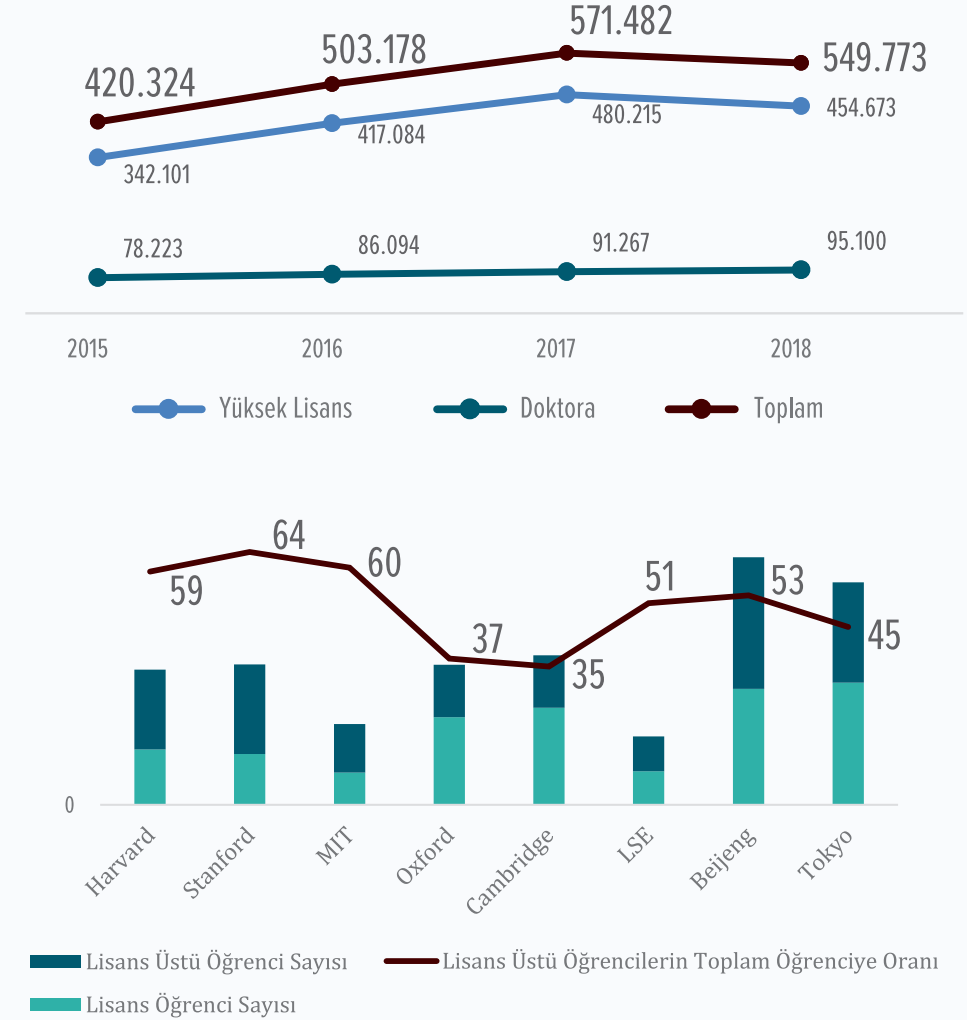


Psikolojik sermaye

- Öz yeterlilik
- İyimserlik
- Dayanıklılık
- Umut



- Türkiye'nin uluslararası yayın sayısı ve yayınların etkisi artırılmalı
- Araştırma üniversiteleri stratejik bir bakışla ele alınmalı ve geleceğe hazırlanmalı
- Üniversiteler ve iş dünyası Ar-Ge konusunda iş birliği ve ortaklıklar yapmalı
- Lisansüstü programlarda disiplinler arası çalışmaları kolaylaştıran yapısal ve akademik kültüre yönelik çalışmalar yapılmalı
- Lisansüstü öğrencilerin dersler yanında, proje ve araştırma süreçlerine daha fazla katılımlarını sağlayacak düzenleme ve uygulamalar yapılmalı



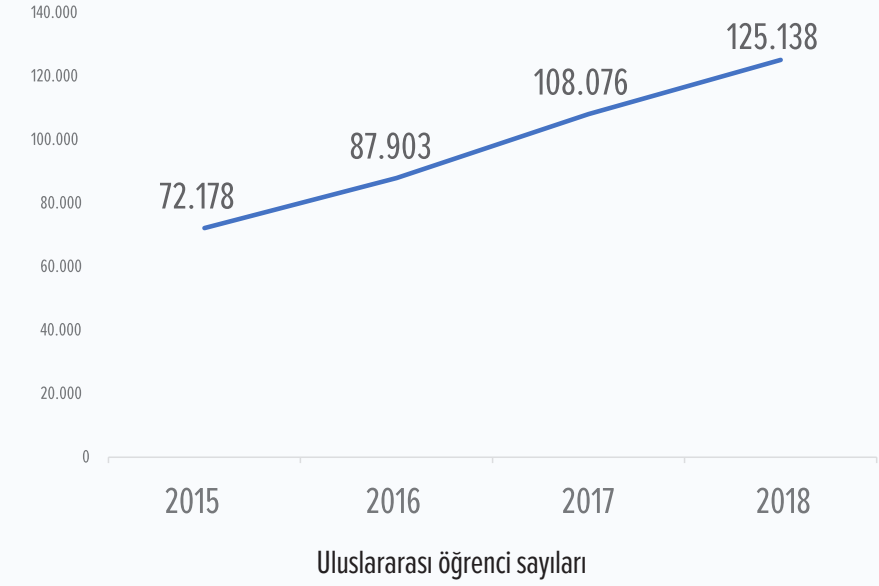
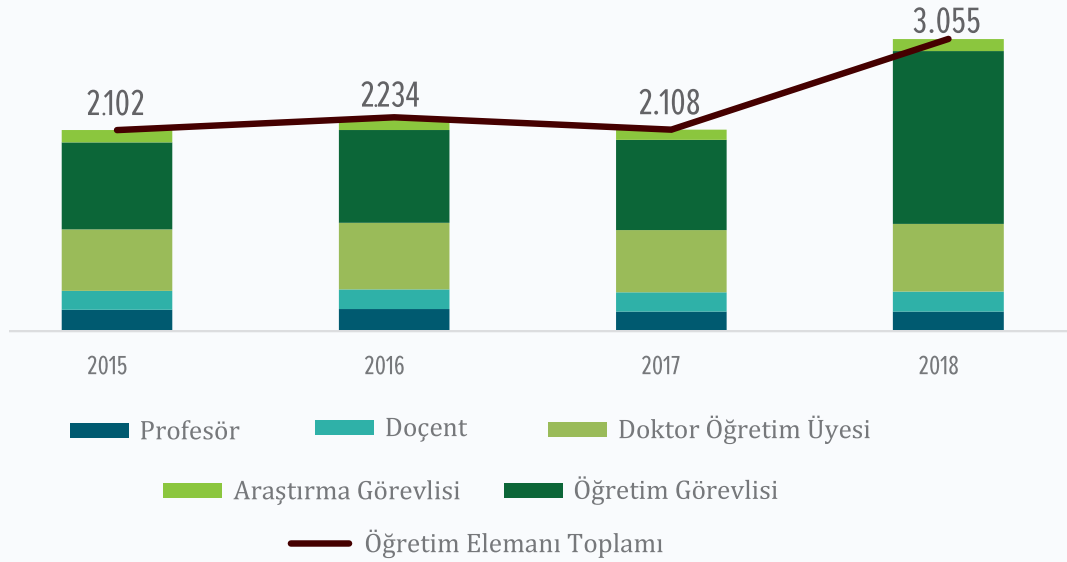
- Ekonomik ve sosyal değer üretebilecek insan kaynağı yetiştirerek, hem istihdam imkânını artırmalı hem de topluma katkı sağlamalı
- Evrensel, ulusal ve bölgesel düzeyde sorunları araştırmalı, çözüm bulmalı ve toplumla paylaşmalı
- Üniversiteler iş dünyası ile araştırma ve eğitim konularında yakın iş birliği ve ortaklıklar kurmalı
- Meslek yüksekokulu vb. daha hızlı meslek kazandırması gereken alanlarda üniversiteler ile iş dünyası ortak programlar açmalı, yaşam boyu eğitim kapsamında mevcut çalışanlara yönelik programlar düzenlenmeli



11

Uluslararası hareketlilik ve iş birliklerinde etkin bir yükseköğretim

- YÖK tarafından hazırlanan Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi'nin uygulanması ve sürekliliği konusunda ısrarcı olunmalı
- Denklik konusu stratejik bir amaç olarak konumlandırılmalı ve ulaşılabilir hedeflerle uygulamada, yasal düzenlemeler de dahil, iyileşme sağlanmalı
- Uluslararası öğrenci ve akademisyen sayısı artış devam etmeli



- Gelecek yıllarda sürdürülebilir finansal kaynaklara sahip olmak üniversiteler için temel bir öncelik olmalı
- Üniversiteler merkezî bütçe dışındaki gelirlerini artırmalı ve kaynaklarını daha verimli kullanmalı
- Üniversitelerin mali özerklik ve bütçe kullanımında esneklik düzeyleri artırılmalı
- Yükseköğretimin finansmanında performans odaklılık, şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri işletilmeli
- Yükseköğretim kurumları, mezunlar, toplum ve iş dünyası temsilcileri ile ilişki ve etkileşime geçmeli, bu kişileri belli oranda süreçlere katarak üniversitelere yapılan yardım ve bağışları artırmalı

Devlet üniversitelerine ayrılan kaynak

27 milyar 761 milyon ₺

Öğrenci başına harcama

8.927 \$

OECD’de öğrenci başına harcama

16.143 \$

GELECEĞİN TÜRKİYESİNDE YÜKSEKÖĞRETİM NASIL OLMALI?

YÜKSEKÖĞRETİM SİSTEMİ

- Ademi merkezi yapılanmış, rekabetçi, yenilikçi ve değer üreten
- Araştırma ve bilgi üretme kapasitesi gelişmiş
- Sosyal ve ekonomik katkı sağlayan bir niteliğe sahip olmalı

ÜNİVERSİTE

- İnsani değerler ve mesleki beceriler kazandıran
- Misyon temelli farklılaşmış
- Özerk, üretken ve hesap veren
- Nitelik ve performans temelli atama ve yükseltme sistemine sahip
- Akademik değerler ve özgürlüklerin şekillendirdiği kurum kültürünü oluşturmuş
- Motive edici ve zenginleştirilmiş öğrenme ortamları sağlayan bir kurum olmalı

Stratejik | Yapısal | Yönetmel

DEĞİŖİM ŖART



Prof. Dr. Nihat Erdoğan

1992 yılında Boğaziçi Üniversitesi Psikoloji Bölümü'nden mezun oldu. Yüksek Lisansını İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalında 1995 yılında tamamladı. 1998 yılında Sakarya Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında doktora derecesi aldı. 1999 yılında İşletme Yönetimi alanında Doçent, Nisan 2005 yılında ise Yönetim ve Organizasyon alanında Profesör oldu. 1994-2000 yılları arasında Sakarya Üniversitesi, 2000-2011 yılları arasında Kocaeli Üniversitesi, 2011-2015 yılları arasında İstanbul ŞEHİR Üniversitesi'nde öğretim üyesi ve İşletme Enstitüsü Müdürü olarak görev yaptı. 2015 yılında geçtiği Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümünde öğretim üyesi olarak çalışmaya devam etmektedir. Akademik görevleri yanında Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Başkan Danışmanı (2011-2014), Anadolu Ajansı Yönetim Kurulu üyesi (2011-2015) TÜBİTAK'ta Kurul Üyelikleri (devam ediyor) yaptı. İş Ahlakı Dergisi Baş Editörlüğünü yürütmektedir. Üniversite öğrencilerinin iş hayatına hazırlanması amacıyla üniversitelerde kariyer merkezlerinin kurulması faaliyetlerine öncülük etti ve bu faaliyetleri yönetti. Özel sektör, Kamu ve STK'larda strateji geliştirme, yeniden yapılanma ve değişim, insan kaynakları yönetimi ve kariyer sistemleri ile ilgili eğitim ve danışmanlık faaliyetleri yürüttü. Çalışmalarında kurumsal kapasitenin yapısal ve yönetsel bakımdan geliştirilmesi, değişim yönetimi, yönetim psikolojisi, kariyer kimliğinin oluşumu ve değişimi konularına odaklanmaktadır. Son yıllarda STK'ların yönetimi ve yükseköğretimin yönetimi ilgilendiği alanlar arasındadır. Uzun yıllardır sivil toplum kuruluşlarında değişik görevlerde bulundu. Halen İLKE Mütevelli Heyeti Başkanlığını yürütmektedir.

İletişim:
nerdogmus@gmail.com

Teşekkür ederiz...