



BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

Stratejik Yönetim Sistemi

2023-2033

İçindekiler

Şekiller	4
ÖNSÖZ.....	5
SUNUŞ	6
1. MİSYONUMUZ.....	7
2. VİZYONUMUZ.....	7
3. TEMEL YAKLAŞIMIMIZ	7
4. İLKE SÖZÜMÜZ (MOTTOMUZ)	8
5. DEĞERLERİMİZ.....	9
5.1. AKIL VE BİLİM	9
5.2. BİLİMSEL ÜRETKENLİK	9
5.3. KURUMSAL GELİŞİM VE KURUM KİMLİĞİ	9
5.4. ÇALIŞMA DİSİPLİNİ.....	9
5.5. TOPLUMSAL HİZMET.....	9
5.6. NESNELİK	10
5.7. ULUSALDAN EVRENSELLİĞE ULAŞMAK	10
5.8. SÜREKLİ İYİLEŞTİRME.....	10
5.9. PAYDAŞLARLA İŞ BİRLİĞİ VE TAKIM RUHU	10
5.10. YARATICILIK VE YENİLİKÇİLİK	10
6. STRATEJİK YÖNETİM SİSTEMİ	11
6.1. KIRMIZI KİTAP.....	11
6.2. BEYAZ KİTAP	11
6.3. SARI KİTAP	12
6.4. STRASİS	12
6.5. FARSİS.....	12
6.6. STRATEJİK PLANLAMA ESASLARI	12
7. STRATEJİK PLAN 2023-2033.....	14
8. GELECEK ANLAYIŞIMIZ.....	15
8.1. GELECEK ANLAYIŞIMIZ İÇİNDEKİ TEMEL DEĞİŞİMLERE İLİŞKİN BAKIŞIMIZ	18
8.2. GİRDİ ÖLÇÜTLERİ.....	19
8.3. ÇIKTI ÖLÇÜTLERİ	19
8.4. AYIRT EDİCİ YETKİNLİKLER	20
9. GELECEK SENARYOMUZ.....	20
10. STRATEJİK ALAN VE TEMALARIMIZ.....	21
11. AMAÇLARIMIZ VE KURUMSAL BAŞARIM (PERFORMANS) KİSTASLARIMIZ	22
10.1. FARKLI KURUMLAR/ ÜNİVERSİTELER İLE ANLAŞMALAR YAPARAK GİRİŞİMCİLİK ÇALIŞMALARINDA ORTAKLIKLAR OLUŞTURMAK/ YÜRÜTMEK.....	22
10.2. METAEVREN, BÜYÜK VERİ/ YAPAY ZEKÂ TABANLI ARAŞTIRMALARI ARTIRMAK	23
10.3. DAHA FAZLA YABANCI UYRUKLU ARAŞTIRMACI İSTİHDAMI SAĞLAMAK.....	24

10.4. BİRLEŞMİŞ MİLLETLER SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HEDEFLERİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA, PROJE, PROGRAM VE SERTİFİKA SAYISINI ARTIRMAK	24
10.5. BİLİMSEL ÜRETİM PERFORMANS ARTIŞINI SÜREKLİ HALE GETİRMEK	25
10.6. SANAYİ ÜNİVERSİTE KAMU İŞ BİRLİKLERİNE YÖNELİK BİLİMSEL PROJELERİ GELİŞTİRMEK .	25
10.7. FİKRİ SINAYİ MÜLKİ HAK (FSMH) VARLIKLARINI GELİŞTİRMEK	26
10.8. ÖĞRENMEDE ESNEKLİK VE YAŞAM BOYU SERTİFİKA EĞİTİMLERİNİN SANAL VE GERÇEK DÜNYADA SAYISINI ARTIRMAK.....	26
10.9. ÖĞRENCİLERİN ULUSLARARASI HAREKETLİLİĞİNİ DESTEKLEYECEK ESNEK EĞİTİM MODELLERİ UYGULAMAK	26
10.10. ÜNİVERSİTE YETKİNLİKLERİNİ DİJİTAL PLATFORMA TAŞIYARAK SÜREKLİ ÖĞRENEN KURUM OLMA NİTELİKLERİNİ GELİŞTİRMEK.....	27
10.11. TEKNOLOJİ GELİŞİM BÖLGELERİNE BİREYSEL VE KURUMSAL KATILIMI ARTIRMAK	27
10.12. ULUSAL/ ULUSLARARASI SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İLE ULUSLARARASI PROJELER GELİŞTİRMEK	28
10.13. BİLİMSEL ÜRETİM YAPAN DİJİTAL LABORATUVAR/ SİMÜLASYON MERKEZLERİNİ KULLANARAK SANAL ÜNİVERSİTE NİTELİĞİNİ GELİŞTİRMEK	28
10.14. TEKNOLOJİK DEĞİŞİM VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM KONUSUNDA TOPLUMA HİZMET SUNMAK	29
11. EYLEMLERİN YÖNETİMİ VE UYUMLAŞTIRILMASI	30
SONUÇ	31
Kaynakça	32

Şekiller

Şekil 1: Bireysel Sorumluluk Kapsamında Süreç Yaklaşımı	13
Şekil 2: Beş Adımlı Yol Haritası	14
Şekil 3:Stratejik Teknolojilere Yönelik Bilimsel Yayınlar (2018-2019).....	16
Şekil 4: GSYİH, Araştırma Harcamaları, Araştırmacılar, Yayınlar ve Patentlerin Küresel Payındaki Değişim (2014-2018)	17
Şekil 5: Çok yazarlı makalelerin iki ya da daha fazla ülkeden katılımı oranı.....	18

ÖNSÖZ

Bu stratejik planının hazırlanması, oluşturulması ve yayınlamadaki temel amacımız, hâlihazırdaki konumumuzdan daha iyi ve yüksek başarılarla yönelme yolculuğumuzda kendimiz ve iletişimde olduğumuz ulusal ve uluslararası tüm paydaşlar için yön ve amaç birliğimizi belirten net ve açık mesajlar vermektir.

Plan, Atatürk ilkelerine bağlı ve 21. yüzyılda dünya yurttaşı olabilecek her türlü donanıma sahip gençlerin yetiştirilmesine olanak sağlayan yetkinliklerin ve kuruluşumuzdan bugüne kadar sahip olduğumuz; akıl ve bilim, dünya çapında bilimsel üretkenlik, içinde bulunduğu topluma hizmet, ulusaldan evrenselliğe ulaşmak, sürekli iyileştirme, geliştirme ve yenilikçilik vb. değerlerin yönlendirmesi ve kalite önceleyen bir yaklaşımla hazırlanmıştır.

Başkent Üniversitesi olarak uğraşlarımızı, yatırımlarımızı ve faaliyetlerimizi hangi alanlara odaklayacağımıza toplumsal, ulusal ve küresel eğilimleri göz önünde bulundurarak, kendi düşüncelerimiz ve ifadelerimiz, yetkinliklerimiz ve gücümüze uygun bir biçimde ortaya koyduk. Bu planda nerede en açık ve net olarak kendimizi ifade edebileceğimizi, en büyük etkiyi hangi alanlarda yaratabileceğimizi ve farklılığımızı nasıl ortaya çıkarabileceğimizi belirledik.

Bu plan, hazırlık komisyonu vasıtasıyla yürütülen uzun bir hazırlık dönemini kapsayan faaliyetler ile kurucumuz ve yönetim üst kurulu başkanımız Prof. Dr. Sayın Mehmet Haberal'ın katılımıyla yapılan kapsamlı değerlendirme toplantıları sonucunda şekillenmiş ve nihai halini almıştır.

Bu çerçevede, Başkent Üniversitesi, kapsayıcı misyonundaki bilimsel üretim, öğrenmeyi mükemmelleştirmek toplumun gereksinmelerine yanıt vermek stratejik faaliyet alanlarımızda 2023-2033 dönemi değerlendirmelerimiz çerçevesinde ARGE, dijitalleşme, girişim, küreselleşme, sürdürülebilirlik olmak üzere 5 temaya odaklanmıştır. Bu stratejik faaliyet alanları/ temalar sayesinde bilimsel üretimi ile insanlığın gelişimine katkı sağlayan, öğrencilerinin kendilerini tanımladıkları ve yaratıcılıklarını/girişimcilik özelliklerini geliştirdikleri ve içinden çıktıkları toplumun gereksinimlerine yanıt veren, dijitalleşme ve ARGE faaliyetlerini önceleyen bir ortam olma özelliğini kurumsallaştırarak küreselleşen ve sürdürülebilir bir marka değerini güçlendirecektir.

Bu plan, Başkent Üniversitesinin kendini sürekli yenileyen ve geliştiren yapısını ortaya koyması yanında tutarlı duruşunu da sergiliyor. İlk plan çalışmamızdan bu yana geçen onbeş yıla yakın süredir aynı misyon, değer ve ilkeler bağlı kalarak hiç durmadan ve yılmadan ilerliyoruz. Ayrıca, her stratejik plan döneminde odaklandığımız vizyon ve hedefler ile stratejik temalarımız plan dönemindeki ihtiyaçlara yanıt veren, her alanda rekabet edebilen ve geleceği öngören bir yapıda kendini yeniliyor.

Başkent Üniversitesini stratejik planımızda "yuvamız" olarak belirledik. Bu yuvada etkili ve verimli bilim, dünya standartlarında kaliteli öğretim ve toplumsal katkısı yüksek yaratıcılık ve yenilik konusunda hep birlikte geleceğe dair sorumluluk almaya her zaman hazırız.

Esas bakış açımız faaliyet gösterdiğimiz her alanda ülkemizin öncü ve özgün kurumlarından birisi olma iddiamızı göstermektedir. Öğrenciler, öğretim elemanları, tüm çalışanlarımız ve dış paydaşlarımızla bu planı önümüzdeki dönemde uygulama konusunda göstereceğimiz azim ve iddiamızın temel taşlarını oluşturmaktadır.

2023-2033 dönemi stratejik planımızın "yuvamızın" geleceğine ilişkin güçlü, etkili ve olumlu sonuçlar yaratması dileklerimizle...

Prof. Dr. Haldun Müderrisoğlu
Başkent Üniversitesi Rektör V.

SUNUŞ

Başkent Üniversitesinde eğitim-öğretim ve araştırma-geliştirme faaliyetleri, 2006'da başlatılan ve 2006-2010, 2010-2015 ve son olarak da 2016-2023 yıllarını kapsayan Stratejik Planlar çerçevesinde sürdürülmüş, 2023-2033 Stratejik Planı ise; kuruluşumuzdan bugüne kadar temel yaklaşımımız olan kalite anlayışıyla ve içinde yaşadığımız topluma fayda sağlayacak bilimsel üretimin gerçekleştirilmesi ve Ülkemizi ileriye taşıyacak insan kaynağının yetiştirilmesi amaçları gözetilerek hazırlanmıştır. Çağımızın gereklerini yerine getirecek; yapay zekâ, nano teknoloji ve yenilebilir enerji gibi konularda uzmanlaşacak ve yaşamın her alanında sürdürülebilirlik yaklaşımını benimseyecek mezunlarımızın var olması beklenmektedir.

Akademik ve idari birimlerin ortaya koyduğu her bir hedef, bu amaçlara ulaşabilme yolunda tamamlayıcı ve anlamlı olmalıdır. Belirlenen stratejik eylemler, tüm paydaşlarca sorgulanmalı ve analiz edilmelidir; hazırlanan bu plan bir başvuru dokümanı olarak kullanılmalıdır.

Üniversitemizin otuz yılda kazandığı saygın yerin korunabilmesi büyük önem taşırken, daha ileri seviyelere ulaşabilmesi; uluslararası öğrenci ve akademisyen sayılarının artırılması, uluslararası iş birlikleriyle bilimsel araştırmaların yapılması, stratejik ortaklıkların kurulması, akıl ile bilimin ışığında çok çalışarak karşılık bulacaktır.

Cumhuriyetimizin kuruluşunun 100. yılında Ulu Önderimiz Atatürk'ün, "Vatanını en çok seven görevini en iyi yapandır." sözünü ilke kabul ederek ve Üniversitemizin Kurucusu ve Yönetim Üst Kurulu Başkanı Prof. Dr. Mehmet Haberal'ın her zaman vurguladığı gibi; Atatürk ilkelerine bağlı ve 21. yüzyılda dünya vatandaşı olabilecek donanıma sahip gençlerin yetiştirilmesini, aralıksız çalışarak, üzerimize düşen görevleri özveri ile yerine getirerek mümkün kılmalıyız. Hedeflendiğimiz yolda, Stratejik Planın bir yol gösterici olması temennisiyle...

Dr. Gamze Sonbay

Akademik Değerlendirme
Koordinatörü

1. MİSYONUMUZ

Bilimin nesnellliğini benimseyen, ulusal bilince sahip, araştırmacı, sorgulayıcı, üretken, akla ve bilime saygılı, çözümleyici ve bütünleştirici düşünce yapısına sahip, insan ve çevre haklarına duyarlı, evrensel hukuka saygılı, yaratıcı ve yenilikçi, ayrıca Atatürk İlkelerine bağlı bireyler yetiştirmek; eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve bilimi yayma etkinlikleri aracılığıyla Türk toplumunun teknolojik, sosyo-ekonomik ve kültürel düzeyinin yükseltilmesine, insan sağlığının iyileştirilmesine, insan ve çevresel haklarının geliştirilmesi ve korunmasına, topluma hizmetin yaygınlaşmasına katkıda bulunmaktadır.

Misyonumuz, Üniversitemizin kuruluş amacını ve kurumsal görevini tanımlar. Kurucumuz ve yönetim üst kurulu başkanımız Prof. Dr. Sayın Mehmet Haberal önderliğinde belirlenen ve ilk stratejik plan dönemimizden bugüne korunarak sürdürülen misyonumuzun 3 temel alanı bulunmaktadır.

- 1- Bilimsel derinliğimizin artırılması
- 2- Öğrenmenin mükemmelleştirilmesi
- 3- İçinden çıktığımız topluma hizmet

Bu alanlardan ilki olan bilimsel derinliğimizin artırılması ile insanlık için uygarlık gelişimine katkı amaçlanmaktadır. Bu katkı, tüm akademik kaynaklarımızın küresel ölçekte bilimin nesnellliğini geliştirici, girişimci, ufuk açıcı, gelişimci ve öncü araştırmalara odaklanması şeklinde olacaktır. İkinci alanımız, bilimsel bulgularımızı en etkili şekilde öğrencilerimize aktarmayı amaçlamaktadır. Bu aktarım, ulusal bilince sahip, araştırmacı, sorgulayıcı, üretken, akla ve bilime saygılı, çözümleyici ve bütünleştirici düşünce yapısına sahip, insan ve çevre haklarına duyarlı, evrensel hukuka saygılı, yaratıcı ve yenilikçi, ayrıca Atatürk İlkelerine bağlılık çerçevesinde olacaktır. Üçüncü alanımız, içinden çıktığımız Türk toplumunun teknolojik, sosyo-ekonomik ve kültürel düzeyinin yükseltilmesini, insan sağlığının iyileştirilmesini, insan ve çevresel haklarının geliştirilmesini ve korunmasını destekleyerek, evrensel uygarlık seviyesinin geliştirilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu amacın gerçekleştirilmesi, toplumsal ihtiyaçları analiz etmek, giderilmesi konusunda bilimsel araştırmalar yapmak, bilimsel üretimlerimize dayalı teknolojik çözümler bulmak ve bunların topluma çözüm oluşturması için tüm paydaşlar ile çaba sarf etmek şeklinde olacaktır.

2. VİZYONUMUZ

Başkent Üniversitesinin uluslararası bir marka olarak ileri sağlık uygulamalarının her alanında bilimsel üretime dayalı üst düzeyde öğretim yapan ve bunu çağdaş uygarlık çizgisinin üzerinde yer alma yolunda toplumsal katma değere dönüştürerek sunan bir yuva olmaktadır.

Vizyonumuz, Üniversitemizin misyonundaki üç stratejik alana ilişkin gelecek görümüzü tanımlamaktadır. Bu çerçevede gelecekte Üniversitemizi, küresel ölçekte ileri sağlık uygulamalarının her alanında "Başkent Üniversitesi" marka değerinin sürekli geliştiği, bilimsel üretime dayalı en üst düzeyde öğretim yaparak çağdaş uygarlık çizgisinin üzerinde yer alan bir konumda görüyoruz. Bu konumuzda tüm paydaşlarımızın refahına katkı sağlayan bir yuva olacağız. En büyük kaynağımız yuvamızı paylaştığımız insan gücümüzdür. Bu nedenle Başkent Üniversitesinin odaklandığı ileri sağlık uygulamaları kavramındaki sağlık; bireyin fiziksel, sosyal ve ruhsal yönden tam bir iyilik durumunda olması olarak tanımlanmıştır¹. Bu nedenle Üniversitemiz, bireyin iyiliğini odağına alan bilimsel uygulamaların her alanında yer alacaktır.

3. TEMEL YAKLAŞIMIMIZ

Vizyonumuzun ışığında Üniversitemizi kuruluşumuzdan bugüne kadar geliştirdiğimiz bilimsel anlayış ve çalışma disiplini benimsemiş, **HAFTA 7 GÜN, GÜN 24 SAAT** anlayışıyla topluma hizmet

¹ Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlük "sağlık" maddesi.

sorumluluğu taşıyan bilim insanları, öğrenciler ve çalışanlarımız için ömür boyu sıcaklığını hissedecekleri bir yuva olmaya çalışacağız.

İçinden çıktığımız topluma karşı her zaman kendimizi sorumlu hissetmekteyiz. Bu sorumluluk hissi ile toplumsal ihtiyaçlara cevap vermek üzere bilimsel niteliği yüksek çıktılarımızı toplumsal fayda değeri yüksek şekilde sunmaya gayret edeceğiz. Bu gayretlerimizin toplumumuzu büyük önder Atatürk'ün gösterdiği "çağdaş medeniyet çizgisinin üzerine" taşımasını gözeteceğiz.

Bu ereğimizin gereği olarak her faaliyetimizde öncelikle gözettiğimiz öğrencilerimizin uluslararası nitelikte öğrenim görme "haklarını" sağlama yönünde çaba sarf etmeye devam edeceğiz. Öğrencilerimize kendilerini uluslararası alanda sınavabilecekleri ve bu anlamda evrensel değerlere katkı sağlayabilecekleri, kendilerini sürekli geliştirebilecekleri bir öğretim ortamı sağlama sorumluluğu içinde olacağız.

Başkent Üniversitesi yuvasının sıcaklığını kalplerimizde taşıyıp tüm insanlarla paylaşacağız.

4. İLKE SÖZÜMÜZ (MOTTOMUZ)

Başkent Üniversitesi olarak misyon, vizyon ve temel yaklaşımımız ışığında ilke sözümüz "**Bilim bizde toplanır, bizden yayılır**" olarak tanımlanmıştır ve kuruluşumuzdan bugüne hiç değişmemiştir.

Üniversitelerin insanlığa karşı temel görevinin bilim üretip yaymak olduğu anlayışı içinde küresel bir aktör olarak bilimin gelişmesi ve yaygınlaştırılması çabalarımız sürekli bir döngüyü tanımlamaktadır. Bu döngü içinde bilimin gelişimini yakından izlemekle yetinmeyip bilimsel gelişime yön verecek nitelikte üretimde bulunmak Başkent Üniversitesinin kimliğini tanımlayan bir konumdur.

5. DEĞERLERİMİZ

Akademik bir kurum olarak kültürümüzün gereği, aşağıda belirtilen kavramları benimsiyor, onlara değer veriyoruz.

5.1. AKIL VE BİLİM

Akıl ve bilim temel değerlerimizin başında gelmektedir. Bu değerler bilgiyi üretmek ve öğrenmeyi sağlamak açısından önem taşımaktadır. Cumhuriyetimizin kuruluşundaki temel değerler olarak akıl ve bilimin, Üniversite kavramının temel taşı olduğu düşüncesini paylaşıyoruz. Akıl ve bilim bilgiye giden sorgulama sürecinin de başlangıcıdır. Eleştirel düşünmenin, yaratıcılığın ve yenilikçiliğin itici gücü akıl ve bilimdir.

5.2. BİLİMSEL ÜRETKENLİK

Yaratıcı ve yenilikçi düşüncenin somut sonuçlara dönüşebilmesi için bilimsel üretkenliğe gereksinim vardır. Başkent Üniversitesi bilimsel üretkenliğin üniversitenin ve içinde yaşadığı toplumun ilerlemesindeki en önemli etken olduğuna inanır. Bilimsel üretkenlik bir yandan yaratıcı ve yenilikçi düşüncenin somutlaşmasına olanak verirken, öte yandan da özgün bilimsel çalışmaların gerçekleşmesini sağlar. Başkent Üniversitesi çağın gereklerine uygun olarak bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri izlemeyi değerli bulur. Başta internet olmak üzere bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin bilimsel üretkenliği olumlu yönde etkileyeceğine inanır. Bilginin paylaşımını ve dağılımını sağlayan, tüm üniversite öğrenci ve çalışanlarının bilgi kaynaklarına ve birbirlerine erişimine olanak veren teknolojik yenilikleri benimser ve uygular.

5.3. KURUMSAL GELİŞİM VE KURUM KİMLİĞİ

Kurumsal gelişimin değerlerimiz içinde yer almasının nedeni, kurumsal eylemsizliğin getireceği sorunları engellemektir. Sistemi sürekli eyleme dönük tutan değişimci ve dönüşümcü stratejiler kurumsal gelişimin ana öğeleridir. Kurumsal gelişim anlayışımız kurumsal eylemsizliğin aşılmasında ve sistemin eylem içinde olmasında temel role sahiptir. Kurumsal kimlik kavramının tüm çalışan ve öğrencilerimiz için çok önemli bir değer olduğunu kavrayıp, kurumsal bağlılığın sağlanmasına ve geliştirilmesine önem veriyoruz.

5.4. ÇALIŞMA DİSİPLİNİ

Misyonumuzun ve vizyonumuzun gereklerini yerine getirebilmemiz için çalışma disiplininin bir değer olarak önemini biliyoruz. Çalışma disiplininin akademik bir ortamda dışsal denetimle sağlanamayacağını bilincinde olarak içsel özendirme ve öz denetimin gerekliliğine inanıyoruz. Zamanın verimli ve etkili bir biçimde kullanımı da çalışma disiplini anlayışımızın bir parçasıdır. Öğrencilerimizin ve çalışanlarımızın sosyal gelişmelerinin eğitim ve iş yaşamına katkı vereceği, çalışma disiplini artıracağı kanısındayız. Bu nedenle Üniversitemizde sosyal çevreye ve olanakların gelişimine, çalışanların ve öğrencilerimizin sosyal faaliyetlere katılmalarına değer veriyoruz.

5.5. TOPLUMSAL HİZMET

İçinde yaşadığımız topluma olan sorumluluklarımızın bilincindeyiz. Bu sorumluluklar çerçevesinde ürettiklerimizi toplumla paylaşmayı ve toplumsal sorunlara bilim aracılığıyla tanım ve çözüm getirmeyi temel bir görev olarak algılıyoruz. Bilimsel üretimin toplumun hizmetine sunulması gerektiğinin bilinciyle katma değer yaratmanın üniversitenin öncelikleri arasında yer aldığına inanıyoruz. Akıl, bilim ve bilimsel üretkenliğe verdiğimiz önem ve önceliklerin sonucu olarak ortaya çıkan bilimsel üretimin çoğaltılması ve yaygınlaştırılması, bu olgunun toplumda bilimsel bilgi zenginliğine ulaşması bizim için çok değerlidir.

5.6. NESNELLİK

Üniversite kavramının nesnel gerçeklikle açıklandığını bilerek nesnellığe değer veriyoruz. Nesnellik evrensel gerçeklere ulaşmada temel dayanak noktamızdır. Nesnellik, ölçülebilir olmanın, ölçüm ise bilimsel yaklaşımın olmazsa olmaz koşullarıdır. Bu olgu nesnelliği bizim için değerli kılmaktadır. Nesnellik, bilimsel üretim ve akılcı yaklaşımımızın temelini oluşturur.

5.7. ULUSALDAN EVRENSELLİĞE ULAŞMAK

İçinde geliştirdiğimiz toplumun bize sağladığı birikimin ve ona olan borcumuzun doğal sonucu olarak onun değerlerine sahip çıkıyoruz. Kurumsallaşmamızın temelinde yatan ulusal değerlerin bizi beslediğine inanıyoruz. Uluslararası bir üniversite olmanın yolu, ulusal değerlerden beslenerek evrensel bilime katkı vermektir. Bu bilinçle ulusal değerlerimizi geliştirerek evrenselliğe ulaşmaya değer veriyoruz. Ulusal zenginliklerimizi evrensel olan değerlerle yoğurarak, çağdaşlaşma sürecini ileri taşıma çabası içindeyiz.

5.8. SÜREKLİ İYİLEŞTİRME

Sürekli iyileştirme, bilimsel üretim, öğretimde mükemmeliyet ve toplumsal katkı sağlamak amaçları doğrultusunda çaba harcayan üniversite sistemleri açısından önemli bir süreçtir. Özellikle bilimsel üretim ve öğretim çerçevesinde çeşitlilik baskısı altında bulunan üniversite kuruluşları sürekli iyileştirmeyi gündemlerinde tutmak zorundadırlar. Sürekli iyileştirme sürecini bildik sorun çözme yönteminden ayırmak gerekir. Sorun çözme yöntemi, sorunun ortaya çıkmasından sonra işleyen bir süreçtir. Oysa sürekli iyileştirme düzenli bir biçimde sorunların nedenlerini bulmak ve yok etmek üzerine kuruludur. Bu süreçte ilk önce kuruluşun karşı karşıya kaldığı çeşitliliğin etkisi irdelenmelidir. Söz konusu çeşitliliğin sorunların nedeni olup olmadığı anlaşılmalıdır. Ardından, kuruluş açısından yeterince değerli bulunmayan çalışmalar durdurulmalıdır. Böylesi girişimler sürekli iyileştirmenin önünü açacak, çalışanların ve paydaşların olumlu tepkiler vermelerine neden olacaktır.

5.9. PAYDAŞLARLA İŞ BİRLİĞİ VE TAKIM RUHU

Başkent Üniversitesi içinde yaşadığı topluma duyduğu sorumluluğun bir parçası olarak riski paylaştığı paydaşlarına önem verir. İç içe girmiş sistemler yaklaşımı çerçevesinde, en yakın çevremizde yer alan paydaşlarımız olan öğrencilerimiz, velilerimiz ve çalışanlarımızdan başlayan ortak geleceği paylaşma bilincimizi diğer paydaşlarımıza da yaygınlaştıran bir anlayışı temel almaktayız. Öğrencilerimiz, velilerimiz ve çalışanlarımızla en yakın paydaşlarımız olarak ortak takım ruhunu oluşturmaya önem veriyoruz. Akademik ve idari personel ile öğrenci memnuniyeti, özellikle ölçtüğümüz değerlerimiz arasında yer almaya devam edecektir. Paydaşlarımızla oluşturduğumuz hizmet için iş birliği ve takım ruhu, üniversiteyi ileri taşımada itici gücümüz olmaya devam edecektir.

5.10. YARATICILIK VE YENİLİKÇİLİK

Üniversite ve bilimsel üretim anlayışı, yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarından ayrı düşünülemez. Yaratıcılık ve yenilikçiliğin kurum kültürümüzde yerleşik bir değer olarak yer alması gerektiğini düşünüyoruz. Öğrencilerimizin ve çalışanlarımızın yaratıcılık ve yenilikçiliğe değer vermelerini istiyoruz. Varlık nedenlerimiz içinde bu iki kavramın önemli yer tuttuğu kanısındayız. Üniversite olarak topluma yaratıcılık ve yenilikçilikte önderlik yapmayı amaçlıyoruz. İnsan kaynakları stratejilerimizde nitelikli insana yatırım yapmayı öne alan uygulamalar, yaratıcılığın ve yenilikçiliğin örgüt kültürümüzde temel değerler olarak yerleşmesine olanak sağlayacaktır. Daha nitelikli insan gücüne yapılacak yatırım, sistemin üretkenliğini de artıracaktır.

6. STRATEJİK YÖNETİM SİSTEMİ

Misyon, vizyon ve temel değerlerimiz çerçevesinde geleceğimizin inşa edilmesi için kurumsal "Başkent Üniversitesi Stratejik Yönetim Sistemi" oluşturulmuştur. Sistem, Başkent Üniversitesinin geleceğini oluşturmak için kullandığı kurumsallaşma aracıdır. Üniversitemizin tüm birimleri geleceğe ilişkin emeklerini bu sistem içinde uyumlaştırır. Başkent Üniversitesinin birimleri; ana faaliyet birimleri ve destek birimleri olarak iki gruba ayrılmıştır. Ana faaliyet birimleri bilim üreten ve akademik etkinliklerden doğrudan sorumlu olan başta Fakülte, Enstitü, Meslek Yüksekokulu, Yüksekokul, Konservatuvar, Araştırma ve Uygulama Merkezi olmak üzere tüm birimlerimizdir. Destek birimlerimiz ise, ana faaliyet birimlerimizi tüm etkinliklerinde destekleyen ve koordine eden başta Genel Sekreterliğimize bağlı tüm birimlerimizdir. Stratejik yönetim sistemi bireyden üniversite geneline tüm emeklerin; özgür, yaratıcı, gelecek odaklı, verimli ve kurumsal bir yapıda orkestrasyonunu amaçlar; "Stratejik İnsan Kaynakları" ise, bütçeleme ve birim stratejilerinin tüm paydaşları içerecek şekilde karşılıklı fayda yaratıcı anlayışta ilişkilendirilmesini sağlar.

Stratejik yönetim sistemimiz aşağıdan yukarıya doğru geleceğimize ilişkin eylemlerin oluşturulması, yukarıdan aşağıya doğru uyumlaştırma ve desteklerin oluşturulması anlayışına dayanır. Geleceğimizin tesis edildiği akademik çalışma alanlarımızda yaşanan gelişmelerin izlenmesi, bu gelişmeler içinde stratejimize uygun inisiyatiflerin oluşturulması ve doğru eylemlere karar verilmesi akademik birimlerimizin sorumluluğundadır. Bu çerçevede akademik birimlerimiz kendi çalışma alanlarında geleceğe ilişkin eylemler geliştirerek Başkent Üniversitesini temsil ederler, bu eylemler Üniversitemizin kurumsal bütünlüğü içinde kaynak desteği, risk paylaşımı ve ortak izlem sistemleri ile desteklenir. Diğer birimlerimiz geliştirilen eylemlerde destekçi olarak yer alırlar. Stratejik yönetim sistemimiz, eylemler özelinde tüm paydaşların müzakere etmesine dayanır. Bunun için birimlerimiz, stratejik eylemlerini geliştirirken geleceğimizi tanımlayan senaryomuz çerçevesinde kendi etkinlik alanlarında nelerin yapılması gerektiğine, akademik özerklik ve bilimsel bakış açısı çerçevesinde karar verirler. Kararlarını senaryo uzayımız içinde değerlendirir ve Başkent Üniversitesinin geleceğine katkılarını göz önünde tutarlar. Bu senaryoda tanımlanan geleceğin inşa edilmesi için etkinlik alanlarındaki fırsat ve tehditleri, güçlü ve zayıf yönleri değerlendirirler ve geliştirdikleri eylemler için ihtiyaç duydukları iç ve dış paydaşları tanımlarlar. Tasarladıkları eylemleri, her yıl eylül ayının ilk haftasından itibaren Rektörlük Makamında değerlendirme görüşmelerinde paylaşırlar. Eylemler, mümkün olduğunca yıllık planlanır, Rektörlük makamında müzakere edildikten sonra ilgili iç paydaşlara ekim ayı içinde iletilir. Bu süre içinde iç paydaşlar birim eylemlerini nasıl destekleyeceklerini ayrıca planlarlar. Böylece kurum içinde eylemin gerçekleştirilmesi için gerekli olan iş birliği ortamı yaratılmış olur. Eylemlerin kaynak planlaması bu iş birliği sonucunda kasım ayı içinde belirlenmiş olur. Bu tarihten itibaren eylem sorumlusu birimler kendi iç örgütlenmelerini, proje yönetimi esasları çerçevesinde oluşturur, dış paydaşlar ile uyum yapısını kurar, risk yönetimi ve kontrol yapılarını olgunlaştırırlar. Bu süreçte birim içi görevlendirmeler yapılır ve eylemin hayata geçirilmesi için gerekli tüm tedbirler alınır.

Birim eylemlerinin ve bu eylemleri destekleyecek eylemlerin oluşturulmasının ardından her yılın aralık ayında kaynak yönetim sistemi inşa edilerek gerekli kaynak planlaması gerçekleştirilir. Kaynak planlama sisteminin tesis edilmesinin ardından en geç aralık ayı sonu itibarıyla yayımlanacak Rektörlük bildirgesi ile eylemler resmi olarak yürürlüğe girer. Eylemlerde tanımlanan görev ve kaynakların kullanımı için ayrıca bir yazışma ve sürece gerek yoktur.

"Stratejik Yönetim Sistemimiz" temel olarak aşağıdaki araçlar üzerinden işletilir:

6.1. KIRMIZI KİTAP

Stratejik Yönetim Sistemimizin esasları ve Stratejik Planımız 'kırmızı kitap' ile tanımlanır ve açıklanır. Kırmızı kitaptaki esaslar, Başkent Üniversitesinin kurumsal geleceğinin nasıl inşa edileceğine ilişkin temel ilkeleri belirler.

6.2. BEYAZ KİTAP

Ana faaliyet birimlerimizin gelecek senaryomuzu inşa etmek üzere geliştirdikleri eylemlerin listelendiği kitaptır. Beyaz kitap her birimin eylemlerini, bu eylemlerin neden, hangi kaynaklarla, hangi süreçler içinde ve nasıl gerçekleştirileceğini belirleyen ana kaynaktır.

6.3. SARI KİTAP

Destek birimlerimizin, ana faaliyet birimlerimizin eylemlerini destekleme planlarının listelendiği kitaptır. Sarı kitap, destek birimlerinin beyaz kitapta tanımlı eylemlerinin nasıl, hangi kaynaklarla ve hangi tempoda destekleneceğini tanımlar.

6.4. STRASİS

Başkent Üniversitesinin Stratejik Yönetim Sisteminin işletildiği yazılımdır. Yazılım, beyaz ve sarı kitap ile birlikte tüm eylemlerin tanımlı olduğu bilgi platformudur. Yazılımda eylemler ve eylemlere ilişkin tüm veriler, iş zekâsı modelleri ile analiz ve takip edilir.

6.5. FARSİS

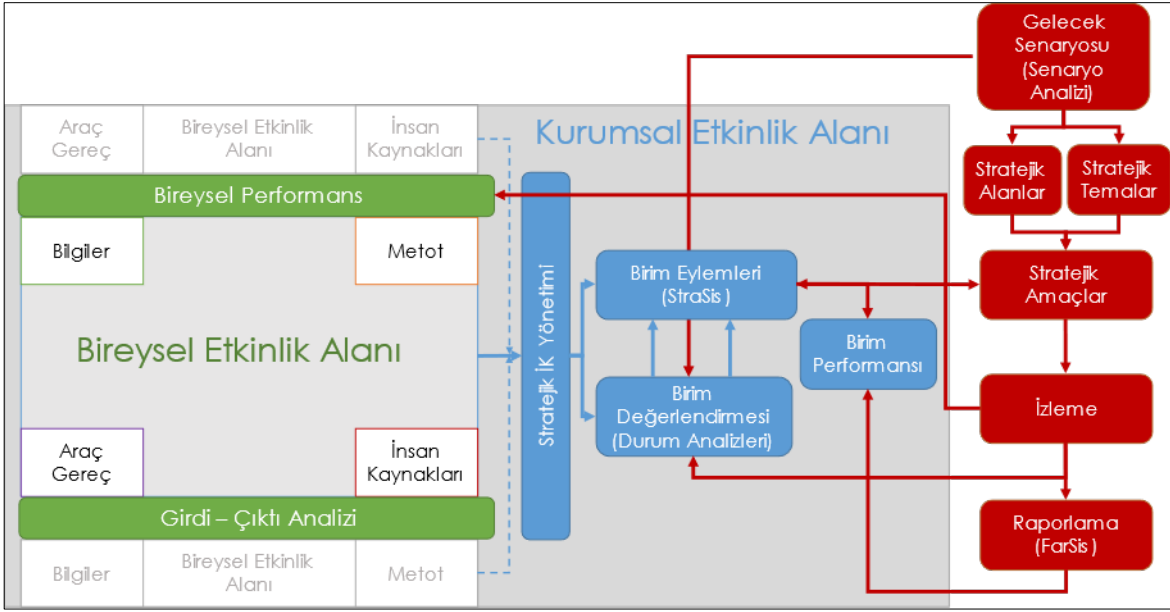
Strasis sistemi ile çalışan ve Üniversite genelinde üretilen verilerin stratejik eylemlerin değerlendirilmesi ve değerlendirilmesi için kullanımına izin veren veri analiz yazılımıdır. FARSİS, STRASİS içinde tanımlanmış tüm eylemlerin nesnel veriler ile ölçülüp değerlendirilmesini sağlayan veri yönetim sistemidir.

6.6. STRATEJİK PLANLAMA ESASLARI

Stratejik Planı oluşturabilmek için üç stratejik faaliyet alanımıza ilişkin stratejik temalar ve amaçlar tanımlanır. Amaçlar, her bir stratejik alanda stratejik temalara ilişkin hangi gayretlerin sarf edileceğini tanımlar. Gayretlerin sürekliliğini ve odaklanmasını sağlar. Bu nedenle Başkent Üniversitesinin stratejik alanları ve stratejik temaları uzun erimli gayretlerin oluşturulmasını sağlar. Stratejik alanlar, misyonumuz değişmediği sürece sabittir. Misyonumuz Mütevelli Heyetimiz ve Üniversite Senatamız tarafından tanımlanarak güncellenir. Stratejik temalarımız Üst Yönetim Kurulumuz tarafından tanımlanır ve güncellenir. Stratejik amaçlarımız ise Üniversite Yönetim Kurulumuz tarafından belirlenir ve gerekli görüldüğünde güncellenir.

Her eylem EK-A da sunulan (Beyaz Kitap) yapıda sorumluluklar, yetkinlik alanı, çevre şartları, girdi (kaynak, süre ve önem açısından), süreç, başarı ölçümü, risk yönetimi ve kontrol sistemi başlıklarında tanımlanmıştır. Birimler, eylemlerin yürütülmesi ve eşgüdümü konularından sorumludurlar. Bu sorumluluk, Başkent Üniversitesinin yapıtaşı olan bireylerden başlayarak tüm Üniversitemizin geneline yayılır. Tüm örgütsel vatandaşlarımız sorumluluk alanlarında süreç yönetiminin gereği olarak sorunların tespiti, değerlendirilmesi ve çözümü adımlarından sorumludurlar. Tüm üyelerimiz bu sorumlulukları temelinde, teklif verme ve iyileştirme süreçlerini çalıştırma hakkına sahiptirler. Bu çerçeve Üniversitemizin stratejik kurumsal yapısının güncel tutulması, adaptasyonu ve dönüşümü açısından temel motive edici faktördür.

Bireysel sorumluluk kapsamında süreç yaklaşımı çerçevesinde temel unsur, çalışanların yaptıkları işlere yönelik sahip olduğu bilgilerdir (Şekil 1). Bir öğretim elemanı için bu bilgiler müfredat ile başlayıp öğretim içerikleri ile sürer. Metot, çalışanların görev tanımları içindeki süreçleridir. Araç-gereçler ise çalışanların işlerini yürütürken ihtiyaç duydukları donanımdır. İnsan kaynakları başlığında ise çalışanların görevlerini yürütürken iş birliği yaptığı insanlar ve bunların nitelikleri tanımlanmaktadır.



Şekil 1: Bireysel Sorumluluk Kapsamında Süreç Yaklaşımı

Bu çabaların itici gücü ile Üniversitemizin gerçekleştirmeye karar verdiği gelecek senaryosunun inşasıdır. Bu çerçevede Üniversite genelinde yürütülen çabaların orkestrasyonunun sağlanması mümkün olabilecektir. Ek A'da sunulan eylem kartlarındaki değerlendirme ölçütleri stratejik hedefler ile uyumlu olacak şekilde Faaliyet Raporlama Sistemine (FARSİS) aktarılmıştır. Faaliyet Raporlama Sistemi metrikleri sistem içinde yayımlanmıştır. Böylece her sorumlu birim kendi eylemlerine ilişkin gelişimlerin genel hedeflere katkısını değerlendirebilecektir. Bu planın gözetim ve orkestrasyon sorumluluğu, Strateji ve Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezindedir.

7. STRATEJİK PLAN 2023-2033

Başkent Üniversitesi 2023-2033 dönemi stratejik planı senaryo analizi yöntemi kullanılarak hazırlanmıştır. Üniversiter yapıların hızla değiştiği, uluslararası rekabetin oldukça sertleştiği ve gelecek açısından belirsizliklerin yoğun olduğu akademi dünyasını anlamamanın en esnek araçlarından birisi olduğu için bu yöntem kullanılmıştır.

Yöntem, planlama çalışmaları kapsamında 5 adımlı bir yol haritası ile kuruma uygun hale getirilmiştir. Başkent Üniversitesi Stratejik Plan 2023-2033, çalışmaları kapsamında takip edilen yol haritası Şekil 2'de sunulmuştur.



Şekil 2: Beş Adımlı Yol Haritası

Tanımlanan yol haritası çerçevesinde ilk adım Başkent Üniversitesinin geleceğini şekillendirecek olan temel senaryoların değerlendirilmesi olmuştur. Senaryoların, geleceğimizi en çok etkileyen kavramların dinamik etkileşimine bağlı olarak gelişeceği kabul edilmiştir. Bu kavramlara, 'geleceğimizin şekillendiricileri' adı verilmiştir. Şekillendiriciler etki gücü dikkate alınarak önem derecesine göre ağırlıklandırılmıştır. Ağırlıkları göz önünde tutularak şekillendiricilerin etkileşimlerinin analizi ile değerlendirmeler yapılmıştır. Değerlendirmeler Rektörlük Makamında oluşturulan, 'Hazırlık Komisyonu' tarafından yapılmıştır.

İkinci adımda, vizyon ve misyonumuz çerçevesinde gerçekleşmesi en çok arzu edilen senaryonun hayata geçirilmesi için Başkent Üniversitesinin hangi çabaları harcaması gerektiği konusunda oturumlar yapılmıştır. Bu çerçevede birim yöneticilerinin katılımı ile çalıştaylar yapılmıştır. Çalıştaya katılan tüm birim temsilcileri amaçlara hizmet edecek eylemlerini girdi-çıktı analizi anlayışı içinde tartışmışlardır. Çalıştayı ardından her bir birim yöneticisi koordinatörlüğünde, birim eylemleri tanımlanmıştır.

Üçüncü adımda her bir birim özelinde tanımlanan eylemler için hangi yeteneklerin geliştirilmesi gerektiği konusunda analiz yapılmıştır. Birimlerin eylemleri risk analizi çerçevesinde tanımlanarak gelecek dönemli belirsizliklere nasıl tedbir alınabileceği konusunda planlama yapılmıştır. Çalışmalarda ayrıca, her bir eylem için çevre ve paydaşlar tanımlanmış, kontrol mekanizması kurularak eylemlerin performans ölçüm ve kontrol süreçleri oluşturulmuştur.

Dördüncü aşamada eylemler, yıllık plan çerçevesinde sorumluluklara paylaştırılmıştır. Böylece, kurumumuz içinde eşgüdüm yapısı eylemler boyutunda tanımlanmıştır.

Beşinci aşama, uygulamaların ardından yıllık değerlendirme çalışmaları olarak planlanmıştır. Bu çalışmalarda yıllık faaliyet ve performanslar analiz edilerek gerekli güncellemelerin yapılması düşünülmüştür.

8. GELECEK ANLAYIŞIMIZ

Bir yükseköğrenim kurumu için gelecek, çok boyutludur. Yüksek öğretim kurumları mezunları **açısından çok uzun erimli** (ömür boyu) yetkinlikler üzerine odaklanmalıdır. Buna karşın yüksek öğretim kurumları sahip oldukları **bilimsel bilginin güncellenmesi** açısından çok kısa erimde güncellenmiş bilgi tabanına gereksinim duyarlar. Bu durumda yüksek öğretim kurumlarının strateji anlayışları uygulamada esnek ve çevik, etkide ise güçlü ve kalıcı olmalıdır.

Başkent Üniversitesi bu strateji anlayışı içinde geleceğe bakar. Bu anlayış çerçevesinde Üniversitemizi oluşturan birimlerimiz açısından kurumsal başarı (performans) bugünden bilinçli ve küçük adımlarla geleceği kararlı ve güçlü şekilde inşa etme anlayışına dayanır.

Başkent Üniversitesinin geleceği inşa süreci evrensel gelişimin içinde aktif bir üye olarak yer alıp kendi gereksinim ve gerçeklikleri içinde hareket etmesine dayalıdır.

Bu çerçevede UNESCO tarafından bir yükseköğrenim kurumunun niteliklerini belirtmek üzere tanımlanan temel boyutlar² ışığında kendimizi ve faaliyet alanlarımız içinde diğer kurumları tanımlarız. Bu çerçevede bir yüksek öğretim kurumunun kurumsal kimliğini aşağıdaki soruların cevaplarında ararız:

- Faydalanıcıları kimdir?: Kimler öğrenci olarak kaydoluyor?, Faydalanıcıların beklentileri nelerdir?, Faydalanıcıların nitelikleri nedir?
- Değer üreticileri kimlerdir?: Kim öğretiyor?, Faydalanıcılara liderlik yapanlar kimler?, Temel rol modeli nedir? Kurumsal kimlik çerçevesinde değer üreticilerinin ortak tarzları nelerdir?
- Bilgi nasıl üretiliyor?: Kurumsal bilim üretim süreçleri ne kadar özgür?, Kurumsal bilim üretim süreçleri ne kadar güçlü?, bilgi üretme kapasitesinin kaynakları nedir?, Bilgi üretiminde açısından odaklar (varsa) nedir?
- Bilgi nasıl yayılıyor?: Bilginin yayım gücü nedir?, Bilginin yayım kanalları ne kadar etkili?, bilginin yayım kapasitesi nedir?, Bilgi yayım etkisi nedir?
- Sosyal sorumluluğu nedir?: Hangi sosyal yapıya odaklanılmıştır?, Kurumun hedeflediği sosyal etki nedir?, Sosyal sorumluluğunu gerçekleştirmek için hangi yöntemleri tercih edilmiştir?, Üstlenilen sosyal sorumluluğu evrensel katma değeri nedir?

Bir yükseköğrenim kurumunun çevresi ile etkileşiminin bu cevaplar ışığında şekilleneceği düşünülebilir.

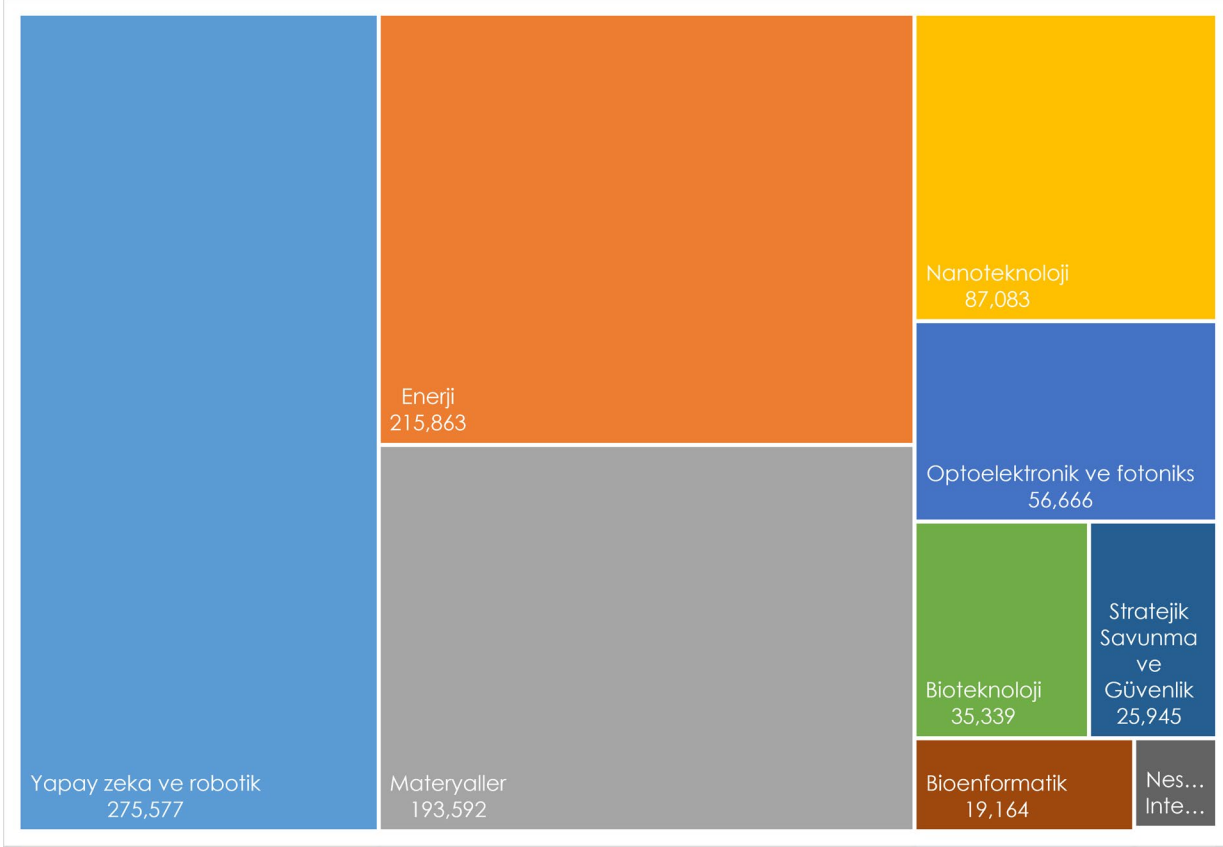
Başkent Üniversitesi kuruluş felsefinde yer alan temel düşünceler hiç değişmez. Bu düşünceler kendini misyon, vizyon ve temel değerlerimiz ışığında korur. Kuruluş felsefemizi oluşturan temel düşünceler her bir stratejik yönetim döneminde bu soruların cevapları ışığında yeniden yorumlanarak hayata geçirilmeye çalışılır. Kurumsal kimliği tanımlayan sorulara yönelik cevaplar zaman içinde değişse de Başkent Üniversitesini yaratan temel felsefe korunarak zamanın ruhuna uyum sağlamaktadır. Bu çerçevede kalite güvence sistemimizin yansımaları olarak her yıl düzenli olarak, her süreçte ise sürekli ve kesintisiz olarak paydaşlarımızla bu soruların cevapları üzerinde çabalarımızı güncellemekteyiz.

Bu çerçevede misyonumuzda tanımladığımız katma değer alanları ve kurumsal kimliğimizin de temel şekillendiricileri olarak tanımlanmıştır. Bunlar; 1. Bilimsel üretim, 2. Öğrenmeyi mükemmelleştirmek ve 3. Toplumun gereksinimlerine yanıt vermektir.

Son 5 yıl içinde hızlanan biçimde küresel bilimsel üretim standartlarında değişimler yaşanmaktadır. Bu genel eğilimler Başkent Üniversitesinin gelecek stratejilerini oluşturan temel şekillendiriciler olarak okunmaktadır.

Gittikçe artan bir ivmede bilimsel üretimler ülkelerin kalkınma öncelikleri ile daha uyumlu hale gelmeye başlamıştır. Bu uyumlaşmada en önemli rol hiç kuşkusuz Birleşmiş Milletlerin Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine aittir. Özellikle Paris Anlaşması (2015) ardından bugüne kadar yüksek öğretim kurumları odaklarını daha çok bu geçiş sürecine çevirmişlerdir. Geçiş sürecine bilim üretim kurumları odaklarını daha çok yapay zeka, temiz enerji ve dijitalleşmeye temel alanlarına kaydırmışlardır. Bu temel alanlar içinde stratejik teknolojiler aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır (Şekil 3).

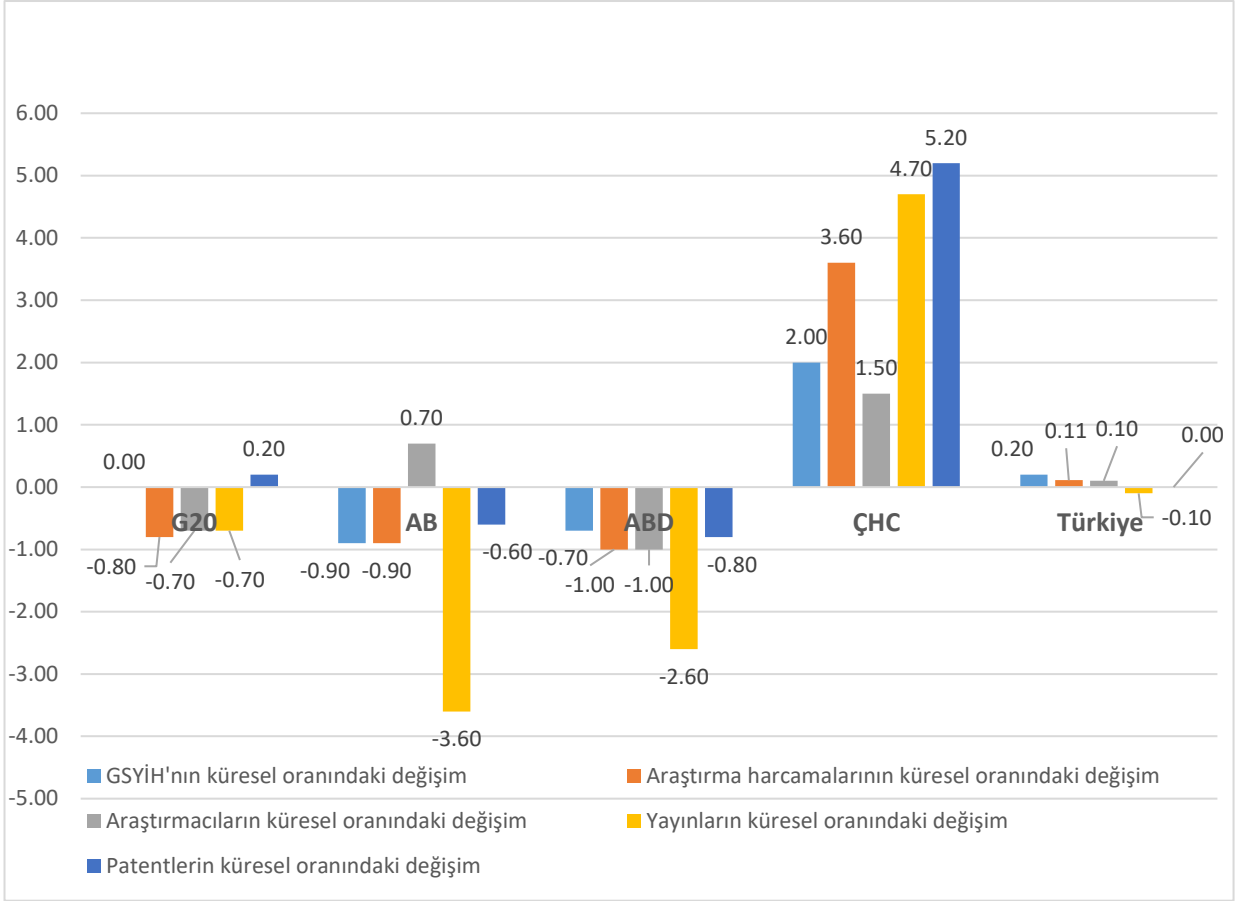
² Bu konudaki çalışmaların detayı için bakınız: Altbach, Reisberg & Rumbley, 2009



Şekil 3:Stratejik Teknolojilere Yönelik Bilimsel Yayınlar (2018-2019)
Kaynak: Scopus (Elsevier), Sanat, Beşeri Bilimler ve Sosyal Bilimler hariç

Sürdürülebilirlik konularındaki odaklanmanın sonucunda stratejik teknolojilerin alt bileşenleri;

- Yapay zeka ve robotik uygulamalarının üretimin temel bileşenlerinden biri olarak tanımlanmaya başlanması,
- Güneş ve rüzgar başta olmak üzere yenilenebilir temiz enerjilerin verimliliğinin ve yaygınlığının artması,
- Nanoteknoloji, biyoteknoloji, 3D baskı, yarı iletken ve hibrit elektronik, fotonik, gelişmiş tekstiller, biyoüretim, robotik sistemler gibi yüksek verimli teknolojilerin etkilerinin savunma ve sağlık alanları başta olmak üzere yaygınlaşması,
- Kalıpzincir (blokchain), nesnelerin interneti, karanlık fabrikalar, endüstri 4.0 vb. akıllı üretim (smart productions) vb. teknolojiler başta olmak üzere günlük hayatın dijitalleşmesi,
- Tele tıp, sanal gerçeklik, artırılmış gerçeklik, genişletilmiş gerçeklik vb. kavramlar başta olmak üzere metaevren düzenlerinin sağlık, eğlence ve öğretim başta olmak üzere farklı alanlarda yaygınlaşması,
- Karbon ekonomisi, akıllı tarım, yeni sosyal medya, sanal örgütler, yapay vücut bileşenleri, akıllı giyilebilir teknolojiler başta olmak üzere yeni bir sosyo-ekonomik düzenin güçlenmesi söz konusu olmaktadır.



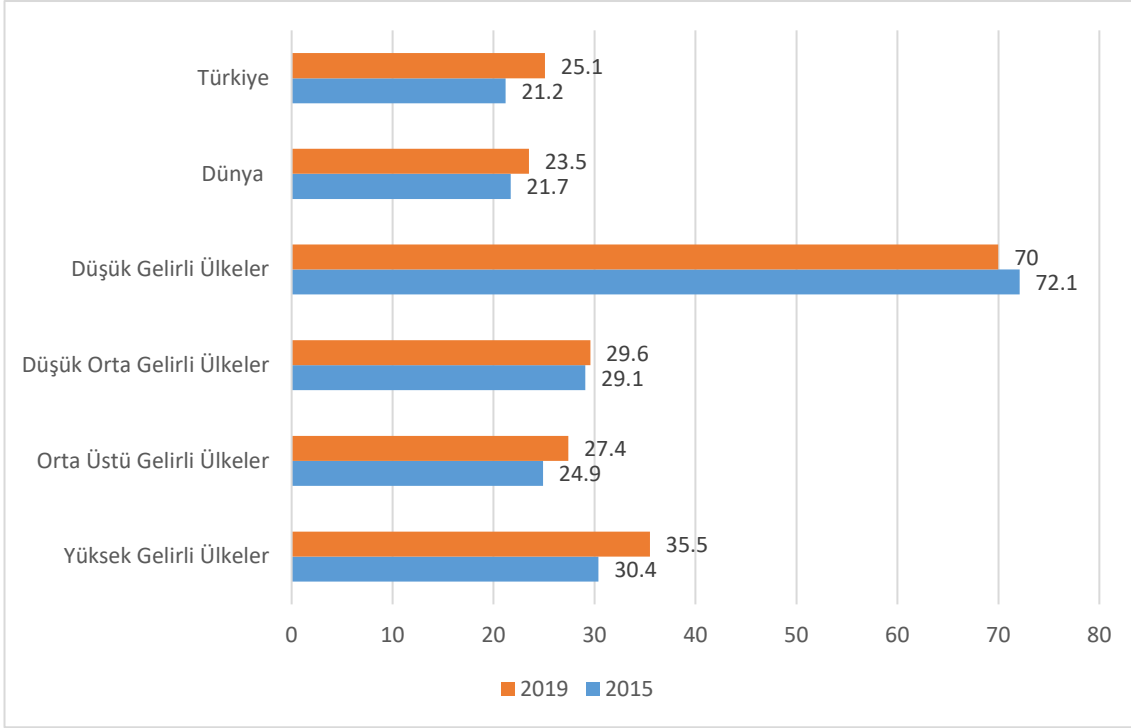
Şekil 4: GSYİH, Araştırma Harcamaları, Araştırmacılar, Yayınlar ve Patentlerin Küresel Payındaki Değişim (2014-2018)

Kaynak: OECD Science Report 2022'den derlenmiştir.

Bu genel eğilim ışığında 2014-2018 döneminde bilimsel üretimin genel tablosundaki köklü değişimler G-20 ülkeleri özelinde Şekil 4'de sunulmuştur. Türkiye'nin payı %1 oranında olmak üzere küresel ölçekte yayınların sayısı azalmıştır. Bu azalmanın karşısında ÇHC'ndeki yayınların sayısı %4,70 oranında yükselmiştir. Bu durum yukarıda sunulan çalışma alanları itibariyle küresel dönüşümün bir göstergesi olarak algılanabileceği gibi, ülkelerin GSYİH küresel değişiminin etkisi olarak da algılanabilir.

Bilimsel üretimdeki yayın sayısındaki azalışa karşın G-20 ülkeleri genelinde patent sayılarında %0,20 oranında artış görülmektedir. Bu artışın yayınlarda azalan kaynakların patent başta olmak üzere FSMH varlıklarına kaymasının bir göstergesi olduğu iddia edilebilir. Bu eğilimde Türkiye'nin patent sayılarında bir artış yaşanmamış olması önümüzdeki dönemde Türk bilim kuruluşlarının eğilmesi gereken bir konu olarak öne çıkmaktadır.

Bilimsel üretimin niteliklerindeki değişimin bir diğer göstergesi ise bilimsel yayınlardaki çok yazarlılık alanında görülmektedir (Şekil 4). 2015-2019 döneminde ülkemizde çok yazarlı yayınlardaki uluslararası yazar oranı yaklaşık olarak %4 oranında artmıştır. Bu oran dünya genelindeki gelişim ile uyumludur.



Şekil 5: Çok yazarlı makalelerin iki ya da daha fazla ülkeden katılımı oranı
Kaynak: OECD Science Report 2022'den derlenmiştir.

Bilimsel üretim alanında gelecekte bu eğilimlerin güçlenerek gelişeceği görülmektedir. Bunun yanında bilim üretim hızındaki değişimler; dijital ve yeşil ekonominin günlük yaşama ilişkin etkisi; Sürdürülebilir ekonomilerin oluşturulması konusundaki çabalar; Küresel ölçekte sanayi ve teknoloji transferini kolaylaştırmak için geliştirilen yeni politika araçları; Ülkelerin ARGEye ayırdıkları kaynaklar; Sorunların (ekonomik krizler, pandemi vb.) küresel etkilerindeki artış hızı; Küresel sorunlara ilişkin uluslararası ortak çabalardaki artış; Açık bilim üretimlerindeki artış değişkenlerinde yaşanacak gerçekleştirmeler bilimsel üretimin gelişimini şekillendirecektir.

8.1. GELECEK ANLAYIŞIMIZ İÇİNDEKİ TEMEL DEĞİŞİMLERE İLİŞKİN BAKIŞIMIZ

Başkent Üniversitesi yukarıda tanımlanan gelecek anlayışı içinde kurumsal stratejik konumumuzu tanımlamak için paydaş değerlendirmeleri yapmaktadır. 2023- 2033 döneminde geçerli olan paydaş görüşleri çerçevesinde sistem yaklaşımına uygun girdi-çıkı değerlendirme yapılmıştır. Bu çerçevede kurumsal girdi ve çıktılarımızın niteliğini etkileyen öznel eğilimler tanımlanmıştır.

Başkent Üniversitesinin geleceğine ilişkin öznel değerlendirmeler tüm paydaşlarımızın (İç paydaşlar- Akademisyen, Öğrenci, İdari ve dış paydaşlar- İşbirliği yaptığımız ulusal ve uluslararası, Kamu kurumları, Üniversiteler Sivil Toplum Örgütleri, Mezunlarımız, Ailelerimiz, Ticari kuruluşlar) dahil olduğu bir paydaş analizi yapılmıştır. Paydaş analizinde elde edilen bulgular çalışma grubu tarafından değerlendirilerek Üniversitemizin öznel eğilim dinamikleri çıkarılmıştır.

Başkent Üniversitesinin öznel konumu içinde 2023- 2033 döneminde en önemli (%90,77) içsel eğilim küreselleşme olarak tanımlanmıştır. Üniversitemizin 25 yıllık gelişim sürecinin ardından küresel bir aktör olma yolunda gelişimine ilişkin beklentiler en üst seviyedir. Bu eğilimin yanında üniversite-sanayi- kamu işbirliklerinin önemi konusunda paydaşlarımız arasında yüksek derecede uzlaşma (%82,89) tespit edilmiştir. Eğitim, yayın ya da benzeri konulardaki yayımlanan en başarılı okul listelerinin geleceğimizi şekillendirme gücünün yüksek olacağına ilişkin değerlendirme %69,72 oranında belirlemiştir. Yüksek öğretim kurumları arasındaki işbirliklerinin Üniversitemizin geleceğindeki belirleyici gücünün yüksek olduğunu düşünen paydaşlarımızın oranı %60,04 olarak ortaya çıkmıştır. Eğitimde, araştırmada ve yönetimde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının geleceğimiz üzerindeki etkisinin yüksek olduğunu vurgulayan paydaşlarımızın oranı ise %57,67 olarak ölçülmüştür.

Bu içsel dinamiklerin yanında Üniversitemizin çevresinde gerçekleşen ve Üniversitemizin gelişimi üzerinde etkili olacağı değerlendirilen eğilimlerin başında küresel ekonomik kriz başta olmak üzere çeşitli kırılmalıklar tanımlanmıştır. Bu konunun geleceğimiz üzerindeki etkisinin yüksek olacağını ifade eden paydaşlarımızın oranı %84,18 olmuştur. Çevresel dinamiklerden demografik değişimlerin geleceğimiz üzerinde belirleyici etkisinin olacağını değerlendiren paydaşlarımızın oranı ise %77,30 seviyesinde gerçekleşmiştir. Son olarak yüksek öğretim kurumları arasında artan rekabetin geleceğimizi şekillendirmede yüksek seviyede etkili olacağını öngören paydaşlarımızın oranı ise %65,86 oranında gerçekleşmiştir.

Geleceğimizin değerlendirilmesinde etkili olacak öznel belirteçlerin (kaldıraç noktası) tanımlanmasında ilk sırada Mezunları için gelişen istihdam olanakları %24,47 oranındaki uzlaşıyla en güçlü etmen olarak tanımlanmıştır. Burs sisteminin geleceğimiz üzerinde kaldıraç gücünün yüksek olacağını tanımlayan paydaşlarımızın oranı %15,67 olarak gerçekleşmiştir. Bir diğer önemli kaldıraç noktası %12,06 ile Uluslararası istihdam olanakları olarak tanımlanmıştır. Bu güçlü kaldıraç noktalarının tanımlanmasının ardından geleceğimiz üzerinde etkisinin olacağı tanımlanan diğer kaldıraç noktaları ise finansal koşullar; öğrenim ücretlerindeki değişimler, kayıt politikalarındaki değişiklikler tanımlanmıştır. Bu kaldıraç noktaları kurumsal kararlarımızda göz önünde tutacağımız öncelikli değişkenler olacaktır. Bunun yanında demografik değişimler, işsizlik oranları ve göç vb. çevresel konulara ilişkin kurumsal tavırlarımızın geleceğimiz üzerinde etkili olacağı ortaya konmuştur.

Üniversitemizin geleceğine ilişkin paydaşlarımızın inançları olumlu yöndedir. Paydaşlarımızın değerlendirmelerine göre Üniversitemiz öğrencilerinin nitelik açısından durumları gelecekte bugünkü gibi ve daha yüksek olacağına ilişkin inanç %58,50 olarak tanımlanmıştır.

Öğrencilerimizin gelecek iş alanları olarak önceliğin özel sektör ve kendi girişimlerinin olacağını savunan paydaşlarımızın oranı %81,00 olarak gerçekleşmiştir. Böylece kurumsal çıktı olarak odağımızın bu alanlara yöneltilmesinin önemi ortaya konulmuştur. İkincil çalışma alanı olarak kamu kuruluşlarında istihdamın önemine dikkat çekenlerin oranı ise %49,93 olmuştur. Üçüncü çalışma alanı olarak akademik kariyerin tanımlanması gerektiğini savunan paydaşlarımızın oranı %82,76 olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda odaklanılması gereken çıktı alanları girişim, kamu görevleri ve akademik çalışmalar olarak tanımlanmıştır.

Paydaşlarımız ile yapılan çalışmalar çerçevesinde bilimsel üretim alanında en önemli öznel şekillendiricilerin sırasıyla Arge, dijitalleşme, sürdürülebilirlik, Küreselleşme ve Girişimcilik olduğu konusunda uzlaşıya varılmıştır. Bu şekillendiricilerin önem derecesi öğrenmeyi mükemmelleştirme konusunda sırasıyla Dijitalleşme, Arge, Sürdürülebilirlik, Küreselleşme ve Girişimcilik olarak gerçekleştirilmiştir. Söz konusu şekillendiricilerin önem sırası toplumun gereksinmelerine yanıt vermek boyutunda Arge, Sürdürülebilirlik, Dijitalleşme, Girişimcilik ve Küreselleşme olarak ortaya çıkmıştır.

8.2. GİRDİ ÖLÇÜTLERİ

Girdi ölçütleri, bir üniversitenin eğitim-öğretim düzeyiyle, bilim üretme etkinliğini doğrudan ilgilendirir. Girdi ölçütlerinin bazıları üniversitenin kendi denetiminde olmakla birlikte, diğerleri üniversitenin oluşturduğu çekim alanıyla ilgilidir. Üniversiteye giren öğrenciler, öğrencinin sistem içinde kazanacağı akademik donanımı sağlayacak öğretim elemanları, sınıf şubelerindeki imkân ve şartlar girdi ölçütü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilimsel üretimin temel değişkenleri olan, lisansüstü tez çalışmaları, araştırma merkezlerinde yürütülen çalışmalar ve bu çalışmalara katılan nitelikli bilim insanları ve kurumlar da girdi ölçütü olarak tanımlanmıştır.

Bütçede doğrudan araştırma, eğitim ve öğretime ayrılan kaynakların miktarı, gelişme yönünde önemli bir girdidir.

Bu temel girdi ölçütlerinin yanında Üniversitemizin altyapısının etkinliğini belirleyen destek birimlerimizin nitelikli çabaları da önemli bir girdi ölçütüdür. Bu girdi ölçütlerinin sistemi mükemmelleştirmeye katkı verecek yöntem ve uygulamalara yol göstereceğini söyleyebiliriz.

8.3. ÇIKTI ÖLÇÜTLERİ

Çıktı ölçütleri üniversitenin bilimsel ve eğitsel üretiminin ölçülmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Uygulanan eğitim-öğretim yöntemlerinin ölçülmesi ve bilimsel üretimin niteliğinin saptanması iyi belirlenmiş çıktı ölçütlerine bağlıdır. Mezun olan öğrencilerimizin tercih edilen nitelikleri, stratejilerimize ve uygulamalarımıza yön verebilmemiz açısından önemli bir çıktı

ölçütüdür. Mezunların yaşam boyu başarıları, topluma katkıları ve Üniversitemize aidiyetleri de çıktı ölçütü olarak tanımlanmıştır. Doktora ve yüksek lisans dereceleri başta olmak üzere, araştırma merkezi, enstitü ve fakültelerimizde gerçekleştirilen bilimsel üretim etkinliklerimiz, bunların uluslararası alanda gördüğü saygınlık yanında toplumsal katkıya dönüşüm açısından temel oluşturduğu girişim sayısı da çıktı ölçütü olarak görülmektedir. Finansal kaynakların yerinde ve stratejik hedefler doğrultusunda kullanılması, sistemde gerekli gelişmelerin sağlanabilmesi büyük ölçüde çıktı ölçütleriyle ilişkilidir.

8.4. AYIRT EDİCİ YETKİNLİKLER

Eğitim ve öğrenim diline ilişkin yaklaşımımız ayırt edici özelliklerimizden birisi olarak öne çıkmaktadır. Üniversitemizin öğrenim dilinin Türkçe olması ana dilimize ilişkin temel tavrımızı belirlemektedir. Türkçe'nin bilim dili olarak gelişmesinde bu tutumun çok önemli bir rolü olduğuna inanıyoruz. Bunun yanısıra, uluslararası markalaşma yolunda yaygınlık kazanmış bir yabancı dilin bilimsel üretim ve bilgi paylaşımındaki önemine inanmaktayız. Bu dönemde de yabancı dilde yeni programlar açmamızın yanında Türkçe'nin bilim dili olmasına yönelik çabalarımız devam edecektir.

Üniversitemizin fakülte ve yüksekokullarında görev yapan güçlü akademik kadromuz önemli bir ayırt edici yetkinliktir. Üniversite dışından gelen değerli öğretim elemanları ile öğrencilerimize çok farklı bakış açılarını ve yakın ilgiyi sağlamamız ayırt edici bir yetkinliğimiz olarak görülmektedir. Bu yetkinlik, Üniversitemizin kurumsallaşmasına ve öğrencilerimizin gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır.

Uluslararası yayınlar ve bunların nitelikleri Üniversitemizi farklılaştıran yetkinlikler arasında yer almaktadır. Yayınları besleyen araştırmalar, bir yandan öğretim ortamını zenginleştirirken, öte yandan da kurumun bilimsel niteliklerinin öne çıkmasına katkı vermektedir. Ayrıca, ulusal kapsamda nitelikli bilimsel dergilerin yayımlanması için büyük çaba harcanmaktadır. Üniversitemiz bu yetkinliğini pekiştirme çabası içinde olacaktır.

İleri sağlık uygulamaları, oluşturduğumuz sağlık kurumları ve araştırma merkezleri Üniversitemizin ayırt edici yetkinlikleri arasında yer almaktadır. Sağlık araştırmalarının disiplinler arası çalışmalara katkısı, Üniversitemizin bu alandaki birikim ve derinliği bu yetkinliğimizin temel yetkinlik olarak tanımlanmasına neden olmuştur. Tıp, mühendislik ve sosyal bilim alanlarını bir araya getiren çalışmalar, bilimsel üretim açısından ayırt edici özelliklere sahiptir. Sağlık hizmetlerimizin ülke geneline yayılmış olması, farklı illerde verilen hizmetlerin yaygınlaşması ile bilimsel üretime verilen katkının yaygınlaşması önemli bir başka yetkinliğimizdir. Üniversitemiz, Ankara ili dışındaki illerde mevcut meslek yüksekokulları ile sağlık ara elemanı yetiştirmeye önemli katkı sağlamaktadır.

Üniversitemizde öğrenim gören her öğrencinin en az bir sanat dersi almasına imkân tanınmaktadır. Aynı şekilde öğrencilerin, Rusça, Çince, İspanyolca vb. on ayrı dilden tercih ettiklerini öğrenme ortamı bulunmaktadır. Başkent Üniversitesi sanat alanında Ülkemize hizmeti amaç edinmiş, profesyonel bir orkestra kurarak bu katkıyı güçlendirmiştir. "Orkestra Akademik Başkent" faaliyetleri ile Üniversitemiz için önemli bir ayırt edici yetkinlik olmaya devam edecektir.

Üniversitemizde, yerleşkenin sürekli gelişmesi, şehrin tüm imkânlarını sunuyor olması bunun yanında yıllardır süren çabaların sonunda oluşan yerleşke ormanı, kütüphane, konser salonu ve konferans salonlarının sunduğu imkânlar nedeniyle ayırt edici altyapı niteliğine sahip olduğumuzu söylemek mümkün görülmektedir. Tüm bunların yanında, Üniversitemizin toplumsal sorunlara ilişkin oluşturduğu bilimsel tanım ve çözümleri toplumla paylaşabilmesinde Kanal B Televizyonu ve Radyo Başkent önemli roller üstlenmektedirler.

9. GELECEK SENARYOMUZ

Temel şekillendiriciler ışığında Başkent Üniversitesinin stratejik gelecek tanımını bir senaryo içinde ifade etmek mümkün olmuştur. Bu senaryo geliştirilirken temel şekillendiricilerin yükseköğrenim alanında yaşanacak değişimler temelinde eğitimin niteliği ve mezuniyet hedefleri olduğu kabul edilmiştir.

Bu gelecek senaryosunda, üniversitelerin ayırt edici rekabetçi özelliği, bünyesinden çıkardığı girişimci örgütler olacaktır. Girişim oluşturma, üniversitelerin kapasitelerinin temel göstergesi olarak görülecektir. Üniversiteler bünyelerinde mezunlarının geliştirdikleri girişimlerin sayısı kadar kalıcılığı, etkisi ve gücü ölçülerinde başarılı görüleceklerdir. Bu nedenle, üniversiteler öğrencilerini en iyi

destekleyebilecekleri alanlara yöneleceklerdir. Bu durumda, üniversitelerin belirli alanlarda uzmanlaşmaları doğal bir sonuç olacaktır. Üniversiteler, mezunlarının girişimciliklerini en iyi destekleyebilecekleri alanlara odaklanarak bilimsel çalışma, kaynak kullanımı, performans değerlendirme ve uluslararasılaşma çabalarını bir alana odaklayacaklardır. Bu senaryoda, üniversitelerin uluslararası başarıları belirli alanlarda yaptıkları uluslararası bilimsel araştırma, iş birlikleri ve bu birikim ışığında bünyelerinden bu alanlarda çıkardıkları girişimlerin sayısı ve nitelikleri ile belirlenecektir. Bu durumda, üniversitelerin faaliyet odaklarında uluslararası iş birlikleri ve stratejik ortaklıklar tanımlamaları gerekecektir. Uluslararası öğrenci programları, öğretim elemanı hareketliliği konuları bu çerçevede geliştirilecektir. Bu senaryonun gereği, üniversitelerin belirli odaklarda disiplinler arası çalışmayı teşvik etmesi olacaktır. Bunun orkestrasyonu ve senkronizasyonu ayrı bir uğraşı alanı olarak üniversite yönetimlerinin sorunları arasında yer alacaktır.

10. STRATEJİK ALAN VE TEMALARIMIZ

Başkent Üniversitesi olarak misyonumuzu en etkin şekilde gerçekleştirmek üzere üç stratejik faaliyet alanı tanımladık. Bu faaliyet alanlarının her biri misyonumuzun üzerinde durduğu bir ayağı oluşturmaktadır. Stratejik amaçlar ve hedeflerimiz bu üç temel ayak üzerinde inşa edilmektedir. Stratejik alanlarımız misyonumuz değişmediği sürece aynı kalacaktır. Bunlar;

1. **Bilimsel Üretim,**
2. **Öğrenmeyi mükemmelleştirmek**
3. **Toplumun gereksinmelerine yanıt vermek, biçiminde tanımlanmaktadır.**

Bilimsel üretim alanında odağımız bilimin yol göstericiliğinde ve çalışma disiplininin itici gücüyle bilimsel üretimimizin artırılmasıdır. Bu odak çerçevesinde Başkent Üniversitesinin ilke sözü gereği "BİLİM BİZDE TOPLANIR VE BİZDEN YAYILIR" anlayışını egemen kılmak bu stratejik planlama döneminin de temeli olacaktır. Üyelerimizin araştırma ve geliştirme alanında daha verimli olabilmelerini sağlamak, bilimsel üretim kapasitemizin ana motorlarından birisidir. Bu itici gücü güçlendirmek için özendirici önlemler almaya devam edeceğiz.

Öğrenmeyi mükemmelleştirmek alanlarında odağımız, Başkent Üniversitesi markasını küresel ölçekte geliştirmek ve güçlendirmektir. Bu çerçevede bilimsel araştırma ve öğretim etkinliklerimizi çağın ötesine taşıyacak ve dijitalleştireceğiz. Dijital alanda inşa edeceğimiz öğrenme ortamlarını birey temelinde, kurumsal değerlerimiz çerçevesinde, küresel ölçekte ve Başkent markası üzerinde inşa edeceğiz.

Üçüncü stratejik alanda odağımız ise, sürdürülebilir girişim ekosistemini oluşturmaktır. İçinden çıktığımız toplumun ihtiyaçlarını bu kapsamda karşılamaya çalışacağız.

Stratejik faaliyet alanlarımız 2023-2033 dönemi değerlendirmelerimiz çerçevesinde beş temaya odaklanmıştır. Bunlar;

1. **Araştırma-geliştirme**
2. **Dijitalleşme**
3. **Girişim**
4. **Küreselleşme**
5. **Sürdürülebilirlik** olarak belirlenmiştir.

Ar-ge çalışmalarının Üniversitemizin geleceğini şekillendirmede en etkili güç olduğuna inanıyoruz. Ar-ge çalışmalarından beklentimiz; fikri, sınayi mülkiyet haklarımızın geliştirilmesidir ve böylece, bilimsel birikimimizi artıracacağız, bulgularımız ile öğrenme ortamlarımızı zenginleştireceğiz ve teknolojik dönüşümler ile topluma katkı sağlayacağız. Ar-ge gücümüzü stratejik alanlarımızın tamamında artırmak, bu dönemde önemli odağımız olacaktır.

Dijitalleşmenin uygarlığımızın yeni bir aşamasını ifade ettiğini düşünüyoruz. Dijitalleşmeden beklentimiz, geleceğin etkileşimli, çok boyutlu sanal ortamlarında Üniversitemizin baş aktör rolünü geliştirmektir. Bu nedenle, toplumsal iletişim sistemlerimizin tamamını dijital ortamlara taşıyacak, bu ortamlarda etkili dinamik ve birebir etkileşimler geliştireceğiz. Etkileşimlerimizin çok yönlülüğünü

ve verimliliğini geliştirmeyi her kademedede ve tüm stratejik alanlarımızda temel sorumluluk olarak bileceğiz.

Girişimlerin desteklenmesini ve beslenmesini sadece bir istihdam konusu olarak dar kapsamda değil, küresel çerçevede tekno-ekonomik ve sosyo-kültürel bir gelişim olarak görüyoruz. Girişimcilikten beklentimiz paydaşlarımızın hayat boyu özgür, yaratıcı ve katma değeri yüksek üretimlerde bulunabilmesidir. Bu kapsamda, Üniversitemizin görev üstlendiği her alanda öğrencilerimiz ve öğretim üyelerimiz başta olmak üzere, Başkent markasının destekleyici gücünü geliştirmeye odaklanıyoruz.

Küresel açılımların araştırma, öğretim ve toplumsal destek çabalarımızın kalitesini yükselttiğine inanıyoruz. Küresel iş birliklerinden beklentimiz; bilimsel araştırma ve öğretim kapasitemizin yaratıcı, keşfedici ve kültürlerarası niteliklerinin geliştirilmesidir. Uluslararası iş birliklerinin ötesinde küreselleşme temamız, Başkent markası çevresinde gelişecek paydaşlık platformları bu temanın çekirdeğini oluşturmaktadır. Bu nedenle öğrenci, akademisyen ve personel dolaşımının yanı sıra ortak müfredat gelişimi, tematik ilişkiler, sürekli çalışma grupları oluşturma gibi alanlarda da etkili bir çekim merkezi olabileceğimiz ortamı yaratmak istiyoruz. Bu kapsamda, öğrenci değişim programları ve yurt dışı staj imkânlarından faydalanma olanağı sağlayabildiğimiz tüm öğrencilerimize karşılık dışarıdan denk sayıda öğrenci kabul edebileceğimiz, akademisyenler arasında uzun vadeli çok boyutlu iş birliğine yönelik stratejik olarak seçilmiş ortak birimler arası bir çalışma yapısı öngörüyoruz.

Sürdürülebilirliğin küresel yaşamın ve uygarlığımızın sigortası olduğuna inanıyoruz. Sürdürülebilirliğin sağlanmasından beklentimiz, Üniversitemizin küresel sorumluluk olarak algıladığı bu alanda Birleşmiş Milletlerin ve Devletimizin tanımladığı hedeflere yüksek seviyede katkı sağlamaktır. Yeryüzünün kaynaklarını ülke sınırları kısıtlı ve sadece doğal kaynaklar çerçevesinde değil, uygarlığımızın sürekliliği için temel bir küresel sorumluluk olarak görüyoruz. Bu nedenle, doğal kaynakların sorumluluk bilinciyle ve verimli kullanımı yanında sosyal, fikri, psikolojik tüm insani değerlerin de örselenmeden geliştirilmesinin, sorumluluğumuz olduğuna inanıyoruz.

11. AMAÇLARIMIZ VE KURUMSAL BAŞARIM (PERFORMANS) KİSTASLARIMIZ

Başkent Üniversitesi Stratejik Yönetim Sistemi içinde amaçlarımızı "**misyonumuzun bize yüklediği alanlarda, gelecek 10 yılımızı şekillendirmek için ihtiyaç duyduğumuz temalara bağlı olarak gerçekleştirmek istediğimiz temel başarımlar**" olarak tanımladık. Amaç sistemini oluştururken bir boyutuyla stratejik alanlarımızdaki gelişmelerimizi, diğer boyutuyla her bir temaya ilişkin gayretlerimizi izlemenin mümkün olmasına dikkat ettik. Bu nedenle, amaçlarımız her bir temadan beklentilerimizi karşılayacak ve stratejik alanlardaki görevlerimizi yerine getirecek şekilde düzenlenmiştir.

Amaçlarımız birimlerimizin kendi akademik etkinlik alanlarında yapmayı uygun görecekları eylemler için çerçeve olarak tasarlanmıştır. Her amacımızın kapsamı içinde hedeflediğimiz başarımlar ve amaçlarımızdaki gelişimi izleyeceğimiz kilit başarımlar göstergeleri (KPI) ve bu göstergeleri oluşturan temel değişkenler listesi tanımlanmıştır. Birimlerimizden beklentimiz, bu göstergeler ışığında amaçlarımızı gerçekleştirecek stratejik eylemlerini akademik özgürlükler çerçevesinde oluşturmalarıdır.

10.1. FARKLI KURUMLAR/ ÜNİVERSİTELER İLE ANLAŞMALAR YAPARAK GİRİŞİMCİLİK ÇALIŞMALARINDA ORTAKLIKLAR OLUŞTURMAK/ YÜRÜTMEK

Girişim, Üniversitemiz personelinin ar-ge projesi ile kurmuş olduğu ticari örgüt olarak tanımlanmıştır. Öğrencilerimizin girişimci ruha ve yetkinliğe sahip olmasını hedefliyoruz. Bu amaçla, okulumuzun girişimcilik gücünü artırmak istiyoruz. Girişimcilik kültürünü geliştirmek için yurt içinden ve dışından iş birlikleri oluşturacağız. Girişimcilik ekosistemini besleyecek altyapılarımızı geliştirmeye devam edeceğiz. Paydaşlarımıza girişimcilik hizmetleri sunacak yeni ortamlar tesis etmeyi sürdüreceğiz. Girişimcilikte başarılı örnekleri tanıtip, iyi uygulamaları paydaşlarımıza aktarabilecekleri oluşumlar gerçekleştireceğiz.

KPI-1: Girişimcilik Değeri.
Değişken listesi
Girişimcilik alanında yapılan anlaşma sayısı
Girişimcilik alanında anlaşma yapılan dış paydaş sayısı
Girişimcilik alanında yapılan anlaşmaların süresi
Girişim şirketi sayısı
Girişim şirketlerinin yürüttüğü proje sayısı
Girişimcilik alanında yapılan uluslararası anlaşmalar
Girişimcilik alanında yapılan uluslararası anlaşmaların ortalama ömrü
Desteklenen uluslararası girişim şirket sayısı
Desteklenen uluslararası girişimlerdeki proje sayısı
Girişimcilik konusunda uluslararası ortaklı makale sayısı
Anlaşmalar kapsamında mezunlarımızın kurduğu girişim sayısı
Öğretim üyesi ve öğrencilerin yaptığı endüstriyel proje sayısı
TTO projelerine katılım sayısı
Uluslararası/ ulusal alanda bir ürünü ticarileştirmek
Ulusal/ Uluslararası FSMH ticarileştirmek
Yurt dışında alınmış patenti ticari hale getirmek
Yurt içinde alınmış patenti ticari hale getirmek.

Kaynak: Başkent Üniversitesi akademik veri sistemi, FARSİS

10.2. [METAEVREN, BÜYÜK VERİ/ YAPAY ZEKÂ TABANLI ARAşTIRMALARI ARTIRMAK](#)

Metaevren, büyük veri/ yapay zekâ (MBY) alanlarındaki gelişmelerin Üniversitemizi geleceğe taşıyacak temel kavramlar olmasını hedefliyoruz. Tüm stratejik alanlarımızda bu alanlardaki araçları kullanan üretimler gerçekleştirmek istiyoruz. MBY çalışmalarını kullanan ar-ge projeleri geliştireceğiz. MBY çalışmalarına yer verilen sosyal sorumluluk projelerinin sayısını artıracadığız.

KPI-2: Metaevren, büyük veri/ yapay zekâ (MBY) puanı
Değişken listesi
MBY tabanlı araştırma sayısı
MBY anahtar kelimesine sahip ulusal/ uluslararası yayın sayısı
MBY anahtar kelimesine sahip ulusal/ uluslararası proje sayısı

KPI-2: Metaevren, büyük veri/ yapay zekâ (MBY) puanı
Değişken listesi
MBY konusunda ürün geliştiren ulusal/ uluslararası girişim sayısı

Kaynak: Başkent Üniversitesi akademik veri sistemi, FARSİS

10.3. DAHA FAZLA YABANCI UYRUKLU ARAŞTIRMACI İSTİHDAMI SAĞLAMAK

Küreselleşmenin uluslararası tüm alanlarda aktif ağırlığa sahip olmaktan geçtiğine inanıyoruz. Bunu sağlamak için yurt dışından aktif araştırmacı gelişini cazip kılacak şekilde Ülkemizde uluslararası düzeyde ilgi çekebilecek öncelikli araştırma programları oluşturacağız. Araştırma gücümüzü yurt dışına taşıyacak, Başkent kalitesinde yeni bilimsel kuruluşların açılmasını ve mükemmeliyet merkezlerinin kurulmasını sağlayacağız. Yurt dışından araştırmacı ve öğretim üyelerinin; araştırma projelerine, doktora tez danışmanlıklarına, tez izleme komitesi ve jüri üyeliklerine katılımını teşvik edeceğiz. Yurt dışında bulunan ve Üniversitemizin enstitü, fakülte ve bölümleri ile aynı çalışma alanında etkinlik gösteren saygın araştırma kuruluşları ile uluslararası kümeler oluşturmaya çalışacağız. Disiplinler arası çalışmaların yaratacağı sinerjiden, büyük araştırma projelerinde de yararlanmayı düşünüyoruz. Bu dönemde yurt içinde ve dışında büyük projeler gerçekleştirebilecek düzeyde örgütlenmiş, disiplinler arası araştırma merkezlerinin sayısını artırmaya çalışacağız. Bu araştırma merkezlerinde yurt içinden ve dışından yüksek nitelikli genç bilim insanlarının çalışmalarını desteklemeye devam edeceğiz.

KPI-3: Yabancı araştırmacı istihdamı
Değişken listesi
Kadrolarda yer verilen yabancı araştırmacı sayısı
Yabancı araştırmacı ile yazılan ulusal/ uluslararası makale sayısı
Yabancı araştırmacı ile yürütülen ulusal/ uluslararası proje sayısı
Yabancı araştırmacı ile kurulan ulusal/ uluslararası girişim sayısı
Yabancı araştırmacının ulusal/ uluslararası yayın sayısı
Yabancı araştırmacının akademik performans puanının çalışma süresine oranı
Uluslararası akademik endekslerde ilk 1000'de yer alan üniversitelerden gelen araştırmacı sayısı

Kaynak: Başkent Üniversitesi akademik veri sistemi, FARSİS

10.4. BİRLEŞMİŞ MİLLETLER SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HEDEFLERİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA, PROJE, PROGRAM VE SERTİFİKA SAYISINI ARTIRMAK

Küreselleşmenin önemli göstergelerinden birinin de yerküremizin kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak gelecek kuşaklara yaşaması kolay bir düzen bırakmaktan geçtiğini düşünüyoruz. Bu nedenle, Ülkemizin ve başta BM olmak üzere ulusötesi aktörlerin bu alandaki çalışmalarını destekleyeceğiz. Sürdürülebilirlik konusunu çalışmalarımızda konu edineceğiz. Daha sürdürülebilir bir Dünya için ulusal ve uluslararası eğitimlerin sayısını artıracacağız.

KPI-4: Sürdürülebilirlik puanı
Değişken listesi
BM sürdürülebilirlik hedeflerine ilişkin yapılan ulusal/ uluslararası araştırma sayısı
BM sürdürülebilirlik hedeflerine ilişkin yapılan ulusal/ uluslararası proje sayısı
BM sürdürülebilirlik hedeflerine ilişkin oluşturulan Türkçe/ yabancı dilde program/ ders sayısı
BM sürdürülebilirlik hedeflerine ilişkin verilen ulusal/ uluslararası sertifika sayısı
BM sürdürülebilirlik hedeflerine ilişkin üniversite kapsamında yapılan proje sayısı.

Kaynak: Başkent Üniversitesi akademik veri sistemi, FARSİS

10.5. BİLİMSEL ÜRETİM PERFORMANS ARTIŞINI SÜREKLİ HALE GETİRMEK

Bu dönemde bilimsel üretimlerimizin disiplinler arası ve yenilikçi özelliklerini ön planda tutacağız. Çağın önemseydiği, bilimsel araştırma potansiyeli taşıyan yeni alanlara yatırım yapılması ve kaynak ayrılması konusunda daha hassas olacağız. Bilim insanı kadromuzun, bilimsel üretim alanındaki bireysel katkılarını desteklemek amacıyla akademik performans ve değerlendirme sistemini referans olarak kullanacağız. Özellikle, yoğun hizmet alanlarımızda öğretim elemanlarının araştırma, yayın yapma ve proje geliştirme konularına daha geniş zaman ayırmalarını sağlamaya yönelik çabalarımızı artıracacağız. Bilimsel üretimimizin özellikle lisansüstü çalışma alanlarında artırılmasına öncelik vereceğiz. Bilim üretiminin altyapısı olan laboratuvar, araştırma merkezi ve enstitülerimizin yapılarını güçlendireceğiz. Tercüme ofisleri, editörlük sistemleri vb. yapılanmalar oluşturarak bilimsel yayın sayısını artırmaya çalışacağız.

KPI-5: Bilimsel Üretim
Değişken listesi
Birim içi bireysel akademik performans puanında yıllık ortalama artış oranı
Uluslararası bilimsel çalışma performans puanının ulusal bilimsel performans puanına oranı
Alanında bilimsel nitelikli adaylar arasından jüri seçimine dayalı uluslararası ödül sayısı
Alanında bilimsel nitelikli adaylar arasından jüri seçimine dayalı ulusal ödül sayısı
SCI/ SCI Expanded/ SSCI/ AHCI kapsamındaki dergilerde yayın kurulu üyeliği sayısı
SCI/ SCI Expanded/ SSCI/ AHCI kapsamındaki dergilerde editörlük sayısı
Yurt dışındaki bir üniversitede veya araştırma merkezinde yürütülen bilimsel çalışma sayısı

Kaynak: Başkent Üniversitesi akademik veri sistemi, FARSİS

10.6. SANAYİ ÜNİVERSİTE KAMU İŞ BİRLİKLERİNE YÖNELİK BİLİMSEL PROJELERİ GELİŞTİRMEK

Öğretim üyelerinin akademik gelişimleri sürecinde kurum dışı deneyimi teşvik edeceğiz ve ulusal ve uluslararası iş birliklerini destekleyeceğiz.

KPI-6: Sanayi Üniversite Kamu İş Birliklerine Yönelik Bilimsel Proje
Değişken listesi
Üniversite, Sanayi, Kamu iş birlikleri kapsamında geliştirilen eğitim/ danışmanlık sayısı
Üniversite, Sanayi, Kamu iş birlikleri kapsamında geliştirilen eğitim projesi sayısı

KPI-6: Sanayi Üniversite Kamu İş Birliklerine Yönelik Bilimsel Proje
Değişken listesi
Üniversite, Sanayi, Kamu iş birlikleri kapsamında geliştirilen toplumsal hizmet projesi sayısı

Kaynak: Başkent Üniversitesi akademik veri sistemi, FARSİS

10.7. FİKRİ SINAYİ MÜLKİ HAK (FSMH) VARLIKLARINI GELİŞTİRMEK

Özellikle lisansüstü eğitimde yenilikçi araştırma potansiyeli yüksek nitelikli öğrenci sayılarını Üniversitenin olanakları çerçevesinde artırarak desteklemeye ve geliştirmeye devam edeceğiz.

KPI-7: Bilimsel üretim
Değişken listesi
FSMH hedefiyle geliştirilen proje sayısı
FSMH başvurusu sayısı
FSMH sayısı
Birimde öğretim elemanı başı ortalama FSMH sayısı.
Yurt içinde patentlenmiş veya faydalı model olarak kaydedilmiş bir buluş sayısı

Kaynak: Başkent Üniversitesi akademik veri sistemi, FARSİS

10.8. ÖĞRENMEDE ESNEKLİK VE YAŞAM BOYU SERTİFİKA EĞİTİMLERİNİN SANAL VE GERÇEK DÜNYADA SAYISINI ARTIRMAK

Öğrencilerin, bilim insanlarının ve sivil toplumun, uluslararası bilim ortamıyla etkileşimini artıracak toplantı ve faaliyetler desteklenerek, yurt dışından düzenli olarak konuşmacı ve araştırmacı daveti yapacağız. Öğrencilerimizin gelecekteki çalışma hayatında rol üstlenebilecekleri kamu ve özel sektörlerin sorunlarını çözebilmelerine yönelik seçmeli derslerin sayısını artıracacağız. Ders tasarımlarını öğrencilerimizin gereksinim duydukları uluslararası nitelik ve özelliklerine göre şekillendireceğiz. Üniversitemizdeki bölümlerin uluslararası standartlarda öğretim faaliyetlerini sürdürmesi amacıyla yurt dışı akreditasyon sistemlerine aktif dâhil olacağız. "Yaşam Boyu Eğitim" programlarının kapsamalarını ve sayılarını artıracacağız.

KPI-8: Sertifika eğitimleri
Değişken listesi
Birim kaynaklı önerilen sertifika dersi miktarı
Birim kaynakları ile üretilmiş sertifika derslerine katılım oranı.

Kaynak: Başkent Üniversitesi akademik veri sistemi, FARSİS

10.9. ÖĞRENCİLERİN ULUSLARARASI HAREKETLİLİĞİNİ DESTEKLEYECEK ESNEK EĞİTİM MODELLERİ UYGULAMAK

Yurt dışında saygın öğretim kurumlarıyla ortak bütünleşik lisansüstü programlar açacağız. Uluslararası bilimsel etkileşimi sağlayacak ölçüde küresel bir yabancı dil eğitimini ve araştırma yetkinliğini geliştirecek ikinci bir dil eğitimini ulaşılabılır kılacağız. Uluslararası

öğrenci birlikleriyle ilişki kurarak öğrenci topluluklarımızın uluslararası etkileşimini destekleyeceğiz. Öğretim alanında uluslararasılaşmanın temel kaldıraç noktasının uluslararası nitelikte öğretim standartları olduğunu düşünmekteyiz. Bu nedenle, öğrencilerin çalıştıkları bilim alanında kılavuzları olan öğretim kadromuzun nitelik, deneyim ve yöntem açısından üstün donanımlara ve imkânlarla sahip olmasına çalışmaya devam edeceğiz. Lisans ve lisansüstü düzeydeki mezunlarımızın uluslararası düzeyde rekabet edebilecek şekilde eğitim almalarını hedefliyoruz. Öğrencilerimizin uluslararası deneyim kazanmalarına yönelik iş birliklerini artırarak geliştireceğiz. Uluslararası programlar için Avrupa Birliği yapısına kolay uyum sağlayabileceğimiz yönetsel ve bütçe yapılanmasını tesis edeceğiz. Yurt dışından gelecek öğrenci ve araştırmacıların Ülkemize ve Üniversitemize uyumunu sağlayan ve gündelik yaşamını kolaylaştıran sistemler geliştireceğiz. Enstitü, fakülte ve bölümlerde; bilimin evrenselliğini ve uluslararası etkileşimin önemini vurgulayacak etkinlikler düzenleyerek genç bilim insanlarının yetişmesine katkıda bulunacağız.

KPI-9: Esnek Eğitim
Değişken listesi
Uluslararası gelen öğrenci sayısı
Uluslararası akademik endekslerde ilk 1000'de yer alan üniversitelerden gelen akademisyen sayısı
Uluslararası akademik endekslerde ilk 1000'de yer alan üniversitelere giden akademisyen sayısı
Uluslararası giden öğrenci sayısı

Kaynak: Başkent Üniversitesi akademik veri sistemi, FARSİS

10.10. ÜNİVERSİTE YETKİNLİKLERİNİ DİJİTAL PLATFORMA TAŞIYARAK SÜREKLİ ÖĞRENEN KURUM OLMA NİTELİKLERİNİ GELİŞTİRMEK

Üniversitemizin öğretim yöntem, teknik ve becerilerinin dijital kurumsal kimliğini yansıtacak şekilde uluslararası kurumsallaşmasına çalışacağız. Öğrencilerimizin, altyapısı uluslararası standartlarda gelişmiş ve yaratıcı dijital ortamlarda, yaşam boyu kılavuz olan, bilimselliği ve yaratıcılığı içselleştirmiş öğretim elemanlarıyla buluşturulması çabalarımıza devam edeceğiz.

KPI-10: Dijital yetkinlikler
Değişken listesi
Baskent öğrenci yönetim sisteminde açılan sanal ders sayısı
Yüz yüze derslerde baskent öğrenci yönetim sisteminde dijital materyal miktarı (mBit olarak)
Açık arşiv üretim miktarı
Açık bilim uygulamaları kapasitesi

Kaynak: Başkent Üniversitesi akademik veri sistemi, FARSİS

10.11. TEKNOLOJİ GELİŞİM BÖLGELERİNE BİREYSEL VE KURUMSAL KATILIMI ARTIRMAK

Teknoloji gelişim bölgelerinin geleceğimizi şekillendireceğimiz mekanlar olduğuna inanıyoruz. Bu anlayışla, teknoloji gelişim bölgelerindeki yatırımlarımızı artıracacağız. Ulusal ve uluslararası alanlarda bu bölgelere katkılarımızı sürdüreceğiz. Üyelerimizi teknoloji geliştirme bölgelerine yatırım yapmaya teşvik edeceğiz. Buradan elde edilen bilgi

birikimini Üniversitemizin diğer alanlarına aktarma konusunda çok istekli davranacağız. Teknoloji geliştirme bölgelerinde üyelerimizin etkinlik göstermelerini destekleyeceğiz. Temel stratejik alanlarımızda paydaşlarımızla teknoloji geliştirme bölgelerinde arge projeleri, eğitimler, sosyal sorumluluk projeleri gibi etkinlikler düzenleyeceğiz.

KPI-11: Teknoloji gelişim bölgesi etkinliği
Değişken listesi
Birim çalışanları tarafından Başkent Üniversitesine ait teknoloji geliştirme bölgelerinde araştırma geliştirme ve benzeri amaçla kurulan şirket sayısı
Birim çalışanları tarafından Başkent Üniversitesi dışında ulusal teknoloji geliştirme bölgelerinde araştırma geliştirme ve benzeri amaçla kurulan şirket sayısı
Birim çalışanları tarafından Başkent Üniversitesi dışında uluslararası teknoloji geliştirme bölgelerinde araştırma geliştirme ve benzeri amaçla kurulan şirket sayısı
Teknoloji geliştirme bölgelerinde arge projesinin değerlendirme yılı içerisinde ticarileşmesi
Teknoloji geliştirme bölgelerinde arge ve benzeri amaçla şirket kurmak

Kaynak: Başkent Üniversitesi akademik veri sistemi, FARSİS

10.12. ULUSAL/ ULUSLARARASI SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İLE ULUSLARARASI PROJELER GELİŞTİRMEK

Üniversitemizin, toplumun gereksinmelerinin karşılanması ve yaşam kalitesinin artırılması için gereken katkı ve toplumsal hizmeti sağlamasını hedefliyoruz. Bu amaçla, topluma açık konferans, seminer ve kültürel faaliyetlerinin sayısını artıracacağız. Öğrencilerimizin ve mezunlarımızın, Üniversitemizi yaşam boyu öğrenme merkezi olarak kullanmalarını sağlayacak imkânlar yaratacağız. Sanayi ve iş dünyası ile sorunların etkin çözümleneceği ortamlar oluşturacağız.

KPI-12: STK etkinliği
Değişken listesi
Uluslararası kuruluşlarca desteklenen/ finanse edilen projede veya destek programında yürütücü / yönetici olmak (proje başına)
Uluslararası kuruluşlarca desteklenen/ finanse edilen projede veya destek programında araştırmacı / danışman olmak (proje başına)

Kaynak: Başkent Üniversitesi akademik veri sistemi, FARSİS

10.13. BİLİMSEL ÜRETİM YAPAN DİJİTAL LABORATUVAR/ SİMÜLASYON MERKEZLERİNİ KULLANARAK SANAL ÜNİVERSİTE NİTELİĞİNİ GELİŞTİRMEK

Sanal üniversite için gerekli öğrenme yöntemlerinin kullanılmasını sağlayarak öğrenme sürecini teknoloji ile ilişkilendireceğiz. Yenilikçilik ve yaratıcılığın ekonomik değere çevrilmesi için gerekli olan dijital altyapı olanaklarını tüm personelimize sunmak üzere altyapımızı güçlendirmeye devam edeceğiz.

KPI-13: Sanal üniversite dönüşümü
Değişken listesi
İçerikleri dijital laboratuvar/ simülasyon merkezi kullanarak oluşturulan ve müfredatta yer alan ders sayısı
Dijital laboratuvar/ simülasyon merkezi kullanarak oluşturulan sertifika dersi sayısı

Kaynak: Başkent Üniversitesi akademik veri sistemi, FARSİS

10.14. TEKNOLOJİK DEĞİŞİM VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM KONUSUNDA TOPLUMA HİZMET SUNMAK

Bilimsel üretimi sağlayabilmek için kütüphanedeki elektronik ve basılı materyal sayısını sürekli artırarak ileri bilgi teknolojilerinin kullanılmasına özen göstereceğiz. Sanayi kuruluşlarıyla birlikte yenilikçi ve büyük çaplı teknoloji projelerinin üretilmesini sağlamak için bölgesel teknoloji merkezleri ve teknoparklar oluşturacağız. Teknolojik değişim ve dijital dönüşüm konusunda gereklilik gösteren alanlarda toplumun işgücü niteliklerinin geliştirilmesine katkı sağlayacak sertifika programları gerçekleştireceğiz.

KPI-14: Dijital dönüşüm desteği
Değişken listesi
Birimin resmi sosyal medya etkileşim sayısı
Birim resmi web sayfasına dış erişim sayısı
Birim resmi web sayfasına iç erişim sayısı
Birim öğrenci yönetim sistemi sayfalarına erişim sayısı
Veri bankası sistemini işletmek

Kaynak: Başkent Üniversitesi akademik veri sistemi, FARSİS

11. EYLEMLERİN YÖNETİMİ VE UYUMLAŞTIRILMASI

Eylemlerin yönetim sorumluluğu, birimlerimizin stratejik yönetim sorumlusu olan birim amirlerimizdedir. Stratejik eylemlerimiz **beyaz ve sarı kitaplar** kullanılarak izlenir. Birim amirlerimiz yıllık stratejik eşgüdüm toplantısında eylemlerin gelişimi konusunda rektörlük makamına bilgi verirler.

Stratejik eylemlerimiz Rektörlük Makamı tarafından yayınlanan **politika belgeleri** ile uyum içinde yürütülür. Politika belgeleri, Üniversite genelinde yürütülen süreçlerin genel yapısı, ilkeleri ve yasal çerçevesinin tanımlandığı kılavuzlardır. Stratejik eylemlerin yönetimi politika belgelerinin tanımladığı çerçeve içinde gerçekleştirilir. Politika belgelerinin formatı EK-B'de sunulmuştur.

Üniversitemiz genelinde bilgi-işlem birimimiz tarafından toplanan veriler **FARSİS yazılımı** ile işlenerek stratejik eylemlerin amaçları gerçekleştirme oranı hesaplanır. FARSİS, Üniversite genelinde toplanan tüm verileri, eylemlerin hedefleri gerçekleştirmeye etkisi ile amaçların, misyonu gerçekleştirme oranını hesaplamak için kullanır. FARSİS sisteminde geliştirilen raporlar ve analizler Üniversitemiz genelinde yürütülen tüm süreçlerin şeffaf, nesnel ve kesintisiz takibini sağlar.

Eylemlerin gerçekleşmesinin izlenmesi ise **STRASİS yazılımı** üzerinden yapılır. Birimlerimiz eylemlerine ilişkin tüm süreçleri zaman çizelgesine uygun olarak sisteme girerler.

SONUÇ

Stratejik planlama, kurumsal gelişme ve iyileştirme çabalarının bir aracıdır. Araç olarak stratejik planlar, kuruluşun kaynaklarının arzu edilen sonuçları yaratırken en verimli şekilde kullanılmasını sağlarlar. Stratejik planlar, katı emirler yerine kurumsal öğrenme amaçları olarak algılanmalıdır. Kurumsal öğrenme sürecinde planlarda yaşanabilecek sapmaların nedenleri üzerinden hareketle, sürekli bir sorgulama ihtiyacı söz konusu olmaktadır. Başkent Üniversitesi Stratejik Plan 2023-2033 bu anlayışla hazırlanmıştır. Planın yapısı sürekli sorgulamayı, analiz etmeyi, anlamayı ve öğrenmeyi kolaylaştırmak üzere tasarlanmıştır. Böylece, sürekli öğrenme yolu ile kurumsal yetkinliklerin gelişimi sağlanmış olacaktır.

Stratejik planlarda hedeflenen sonuçlar her yıl takip edilecek ve sapmalar analiz edilerek anlamlandırılacaktır. Bu nedenle, hedefler esnek olarak bir önceki yıla ilişkin iyileşme oranları şeklinde tanımlanmıştır. Böylece, sapmaların yıllık etkilerinin olumlu ya da olumsuz olarak yıllara sirayet etmesinin önüne geçilmiştir. Her bir hedefe yönelik değerlendirme yapılarak birimlerin eylemleri güncellenecektir. Birim eylemleri, öğretim elemanlarının bireysel çabaları ile bu planda tanımlanan model yardımı ile sürekli iyileştirilmeye çalışılacaktır. Böylece, stratejik planın dinamik yapısı korunmuş olacaktır. Bu çerçevede birim yöneticilerimizin bu planı bir başvuru dokümanı olarak kullanmaları, Üniversitemiz çalışanları ile paylaşmaları ve eleştirel bir bakış açısı ile iyileştirmelere açık olduğunu bilmeleri bir sonraki plan dönemlerine de katkı sağlayacaktır.

Önümüzdeki sekiz yıllık dönem için Başkent Üniversitesinin hedeflerine etkin olarak ulaşabilmesi için stratejik planın faaliyet raporlama sisteminin etkin olarak işletilmesi gerekecektir. Faaliyet raporlama sisteminin etkin olarak yapılandırılması için ölçme ve değerlendirme enformasyon yapısının güncel tutulması ve sürekli kontrol edilmesi gereklidir. Bu nedenle faaliyet raporlama sisteminin sürekli güncellenmesi özel önem taşımaktadır.

Başkent Üniversitesi birimlerinin sekiz yıllık gerçekçi ölçülebilir hedeflerine ulaşabilmeleri için, bütçe ve diğer kaynaklarla, Stratejik Plan hedeflerinin sağlıklı bir biçimde ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, hedeflere yönelik eylemlerin nasıl destekleneceğini tanımlayan "destek planlarına" ihtiyaç vardır. Destek planları eylemlerin; bütçe, malzeme, insan kaynakları vb. yönden bir program çerçevesinde nasıl desteklenebileceğini tanımlar. Destek planları, eylem temelinde ilgili kurum içi birimlerin oluşturacağı ekiplerin hedeflere en etkili şekilde ulaşabilmelerini sağlamak üzere kurumsal olarak nasıl desteklenmesi gerektiğini tanımlayacaktır. Böylece, her bir eylem için paydaşların kimler olduğu ve görevlerinin ne olduğu tanımlanmış olacaktır. Hedeflere ulaşabilme ya da ulaşamama nedenlerinin sağlıklı saptanabilmesi ve belirlenebilmesi açısından kaynak-stratejik hedef ilişkisinin açığa analiz edilmesi temel bir ihtiyaçtır.

Başkent Üniversitesi Stratejik Plan 2016-2023'ün önemli yönelişlerinden biri de, Üniversitemizin uluslararası bir marka olarak ürettiği katma değerini sürekli artırılmasıdır. Bu anlamda, "**HAFTA 7 GÜN, GÜN 24 SAAT**" anlayışı ile içinde bulunduğumuz topluma, bilim dünyasına ve evrensel değerlere katkı sağlamaya devam edeceğiz.

Kaynakça

- Fielden, J. (2008). *Global Trends in University Governance*. Washington: The World Bank.
- Lewis, J., Schneegans, S., & Straza, T. (2021). UNESCO Science Report: The race against time for smarter development (Vol. 2021). UNESCO Publishing.
- Perez, C., & Freeman, C. (1988). Structural Crises of Adjustment, Business Cycles and Investment Behaviour. G. e. al. içinde, *Technical Change and Economic Theory* (s. 38-66). London: Francis Pinter.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*. Mansfield Centre, Connecticut: Martino Pub.

EK-A: EYLEM KARTI

Eylem Alanı ve Gereksinim	Bilimsel Alan
	Açıklama
	Hizmet edeceği amaç
Eylem Yönetimi	Eylem
	Mevcut Durum
	Başarı Ölçütü (kriteri)
	Başarı Hedefi
	Sorumlu Birim
	İşbirliği Yapılacak Kuruluş(lar)
	İşbirliği konusu
	Kaynak ihtiyacı
	Kaynak miktarı
	Hizmet edeceği amaç
	Amaca katkı derecesi
	Birim faaliyetleri için önemi
	Başlama Tarihi
	Bitiş Tarihi
	Yapılacak İşlem (Süreç) ve Açıklama
Risk	Açıklaması
	Hangi riskler ortaya çıkabilir?
	Nedeni
	Neye bağlı olarak risk gelişebilir?
Olasılık	Riskin gerçekleşme olasılığı nedir?
	(0, 0-20, 21-40, 41-60, 61-80, 81-100)
Etki Derecesi (0,1,2,3)	Süre açısından
	Maliyet açısından
	Performans açısından
Gerçekleşme	Göstergesi
Önlem	Riskler nasıl önlenabilir ve yönetilebilir?
Kontrol	Faaliyet
	Sorumlu
	Kontrol Zamanı
	Gözetim
	Yöntem ve teknoloji
	Kontrol Sıklığı

EK-B: POLİTİKA BELGESİ

Politikanın Adı:

Giriş/ Gerekçe:

Amaç:

Çerçeve:

Sorumluluklar:

Kurallar:

İlgili Mevzuat/ Dokümanlar: