



# TOBB ETÜ: GELECEK TANIMI VE AMAÇLAR

## İÇİNDEKİLER

TOBB etü'nün geleceğine ilişkin şekillendiriciler .....	3
1. Yükseköğretimde eğitim alanındaki eğilimler .....	4
Avrupa: .....	4
Kuzey Amerika: .....	4
Asya: .....	4
2. Yükseköğretimde bilimsel araştırma alanındaki eğilimler .....	5
Avrupa: .....	5
Kuzey Amerika: .....	5
Asya: .....	5
3. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler .....	5
Avrupa: .....	5
Kuzey Amerika: .....	5
Asya: .....	5
4. Uluslararası etkileşimler ve ULUSLARARASILAŞMADA yaşanan gelişmeler .....	6
Avrupa: .....	6
Kuzey Amerika: .....	6
Asya: .....	6
5. Yerel, bölgesel ve küresel ekonomide yaşanan gelişmeler .....	7
Avrupa: .....	7
Kuzey Amerika: .....	7
Asya: .....	7
6. Yükseköğretim mevzuatı ve milli eğitim sistemi .....	7
TOBB ETÜ için Gelecek ve amaçlar .....	8
Keşfedici Nicel Analiz .....	10
TOBB ETÜ Stratejik Plan (2017-2021) EYLEMLER ve yol haritası .....	12

## TOBB ETÜ'NÜN GELECEĞİNE İLİŞKİN ŞEKİLLENDİRİCİLER

Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren yükseköğretim kurumu, yönünü ve hızını tayin edebilmek için etkileşim içinde bulunduğu hem içsel hem de dışsal unsurları objektif, açık, doğru ve tam olarak değerlendirmek durumundadır. Bu değerlendirmede, yükseköğretim kurumuyla etkileşim içinde olan tüm unsurların yapıları, geçirdikleri ve geçirmekte oldukları değişimler, gelecekte izlemeleri muhtemel rotaları, yükseköğretim kurumuyla olan etkileşimin derecesi ve bu unsurlara dair beklentiler göz önünde bulundurulmalıdır. Ondan sonradır ki, bu unsurların gelecekteki pozisyonlarına ve izleyecekleri yollara göre yükseköğretim kurumu kendi durumunu şekillendirebilsin. Bu faktörler aynı zamanda yükseköğretim kurumunun performansını değerlendirebilmek için gerekli ölçüm metriklerinin ortaya çıkarılmasında da önemli bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede, yükseköğretim kurumunu karakterize eden, aynı zamanda geleceğini inşa etmesine önemli katkıda bulunacak olan bu unsurların özenle ortaya çıkarılması ve incelenmesi gerekmektedir.

Yükseköğrenim kurumunu karakterize eden ve/veya yükseköğretim kurumunun etkileşim içinde bulunduğu unsurları, temel şekillendiricileri, şöyle sıralamak mümkündür:

1. Yükseköğrenimde eğitim alanındaki eğilimler
2. Yükseköğrenimde bilimsel araştırma alanındaki eğilimler
3. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler
4. Uluslararası etkileşimler ve uluslararasılaşmada yaşanan gelişmeler
5. Yerel, bölgesel ve küresel ekonomide yaşanan gelişmeler
6. Yükseköğrenim mevzuatı ve milli eğitim sistemi

Yukarıda belirtilen temel şekillendiriciler analiz edildiğinde görülmektedir ki, dünyanın farklı kesimlerinde bu şekillendiricilerin izlediği yol da farklılaşmaktadır. Örneğin, yükseköğrenimde eğitim alanında Kuzey Amerika ülkelerinde farklı bir anlayış yaygın olmasına karşın, Asya-Pasifik ülkelerinde daha farklı bir eğilim olduğu gözlenmektedir. Dünyanın farklı coğrafi bölgelerinde farklı öngörülerin ve eğilimlerin görülmesinin ardındaki temel sebepleri şöyle sıralamak mümkündür:

- Ülkelerin gelir/gelişmişlik seviyeleri
- Verimlilik odaklı ya da yaratıcılık odaklı büyüme modelleri
- Demografik yapı
- Kişi başı eğitim süresi
- Bölgesel işbirlikleri

Ülkeler arasındaki gelir, gelişmişlik, demografi ve eğitim süresi gibi farklılıklar ve ticarete olduğu gibi eğitim alanında da oluşan bölgesel işbirlikleri, onların yükseköğrenime dair değişik bakış açıları geliştirmelerine, geleceği şekillendiren eğilimleri farklı yorumlamalarına yol açmaktadır. Bu yüzden daha önce ifade edilen 6 temel şekillendiriciyi farklı eğilimler ışığında gruplandırarak irdelemek yerinde olacaktır. Bu bağlamda, yükseköğrenime bakış açıları yönünden dünyada 3 bölgenin farklılaştığını söylemek mümkündür. Bu bölgeler, Avrupa (çoğunlukla AB üyesi ülkeler), Kuzey Amerika (ABD ve Kanada) ve Asya-Pasifik (özellikle doğu ve güney Asya ülkeleri) bölgeleridir. 6 temel şekillendiricinin her birini bu 3 farklı bölgenin perspektifine göre detaylı bir şekilde incelemek, yükseköğrenimin geleceğinin şekillendirilmesi ve strateji oluşturulabilmesi için kapsamlı bir temel ve sağlıklı bir başlangıç noktası teşkil edecektir.

Yükseköğretimde eğilimlerin hangi bölgede nereye doğru gittiğini gösteren gelişmeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

## 1. YÜKSEKÖĞRETİMDE EĞİTİM ALANINDAKİ EĞİLİMLER

### AVRUPA:

Öğrenme ve eğitimin önemi giderek artmaktadır. Öğrenci-merkezli öğrenme, mezunları işgücü piyasasına ve topluma hazırlamada önem kazanmaktadır. Öğrencilerin iş bulma konusundaki endişelerine yönelik olarak üniversiteler profesyonel eğitime yönelmeye başlamışlardır. Bu eğilimin temel ve beşeri bilimlerle ilgili bölümlerin kapanmasına yol açabileceği düşünülmektedir (Fransa, Almanya, İngiltere örnekleri). Yükseköğretim kurumundan hizmet alan öğrencilerin demografik (ve sosyo-ekonomik) yapısı oldukça çeşitlenmiştir. Hem öğrencilerin hem akademisyenlerin daha iyi koşullar için geçici ya da kalıcı olarak başka şehirlere/ülkelere gitmeleri üniversitelerin büyüklüklerini, yapılarını ve olanaklarını etkilemektedir. Yükseköğretimde kalite güvence ve akreditasyon, yükseköğretimin standardizasyonu önem kazanmaktadır. İngilizce dili hem bilim hem de iletişim dili olarak yaygın ve etkin bir şekilde kullanılmaktadır. İş dünyasının ve sanayinin yükseköğretim çıktılarından beklentilerini (müfredata ve uygulamalara yansımaları vs.) dikkate almak gereklidir. Üniversite-toplum etkileşimleri (yükseköğretim kurumunun toplum yaşantısına beklenen katkıları, girişimciliğin özendirilmesi vs.) göz önünde bulundurulmalıdır.

### KUZEY AMERİKA:

Yetkinliğe Dayalı Eğitimin (competency based education) yaygınlaşması beklenmektedir. Bu yaklaşımda öğrenciler kavramlar yerine detaylı tanımlanmış beceriler edinebilmektedirler. Model özellikle üniversite çağında olmayan yetişkinlere ve özel bir takım beceriler edinmek isteyen öğrenci kesimine hitap etmektedir. İşletmelerin özel becerilere sahip işgücüne olan talebi nedeniyle yine beceriye dayalı eğitim kamplarının (bootcamps) ve nano derecelerin (nanodegree) kurumlarla işbirliği yapılarak geliştirilmesi öngörülmektedir. Hem üniversitelerin yetenekli ve motive öğrencilere ulaşması, hem de işletmelerin aradıkları özellikte işgücünü çekebilmeleri amacıyla, işletmelerle ortaklıklar da gittikçe artan bir eğilimdir (Starbucks & Arizona State University gibi). İki farklı üniversite modelinin ayrışacağı beklenmektedir:

1. Uzaktan eğitim - Öğrencinin istediği zaman sisteme girip, istediği zaman ayrılabilirdiği ve ayrıca maliyet avantajı olan çok daha esnek bir sistem.
2. Kampüs eğitimi - Uzaktan eğitim kaynaklarının da kullanıldığı, dijital teknolojilerle yüz yüze eğitimin harmanlandığı bir yapı.

### ASYA:

Asya'daki düşük ve orta gelirli ülkeler, büyümek ve gelirlerini artırmak için verimliliği artırmak gerektiğinin bunun için de yükseköğremin kritik olduğunun farkındalar. O yüzden yükseköğretim büyümenin anahtarlarından biri olarak görülmektedir. İş dünyasının istediği özelliklere sahip mezunlara sahip olmak özellikle düşük ve orta gelirli Asya ülkeleri için önemlidir. Bunun için bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik yetenekleri önemli görülmektedir. İstenilen teknolojik ilerlemeyi sağlayacak araştırmaları yapabilecek nitelikli işgücünün yetiştirilmesi hedeflenmektedir. Hükümetler bunun için fon sağlıyor ve üniversiteleri buna teşvik ediyor. Ancak üniversite sıralamaları, düşük ve orta gelirli Asya ülkelerindeki yükseköğreminin bu kaliteyi tutturamadığını göstermektedir (nispeten Çin hariç). Öğrenmedeki gelişmeler şöyle sıralanabilir:

1. Uygulamalı öğrenme teknikleriyle daha iyi sonuçlar alınmakta;
2. Öğrenciler uzun süre yoğunlaşma sağlayamamakta;
3. Öğrenciler aynı anda birden fazla iş yapabileme kabiliyetine sahip (multitasker);
4. Okuyarak öğrenme yerine görsel (ör: grafiklerle), interaktif ve oyunlarla öğrenme tercih edilmekte;

## 5. Öğrenciler büyük veriye aşına; bilgi ağı (network) önemli.

Sosyoekonomik yapı, etnik yapı ve kırsal kesim nüfusunun fazlalığı gibi demografik yapı değişimleri ve çeşitliliği dikkate alınmalıdır. Sağlanan bursların yoksul ve dezavantajlı kesime ulaştırılması önem kazanmaktadır. Geçerli (transversal) ve 21. yy becerilerine önem veren, hayat boyu öğrenmeyi destekleyecek sistemler ve programlar geliştirilmelidir. Öğrenciler göç ve hareketlilik için hazırlayan (farklı kültürlerin, değerler sisteminin, geleneklerin, dillerin tanıtıldığı) bir sistem oluşturulmalıdır. Uluslararasılaşma rekabetin yanı sıra başka ülkelerin kültürleri ve dillerine karşı farkındalığı artırmıştır.

## 2. YÜKSEKÖĞRENİMDE BİLİMSEL ARAŞTIRMA ALANINDAKİ EĞİLİMLER

### AVRUPA:

İngilizce dili hem bilim hem de iletişim dili olarak yaygın ve etkin bir şekilde kullanılmaktadır. İş dünyasının ve sanayinin yükseköğrenim çıktılarından beklentilerini (müfredata ve uygulamalara yansımaları vs.) dikkate almak gereklidir. Üniversite-toplum etkileşimleri (yükseköğretim kurumunun toplum yaşantısına beklenen katkıları, girişimciliğin özendirilmesi vs.) göz önünde bulundurulmalıdır.

### KUZEY AMERİKA:

Yükseköğrenime bir kamu hizmeti olarak yaklaşılmadığı sürece, bu alanın daha çok piyasacı ve daha az araştırmaya yönelik bir yaklaşımla ilerlemesi beklenmektedir. Üniversitelerin fon sağlamak üzere iş dünyasına yönelik araştırma programlarına yoğunlaşmaları öngörülmektedir.

### ASYA:

Araştırmaya artan bir önem verilmektedir. Çünkü gelişmenin ve gerekli teknik donanıma sahip kişiler yetiştirmenin yolunun buradan geçtiği düşünülmektedir. Yenilikçilik (*innovation*) ayrı bir öneme sahip. Araştırmaya yönelmiş bilim ve mühendislik mezunlarının yenilikçilik alanında daha iyi sonuçlar verdiği düşünülmektedir. Düşük ve orta gelirli ülkelerde araştırma, mühendislik, bilim, teknoloji, matematik alanları için (özel burslar da dâhil) bursların artırılması önemli bir reform konusu olarak görülmektedir.

## 3. BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİNDEKİ GELİŞMELER

### AVRUPA:

Bilgi ve iletişim teknolojileri, yeni teknolojik alanların ortaya çıkması, yenilikçilik ve öğrenme yapısındaki değişimler (öğretim araç ve gereçlerine etkileri, sanal kütüphaneler, bilgiye erişim yolları, veri kaynakları, performans değerlendirme sistemleri, uzaktan eğitim vs.) yükseköğrenimin yapısını ve eğitim stratejisini derinden etkilemektedir. Açık ders sistemi ve e-öğrenme (*e-learning*) uygulamaları artmaktadır.

### KUZEY AMERİKA:

Eğitim platformu olarak bilgi teknolojilerinden uzaklaşılarak, öğrenmenin ve beceri geliştirmenin merkezinde sanal düşünmenin yer alması düşünülmektedir. Sensör ve mobil teknolojilerin yükseköğrenimde önemli bir rol oynayacağı öngörülmektedir. 3D yazıcıların yaygınlaşacağı varsayılmaktadır. Artırılmış gerçeklik (*augmented reality*) teknolojisinin eğitime büyük etkisinin olacağı düşünülmektedir.

### ASYA:

İnternet kullanımı 2010'dan sonra daha hızlı artmıştır (2013 te evde internet bağlantısına sahip olma oranı %33). Teknolojik gelişmeler öğrenimin yapısını yeniden şekillendirmiştir, eğitime erişimi kolaylaştırmıştır. Uzaktan eğitimin payı artmaktadır. Ülkenin teknolojik altyapısı ve birikimi yükseköğrenimin teknoloji destekli olarak sağlanmasını etkileyen önemli bir faktördür (ör: internet erişimi ve kullanımı).

#### 4. ULUSLARARASI ETKİLEŞİMLER VE ULUSLARARASILAŞMADA YAŞANAN GELİŞMELER

##### AVRUPA:

Pazarlamanın önemi hem iyi hem de daha çok öğrenci ve akademisyen çekebilmek için gittikçe artmaktadır. Yükseköğrenim kurumundan hizmet alan öğrencilerin demografik (ve sosyo-ekonomik) yapısı değişmekte ve çeşitlenmektedir. Yükseköğrenimin uluslararasılaşması ve küreselleşmesi kaçınılmazdır. Hedef kitle daha da genişliyor, ulusaldan uluslararası, bölgesel hatta kıtalararası ve dünya geneline doğru gidiyor. Bu yüzden uluslararasılaşma stratejileri önem kazanıyor, her kurum kendi yapısına ve hedeflerine uygun stratejiler belirlemek durumundadır. Coğrafi hedefler de önem kazanıyor ve sıralanıyor: AB, Asya, ABD/Kanada, Doğu Avrupa-AB üyesi değil, Çin, Latin Amerika. Uluslararasılaşma aktivitelerinde en çok tercih edilen uygulamalar arasında öğrenci değişimleri, akademisyen değişimleri, staj programları, uluslararası yükseköğrenim ağlarında yer alma, yabancı kurumlarla stratejik ortaklık, İngilizce programlar, uluslararası pazarlama, yaz okulları sıralanabilir. Yükseköğrenim kurumları arasında işbirlikleri (öğrenci / akademisyen değişimleri, ülke kampüsleri, ortak programlar vs.) giderek artmaktadır. Üniversite sıralamaları ve imaj/prestij önem kazanıyor; üniversiteler bu sıralamalarda olabilmek için yapılarını, performans ölçümlerini, kurumsal stratejilerini, faaliyetlerini, pazarlama stratejilerini değiştiriyorlar; uluslararası üniversite sıralamaları, işbirliği yapılacak kurumların belirlenmesinde kullanılıyor; performans değerlendirmede, kurumsal strateji belirlemede, pazarlama stratejileri belirlemede kullanılıyor. Global olmayı hedefleyen üniversiteler için, araştırma odaklı olmak isteyen üniversiteler için bu sıralamalar önem kazanmaktadır. Yükseköğrenimde kalite güvence ve akreditasyon, yükseköğrenimin standardizasyonu yaygınlaşmaktadır. İngilizce dilinin hem bilim hem de iletişim dili olarak yaygın ve etkin kullanımı ile Üniversite-toplum etkileşimleri (yükseköğretim kurumunun toplum yaşantısına beklenen katkıları, girişimciliğin özendirilmesi vs.) artmaktadır.

##### KUZEY AMERİKA:

Bölge uluslararası rekabette üstünlüğünü koruyor olsa da, uluslararası rekabet koşullarının zorlaştığı bilinmektedir. Avrupa'daki iyi üniversitelerin yanı sıra, Amerika'da doktora eğitimi almış yabancı öğrencilerin ülkelerine dönmeleriyle bu ülkelerle de rekabet söz konusu olmaktadır. Bunun sonucu eğitim ihrac edip öğrenci ithal eden ülkeler sınıflandırmasının değişmesi beklenmektedir. Uluslararası ortaklık ve işbirliği programları daha uzun dönemli hedeflenmektedir. Öğrenci hareketliliğinde bir azalma ya da bir değişiklik olmamasına rağmen bu alanda da ticarete olduğu gibi bölgesel bloklar oluştuğu gözlenmektedir. (Bologna süreci vb.)

##### ASYA:

Üniversite sıralamalarında Asya Pasifik ülkelerindeki üniversiteler yükseliştir. Yükseköğrenim kurumları küreselleşmiştir. 2009 da Çin ve Kore en fazla öğrenci hareketliliği yaşanan ülkeler olmuşlardır. Kuzey Amerika, Avrupa ve Doğu Asya bu öğrenci hareketliliğinin çoğunluğuna ev sahipliği yapmıştır. Öğrenci hareketliliği daha çok İngilizce konuşulan ülkelere doğru olmaktadır (en çok ABD). Batıdaki üniversitelerle Asya üniversiteleri arasında her türlü işbirliği artmaktadır (*franchises, twinning programs, joint or double-degrees and e-learning or distance learning*). Uluslararasılaşma rekabeti ve başka ülkelerin kültürleri ve dillerine karşı farkındalığı artırmıştır. Asya Pasifik ülkeleri diğer ülkelere öğrenci gönderirken aynı zamanda dünyadan da öğrenci çekmektedirler. Göçmenlik koşullarının kolaylaştırılması yabancı öğrencileri çekmek için kullanılan bir politika olmuştur. Eğitim merkezi (*hub*) olmak hedeflenmektedir. Çin, Singapur, Malezya, Hong Kong, Güney Kore ve Körfez ülkeleri yükseköğrenim ve araştırma alanında

bölgesel merkez olmak istiyorlar ve bu doğrultuda prestijli üniversitelerle işbirliğine girmişlerdir. Japonya, Hong Kong, Güney Kore ve Çin “dünya çapında üniversitelere” sahip olmak ve bunların sayısını artırmak için ulusal stratejiler ve yatırım/fon programları geliştirmektedirler.

## 5. YEREL, BÖLGESEL VE KÜRESEL EKONOMİDE YAŞANAN GELİŞMELER

### AVRUPA:

Yükseköğretim kurumundan hizmet alan öğrencilerin demografik (ve sosyo-ekonomik) yapısı değişmekte ve çeşitlenmektedir. Makroekonomik ve finansal gelişmelerin yükseköğretim kurumu modellerine etkileri (burs kriterleri, performans ölçümleri, ölçüm kriterleri vs.) göz ardı edilemez. Ülkenin ve yükseköğrenim kurumunun finansal ve mali durumu, bütçe kısıtları akademik kadro politikalarını, burs olanaklarını, fiziki altyapı harcamalarını etkilemektedir.

### KUZEY AMERİKA:

Eğitim maliyetlerinin yüksek olması uluslararası rekabette dezavantaj yaratmaktadır. Şirketlerin fon sağlaması üniversitelerin müfredatları üzerinde kontrolü kaybetmelerine neden olabileceğine, kalite sorunları yaşanabileceğine dair endişeler bulunmaktadır. Harçların yüksek olması nedeniyle, eğitim süresini kısaltmak ve maliyetleri düşürmek üzere lise öğrencilerinin üniversiteden ders almalarına imkân vermek gündemdedir. 10 yıl içinde Amerika'nın lokomotif sektörünün sağlık sektörü olacağı öngörüsüyle tıp alanında akademik programların artacağı beklentisi hâkimdir.

### ASYA:

Kadınların iş dünyasındaki payı artıyor, çalışan kadına karşı yaklaşım ve algı değişiyor, yükseköğrenimde de kadınların payının artması beklenmekte ve istenmektedir. Dünya ekonomisinde Asya ve Pasifik ülkelerinin payı artmaktadır. Güney Asya genç nüfusu ve ekonomik yapısı ile dünya ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Kamu-özel sektör işbirliği, özellikle yükseköğrenimin finansmanı için, gereklidir. Kamu yükseköğrenim finansmanını tek başına üstlenemez durumdadır. Teşviklerle özel üniversitelerin payı ve sayısı artırılmalıdır. Özel sektörün yükseköğrenim alanına girmesi önündeki engeller kaldırılmalı hatta teşvik edilmelidir. Öğrenim ücretleri, burslar, krediler ülkeler arasında büyük farklılık göstermektedir.

## 6. YÜKSEKÖĞRENİM MEVZUATI VE MİLLİ EĞİTİM SİSTEMİ

Yükseköğretim kurumundan önce öğrencilerin hizmet aldıkları temel eğitim ve orta eğitim sistemi (milli eğitim sistemi) ve üniversiteye giriş sistemi yükseköğrenimin yapısını ve kalitesini etkilemektedir. Yükseköğrenim mevzuatı ve yasal çerçeve, her ülkede üniversitelerin işleyişlerinde düzenleyici ve kısıtlayıcı bir role sahiptir. Akademik kadro politikaları, üniversitelerin finansman kaynakları ve bütçeleri yasal mevzuattan bağımsız düşünülemez. Ancak eğitim sistemi dünyada yaşanan gelişmelere ve değişimlere uyum göstermelidir.

## TOBB ETÜ İÇİN GELECEK VE AMAÇLAR

Yapılan çalışma ile bu altı temel şekillendiriciden üçünün TOBB ETÜ'nün geleceği için temel şekillendirici olacağı değerlendirilmiştir. TOBB ETÜ geleceğine ilişkin tercihlerini bu temel şekillendiriciler ışığında yapmıştır. Bu tercihler Eğitim alanında girişimcilik odaklı olmak, Araştırma alanında temel ve uygulamalı araştırmaya eşit önem vermek, Ekonomi alanında yüksek katma değerli ve marka odaklı olmaktır. Bu temel şekillendiricilerin etkilerini alt şekillendiricilerdeki tercihler (Uluslararasılaşma, Bilgi işlem teknolojileri, Mevzuat) güçlendirecektir.

Bu çerçevede TOBB ETÜ için oluşturulması hedeflenen gelecekte, girişimci odaklı eğitim merkezinde her alanda girişimcilerin yetiştirilmesine odaklanılacaktır. Yüksek katma değerli ve marka odaklı bir anlayışın hâkim olacağı ekonomik yapıdan hareketle, bilimsel araştırmalarda hem ARGE ve girişimciliği destekleyici yeni bilgi üreten temel araştırmalar hem de bu temel araştırmaların toplumsal sorunların çözümünde kullanılmasına yönelik uygulamalı araştırmalar esas alınacaktır. ARGE, küresel rekabet ve verimlilik alanlarında çözümler üretilip yeni yaklaşımlar getiren üniversitenin, marka ve pazar odaklı girişimci işletmelerin ortaya çıkarılmasıyla birlikte üniversite-sanayi işbirliğine önemli katkılar yapacağı öngörülmektedir. Bu doğrultuda üniversiteler eğitim ve araştırma faaliyetlerini girişimcilik, marka ve katma değer, yaratıcı-yenilikçilik odaklı alanlar, ARGE ve üniversite-sanayi işbirliği üzerine kurgulayacaklardır. Girişimci öğrenciler için yatırımcı çekilmesi; proje desteği, araştırma fonu yaratılması için kaynak arayışı önem kazanacaktır. Küresel etkileşimler, toplumsal sorunlar ve beklentiler gözetilerek yapılacak eğitim ve araştırma faaliyetlerinin çoğunlukla disiplinlerarası bir niteliğe sahip olması beklenmektedir. Bunu kolaylaştırmak için üniversite, gerek fiziki yerleşimde gerekse araştırma çalışmaları ve projelerde işbirliğini ve ortak çalışmayı teşvik edecektir. Üniversiteler yetkin oldukları alanlarda uluslararası işbirliğine önem verecek, bilgi işlem teknolojilerinden (uzaktan eğitim, dijital medya, sanal kütüphane vb.) etkin bir şekilde faydalanacaktır.

Bu gelecek içinde üniversitelerin başarılarını ölçmek için;

- Üniversitelerin yetkin oldukları alanlarda yaptıkları uluslararası bilimsel ve uygulamalı araştırmanın kalitesi,
- Bilimsel yayın sayısı ve etki oranı,
- Patent sayısı, ürüne dönüşen fikir sayısı, ulusal/uluslararası proje sayısı,
- Desteklenen girişimci sayısı ve yarattıkları katma değer,
- İş dünyası ile yapılan işbirlikleri,
- Açılan eğitim programlarının sayısı ve niteliği gibi göstergeler kullanılacaktır.

Bu amaçla üniversitelerin hangi alanlarda odaklanacağı, kimlerle uluslararası işbirliği yapacağı ve stratejik ortaklık kuracağı hayati önemi haizdir. Uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi değişim programları buna paralel olarak geliştirilecektir.

Bu çerçevede ulusal ve uluslararası üniversite derecelendirme endeksleri taranmış ve bu gelecek senaryosu çerçevesinde ölçüm yapabilecek ve TOBB ETÜ tercihlerine uygun olan iki endeks sistemi yurt içi ve yurt dışı etkinlikler açısından dış değerlendirme ölçütü olarak kabul edilmiştir (Tablo 1).



Tablo 1: Dış değerlendirme ölçütleri

		Eğitim	Araştırma	Ekonomi
		Girişimcilik- Bilgi	Temel- Uygulamalı	Ver./İstih.- Kat.Değ./ Marka
QS	Akademik İtibar, %40	Girişimcilik- Bilgi	Temel- Uygulamalı	Ver./İstih.- Kat.Değ./ Marka
	İşveren İtibarı, %10			
	Öğrenci/Öğretim Üyesi, %20			
	Atıflar, %20			
	Uluslararası Öğretim Üyesi Oranı, %5			
	Uluslararası Öğrenci Oranı, %5			
TÜBİTAK	Bilimsel ve Teknik Araştırmalar %20	Girişimcilik	Temel- Uygulamalı	Kat.Değ./ Marka
	Fikri Mülkiyet Havuzu %15			
	İşbirliği ve Etkileşim %25			
	Girişimcilik ve Yenilik Kültürü %15			
	Ekonomiye Katkı ve Ticarileşme %25			

Bu doğrultuda TOBB ETÜ için gelecek oluşturmanın aşağıdaki amaçlar doğrultusunda gayret göstermek ile mümkün olabileceği değerlendirilmiştir:

- A1 FSMH varlıklarının artırılması
- A2 Eğitimlerin girişimci odaklı verilmesi
- A3 ARGE ve girişimciliği destekleyici yeni bilgi üreten temel araştırmaların artırılması
- A4 Toplumsal sorunların çözümünde kullanılmasına yönelik uygulamalı araştırmaların artırılması ve üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi
- A5 Marka ve pazar odaklı girişimci işletmelerin ortaya çıkarılması ve bunlar için uygun yatırım ikliminin yaratılması
- A6 Eğitim ve araştırma faaliyetlerinin disiplinlerarası niteliğinin artırılması
- A7 Ulusal ve uluslararası işbirliğinin ve ortak çalışmayı teşvik edecek araştırma çalışmalarının ve projelerinin geliştirilmesi
- A8 Ulusal ve uluslararası tanınırlığın artırılması

Çalışma ekibi tarafından her bir amaç altında performans takibi için göstergeler belirlenmiştir. Böylece amaçların gerçekleşme seviyesi bu göstergeler çerçevesinde tanımlanabilecektir.

TOBB ETÜ bünyesindeki tüm eylemlerin bu amaçlar doğrultusunda odaklanmasının TOBB ETÜ'nün geleceğinin inşası için gerekli ve yararlı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda TOBB akademik birimlerinin eylemlerini bu amaçlar ışığında oluşturma gerekliliği ortaya çıkmıştır.

## KEŞFEDİCİ NİCEL ANALİZ

Stratejik planı hazırlama sürecinde ana fikir, küresel güncel durumun analizinden yola çıkarak TOBB ETÜ'ye ait en iyi gelecek senaryosunu oluşturmak ve buna uygun yol haritasını belirlemektir. Bu senaryo çerçevesinde üniversitemizin şu anki pozisyonunu ve eğilimlerini görmek için mevcut durum analizi yapılmıştır. Bu analizin çıktıları üniversitenin kendini tanıması, nerede durduğunu tespit etmesi, amaçları ile arasındaki mesafeyi ölçmesi ve amaçlarına ulaşmak için nasıl hareket etmesi gerektiğini görmesi ve buna uygun bir planlama yapması açısından önemlidir. Bu bağlamda aşağıda belirtilen üç unsur dikkatlice araştırılmıştır.

- İçsel unsurlar
- Dışsal unsurlar
- Temel şekillendiriciler

Dışsal unsurlar, temelinde önemli derecelendirme kuruluşlarının öngördüğü kriterlerdir. Üniversitemizin stratejisi, bu kriterlerde yükselmek ve lider olmak vizyonu ile şekillendirilmiştir. Temel şekillendiriciler ise stratejik planlama ekibi tarafından ikincil veri üzerinden, bir literatür taraması ile ortaya konmuş ve incelenmiştir.

Bir de üniversitenin mevcut durumunu incelemek gerekmektedir. Ancak planlama sürecinin aksamaması ve bir an önce geleceğe yönelik bir faaliyetler zinciri oluşturabilmek adına, yeni bir veri toplama sürecinin stratejik plan hazırlama ve uygulama aşamalarını geciktireceği kanaatine varılmıştır. Planlama ekibi, daha önceki yıllarda yine stratejik plan hazırlama motivasyonu ile toplanan verinin şu anki çalışmalara ışık tutabilecek bir hale dönüştürülüp dönüştürülemeyeceğini tartışmış ve veriyi dönüştürme çabasına girmiştir.

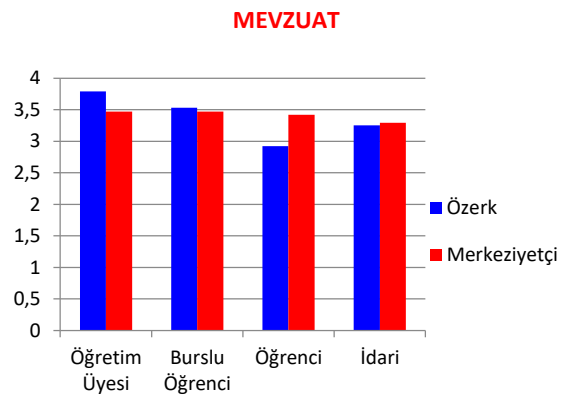
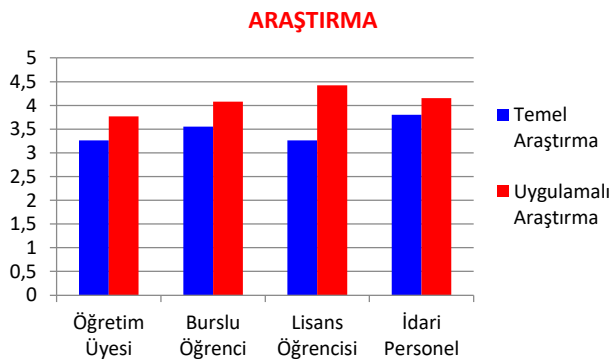
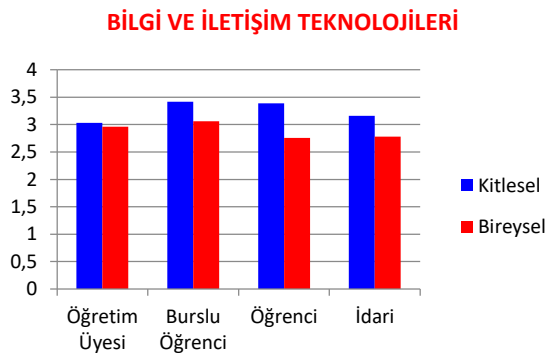
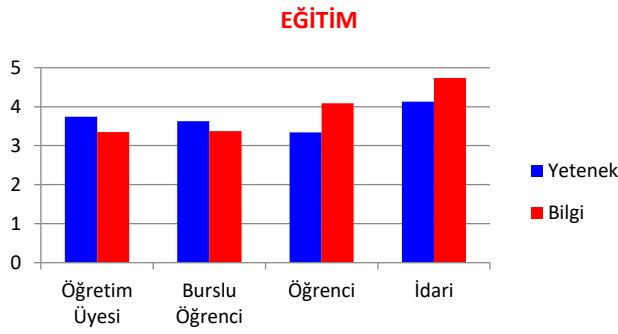
Ekip, daha önce yapılan ankette yöneltilmiş olan soruları, bu stratejik planlamaya doğrudan uygun olmadığı için, temel şekillendiriciler ve bunların alt boyutları çerçevesinde yeniden gruplandırmıştır. Bu gruplar şöyledir:

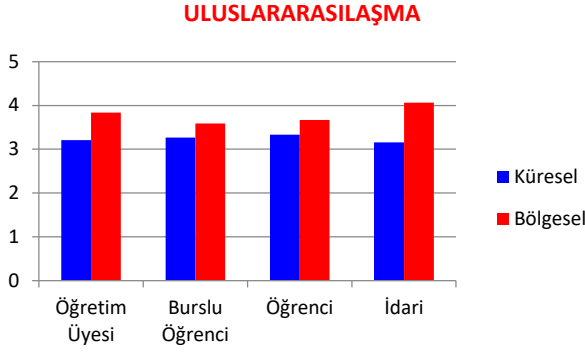
- Eğitim:
  - Yetenek (girişimcilik) ve bilgi (araştırma)
- Araştırma:
  - Temel ve uygulamalı
- BİT:
  - Bireysel ve kitlesel
- Uluslararasılaşma:
  - Bölgesel ve küresel
- Ekonomi:

- İstihdam (verimlilik) ve katma değer (marka)
- Mevzuat:
  - Özerk ve merkeziyetçi

Daha önce Üniversite’de uygulanan ankette sorulan sorular ve yanıtları, yukarıda listelenen boyut ve özelliklerle ilişkilendirilmiş ve gruplandırılmıştır. Anketteki bütün sorular, hangi şekillendirici ve boyuta ait bir bilgi verebileceği konusunda, ekipteki üç farklı kişi tarafından ayrı ayrı kodlanmış ve bazı soruların bu amaçla kullanılabilmesi sonucuna ulaşılmıştır. Kodlayıcılar arasındaki tutarlılığı gösteren nicel katsayılar da yeterince yüksek çıkmıştır.

Sorular, yeni amaç etrafında şekillendiriciler perspektifi ile gruplandıktan sonra SPSS programında komutlar verilerek yeni değişkenler oluşturulmuştur. Örneğin; araştırma boyutuna ilişkin olarak öğretim üyelerinin, burslu öğrencilerin, lisans öğrencilerinin ve idari personelin verdiği cevapların ortalama değerleri hesaplanmıştır. Bu şekilde her bir boyutta ortalamalar bulunmuş ve analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi grafikler haline getirilmiştir.





Yukarıdaki sonuçlar ekip tarafından yorumlanmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Eğitim: Öğretim üyesi ve burslu öğrenciler eğitim alanında yeteneğin önemli olduğunu düşünürken; öğrenciler ve idari personel bilginin önemli olduğu kanısındadırlar.
- Araştırma: Tüm katılımcılar araştırma alanında uygulamalı araştırmaların önemli olduğunu düşünmektedirler.
- Bilgi ve İletişim Teknolojileri: Tüm katılımcılar bilgi ve iletişim teknolojileri alanında bireysel teknolojinin önemli olduğunu düşünmektedirler.
- Uluslararasılaşma: Tüm katılımcılar uluslararasılaşma alanında bölgesel dinamiklerin ve bölgesel liderliklerin önemli olduğunu düşünmektedirler.
- Ekonomi: Tüm katılımcılar ekonomi alanında istihdam yaratmanın ve istihdama katkıda bulunmanın önemli olduğunu düşünmektedirler
- Mevzuat: Öğretim üyesi ve burslu öğrenciler mevzuat alanında özerk yükseköğrenim yapısının önemli olduğunu düşünürken; öğrenciler ve idari personel merkeziyetçi yapının önemli olduğu kanısındadırlar.

Yani eğitim şekillendiricisi ele alındığında, öğretim üyeleri ve burslu öğrenciler yetenek tarafında daha çok fikir belirtirken, öğrenciler ve idari personelin bilgi tarafında toplandığı görülmüştür. Araştırma, bilgi ve iletişim teknolojileri, uluslararasılaşma ve ekonomi konularında tüm katılımcılar hem fikir olmuş ve yukarıda belirtilen boyutlarda fikirlerini belirtmişlerdir. Mevzuat konusunda ise yine öğretim üyeleri ile öğrenciler arasında bir fark olduğu gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak, araştırma sonuçları genel tartışmaya aykırı bir durum bulunmadığını gösterdiği için, üst yönetim tarafından tespit edilen, üniversitenin vizyonuna uygun şekillendirici ve boyutlarla planlama sürecine devam edilmiştir. Soruların içeriği ve verinin tipi daha ileri düzey analize imkan vermemiştir.

## TOBB ETÜ STRATEJİK PLAN (2017-2021) EYLEMLER VE YOL HARİTASI

TOBB ETÜ Stratejik Plan (2017-2021) modeli ile üniversitemiz amaçlarını belirlemiş ve bu amaçlara nasıl ulaşacağına dair kapsamlı ve ayrıntılı bir yol haritası (eylem planı) hazırlamıştır. Bu süreçte performansını ölçmek için gerekli göstergeleri oluşturmuş, bu göstergelere ilişkin verileri toplamaya başlamış ve tüm paydaşların bu süreci benimsemesini hedefleyerek belirlenen hedeflere doğru sağlam, hızlı ve istikrarlı bir şekilde ilerlemenin yolunu açmıştır.

Hazırlanan stratejik planın bugüne kadar örneklerini gördüğümüz diğer stratejik planlardan ayırt edici en önemli özelliği dinamik bir yapıya sahip olması ve zamanla değişen şartlara kolaylıkla uyumlandırılabilir olmasıdır. Üniversitemizin vizyonu ile bütünlük bir yapıya sahip olan stratejik planımız, ulaşılmak istenen hedeflerin ve bu hedeflerle uyumlu stratejilerin proaktif bir şekilde belirlenmesine, ilgili göstergelerin ve

verinin zamanında toplanmasına ve kurumun yenilenen hedeflere en kısa sürede adapte edilmesine zemin sağlamaktadır.

Öngörü kabiliyetine sahip stratejik planın hazırlanması yükseköğrenimin geleceğini şekillendiren faktörlerin belirlenmesiyle başlamıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, yükseköğretimde eğitim alanındaki eğilimler, yükseköğretimde bilimsel araştırma alanındaki eğilimler, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, uluslararası etkileşimler ve uluslararasılaşma yaşanan gelişmeler, yerel, bölgesel ve küresel ekonomide yaşanan gelişmeler ve yükseköğretim mevzuatı ve milli eğitim sistemi başlıkları ile ifade edilen altı tane temel şekillendirici otaya çıkarılmıştır. Stratejik plan çalışmasına üniversitenin doğrudan kontrolünün dışında olan ancak üniversitenin bugünkü ve gelecekteki durumunu etkileyecek olan faktörlerden başlanmasının sebebi, stratejik planın üniversiteyi geleceğe taşıyacak olan bu kriterlere göre hazırlanması gerekliliğidir. Üniversitenin mevcut durumundan hareketle hazırlanacak bir plan yerine, dünyadaki gidişatı yakalayan, evrensel düzlemde geçerliliğini koruyacak bir plan yapılmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür.

Daha sonra bu temel şekillendiricilerin yükseköğrenimi nasıl etkilediği incelenmiş ve her bir temel şekillendiricinin dünyanın farklı bölgelerinde (Avrupa, Kuzey Amerika, Asya) farklı eğilimler gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bilgilerin ışığında yedi temel senaryo oluşturulmuş ve TOBB ETÜ'nün hangi senaryoya göre geleceğine yön vereceği belirlenmiştir. Senaryo seçiminde dikkat edilen bir husus da ulusal ve uluslararası üniversite derecelendirme endeksleridir. Seçilen senaryo çerçevesinde üniversitenin performansını ölçebilecek endeksler taranmış ve iki endeks değerlendirme ölçütü olarak kabul edilmiştir. Yani üniversite belirlenen senaryo içinde hareket ederken yüksek performans gösterdiği takdirde bu iki endekste üst sıralara çıkacağı düşünülmektedir. Öngörülen bu senaryoya göre TOBB ETÜ'nün vizyonu ile eşgüdüm içerisinde sekiz tane stratejik amaç ortaya çıkarılmış ve üniversitenin bu amaçlara ulaşması için sürdürülebilir bir yol haritası oluşturulmuştur.

Bu yol haritasının oluşturulmasında bir sonraki adım, her bir amaç için performans göstergelerinin belirlenmesi olmuştur. Performans göstergelerindeki gelişme ve iyileşmeler, amaca ulaşılması yönünde doğru adımlar atıldığının göstergesi olarak yorumlanmaktadır. Çalışma ekibi tarafından TOBB ETÜ'nün stratejik tercihinin tanımlanmasının ardından stratejik amaçlara ulaşma konusunda akademik birimlerin eylemleri oluşturulması aşamasına geçilmiştir. Üniversitenin belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için yapılması gereken faaliyetler ve gösterilmesi gereken çabaların neler olabileceği ve bu çaba ve faaliyetlerin performans göstergeleri ile nasıl ilişkilendirileceği konusunda üniversitemiz sosyal tesislerinde iki farklı çalıştay düzenlenmiştir.

Bu çalıştaylardan ilki üniversitenin akademik birimleri ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalıştayda üniversitenin hedeflerine ulaşmak için akademik birimlerin nasıl katkı yapabileceği, ne tür çalışmalar gerçekleştirebileceği tartışılmıştır. Çalıştay sonrasında her bir akademik birimden yapmak istedikleri faaliyetlere dair EK 1'de örneği bulunan eylem planı şablonunu doldurmaları istenmiştir. Bu şablonda akademik birimlerin gerçekleştireceği eylemlerin hangi amaca katkıda bulunacağı, hangi göstergelerle ölçüleceği, süresi, gerekli girdileri, kaynak kullanımı, risk yönetimi, stratejik işbirlikleri, beklenen çıktıları, paydaşları ve görev dağılımı, kontrol mekanizmaları gibi bilgiler açıkça belirtilmiştir. Bu şablonla eylem planlarının oluşturulup, standartlaştırılıp aktif olarak takip edilmesi hedeflenmektedir.

Akademik birimlerle yapılan bu çalıştay sonrasında yapılması planlanan eylemler için idari birimlerden istenen destek ihtiyacı ortaya çıkarılmıştır. Bu doğrultuda ikinci çalıştay idari birimlerle gerçekleştirilmiş ve akademik birimlerin belirlenen senaryo çerçevesindeki talepleri idari birimlere iletilmiştir. Bu çalıştay sonrasında ise idari birimlerden EK 2'de örneği bulunan destek eylem planı şablonunu doldurmaları istenmiştir. Bu şablonda idari birimlerin akademik birimlere nasıl ve ne tür destek vereceğinin ayrıntıları açıklanmıştır. Bu sayede üniversitenin amaçlarına ulaşması için kendi iç dinamikleri ile belirlediği eylemler ve bunların nasıl gerçekleştirileceği ayrıntıları ile dokümanite edilmiştir.

Stratejik plan modelinin bundan sonraki evresi uygulama aşamasıdır. Belirlenen eylem planlarına göre hayata geçirilecek eylemlere karar verilecek, onların gerçekleşmesi için kaynak tahsis edilecek ve görev ve sorumluluk dağılımı yapılacaktır. İlgili performans göstergeleri için veriler toplanacak ve ölçümler yapılacak, kontrol mekanizmaları işletilecek ve tüm yapılanlar periyodik raporlamalarla takip edilecektir. Bu sayede üniversitenin tüm birimleri ile eşgüdümlü bir şekilde amaçlarına ulaşması sağlanmış olacaktır.

Her stratejik plan döneminde tekrarlanacak olan bu döngü sayesinde amaçlar, göstergeler, eylemler ve uygulamalarda istenen ya da gerekli görülen değişiklikler/güncellemeler yapılabilecektir. Bu sayede stratejik plan statik bir yapıdan çağın gereklerine göre yenilenebilen dinamik bir yapıya dönüşmüş olacaktır.