



KIRGIZISTAN-TÜRKİYE
MANAS ÜNİVERSİTESİ

2022-2026

Stratejik Planda Sürdürülebilirlik Politikası

2022-2026 Stratejik Plan

https://www.manas.edu.kg/docs/2022-2026_Stratejik_plan_14.03.2021Son.pdf





Prof.Dr. Alpaslan CEYLAN

Rektör



Prof.Dr. Asilbek KULMIRZAYEV

Rektör Vekili

SUNUŞ

Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi kurulduğu yıldan bugüne kadar Kırgızistan Cumhuriyeti'nin eğitim-öğretim ve araştırma ekosistemine yaptığı katkılar ile 25'inci yılını tamamlamıştır. İkinci çeyrek yüzyıla başlarken bugüne kadar yürüttüğü başarılı çalışmalarını bu stratejik plan döneminde bir adım daha ileriye taşımak için daha uluslararası ve bilgi çağının gereksinimlerini de gözetererek bir kurgu yapma ihtiyacını hissetmiştir.

Yeni stratejik plan dönemi **uluslararasılaşma olgusunu** merkezine alan **sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma** bilişsel kurgusunu eğitiminin hedefinde tutan bir stratejiyi benimsemiştir. Bu strateji, halen yoğun bir biçimde küçük işletmelerden oluşan Kırgızistan iş ekosisteminin bilime ve teknolojiye dayalı inovasyonlarla birlikte bireysel girişimciliğe dayalı olarak desteklenmesi ile hayata geçirilecektir. Kuluçka merkezlerinin kurulması ve teknoparkların teşkili bu dönemin önemli kilometre taşları olarak gösterilebilir.

Kırgızistan doğası ile Orta Asya'nın incisi konumunda bir ülkedir. Bu nedenle tüm Dünyanın içinde bulunduğu büyüme ekonomisi çerçevesinde sahada gelecekte görev alacak mezunlarımızın doğaya ve çevreye duyarlı bir anlayışı üniversite sıralarında öğrenebilecekleri bir eğitim modelinin geliştirilmesi bu stratejik plan döneminde hedeflenmiştir. Oluşacak farkındalığın **sürdürülebilir gelişim hedefleri** ile kapsamının genişletilmesi öngörülmektedir. Bu kapsamın genişletilmesinde proje bazlı olarak öğrenciler için düzenlenecek yarışmalar gibi rekabetçi uygulamalarla bahsedilen hedeflere erişilmesi düşünülmektedir.

Sonuçta 25 yıllık birikimin üzerine atılacak yenilikçi adımlarla yeni stratejik plan döneminin tüm üniversitemize hayırlar getirmesini temenni ederiz.

2017-2021 STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesinin Stratejik planlama çalışmalarının en sonuncusu ve uygulanmakta olan 2017-2021 Stratejik Planı, Üniversitemizin ikinci stratejik plan çalışmasıdır. Yapılan değerlendirmelerde, stratejik plan içerisinde hedeflerin içselleştirilmesi aşamasında istenilen seviyelere ulaşılmadığı tespit edilmiştir.

2017-2021 Stratejik Planının uygulama aşamasında Stratejik amaçların altında belirlenen çok sayıda stratejik hedeflerin varlığı ve ölçülmesi güç olan performans hedefleri stratejik planın izleme aşamasında güçlüklerle sebebiyet vermiştir.

Plan döneminde yaşanan tüm bu olumsuzluklara rağmen; 152 adet performans göstergesi için yapılan kapsamlı çalışmanın sonucunda; genel bir değerlendirme yapıldığında ise hedeflerin önemli bir kısmında gerçekleşme-kısmi gerçekleşme sağlandığı, bir kısmında ise makul seviyelere ulaşılmış olduğu sonucuna varılmaktadır. Hedeflerin gerçekleşme durumu Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Hedeflerin Gerçekleşme Durumu

No	Amaç	Hedef Sayısı	% 50 ve Üzerindeki Gerçekleştirilmiş Hedefler	% 50'nin Altında Gerçekleşen Hedefler	Gerçekleşme Olmayan Hedefler
1	Eğitim ve öğretimde uluslararası bir marka olmak	4	1	3	0
2	Bilimsel araştırma faaliyetlerinin niceliğini artırmak ve niteliğini geliştirmek	3	0	2	1
3	Topluma hizmet faaliyetlerine yönelik dış paydaşlarımızla bilgi ve tecrübe paylaşımına dayalı işbirlikleri geliştirmek	5	1	4	0
4	Üniversitenin uluslararası tanınırlığını artırmak	2	1	1	0
5	Kurumsal yapının gelişimini ve sürdürülebilirliğini sağlamak	5	2	3	0
Toplam		19	5	13	1

Gerçekleşme sağlanamayan ya da kısmi gerçekleşme sağlanan hedeflerin plan dönemi sonu öngörülerini çerçevesinde gerçekleştirilememesinin temel nedenleri:

- Plan dönemi içinde öngörülme yeni lisans programlarının açılması ve mevcut lisans programlarının kontenjanlarının artırılması ile yine öngörüler dışında yeni bir fakülte kurulması,
- 2020 yılı ilk çeyreğinden itibaren küresel çapta yaşanmaya başlayan ve 2021 yılının tamamını da etkileyeceği düşünülen Covid-19 pandemisi nedeniyle uygulanan kısıtlamaların eğitim-öğretim hayatını ve araştırma ortamını olumsuz etkilemesi,

- Planın yaklaşık yarı dönemini kapsayan 2020 ve 2021 yıllarında küresel çapta yaşanan olumsuz ekonomik gelişmelerin Üniversitemize olan yansımaları olarak sıralanabilir.

KURUMSAL DEĞERLENDİRME

Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Kırgız Cumhuriyeti Hükümeti Arasında Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Tüzüğü uyarınca, Rektör, Rektör Vekili, Senato, Yönetim Kurulu, iki rektör yardımcısı, Rektör Danışmanları, on bir fakülte, dört enstitü, bir yüksekokul, bir meslek yüksekokulu, altı uygulama ve araştırma merkezi, genel sekreterliğe bağlı yedi daire başkanlığı ve bağlı birimlerinden oluşmaktadır.

Üniversitemiz kurulduğu günden beri Türk Cumhuriyetleri arasında nitelikli eğitim çalışmaları yürütmeyi temel görevleri arasında kabul etmekte, ulusal ve uluslararası gelişmelere bağlı olarak, yenilikçi çalışmalarla, dünya standartlarını da kendisine referans alarak, akademik ve idari yapısını geliştirmektedir.

Misyon üniversitesi kurulan Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, 25. yılında bölgesinde uluslararası bir üniversite olma yolunda önemli mesafeler kat etmiştir. Stratejik plan esasına göre kurumsal yönetim anlayışını uygulayan üniversitemiz sistem ve mevzuatını, yönetim anlayışını ve kurumsal işleyişini ortak akıl, şeffaflık, katılımcılık, paylaşma ve hesap verebilirlik ilkeleri üzerine bina ederek sinerji üreten bir kurum haline gelmiştir.

Değişim, dönüşüm ve yenilikçilik ilkelerini üniversite hayatının omurgasına yerleştiren üniversitemizde toplam kalite yönetimi anlayışı hâkim kılınarak her alanda, her bileşende ve her bireyde kalite geliştirmeye ve iyileştirmeye özel önem verilmektedir. Kalite perspektifi ile “eğitim-öğretim”, “bilimsel faaliyetler”, “insan kaynakları”, “donanım ve teknoloji”, “bilişim teknolojileri”, “fiziki altyapı”, **“uluslararasılaşma”**, “topluma hizmet ve iş dünyasıyla ilişkiler”, “tanıtım”, “mezunlarla ilişkiler ve iş birliği”, “yaşam alanları ve çevre” ana başlıkları altında kalite geliştirme ve iyileştirme çalışmaları azim ve kararlıkla sürdürülmektedir.

Üniversitemizin mevcut kapasitesi insan kaynakları, kurum kültürü, teknolojik kaynaklar, fiziki ve mali kaynaklar analiz edilerek belirlenmiştir. Üniversitemizin teşkilat şeması Şekil 1’de, idari teşkilat şeması ise Şekil 2’de gösterilmiştir.



FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi 1995'te kurulduğundan bu yana öğrenci merkezli ve araştırma odaklı bir üniversite olarak bulunduğu coğrafyaya katkı sağlayacak önemli faaliyetler gerçekleştirmiştir. Üniversite hem bilimsel yayın ve araştırmada Kırgızistan'da öncü olmuş hem de ücretsiz eğitim konsepti ile ülkesine fırsat eşitliği bağlamında önemli katkılar koymuştur. Üniversitemizin öne çıkan bu yönleri uzun süre ülkede kendisine yükseköğretim sektöründe rekabet avantajı sağlamış ve güçlü adımlarla bu günlere gelinmiştir.

Ancak bilindiği üzere 1995 yılından bugüne kadar geçen süre içerisinde tüm Dünya'da yaşanan bilimsel, ekonomik, teknolojik ve sosyolojik gelişmelere paralel olarak tüm ülkeler değişimi yaşarken, Kırgızistan'ın da ihtiyaçları ve üniversitemizden beklentileri değişim göstermiştir. Kırgızistan'da bu süre zarfında birçok üniversite yükseköğretim sektöründe hayata başlamış ve rekabetin yönü yeni açılan üniversitelerin sektördeki bu rekabet ortamında hayatta kalabilmesi ve misyonunu yerine getirebilmesi adına tüm bu üniversiteleri farklılaşmaya itmiştir. Üniversitemiz de bugüne kadar ikili iş birliği aracılığı ile yürüttüğü başarılı çalışmalarını ileriye taşımak için 2022-2026 stratejik planı çerçevesinde farklılaşma alanlarını bu Stratejik Plan döneminde tespit etmiştir. Ayrıca İstanbul'da 12 Kasım 2021 tarihinde düzenlenen Türk Devletleri Teşkilatı Sekizinci Zirvesinde yayınlanan bildiri incelendiğinde alınan kararlar doğrultusunda geleceğe dönük daha global düşünülmesinin gerekliliği daha da belirginleşmiştir.

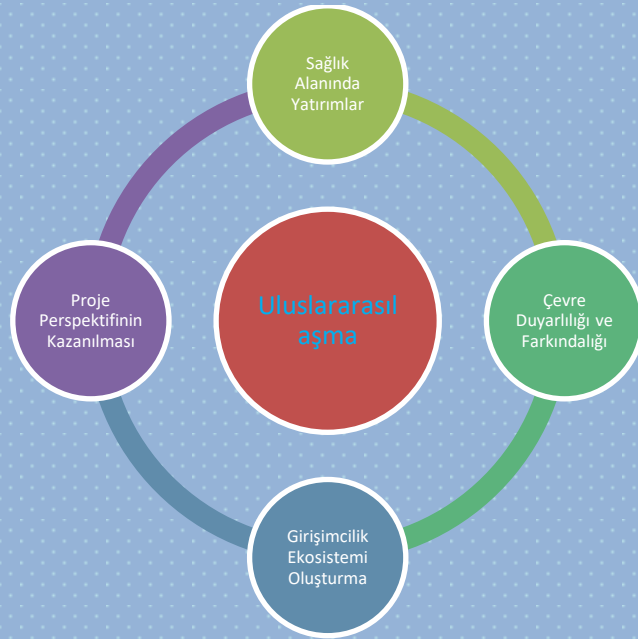
Üniversitelerin farklılaşma stratejileri belirleyecekleri araştırma odağı konuları, eğitim imkânlarının artırılması veya çeşitlendirilmesi, üniversiteye girişimci bir kimlik kazandırılması ve sosyal inovasyonlar ve sosyal girişimciler aracılığı ile sadece ticari değil aynı zamanda topluma katkı sağlayan girişimci bir ekosistemin oluşturulması gibi hususlar özelinde olabilmektedir. Bilindiği üzere üniversiteler bazı kaynaklara göre eğitim, araştırma ve girişimci üniversiteler olarak sınıflandırılabilir. Üniversitemiz hem eğitim hem de araştırma alanında ülkemizde sunduğu imkânlarla farklılaşmış ve zirvedeki yerini her zaman korumuştur. Zirvedeki konumun devamlılığı için eğitim ve araştırma alanlarında yürütülen ve ileriye taşınacak başarılı çalışmaların girişimcilik alanında da gösterilmesi önemli ve gereklidir.

Günümüzde üniversiteler sadece eğitim kurumları olmakla kalmamış aynı zamanda bilgi ekonomisinin motoru olan girişimcilerin yetiştiği ve bu girişimlerin kuluçka, start-up gibi organizasyonlarla başlangıç girişimlerinin yapılabildiği ekosistemler haline gelmiştir. Dolayısıyla iyi bir teorik eğitimin yüksek oranda gerçek hayat uygulamaları ile pekiştirilmesi ile öğrencilerin girişimci olabilmesine önemli katkılar konulabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca hem ülke

içindeki hem de diğer ülkelerdeki öğretim elemanları ve öğrenciler ile etkileşim içerisinde bulunularak girişim kabiliyeti olan öğrencilerin uluslararası girişim yeteneği kazanmasının da önü açılacaktır. Özellikle akademik eğitim programlarının içerisinde akademik programın ilgililiği de dikkate alınarak İngilizce, Rusça veya Almanca dillerinin eklenmesi, uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi değişiminin önünü açabilecek ve bu yolla uluslararası etkileşim üniversitemizde artırılabilir.

Girişimciliğin yanı sıra COVID salgını ile tüm Dünya'nın öğrendiği iki temel husus olduğu öne sürülebilir. Bunlardan birincisi **çevresel sürdürülebilirlik** ikincisi ise sağlık konularıdır. **Çevresel sürdürülebilirlik** ve üniversitede filizlenecek girişimlerin Kırgızistan'ın sürdürülebilir gelişim hedeflerine odaklanması ülkemizin gelişiminin devamlılığı açısından da önemli olacaktır. Ayrıca sağlık alanında ulusal standartların oluşturulması ve kaliteli sağlık hizmetinin düşük maliyetle halka sunumunun salgın döneminde daha da önem kazandığı söylenebilir.

Üniversitemiz bahsedilen gelişmeler nedeniyle **çevresel sürdürülebilirliği** önemseyen, insanı yaşat ki devlet yaşasın prensibini benimseyen ve yalnızca kazancı değil sorumlu inovasyonları gerçekleştiren girişimci bireyler yetiştirmeyi önceleyen bir amacı bu stratejik plan döneminde kabul etmiştir. Bu amaç Şekil 5'te özetlenmiştir.



Şekil 1: 2022-2026 Stratejik Planlama Dönemi İçin Farklılaşma Vizyon Görseli

Şekil 5'te de görülebileceği üzere Üniversitemiz yeni stratejik planlama döneminde farklılaşarak rekabet gücünü artırabilmek amacıyla ve yukarıda bahsedilen amacın tahakkuku için şu konu başlıklarına odaklanmıştır. Yeni dönemde üniversitemiz;

Tüm çalışmalarının merkezine bölgesel ve global **uluslararasılaşmayı** alan,

Bölgesine yeni dönemde Sağlık sektörüne hizmet neferleri yetiştiren,

Hem eğitim-öğretim sürecinde hem de üniversite yatırımlarında çevresel sürdürülebilirliği gözeten ve çevre farkındalığı yüksek olan,

Uluslararası projeler üreterek proje bazlı anlayışın üniversitede yerleşmesini isteyen,

Girişimcilik ekosistemini oluşturma hedefini hem ticari hem de sosyal projeler için hayata geçirmek isteyen bir üniversite olacaktır.

Bu farklılaşma hedeflerine yönelik olarak üniversitemiz, **çevresel sürdürülebilirlik** için öncelikle bulunan kampüste öğrencilerle birlikte ağaçlandırma ve yeşillendirme çalışmaları yürütmeyi ve yeşil kampüs olabilmek için yenilenebilir enerji farkındalığını, atık yönetimi faaliyetlerini ve karbonsuz etkinlikleri kampüs genelinde artırmayı öngörmektedir. Ayrıca üniversitemiz 2022 yılından itibaren üniversite yatırımlarında çevresel etkiyi gözeterek inşaat yatırım planlarını yürütmeli ve var olan binaların enerji verimliliğini artırıcı planlamalar yapmalıdır. Tüm akademik programların içerisine sosyal sorumluluk ve çevre sorumluluğu temalı uygulamalı derslerin eklenmesi suretiyle de öğrencilerin çevre farkındalığının artırılacağı düşünülmektedir.

Üniversitemiz sağlık alanında çalışmalarını ise üniversite bünyesinde işletilen Sağlık Merkezinin sağlık hizmetlerini Kırgızistan sistemine entegre ederek ve uluslararası standartlarda sağlık çalışanı yetiştirerek gösterebilecektir. Bu açıdan Tıp Fakültesi kurulması ve sağlık hizmetinin en önemli bileşeni olan doktorların akredite bir kurumda yetiştirilmesinin yaratacağı katkının büyük olacağı düşünülmektedir. Ayrıca ülkelerin en önemli bağımlılık kalemlerinden birisi olan Biyomedikal Malzeme geliştirme konusunda da ulusal ve uluslararası iş birlikleri aracılığıyla girişimci havuzunu geliştirecek ve girişimlerin bu alanda da filizlenmesi için gerekli tedbirleri alacaktır. Ancak sağlık hizmetinin bir ekosistem olduğu ve bu ekosistemin tüm bileşenlerinin bu süreçte bütünsel olarak ele alınması gerekliliği de akılda tutulmalı ve sağlık hizmetleri için ara eleman yetiştirilmesinin önemli olduğu da bilinmelidir.

Girişimcilik; Dünya'nın bilgi ekonomisine geçişi ile adından sözü edilen ve bilgi ekonomisinin motoru olarak değerlendirilen bir kavramdır. Dolayısıyla günümüz ekonomisinde refahın artırılabilmesi ve milli büyümenin gerçekleştirilmesi ancak girişimci ekosistemin ülkemizde oluşturulabilmesi ile sağlanacağı açıktır. Bu nedenle üniversitemizde fikirlerin hayata geçirilebileceği bir ortamın öğrencilere sunulması ve öğrencilerin "düşündüklerini yapmaya" teşvik edileceği şekilde ders programlarının revize edilmesi çok önemlidir. Ayrıca sanayi ile etkin bir iş birliğinin kurulması ve geliştirilmesi üniversitede filizlenen girişimlerin hayat bulabilmesi için gerekli olacaktır. Bu girişimlerin kuluçka faaliyetlerinin üniversite bünyesinde iş adamlarının ve

ilgili öğretim elamanlarının desteği ile yürütülmesi ülkemizde girişimci bir ekosistem oluşturma hususuna katkı sağlayacaktır. Girişimcilik ekosistemini geliştirmeye yönelik araştırmaların yürütülmesi ve uluslararası etkinliklerin üniversitemiz bünyesinde yapılması ulusal farkındalığa da katkı koyacak ve üniversitemizin alandaki etkinliğini artıracaktır. Ancak girişimcilik, yalnızca ticari ve teknoloji girişimciliği olarak algılanmamalı, sosyal girişimciliğin de dikkate alınması gerekmektedir. Sosyal girişimcilik faaliyetlerinin yürütülmesi için üniversitemizde öğrenci merkezli uygulamalara öncelik verilmesi gereklidir. Bu sayede öğrencilerin sorumlu inovasyon ve empati yetenekleri geliştirilebilecek ve öğrencilerimizin topluma sorumlu bireyler olarak kazandırılması sağlanabilecektir.

Bahsedilen faaliyetlerin proje bakış açısı ile yürütülmesi ve **uluslararasılaşma** perspektifi ile ele alınması ve uygulamaya geçilirken bu prensibin tüm eğitim-öğretim, araştırma geliştirme, toplumsal katkı ve girişimcilik faaliyetlerine yansıtılması çok önemlidir. Özellikle Türkiye dışındaki ülkelerden öğretim üyesi değişimlerinin bahsedilen faaliyetler kapsamında proje bazlı olarak yapılması üniversitemizin **uluslararasılaşma hedefine** büyük oranda katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla bugüne kadar yapılan üniversiteler arası protokollerin yanı sıra fakülte/yüksekokul bazlı ve fon destekli, pratikte uygulanabilir değişim programları üzerinde durulması bu hususta başarılı olunması için gereklidir. Kırgızistan'da merkezleri olan uluslararası kuruluşlar ile birlikte çalışılması ve ortak projeler ortaya konarak ülkemize hizmet edilmesi de üniversitemizin başarı kriterleri arasında gösterilebilir.

TEMEL YETKİNLİK TERCİHİ

1995 yılından bu yana Kırgızistan eğitim, öğretim ve araştırma ekosistemine önemli katkılar koyan üniversitemiz çeyrek yüzyılı geride bırakmış ve 11 Fakülte, 4 Enstitü, 1 Yüksekokul, 1 Meslek Yüksekokulu ve 6 Araştırma ve Uygulama merkezi ile kendisini sürekli geliştirmeye devam etmektedir. Üniversitemizin temel yetkinliklerini beş başlık altında toplayabilmek mümkündür. Bunlar:

- **Uluslararası Tanınırlık ve İş birliği:** Üniversitemiz 13 farklı ülkeden öğrenciyi bünyesinde barındıran hem Kırgız Cumhuriyeti hem de Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı öğretim kadrosuna sahip uluslararası bir üniversitedir. Bu yetkinliğini uluslararası tanınırlık bağlamında QS sıralamasında gösterdiği başarısıyla perçinlemekte ve gösterebilmektedir. Ayrıca Kırgızistan’da bulunan uluslar-üstü organizasyonlarla yürüttüğü iş birliği çalışmaları da bu yetkinliğe ilişkin önemli bir gösterge olarak kabul edilebilmektedir. Üniversitemiz bu tanınırlığını Kırgızistan’ın Sürdürülebilir Gelişim Hedeflerine katkı koyma konusunda da geliştirebilmek adına 2021 yılında Times Higher Education (THE) Impact sıralamasına başvurarak bu konudaki kararlılığını da göstermiştir.

- **Uluslararası Nitelikli Araştırma:** Üniversitemizde görev yapan öğretim üyeleri Kırgızistan adresli olarak Web of Science veri tabanında endekslenen uluslararası yayınların %15’ini yayınlamışlardır. Bu oran ile Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Kırgızistan’da Sağlık Bakanlığı’ndan sonra ikinci sırada bulunmaktadır. Ayrıca Üniversitenin öğretim elemanları arasında Stanford Üniversitesi koordinatörlüğündeki saygın bir ekip tarafından yürütülen araştırmayla belirlenen ve Plos Biology adlı saygın bilim dergisinde yayımlanan “Dünyanın En Etkili Bilim İnsanları” listesinde yer alan akademisyenler bulunmaktadır. Bu yönü ile üniversitemizin akademik kadrosunun nitelikli araştırma yürütme ve yapma konusunda yetkin olduğu görülmektedir.

- **Nitelikli Uluslararası Eğitim:** Üniversitemiz Kırgızistan’da ücretsiz eğitim sunan tek üniversitedir. Ayrıca hem Türkiye’de ve Türkiye’nin diplomalarını tanıyan ülkelerde hem de Kırgızistan’da ve Kırgızistan’ın diplomalarını tanıyan ülkelerde geçerli çift diploma verilmektedir. Üniversitemizde yürütülen akademik programlar Kırgızistan Millî Eğitim Bakanlığı tarafından akredite edilmiş ve Bologna sürecine uyumlu olarak hazırlanmıştır. Yeni plan döneminde uygulamaya ve saha çalışmalarına ağırlık vermek suretiyle Kırgızistan’ın ihtiyaç duyacağı iş kollarında bireyler yetiştirerek ülke ekonomisine katkı koymayı öngörmektedir. Ayrıca üniversitemiz Mevlana, Orhun ve Erasmus+ değişim programları ile birçok üniversitelerle

görüşmeler gerçekleştirmekte ve ERASMUS+ programı kapsamında Avrupa Birliği üyesi ülkeler ile hem dolaşım hem de iş birliği projeleri geliştirme konusunda önemli adımlar atmaktadır.

- **Sürdürülebilir Gelişim Hedefleri:** Üniversitemiz Kırgızistan'da uzun süredir devam eden enerji krizine yönelik olarak tüm yatırımlarını yenilenebilir enerji, biyoçeşitliliğin artırılması ve yeşil bir kampüs oluşturmaya yönlendirmiştir. Ayrıca öğrenciler arasında başlattığı yarışmalarda kampüs için **sürdürülebilir** çözümler üretme konusunda farkındalık artırma yönünde çabalar ortaya koymuştur. Özellikle sürdürülebilir girişimciliğin geliştirilmesine yönelik olarak üniversite yönetimimiz akademik program revizyonları yapma kararı almış ve bu konudaki kararlılığını her fırsatta belirtmiştir.

- **Dijital Üniversite:** Üniversitemizde öğrencilerin her ihtiyacını çağın gereklerine göre karşılayan modern fiziksel, teknik ve teknolojik altyapı kurulmuştur. İleri teknolojik cihazlarla oluşturulan eğitim-araştırma laboratuvarları, radyo ve televizyon stüdyoları, dijital tabanlı okuma ve öğrenme merkezleri, akıllı sınıflar, toplantı ve konferans salonları, yüksek hızlı kablolu ve kablosuz internet bağlantıları bunlara birer örnek teşkil etmektedir. Bu dijital yapı, belirlenen hedefler doğrultusunda teknoloji transferleri ile güçlenecektir.