



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
STRATEJİK PLANI  
(2007-2011)

*"en ileriye...en iyiye..."*





## ÖNSÖZ

Hacettepe Üniversitesi, Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına 2000 yılında hastanelerinde başladı. Stratejik planlama, performansa bağlı döner sermaye katkı payı alınması gibi uygulamalar ile hastanelerimizde verilen hizmetin kalitesi ve döner sermaye gelirleri beş senede sekiz kat arttı.

Hacettepe Üniversitesi Senatosu'nun Ekim 2003'de Toplam Kalite Eğitiminin tüm



üniversiteye uygulanmasına karar vermesi ile bu yönde çalışmalar başladı. Bu arada Yüksek Planlama Kurulu, içerisinde Hacettepe üniversitesinin de bulunduğu sekiz kamu kuruluşunda Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ile stratejik planlama çalışmalarının başlamasına karar verdi. Üniversitemiz 2005 yılında stratejik plan çalışmalarını tüm akademik ve idari birimlerinde gerçekleştirdi. 2006 yılında 1.yıl izleme toplantılarını yaptı ve her bir birimin stratejik planını ne kadar gerçekleştirdiğini değerlendirdi. Her yıl yapılacak olan bu izleme toplantıları ile stratejik planı ne kadar gerçekleştirdiğimizin takibi üniversitemizi daha ileriye götürecektir. Zira bizim söylemimiz **“daha ileriye, en iyiye”**dir.

**Prof. Dr. Tunçalp ÖZGEN**  
**Rektör**



## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>3</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>5</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>7</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>8</b>
<b>1. GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1. Tarihçe</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2. Örgütlenme</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3. Fiziki Durum</b> .....	<b>15</b>
<b>2. H.Ü. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1. H.Ü.Stratejik Planlama Yaklaşımı</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2. Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planlama Kronolojisi, Katılımcılar     ve Dokümantasyon</b> .....	<b>21</b>
<b>3. DURUM ANALİZİ</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1. Yüksek Öğretim Sistemi</b> .....	<b>24</b>
<b>3.2. Türkiye’de Yüksek Öğretim Sisteminin Genel Durumu</b> .....	<b>26</b>
<b>3.3. Paydaş Analizi</b> .....	<b>28</b>
<b>3.4. Eğitim ve Öğretim</b> .....	<b>30</b>
<b>3.5. Araştırma ve Yayın</b> .....	<b>33</b>
<b>3.6. Ürün ve Hizmet</b> .....	<b>37</b>
<b>3.7. İnsan Kaynakları Analizi</b> .....	<b>42</b>
<b>3.8. Mali Kaynaklar Analizi</b> .....	<b>45</b>
<b>3.9. GZFT Analizi</b> .....	<b>47</b>
<b>3.10. Varsayımlar</b> .....	<b>49</b>
<b>4- STRATEJİK PLAN</b> .....	<b>50</b>
<b>4.1. MİSYON, VİZYON VE DEĞERLER</b> .....	<b>50</b>
<b>3.1.1. Misyon</b> .....	<b>50</b>
<b>3.1.2. Vizyon</b> .....	<b>50</b>
<b>3.1.3. Değerler</b> .....	<b>50</b>

<b>4.2. STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER .....</b>	<b>52</b>
<b>Stratejik Amaç 1:</b> Eğitim-öğretimin kalitesini iyileştirmek. ....	<b>52</b>
<b>Stratejik Amaç 2:</b> Evrensel bilime katkı sağlayacak bilgi ve ileri teknoloji üretmek .....	<b>58</b>
<b>Stratejik Amaç 3:</b> Araştırma eğitimi (doktora eğitimi) güçlendirilecek. ....	<b>61</b>
<b>Stratejik Amaç 4:</b> Üniversitenin faaliyetlerinde verimli ve etkili olmasını sağlayacak uygun yönetim sistemlerini oluşturmak, mali kaynaklarının Üniversite tarafından üretimini artırmak ve özerk kullanımını sağlamak. ....	<b>65</b>
<b>Stratejik Amaç 5:</b> Kurum kimliğini ve kültürünü birimler arasındaki işbirliğini artıracak şekilde geliştirmek. ....	<b>68</b>
<b>Stratejik Amaç 6:</b> Tüm paydaşlarımızla ilişkileri geliştirmek ve halkla ilişkiler faaliyetlerini güçlendirmek. ....	<b>70</b>
<b>Stratejik Amaç 7:</b> Topluma sunulan hizmetleri; erişimi kolay, sunumu ve niteliği beklentileri karşılayan, sürekliliği olan, güvenli, kişi haklarına saygılı, performansı izlenen ve sürekli iyileşen hizmetler haline getirmek. ....	<b>72</b>
<b>4.3. STRATEJİK GÖSTERGELER.....</b>	<b>75</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Hacettepe Üniversitesi Akademik Kuruluş Şeması .....	<b>13</b>
<b>Şekil 2:</b> Hacettepe Üniversitesi İdari Kuruluş Şeması .....	14
<b>Şekil 3:</b> Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planlama Yaklaşımı .....	19
<b>Şekil 4:</b> Yıllara Göre Öğrenci Sayıları .....	31
<b>Şekil 5:</b> Yıllara Göre Akademik ve İdari Personel Sayıları .....	42
<b>Şekil 6:</b> İdari Personelin Eğitim Durumu.....	43
<b>Şekil 7:</b> Mali Kaynak Yapısı .....	46
<b>Şekil 8:</b> Beslenme, Barınma, Sağlık, Kültür ve Spora Ayrılan Pay .....	56
<b>Şekil 9:</b> Doktora Programlarına Kayıtlı Öğrenci Sayısı .....	63

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b>	Hacettepe Üniversitesi Taşınmazlarının Dağılımı .....	<b>16</b>
<b>Tablo 2:</b>	Hacettepe Üniversitesi Kapalı Alanlarının Dağılımı.....	17
<b>Tablo 3:</b>	Kapalı Mekanların Hizmet Alanlarına Göre Dağılımı .....	17
<b>Tablo 4:</b>	Stratejik Planlama Çalışmalarının Yapıldığı Birimler .....	20
<b>Tablo 5:</b>	Bazı Avrupa Ülkelerinin Eğitim Bütçeleri ve GSMH İçindeki Payları .....	27
<b>Tablo 6:</b>	Paydaşlar Listesi .....	29
<b>Tablo 7:</b>	Uluslararası Dizinlere Giren Hacettepe Üniversitesi Adresli Yıllık Yayın Sayıları .....	34
<b>Tablo 8:</b>	2005-2006 Dönemi Bilimsel Araştırma Bütçesi .....	35
<b>Tablo 9:</b>	2001-2005 Yılları Arasında Hacettepe Üniversitesinde Hizmet Verilen Hasta Sayıları .....	38
<b>Tablo 10:</b>	2005 Yılı Hacettepe Üniversitesi Birimlerinin Döner Sermaye Katkı Payları .....	41
<b>Tablo 11:</b>	Yurtdışı Kongre Katılım Desteği .....	44
<b>Tablo 12:</b>	Güçlü ve Zayıf Yönler .....	47
<b>Tablo 13:</b>	Fırsatlar ve Tehditler .....	48



# “Daha İleriye, En İyiyeye”

## 1. GENEL BİLGİLER

### 1.1. Tarihçe

Hacettepe Tıp Fakültesi'nin başlangıcı sayılan Çocuk Sağlığı Kürsüsü 2 Şubat 1954 tarihinde Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi'ne bağlı olarak kurulmuştur.

Hacettepe Üniversitesi, Çocuk Sağlığı Enstitüsü ve Hastanesi olarak 1957 yılında Hacettepe'de çalışmaya başlamış ve 1958 yılında da eğitim, öğretim, araştırma çalışmalarına ve kamu hizmetine geçmiştir. 1961 yılında Hacettepe'de Hemşirelik, Tıbbi Teknoloji, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon, 1962 yılında Beslenme ve Diyetetik alanlarında eğitim yapan Sağlık Bilimleri Yüksekokulu kurulmuştur. 1963 yılında ise Hacettepe Sağlık Bilimleri Yüksekokulu, Tıp ve Sağlık Bilimleri Fakültesi haline getirilerek Temel Bilimler, Hemşirelik, Fizyoterapi-Rehabilitasyon, Tıbbi Teknoloji ve Sağlık Teknolojisi Yüksekokulları bu Fakülteye bağlı olarak yeniden örgütlenmiş ve ayrıca yine Tıp ve Sağlık Bilimleri Fakültesi'ne bağlı Diş Hekimliği Yüksekokulu kurulmuştur.

1965 yılında Hacettepe Üniversitesi eğitim kurumlarının koordinasyonunu sağlamak amacıyla Hacettepe Bilim Merkezi ve 1966'da Hacettepe Tıp Merkezi kurulmuş, aynı yıl Hacettepe Tıp Merkezi Hastanesi de hizmete girmiştir. Bu şekilde örgütlenen ve gelişen çekirdek kuruluşlar, 8 Temmuz 1967 tarih ve 892 sayılı kanunla Hacettepe Üniversitesi haline getirilmiş ve Tıp, Sağlık Bilimleri, Fen ve Sosyal Bilimler Fakülteleri ile eğitime başlamıştır. 1968 yılında Ev Ekonomisi Yüksekokulu kurulmuş ve 1969 yılında yüksekokul olarak kurulan Eczacılık ve Diş Hekimliği 1971 yılında fakülte haline getirilmiştir. Daha sonraki yıllarda kurulan yeni bölümler ve fakültelerle büyüyen Hacettepe Üniversitesi, ikinci yerleşkesini merkez yerleşkesine 20 km uzaklıkta Beytepe Mevkiinde 1500 hektarlık alanda kurmuştur.

Hacettepe Üniversitesi 1982 yılında kabul edilen 2809 Sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu kapsamında, 11 Fakülte, 14 Yüksekokul, 1 Konservatuar, 13 Enstitü, 35 adet Araştırma ve Uygulama Merkezi ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

Hacettepe Üniversitesi kuruluşunun 40. yılında, ülkemizin önde gelen üniversitelerden biri olarak bilim, teknoloji ve sanat alanlarında toplumsal kalkınmaya ve evrensel değerlere katkılarını sürdürmektedir.

## 1.2. Örgütlenme

Hacettepe Üniversitesi'nin yönetim ve organizasyonu 2547 sayılı yasa hükümlerine göre belirlenmiştir. Üniversitenin yönetim organları Rektör, Üniversite Senatosu ve Üniversite Yönetim Kuruludur.

**Rektör**, profesör akademik unvanına sahip kişiler arasından görevdeki rektörün çağrısı ile toplanacak üniversite öğretim üyeleri tarafından seçilecek altı aday arasından YÖK Kurulunda belirlenen üç aday içinden Cumhurbaşkanınca dört yıl süre ile atanır. İki dönemden fazla rektörlük yapılamaz. Rektör, üniversitenin tüzel kişiliğini temsil eder ve üniversitenin en üst yöneticisidir. Rektör, çalışmalarında kendisine yardım etmek üzere, üniversitenin aylıklı profesörleri arasından en çok üç kişiyi rektör yardımcısı olarak seçer.

**Senato**, rektörün başkanlığında, rektör yardımcıları, dekanlar ve her fakülteden fakülte kurullarınca üç yıl için seçilecek birer öğretim üyesi ile rektörlüğe bağlı enstitü ve yüksekokul müdürlerinden teşekkül eder. Senato, üniversitenin akademik organı olarak işlev görür. Bu kapsamda üniversitenin eğitim - öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerinin esasları hakkında karar almak ve Üniversite Yönetim Kuruluna üye seçmek temel görevleri arasındadır.

**Üniversite Yönetim Kurulu**; rektörün başkanlığında dekanlardan, üniversiteye bağlı değişik öğretim birim ve alanlarını temsil edecek şekilde senato tarafınca dört yıl için seçilecek üç profesörden oluşur. Üniversite Yönetim Kurulu idari faaliyetlerde rektöre yardımcı bir organ olarak işlev görmektedir.

Fakülte, Enstitü ve Yüksek Okul düzeyinde yönetim organları aşağıdaki gibidir:

**Fakülte organları**; Dekan, Fakülte Kurulu ve Fakülte Yönetim Kurulundan oluşur. **Enstitü Organları**; Enstitü Müdürü, Enstitü Kurulu ve Enstitü Yönetim Kurulundan oluşur. **Yüksekokul Organları**; Yüksekokul Müdürü, Yüksekokul Kurulu ve Yüksekokul Yönetim Kurulundan oluşur.

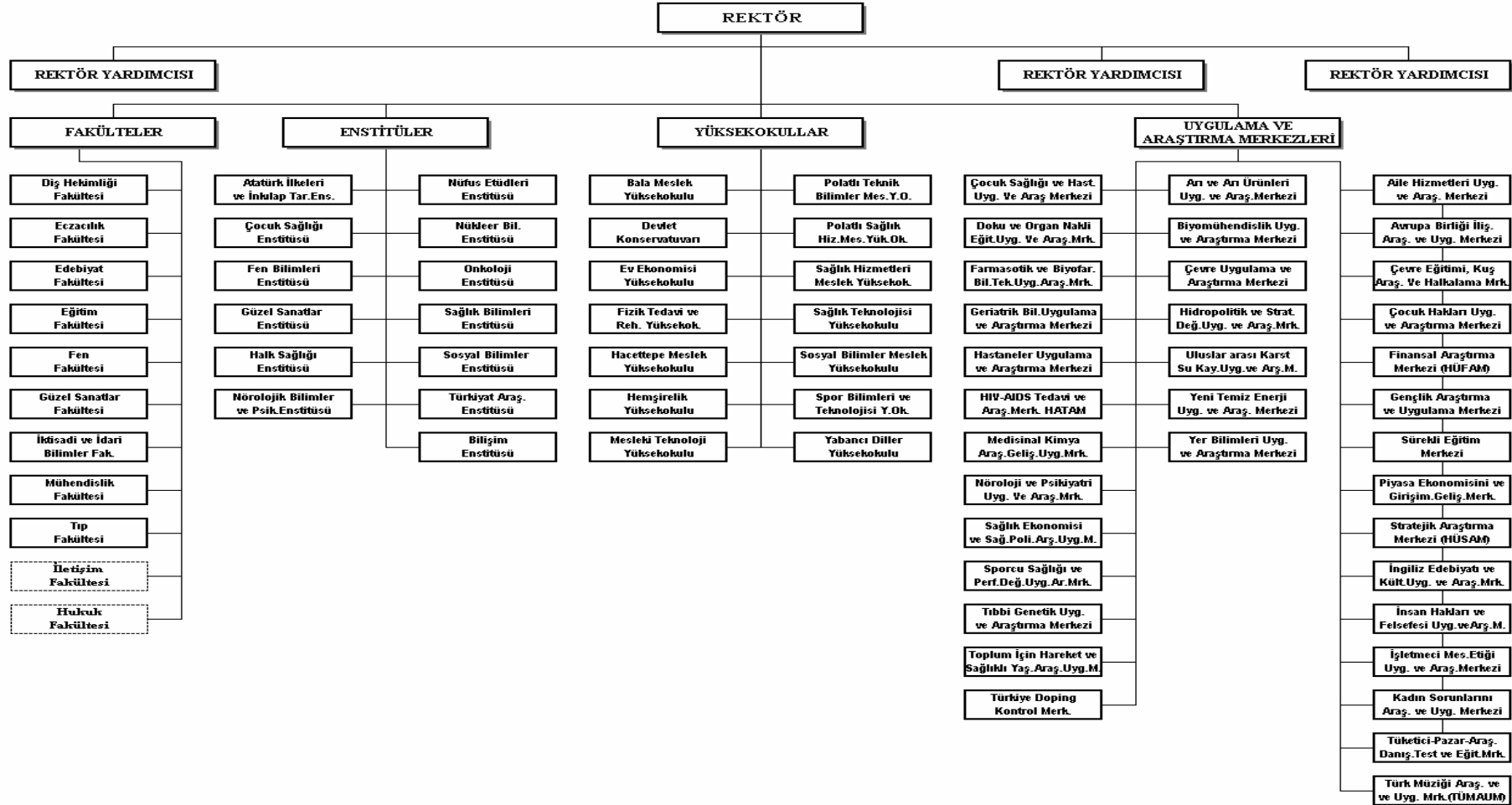
Fakülte ve yüksek okullar bölüm, anabilim dalı ve bilim dalı olarak yapılır.

Hacettepe Üniversitesi 1982 yılında kabul edilen 2809 Sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu kapsamında, 11 Fakülte, 13 Enstitü, 8 Yüksekokul, 5 Meslek Yüksekokulu, 1 Konservatuvar, 35 Araştırma ve Uygulama Merkezi ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

Üniversitenin, akademik organizasyon yapısı Şekil 1’de, idari yapısı ise Şekil 2’de gösterilmiştir.

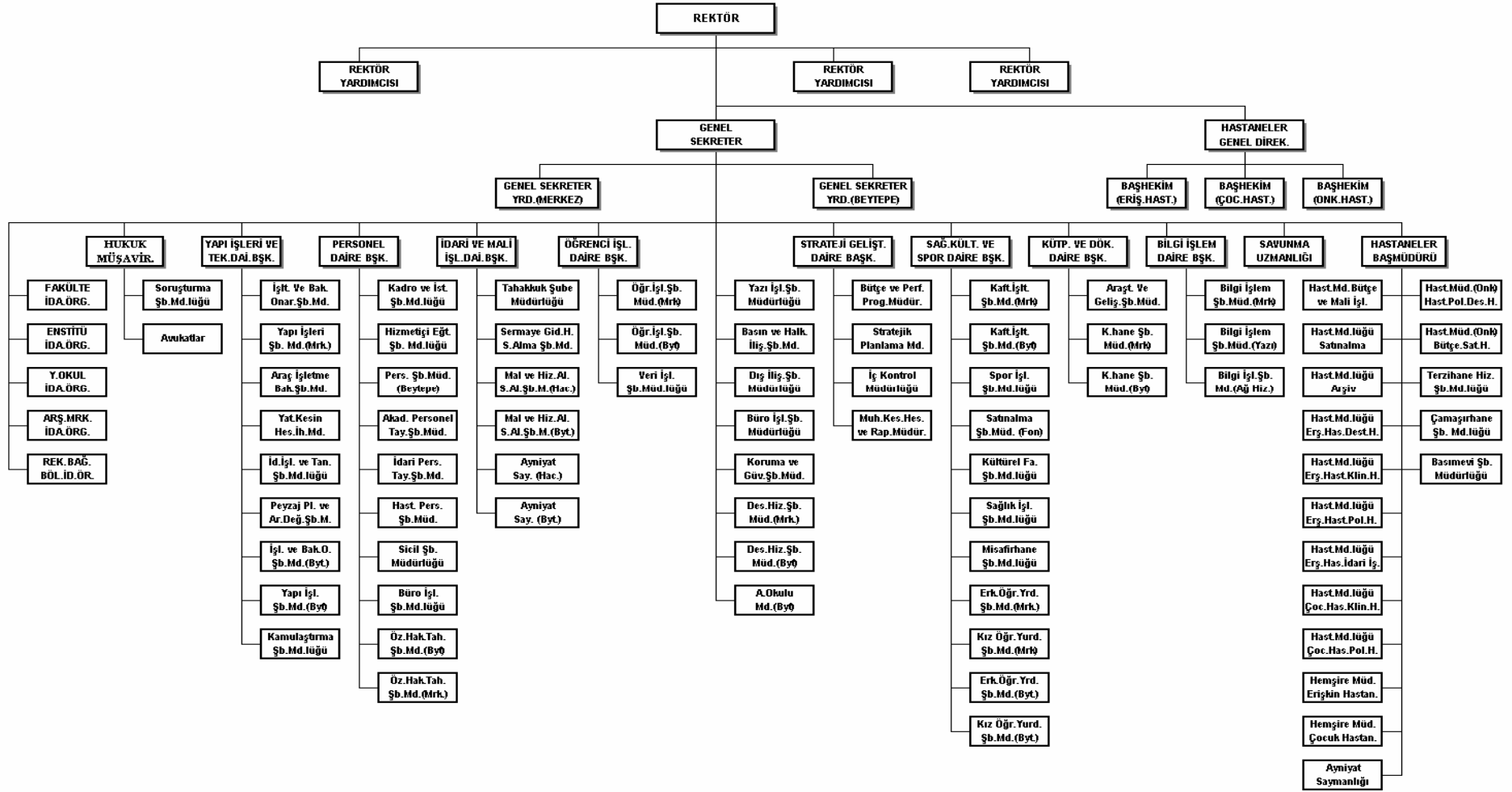
İdari yönetim örgütünün başında bir genel sekreter ve daire başkanlıkları, müdürler, danışmanlar, hukuk müşavirleri, uzmanlar, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi memurlar ve diğer görevliler bulunmaktadır. Her fakültede dekana bağlı ve fakülte yönetim örgütünün başında bir fakülte sekreteri, enstitü veya yüksekokul sekreteri bulunur.

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK KURULUŞ ŞEMASI



Şekil 1: Hacettepe Üniversitesi Akademik Kuruluş Şeması

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ İDARİ KURULUŞ ŞEMASI



Şekil 2:Hacettepe Üniversitesi İdari Kuruluş Şeması

### 1.3. Fiziki Durum

Üniversitemiz Sıhhiye ve Beytepe Yerleşkeleri olmak üzere iki büyük yerleşkede konumlanmıştır. **Sıhhiye (Merkez) Yerleşkesi** Ankara Hacettepe semtinde kurulmuştur. Arazi yüz ölçümü 209 dönüm, yapı alanı 352.181 m<sup>2</sup>'dir. 3 fakülte (Dişhekimliği, Eczacılık ve Tıp), 6 enstitü (Çocuk Sağlığı, Halk Sağlığı, Nörolojik Bilimler ve Psikiyatri, Nüfus Etütleri, Onkoloji ve Sağlık Bilimleri) ve 5 yüksekokul (Ev Ekonomisi, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon, Hemşirelik, Sağlık Hizmetleri Meslek ve Sağlık Teknolojisi) bulunmaktadır. Ayrıca İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'ne bağlı Sağlık İdaresi Bölümü de bu yerleşkededir. 1150 yatak kapasiteli Erişkin Hastanesi, 350 yatak kapasiteli İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesi ve Onkoloji Hastanesi bulunmaktadır. 2.176 yatak kapasiteli öğrenci yurtları ile 841 yatak kapasiteli öğrenci misafirhaneleri vardır. Ayrıca kütüphane, kapalı spor salonu, kafeteryalar ile açık ve kapalı otoparklar yer almaktadır.

Üniversitemizin diğer büyük yerleşim birimi olan **Beytepe Yerleşkesi** Ankara - Eskişehir yolu üzerinde Merkez Yerleşkesine 20 Km. uzaklıkta Beytepe Mevkii'de kurulmuştur. Arazi yüz ölçümü 5.877 dönüm, yapı alanı 190.325 m<sup>2</sup> dir. 6 fakülte (Edebiyat, Eğitim, Fen, Güzel Sanatlar, İktisadi ve İdari Bilimler, Mühendislik), 7 enstitü (Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, Bilişim, Fen Bilimleri, Sosyal Bilimler, Nükleer Bilimler, Güzel Sanatlar ve Türkiyat Araştırmaları) ve 4 yüksekokul (Mesleki Teknoloji, Hacettepe Meslek, Yabancı Diller, Spor Bilimleri ve Teknolojisi) bulunmaktadır. 2.478 yatak kapasiteli öğrenci yurdu ile 600 yatak kapasiteli öğrenci misafirhanesi, 90 öğrencilik (0-6 yaş) Ana Okulu ve 1022 öğrenci kapasiteli İlköğretim okulu vardır. Ayrıca kafeterya binaları, kütüphane, kapalı spor salonu ve açık hava spor tesisleri yer almaktadır.

Bu iki yerleşke dışında Üniversitemize bağlı çeşitli birimlerin bulunduğu aşağıda belirtilen beş ayrı yerleşim alanı daha bulunmaktadır.

Büyük Önderimiz Atatürk tarafından 1936 yılında kurulmuş olan Ankara Devlet Konservatuvarı 1982 yılında üniversitemiz bünyesine katılmış, sanat ve kültür alanında faaliyetlerini Ankara Bahçelievler semtindeki **Beşevler Yerleşkesi'nde** sürdürmektedir. 24.850 m<sup>2</sup> arazi üzerinde inşa edilmiş 20 bloktan oluşan 30.064 m<sup>2</sup> yapı alanına sahip Konservatuarda eğitim-öğretim ve uygulama binaları yanında 360 yatak kapasiteli öğrenci yatakhaneleri bulunmaktadır.

Ankara Keçiören semtinde bulunan **Keçiören Yerleşkesinde** ise İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi' ne bağlı Sosyal Hizmetler Bölümü 11.175 m<sup>2</sup> arazi üzerine inşa edilmiş 5 bloktan oluşan 7.484 m<sup>2</sup> yapı alanına sahiptir.

**Opera Yerleşkesi**, Ankara İli, Merkez (Altındağ) İlçesi, Yenice Mahallesinde bulunan hazineye ait ve Gazi Üniversitesi Rektörlüğüne tahsisli taşınmazın 5.100 m<sup>2</sup> 'lik kısmı 19.07.1997 tarihinde Üniversitemiz adına tahsis edilmiştir. Söz konusu yerde bulunan binada Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu hizmet vermektedir.

Ankara'nın Polatlı İlçesinde bulunan **Polatlı Yerleşkesi** 1998 yılında kurulan ve 1998 – 1999 eğitim yılında eğitim ve öğretime başlayan, Polatlı Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu ile Polatlı Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu bulunmaktadır.

Ankara'nın Bala İlçesinde 2005 yılında kurulan ve 2005 – 2006 yılında eğitim ve öğretime başlayan, Bala Meslek Yüksekokulu **Bala Yerleşkesin'de** bulunmaktadır.

Üniversitemizin faaliyette bulunduğu taşınmazlarla ilgili arazi durumu Tablo 1'de, sahip olduğu kapalı alanlarla ilgili bilgi de Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Hacettepe Üniversitesi Taşınmazlarının Dağılımı

Yerleşke Adı	Mülkiyet Durumuna Göre Taşınmaz Alanı (m <sup>2</sup> )			TOPLAM (m <sup>2</sup> )	Açıklama
	Üniversite	Maliye Haz.	Diğer		
HACETTEPE	209.071			209.071	En = 530 m, Boy = 930 m
BEYTEPE	5.877.528			5.877.528	En = 2000 m, Boy= 4500 m
İNKUMU	32.170			32.170	
ELMADAĞ	51.288			51.288	
KONSERVATUVAR		24.850		24.850	
ALACAATLI		419.773		419.773	
KEÇİÖREN		11.175		11.175	
SOSYAL BİL. MES.Y.O.		5.100		5.100	
YENİMAHALLE A.O.Ç.		105.275		105.275	
POLATLI			466.071	466.071	Mera + Belediye
ANTALYA			100.000	100.000	Orman Bakanlığı
TOPLAM	6.170.057	566.173	566.071	7.302.301	



**Tablo 2:**Hacettepe Üniversitesi Kapalı Alanlarının Dağılımı

Yerleşke Adı	Kapalı Alan Miktarı (m <sup>2</sup> )		TOPLAM (m <sup>2</sup> )
	Üniversite	Maliye Hazine.	
HACETTEPE YERLEŞKESİ	310.603	41.578	352.181
BEYTEPE YERLEŞKESİ	165.840	24.485	190.325
KEÇİÖREN	7.484		7.484
SOSYAL BİL. MESLEK Y.O	4.413		4.413
KONSERVATUVAR	23.165	6.900	30.065
POLATLI	1.317		1.317
ELMADAĞ	1.134		1.134
İNKUMU	4.500		4.500
ANTALYA		9.536	9.536
<b>TOPLAM</b>	<b>518.456</b>	<b>82.499</b>	<b>600.955</b>

Bu tablolardan görüldüğü gibi Beytepe Yerleşkesi en fazla alana sahip olmasına karşın, kapalı alanlar açısından ise Sıhhiye (Merkez) Yerleşkesinin en fazla alana sahip olduğu görülmektedir. Diğer yerleşim birimleri bu Yerleşkelerle karşılaştırıldığında hem açık hem de kapalı alanlar bakımından daha küçük birimlerdir. Bu mekanların üniversitede yürütülen faaliyetler ve hizmet alanları açısından dağılımı Tablo 3'te özetlenmiştir.

**Tablo 3:**Kapalı Mekanların Hizmet Alanlarına Göre Dağılımı

Hizmet Alanı	HACETTEPE YERLEŞKESİ	BEYTEPE YERLEŞKESİ	DİĞER	TOPLAM
EĞİTİM	93.581	107.025	43.625	244.231
SAĞLIK	137.500	3.000	1.500	142.000
BARINMA	26.075	47.600	2.000	75.675
BESLENME	15.000	15.000	1.500	31.500
KÜLTÜR	350			350
SPOR	2.500	2.000		4.500
DİĞER (İDARİ, TESİS, DEPO)	77.175	15.700	9.824	102.699
<b>TOPLAM</b>	<b>352.181</b>	<b>190.325</b>	<b>58.449</b>	<b>600.955</b>

## 2. H.Ü. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

### 2.1. H.Ü.Stratejik Planlama Yaklaşımı

Hacettepe Üniversitesi "Stratejik Planlama" çalışmalarına 10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu"nun 9. maddesinde belirtilen;

***"Kamu İdareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlanır."***

hükmü çerçevesinde Yüksek Planlama Kurulu'nun **"2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Hazırlık Çalışmaları"** konulu 2003/14 sayılı kararının 25. maddesine göre Üniversitemizin de içinde bulunduğu sekiz kuruluş tarafından pilot düzeyde gerçekleştirilmesine ilişkin mevzuata dayanarak 1 Ocak 2004 tarihinde *"hazırlık çalışmaları"* düzeyinde başlamıştır.

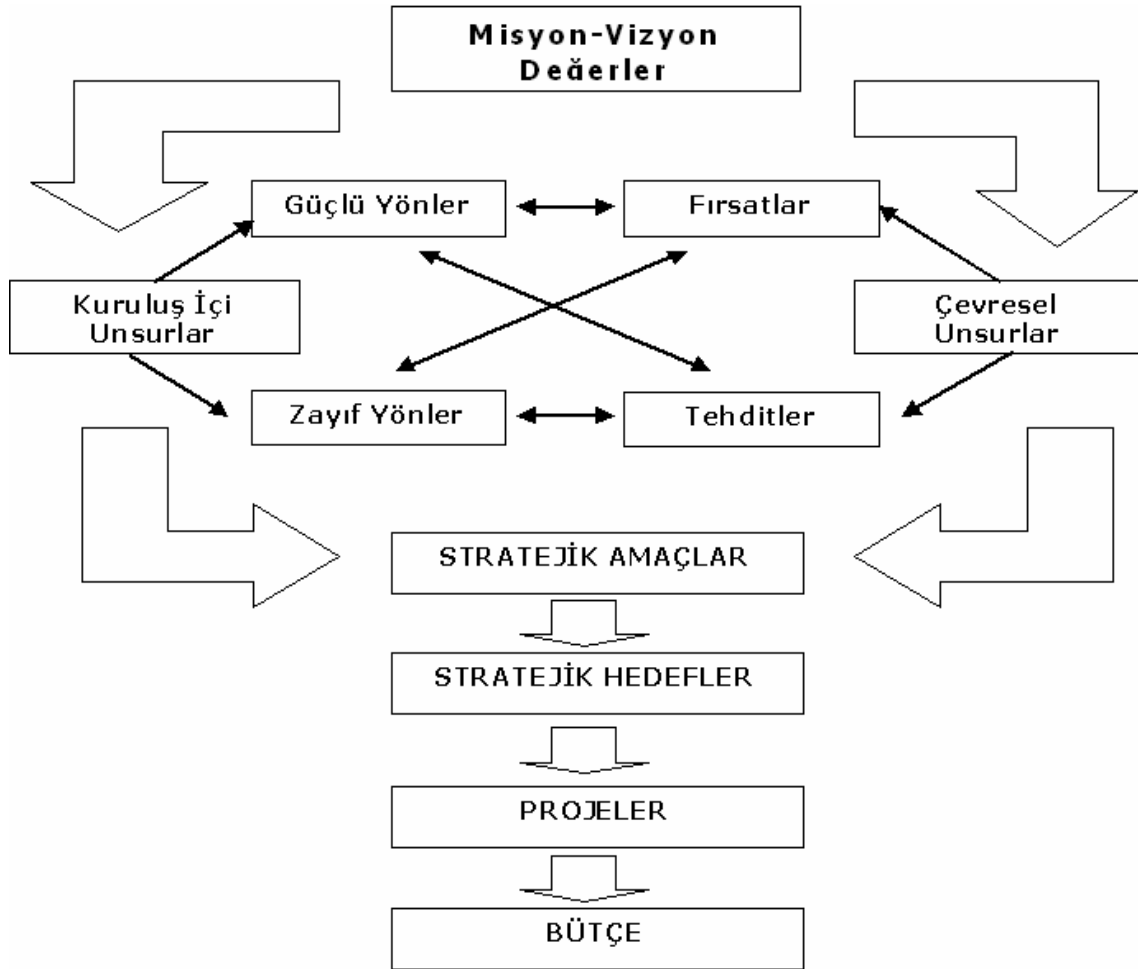
Hacettepe Üniversitesi 2000 yılında öncelikle Hacettepe Üniversite Hastanelerinde başlatılan ve Ekim 2003'te üniversitenin tüm birimlerinde uygulanmasına karar verilen Toplam Kalite Yönetimi eğitimi ve performansa bağlı döner sermaye katkı payı ödenmesi gibi uygulamaları stratejik planlama çalışmalarına altyapı oluşturmuştur.

Yüksek Planlama Kurulu Kararı ile tüm kamu kuruluşlarında yapılması planlanan stratejik planlama çalışmalarının, öncelikle aralarında Hacettepe Üniversitesinin de bulunduğu sekiz kamu kuruluşunda pilot çalışma ile 2005 yılında uygulanmasına karar vermiş ve böylece Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ile irtibatlı olarak stratejik planlama çalışmalarımız başlamıştır.

Üniversitemizin stratejik planlama uygulaması için Devlet Planlama Teşkilatı'nca pilot kuruluş olarak seçilmiş olması, Toplam Kalite uygulamaları ve performansa dayalı döner sermaye katkı payı ödenmesi gibi uygulamalar Hacettepe Üniversitesinin stratejik planlama yaklaşımının şekillenmesinde önemli rol oynamıştır. Bu kapsamda stratejik planlama sürecinin yönetilmesinde DPT Müsteşarlığı tarafından hazırlanan **"Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu"** ile belirlemiş olduğu

yaklaşımına sadık kalınmıştır. Bu çerçevede stratejik planlama çalışmalarında, Üniversite genelinde ve birimlerde Şekil 3’de verilen model kullanılmıştır.

Stratejik plan çalışmalarında stratejilerin oluşturulması ve sürecin yönetilmesi iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Bunlardan biri genel olarak kurumun üst yönetimince belirlenen yönelim ve tercihlerin alt birimleri yönlendirmesi şeklinde yukarıdan aşağıya bir yaklaşım, diğeri ise kurumun alt birimlerinden yukarıya doğru bilgi akışını öngören yaklaşımdır. Aslında tamamen bir yaklaşımın benimsenerek diğersinin hiç uygulanmaması stratejik yönetim kavramının doğası ile pek de uyumsuzdur. Bu sınıflama daha ziyade süreçte hangi yöntemin ağırlıklı olarak tercih edildiğini belirtir. Üniversitemiz aşağıdan yukarı bilgi akışını ön planda tutan bir yöntemle stratejik plan çalışmalarını yürütmüştür.



**Şekil 3:** Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planlama Yaklaşımı

Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planlama süreci, Üniversitenin stratejik karar süreçlerine mümkün olan en geniş katılımın sağlanmasını amaçlamıştır. Bu amaca uygun olarak benimsenen yaklaşım, değişen çevre koşullarını göz önüne alan; akademik ve idari birimlerin doğrudan katılımıyla Üniversitemizin amaç/hedeflerini, faaliyet önceliklerini ve stratejilerini belirleyen; politika ve kaynak kullanım kararlarını yönlendiren bir yapı getirmiştir. Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planlama çalışmalarının stratejik plan üretmenin yanı sıra tüm Üniversiteye yayılan her düzeyde bir öğrenme ve iyileştirme süreci olması amaçlanmıştır. Bu çerçevede Üniversitemizde yürütülen stratejik planlama çalışmaları Tablo 4’de belirtildiği üzere toplam 208 birimde gerçekleştirilmiş ve bu birimlerin stratejik planları Strateji Geliştirme Kurulunda tek tek değerlendirilmiş ve üniversitemizin stratejik plan dokümanına girdi sağlamıştır.

**Tablo 4:** Stratejik Planlama Çalışmalarının Yapıldığı Birimler

<b>BİRİMLER</b>	<b>ADET</b>
Rektörlük	1
Fakülteler	9
Enstitüler	13
Bölümler/Anabilim Dalları	127
Yüksek Okullar	8
Devlet Konservatuvarı	1
Meslek Yüksek Okulları	5
Uygulama ve Araştırma Merkezleri	35
Hastaneler	1
Rektörlük Daire Başkanlıkları	8
<b>TOPLAM</b>	<b>208</b>

## 2.2. Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planlama Kronolojisi, Katılımcılar ve Dokümantasyon

Üniversitemiz bünyesinde yürütülen stratejik planlama çalışmalarının aşamaları aşağıda verilmektedir.

Stratejik Plan çalışmaları 12 Şubat 2004 tarihinde Rektörümüz Prof. Dr. Tunçalp ÖZGEN başkanlığında yapılan ve Üniversite üst yöneticilerinin katıldığı toplantıyla başlamıştır. Bu toplantıda program sorumluları belirlenmiş ve katılımcılığın esas alındığı bir süreç başlatılmıştır.

16 Şubat 2004 tarihinde Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarlığı'nda stratejik planlama sürecinde pilot seçilen kuruluşların temsilcilerinin katıldığı bir toplantı yapılmıştır. Bu toplantıda DPT Müsteşarlığı'nın öngördüğü "Stratejik Planlama Süreci" tanıtılmış ve pilot kuruluşlara rehberlik etmek üzere seçilen DPT Uzmanları belirlenmiş ve ilgili kuruluş temsilcileri ile tanıştırılmıştır.

18 Şubat 2004 tarihinde toplanan Hacettepe Üniversitesi Senatosu'na Üniversitemiz Rektörü Prof. Dr. Tunçalp ÖZGEN tarafından "Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planlama Süreci" hakkında bilgi verilmiştir. Hacettepe Üniversitesi Senatosu konuyu görüşmüş ve stratejik planlama çalışmalarının yürütülmesi hususunda gerekli kararı almıştır.

Senato kararına dayanılarak Hacettepe Üniversitesinin tüm akademik ve idari birimlerinden seçilen 61 kişiye iki ayrı dönemde **Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü**'nde (TÜSSİDE) "Stratejik Planlama" konusunda eğitim verilmiştir. Birinci 32 kişilik grup 21-25 Mart 2004 tarihleri arasında ve ikinci 29 kişilik grup 28 Mart-1 Nisan 2004 tarihleri arasında söz konusu eğitime katılmıştır. Bu eğitim dönemlerinde *Stratejik Planlama Eğitimi* ile birlikte üniversitemizin stratejik planlama faaliyetleri ile ilgili ön çalışmalar da gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda Hacettepe Üniversitesinin vizyonu, misyonu, değerleri, GZFT analizi ve paydaş analizi ve performans ölçütleri ile ilgili ön çalışmalar yapılmıştır.

Daha önce TÜSSİDE'de eğitime katılanlar arasından Üniversitenin değişik birimlerini temsilen 10 kişilik bir "*Stratejik Planlama Grubu*" (SPG) oluşturulmuştur.

Stratejik Planlama Grubu üyeleri 9-14 Nisan 2004 tarihleri arasında DPT Müsteşarlığı tarafından TÜSSİDE'de düzenlenen "Stratejik Yönetim" konulu programa katılmış ve bu program süresince DPT Müsteşarlığı'nın

gözetiminde daha önce TÜSSİDE’de yapılan stratejik planlama çalışmalarını konsolide etmiş ve bir eylem planı geliştirmiştir. Bu eylem planındaki faaliyetlerin bir kısmı gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, DPT temsilcileri, Maliye Bakanlığı temsilcileri ve pilot kuruluş temsilcileri ile birlikte stratejik planlama sürecindeki sorular ve sorunlar tartışılmıştır.

5 Mart 2004 tarihinde Hacettepe Üniversitesi Rektörlük Binasında DPT Yetkilileri ile Hacettepe Üniversitesi üst yönetimi ve SPG’nun koordinatör üyeleri bir araya gelmişlerdir. Bu toplantıda Hacettepe Üniversitesi’nin stratejik planlama çalışmalarındaki durumu değerlendirilmiştir.

29-30 Nisan 2004 tarihinde SPG tarafından yapılan konsolide etme çalışmaları Hacettepe Üniversitesi üst yönetiminin katıldığı iki günlük toplantıda gözden geçirilmiş ve vizyon, misyon, amaçlar , değerler ve diğer stratejik planlama kavramlarının Hacettepe Üniversitesi açısından nasıl ifade edilmesi hususunda uzlaşma sağlanmıştır.

3 Mayıs 2004 tarihinde SPG üzerinde uzlaşma sağlanan konuları düzenleyerek yazılı bir taslak haline getirmiştir.

28 Mayıs 2004 tarihinde SPG tarafından hazırlanan taslak Merkez Yerleşkesi R Salonunda birimlerini temsil eden ve TÜSSİDE’de “Stratejik Planlama” eğitimi almış 60 kişiyle yapılan bir toplantıda ele alınarak tartışılmış ve yeniden düzenlenmiştir. Bu toplantıda verilen bilgilerin birim temsilcileri tarafından kendi birimlerine iletmeleri istenmiş ve izleyen birkaç gün içerisinde birim temsilcileri kendi birimlerinde çalışanları bu konu hakkında bilgilendirmiş , çalışanların fikir ve düşüncelerini alarak SPG’na iletmışlerdir.

4 Haziran 2004 tarihinde SPG Hacettepe Üniversitesi Merkez Yerleşkesi Eczacılık Fakültesi binasında tekrar bir araya gelmiş, rapora son şeklini vererek 14 Haziran 2004 tarihinde Rektörlük Makamına arz etmiştir. Raporda revizyon ihtiyacının olacağı düşünülerek rapor “*Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planı Taslağı*” olarak DPT’na sunulmuştur. Üç-dört ay gibi sınırlı bir zaman diliminde gerçekleştirilen “Stratejik Planlama” çalışmasında DPT tarafından hazırlanan kılavuzda öngörülen katılımcı süreçleri mümkün olan en yüksek ölçülerde kullanma çabası gösterilmiştir.

Rektörlüğümüzün Ocak 2005 tarih ve 11/1713 sayılı yazısı ile bir takvim dahilinde benimsemiş olduğu tabandan tavana doğru Strateji Plan hazırlama çalışmaları başlatılmıştır. Üniversitemiz tüm birimlerinin ve bunlara bağlı alt birimlerinin (Bölüm, Anabilim Dalı) hazırladıkları stratejik planlarını belirlenen bir takvim çerçevesinde üst yönetime sunmaları istenmiştir.

Şubat 2005 tarihinden itibaren Üniversitemiz idari ve akademik birimleri stratejik plan sunumlarına başlamıştır. Sunumlar Beytepe ve Merkez yerleşkelerinde Üniversitemizin bütün birimlerinin ve mensuplarının aktif katılımı ile yapılmıştır. Yapılan sunumların tamamına Rektörümüz Prof. Dr. Tunçalp Özgen ile birlikte Üniversite üst yönetimi de katılmıştır. 13 Aralık 2005 tarihinde Üniversitemiz idari ve akademik birimlerinin sunumları sona ermiştir. Sunumların tamamı Üniversitemiz WEB sayfasında yayımlanarak ilgili tüm tarafların görüş ve önerilerine sunulmuştur.

01 Ocak 2006 tarihinde 5018 sayılı Kanun hükümlerine göre Üniversitemizde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı kurulmuştur. Bu daire 5018 sayılı Kanunun getirmiş olduğu diğer yükümlülüklerle birlikte kurumun stratejik plan hazırlama görevini ve Üniversitemizde kurulan Strateji Geliştirme Kurulunun sekreteryaya hizmetlerini de yürütmekle görevlendirilmiştir.

7 Şubat 2006 tarihinde 10 kişilik Strateji Geliştirme Grubu çeşitli birimleri temsilen 9 yeni üyenin katılımıyla 19 kişilik Strateji Geliştirme Kuruluna<sup>1</sup> dönüştürülmüştür.

Şubat 2006' da Üniversitemizin harcama yetkisine sahip 55 birimince hazırlanan stratejik planları üniversitemiz Strateji Geliştirme Kurulu tarafından değerlendirilerek, eksiklikler ilgili birimlere bildirilmiştir. İlgili birimler bu değerlendirmeler doğrultusunda birim stratejik planlarını tekrar gözden geçirerek Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına teslim etmişlerdir.

Ayda en az 4 defa toplanan kurul üyeleri stratejik planın son halini vermek üzere harcama birimleri stratejik planları ile Üniversitemiz 2005-2008 Stratejik Plan taslak raporu da dikkate alınarak Hacettepe Üniversitesi Bartın/İnkum'da Rektörümüzün de katılımı ile stratejik planın taslağını oluşturmuştur.

Stratejik Planlama Kurulu Şubat 2006 tarihinden itibaren yoğun çalışmalarına başlamış ve yapılan toplantılarla 15 Haziran 2006'da Stratejik Planı Rektörlüğe sunulma aşamasına getirmiştir.

---

<sup>1</sup> Strateji Geliştirme Kurulu-Prof. Dr. Nuran ÖZYER; Rektör Yardımcısı, Prof. Dr. Uğur ERDENER; Hastaneler Genel Direktörü, Prof. Dr. Koray BODUROĞLU; Başhekim Yardımcısı, Prof. Dr. Nil ALTAY; Dış Hekimliği Fakültesi Dekan Yardımcısı, Prof. Dr. Sedef KIR; Eczacılık Fakültesi Dekan Yardımcısı, Prof. Dr. Bahtiyar ÜNVER; Mühendislik Fakültesi Dekan Yardımcısı, Prof. Dr. Türkan KUTLUAY MERDOL; Sağlık Teknolojisi Y.O. Müdürü, Prof. Dr. Yasemin BEYHAN; Sağlık Teknolojisi Y.O. Müdür Yardımcısı, Prof. Dr. Hakan Sedat ORER; Sağlık Bilimleri Entitüsü Müdürü, Prof. Dr. Haviye NAZLIEL; Sağlık Bilimleri Entitüsü Müdür Yrd., Prof. Dr. Yüksel KAVAK; Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi, Prof. Dr. Haydar DEMİREL; Spor Bil.ve Tekn.Y.Okulu Öğretim Üyesi, Doç. Dr. Doğan NADI LEBLEBİCİ; İktisadi ve İd.Bil.Fakültesi Öğretim Üyesi, Doç. Dr. Mustafa KILIÇ; İktisadi ve İd.Bil.Fakültesi Öğretim Üyesi, Doç. Dr. Bahtişen KAVAK; İktisadi ve İd.Bil.Fakültesi Öğretim Üyesi, Mehmet ÖZEN ; İdari ve Mali İşler Daire Başkanı, Murat KARAAĞAÇ ; Strateji Geliştirme Daire Başkanı, Araş. Gör. R. Erdem ERKUL; İİBF. Kamu Yönetimi Bölümü Arş. Gör., Aysun BAYRAM; Hastaneler Proje Koord./ İzleme

### **3. DURUM ANALİZİ**

#### **3.1. Yüksek Öğretim Sistemi**

İnsanlık için önceleri değişim oldukça yavaştı. İnsanlar ihtiyaçlarını karşılayabildikleri ve üretebildikleri ortamlarda hayatlarını devam ettirmekteydiler.. Endüstri devrimi ile hızlı değişimler başlamış ve değişimin hızı artmıştır.

Özellikle geçen yüzyılın son 15-20 yılında dünya ölçeğinde yaşanan değişim yalnızca bilim ve teknoloji alanında değil, ekonomik ve politik alanlarla sosyal dinamiklerde de gerçekleşmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojileri, küreselleşme, politik ekonomik ve sosyal alanlardaki herhangi bir gelişme aynı zamanda diğer alanları da etkilemekte ve değişimin etkisini artırmaktadır. Örneğin küreselleşme genel olarak fikirlerin, sermayenin, işgücünün, mal ve hizmetlerin ülke sınırlarının önemini azaltacak şekilde dolaşabilmesini ifade etmektedir. Bilgi işlem ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler dünyayı yalnızca bir ekrana sığdıracak kadar kolaylaştırmakta ve dünyanın öteki ucunda olup bitenler konusunda insanların bilgi sahibi olmasını sağlamakta ve diğer ülkelerde rejim ve politika değişikliklerine yol açabilecek etkiler yapmaktadır.

Bu değişimler üretimin yapısı ve yöntemini değil aynı zamanda üretim faktörlerinin görece önemini ve gerekli işgücü profilinin niteliğini de etkilemektedir. Küresel bilgi toplumu iyi eğitilmiş, sadece bilgiyi uygulayabilen değil, aynı zamanda bilgiye dayalı analiz ve karar verme yeteneğine sahip bilgi işçilerinden oluşan işgücüne bel bağlamak durumundadır.

Bu değişimin eğitim kurumları ve birey, dolayısıyla toplumlar açısından önemli sonuçlarından biri işlerin niteliklerinin değişmesi yada yeni iş kollarının ortaya çıkması nedeniyle becerilerin geçici hale gelmesi, iş gücünün kendi becerilerini sürekli yenilemesini gerekli kılmasıdır.

Değişime ayak uyduramayanlar, bu yeni becerileri elde edemeyenler küreselleşmenin en büyük vaadi olan hareketliliklerini kaybederek kendi yerelliklerinde kaybolmak zorunda kalmaktadırlar.

Bilgi çağında küresel rekabet ortamında toplumlararası yarışta başarılı olabilmek için ekonomik gelişme, bunun içinde bilgi ve teknolojiden yararlanma ve üretme gereği vardır. Bilgi ve teknolojinin üretilmesi dünyadaki mevcut bilgi/verilere erişimle ve entelektüel sermayenin oluşturulması ve güçlenmesi ile mümkün olabilir.



İşte bu noktada 19-20.yüzyıl üniversitesinin sanayi toplumunun ihtiyaçlarına cevap verirken temelde toplumun gereksinim duyduğu niteliklere sahip insan kaynağının yetiştirilmesine odaklanmış rolü değişmekte ve üniversite 21. yüzyılda kalkınma ve ilerleme için bilgi toplumunu oluşturma rolünü üstlenmek durumunda kalmaktadır.

Özellikle 1990' lardan sonra Sovyetler Birliğinin dağılmasıyla tek kutuplu hale gelen dünyada bir güç merkezi oluşturma çabasında olan Avrupa Birliği ülkelerinde uygulanan yükseköğretim sistemleri için öngörülen yapısal değişikliğin niteliği ile kapsamının belirlenmesi amacıyla atılan ilk adım olan Sorbon Deklarasyonu, Alman, Fransız, İngiliz ve İtalyan Eğitim Bakanları tarafından 25 Mayıs 1998 tarihinde imzalanmıştır. Bunu, Avrupa'daki 29 ülkenin Eğitim Bakanları tarafından 19 Haziran 1999 tarihinde imzalanan Bolonya Deklarasyonu izlemiştir. Türkiye de bu deklarasyonu 2001 yılında imzalamıştır.

28-30 Mayıs 2003 tarihleri arasında II. Avrupa Yükseköğretim Kurumları Konvansiyonu'nda oluşturulan Graz Deklarasyonu, EUA (Avrupa Üniversiteler Birliği) politikasının temel belgesi olarak kabul edilmektedir. Çünkü aynı ilkeler 19 Eylül 2003 tarihli Berlin Deklarasyonunda da kabul görmüştür. Deklarasyon, Avrupa üniversitelerinin gelecekteki rollerini nasıl gördüklerini ortaya koymakta, hareket için öncelikleri tanımlamakta ve hükümetlerden ne gibi eylemler beklendiğini belirtmekte ve üniversitelerin Avrupa toplumunun gelişmesinin merkezi olarak kalabilmesi için yapmaları gerekenleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Üniversitelerin kamu sorumluluğu olarak kalmasını sağlamak,
- Araştırmayı yükseköğretimin ayrılmaz bir parçası olarak görmek,
- Sağlam kurumlar oluşturarak akademik kaliteyi yükseltmek,
- Hareketliliği ve sosyal boyutu geliştirmek,
- Kalite güvencesi içinde bir Avrupa için bir politika çerçevesinin geliştirilmesini desteklemek,
- Bologna Sürecini ileri götürmek.

Avrupa Birliğine katılma sürecinde bulunan ve birçok açıdan Avrupa ile entegre olmuş Türkiye'nin bir üniversitesi olarak Hacettepe Üniversitesi olarak bu oluşumları dikkatle izlemek ve pozisyonumuzu buna göre belirlemek durumunda olduğumuzu değerlendiriyoruz.

Küresel bazda ortaya çıkan bu gelişmeler ve oluşumlara karşın Türk Yüksek Öğretim sisteminin kendine has özelliklerinin de ortaya konmasında yarar vardır.

### **3.2. Türkiye’de Yüksek Öğretim Sisteminin Genel Durumu**

Türkiye’de yüksek öğretim T.C. Anayasası’nın 130 ve 131. maddeleri ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile düzenlenmektedir. Bu hukuki çerçeve içerisinde Ülkemizde 66 devlet üniversitesi, 2 yüksek teknoloji enstitüsü ve 25 vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 93 üniversite yüksek öğretim faaliyetlerini sürdürmektedir. 2005 yılı Yüksek Öğretim Kurumu verileriyle yüksek öğretim sistemi içerisinde ön lisans ve lisans düzeyinde 2.181.217 öğrenci yer almaktadır. Bunların 547.027’si Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi öğrencisidir. Bu rakam çıkarıldığında üniversite mekanlarında 1.634.190 öğrencinin eğitim gördüğü ortaya çıkmaktadır. 2.055.435 öğrenci devlet üniversitelerinde eğitim görmektedir.

Üniversitemizde eğitim gören öğrencilerin toplamı 28 299’dur. Üniversitemiz 3.548 öğretim elemanı ile eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerini sürdürmektedir.

Ülkemizde diğer sorunların yanında öne çıkan iki temel soruna vurgu yapmak yararlı olabilir. Bunlar yüksek öğrenimdeki okullaşma oranının düşüklüğü ve finansman sorunudur.

Bir ülkenin kalkınmasında eğitimin her düzeyinde ve dolayısıyla yüksek öğretimde okullaşma düzeyleri önemli fark yaratmaktadır. Bu ilişkiyi hem toplumsal hem de bireysel düzeyde görmek mümkündür. Ülkemizde yüksek öğrenim sisteminde okullaşma oranının son yıllardaki artışa rağmen diğer ülkelerle karşılaştırıldığında hala yeterli olmadığı ve hem bu oranın yükseltilmesi gereği hem de üniversitelere olan aşırı talep çözülmesi gereken önemli bir sorun olarak karşımızda durmaktadır.

Yüksek Öğretimin finansmanı açısından kendi durumumuzu anlayıp değerlendirebilmek için belli başlı ülkelerde kaç kişinin eğitildiğini ve eğitimlerin maliyetini bilmemiz gerekir. Ayrıntılı bir analiz yapmadan bile Avrupa’da nüfus bakımından bize yakın olan ülkelerle bir kıyaslama yaptığımız dört ülkenin eğitim bütçelerinin Türkiye’nin konsolide bütçesinin bile üzerinde olduğunu görürüz.

Bazı Avrupa ülkeleri ile kendimizi karşılaştırdığımızda nüfus başına en az harcama bizdedir. Avrupa’da ortalama kişi başına 1000\$ harcanırken Türkiye’de bu rakam 100 doları bile bulmamaktadır (Tablo 5). Eğitimin bütün kademelerinde, yeterli harcamayı yapamadığımız için kaliteden de kaybımız olmaktadır.

**Tablo 5:** Bazı Avrupa Ülkelerinin Eğitim Bütçeleri ve GSMH İçindeki Payları

Ülkeler	Eğitim Bütçeleri		
	Nüfus Milyon	Milyar Dolar	GSMH yüzdesi
Almanya	82	127	5.4
Fransa	58	91	6.0
İtalya	57	66	5.8
İngiltere	59	62	5.4
Türkiye	63	5	2.5

*Kaynak: OECD ve UNESCO yayımlarından özetle-1996*

Yukarıdaki tablo bizim hem yeterli kaynağa sahip olmadığımızı hem de sınırlı kaynaklarımızı kullanırken eğitime yeterince öncelik vermediğimizi göstermektedir. Dolayısıyla bu durum hem yeni kaynak bulmayı hem de mevcut kaynaklarımızı daha verimli kullanma gereğini dikte etmektedir.

### 3.3. Paydaş Analizi

Bu bölümde, Hacettepe Üniversitesi'nin ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kurumu doğrudan ya da dolaylı, olumlu ya da olumsuz etkileyen kişi, kurum ve kuruluşlar tanımlanmıştır.

Paydaş analizi aşağıda belirtilen taraflar dikkate alınarak yapılmıştır.

- Girdi sağlayanlar
- Ürün ve hizmet sunulan kesimler
- İş birliği yapılan kesimler
- Kurum faaliyetlerinden etkilenenler
- Kurumu etkileyen kesimler

İlişkide olduğumuz gerçek ve tüzel kişiler, yukarıdaki gruplandırma esas alınarak sınıflandırılmıştır:

- Ürün ve hizmetlerden faydalananlar
- Çalışanlar
- Temel ortaklar
- Stratejik ortaklar

Paydaş analizi ile stratejik planlama sürecine girdi oluşturulması, planın paydaşların beklentileri doğrultusunda şekillenmesi ve taraflarca sahiplenilmesi sağlanmıştır.

Üniversitemizin paydaş analizi Tablo 6'da sunulmaktadır.

**Tablo 6:** Paydaşlar Listesi

Paydaşlar	Hizmet Alanlar	Çalışanlar	Temel Ortak	Stratejik Ortak
Akademik Personel		✓		
İdari personel		✓		
Emekli				✓
Öğrenciler (yerli ve yabancı)	✓	O		
Veliler (yerli ve yabancı)	✓			
YÖK			✓	
Milli Eğitim Bakanlığı			✓	
Maliye Bakanlığı			✓	
Sağlık Bakanlığı			✓	
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı			✓	
Valilik			✓	
Diğer Bakanlıklar			✓	O
DPT			✓	✓
TÜBİTAK–TÜBA				✓
Sivil Toplum örgütleri	✓			✓
Yasama ve Yargı organları				✓
İşverenler ve Firmalar	✓		✓	
Mezunlar				✓
Diğer Üniversiteler				✓
Araşt. Kuruluş Fonları (yabancı/ulusal)	O	✓		✓
Yerel yönetimler			✓	✓
Finansal ve Mali kuruluşlar	O			O
Yazılı ve Görsel basın (kamu ve özel)	✓		O	✓
Diğer kamu kuruluşları	✓		O	O
Toplum	✓			
Hasta ve yakınları	✓			
Tedarikçiler				✓
TEKNOKENT/KOSGEB				✓
Üniversiteler Arası Kurul			✓	
Sosyal Güvenlik Kurumları				✓
AB Komisyonları				✓
Askeri kuruluşlar	✓			
✓: Tümü				
O: Bazıları				

### 3.4. Eğitim ve Öğretim

Hacettepe Üniversitesi güçlü öğretim kadrosu, Türkiye'nin seçkin öğrencileri ve alt yapı olanakları ile sadece Türkiye'nin sayılı üniversitelerinden değil, dünya çapındaki üniversite kriterleri açısından da saygın bir üniversite konumundadır.

Hacettepe Üniversitesi'nde dört kademede derece ve diploma verilmektedir. Bunlar ön lisans (meslek yüksek okulları), lisans, yüksek lisans ve doktora dereceleridir. Söz konusu derecelerin ortalama süreleri şöyledir: Ön lisans, 2 yıl; lisans, 4 yıl; yüksek lisans, 2 yıl; doktora süresi ise 4-5 yıldır. Tıp Fakültesinde 6 yıllık, Diş Hekimliği Fakültesinde 5 yıllık ve Eczacılık Fakültesinde 5 yıllık öğretim süreleri, diğer ülkelerde olduğu gibi genel yapılanmadan farklıdır ve yüksek lisans derecesine eşdeğerdir.

Eğitim-öğretim; tıp ve diş hekimliği fakülteleriyle Ankara Devlet Konservatuvarı'nda yıl, diğer fakülte, yüksekokul ve enstitülerde ise yarıyıl esasına göre düzenlenir. Bir öğretim yılı bahar ve güz yarıyıllarından oluşur. Buna ek olarak, yaz yarıyılı da açılabilir. Böylece, hem fiziki kapasitelerin değerlendirilmesi hem de başarılı öğrencilerin normal öğrenim sürelerini kısaltma olanağı elde edilmektedir. Bir yarı yıl en az 14 haftadır.

Akademik birimlerde ilke olarak örgün öğretim gündüzlü ve ikinci öğretim şeklinde yapılır. Üniversitenin öğretim dili Türkçe'dir. Ancak, yabancı dil bölümlerinin dışında, tamamen yabancı dilde (İngilizce ve Almanca) eğitim yapan birimler ile yaklaşık %30'u yabancı dilde eğitim yapan birimler de bulunmaktadır. Bu birimlerin öğrencileri için yabancı dil hazırlık programı sunulmaktadır.

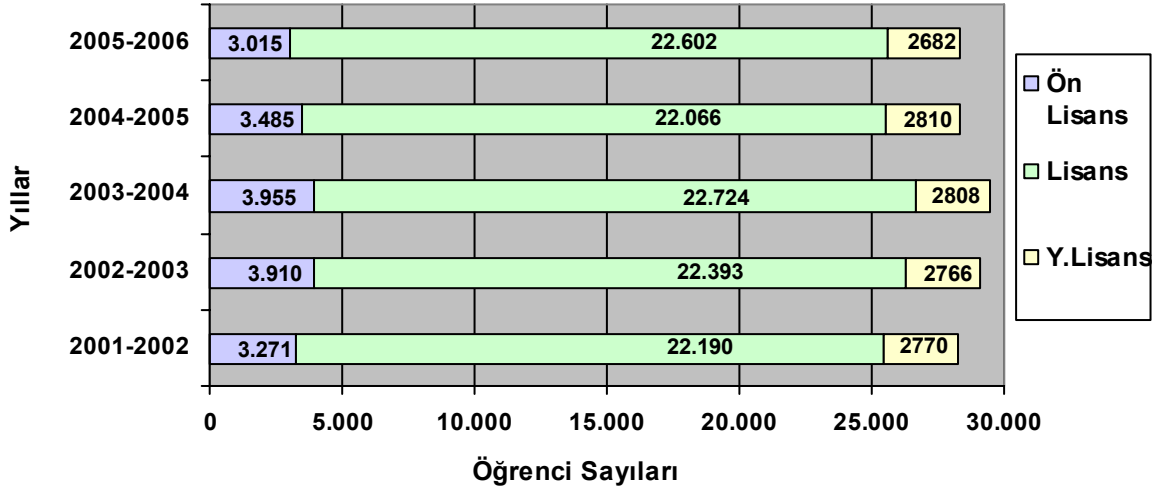
Üniversite; 33 alanda ön lisans, 80 lisans, 4 birleştirilmiş lisansüstü, 142 yüksek lisans ve 135 doktora program sunmaktadır.

2005-2006 öğretim yılında Üniversitemizde 28 299 kayıtlı öğrenci bulunmaktadır. Bunların %10.7'si ön lisans (meslek yüksek okulları), %79.9'u lisans (tıp ve diş hekimliği dahil) ve %9.5'i de lisansüstü programlara kayıtlıdır. Son beş yıldan bu yana öğrenci sayıları, hemen hemen aynı düzeyini korumaktadır.

Eğitim-öğretimin niteliğini etkileyen bir faktör olarak, 2005-2006 öğretim yılında ders veren öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı 15.6'dır. (Toplam öğrenci sayısı / öğretim üyesi + öğretim görevlisi + okutman). Bu değer OECD ortalamalarına yakındır.

Üniversitemiz, yürüttüğü eğitim-öğretimin hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla Üniversitemizin eğitim-öğretim, araştırma, kültür ve sosyal hizmetler alt yapısını sürekli olarak daha uygar ve her öğrenci için daha erişilebilir hale getirmektedir. Üniversitemiz, öğrencilerin üniversite yaşamlarının kalitesini artırmak amacıyla, kuruluşundan günümüze öğrencilerine etkili danışmanlık sistemi sunmaktadır.

Hacettepe Üniversitesi, yaklaşık 30.000 öğrencisi ve her yıl vermiş olduğu 6,500 civarındaki mezunuyla çağdaş Türkiye'nin geleceğini oluşturmaktadır. (Şekil 4)



**Şekil 4:** Yıllara Göre Öğrenci Sayıları

Kuşkusuz, eğitim-öğretim alanındaki sayısal boyutla ilgili stratejik tercihlerimizin belirleyicisi sadece Üniversitemizin koşulları ve iç dinamikleri olmayacaktır. Dünyadaki tabloya baktığımızda, ABD, Kanada ve Avustralya gibi en gelişmiş ülkelerdeki yükseköğretim okullaşma oranları %80'i aşmış, AB ülkeleri ortalaması ise %50'ye yaklaşmıştır. Bu bağlamda, gelişmiş ülkeler kitlesel yükseköğretimden evrensel yükseköğretime geçmişlerdir. Türkiye'de ise yükseköğretimde okullaşma oranı (örgün yükseköğretim) %23 civarındadır. Buna göre, uluslar arası göstergeler, yükseköğretim kapasitesi bakımından gelişmiş ülkelerle Türkiye arasında ciddi bir açığın varlığına işaret etmektedir. İç koşullara baktığımızda ise, yükseköğretim arzı ile talebi arasında büyük bir dengesizliğin olduğunu görüyoruz. Son yıllarda talep 1,5 milyonu aşmıştır. Buna karşılık kapasiteler, yaklaşık dört-beş talepten ancak birine yanıt verecek düzeydedir.

Yükseköğretimdeki genişlemenin önemli bir aracı olan 2 yıllık yüksek okullarla (kısa süreli yükseköğretim kurumları) ilgili duruma baktığımızda ise evrensel ve ulusal görünüm şöyledir: Evrensel düzeyde yükseköğretimde genişlemenin önemli araçlarından birisi de iki yıllık yükseköğretim kurumlarıdır. Pek çok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede, toplam yükseköğretim içinde bu tip kurumlardaki öğrencilerin payı %30'un üzerindedir. Bu oran, Belçika'da %55, İsveç'te %52, ABD'de %45, Japonya'da %33'tür. Türkiye'de ise, 1980 sonrası yükseköğretimde genişleme politikalarının temel aracı olmasına rağmen hala %17 düzeyindedir. İşte tüm bu ulusal ve uluslar arası durum ve eğilimler, üniversitemizin hem öğretim ve araştırma boyutlarına vereceği ağırlığı hem de ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeydeki öğrenci ağırlıkları konusunda izleyeceği politikalar üzerinde etkili olacaktır.



### 3.5. Araştırma ve Yayın

Üniversitelerin asli görevlerinden biri olan bilimsel araştırma, idari yapılanma şeması içinde temel öğelerden biri olarak yer almaz. Araştırma kendine özgü nitelikleri olan ve diğer görevlerden farklı şekilde idare edilmesi gereken bir faaliyet olmasına karşın, kurum içindeki rutin işleyişi bakımından "herhangi bir faaliyet" olarak kabul edilmektedir. Bir anlamda üniversitenin adeta "öksüz" kalmış faaliyetleri arasındadır. Bu durumun en önemli göstergelerinden biri, öğretim üyesinin mesaisi içinde araştırmaya ayrılan ayrı ve özel bir zamanın tanımlanmamış olmamasıdır. Türk üniversite sistemi, öğretim üyesini araştırma yapmakla yükümlü tutmakla birlikte, araştırmacının hangi koşullarda yapılacağını tanımlamaz. Oysa bilimsel araştırma birçok bakımdan kendine özgü özellikler taşır. Ayrıca, her araştırmacının mutlaka önemli bir buluşla biteceği garanti edilemez.

Avrupa Üniversiteler Derneği (EUA) 2002-2003 yılları arasında gerçekleştirdiği "Avrupa Üniversiteleri Arasında Bir İç Kalite Kültürü Geliştirmek" adlı incelemesinde, araştırma başlıbaşına ayrı bir kolda ele alınmıştır (Developing an Internal Quality Culture in European Universities, Report on the Quality Culture Project, European Universities Association, Brüksel, Belçika, 2003). Rapordaki öneriler arasında, Rektörlük düzeyinde kurum içi araştırma kalitesini izleyecek bir yapılanmanın oluşturulması da bulunmaktadır. Araştırma ortamının geliştirilmesinde bir diğer önemli unsur da iç ve dış değerlendirme mekanizmalarının kurulması ve kaynakların dağıtımında nesnel değerlendirme süreçlerinin bulunmasıdır. Burada uluslararası araştırmaların ve yayınların sayısını artırmak, performans ölçütlerinin uluslararası niteliklere uygun olmasını sağlamak öne çıkmaktadır.

Hacettepe Üniversitesi, uluslararası yayın sayısı bakımından Türk üniversiteleri içinde en önde gelmektedir. Ancak, 2001-2005 yıllarında, atıf dizinlerine giren yayın sayıları yılda ortalama %12 gibi iyi bir oranda artmasına rağmen, Hacettepe Üniversitesi'nin Türkiye adresli yayınlardaki payı %12,3'den 8,2'ye düşmüştür (Tablo 7).

Bu durumun en önemli nedeni Türkiye çapında atıf dizinlerine giren yayın yapma çabasındaki artıştır. Nitekim, bu gelişmelerin sonucunda Türkiye, 2005 yılında toplam yayın sayısı bakımından dünya sıralamasında 19'uncu sıraya kadar yükselmiştir. Hacettepe Üniversitesi tarafından 2005 yılında yapılan toplam 1448 yayın, dünya ölçeğinde birçok üniversitenin hayal bile edemeyeceği önemli bir rakamdır.

**Tablo 7:** Uluslararası Dizinlere Giren Hacettepe Üniversitesi Adresli Yıllık Yayın Sayıları

AÇIKLAMALAR	YILLAR				
	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Toplam yayın sayısı</b>	938	964	1055	1178	1448
<b>Araştırma makalesi sayısı</b>	793	839	881	965	1073
<b>Türkiye toplam</b>	7623	9552	12492	14110	17717
<b>Türkiye’de Hacettepe’nin payı</b>	12,3	10,1	8,5	8,4	8,2
<ul style="list-style-type: none"><li>• Genişletilmiş SCI, SSCI ve AHCI kapsamındaki yayınlar alınmıştır.</li><li>• Kaynak: ISI Web of Science</li></ul>					

Hacettepe Üniversitesi’nde, gerek Bilimsel Araştırmalar Birimi (BAB) uzmanlar kurulu, gerekse fakülte ve yüksekokullar içindeki kurullar ile liyakata dayalı ve rekabete açık bir araştırma desteği sistemi oluşturulmuştur. Ne var ki, henüz uluslararası standartlarda bir araştırma idaresi (research administration) kurulmuş değildir. Bu aşamada, araştırmayı bir rutin etkinlik haline getirebilecek, belli bir ritme ve hıza kavuşturacak, uluslararası entegrasyonu artıracak ve araştırmacıları sadece araştırma konularıyla yoğun bir biçimde ilgilenecek hale getiren idari bir yapıya ve bir bilim politikasına bağlanması ihtiyacı vardır. Bu dönüşümün ipuçları aşağıda ele alınmaktadır.

Yüksek kalitede araştırma yapabilmek için, üniversitede elde edilen her türlü verinin kalitesinin artırılması, yapılan ölçümlerin ve kullanılan modellerin uluslararası standartlarda olması gereklidir. Bunun için üniversite araştırma altyapısı sürekli olarak geliştirilmelidir. Hacettepe Üniversitesi, araştırma için döner sermayeye ayrılan payı %5’ten %10’a çıkararak bu alandaki dönüşümünü hızlandırmıştır. Bilimsel Araştırmalar Birimi tarafından desteklenen araştırma sayısı son beş yılda düzenli olarak artış göstermektedir. Yine bu süre içinde ayrılan bütçe de ciddi biçimde artmıştır. Hacettepe Üniversitesi Senatosu, 2005 yılında Bilimsel Araştırmalar Birimini “daire başkanlığı” düzeyine çıkarma kararı almıştır. Ek olarak, yeni mali uygulamalar çerçevesinde artık Bilimsel Araştırmalar Birimi, üniversite içinde TÜBİTAK dahil, tüm araştırma projelerinin izlenmesi ve işlemlerinin yapılması işini de yürütmektedir. Bu şekilde, Türk Üniversiteleri içinde, Hacettepe Üniversitesi misyonuna uygun olarak, araştırma alanında ileri ve öncü bir idari yapılandırma gerçekleştirmiş olmaktadır. Bilimsel araştırma bütçesi 2006 yılında 32,8 milyon YTL (21,9

milyon dolar) gibi dikkat çekici bir büyüklüğe ulaşmıştır (Tablo 8). Ne var ki, yapılan düzenlemelerin Maliye Bakanlığı tarafından uygun bulunup bulunmayacağı henüz açık değildir.

**Tablo 8:** 2005-2006 Dönemi Bilimsel Araştırma Bütçesi

<b>KAYNAKLAR</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>DPT</b>	1.656.920	9.044.000
<b>TÜBİTAK*</b>	1.576.105	331.458
<b>AB</b>	134.566	369.849
<b>DİĞER**</b>		88.372
<b>İÇ KAYNAK</b>	16.212.197	23.000.000
<b>TOPLAM (YTL)</b>	<b>19.579.788</b>	<b>32.833.679</b>
*: TÜBİTAK kaynaklı projeler 2005 yılından itibaren Bilimsel Araştırmalar Birimi tarafından izlenmektedir.		
**: Öğretim elemanlarının kendi olanaklarıyla aldıkları projeler belirtilmemiştir.		

Hacettepe Üniversitesi araştırma bütçesine bakıldığında, özellikle dış kaynak girişinin düşük olduğu görülmektedir. İç kaynaklar toplam bütçenin %70'ini oluşturmaktadır. Oysa, araştırma ağırlıklı bir üniversitenin kullandığı dış kaynağın daha büyük oranda olması beklenir. Örneğin, İngiltere'deki Newcastle upon Tyne Üniversitesi'nde 2003-2004 akademik yılına ait toplam 85 milyon Dolarlık araştırma bütçesinin %87'si üniversite dışı proje ve ihalelerden sağlanmaktadır. Toplam bütçede sadece Avrupa Komisyonu'ndan sağlanan araştırma fon miktarı 11,8 milyon dolardır. Adı geçen üniversitede toplam 2.044 öğretim üyesinin bulunduğu düşünülecek olursa, öğretim üyesi başına 41.585 Dolar araştırma proje girdisi düşmektedir (Facts and Figures, University of Newcastle upon Tyne, 2004). Newcastle Üniversitesi 2004 yılında The Times'ın yaptığı dünyanın en iyi 200 üniversitesi sıralamasında 179. sıradadır (World University Rankings, The Times Higher Education Supplement, Londra, 5 Kasım 2004). Dış kaynak, daha rekabetçi şekilde elde edildiği için daha yüksek kalitede ve dış değerlendirmeye açık araştırmaların yapılmasına yol açar. Hacettepe Üniversitesi'nde de bu oranın dış kaynak lehine değiştirilmesi gereklidir. Özellikle Avrupa Birliği kaynaklı projelerin sayı ve miktar olarak şimdiki düzeyin çok üstüne çıkması sağlanmalıdır.

Araştırma yönetiminin kurumsallaşması bakımından Hacettepe Üniversitesi'nde etik kurulların işleyişi de Türkiye geneliyle karşılaştırılacak olursa, ileri bir noktadadır. Öğretim üyelerinin araştırmalarını her yönden etik denetime açık şekilde yapması denetlenmekte, etik kural ihlalleri ilgili birimler tarafından ciddi şekilde incelenmektedir. Bu uygulamalar bir anlamda kurum içi denetim mekanizmaları olarak kabul edilmeli ve daha mükemmel uygulamalar haline getirilmesi için çalışılmalıdır.

Araştırma ortamının iyileştirilmesi ve üniversitelerin rekabet edebilirliklerinin artırılması sadece Türkiye'nin değil, bütün ülkelerin öncelikli konuları arasındadır. Bilim yoluyla kalkınma ve refahın artacağı herkesin üzerinde fikir birliği yaptığı bir konudur. Hızla gelişen ülkemizde de bilimsel araştırmaya ve genelde yüksek öğretime verilen önem önümüzdeki dönemde artarak sürecektir. Hacettepe Üniversitesi gibi önde gelen üniversitelerin bir misyonu da ülkenin gereksinimi olan bilim insanlarının yetiştirilmesidir. Bu anlamda, doktora eğitimi, klasik eğitim-öğretim başlığından çok bilimsel araştırma başlığı altında ele alınmalıdır. Halen lisansüstü/lisans öğrencisi oranı böyle bir misyonu yerine getirmek için olması gerekenden düşüktür. Sağlık bilimleri alanında 2006'da başlatılan DPT destekli "öğretim üyesi yetiştirme programı" geliştirmekte olan üniversitelerin öğretim üyesi açığını kapatmak için karşılıklı işbirliği içinde yüksek kalitede doktoralı araştırmacı yetiştirmeyi amaçlamaktadır.

Araştırma alanındaki diğer büyük sorunlar kurum içi ve dışında işbirliği ve multidisipliner araştırmaların eksikliği ile sanayi-üniversite etkileşiminin zayıf olmasıdır. Üniversiteler, toplumsal sorumluluk gereği, topluma faydası olacak araştırmaların yapılmasını desteklemelidir. Bu da gerek diğer üniversiteler, gerekse sanayi kuruluşları ile yakın ve yapıcı ilişkiler kurulmasını gerektirmektedir.

Son iki yıl içinde özellikle Erasmus Programı çerçevesinde öğrenci değişimi hız kazanmıştır. Örneğin sağlık bilimleri alanında 2004 yılında sadece 5 lisansüstü öğrenci değişimi yapılırken, 2005 yılında bu sayı 25 olmuştur. Gelecekte ortak lisansüstü programların kurulması araştırma kalitesini olumlu yönde etkileyecektir.

Kurumun araştırma performansı EUA tarafından önerilen ölçütlerle ölçülmelidir. Ancak, uluslararası ölçütlerin ülkemizdeki kullanımı gerek kurum içi direnç gerekse bazı teknik zorluklar nedeniyle zaman zaman mümkün olmamaktadır. Bu durumun düzeltilmesi için de ayrıca çaba göstermek gereklidir.

### 3.6. Ürün ve Hizmet

Hacettepe Üniversitesi eğitim-öğretim, araştırma-yayın faaliyetlerinin yanında topluma verdiği hizmetler ve üretim faaliyetini de sürdürür. Bugün Türkiye'deki yüksek öğretim sistemi içerisinde 68'i devlet üniversitesi ve 25'i vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 93 üniversite yer almaktadır. Hacettepe Üniversitesi tüm bu üniversiteler arasında hizmetler açısından ilk sıralarda olma sorumluluğunu taşımaktadır.

Hacettepe Üniversitesi'nin ürün ve hizmetleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

#### Ürünler:

- Meslek sahibi birey ( öğrenci)
- Bilgi
- Yayın
- Sanayi ürünleri
- Tıbbi malzeme ve alet
- Sanatsal ürünler
- Basın yayın ürünleri ( poster, kartvizit, kitap...vd)

#### Hizmetler :

- Sağlık
- Danışmanlık
- Laboratuvar
- Toplumun eğitimi
- Sanat etkinlikleri
- Sosyal etkinlikler
- Kütüphanecilik
- Üretim hizmetleri
- Basın-Yayın ve Matbaa hizmetleri
- Bakım-Onarım
- Kalibrasyon
- Tanıtım hizmetleri

Topluma verilen hizmetlerin başında sağlık hizmetleri gelmektedir. Kuruluşundan bu yana toplumda sağlık hizmetleri açısından ilk başvuru merkezi görevini üstlenen Hacettepe Üniversitesi, en ileri teknoloji ve yöntemlerle bu hizmetleri yine ilk sırada verme kararlılığındadır. Hacettepe Üniversitesi hastanelerinde ve diğer sağlık hizmeti veren birimlerinde yıllara göre hizmet verdikleri hasta sayıları Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9:** 2001-2005 Yılları Arasında Hacettepe Üniversitesinde Hizmet Verilen Hasta Sayıları

<b>HİZMET BİRİMİ</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>ERİŞKİN HASTANESİ</b>	388.618	425.114	456.193	490.438	505.951
<b>ÇOCUK HASTANESİ</b>	169.958	166.579	170.206	177.944	186.438
<b>ONKOLOJİ HASTANESİ</b>	28.932	32.095	33.577	35.030	39.819
<b>DİŞHEKİMLİĞİ FAKÜLTESİ</b>	37.304	49.669	47.559	46.523	52.236
<b>FİZİK TEDAVİ VE REHABİLİTASYON</b>	2.100	2.210	1.557	6.928	7.758
<b>TOPLAM</b>	<b>626.912</b>	<b>675.667</b>	<b>712.092</b>	<b>756.893</b>	<b>792.202</b>

Hacettepe Üniversitesi akademik personeli birçok kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektörün çeşitli alanlarında bilimsel danışmanlık hizmeti vermektedir. Öğretim üyeleri danışmanlık hizmetlerini ilgili kuruluşların komisyonlarında ve/veya danışmanlık kurullarında görev alarak vermektedirler. Özellikle bakanlık düzeyindeki danışmanlık hizmetlerinde Devlet politikalarının temelini oluşturacak bilgilere katkıda bulunmaktadır. Ayrıca bilirkişilik, görüş bildirme, hakemlik, editörlük görevlerini üstlenmektedirler. Bu bağlamda 33 hizmet birimi 2005 yılında 1094 adet danışmanlık hizmeti vermiştir.

Hacettepe Üniversitesi bünyesinde bulunan birçok laboratuvarında verilen hizmetler ile toplumun ihtiyaçları karşılanmaktadır. Bu laboratuvarlarda doping kontrol analizleri, sporcu performans testleri, çeşitli kimyasal analizler ve test ölçümleri gerçekleştirilmektedir.

Hacettepe Üniversitesi bünyesindeki Türkiye Doping Kontrol Merkezi (TDKM), Anti-Doping Ajansı'na sporcular tarafından kullanımı yasak olarak bildirilen madde ve yöntemlerin analizini yapmaktadır. TDKM ilk akreditasyonunu 2001 yılında Uluslararası Olimpiyat Komitesinden, ikinci akreditasyonunu (ISO 17025) 2003 yılında İngiltere akreditasyon örgütü UKAS'dan (United Kingdom Accreditation Service) almıştır. 2004 yılından itibaren WADA'nın (World Anti Doping Agency) akreditasyonlu doping

kontrol merkezi olmuş ve tüm dünya ülkelerinden gelecek doping analizlerini gerçekleştirebilecek konuma gelmiştir. Böylelikle yurt içinde ve dışında yapılacak ulusal-uluslararası yarışma ve yarışma dışında alınacak tüm doping kontrol numunelerinin analizlerini resmen yapacak durumdadır. TDKM'nin 2001- 2005 yılları arasında test ettiği numune sayıları 2001 yılında 600 civarında iken bu sayı 2005 yılında 2500'e yaklaşmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi bünyesindeki Parenteral Çözelti Üretim Merkezi ise çeşitli formülasyonlarda hemodiyaliz çözeltisi üretimi yapmaktadır. 2005 yılında 786 ton/yıl üretim yapılmıştır. Yine aynı fakültenin bünyesinde faaliyet gösteren Hacettepe İlaç Zehir ve Bilgi Birimi (HİZBİM) ilaç ve zehirlenmeler konusunda, telefonla gelen ilaç ve zehir bilgi isteklerini en hızlı şekilde sağlayarak rasyonel ilaç kullanımı ve hasta tedavisine katkıda bulunmuş ve 2005 yılında 1983 kişiye bu konuda hizmet verilmiştir. Aynı fakültenin uygulama eczanelerinde (Merkez ve Beytepe) ise 2005 yılında toplam 11.475 öğrenci ve personel reçetesi karşılanmıştır.

H.Ü Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulunda (SBTYO) bulunan İnsan Performans Laboratuvarı ulusal düzeyde spor takımlarının performans ölçümlerini yapmaktadır. Ayrıca yüksekokulun öğretim elemanları milli müsabakalarda antrenör veya hakemlik yapmakta, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (TMOK), Gençlik Spor Genel Müdürlüğü(GSGM), spor federasyonları ve diğer kuruluşlarca üst düzey yönetici olarak görev almaktadırlar. Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu 2003-2005 yılları arasında 20 Milli takımın 419 sporcusuna, 33 özel spor kulübünün de 570 sporcusuna performans değerlendirmesi testleri uygulamıştır. Performans testi yapılan branşlar; futbol, atletizm, hentbol, buz pateni, voleybol, tenis, dağcılık, basketbol, güreş, yüzme, halter, jimnastik, boks, taekwondodur. SBTYO'nun 2003-2005 yılları arasında milli takım ve/veya özel takım sporcuları için yaptığı performans test sayıları son üç yıl için yaklaşık 1000 adettir.

Hacettepe Üniversitesi Mühendislik Fakültesi bünyesindeki laboratuvar ve atölyelerde analiz, proje, danışmanlık hizmetleri ve boya, tiner gibi sanayi ürünleri üretilmektedir.

Bunların dışında Hacettepe Üniversitesinin birimlerince 2005 yılında 4 adet tarihi kazı ve 3 ilde yüzey araştırmaları , tüzel ve özel kuruluşlara mütercim tercümanlık hizmetleri verilmiş ve halka açık 186 konser, 232 spor etkinliği ve 27 kariyer günü düzenlenmiştir.

Hacettepe Üniversitesi bünyesinde bulunan birimlerin sundukları hizmetler ve 2005 yılı döner sermaye katkı payları Tablo 10'da verilmiştir.

Hacettepe Üniversitesi eğitim-öğretim, araştırma-yayın faaliyetlerinin yanında verdiği hizmetler ve ürettiği ürünlerde kaliteden ödün vermeden toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya devam etme kararlılığındadır.



Tablo 10: 2005 Yılı Hacettepe Üniversitesi Birimlerinin Döner Sermaye Katkı Payları

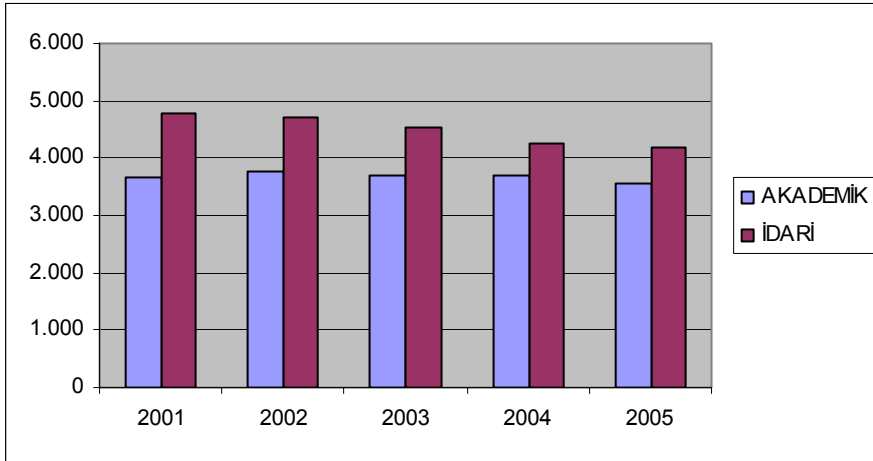
BİRİM	ÜRÜN/HİZMET	D.S. KATKI PAYI (YTL)
Hastaneler	Hasta hizmetleri	203.065.829
Dişhekimliği Fakültesi	Hasta hizmetleri	7.008.521
Eczacılık Fakültesi	Üretim/reçete/danışmanlık	983.862
Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Y. Okulu	Hasta hizmetleri/üretim	1.865.587
Sağlık Hizmetleri Meslek Y. Okulu	Danışmanlık/eğitim	169.315
Ev Ekonomisi Meslek Yüksek Okulu	Danışmanlık /eğitim	25.593
Hastane basımevi	Basım-yayın	847.937
Nüfus Etütleri Enstitüsü	proje/danışmanlık	1.809.262
Türkiye Doping Kontrol Merkezi	Ölçüm/analiz	306.958
Diğer	Muhtelif işler/danışmanlık	282.567
Edebiyat Fakültesi	Proje/ danışmanlık	4.803
Eğitim Fakültesi	Proje/ danışmanlık	615.739
Fen Fakültesi	Proje/ danışmanlık/analiz	163.617
Güzel Sanatlar Fakültesi	Çeşitli kurslar	125.918
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Proje/ danışmanlık	3.000
Mühendislik Fakültesi	Proje/ danışmanlık/analiz	873.134
Spor Bilimleri ve Teknolojisi Y.Okulu	Sportif kurslar/sportif ölçümler	34.522
Yabancı Diller Yüksek Okulu	Yabancı dil kursu	116.287
Ağaç İşleri Mesleki Teknoloji Y. Okulu	Analizler	12.740
Bilgi İşlem Merkezi	Proje/ danışmanlık	395.300
Sürekli Eğitim Merkezi	Kurslar	2.760
Ağaç Atölyesi	Mobilya üretimi/dekorasyon	1.046.845
İnsektisit Atölyesi	Böcek ilacı üretimi/analiz	64.617
EKG Jel Atölyesi	EKG Jel üretimi	522
Proses Atölyesi	Uçak boyası/çeşitli boya ve tiner üretimi	897.803
Röntgen Atölyesi	Röntgen film banyosu üretimi	698.604
Diğer	Analizler	124.314
<b>TOPLAM</b>		<b>221.545.954</b>

### 3.7. İnsan Kaynakları Analizi

Sürekli kurumsal gelişim modelinde stratejik yönetim gibi insan kaynakları yönetimi de kurum başarısını etkileyen önemli bir faktördür. Bir kurumun stratejik amaçlarına ulaşabilmesi için insan kaynaklarını en doğru, etkin ve verimli bir şekilde organize edebilmesi gerekir. Bunun için de çalışanlar bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun alanlarda istihdam edilir ve bu alanlarda yükselmelerine olanak sağlanır. Hacettepe Üniversitesi, genel personel ve ücret politikaları gibi çalışanlarının hareket alanlarını kısıtlayan bazı faktörleri göz önünde bulundurarak, insan kaynaklarını nasıl geliştirebileceğini sürekli olarak sorgular ve bu doğrultuda çağdaş tekniklerden yararlanır.

Hacettepe Üniversitesinin bazı birimlerinde münferit olarak çalışanların gözünde kurum imajının, çalışma ortamının ve yönetimin değerlendirildiği, çalışanların kişisel beceri ve motivasyonlarının geliştirilmesine ve kuruluştaki katılımlarına ilişkin olarak memnuniyetlerinin ölçüldüğü anketler yapılmaktadır. Bu tip memnuniyet anketlerin ileride üniversite genelinde de yapılması, insan kaynaklarının doğru olarak yönlendirilmesinde yol gösterici olacaktır.

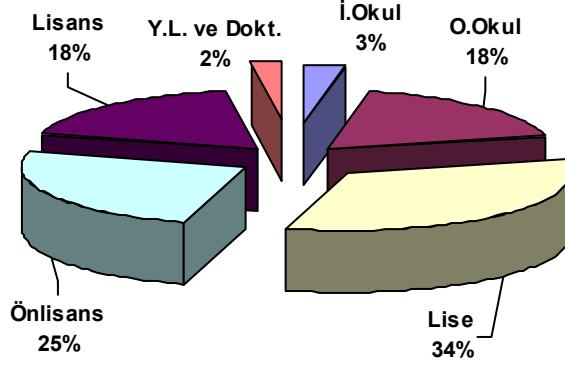
Hacettepe Üniversitesinin toplam 7737 çalışanı bulunmaktadır. Bunların 3548'i akademik, 4189'u ise idari personeldir. 2001-2005 yılları arasında idari ve akademik personel sayıları Şekil 5'te görülmektedir.



**Şekil 5:** Yıllara Göre Akademik ve İdari Personel Sayıları

İdari personelin eğitim durumları incelendiğinde; % 3,08 'i ilkokul, % 18,13'ü ortaokul, % 32,98'i lise, % 24,82'si ön lisans, % 18,43'ü lisans mezunu olup, % 2,26 'sı ise yüksek lisans veya doktora derecesine sahiptir (Şekil 6). İdari personel genel olarak değerlendirildiğinde yarıdan

fazlasının üniversite eğitimi almadığı dikkati çekmektedir. Bu sonuç idari personele verilecek hizmet içi eğitimin önemini ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda 80'li yıllarda başarılı bir şekilde sürdürülen hizmet içi eğitim programlarına yeniden işlerlik kazandırılması yararlı olacaktır. Halen bazı birimler kendi imkanları ile hizmet içi eğitim vermeyi sürdürmektedirler.



**Şekil 6** İdari Personelin Eğitim Durumu

2004 yılından itibaren Üniversitemiz idari personelinden 168 kişi stratejik yönetim ve/veya toplam kalite yönetimi eğitimi almıştır. İdari personelin hizmet içi eğitim ile ilgili ihtiyaç ve beklentilerinin saptanmasına yönelik olarak yapılacak anket çalışmaları, gelecekte uygulanacak eğitim programlarının planlanması açısından son derece önemlidir.

İnsan kaynaklarının yönetiminde önemli aşamalardan birisi de motivasyondur. Hacettepe Üniversitesinde akademik atama ve yükseltmelerde uygulanan kriterler objektif olarak belirlenmiştir, söz konusu kriterler açık ve anlaşılırdır. Üniversitenin profesörlük, doçentlik, yardımcı doçentlik, öğretim ve araştırma görevliliği başvuruları ile ilgili olarak belirlediği kriterler konusundaki adil tutumu, çalışanları motive edici yönde bir etki göstermektedir.

Üniversitemizde akademik personelin "eğitim" ile ilgili konularda eğitim çalışmaları 1998 yılında Tıp Fakültesi'nde, Eğitim Fakültesi'nin de işbirliği ile konferanslar şeklinde başlamıştır. Daha sonra bu eğitimler "Eğitim Becerileri Seminerleri" adı altında devam etmiştir. Bu eğitimlerde; katılımcıların yetişkin eğitimi ilkelerine uygun, interaktif teknikleri kullanarak ve yeterliliğe dayalı eğitim yaklaşımı ile eğitim yapabilmeleri için gerekli beceriyi kazanmaları amaçlanmıştır. Tıp fakültesi tarafından gerçekleştirilen bu seminerlerde 2005 yılında farklı disiplinlerden 46 eğitimciye, 2006 yılı mayıs ayı itibariyle ise 14 eğitimciye 40'ar saat eğitim

verilmiştir. 2005 yılında Hacettepe Üniversitesi Senatosu, Eğitim Fakültesi Öğretim Üyeleri'nin katılımı ile üniversite genelinde "Eğitmcilerin Eğitimi Programı"nın başlatılmıştır. Eylül 2006 tarihinden itibaren de "Stratejik Planlama ve Yönetim Eğitimi Programı"nın başlatılmasına karar verilmiştir.

Motivasyonel araçlar arasında takdir ve ödüllendirmenin de önemli yeri vardır. "Hacettepe Üniversitesi Ödül Yönergesi" çerçevesinde Hacettepe Üniversitesi'nde çalışmış veya çalışmakta olan bilim ve sanat insanlarına "Hizmet, Bilim-Sanat, Teşvik ve Grup Başarı Ödülleri" verilir.

Bunun yanı sıra Hacettepe Üniversitesi'ne 15, 20, 25, 30, 35, 40 yıl hizmet vermiş akademik ve idari personele hizmet ödülleri verilir. Diğer yandan her yıl 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 13. maddesine istinaden idari personelin yılda yaklaşık 65 kişi ödüllendirilmektedir.

Hacettepe Üniversitesi, 2001 yılından itibaren döner sermaye kaynaklarından uluslararası kongrelere sözlü bildiri veya konferans vermek suretiyle katılacak öğretim üyelerine "Yurtdışı Kongre Katılım Desteği" vermektedir. Tablo 11'de bu destekten yararlanan öğretim üyelerinin yıllar içindeki dağılımı görülmektedir.

**Tablo 11:Yurtdışı Kongre Katılım Desteği**

<b>YILLAR</b>	<b>DESTEKLENEN KİŞİ SAYISI</b>	<b>DESTEK VERİLEN TURAR (YTL)</b>	<b>GENEL TOPLAM (YTL)</b>
<b>2001</b>	43	667	28.696,38
<b>2002</b>	90	650	57.867,32
<b>2003</b>	95	1.000	93.415,10
<b>2004</b>	149	1.500	217.174,29
<b>2005</b>	167	1.500	240.463,24

Sonuç olarak, üniversitemizin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için mevcut insan kaynaklarını daha doğru, etkin ve verimli bir biçimde kullanabilmesi gerekmektedir. Bu da; insan kaynaklarının planlanması, geliştirilmesi, motivasyonu, performans değerlendirilmesi ve ölçümüne yönelik olarak yapılacak daha ileri analiz ve çalışmalarla mümkün olabilecektir.

### 3.8. Mali Kaynaklar Analizi

Üniversiteler, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre 01/01/2006 tarihinden itibaren Özel Bütçeli Kuruluşlar içinde yer almıştır. Özel bütçeli kuruluşlar bu kanunda " bir bakanlığa bağlı veya ilgili olarak belirli bir kamu hizmetini yürütmek üzere gelir tahsis edilen, bu gelirden harcama yapma yetkisi verilen, kuruluş ve çalışma esasları özel kanunla düzenlenen kuruluşlar" olarak tanımlanmıştır.

Özel Bütçeli Kuruluşlar;

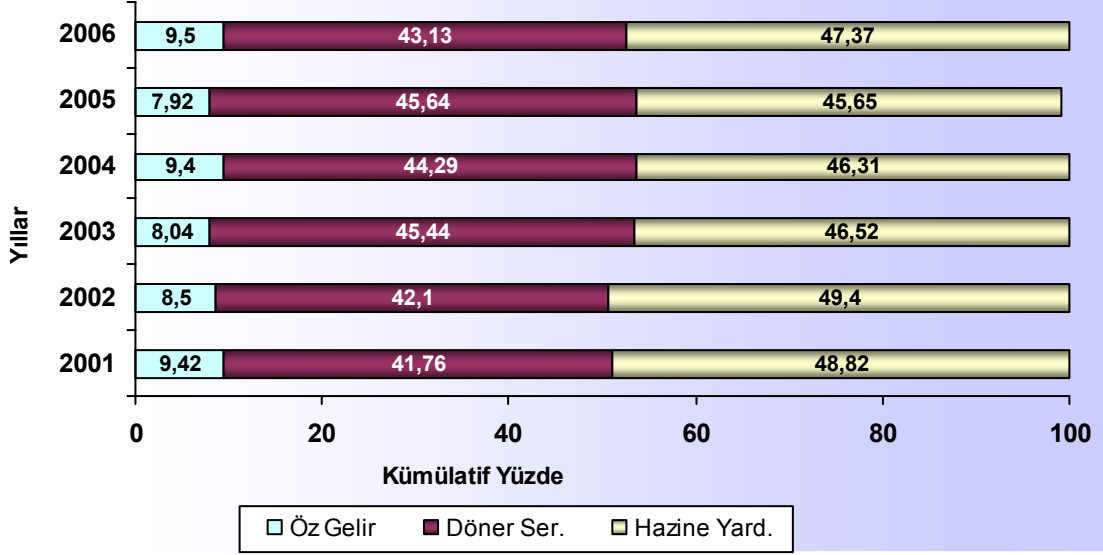
- Ayrı tüzel kişiliğe haizdirler,
- Mevzuatlara uygun olarak; sosyal, bilimsel, teknik, kültürel alanlarda görevlendirilebilirler,
- Belli ölçüde özerkliğe sahiptirler,
- Kendilerine özgü mal varlıkları bulunur,
- Kendi gelir kaynakları vardır,
- Nakit idarelerini kendileri yürütürler.

5018 sayılı Kanunun geçici 11. maddesinde genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerine bağlı olarak kurulan döner sermaye işletmelerinin bütçelerinin, ilgili idarenin bütçesi içinde yer alacağı belirtilmektedir. Ancak bu kanun kapsamında kamu idarelerinde kurulmuş bulunan döner sermaye işletmeleri yeniden yapılandırılıncaya kadar, bu idarelerin bütçelerinin hazırlanması, uygulanması, sonuçlandırılması ve muhasebe ile kontrol ve denetimi Maliye Bakanlığı'nca yürürlüğe konulacak yönetmelik ile belirlenecektir.

Bir kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmesi, o kurumun hangi kaynaklara sahip olduğu ile yakından ilgilidir. Hacettepe Üniversitesinin mali kaynaklarını; hazineden alınan katkı dışında, döner sermaye, kira, ikinci öğretim ve yaz okulu gelirleri ile öğrenci harçları, şartlı bağış ve yardımlar oluşturmaktadır.

Üniversitenin 2006 yılında % 47,37'si hazine yardımı, % 43,13'ü döner sermaye, % 9,51'i özgelir olmak üzere toplam 536.908.000.- YTL'lik bütçeye sahip olduğu görülmektedir (Şekil 7).

Üniversite araştırma projelerinin bütçe kaynakları arasında DPT, iç kaynak (döner sermaye payı), TÜBİTAK, AB ve diğer kamu kurumları ile özel firma destekli proje kaynakları sayılabilir (Tablo 8).



**Şekil 7: Mali Kaynak Yapısı**

Toplum, vergileri ile kaynak yarattığı kurumların işlevlerini gelecekte daha fazla sorgulayacaktır. Hacettepe Üniversitesi bugün mali kaynaklarının toplamının % 52.63'ünü kendi imkanlarıyla üretmektedir. Gelecekte bu oranın daha da yükseleceğine inanmaktayız. Diğer yandan, üniversitenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kaynaklarını özerk bir biçimde kullanabilmesi gerekmektedir. Mevcut mali mevzuat ile Hacettepe Üniversitesi'nin kendi kaynaklarını bu şekilde kullanabilmesi mümkün görünmemektedir. Kaynakların özerk kullanımının kamusal denetimin dışında olmak anlamına gelmediğinin bilincinde olarak, kendi imkanlarımızla ürettiğimiz kaynakları gelecekte artırarak, özerk kullanımının sağlanmasını amaçlamaktayız. Bunun yanı sıra, üniversitelerin toplum içinde oynadıkları rol göz önüne alındığında, devlet bütçesinden gelen katkının da gelecekte artarak devam etmesi gerektiği inancındayız.

### 3.9. GZFT Analizi

Ellibeş harcama biriminin stratejik planları ve üniversitenin durum analizi doğrultusunda kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile etkilenebileceği fırsat ve tehditler belirlenmiştir (Tablo 12, 13).

**Tablo 12:** Güçlü ve Zayıf Yönler

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Şeffaf, paylaşımcı ve değişime açık bir üst yönetim</li> <li>2. Stratejik Yönetim Yaklaşımı</li> <li>3. İyi yetişmiş akademik personel</li> <li>4. Akademik birimlerinin çoğunun Türkiye'nin en iyisi oluşu</li> <li>5. Lisans ve lisansüstü akademik program çeşitliliği</li> <li>6. Bilimsel yayın sayısı ve niteliği</li> <li>7. Sağlık sektöründeki konum</li> <li>8. Araştırma projelerine verilen destek</li> <li>9. Kaynak yaratma kapasitesi</li> <li>10. Kütüphane hizmetleri</li> <li>11. Tekno-kent varlığı</li> <li>12. Kamuoyundaki olumlu imaj</li> <li>13. Uluslararası işbirlikleri</li> <li>14. Kamu kurum ve kuruluşlarıyla ilişkiler</li> <li>15. Yerleşkelerin Başkentte olması</li> <li>16. Halkın Hacettepe imajına duyduğu güven</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yönetim Bilişim Sistemi</li> <li>2. İletişim ve koordinasyon</li> <li>3. Lisansüstü/lisans öğrencisi oranı</li> <li>4. Öğretim üyelerinin motivasyon eksikliği ve yarı zamanlı statüye geçme eğiliminin fazlalığı</li> <li>5. İçten beslenme fazlalığı</li> <li>6. Danışman- öğrenci ilişkisi</li> <li>7. Ortak kullanıma açık laboratuvar eksikliği ve olanaklarının verimli şekilde kullanılamaması</li> <li>8. Bilgi işlemin kalifiye teknik personel sayısı yetersizliği</li> <li>9. Bilişim teknolojisi olanaklarının kapasitesi ölçüsünde kullanılamaması</li> <li>10. Merkezi veritabanı uygulamaları</li> <li>11. Üniversite-iş dünyası ilişkisi</li> <li>12. Üniversite dışı proje gelirleri</li> <li>13. Mezunlarla iletişim</li> <li>14. Kariyer danışma hizmeti</li> <li>15. Uluslararası öğrenci sayısı</li> <li>16. Yabancı öğretim üyesi istihdamı zorluğu</li> <li>17. Yardımcı araştırmacı (post doktora) ve ara teknik personel sayısı</li> <li>18. Hizmet içi eğitim</li> <li>19. Yabancı dil bilen idari personel sayısı</li> </ol>

**Tablo 13:** Fırsatlar ve Tehditler

FIRSATLAR	TEHDİTLER
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ekonomik büyümeye ve kalkınmaya paralel bilgi, eğitim ve bilim insanına talebin artması</li><li>2. Sanayinin üniversite ile işbirliği talebinde artış</li><li>3. Ara teknik elemana duyulan ihtiyaçta artış</li><li>4. Hem Kamu hem de Özel sektörün gelişmesi nedeniyle işgücü talebinin artması</li><li>5. AB Programları ile Entegrasyon gerekliliği (FP6, FP7, Socrates-Erasmus programları)</li><li>6. Küreselleşme ile uluslar arası yatırımların ülkemize yönelme eğilimi</li><li>7. Gelişen teknoloji sayesinde bilgiye ulaşım imkanlarının artması</li><li>8. Devletin araştırma ve eğitime verdiği önemde artış</li><li>9. TÜBİTAK, DPT projelerindeki artış</li><li>10. Genç Nüfus yapısı</li><li>11. Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme çalışmalarında pilot kuruluş olmak</li><li>12. Yaşlı nüfusun artış eğilimi</li><li>13. ABD ve İngiltere'nin Ortadoğu ülkelerinden öğrenci kabul koşullarını zorlaştırması.</li><li>14. Üniversitelerde öğretim elemanı eksikliği</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Vakıf ve yurt dışındaki üniversitelerin beyin göçüne neden olması</li><li>2. Ücret düşüklüğü nedeni ile bilim insanı olma eğilimlerinde düşüş</li><li>3. Bazı alanlarda mezunların istihdam sorunu</li><li>4. Kurumlar arası koordinasyon yetersizliği</li><li>5. Üniversitelerin mali ve idari açıdan özerk olmaması</li><li>6. Öğrenci kontenjanlarının kurum inisiyatifi dışında belirlenmesi</li><li>7. Siyasi ve ekonomik istikrarsızlık riski</li><li>8. Telif ve patentle ilgili düzenlemelerin yetersizliği</li><li>9. Öğrenci aflatı nedeniyle kalite düşüşü ve iş yükü artışı</li><li>10. Bazı meslek mensupları için meslek yasalarının bulunmayışı ve mevcut yasaların güncellenmemesi</li><li>11. Orta öğretim sisteminin kalitesi</li><li>12. Ülkenin teknolojik yönden dışa bağımlı olması</li></ol>



### 3.10. Varsayımlar

Stratejik planda belirtilen amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi aşağıda sıralanan kurum içi ve dışı faktörlere bağlıdır.

#### Üniversite içi

- Üniversite üst yönetiminin stratejik yönetim tarzını uygulama kararlılığının devam etmesi
- Üniversite çalışanlarının stratejik yönetim anlayışını benimsemesi ve bu doğrultuda çaba harcaması

#### Üniversite Dışı

- Hükümetin stratejik yönetim anlayışını sürdürmesi
- Siyasi ve ekonomik istikrarın devamlılığı
- Avrupa Birliği perspektifinin devamlılığı
- Savaş, doğal afet gibi olayların olmaması
- Yüksek öğretimin ülkenin öncelikli konularından olması
- Bilimsel araştırma ve teknolojiye ayrılan bütçe paylarının artması
- Nitelikli işgücü açığının devam etmesi
- Üniversiteye girişte merkezi sınav sisteminin olması
- Yüksek eğitim ve öğretim sistemine uluslararası öğrenci talebinin artması

## 4- STRATEJİK PLAN

### 4.1. MİSYON, VİZYON VE DEĞERLER

#### 3.1.1. Misyon

Hacettepe Üniversitesi evrensel değerler ışığında, bilim, teknoloji ve sanat birikiminden yararlanarak ülkenin geleceği için üstün nitelikli bireyler yetiştirmeyi, araştırma, eğitim ve hizmet alanlarındaki üretimini toplum yararına sunmayı görev edinmiştir.

#### 3.1.2. Vizyon

Ulusal ve uluslararası ortamlarda mensubu olmaktan övünç duyulan, vereceği eğitim-öğretim, üreteceği bilgi, teknoloji ve sanatla ülkemizin çağdaş uygarlık düzeyinin üzerine çıkmasına katkıda bulunacak lider bir üniversite olmaktır.

#### 3.1.3. Değerler

Hacettepe Üniversitesinde tüm faaliyetlere aşağıda belirtilen değerler yön verir.

- **Şeffaflık:** Faaliyetler, paydaşların erişimine açık olarak gerçekleştirilir. Her düzeyde yetkilinin eylem ve kararlarından dolayı hesap verme yükümlülüğü vardır.
- 
- **Adalet:** Üniversite yönetimi kurum çalışanları arasında ayırım yapmaz, liyakata önem verir ve emeğe saygı gösterir.
- 
- **İşbirliği, dayanışma ve paylaşma:** Üniversite çalışanları işbirliği, dayanışma ve paylaşma anlayışı içerisinde hareket eder.
- 
- **Yenilikçilik ve yaratıcılık:** Çalışanlar yenilikçi ve yaratıcı düşünce ve görüşlerini serbestçe dile getirir, risk alır.
-

- **Katılımcılık:** Çalışanlar bireysel özellik ve idealizmlerini koruyarak her kademede yönetim süreçlerine katılır.
- 
- **Mükemmeli aramak:** Çalışanlar üniversitenin tüm faaliyetlerini sürekli olarak iyileştirmek ve geliştirmek anlayışıyla hareket eder.
- 
- **Çevrecilik:** Üniversite çalışanları çevreye duyarlıdır, doğal yaşamı korur ve geliştirir.
- 
- **Geleceğe inanmak:** Üniversite çalışanları geleceğe ümitle bakar.
- 
- **Toplum yararı:** Üniversite faaliyetlerinde toplum yararı gözetilir.

## 4.2. STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER

### **Stratejik Amaç 1: Eğitim-öğretimin kalitesini iyileştirmek.**

Hacettepe Üniversitesi 1967 yılında 892 sayılı kanunla kurulmuştur. Uzun yıllar Türkiye'deki az sayıda üniversiteden birisi olarak faaliyetlerine devam etmiştir. Bugün Türkiye'deki yüksek öğretim sistemi içerisinde 68'i devlet üniversitesi ve 25'i vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 93 üniversite yer almaktadır. Eğitim-öğretim, araştırmayla birlikte evrensel düzeyde üniversitelerin temel işlevleri arasında yer almaktadır. Bu faaliyet Türkiye'deki 93 üniversitenin tamamı tarafından da sürdürülen ortak bir faaliyettir. Çağdaş eğitim-öğretimin gerekleri; uygun fiziksel mekanların sağlanması, eğitim-öğretim araç ve gereçlerinin sağlanması, eğitim-öğretim kadrolarının sağlanması, eğitim-öğretim süreç ve müfredatlarının belirlenmesi çerçevesinde oluşmaktadır.

Hacettepe Üniversitesinin eğitim-öğretim açısından 93 üniversitenin en iyisi olması için yukarıda belirtilen imkan ve kaynakların 92 üniversiteden daha iyi sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle Hacettepe Üniversitesi söz konusu imkan ve kaynakları çağdaş eğitim-öğretimin gereklerine uygun olarak eksiksiz sağlamak amacındadır.

### **Stratejik Hedef 1.1: 2009 yılında Hacettepe Üniversitesinde yeni derslik ve laboratuvar mekan ihtiyaçlarının % 50'sinin yatırımları tamamlanmış olacaktır.**

Bu hedef Hacettepe Üniversitesinin eğitim-öğretime ilişkin fiziksel mekanlarla ilgili stratejisinin başarısını ölçecek bir araçtır. Bu hedeften beklenen sonuçlar, çağdaş eğitimin gerektirdiği fiziksel mekanların sağlanması ve birimlerin program çeşitliliğinin artması olacaktır.

Birimlerin derslik sorunlarından dolayı uygulamaya geçiremediği program çeşitlendirmeleri, öğrencilerin kendi ilgi alanlarına yönelik dersler alarak bilgi birikimlerini uzmanlık çerçevesinde artıracaktır. Ayrıca, kalabalık dersler için yeni şube açılması olanakları artacak, derslik başına düşen öğrenci sayıları azalacak ve böylece öğrenci merkezli eğitim uygulaması için olanak yaratılacaktır.

**Stratejik Hedef 1.2: 2010 yılına kadar tüm akademik birimlerin eğitim araç-gereç (projeksiyon cihazı, bilgisayar vb.) ve laboratuvar donanım ihtiyaçları karşılanacaktır.**

Öğretim araç-gereçleri öğretimi geliştirmenin vazgeçilmez unsurlarıdır. Gelişen eğitim teknolojilerinin sınıf ortamlarına taşınması çağdaş ve öncü bir üniversite olmanın gereğidir. Bu hedef, çağdaş eğitim-öğretim açısından gerekli öğretim materyalinin rahatça kullanımına olanak sağlayacaktır.

**Stratejik Hedef 1.3: 2011 yılına kadar, basım için yayın komisyonundan geçen ders kitaplarının tamamı Üniversite tarafından basılacaktır.**

Üniversitemizde yürütülmekte olan derslerin verimliliğinin artması öğrenciye sunulacak ders materyalinin varlığı ve niteliğiyle yakından ilişkilidir. Özellikle her hafta işlenecek ders içeriklerine öğrencilerin kolaylıkla ulaşabilmeleri ve derse hazırlıklı gelmeleri daha uygun bir öğrenme ortamının yaratılmasında esastır. Bu nedenle, Üniversitemizin, ders kitaplarını basma konusundaki politikasının devam etmesi gerekir.

**Stratejik Hedef 1.4: 2011 yılına kadar , yürütülen derslerin %100'ünün içeriklerinin web ortamına aktarılması sağlanacaktır.**

Öğrencilerin sadece basılı öğretim materyali ile değil aynı zamanda elektronik ortamlarla da desteklenmesi gerekir. Günümüzde internet teknolojisi yaygın olarak kullanılmakta olup, üniversitemiz akademik birimlerinde öğrenci ve öğretim üyelerinin internet erişim olanaklarının (üniversite içi intranet ve internet tabanlı eğitim) geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu çerçevede öncelikle ders içeriklerinin internete yerleştirilmesi, daha sonraki aşamada ders notlarının ve kullanılan slaytların internete aktarılması ciddi bir önem taşımaktadır.

Bu hedefle Üniversitemiz eğitim-öğretim alanında ders materyali üretimini desteklemiş ve sağlamış olacaktır. Öğrenciler açısından da önemli bir ihtiyaç giderilmiş olacaktır. Elektronik ortamda ders notları sunumu ve Hacettepe Üniversitesi basımı ders kitaplarının başka üniversitelerde okutulması ile Üniversitemizin prestiji de artacaktır.

**Stratejik Hedef 1.5: Tüm öğretim elemanlarının 2007 yılı sonuna kadar eğitimcilerin eğitimi programını tamamlamaları sağlanacaktır.**

Öğretimi geliştirmede anahtar unsur öğretim elemanları ve onların kalitesidir. Kaliteyi iyileştirmenin araçlarından birisi de öğretim elemanlarının eğitimcilik yeterliklerinin geliştirilmesidir. Bu konuda başlayan çalışmaların 2007 yılı sonuna kadar tamamlanması hedeflenmektedir.

**Stratejik Hedef 1.6: Tüm programların en az %25'inde 2011 yılı sonuna kadar yan dal / çift ana dal programı açılması sağlanacaktır.**

Üniversite içinde, yan dal / çift ana dal gibi program çeşitliliğine gidilmesi ve disiplinlerarası programlara yer verilmesi, hem başarılı öğrencilerin önünü açacak hem de mezunların iş yaşamındaki istihdam fırsatlarını arttıracaktır.

**Stratejik Hedef 1.7: 2008 yılına kadar, uyarlanması gereken tüm programlar AKTS'ne (Avrupa Kredi Transfer Sistemi) uyarlanacaktır.**

AKTS, Bologna Sürecinin gereklerinden birisidir. Eğitim programlarının AKTS'ye uyarlanması ve diploma eki verilmesi; hem öğrenci hareketliliğini (bizden başka ülkelere, başka ülkelerden bize) teşvik edecek hem de mezunlarımızın Avrupa işgücü piyasalarında dolaşımını destekleyecektir. Bu uyarlanma çalışması, aynı zamanda Bologna Süreci kapsamında ülkemizin yüklenmiş olduğu sorumluluğun da bir gereğidir.

**Stratejik Hedef 1.8: 2007 yılı sonuna kadar eğitim programları güncellenecektir.**

Program geliştirme, sürekli bir çalışmadır. Programlarla ilişkili paydaşların (birey, işveren, toplum vb.) ihtiyaç ve beklentileri, programların yaşamla ilişkilendirilmesi, eğitim programlarının sürekli gözden geçirilmesini ve güncellenmesini gerektirir. Bir yükseköğretim kurumunun, dış çevrede meydana gelen değişimlere zamanında uyum sağlayabilmesi o kurumun varlığını sürdürebilmesi açısından kritik önem taşır.

**Stratejik Hedef 1.9: 2011 yılı sonuna kadar, Üniversitenin her programı için akreditasyon çalışmalarına başlanacaktır.**

Kalite güvence sistemleri ve akademik değerlendirme mekanizmalarının oluşturulması konusu, çağdaş yükseköğretim sistemlerinin gereğidir. Bu gereklilik Bologna Sürecinin de bir parçasıdır. Ayrıca, Yüksek Öğretim Kurulu tarafından yürürlüğe konulan bir Yönetmelikle ulusal düzeyde kalite güvence sistemlerinin oluşturulması öngörülmektedir. Üniversitemiz programları ve diplomalarının da ulusal ve/veya uluslar arası akreditasyon kurumları tarafından tanınması, üniversitemizin uluslar arası düzeydeki tanınırlığını ve mezunlarımızın Avrupa işgücü piyasalarında dolaşımını artıracak ve dış ülkelerde daha üst öğrenime devam olanaklarını olumlu yönde etkileyecektir.

Bu hedefle Üniversitemiz daha önce başladığı ve stratejik plan çalışmalarına paralel olarak sürdürdüğü TKY anlayışını bütün birimlerine yaymış olacaktır. Diğer bir deyişle, Hacettepe Üniversitesinde eğitim-öğretimde "*hiç bir şeyin tesadüfen gerçekleşmediği*" tescillenmiş olacaktır.

**Stratejik Hedef 1. 10: 2011 yılına kadar ders veren öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı 15'e düşürülecektir.**

Üniversitemizin tüm boyutlarında olduğu gibi, öğretim boyutunda da uluslar arası standartlara erişilmesi hedeflenmektedir. Bu hedef, OECD ve AB ülkelerinin göstergeleri temel alınarak oluşturulmuştur. Oranın yüksek olduğu bölümlerde ders veren öğretim elemanı (profesör, doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi, okutman) sayısının arttırılması ile ideal orana ulaşılabacaktır.

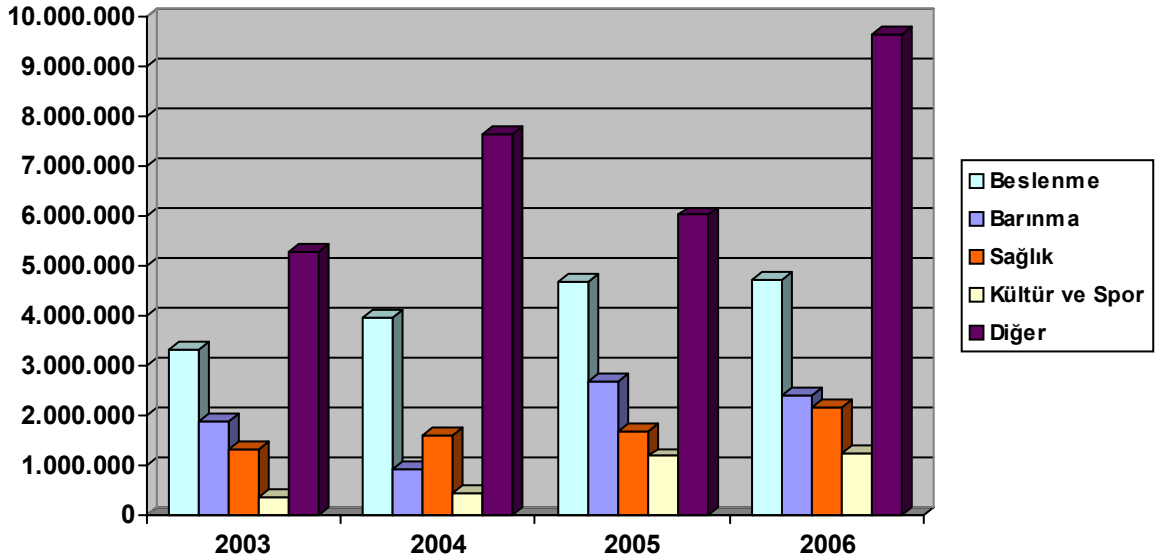
**Stratejik Hedef 1.11: 2011 yılı sonuna kadar, derslik başına düşen öğrenci sayısı 30 olacaktır.**

Üniversitemizin tüm boyutlarında olduğu gibi, öğretim boyutunda da uluslar arası standartlara erişilmesi hedeflenmektedir. Bu hedef, OECD ve AB ülkelerinin göstergeleri temel alınarak oluşturulmuştur. Hedef 1.1'de öngörülen fiziki yatırımların gerçekleştirilmesiyle bu hedefe erişilmesi tasarlanmaktadır.

**Stratejik Hedef 1.12: 2011 yılı sonuna kadar öğrencilere sunulan sosyal hizmetlerin (barınma, beslenme, sağlık, spor, kültürel vb.) iyileştirilmesi ve memnuniyet düzeylerinin ortalama %70 oranına ulaşması sağlanacaktır.**

Gelişmiş ülkelerde öğrencilere sunulan hizmetler (barınma, beslenme, sağlık, spor, kültürel vb.) son yıllarda daha da önem kazanmıştır. Üniversitenin bir yaşam alanı olduğu dikkate alındığında, Üniversitemizin bu kapsamdaki hizmetlerini geliştirmesi, eğitim ortamlarına da olumlu biçimde yansımaktadır.

Üniversitemizin Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığınca öğrenciye verilen hizmet harcamalarının dağılımı 2006 yılında % 23,8 'i beslenme, %12,1 i barınma, %10,9 u sağlık, %6,2 kültür ve spor,%48,6 sı diğer öğrenci giderleridir. Bu miktar bir önceki yıla göre toplamda %22,4 oranında artış göstermiştir (Şekil 8).



**Şekil 8:** Beslenme, Barınma, Sağlık, Kültür ve Spora Ayrılan Pay

**Stratejik Hedef 1.13: 2011 yılı sonuna kadar lisans ve lisansüstü öğrencilerin akademik danışmanlık hizmetlerinden memnuniyet oranı %50'ye yükseltilecektir.**

Genel olarak danışmanlık hizmetleri, öğrencinin üniversite yaşamında önemli bir yer tutar. Bu hizmetler, öğrencinin üniversiteye ilk adımı



atışından iş dünyasına girişine kadar geçen tüm süreci kapsar. Bu süreçte akademik danışmanlık hizmetleri, öğrenci başarısı açısından büyük önem taşır. Bu hizmetin iyileştirilmesinin öğrenci gelişimi üzerinde olumlu etkilerinin olacağı tasarlanmaktadır.

**Stratejik Hedef 1.14: 2011 yılı sonuna kadar lisans ve lisansüstü öğrencilerin en az %5'inin uluslararası öğrenci değişim programından yararlanması sağlanacaktır.**

Uluslar arası öğrenci değişimi, üniversiteler açısından bir kültürel zenginlik anlamını taşır. Bu nedenle, ağırlıklı olarak ERASMUS projesi kapsamında yürütülen değişim programından daha fazla bölüm ve daha fazla öğrencinin yararlanması hedeflenmektedir. Böylece, üniversite yaşamında yurt dışı deneyim yaşayan öğrenci sayısı giderek artacaktır. Öğrenci değişimi konusu, aynı zamanda Bologna Sürecinin de temel hedeflerinden birisidir. Bu bağlamda, her öğrencinin üniversite yaşamında en az bir kez yurt dışı deneyimi yaşaması hedeflenmektedir.

**Stratejik Hedef 1.15: 2011 yılı sonuna kadar, üniversite içi, üniversiteler arası ve yabancı üniversitelerle ortak diploma veren program sayısı toplam programların %5'ine ulaşacaktır.**

Üniversitelerde, birimler arası, üniversiteler arası ve disiplinler arası çalışmalar giderek artmakta ve bu çalışmalar teşvik edilmektedir. Bu anlayışın bir parçası olarak, hem ulusal düzeyde hem de uluslar arası düzeyde "ortak diploma" programları yaygınlaşmaktadır. Bu çaba ve ortaklıkların daha da gelişmesi, rekabet ve kaliteyi de beraberinde getirebilir. Bu yaklaşım Bologna Sürecinin de (Berlin-2003) bir parçasıdır.

**Stratejik Hedef 1.16: 2011 yılı sonuna kadar, mezunların kazanım (başarı) düzeylerini belirleyecek "akademik değerlendirme mekanizmaları" oluşturulacaktır.**

Akreditasyon sürecinin bir unsuru olarak, mezuniyet aşamasındaki öğrencilerin başarı düzeylerine ilişkin ölçme ve değerlendirme mekanizmalarının geliştirilmesi, çıktılarının niteliği ve hedeflerle çıktılar arasındaki ilişkiyi görmek bakımından büyük önem taşır. Kalite güvence sisteminin bir parçası olarak bu tür işleyişlerin oluşturulması, öğretim süreci hakkında dönüt sağlayacak ve süreçlerin iyileştirilmesine ilişkin önlemler için ipuçları verecektir.

**Stratejik Hedef 1.17: 2011 yılı sonuna kadar uzaktan öğretim sisteminin altyapısı oluşturulacaktır.**

Günümüzde gelişen internet teknolojisi gerek öğrencilerin eğitiminde ve gerekse mezunlara yönelik eğitimde ciddi olanaklar sağlamaktadır. Uzaktan eğitim sisteminin altyapısının oluşturulmasıyla gelişmekte olan üniversitelere bazı modüler programların üniversitemiz tarafından aktarılması, bazı formasyon ve gelişim kurslarının verilmesi, mezuniyet sonrası eğitim, toplum eğitimi gibi konular üniversitemiz öğretim elemanlarınca aktarılabilir. Ayrıca geliştirilecek olan altyapı sayesinde internet ortamında bazı seçmeli dersler aktarılabilir ve internet ortamına gereksinim duyulan yeni hedefler oluşturulması da sağlanacaktır. Örneğin bu programla başka üniversitelere de eğitim verme olanağı sağlanabilecektir.

**Stratejik Amaç 2: Evrensel bilime katkı sağlayacak bilgi ve ileri teknoloji üretmek**

Hacettepe Üniversitesi misyonu gereği evrensel bilime katkı yapacak araştırma ve geliştirme faaliyetlerini yürütme kararlılığındadır. Üniversitemiz, ülkemizdeki üniversiteler içinde bu alanda en önde gelen kurumlar arasındadır ve uluslararası sıralamalara girebilen ender üniversitelerden biridir. Önümüzdeki beş yıl içinde Üniversitemiz konumunu güçlendirerek sürdürmeyi ve uluslararası sıralamalarda daha iyi dereceler elde edebilmeyi amaçlamaktadır. Önemli bir araştırma kültürüne sahip olan Hacettepe Üniversitesi, gerek Araştırma Birimi Uzmanlar Kurulu, gerekse fakülte ve yüksekokullar içindeki kurullar aracılığı ile liyakata dayalı ve rekabete açık bir araştırma desteği sistemi oluşturmuştur. Bununla birlikte üniversite bilim politikasını saptayacak bir yapılanmaya ihtiyaç vardır.

Diğer yandan, üniversitede elde edilen her türlü veri kalitesinin artırılması, yapılan ölçümlerin ve kullanılan modellerin uluslararası standartlarda olması hedeflenmektedir. Bu stratejik plan döneminde özellikle rekabete dayalı araştırma projelerinin sayı ve bütçelerinin artırılması, uluslararası projelerde yer alınması, yönetici ya da koordinatör olunması amaçlanmaktadır.

**Stratejik hedef 2.1: 2007 yılı sonuna kadar uluslararası standartlar dikkate alınarak üniversite bilim politikasını saptayacak bir akademik yapılanma oluşturulacaktır.**

Üniversitemizde yılda SCI/SSCI/AHCI kapsamına giren 1500 civarında yayın yapılmaktadır. Ancak, araştırma faaliyetlerinin planlanması, yönetilmesi ve etkinliğinin artırılmasına yönelik bilim politikasını belirleyecek akademik bir yapılanmanın oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Bu mekanizmanın üniversite içinde farklı birimler arasında sinerji oluşturacak şekilde yaşama geçirilmesi de önemlidir.

Bu yapılanma ile Üniversitenin bilim politikasının hem genel olarak hem de birimler düzeyinde belirlenmesi hedeflenmektedir. Bu doğrultuda, üretim ve uygulamaya yönelik araştırmalara öncelikle destek verilecektir. Araştırma ve bilim ile ilgili performans ölçümleri, uluslararası standartlar çerçevesinde belirlenen göstergelerle izlenecek ve araştırma yapan birimlerin iç ve dış denetimleri yapılacaktır.

**Stratejik hedef 2.2: 2011 yılı sonuna kadar araştırma projelerine ayrılan kaynak % 10 artırılabacaktır.**

Bu hedef doğrudan doğruya evrensel bilime katkı sağlayacak bilgi ve ileri teknoloji üretimini artırmaya yöneliktir ve bu anlamda Hacettepe Üniversitesi'nin vizyonuna ulaşmasına katkı sağlar niteliktedir. Bu kaynağın bir bölümü kamu bir bölümü de işletme gelirleri yoluyla sağlanacaktır.

**Stratejik hedef 2.3: Üniversite dışı kaynaklardan alınan araştırma projesi toplam bütçesi 2011 yılına kadar en az iki katına çıkarılacaktır.**

Üniversitemizde araştırma potansiyelinin artması, araştırmaya ayrılan kaynakların artması ile doğrudan ilişkilidir. Üniversite iç kaynaklarının sınırlı olduğu düşünüldüğünde, dış kaynak temininin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle yurtiçi (DPT, TÜBİTAK, kamu ve özel kurumlar vb.) ve özellikle yurtdışı araştırma fonlarından kaynak sağlanması gerekmektedir. Bu noktadan hareketle yurtiçi ve yurtdışı çok ortaklı proje sayısı ve bütçesinin artırılması amaçlanmaktadır.

**Stratejik hedef 2.4: 2011 yılı sonuna kadar uluslararası değişim programlarına katılan öğretim üyesi sayısı en az üç katına çıkarılacaktır.**

Öğretim üyelerinin uluslararası ilişki ve deneyimlerinin artırılması sayesinde hem verdikleri eğitim hem de bilimsel faaliyetlerinin kalitesi ve verimliliği artacaktır. Ayrıca bu programlara katılım, Üniversitemizin uluslararası tanınırlılığının da artmasını sağlayacaktır. Bu hedef doğrultusunda, öğretim üyelerinin uluslararası değişim programlarına katılması teşvik edilecektir.

**Stratejik hedef 2.5: 2011 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi tarafından düzenlenen uluslararası bilimsel toplantı sayısı %50 artırılabacaktır.**

Bu hedefle Üniversitemizce düzenlenen bilimsel toplantıların sayısı artırılarak ürettiğimiz bilgi ve teknolojinin uluslar arası ölçekte paylaşımı ve sahip olduğumuz araştırma ve araştırmacı potansiyelinin tanıtımı sağlanacaktır. Bunun yanı sıra düzenlenecek bilimsel toplantılar aracılığıyla, uluslar arası ortaklıkların geliştirilmesi ve ulusal / kurumsal kültürün tanıtımı da amaçlanmaktadır.

**Stratejik hedef 2.6: Üniversite-iş dünyası işbirliği ile oluşturulan uygulamalı proje sayısı ve bütçesi 2011 yılı sonuna kadar iki katına çıkarılacak.**

Yapılan bilimsel araştırmalar sonucunda elde edilen bilginin uygulamaya geçirilerek ülkemize katma değer kazandırması öncelikli görevlerimizden birisidir. Uygulamalı proje sayısı ve bütçesinin artırılmasıyla, ülkemiz ekonomi ve refahına katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

**Stratejik hedef 2.7: 2011 yılı sonuna kadar en az 10 patent başvurusu desteklenecektir.**

Yapılan bilimsel çalışmaların teknolojik uygulanabilirliğinin göstergesi, alınan patent sayısıdır. Bu bağlamda, Üniversitemizde yapılan araştırmalardan özgün ve uygulanabilir sonuçlar elde etmek amacıyla patent başvuruları teşvik edilecektir.

**Stratejik hedef 2.8: 2007 yılından itibaren "Nature" ve "Science" dergilerinde çıkan Hacettepe adresli yayınlar için teşvik verilecektir.**

Uluslararası alanda üniversitelerin başarı sıralamasında "Nature" ve "Science" dergilerinde yayımlanan araştırma makalelerinin sayısı önemli bir ölçüttür. Bu nedenle, söz konusu dergilerde yayımlanan Üniversitemiz adresli makale sayısının artırılması hedeflenmektedir.

**Stratejik Amaç 3: Araştırma eğitimi (doktora eğitimi) güçlendirilecek.**

Lisansüstü eğitimin en ayırıcı özelliği her şeyden çok araştırmaya ve yeni bilgi üretimine dayalı olmasıdır. Yeni bilgi üretimini kritik hale getiren, 'önemli' problemlere yanıt bularak insan yaşamına katkı yapmasıdır. Bu yüzden tez araştırmaları lisansüstü eğitimde yaşamsal bir öneme sahiptir. Tez araştırması, öğrencinin pasif ve alıcı bir devreden, etkin, üretken, kendi kendini eğiten bir devreye geçmesini sağlar. Ayrıca, öğrencinin girişimcilik, yaratıcılık, karar verme, sebat gibi yeteneklerini artırır ve daha önce bilinmeyen ve bulunmayanı yaratma zevkini verir. Lisansüstü eğitimin kalitesinin artması, bir sonuç ürün olan tez kalitesinin artması ile ilişkilidir. Birçok üniversitede lisansüstü eğitim, özellikle de doktora eğitimi üniversitenin eğitim faaliyetlerinden çok, araştırma ve bilim faaliyetleri içinde kabul edilmektedir. Avrupa Üniversiteler Birliği'nin "Quality Culture Project" adlı çalışmasında da doktora eğitimi doğrudan araştırma ve bilim alt başlığında ele alınmıştır. Bu stratejik planda da, doktora eğitiminin bilim ve araştırma başlığı altında ele alınması düşünülmüştür. Ne yazık ki, halen geçerli olan mevzuatta üniversitelerin bilim ve teknoloji alanındaki görevleri ile akademik personelin mesai ve görev tanımlarını Maliye Bakanlığı açısından belirleyecek düzenlemeler mevcut değildir. Bu nedenle, "eğitim" alt başlığı altında geçen doktora eğitimi tez yapma sürecinden çok "ders alma süreci" ile ölçülmektedir. Stratejik planın başarısı açısından bu anlayışın da değişmesi gereklidir.

**Stratejik hedef 3.1: 2007 yılı sonuna kadar lisansüstü programlar güncellenecektir.**

Lisansüstü eğitim programlarının yapısal olarak analizleri yapıldığı zaman; bazı programlarda çok sayıda ders olduğu, buna karşılık bu derslerin bir bölümün yıllardır açılmadığı, yine derslerin çoğunun yıllardır güncellenmediği dikkati çekmektedir. Bu nedenle üniversitemiz senatosunun 05.04.2006 tarihinde aldığı kararla 5 yıldır açılmayan

program ve derslerin kapatılması kararını almış ve 2006-2007 eğitim-öğretim yılı itibarıyla uygulamaya koymuştur.

Ayrıca, lisansüstü eğitimde öğrencilerin kendi potansiyellerini ortaya koyabilecekleri bir ortam oluşturulması gereklidir. Bu anlamda, öğrenciler bireysel ilgileri doğrultusundaki dersleri, kendi programlarının sınırlarını aşan alanlardan dahi olsa, seçmeli ders olarak alabilmelidirler. Bu nedenle, programlardaki seçmeli ders yelpazesinin genişletilmesi gerekir.

Yukarıda belirtilen nedenlerle, lisansüstü eğitim programlarının program verimi ve ders verimi açısından yeniden analiz edilmesi ve çağdaş eğitim-öğretimin gereklerine uygun olarak güncellenmesi gerekmektedir.

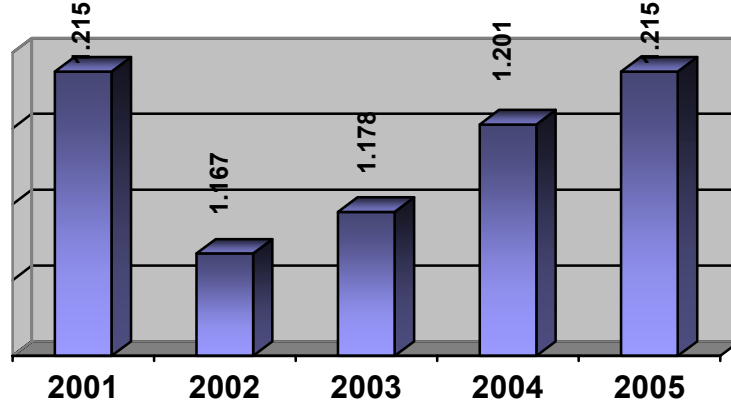
**Stratejik hedef 3.2: 2007 yılı sonuna kadar doktora derslerinin tekrarı önlenecek, derslerin esas anabilim dallarından alınması sağlanacak.**

Doktora süreci aynı zamanda öğrencilerin geniş ufuklu ve yaratıcı olmalarını sağlamalıdır. Bu nedenle, öğrencilerin zengin bir eğitim deneyimi kazanmaları amacıyla kendi alanları dışındaki alanlarla iletişim kurmaları, ders aldıkları konuları çeşitlendirmeleri gereklidir. Birçok anabilim dalında lisansüstü dersler içinde başka anabilim dallarının esas konusu olan dersler açılmıştır. Bu derslerin esas anabilim dallarından alınmaması hem eğitim düzeyini olumsuz olarak etkilemekte hem de öğrencilerin farklı disiplinlerden elde edeceği bilgi, görgü ve iletişim deneyimini azaltmaktadır. Ayrıca, farklı anabilim dallarının öğrencileri arasında ilişki de kurulamamaktadır. Başka anabilim dallarının öğrencileri ile karışık ders yapılması, hem bir zenginlik kaynağı olacak hem de o anabilim dalında ders kalitesi ve öğrenci beklentisini olumlu yönde etkileyecektir.

**Stratejik hedef 3.3: 2011 yılı sonuna kadar doktora programlarına kayıtlı olan öğrenci sayısı %30 artırılabacaktır.**

Üniversitelerin. araştırma potansiyelinin artırılması lisansüstü eğitim gören öğrenci sayısının artmasıyla ilişkilidir. Halen, üniversitemizde 18,6 lisans öğrencisine 1 doktora öğrencisi düşmektedir. Eğitim görevini aksatmadan araştırma potansiyelinin artırılması özellikle doktora eğitimi gören öğrenci sayısının artırılmasıyla mümkün olabilir. Üstelik, ülkemizde yeni kurulan üniversitelerin öğretim elemanı ihtiyacı dikkate alındığında, öğretim üyesi açığının kapatılması açısından doktora eğitimi giderek önem kazanmaktadır. Bu nedenle, stratejik plan döneminde üniversitemizin lisansüstü/lisans öğrenci oranının artırılması hedeflenmektedir (Şekil 9).

**Şekil 9:** Doktora Programlarına Kayıtlı Öğrenci Sayısı



**Stratejik hedef 3.4: 2011 yılı sonuna kadar Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı (ÖYP) kapsamı genişletilecek ve öğrenci sayısı tüm doktora öğrencilerinin %10'u olacak.**

Ülkemizde yeni üniversitelerin kurulması, nüfus yapısı, gelişme potansiyeli ve uluslar arası göstergeler göz önüne alındığında bir zorunluluktur. Bu nedenle önümüzdeki yıllarda her alanda öğretim üyesi yetiştirilmesi ve halen var olan açığın kapatılması için ciddi atılımların yapılması gerekmektedir. Bu amaçla, Üniversitemiz misyonuyla da tutarlı olarak, "öğretim üyesi yetiştirme programı (ÖYP)" başlatılmıştır. Üniversitemiz öğretim elemanı potansiyeli, bilim ve teknoloji altyapısını kullanarak ülkemizin geleceği için üstün nitelikli öğretim üyeleri yetiştirmeyi görev kabul etmektedir. Bu noktadan hareketle halen Üniversitemizde sağlık bilimleri alanında uygulanan ÖYP' nin diğer alanlara da yaygınlaştırılarak öğrenci sayısının artırılması hedeflenmektedir.

**Stratejik hedef 3.5: 2011 yılı sonuna kadar doktora tezlerinin %95'i yayına dönüştürülecektir.**

Üniversitemizde tamamlanan doktora tezlerinin çok az bir bölümü yayına dönüşmektedir. Bu duruma yol açan etmenler arasında; öğrencinin bu konuda bir sorumluluğunun olmaması, bazı durumlarda tez kalitesinin yetersiz oluşu veya öğretim üyesi iş yükünün fazla olması sayılabilir. Tez çalışmaları sonucunda elde edilen bilgi ve bulguların yayına dönüşmemesi halinde bilimsel ortamda kullanılması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle Üniversitemiz, tez çalışmalarının yayına dönüştürülmesini teşvik edecek önlemler alarak, yayına dönüşen tez oranını artırmayı hedeflemektedir.

**Stratejik hedef 3.6: 2008 yılı sonuna kadar tüm lisansüstü öğrencilerinin “bilim etiği” uygulamaları konusunda eğitim almaları sağlanacaktır.**

Araştırma yapmak lisansüstü eğitimin bir parçası olduğundan, lisansüstü öğrencilerinin aynı zamanda bilim etiği açısından yüksek değerlere sahip olması beklenir. Bu konuya önem verilmediğinde, telafisi güç ve uzun vadede tüm akademik yaşamı olumsuz etkileyecek sonuçlar doğabilir. Halen, üniversitemizde bu konularda standart ve yaygın bir eğitim programı yoktur. Böyle bir programın geliştirilmesi aynı zamanda etik bilincin kurumsal düzeyde artırılmasına da katkıda bulunacaktır.

**Stratejik hedef 3.7: 2008 yılı sonuna kadar “İyi Laboratuvar Uygulaması” (İLU) yaygınlaştırılıp laboratuvarlarda çalışacak elemanların %100’ünün bu eğitimi almaları sağlanacaktır.**

Araştırma eğitimi aynı zamanda çalışma disiplini kazandırmaya yöneliktir. İyi laboratuvar uygulamaları, hem laboratuvarlarda iş güvenliğinin artırılması hem de daha kaliteli veri elde edilmesi için gereklidir. Ayrıca, kullanılan farklı kimyasalların, biyolojik örnekler ve materyalin çevre kirliliğine yol açması ve insan sağlığını etkilemesi olasıdır. Tüm bu nedenlerle laboratuvarlarda çalışan/çalışacak tüm elemanların standart ve yaygın bir eğitim programından geçirilmesi gereklidir.

**Stratejik hedef 3.8: 2011 yılına kadar zamanının en az %50’sini sadece araştırma yaparak geçiren öğretim üyesi sayısı iki katına çıkartılacaktır.**

“Öğretim üyelerinin araştırma için ayırdığı zaman yüzdesi” bilimsel araştırma ile ilgili uluslararası temel göstergeler arasındaki önemli performans ölçütlerinden biridir. Bu ölçüt kurum içinde bilimsel araştırmaya ayrılan zaman ile genel bilimsel üretim arasındaki ilişkiyi kurmak bakımından önem taşımaktadır. Üniversitemizde öğretim üyesinin iş tanımlarında doğrudan araştırma için ayrılacak bir mesai bulunmamaktadır. Bu yüzden, stratejik plan döneminde, araştırmaya ayrılan zamanın ölçülmesi ile ilgili çalışmalar yapılmalı, öğretim üyelerinin araştırma zamanlarını nasıl geçirdiklerine dair ölçütler geliştirilmelidir. Üniversitemiz bu stratejik plan döneminde öğretim üyelerinin araştırma faaliyetlerine ayırdığı zaman yüzdesini artırmayı hedeflemektedir.



**Stratejik Amaç 4: Üniversitenin faaliyetlerinde verimli ve etkili olmasını sağlayacak uygun yönetim sistemlerini oluşturmak, mali kaynaklarının Üniversite tarafından üretimini artırmak ve özerk kullanımını sağlamak.**

Yönetimin bilim veya sanat olduğu tartışmaları uzun yıllar öncesinden bugünlere kadar süregelmiştir. Bugün yönetimin her iki yönünün de vurgulanması gerektiği gerçeği kabul görmektedir. Ancak, giderek artan oranda bilimsel yöntemlerin yönetim alanına egemen olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, yönetim artık bir bilim alanı olarak değerlendirilmekte ve bu alanda lisans, lisansüstü ve doktora düzeylerinde eğitim programları verilmektedir. Yönetim bir taraftan öğreti alanı olarak kendisine bilimsel ortamda yer bulurken, diğer taraftan uygulamada her geçen gün geliştirilen yeni yöntem ve tekniklerle örgütlerin daha verimli ve etkili olmaları yönünde çaba sarf etmektedir.

Günümüzün küreselleşen dünyasında evrensel standartlara ulaşmanın ilk adımı, her alanda kalite anlayışını benimsemek ve kalite uygulamalarının sürekliliğini sağlamaktır. Stratejik Toplam Kalite Yönetimi (STKY) felsefesi, temelini Toplam Kalite Yönetiminden almış ve toplam sistem bakış açısı üzerine kurulmuştur. Bu felsefede kalite sadece müşterilere satılan ürün ve hizmetlerle sunulan bir içerik değil, kurumun tüm performansının bir yansıması olarak görülmektedir. Günümüzde kurumların performansları direkt olarak ürünlerinden ziyade bir bütün olarak kalitelerinin yansıması olarak görülmektedir.

Üniversitemiz bu anlayış içerisinde hizmet sunduğu kesimlerin ve içinde bulunduğu çevrenin duyarlılıklarını dikkate alan Stratejik Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımını benimsemektedir.

Üniversitemiz 2006 yılında %43.13'ü döner sermaye, %9,51'i öz gelirler, %47,37'si hazine yardımından olmak üzere toplam 536.908.000.-YTL'lık toplam bütçeye sahip olduğu görülmektedir. (Şekil 7)

Gelecekte toplum, vergileri ile kaynak yarattığı kurumların işlevlerini daha fazla sorgulayacaktır. Bu durumda, kendi gelirlerini yaratan ve toplumun sırtına yük olmadan topluma en yüksek faydayı sağlayan kurumlar toplumun gözündeki en itibarlı kurumlar olacaklardır. Hacettepe Üniversitesi'nin mali kaynaklarının çok önemli bir bölümünü kendi imkânlarıyla üretebileceğine inanmaktayız.

Üniversitemizin amaçlarını etkili biçimde gerçekleştirebilmesi açısından kaynaklarını özerk biçimde kullanabilmesi gerekmektedir. Mevcut mali mevzuat ile Hacettepe Üniversitesi'nin kendi kaynaklarını özerk biçimde kullanabilmesi mümkün görünmemektedir. Kaynakların özerk kullanımının

kamusal denetimin dışında olmak anlamına gelmediğinin bilincinde olarak gelecekte kaynaklarımızın önemli ölçüde kendi imkânlarımızla üretmeyi ve özerk biçimde kullanmayı amaçlamaktayız.

**Stratejik Hedef 4.1: 2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesinin tüm birimlerinin çalışma usul ve esaslarına ilişkin yönergeleri hazırlamak.**

Bu hedef STKY anlayışının uygulanabilmesi için Üniversitemizin hem bir bütün olarak hem de birimler, süreçler ve pozisyonlar bazında görev, yetki ve sorumlulukların ve iş yapma biçimlerinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

**Stratejik Hedef 4.2: 2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi gelirlerine katkı yapan birimlerinin sayısını arttırarak araştırma projeleri ve öz-gelirlerinin % 10 artırılmasını sağlamak.**

Hazine yardımı dışında yaklaşık 380 döner sermayeye katkı yapan birim, kira gelirleri, yaz okulu gelirleri, ikinci öğretim gelirleri ve öğrenci harç gelirlerinden Üniversitemiz öz gelir kalemleri oluşmaktadır. Bu hedef üniversitenin mali kaynaklarının önemli bir kısmını kendi ürettiği hizmetler ve projelerden sağlaması ile ilgilidir. Bu hedefin başarılması Türk üniversite sistemi içinde farklılaşabilme ve mali özerkliğe zemin oluşturabilmenin ön koşulu olarak görülmektedir.

**Stratejik Hedef 4.3: 2007 yılı sonuna kadar Üniversitenin her kademesinde yöneticilerin belirlenmesinde/atanmasında araştırma ve inceleme komitelerinin ağırlıklı olarak rol almasını sağlamak.**

Kurumların başarısında yönetim görevi yapan çalışanların belirlenmesi kritik önemli bir karar süreci olarak görülmektedir. Bu hedef yönetimde katılımı, objektif karar verme mekanizmalarının oluşturulmasını ve kurumsallaşmayı sağlama bakımından önem taşımaktadır.

**Stratejik Hedef 4.4: 2008 yılı sonuna kadar Bilgi Yönetim Sistemine ilişkin altyapıyı tamamlayarak veri üretip kullanılabilir hale gelmesini sağlamak.**

Günümüzde bir kurumun hem iç hem de dış çevrede olup bitenleri değerlendirecek ve kullanılabilir bilgiye dönüştürecek mekanizmaları kurması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bilgiye ve veriye dayanmayan kararların bir kurumu başarıya götürmesi mümkün değildir. Bu çerçevede üniversitemizde Bilgi Yönetim Sisteminin kurulması ve kurum stratejilerine uygun olarak işletilmesi her alanda alınacak kararların isabetli olmasına yardımcı olacak en önemli unsurlardan birisi olarak görülmektedir.

**Stratejik Hedef 4.5: 2008 yılı sonuna kadar Üniversite, birim ve birey düzeyinde Performans ve Kalite Ölçütleri geliştirme altyapısını tamamlayarak veri üretip kullanılabilir hale gelmesini sağlamak.**

Üniversitemizin amaçlarını ve dolayısıyla vizyonunu gerçekleştirmek üzere belirlediği alt hedeflere ulaşım ulaşamadığının belirlenebilmesi için mevcut performans ölçüm yöntemlerinin geliştirilmesi ve bu süreci bilinçli bir şekilde yönetmesi zorunluluğu vardır. Aynı zorunluluk Stratejik Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemiş olan üniversitemiz için kalite ölçütlerinin geliştirilmesi ve uygulanması için de geçerlidir.

**Stratejik Hedef 4.6: 2011 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesinde tüm birim yöneticilerine Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Yönetim eğitiminin verilmesini ve uygulanmasını sağlamak.**

Üniversitemizin benimsemiş olduğu Stratejik TKY felsefesinin başarıyla uygulanabilmesi tüm çalışanlarının ve özellikle de her düzeydeki yöneticilerinin bu yaklaşımı özümsemesine ve gereklerini yerine getirmesine bağlıdır. Bunu gerçekleştirmenin yolu da eğitimden geçmektedir. 2004 yılından itibaren 226 akademik 168 idari olmak üzere toplam 394 çalışmamız bu eğitimi almıştır. 2011 yılı sonunda tüm çalışanlarımıza bu eğitim verilecektir.

**Stratejik Hedef 4.7: 2011 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi mensuplarının tamamına hizmetiçi eğitim verilerek sürekliliğini sağlamak.**

Bir kurumun başarısında bütün çalışanların katkısına gereksinimi vardır. Her alanda ortaya çıkan değişim ve gelişmeleri izleyebilen, özümseyen ve bunu işine yansıtabilen çalışanlara sahip olmak üniversitemizin amaçlarına ulaşabilmesi bakımından önemli görülmektedir.

**Stratejik Hedef 4.8: 2008 yılı sonuna kadar fiziki kapasite (derslik, laboratuvar, araç gereç vb.) kullanımı ile ilgili veri üretip kullanılmasına yönelik bir sistem oluşturmak.**

Bu hedef Üniversitenin özellikle kendi ürettiği kaynaklarını özerk olarak kullanabilmesi ile ilgilidir.

Üniversite kaynaklarının verimli kullanılması bakımından göz önünde bulundurulması gereken kaynakların başında mevcut ve potansiyel fiziki kaynaklar gelmektedir. Bu hedef her türlü alan, bina, derslik, laboratuvar, araç-gereç vb fiziksel kaynakların etkili ve verimli kullanılması hedeflenmektedir.

**Stratejik Hedef 4.9: 2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesinin kendi ürettiği kaynakları özerk biçimde kullanabilmesi için ilgili kurumlar nezdinde gerekli girişimleri yapmak.**

Üniversitemizin kaynak yapısına bakıldığında (Şekil 7) kaynaklarının yaklaşık yarısını kendi faaliyetleri ile ürettiği görülmektedir. Yüksek öğretim sistemindeki genel eğilimler göz önünde bulundurulduğunda bu yapının kısa dönemde çok fazla değişmeyeceği öngörülebilir. Hem genel bütçe katkı paylarını hem de üniversitenin kendi ürettiği kaynakları daha esnek ve özerk olarak kullanabilmesi ile ilgili olarak her türlü lobi faaliyetinin yürütülmesi ve bu alanda elverişli yasal bir zeminin oluşturulması hedeflenmektedir.

**Stratejik Amaç 5: Kurum kimliğini ve kültürünü birimler arasındaki işbirliğini artıracak şekilde geliştirmek.**

Bir kurumu oluşturan altı unsur vardır. Bunların beş tanesi; üst yönetim, orta kademe yönetim, işletme çekirdeği (kurumun üretim faaliyetlerini

yürüten çalışanlar topluluğu), destek personeli ve teknik personel (sürekli olarak üretim süreçlerini iyileştirmeye çalışan grup) olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü bütün bu parçaları bir arada tutan yapıştırıcı görevini gören altıncı unsur olmaktadır. Kurumsal anlamda paylaşma örgüt kültürü sayesinde mümkün olabilmektedir. Örgüt kültürü, kurum içerisindeki paylaşılan tutumlar, değerler, seremoniler ve ortak anlayışların tümüdür. Kurumda birlik beraberlik duygularını pekiştirir. Örgüt kültürünün dışa yansması ise kurum kimliği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kurum mensupları dışarıda kendi aidiyetlerini kurumları ile ifade ederler. Kurumsal kimliğin ve örgüt kültürünün stratejik planlama ve uygulama sürecindeki rolü ve önemi, paylaşma yaptığı vurguyla açık biçimde ortaya çıkmaktadır. Bilindiği gibi stratejik planlama sürecinde başta vizyon ve misyon olmak üzere tüm stratejik politikalar ve programlar bütün kurum mensuplarınca paylaşılmalı zorundadır. Diğer bir ifadeyle, oklar aynı hedefe yönelmelidir.

Yukarıda anılan nedenlerle Hacettepe Üniversitesi olarak stratejik planlama ve uygulama sürecimizin ayrılmaz ve vazgeçilmez bir parçası olarak gördüğümüz kurum kültürümüzü geliştirmeyi, buna bağlı olarak mensuplarımızın belirtmekten gurur duyacağı ve birimler arasındaki işbirliğini geliştirmeye katkıda bulunacak bir kurum kimliğine ulaşmayı stratejik amaçlarımızdan birisi olarak kabul ettik.

### **Stratejik Hedef 5.1: 2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nin kurum kimliği, kültürü ve mensuplarına verdiği hizmetler ile ilgili bir araştırma yapmak.**

Kurum kültürü yukarıda vurgulandığı gibi kurumun bütün parçalarını bir arada tutan yapıştırıcı görevini gören bir unsur işlevi görmektedir. Kurum kültürü, kurum içerisindeki paylaşılan tutumlar, değerler, seremoniler ve ortak anlayışların tümüdür. Kültürün özellikleri birimler arasındaki işbirliği ve dayanışma duygularını pekiştirecek şekilde ya da zarar verecek şekilde şekillenmiş olabilir. Üniversitemizde kurum kültürü ve kimliği ile ilgili hissedilen ve mensuplarınca belirtilen olumlu ve olumsuz özelliklerden bahsedilmesine karşın bu alanda sistematik bir çalışma yapılmamıştır. Bu hedef bu yönde bir araştırmanın yapılması ve sonuçlarının değerlendirilmesi ile ilgilidir.

Bu hedef, kurum kimliğini destekleyecek paylaşılan tutumlar, değerler ve ortak anlayışların oluşturulmasına yöneliktir.

**Stratejik Hedef 5.2: 2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi Yerleşkelerinde sosyal, kültürel, spor ve sanat etkinliklerinin gerçekleştirilebileceği alanların toplam m<sup>2</sup> büyüklüğünü % 20 artırmak.**

Bu hedef, üniversitemiz mensupları ve öğrencilerinin ders dışı zamanlarını değerlendirebilecekleri olanakların yaratılması ve yerleşkelerdeki nüfusun gün içerisinde daha uzun zaman diliminde canlı bir ortamı hissetmelerine amacıyla kullanıma açık olan mevcut 4.850 m<sup>2</sup> lik alanın artırılmasına yöneliktir.

**Stratejik Hedef 5.3: 2011 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'ndeki kütüphane, laboratuvar, atölye gibi bilimsel ve sanatsal bilgi, ürün ve hizmetlerin üretildiği fiziksel mekanların daha uzun süreli faal olması ve çağdaş standartlara getirilmesini sağlamak.**

Bu hedefle Üniversitemizde ürün ve hizmet üretiminin daha uzun süreli olarak gerçekleşmesi temin edilecek ve bu hedefin dolaylı sonucu Üniversitemizin toplam bilgi, ürün ve hizmet üretiminin niteliğinin ve niceliğinin artması, sosyal hayatın canlanması olarak değerlendirilmektedir.

**Stratejik Amaç 6: Tüm paydaşlarımızla ilişkileri geliştirmek ve halkla ilişkiler faaliyetlerini güçlendirmek.**

Kurumlar girdilerini veya kaynaklarını içinde buldukları kurumsal çevreden alırlar. Girdi veya kaynak kavramı sadece maddi anlamda düşünülmemelidir. Kamuoyu desteği veya siyasal bir destek de herhangi bir kurum açısından ihtiyaç duyulan kaynaklardan bir tanesi olabilir. Bu açıdan bakıldığında, kurumlar ihtiyaç duydukları kaynaklar açısından şu ya da bu derecede içinde buldukları çevreye bağımlıdırlar. Bağımlılığın derecesi arttıkça stratejik açıdan kurumsal risk de artar. Diğer bir ifadeyle kaynakların aynı düzenlilik içerisinde ve ihtiyaç duyulan miktarlarda sağlanacağına hiç bir garantisi yoktur. Bu durum Üniversitemiz açısından da geçerlidir. Bir kurumun stratejik amaçlarını dışarıdan engellerle karşılaşmadan gerçekleştirebilmesi, o kurumun kaynak bağımlılığını ortadan kaldırmasına bağlıdır. Hacettepe Üniversitesi mali kaynaklarını önemli ölçüde kendi başına üretmektedir ve tamamını da üretme potansiyeline sahiptir. Ancak, çeşitli vesilelerle üçüncü tüzel ve gerçek kişilerle olan ilişkilerinden doğan kaynaklar üzerinde kendi başına kontrol sahibi değildir. Aynı biçimde kamu oyunun güven ve desteği de

Üniversitemizin geleceği açısından asla kaybedilmemesi gereken bir kaynak durumundadır.

Bu nedenle söz konusu kaynakları güvence altına almak üzere Üniversitemiz ilişkide olduğu tüm gerçek ve tüzel kişilerle kurduğu iyi ilişkileri geliştirmeyi, kamuoyu güven ve desteğini artırarak sürdürmek için halkla ilişkiler faaliyetlerine ağırlık vermeyi amaç edinmiştir.

**Stratejik Hedef 6.1: 2011 yılı sonuna kadar Üniversitenin mezunlarının % 25'inin Hacettepe Üniversitesi Mezunlar Derneğine üye olmasını sağlamak ve ilişkileri geliştirmek.**

Bir üniversitenin mezunları o üniversitenin ürünleri olduğu kadar aynı zamanda tanıtım elçileri olarak da işlev görürler. Bu bakımdan üniversiteler mezunlarını izlemek ve ilişkilerini sıkı tutmak isterler. Bunun en bilinen ve yaygın olarak kullanılan yöntemlerinden birisi mezun dernekleridir. Son yıllarda üniversitemizde mezunlarla ilişkilere daha çok önem verilmekte ve bir halkla ilişkiler faaliyeti olarak desteklenmektedir. Kuruluşundan bu yana üniversitemizden yaklaşık 100.000 mezun verilmiştir. Halen mezunlar derneğine kayıtlı yaklaşık 2800 mezun vardır. Bu hedef mezunlar derneğinin desteklenmesi ve güçlendirilmesi ile ilişkilidir

**Stratejik Hedef 6.2: 2007 yılı sonuna kadar Kariyer Merkezini kurmak.**

Üniversitemiz mezunlarının işgücü piyasasında tercih edilmesi ve mezunlarının kolayca iş hayatına atılabilmesi önemli başarı göstergeleri arasında yer almaktadır. Kariyer merkezi öğrencilerimizin iş hayatına geçiş öncesi iş dünyası ile tanışmalarında ve doğru tercih yapmalarında yardımcı olabilecek bir işlev görecektir.

**Stratejik Amaç 7: Topluma sunulan hizmetleri; erişimi kolay, sunumu ve niteliği beklentileri karşılayan, sürekliliği olan, güvenli, kişi haklarına saygılı, performansı izlenen ve sürekli iyileşen hizmetler haline getirmek.**

Hacettepe Üniversitesi'nin paydaşlarıyla ilişkileri çerçevesinde sunduğu hizmetler;

- Danışmanlık,
- Sağlık,
- Laboratuvar,
- Eğitim,
- Sanat etkinlikleri,
- Sosyal etkinlikler,
- Kütüphanecilik,
- Üretim hizmetleri,
- Basın-Yayın hizmetleri,
- Matbaa hizmetleri,
- Bakım-Onarım,
- Kalibrasyon,
- Tanıtım hizmetleri

gibi alanlarda oluşmaktadır. Bu hizmetlerin belirlenen misyonu yerine getirmek ve vizyona ulaşabilmek için öncelikle ilgili paydaşlarımızın beklentilerini karşılamak zorundadır. Bu beklentileri karşılayabilmek için hizmetlerimizin sürekli, erişimi kolay, kişi haklarına saygılı ve güvenli olması zorunludur. Tüm bunların uzun dönem içerisinde bu şekilde devam edebilmesi ise, paydaşların beklentilerinde sürekli artış olacağı varsayımıyla, sürekli iyileşen nitelikte olmasına bağlıdır. Dolayısıyla, belirtilen alanların tümünde ortaya çıkan performansların sürekli izlenmesi gerekir.

Hacettepe Üniversitesi topluma vereceği hizmetlerin hepsinde kaliteden ödün vermeme kararlılığındadır. Türkiye'de halen 2006 yılında 15 yeni üniversite kurulması ile 68 devlet, 25 vakıf olmak üzere toplam 93 üniversite faaliyet göstermektedir.. Hacettepe Üniversitesi kurulduğu tarihten bu yana topluma verdiği hizmetlerde güvenilirliğini ispatlamıştır. Bu nedenle başvurularda ilk tercih edilen üniversite olmuştur. Kendisinden sonra kurulan üniversitelere de gerek öğretim üyesi gerek idari personel yetiştirmede destek olmuştur.

Hacettepe Üniversite'sinin kuruluş aşamasında çekirdeğini oluşturan sağlık hizmetleri Türkiye'de her zaman liderliğini korumuş ve korumaktadır. Hacettepe Üniversitesinde yıllık yaklaşık 600.000 üzerinde hastaya sağlık



hizmeti verilmiştir. Sağlık hizmetlerinin yanı sıra üniversite bünyesinde bulunan çeşitli laboratuvarlar referans laboratuvar olarak kabul edilmiş ve hizmetlerinin sürdürmektedir.

Hacettepe Üniversitesi paydaşlarına bakıldığında ilişkide olduğu Bakanlıklar düzeyinde danışmanlık faaliyetleri sürdürülmektedir. Bu Bakanlıklarda kurulan komisyonlarda Üniversitemiz öğretim üyeleri çalışmakta ve toplumun ve devletin hizmet politikalarına katkıda bulunmaktadır.

Hacettepe Üniversitesi misyonu gereği sanatsal ve kültürel faaliyetleri ile de topluma hizmet vermektedir. Halka açık konserler, sergiler ve leşiler ile Ankara'nın kültürel zenginliğinin gelişiminde öncülük yapmaktadır.

Hacettepe Üniversitesi Tanıtım Ofisi gerek yurt içinde gerekse yurt dışında düzenlenen toplantılarda Üniversite ve ülkemiz hakkında tanıtım yapmaktadır.

Hacettepe Üniversitesi toplumun eğitim hizmetini de üstlenmiş bir kuruluştur.

### **Stratejik hedef 7.1: 2011 yılına kadar hizmet birimlerimizin % 50 'sinde akreditasyon veya kalite yönetim belgesi alacak sistem çalışmaları başlatılacaktır.**

Hacettepe Üniversitesinde verilen sağlık, laboratuvar, matbaa, üretim ve bakım onarım hizmetlerinin kendi alanlarında kalite yönetim belgesi yada akreditasyon almaları verilen hizmetlerin standartlarını belirler.

Bir hizmetin her zaman aynı standartta veriliyor olması hizmeti alan kişilerin beklentilerini karşılayacaktır. Bu nedenle hizmet birimlerinde akreditasyon veya kalite yönetim belgeleri için gerekli başvuru ve alt yapı çalışmaları başlatılacaktır.

### **Stratejik Hedef 7.2: 2008 yılına kadar tüm hizmet birimlerinde memnuniyet düzeyi ölçekleri geliştirilecek ve uygulanacaktır.**

Hacettepe Üniversitesi'nin misyonu gereği hizmet verdiği tüzel yada gerçek kişilerin verilen bu hizmeti nasıl algıladıkları hizmetin kalitesi yönünden önemlidir. Bu nedenle hizmet birimlerinin paydaşları arasında yapacağı memnuniyet anketleri ile mevcut durum belirlenecek, memnuniyet yüzdesi düşük olan hizmetlerde iyileştirmelere gidilecektir. Bu hedef doğrultusunda hizmet birimlerinde verilen hizmete uygun olarak

müşterilere yapılacak anketler hazırlanacak, değerlendirilecek ve hizmet kalitesi iyileştirilecektir.

**Stratejik Hedef 7.3: 2007 yılına kadar paydaşların katılımına açık arama konferansları yapılacaktır.**

Hacettepe Üniversitesi bu stratejik planda belirtilen paydaşları ile arama konferansı gerçekleştirerek, paydaşlara Hacettepe Üniversitesi'nin hizmet alanlarını tanıttak ve daha sonra paydaşlardan hizmet alanları açısından ne beklediklerini soracaktır. Bu konferanslardan çıkan sonuçlar doğrultusunda da hizmetlerin çeşidi ve kalitesi yeniden gözden geçirilecektir.

**Stratejik Hedef 7.4: 2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesinde gerçekleştirilen halka açık sosyal, kültür, sanat ve spor faaliyetlerinin sayısını her yıl %5 artırmak.**

Bu hedefle halkla ilişkilerini daha da geliştirmesi sağlanacaktır. Bu hedefin gerçekleştirilmesinin sonucu Hacettepe Üniversitesinin kamuoyunun gözündeki olumlu imajının daha da güçlenmesi ve kamuoyunun Hacettepe Üniversitesine güveninin artması olacaktır.

Bu hedefle Hacettepe Üniversitesi mensuplarının ve öğrencilerinin boş zamanlarını değerlendirebilecekleri olanakların yaratılması ve yerleşkelerde nüfusun gün içerisinde daha uzun zaman diliminde canlı bir sosyal ortamı hissetmeleri sağlanacaktır.

**Stratejik Hedef 7.5: 2011 yılı sonuna kadar Üniversitemizin hizmet verdiği alanlarda toplum bilincinin oluşturulması ve geliştirilmesinde etkin rol almak.**

Bu hedef, Üniversitemizin paydaşlarıyla ve genel olarak toplumla uyum içinde amaçlarına ulaşabilmesi için uygun ortamın, gerekli toplum bilincinin ve kamuoyunun oluşmasında gerek kurumsal olarak, gerekse alanlarında bilinen ve etkin Üniversitemiz mensuplarının çabalarından yararlanılması ile ilişkilidir.

### 4.3. STRATEJİK GÖSTERGELER

1. Araç-gereç taleplerinin karşılanma oranı
2. Talep edilen ders kitaplarının basılma oranı
3. Web ortamına aktarılan ders içeriği sayısı ve toplam derse oranı
4. Eğitimcilerin eğitimi programını tamamlayan öğretim elemanı sayısı ve toplam öğretim elemanına oranı
5. Açılan yan dal / çift anadal programı sayısı ve toplam programlara oranı
6. AKTS'ye uyarlanan program sayısı.
7. Güncellenen program sayısı
8. Ulusal akreditasyon almış program sayısı ve toplam programa oranı
9. Uluslararası akreditasyon almış program sayısı ve toplam programa oranı
10. Ders veren öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı
11. Derslik başına düşen öğrenci sayısı
12. Öğrencilere sunulan sosyal hizmetlerden (barınma, beslenme, sağlık, spor, kültürel vb.) memnuniyet oranları
13. Lisans düzeyindeki akademik danışmanlık hizmetlerinden memnuniyet oranı
14. Lisansüstü düzeydeki akademik danışmanlık hizmetlerinden memnuniyet oranı
15. Öğrenci işlerindeki danışman kaynaklı hatalardaki azalma oranı
16. Uluslararası değişim programlarından yararlanan lisans öğrenci sayısı ve toplam öğrenciye oranı
17. Uluslararası değişim programlarından yararlanan lisansüstü öğrenci sayısı ve toplam öğrenciye oranı
18. Üniversite içi ortak diploma programı sayısı ve toplam programa oranı
19. Üniversiteler arası ortak diploma programı sayısı ve toplam programa oranı
20. Yabancı üniversitelerle ortak diploma programı sayısı ve toplam programa oranı
21. Mezuniyet akademik ortalaması
22. Eğitim konusunda, öğrenci memnuniyet oranı
23. Eğitim konusunda, öğretim elemanı memnuniyet oranı
24. Yıllık araştırma projesi başvuru sayısı
25. Öğretim üyelerinin araştırma için ayırdığı zaman yüzdesi
26. Desteklenen proje /Toplam başvuru oranı
27. Kabul edilen proje sayısı
28. Projesi olan öğretim üyesi oranı
29. Ortalama proje bütçesi

30. Uluslararası rekabete dayalı alınan proje sayısı
31. Ulusal rekabete dayalı alınan proje sayısı
32. Hakem incelemesinden geçen proje yüzdesi
33. Endüstriyel proje yüzdesi
34. Üniversite içi kaynaklardan desteklenen projelerin yüzdesi
35. Araştırma görevlisi sayısı
36. Doktora sonrası araştırmacı sayısı
37. Hakemli olmayan araştırma projelerinin sayısı
38. Mesleki uygulama saati sayısı
39. Dergilerde editörlük-hakemlik yapan öğretim üyesi sayısı
40. Araştırma sonucu çıkan, pazarlanan ürün sayısı
41. Verilen doktora derecesi sayısı
42. Verilen yüksek lisans derecesi sayısı
43. Lisansüstü eğitim başarı oranı
44. Önemli ulusal ve uluslararası toplantılarda düzenleyici ya da oturum başkanı olma sayısı
45. Ulusal-uluslararası toplantılara bildiri ile katılan öğretim elemanı sayısı
46. Ulusal-uluslararası davetli konferans veren öğretim üyesi sayısı
47. Müşterilere hazırlanan araştırma raporu sayısı
48. Müşterilere hazırlanan araştırma bütçesi miktarı
49. Hacettepe adresli yayınlara alınan yıllık atıf sayısı
50. Üretilen sanat ürünleri ve performans sayısı
51. Hacettepe öğretim üyelerince alınan önemli ödüller-madalyalar
52. En iyi makale, sunum ve poster ödülleri
53. Keynote konuşmacı olarak davet edilen öğretim üyesi sayısı
54. Uluslararası karar verici kurullarda üyelik yapan öğretim üyesi sayısı
55. Diğer kurumlar için hakemlik yapan öğretim üyesi sayısı
56. Dergi hakemliği yapan öğretim üyesi sayısı
57. Yazılan kitap sayısı
58. Yapılan kitap editörlüğü sayısı
59. Yeni baskısı yapılan kitap sayısı
60. Yazılan kitap bölümü sayısı
61. SCI-SSCI-AHCI'de yayımlanan Hacettepe adresli makale sayısı
62. Science ve Nature'de yapılan Hacettepe adresli yayın sayısı
63. Diğer dergilerde yayımlanan Hacettepe adresli makale sayısı
64. Araştırma makalesi dışında kalan yayınlar
65. Hacettepe öğretim üyelerince yazılan majör derlemeler
66. Hacettepe öğretim üyelerince yazılan editöre mektuplar
67. Konferans kitapçıkları (proceedings)
68. Hacettepe öğretim üyelerince yapılan ses ve görüntü CD'leri ve kayıtlar
69. Hacettepe öğretim üyelerince hazırlanan ve ticari değeri olan bilgisayar yazılımları
70. Teknik çizimler, mimari projeler, maketler ve tasarımlar

71. Hacettepe öğretim üyelerince Teknokent, Tekmer ve diğer yazılım firmalarında yapılan danışmanlık sayıları
72. Hacettepe öğretim üyelerince alınan patentler
73. Hacettepe öğretim üyelerince yapılan diğer minör yaratıcı eserler
74. Hacettepe öğretim üyelerince yapılan diğer majör yaratıcı eserler
75. Kişisel sergiler
76. Orijinal sanat eserleri
77. Hacettepe öğretim üyelerince yapılan sergi küratörlükleri
78. Verilen hizmet sayısı
79. Hizmetlerin gelir/harcama oranları
80. Arama konferansı sayısı
81. Uygulanan Anket sayısı, memnuniyet oranı
82. Akreditasyon alan hizmet birimi sayısı
83. Üretilen öz-gelir miktarındaki reel artış
84. Öz-gelirlere katkı yapan birim sayısındaki artış
85. Araştırma projeleri sayısındaki artış
86. Özgelirlerin bütçe içindeki payı
87. Bilgi yönetimi altyapısı tamamlanan birim sayısı
88. Veri girişi yapabilen birim sayısı
89. Üniversite/Birim/Birey düzeyinde Geliştirilen Performans Ölçüt sayısı
90. Üniversite/Birim/Birey düzeyinde Uygulanan Performans Ölçüt sayısı
91. Üniversite/Birim/Birey düzeyinde Geliştirilen Kalite Ölçüt sayısı
92. Üniversite/Birim/Birey düzeyinde Uygulanan Kalite Ölçüt sayısı
93. Hizmet içi eğitime katılan personelin sayısı ve toplama oranı
94. Personel başına hizmet içi eğitim saati (yıllık)
95. Binaların kullanım saati
96. Faaliyet sayısı
97. Faaliyetlere katılım sayısı
98. Mezunlar derneğine üye olanların oranı
99. Bütçe büyüklüğü
100. İş dünyası ile işbirliği sayısındaki artış
101. Yönetime yansıyan derslik ve laboratuvar ihtiyaçlarıyla ilgili şikayetlerin azalması.
102. Akademik birimlerin program çeşitliliğinin artması.
103. Ders – şube başına düşen öğrenci sayılarının azalması.
104. Network trafiği



**HACETTEPE  
ÜNİVERSİTESİ**