



Hacettepe Üniversitesi

Mükemmele Yolculuk

Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planı Taslağı (2005-2008)

Haziran 2004

İçindekiler

Önsöz	5
I. Şu Andaki Durumumuz	7
Yüksek Öğretim Sisteminin Genel Durumu	7
Yüksek Öğretim Sistemi İçerisindeki Yerimiz	7
İlişkide Olduğumuz Tüzel ve Gerçek Kişiler	7
Mecburiyetimiz, İsteklerimiz	7
Planlamanın Katkıları	7
II. Ne Yapmak İstiyoruz	11
Stratejik Vizyonumuz	11
Stratejik Misyonumuz	11
Stratejik Amaçlarımız	12
Paylaşılan Değerlerimiz	13
III. Stratejik Amaçlarımıza Ulaşmak İçin Ne Yapmalıyız	15
1. Stratejik Amaç: Çağdaş Eğitimin Gerektirdiği İmkan ve Kaynaklar	16
2. Stratejik Amaç: Teknik ve Teknolojik Altyapı ve Donanım	16
3. Stratejik Amaç: İleri Teknoloji Üretimi	17
4. Stratejik Amaç: Kendi Kaynaklarına Sahip Olma	18
5. Stratejik Amaç: Uluslararası Standartlar ve Akreditasyon	19
6. Stratejik Amaç: Tercih Edilir Olma	20
7. Stratejik Amaç: Halkla İlişkiler	21
8. Stratejik Amaç: 24 Saat Yaşayan Üniversite Olma	22
9. Stratejik Amaç: Yönetim Sistemleri	23
10. Stratejik Amaç: Kurumsal Kimlik ve Kültür	24
11. Stratejik Amaç: Araştırma İmkanları ve Bilimsel Araştırmaların Desteklenmesi	25
12. Stratejik Amaç: Bilim İnsanı Yetiştirme	26
IV. Amaçları Başardığımızı Nasıl Anlayacağız	27
1. Stratejik Amaç: Çağdaş Eğitimin Gerektirdiği İmkan ve Kaynaklar	28
2. Stratejik Amaç: Teknik ve Teknolojik Altyapı ve Donanım	30
3. Stratejik Amaç: İleri Teknoloji Üretimi	33
4. Stratejik Amaç: Kendi Kaynaklarına Sahip Olma	35
5. Stratejik Amaç: Uluslararası Standartlar ve Akreditasyon	37
6. Stratejik Amaç: Tercih Edilir Olma	39
7. Stratejik Amaç: Halkla İlişkiler	41
8. Stratejik Amaç: 24 Saat Yaşayan Üniversite Olma	42
9. Stratejik Amaç: Yönetim Sistemleri	44
10. Stratejik Amaç: Kurumsal Kimlik ve Kültür	46
11. Stratejik Amaç: Araştırma İmkanları ve Bilimsel Araştırmaların Desteklenmesi	47
12. Stratejik Amaç: Bilim İnsanı Yetiştirme	48
V. 2005 Yılında Neleri Başaracağız	51
Başarılabilecek Hedefler	51
Sonuçların Değerlendirilmesi	55
Sonuç	55
VI. Ekler	57
Stratejik Planlama Faaliyetlerinin Kronolojisi	57
Raporun Yazımında Kullanılan Değerlendirmeler ve Kaynakça	60

Önsöz

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

Hacettepe Üniversitesi Senatosu Ekim 2003’de Toplam Kalite eğitiminin tüm üniversiteye uygulanmasına karar verdi ve bu yönde çalışmalar başladı. Bu arada T.C. Yüksek Planlama Kurulu kararı ile tüm kamu kuruluşlarında yapılması planlanan stratejik planlama çalışmalarının, öncelikle sekiz kamu kuruluşunda pilot çalışma ile 2005 yılında uygulanmasına, ki bu sekiz kamu kuruluşu içerisinde tek üniversite olarak Hacettepe yer almaktadır, karar verdi ve böylece Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ile stratejik planlama çalışmalarımız başladı. Süre kısıtlılığının getirdiği problemlere rağmen arkadaşlarımız üstün bir gayret ile elinizdeki bu taslağı hazırladılar.

Bizlere, Hacettepe Üniversitesi’ne itimat eden Yüksek Planlama Kurulu ve Başbakanlık Devlet Planlama Müsteşarlığı mensuplarına ve gece gündüz çalışarak bu taslağı hazırlayan üniversitemiz Stratejik Planlama Ekibi elemanlarına teşekkür ediyorum.

Daima **“En ileriye, En iyiye”**.

Prof.Dr. Tunçalp ÖZGEN
Hacettepe Üniversitesi
Rektörü

I. ŐU ANDAKİ DURUMUMUZ

Stratejik planlama sürecinde Hacettepe Üniversitesi'nin mevcut durumu; yüksek öğretim sistemi ve Üniversitemizin bu sistem içerisindeki yeri, ürün ve hizmetlerimiz ve bu hizmetlerimizden yararlananlar ile mecburiyetlerimiz ve isteklerimiz, stratejik planlamanın Üniversitemiz açısından beklenen katkıları, aşağıda kısaca ele alınmış ve değerlendirilmiştir.

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 51 devlet üniversitesi, 2 yüksek teknoloji üniversitesi ve 23 vakıf üniversitesi yüksek öğretim faaliyetlerini sürdürmektedir. 2003 yılı Yüksek Öğretim Kurumu verileriyle yüksek öğretim sistemi içerisinde ön lisans ve lisans düzeyinde 1.728.627 öğrenci yer almaktadır. Bunların 661.854'ü Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi öğrencisidir. Bu rakam çıkarıldığında üniversite mekanlarında 1.116.773 öğrencinin eğitim gördüğü ortaya çıkmaktadır. 1.059.560 öğrenci devlet üniversitelerinde eğitim görmektedir.

Yüksek Öğretim Sistemi İçerisindeki Yerimiz

Üniversitemizde lisans ve yüksek lisans, doktora eğitimi gören öğrencilerin toplamı 30.953 olarak ortaya çıkmaktadır. Üniversitemiz 1330 öğretim üyesi ve 2274 öğretim yardımcısı olmak üzere toplam 3604 eleman ile eğitiim-öğretim ve araştırma faaliyetlerini sürdürmektedir.

İlişkide Olduğumuz Tüzel ve Gerçek Kişiler

İlişkide olduğumuz tüzel ve gerçek kişiler dört grupta ele alınabilir. Bunlar: ürün ve hizmetlerimizden faydalananlar, çalışanlarımız, temel ortaklarımız ve stratejik ortaklarımızdır. Bu çerçevede yaptığımız çalışmalar sonucunda Tablo 1'de görünen durum ortaya çıkmıştır. Tablo incelendiğinde Üniversitemizin ilişkide olduğu tüzel ve gerçek kişilerin sayıca ve önemce ağırlıklı bir konumda oldukları görülmektedir. Bu tablo Üniversitemizin faaliyet alanları ve sorumlulukları hakkında da bir fikir vermektedir. İlişkide olduğumuz tüzel ve gerçek kişilerin her zaman sadece bir grupta değerlendirilmesi mümkün olmayabilmektedir. Bazen bir kurum hem Üniversitemizden ürün/hizmet alan konumunda hem de stratejik ortağımız veya temel ortağımız konumunda olabilmektedir ya da hem temel ortağımız hem de stratejik ortağımız olabilmektedir. Temel ortak ve stratejik ortak ayrımını yaparken hiçbir zaman yolumuzu ayıramayacağımız kurumlar temel ortak olarak öngörülürken, stratejik planımız doğrultusunda vizyonumuza ulaşırken yola birlikte devam etmek zorunda olduğumuz kurumlar stratejik ortak olarak ele alınmıştır. Bu değerlendirmeler yapılırken hatalar ve eksiklikler söz konusu olmuş olabilir. Bu tür eksikliklerin stratejik planının uygulanması sürecinde giderilebileceğini düşünüyoruz.

Tablo 1

Hacettepe Üniversitesinin İlişkide Olduğu Tüzel ve Gerçek Kişiler

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

●: Bazıları, ✓: Tümü

Mecburiyetlerimiz, İsteklerimiz

Hacettepe Üniversitesi'nin yetenekli ve kendilerini işlerine adanmış çalışanları Stratejik Planın amaçlarını gerçekleştirmek üzere çalışmaktadır. Çalışanlarımız enerjilerini bu yönde yoğunlaştırmak, yeni bilgi ve beceriler edinmek, yeni teknolojileri kullanır hale gelmek ve sorunları çözmede işbirliğini artırmak açısından yeni fırsatlar yaratmaya ihtiyaçları vardır. Üniversitemiz bu yönde, farklılıklara saygı gösteren, yaratıcılığı teşvik eden, gerektiğinde risk-almayı, iletişimi, görev bilincini ve sadakati teşvik eden bir örgüt kültürü oluşturmaya devam etmek zorundadır.

Üniversite olarak farklı beklentileri olan yeni personeli istihdam etmek mecburiyetindeyiz. Planlamamız yarının bilim adamlarını yetiştirmeyi içermek zorundadır. Mevcut akademik personelin bilgi ve becerilerini daha ileriye götürecek, onların yeni teknolojilerle daha da yakınlaşmasını sağlayacak olanakları yaratmak, onlara bu yönde yardımcı olmak mecburiyetindeyiz. Emekli olan veya diğer nedenlerle ayrılan personelimizin yerini alacak personeli yetiştirmeli ve Üniversitemizin geleceğini emanet edeceği bu personele bilimsel ve yönetsel becerileri kazandıracak deneyimleri yaşatmalıyız. Buna dönük olarak, diğer üniversite ve yüksek öğretim kurumlarıyla işbirliğini geliştirmek zorundayız. Mesleki anlamda teknolojiyi rahatça kullanabilen, esnek çalışma ortamlarına kolayca uyum gösterebilen yeni kuşaklara, daha fazla bağımsızlık, daha fazla sorumluluk ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri olanakları sağlamak bir gereklilik olarak görülmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse, Üniversite olarak geleceğimizi kuracak ve yönetecek personeli istihdam etmek ve yetiştirmek mecburiyetinde olduğumuzu söyleyebiliriz.

Günümüzde hiç bir kurum veya kuruluşun bütün işlerini tamamen kendi imkan ve kabiliyetleriyle yürütemeyeceğini kabul etmekteyiz. Dolayısıyla, misyonumuzu yerine getirirken daha verimli ve etkili olmak üzere tüm paydaşlarımızla işbirliğini geliştirecek yaratıcı yöntemler bulmak mecburiyetindeyiz. Diğer üniversite ve yüksek öğretim kurumları, öğrenciler, sanayiciler ve kamuoyu ile işbirliğini artıracak etkili yollar bulmak durumundayız. Halen, bu tür işbirliğini geliştirmeye dönük çalışmalar sürdürülmektedir.

Üniversite çalışanları statükoyu korumaktan fazlasını istemektedir. Tüm çalışanlarımızla Üniversitemizin mevcut yüksek öğretim sistemi içerisindeki önemi ve rolünden gurur duyuyoruz. Sadece mevcut haliyle eğitim ve öğretim faaliyetlerini sürdürmek, bilimsel bilgi üretimindeki öncü konumunu devam ettirmek, diğer alanlardaki yüksek ürün ve hizmet üretimi düzeyini korumak Üniversitemiz açısından yeterli görülmemektedir. Sadece varlığımızı sürdürmeyi değil, üstün olmayı, en iyi olmayı, çok daha iyi olmayı istiyoruz. Sadece kurumsal çevremizin taleplerine yanıt vermek ve bu taleplerin yarattığı baskıya karşı koymak değil, yeni ve ortaya çıkacak bütün zorluklara hazırlıklı olmak istiyoruz. Yolumuzda doğruca yürümek ve mümkün olduğu kadar bütün yüksek öğretim sistemini etkilemek ve peşimizden sürüklemek istiyoruz. Sadece gelen talepleri karşılayan pasif bir kuruluş olmak değil, değer üreten bir kurum olmak istiyoruz. Personelimiz arasında güveni ve açıklığı güçlendirmek, iç ve dış iletişimi artırmak istiyoruz. Hacettepe olarak 21. yüzyılda Türkiye'de ve dünyada lider üniversite olmak istiyoruz.

Planlamanın Katkıları Konusundaki Beklentilerimiz

Üniversite olarak stratejik planlamayı gerçekleştirmek ve uzun yıllara yayarak geliştirmek arzusunda'yız. Üniversitemiz stratejik plan çalışmalarına başlamak için gerekli desteği 5018 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu" ile Yüksek Planlama Kurulu'nun "2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Hazırlık Çalışmaları" konulu 2003/14 sayılı Kararı çerçevesinde mevzuattan ve hükümet direktiflerinden almıştır¹. Stratejik planlama yapma konusundaki mecburiyetimiz, Üniversite olarak sürdürmekte

1 Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesinde "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" denilerek kamu kurumlarına stratejik plan yapma yükümlülüğü getirilmiştir. Yüksek Planlama Kurulu'nun 2003/14 sayılı kararının 25. maddesinde aralarında Hacettepe Üniversitesi'nin de bulunduğu sekiz kuruluş stratejik planlama yapmak üzere pilot olarak seçilmiştir.

olduğumuz *Toplam Kalite Yönetimi* (TKY) çalışmalarını yaygınlaştırarak ürün ve hizmetlerimizi daha verimli ve etkili hale getirmek açısından bir fırsat olarak görülmüş ve değerlendirilmiştir. Üniversitemizde iki yıldır devam eden TKY çalışmalarından birçok olumlu sonuçlar elde etmiş bulunmaktayız. İnaniyoruz ki, TKY geleceğimizi şekillendireceğimiz "*Stratejik Planlamanın*" (SP) önemli bir unsuru olarak hizmet görecektir.

Üniversitemizde sürdürmekte olduğumuz TKY uygulamalarına ek olarak yaptığımız her türlü alt yapı yatırımlarının SP çerçevesinde ele alınarak uzun dönemli bir perspektif veya anlayış içerisinde gerçekleştirilmesi bu yatırımlardan beklenen verim ve etkililiğin maksimum seviyeye çıkmasını sağlayacaktır. Bu çerçevede, özellikle eğitim ve araştırma teknolojilerine yaptığımız ve yapacağımız yatırımların bugünü kurtarmaya dönük değil, yarının zorlayıcı koşullarını karşılamaya dönük olması sağlanacaktır.

"*İnsan Kaynaklarımızın*" (İK) potansiyelini yükseltmek ve çalışanlarımızın içsel motivasyonlarını yükselterek onlardan daha fazla verim alabilmek SP'dan beklediğimiz bir diğer sonuçtur. Bu çerçevede, bireysel performansları birimlerin performanslarına, birimlerin performansını bir bütün olarak Üniversitemizin performansına bağlayacak yöntemler bulunacak, bireysel ve birimsel farklılıklar teşvik edilerek kurum içi yapıcı rekabet ortamı oluşturulacaktır.

***Şu andaki durumumuza baktığımızda katedilecek daha çok yolumuz olduğunu değerlendir-
mekteyiz.*** Türkiye'nin en iyi Üniversitelerinden birisi olduğumuzu düşünüyoruz. Halen sürdürmekte olduğumuz çabalarımızın bizi tartışmasız biçimde Türkiye'nin en iyisi yapacağına inanıyoruz. Ancak, "Türkiye'de en iyi olmanın" bizim önümüze koyduğumuz sınırlayıcı hedef olmaması gerektiği kanaatindeyiz. SP'nin bizi, belki de kısa vadede ulaşacağımız bu hedefin ötesine taşıyabileceği beklentisindeyiz. SP'nin Hacettepe Üniversitesi'nin ününü Türkiye sınırlarının ötesine taşımaya katkısı olacağına inanıyoruz.

II. NE YAPMAK İSTİYORUZ?

Stratejik plan yapmaya başlarken öncelikle *mevzuatımızı* gözden geçirdik, temel *misyonumuzu* ve *vizyonumuzu* belirledik, sahip olduğumuz *değerlerimizin* neler olduğunu ortaya koyduk. Daha sonra bunları *stratejik yönümüzü* gösterecek tarzda ve mümkün olduğu kadar açık biçimde aşağıdaki gibi ifade ettik.

Stratejik Vizyonumuz

Hacettepe Üniversitesi Türk Kamu Oyunun güvenine mazhar olmuş önde gelen Üniversitelerden birisidir. Sunduğu ürün ve hizmetlerle ülke kalkınmasına önemli katkılarda bulunmaktadır. Eğitim-öğretim faaliyetleri ile çeşitli alanlarda ülkeye eğitilmiş işgücü kazandırmaktadır. Araştırma faaliyetleri ile ülkenin bilimsel bilgi ihtiyaçlarının karşılanmasına ve teknolojinin gelişmesine yardımcıdır. Sanat alanlarındaki faaliyetleri ile ülkede sanatın yaygınlaşmasına destek olmaktadır. Ürün ve hizmetleri ile başta sağlık ve sanayi olmak üzere çeşitli alanlarda ülke ekonomisine ve sosyal hayata katkıda bulunmaktadır.

Üniversitemizin geleceğini düşlerken Hacettepe Üniversitesi'ni eğitim-öğretimde, bilimsel bilgi üretiminde, teknoloji geliştirmede, sanat faaliyetlerinde Türkiye'nin en önde gelen üniversitesi olarak görüyoruz. Üniversitemizi uluslararası ortamlarda da fark edilen bir üniversite olarak hayal ediyoruz. Tüm mensuplarımızın gururla "Hacettepe Üniversitesi mensubuyum" dediğini duyumsuyoruz.

Yukarıdaki kurgu içerisinde Hacettepe Üniversitesi'nin vizyonu aşağıdaki şekilde belirledik;

"Hacettepe Üniversitesinin Vizyonu; 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."

Stratejik Misyonumuz

Hacettepe Üniversitesi geçmişten gelen sorumluluklarını geliştirerek geleceğe taşımaktadır. Hacettepe Üniversitesi'nin geçmişteki varlık sebebi gelecekteki varlık sebebinin esasıdır. Bu çerçevede Üniversitemizin stratejik misyonunu aşağıdaki şekilde belirledik.

"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."

Stratejik Amaçlarımız

1. Stratejik Amaç *Çağdaş eğitim-öğretimin gerektirdiği fiziksel mekanları sağlamak, eğitim-öğretim araç ve gereçlerini tamamlamak, nitelikli eğitim-öğretim kadrolarını istihdam etmek ve çağdaş eğitim-öğretim süreç ve müfredatını geliştirmektir.*
2. Stratejik Amaç *Tüm birimlerde eğitim-öğretim dışında gerekli teknik ve teknolojik altyapı ve donanımı² geliştirmektir.*
3. Stratejik Amaç *Ülke için tıp, mühendislik, sosyal bilimler alanlarında ileri teknik ve teknolojiler üretmektir.*
4. Stratejik Amaç *Üniversitenin mali kaynaklarının tamamının Üniversite tarafından üretimini ve kamusal denetime açık olarak özerk kullanımını sağlamaktır.*
5. Stratejik Amaç *Dahil olduğu tüm bilim ve sanat alanlarında uluslararası alanda akredite olmak; üretilen ürün ve hizmetlerde uluslararası standartlara ulaşmaktır.*
6. Stratejik Amaç *Dahil olduğu tüm bilim ve sanat alanlarında öğrencilerin ilk tercihi haline gelmek; istihdam açısından çeşitli çalışma alanlarında mezunları öncelikli aranır olmaktır.*
7. Stratejik Amaç *Üniversitenin mezunları da dahil olmak üzere ilişkide olduğu tüm gerçek ve tüzel kişiler ile ilişkileri geliştirmek ve halkla ilişkiler faaliyetlerine ağırlık vermektir.*
8. Stratejik Amaç *Sosyal ve bilimsel açıdan 24 saat faal bir fiziksel ortam yaratarak 24 saat yaşayan ve yaşanan bir Üniversite olmaktır.*
9. Stratejik Amaç *Üniversitenin faaliyetlerinde verimli ve etkili olmasını sağlayacak uygun yönetim sistemlerini oluşturmak ve değişen koşullara göre bu yönetim sistemlerini revize etmektir.*
10. Stratejik Amaç *Kurum kimliğini ve kültürünü birimler arasındaki işbirliğini artıracak şekilde geliştirmektir.*
11. Stratejik Amaç *Araştırma imkanlarını artırarak bilimsel araştırmaları teşvik etmektir.*
12. Stratejik Amaç *Bilim insanı yetiştirmeye yönelik programlara ağırlık vermektir.*

² Burada “gerekli teknik ve teknolojik altyapı ve donanım” kavramı bilinçli olarak çok açık biçimde verilmemiştir. Bunun nedeni, tüm birimler açısından teknik ve teknolojik altyapı ve donanım ihtiyaçlarının farklılıklar arz edebileceğini, belirli bir standardın söz konusu olmadığını ifade edebilmektir.

Paylaşılan Değerlerimiz

Stratejik misyonumuzu başarabilmek için tüm Hacettepe çalışanları olarak hepimizin aşağıdaki yönetsel değerlere veya ilkelere bağlı hareket etmemiz gerektiğini düşünüyoruz.

Şeffaflık

Yönetsel faaliyetlerin tamamının kurum çalışanlarının gözlemine açık biçimde gerçekleştirilmesi ve hesap verebilirlik; kurum içi iletişimin ve iletişim kanallarının sürekli açık olması; bireyler ve birimler arasında güven duygusunun korunması paylaşılan yönetsel değerlerimizden birisidir.

Adalet

Üniversite yönetiminin kurum çalışanları arasında ayırım gözetmeksizin, **liyakata önem vererek** ve **emeğe saygı göstererek** hareket etmesi tüm çalışanların ortak beklentisi ve üniversitemizin ortak değer ve standardıdır.

İşbirliği, dayanışma ve paylaşma

Bilimsel, sanatsal birikimin üretilmesinde, hizmetlerin sunulmasında ve geliştirilmesinde Üniversite çalışanlarının ve birimlerin işbirliği, dayanışma ve paylaşma anlayışı içerisinde hareket etmesi gerektiğine inanıyoruz.

Yenilikçilik ve yaratıcılık

Üniversitemiz çalışanlarının kendilerini yenilikçi ve yaratıcı fikir ve düşünceleri rahatça dile getirebilecekleri, risk alarak yeni yöntemleri deneyebilecekleri, bu yoldaki hataların cezalandırılmadığı fakat hatalardan ders almanın teşvik edileceği bir ortamda hissetmelerini çok önemli görmekteyiz.

Katılımcılık

Üniversitemiz, çalışanlarının yönetim süreçlerine katılmalarına büyük önem vermektedir. Çalışanlarımızın bireysel özelliklerini ve idealizmlerini kaybetmeden yönetim süreçlerine katılımları bu süreçlerde daha etkili olunmasına yardımcı olacaktır.

Mükemmeli aramak

Üniversitemiz tüm çalışanlarıyla *“daha ileriye, en iyiye”* anlayışı ile ürün ve hizmetlerini sürekli olarak iyileştirmek ve geliştirmek düşüncesiyle hareket etmektedir. Bu çerçevede *“mükemmeli aramak”* yolunda değişime açık olmak Üniversitemiz mensuplarınca paylaşılan bir değer olmuştur.

Estetik duyarlılık ve çevreye saygı

Ürün ve hizmetlerimizi oluşturduğumuz ve sunduğumuz fiziksel mekanları estetik duyarlılıkla düzenlemek, bunu yaparken gelecek nesillerin bize emaneti olan çevrenin korunması yönünde çaba göstermek ortak değerimizdir.

Geleceğe inanmak

Üniversitemiz mensupları Üniversitenin geleceğinin bugününden daha iyi olacağına inanmakta, misyonumuzu gerçekleştirmek için gerekli çabayı göstermeye arzu duymaktadır. *“Üniversitemizin geleceğine inanmak”* bizi misyonumuza taşıyacak değerlerimizden birisidir.

Toplum yararı

Üniversitemiz tüm faaliyetlerini ürün ve hizmetlerini toplum yararına sunmak adına gerçekleştirmektedir. Yaptığımız her işte *“toplum yararını gözetmek”* asla vazgeçemeyeceğimiz ve misyonumuzda da vurgulanan bir ortak değerimizdir.

III. STRATEJİK AMAÇLARIMIZA ULAŞMAK İÇİN NE YAPMALIYIZ?

Stratejik amaçlarımız stratejik vizyon ve misyonumuzdan kaynaklanmaktadır. Stratejik amaçlarımız üniversitemiz faaliyetlerinin özünü yansıtmaktadır. Aşağıda stratejik amaçlarımız ve bu amaçları başarmak için izlenecek stratejiler yer almaktadır.

1.

STRATEJİK AMAÇ

Çağdaş eğitim-öğretimin gerektirdiği fiziksel mekanları sağlamak, eğitim-öğretim araç ve gereçlerini tamamlamak, nitelikli eğitim-öğretim kadrolarını istihdam etmek ve çağdaş eğitim-öğretim süreç ve müfredatını geliştirmektir.

Stratejik Değerlendirme

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 53'ü devlet üniversitesi ve 23'ü vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 76 üniversite yer almaktadır. Eğitim-öğretim Hacettepe Üniversitesi'nin faaliyet alanlarından sadece birisidir. Ancak bu faaliyet 76 üniversitenin tamamı tarafından da sürdürülen ortak bir faaliyettir. Bunun anlamı şudur: "Hacettepe Üniversitesi eğitim-öğretim faaliyetlerinde 75 üniversite ile rekabet etmek zorundadır." Söz konusu rekabetin gereklerinin başında "çağdaş eğitim-öğretim" gelmektedir. 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 Üniversitesi'nin eğitim-öğretim açısından 76 üniversitenin en iyisi olması için yukarıda belirtilen imkan ve kaynakların 75 üniversiteden daha iyi sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle Hacettepe Üniversitesi söz konusu imkan ve kaynakları çağdaş eğitim-öğretimin gereklerine uygun olarak eksiksiz sağlamak amacındadır.

Uygun Görülen Stratejiler

- A. Eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi için gerekli tüm fiziksel mekanların mevcut durumu gözden geçirilecek ve ihtiyaç duyulan fiziksel mekanlar belirlenecek ve gerekli yatırımlar yapılacaktır.
- B. Mevcut eğitim-öğretim araç ve gereçleri nitelikleri ve sayıları itibariyle gözden geçirilecek, ihtiyaç duyulan araç-gereçler belirlenecek ve gerekli yatırımlar yapılacaktır.
- C. Akademik birimler bazında mevcut eğitim-öğretim kadrolarının nitelik ve nicelik açısından değerlendirilmesi yapılacak, ihtiyaç duyulan kadrolar belirlenecek ve gerek duyulan kadrolar istihdam edilecektir.
- D. Gelişmiş ülkelerde yüksek öğretimdeki eğitim-öğretim süreçleri incelenecek, üniversite eğitim-öğretimi alanında başarılı bulunan örneklerin Hacettepe Üniversitesi'ne nasıl uyarlanabileceği değerlendirilecektir.
- E. Gelişmiş ülkelerde yüksek öğretimdeki eğitim-öğretim müfredatı akademik birimler bazında incelenecek, başarılı bulunan örneklerin Hacettepe Üniversitesi'ne birimler bazında nasıl uyarlanabileceği değerlendirilecektir.
- F. Eğitim-öğretim faaliyetlerinin yukarıda belirtilen imkan ve kaynaklar açısından güncel standartlara uygunluğunun izlenmesi için bir sistem kurulacaktır.

2. STRATEJİK AMAÇ

Tüm birimlerde eğitim-öğretim dışında gerekli teknik ve teknolojik altyapı ve donanımı geliştirmektir.

Stratejik Değerlendirme

Hacettepe Üniversitesi eğitim-öğretim faaliyetleri dışında araştırma ve teknoloji geliştirme, sağlık, sanayi, kültür ve spor alanlarında ürün ve hizmet üretimi faaliyetlerinde bulunmaktadır. Eğitim-öğretim dahil olmak üzere tüm faaliyetlerini gerçekleştirirken idari bir yapıdan destek almaktadır. Diğer bir deyişle, eğitim-öğretim de dahil olmak üzere Hacettepe Üniversitesi'nin tüm faaliyetleri bütünlüklük bir sistem içerisinde gerçekleşmektedir. Hacettepe Üniversitesi'nin kamuoyundaki imajı bu bütünlüklük sistemin iyi çalışması ile yakından ilgilidir.

Yukarıda anılan nedenden ötürü, Hacettepe Üniversitesi toplum yararını gözeterek araştırma, teknoloji geliştirme, endüstriyel ürün geliştirme ve gerektiğinde üretme, tıbbın bütün alanlarında sağlık hizmeti sunma, kültür ve spor hizmetlerini topluma yayma çabalarını sürdürme kararlılığındadır. Ancak bu faaliyetleri sürdürürken üniversiteler dışında da rekabet etmek zorunda olduğu kurum ve kuruluşlar mevcuttur. Rekabetin ana unsurlarından birisi nitelikli ürün ve hizmet üretimi iken, bir diğeri de üretimin gerçekleştiği süreçlerin belirli standartlara uygun olmasıdır. Süreçlerin standart hale getirilmesi önemli ölçüde çağın gerektirdiği teknik ve teknolojik alt yapının bütünlüklük sistemin bütün birimlerinde eksiksiz hale getirilmesi ile mümkündür. Bu nedenle, Üniversitemiz eğitim-öğretim dışında da tüm birimlerinde gerekli teknik ve teknolojik altyapıyı başta bilgi teknolojileri olmak üzere ihtiyaç duyulan yatırımları yaparak eksiksiz hale getirme amacındadır.

Uygun Görülen Stratejiler

- A. Araştırma faaliyetlerinin yürütülmesi için gerekli teknik ve teknolojik altyapının mevcut durumu gözden geçirilecek ve ihtiyaç duyulan yatırımlar yapılacaktır.
- B. Araştırma faaliyetlerine paralel olarak teknoloji geliştirmek için gerekli teknik ve teknolojik altyapı konusunda ihtiyaç duyulan yatırımlar yapılacaktır.
- C. Endüstriyel ürün üretimine dönük proje ve çabaları desteklemek üzere, fayda-maliyet analizi yapılarak ihtiyaç duyulan altyapı yatırımları yapılacaktır.
- D. Sağlık hizmetlerinin çağın gereklerine uygun biçimde sağlanması ve sunulması için ihtiyaç duyulan altyapı yatırımları yapılacaktır.
- E. Kültür hizmetlerinin yaygınlaştırılarak sürdürülmesi için ihtiyaç duyulan altyapı yatırımları yapılacaktır.
- F. Spor hizmetlerinin yaygınlaştırılarak sürdürülmesi için ihtiyaç duyulan altyapı yatırımları yapılacaktır.
- G. Yukarıda bahsedilen ürün ve hizmetlerin en yüksek standartlarda verilmesi için gerekli teknik ve teknolojik alt yapının sürekli olarak güncellenmesini sağlamak üzere bir izleme sistemi kurulacaktır.

3. STRATEJİK AMAÇ

Ülke için tıp, mühendislik, sosyal bilimler alanlarında ileri teknik ve teknolojiler üretmektir.

Stratejik Değerlendirme

Genel olarak üniversitelerin görevlerinden birisi ileri teknik ve teknolojilerin üretilmesine yönelik araştırma faaliyetlerinde bulunmaktır. Üniversite-sanayi işbirliği açısından da stratejik öneme sahip bu faaliyetler toplumsal beklentilere uygun olarak desteklenmek durumundadır. İleri teknik ve teknolojilerin üretimine dönük araştırma projelerinin sanayiden gerekli kaynak desteğini bulabilmesi oldukça mümkün görünmektedir. Üniversiteler bir yandan ekonominin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünü sağlamaya yönelik eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürürken, toplumun üniversitelerden beklentisi giderek nitelikli işgücü arzının ötesine taşınmakta, endüstriye teknik ve teknoloji üretimiyle destek verilmesi ve bu yolla toplumun ekonomik sorunlarının giderilmesine yardımcı olunması ön plana çıkmaktadır. "Vergi veren vatandaş" bilinci geliştikçe, toplum üniversiteleri neden finanse ettiğini daha çok sorgular hale gelecektir. Gelecekte kaynaklarını toplumdan alan ama buna karşılık topluma yeterince karşılığını veremeyen tüm kurumların varlıklarının sorgulanacağını düşünüyoruz.

Hacettepe Üniversitesi olarak toplumdan aldıklarımızın bilincinde olarak topluma ürün ve hizmet sunmayı temel ilkelerimizden biri kabul ediyoruz. Bu çerçevede, Üniversitemiz eğitim-öğretim faaliyetleri ile topluma nitelikli işgücü sağlamanın ötesinde topluma daha fazlasını vermeyi arzu etmekte ve ileri teknik ve teknolojilerini üreterek Türk toplumunun refahının artırılmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Uygun Görülen Stratejiler

- A. Tıp alanında dünyadaki gelişmiş, ileri teknik ve teknolojiler daha az maliyetle ve daha nitelikli biçimde üretilcektir.
- B. Mühendislik alanlarında dünyadaki gelişmiş, ileri teknik ve teknolojiler daha az maliyetle ve daha nitelikli biçimde üretilcektir.
- C. Sosyal bilimler alanında ileri teknikler yaratılması teşvik edilecektir.
- D. İleri teknik ve teknolojileri üretmeye dönük araştırma projeleri ihtiyaç duyulan tüm kaynaklar açısından desteklenecektir.
- E. Üretilcek ileri teknik ve teknolojilerin uygulamaya aktarılması sağlanacaktır.

4

STRATEJİK AMAÇ

Üniversitenin mali kaynaklarının tamamının Üniversite tarafından üretimini ve kamusal denetime açık olarak özerk kullanımını sağlamaktır.

Stratejik Değerlendirme

Bir kurumun belirli amacını etkili şekilde gerçekleştirmesi o kurumun hangi kaynaklara sahip olduğu ile yakından ilgilidir. Hacettepe Üniversitesi faaliyetlerini sürdürürken kullandığı mali kaynakları iki biçimde temin etmektedir. Bunlardan birincisi katma bütçeden aldığı ödeneklerdir. İkinci kaynak, döner sermaye gelirleridir. Katma bütçeden devlet üniversitelerinin aldıkları ödenekler açısından değerlendirildiğinde Hacettepe Üniversitesi'nin bütün üniversiteler arasında en büyük üçüncü ödeneği aldığı görülmektedir. Hacettepe Üniversitesi'nin toplam kaynaklarının % 75'i döner sermaye gelirlerinden oluşmaktadır. 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 bütün mali kaynaklarını kendi imkanlarıyla üretebileceğine inanmaktayız.

Üniversitemizin amaçlarını etkili biçimde gerçekleştirebilmesi açısından kaynaklarını bağımsız biçimde kullanabilmesi gerekmektedir. Mevcut mali mevzuat ile Hacettepe Üniversitesi'nin kendi kaynaklarını bağımsız biçimde kullanabilmesi mümkün görünmemektedir. Kaynakların bağımsız kullanımının kamusal denetimin dışında olmak anlamına gelmediğinin bilincinde olarak gelecekte kaynaklarımızın tamamını kendi imkanlarımızla üretmeyi ve bağımsız biçimde kullanmayı amaçlamaktayız.

Uygun Görülen Stratejiler

- A. Döner sermaye gelirlerini artıracak yol ve yöntemler araştırılacak, döner sermaye gelirlerinin Üniversite bütçesinin tamamını karşılayacak düzeye çıkması sağlanacaktır.
- B. Tüm birimlerimizdeki Üniversitemiz mensuplarının döner sermaye gelirlerinin artmasına katkıda bulunmalarını teşvik edecek mekanizmalar oluşturulacaktır.
- C. Üniversitemizin mali özerkliğe kavuşması yönünde gerekli mevzuat değişikliklerin yapılması için kamuoyu oluşturmaya dönük tanıtım çalışmaları yapılacaktır.

5 STRATEJİK AMAÇ

Dahil olduğu tüm bilim ve sanat alanlarında uluslararası alanda akredite olmak; üretilen ürün ve hizmetlerde uluslararası standartlara ulaşmaktır.

Stratejik Değerlendirme

Küreselleşmenin çeşitli alanlardaki etkisi günümüzde açık biçimde hissedilmektedir. Dünya endüstride, ticari faaliyetlerde ve ekonomide, siyasal sistemlerde ve daha pek çok temel alanda küresel bir düzenin oluşmasına doğru yolculuk etmektedir. Özellikle gelişmiş ülkeler tarafından oluşturulan uluslararası birliktelikler ticari ve ekonomik anlamdaki birliklerin ötesinde amaçlara yönelmekte siyasi birlik arayışları içerisine girmektedir. Bu durum dünyanın geleceğinde ulus ve toplumların gelişmişlik anlamında iki ayrı kutupta değerlendirilmesine yol açacak gibi görünmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir tarafta gelişmiş ve zengin ülkeler, diğer tarafta gelişmemiş ve ekonomik anlamda fakir ülkeler. Türkiye Avrupa Birliği'ne katılma arzu ve çabasını göstererek tercihinin ortaya koymuştur. Bu tercihin getireceği olumlu etkiler kadar ülkemize yükleyeceği ödev ve sorumluluklar da olacaktır. Bunların başında, eğitim-öğretim dahil bir çok alanda Avrupa Birliği standartlarına uyumlu olmak gelmektedir. Avrupa Birliği mal ve hizmetlerin birliğe dahil ülkelerde serbestçe dolaşımını öngördüğü gibi, işgücünün de serbest dolaşımına izin vermektedir. Ancak bu serbest dolaşım sadece Birliğin standartlarına uygun olduğunda geçerli olabilmektedir. Nitelikli işgücü açısından da standartlara uyum söz konusudur. Türkiye'de mühendislik veya tıp diploması almış bir kimsenin Birlik sınırları içerisinde mesleğini serbestçe icra edebilmesi diplomaların akreditasyonunu gerektirmektedir. Avrupa Birliği yüksek öğretimde Birliğe üye ülkelerin üniversitelerin akreditasyonu yönünde çabalar harcamaktadır. Bugün eğitim sürecindeki gençliğe yönelik olarak uygulanan kültürel değişim programları ve özellikle yüksek öğretim gençliğine yönelik Socrates-Erasmus programları uzun dönemde akreditasyon programlarına dönüşecek gibi görünmektedir. Türkiye'deki üniversiteler bu çerçevede üzerlerine düşen görevi yerine getirmek durumundadır.

Üniversitemiz mükemmeli arama yolundaki yolculuğu içerisinde yukarıdaki stratejik değerlendirmeyi de gözönüne alarak eğitim-öğretimde, dahil olduğu tüm bilim ve sanat alanlarında, sunduğu ürün ve hizmetlerde dünyanın tüm gelişmiş ülkelerinde kabul gören, gelişmiş standartlara uygun ve akredite bir üniversite olmak amacındadır.

Uygun Görülen Stratejiler

- Gelişmiş ülkelerde üniversite eğitime ilişkin ilkeler ve standartlar incelenecek ve Üniversitemize uyarlanmaları sağlanacaktır.
- Üniversitemiz mensuplarınca yazılan ve dünyaca tanınan uluslararası bilimsel atıf endeksleri kapsamındaki dergilerde yayınlanan araştırma makalelerinin sayısının Türk Yüksek Öğretim Sistemindeki diğer tüm üniversitelerin bu kapsamdaki yayınlarının toplamına eşit olması sağlanacaktır.
- Üniversitedeki tüm akademik birimlerde gelişmiş ülkelerdeki üniversitelerle karşılıklı işbirliği ve öğrenci-öğretim elemanı değişimi programlarına katılım teşvik edilecek ve desteklenecektir.
- Ürün ve hizmetlerde; girdiler, süreçler ve çıktılar ile ürün-hizmetlerin sunulmasından sonraki hizmetler dahil olmak üzere sürekli kalite iyileştirme anlayışı tüm birimlerde yaygınlaştırılacaktır.
- Uluslararası kabul gören akreditasyon sistemleri tespit edilerek bu sistemlere dahil olunacaktır.

6 STRATEJİK AMAÇ

Dahil olduğu tüm bilim ve sanat alanlarında öğrencilerin ilk tercihi haline gelmek; istihdam açısından çeşitli çalışma alanlarında mezunları öncelikli aranır olmaktadır.

Stratejik Değerlendirme

Yükseköğretimde önlisans, lisans ve lisansüstü düzeyinde 2003-2004 öğretim yılı başında kayıt yaptıran öğrenci toplamı 541.625 olmuştur. Bunun 140.167'si önlisans, 250.578'i lisans, 44.520'si lisansüstü ve 2.817'si tıpta ihtisas programlarına kayıt yaptırmıştır. Açık öğretim hariç önlisans düzeyinde kayıt yaptıranların sayısı 76.521 ve lisans düzeyinde kayıt yaptıranların sayısı 147.995 olmuştur. Aşağıdaki Tablo 1'de tüm sistemdeki ayrıntılı kayıt verileriyle Hacettepe Üniversitesi'ne ilişkin kayıt verileri karşılaştırmalı olarak yer almaktadır.

Tablo 2

*2003-2004 Öğretim Yılında Üniversitelere ve Hacettepe Üniversitesine Kayıt Yaptıran Öğrenci İstatistikleri **

	Türkiye Geneli (AÖ Hariç)	Hacettepe Üniversitesi
Önlisans ve Lisans	224.516	6.196
Lisans Üstü	44.420	1.116
Tıpta İhtisas	2.817	93

* ÖYSM 2003-2004 Öğretim Yılı Yükseköğretim İstatistikleri

Görüldüğü üzere her yıl yaklaşık 550.000 kişi yükseköğretim sistemine eğitim-öğretim hizmeti almak için girmektedir. Sisteme olan talep muhtemeldir ki bunun iki mislidir. Hacettepe Üniversitesi'ne eğitim-öğretim hizmeti almak için gelenlerin sisteme girenlerin toplamına oranı % 1.36'dır. Üniversitemizdeki akademik birimlerin önemli bir kısmının sistemden eğitim-öğretim sisteminde talepte bulunanların en başarılı % 1 ile % 3'ünden öğrenci kabul ediyor olması bu oranı destekler niteliktedir. Türk yüksek öğretim sisteminde adı koyulmamış bir "üniversiteler ligi" vardır ve Üniversitemiz vizyonunda da ifade edildiği üzere bu ligde liderliğe oynamaktadır. Dünyada lider üniversiteler en nitelikli öğrenciler tarafından en fazla tercih edilen üniversitelerdir. Diğer bir deyişle bir üniversitenin nitelikli öğrenciler tarafından öncelikli olarak tercih ediliyor olması o üniversitenin diğer üniversitelere göre konumunun bir göstergesidir.

Bir üniversitenin lider olduğunu gösteren bir diğer gösterge de o üniversite mezunlarının işgücü piyasası içerisinde en fazla tercih ediliyor olmasıdır. Mezunları işgücü piyasasında en fazla tercih edilen üniversite eğitim-öğretim kalitesi hususunda kamuoyunun güvenine mazhar olmuş demektir. Bu çerçevede Üniversitemiz yükseköğretim sisteminden eğitim-öğretim hizmeti talep edenlerin öncelikli ve ilk tercihi haline gelmeyi, mezunlarını piyasanın öncelikle tercih ettiği bir üniversite olmayı amaçlamaktadır.

Uygun Görülen Stratejiler

A. ÖSYM Sınavında üstün başarı göstererek Hacettepe Üniversitesini tercih eden öğrencilere diğer üniversitelerin sunduğundan daha iyi olanaklar sağlanacaktır.

- B. ÖSYM Sınavına giren öğrencilerin tercihlerindeki yüzdelik sıralamasını üst sıralara taşıyan akademik birimlerin çabalarını özendirecek teşvikler sağlanacaktır.
- C. Okudukları akademik birimlerde lisans programlarını ilk üç sırada bitiren öğrencilere Hacettepe Üniversitesi'nde başvuracakları lisansüstü programlarda avantaj sağlayacak önlemler alınacaktır.
- D. Hacettepe Üniversitesi mezunlarını işgücü piyasasına daha iyi tanıtacak program ve projeler yapılacaktır.
- E. Hacettepe Üniversitesi mezunlarına öncelikle hizmet verecek bir istihdam ajansının Üniversite bünyesinde veya Mezunlar Derneği eliyle kurulması ve hizmet vermesi sağlanacaktır.
- F. Hacettepe Üniversitesi mezunlarına hizmet veren kariyer danışmanlığı merkezinin Üniversite bünyesinde veya Mezunlar Derneği eliyle kurulması ve hizmet vermesi sağlanacaktır.

7

STRATEJİK AMAÇ

Üniversitenin mezunları da dahil olmak üzere ilişkide olduğu tüm gerçek ve tüzel kişiler ile ilişkileri geliştirmek ve halkla ilişkiler faaliyetlerine ağırlık vermektir.

Stratejik Değerlendirme

Kurumlar girdilerini veya kaynaklarını içinde bulundukları 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 bulundukları çevreye bağımlıdırlar. Bağımlılığın derecesi arttıkça stratejik açıdan kurumsal riskde artar. Diğer bir ifadeyle kaynakların aynı düzenlilik içerisinde ve ihtiyaç duyulan miktarlarda sağlanacağını 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.

Uygun Görülen Stratejiler

- A. Üniversitemizin ilişkide olduğu üçüncü tüzel ve gerçek kişilerle ilişkileri gözden geçirilecek ve bu ilişkilerin daha iyiye doğru geliştirilmesi için gerekli girişimler yapılacaktır.
- B. Üniversitemizin üçüncü tüzel ve gerçek kişilerle ilişkilerindeki sorunları izleyecek ve çözmek için gerekli çabayı gösterecek bir çalışma grubu oluşturulacaktır.
- C. Kamuoyu güven ve desteğini artıracak, halkla ilişkileri geliştirecek faaliyetler yaygınlaştırılarak sürdürülecektir.

8

STRATEJİK AMAÇ

Sosyal ve bilimsel açıdan 24 saat faal bir fiziksel ortam yaratarak 24 saat yaşayan ve yaşanan bir Üniversite olmaktır.

Stratejik Değerlendirme

Hacettepe Üniversitesi iki ayrı coğrafi alanda konuşlanmıştır. Bunlardan bir tanesi sağlıkla ilgili akademik birimlerin ve Hacettepe Üniversitesi uygulama hastanelerinin yer aldığı **Merkez Yerleşkesi** ve diğeri Mühendislik, Fen ve Edebiyat, İktisadi ve İdari Bilimler, Güzel Sanatlar Fakülteleri, Fen Bilimleri Enstitüsü ve Sosyal Bilimler Enstitüsü ile bunlara bağlı birimlerin yer aldığı **Beytepe Yerleşkesi**dir. Farklı coğrafi alanda konuşlanmanın idari açıdan bazı olumsuzlukları olmakla birlikte, her iki yerleşkenin sahip olduğu geniş olanaklar bu durumu Hacettepe Üniversitesi açısından bir fırsata dönüştürmektedir. Merkez Yerleşkesinin şehir merkeziyle iç içe olması ve uygulama hastanelerinin burada hizmet vermesinden dolayı Merkez Yerleşkesi sosyal ve bilimsel açıdan sürekli bir canlılık arz etmektedir.

Diğer taraftan Beytepe Yerleşkesinin şehir merkezine uzaklığı başta ulaşım olmak üzere birçok sıkıntıyı beraberinde getirmektedir. Beytepe Yerleşkesinde çalışan akademik ve idari personel mesai saatlerinin bitmesiyle birlikte önemli ölçüde Yerleşkeden ayrılma eğilimine girmekte ve Yerleşke yurtlarda kalan öğrenciler dışında neredeyse boşalmaktadır. Bununla birlikte son yıllarda yeni öğrenci yurtlarının inşası, yeni spor imkanlarının oluşturulması, sosyal yaşam olanaklarının artırılması neticesinde Yerleşke hızlı bir canlanma sürecine girmiş görünmektedir. Ancak, şehir merkezine olan uzaklık ve ulaşım imkanlarındaki sınırlılıklar Beytepe Yerleşkesinde çalışan akademik personeli sosyal ve mesleki yaşamlarını bir arada sürdürebilecekleri ortamlardan uzak tutmaktadır. Bu sorunun aşılması, Beytepe Yerleşkesinde gerçekleşen bilimsel ve sanatsal bilgi, ürün ve hizmet üretimini hem nitelik hem de nicelik açısından önemli ölçüde artıracaktır. Ayrıca, Beytepe Yerleşkesi yeni fiziksel mekanların yaratılması açısından önemli potansiyellere sahip bulunmaktadır.

Yukarıda anılan nedenlerden ötürü Hacettepe Üniversitesi Yerleşkelerinde sosyal hayatın 24 saat sürdüğü bir ortamı yaratmak ve bunun bilimsel bilgi, ürün ve hizmet üretimine yansımaları sağlamak Üniversitemizin stratejik amaçlarından birisi olarak kabul edilmiştir.

Uygun Görülen Stratejiler

- Üniversite Yerleşkelerinde sosyal hayatın geliştirilmesine dönük fiziksel mekanların oluşturulması artarak devam edecektir.
- Beytepe Yerleşkesinde öğrencilerin barınma imkanlarını artıracak yatırımlar yapılmaya devam edecektir.
- Beytepe Yerleşkesinde akademik ve idari personelin barınmasına dönük imkanlar araştırılacak ve bu yönde yatırımlar yapılacaktır.
- Beytepe Yerleşkesinde kültürel faaliyetlerin artırılarak yaygınlaştırılması sağlanacaktır.
- Kütüphane, laboratuvar, atölye gibi bilimsel ve sanatsal bilgi, ürün ve hizmetlerin üretildiği fiziksel mekanların 24 saat faal olması sağlanacaktır.

9

STRATEJİK AMAÇ

Üniversitenin faaliyetlerinde verimli ve etkili olmasını sağlayacak uygun yönetim sistemlerini oluşturmak ve değişen koşullara göre bu yönetim sistemlerini revize etmektir.

Stratejik Değerlendirme

Yönetimin bilim olduğu veya yönetimin 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 düzenlenmektedir. 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.

Yönetim bugün örgütlerin "entellektüel sermayesinin" en önemli parçası haline gelmiştir. Yönetim sistemlerini ekolojik bir yaklaşımla değerlendirdiğimizde, yönetimin örgütlerin bütün faaliyetlerini kontrol eden beyni olduğunu söylememiz yanlış olmaz. Bilindiği gibi, beyin ölümü gerçekleştiğinde, her ne kadar çeşitli araç gereçlerle organizmanın dokularının canlı kalması sağlansa bile, tıbbi açıdan bir insanın hayatı sona ermiş kabul edilmektedir. Yönetim, şartların gerektirdiği yöntem ve teknikleri uygulayabildiği ölçüde işlevini yerine getiriyor demektir. Şartların gerektirdiği yönetsel yöntem ve teknikler önemli ölçüde bir kurumun içinde bulunduğu kurumsal çevrede egemen olan yöntem ve tekniklerdir. Ancak, unutulmamalıdır ki, yeni yöntem ve teknikler her zaman bulunabilir ve geleneksel yöntem ve teknikler belirli şartlar altında her zaman olumlu sonuçlar verebilir.

Üniversitemiz bu anlayış içerisinde, verimli ve etkili yönetim yöntem ve tekniklerini izlemeyi ve kullanmayı ve şartlara göre değiştirmeyi stratejik amaç olarak görmektedir.

Uygun Görülen Stratejiler

- Şu anda bazı birimlerimizde uygulamakta olduğumuz TKY yaklaşımı tüm birimlere yaygınlaştırılacaktır.
- Üniversitemiz bünyesine uygun verimli ve etkili yönetim yöntem ve tekniklerini araştırarak ve uygulamaya aktaracak izleme ve uygulama sistemi kurulacaktır.
- Üniversitemiz mensuplarının tamamının "yönetim" alanlarında gerekli eğitimi almaları sağlanacaktır.
- Üniversitemiz mensuplarının yönetim alanında yenilikçi ve yaratıcı fikirlerini açıklayabilecekleri platformlar oluşturulacaktır.
- Üniversitemiz yönetim alanındaki profesyonel anlayış ve yaklaşımlara duyarlı olacaktır.

10

STRATEJİK AMAÇ

Kurum kimliğini ve kültürünü birimler arasındaki işbirliğini artıracak şekilde geliştirmektir.

Stratejik Değerlendirme

Bir kurumu oluşturan altı unsur vardır³. 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 yansımaları ise kurum kimliği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kurum mensupları dışarıda kendi aidiyetlerini kurumları ile ifade ederler. Tıpkı bir Hacettepe mensubunun kendisini tanımlarken **“Hacettepeliyim”** demesi gibi. 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 mensuplarında paylaşılmak zorundadır. Diğer bir ifadeyle, oklar aynı hedefe yönelmelidir. Hacettepe Üniversitesi, özellikle son yıllarda giderek güçlenen bir kurum kültürünü ve buna bağlı bir kurum kimliğini oluşturma yönünde çalışmaktadır. Ancak, daha kalıcı ve güçlü bir kurum kültürü ve kimliği oluşturma gerisinde olduğumuz farkındayız.

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 bir kurum kimliğine ulaşmayı stratejik amaçlarımızdan birisi edindik.

Uygun Görülen Stratejiler

- Mensuplarımızı sıkça buluşturacak sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler yaygınlaştırılarak sürdürülecektir.
- Öğrencilerimizin ve mensuplarımızın kaynaşabileceği sosyal ve kültürel mekanların ve ortamların genişletilmesi sağlanacaktır.
- Mezunlarımızın kurum kimliğimizi paylaşması ve her yerde gururla **“Hacettepeliyim”** demesi yönünde mezunlarımıza dönük sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler gerçekleştirilecektir.
- Kurum kültürümüzü ve kimliğimizi araştırarak, tanımlayacak ve anlatacak çalışmalar yapılacaktır.
- Üniversitemiz mensuplarının birbirlerinin ve genel olarak üniversitemizin faaliyetlerinden daha iyi haberdar olması için başlatılan çalışmalar yaygınlaştırılacak ve iyileştirilecektir.

³ Burada Henry Mintzberg'in konfigürasyon kuramından hareket edilmektedir. Ayrıntı için bkz. Mintzberg, H. *“The Structuring of Organizations”* in Mintzberg, H., J. Lampel, J. B. Quinn, S. Ghosal. **“Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases,”** Essex: Pearson Education Limited, 2003: 207-226.

11

STRATEJİK AMAÇ

Araştırma imkanlarını artırarak bilimsel araştırmaları teşvik etmektir.

Stratejik Değerlendirme

Üniversitemizin vizyonunda vurgulanan “lider üniversite olma” iddiasını destekleyecek önemli kriterlerden bir tanesini bilimsel bilgi üretimi olarak görmekteyiz. Bir üniversitenin görevi sadece eğitim-öğretim faaliyetlerini gerçekleştirmek değildir. Topluma karşı sorumluluklarından bir tanesi toplumu ileriye götürecek ve gelişimine katkıda bulunacak çalışmaları yapmasıdır. Bu çalışmalardan bir tanesi bilimsel bilgi üretiminin temeli kabul edilen araştırma faaliyetleri olmaktadır. Bilimsel bilgi üretiminin göstergelerinden bir tanesinin uluslararası bilimsel atıf indekslerinde yer alan yayınlar olduğu düşünülecek olursa Hacettepe Üniversitesi’nin uluslararası bilimsel atıf indekslerinde yer alan yayın miktarıyla Türkiye’deki diğer üniversitelerin önünde yıllardır açık ara birinci olduğu gerçeğini herkesin görmesi gerekmektedir. Üniversitemiz bunu yeterli görmemekte, bu konuda dünyada da bir yer edinmek istemektedir. Üniversitemiz geçerliliği dünyaca kabul edilen bilimsel bilgi üretimine katkıyı tüm akademiklerinden beklemekte ve istemektedir. Bu beklentinin karşılanmasındaki en önemli aracın bilimsel araştırmaların artırılması olduğunun bilincindeyiz. Bilimsel araştırmalara verilecek destek ve teşviklerin bilimsel bilgi üretiminin istikrarlı biçimde sürmesi ve artması açısından son derece önemli olduğunu düşünüyoruz.

Yukarıda anılan nedenlerden ötürü Üniversitemiz araştırma imkanlarının her yönüyle değerlendirilip artırılmasını, bilimsel araştırmaların daha fazla desteklenmesi ve teşvik edilmesini stratejik amaç olarak kabul etmiştir.

Uygun Görülen Stratejiler

- A. Bilimsel araştırmaların yapılması için gerekli mali kaynakların artırılması sağlanacaktır.
- B. Uluslararası bilimsel atıf indekslerinde yer alan yayın yapan akademiklerimizi teşvik edecek mekanizmalar geliştirilecektir.
- C. Bilimsel araştırmalar için mali kaynak kullanımındaki bürokratik süreçler basitleştirilerek iyileştirilecektir.
- D. Her akademik personelin yılda en az bir tane araştırma projesi önerisi vermesi sağlanacaktır.
- E. Bilimsel araştırma sonuçlarının yayınlanması ve uygulamaya aktarılması yönünde gerekli destekler sağlanacaktır.

12

STRATEJİK AMAÇ

Bilim insanı yetiştirmeye yönelik programlara ağırlık vermektir.

Stratejik Değerlendirme

Sosyo-teknik sistemlerin⁴ devamı kendilerini yeniden üretebilmelerine bağlıdır. Sosyo-teknik sistemler tabiattaki diğer sistemlerden farklı olarak termodinamiğin ikinci yasası olan entropiden⁵ azade sistemlerdir. Kendi içlerinde sinerji⁶ yaratırlar ve dışarıdan aldıkları enerjiye katarlar. Diğer bir deyişle kendilerini çalıştıracak süreçleri ve araçları üretirler. Üniversiteler de bu anlamda sosyo-teknik sistemlerdir. Bir üniversitenin en temel unsurlarından birisi bünyesinde istihdam ettiği bilim insanlarıdır. Üniversiteler, eğitim-öğretim faaliyetlerini, araştırma ve buna bağlı olarak bilimsel bilgi üretimi faaliyetlerini bilim insanları eliyle gerçekleştirirler. Eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinin önemli bir kısmında bilim ve sanat insanı yetiştirmeye dönük yüksek lisans, doktora, tıpta uzmanlık, sanatta yeterlilik programlarının mevcut olduğu söylenebilir. Bu programlardaki öğrenciler araştırma soruları oluşturmakta, bu sorulara yanıt aramak için gerekli araştırmaları yapmakta ve tez olarak sonuçlandırmaktadır. Bu programlarda önemli miktarda araştırma yapılmaktadır. Bilim insanı yetiştirmenin üniversiteler açısından taşıdığı toplumsal sorumluluk da gözardı edilemez. Türkiye'deki tüm yüksek öğretim sisteminin kendisini yeniden ve yeniden üretebilmesi onun bilim insanı yetiştirme kapasitesine bağlıdır. Yetişen bilim insanlarının kurum kültürünün başka kurumlara ihracına yardımcı olması Üniversitenin uzun dönemde çevresiyle ilişkilerini geliştirmesine de katkıda bulunacaktır.

Yukarıda anılan nedenlerden ötürü Hacettepe Üniversitesi, aynı zamanda toplumsal sorumluluk anlayışının bir yansıması olarak, kendisini yeniden üretebilmesine yardımcı olacak ve ayrıca tüm yüksek öğretim sisteminin ihtiyaç duyduğu bilim insanı yetiştirmeyi kendisine stratejik amaç edinmiştir.

Uygun Görülen Stratejiler

- A. Yüksek lisans, doktora, sanatta uzmanlık, sanatta yeterlilik ve tıpta uzmanlık programlarının imkanları artırılacaktır.
- B. Söz konusu programlarda eğitim-öğretim gören öğrenci sayısının dengeli biçimde artırılması sağlanacaktır.
- C. Başka üniversiteler adına bilim insanı yetiştirmek için diğer üniversitelerle işbirliği ve protokoller yapılacaktır.
- D. Söz konusu programlarda üretilen başarılı tezler Üniversitemizce yayınlanarak üretilen bilimsel bilginin yaygın kullanımı sağlanacaktır.

4 Sosyo-teknik sistemler insanlar eliyle oluşturulan örgütleri ifade etmektedir. Örgütlerin sosyo-teknik sistemler olarak adlandırılması örgütlerin sadece mensuplarından oluşmadığını onun ötesinde işleyişte sahip olunan usul, kural ve tekniklerin, araç-gereçlerin, yapıların tümünün bileşiminden oluştuğunu ifade etmek içindir.

5 Termodinamiğin ikinci yasası olan entropi, bir sistemin enerjisinin giderek azalmasını ifade eder ve buna göre tabiattaki tüm sistemler bozulmaya ve yok olmaya doğru gider.

6 Sinerji kavramı yönetim bilimlerinde bir sistemin, parçalarının tek tek toplamından fazlasını ifade ettiğini anlatmak için kullanılır.

IV. AMAÇLARI BAŞARDIĞIMIZI NASIL ANLAYACAĞIZ?

Bu Stratejik Planın önceki bölümlerinde nereye girmek istediğimizi, ne yapmak istediğimizi ifade ettik. Bu bölümde stratejik amaçlarımız çerçevesinde başarmayı planladığımız uzun dönemli performans hedeflerine ne ölçüde ulaşıp ulaşmadığımızı ölçebileceğimiz *performans göstergelerinden* bahsetmekteyiz. Ayrıca, yine bu bölümde başarımızı etkileyebilecek *temel dış unsurları* belirlemeye ve vermeye çalışıyoruz. Burada ele aldığımız hedefler ve göstergeler başarımızın yegane ölçüm araçları olmayacaklardır. Yıllık bazda raporlayacağımız yıllık performans planlarında ilave ölçütler ve göstergeler de gerektiğinde kullanılacaktır. Stratejik düzeyde aşağıda ele aldığımız uzun dönemli performans hedefleri bize, ilişkide olduğumuz gerçek ve tüzel kişilere ve kamu oyuna bu planda verilen amaçları hangi ölçüde başardığımızı söyleyecektir. Hedefler stratejik amaçlar çerçevesinde ele alınmaktadır.

1. STRATEJİK AMAÇ

Çağdaş eğitim-öğretimin gerektirdiği fiziksel mekanları sağlamak, eğitim-öğretim araç ve gereçlerini tamamlamak, nitelikli eğitim-öğretim kadrolarını istihdam etmek ve çağdaş eğitim-öğretim süreç ve müfredatını geliştirmektir.

1. HEDEF

2008 yılında Hacettepe Üniversitesinde derslik ve laboratuvar mekan ihtiyaçlarının % 50'sinin yatırımları tamamlanmış olacaktır.

Bu hedef Hacettepe Üniversitesi'nin 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 geçirmediği program çeşitlendirmeleri öğrencilerin kendi ilgi alanlarına yönelik dersler olarak bilgi birikimlerini uzmanlık çerçevesinde artıracaktır. Ayrıca, kalabalık dersler için ek şube açılması olanakları artacak ve ders – şube başına düşen öğrenci sayıları azalacaktır.

Performans Göstergeleri

- Yönetime yansıyan derslik ve laboratuvar ihtiyaçlarıyla ilgili şikayetlerin azalması.
- Akademik birimlerin program çeşitliliğinin artması.
- Yan dal programlarını kayıtlı öğrenci sayısının artması.
- Ders – şube başına düşen öğrenci sayılarının azalması.
- Uygulamalı derslerin sayısında artış.

Temel Dış Unsurlar: Ülkenin içine girebileceği ekonomik kriz ortamlarında yatırım harcamalarının tamamen veya kısmen durdurulması Üniversitemizin söz konusu yatırımlarını olumsuz etkileyebilecektir. Hükümet tarafından Üniversitenin söz konusu yatırımlar için öngördüğü bütçe rakamlarının onaylanmaması da bu yatırımları olumsuz etkileyebilecektir.

2. HEDEF

2008 yılında Hacettepe Üniversitesindeki dersliklerin tamamında tepegöz, bilgisayar ve projektör cihazlarının bulunması sağlanmış olacaktır.

Bu hedef çağdaş eğitim-öğretim açısından gerekli eğitim materyalinin rahatça kullanımına olanak sağlayacaktır. Ayrıca, zaman zaman belirli alanlarda dünyaca tanınan bilim adamlarının video-konferans yöntemiyle Üniversitemizde ders verebilmeleri için gerekli alt yapı da hazırlanmış olacaktır.

Performans Göstergeleri

- Dersliklerde tepegöz, bilgisayar ve projektör bulunma oranları.

Temel Dış Unsurlar: Hükümet tarafından Üniversitenin söz konusu yatırımlar için öngördüğü bütçe rakamlarının onaylanmaması da bu yatırımları olumsuz etkileyebilecektir. Dersliklerde bu cihazların çalınmasını engelleyecek güvenlik önlemlerinin sağlanamaması halinde cihazların sınıflara yerleştirilmesi sorunlu olabilecektir.

3. HEDEF

2008 yılında Hacettepe Üniversitesi'nde okutulan derslerin kitapları % 40 oranında Üniversite tarafından basılıyor olacaktır.

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

Performans Göstergeleri

- Üniversitemiz akademikerince yazılan ders kitaplarının sayısındaki artış.
- Üniversite basımı ders kitaplarının sayısının toplam ders sayısına oranı.

Temel Dış Unsurlar: Gerekli destek ve teşvik mekanizmalarının oluşturulamaması halinde akademikerin ders kitabı yazmaya istekli olmaması riski vardır.

4. HEDEF

2008 yılında Hacettepe Üniversitesi'nde öğretim elemanı – öğrenci sayısı oranı nitelik gözardı edilmeksizin tüm birimlerde çağdaş eğitimin gerektirdiği standarda çekilecektir.

Bu hedefle Üniversitemiz eğitim-öğretim alanında öğretim elemanı – öğrenci sayısı oranlarında çağdaş eğitimin gerektirdiği nicelik ve nitelik standartlarına ulaşmış olacaktır.

Performans Göstergeleri

- Birim bazında öğretim elemanı – öğrenci sayısı oranları.

Temel Dış Unsurlar: Hükümet politikalarının boş bulunan kadrolara atama yapılmasına engel teşkil etmesi olasılığı bulunmaktadır ve böyle bir durumda arzu edilen hedefin gerçekleşmemesi söz konusudur. Ayrıca, işgücü piyasasında Hacettepe Üniversitesi'nin akademiker için geliştirdiği nitelik standartlarına uygun yeterli eleman bulunamaması bir sorun teşkil edebilir.

5. HEDEF

2008 yılında Hacettepe Üniversitesinde tüm birimlerde eğitim-öğretim süreçleri ve müfredatı çağdaş eğitimin gerektirdiği standartlara çekilecektir.

Bu hedefle Üniversitemiz daha önce başladığı ve stratejik plan çalışmalarına paralel olarak sürdürdüğü TKY anlayışını bütün birimlerine yaymış olacak ve ISO kalite güvence sistemlerine uygunluğu sağlamış olacaktır. Diğer bir deyişle, Hacettepe Üniversitesi'nde eğitim-öğretimde "hiç bir şeyin tesadüfen gerçekleşmediği" tescillenmiş olacaktır.

Performans Göstergeleri

- Eğitim-öğretim süreç ve müfredatını standart hale getirmiş birim sayısı.

Temel Dış Unsurlar

Bu hedefin gerçekleşmesinde üst yönetimin desteği son derece önemlidir. Üniversitemizde şu anda görevde bulunan üst yönetim kadroları gerek TKY ve gerekse Stratejik Planlama çalışmalarına gönülden büyük destek vermektedir. Ancak, bilindiği gibi geçtiğimiz dönemde Hükümet tarafından Türk Yükseköğretim Sistemini yeniden düzenlemeye ilişkin çabalar söz konusu olmuştur. Bu çabalar içerisinde zaman zaman şu anda görev başında olan üniversite yönetimlerinin görevlerinin sona erdirilmesi söz konusu edilmiştir. 2008 yılına kadar yeniden bu tür girişimlerle karşı karşıya kalırsa, Üniversite yönetiminin yasal düzenlemelerle görevinin sona ermesi halinde söz konusu çalışmalara olan üst yönetim desteğinin ortadan kalkması ve hedefe ulaşamama riski doğabilir.

2. STRATEJİK AMAÇ

Tüm birimlerde eğitim-öğretim dışında gerekli teknik ve teknolojik altyapı ve donanımı geliştirmektir.

1. HEDEF

2008 yılında Hacettepe Üniversitesinde tüm birimlerde gerekli teknik ve teknolojik alt yapı eksiklikleri yetersizlikleri tespit edilerek bunların tamamlanması ve iyileştirilmesi sağlanacaktır.

Bu hedefin gerçekleşmesi ile Hacettepe Üniversitesi ürün ve hizmet kalitesini artırma yönünde büyük bir adım atmış olacaktır. Herhangi bir faaliyeti gerçekleştirmede en başta gelen unsurun gerekli teknik ve teknolojik alt yapı olduğu düşünülecek olursa bu hedefin Üniversitenin verimliliğine ve etkililiğine katkıları daha iyi anlaşılabilir. Ayrıca bu hedefin gerçekleşmesi ile Üniversite teknik ve teknolojik alt yapının izlenerek güncelleştirilmesi yolunda bir izleme sistemi kurmaya dönük ilk adımı da atmış

olacaktır.

Performans Göstergeleri

- Yönetime yansıyan teknik ve teknolojik altyapı ve donanım ile ilgili şikayetlerin azalması.
- Teknik ve teknolojik altyapı ve donanım ile ilgili eksiklikleri giderilen birim sayısı.
- Teknik ve teknolojik altyapı ve donanım ile ilgili iyileştirme yapılan birim sayısı.

Temel Dış Unsurlar

Bütçe olanaklarının yeterli olmaması halinde bu hedefin kısmen gerçekleşememe ihtimali vardır.

2. HEDEF

2008 yılında Hacettepe Üniversitesi'nde ürün ve hizmet üretimi yapılan tüm birimlerde elde edilen faydanın yapılan yatırımlardan fazla olması sağlanacaktır.

Hacettepe Üniversitesi çeşitli sektörlerde endüstriyel üretim yapma potansiyeline sahiptir ve bazı alanlarda fiilen de üretim yapmaktadır. Gerek bu alanlardaki ürün üretimi ve gerekse sağlık sektöründeki hizmet üretimi ile Hacettepe Üniversitesi bütçe gelirlerinin önemli bir kısmı karşılanmaktadır. Ancak, bazı üretim yapan birimlerde yapılan yatırımların karşılığı tam olarak alınamamaktadır. Bu hedefin gerçekleşmesi ile verimsiz ve etkisiz üretim yapan birim kalmamış olacaktır. Böylece gereksiz teknik ve teknolojik altyapı ve donanım harcaması yapılmamış olacaktır.

Performans Göstergeleri

- Ürün ve hizmet üretiminin artması.
- Üretim yapan birimlerin gelir/harcama oranlarının artması.

Temel Dış Unsurlar

Ürün ve hizmet üreten birimlerin bazılarında eğitim-öğretim faaliyetleri adına zararların sübvansiyonu talebi söz konusu olabilir. Birimlerin bu yönde oluşturacakları baskılar hedefin tam olarak gerçekleşmesini önleyebilir.

3. HEDEF

2008 yılında Hacettepe Üniversitesinde yılın her günü en az bir kültürel veya sportif faaliyetin düzenleneceği şekilde gerekli teknik ve teknolojik altyapı ve donanım sağlanacaktır.

Hacettepe Üniversitesi vizyonunda belirtilen “lider Üniversite olma” amacına ulaşmak için sadece bilimsel bilgi üretiminin yeterli olmadığının bilincindedir. Bu çerçevede sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlere önem vermektedir. Sosyal, kültürel ve sportif mekansal altyapıların bir kısmı tamamlanmış, bir kısmının yapımı sürmekte ve bir kısmı da önümüzdeki yılların plan ve programı içerisinde ele alınmaktadır. Söz konusu faaliyetler açısından mekansal altyapının önemli olduğu bir gerçektir. Ancak, mekansal altyapıdan başka uygun teknik ve teknolojik altyapı ve donanım bu faaliyetlerin daha verimli ve etkili şekilde sürdürülmesini sağlayacaktır.

Performans Göstergeleri

- Kültürel ve sportif faaliyetlerin yıl içerisindeki sayısı.
- Kültürel ve sportif faaliyetlerin etkililiğini ölçmek açısından katılımcı sayıları.
- Teknik ve teknolojik altyapı ve donanım eksiklikleri giderilen tesis sayısı.
- Teknik ve teknolojik altyapı ve donanımı iyileştirilen tesis sayısı.
- Kültürel ve sportif faaliyetlerin etkililiği açısından tesis kullanım oranları.

Temel Dış Unsurlar

Kültürel ve sportif faaliyetlerin etkililiğini sağlamak açısından katılım son derece önemlidir. Bu faaliyetlerin bir kısmının kamuoyuna açık olarak gerçekleştirilmesi halkla ilişkiler açısından son derece önemlidir. Kamuoyuna üretilen mesajlar kültürel ve sportif faaliyetlerin gerçekleşeceği ortamlarda teknik ve teknolojik altyapı ve donanımın sağlanmasına yönelik yatırımların finansmanında bütçe açısından önemli rol oynayacaktır.

3. STRATEJİK AMAÇ

Ülke için tıp, mühendislik, sosyal bilimler alanlarında ileri teknik ve teknolojiler üretmektir.

1. HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesinde tıp ve mühendislik alanlarında üç adet ileri teknoloji üretilmesi sağlanacaktır.

Hacettepe Üniversitesi ulusal düzeyde bilimsel bilgi üretimine yaptığı katkılarının yanında tıp, mühendislik ve sosyal bilimler alanında ileri teknik ve teknolojileri üretme potansiyeline sahiptir. Üniversitemiz bu potansiyeli hayata geçirmeyi hedef seçmiştir. Bu hedefin gerçekleşmesi Hacettepe Üniversitesini dünya çapında üne kavuşturabilir. Üniversitemizin dünyada tanınan bir üniversite olma amacına hizmet edebilir.

Performans Göstergeleri

- Tıp ve mühendislik alanlarında üretilen ileri teknoloji sayısı.
- İleri teknolojilerin üretilmesi için harcanan mali kaynakların büyüklüğü.
- Üretilen teknolojilerin etki alanının genişliği.
- Üretilen teknolojinin uygulamaya aktarılıp aktarılmadığı.
- Üretilen teknolojinin uygulamaya aktarılmasından elde edilen getiriler.

Temel Dış Unsurlar

İleri teknoloji üretimi yoğun araştırma ve geliştirme faaliyetini gerektirdiğinden bütçe olanaklarını zorlayabilir.

2. HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nde sosyal bilimlerde en az bir adet ileri teknik üretilmesi sağlanacaktır.

Sosyal bilimlerde Hacettepe Üniversitesi tarafından üretilen bir ileri teknik Üniversitemiz açısından tıp ve mühendislik alanlarında üretilen bir ileri teknolojiyle aynı etkiyi yapacaktır.

Performans Göstergeleri

- Sosyal bilimlerde üretilen ileri tekniklerin sayısı.
- İleri tekniğin üretilmesi için harcanan mali kaynakların büyüklüğü.
- Üretilen tekniğin etki alanının genişliği.
- Üretilen tekniğin uygulamaya aktarılıp aktarılmadığı.
- Üretilen tekniğin uygulamaya aktarılmasından elde edilen getiriler.

Temel Dış Unsurlar

Sosyal bilimlerde ileri tekniklerin üretilmesi ve dünyaca kabul edilmesi diğer alanlara göre daha zordur. Ayrıca, sosyal bilimlerde yeni ve ileri bir tekniği üreten bir bilim adamı açısından bireysel anlamda getirisi de azdır. Bu nedenle sosyal bilimlerde çalışanların ileri teknikler üretmeye sevk edilmesi için araştırmaların finansmanı dışında da, ileri teknikleri üretenlere yurt dışında bilimsel araştırma imkanları sağlamak gibi başka teşvik mekanizmaları geliştirilmelidir.

4. STRATEJİK AMAÇ

Üniversitenin mali kaynaklarının tamamının Üniversite tarafından üretimini ve kamusal denetime açık olarak özerk kullanımını sağlamaktır.

1. HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi döner sermaye gelirlerinin % 30 artırılması sağlanacaktır.

Bu hedef Üniversitenin tüm kaynaklarını kendisinin üretir hale gelmesi açısından önemlidir. Tüm kaynakların Üniversite tarafından üretilmesi mali özerkliğin ön koşulu olarak görülmekte ve değerlendirilmektedir.

Performans Göstergeleri

- Üretilen döner sermaye gelirlerinin miktarındaki artış.

Temel Dış Unsurlar

Bilindiği gibi Hacettepe Üniversitesi döner sermaye gelirlerinin çok önemli bir kısmı sunduğu sağlık hizmetlerinden gelmektedir. Sağlık sektörü iktisadi krizler karşısında en kırılgan sektörlerden birisidir. Bu nedenle, ulusal düzeyde yaşanacak bir iktisadi krizin Hacettepe Üniversitesinin döner sermaye gelirlerini olumsuz etkilemesi ve hedefe ulaşamama riski vardır.

2. HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi döner sermaye gelirlerine katkı yapan birimlerin sayısının artırılması sağlanacaktır.

Bu hedef Üniversitenin döner sermaye gelirlerini artırma hedefini destekler niteliktedir. Diğer bir ifadeyle döner sermaye gelirlerinin üretimine katkı veren birimlerin sayısı artırıldığında, sağlık dışında da önemli döner sermaye gelir kaynakları oluşacaktır.

Performans Göstergeleri

- Döner sermaye gelirlerine katkı yapan birimlerin sayısının artması.
- Döner sermaye gelirlerinin sağlık dışındaki alanlarda da artması.

Temel Dış Unsurlar

Hacettepe Üniversitesi döner sermaye gelirlerinin ulusal düzeyde yaşanacak iktisadi krizlerden daha az etkilenmesi döner sermaye gelirlerinin sağlık dışındaki diğer alanlardan da elde edilmesiyle mümkün olacaktır. Ancak, mevcut haliyle döner sermaye mevzuatının özellikle sosyal bilimler alanında çalışan akademikerler açısından teşvik edici bir niteliği yoktur. Tam tersine caydırıcı olmaktadır. Bu nedenle döner sermaye mevzuatında uygun değişikliklerin yapılması için gerekli lobi faaliyetleri gerçekleştirilmelidir.

2. HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesinin kendi ürettiği kaynakları kamusal denetime açık olmak kaydıyla bağımsız biçimde kullanabilmesi için Hükümet ve TBMM nezdinde gerekli girişimler yapılacaktır.

Bu hedef Üniversitenin döner sermaye gelirlerini özerk biçimde kullanmasına yöneliktir. Ancak, mevcut mevzuat çerçevesinde Üniversitenin kendi ürettiği kaynakları özerk biçimde kullanabilme imkanı yoktur. Bu nedenle “kaynakları bağımsız kullanmak” gerçekçi bir hedef olmamaktadır. Bunun yerine, mevzuat değişikliğinin hedeflenmesi daha uygun görünmektedir.

Performans Göstergeleri

- Döner sermaye gelirlerini özerk biçimde kullanmaya dönük mevzuat değişikliğinin gerçekleşip gerçekleşmediği.
- Gösterilen çabayı işaret etmesi anlamında mevzuat değişikliğine dönük girişimlerin sayısı.

Temel Dış Unsurlar

Mali özerkliğin gerçekleşmesi Üniversitemizin mevzuat değişikliği konusundaki çabalarının ötesinde mevzuat değişikliği yapmaya yetkili devlet organlarına bağlı bir husustur.

5. STRATEJİK AMAÇ

Dahil olduğu tüm bilim ve sanat alanlarında uluslararası alanda akredite olmak; üretilen ürün ve hizmetlerde uluslararası standartlara ulaşmaktır.

1. HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi mensuplarınca yapılan ve uluslararası bilimsel atıf indekslerinde yer alan yayınların sayısı % 30 artırılması sağlanacaktır

Bu hedef Üniversitenin uluslararası alanda tanınmasına ve akredite kabul edilmesine yöneliktir. Bu hedefin gerçekleşmesi için uluslararası bilimsel atıf indekslerinde yer alabilecek yayın yapmayı özendirici mekanizmalar oluşturulması sağlanacaktır. Bugün uluslararası bilimsel atıf indekslerinde yer alan Hacettepe kaynaklı yayınların önemli bir kısmının tıp, mühendislik ve fen fakülteleri kapsamında gerçekleştiği görülmektedir. Dolayısıyla, söz konusu sayısal hedefe ulaşmak için yayınların diğer alanlara dağılımı ve yaygınlaştırılması yönünde faaliyetler sürdürülecektir.

Performans Göstergeleri

- Uluslararası bilimsel atıf indekslerinde çıkan Hacettepe kaynaklı yayınların artması.
- Yayınların Hacettepe bünyesindeki farklı alanlara dengeli dağılıp dağılmadığı.

Temel Dış Unsurlar

Hacettepe Üniversitesi mevcut durumda Türkiye’de uluslararası bilimsel atıf indekslerinde en fazla yayın yapan üniversite konumundadır. Bu konumunu sürdürmesi ve daha ileriye taşıması, yayınların farklı akademik alanlardaki çeşitliliğinin sağlanması bu konuda geliştirilecek destek ve teşvik mekanizmalarına bağlıdır. Teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi bütçe olanakları ile ilgilidir.

2. HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi gelişmiş ülkelerdeki en az 50 üniversite ile karşılıklı işbirliği ve öğrenci-öğretim elemanı değişim programı başlatacaktır.

Bu hedef Üniversitenin akademik birimlerinin faaliyetlerinin uluslararası akreditasyonuna yardımcı olacaktır. Gelişmiş ülkelerin önde gelen üniversiteleri ile girişilecek karşılıklı işbirliği ve öğrenci-öğretim elemanı değişim programları bir taraftan Üniversitemizin tanıtımına katkı verirken diğer taraftan kurumsal öğrenme sürecimize yardımcı olacak ve bu programlardan öğrendiklerimizi uluslararası akreditasyon yönünde uygulamaya aktarmamızı sağlayacaktır.

Performans Göstergeleri

- Karşılıklı işbirliği ve öğrenci-öğretim elamanı değişim programlarının artması.
- Bu programların Hacettepe bünyesindeki farklı alanlara dengeli dağılıp dağılmadığı.
- İşbirliği yapılan proje sayısının artması.
- Karşılıklı değişim programlarından yararlanan öğrenci ve öğretim elamanı sayılarının artması.

Temel Dış Unsurlar

Uluslararası alanda diğer Üniversitelerle girişilecek işbirliği ve öğrenci-öğretim elamanı programları Hükümetin uluslararası politikalarından etkilenebilir bir hedeftir.

3. HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi tıp ve mühendislik alanlarında verdiği diplomaların Avrupa Birliği Ülkelerinde ve Amerika Birleşik Devletleri'nde akreditasyonunu sağlamak için söz konusu alanlardaki akreditasyon sınav sistemlerinin Türkiye'de gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

Bu hedef Üniversitenin uluslararası alanda akredite olmasına yakın gelecekte doğrudan hizmet etmese bile orta ve uzun dönemde stratejik amaçta vurgulanan akreditasyonun önünü açmış olacaktır. Söz konusu sınav sistemlerindeki başarıyı % 100 seviyesine çıkaran ve bu başarıyı belirli dönemde sürdürebilen bir Hacettepe Üniversitesi uluslararası alanda akredite sayılacaktır.

Performans Göstergeleri

- Hacettepe Üniversitesi'nin katkıları ile Türkiye'de gerçekleştirilen akreditasyon sınavlarının sayısı.
- Akreditasyon sınavlarında Hacettepe Üniversitesi mezunlarının başarı oranı.
- Ulaşılan başarı oranının birimlere göre dağılımının dengeli olması.

Temel Dış Unsurlar

Avrupa Birliği ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletleri'nde uygulanan mesleki akreditasyon sınav ve süreçlerinin Türkiye'de yapılar hale gelmesi Hacettepe Üniversitesi kadar Hükümetin çabasını da gerektirmektedir.

6. STRATEJİK AMAÇ

Dahil olduğu tüm bilim ve sanat alanlarında öğrencilerin ilk tercihi haline gelmek; istihdam açısından çeşitli çalışma alanlarında mezunları öncelikli aranır olmaktır.

1. HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi ÖSYM tarafından düzenlenen Öğrenci Seçme Sınavında (ÖSS) sözel, sayısal ve eşit ağırlıklı puan sıralamasının her birindeki ilk 100 öğrencinin en az 50'sinin tercih ettiği bir üniversite olacaktır.

Bu hedef Üniversitenin ulusal ve uluslararası alandaki başarılarının yanında kamuoyunun gözündeki imajı ile de yakından ilgilidir. Hacettepe Üniversitesi'nin imajını daha olumlu kılacak halkla ilişkiler faaliyetlerine paralel olarak da değerlendirilmesi gereken bir hedeftir. Ayrıca, başarılı öğrencilerin üniversiteyi tercih etmelerini sağlayacak teşvik edici mekanizmalar da kullanılmalıdır.

Performans Göstergeleri

- ÖSS sınavında farklı puan türlerinde ilk 100'e giren öğrencilerin Hacettepe Üniversitesi'ni tercih etme oranları.
- İlk 100'e giren öğrencilerin Hacettepe Üniversitesi'ndeki akademik birimlere göre tercih ettikleri birimlerin dağılımı.

Temel Dış Unsurlar

Hacettepe Üniversitesi'nin başarılarını tanıtmak, kültürel ve sportif faaliyetler ve sunduğu hizmetler vasıtasıyla kamuoyunun gözündeki imajını daha olumlu kılmak yönündeki çabaların yanında mezunlarımızın Üniversitemizin elçileri olarak hareket etmesi bu hedefe ulaşılmasına katkı verecektir.

2. HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi lisansüstü programlarına kayıtlı öğrencilerin en az % 50'sinin mezuniyetlerinde dereceye girmiş öğrencilerden olması sağlanacaktır.

Bu hedef Üniversitenin lisans eğitiminin yanında lisansüstü programlarda da başarıyı amaçladığı anlamına gelmektedir. Lisansüstü programlara kayıtlı öğrencilerin mezuniyetlerinde dereceye girmiş öğrencilerden oluşması bu programlarda da en iyilerin Üniversitemizi tercih ettiği anlamına gelecektir.

Performans Göstergeleri

- Lisansüstü programlara giriş sınavlarında başarılı olan öğrenciler içerisinde mezuniyetlerinde derece yapmış öğrencilerin oranının artması.
- Lisansüstü programlara giriş sınavlarında başarılı olan öğrenciler içerisinde mezuniyetlerinde derece yapmış öğrencilerin Hacettepe Üniversitesi'ndeki akademik birimlere göre dağılımı.

Temel Dış Unsurlar

Lisans eğitimlerini tamamlarken dereceye girmiş olmak lisansüstü programlardaki başarının doğrudan bir göstergesi değildir. Ancak, genel toplam içerisinde dereceye girenlerin en iyiler olduğu kabul edilmelidir. Bu hedefe ulaşabilmek üniversitenin çabalarının ötesinde Hacettepe Üniversitesi'nin lisansüstü programlarından mezun olanlara işgücü piyasasında verilen değerle ilgilidir.

3. HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi 2005-2008 yılları arasındaki lisans ve lisansüstü mezunlarının mezuniyet sonrası durumları izlenecek ve en az % 90'ının istihdam ediliyor olması sağlanacaktır.

Bu hedef Üniversitenin kamuoyunun gözündeki başarısını en yükseğe taşıyacak hedeflerin başında gelmektedir. Hacettepe Üniversitesi mezunlarının işgücü piyasasında tercih ediliyor olması Üniversitenin genel başarısını yansıtacaktır.

Performans Göstergeleri

- Mezunların mezuniyet sonrası durumlarının izlenme oranları.
- Mezunların istihdam edilme oranları.
- Mezunların istihdam edilme oranlarının akademik birimlere dağılımı.
- Mezunların KPSS ve TUS gibi istihdama yönelik ulusal sınavlardaki başarı oranları.
- Mezunlara ilişkin yazılı işveren olumlu dönütlerinin (feedback) artması.

Temel Dış Unsurlar

Hacettepe Üniversitesi mezunlarının istihdam edilmesi Hacettepe Üniversitesi'nin mezunlarına sunduğu kariyer hizmetlerinin yanında işgücü piyasasının taleplerine bağlıdır. Bu talepleri artıracak tanıtım mekanizmalarının oluşturulması gerekir.

7. STRATEJİK AMAÇ

Üniversitenin mezunları da dahil olmak üzere ilişkide olduğu tüm gerçek ve tüzel kişiler ile ilişkileri geliştirmek ve halkla ilişkiler faaliyetlerine ağırlık vermektir.

1. HEDEF

1. Hedef: 2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi ilişkide olduğu tüm gerçek ve tüzel kişilere en az bir konuda yardım sağlayacaktır.

Bu hedefle Üniversitenin ilişkide olduğu tüm gerçek ve tüzel kişilerle ilişkilerini daha da geliştirmesine yardımcı olacaktır. Bu hedefin gerçekleştirilmesinin sonucu, Hacettepe Üniversitesi'nin tüm faaliyet alanlarında ürün ve hizmet alımlarında, ürün ve hizmetlerinin pazarlanmasında kendisini gösterecektir.

Performans Göstergeleri

- Ürün ve hizmet sağladığımız tüzel ve gerçek kişilere sunduğumuz yardımların sayıları.
- Ürün ve hizmet sunduğumuz tüzel ve gerçek kişilere yapılan yardımların sayıları.

Temel Dış Unsurlar

Hacettepe Üniversitesi bir kamu kurumudur ve yardım niteliğindeki hizmet sunumlarının mali olarak finansmanı bütçe olanakları içerisinde değerlendirilmek zorundadır. Bu çerçevede, söz konusu yardım hizmetlerinin bütçe mevzuatı ve olanakları içerisinde ele alınması gereklidir.

2. HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi her yıl halka açık 12 kültürel ve sportif faaliyet gerçekleştirecektir.

Bu hedefle halkla ilişkilerini daha da geliştirmesi sağlanacaktır. Bu hedefin gerçekleştirilmesinin sonucu, Hacettepe Üniversitesi'nin kamuoyunun gözündeki olumlu imajının daha da güçlenmesi ve kamuoyunun Hacettepe Üniversitesi'ne güveninin artması olacaktır.

Performans Göstergeleri

- Halka açık kültürel ve sportif faaliyetlerin sayısı.
- Halka açık kültürel ve sportif faaliyetlere katılım oranları.

Performans Göstergeleri

- Öğrenci yurtlarındaki barınma kapasitelerinin artması.
- Öğrenci yurtlarındaki toplam barınma imkanlarının artması.
- Öğrencilerin barınma ortamlarının gerekli sağlık koşullarına uygunluğu.

Temel Dış Unsurlar

Öğrencilerin barınma imkanlarının artırılması mevcut imkanlarda iyileştirmeler yapılması ve yeni yurt binalarının yapılması gibi yatırım faaliyetlerini gerektirmektedir. Bu konu bütçe olanakları ile sınırlı olacaktır. Bu nedenle, ihtiyaçlar Hükümete ve TBMM'ne iyi anlatılmalıdır. Mevzuatın izin verdiği ölçüde yatırımların gerçekleştirilmesini sağlayacak diğer mekanizmalar düşünülmelidir.

3. HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinde bilimsel ve sanatsal araştırma ve üretimin gün içerisinde daha uzun saatlerde devam etmesini sağlamak üzere personelin aileleri ile birlikte barınabileceği imkanlar sağlanacaktır.

Bu hedefle Hacettepe Üniversitesi personelinin zamanlarının çoğunu yerleşke sınırları içerisinde geçirmeleri sağlanmış olacaktır. Bu hedefin dolaylı sonucu, yerleşkelerdeki bilimsel ve sanatsal bilgi üretiminin artması sosyal hayatın canlanması olacaktır.

Performans Göstergeleri

- 100 adet lojman yapılması.

Temel Dış Unsurlar: Lojman yapımı bütçe olanakları ve Hükümet politikaları ile yakından ilgilidir. Bu çerçevede, ihtiyaçlar Hükümete ve TBMM'ne iyi anlatılmalıdır.

4. HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'ndeki kütüphane, laboratuvar, atölye gibi bilimsel ve sanatsal bilgi, ürün ve hizmetlerin üretildiği fiziksel mekanların 24 saat faal olması sağlanacaktır.

Bu hedefle Hacettepe Üniversitesi'nde ürün ve hizmet üretiminin kesintisiz sürmesi sağlanacaktır. Bu hedefin dolaylı sonucu, Hacettepe Üniversitesi'nin toplam bilgi, ürün ve hizmet üretiminin niteliğinin ve niceliğinin artması olacaktır.

Performans Göstergeleri

- Kütüphanelerin toplam hizmet verme sürelerinin artması.
- Laboratuvarların toplam çalışma sürelerinin artması.

Temel Dış Unsurlar

Üniversite temel faaliyetlerine dönük tesislerin 24 saat açık tutulması ilave personel ihtiyacı doğuracaktır. Ayrıca, bu mekanların güvenliğinin sağlanması gerekecektir. Mevcut haliyle ilave personel istihdamının Hükümet politikaları dışında düşünülmesi zor görünmektedir. Bu konudaki diğer imkanlar araştırılmalıdır.

9. STRATEJİK AMAÇ

Üniversitenin faaliyetlerinde verimli ve etkili olmasını sağlayacak uygun yönetim sistemlerini oluşturmak ve değişen koşullara göre bu yönetim sistemlerini revize etmektir.

1. HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesinde TKY anlayışı tüm birimlere yaygınlaştırılacaktır.

Bu hedef Hacettepe Üniversitesi'nde sürdürülmekte olan TKY çalışmalarının faaliyetlerin verim ve etkililiğini artırması sonucunu doğuracaktır.

Performans Göstergeleri

- TKY uygulamasına geçen birim sayısının artması.
- Yayın sayısının artması.
- Ürün ve hizmetlerde verimlilik oranının yükselmesi.
- Ürün ve hizmetlerde kalitenin yükselmesi.

Temel Dış Unsurlar

Üniversitenin bu hedefi gerçekleştirmesi için TKY felsefesini çalışanlarına iyi anlatması ve onları iyi motive etmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, Üniversitenin imkanlarını seferber etmesinin ötesinde personelin bu konuda istekli olmaları sağlanmalıdır.

2. HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi mensuplarının tamamı yönetim alanında hizmet-içi eğitimden geçirilecektir.

Bu hedef Hacettepe Üniversitesi'nde verimli ve etkili yönetim konusunda bir bilincin oluşmasını ve personelin sürekli uygun yönetim sistemlerinin arayışı içerisinde olmasını sağlayacaktır.

Performans Göstergeleri

- Yönetim konusunda hizmet-içi eğitim alan personelin sayısı.
- Hizmet-içi eğitim konularının çeşitliliği.
- Hizmet-içi eğitim değerlendirmelerinde başarı oranı.
- Eğitim alanların yönetim konusunda ürettikleri ve sundukları yenilikçi ve yaratıcı fikirler.

Temel Dış Unsurlar

Üniversitenin bu hedefi gerçekleştirmesi için iki seçeneği mevcuttur. Bunlardan birincisi ve tercih edileni kendi imkanlarını kullanarak söz konusu eğitimleri gerçekleştirmesidir. İkincisi üniversite dışındaki eğitim kurum ve kuruluşlarının olanaklarından faydalanmaktır. Her iki yöntem denenerek iki seçenekten etkili olanı tercih edilmelidir.

2. HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nde etkili yönetim sistemlerini izlemek ve uygulamak için bir araştırma merkezi kurulacaktır.

Bu hedef Hacettepe Üniversitesi'nde verimli ve etkili yönetim sistemlerinin zamanında izlenmesini ve uygulamaya aktarılmasını böylece güncel bir yönetim anlayışının sürekliliğini sağlayacaktır.

Performans Göstergeleri

- Etkili yönetim sistemleri merkezinin kurulup kurulmadığı.

Temel Dış Unsurlar

Üniversitenin bu hedefi gerçekleştirmesi için gerekli iradeyi göstermesi yeterli olacaktır.

10.

STRATEJİK AMAÇ

Kurum kimliğini ve kültürünü birimler arasındaki işbirliğini artıracak şekilde geliştirmektir.

1.

HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nin araştırılmış, tanımlanmış ve Hacettepe mensupları, öğrencileri, mezunları ve kamuoyu tarafından kabul edilmiş bir kurum kimliği oluşturulacaktır.

Hacettepe Üniversitesi, özellikle son yıllarda giderek güçlenen bir kurum kültürünü ve buna bağlı bir kurum kimliğini oluşturma yönünde çalışmaktadır. Bu hedef, daha kalıcı ve güçlü bir kurum kültürü ve kimliği oluşturmaya yöneliktir.

Performans Göstergeleri

- Kurum kimliğini tanımlamaya yönelik çalışmaların tamamlanıp tamamlanmadığı.
- Tanımlanan kurum kimliğinin ilgili taraflarca kabul görme derecesi.

Temel Dış Unsurlar

Üniversitenin bu hedefi gerçekleştirmesi için gerekli iradeyi göstermesi yeterli olacaktır.

2.

HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nin araştırılmış, tanımlanmış ve Hacettepe mensupları, öğrencileri, mezunları ve ürün veya hizmet sunduğu kesimler tarafından kabul edilmiş bir kurum kültürü oluşturulacaktır.

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

Performans Göstergeleri

- Kurum kültürünü tanımlamaya yönelik çalışmaların tamamlanıp tamamlanmadığı.
- Tanımlanan kurum kültürünün ilgili taraflarca kabul görme derecesi.

Temel Dış Unsurlar

Üniversitenin bu hedefi gerçekleştirmesi için gerekli iradeyi göstermesi yeterli olacaktır.

11. STRATEJİK AMAÇ *Araştırma imkanlarını artırarak bilimsel araştırmaları teşvik etmektir.*

1. HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nin araştırma faaliyetleri için ayırdığı mali kaynaklar cari olarak % 50 oranında artırılmış olacaktır.

Bu hedef doğrudan doğruya bilimsel bilgi üretimini artırmaya ve Hacettepe Üniversitesi'nin "lider üniversite olmak" vizyonuna katkı yapmaya yöneliktir. Hacettepe Üniversitesi bu hedefi gerçekleştirerek sadece ulusal düzeyde değil dünya genelinde bir üne sahip olmanın kapılarını aralamak istemektedir.

Performans Göstergeleri

- Araştırmalara ayrılan mali kaynaklardaki artış oranları.

Temel Dış Unsurlar

Üniversitenin bu hedefi gerçekleştirmesi bütçe olanaklarının genişlemesine bağlıdır.

2. HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nin araştırma faaliyetleri % 50 oranında artırılmış olacaktır.

Bu hedef araştırmalara ayrılan mali kaynaklara paralel olarak araştırma sayısını artırmayı amaçlamaktadır.

Performans Göstergeleri:

- Araştırma projelerinin sayısındaki artış.
- Araştırmalara ayrılan mali kaynaklardaki artışın bilimsel bilgi üretimine yansıma oranları.
- Araştırmaların yayına dönüşme oranları.
- Araştırmaların uygulamaya aktarılma oranları.
- Araştırmaların akademik birimler arasındaki dağılımı.

Temel Dış Unsurlar

Üniversitenin bu hedefi gerçekleştirmesi bütçe olanaklarının genişlemesine ve mevzuattaki sınırlamalara bağlıdır.

12.

STRATEJİK AMAÇ

Bilim insanı yetiştirmeye yönelik programlara ağırlık vermektir.

1.

HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nin lisansüstü eğitim-öğretim kapasitesi % 30 artırılabacaktır.

Bu hedef Hacettepe Üniversitesi'nin bilim insanı yetiştirme kapasitesini artırmaya yöneliktir.

Performans Göstergeleri

- Lisansüstü programlarda öğrenim gören öğrenci sayılarındaki artış oranları.
- Lisansüstü programlarda öğrenim gören öğrenci sayılarının birimlere dengeli biçimde dağılımı.

Temel Dış Unsurlar

Üniversitenin bu hedefi gerçekleştirmesi akademik personel sayısında gerekli artışın sağlanmasına bağlıdır.

2.

HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi başka üniversiteler adına bilim insanı yetiştirmek için en az 4 üniversite ile anlaşma yapacaktır.

Bu hedef Hacettepe Üniversitesi'nin başka üniversiteler adına bilim insanı yetiştirerek bilgi birikimini ve kurum kültürünü ihraç etmesine yöneliktir.

Performans Göstergeleri

- Adına bilim insanı yetiştirmek için anlaşma yapılan üniversite sayısı.
- Yetiştirilmesi planlanan bilim insanı sayısı.

Temel Dış Unsurlar

Üniversitenin bu hedefi gerçekleştirmesi akademik personel sayısında gerekli artışı sağlamasına ve diğer üniversitelerin bu yönde Hacettepe Üniversitesi'nden taleplerine bağlıdır.

2. HEDEF

2008 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi lisansüstü programlarda başarılı bulunan tezlerin basımını yapacaktır.

Bu hedef Hacettepe Üniversitesi'nin lisansüstü programlarındaki araştırmalarda üretilen bilginin yayılmasına yöneliktir.

Performans Göstergeleri

- Lisansüstü programlarda başarılı bulunarak basılan tezlerin sayısı.
- Basılan tezlerin birimlere göre dağılımı.

Temel Dış Unsurlar

Üniversitenin bu hedefi gerçekleştirmesi bir ölçüde bütçe olanaklarına bağlı olmakla birlikte gerekli iradeyi göstermesi yeterli olacaktır.

V. 2005 YILINDA NELERİ BAŞARACAĞIZ?

Stratejik Planımız üç yıllık bir dönem için yapılmıştır. Gerek üç yıllık dönem içerisinde ve gerekse üç yıldan sonraki dönemde ulaştığımız ve ulaşamadığımız amaçlarımız ve hedeflerimiz gözden geçirilecek ve gerekli revizyonlar yapılacaktır. 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile Yüksek Planlama Kurulu’nun “2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Hazırlık Çalışmaları” konulu 2003/14 sayılı Kararı çerçevesinde mevzuattan ve hükümet direktifleri çerçevesinde Performans Bütçe uygulamasına hazırlık mahiyetindeki çalışmalarımız 2005 yılı bütçesinin hazırlanmasına zemin teşkil edeceğinden 2005 yılında neleri başarmak istediğimiz, 2005 yılı hedeflerimiz hakkında fikir vermek üzere 2005 yılına ilişkin aşağıdaki genel değerlendirmeyi yapmış bulunuyoruz. 2005 yılında ulaşmayı düşündüğümüz hedefler yaptığımız Stratejik Planın uygulanabilirliğini değerlendirmek açısından görece küçük tutulmuştur.

Başarılacak Hedefler

1. Stratejik Amaç

Çağdaş eğitim-öğretimin gerektirdiği fiziksel mekanları sağlamak, eğitim-öğretim araç ve gereçlerini tamamlamak, nitelikli eğitim-öğretim kadrolarını istihdam etmek ve çağdaş eğitim-öğretim süreç ve müfredatını geliştirmektir.

1. Hedef: **2005 yılında Hacettepe Üniversitesi’nde derslik ve laboratuvar ihtiyaçlarının %10’unun yatırımları tamamlanmış olacaktır.**
2. Hedef: **2005 yılında Hacettepe Üniversitesi’ndeki dersliklerin % 20’sinde tepegöz, bilgisayar ve projektör cihazlarının bulunması sağlanmış olacaktır.**
3. Hedef: **2005 yılında Hacettepe Üniversitesi’nde okutulan derslerin kitapları % 10 oranında Üniversite tarafından basılıyor olacaktır.**
4. Hedef: **2005 yılında Hacettepe Üniversitesi’nde öğretim elemanı – öğrenci sayısı oranı nitelik gözardı edilmeksizin birimlerin % 20’sinden az olmamak kaydıyla çağdaş eğitimin gerektirdiği standarda çekilecektir.**
5. Hedef: **2005 yılında Hacettepe Üniversitesi’nde birimlerin % 20’sinden az olmamak kaydıyla eğitim-öğretim süreçleri ve müfredatı çağdaş eğitimin gerektirdiği standartlara çekilecektir.**

2. Stratejik Amaç

Tüm birimlerde eğitim-öğretim dışında gerekli teknik ve teknolojik altyapı ve donanımı geliştirmektir.

1. Hedef: **2005 yılında Hacettepe Üniversitesi'nde birimlerin % 20'sinden az olmamak kaydıyla gerekli teknik ve teknolojik alt yapı eksiklikleri yetersizlikleri tespit edilerek bunların tamamlanması ve iyileştirilmesi sağlanacaktır.**
2. Hedef: **2005 yılında Hacettepe Üniversitesi'nde ürün ve hizmet üretimi yapılan tüm birimlerde elde edilen faydanın yapılan yatırımlardan fazla olması sağlanacaktır.**
3. Hedef: **2005 yılında Hacettepe Üniversitesinde en az 365 kültürel veya sportif faaliyetin düzenleneceği şekilde gerekli teknik ve teknolojik altyapı ve donanım sağlanacaktır.**

3. Stratejik Amaç

Ülke için tıp, mühendislik, sosyal bilimler alanlarında ileri teknik ve teknolojiler üretmektir.

1. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nde tıp ve mühendislik alanlarında bir adet ileri teknoloji üretilmesi sağlanacaktır.**
2. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nde sosyal bilimler alanında en az bir adet ileri teknik üretilmesine yönelik proje desteklenecektir.**

4. Stratejik Amaç

Üniversitenin mali kaynaklarının tamamının Üniversite tarafından üretimini ve kamusal denetime açık olarak özerk kullanımını sağlamaktır.

1. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi döner sermaye gelirlerinin % 10 artırılması sağlanacaktır.**
2. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi döner sermaye gelirlerine katkı yapan birimlerin sayısının % 20 artması sağlanacaktır.**
3. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nin kendi ürettiği kaynakları kamusal denetime açık olmak kaydıyla bağımsız biçimde kullanabilmesi için Hükümet ve TBMM nezdinde gerekli girişimler yapılacaktır.**

5. Stratejik Amaç

Dahil olduğu tüm bilim ve sanat alanlarında uluslararası alanda akredite olmak; üretilen ürün ve hizmetlerde uluslararası standartlara ulaşmaktır.

1. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi mensuplarınca yapılan ve uluslararası bilimsel atıf indekslerinde yer alan yayınların sayısı % 10 artırılması sağlanacaktır.**
2. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi gelişmiş ülkelerdeki en az 20 üniversite ile karşılıklı işbirliği ve öğrenci-öğretim elemanı değişim programı başlatacaktır.**
3. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi tıp ve mühendislik alanlarında verdiği diplomaların Avrupa Birliği Ülkelerinde ve Amerika Birleşik Devletleri'nde akreditasyonunu sağlamak için söz konusu alanlardaki akreditasyon sınav sistemlerinin Türkiye'de gerçekleştirilmesi için gerekli girişimler başlatılacaktır.**

6. Stratejik Amaç

Dahil olduğu tüm bilim ve sanat alanlarında öğrencilerin ilk tercihi haline gelmek; istihdam açısından çeşitli çalışma alanlarında mezunları öncelikli aranır olmaktır.

1. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi ÖSYM tarafından düzenlenen Öğrenci Seçme Sınavında (ÖSS) sözel, sayısal ve eşit ağırlıklı puan sıralamasının her birindeki ilk 100 öğrencinin en az 20'sinin tercih ettiği bir üniversite olacaktır.**
2. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi lisansüstü programlarına kayıtlı öğrencilerin en az % 25'inin mezuniyetlerinde dereceye girmiş öğrencilerden olması sağlanacaktır.**
3. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi 2005-2008 yılları arasındaki lisans ve lisansüstü mezunlarının mezuniyet sonrası durumları izlenmesi sağlanacaktır.**

7. Stratejik Amaç

Üniversitenin mezunları da dahil olmak üzere ilişkide olduğu tüm gerçek ve tüzel kişiler ile ilişkileri geliştirmek ve halkla ilişkiler faaliyetlerine ağırlık vermektir.

1. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi ilişkide olduğu tüm gerçek ve tüzel kişilerin % 30'una en az bir konuda yardım sağlayacaktır.**
2. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi halka açık 12 kültürel ve sportif faaliyet gerçekleştirecektir.**

8. Stratejik Amaç

Sosyal ve bilimsel açıdan 24 saat faal bir fiziksel ortam yaratarak 24 saat yaşayan ve yaşanan bir Üniversite olmaktır.

1. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinde sosyal etkinliklerin gerçekleştirilebileceği alanların toplam m² büyüklüğü % 10 artırılabilecektir.**
2. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinde öğrencilerin barınma imkanları % 10 artırılabilecektir.**
3. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinde bilimsel ve sanatsal araştırma ve üretimin gün içerisinde daha uzun saatlerde devam etmesini sağlamak üzere personelin aileleri ile birlikte barınabileceği imkanlar araştırılacaktır.**
4. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'ndeki kütüphanelerin 24 saat faal olması sağlanacaktır.**

9. Stratejik Amaç

Üniversitenin faaliyetlerinde verimli ve etkili olmasını sağlayacak uygun yönetim sistemlerini oluşturmak ve değişen koşullara göre bu yönetim sistemlerini revize etmektir.

1. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nde TKY anlayışı tüm birimlere yaygınlaştırılacaktır.**

2. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi mensuplarının %30'u yönetim alanında hizmet-içi eğitimden geçirilecektir.**
3. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nde etkili yönetim sistemlerini izlemek ve uygulamak için bir araştırma merkezi kurulacaktır.**

10. Stratejik Amaç

Kurum kimliğini ve kültürünü birimler arasındaki işbirliğini artıracak şekilde geliştirmektir.

1. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nin kurum kimliği ile ilgili bir araştırma yapılmış olacaktır.**
2. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nin kurum kültürü ile ilgili bir araştırma yapılmış olacaktır.**

11. Stratejik Amaç

Araştırma imkanlarını artırarak bilimsel araştırmaları teşvik etmektir.

1. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nin araştırma faaliyetleri için ayırdığı mali kaynaklar cari olarak %15 oranında artırılmış olacaktır.**
2. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nin araştırma faaliyetleri %15 oranında artırılmış olacaktır.**

12. Stratejik Amaç

Bilim insanı yetiştirmeye yönelik programlara ağırlık vermektir.

1. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nin lisansüstü eğitim-öğretim kapasitesi % 10 artırılabacaktır.**
2. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi başka üniversiteler adına bilim insanı yetiştirmek için en az 1 üniversite ile anlaşma yapacaktır.**
3. Hedef: **2005 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi lisansüstü programlarda başarılı bulunan tezlerin basımına başlanacaktır.**

Sonuçların Değerlendirilmesi

Hacettepe Üniversitesi olarak faaliyetlerimizi ilk defa “Stratejik Plan” çerçevesinde gerçekleştireceğimiz için 2005 yılı hedeflerimizi ve beklentilerimizi vizyonumuzun ve misyonumuzun biraz gerisinde tutmaya çalıştık. 2005 yılı sona erdiğinde yapacağımız değerlendirme bize sonraki yıllar için hedeflerimizin ne olması gerektiği konusunda net bir fikir verecektir. 2005 yılı hedef ve beklentilerimizi düşük tutmamızın temel nedeni bu hedefleri mutlaka gerçekleştirmek istiyor olmamızdır. Ulaşılamayan hedeflerin çalışanlarımızda yaratacağı hayal kırıklığının Stratejik Planın sonraki aşamalarının başarısını engelleyebileceğinin bilinci içerisinde hareket ettik. Stratejik amaçlarımızı, bu amaçlara ulaşma hedeflerimizi ve 2005 yılında başaracaklarımızı belirlerken Üniversitemizin güçlü yönlerini, zayıf yönlerini değerlendirdik; önümüzdeki fırsatları ve Üniversitemize yönelik tehditleri analiz ettik. Üniversite olarak ilişkide olduğumuz tüm tüzel ve gerçek kişileri inceledik. 2005 yılında elde edeceğimiz sonuçları değerlendirdiğimizde bu çalışmaları ne ölçüde gerçekçi yaptığımızı veya yapmadığımızı göreceğiz ve 2006’dan başlamak üzere sonraki yıllara uzanan Stratejik Planı buna göre revize edeceğiz.

Sonuç

Stratejik Planımızın bizi vizyonumuza ulaştıracağına inanıyoruz. Mutlaka başarmak istiyoruz. 2005 yılında yapacaklarımızın bizi hedeflerimize taşıyacağı beklentisindeyiz. Sonuç olarak “SONUÇ ALMAK” istiyoruz.

VI. EKLER

Stratejik Planlama Faaliyetlerinin Kronolojisi

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. Üniversitemiz çalışmalarına başlarken DPT Müsteşarlığı tarafından hazırlanan "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu"nu esas almıştır.

Stratejik planlama hazırlık çalışmalarını takiben stratejik planın hazırlanması yönündeki temel çalışmalar 12 Şubat 2004 tarihinde Hacettepe Üniversitesi Rektörlük binasında Rektörümüz Prof. Dr. Tunçalp ÖZGEN başkanlığında yapılan toplantıyla start almıştır. Bu toplantıda, İdari ve Mali İşler Daire Başkanı Mehmet ÖZEN tarafından konuyu tanıtan bir sunuş yapılmış, Prof.Dr. Uğur ERDENER'in koordinatörlüğünde Merkez Yerleşkesinin koordinasyonundan Doç.Dr. Koray BODUROĞLU ve Beytepe Yerleşkesinin koordinasyonundan Doç.Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ sorumlu kılınarak katılımcılığın esas alındığı bir süreç başlatılmıştır.

16 Şubat 2004 tarihinde DPT Müsteşarlığı binasında stratejik planlama sürecinde pilot seçilen kuruluşların temsilcilerinin katıldığı bir toplantı yapılmıştır. Hacettepe Üniversitesi bu toplantıya en üst düzeyde temsilcisiyle katılmıştır. Bu toplantıda DPT Müsteşarlığı'nın öngördüğü "Stratejik Planlama Süreci" tanıtılmış ve pilot kuruluşlara rehberlik etmek üzere seçilen DPT Uzmanları takdim edilmiştir. DPT Müsteşarlığı ile Hacettepe Üniversitesi arasındaki işbirliğini sağlamak ve Hacettepe Üniversitesi'ne rehberlik etmek üzere DPT Uzmanı Dr. Pelin KALE ATTAR tayin edilmiştir.

18 Şubat 2004 tarihinde Hacettepe Üniversitesi Rektörlük Binası Senato Toplantı Salonunda toplanan Hacettepe Üniversitesi Senatosu'na Üniversitemiz Rektörü Prof.Dr. Tunçalp ÖZGEN tarafından

“Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planlama Süreci” hakkında bilgi verilmiş ve bu konuda Üniversitemiz İdari ve Mali İşler Daire Başkanı Mehmet ÖZEN tarafından ayrıntılı bir sunuş yapılmıştır. Hacettepe Üniversitesi Senatosu konuyu görüşmüş ve stratejik planlama çalışmalarının yürütülmesi hususunda gerekli kararı almıştır.

Stratejik planlama konusundaki Senato kararına dayanılarak Hacettepe Üniversitesinin tüm akademik ve idari birimlerini temsil ettiği düşünülen seçilen 60 kişilik bir gruba iki ayrı dönemde Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü’nde (TÜSSİDE) “Stratejik Planlama” konusunda eğitim verilmiştir. Birinci 30 kişilik grup⁷ 21-25 Mart 2004 tarihleri arasında ve ikinci 30 kişilik grup⁸ 28 Mart-1 Nisan 2004 tarihleri arasında söz konusu eğitime katıldı. Bu eğitim dönemlerinde *Stratejik Planlama Eğitimi* dışında stratejik planlama konusunda faaliyetler gerçekleştirmiştir. Gerçekleştirilen stratejik planlama çalışmalarında Hacettepe Üniversitesi’nin vizyonu, misyonu, değerleri belirlenmiş, GZFT analizi ve paydaş analizi yapılmış, performans ölçütleri belirlenmiştir.

Daha önce TÜSSİDE’de eğitime katılan grupları temsil ettiği düşünülen 10 kişilik bir “*Stratejik Planlama Grubu*” (SPG)⁹ oluşturulmuştur. SPG 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 Merkez Yerleşkesi Rektörlük Binasında DPT Uzmanları

7 Birinci 30 kişilik grupta yer alan isimler şunlardır: Prof.Dr. Ahmet KART (Polatlı Meslek Yüksek Okulu Müdürü); Ali ÖZDEMİRKAN (Öğrenci Sosyal Hizmet Birimi Satınalma Bürosu); Prof.Dr. Ayşe Nil ATAY (Dış Hekimliği Fakültesi Dekan Yardımcısı); Prof.Dr. Bahtiyar ÜNVER (Maden Mühendisliği Bölüm Başkanı); Prof.Dr. Biray CANER (Nükleer Tıp Anabilim Dalı Öğretim Üyesi); Dr. Derya Oktar ERGÜR (Yabancı Diller Yüksek Okulu Müdür Yardımcısı); Doç.Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ (İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi); Avukat F. Serpil BESNİ (Hukuk Müşavirliği); Fatih KAYIRAN (Genel Sekreter Yardımcısı); Gül KALYONCU (Kalite Koordinatörlüğü); Doç.Dr. Gülsün ERİGÜÇ (Sağlık İdaresi Yüksek Okulu Öğretim Üyesi); Prof.Dr. Hasan BAYHAN (Rektör Yardımcısı); Doç.Dr. Haydar DEMİREL (Spor Bilimleri Teknik Yüksek Okulu Öğretim Üyesi); Doç.Dr. Kasım KARATAŞ (Sosyal Hizmetler Yüksek Okulu); Doç.Dr. Koray BODUROĞLU (Çocuk Hastanesi Başhekim Yardımcısı); Mehmet ÖZEN (İdari ve Mali İşler Daire Başkanı); Doç.Dr. Mesude ATAY (Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Bölümü Öğretim Üyesi); Prof.Dr. Mine YURTTAGÜL (Sağlık Teknik Yüksek Okulu Öğretim Üyesi); Prof.Dr. Nazmi BİLİR (Halk Sağlığı Enstitüsü Müdürü); Dr. Nilüfer ÇELEBİ BERİAT (Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu); Prof.Dr. Nuran AKDEMİR (Hemşirelik Yüksek Okulu Öğretim Üyesi); Prof.Dr. Nuran ÖZYER (Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü); Prof.Dr. O. Cihat ŞAFK (Eczacılık Fakültesi Öğretim Üyesi); Prof.Dr. Onur Bilge KULA (Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi); Rıza TOPUZ (Yapı İşleri Teknik Daire Başkanı); Prof.Dr. Sedat Hakan ORER (Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü); Süreyya ÖZER (Genel Sekreter Yardımcısı); Doç.Dr. Turgay ÜNALAN (Nüfus Etütleri Enstitüsü Öğretim Üyesi); Doç.Dr. Turhan MENTEŞ (İstatistik Bölümü Öğretim Üyesi); Prof.Dr. Uğurcan AKYÜZ (Güzel Sanatlar Fakültesi Grafik Bölümü Başkanı); Prof.Dr. Yavuz YAKUT (Fizik Tedavi Rehabilitasyon Yüksek Okulu Müdür Yardımcısı); Prof.Dr. Yüksel KAVAK (Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanı).

8 Birinci 30 kişilik grupta yer alan isimler şunlardır: Prof.Dr. Haviye NAZLIEL (Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdür Yardımcısı); Prof.Dr. Sedef KIR (Eczacılık Fakültesi Dekan Yardımcısı);

9 Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planlama Grubu şu isimlerden oluşmuştur: Prof.Dr. Haviye NAZLIEL (Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdür Yardımcısı); Prof.Dr. Sedef KIR (Eczacılık Fakültesi Dekan Yardımcısı); Prof.Dr. Ayşe Nil ATAY (Dış Hekimliği Fakültesi Dekan Yardımcısı); Prof.Dr. Bahtiyar ÜNVER (Maden Mühendisliği Bölüm Başkanı); Doç.Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ (İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi); Doç.Dr. Haydar DEMİREL (Spor Bilimleri Teknik Yüksek Okulu Öğretim Üyesi); Doç.Dr. Koray BODUROĞLU (Çocuk Hastanesi Başhekim Yardımcısı); Mehmet ÖZEN (İdari ve Mali İşler Daire Başkanı); Prof.Dr. Nuran ÖZYER (Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü); Prof.Dr. Yüksel KAVAK (Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanı).

Birol AYDEMİR (Müsteşar Yardımcısı), Nahit BİNGÖL (Koordinatör), Dr. Pelin KALE ATTAR (Pilot Ekip Sorumlusu), Cem ÖZENEN ve Burcu M. DIRAOR ile Hacettepe Üniversitesi üst yönetimi ve SPG'nun koordinatör üyeleri biraraya gelmişlerdir. Bu toplantıda Hacettepe Üniversitesi'nin stratejik planlama çalışmalarında hangi aşamaya geldiği ele alınmış ve karşılıklı dilek ve beklentiler ifade edilmiştir.

SPG tarafından yapılan konsolide etme çalışmaları 29-30 Nisan 2004 tarihinde Hacettepe Üniversitesi Beytepe Yerleşkesi Beyaz Ev Sosyal Tesislerinde Üniversite üst yönetiminin katıldığı iki günlük toplantıda gözden geçirilmiş ve vizyon, misyon, amaçlar, değerler ve diğer stratejik planlama kavramlarının Hacettepe Üniversitesi açısından ifade edilmesi hususunda konsensüs sağlanmıştır.

SPG, 13 Mayıs 2004 tarihinde Hacettepe Üniversitesi, Beytepe Yerleşkesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü binasında biraraya gelerek, üzerinde konsensüs sağlanan konuları düzenleyerek yazılı bir taslak haline getirmiştir.

Bu haliyle düzenlenen taslak 28 Mayıs 2004 tarihinde Hacettepe Üniversitesi 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 iletilmeleri istenmiş ve izleyen birkaç gün içerisinde birim temsilcileri kendi birimlerinde çalışanları konuyla ilgili olarak bilgilendirmiş ve çalışanların fikir ve düşüncelerini alarak SPG'na iletmışlerdir.

SPG 4 Haziran 2004 tarihinde 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 sunulmuştur. Üç-dört ay gibi sınırlı bir zaman diliminde gerçekleştirilen "Stratejik Planlama" çalışması, DPT tarafından hazırlanan kılavuzda öngörülen katılımcı süreçleri mümkün olan en yüksek ölçülerde kullanma çabasını göstermiştir. Daha uzun bir süreçte stratejik planın revize edilmesi halinde katılımcı süreçlerin bütün tabana yaygınlaştırılması mümkün görünmektedir.

Raporun Yazımında Kullanılan Değerlendirmeler ve Kaynakça

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası

5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”

Yüksek Planlama Kurulu’nun “2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Hazırlık Çalışmaları” konulu 2003/14 sayılı Kararı

DPT Müsteşarlığı. “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” Mayıs 2003

Hacettepe Üniversitesi: İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı. “Hizmet Sunumunda Mükemmele Doğru” 2004

Hacettepe Üniversitesi: İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı. “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Sunuş Notları” 12 Şubat 2004

Hacettepe Üniversitesi: İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı. “Bütçe ve Mali Konular Uygulama Rehberi” 2000, 2001, 2002, 2003 Yılları

Hacettepe Üniversitesi: İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı. “2004 Mali Yılı Bütçe Sunumu” 19 Eylül 2003

ÖSYM. “Yüksek Öğretim İstatistikleri” 2000-2001, 2001-2002, 2002-2003, 2003-2004 Yılları

Mintzberg, H., J. Lampel, J. B. Quinn, S. Ghosal. “Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases,” Essex: Pearson Education Limited, 2003

TÜSSİDE. “Hacettepe Üniversitesi - Stratejik Planlama Çalışmaları” 21-25 Mart 2004

TÜSSİDE. “Hacettepe Üniversitesi - Stratejik Planlama Çalışmaları” 28 Mart-1 Nisan 2004

H.Ü. “Hacettepe Üniversitesi - Stratejik Planlama Çalışmaları” 29-30 Nisan 2004

H.Ü. “Hacettepe Üniversitesi - Stratejik Planlama Çalışmaları” 28 Mayıs 2004