



**Avrupa Üniversiteler Birliği
Kurumsal Değerlendirme
Programı**



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EUA DEğerLENDİRME RAPORU

Haziran 2007
ANKARA

Önsöz

EUA değerlendirme ekibi üyeleri Prof. Dr. Alberto Amaral, Prof Bertrand Weil, Prof Marian Dzimko ve Bernadette Conraths'a üniversitemizin dışarıdan değerlendirilmesi konusundaki değerli çabalarından dolayı teşekkür etmek istiyorum. Ancak EUA değerlendirmesi için gelen meslektaşlarıma teşekkür etmeden önce üniversitemizin bütün mensuplarına, özellikle öz değerlendirme komisyonu, stratejik planlama komisyonu ve kalite birimleri üyelerine, insanları motive etmenin ve özellikle kökleşmiş alışkanlıkları değiştirmenin zorluğu göz önüne alındığında, üniversitenin tutumunu her yönden değiştirmek için uzun yıllar süren çabalarından dolayı teşekkür etmek mecburiyetindeyim.



Hacettepe Üniversitesi eğitim ve araştırma alanındaki faaliyetleri ile bütün dünyada tanınan bir üniversitedir. Ne kadar güçlü ve iyi olduğumuzdan asla şüphe duymadık. Ancak güçlendirilmesi gereken zayıf yönlerimizin de her zaman farkında olduk. Sık ve zengin bir ormanda hastalıklı ağaçları görmek oldukça zordur. Ancak, sadece hastalıklı ağaçlara odaklanırsanız, ormanı bekleyen tehlikelerin farkına varamayabilirsiniz. Bu ikilemin çözümü ikili bir yaklaşım gerektirir. Bir kere ormandaki hastalıklı ağaçları bir şekilde tedavi etmek için ormanın içinde olmak zorundasınız, ondan sonra sizi ormanı bekleyen tehlikeler hakkında uyuracak, ormanı kuş bakışı gören birilerine ihtiyacınız olacaktır. Bu nedenle, dışarıdan bir görüntü almaya ihtiyaç duyduk. Dışarıdan baktığımızda içeridekilerin kolay karar veremeyeceği bazı gerçekleri görebilirsiniz. Bundan dolayı EUA'nın değerlendirmesini talep ettik.

EUA değerlendirme süreci bir akreditasyon programı değildir. Bu süreç tam olarak kurumun içeriden değil, dışarıdan değerlendirilmesidir. Avrupa Birliği'ndeki farklı ülkelerin üniversitelerinden gelen meslektaşlarımız üniversitemizi iki defa ziyaret etti ve farklı birimleri ziyaret ederek hemen bütün konularda personel ve öğrencilerle görüşme yapma şansına sahip oldular. Biz EUA Kurumsal Değerlendirme Programına ne kadar iyi olduğumuzu duymak için müracaat etmediğimizden gelen değerlendirme ekibinin işi oldukça zordu. İyi biliyorum ki, insanımız dışarıdan gelen eleştirilere oldukça duygusal davranır. Ancak inanıyorum ki, yapı ve süreçlerimizi iyileştirmek için bu tür dış değerlendirme sistemlerine daha aşına hale gelmeliyiz. Bu vesileyle değerlendirme ekibine ve üniversitemiz mensuplarına tekrar teşekkür ediyorum ve bu tür dış değerlendirme sistemleri ile çalışmanın olumlu sonuçları konusunda hiçbir kuşku olmadığını belirtmek istiyorum.

Prof. Dr. Tunçalp Özgen
Rektör



**Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA)
Kurumsal Değerlendirme
Programı**

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EUA DEĞERLENDİRME RAPORU

Haziran 2007

EUA Değerlendirme Ekibi

Prof. Dr. Alberto Amaral, Porto Üniversitesi Eski Rektörü, Portekiz, Başkan
Prof Bertrand Weil, Paris XII Üniversitesi Eski Rektör Yardımcısı, Fransa
Prof Marian Dzimko, Zilina Üniversitesi Rektör Yardımcısı, Slovakya
Bernadette Conraths, EUA Danışmanı, Ekip Sekreteri

İÇİNDEKİLER

1. Giriş.....	2
2. EUA İnceleme Programıyla İlgili Bazı Genel Hususlar.....	2
3. İlk İzlenimler	3
4. Kısıtlılıklar	4
5. Finansman	5
6. Çalışanlar	7
7. Araştırma	8
8. Öğrenciler	9
9. Stratejik Planlama ve Kalite	10
10. Güçlü ve Zayıf Noktalar	11
11. Öneriler.....	12
12. Sonuç	13

1. Giriş

Hacettepe Üniversitesi (HÜ) kurum içi sürekli kalite iyileştirme ve stratejik planlama kültürü oluşturma politikasının bir parçası olarak Avrupa Üniversiteler Birliğinin (EUA) Kurumsal Değerlendirme Programına müracaat etmiştir. Hacettepe Üniversitesi, Tıp Fakültesi Beyin Cerrahisi Profesörü Rektör Tunçalp Özgen göreve geldikten sonra, 2002 yılı itibariyle Hastaneler Kalite Koordinatörlüğü'nün kurulmasına paralel olarak bir dizi değerlendirme çalışması içerisine girmiştir. Bu çalışmaların olumlu sonuçlar vermesi, senatoyu kalite faaliyetlerini üniversite geneline yaymaya yöneltmiştir. 2006 yılında Hacettepe Üniversitesi, EUA kurumsal değerlendirme programına katılarak kalite çalışmalarını uluslararası hale getirme kararını almıştır.

Üniversite tarafından hazırlanan öz değerlendirme raporunun (ÖDR) alınmasını müteakip değerlendirme ekibi 13–15 Aralık 2007 tarihleri arasında HÜ'ne ilk ziyaretini gerçekleştirmiştir. Değerlendirme ekibi ilk ziyaretten edinilen bilgiler ışığında üniversiteden HÜ ve hastanelerinin bütçelerinin açık bir şekilde ayrıştırılması, performans ölçümünde kullanılan göstergelere ilişkin örnek değerler de dâhil olmak üzere bir dizi ilave verinin yanında terminoloji ve verinin tutarlılığı, İngilizce çevirinin niteliği açısından ÖDR'i gözden geçirmesini talep etmiştir. Söz konusu ilave bilgilerin önemli kısmının alınmasından sonra değerlendirme ekibi 20–23 Mayıs 2007 tarihleri arasında üniversiteye ikinci bir ziyaret daha düzenlemiştir.

Değerlendirme ekibi Hacettepe Üniversitesine ve Rektör Profesör Tunçalp Özgen'e göstermiş oldukları sıcak misafirperverlikten ötürü müteşekkirdir. Ekip, kurum hakkında ve kurumun güçlü ve zayıf noktalarını daha net bir biçimde ortaya koyabilmek amacıyla düzenlenen çok sayıdaki toplantıya katılan ve ekibe bilgi veren bütün üniversite mensuplarına teşekkürlerini sunar. Değerlendirme ekibi Hacettepe Üniversitesi üyeleriyle canlı ve açık tartışma ve görüşmeler yapma imkânını bulmuştur. EUA değerlendirme ekibi gerçekleştirilen iki ziyareti koordine eden, irtibat sorumlusu olarak toplantıların organizasyonlarına önemli katkı sağlayan, ekip üyelerinin günlük hayatını kolaylaştıran HÜ Rektör Yardımcısı Nuran Özyer'e özellikle teşekkür etmektedir.

HÜ'nin misafirperverliği, içten atmosfer ve ziyaretler süresince gösterilen esneklik hayli takdirle karşılanmıştır. Bu süreç boyunca genelde tatminkâr bir tercüme hizmeti sunulmuştur. Ziyaret programı Beytepe yerleşkesi, Tıp Fakültesi, Edebiyat Fakültesi, Mühendislik ve İktisat Fakültelerindeki ziyaret ve toplantılar dâhil olmak üzere gerekli tüm birimleri kapsamıştır.

2. EUA İnceleme Programıyla İlgili Bazı Genel Hususlar

David Dill incelemeyi, iç kalite güvencesi, değerlendirme iyileştirme sistemlerinin dışarıdan hakem incelemesine tabi tutulması olarak tanımlamaktadır. Değerlemenin aksine, inceleme kaliteyi değerlendirmez: inceleme, kaliteyi ve akademiklerin kaliteye ulaştıklarını anlamak için kullandıkları yöntemleri ürettiğine inanılan süreçlere odaklanır. Ayrıca, akreditasyonun aksine, inceleme bir kurumun veya programın kalite eşiği sayılan ölçütleri karşılayıp

karşılımadığını belirlemez ve bundan dolayı da, asgari eğitim standartlarının mevcudiyetine yönelik olarak kamuya açık bir belge sunmaz. İnceleme akademik standartları adres göstermez, öğretme ve öğrenme çıktılarının kalitesini belirlemez, ancak kurumun seçmiş olduğu standartlara ulaşıp ulaşılmadığını nasıl izlediğini değerlendirir.

Mevcut EUA Kurumsal Değerlendirme Programı on yılı aşkın bir süredir başarılı bir şekilde yürütülmektedir. Bazı incelemelerde, kurumların EUA tarafından verilen bir kalite damgası veya kendi durumlarının uluslararası açıdan değerlendirilmesinin yapıldığı bir tür hafifletilmiş akreditasyon sayılacak rapor benzeri arayışlar içinde oldukları görülmüştür. EUA'nın bu tarz sertifikalama hizmetleri vermediğinin açıkça bilinmesi gerekir.

Değerlendirme ekibinin yorumları, yazılı olarak sunulan öz değerlendirme raporuna, kısa ön ziyarette ve iki buçuk gün süren son ziyarette gerçekleştirilen çok sayıdaki görüşmeden edinilen bilgi ve izlenimlere dayanmaktadır.

Değerlendirilen üniversitelerin yüksek öğretim sistemleri (mevcut durumda Türk yüksek öğretim sistemi) değerlendirmeyi yapan kişilerin kendi ulusal yüksek öğrenim sistemlerinden farklıdır. Bu durumda, değerlendirmeyi yapanlar kurum hakkında sadece genel izlenimlerini ifade edebilirler ve bu yorumların fazla detaya girmeden önemli sorunlarla sınırlı kalacağı anlamına gelecektir.

3. İlk İzlenimler

Hacettepe Üniversitesi, ülkedeki en saygın ve imtiyazlı devlet üniversitelerinden bir tanesi olup, başkentte üç öncü devlet üniversitesinde bir tanesidir (diğer ikisi Ankara Üniversitesi ve Ortadoğu Teknik Üniversitesidir). Uluslararası bilimsel yayınlarda ülke sıralamasında birinci sırada yer alırken, 2005 yılında Jiatong/Shanghai Global sıralamasında dünyanın en iyi 500 üniversitesi arasına girmiştir.

Hacettepe Üniversitesi'nin kökleri, 1954 yılında Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi'ne bağlı olarak kurulan Pediatri Bölümüne dayanmaktadır. 8 Temmuz 1967 yılında 892 sayılı yasayla Tıp ve Sağlık Bilimleri Fakültesi, Fen Fakültesi ve Sosyal Bilimler Fakültesi bünyesinde eğitim vermek üzere Hacettepe Üniversitesi kurulmuştur. Daha sonraki genişlemelerle birlikte, 11 fakülte, 14 yüksekokul, 1 konservatuar, 13 enstitü ve 35 araştırma ve uygulama merkezi olmak üzere bugünkü yapısına ulaşmıştır.

HÜ, iki yıllık meslek yüksekokul, disiplinine bağlı olarak eğitim süreleri değişen lisans, yüksek lisans ve doktora dereceleri ile yaklaşık 30.000 öğrenciye hizmet sunmaktadır. Öğrencilerin yaklaşık olarak %76'sı lisans programlarına kayıtlı iken yaklaşık %10'u 2 yıllık ön lisans programlarına, %8,7'si yüksek lisans programlarına ve %5'i doktora programlarına kayıtlı bulunmaktadır. Bu durum ülkedeki temel yüksek öğretime duyulan ihtiyaç ve talebi, aynı zamanda yüksek lisans ve doktora düzeyinde gerekli verimin sağlanamadığını yansıtmaktadır.

Değerlendirme ekibi, üniversitenin bütçe, insan kaynakları ve altyapı (binaların nitelikleri) bakımından açık şekilde sağlık sektörü ağırlıklı olduğu kanaatine varmıştır. Bu durum muhtemelen üniversitenin sağlıkla ilgili birimlerinin üniversitenin döner sermaye gelirlerine

olan ağırlıklı katkısının bir sonucudur (ki, bu 2006 yılında HÜ gelirlerinin %53'üne tekabül etmektedir). Şimdiye kadar HÜ'nin bütün rektörlerinin Tıp profesörleri olması da anlamlıdır.

Değerlendirme ekibi, üniversitenin sağlık bilimleri, hastaneleri kanalıyla sağladığı sağlık mükemmel tıbbi hizmetler ve diğer sağlık hizmetlerinin üniversitenin sosyal ilişkilerinin ve ününün temel kaynağı olduğunu da görmüştür. Bu durum yoğun üniversite-hükümet ilişkilerini de doğurmaktadır. Hasta memnuniyeti anketleri (HÜ hastaneleri ve hizmetlerinden yılda yaklaşık 750,000 hastanın yararlandığı dikkate alındığında) çok yüksek düzeyde güven ve memnuniyetin olduğunu göstermektedir. Öz Değerlendirme Raporunda şu cümleler yer almaktadır. *“Hacettepe Üniversitesi sağlık hizmetleri sektöründe çok iyi tanınmaktadır ve başlangıçtaki misyonuna bağlı olarak gerek ulusal gerek uluslararası anlamda kendisini bir marka haline getirmiştir”* (sayfa 6) ve *“Üniversitenin vitrini konumunda olan Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri.....”* (sayfa 9)

Yedi yıllık hizmet süresinin özellikle son birkaç yılından bu yana Rektör bütün kurumu büyük bir değişim sürecine sokmuştur ve EUA tarafından yapılan değerlendirmenin muhtelif değişim süreçlerini daha ileri götürmesini arzu etmektedir. Buradaki amaç, hem Bolonya sürecinin güdümündeki Avrupa yüksek öğretim ve araştırma alanında ve hem de uluslararası düzeyde HÜ'nin konumunu güçlendirmektir. İçsel olarak bakıldığında, stratejik planlama, yetki ve sorumluluğun dağıtılması (âdem-i merkeziyet) ve performans yönetimi konuları temel amaçlar arasında yer almaktadır.

Rektör ÖDR Komisyonuna Rektör Yardımcısı Nuran Özyer'in başkanlığında çoğu kalite koordinatörlüklerinden olmak üzere temel birimlerden temsilcileri davet etmiştir. HÜ, değerlendirme ekibine ÖDR'nin ilk ve gözden geçirilmiş ikinci uyarlamasında zengin bilgiler sunmuş olmasına rağmen verilere ilişkin bazı uyumsuzluklar ve veri sunumunda karışıklıklar bulunmaktadır. ÖDR komisyonu henüz tutarlı bir merkezi veri toplama sisteminin bulunmadığını ifade ederek tam veri uyumunu sağlamadaki güçlüklerle dikkat çekmiştir.

4. Kısıtlılıklar

Görünüşe göre hali hazırda yüksek öğretim kurumlarına daha fazla özerklik verilmesine ilişkin bir siyasi süreç devam ediyor olmasına rağmen Türk üniversite sistemi oldukça merkezidir ve kurumsal özerklik düzeyi Avrupa standartlarına göre düşüktür. Bugün itibariyle Türkiye'de 68'i nispi olarak daha az öğrenim harcı alan devlet üniversitesi, 25'i daha yüksek öğrenim harcı talep eden özel üniversite (vakıf üniversitesi olarak adlandırılmaktadır) olmak üzere 93 üniversite bulunmaktadır.

Yüksek öğretimi güçlü bir tampon kurum olan Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) düzenlemektedir. YÖK *“tüm yüksek öğretimi düzenleyen ve yüksek öğretim kurumlarının faaliyetlerine yön veren, ... kanunla kendisine verilen görev ve yetkiler çerçevesinde özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip bir kuruluştur”* (2547 Sayılı Yüksek Öğretim Kanunu, md.6). YÖK'e; Yükseköğretim Denetleme Kurulu, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi ile gerekli planlama, araştırma, geliştirme, değerlendirme, bütçe, yatırım ve koordinasyon faaliyetleri ile ilgili birimler bağlıdır.

YÖK yeni üniversite kurulmasına ve gerektiğinde birleştirilmesine ilişkin öneri veya görüşler ile üniversitelerce hazırlanan bütçeleri tetkik edip onayladıktan sonra Milli Eğitim Bakanlığına sunar. Kurulun diğer ilgili faaliyetleri arasında; üniversitelerdeki birimlerin (bölümler, araştırma merkezleri, meslek yüksek okulları gibi) açılmasını, birleştirilmesini veya kapatılmasını onaylamak, eğitim-öğretim programlarının asgari ders saatlerine ilişkin esasları tespit etmek, üniversitelerdeki akademik personelin sayısını belirlemek, eğitim-öğretim programlarına kabul edilecek öğrenci sayısını tespit etmek, öğrenim harçlarının miktarını belirleyerek bakanlar kuruluna sunmak yer almaktadır. Bunlara ilave olarak bütçeyle ilgili birçok konuda alınan kararlar (örneğin ücretler konusunda) Maliye Bakanlığı'nın veya Bakanlar Kurulunun ve hatta TBMM'nin onayına tabidir.

Akademik kadro sayısı üniversitelerin önerileri ve başvuruları üzerine YÖK tarafından belirlenmektedir. İdari kadro taleplerinin ilgili kuruluşların gerçek ihtiyaçlarıyla örtüşemeyebilecek merkezi tespitlere göre olması gerekmektedir. Böylece, bir üniversitenin kendi önceliklerine göre akademik ve idari kadro tahsis etmesi güç hale gelmektedir. Rektör ayrıca nitelikli eleman bulma konusundaki zorluklardan dolayı tahsis edilen akademik kadroların doldurulmasındaki güçlüğü işaret etmiştir.

Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), Türkiye'nin Avrupa Yüksek Öğretim ve Araştırma Alanının ve Avrupa Birliği'nin tam üyesi olma yönündeki güçlü niyetinin etkisiyle geçtiğimiz iki yıl içerisinde önemli ölçüde artırdığı üniversite araştırma fonlarının büyük bir kısmını yönetmektedir.

Üniversiteye girmek isteyen öğrenci sayısı 2006 yılında 1,5 milyonun üzerine çıkarken, yarım milyondan daha az sayıda aday yerleştirilmiştir (yüksek öğretim sisteminde yer alan toplam öğrenci sayısı 2,3 milyondan fazladır ki, bunun 547.000'i Açık Öğretime kayıtlıdır). YÖK'e bağlı Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi, merkezi giriş sınavı sonrasında lisans eğitimi almak isteyen öğrencilerin merkezi olarak seçimlerinden sorumludur.

Bakanlık kaynaklı üniversite bütçesi sınırları belirli bir bütçe olup, üniversitenin aynı yıl içerisinde bir bütçe kategorisinde bir kalemden diğerine sadece %20 oranında aktarma yapmasına izin verilmektedir. HÜ müteşebbis faaliyetlerin geliştirilmesi konusunda da tam anlamıyla özerk değildir.

Değerlendirme ekibi, hükümet ve YÖK bütçe ve bütçenin tahsisatı, öğrencilerin üniversiteye girişi, akademik ve idari personelin sayısı ve kurum içi dağılımı gibi kilit unsurları kontrolü altında tuttuğu bir ortamda Türkiye'deki üniversitelerin mevcut özerkliklerinin oldukça sınırlı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

5. Finansman

HÜ faaliyetlerini kamu kaynakları ile finanse etme konusunda Türkiye'deki diğer pek çok üniversiteden daha başarılıdır. HÜ sadece toplam bütçesini yıllar itibarıyla oldukça stabil tutabilmekle kalmamış, aynı zamanda ABD doları bazında kişi başına düşen finansmanı da bütçede aynı oranda bir artış olmaksızın öğrenci sayılarını artırmaya zorlanan diğer pek çok Türk üniversitesi gibi düşürmemiştir.

Derecelere Göre Tahsisat	2002	2003	2004	2005	2006
Ön Lisans (2 yıllık MYO)	3.531	3.995	3.486	3.010	2.973
Lisans (4 yıllık YO)	3.306	3.032	2.632	2.466	2.368
Lisans (4.5.6 yıllık)	19.094	19.698	19.442	20.121	20.713
Yüksek Lisans	2.462	2.584	2.730	2.379	2.650
Doktora	1.407	1.456	1.536	1.485	1.541
Toplam	29.800	30.765	29.826	29.461	30.245
Eğitim Bütçesi					
Devlet Bütçesi (ABD \$)	92.480.472	123.966.882	158.103.282	153.479.355	163.282.242
Kişi Başı Miktar	3.103	4.029	5.301	5.210	5.399
Araştırma Bütçesi					
Devlet Bütçesi (ABD \$)	1.843.357	2.451.428	8.101.101	2.617.845	10.120.012
Toplam Bütçe					
Devlet Bütçesi (ABD \$)	94.323.829	126.418.310	166.097.200	156.097.200	173.402.254

HÜ aynı zamanda belli sayıda öğrenciyi mesleki ön lisans eğitimlerinde tutmayı da başarabilmektedir (aslında sayıları giderek azalmaktadır). Türkiye’de meslek okulları düşük eğitimli genç yığınları çekmek ve onlara iş piyasasına yönelik temel bir nitelik kazandırmak amacıyla tasarlanmıştır, ancak genellikle yeterince finansman ve yeterli personel ayrılmamıştır. HÜ’de üniversite sistemindeki bu ikilem diğer Anadolu üniversiteleriyle karşılaştırıldığında daha azdır. Yine de, değerlendirme ekibi genel düzeyde bu programlardaki öğrencilerin sayısının HÜ’de ki gibi sınırlı olmaması halinde, aynı anda iki farklı eğitim amacına sahip bir kurumun zaman içerisinde niteliğini korumasının zor olacağına inanmaktadır.

HÜ bütçesinin bir diğer ana unsuru 2006 yılında toplam bütçenin %53’ünü oluşturan, pek çok Türk üniversitesi ile karşılaştırıldığında doğrudan devletin finansmanından dikkati çekecek kadar bağımsızlık sağlayan döner sermayesidir. Devlet katkısı %42,5 iken, diğer bileşenler olan öğrenim harçları %3.5 ve diğer gelirler %1,0’dur. Döner sermayeye katkı sağlayan farklı birimlerin katkı payları son derece dengesizdir. 2006 yılında sağlık sektörünün katkısı %93,8 iken, Diş Hekimliği Fakültesinin katkısı %3,1’dir. Beytepe kampüsünde diğer birimlerin katkısı %1,2 olarak görülmektedir. Geri kalan bütün birimlerin her biri %1’in altında katkı sağlamaktadır.

Döner Sermayenin yaklaşık %10’u rekabete dayalı araştırma projelerine aktarılmaktadır, ancak görünüme göre üniversite ilave genel giderleri geri almamakta, paranın büyük kısmı üretildiği birime geri dönmektedir.

Detaylı devlet bütçe sistemi ve kamu finansmanının kullanımı konusundaki hantal kurallar bu kaynaklardan yararlanmayı daha az verimli hale getirmekte ağır ve zaman alıcı idari yükümlülükler ortaya çıkarmaktadır. Kamu bütçesinin üniversitelere tahsisi açık standartlar veya belirli bir finansman formülüne dayanmaktan çok YÖK ve Maliye Bakanı ile politik müzakerelere dayandığından şeffaf gibi görünmemektedir. Son zamanlarda uygulanmaya başlanan Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Stratejik Plan uygulaması mevcut sorunu hafifletecek gibi görünmemektedir.

Ek gelir üreten faaliyetler (döner sermaye) için konulan idari kurallar araştırmayı veya diğer hizmete yönelik faaliyetleri teşvik etmemektedir. Değerlendirme ekibine bürokratik işlemlerin çok ağır ve ödemelerin belirsiz olduğu ifade edilmiştir. Döner sermaye kuralları kurum içerisinde net ve tek tip olarak uygulanmamaktadır: Değerlendirme ekibine döner sermayenin bileşenlerine ilişkin farklı hesaplara ve hatta üniversitenin kontrolü dışında bazı döner sermaye hesaplarına ilişkin bilgiler sunulmuştur. Diğer taraftan, Teknopark tarafından sağlanan (vergi muafiyetleri ve genel giderlerin olmayışı gibi) açık avantajlar üniversite içerisinde adil olmayan bir rekabet sistemi yaratmaktadır.

Stratejik planlama politikasının bir parçası olarak, HÜ bütçenin kamu bileşeninin harcanması sorumluluğunu birimlere aktararak yönetim yetki ve sorumluluğunu dağıtmaktadır. Ne var ki, HÜ çalışanlarına yapılan doğrudan maaş ödemeleri neticesinde Dekanın sorumluluğuna verilen para miktarı oldukça az olmaktadır. Örneğin, 2005 yılında Mühendislik Fakültesi (200+300+400+620 numaralı) bütçe kalemlerinden toplam yaklaşık olarak 98.000 ABD doları almıştır ki, bu yetersiz gibi görünmektedir.

6. Çalışanlar

HÜ (Kasım 2006 tarihi itibarıyla) 3.934 akademik ve 1.800 tanesi sözleşmeli olmak üzere 5.989 idari personele sahiptir. Akademik personelin 1.996'sı (profesörler, doçentler, yardımcı doçentler, öğretim görevlileri ve ders verme sorumluluğu olan diğer personel olmak üzere) öğretimden sorumlu personel ve 1.938'i araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır. Bu 30.245 öğrenci ile düşünüldüğünde ortalama 15,2 gibi makul bir öğrenci/öğretim elamanı oranını temsil etmektedir. Bununla beraber, kurum içindeki dağılım, farklı disiplinlerin ihtiyaçları dikkate alındığında bu oran en düşük 3,9'dan (Tıp Fakültesi) en yüksek 57,5'e (bir yüksek okul) kadar değişen biçimde oldukça dengesizdir. Örneğin, 2005 yılı için Bilgisayar Mühendisliği programındaki oran bir kalite kültüründe kabul edilemez bir oran olarak yaklaşık 42'dir.

Akademik personelin nitelikleri iyidir; üniversitenin programlarındaki 1.405 öğretim üyesinin 1.021 tanesi (%73) profesör veya doçent olarak görev yapmaktadır. Öğretim elemanlarının yurt dışı deneyimlerini artırmaya yönelik ciddi bir çaba vardır ve HÜ'nin akademik atama standartları yüksektir. Bununla beraber, Türk üniversitelerinde genelde gözlemlendiği üzere akademik kadroların kurum içinden karşılanması (inbreeding) bir sorundur. Öğretim üyelerinin çoğu kendi mezunlarından oluşmaktadır ve bu durum üniversite içerisinde boş bir pozisyonun ortaya çıkması halinde içerdeki akademik personelin önceliğe sahip olması gibi bir yaklaşımla daha kritik hale gelmektedir.

ÖDR aynı zamanda zayıf noktalardan bir tanesi olarak akademik personelin motivasyon eksikliğinin ve düşük maaşların bazı öğretim elemanlarının üniversiteden ayrılmalarına veya yarı zamanlı çalışmaya geçmelerine neden olmasına işaret etmektedir. Bu sorun, özel vakıf üniversitelerinin daha yüksek maaşlar vererek rekabet etmeleri nedeniyle giderek artmaktadır, ancak ÖDR söz konusu olgunun ne derece yayıldığına dair somut veri sunmamaktadır.

5.989 olan idari personel sayısı görünüşe göre 1,52 gibi oldukça yüksek bir idari/akademik personel oranına denk gelmektedir. Ancak, değerlendirme ekibinin hastanelerde akademik olmayan personele olan ihtiyacı dikkate almasına rağmen, bu oran da tıpkı akademik personelin durumunda olduğu gibi üniversite içinde birimler itibariyle oldukça dengesiz dağılmış gibi görünmektedir.

7. Araştırma

HÜ Türkiye’de önde gelen araştırma üniversitelerinden bir tanesi olup, öğrenci/öğretim görevlisi oranındaki olumsuzluklara ve aşırı ders saati yüküne rağmen bazı fakültelerin performansları takdire şayandır. Her halükarda, muhtemelen bazı fakülteler üniversitenin performansını önemli ölçüde arttırabilmektedir.

Değerlendirme ekibi 2001–2005 dönemi için ortalama yıllık araştırma performansının 0,86 olduğu Mühendislik Fakültesinin 2000-2005 yılında 54 kitap, 165 ulusal makale 892 uluslararası makale, ulusal kongrelerde sunulan 475 tebliğ, uluslararası kongrelerde sunulan 631 tebliğ, bitirilen 1.101 yüksek lisans tezi ve 576 doktora tezi ile gösterdiği performansa dikkat çekmeyi istemektedir. Bununla beraber, ortalama 18,3 olan öğrenci/öğretim elamanı oranı en yüksek olarak Bilgisayar Mühendisliğinde 40’tır. Öğretim elemanlarının haftalık ders saati yükü Kimya Mühendisliğinde 5,8 Fizikte 18 olabilmektedir.

1995–1999 verileri 2000–2005 verileriyle karşılaştırdığımızda, üniversitede çapında araştırma performansında önemli boyutta iyileşme olduğunu görmekteyiz.

Fakülte Adı	Yayın Sayısı (SCI/SSCI/AHCI)	Akademik Personel Sayısı	Performans
Mühendislik	808	170	0,86
Fen Bilimleri	586	144	0,74
Eczacılık	279	70	0,66
Tıp	1.781	521	0,62
Diş Hekimliği	157	86	0,30
Eğitim	43	89	0,08
İktisat	10	64	0,03
Edebiyat	20	152	0,02
Güzel Sanatlar	-	45	-

Özgen, T. ve Demirel, H., Hacettepe Üniversitesi 2000-2005 Bilimsel Faaliyetler, Ekim, 2005

Araştırma için ayrılan bütçenin yapısına bakıldığında, HÜ’nin döner sermayesinden giderek artan önemli ölçüde bir katkının bulunduğu, son zamanlarda da TÜBİTAK ve Avrupa Birliği’nden de katkının arttığı görülmektedir. Veriler devlet bütçesinden gelen doğrudan katkının oldukça istikrarsız olduğunu ve 2005 yılında %17,1 asgari katkı ile 2004 yılında %42,2 azami katkı arasında değiştiğini göstermektedir.

HÜ araştırma projelerini desteklemek bakımından rekabetçi esasta bir iç sisteme sahiptir. (Bir üst komisyon ve üç ihtisas komisyonundan oluşan) bu yapının iyi ve bağımsız biçimde çalıştığı, nihai sonuçların denetiminin yüksek kurulun nezdinde yürütüldüğü görülmektedir. HÜ temel olarak akademik kadronun bireysel araştırma girişimlerine itibar etmekte, fakat genel hatlarıyla sosyal bilimler, disiplinler arası ve uygulamalı araştırmalar gibi öncelik alanları ortaya koymamaktadır.

Yıl	Döner Sermaye	%	Devlet Bütçesi	%	Toplam	TUBİTAK	AB	Toplam
2002	6.042.340	76,6	1.843.357	23,4	7.885.597	0	0	7.885.697
2003	5.710.206	70,0	2.451.428	30,0	8.161.633	0	0	8.161.633
2004	11.100.470	57,8	8.101.101	42,2	19.201.571	0	172.139	19.373.710
2005	12.685.919	82,9	2.617.845	17,1	15.303.764	1.170.520	457.958	16.932.242
2006	14.781.472	59,4	10.120.012	40,6	24.901.484	6.024.263	921.320	31.847.068

8. Öğrenciler

HÜ Türkiye'deki yüksek düzeydeki itibarına bağlı olarak, en başarılı öğrencilerin cazibe merkezi haline gelmiştir. Çoğu kez HÜ üniversite sınavına giren 1,5 milyon kişinin en üst %2'lik dilimindeki öğrencilerin önemli kısmını almaktadır. Bununla beraber, öğrenciler ulusal bir yarışma sınavıyla yerleştirilirken sıklıkla ilk tercihleri dışındaki bölümlere yerleştirilmekte, bu da bazı motivasyon sorunlarına yol açabilmektedir.

Bütün öğrenciler HÜ'ni seçmedeki en önemli sebepleri olan kurumun yüksek düzeydeki itibarını takdir etmektedir. Öğrenciler genel olarak kurumdan ve öğretim üyelerinden memnuniyetlerini dile getirirlerken, en olumsuz yorumlar (Ankara dışında bulunan Beytepe yerleşkesi bakımından) ulaşım sorununa ve binaların kalitesine yönelik olmuştur. Diğer şikâyetler, Beytepe yerleşkesinde bulunan alışveriş merkezindeki yüksek fiyatlara, sonrasında da özellikle hafta sonları olmak üzere sosyal faaliyetlerin eksikliğine yönelik olmuştur.

Toplam Kalite Yönetimine yönelik girişimlerinin bir parçası olarak, HÜ bir öğrenci memnuniyeti anketi gerçekleştirmiş ve buna ÖDR'de yer vermiştir. 1 ila 5 arasındaki bir değerlendirme ölçeğinde gerçekleştirilen anketin sonuçları ortalama bir memnuniyeti düzeyini gösterirken (Diş Hekimliği Fakültesi'nde laboratuvar hizmetleri ve diğer hizmetler konularında) 1,85 ve en yüksek memnuniyet düzeyi (Tıp Fakültesi'nde fiziki bakım ve sağlığa uygunluk konularında) 3,42 olmuştur. Beklentiler ve memnuniyet arasında önemli bir fark olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar HÜ'de öğrenci memnuniyetinin artırılması için bazı şeylerin yapılması gerektiğini ortaya koymuştur.

Fakülte Adı	Okul Terk	Öğrenci Sayısı	Kayıplar = %(1/2)
Diş Hekimliği	8	586	1,4
Eczacılık	4	460	0,8
Edebiyat	237	4.519	5,2
Eğitim	109	3.862	2,8
Fen Bilimleri	83	2.194	3,8
Güzel Sanatlar	32	489	6,5
Mühendislik	142	3.109	4,6
İktisat	227	3.448	6,6
Tıp	14	2.046	0,7
Toplam	856	20.712	4,1

Hacettepe Üniversitesinin pedagojik verimliliği, tablodaki programların öğrenci sayılarına göre okul terk oranlarında görüldüğü gibi, toplamda %4,1, en düşük Tıp Fakültesi'nde %0,7

ve en yüksek İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde %6,6 olmak üzere genelde iyi durumdadır.

9. Stratejik Planlama ve Kalite

Değerlendirme ekibi HÜ'nin üst düzey yönetiminde değişim ihtiyacı konusunda güçlü bir anlayış, değişimin sürdürülmesi konusunda güçlü bir irade, iyi bir yönetim ve liderlik kapasitesi tespit etmiştir. Rektör Özgen kalite yönetimi, uluslararası hale gelme ve sanayi ile işbirliği stratejilerinin geliştirilmesi sürecini yürütmektedir: HÜ, paydaşları açısından daha hesap verebilir hale gelmektedir. Siyasi belirsizliklerin olduğu bir dönemde, HÜ güçlü politik konumu ve etkisini korumak bakımından da mücadele vermektedir. HÜ özel üniversitelerin de hızlı bir genişleme sürecinde olduğu artan bir rekabet ortamı içerisine girmektedir. Gelecekteki rekabet kamu ve özel kaynaklara erişim, iyi bir akademik kadroya sahip olma, iyi öğrencileri bünyesinde barındırma ve iyi paydaşlara sahip olma yönünde olacaktır.

Merkezi düzeyde, tutarlı bir kurumsal stratejinin geliştirilmesi ve uygulanmasını oldukça güç hale getirecek farklı ciddi kısıtlılıklar söz konusudur. Bu kısıtlılıklar sadece HÜ'ne özgü olmayıp, Türkiye'deki üniversitelere özgüdür. HÜ değişimi desteklemek, kalite güvence sistemi oluşturmak ve bir kalite kültürü geliştirmek amacıyla stratejik planlama konusunda pilot kuruluşlardan birisi olmayı ve yükseköğretimde kaliteyle ilgili kurumların yasal yaptırımlarını bir kaldıraç olarak kullanmaktadır.

Söz konusu girişimlerin bir parçası olarak, HÜ yönetimi kendi vizyonunu, yapıcı bir biçimde kalite birimleri aracılığıyla ve performans dayalı finansman deneyimlerinden yararlanarak kuruma birim bazında yayma, kalite konusundaki tartışmaları, kurum içi iletişimi ve diyalogu destekleyen stratejiler geliştirme kararını vermiştir. Bu, bir kurumsal kültür ve belirli birimlerin ötesinde aynı kuruma aidiyet duygusunu geliştirecek önemli bir adımdır.

Bütün bu süreçler henüz uygulama evrelerinden geçmektedir. HÜ'de kalite güvencesi bakımından net bir stratejinin, kalite yönetimine yönelik şeffaf sorumluluk ve hedeflerin tanımı kâğıt üzerinde ortaya konması kapsamlı biçimde formüle edilmiştir, fakat şu anda bütün bunlar farklı düzeylerde ve alanlara bağlı olarak farklı hızlarda gelişim evrelerinden geçmektedir. Araçlar ve süreçler ortaya konulmuş ancak henüz tam olarak anlaşılabilir değildir.

Bir kalite güvence politikası, üniversitenin vizyon ve stratejik planına dayandırılmalıdır. Yönetimin atması gereken sonraki adımlar, kazanımları değerlendirmek, ölçüm ve ödülleri geliştirmek olmalıdır.

Yine de, değerlendirme ekibi, kalite birimlerinin ortaya koyulan araç ve süreçlerin kurum tarafından kabulü ve uygulanmasını sağlamak için kendilerini adadıkları izlenimini edinmiştir. Değişim temsilcileri bu sürecin kendi kurumlarının geliştirilmesi ve güçlendirilmesi bakımından araç konumunda olan kalite kültürüne doğru yönelmesini sağlayacak bir zihniyet değişikliğine ihtiyacı olduğunu bilmektedirler.

Stratejik planlamanın en son uygulaması, henüz hükümet ve YÖK ile ilişkiler yönünde somut sonuçların ortaya çıkmasını sağlamamaktadır. Yine de, HÜ stratejik planlama sürecinde

hâlihazırda bazı gelişmeler kaydetmiştir. Bir sonraki adım, mevcut değişim sürecinin büyük ölçüde kabul gören kalıcılığını sağlayacak ortak mutabakata ulaşmak amacıyla üniversitede mümkün olduğu kadar çok aktörün dâhil olduğu geniş bir iç tartışma süreci geliştirmektir.

Üniversitenin farklı birimlerinin değerlendirme sonuçlarını faaliyetlerine yansıtması kadar kendi öz değerlendirme faaliyetlerini geliştirme yetenekleri de desteklenmelidir. Kalite güvencesinin sağlanması, sürdürülen faaliyetlerin bütün yönleriyle kalıcı biçimde iyileştirilmesini hedefleyen dinamik bir süreçtir. Bu nedenle, söz konusu süreç (örneğin; öğretim elamanlarının öğretme yetilerini veya akademik personelin idari yeteneklerini iyileştirmek gibi) somut önlemlerle ilişkilendirilmelidir.

Değerlendirme ekibi değişim sonuçlarının henüz alınmadığı ve bazı noktalarda sürece ilişkin belirsizliklerin hala mevcut olduğu bir dönemde bu çalışmayı gerçekleştirmiştir. Bazı aktörler halen değişimin yönü, anlamı ve performans esaslı bütçe gibi mekanizmaların doğuracağı muhtemel sonuçlar konusunda net bir fikir sahibi değildir. Değerlendirme ekibi, üniversitenin şimdiye kadar alınan sonuçları tartışma, gerekli yerlerde uygulamayı düzeltme ve süreci pekiştirmeye zaman ayırmasının vaktinin geldiğine inanmaktadır.

10. Güçlü ve Zayıf Noktalar

10.1 Güçlü Noktalar

- Kurumun yüksek itibarı;
- Güçlü liderlik;
- Öğrenci sayısının istikrarlı seyretmesi anlamında ayrıcalıklı durumda olmak;
- Büyük bir döner sermayeye sahip olmak;
- Gereken yerlerde güçlü politik bağlantıların olması;
- Yüksek öğretimde yenilikçi yaklaşımlarda öncü olmak ve rol modeli gibi hareket etmek;
- Kurum içi takım ruhu;
- Coğrafi konum ve büyük bir kampüse sahip olma;
- Bolonya süreci de dâhil olmak üzere yüksek öğretimde yeni eğilimler yakalamaya yönelik güçlü irade;
- Oldukça istikrarlı mali şartlar;
- Yabancı dillerde önemli ölçüde öğrenim;
- İyi nitelikteki öğrencilerin gelmesi;
- Uluslar arası düzeyde öğretim ve araştırma konusunda yüksek nitelikli akademik personel;
- Çok geniş bir eğitim ve araştırma programı yelpazesi.

10.2 Zayıf Noktalar

Genel olarak;

- Çok merkezi bir yüksek öğretim sistemi ve finansman, personel yönetimi, öğrenci seçimi, öğrenci sayısı ve kurumsal yapıların belirlenmesi konularında düşük kurumsal özerklik;
- Atama ve yükseltmelerde kurum içi insan kaynaklarının kullanılması (inbreeding) eğilimi;
-

HÜ'ne özgü olarak;

- Farklı fakültelerin insan ve finansal kaynakların dengesiz dağılımına yol açan dengesiz konumları;
- Net bir kaynak tahsis mekanizmasının eksikliği, planlama ve bütçe arasındaki ilişkinin belirsizliği;
- Karar alma organlarında öğrencilerin yeterince temsil edilmemesi;
- Kredi toplanmasının ve transferlerinin sağlanmasındaki zorluklar ile bazı alanlardaki yetersiz öğrenci/öğretim elemanı oranları dâhil olmak üzere öğrencilerin öğrenme süreçlerine yeterli ilgi gösterilmemesi;
- Öğrenmeye yönelik eğitime (daha az ders saati, daha çok öğrenme zamanı) yavaş uyum sağlama;
- Yurtdışı araştırma fonlarının arttırılmasına verilen zayıf destek;
- Yetersiz kurumsal bilgi akışı ve merkezi bir veri toplama sisteminin eksikliği;
- Dış paydaşlar ve mezunlarla yetersiz işbirliği.

11. Öneriler

- Genel olarak HÜ, Türkiye'deki diğer üniversitelere benzer olarak, sistemin global etkinliğinin arttırılması ve hızla değişen rekabetçi ortama ayak uydurulması bakımından gerekli olan kurumsal esnekliğin sağlanması için ortadan kaldırılması gereken bazı kurum dışı kısıtlılıklarla karşı karşıyadır. Bu konuda yapılması gerekenler şunlardır:
 - Kurumsal özerkliğin giderek önemli ölçüde artırılması, geleneksel devlet tutumunun önce (*priori*) yetkilendirmeyi yap anlayışından sonradan (*posteriori*) değerlendir anlayışına dönüşmesi.

- Gelirlerin vergilendirilmesi yerine uygun fon kaynaklarının yaratılması anlamına gelen kurumsal bütçe kaynaklarının çeşitlendirilmesine yönelik teşviklerin yaratılması.
- Kurumsal yönetişimde oy verme hakkı da dâhil olmak üzere öğrenci katılımının arttırılması.
- Eğer HÜ iyi tanınan uluslararası bir kurum olmak istiyorsa, görünüşünü geleneksel sağlık alanının ötesine taşımak durumundadır ki, bu aynı zamanda daha fazla uluslararası görünürlük sağlayacak araştırma alanlarını ortaya çıkaracak açık bir araştırma politikasının desteklenmesi anlamına gelir.
- HÜ uygun insan ve para kaynaklarını kullanarak farklı fakülte ve yüksek okullar arasındaki dengeyi iyileştirmek durumundadır.
- Söz konusu yenilikçi politikaların uygulanabilmesi için, HÜ döner sermaye üzerindeki genel giderleri artırmalı ve kurum içindeki adil olmayan rekabet mekanizmalarından ve ayrı döner sermayelerden kaçınmak gibi dış gelirleri artıracak tutarlı bir üniversite politikası ortaya koymalıdır.
- HÜ, ilgili performans göstergelerinin doğru tanımı, teşvik edici ve açık bir ödül sistemi, şeffaf tahsis mekanizmaları ve performans dayalı finansmanın sözleşmeye bağlanması gibi konuların dâhil olduğu yeni bir yönetim sisteminin arayışında olmalıdır.
- HÜ eğitim paradigmasını öğretmeden öğrenmeye dönüştürme yönündeki çabalarını devam ettirmelidir.
- HÜ ilgili paydaş katılımını geliştirmek için mezunlar derneği uygulamasını ciddiyetle dikkate almak durumundadır.
- HÜ hali hazırda uygulanan kalite güvencesi mekanizmalarının (memnuniyet anketleri, öğrenci ders değerlendirme formları) sonuçlarını incelemek ve kalite kampanyalarının güvenilirliğini artırmak ve kurumsal kaliteyi geliştirmek için gerekli önlemleri almak durumundadır. Etkililiğin sağlanması için uygulamanın izlenmesine ihtiyaç vardır.

12. Sonuç

HÜ, Türkiye’de zirvedeki bir üniversite olarak kalabilme kapasitesini belirleyecek bir değişim sürecini başlatmıştır. HÜ’nin başarısı en nihayetinde kurum yönetiminin coşkusu ve adanmışlığı, personel ve öğrencilerinin niteliği ve ortaya çıkan sorunlar ve alternatif çözümlerin özgür ve açık biçimde tartışılabilme kapasitesi tarafından belirlenecektir. HÜ şu anda sürekli bir değişim dünyasında, kamu ve özel üniversitelerin artan rekabeti ile karşı karşıya olduğunun farkındadır.

HÜ kalite sistemini oluşturmaya başlamış ama henüz tam olarak geliştirmemiştir ve değişim sürecinin yakın zamanda başladığı göz önüne alındığında tam olarak geliştirmiş olması da

beklenen bir şey değildir. Aşılması güç bazı dış kısıtlılıklara rağmen, üst yönetimin niteliği ve karşılaştığımız personelin çoğunun mükemmelliği ve değişimi onaylayan entellektüel atmosfer HÜ'nin dönüşüm sürecinin nihai başarısı için iyi bir güvencedir.

HÜ kendi içinde çok önemli bir değişim sürecini yaşamaktadır. Kurum, yeni kurallar ve süreçlere karar vermeye ve bunları uygulamaya çok çaba harcamaktadır. Her şeyin henüz pürüzsüz veya mükemmel olmaması, bazı kurum mensuplarının süreci ve sonuçlarını anlamada hala zorlanmaları gayet doğaldır. Ayrıca süreçte söz konusu faaliyetlerin çokluğunun her detaya aynı dikkatin sarf edilmesi için zamanı sınırlaması da doğaldır ki, bu durum dış gözlemcileri bazen sürecin koordinasyonsuz ilerlediği duygusuna sevk etmiştir.

Bütün bunlar, Rektörün önderliği, vizyonu ve ekibi dikkate alındığında, Hacettepe Üniversitesinin sorunların üstesinden gelmeye hazırlıklı olduğundan hiçbir şüphemiz yoktur.