



# Eğitimde Farklı Bir Makro Organizasyon Modeli Olarak Sağlık Bilimleri Üniversitesi

The Health Sciences University as a Different Macro Organizational Model in Education

Güven Bektemür<sup>1</sup>, Ali İhsan Taşcı<sup>2</sup>, Gökhan Adaş<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, İstanbul, Türkiye

<sup>2</sup>Sağlık Bilimleri Üniversitesi Tıp Fakültesi, İstanbul, Türkiye

<sup>3</sup>Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Gaziosmanpaşa Taksim Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstanbul, Türkiye

## ÖZ

Tıp fakülteleri ile eğitim ve araştırma hastaneleri, sağlık çalışanları ve sağlık sisteminin diğer bileşenleri arasında, akademik faaliyetler, hasta bakım hizmetleri ve diğer klinik uygulamalar açısından güçlü bir organizasyon yapısına ihtiyaç vardır. Dünyada, eğitim araştırma hastaneleri sıklıkla tıp fakülteleri ile afiliye olarak öğrenci ve asistan doktorlar ile birlikte çalışmaktadırlar. Bu çalışmanın amacı bu makro yapı içinde tasarlanan uzmanlık eğitim modelinin avantaj ve dezavantajlarını belirlemek ve literatür eşliğinde tartışmaktır. Sağlık Bilimleri Üniversitesi 2015 yılında yeni bir üniversite ve farklı bir makro organizasyon modeli olarak İstanbul'da kurulmuştur. Bu model içerisinde bir tıp fakültesi ile afiliye olan 56 eğitim araştırma hastanesi vardır ve uzmanlık eğitimi tıp fakültesi dekanına bağlı olup onun sorumluluğundadır. Dekana bağlı anabilim dalları ve akademik kurulların yanında hastane başhekimine bağlı Tıpta Uzmanlık Eğitimi Kurulu oluşturulmuştur. Her sağlık kuruluşunda eğitimden sorumlu bir koordinatör belirlenerek, her eğitim yılında biçimlendirici (formatif) ve karar verdirici (summative) sınav yapılması kararlaştırılmıştır. Elektronik karneler hazırlanarak öğrenci ve eğitici uzaktan takip sistemi kurulması planlanmıştır. Sonuç olarak ülkemizde kurulmuş olan bu makro organizasyon yapısının orta ve uzun vadede ülkemize yararlı etkisinin olacağını düşünmekteyiz. Sağlık Bilimleri Üniversitesi ile afiliye olan hastanelerde akademik kalite ve eğitim standartları gelecekte daha da yükselecektir. Ayrıca, bilimsel araştırma, eğitim, klinik uygulama vb. sağlık alanlarında birçok iyileştirmeye öncülük edecektir. Kurumlar arasındaki başarı iyi bir koordinasyon ve yetki paylaşımı ile sağlanacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Sağlık Bilimleri Üniversitesi, eğitim ve araştırma hastanesi, makro organizasyon

## ABSTRACT

A strong organization structure is needed between the medical faculties and training and research hospitals as well as between health workers and other components of the health system in terms of academic activities, patient care services and other clinical applications. Training and research hospitals all around the world are often affiliated with medical schools and work closely with medical students and medical resident doctors. The aim of this study is to determine the advantages and disadvantages of specialty training model in this macro structure and discuss it in the light of the literature. Health Sciences University was founded in İstanbul in 2015 as a new university and a different macro organizational model. In this model, there is a medical faculty with affiliated 56 training and research hospitals and specialized training is under the responsibility of the dean of the medical faculty. In addition to the departments and academic committees that are connected to the dean, a Medical Specialty Training Board under the responsibility of the chief physician has been established. An education coordinator will be determined in every health care department, and it is decided that in every education year formative and summative exams will be held. Designing of electronic files to record performance and to form remote monitoring systems for residents and trainers are planned to be established. As a result, we think that this macro organization structure will have middle to long term benefits to our country. The academic quality and the education standards between Health Sciences University and the affiliated hospitals will be strengthened in the future. It will also help to improve the fields of health such as medical research, education, clinical applications etc.. The success between institutions will be ensured with a good coordination and power-sharing.

**Keywords:** Health Sciences University, teaching and research hospital, macro organization

## GİRİŞ

Üniversite kelimesi latince universus kelimesinden türetilmiştir. Topluluk, bütünlük, beraberlik gibi anlamlarda kullanılmaktadır (1, 2). Terminolojideki anlamı ise bilgi ve deneyimlerini paylaşmak ve aktarmak için bir araya gelen bilgiler topluluğudur (2). Üniversiteler, eğitim-öğretim ve bilimsel araştırmaların yapıldığı, ülkenin ihtiyaç duyduğu yüksek seviyeli meslek adamları ve aydınların yetiştirildiği, milli kültürün geliştirildiği kurumlardır. Dünya Üniversiteler Birliği'nin Montreal 1971 toplantısında, "üniversitelerin, yapıcı ve yaratıcı

ilim gücüyle ülkelerine sosyal, iktisadi ve teknik dinamizm kazandırdığı; toplumdaki güç aldığı gibi ona hayatıyet verdiği; toplumun örf, âdet ve geleneklerini ve milli karakterini yansıttığı; toplumdaki istifade ederek ürettiği bilgi ve birikimleri öncelikle yine toplumun hizmetine sunduğu" ifade edilmiştir (3). Osmanlı devletinde üniversite anlamında hekim yetiştiren ilk tıp kurumu Kanuni Sultan Süleyman'ın Süleymaniye (1556) Külliyesi'dir (4). Cumhuriyet döneminde ise kurulan ilk tıp fakültesi Ankara Üniversitesi Tıp (1945) Fakültesi'dir. Osmanlı Dönemi'nde tıpta eğitim ve uzmanlık unvan-



larını düzenleyen genel bir mevzuatın bulunmaması nedeniyle bu konuyla ilgili olarak Cumhuriyet Dönemi'ne ait Tababet ve Şuabatı Sanatlarının Tarz-ı İcrasına Dair Kanun 14 Nisan 1928 tarihinde yayınlanmıştır (5). Bu tarihten itibaren kanun günümüze kadar bir çok değişikliğe uğramıştır. Bu kanun temelinde, ülkemizde tıpta uzmanlık eğitimi üniversite hastaneleri ile Sağlık Bakanlığı'na bağlı eğitim ve araştırma hastaneleri tarafından verilmektedir.

Anlam olarak literatüre bakıldığında 'eğitim ve araştırma hastaneleri' (teaching hospital/teaching and training hospital) tıbbi eğitim ve uygulamanın, bu konuda deneyimli uzman doktorların gözetiminde yapıldığı hastaneler olarak tanımlanmaktadır (Bkz. [https://en.wikipedia.org/wiki/Teaching\\_hospital](https://en.wikipedia.org/wiki/Teaching_hospital)). Tarihte metodolojik olarak hizmet veren ilk tıbbi eğitim ve araştırma/uygulama hastanesi Gundishapur Akademisi adı altında Sasaniler döneminde Pers İmparatorluğu'nda açılmıştır (6). ABD'de bu gün 'eğitim ve araştırma/uygulama hastaneleri' yaklaşık 100.000 doktor ve dış hekimine tıp alanında eğitim ve klinik uygulama vermektedir (7). Ayrıca birçok eğitim ve araştırma hastanesi aynı zamanda hemşirelik mesleği ve sağlıkla ilgili diğer ara branşlara uygulamalı eğitim vermektedir. Tıp tarihine baktığımız zaman eğitim ve araştırma hastaneleri dünyada sağlık alanında birçok yeniliğe öncülük etmişlerdir. Bunlar içinde ilk canlı polio aşısının uygulanması, ilk yeni doğan yoğun bakım ünitesinin kurulması ve ilk çocuk kalp transplantasyonu sayılabilir (8).

Bu makalede şimdiye kadar dünyada bir örneği olmayan ve ülkemizin değişik bölge ve şehirlerinde sağlık alanında hizmet veren 56 eğitim ve araştırma hastanesinin Sağlık Bilimleri Üniversitesi (SBÜ) Tıp Fakültesi organizasyon yapısı altında toplanarak, özellikle tıp ve tıpta uzmanlık eğitimi alanında birleşmesi konu alınmıştır. Sağlık Bilimleri Üniversitesi 27.03.2015 tarihinde TBMM'de kabul edilen 6639 sayılı kanun kapsamında, İstanbul ilinde yeni bir üniversite ve makro organizasyon modeli olarak tüm ülke genelini kapsayacak şekilde kurulmuştur (9). Mevcut kanunda Sağlık Bilimleri Üniversitesi'nin fonksiyonları arasında Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna bağlı eğitim ve araştırma hastaneleriyle 7.5.1987 tarihli ve 3359 sayılı Sağlık Hizmetleri Temel Kanununun ek 9'uncu maddesi çerçevesinde birlikte kullanım protokolleri yaparak sağlık eğitimi ve uygulama alanında araştırma faaliyetlerini yürütmek olarak tanımlanmaktaydı. Kanun kapsamında üniversitenin birlikte kullanım protokolü imzaladığı eğitim ve araştırma hastaneleri, aynı zamanda SBÜ'nin uygulama ve araştırma merkezleri statüsünü kazanmaktaydı (9, 10).

Sağlık Bilimleri Üniversitesi kurulmadan önce, ülkenin farklı bölgelerinde Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna bağlı eğitim hastaneleri ile üniversiteler arasında sağlık hizmeti verilmesi ve eğitim alanında ortak kullanım protokolleri imzalanmıştı. Protokollerin dayanağı olan kanun maddesi ve birlikte kullanım yönetmeliği kapsamında, uzmanlık eğitimi tıp fakültesi dekanının sorumluluğuna verilmişti. SBÜ kurulana kadar bir tıp fakültesi ile aynı ilde dal hastaneleri hariç olmak üzere en fazla 2 eğitim araştırma hastanesi afiliye olabilmekte yapılan yönetmelik değişikliğiyle birden fazla afilyasyonun/ortak kullanımın önü de açılmış oldu (11). SBÜ'nin kurulması ile sayıları 56'ya bulan ve daha da artması muhtemel ortak kullanılan hastanelerde eğitim nasıl verilecek ve koordine edilecek, yönetim ve organizasyon nasıl yapılacaktır? Bu çalışmada bu sorunun çözümüne yönelik yapılması gerekenler ele alınmış ve literatür eşliğinde tartışılmıştır.

## YÖNTEM

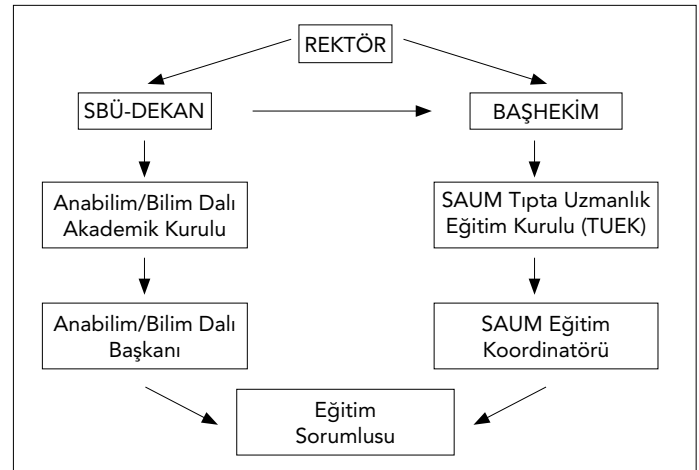
Bu konu ile ilgili olarak ulusal ve uluslararası literatür taranmış, özellikle yurtdışında gelişmiş ülkelerde bulunan organizasyon modelleri incelenmiştir. Burada mevcut yapının avantaj ve dezavantajları araştırılmış, eksik yönleri ve yapılması gerekenler belirtilmiştir. Tıpta uzmanlık eğitiminin mevcut durumu, aksayan yönleri, geliştirilebilecek alanları ve bu alanlardaki gelişmenin nasıl olacağını belirlemek amacıyla SBÜ tarafından 2016 mayıs ayında İstanbul'da "Tıpta Uzmanlık Eğitiminde Kalite Çalıştayı" düzenlendi. Çalıştayda toplam 7 ayrı ana başlık altında çalışma grupları oluşturulmuş, sonrasında sonuç ve öneriler eşliğinde tartışma yapılmıştır. Üzerinde tartışılan ve çalışılan konular; 1) tıp eğitiminde çekirdek müfredat, 2) eğitim yöntemleri ve kullanımı, 3) eğitim kaynakları, 4) eğitim standartları ve denetlenmesi, 5) denetlemede ölçme araçları ve değerlendirme ölçütleri, karne, 6) program değerlendirme modelleri ve akreditasyon, 7) tez çalışmaları şeklinde özetlenebilir. Çalışma gruplarında tüm tarafların katılımı sağlanarak görüş ve öneriler tartışıldı, sonuç raporları çalıştay sonunda sunuldu. Çalışma gruplarına eğitim kurumları yöneticileri, tıp eğitimcileri, eğitim ve araştırma hastaneleri ile üniversitelerimizden eğitimciler, hocalar ve tıpta uzmanlık öğrencileri (asistan doktorlar) davet edildi. Çalıştayda elde edilen bilgiler ışığında, mevcut mevzuatlar dikkate alınarak tıpta uzmanlık eğitimi modelleme çalışması yapıldı.

## ORGANİZASYON MODELİ

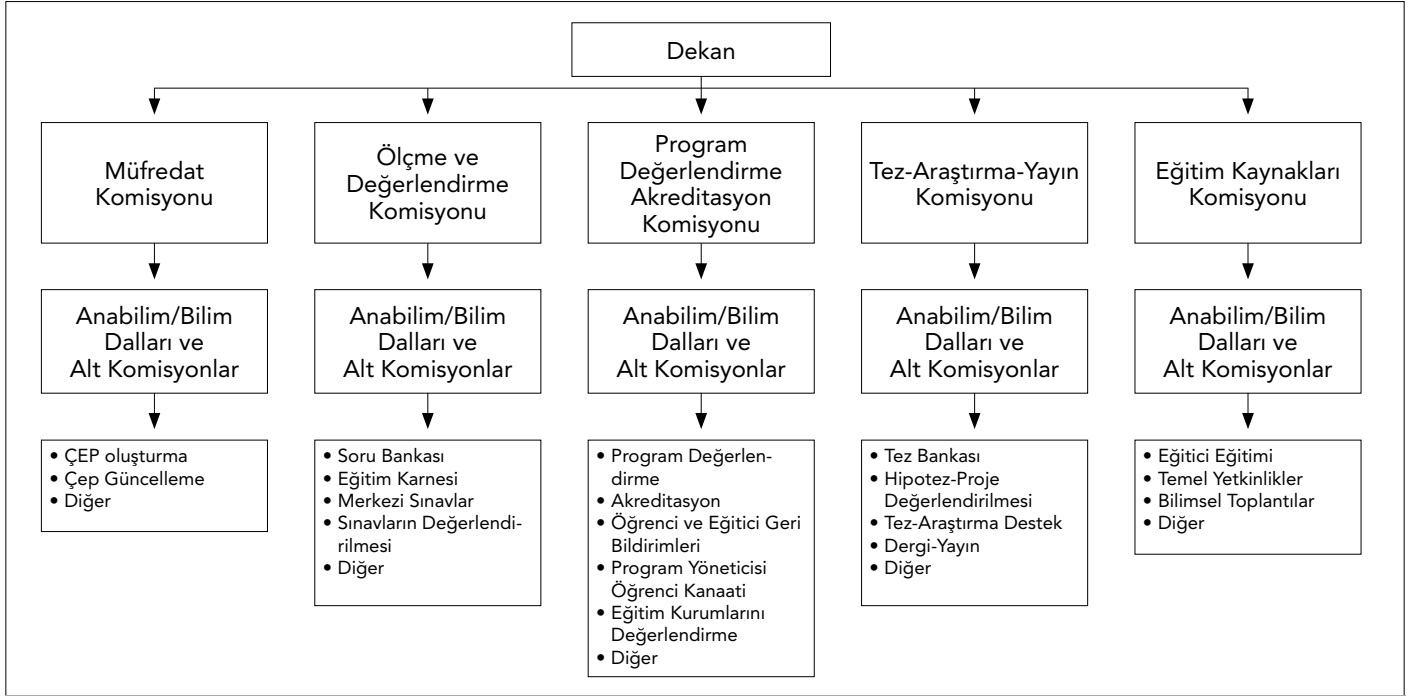
Tıpta uzmanlık eğitimi planlamasında, SBÜ Tıp Fakültesi ile afiliye olan eğitim ve araştırma hastanelerinde akademik organizasyon yapısını gösteren bir algoritma şeması oluşturuldu (Şekil 1). Eğitimle ilgili ana konularda komisyonlar oluşturuldu (Şekil 2).

## SAUM EĞİTİM KOORDİNATÖRÜ

Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezlerinde (SAUM) eğitim hizmetlerini koordine etmek, gözetlemek ve eğitimin belirlenen usullerde yapılmasını sağlamak üzere bir eğitim hizmetleri koordinatörü belirlenir. Eğitim hizmetleri koordinatörü SBÜ Tıp Fakültesi Dekanı'nın uygun görüşü ile eğitim ve araştırma hastanesi başhekimisi tarafından iki yıllığına görevlendirilir.



**Şekil 1.** Tıpta uzmanlık eğitimi için oluşturulan akademik organizasyon yapısının yönetim şeması  
SBÜ: Sağlık Bilimleri Üniversitesi, SAUM: Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezleri



Şekil 2. Tıpta uzmanlık eğitimi ile ilgili kurul, komisyonlar ve yönetsel yapı

## SAUM TIPTA UZMANLIK EĞİTİM KURULU

Eğitim ve araştırma faaliyetlerini planlamak, yürütmek ve gözetmek üzere 'genel sağlık araştırma ve uygulama merkezlerinde' yedi, 'dal sağlık araştırma ve uygulama merkezlerinde' beş üyeden oluşan 'tıpta uzmanlık eğitim kurulu' (TUEK) oluşturulur. Başhekim TUEK'in doğal başkanı, SAUM Eğitim Koordinatörü doğal başkan yardımcısıdır. Başhekimin gözetiminde eğitim görevlileri tarafından yapılacak gizli oylamayla, 'genel sağlık araştırma ve uygulama merkezlerinde' beş, 'dal sağlık araştırma ve uygulama merkezlerinde' üç eğitim görevlisi TUEK'na üye olarak seçilir. Seçilen üyelerin görev süresi iki yıl olup, süresi dolan üyeler tekrar seçilebilir. Ayrıca aynı sayıda yedek üye de gizli oylamayla seçilir. TUEK başkanı bulunmadığında başkan yardımcısı başkanlığında, her ay en az bir defa, 'genel sağlık araştırma ve uygulama merkezlerinde' en az beş, 'dal sağlık araştırma ve uygulama merkezlerinde' en az üç üyenin katılımı ile toplanır. TUEK toplantıya katılan üyelerin oy çokluğu ile ( eşitlik halinde başkanın olduğu taraf) karar alır. TUEK Sekreteryaya hizmetlerini başhekimlik yürütür.

TUEK Görevleri;

- Dekanlık tarafından eğitim ile ilgili verilen görevleri yapmak, kurumun eğitim ve araştırma kapasitesinin oluşturulması ve geliştirilmesi için gerekli tedbirleri belirlemek ve yerine getirilmesi amacıyla üst yönetime bildirmek. İlgili kliniklerin eğitim sorumlularınca hazırlanan eğitim plan ve programlarını tıpta uzmanlık mevzuatı hükümlerine ve dekanlık eğitim kararlarına göre değerlendirerek karara bağlamak,
- Kurumun, her eğitim yılı için eğitim ve araştırma programını hazırlayarak yazılı ve elektronik ortamda yayınlamak ve üst yönetime iletmek,
- Kurumda yapılacak ve maddi destek talep edilen bilimsel araştırma projelerini, oluşturacağı bilimsel değerlendirme

ekibi tarafından değerlendirmek, uygun görülen projeleri desteklenmesi önerisi ile dekanlığa gönderilmek üzere üst yönetime iletmek. Yürütülmekte olan araştırmaların altı ayda bir verilen ara raporlarını ve nihai raporlarını değerlendirip karara bağlamak,

- Kurum içi seminer, konferans, bilimsel toplantı taleplerini değerlendirip karara bağlamak, kurumlar arası, ulusal ya da uluslararası kongre, sempozyum, kurs ve çalıştay düzenleme taleplerini değerlendirip dekanlığa gönderilmek üzere üst yönetime iletmek,
- Klinikler arası eğitim çalışmalarını ve uzmanlık öğrencilerinin rotasyonlarını koordine etmek,
- Uzmanlık öğrencilerinin eğitim süreleri konusunda ilgili mevzuata göre görüş bildirerek Dekanlığa gönderilmek üzere üst yönetime iletmek,
- Ulusal ve uluslararası seminer, kurs, kongre ve benzeri bilimsel toplantıları izleyerek duyurmak, bu toplantılara görevlendirme yoluyla katılacakları belirleyerek kurum yöneticilerine bildirmek,
- Bilimsel araştırmalarda çalışmak, yurt içi ve yurt dışı çalışmalarda bilgi ve görgüsünü artırmak isteyenlerin görevlendirme taleplerini değerlendirerek karara bağlamak,
- Eğitim yılı sonunda kurum ve birimlerde yapılan eğitim ve araştırma çalışmalarını değerlendirmek, değerlendirme raporu düzenlemek ve bu raporu Dekanlığa gönderilmek üzere üst yönetime iletmek,
- Kurumda ihtiyaç duyulan bilimsel kaynaklar ve veri tabalarına erişim için üst yönetime önerilerde bulunmak,
- Kurum içi eğitim, araştırma, yayın ve mesleki etik ihlallerini değerlendirerek gereği için kurum yöneticilerini bilgilendir-

- mek, mevcut mevzuat çerçevesinde yaptırım için girişimlerde bulunmak,
- l) Uzmanlık eğitimi dışında, sağlık alanında verilen diğer eğitimler (sertifikalı eğitim programı, hizmet içi eğitimleri, staj eğitimleri) ile ilgili üst yönetimine görüş sunmak,
- m) Eğitimle ilgili eğitim ve öğretim elemanı görevlendirme taleplerini değerlendirerek üst yönetime bildirmek.

### TIPTA UZMANLIK EĞİTİM KOMİSYONLARI

Tıpta uzmanlık eğitim hizmetleri için "müfredat, ölçme ve değerlendirme, program değerlendirme ve akreditasyon, tez, araştırma ve yayın, eğitim kaynakları" eğitim komisyonları oluşturulur. Bu eğitim komisyonları gerekli gördükleri takdirde kendi alt eğitim komisyonlarını oluşturabilirler. Eğitim komisyonları planlama, standartları belirleme, koordinasyon ve izleme görevlerini yerine getirir. Tıpta uzmanlık eğitimi komisyonları en az 5, alt eğitim komisyonları en az 3 üyeden oluşur ve Dekan tarafından görevlendirilirler.

- a) **Müfredat komisyonu:** Müfredatların hazırlanması ve güncellenmesi için; standartların belirlenmesi, koordinasyon, izleme ve benzeri diğer görevleri yerine getirir.
- b) **Ölçme ve değerlendirme komisyonu:** Ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesi, eğitim karnesi formatının oluşturulması, soru bankasının yapı ve standartlarının saptanması, koordinasyon, izleme ve benzeri diğer görevleri yerine getirir.
- c) **Program değerlendirme ve akreditasyon komisyonu:** Eğitim programının değerlendirilmesi, akreditasyon alan ve süreçlerinin belirlenmesi ve konu hakkında tüm birimlerin bilgilendirilmesi, eğitici ve öğrenci geri bildirimleri, program yöneticisi öğrenci kanaati, eğitim kurumlarını denetleme usullerini belirlenme, ilgili formları hazırlama, koordinasyon, izleme ve benzeri diğer görevleri yerine getirir.
- d) **Tez, araştırma ve yayın komisyonu:** Tezlerin, bilimsel dergilerin (ulusal ve uluslararası), bilimsel yayınların, tez ve araştırmalara verilecek desteklerin usul ve kriterlerinin belirlenmesi, tez bankasının yapı ve standartlarının saptanması, koordinasyon, izleme ve benzeri diğer görevleri yerine getirir.
- e) **Eğitim kaynakları komisyonu:** Eğiticilerin eğitiminin şekil ve içeriklerinin belirlenmesi, eğitim ortamı ile ilgili standartların saptanması, mesleki ve temel yetkinliklere uygun eğitim yöntemlerinin belirlenmesi, bilimsel ve eğitim toplantılarının standartlarının oluşturulması, koordinasyon, izleme ve benzeri diğer görevleri yerine getirir.

### ANABİLİM/BİLİM DALI BAŞKANI VE AKADEMİK KURULLARI

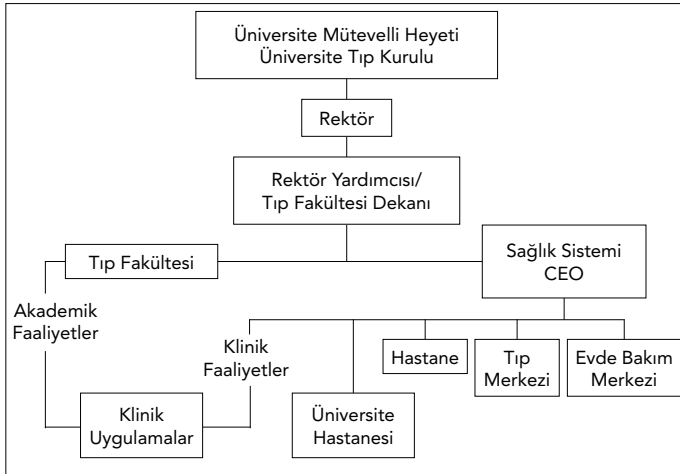
Anabilim/Bilim Dalı Başkanı ve Anabilim/Bilim Dalı Akademik Kurulları, Yüksek Öğretim Kurumları Akademik Teşkilat Yönetmeliği ve Yükseköğretim Kurumları'nda Akademik Kurulların Oluşturulması ve Bilimsel Denetim Yönetmeliği'nde belirlenmiş görevleri yanında tıpta uzmanlık eğitimi ile ilgili eğitim komisyonlarının önerdiği ve Dekanlık tarafından uygun bulunan usul ve esaslara göre aşağıda belirtilen görevleri yerine getirirler. Bu görevlerin yerine getirilmesinde kurulacak alt komisyonlarda eğitim görevleri ve sorumlularına görev verilebilir.

- a) Eğitim ve öğretim müfredatının hazırlanması ve güncellenmesi,
- b) Eğitim karnesi ve soru bankasının içeriği ile birlikte oluşturulması, ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin uygulanması, merkezi sınavların yapılması ve değerlendirilmesi, sınav sonuçlarına yapılan itirazların karara bağlanıp dekanlığa görüş bildirilmesi,
- c) Eğitim programının değerlendirilmesi, akreditasyon süreçlerinin gerçekleştirilmesi, eğitici ve öğrenci geri bildirimleri, program yöneticisi öğrenci kanaati gibi geri bildirimlerin usulüne uygun yapılması,
- d) Tez bankasının anabilim dalını ilgilendiren alanlardaki görevlerin yerine getirilmesinin sağlanması,
- e) Eğitim ortamı ile ilgili belirlenen standartların sağlanması, temel yetkinliklere uygun eğitim yöntemlerinin uygulanması, bilimsel ve eğitim toplantılarının yapılması görevlerini yerine getirir.

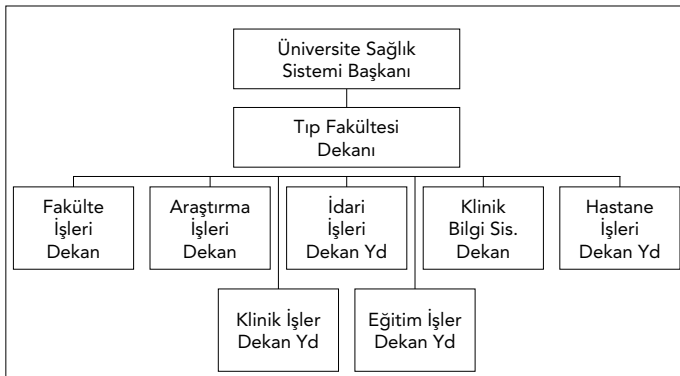
### TARTIŞMA

Özel öneme sahip olan sağlık hizmetleri çok boyutlu ve bütünlük hizmetler zinciridir. Bu nedenle bir ülkenin kalkınma ve refah düzeyinin yükseltilmesinde "araç" ve "amaç" olma özelliğini taşıyan yarı kamusal hizmetlerdir. Her ülkenin sağlık örgütlenmesi kültürü, halkın yaşantısı ve alışkanlıklarından etkilenmektedir (12). Sağlık hizmetlerinin verilmesinde üniversite hastaneleri ve Sağlık Bakanlığı Eğitim Araştırma Hastaneleri 3. basamağı oluşturmakta olup bu hastaneler sağlık hizmeti sunumu dışında gerek eğitim, gerekse araştırmada önemli misyon yüklenmektedirler. Üniversite hastanelerinden genel olarak üç önemli misyonu yerine getirmeleri beklenmektedir. Bunlar arasında 1) sağlık hizmeti sunumu ve bu sunumda sektördeki yeniliklere liderlik etmeleri, 2) mümkün olan en iyi sağlık sunucusunu yetiştirmek yani eğitim, 3) topluma tıbbi araştırma faydası sağlama ve sağlık sorunları için teşhis ve tedavi yöntemlerinde iyileştirme geliştirmelerinin beklenmesi sayılmaktadır. Bu farklı misyonlar yada bileşenler dünyada çeşitli örgütsel yapılarda hizmet sunumu, eğitim ve araştırma üçlü ayağını temsil ederek bir araya gelirler. Bu bileşenler ve bunlarla bağlantılı kuruluşları organize etmek için çeşitli yaklaşım ve organizasyonlar geliştirilmiştir (13). Bu gün ülkemizde Sağlık Bakanlığı'na bağlı olarak tıpta uzmanlık alanında eğitim veren toplam 78 adet Eğitim ve Araştırma Hastanesi bulunmaktadır (Bkz.http://www.tkhk.gov.tr hastanelerin rol tanımları). Bu 78 eğitim ve araştırma hastanesinin 19 tanesi farklı üniversiteler ile afiliye olmuştur (Bkz. http://tkhk.gov.tr, Kamu Hastane Birlikleri 2015). Ülkenin farklı bölge ve şehirlerinde 3. basamak sağlık hizmeti veren 56 eğitim ve araştırma hastanesi SBÜ Tıp Fakültesi çatısı altında birleşerek ülkemizde sağlık hizmeti alanında yeni bir misyon üstlenmiştir. Bu makro organizasyon; hastane sayısı ve alt yapısı, sağlık işgücü, sağlık hizmeti sunumu ve finansal yapı olarak incelendiğinde sağlık alanında dünyada en büyük organizasyon yapılarından birini oluşturmaktadır. Bu araştırmada ülkemizde yeni kurulan ve çok geniş bir alanı kapsayan bu modelin makro organizasyon yapısı ve gerekliliği incelenmiştir.

Sağlık biliminin çok yönlü olması hizmet, eğitim programları, araştırma ve pratik uygulamanın beraber yürütülmesinin yanında ileri teknolojiye olan bağlılık, beraberinde yüksek finans gereklili-



Şekil 3. Üniversite hastane birlikteliğinde tam entegre model örneği (13)



Şekil 4. Üniversite hastane birlikteliğinde fonksiyonel entegre model örneği (13)

ğini getirmiştir. Bu durum sağlıkta yeni organizasyon modellerini ortaya çıkarmıştır. Literatüre bakıldığında ileri ülkelerde Academic Health Science Centers adı altında 3. basamak sağlık hizmetlerinin organizasyon yapısı özellikle ABD ve İngiltere’de görülmektedir (14-16). Bu yapı temel olarak sağlık kuruluşları arasında formal ve formal olmayan ilişki ve afilyasyonu anlatmaktadır. Bu afilyasyon ve ilişkinin ana yapısında tıp fakültesi, klinik ve pratik uygulamalar, eğitim programları, araştırma geliştirme faaliyetleri ile eğitim araştırma hastaneleri bulunmaktadır (15). Burada seçilecek olan hangi organizasyon yapısının olacağıdır. Genel olarak baktığımızda iki organizasyon yapısı öne çıkmaktadır. Bunlar tam entegre model ve fonksiyonel entegre model olarak adlandırılmaktadır.

**Tam Entegre Model:** Üniversite hastanelerine ilişkin ortak misyonların yani hizmet sunumu, eğitim ve araştırma faaliyetlerinin tek bir yönetici (CEO) ve tek bir yönetim kurulu (Board of Directors) tarafından yönetildiği modeldir (Şekil 3).

**Fonksiyonel Entegre Model:** Üniversite akademik faaliyetleri, tıp fakültesi ve bağlı hastanelerdeki uygulamaların her birinin farklı liderler, ayrı ve bağımsız kurullar tarafından yönetildiği daha esnek bir afilye modeldir (Şekil 4) (13, 15, 17).

Ülkemizde kurulan SBÜ yapısına bakıldığında ön planda her iki organizasyon yapısına da benzemediği, dikkatli incelendiğinde ise ana misyon açısından fonksiyonel entegre modele daha yakın

olduğu görülmektedir. Burada sağlık hizmeti sunumu ve hastanelerin bütçe yapıları her hastanenin kendi yönetimine bırakılırken, eğitim ve araştırma uygulamalarının akademik merkezde toplandığı görülmektedir. Tıp Fakültelerinde uzmanlık eğitimi dekanın sorumluluğunda ona bağlı olarak anabilim dalları akademik kurulu ve onun altında da anabilim ve bilim dalları başkanlıkları şeklinde yapılandırılmıştır. Her ana bilim dalı başkanı uzmanlık eğitimin yürütücüsü ve sorumlusudur. Ortak kullanılan hastanelerde de eğitim sorumluluğu görevi yine ilgili daldaki ana bilim dalı başkanına verilmiştir (11, 18, 19).

Dünya’da tıp fakülteleri organizasyon yapısı incelendiğinde, bu yapılar oluşturulurken; 1) klinik kurumsal organizasyon (clinical enterprise organisation); hastane ve bunu oluşturan sistemlerin, klinik ve laboratuvarların dağılımı, 2) akademik ve klinik kurumların birlikte organizasyonu (academic-clinical enterprise integration), tıp fakültesi ile klinik uygulama yapılacak kuruluşlar, 3) akademik yönetici yetki pozisyonu ( authority position of the chief academic officer) ne olmalıdır konuları afilyasyon yapısında başlıca dikkat edilen özellikler arasındadır (20). Bu yapıların birleşmesine bakıldığında 7 farklı organizasyon yapısının olduğu görülmektedir.

- 1. Mal sahibi (owner):** Bu yapı Culbertson (21) tarafından tanımlanmış olup tek bir yapı çerçevesinde sıkı birleşme ve yüksek akademik otorite bulunmaktadır (North Caroline ve Duke Üniversitesi).
- 2. Yardımcı/Yan kuruluş (subsidiary):** İleri seviyedeki klinik ve hastanelerin yüksek seviyedeki akademik yapı ile organizasyonu olup tüm yapıda düşük seviye akademik otorite bulunmaktadır. ABD’de en yaygın model olarak görülmektedir (Mayo Klinik).
- 3. Birleşik liderlik (alliance leader):** Her iki kurum organizasyon yapısının ılımlı bir şekilde yüksek akademik otorite altında birleşmesidir.
- 4. İttifak ortaklığı (alliance partner):** Burada her iki yapının düşük seviyede, düşük akademik otorite altında birleşmesi görülmektedir. Bu ortaklıkta her iki yapının sosyal ve akademik yarardan daha çok karşılıklı faydaya bağlı olarak birlikteliği vardır. Bu yapıya benzer olarak, ülkemizde özel üniversite, özel hastane afilyasyonu örnek olarak verilebilir.
- 5. Koalisyon lideri (coalition leader):** Düşük seviye klinik/hastane kuruluşlarının ılımlı bir şekilde tıp fakülteleri ile birleşerek yüksek seviye akademik otorite altına girmeleridir.
- 6. Koalisyon ortaklığı (coalition partner):** 5. tip organizasyona benzerlik gösterir. Ayrıldığı yön, tıp fakültesinin klinik kurumu/hastane düşük seviyede işgalidir (Michigan Devlet Üniversitesi, Güney Illinois Üniversitesi).
- 7. Topluluk ortağı (community partner):** Her üç yapının da düşük seviyede birleşmesidir (20,21).

SBÜ makro organizasyon modeli incelendiğinde diğer yapılardan farklı olduğu görülmektedir. Öncelikle çok geniş bir alan ve hastaneyi kapsadığından bu yönüyle koalisyon lideri yapısına benzemektedir (Tıp 5), fakat burada ayrıldığı yön olarak kapsadığı hastanelerin hiç biri düşük seviye kurumlar olmayıp eğitim ve araştırma hastaneleridir. SBÜ, eğitim yani akademik yapıda yüksek seviye yetkiye sahip görülmektedir. Finans yapısında araştırma, tez, Ar-

Ge çalışmalarını, patent geliştirmeleri ve bilimsel toplantılarda yetki sahibi olarak görülmektedir. SBÜ'nin yetkisinin en alt seviyede olduğu alan ise işbirliği yaptığı organizasyon yapısı içindeki hastanelerin kurum bütçeleri ve sağlık hizmetlerinin verilmesi kısmıdır. Eğitim ve araştırma hastaneleri sağlık hizmeti sunumlarını bölgelerinde ilgili mevzuat çerçevesinde ve kendi yetkileri doğrultusunda düzenlemektedirler. Burada bizim görüşümüz; her ne kadar hastaneler bu konuda bağımsız görünse de, kliniklerin uygulama eğitimlerinin SBÜ standart ve denetiminde olmasının indirek olarak akademik yetki altında olduğu ve verilen hizmet sunumunun zaman içerisinde olumlu şekilde etkileneceğidir.

Sağlık Bilimleri Üniversitesi Tıp Fakültesine bağlı eğitim ve araştırma hastanelerinde uzmanlık eğitimi veren eğitim klinikleri/egitim birimleri bulunmaktadır. Her eğitim kliniğinin uzman eğitiminden sorumlu, bir eğitim sorumlusu veya programa dönüştürülen eğitim birimleri için bir program sorumlusu mevcuttur. Eğitim hizmetlerinin koordinasyonu için yataklı tedavi kurumları işletme yönetmeliğinde başhekim başkanlığında eğitim planlama kurulu (EPK) kurulması bildirilirken, üniversite ile afileye olan eğitim ve araştırma hastanelerinde Şubat-2014 yönergesine göre (22) EPK'ların görevine son verilmiştir.

Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu'na bağlı ortaklaşa kullanılmayan eğitim ve araştırma hastanelerinde eğitimden sorumlu yönetici başhekimdir. Ancak başhekimlerin hastane idaresinde eğitim dışındaki görevleri ve sorumluluğu fazla olduğundan eğitime yeterince vakit ayıramadıkları görülmektedir. Ayrıca, eğitim ve araştırma hastanelerinde başhekim dışında 663 sayılı kanun gereği ayrı bir hastane yöneticisi de atanması gerekirken güncel uygulamada bu görev ve sorumluluğun tek kişi de birleştirilmesi nedeniyle başhekimin sorumlulukları çok artmıştır. Bu nedenle modelimizde eğitim hizmetlerini koordine etmek, gözetlemek ve eğitimin belirlenen usullerde yapılmasını sağlamak üzere bir eğitim hizmetleri koordinatörü belirlenmiştir. Koordinatörün tıp fakültesi dekanının uygun görüşü ile başhekim tarafından görevlendirilmesi çalışmaların uyum içinde olmasını sağlayacaktır.

Eğitim sorumluları, ortaklaşa kullanılmayan hastanelerde mevcut mevzuatlara göre eğitim kliniklerinde uzmanlık eğitimi program yöneticileri ve uygulayıcılarıdır. TUK yönetmeliği (23) ortaklaşa kullanılan hastanelerde eğitim programı yöneticiliğini anabilim dalı başkanına vermiştir. Sağlık Bilimleri Üniversitesi gibi birden fazla afileasyon yapan kurumlarda bir anabilim dalı başkanının birden fazla eğitim programının yöneticiliğini yapması çok zor gözükmektedir. Dolayısıyla yönetmeliğin bu maddesinde yeni bir düzenlemeye ihtiyaç vardır. Birlikte kullanım protokolü yapılmış eğitim ve araştırma hastanelerinde eğitim planlama kurulları kaldırılmıştır (22). Bu görevin anabilim dalları akademik kurullarınca yerine getirilmesi öngörülmüştür. Ancak Sağlık Bilimleri Üniversitesi'nde çok sayıda ortak kullanım protokolü yapıldığından anabilim dallarının hastanelerdeki işleyişi yakından takip etmesi ve yönetmesi böyle bir makro organizasyonda zor olacaktır. Bu nedenle modelimizde hastanelerde tıpta uzmanlık eğitim kurulları oluşturulmuştur. Bu kurullar yapı ve görevleri itibarıyla eğitim planlama kurulları ile benzerdir. Başhekim TUEK'in doğal başkanı, SAUM eğitim koordinatörünün başkan yardımcısı olması yönetim açısından doğacak olası sorunları önlemeye yöneliktir. Modelimizde eğitim sorumluları bir yandan çalıştığı kurum içerisinde, tıpta uzmanlık eğitim kurulu ve eğitim koordinatöründen

diğer yandan anabilim dalları ile eğitim programı için iletişim içinde olacaklardır.

Tıpta uzmanlık eğitim hizmetleri için "müfredat, ölçme ve değerlendirme, program değerlendirme ve akreditasyon, tez, araştırma ve yayın, eğitim kaynakları" eğitim komisyonları oluşturulmuştur. Bu kurullar eğitimin hemen hemen tüm unsurlarını kapsamaktadır. Eğitim kurulları planlama, standartları belirleme, koordinasyon ve izleme görevlerini yerine getirirler. Yine modelimizde anabilim/bilim dalı başkanları ve akademik kurulların eğitim ile ilgili görevler tanımlanmıştır. Anabilim/bilim dalları eğitim komisyonlarının belirlediği usul ve standartlara göre, müfredatının hazırlanması ve güncellenmesi, eğitim karnesinin oluşturulması, soru bankasının içeriğinin oluşturulması, ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin uygulanması, merkezi sınavların yapılması ve değerlendirilmesi, sınav sonuçlarına yapılan itirazların karara bağlanıp dekanlığa bildirilmesi, eğitim programının değerlendirilmesi, akreditasyon süreçlerinin gerçekleştirilmesi, eğitici ve öğrenci geri bildirimleri, program yöneticisi öğrenci kanaati gibi geri bildirimlerin usulüne uygun yapılması, tez bankasının anabilim dalını ilgilendiren alanlardaki görevlerinin yerine getirilmesi, eğitim ortamı ile ilgili belirlenen standartların sağlanması, temel yetkinliklere uygun eğitim yöntemlerinin uygulanması, bilimsel ve eğitim toplantılarının yapılması gibi geniş bir görev ağı bulunmaktadır. Tıpta uzmanlık eğitiminde, ölçme ve değerlendirmede karne uygulaması yapılmakta, eğitim süreçleri tamamlandığında uzmanlık eğitimi bitirme sınavı yapılmaktadır. Eğitim sürecinde tanımlanmış kuramsal sınavlar mevcut değildir. Bu durum eğitim bilimi anlayışına göre eksiklik olarak düşünülmüştür. Bu eksikliği gidermek amacıyla her eğitim yılında biçimlendirici (formatif) sınavlar ile karar verdirici (summative) sınav yapılması öngörülmüştür. Uzmanlık eğitimi bitirme sınavına girebilmek için bu kuramsal sınavlardan başarılı olma şartı getirilmiştir.

Eğitim karnesinin Tıpta Uzmanlık Kurulu tarafından önerilmesi halinde buna uygun olarak hazırlanması anabilim/bilim dallarının sorumluluğundadır. Karnelerin doldurulmasında öğrenciye sorumluluk verilmiştir. Öğrenci müfredattaki bir yetkinliği yerine getirdiğinde ilgili eğiticisinden karnesini onaylamasını isteyecektir. Kuramsal sınavların merkezi olarak anabilim/bilim dalları tarafından yapılması öngörülmüştür. Ancak elektronik sınav sistemi ve soru bankası hazırlanana kadar sınavlar eğitim sorumluları tarafından yapılacaktır. Tıpta uzmanlık eğitiminde üretilen tezlerin bilimsel kalitesi ve dergilerde yayınlanma oranları düşüktür (24). Tezlerin kalitesini arttırmak amacıyla SBÜ bünyesinde bir tez bankası oluşturulmuştur. Tez bankasında hem eski tezleri değerlendirmek, hem de yeni tezlerin ihtiyaç duyulan alanlarda yapılabilmesi sağlanmaya çalışılacaktır. Ayrıca tez ve araştırmalar için bilimsel destek yapılması oluşturulmuştur. Tıpta uzmanlık eğitiminde yıllara uygun sorular her eğitim birimi tarafından üretilmektedir. Ülke çapında bu konuyla ilgili herhangi bir standart yoktur. Sınav sorularının kapsam geçerliliği ve güvenilirliğinin artırılması amacıyla SBÜ içinde bir soru bankası kurulmuştur. Ölçme ve değerlendirme komisyonunun belirlediği standartlara göre soru bankası SBÜ içinde oluşturulacaktır. Modelde oluşan sorunları tesbit etmek ve düzeltmek amacıyla geri bildirimlere önem verilmiştir. Öğrenci, program yöneticisi ve eğiticilerin geri bildirimleri program değerlendirilmesinde ve kalitenin yükseltilmesinde önemli rol oynayacaktır.

Hekimlerin eğitici formasyon eğitimleri mevcut değildir. Kişisel gayretlerde eğiticilik özelliklerini çok yüksek dereceye çıkarabilen eğitimcilerimiz yanında yetersizlikler söz konusu olabilmektedir. Bu alanlarda eksiklikleri gidermek amacıyla uzaktan eğitimler, kurslar, sertifikasyon programları ve benzeri etkinlikler planlanmıştır. Eğitim ve araştırma hastanelerinde bölgesel ve ulusal bilimsel toplantılar yaygın değildir. Ortak kullanım ile sağlanan geniş kadro ve kurumlar sayesinde bilimsel toplantıların koordinasyonu daha iyi sağlanabilecek ve kalite artırılabilir. Asistanların kendi aralarında iletişim, dayanışma, sorunlarına çözüm üretme ve yönetime katılması amacıyla bir asistan temsilciliği kurulacaktır. Ayrıca SBÜ bünyesinde üniversiteye bağlı kurulan enstitü tarafından sağlık alanında doktora ve mastır programlarının verilmesi planlanmıştır.

## SONUÇ

Sağlık Bilimleri Üniversitesi gibi çok fazla sayıda hastane ile ortak kullanım protokolü imzalanmış bir organizasyon modelinde, uzmanlık eğitimini yönetmek, başarılı olmak, kurumlar arası çok iyi bir koordinasyon ve yetki paylaşımının yapılmasıyla sağlanabilir. Bu kapsamda uzmanlık eğitiminin sorumlusu olan tıp fakültesi dekanlığı, daha ziyade standartları belirleme, koordinasyon, regülasyon, izleme ve değerlendirme görevini üstlenmelidir. Bu organizasyon yapısında hiyerarşik denge korunması ve yetki çatışmasının önüne geçmek için, görev tanımları çok iyi yapılmalıdır.

Bu makro organizasyon yapısında eğitim ve araştırma hastanelerinde başhekim başkanlığındaki Tıpta Uzmanlık Eğitim Kurulu, eğitim koordinatörü ve eğitim sorumluları tarafından tıpta uzmanlık eğitimi sürdürülecektir. Sağlık alanındaki alt ve üst yapının, bilgi ve deneyimlerin kolektif kullanılması eğitimi güçlendireceği gibi kaynak israfını da önleyecektir. Dekanlık ve anabilim/bilim dalları akademik kurulları tarafından geliştirilen eğitim programları çerçevesinde uzmanlık eğitimi kalitesi ve verilen eğitimin standartları kalitesinin gelecekte daha da artacağı öngörülmektedir. Böyle bir makro organizasyon yapısının kurulmasının ülkemiz sağlık alanına kısa, orta ve uzun vadede pozitif etki yapacağını düşünmekteyiz. Akademik ve bilimsel alanda SBÜ ile afiliye olan hastanelerde araştırma, birlikte proje ve çalışmaların geliştirilmesinin yanında, mevcut standartlar daha da yükselecektir. Burada unutulmaması gereken, bu makro organizasyon yapısının kurulmasından daha zor olanı, dünyadaki diğer modellerden farklı olan bu kuruluşun, her alanda kurumsallaşması ve uluslar arası sağlık alanına açılmasıdır.

## KAYNAKLAR

1. Akyüz Ö. Yükseköğretim? Üniversite ve Toplum Dergisi 2003; 3-5.
2. Bolay HS. Çağdaş üniversitede neler önem kazanmaktadır? Yüksek Öğretim ve Bilim Dergisi 2011; 3: 105-12.
3. Bayat HA. Tıp tarihi. Anka Yapım, 2. Baskı, İstanbul 2010: 319.
4. İnalıc H. Osmanlı İmparatorluğu Klasik Çağ (1300-1600). İstanbul, Yapı Kredi Yayınları 2010; 189.
5. İzgi C, Çoban M. Tıpta uzmanlık dallarının cumhuriyet dönemindeki değişimi. Lokman Hekim Journal 2014; 4: 26-37.
6. Browne E. Islamic Medicine, 2002:p16.
7. American Hospital Association. Teaching hospitals: their impact on patients and the future health care work force. September 2009: 1-8.
8. Association of American Medical Colleges. What roles do teaching hospitals fulfill? Washington DC 2009.
9. Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, Kanun No: 6639.Resmi gazete; sayı 29327, 15.04.2015.
10. Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu, Kanun No:3359. Resmi Gazete; sayı 19461, 15.05.1987. Ek Madde 9 – (Ek: 21/1/2010-5947/11 md.; Değişik: 11/10/2011-KHK-663/58 md.; Değişik: 4/7/2012-6354/8 md)
11. Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarına Ait Sağlık Tesisleri ve Üniversitelere Ait İlgili Birimlerin Birlikte Kullanımı ve İşbirliği Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik. Resmi Gazete; Sayı: 29744, 16.06.2016.
12. Yeginboy Y, Sayın Ş. Cumhuriyet döneminden günümüze sağlık politikaları ve sorunları. 2. Ulusal İktisat Kongresi, 20-22 Şubat, İzmir 2008.
13. Uğurluoğlu Ö. Üniversite hastanelerinde uygulanan organizasyon yapılarının değerlendirilmesi. İşletme Bilimi Dergisi 2015; 3: 52-63.
14. Pardes H, Pincus AH. Models of academic-clinical partnerships: Goods, better, best. Acad Med 2010; 85: 1264-5. [CrossRef]
15. Barret JD. The evolving organizational structure of academic health centers: the case of the university of Florida. Acad Med 2008; 83: 804-8. [CrossRef]
16. Ouseiko VP, Davies MS, Buchan MA. Organizational models of emerging academic health science centers in England. Acad Med 2010; 85: 1282-9. [CrossRef]
17. Wartman AS. The Academic Health Center: evolving organizational models. Association of Academic Health Centers. Washington DC 2007: 1-3.
18. Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği. Resmi Gazete; sayı:17609, 18.02.1982.
19. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Kurulların Oluşturulması ve Bilimsel Denetim Yönetmeliği. Resmi Gazete; sayı: 19082, 18.04.1986.
20. Weiner JB, Culbertson R, Jones FR, Dickler R. Organizational models for medical school-clinical enterprise relationships. Acad Med 2001; 76: 113-24. [CrossRef]
21. Culbertson RA, Goode LD, Dickler RM. Organizational models: medical school relationships to the clinical enterprise. Acad Med 1996; 71: 1257-74. [CrossRef]
22. Eğitim Planlama Kurulunun (EPK) Görevlerine Dair Yönerge, Sağlık Bakanlığı,Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü,sayı 6586, Onay tarihi 13.02.2014.
23. Tıpta ve Diş Hekimliğinde Uzmanlık Eğitimi Yönetmeliği, Resmi Gazete; sayı:28983, 26.04.2014.
24. Özgen Ü, Eğri M, Aktaş M, Sandıkaya A, Öztürk ÖF, Can S, et al. Publication pattern of Turkish medical theses: analysis of 22625 medical theses completed in years 1980-2005. Türkiye Klinikleri J Med Sci 2011; 31: 1122-31. [CrossRef]