

# Prof. Dr. Yunus Söylet: Üniversite hastaneleri üniversiteler tarafından yönetilmeli

Röportaj: Ömer Çakkal

**P**rof. Dr. Yunus Söylet, hem İstanbul Üniversitesi'nin rektörü, hem YÖK Üyesi, hem de Üniversite Hastaneleri Birliği Derneği'nin kurucu başkanı. Üniversite hastanelerini masaya yatırdığımız yeni sayımızda Yunus Hoca ile bir röportaj yaptık. İstanbul Üniversitesi'ndeki tarihi Rektörlük Binasındaki odasında bizi kabul eden Söylet, oldukça çetrefil bir konu olmasına rağmen tüm sorularımıza net ve anlaşılır yanıtlar verdi.

**“Son 8-9 yıldaki büyük değişime zamansız yakalandık”**

**Üniversite hastanelerinin görevi eğitim ve araştırma mı, yoksa sağlık hizmeti vermek mi? Hastane - fakülte ikilemi ve dengesi noktasında sizin düşünceleriniz neler?**

Üniversitelerin 3 temel görevi olduğunu hepimiz biliyoruz. Ben buna dördüncü bir görevi daha ekliyorum. Birincisi eğitim-öğretim. 2. Araştırma yani bilgi üretimi. 3. Topluma hizmet. Bence bir de gerçeğin aranması şeklinde bir görevi var. Üniversitede çalışan biri hizmetin içinde olsa da doğal olarak eğitim-öğretim ve araştırmanın ilk görevi olduğunu bilir. Ancak bunları birbiriyle yansıyan

ve birbirlerini frenleyen değil, birbirlerini destekleyen unsurlar olarak görmeliyiz.

**Eğitim ve hizmetin sağlıklı bir entegrasyonu için profesyonel bir yönetim yapısı nasıl oluşturulmalı?**

2,5 yıldır işin içinde ve çok büyük ve hantal birkaç hastaneyi modern işletmeler haline getirmeye çalışan biri olarak konuşacağım. Dünya genelinde, ben göreve başlamadan önceki yapıımızda olduğu gibi tıp fakültelerinin hastane ile tamamen iç içe olduğu örnekler de var, tıp fakültelerinin ve hastanelerin tamamen birbirinden ayrı



Fotoğraflar: Sedat Özkömeç



hatta işletmelerin bile ayrı olduğu -ki bu model bizde de öneriliyor ve tartışılıyor- örnekler de var. Demek ki biz kendimize en uygun olan modeli seçmeliyiz. Ben göreve geldikten sonra geniş katımlı çeşitli toplantılar yaptık ve en sonunda hastanelerimizi başhekimler kanalıyla, tıp fakültelerimizi ise eğitim-öğretim liderleri ile yönetmemizin yolunu seçtik. Ki bence de dekanlarımızdan profesyonel bir işletmeci olup hastane yönetmelerini istemek haksızlık olacaktı. İşin başında, bir hastaneler zincirimiz olduğu için ölçek ekonomisini de dikkate alarak bunların bir yönetim kurulu kanalı ile yönetilmesini kararlaştırdık ve tarafsız makam olması için rektörü de bu kurulun dışında tuttuk. Bir rektör yardımcısını Hastaneler Yönetim Kurulu Başkanı yaptık. Dekanları ve başhekimleri de bu yapının içine koyduk. İçeriden ve dışarıdan ilgililerin katıldığı bir danışma kurulu

da oluşturduk ve bu kurul yılda iki kez toplantılar yapıp danışmanlık hizmeti verdi. Tabii yıllarca birbiriyle hiç ortaklığı olmamış, ne gelir takibi ne de gider takibi açısından ortak davranmamış, tamamen bağımsız üniteler gibi hareket etmiş birkaç hastaneyi bir anda koordineli bir şekilde yönetebilmenin sıkıntılarını da başından beri ve hala yaşıyoruz. Ben hala ideal yönetim sistemini oturttuğumuzu söyleyemem. Özellikle stok ve satın alma konusunda süratle düzelsek de problemlerimiz kısmen de olsa devam ediyor. Ama önümüzdeki birkaç ay içinde yeni bilgi yönetimi sistemlerimizin de devreye girmesi ile bu problemlerimizin düzeleceğini düşünüyorum.

**Son yıllarda üniversite hastanelerinin ekonomik krize girmesinin nedenleri neler? Durum, eskiden beri böyle miydi?**

Şöyle, Türkiye'de son 8-9 yılda ezber bozuldu. Son hükümetler döneminde ve şimdiki Sağlık Bakanlığımız dönemindeki uygulamalar, sosyal güvenlik konusunda yapılan reformlar, sağlık ödemelerinde neredeyse tek kurumun SGK haline gelmesi, sağlık hizmetlerinin merkezi ağırlıklı ve oldukça da müdahaleci bir yapı ile yönetilmesi gibi çok temel değişiklikler, üniversite hastanelerinde de bir sarsıntıya ve ezberlerin bozulmasına yol açtı. Tek ödeyici, tek denetleyici ve tek fiyat belirleyici olan SGK, fiyatları aşağı çekme politikası nedeniyle üniversite hastanelerinde üretilen hizmetin ölçeğinde geri ödemeler yapamadı, yapmadı, yapmayı tercih etti. Paket şeklinde yapılan ödemelerde maliyetlerin karşılanmaması, üniversite hastanelerinin bu büyük değişime zamansız yakalanması, mantalite olarak bu değişime hazır ol-

Paket şeklinde yapılan ödemelerde maliyetlerin karşılanmaması, üniversite hastanelerinin son 8-9 yıldaki büyük değişime zamansız yakalanması, mantalite olarak bu değişime hazır olmamaları, Sağlık Bakanlığı gibi koordine edici bir üst makamın olmaması, YÖK'ün bu rolü daha önce benimsememiş olması gibi çok ciddi sorunlarla karşı karşıyayız.

mamaları, Sağlık Bakanlığı gibi koordine edici bir üst makamın olmaması, YÖK'ün bu rolü daha önce benimsememiş olması, bana göre halen bu benimseme sürecinde mahcup birtakım adımlar atıyor olması gibi çok ciddi sorunlarla karşı karşıyayız. Ama burada en önemli problemlerden biri de hem geri ödeme kurumu açısından, hem de devlet hastaneleri açısından kamunun tekelleşmesi. Bakanlığa bağlı hastaneler, Sağlık Bakanlığının Bakanlar Kurulu'nda temsilci olmasının avantajlarını çok ciddi şekilde yaşıyor. Bakanlık, bir taraftan hastanelerini gerçekten büyük bir gayretle iyi yönetmeye çalışıyor ama öte taraftan da siyasi erk kullanarak tüm insan kaynaklarını kendi hastanelerine yönlendiriyor. Mecburi hizmetle yetişen herkes, Bakanlığın öngördüğü ve Bakanlık hastaneleri için en uygun dağılımla dağıtılıyor. Ben bunun çok ciddi bir haksızlık, rekabet olacaksa da çok ciddi bir adaletsizlik olduğunu düşünüyorum. Devletin arsalarının kullanımı, TOKİ ile yapılan çalışmalar, toplu ihaleler noktasında çıkardıkları kanunlarda üniversiteleri yok sayarak devlet hastanelerinin lehine atılan adımlarda üniversite hastanelerinin aleyhine birtakım rekabet unsurlarının oluştuğunu düşünüyorum. Sağlık Bakanlığı, Hudut Sahiller'den çok ciddi bir bütçe kullandı. Ayrıca da Bakanlar Kurulu'nda Maliye Bakanı ile yan yana oturdukları müddetçe Bakanlık hastanelerinin bize göre çok avantajlı olacağını düşünüyorum.

**“Sağlık Bakanlığının gösterdiği dinamizmi YOK gösteremedi”**

**YÖK, üniversite hastanelerine yeterince sahip çıkıyor mu?**

YÜK siyasi otoriteden bağımsız, sadece Cumhurbaşkanına bağlı bir kurum. Üniversitelerin sorunlarını biraz önce sayarken YÖK'ün yıllarca siyasi bir kurummuş gibi davranmasını da saymışım. Bunun kalıntılarını halen görmeye devam ediyoruz. Sözlerimden, şimdi hiçbir şekilde siyasi davranılmıyor anlamı da çıkmıyor. Tamamen siyasetin dışında kalmak da mümkün değildir, bunun da farkındayım. Ama kastettiğim, örneğin modern sağlık işletmeleri ile ilgili sorunlarla uğraşmak yerine daha siyasi, daha günübirlik konularla uğraşmış. Böyle bir geleneği var YÖK'ün. Dolayısıyla ekonomik sorunlara da biraz uzak kalındığı için çok ciddi ekonomik boyutu olan hastane işletmeciliği noktasında YÖK ciddi adımlar atamadı. Sağlık Bakanlığının gösterdiği dinamizmi YÖK gösteremedi. Ben bunu bir YÖK üyesi olarak kendimi de işin içine katarak ve sorumlulardan biri olarak görerek konuşuyorum. Ha şimdi bu anlayış değişiyor. Artık üniversite hastanelerimizin sorunlarına daha merkezi bir bakış, merkezi bir yönetim modeli oluşturulmaya başlandı.

**Sağlık Bakanı'nın “Hastaneleri biz işletelim, eğitimi üniversite versin” görüşü hakkında kanaatiniz nedir?**

Daha önce de belirttiğim gibi, “Üniversite hastanelerini kim yönetsin?” sorusunun yanıtı dünyanın farklı yerlerinde farklı farklı verilmiş. Ben üniversiteyi yöneten sorumlu kişi olarak, rektör olarak konuşuyorum; üniversite hastanelerinde sadece tıp fakültesi ve uzmanlık öğrencileri yetişiyor. Buralarda bugün artık sayıları 50'yi geçmiş sağlık mesleklerinin bireyleri yetişiyorlar. Dolayısıyla hastane sadece doktorların değil, eğitim de sadece hekimlerin ve uzman hekimlerin eğitimi değil. Bütün bu koordinasyonun bir başka kurumla yapılıyor olması, bana göre üniversite hastaneleri açısından ciddi bir sıkıntıdır. Ben üniversite hastanelerinin üniversiteler tarafından yönetilmelerinin gerektiği inancındayım. Bir de başka bir husus var; üniversite hastanelerindeki her türlü insan kaynağı da gene üniversitelerden yetişiyor. Üniversiteler bu işi yapamayacaksa başka hiçbir kurum da yapamayacaklar demektir.

**Peki, o zaman ben de size Sağlık Bakanlığının Marmara Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'ni sorarım...**

Orası hakkında bir yorumda bulunmak için aradan biraz zaman geçmesi ve gelecek sonuçların objektif olarak değerlendirilmesi lazım. Ama bir şeyin doğru

olması, mutlaka yapılması gerektiğini göstermez. Başka doğrular da varsa o doğrular da yapılmalıdır. Ben, benim bakışla doğru olanın üniversite hastanelerini üniversitelerin yönetmesi olduğunu söylüyorum. Ama net sonuçları görmek lazım gene de. İyi geri bildirimler duyuyorum. Önceden bu işe sıcak bakmayan öğretim üyeleri ile de konuşuyorum. Demek ki bu model de işleyebilir.

**Sizin kanaatiniz de değişebilir mi?**

Benim kanaatim de değişebilir, Sağlık Bakanlığının kanaati de değişebilir ve “İşletmecileri de üniversiteler yetiştiriyor, bu işi en iyi bilenler üniversitelerdir, biz hastanelerimizin yönetimini de üniversitelere verelim.” diyebilirler.

**Bakanlığın uzmanlık eğitiminden çekilerek lisans ve lisansüstü düzeyde tüm eğitimin üniversiteler tarafından yürütülmesi konusundaki yaklaşımını nasıl değerlendirirsiniz?**

‘Sağlıkta Dönüşüm’ün son adımlarından birinin, Sağlık Bakanlığının sağlık hizmeti sunuculuğundan çıkartıp sadece denetleyici, vizyon belirleyici ve hedef koyucu olması olduğunu ben biliyorum. O adımı da bu çerçevede görüyorum. Doğrusu Sağlık Bakanlığının tabii Eğitim Bakanlığının değil. O nedenle de bu adımlarını ben zaten bekliyorum. Eğitimden tamamen çıkma amaçları da hizmetten tamamen çıkma amaçları ile örtüşüyor.

**Siz böyle diyorsunuz ama bir taraftan da “Üniversite hastanelerini de biz işletelim” diyen bir Bakanlık var. O zaman ben size sorarım: Bu ne perhiz, bu ne lahana turşusu?**

Bunu bana değil, onlara sorun. Ben ‘Sağlıkta Dönüşüm’ün Bakanlığın dinamik bir yapıya kavuşturulması projesi olduğunu net olarak biliyorum.

**“İşbirliği sihirli bir sözcük, geleceğimizi o belirleyecek”**

**Üniversite hastanesi üniversitenin mülkü olmak zorunda mı? Başka alternatifler üretilemez mi?**

Üretilebilir. Şimdi ben burada bir açılım yapmak isterim. Ben bu konuya çok rijit bakmıyorum. Sadece üniversite hastanelerinin hakkını savunmak gibi bir görevim olduğunu unutmamaya çalışıyorum, o kadar. Bakın, üniversite hastaneleri, devlet hastaneleri ile mutlaka işbirliği yapılmalıdır. Bu işbirliği sadece hizmet ekseninde olmamalı, eğitim,





araştırma, afilyasyon, ortak çalışmalar da bu kapsamda olmalıdır. Sonuçta hepimiz kamu hizmeti veriyoruz. Kurumlar arası işbirliği çok önemli. Önümüzdeki yılların sihirli sözcüğü işbirliğidir. Sadece sağlıkta değil, eğitim de dâhil birçok sektörde gelecek kamu-özel işbirliğinde. En önemli kaynak insan kaynağı ve insan kaynağının çoğu özel sektörün elinde. Kamunun mevzuat, ciddiyet, sosyal ağırlık gibi genel karakterinin yanına dinamizm, farklı insan kaynağı boyutunun da getirilerek çok farklı modellerin konuşulması ve bir an önce de hayata geçirilmesi lazım. İşbirliği konusunda sıkıntıları olan bir kültürden geliyoruz. Birlikte iş yapma kültürümüz çok zayıf. Şu anda herkesin kendi kalelerini sıkıya koruması da bence bundan ileri geliyor. Hemen sahiplenme, kendi içimize çekme dürtülerimiz bize bazen galebe çalıyor. Bence işbirliği çok medeni bir iştir, çok da güzel bir iştir.

**Üniversite hastanelerinin yönetim modelleri farklılık gösteriyor. Sizce bu kadar farklı özellikte üniversite hastanesi varken üniversite hastaneleri için sağlıklı tek bir model önermek mümkün mü?**

Bence çok yerinde bir soru. Türkiye’de tıp fakültesi olan üniversitelerin sayısı 60’ı aştı. Belki 70’i de aştı. Özellikle bazı

devlet üniversiteleri ekonomik boyutu düşünülmeden sosyal boyutu hesap edilerek kurulmuş. İnsan hinterlandı çok sınırlı, bir üniversite hastanesinin hitap etmesi gereken nüfusun çok altında nüfusun bulunduğu yerlerde, açıkçası çok da planlanmadan kurulmuş üniversite hastaneleri var. O nedenle üniversite hastaneleri arasında çok büyük bir farklılıklar var. Dolayısıyla bu geniş spektrumda “En doğru yönetim modeli budur” demek bana göre çok doğru değil. Farklı yönetim biçimleri düşünülebilir. Ben İstanbul Üniversitesi hastanelerindeki yönetim biçimimizin üniversal ve işletme zihniyeti açısından da uygun olduğunu da biliyorum. Zaten biz bulmadık bunu. Zincirler nasıl yönetiliyorsa biz de öyle yönetilmeye çalışıyoruz.

**Siz Cerrahpaşa ve Çapa’daki yönetimden memnunsunuz. Doğru mu anladım?**

Doğru. Şu andaki mevcut modelin oldukça uygun bir model olduğunu düşünüyorum.

**Ben yanlış mı hatırlıyorum; dükalıklardan bahsediyor ve onları eleştiriyordunuz...**

Şöyle, ben dükalıklar kelimesini kullandım mı hatırlamıyorum ama dükalıklar-

**Bakanlığa bağlı hastaneler, Sağlık Bakanlığı’nın Bakanlar Kurulu’nda temsilci olmasının avantajlarını çok ciddi şekilde yaşıyor. Bakanlık, bir taraftan hastanelerini gerçekten büyük bir gayretle iyi yönetmeye çalışıyor ama öte taraftan da siyasi erk kullanarak tüm insan kaynaklarını kendi hastanelerine yönlendiriyor. Açık söylüyorum, Sağlık Bakanlığı insan kaynaklarına el koyuyor! Üniversiteleri bu kadar insan kaynağından mahrum bırakmak doğru değil.**



Önümüzdeki yılların sihirli sözcüğü işbirliğidir. Sadece sağlıkta değil, eğitim de dâhil birçok sektörde gelecek kamu-özel işbirliğinde. En önemli kaynak insan kaynağı ve insan kaynağının çoğu özel sektörün elinde. Kamunun mevzuat, ciddiyet, sosyal ağırlık gibi genel karakterinin yanına dinamizm, farklı insan kaynağı boyutunun da getirilerek çok farklı modellerin konuşulması ve bir an önce de hayata geçirilmesi lazım. Birlikte iş yapma kültürümüz çok zayıf. Şu anda herkesin kendi kalelerini sıkıya koruması da bence bundan ileri geliyor.

**oldu bu kısım. Yeri gelmişken, Cerrahpaşa ve Çapa'nın yıkılıp sıfırdan inşa edilmesi noktasında bir proje vardı, o ne durumda?**

DPT ile bir yere kadar geldik ve durduk. DPT haklı olarak "Bu kadar büyük bir kaynağı size verirken Türkiye'de hiçbir üniversiteye beş kuruş para veremeyiz." dedi. Ardından kamu-özel ortaklığı kurmak için çalışma yaptık. Gördük ki Sağlık Bakanlığı orada da sadece kendi kurumu için kanun çıkarmış. En az Ekim ayına kadar onun değişmesi söz konusu değil. TOKİ bu ülkede yapılaşma konusunda çok başarılı bir kurum. Bizim de TOKİ'ye verebileceğimiz, üzerinde hiçbir binamızın olmadığı, Küçükçekmece'de arsalarımız var. Oradan TOKİ'ye arsa vermek ve karşılığında da başka formülleri de devreye sokarak Çapa ve Cerrahpaşa'yı birer sağlık kampüsleri olarak yapılandırmak istiyoruz. TOKİ ile ortak çalışmamızın noktasında geçen hafta Başbakanımızın oluru da çıktı. Ben Türkiye'nin ilk tıp fakültelerine yakışmayan bu fiziksel görüntünün ortadan kalkacağını ve bun-

dan bahsedenler oluyor. Tıp fakülte-lerinde doğal olarak ana bilim dalı ağırlıklı bir yapılanma var. Bu yapılanma, eğitim ve uzmanlık modeline uygun bir yapılanma. Doğrudur; biz üniversite çatısı altında bu yapılanmanın bir miktar sıkıntısını yaşıyoruz. Bu yapılanma, dinamik ve çağdaş bir yapılanma ile bağdaşmıyor. Hastanelerimiz çok eski fiziki koşullarda ve pavyon sistemine göre inşa edilmiş. Neredeyse her ana bilim dalı ayrı binada yer alıyor. Fiziki şartların zorluğuna ana bilim dalı bazlı yönetim de eklenince bazen hakikaten bu bizi zorluyor. Bütünlüğü sağlamada sıkıntı çekebiliyoruz. Ama bana göre bunların hepsi üniversitedeki ortak akılla aşılr.

**İstanbul Üniversitesi hastaneleri ile ilgili en önemli sorunlar neler?**

Önem sırasına göre sıralamak gerekirse 1. Fiziki koşullar, yapıların çok eski olması. 2. Geleneksel ana bilim dalı bazlı yapılanmanın çıkardığı güçlükler. 3. Sağlık Bakanlığı hastaneleri ile aramızdaki haksız rekabet. 4. SGK'nın üniversite hastanelerine en azından geçici bir süre maliyetlerine uygun ödeme yapmaması, üniversite hastanelerinin adeta zarara mahkûm edilmesi. 5. YÖK'ün, üniversite hastanelerinin merkezi bir yönetime müsait bir yapılanmaya şu ana kadar gitmemiş olması.

**"Sağlık ve eğitim turizmi için önümüzde tarihi bir fırsat var"**

**Bu iyi oldu. Aslında tüm röportaj boyunca konuştuklarımızın bir özeti**

dan da herkesin memnun olacağını düşünüyorum. Farkındaysanız çok ilginç bir şekilde Türkiye'nin önü çok açıldı. Globalleşmeye uygun yönetiminin burada çok büyük etkisi var. Türkiye'nin önünde tarihi bir fırsat var. Arap ülkeleri çok büyük ilgi gösteriyorlar. Sonuç: Sağlık ve eğitim turizmi için önümüzde mütahiş talepler ve fırsatlar var. Üniversitesini hastaneleri olarak kaynak sıkıntımızın bir kısmını mutlaka farklı kaynaklardan edinmeliyiz. Özel hastaneler bunu çok güzel kullanmaya başladılar. Bu kaynaktan biz de faydalanmalıyız.

### **Üniversite hastaneleri tüm Türkiye ölçeğinde gerçekten 3. basamak sağlık kuruluşları mı?**

Değil. Şu anki kanunlar ve yönetmelikler kapsamında bize her türlü hasta geliyor. Yine de bize gelen hastaların önemli bir yüzdesi başka yerde sorunları hallolmayan ve 3. basamağa gitmesi gereken hastalar. Ayrıca "Üniversite hastaneleri 3. basamak sağlık kuruluşları olmalı mı?", onu da tartışmak lazım.

### **Olmamalı mı?**

Buna kestirme bir yoldan cevap vermek doğru değil. Üniversite hastanelerinin eğitim önceliğini hatırlayalım. Buralara sadece 3. basamakta hizmet verilecek zor vakalar gelirse öğrencilerin eğitiminde sıkıntılar ortaya çıkabilir. Ha burada da işbirlikleri, daha sıradan vakalar için öğrencilerin Bakanlık hastanelerine gönderilmeleri gibi durumlar gündeme gelebilir. Ama bunların da konuşulup bir çalışma başlatılması lazım. İşte işbirliği işletmecilikten öte asil buralarda kullanılmalıdır.

### **"Açık söylüyorum, Sağlık Bakanlığı insan kaynaklarına el koyuyor!"**

### **SGK tarafından sağlık hizmetlerinin bedelinin belirlenmesi ve ödemesinde dünya örneklerine göre Türkiye'de ne gibi sorunlar var?**

Türkiye'de sağlık hizmetlerine ulaşılabilirlik müthiş arttı. İlaç tüketimindeki rakamlar da düşünüldüğünde sürdürülebilirlik ciddi risk altına girdi. Dolayısıyla sınırlamalar ve merkezi baskı gerektiği ve SGK fiyatları kısıtı. Bu kısıtlama, üniversite hastanelerinde yüzde 10 olarak ek-sik uygulansa ve biz bundan memnun kalsak da, verilen komplike ve 3. basamak hizmet düşünüldüğünde maliyetlerimizin çok altında ücret aldığımız da bir gerçek. Yapılan bu düzeydeki ödemelerle verilen hizmetin devam etmesi pek mümkün değil. Sorun sadece SGK'dan kaynaklanmıyor. Bir kere daha söylüyorum, Sağlık Bakanlığı çok dominant ve açık söylüyorum, insan kaynaklarına el koyuyor. Üniversiteleri

bu kadar insan kaynağından mahrum bırakmak ve bu kadar oyunun dışında bırakmak doğru değildir.

### **Bu sorun neden şimdiye kadar çözülemedi?**

Çünkü lobicilik gücümüzü kullanamıyorduk. Demokrasilerde ağlamayana meme yoktur. Yeterince ağlamadık demek ki. Geçmişte üniversitelerle siyasi erk arasında çok ciddi bir soğukluk vardı. Bu soğukluğun etkisinin halen sürdüğünü görüyoruz. Sorunun psikolojik tarafı da var. Bunun bir an önce aşılması lazım çünkü ülkenin lehine değil.

### **Akademik ve idari personel istihdamı açısından üniversite hastanelerinde sağlıklı bir yönetim sergilendiğini düşünüyor musunuz?**

Ben ancak kendi üniversitem için konuşabilirim. Ben İstanbul Üniversitesi'nde öğrenciyken personel işleri ile ilgili birimin adı Zat İleri idi. Benim rektörlüğüm kadar Personel İşleri adı ile hizmet verdi. Biz göreve geldikten sonra modern bir insan kaynakları süreç yönetimini 1,5 yıldan beri başlattık. Ben hep şunu dedim, "Ne zamanki bu birimin adını ve kültürünü İnsan Kaynakları haline getireceğiz, o zaman çağdaş bir kurumun adımını daha atmış olacağız." Şu anda İnsan Kaynakları birimi modern bir yapılanma içinde.

### **Üniversite Hastaneleri Birliği Derneği'nin kurucu başkanı mısınız? Biraz ondan bahsedebilir misiniz?**

Hükümetimizin kapısını çaldık. Dedik ki, "Türkiye'de üniversite hastanelerinin merkezi bir yapıya kavuşması lazım. Devlet hastaneleri tek elden iyi yönetiliyor. Özeller zaten dinamizm içindeler. Biz kamu ve özellerden ayrı, 3. bir kurum olarak farklı bir sistem kuralım. Tıpkı meslek odaları gibi bir birlik kurup tek elden yönetilelim." Bu konuda maalesef bir ilerleme kaydedemedik. Ama bu, YÖK henüz bu konulardan çok uzakken olmuştu. Şimdi iş doğru mecrasına girdi ve YÖK bu konularda gerekli çalışmalar yapıyor.

### **"Üniversiteler ağır ama okkallı değişirler"**

### **Son soru: Tıp fakültesindeki öğrenciler ve asistanlar açısından hocalar ile ilişkilerinde son yıllarda eğitim odaklı bir iletişim ve paylaşım sorunu yaşandığı yönündeki eleştirilere hak veriyor musunuz?**

Dünyadaki ve ülkemizdeki değişim ve dönüşüme paralel olarak eğitimde de

kalite temelli bir dönüşüm yaşanmakta. Kalite temelli yüksek eğitim-öğretimde neyi, nasıl ve kimlerle öğreteceğinizi ortaya koymanız ve bu konuda takip standartlarına sahip olmanız lazım. Şu anda kalite odaklı bir sistem tam manasıyla kurulabilmiş değil. Sorunlar ve şikâyetlerin de bunlardan kaynaklı olduğunu düşünüyorum. Ama bu sorunlar zamanla ortadan kalkacaktır. Usta çırak ilişkisine gelince göz göze, diz dize, el ele eğitimin önemi hiçbir zaman kalkmayacaktır. Bu zaten eğitimin beceri boyutunda ortaya çıkıyor. Usta çırak eğitimi genlerimizde mevcut, genlerimizde olan bir şey bir anda kaybolmaz. Tıp fakültelerimizdeki kurum kültürünün biraz daha değişime, dönüşüme ihtiyacı var. Lakin unutulmamalı, üniversiteler ağır ama okkallı değişirler.

### **Bu söz, sohbetimize okkallı bir nokta olsun mu? (Kahkahalar)**

Olsun ama işbirliğinin sihirli bir sözcük olduğunu ve geleceğimizin hangi düzeyde olacağını kurumlar ve bireyler arası işbirliği çerçevesinde belirleneceğinin altını bir kez daha çizmek istiyorum.