

**SAĞLIK YÖNETİMİ ALANI
ULUSAL ÇEKİRDEK EĞİTİM PROGRAMI
(SAY-UÇEP)**

ANKARA

2025

İÇİNDEKİLER

SAĞLIK YÖNETİMİ ALANI UÇEP- 2025 (SAY-UÇEP-2025) AMAÇ ve HEDEFLERİ .5	
Amaç	5
Hedefler	5
SAĞLIK YÖNETİCİSİ (TANIMI, GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLARI) VE SAĞLIK YÖNETİCİSİ ÖZELLİKLERİ.....	6
SAĞLIK YÖNETİMİ ALANI UÇEP-2025'İN YAPISI.....	7
Şekil 1. SAY-UÇEP-2025'in Yapısı	8
SAĞLIK YÖNETİMİ ALANI ÇEKİRDEK BECERİLERİ	9
YENİLİKÇİ BECERİLER.....	9
Öğrenme Becerileri.....	9
İş Birliği	9
Yaratıcılık.....	10
Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme	10
Okuryazarlık Becerileri.....	10
Bilgi Okuryazarlığı	10
Finansal Okuryazarlık	10
Sağlık Okuryazarlığı	11
Teknoloji Okuryazarlığı.....	11
Medya Okuryazarlığı	11
Yaşam ve Kariyer Becerileri	11
Esneklik ve Uyum.....	11
Yenilikçilik.....	12
Öz-Yönetim	12
Öznel İyi Oluş.....	12
TEMEL ALAN BECERİLERİ	12

İletişim ve İlişki Yönetimi	15
İlişki Yönetimi.....	15
İletişim	16
Kolaylaştırma ve Müzakere	16
Liderlik.....	16
Liderlik Becerileri ve Davranışı	16
Örgüt İklimi ve Kültürü	16
İletişim Vizyonu	17
Değişimi Yönetmek	17
Profesyonellik.....	17
Kişisel ve Mesleki Sorumluluk	17
Mesleki Gelişim ve Hayat Boyu Öğrenme	17
Topluma ve Mesleğe Katkılar	17
Sağlık Çevresi Bilgisi	18
Sağlık Sistemleri ve Organizasyonları.....	18
Sağlık Personeli	18
Hasta Bakış Açısı.....	18
Toplum ve Çevre	18
İşletmecilik Becerileri ve Bilgisi	18
Genel Yönetim.....	18
Finansal Yönetim.....	19
İnsan Kaynakları Yönetimi	19
Örgütsel Dinamikler ve Yönetişim.....	19
Stratejik Planlama ve Pazarlama	19
Bilgi Yönetimi	19
Risk Yönetimi.....	19

Kalite İyileştirme	20
TEMEL ÖĞRETİM YÖNTEMİ VE ORTAMI.....	20
Öğretim Yöntemi	21
Öğretim Materyalleri	22
Ölçme ve Değerlendirme Yaklaşımı.....	22
Öğrenme Kaynakları.....	23
Öğrenme Toplulukları.....	24
Öğrenme Alanı Ağırlıkları	24
Sağlık Yönetimi Lisans Programı Mesleki Uygulama Faaliyetleri.....	26
Mesleki Uygulama Eğitim Yöntemleri	27
Mesleki Uygulama Değerlendirme Yöntemleri	27
Dayanak	27
Uygulamalı Eğitimlerde Görevli Kişi ve Grupların Görev ve Sorumluluklar	28
ORTAM VE ÖĞRETİCİ YETKİNLİKLERİ	30
Sağlık Yönetimi alanı için öngörülen temel ortam ve öğretici yetkinlikleri aşağıda listelenmektedir:	30
Temel Ortam Yetkinlikleri	30
Temel Öğretici Yetkinlikleri	30
EKLER.....	31
EK 1. 21. YÜZYIL BECERİ YETERLİLİKLERİ	31
EK 2. SAĞLIK YÖNETİMİ TEMEL ALANI YETERLİLİKLERİ	34
EK-2.1. İletişim ve İlişki Yönetimi	34
EK-2.2. Liderlik.....	35
Ek-.2.3. Profesyonellik	36
Ek-2.4. Sağlık Çevresi Bilgisi	36
Ek-2.5. İşletmecilik Becerileri ve Bilgisi.....	37

EK 3. SAĞLIK YÖNETİMİ ALANI BECERİLER LİSTESİ	42
KAYNAKLAR.....	45

TABLolar

Tablo 1: Sağlık Yönetimi Alanı Yenilikçi Becerileri.....	9
Tablo 2: Sağlık Yönetimi Temel Alan Becerileri	15
Tablo 3: Sağlık Yönetimi Alanı Yenilikçi Öğretim Yaklaşımı Bileşenleri.....	20
Tablo 4: Öğrenciye Kazandırılacak Öğrenme Düzeyi Sınıflandırması.....	25
Tablo 5: Sağlık Yönetimi Alanı Öğrenme Alanı Ağırlıkları	26

SAĞLIK YÖNETİMİ ALANI UÇEP- 2025 (SAY-UÇEP-2025) AMAÇ ve HEDEFLERİ

Sağlık Yönetimi lisans eğitiminin SAY-UÇEP doğrultusunda, Bologna süreci ile uyumlu, ulusal ve uluslararası eğitim standartlarına asgari ölçüde uyacak şekilde, öğrencilerin bireysel gelişim hedefleri ve beklentilerini ve sağlık yöneticisi becerilerini de kapsayacak düzeyde yapılandırılması ve uygulanması beklenmektedir. Sağlık Yönetimi lisans mezunlarının mesleki yaşamı sırasında karşılaşılabilecekleri sorunlar ve bu sorunlara nasıl çözüm bulacaklarına ilişkin temel bilgi ve beceriler eğitime yansıtılmalıdır. Bu bağlamda verimlilik, etkililik ve hakkaniyet ilkeleri temelinde toplumun tamamının bireysel ve toplumsal sağlık hizmetlerinden yararlanması gerektiği ilkesi doğrultusunda SAY-UÇEP-2025'in oluşturulmasında aşağıdaki yaklaşımlar benimsenmiştir:

- Öğrenci odaklılık
- Sürekli iyileştirme
- Eğitim çıktılarına dayalı yeterlik

Amaç

SAY-UÇEP-2025'in amacı; Sağlık Yönetimi lisans eğitim programının kritik alanlardaki uzmanlıklarını değerlendirmek ve değişen ve küreselleşen sağlık çevresinde ortaya çıkan ihtiyaçlara uygun güncellemeler yaparak ulusal ölçekte Sağlık Yönetimi lisans eğitimi veren tüm yükseköğretim kurumlarında standardizasyonu sağlamak ve eğitim kurumlarının öz değerlendirmelerini yapmak için kullanabilecekleri ulusal bir çerçeve programı oluşturmak ve uluslararası boyutta kabul gören temel usul ve esasları eğitime yansıtmaktır. Bu doğrultuda Sağlık Yönetimi bölümlerinin 21. yüzyıl becerilerini de kapsayacak şekilde müfredatlarını güncellemeleri ve müfredatlarında SAY-UÇEP- 2025'ü temel alarak benzer bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip sağlık yöneticileri yetiştirmeleri hedeflenmektedir.

Hedefler

SAY-UÇEP-2025'in eğitim-öğretim hedefi, Sağlık Yönetimi lisans programı, eğitim çıktılarına dayalı yeterlik temelli yaklaşımı esas alarak ulusal ve uluslararası düzeyde sağlık yönetimi bilgi, beceri ve değer yeterliliğine sahip mezunların yetiştirilmesi için uygun öğrenme ortamlarının çerçevesini sunmaktır.

SAY-UÇEP- 2025 bu hedefe yönelik olarak şu ilkeleri benimsemektedir:

1. Sağlık Yönetimi lisans eğitiminin disipline özgü kültürel değerlerinin yanı sıra yeterliliklere dayalı olarak planlanması ve sürdürülmesi,
2. Eğitim sürecinin sadece teorik yaklaşımlar yerine bütüncül bir bakış ele alarak sahada istihdam edilebilir, girişimci, etik ve insani değer ve ilkelere saygılı, takım çalışmasına yatkın, paydaşların vizyonu ile kurumun vizyonunu birleştirebilecek bireyler yetiştirmek için gerekli beceri ve kazanımların eğitime yansıtılması,

3. Mevcut sağlık yönetimi lisans eğitimi programlarındaki konu ve beceri listesinin ulusal ve uluslararası düzeyde yaşanan değişim, gelişim ve ihtiyaçlar doğrultusunda gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesi,
4. Sağlık yönetimi lisans eğitimi veren kurumlarda sağlık yönetimi eğitim programlarının SAY-UÇEP-2025 çerçevesinde yapılandırılması ve programların güncellenmesi,
5. Sağlık yönetimi bölümlerinin eğitim faaliyetlerinde SAY-UÇEP- 2025'te belirlenen nitelik ve standartların sürdürülebilirliğinin güvence altına alınması.

Bu erevede Sağlık Yönetimi lisans eğitimi veren eğitim yükseköğretim kurumlarının; kendi eğitim programlarını SAY-UÇEP- 2025 çerçevesinde değerlendirerek eğitim programlarındaki derslerin % 70'ini SAY-UÇEP- 2025'in tamamını kapsayacak şekilde tüm öğrencilerin aldığı zorunlu dersler, geriye kalan % 30'luk kısmını ise eğitim kurumunun zgn Sağlık Yönetimi lisans eğitim programı hedefleri, bireysel gelişim hedefleri ile öğrencilerin beklentileri ve gereksinimleri doğrultusunda seçmeli ve diğer derslerden/ programlardan alınacak seçmeli derslerden oluşacak şekilde geliştirmeleri beklenmektedir.

SAĞLIK YÖNETİCİSİ (TANIMI, GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLARI) VE SAĞLIK YÖNETİCİSİ ÖZELLİKLERİ

Sağlık Yönetimi faaliyet gösterdiği kurumun özelliklerine göre farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan birinde "Sağlık Yönetimi, tıbbi bakım ve sağlıklı bir evre taleplerini bireylere, organizasyonlara ve toplumlara belli hizmetleri sağlayarak karşılanmasını mümkün kılan kaynak ve süreçlerin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, kontrol ve koordinasyonu" olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda ise "insan ve diğer kaynaklar aracılığı ile önceden belirlenmiş amaçların başarılması için belirli bir formal örgütlenme içerisinde ortaya çıkan, birbiri ile ilişkili sosyal ve teknik faaliyetleri içeren bir süreç" şeklinde ifade edilmektedir. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere Sağlık Yönetimi günümüzde ayrı bir disiplin olarak yönetim biliminin alt uygulama alanlarından biridir ve birey ve toplumların sağlık düzeylerini korumak ve geliştirmek amacıyla sağlık hizmetleri üretimi için maddi ve beşeri kaynakların planlanması, örgütlenmesi, harekete geçirilmesi ve denetlenmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Sağlık yöneticisi, niversitelerin Sağlık Yönetimi lisans eğitimi veren bölümlerinden mezun olan kişidir ve sağlık hizmetlerinin, amaçlara uygun olarak, başka insanlar aracılığı ile sunulmasını sağlayan kişi" olarak tanımlanabilir. Kamuda unvanı Sağlık Yöneticisi / Sağlık İdarecisidir. Sağlık Yöneticisinin tanımı ve görev alanları; 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 36. maddesine, 22 Mayıs 2014 tarihli Resmî Gazete 'de yayımlanan "Sağlık Meslek Mensupları ile Sağlık Hizmetlerinde alışan Diğer Meslek Mensuplarının İş ve Görev Tanımlarına Dair Yönetmelik'te ve Sağlık Bakanlığı Personel Görevde Yükselme ve Unvan

Değişikliği Yönetmeliği'nin Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliğine İlişkin Esaslarında Hizmet grupları arasında yer almaktadır.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 36. Maddesinde sayılan meslekler arasında yer alan sağlık idarecisi (sağlık yöneticisi)'nin (657 Sayılı DMK. Md. 36/2) 22 Mayıs 2014 tarih ve 29007 sayılı Resmî Gazete 'de yayımlanan "Sağlık Meslek Mensupları ile Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Diğer Meslek Mensuplarının İş ve Görev Tanımlarına Dair Yönetmelik" de görev tanımı yapılmıştır. Yönetmeliğin Ek 2'de verilen Diğer Meslek Mensuplarının Sağlık Hizmetlerinde İş ve Görev Tanımlarına göre Sağlık İdarecisi/Yöneticisi: "Sağlık kurumlarındaki çalışmaların düzenlenmesinden ve yürütülmesinden, bölümlere gerekli personel, araç ve gerecin sağlanmasından, bütçenin hazırlanmasından ve hasta bakım hizmet ücretlerinin saptanmasından, insan kaynakları, muhasebe, kalite ve satın alma ile ilgili alanlarda yönetim işlevlerini yerine getirmekten sorumludur" şeklinde tanımlanmıştır (Madde 40).

Sağlık Yöneticisinin görevleri şu şekilde sıralanmıştır:

1. Kurumun idari, mali ve teknik hizmetlerinin yürütülmesinde, misyon, vizyon, temel hedef ve değerlerinin belirlenmesinde, kalite, standardizasyon ve akreditasyon çalışmaları ile performans değerlendirmesinde görev alır.
2. Kurumun finansal yönetim politikalarının belirlenmesi, uygulaması ve yönetilmesinde görev alır.
3. Kurumun muhasebe, bütçe, mali analiz ve maliyet analizi faaliyetlerini yürütür.
4. Sağlık hizmetleri sunumunun planlanması, yürütülmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi sürecinde görev alır.
5. Kurumda tıbbi ve hasta bakımı dışında verilen hizmetlerin organizasyonu, yürütülmesi ve denetimini sağlar.
6. Kurumda kriz ve afet planının hazırlanması ve yürütülmesi çalışmalarında görev alır.
7. Hastalıkların tanıları ve ameliyatların uluslararası hastalıklar kod sistemine göre kaydedilmesi, tıbbi ve idari istatistiklerinin tutulması, saklanması, değerlendirilmesi ve raporlanmasında görev alır.
8. Kurumun genel ve tıbbi arşiv hizmetleri ve hastane bilgi sistemlerinin işletilmesinde görev alır.
9. Sağlık yönetimi alanına ilişkin politikalar geliştirir, planlamalar yapar veya bu çalışmalarda görev alır.

SAĞLIK YÖNETİMİ ALANI UÇEP-2025'İN YAPISI

Bu bölümde yer alan Sağlık Yönetimi alanı çekirdek becerileri, temel alan becerileri ve yenilikçi beceriler olarak iki grup altında incelenmiştir. SAY-UÇEP-2025 ile Sağlık Yönetimi lisans eğitim çekirdek becerilerinin kazanılması dört bileşenden oluşan ve birbirine entegre bir bütünden oluşmaktadır. Bu kapsamda SAY-UÇEP-2025, dört katmanlı bir yapıda geliştirilmiştir.

- *Birinci katman*; beceriler ve temel alan becerileri olmak üzere iki gruptan oluşmaktadır. 21.y.y. becerileri; öğrenme becerileri, okuryazarlık becerileri, yaşam ve kariyer becerilerinin bileşiminden meydana gelmiştir. Temel alan beceriler ise bir Sağlık Yöneticisinin asgari görev ve sorumluluklarını içeren mesleki yetkinliklerini göstermektedir.
- *İkinci katman*; Sağlık Yönetimi eğitimi için öngörülen temel öğretim yöntem ve ortam özelliklerinden oluşmaktadır.
- *Üçüncü katmanda*; Sağlık Yönetimi eğitiminin öğrenme alanı ağırlıkları yer almaktadır.
- *Dördüncü katmanda* ise temel ortam ve öğretici yetkinlikleri bulunmaktadır.

Şekil 1’de ise Sağlık Yönetimi alanı için belirlenen çekirdek beceriler, temel öğretim yöntemleri, materyal türleri, değerlendirme araçları, öğrenme kaynak ve toplulukları, disiplin örüntüsü ve ortam/öğretici yeterlikleri özetlenmektedir.



Şekil 1. SAY-UÇEP-2025'in Yapısı

SAĞLIK YÖNETİMİ ALANI ÇEKİRDEK BECERİLERİ

Bu bölümde yer alan Sağlık Yönetimi eğitim alanı çekirdek becerileri yenilikçi beceriler ve temel alan becerileri olarak iki grup altında incelenmiştir.

YENİLİKÇİ BECERİLER

21. yüzyıl becerileri de dahil olmak üzere Sağlık Yönetimi programı mezunlarının iş yaşamı boyunca çalışacağı iş ortamına uyum sağlaması ve bu ortamın gelişimine katkıda bulunması için sahip olması gereken yetkinlikleri tanımlamaktadır. **Tablo 1**'de Sağlık Yönetimi alanı için öngörülen yenilikçi öğrenme becerileri, okuryazarlık becerileri ve yaşam ve kariyer becerileri görülmektedir.

Tablo 1: Sağlık Yönetimi Alanı Yenilikçi Becerileri

Öğrenme becerileri	Okuryazarlık becerileri	Yaşam ve kariyer becerileri
İş birliği ve iletişim	Bilgi okuryazarlığı	Profesyonellik
Problem çözme ve yaratıcılık	Finansal okuryazarlık	Esneklik ve uyum
Yönetim ve liderlik	Sağlık okuryazarlığı	Yenilikçilik
Bilgi yönetimi	Teknoloji okuryazarlığı	Öz yönetim
Kalite hasta ve çalışan güvenliği	Medya okuryazarlığı	Öznel iyi oluş ve eleştiriye açık olmak
Etik, insan hakları ve çevreye saygı		Politik ve toplumsal bakış açısı
Bütçeleme ve raporlama		

Öğrenme Becerileri

Öğrencilere modern bir çalışma ortamına uyum sağlamak ve gelişmek için gereken zihinsel süreçlerin öğretilmesidir. Öğrenme becerileri herhangi bir kariyer için evrensel ihtiyaçlardan oluşmaktadır. 21. yy. öğrenme becerilerinden iletişim becerileri, Sağlık Yönetimi temel alan becerileri içerisinde kapsamlı bir yer tutmaktadır. Bu sebeple ayrıntısı, temel alan becerileri altında sunulmaktadır. Diğer becerilere ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

İş Birliği

İç ve dış müşterilerle açık ve öz bir şekilde ilişki kurma ve sürdürme ve ayrıca bireyler ve gruplarla yapıcı etkileşimleri kolaylaştırma becerisidir. Başka bir ifade ile başka insanlarla etkili çalışma becerisidir. Diğer insanların ihtiyaçlarına ve görüşlerine saygı duyma ve birlikte yapılan işlere katkıda bulunma becerilerini içermektedir.

Yaratıcılık

Bilginin alınması ve yeni bir şekil alana veya yeni bir düşünce oluşturana kadar şekil verilmesi ve yeniden düzenlenmesi sürecidir. Beyin fırtınası gibi çeşitli fikir oluşturma tekniklerinden yararlanılarak yeni ve değerli fikirler oluşturma, yaratıcı çabalar geliştirme ve bu süreçleri en üst düzeye çıkarmak için fikirleri detaylandırma, geliştirme, analiz etme ve değerlendirme becerilerini kapsamaktadır.

Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme

Yeni olay ya da durumlar karşısında var olan ilişkileri ortaya çıkarma, yeni ilişkiler kurma ve güdülen amaca göre belli bir sonuç elde etme becerisidir. Eleştirel düşünme, bilgileri nesnel olarak analiz edebilme yeteneğini ifade etmektedir. Bilimsel bir araştırma süreci olarak nitelenebilen problem çözme, problemle ilgili her türlü veri kaynaklarını inceleme, kapsamlı bilgi toplama, bilgileri sistemli bir bütünlük içinde ele alıp yazma ve amaca yönelik bir sonuç elde etme sürecinden oluşur.

Okuryazarlık Becerileri

Bu yüzyılda insanlar, teknoloji ve medya ile dolu bir ortamda yaşamakta ve bu çevrede, 1) çok sayıda bilgiye erişim, 2) teknolojik araçlardaki hızlı değişimler ve 3) iş birliği yapma ve bireysel katkılarda bulunma becerisi gibi çeşitli özellikler öne çıkmaktadır. Okuryazarlık becerileri, insanların gerçekleri, yayın organlarını ve bunların arkasındaki teknolojiyi nasıl ayırt edebileceklerine odaklanmaktadır.

Bilgi Okuryazarlığı

Problem çözmek ve karar vermek için gereksinim duyulan bilgiyi bulma ve kullanma becerisidir. Bilgi okuryazarlığı, bilgiye duyulan ihtiyacın fark edilmesi ve bilgiye dayalı karar vermek amacıyla bilgi arama anlamına gelmektedir. Bilgi okuryazarı, problemlere (özellikle iş ortamında karşılaştığı problemlere) bilgiye dayalı çözüm üretmek için bilgi kaynaklarının kullanan, çeşitli bilgi kaynaklarının kullanımı için gerekli becerilere sahip olan ve ilgili tekniklerini bilen kişidir.

Finansal Okuryazarlık

Finansal risk ve çeşitli alternatifler arasında tercih yapabilme becerisidir. Finansal ürünler ve kavramlar hakkında finansal tüketicilerin bilgilendirilmesini veya finansal risk ve çeşitli alternatifler arasında tercih yapabilecek farkındalığa sahip olmasını temin ederek finansal refahı artırma sürecidir.

Sağlık Okuryazarlığı

Sağlık okuryazarlığı, yaşam kalitesini yükseltmek ve sürdürmek için günlük yaşamda sağlık hizmetleri, hastalıkların önlenmesi ve sağlığın geliştirilmesi ile ilgili kararlar almak ve yargıda bulunmak amacıyla, sağlık bilgisine erişmek, sağlık bilgisini anlamak, değerlendirmek ve kullanmak için gerekli olan bilgi, motivasyon ve yeterlidir. Sağlık bilgisini arama, doğru kaynaklardan bilgiye erişme ve bu bilgiyi anlama ve kullanabilme becerilerini ifade etmektedir.

Teknoloji Okuryazarlığı

Teknolojiyi kullanma, yönetme, değerlendirme ve anlama becerisidir. Teknoloji okuryazarlığı, teknolojinin herhangi bir problemin çözümünde kullanılabilecek bir araç haline nasıl gelebileceğini düşünmenin bir yolu olarak da ifade edilmektedir.

Medya Okuryazarlığı

Medya mesajlarına erişebilme, erişilen medyaları eleştirel bakış açısıyla çözümleyebilme, değerlendirebilme ve kendi medya iletilerini üretebilme becerisidir.

Yaşam ve Kariyer Becerileri

Yaşam becerileri, bir öğrencinin günlük yaşamının soyut unsurlarını öne çıkarmaktadır. Maddi olmayan unsurlar hem kişisel hem de profesyonel niteliklere odaklanmaktadır. Yaşam ve kariyer becerilerinden profesyonellik temel alan becerileri altında ayrıntılı olarak incelendiği için burada ayrıca ayrıntısı verilmemiştir. Diğer becerilerle ilişkili bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Esneklik ve Uyum

Bireyin düşünce sisteminin dış çevresel etkilere hazır olması, yeni ve beklenmedik durumlar karşısında bireyin bilgi işleme stratejilerini yeniden düzenleyebilmesi ve birden fazla etkiye aynı anda yanıt verebilmesi ve keşfedebilmesi ile karakterize edilen becerileri ifade etmektedir. Birey bu şekilde mevcut veya öngörülebilir, ileride yüklenen sorumluluklara hazırlanabilir ve öngörülemeyen meslek koşullarındaki değişiklikleri veya sorunları aşması için gerekli bilgi, beceri ve donanımını geliştirir.

Yenilikçilik

Yaratıcılığın uygulamaya konulması becerisidir. Yaratıcılık sürecinin sonunda oluşan düşünsel ürünün içinde bulunulan ortama uyarlabilirlik derecesi olarak ifade edilebilir.

Öz-Yönetim

Bireyin yeni bir deneyim yaşamının arifesindeyken sahip olduğu dinamikleri görmesi, değerlendirmesi ve ona göre hareket etmesini ifade eden becerilerdir. Aynı zamanda istendik davranışları geliştirme, istenmeyen davranışları azaltma, öğrenilen bilgilerin genelleştirilmesinde ve akademik başarının artırılmasında kullanılan stratejilerden biridir.

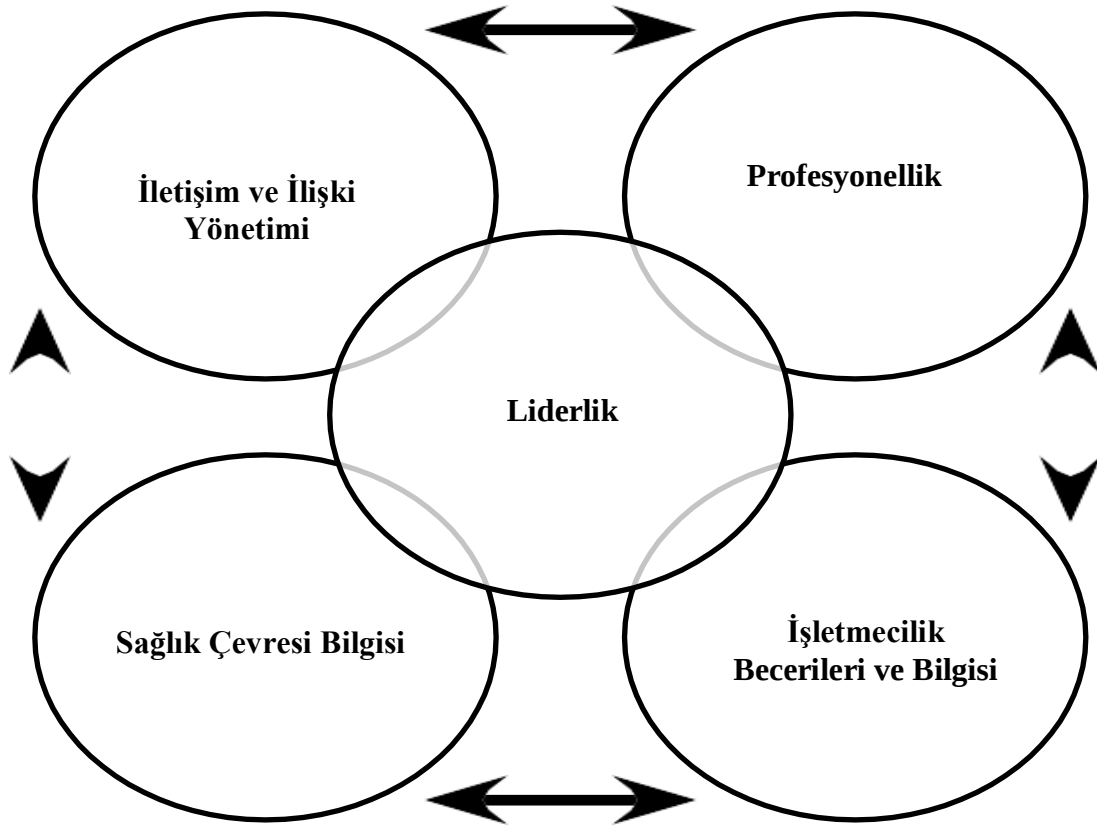
Öznel İyi Oluş

Bireyin öznel iyi oluş düzeyini yüksek tutarak sağlık ve uzun ömür, iş ve gelir, sosyal ilişkiler ve toplumsal fayda olmak üzere dört alanda yaşamı önemli ölçüde iyileştirme becerisidir. Olumlu duygulanım, olumsuz duygulanım ve yaşam doyumu olmak üzere üç önemli ögesi bulunan öznel iyi oluş, bireyin yaşamını değerlendirmesi ve yaşamı hakkında yargı bildirmesini ifade etmektedir.

TEMEL ALAN BECERİLERİ

Temel alan becerilerinin belirlenmesinde; ACHE, AUPHA ve EHMA tarafından geliştirilen programlar ile bölüm başkanları, sektör temsilcileri, akademisyenler ve mezunlarla yapılan görüşmelerden elde edilen verilerden yararlanılmıştır. ACHE tarafından geliştirilen model temel alınarak diğer öneri ve uygulamalarla beceri alanları geliştirilmiştir. ACHE tarafından geliştirilen ve genel kabul gören Temel Alan Becerileri **Şekil 2’de** görülmektedir. Sağlık Yönetiminde temel beceriler aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde incelenen beş alanda toplanmaktadır ve bu alanlar içerisinde liderlik diğer alanların tamamı ile ilişkilidir.

1. İletişim ve İlişki Yönetimi
2. Sağlık Çevresi Bilgisi
3. Liderlik
4. Profesyonellik
5. İşletmecilik Becerileri ve Bilgisi



Şekil 2. Sağlık Yöneticilerinin Yetkinliklerinin Değerlendirilmesinde Beş Kritik Alan

Sağlık Yönetimi programı eğitim sürecinde öğrencilere **Şekil 2**'de gösterilen beş temel alana ilişkin beceriler, temel bilgi ve beceri olarak **Şekil 3**'de gösterildiği şekilde dört yılda kazandırılır. Buna göre bir ila üçüncü eğitim yıllarında temel işletmecilik becerisi ve bilgisi, ikinci ve üçüncü eğitim yıllarında temel işletmecilik bilgi ve becerisinin yanı sıra sağlık çevresi bilgisi, iletişim ve ilişki yönetimi ve mesleki yaşamı etkin bir şekilde yönetmeye yönelik profesyonellik becerileri kazandırılır. Dördüncü yılda ise yumuşak becerilerden oluşan profesyonellik uygulaması ile birlikte kazanımlar birleştirilerek işletmede mesleki eğitim ve bitirme projeleri yaptırılır. Böylece öğrenciler teorik kazanımlarını farklı uygulama alanlarında görerek ve uygulayarak Sağlık Yönetimi alanıyla ilgili problem çözme, eleştirel düşünme ve bilgilerini yeni alanlarına uygulama, inisiyatif alma ve farklı meslek gruplarıyla çalışma becerilerini kazanır.



Şekil 3. Sağlık Yönetimi Lisans Eğitim Süreci

Tablo 2’de, Şekil 2’de verilen beş temel alana uygun olarak Sağlık Yönetimi alanına ilişkin temel eğitim becerileri ayrıntılı bir şekilde görülmektedir. Tablo incelendiğinde de görüleceği gibi 21. yüzyıl yenilikçi öğrenme becerileri ile de uyumlu olan temel alan becerilerinin eğitim dönemi sonunda öğrencilere kazandırılması temel hedeftir.

Tablo 2: Sağlık Yönetimi Temel Alan Becerileri

İletişim ve İlişki Yönetimi	Liderlik	Profesyonellik
İlişki Yönetimi	Liderlik Becerileri ve Davranışı	Kişisel ve Mesleki Sorumluluk
İletişim	Örgüt İklimi ve Kültürü	Mesleki Gelişim ve Hayat Boyu Öğrenme
Kolaylaştırma ve Müzakere	İletişim Vizyonu	Topluma ve Mesleğe Katkılar
	Değişimi Yönetmek	
Sağlık Çevresi Bilgisi	İşletmecilik Becerileri ve Bilgisi	
Sağlık Sistemleri ve Organizasyonları	Genel Yönetim	Stratejik Planlama ve Pazarlama
Sağlık Personeli	Finansal Yönetim	Bilgi Yönetimi
Hasta Bakış Açısı	İnsan Kaynakları Yönetimi	Risk Yönetimi
Toplum ve Çevre	Örgütsel Dinamikler ve Yönetişim	Kalite İyileştirme

İletişim ve İlişki Yönetimi

İç ve dış müşterilerle açık ve öz bir şekilde iletişim kurma, ilişkiler kurma ve sürdürme ve ayrıca bireyler ve gruplarla yapıcı etkileşimleri kolaylaştırma becerisidir. İlişki yönetimi, hastalar, hasta yakınları, tüm toplum ve çalışanlarla ilişkilere değer verilmesi ve bu değerın organizasyona en kazançlı bir şekilde dönmesini amaçlayan bir yaklaşıma dayanmaktadır. Buna göre organizasyonun iletişim yetenekleri kullanılarak, çalışanlar ve diğer tüm paydaşlarla olumlu bir ilişki kurulması ve bu ilişkinin sürdürülmesi beklenmektedir. Bu bağlamda, Sağlık Yöneticisinin çalıştığı organizasyonun tüm iletişim ve ilişki ağlarını izlemesi ve gerekiyorsa bu ilişkilere yeniden şekil vererek sürdürülebilir bir ilişki yönetimi sağlaması beklenmektedir. Bu temel alan aşağıdaki becerileri içermektedir.

İlişki Yönetimi

Tamamlayıcı kabiliyet ve kapasiteler ile birlikte iç ve dış paydaşlarla ekonomik ilişkilerin tanımlanması, kurulması, devam ettirilmesi ve kuvvetlendirilmesi becerisidir. Sağlık kuruluşu ve diğer paydaşların amaçlarına uygun stratejilerin karşılıklı olarak belirlenmesi ve uygulanmasını içerir. Bu kapsama uygun olarak kurumsal ilişkiler (dış paydaş yönetimi; geri ödeme kurumları, tedarikçiler, sivil toplum kuruluşları, Sağlık Bakanlığı vb.) ve iç müşterilerle (kurumda çalışan idari ve tıbbi personel) ilişkilerden oluşmaktadır.

İletişim

İç ve dış paydaşlarla kendini etkili bir şekilde ifade edecek ve kurumunun özelliklerini öne çıkaracak şekilde yazılı, sözlü ve görsel iletişim teknolojisi ve kaynaklarından yararlanarak iletişim kurmayı ifade etmektedir. Kurumun iç ve dış paydaşlarına kurum faaliyetlerini iletmek amacıyla halkla iletişim faaliyetlerinin yürütülmesi; kurumun uygulamaları ile planları arasındaki uyumu sağlamak için misyon, vizyon, hedefler ve önceliklerin paydaşlara iletilmesi ve toplantı gündemleri, sunumlar, iş raporları ve proje iletişim planları gibi iş iletişimlerinin hazırlanması ve sunulmasını kapsamaktadır.

Kolaylaştırma ve Müzakere

Kurumsal ve bireysel düzeyde ihtiyaçların karşılanmasına yardımcı olmak amacıyla iç ve dış paydaşlar etkilenmeye çalışılırken aynı zamanda onların ihtiyaçlarının da dikkate alındığı bir süreçtir. İki veya daha fazla tarafın ortak çıkarlar veya uyumsuzluklar konusunda uzlaşmaya çalıştıkları dinamik bir süreçte tarafların davranışlarını koordine ederek anlaşmazlıkların ortadan kaldırılması ya da azaltılmasını sağlamak için kısıtlı kaynakları tüm tarafların bağımsız hareket etmeleri durumunda alabileceklerinden daha iyi hale getirmeyi amaçlayan etkileşimli bir iletişim sürecini ifade etmektedir.

Liderlik

Bireysel ve örgütsel mükemmelliğe ilham vermek, kuruluşun stratejik amaçlarına ve başarı performanslarına ulaşmasını sağlamak için ortak bir vizyon oluşturma ve değişimi başarıyla yönetme becerisidir. Liderlik, diğer dört alanın tamamıyla kesişir ve aşağıdaki becerileri içerir:

Liderlik Becerileri ve Davranışı

Liderlik teknik ve teorilerinden yararlanarak hekim, hemşire ve diğer sağlık çalışanları ile ilişki kurmayı ve onlarla çalışmak için işbirlikçi teknikler geliştirmeyi, kurumsal hedeflere erişmede kendisini ve çalışma arkadaşlarını sorumlu tutmayı, bütüncül bir bakış açısı ile yasalara ve standartlara uygun davranmak koşuluyla sağlık ve işletme politikası girişimlerinin içinde bulunmayı ve geliştirilen politikaların savunuculuğu yapmayı; alınacak kararlarda çalıştığı kurum ve çevreye yönelik potansiyel sonuçları değerlendirmeyi ifade etmektedir.

Örgüt İklimi ve Kültürü

Ekip yaklaşımını ve farklı değer ve bakış açılarını destekleyen bir örgüt kültürü ortamı oluşturmayı; örgütün çalışanların kültürel normları hakkında bilgi sahibi olmayı ve değerlendirmesini yaparken kurumsal değerler ve kültür, iş süreçleri ve sistemlerin operasyonlar üzerindeki etkisini dikkate almayı; çalışanların kurumsal hedeflere yöneliminin

daha kolay olmasını sağlamak için bireysel motivasyon ve bağlılığı geliştirecek bir örgüt iklimi oluşturmayı ifade etmektedir.

İletişim Vizyonu

Paydaşlar tarafından kabul edilebilir vizyon ve hedefler belirleme; örgütsel kararların alınması ve yeni iş girişimlerinin desteklenmesi süreçlerinde ortaya çıkabilecek riskleri üstlenme ve bu süreçlere tüm sağlık çalışanlarının dahil edilmesini ifade etmektedir.

Değişimi Yönetmek

Sağlık sektöründe özellikle gelişen yeni teknoloji ve tedavi yöntemleri ile meydana gelen değişimin örgütün misyon ve vizyonuna uygun bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaya yönelik olarak desteklenmesi, planlanması, hızlandırılması ve yönetilmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda kurumun sürekli olarak büyümesi ve gelişmesi için fırsatlar aramayı, girişimlerde bulunmak için kaynak ihtiyacını öngörmeyi ve stratejiler geliştirmeyi kapsamına almaktadır.

Profesyonellik

Hastaya ve topluma karşı sorumluluk, hizmet yönelimi ve yaşam boyu öğrenme ve gelişme taahhüdünü içeren etik ve profesyonel standartlarla kişisel ve kurumsal davranışları uyumlu hale getirme becerisidir. Bu temel alan aşağıdaki becerileri içerir:

Kişisel ve Mesleki Sorumluluk

Mesleki ve etik kodların bilinmesi, mesleki bireysel çıkarların dengelenmesi, topluma hizmet uygulamalarına katılım, hasta ve çalışan haklarının bilinmesi ve kendisini güncel tutma gibi etik, topluma fayda, hasta hakları ve sorumluluklar ve sürekli gelişim faaliyetlerini kapsamaktadır.

Mesleki Gelişim ve Hayat Boyu Öğrenme

Mesleki bilgi birikimine katkı sağlama, mesleki normları uygulama gibi mesleki gelişim ve ömür boyu öğrenme uygulamalarından oluşmaktadır.

Topluma ve Mesleğe Katkılar

Mesleki eğitim almış ya da uzmanlık alanlarında sertifika sahibi yöneticilerin işe alınması ve profesyonel gelişimlerinin desteklenmesi, bu konularda meslektaşlara mentörlük ve koçluk yapma faaliyetlerini kapsamaktadır.

Sağlık Çevresi Bilgisi

Sağlık sistemi ve sağlık hizmeti yöneticilerinin ve hizmet sunucuların faaliyet gösterdiği çevreyi anlama becerisidir. Bu temel alan aşağıdaki becerileri içermektedir.

Sağlık Sistemleri ve Organizasyonları

Sağlık sistemleri, sağlık kurumları, sağlık hukuku ve yasal düzenlemeler ve sağlık politikasına ilişkin konuları kapsamaktadır. Bu kapsamda sağlık ekonomisi yaklaşımları dikkate alınarak sağlık sistemleri ve sağlık kurumlarının yönetimi, sağlık insan gücü, sağlık hizmetleri sunumu, finansmanı ve yönetimini yakından ilgilendiren mevcut veya değişen sağlık politikalarının olası etkileri ve bu konulardaki yasal mevzuatın analizi yapılır.

Sağlık Personeli

Sağlık çalışanları perspektifinden örgütsel düzenlemeler, iş gücü sorunları ve bu sorunların çözümü, sağlık personelinin hizmet içi eğitimi ve gelişimi, sağlık çalışanlarının rollerinin ve uygulama alanlarının belirlemesine yönelik konuları kapsamaktadır.

Hasta Bakış Açısı

Değişen hastalık yapısı ve hasta beklentilerinin analizi ve kurumu için uygun önerilerin geliştirilmesini kapsamına alır.

Toplum ve Çevre

Teknoloji ve sosyo-ekonomik çevre ile sağlık sektörü içinde ve dışında gelişen ve toplumun sağlık statüsünü etkileme potansiyeli bulunan değişim ve gelişmelere uygun olarak devlet, düzenleyici kuruluşlar ve mesleki ve akreditasyon kurumlarının öngördüğü standartlar ve sağlık trendlerine uygun olarak hizmet sunum standartlarının geliştirilmesine ilişkin konuları kapsamaktadır.

İşletmecilik Becerileri ve Bilgisi

Sistem düşüncesi de dahil olmak üzere işletmecilik ilkelerini sağlık hizmetleri ortamına uygulama becerisidir. Bu temel alan aşağıdaki becerileri içermektedir.

Genel Yönetim

Bir karar veya tavsiyeyi destekleme, elde ettiği bilgiyi kullanma, temel iş sözleşmeleri ve planlarını yapabilme, hizmet sunumunda ihtiyaç analizi ve önceliklendirme, olaylara sistem

yaklaşımına uygun bakış açısı geliştirme, yönetimin işlevlerini kullanma, sürdürülebilir satın alma ve envanter kontrolü yapabilme ve tesis planlaması gibi sağlık hizmetlerinin sunumunda gerekli temel yönetim uygulamalarından oluşmaktadır.

Finansal Yönetim

Temel muhasebe işlemleri ve mali tablo analizleri, muhasebe ve finansal kontrol ve performans izleme, finansal kararların hizmet kalitesi ve insan kaynakları üzerindeki potansiyel etkileri, finansal kaynakların yönetimi, gelir toplama, havuzlama ve dağıtım fonksiyonlarını esas alarak finansal planlama, amortisman ve varlık yönetimi ile geri ödeme yöntemleri ve üçüncü taraf sözleşmeleri gibi muhasebe ve finans konularını kapsamaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi

İşgücü planlaması, personel sağlama, kadrolama ve geliştirme, performans yönetimi, ücret yönetimi ve ödüllendirme, iş sağlığı ve güvenliği, çalışan memnuniyeti ve motivasyon gibi doğrudan insan kaynakları yönetiminin yanı sıra dış kaynak kullanımının ihtiyacının belirlenmesi ve uygulanmasına yönelik konuları kapsamaktadır.

Örgütsel Dinamikler ve Yönetişim

Örgüt teorileri, örgütsel davranış, yönetim sistemleri ve uygulamaları, örgüt kültürü, paydaşlarla iş birliği ve güven konularından oluşmaktadır.

Stratejik Planlama ve Pazarlama

Stratejik yönetim, stratejik planlama, iş planları geliştirme, kriz ve afet planlaması ve sağlık hizmetlerinin pazarlamasına ilişkin konuları kapsamaktadır.

Bilgi Yönetimi

Sağlık bilişimi, sağlık bilişim sistemlerinin planlanması, uyumu ve sürekliliği sağlık bilişimi konusunda personelin eğitimi, gizlilik ve mahremiyet, yönetim ve klinik bilişim sistemleri ve sağlık analitiği konularını içermektedir.

Risk Yönetimi

Kamunun ortaya koyduğu uygulamalar ve yasal düzenlemelere uygun olarak kurumsal uyum ve düzenlemeler yapılması, kalite yönetimi ve hasta güvenliği ile ilgili risklerin analizi, akreditasyon ve standartlara uyum, hasta hakları ve mesleki sorumluluk uygulamalarına uygun

sağlık çalışanlarıyla birlikte yapılabilecek ortak çalışmalar, acil durum ve afet planlamaları yoluyla risk azaltma faaliyetlerini kapsamaktadır.

Kalite İyileştirme

Kalite yönetimi, kalite uygulamaları, klinik yollar (clinical pathways) ve hastalık yönetimi, kalite ölçümü, kalite yönetimi ve performans, hasta güvenliği ve hasta güvenliği kültürü ve iş birliği konularını kapsamaktadır.

TEMEL ÖĞRETİM YÖNTEMİ VE ORTAMI

Sağlık Yönetimi eğitim programının amacı, programı tamamlayan öğrencileri tüm sağlık hizmetleri sistemlerinin, hastanelerin ve diğer tıbbi tesislerin planlanması, organizasyonu ve yönetimiyle ilgili görevleri yerine getirebilecek kapasiteye ulaştırmaktır. Öğrencilerin bu kapasiteye ulaşabilmesi için öncelikle yeterli teorik bilgiye sahip olması; bu bilgi doğrultusunda mevcut duruma yönelik yorum yapabilmesi, uygun değerlendirme araçlarını veya analiz yöntemlerini seçebilmesi, seçtiği yöntemi kullanarak sonuca ulaşabilmesi beklenmektedir. Ayrıca, ulaştığı sonucu sağlık kurumunda uygulayabilmelidir.

Yukarıdaki hedefe ulaşmak için öğrenci merkezli öğrenme-öğretme süreçlerinde aktif ve etkileşimli öğrenci katılımını sağlayan güncel, disiplinler arası çalışma ve grup çalışmasını teşvik eden ve araştırma/öğrenme ve öğrenci odaklı öğretim yaklaşımı benimsenmektedir. **Tablo 3**'te özeti görüldüğü gibi, etkileşimli ve katılımcı öğrenmeyi esas alan öğrenci merkezli eğitimde eğitim yaşama hazırlık değil, yaşamın kendisi olarak kabul edilmekte ve uygulamaya ağırlık verilmektedir. Eğitim sürecinde öğrencilere bilgi aktarmakla yetinilmemekte, teknolojiye de yararlanarak öğrencilere derinlemesine öğrenme fırsatı sunulmaktadır.

Tablo 3: Sağlık Yönetimi Alanı Yenilikçi Öğretim Yaklaşımı Bileşenleri

Öğretim yöntemi	Anlatım, rol oynama, beyin fırtınası, probleme dayalı öğrenme (örnek olay/vaka incelemesi vb.), araştırma temelli öğrenme
Öğretim materyalleri	Bilgisayar, projektör, akıllı tahta, tahta, dijital eğitim kaynakları, etkileşimli eğitim araçları, videolar vb.
Ölçme ve değerlendirme yaklaşımı	Performansa dayalı değerlendirme, rubrikler, kontrol listeleri, akran değerlendirmesi, öz değerlendirme
Öğrenme kaynakları	

	Senaryolar ve vakalar, basılı, dijital, çevrimiçi ortamda erişilebilir, kendi kendine öğrenmeye uygun metin, ses ve görüntü içerikleri
Öğrenme toplulukları	Uygulama toplulukları, araştırma toplulukları
Öğrenme ortamları	Bilgisayar laboratuvarları, sanal sınıflar, sağlık kuruluşları, sınıflar

Öğretim Yöntemi

Sağlık Yönetimi alanı yenilikçi çekirdek eğitim programı için temel öğretim yöntemi probleme dayalı öğrenmedir. Bu yöntem öğretim elemanlarının rehberliğinde öğrencilerin mesleki yaşamlarında ortaya çıkabilecek problemlere karşı araştırma, soruşturma ve tartışma yöntemiyle çok yönlü çözüm önerileri bulmalarını sağlamaya çalışmaktadır. Deneme yanılma, içgörü kazanma, neden sonuç ilişkilerini bulma gibi etkinlikleri kapsayan bu yöntemde problemlere çözüm üretebilmek için yaratıcı düşünceye ihtiyaç duyulmaktadır. Yöntemin temel özellikleri aşağıda verilmiştir;

- Sağlık yönetimi alanına ilişkin bağlamsal durumlar ve problemler
- Grup çalışmaları, akran öğrenmeleri, öğretim elemanı yönlendirmesi, sınıf içi tartışmalar, süreç geliştirme faaliyetlerini gerektirir.
- Süreçte öğretim elemanı ve öğrencilerin birlikte öğrenmeleri gerçekleşir.
- Tanımlı ve çeşitli bilgi kaynakları ve erişim olanakları vardır.
- Grup içi ve gruplar arası etkileşim olanakları vardır.
- Bilgi derinlemesine çalışılarak anlamlandırılır.

Yukarıdaki özelliklere uygun olarak yöntemin işleyişine ilişkin temel bileşenler şu şekilde sıralanabilir:

- Dersle ilgili gerçek yaşam durumları, bu durumlarla ilgili farklı bileşenler, taraflar ve karmaşık problem haline getirilir.
- Çalışma konuları modül olarak tasarlanır ve her modül ayrı oturumlar halinde çalışılır.
- Problemler doğasına uygun olarak tek bir birey ya da grup olarak analiz edilecek şekilde belirlenir.
- Öğrenciler mevcut bilgilerine dayalı olarak ders dışında bireysel ya da grup olarak çözüm yolları geliştirirler.
- Problemi çözebilmek için öğrencilerin mevcut bilgileri dışında hangi bilgilerin bulunması gerektiği belirlenir.
- Sınıf ortamında öğrencilerden geri bildirim alınır, öğrencilere pozitif geri bildirimde bulunulur, ortak yargılara ulaşmak için paylaşma, tartışma ve değerlendirme görevleri gerçekleştirilir.

- Sınıf ortamında problem çözme faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabilmek için öğretim elemanı önceden dersin kuramsal kısımlarından uygun gördüğü bölümleri sanal sınıf sistemi üzerinden anlatır ya da öğrencilerin kendi kendilerine öğrenebilecekleri materyallere dönüştürür ve öğrencilerin erişimine açar.
- Öğretim elemanı ders içinde daha çok bir mentör olarak görev yapar, tartışmaları yönlendirir, grup çalışmalarına geri bildirim verir, öğrencileri problem çözme ortamına katılmaya teşvik eder ve cesaretlendirir.
- Problem için en iyi çözüm yolu belirlenir. Böylece probleme dayalı öğrenme gerçekleşmiş olur.

Yöntemin hayata geçirilmesi için temel ortam bileşenleri; grup çalışmasına uygun modüler sınıflar, gruplar için bağımsız ve interneti bulunan çalışma salonları, kampüs içi ücretsiz internet bağlantısı ve gruplar için çevrimiçi etkileşim olanaklarının sağlanması gerekmektedir.

Öğretim Materyalleri

Geleneksel öğretim materyalleri (bilgisayar, projektör, tahta vb.) yanında sağlık yönetiminin çekirdek eğitim programında öngörülen öğretim materyallerinin temel özelliği, probleme dayalı öğrenme yöntemi içerisinde, bağlamsal olarak tanımlanan, üzerinde çalışılan durumun gerçek doğasına özgü öğrenme görevleri barındırmasıdır. Bu öğrenme görevleri birey ya da grup düzeyinde olabilir ve bir ya da birden çok görevi kapsayabilir. Grup çalışmalarında bütün grup üyelerinin birlikte gerçekleştireceği görevler olacağı gibi bireysel olarak gerçekleştirilmesi gereken bileşenler de bulunabilir. Bu noktadaki temel gereklilik; öğrenme görevlerinin ders dışında oluşturacağı iş yükünün dikkatli biçimde yönetilmesi ve ders ile program iş yükü hesabında dikkate alınmasıdır. Öğrencilere sunulacak etkinlik yapıları, görevin nasıl gerçekleştirileceğini ve beklenen ürünün niteliğini açık biçimde ortaya koymalı, ayrıca bu görev için ayrılması gereken zamanı gerçekçi biçimde tanımlamalıdır. Dijital eğitim kaynakları, etkileşimli eğitim araçları, videolar vb. materyaller öğrenciler ile aktif etkileşimi sağlaması amacıyla kullanılır.

Ölçme ve Değerlendirme Yaklaşımı

Sağlık Yönetimi eğitiminde amaç; öğrencinin bilgi, beceri, kavrama, değerlendirme, karar verme ve işi gerçekleştirip sonuçlandırma için gerekli yeterliliğe sahip olmasının sağlanmasıdır. Öğrencinin gerekli yeterliliğe sahip olup olmadığının belirlenmesi için ölçme ve değerlendirme yöntemleri uygulanmalıdır.

Çekirdek eğitim programında öngörülen ölçme ve değerlendirme yaklaşımı performansa dayalı biçimlendirici bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda öğrencilerin birey ve grup performansları dönem boyunca rubrikler, kontrol listeleri, portfolyo dosyaları, akran ve öz değerlendirme formları gibi araçlarla değerlendirilmektedir. Ölçme ve değerlendirmede kullanılacak araçlar dönem başında öğrencilere açık biçimde sunulmalıdır. Değerlendirme sürecinde üç farklı değerlendirme yöntemi kullanılabilir. Aşağıda kısaca tanımlanan bu yöntemler eğitim sürecinin tamamını kapsayacak şekilde yapılmalıdır.

Tanılayıcı değerlendirme: Temel amacı, öğretim uygulamalarının başında, öğrencilerin ilgili programın ya da dersin önkoşulu niteliği taşıyan bilgi, beceri, tutum vb. özelliklerine ne düzeyde sahip olduğunu belirlemek ve elde edilen sonuçlardan hareketle öğretim uygulamalarına yön vermektir.

Biçimlendirici değerlendirme: Tanılayıcı değerlendirmenin sonuçlarından hareketle öğretim uygulamalarının öğretim süreci içinde sürekli ve düzenli olarak değerlendirilmesini ifade etmektedir. Elde edilen sonuçlarla öğretim hizmetinin etkililiği artırılabilir. Süreç içinde yapılan bu değerlendirmeler öğrenmeyi artırıcı bir role sahip olduğundan hiçbir zaman not verme amaçlı kullanılmaz.

Düzyer belirleyici değerlendirme: Bu değerlendirme türü daha çok not verme (başarılı-başarısız; yeterli-yetersiz vb.) amaçlı olup programın veya dersin sonunda öğrencilerin ilgili program veya ders kapsamındaki bilgi, beceri, tutum gibi özelliklere ne düzeyde sahip olduğunu ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilir. Bu değerlendirme türünde programın veya dersin bütün kazanımlarının yoklanması mümkün olmadığından daha çok kritik kazanımlar yoklanmak suretiyle öğrenciler hakkında kararlar verilmektedir.

Düzyer belirleyici değerlendirme, değerlendirmede kullanılacak ölçütün yapısına göre “mutlak değerlendirme” ve “bağıl değerlendirme” olmak üzere iki türde ele alınabilir. Mutlak değerlendirmede sınıftaki her bir öğrenciyi birbirinden bağımsız olarak sınavlarda topladığı puanlara ve belirlenen ölçüte göre değerlendirmeyi ifade etmektedir. Bağıl değerlendirmede sınıfın ortalama başarısı ve standart sapma değerleri dikkate alınır. Başarının ölçütü sınıftaki öğrencilerin geneline ait olan ortalama başarı ve standart sapma değerleridir.

Öğrencinin ulaştığı yeterliliğin göstergesi olarak gözlemlenmesi gereken durumlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1. Konuya ilişkin teorik bilgiyi hatırlama, yorumlama ve anlatma
2. Bilgisini kullanarak sorunlara teorik çözümler üretme
3. Bilgisini sanal veya deneysel ortamlarda kullanarak çözümler üretme
4. Gerçek ortamda karşılaştığı problemlere bilgisini kullanarak çözümler üretme

Öğrenme Kaynakları

Öğrenme kaynakları, öğrencilerin öğrenme eylemini gerçekleştirdikleri ya da öğrenmeyi destekleyici ve tamamlayıcı olan fiziksel ya da sanal mekân ve ortamlardır. Çeşitli öğrenme ortamları kurum içi, kurum dışı ve çevrim içi öğrenme ortamları olarak sınıflandırılabilirler. Sağlık yönetimi alanı çekirdek eğitim programında öngörülen öğrenme kaynakları öğrencilerin kendi kendine öğrenmesini kolaylaştıracak biçimde geliştirilmiş kaynaklardır. Bu kaynakların karakteristik özellikleri şunlardır:

- Kaynak öğrenciyi öğreneceği konuya hazırlamalıdır.
- Kaynağın kazandırmayı hedeflediği kazanımları açık biçimde belirlenmelidir.
- Öğrenciyi öğrenmeye bağlayabilmeli, ilgi ve motivasyonunu canlı tutmalıdır.
- Öğrencinin öğrenme düzeyini değerlendirmesine olanak verecek bir öz-değerlendirme modülü barındırmalıdır.

Kaynaklar günümüz öğrencisinin öğrenme alışkanlıkları doğrultusunda daha az metin içerik, daha çok görsel ve işitsel içerik bakışıyla dijital olarak geliştirilmeli ve çevrimiçi ortamda erişilebilir olmalıdır. Kaynaklar mümkün olduğu kadar alternatifli olarak hazırlanmalı, öğrencilerin bir konuyu öğrenebileceği kaynaklar, en az iki, mümkünse daha fazla ve farklı türlerde olmalıdır.

Öğrenme kaynaklarının sağlanmasının ardından kaynak kullanım ve kaynakların yeterlilik düzeyinin kurum belgelerinde kayıtlı olması, sistematik olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirmeler, aynı zamanda öğrenme kaynaklarında önceki yıla göre ne ölçüde bir iyileşme sağlandığını da göstermektedir.

Öğrenme Toplulukları

Sağlık Yönetimi hem pratik hem de uygulamalı konuları kapsayan bir disiplindir. Bu sebeple Sağlık Yönetimi eğitiminde öğretim elemanları ve öğrenciler birlikte ve birbirinden öğrenmeyi iş edinmiş, ortak hedefler ve amaçlar etrafında örgütlenmiş öğrenme toplulukları haline getirilmelidir. Böylece öğrenilen bilgi ve uygulamaların paylaşıldığı ve eleştirel olarak sorgulandığı, sürekli iyileştirme faaliyetleri ortaya çıkarılabilir. Bu amaçla, program özelinde oluşturulan öğrenme topluluğu yaklaşımıyla entelektüel bilgi paylaşımının ön planda tutulduğu ve öğretim elemanlarının yanı sıra öğrencilerin birbirlerinden de öğrendiği ortak bir alan oluşturulmalıdır.

Sağlık Yönetimi programında öngörülen öğrenme toplulukları çevrimiçi/yüz yüze bir araya gelebilen araştırma ve uygulama topluluklarıdır. Bir araştırma topluluğu, öğrencilerin çeşitli sorun ve durumlara çözümler üretmek üzere bir araya geldiği araştırma sonuçları ve karşılıklı düşüncelerini paylaştığı, öğretim elemanlarının ve zaman zaman da dış uzmanların dahil olabildiği çoğunlukla eş zamansız olmakla birlikte zaman zaman eş zamanlı etkinliklere de yer verilebilen bir öğrenme topluluğudur. Uygulama topluluğu ise öğrencilerin, öğretim üyelerinin ve sektörde görevli meslek mensuplarının bir araya geldiği ve daha çok güncel mesleki sorunların tartışıldığı ve çözümlerin paylaşıldığı öğrenme topluluğudur. Bu şekilde gerçek meslek bağlamlarıyla canlı ve güncel bağlantılar kurabilmektedir.

Öğrenme Alanı Ağırlıkları

Sağlık Yönetimi eğitim programını tamamlayan bir Sağlık Yöneticisinin makro ve mikro düzeyde Sağlık Yönetimi alanına ilişkin temel uygulamaları verimlilik, etkililik ve hakkaniyet kriterlerine uygun olarak gerçekleştirmesi gereken asgari performans, programın öğrenme düzeyini göstermektedir. Sağlık Yönetimi lisans eğitim programı ulusal özel yeterlilikleri dahilinde eğitimin içeriğinin (teorik ve uygulamalı) belirlenmesi ve düzenlenmesi; öğrenme çıktıları ve yeterliliklere göre yapılmalıdır. Sağlık Yönetimi eğitim programının hazırlanmasında öğrenciye Sağlık Yöneticisinin kullanacağı bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması gerekir. Sağlık Yönetimi eğitiminin beş ana bileşeni kapsayacak şekilde belirlenmesi ve entegre bir şekilde düzenlenmesi önemlidir. Bileşenler şunlardır:

1. Sağlık Yönetimi disiplinine ilişkin işletmecilik becerileri ve bilgisi teorik bilgi ve uygulama bilgisine yönelik eğitim içeriği

2. Sağlık çevresi bilgisine ilişkin bilgi ve uygulama bilgisine yönelik eğitim içeriği
3. Profesyonellik, davranış, mesleki ve etik değerlere yönelik eğitim içeriği
4. İletişim ve ilişki yönetimine ilişkin eğitim içeriği
5. Liderlik tutum ve becerilerine ilişkin eğitim içeriği

Her öğretim yılı başında iç paydaşlar (öğretim elemanları, öğrenciler ve sınıf ve öğretim materyallerini sunan destek personeli) ve dış paydaşlarla (mezunlar, sektör temsilcileri, sağlık politikacıları) görüşüldükten sonra ders güncellemeleri yapılarak her bir dersin amacı, öğrenme çıktıları, haftalık ders içerikleri, kullanılacak kaynaklar, dersin işleniş biçimi ile ölçme ve değerlendirme yöntemleri öğrencilere duyurulur. Sağlık Yönetimi eğitim programlarında eğitim sürecinde öğrenme çıktıları ve bu çıktıların belirlenen düzeydeki kazanımı her bir öğrenci için gerçekleştirilmeye çalışılır. Öğrenciye kazandırılması öngörülen öğrenme düzeyi, dört düzeyde sınıflandırılmıştır. **Tablo 4**'te öğrenme düzeyleri kısaca tanımlanmıştır.

Tablo 4: Öğrenciye Kazandırılacak Öğrenme Düzeyi Sınıflandırması

Seviye 1: Sağlık yönetimi ile ilgili uygulamayı kuramsal bilgi düzeyinde bilir ve açıklar.
Seviye 2: Uygulamanın nasıl yapıldığını bilir, kaynaklar, kılavuzlar, yönergeler uygun olarak tek başına veya yardım alarak yapar.
Seviye 3: Uygulama yöntemini iyi bilir, nasıl yapıldığını gösterir, kaynaklar, kılavuzlar, yönergeler uygun olarak karmaşık olmayan ve sık görülen durumlarda uygulamaları yardım almadan yapar.
Seviye 4: Uygulamaları çok iyi bilir ve yapar, karmaşık durumları sezgisel olarak analiz eder, kalıpları tanır, eleştirir; yetkinlik alanıyla ilgili rehberlik sağlayabilir, sorunları giderebilir ve soruları yanıtlayabilir.

Sağlık Yönetimi için öğrenme düzeyleri temel alınarak, öngörülen öğrenme alanı ağırlıkları **Tablo 5**'te gösterilmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi, Sağlık yönetimi ve ilişkili bilimsel alanların AKTS oranı toplam AKTS'nin **%60**'ını oluşturmaktadır. Yenilikçi becerilerinin çoğu bağlamsal yani alanla ilişkili olduğundan, öğretim yöntem ve yaklaşımları bu alan içerisine ve uygulama derslerine mutlaka uyumlandırılmalıdır. Bu alan içerisinde probleme dayalı öğrenme yaklaşımlarının kullanılması için başlangıç düzeyinde önerilen oran, her dönem için en az bir derstir.

Programın AKTS ağırlığının **%40**'ını bilgi çağı yetkinlikleri, entelektüel, sanatsal, sportif yetkinlikler, öznel iyi oluş, toplumsal sorumluluklar, farkındalık ve hassasiyet alanlarından oluşturulmalıdır. Bu alan içerisinde de mümkün olduğu kadar modern yöntem bileşenlerinden yararlanılmalıdır. Bu alan için de probleme dayalı öğrenme yaklaşımlarının kullanılması için başlangıç düzeyinde önerilen oran her dönem en az bir derstir. Bu alanda ayrıca çevrimiçi öğrenme toplulukları ve öğrencilerin buradaki öğrenme faaliyetlerine ayırmaları gereken zaman gözetilmelidir. Bilgi çağı yetkinlikleri ve toplumsal sorumluluk alanları Sağlık Yönetimi ya da

sağlık bilimlerinin diğer alanlarıyla ilişkilendirilebilir. Ancak bu iki alt alanın AKTS ağırlığı programın %10'unu geçmemelidir.

Tablo 5: Sağlık Yönetimi Alanı Öğrenme Alanı Ağırlıkları

Sağlık Yönetimi ve ilgili işletmecilik ve sağlık bilimleri disiplinleri	%60
Bilgi çağı yetkinlik; entelektüel, sanatsal, sportif yetkinlik; öznel iyi oluş; toplumsal sorumluluk; farkındalık ve hassasiyet alanları	%40

Sağlık Yönetimi Lisans Programı Mesleki Uygulama Faaliyetleri

Sağlık Yönetimi programı, teorik eğitim yanında mesleki uygulamaları da içermektedir. Sağlık kurumlarında ve sağlıkla ilgili faaliyet gösteren kurumlarda yapılacak mesleki uygulamalar ile öğrencinin edinmiş olduğu teorik bilgiyi uygulamalara aktarması ve ileride çalışacağı kurumları tanınması beklenmektedir.

Sağlık Yönetimi Üniversite Programları Birliği (Association of University Programs in Health Administration-AUPHA) ve Sağlık Yönetimi Eğitim Akreditasyon Komisyonu (Commission on Accreditation of Healthcare Management Education-CAHME), lisans programında öğretim elemanı gözetiminde zorunlu staj uygulaması olması gerekliliğini, akreditasyon almak isteyen programlar için şart olarak belirlemiştir. Bu bağlamda Türkiye’de bölüm başkanları çalıştaylarında alınan kararlar gereği olarak lisans eğitimi kapsamında yapılacak mesleki uygulama¹ faaliyetlerinin asgari süresinin **380 saat** olması kararlaştırılmıştır. Mesleki uygulamanın hangi birimlerde yapılacağı üniversite ve uygulama yapılacak kurumların olanakları ve diğer etkenlere göre değerlendirilerek asgari sürenin altına inmemek koşuluyla bölüm başkanlığı tarafından belirlenir. Mesleki uygulama süresinin belirlenen toplam sürenin üzerine çıkarılması eğitim veren bölümün kararına bağlıdır.

Mesleki uygulama, dönem içinde ve yaz stajı olarak iki farklı şekilde yapılabilir. Dönem içi mesleki uygulama, yüksek eğitim kurumunun eğitim politikası ve bölüm kararına göre işletmede mesleki eğitim, alan uygulaması ve staj şeklinde yapılabilmektedir. İşletmede Mesleki Eğitim mesleki eğitim programı öğrencilerinin teorik eğitimlerini yükseköğretim kurumlarında, işletmede veya işletmelerce tesis edilen eğitim birimlerinde, beceri eğitimlerini ise işletmelerde yaptıkları eğitim uygulamalarını kapsayan bir eğitim türüdür ve özellikle 7+1 modelini benimseyen yüksek eğitim kurumlarında söz konusudur. Genel olarak 8. eğitim-öğretim yarıyılında uygulanır, özel durumlarda 7. yarıyılıda da uygulanması söz konusu olabilmektedir. Staj eğitimi ise yükseköğretim kurumlarında verilen ve programa özgü olarak belirlenmiş teorik ve uygulamalı dersler dışında, öğrencilerin öğretim programlarıyla kazandırılması öngörülen mesleki bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını geliştirmeleri, sektörü tanımaları, iş hayatına uyum sağlamaları, tecrübe edinmeleri ve gerçek üretim ve hizmet

¹ Mesleki uygulama, Yükseköğretimde Uygulamalı Eğitimler Çerçeve Yönetmeliği’nde mesleki eğitim, işletmede mesleki eğitim, staj ve uygulamalı ders şeklinde düzenlenmiştir. Üniversitelerin kendi iç mevzuatlarında da mesleki uygulama, işletmede mesleki eğitim veya alan uygulaması şeklinde düzenlenen örnekler bulunmaktadır.

ortamında yetişmeleri amacıyla şletmelerde yaptıkları mesleki çalışmayı ifade etmektedir. 5. yarıyıldan başlayarak her yarıyıl içerisinde yapılabilir.

Yaz stajının 4. yarıyıldan veya 6. yarıyıldan sonra yaz döneminde yapılması ve asgari 160 saat (20 iş günü) olacak şekilde planlanması önerilmektedir.

Mesleki Uygulama Eğitim Yöntemleri

Mesleki uygulama kapsamında vaka analizi, rapor hazırlama ve/veya sunma, anlatım; problem çözme, soru-cevap, interaktif tartışma ve takım/grup çalışması yöntemlerinden yararlanılarak; öğrencilerin bilgi, beceri ve tutumları geliştirilmeye çalışılır.

Mesleki Uygulama Değerlendirme Yöntemleri

İşletmede Mesleki Eğitim ya da staj şeklinde yapılan mesleki uygulamaların kendine özgü değerlendirme formları bulunmaktadır. Değerlendirmeler işyeri/hastane temsilcisi ve görevli ğretim elemanı tarafından yapılmaktadır. Geliştirilmiş rubrikler yardımıyla sözlü/yazılı sınavlar ve rubriklerin yanı sıra işyeri temsilcisi ve ğretim elemanı tarafından öğrenciler değerlendirilir.

Dayanak

Mesleki uygulamalar, 17 Haziran 2021 tarih ve 31514 sayılı Resmî Gazete ‘de yayımlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretimde Uygulamalı Eğitimler ereve Yönetmeliği, Sağlık Yönetimi eğitimi verilen Yükseköğretim kurumunun ‘‘Eğitim ğretim ve Sınav Yönetmeliği’’, ‘‘Disiplin Yönetmeliği’’, ‘‘İşletmede Mesleki Eğitim Yönergesi’’ ve ‘‘Staj Yönergesi’’ dayanak alınarak yapılır.

Üniversite tarafından, öğrencilere mesleki uygulama yaptığı günler için 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu’nun 87. Maddesinin (e) bendi hükümleri uyarınca zorunlu olarak ‘‘İş Kazası ve Meslek Hastalığı’’ sigortası yapılır. Bu işlemler niversitenin sorumluluğundadır, gerekli kayıt bildirim vb. işlemler ilgili bölüm başkanlıkları tarafından yerine getirilir.

Mesleki uygulama planı bölüm başkanlığı tarafından yapılır. Öğrencinin mesleki uygulama faaliyeti yukarıda belirtilen yasal dayanağa uygun olarak bölümün belirlediği kurumlarda gerçekleştirilir. Yaz stajı ise staj yönergesinde belirtilen şartlara uygun olan herhangi bir şehirdeki sağlık kurumunda yapılabilir. Öğrenci uygulama başvuru evrakları ile Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi- Kariyer Kapısı ya da ilgili kuruma başvuru yapar, başvurusunun uygun görülmesi halinde belirlenen srelerde uygulamasını gerçekleştirir.

Dönem içindeki mesleki uygulama faaliyetleri ve yaz stajları sorumlu ğretim elemanının gözetiminde yapılır. Mesleki uygulamalar ve yaz stajları için tercihen sağlık yönetimi bölümü mezunu ya da kurumun idari yöneticilerinden bir kişi kurumun eğitici personeli olarak belirlenir. Sorumlu ğretim elemanlarının dönem içi mesleki uygulamalar ve yaz stajlarında

öğrencilerin staj yaptıkları kurumları ve görevlendirilmiş eğitici personeli ziyaret etmeleri önerilmektedir.

Uygulamalı Eğitimlerde Görevli Kişi ve Grupların Görev ve Sorumluluklar

Öğrenci: Sağlık Yönetimi programında mesleki uygulama yapacak öğrencinin asgari 5. yarıyılına başlamış olması (asgari 3. Sınıf öğrencisi olması), yaz stajı için de asgari 2. yarıyılı (1. Sınıfı) tamamlamış olması gerekmektedir. Öğrenci, mesleki uygulama süresince öğrenim gördüğü üniversitenin mevzuatı, 657. Sayılı Devlet Memurları Kanunu, uygulama yaptığı kurumun disiplin yönetmeliği ve öğrenci disiplin yönetmeliği ile ilgili mevzuata uygun hareket etmek zorundadır.

Mesleki uygulama ve yaz stajı tam gün mesai düzeninde, günlük 8 saat olacak şekilde planlanmalıdır. Öğrenci, mesleki uygulama süresi boyunca görev yaptığı kurumun eğitici personeli ve sorumlu öğretim elemanı tarafından belirlenen bir plan doğrultusunda verilen görevleri yerine getirir. Öğrenciden istenecek görevler, uygulama yaptığı kurumun çalışma alanı ile sağlık yönetimi eğitim programı kapsamında belirlenir. Mesleki uygulama/yaz stajı sonunda biçimi bölüm tarafından belirlenmiş bir rapor hazırlar.

Mesleki Uygulama İşyeri Sorumlusu: İşletmede mesleki eğitim/uygulama ya da staj yapılan kurumlarda sağlık yönetimi programına uygun mesleki yetkinliğe sahip, öğrencilerin kurumdaki eğitimlerinden sorumlu, sağlık yönetimi mesleki eğitim yöntem ve tekniklerini bilen ve uygulayan, asgari lisans seviyesinde eğitim almış kişidir. Öğrencinin mesleki uygulama faaliyetlerini iş yerlerinde takip eder ve değerlendirir.

Sorumlu Öğretim Elemanı: Bölümlerde uygulamalı eğitim faaliyetlerini izlemesi, işletme ile kurum arasında koordinasyonu sağlaması, öğrencilere uygulamalı eğitim süreçlerinde rehber olması ve ölçme ve değerlendirme işlemlerinde yer alması amacıyla işletmede mesleki eğitim veya staj yapacak her bir uygulamalı eğitim grubu için görevlendirilen öğretim elemanıdır. Sorumlu öğretim elemanları, bölüm başkanının ve uygulama koordinatörünün yetkisi dahilinde mesleki uygulamaların programa uygun şekilde yerine getirilmesinden sorumludur. Kurumlar ve eğitici personel ile irtibat halinde olmalı, kurum ile bölümün iletişimi kesintisiz olacak biçimde sağlamalıdır.

Mesleki Uygulama Bölüm Komisyonu: Mesleki Uygulama Bölüm Komisyonu, bölüm başkanı tarafından üç yıllığına görevlendirilen üç öğretim elemanından oluşur. Biri derslerin başlamasından önce olmak üzere her dönem en az iki defa toplanarak İşletmede Mesleki Eğitim ve stajlarda karşılaşılabilecek sorunları belirler, çözüm önerileri geliştirir ve uygulamaların daha nitelikli yapılabilmesi için çalışmalar yapar.

Mesleki Uygulama Koordinatörü: Mesleki uygulama koordinatörü, bölüm başkanlığı tarafından bölümde görev yapan sağlık yönetimi bilim alanında lisans ve/veya lisansüstü öğretim görmüş öğretim üyeleri arasından üç yıllığına atanır. Süresi biten koordinatör tekrar atanabilir. Mesleki uygulama komisyonun kararları doğrultusunda mesleki uygulamaların yapılması ve koordinasyonundan sorumludur.

Bölüm Başkanı: Bölüm başkanı, bölümde işletmede mesleki eğitim ve staj organizasyonundan sorumlu en üst yetkili ve yöneticidir. Bölüm başkanı mesleki uygulamaların yükseköğretim kurumu ve kurum mevzuatı ile ilgili kılavuz ve yönergeler doğrultusunda gerçekleştirilmesi için gerekli planlamayı yapar. Asgari mesleki uygulama sürelerinin sağlanması için düzenlemeler yapar. Mesleki uygulama koordinatörünü ve sorumlu öğretim elemanlarını belirler. Fakülte bünyesindeki diğer bölümlerle koordineli şekilde çalışarak mesleki uygulama planlaması yapar.

Mesleki Uygulama Yapılabilecek Kurumlar: İşletmede mesleki eğitim ya da stajlarda öğrencilerin kurumu tanıyabilecekleri ve yapılan faaliyetlerde yer alabilecekleri şekilde, başta idari birimler olmak üzere öğrenme kazanımlarıyla ilişkili, kurumun seçilmiş birimlerinde mesleki uygulama yapmaları planlanmalıdır. Birimlerdeki mesleki uygulama süreleri, birimler ve birimler arası rotasyon, asgari sürenin altına inmemek kaydıyla bölüm başkanlığı tarafından belirlenir.

Mesleki uygulama yapılması önerilen kurumlar aşağıda yer almaktadır:

- Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastane ve sağlık kuruluşları ve ilgili birimler
- Üniversite hastaneleri ve bağlı kuruluşları
- Özel sektöre ait hastane ve sağlık kuruluşları ve ilgili birimler
- Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı
- Sosyal Güvenlik Kurumu ve bağlı sağlık kuruluşları
- İlaç ve medikal firmaları
- Özel sigorta şirketlerinin sağlık sigortası birimleri.

Mesleki uygulama kapsamında vaka analizi, rapor hazırlama ve/veya sunma, anlatım; mentörlük, göstererek yaptırma; problem çözme, soru-cevap, interaktif tartışma ve takım/grup çalışması yöntemlerinden yararlanılarak; öğrencilerin bilgi, beceri ve tutumları geliştirilmeye çalışılır.

Değerlendirme

İşletmede Mesleki Eğitim ve stajların performansının değerlendirilmesi yükseköğretim kurumunun “Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği” ve “İşletmede Mesleki Eğitim/ Staj Yönergesi” esas alınarak yapılır. Uygulamalar yükseköğretim kurumları tarafından geliştirilen değerlendirme formu esas alınarak (mesleki uygulamaya katılım, kayıt tutma, görünüş, sorumluluk, saygı, iletişim, çaba, dikkat vb.), vaka analizleri, sözlü/yazılı sınavlar ve çalışma raporları ile değerlendirilir.

ORTAM VE ÖĞRETİCİ YETKİNLİKLERİ

Sağlık Yönetimi alanı için öngörülen temel ortam ve öğretici yetkinlikleri aşağıda listelenmektedir:

Temel Ortam Yetkinlikleri

- Teorik ve uygulama derslerinde bireysel çalışmalara ve grup çalışmalarına olanak tanıyan probleme dayalı öğrenme sınıfları
- Sağlık bilişimi ve finans gibi alanlar için uygulama laboratuvarları
- Ücretsiz internet bağlantı ortamları
- Öğrenci-öğrenci, öğrenci-öğretim üyesi, öğrenci-materyal etkileşimine izin veren ortamlar
- Görüntülü ve sesli iletişimin sağlıklı yürüyebileceği eş zamanlı ders araçları
- Öğrencinin kendi başına öğrenebileceği (öz yönlendirmeli) çoklu ve alternatifli çevrimiçi kaynaklar
- Karbon ayak izine duyarlılık

Temel Öğretici Yetkinlikleri

Sağlık Yönetimi bölümlerinde eğitim veren öğretim elemanları bu bilim alanında lisans ve/veya lisansüstü düzeyde eğitim almış bireylerden oluşturulmalı ve sağlık yönetimi disiplinine uygun alanlarda akademik çalışmalar (yayın, proje, vb. araştırma/geliştirme) sürdürebilmelidir. Bu bölümlerde görev alacak öğretim elemanlarının ayrıca aşağıdaki temel öğretici yetkinliklerine sahip olmaları beklenmektedir:

- Öğrenci merkezli öğrenme prensiplerini uygular.
- Probleme dayalı öğrenme yöntemini kullanır.
- Performansa dayalı değerlendirme yapar.
- Çevrimiçi öğrenme/Uzaktan eğitim teknik ve yöntemlerini kullanır.
- Etkileşimli çoklu ortam içeriği geliştirir.
- Etik prensiplere bağlıdır.
- Yaşam boyu öğrenme prensipleri ile sağlık yönetimi bilgisini güncel tutar.

EKLER

EK 1. 21. YÜZYIL BECERİ YETERLİLİKLERİ

İş birliği

- Farklı ekiplerde etkin çalışabilme becerisi gösterir.
- Ortak bir amaca ulaşabilmek için gerekli çabayı gösterecek şekilde esnek ve isteklidir.
- İşbirliğine dayalı çalışmalar için sorumluluğu paylaşır.

Yaratıcılık

- Sağlık yönetimim alanının yanı sıra diğer sağlık disiplinlerinin de işine yarayacak yeni fikirler geliştirir, uygular ve sunar.
- Yeni ve farklı bakış açılarına açık ve uyumlu davranışlar sergiler.
- Yeni gelişen alanlara yaratıcı fikirler sunarak somut ve yararlı katkılar sağlar

Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme

- Karmaşık seçimler yapar ve kararlar verir.
- Sistemler arasındaki ilişkileri anlar.
- Farklı bakış açılarını netleştirmeye ve daha etkili çözümler üretmeye yönelik sorular belirler ve sorar.
- Problem çözmek ve soruları cevaplamak amacıyla bilgiyi sınırlandırır, çözümler ve birleştirir.

Bilgi Okuryazarlığı

- Problemlerin çözümüne yönelik olarak bilgiye yeterli ve etkili düzeyde ulaşır, eleştirel bakış açısıyla bilgiyi değerlendirir, doğru ve yaratıcı bir şekilde kullanır.
- Bilgi kaynakları içerisinde amaca uygun, güncel ve güvenilir olanları seçer.
- Bilgiye erişim, kullanma, üretme ve yaymaya yönelik etik ve yasal hak ve sorumlulukları bilir.

Medya Okuryazarlığı

- Medyadaki iletilerin hangi amaçlara yönelik ve hangi araçları, özellikleri ve yenilikleri kullanarak nasıl yapılandırıldığını anlar.
- İnsanların iletileri nasıl farklı yorumladığını, değer yargılarının ve bakış açılarının sürece nasıl dahil edilip edilmediğini, medyanın inanç ve davranışları nasıl etkilediğini bilir.
- Bilginin erişimine ve kullanımına yönelik olarak etik ve yasal etik ve yasal hak ve sorumlulukları bilir.

Teknoloji Okuryazarlığı

- Güncel iletişim teknolojilerini mesleği ile ilgili uygulamalarda (tele sağlık, sağlık enformasyon sistemleri vb.) etkin biçimde kullanır.

- Bilginin ekonomik kullanımına yönelik olarak, bilgiye erişmek, onu yönetmek, bütünleştirmek, değerlendirmek ve yaratmak üzere uygun dijital teknolojileri, iletişim araçlarını ve ağları kullanır.
- Bilgiyi araştırmak, düzenlemek, değerlendirmek ve paylaşmak üzere teknolojiyi araç olarak kullanır.
- Teknolojilerden yararlanarak bilginin erişimine ve kullanımına yönelik olarak etik ve yasal hak ve sorumlulukları bilir.

Finansal Okuryazarlık

- Finansal risk ve çeşitli alternatifler arasında tercih yapabilir.

Sağlık Okuryazarlığı

- Hastalıkların önlenmesi ve sağlığın geliştirilmesi ile ilgili kararlar almak ve yargıda bulunmak amacıyla, sağlık bilgisine erişir, sağlık bilgisini anlar, değerlendirir ve kullanır.

Esneklik ve Uyum

- Farklı rol ve sorumluluklara uyum sağlar.
- Karmaşık ve önceliklerin değiştiği ortamlarda etkin olarak çalışır.
- Alan ekosistemini belirleyici etkileri olan bileşenleri (sağlık yönetimi, diğer sağlık alanları, sağlık çevresi, teknoloji vb.) tanır.
- Alandaki değişimlere ilişkin öngörü geliştirir.
- Yeni karşılaştığı durum ve ortamlarda mesleğini icra etmeye ilişkin strateji ve yaklaşımları bilir.

Yenilikçilik

- Farklı alanlardaki yenilikleri sağlık yönetimi alanına transfer eder.
- İç ve dış paydaşları analiz eder; fırsat ve tehditleri belirler.
- Proje geliştirme ve başvuru süreçlerinin önemini farkındadır.
- Alanıyla ilgili ve güncel gelişmeler ile uyumlu, yaratıcı ve yenilikçi fikirler doğrultusunda girişimlerde bulunur.

Liderlik ve Yönetim

- Liderlik ettiği gruplar adına etkili karar alma, sorumluluk alma ve problem çözme becerilerini kullanır.
- Vizyoner, fırsat ve olanakları gören, cesaretle konfor alanının dışına çıkabilen, ilham veren, başkalarını güçlendiren bir lider olma yönünde uğraş verir.
- Dürüst ve açık iletişim kurar ve etkili işbirlikleri geliştirir.
- Hastalarına (danışanlarına), çalıştığı kuruma/organizasyona ve topluma fayda sağlayacak değişimler yaratmak için harekete geçer.
- Kendileri ve liderlik ettikleri gruplar için sürekli iyileşme ve iyileştirmeyi hedefler.

Öz-Yönetim

- Kendi anlayışını ve öğrenme ihtiyaçlarını gözlemler.

- Uzmanlaşmak üzere temel becerilerinin ve öğretim programının sınırlarını aşarak kendi öğrenme sınırlarını ve fırsatlarını keşfeder ve genişletir.
- Becerilerini profesyonel düzeye yükseltmek üzere girişimlerde bulunur.
- Başkalarının gözetimi olmaksızın görevlerini tanımlar, öncelik sırasına koyar ve tamamlar.
- Zamanı etkili kullanır ve iş yükünü yönetir.
- Öğrenmenin yaşam boyu bir süreç olduğuna ilişkin kararlı davranışlar sergiler.
- Mesleki kariyerini doğru ve ulaşılabilir hedefler doğrultusunda planlar ve yönetir.

Öznel İyi Oluş

- Mesleğini değerli bulur.
- Farklı ilgi alanlarının kendi, çalışma ortamı ve çevrenin sağlıklı ve iyi olma hali için önemine inanır.
- Alanı dışında ilgilenmekten mutlu olduğu sanat, spor ya da bilim dalları vardır.
- Sağlık ve iyi oluşunu, mesleki bilgi beceri ve alan dışı kişisel gelişimi sayesinde destekler.
- İş/üretkenlik yaşamı, günlük yaşam, kişisel gelişim ve serbest zamanı arasındaki aktivite-rol dengesini korur.

EK 2. SAĞLIK YÖNETİMİ TEMEL ALANI YETERLİLİKLERİ

Sağlık Yönetimi temel alan yeterlilikleri ACHE, AUPHA ve EHMA tarafından geliştirilen programlar ve bölüm başkanları, sektör temsilcileri, akademisyenler ve mezunlarla yapılan görüşmelerden elde edilen verilerden yararlanılarak oluşturulan beş alana uygun olarak yapılandırılmıştır. Alanlara ilişkin ayrıntılı öğrenme yeterlilikleri aşağıda görülmektedir:

EK-2.1. İletişim ve İlişki Yönetimi

İlişki Yönetimi

- Organizasyon yapısını ve ilişkileri bilir.
- İşbirlikçi ilişkiler kurar.
- Etkili kişilerarası ilişkiler sergiler.
- Tıbbi personel ile ilişkilerini geliştirir ve sürdürür.
- Tedarikçi ilişkileri geliştirir ve sürdürür.
- Paydaş ihtiyaçlarını/beklentilerini belirler.
- Uygulama ve değer paylaşımı kararlar alır.

İletişim

- Halkla ilişkiler faaliyetlerini bilir ve sürdürür.
- İletişim ilkeleri ve özel uygulamaları bilir.
- İç ve dış farklı kültürlerle iletişim kurarken doğru davranışın ne olduğu konusunda duyarlılık gösterir.
- Örgütsel misyon, vizyon, hedefler ve öncelikleri bilir ve diğerlerine iletir.
- İletişimi geliştirmek ve iletmek için insan ve teknik kaynakları belirler ve kullanır.
- Toplantı gündemleri, sunumlar, iş raporları ve proje iletişim planları dahil olmak üzere iş iletişimlerini hazırlar ve sunar.
- Veri analizi sonuçlarını karar vericilere sunar.
- Yapıcı geri bildirim sağlar ve alır.
- Çevrimiçi ve yüz yüze ortamlarda etkili iletişim yollarını bilir.
- Toplumun farklı sosyokültürel alt yapıya sahip kesimlerini tanır ve bu kesimlerle etkin iletişim kurar.
- Kendini en doğru şekilde ve etkili biçimde ifade eder.
- İletişim süreçlerinde diğerlerini etkin bir şekilde dinler.
- İletişimde dürüst, güvenilir ve istikrarlı tutumlara sahiptir.
- Bilimsel görüşme yöntemlerini kullanır.

Kolaylaştırma ve Müzakere

- Arabuluculuk, müzakere ve uyuşmazlık çözüm tekniklerini bilir ve uygular.
- Takım oluşturma tekniklerini bilir.
- İş gücü ilişkileri stratejilerini geliştirir.
- Çeşitli ekipleri oluşturur, mevcut ekiplere katılır ve liderlik eder.
- Çatışmaları yatıştırmak için alternatif çözüm önerileri sunar.
- Grup dinamiklerini, sürecini, toplantılarını ve tartışmalarını kolaylaştırır.

EK-2.2. Liderlik

Liderlik Becerileri ve Davranışı

- Liderlik stillerini/tekniklerini bilir.
- Liderlik teorisi ve durumsal uygulamaları bilir.
- Hem iç hem de dış durumlara göre karar vermenin potansiyel etkilerini ve sonuçlarını değerlendirir.
- Yasal ve düzenleyici standartlara uyar.
- Çözümleri destekler ve karar vermeyi teşvik eder.
- Dış ilişkiler geliştirir.
- Hekim ve diğer sağlık çalışanları ile ilişki kurar ve onlarla çalışmak için işbirlikçi teknikler geliştirir.
- Yönetim teknik ve teorilerini liderlik faaliyetlerinde uygular.
- Karşılıklı güven ortamını teşvik eder.
- Organizasyon içindeki yüksek yetenek potansiyeli olanlara destek verir ve mentörlük yapar.

Örgüt İklimi ve Kültürü

- Takım çalışmasını teşvik eden bir örgütsel ortam yaratmaya çalışır.
- Çeşitliliğe değer veren ve destekleyen bir kurum kültürü oluşturur.
- Kendisinin ve diğer çalışma arkadaşlarının kültürel normları hakkında bilgi birikimini geliştirir.
- Kurumsal değerler ve kültür, iş süreçleri ve sistemlerin operasyonlar üzerindeki etkisi dahil olmak üzere tüm organizasyonu değerlendirir.

İletişim Vizyonu

- İkna edici bir kurumsal vizyon ve hedefler oluşturur.
- Bireysel motivasyonu kolaylaştıran bir örgüt iklimi yaratır.
- Kuruluşun amacına ve değerlerine yüksek düzeyde bağlılığı teşvik eder.
- Örgütsel hedeflere ulaşma konusunda kendisini ve iş arkadaşlarını sorumlu tutar.
- Riski kabul eder ve yeni iş girişimlerini desteklemek için hekim ve diğer sağlık çalışanlarının katılımını sağlar.

Değişimi Yönetmek

- Değişimi destekler ve yönetir.
- Organizasyonun sürekli olarak büyümesi ve gelişmesi için fırsatlar arar.
- Örgütsel öğrenmeyi/iyileştirmeyi sürekli teşvik eder.
- Engellerin üstesinden gelmek için stratejiler geliştirir ve planlar yapar.
- Girişimleri gerçekleştirmek için kaynak ihtiyacını öngörür.
- Sağlık çalışanları ile kuruluşun misyonunu, vizyonunu ve stratejik planını destekleyen etkili ilişkiler geliştirir.

Ek-2.3. Profesyonellik

Kişisel ve Mesleki Sorumluluk

- Hasta hakları ve sorumluluklarını bilir.
- Etik kurulun rollerini, yapısını ve işlevlerini bilir ve uygular.
- Etik olmayan eylemlerin sonuçlarını bilir.
- Örgütte iş ve kişisel etik normlarını bilir ve uygular.
- Kurumsal düzenleme, politika ve prosedürlerle tanımlanan çıkar çatışması durumları
- Profesyonel roller, sorumluluklar ve hesap verebilirlik konusunda duyarlıdır.
- Mesleki standartlar ve etik davranış kodlarını bilir ve uygular.
- Mesleki ve kişisel hedefleri arasında denge sağlar.
- Etik ve profesyonel standartları destekler ve bunlara uygun davranır.
- Etik iş ilkelerine bağlı kalır.
- Örgütte etik kültür oluşturmak için çaba gösterir.
- Mesleki ve yönetim etik kodlarını bilir ve buna uygun davranır.
- Kendini geliştirmenin ve bilgilerini güncel tutmanın önemini bilir; hem kendisinin hem de çalışanlarının sürekli veya hizmetçi eğitimlere ya da sertifika programlarına katılımını teşvik eder.
- Topluma hizmet uygulamalarına katılır; kurumsal, mesleki ve bireysel çıkarları dengeler; mesleki ve kurumsal çıkarları bireysel çıkarlarının üstünde görür.

Mesleki Gelişim ve Hayat Boyu Öğrenme

- Mesleki normlar ve davranışları bilir ve uygular.
- Meslek örgütlerine üye olur.
- Mesleki bilgi birikimine ve kanıtlara katkıda bulunur.
- Zaman ve stres yönetimi tekniklerini bilir ve uygular.
- Bireysel değerlendirme yapar.
- Meslektaşlarla iletişim ağı kurar.
- Sürekli eğitim ve kariyer planlamalarına katılır.
- Mesleki bilgi birikimini geliştirir ve güncel kalır.

Topluma ve Mesleğe Katkılar

- Kurulusta etik rehber olarak hizmet eder.
- Güvene dayalı sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli özeni gösterir
- Mentör, danışılan ve koçluk görevlerini yürütür.
- Hastalar, aileler ve topluluklar için savunuculuk görevini yapar.
- Toplum hizmetine katılır.

Ek-2.4. Sağlık Çevresi Bilgisi

Sağlık Sistemleri ve Organizasyonları

- Sağlık ve tıp terminolojisini bilir.
- Hizmet sunum modelleri, yapıları ve çevresiyle ilgili bilgileri kullanır.

- Sağlık sektörleri arasında karşılıklı bağımlılık, entegrasyon ve rekabet konularını bilir ve kullanır.
- İş perspektifinden hizmet seviyelerini bilir ve değerlendirir.
- Kanıta dayalı yönetim uygular.
- Erişim, kalite, maliyet, kaynak tahsisi, hesap verebilirlik ve topluluk arasındaki karşılıklı ilişkiler konularına duyarlılık gösterir.

Sağlık Personeli

- Yardımcı hizmetlerde görevli sağlık çalışanlarının sorunlarını bilir ve çözüm üretir.
- Doktor rollerini bilir ve kolaylaştırıcı süreçlerle destekler.
- Örgütsel düzenlemelerde personel perspektifinden değerlendirir.
- Hemşire ve yardımcı sağlık profesyonelinin uygulama alanını bilir ve rol çatışmalarına çözüm üretir.
- Sağlık sisteminde klinik dışı profesyonellerin rollerini bilir ve örgüt amaçları için motive eder.
- Sağlık personeli için eğitim fonları bulur.
- İşgücü sorunlarının çözümünde aktif görev alır.

Hasta Bakış Açısı

- Hastaların kültürel farklılıkları ve beklentilerine uygun hizmet alanlarının oluşmasına çalışır.

Toplum ve Çevre

- Kuruluşun faaliyet gösterdiği sosyo-ekonomik çevrenin sınırlarını tanımlar.
- Sağlık trendlerini bilir ve hizmet sunumunda kullanılması için çaba gösterir.
- Toplum bakım standartlarının kapsamını bilir ve uygulanması için teşvik eder.
- Kurumsal uyum yasalarını ve düzenlemeleri bilir ve uygular.
- Devlet, düzenleyici, mesleki ve akreditasyon kurumlarını bilir ve onlara uygun davranır.

Ek-2.5. İşletmecilik Becerileri ve Bilgisi

Genel Yönetim

- Bir karar veya tavsiyeyi desteklemek için bilgiyi analiz eder ve değerlendirir.
- İlgili bilgileri ilgili olmayan bilgilerden ayırt eder.
- Çeşitli kaynaklardan gelen bilgileri karar vermek veya öneride bulunmak için bütünleştirir.
- Her türlü durumla ilgili iç ve dış kaynaklardan veri toplar ve analiz eder.
- Temel iş sözleşmelerini yapar.
- İş planı oluşturma, uygulama ve değerlendirme tekniklerini uygular.
- Yeni bir iş modelini veya iş planını gerekçelendirir.
- Örgütsel politika ve prosedürlerin işlevlerini bilir ve uygulamada kullanır.
- Mevcut iş yapma biçimi ve klinik süreçleri analiz eder.
- Sebep-sonuç ilişkilerini kullanarak öngörüler geliştirir.
- İhtiyaç analizi yapar, ihtiyaçları belirler ve önceliklendirir.

- Sorunları veya fırsatları tanımlar.
- Sağlıklı karar vermek amacıyla iş ve klinik durumların önemli ve önemsiz yönlerini ayırt eder.
- Alternatif süreçleri ve potansiyel çözümleri belirler.
- Problem çözme felsefesini teşvik eder ve uygular.
- Karşılaştırmalı analiz stratejilerinden yararlanır.
- Kritik işlevlerin onarılması, korunması veya geliştirilmesini sağlamak için önceliklendirme yapar.
- Sistem düşüncesini bilir, destekler ve ona uygun davranır.
- Bir sistem tasarımının iş süreçlerine nasıl uyum sağladığını belirler.
- Çeşitli kaynaklardan bilgi arar.
- Kanıta dayalı uygulama yapar.
- Tesis planlaması yapar.
- Envanter kontrol sistemlerini kullanır.
- Sürdürülebilir satın alma sistemleri oluşturur.
- İş planları geliştirir.
- Sistemlerin ve operasyonların denetimini yapar.
- Yönetim fonksiyonlarını bilir ve uygular.
- Bilgi ve öneri taleplerini geliştirir.
- Tedarikçi sözleşmelerini yönetir.
- Sistemlerin nicel boyutlarını ve departmanların etkililiğini ölçer.
- Girdi, satın alma ve optimum performans elde etmek için örgütün insan ve fiziksel kaynaklarını organize eder ve yönetir.

Finansal Yönetim

- Temel muhasebe ilkelerini bilir ve kullanır.
- Finansal yönetim ve analiz ilkelerini bilir ve kullanır.
- Finansal planlama yöntemlerini kullanır.
- Mali tabloları yapar ve analiz eder.
- Sonuçların ölçülmesi ve yönetimini bilir.
- İşletme, projelendirme ve sermaye bütçeleme ilkelerini bilir ve yönetir.
- Temel verimlilik ölçülerini uygular.
- Amortisman programı, tesisler, ekipman vb. dahil olmak üzere varlık yönetimini gerçekleştirir.
- Risklere karşılık finansal kazançları analiz eder.
- Finansal planlama yöntemlerini örgütsel hedeflere uygular.
- Muhasebe ve finansal kontrol sistemlerini geliştirir.
- Performans izleme ölçütlerini geliştirir ve kullanır.
- Kodlama ve geri ödeme politika ve prosedürlerini geliştirir.
- Vergi yasalarına ve dosyalama prosedürlerine uyum sağlar.
- Üçüncü taraf sözleşmelerini müzakere eder.
- Finansal kaynakların yönetimini sağlar.

- Mali kararların operasyonlar, sağlık hizmetleri, insan kaynakları ve bakım kalitesi üzerindeki potansiyel etkilerini ve sonuçlarını değerlendirir.
- Kar amacı gütmeyen kuruluşlar için kaynak yaratma veya kar amacı güden kuruluşların kar amaçlı faaliyetleri için finansman kaynağı sağlamak için hayır kuruluşları ve vakıflarla çalışma yapar.
- Tedarik zinciri sistemleri, yapıları ve süreçlerini yönetir.

İnsan Kaynakları Yönetimi

- İnsan kaynakları kanunları ve düzenlemelerini bilir ve uygular.
- Performans yönetim sistemlerini bilir ve uygular.
- İşe alma ve elde tutma tekniklerini bilir ve uygular.
- Kadrolama ve verimlilik yönetimini yapar.
- Çalışan memnuniyetini ölçme ve iyileştirme tekniklerini bilir.
- Çalışan motivasyon tekniklerini uygular.
- Ücret ve yan ödeme uygulamalarını gerçekleştirir.
- İşçi güvenliği, güvenlik ve çalışan sağlığı konularında özenli davranır.
- Çatışmaların çözümü ve şikayet prosedürlerini yönetir.
- Dış kaynak kullanımı ihtiyacı ve/veya istenilmesi durumunda gerekli talebin karşılanmasını sağlar.
- Personel rollerini, sorumluluklarını ve iş tanımlarını belirler.
- Performans değerlendirmeleri; teşvikler; personel işe alımı, seçimi ve işte tutma; eğitim ve öğretim; koçluk ve mentörlük dahil olmak üzere departmanın personel süreçlerini yönetir.
- Çalışan performans yönetimi sistemleri geliştirir ve yönetir.
- Çalışanlara sağlanan fayda ve yardım planlarını geliştirir.
- İşgücü planlaması yapar.
- Çalışan verimliliği ve üretkenliğini değerlendirir ve yönetir.
- İş tasarımı süreçlerini planlar ve yönetir.

Örgütsel Dinamikler ve Yönetişim

- Organizasyon sistemleri teorileri ve yapılarını bilir.
- Bir kuruluşun kültürünün etkinliğini nasıl etkilediğini değerlendirir ve geliştirici önlemler alır.
- Kamu politikası ve yasama konularında savunuculuk süreçlerini yönetir.
- Paydaşlar arasında güven ve iş birliği oluşturunca faaliyetleri yönetir.
- Yönetişim sistemleri oluşturur ve sürdürür.
- Politika ve prosedürleri belgeler ve uygular.
- Yönetmelikleri, politikaları ve süreçleri değerlendirir ve iyileştirir.
- İyi iş yönetimi konusunda doktorların anlayışını ve kabulünü kolaylaştırır.
- Bütün sinerjiyi optimize edecek şekilde alt sistemlerin performansını yönetir.
- Yasaları ve düzenlemeleri yorumlar ve entegre eder.

Stratejik Planlama ve Pazarlama

- İş planı geliştirme ve uygulama sürecini yönetir.

- İş durumu ve çıkış stratejisi geliştirme dahil olmak üzere iş planlaması yapar.
- Önerilen bir çözümün kuruluşun iş planı ile uyumlu olup olmadığını değerlendirir.
- Pazarlama planı geliştirir.
- Projeleri ve/veya kaynakları yönetir.
- Uygulama planlaması yapar ve yönetir.
- Kriz ve afet planlaması yapar ve yönetir.
- Stratejik planlama süreçlerinin geliştirir ve uygular.
- Departmanın stratejik ve taktik hedeflerini geliştirir ve izler.
- Stratejik hedeflere ulaşılmasını sağlamak için ürün veya hizmet performansını ölçen bir fayda gerçekleştirme modeli geliştirir.
- Örgütsel misyon, vizyon, hedefler ve öncelikler belirler ve yönetir.
- Hizmet sunumu kesintiye uğratma potansiyeli olan olası felaketlere karşı iş sürekliliği planlama yapar.
- Ortaklıklar, stratejik ittifaklar kurar ve takip eder.

Bilgi Yönetimi

- Yönetim sistemlerinin/programlarının özelliklerini bilir.
- Klinik sistemlerin/programların özelliklerini bilir.
- Gizlilik ilkeleri ve kanunları bilir ve uygular.
- Manipülasyon, verileri anlama ve açıklama becerisi dahil olmak üzere veri analizi yapar.
- Elektronik eğitim, bilgi kaynakları ve sistemlerini kullanır.
- Bilgi sistemlerini planlar ve uygular.
- Teknoloji trendleri ve klinik uygulamalar bilir ve uygular.
- Veri tabanı ve dosya yönetiminin ilkelerini bilir ve uygular.
- Teknoloji mahremiyeti, gizlilik ve güvenlik gereksinimleri uygular.
- Operasyonlarda bilgi teknolojisinin rolü ve işlevini bilir.
- Bilgi sistemlerinin sürekliliğini sağlamak için gerekli çalışmaları yapar.
- Eğilimler/trendler için problem raporlarını analiz eder.
- Verinin doğruluğu ve bütünlüğünü sağlar.
- İş operasyonlarını kolaylaştırmak için yazılım, donanım ve ağ bileşenlerinin uyumluluğunu sağlar.
- Personelin bilgi sistemlerini kullanma konusunda eğitilmesini sağlar.
- Bir sistemin güvenliği/gizlilik etkinliği değerlendirmesinin sonuçlarını değerlendirir.
- Karar verme sürecini destekleyen bilişim sistemlerini entegre eder ve kullanır.
- Bilişim planının iş planıyla bağlantısını kurar.
- Bilişim sistemlerinin sürdürülebilirliğini, güvenilirliğini ve bakım onarım hizmetlerini denetler.
- Bilgi yönetim sistemleri için politikalar ve prosedürler önerir.
- Afet planlama, kurtarma, yedekleme, güvenlik, sabotaj ve doğal afetler dahil olmak üzere bilgi sistemleri sürekliliğini sağlar.

Risk Yönetimi

- Risk yönetimi ilkeleri ve programlarını bilir.

- Kurumsal uyum yasaları ve yönetmelikleri bilir ve uygular.
- Ödeme gücü olmayanlar için üçüncü taraf ödeme düzenlemeleri programlar.
- Hasta hakları ve ilgili düzenlemeleri bilir ve uygulanmasını sağlar.
- Düzenleyici kurumlara ve vergi statüsü gereksinimlerine uyum sağlar.
- Acil durum planlaması yapar.
- Kurumsal tarihçe ve kayıt tutma prosedürlerini geliştirir ve uygular.
- Personel ve bina güvenlik planları ve politikaları oluşturur ve geliştirir.
- Riskle ilgili faaliyetler için profesyonel kaynak ağı kurar.
- Risk değerlendirmeleri ve analizleri yapar.
- Risk azaltma çalışmaları yapar.
- Personel yönetimi ile ilgili riskleri değerlendirir ve önlemler alır.
- Kalite yönetimi ve hasta güvenliği ile ilgili riskleri değerlendirir ve önlemler alır.
- Çatışma çözümü ve şikayet prosedürlerine ilişkin riskleri değerlendirir.
- Hasta, personel ve kurumsal gizlilik politikaları oluşturur ve uygulanmasını sağlar.
- Hizmet sunumunu kesintiye uğratabilecek potansiyel felaketlere karşı iş sürekliliği planları yapar.

Kalite İyileştirme

- Benchmarking tekniklerini bilir ve kullanır.
- Tıbbi personel için akran değerlendirmesi yaptırır.
- Kullanım incelemeleri ve yönetim düzenlemeleri yapar.
- Klinik yollar (Clinical pathways) ve hastalık yönetimini bilir.
- Hasta güvenliğini artırmak için araç bilgi birikimine katkı sağlar.
- Müşteri memnuniyeti ilkeleri ve araçlarını bilir ve kullanır.
- Veri toplama, ölçme ve analiz araçları ve tekniklerini kullanır.
- Kalite geliştirme teorileri ve çerçevelerini bilir.
- Kaliteyi stratejik bir girişim olarak tanımlar.
- Performans ve süreç iyileştirme programları geliştirir ve uygular.
- Kalite güvencesi ve hasta memnuniyeti programları geliştirir ve uygular.

Hasta Güvenliği

- Güvenlik kültürü oluşturur ve sürdürür.
- Hasta güvenliğini desteklemek için kamu kurumları ve özel kuruluşlarla iş birliği yapar.
- Anlamlı sonuçları yansıtan ortak bir güvenlik ölçütleri (güvenlik ölçüm sistemleri) seti oluşturur.
- Hasta güvenliği ve uygulama biliminde araştırma için finansman sağlar.
- Hasta bakım sürecinin tamamında hasta güvenliğini takip eder.
- Güvenli hasta bakımını optimize etmek için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlayarak sağlık iş gücünü destekler.
- Hasta güvenliği için hastalar ve aileleriyle iş birliği yapar.
- Teknoloji güvenliğini ve hasta güvenliğini artırmak için optimize edilmesini sağlar

EK 3. SAĞLIK YÖNETİMİ ALANI BECERİLER LİSTESİ

ÖĞRENME DÜZEYİ Seviye 1- Seviye 4

Beceriler	Öğrenme Düzeyi
Yönetim biliminin kavram ve fonksiyonlarını bilir.	3
Sağlık Yönetimi biliminin literatürüne, kavramlarına tarihsel ve güncel gelişmelere hakimdir.	4
Sağlık politikası belirleyen, finanse eden ve sağlık hizmeti sunan kurumların stratejik, çevresel ve içsel dinamiklerini bilir.	3
Sağlık sisteminde ortaya çıkabilecek olası risk ve krizleri bilimsel yöntemlerle belirleyip, çözer.	2
Sağlık sisteminde mesleğinin gerektirdiği düzeyde sağlık terminolojisini bilir.	2
Yönetimin kavramsal, beşeri ve teknik beceri boyutlarını sağlık kurumlarında uygulama yetkinliğine sahiptir. .	4
Kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda ekip üyelerine, hizmet alan bireylere ve topluma liderlik eder.	2
Dış çevre koşullarını (ekonomik, epidemiyolojik, tıbbi teknoloji vb.) izler ve analiz eder.	2
Sağlık endüstrisinde toplumun ihtiyaçları doğrultusunda üretim yapılan tesisleri kurar ve işletir.	1
Analitik, yenilikçi düşünme ve problem çözme becerisi yüksektir.	3
Kişilerarası, örgütsel ve kitle iletişimi konularında hem yüz yüze hem de uzaktan iletişim becerilerine sahiptir.	3
Hizmet talep tahmin yöntemlerini kullanarak hizmet talebini belirler.	3
Problemin kökenlerini problem çözme tekniklerini (balık kılçığı vb.) kullanarak saptar.	3
Problem çözmek ve karar vermek için sayısal karar verme tekniklerini uygular.	2
Süreç geliştirme tekniklerini uygulayarak, iş süreçlerini geliştirir.	1

Yönetim tekniklerini ve teorilerini liderlik aktiviteleri içine katar ve uygular.	2
Kurum içindeki yüksek potansiyeli olan yeteneği keşfeder, destekler ve danışmanlık yapar.	3
Tüm paydaşlarla ilişkileri etkin ve sürdürülebilir şekilde yönetir.	3
Astlara örgütün hedefleri doğrultusunda motivasyonu artıracak ortamları oluşturur.	3
Türkçe ve uluslararası geçerliliği olan bir dilde etkili iletişim kurar.	1
Protokol ve görgü kurallarına uygun davranarak kurumunu temsil eder.	3
Sağlık bilişimi teknolojilerinin gelişimini izler, mesleğinin gerektirdiği ölçüde bilişim yetkinliklerine sahiptir ve bunları kullanır.	2
Yönetimsel karar verme sürecinde oluşan kurumsal ve çevresel veri setlerini bilişim sistemlerini kullanarak analiz eder ve kanıta dayalı yönetim sürecinde kullanır.	3
Performans kriterlerini kullanarak kurumsal performans değerlendirmesi yapar.	3
Yönetim bilgi sistemlerini kullanır	2
Sağlık sektöründe kullanılan dijital yazılım uygulamalarını kullanır.	1
Sağlığın bir insanlık hakkı olduğunu kabul eder ve buna uygun olarak görev yapar.	3
Kurumsal amaçlara ulaşılması için birimler arası uyumlaştırma faaliyetlerinde bulunur.	2
İrk, dil, din, cinsiyet, yaş, yaşam tarzı gibi farklılıkların kişilerin sağlık hakkını kullanmasına engel olmaması gerektiğini kabul eder ve buna uygun olarak hizmet süreçlerini düzenler.	1
Birlikte çalıştığı ve hizmet verdiği kişilerin onuruna ve değerlerine saygı gösterir, dürüst ve şeffaf davranır.	3
Evrensel sağlık hakkı anlayışıyla birlikte çalıştığı ve hizmet verdiği farklı kültür ve toplumlarla kültürel köprüler kurar.	3
Mesleğinin gerektirdiği temel hukuki kavramları bilir, sağlık ve iş hukuku alanındaki düzenlemelere uygun olarak yönetimsel faaliyetlerini sürdürür.	3

Kalite yönetimi konusunda veri toplama, ölçme ve analiz etme araçları ve tekniklerini kullanır.	3
Yaşam boyu öğrenmenin önemini bilir, yeni öğrenme kaynaklarına sürekli erişir ve onlardan faydalanır.	3
Hasta, refakatçi şikayetlerini değerlendirir ve çözümler.	3
Mesleki etkinlik, örgütlenme ve dayanışma konularında aktif rol alır.	3
Öznel iyi oluş düzeyini değerlendirebilir, yaşam enerjisi ve öznel iyi oluşunu yüksek düzeyde tutar.	2
Değişimi ve toplumsal dönüşümü anlar, yorumlar, eleştirel ve yenilikçi fikirler üretir.	3

KAYNAKLAR

1. Airasian, P.W., Cruikshank, K.A., Mayer, R.E., Pintrich, P.R., Rath, J. ve Wittrock, M.C., (2010). Öğrenme Öğretim ve Değerlendirme ile İlgili Bir sınıflandırma, Bloom'un Eğitimin Hedefleri ile İlgili Sınıflamasının Güncelleştirilmiş Biçimi, Editorler: Anderson, L.W., Krathwohl, D.R., Çeviren: Özçelik D.A., Pegem Akademi Yayınları.
2. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In. Stenberg, R. J. (Ed.), *Handbook of Creativity*, pp. 123-167, Cambridge University Press.
3. Asunda, P. A. (2012). Standards for technological literacy: Content for the study of technology. *Journal of Technology Education*, 23(2), 44-60.
4. Atkinson, A. ve Messy F. (2012). Measuring financial literacy: results of the OECD / International network on financial education (INFE) pilot study. *OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions*, 15, OECD Publishing.
5. Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi. <http://www.myk.gov.tr/index.php/tr/avrupa-yeterlilikler-cercevesi>
6. Avrupa Yükseköğretim Alanı Yeterlilikler Çerçevesi. <http://bologna.ankara.edu.tr/wp-content/uploads/sites/273/2016/08/Avrupa-Y%C3%BCksek%C3%B6%C4%9Fretim-Yeterlilikler-%C3%87er%C3%A7evesi.pdf>
7. Bahar, M., Nartgün, Z., Durmuş, S. ve Bıçak, B. (2012). *Geleneksel-tamamlayıcı ölçme ve değerlendirme teknikleri öğretmen el kitabı* (5. Baskı), Pegem Akademi Yayınları.
8. Carson K.D., Carson, P.P. ve Roe, C.W. (1995). *Management of healthcare organizations*. South Western College Publishing.
9. Cerzo, S.E. (1994). *Modern management: Diversity, quality, ethics, and the global environment*. Allynand Bacon.
10. Chervenak, F. A. ve McCullough, L. B. (2004). An ethical framework for identifying, preventing and managing conflicts confronting leaders of academic health centers. *Academic Medicine*, 79(11), 1056-1061.
11. Cox, D. M. ve Buchbinder S. B. (2005). Educating future healthcare managers: Meeting contemporary challenges. *The Journal of Health Administration Education*, 22(2), 145-158.
12. Daft, R.L. (1987). *Management*. Dryden Press.
13. Darr, K. (1991). *Ethics in health services management*. Health Professions Press.
14. Demirel, Ö. (2010). *Öğretim ilke ve yöntemleri, öğretim sanatı* (16. Baskı), Pegem Akademi Yayınları.
15. Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
16. Durur, F. ve Akbulut, Y. (2016). Sağlık yönetimi eğitiminde yetkinliklerin değerlendirilmesi. 10. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiriler Kitabı, S:148-150, 1-3 Aralık.
17. EHMA, (2023), The european health management association, health management education: Directory of programs. <https://ehma.org/where-to-study-health-management/>

18. Esatoğlu A. E. ve Kılıç M. (2008). Mesleki örgütlenmeler, mesleki gelişim süreç ve meslek etiği bağlamında sağlık kurumları yöneticiliği. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiriler Kitabı, Sağlık İdarecileri Derneği, Ankara.
19. Filerman, G:L. (1981). Varieties of health administrator aducation. In Bellin, L. E. ve Weeks, L. E. (Eds), The Challenge of administring Health Services: Career Pathways, Aupha Press.
20. Gökçül, B. (2015). *Müzakere-stratejik ilişki kurma*. Alfa yayınları.
21. Gülpınar M. A., Yeğen B. ve Kalaça, S. (2012). Çerçeve eğitim programı geliştirme rehberi-2: Mezuniyet öncesi çerçeve eğitim programı. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 35, 43-82.
22. International Technology Education Association (2000). *Standards for technological literacy: Content for the study of technology*. Reston, VA.
23. İnel S. ve Akbulut Y. (2017). Sağlık kurumları yöneticilerinin profesyonellik düzeyinin belirlenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(1):93-108.
24. Kanbur, E. ve Şen, S. (2014). X ve Y kuşağı çalışanlarının kariyer uyum yetenekleri ve kariyer tatmini açısından karşılaştırılması. *Turkish Studies*, 12(12), 115-134.
25. Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrators. *Harvard Bussiness Review*. January-February, 33-41.
26. Kavuncubaşı Ş., Kısa A. ve Uzkesici N. (2004). *Sağlık Kurumları Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
27. Knowles, M. (1996). Yetişkin öğrenenler, gözardı edilen bir kesim, Ayhan, S. (Çev.), Üniversitesi Basımevi.
28. Kuhlthau, C. C. (1987). *Information skills for an information society: a review of research*. New York: Syracuse University, ERIC Clearinghouse on Information Resources (ED 297 740).
29. Kutlu, Ö., Doğan, C.D. ve Karakaya, İ. (2010). Öğrenci başarısının belirlenmesi performansa ve portfolyoya dayalı durum belirleme (3. Baskı), Pegem Akademi Yayınları
30. Lumsden, C. (1999). Evolving creative minds: Stories and mechanisms. In R. Sternberg, & T. Lubart (Eds.), *Handbook of creativity*, pp. 153-168, Cambridge University Press.
31. Neuhauser, D. (1997). American College of Health Care Executives Code of Ethics. In Kovner, A.R., Neuhauser, D. (Eds.), *Health Services Management: Readings and Commentary*. Health Administration Press.
32. Ögdem Z. ve Özdemir, S. (2021). Mesleki öğrenme toplulukları olarak okullarda rol ve sorumluluklar. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(3),2070-2089.
33. Özçelik A. D. (2010). Ölçme ve değerlendirme (2. Baskı), Pegem Akademi Yayınları.
34. Rakich, J. S., Longest, B. S. ve Darr, K. (1996). *Managing health services organizations*. Health Professinons Press.
35. Resmî Gazete, (1965). 657 sayılı devlet memurları kanunu. 14.7.1965, Sayı:12056.
36. Resmî Gazete, (1981). 2547 Sayılı Yüksek Öğretim Kanunu. 6.11.1981, Sayı: 17506.
37. Resmî Gazete, (2008) *Doktorluk, hemşirelik, ebelik, dış hekimliği, veterinerlik, eczacılık ve mimarlık eğitim programlarının asgari eğitim koşullarının belirlenmesine dair yönetmelik*, 02.02.2008, Sayı: 26775.

38. Resmî Gazete, (2011). *Sağlık Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği*. 25.3.2011, Sayı:27885.
39. Resmî Gazete, (2014), Sağlık Meslek Mensupları İle Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Diğer Meslek Mensuplarının İş ve Görev Tanımlarına Dair Yönetmelik, 22.05.2014, Sayı:29007.
40. Resmî Gazete, (2016). *Türkiye yeterlilikler çerçevesine dair tebliğ* (Tebliğ No: 2015/1), 02.01.2016, Sayı:29581.
41. Sarvan, F. (1995) Sağlık hizmetleri yöneticiliği meslek ve eğitimi. *Toplum ve Hekim Dergisi*10(69-70): 10-18.
42. Schermerhorn, J . R. (1989). *Management for productivity*. John Wiley and Sons.
43. Sørensen, K., Van den Broucke, S., Fullam, J., Doyle, G., Pelikan, J., Slonska, Z. ve Brand, H. (2012). (HLS-EU) Consortium health literacy project European. Health literacy and publichealth: a systematic review and integration of definitions and models. *BMC PublicHealth*, 12(1), 80.
44. Supic, T. Z.,Bjegovic, V., Marinkovic, J., Milicevic, S. M. ve Vasic, V. (2010). Hospital Management Training and Improvement in Managerial Skills: Serbian Experience, *Health Policy*, 96 :80-89.
45. Walters, D., Halliday, M. ve Glaser, S. (2002). Creating value in the new economy. *Management Decision*, 40(8), 775-781.
46. Weber, L. J. (2001). *Business ethics in healthcare: beyond compliance*. Indiana University Press.
47. Yaşar, O. (2019). Yönetici kararları ve bilişsel esnekliği: Yöneticiler nasıl karar alıyor? Nörobilim ne diyor? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(71), 1176-1194
48. YÖK, (2011). Türkiye Yükseköğretim Yeterlikler Çerçevesi (TYYÇ) 6. Düzey (Lisans Eğitimi) Yeterlikleri, Erişim: <http://tyyc.yok.gov.tr/?pid=33>
49. Zuckermann, H. S. ve Dowling, W. L. (1997). The managerial role. In Shortell, S.M., Kaluzny, A. S. (Eds), *Essentials of Health Care Management*,34-58. Delmar Publisher.
50. Zurkowski, P. G. (1974). *The information service environment: relationships and priorities*. (Report ED 100391). Washington DC: National Commission on Libraries and Information Science.