



LOKMAN HEKİM ÜNİVERSİTESİ

**ÜNİVERSİTE KURMA FİKRİ
STRATEJİK TERCİHLER VE
STRATEJİK PLAN**

NİSAN 2016, ANKARA





YÖNETİCİ ÖZETİ

Lokman Hekim Üniversitesi, fikri ve misyonu eğitime katkı olan Sevgi Vakfı öncülüğünde, Lokman Hekim Sağlık Grubu'nun destek ve deneyimleri ışığında, paydaşlarının toplumsal sorumluluk duyarlılığına dayanan bir girişimi olarak ortaya çıkmıştır. Lokman Hekim Üniversitesi, sağlık bilimleri alanında bir ihtisas üniversitesi olarak kendini konumlandırmaktadır. Kapsamlı bir üniversite yerine ihtisas üniversitesi olarak kendini konumlandırmasının en önemli sebebi, sağlık alanında hâlihazırda güçlü bir altyapı sunan ve bünyesinde deneyimli birçok akademisyen bulunduran işbirliği ortağı Lokman Hekim Sağlık Grubu ile yüksek öğretim alanında başarılı olacağına olan inancıdır. Bununla beraber kaynak ve kabiliyetlerini belirli bir alana yoğunlaştırarak yüksek performanslı bir kurum olmayı, ilişkili fakülteler ile sınırlı bir yapılanma ile yönetsel kolaylıklar elde etmeyi, birbirini destekleyen ve besleyen alanlar ile sinerjik etki oluşturmayı ve maliyet tasarrufları elde etmeyi amaçlaması da bir ihtisas üniversitesi olma tercihinin yol açan içsel nedenler olarak sayılabilir. Söz konusu içsel nedenlerin yanı sıra, dünyada ve Türkiye'de ihtisas üniversitelerinin son yıllarda sayısal olarak artmasına neden olan bazı dışsal gelişmeler de bizi sağlık bilimleri ile sınırlı bir tercih yapmaya sevk etmiştir. Bu sayısal artışın nedenleri arasında, ihtisas üniversitelerinin teşvik edilmesi, yükseköğretim sektöründe uzmanlıkların derinleşmesi, talebin karmaşıklaşması, rekabetin küreselleşerek artması vs. sayılabilir. Lokman Hekim Üniversitesi de küreselleşen söz konusu ortamda rekabet gücü elde etme ve sürdürme amacıyla bir ihtisas üniversitesi olmayı stratejik bir tercih olarak değerlendirmektedir.

Lokman Hekim Üniversitesi, bir yandan eğitim ve sağlık hizmeti sunumunda değer temelli bir yaklaşım içinde olmayı diğer yandan sağlık sektöründeki boşlukların giderilmesine katkı sunmayı bir ideal olarak değerlendirdiğinden üniversiteleşmeye karar vermiştir. Sektörel boşluklar bağlamında, ülkemizdeki doktor sayısının -oransal olarak- AB ve ABD'nin yaklaşık yarısı kadar olması, uluslararası öğrencilerin her geçen yıl ülkemizde özellikle sağlık alanında eğitim görme taleplerinin artıyor olması, sağlık turizminin hızla yükselen bir trend hâlini alması, yaşlanan nüfusumuzun geriatri, rehabilitasyon, evde bakım gibi hizmetlere yönelik taleplerinin artma eğilimi göstermesi, yüksek katma değer üreten

ilaç, biyoteknoloji, medikal vb. Ar-Ge'ye dayalı alanların öne çıkması, temel ve destekleyici sağlık disiplinlerinde eğitim ve araştırma misyonunu yüklenen üniversitelere olan ihtiyaca işaret etmektedir. Bu tespitler veri olarak alındığında, ülkemizde sağlık alanında eğitim ve araştırma hizmetleri konusunda önemli boşlukların bulunduğu; bu boşlukları gidermeye yönelik girişimlerin bir ihtiyaç arz ettiği değerlendirilmektedir. Diğer yandan sağlık hizmeti, gerek kültürümüzde gerekse hâlihazırda manevi yönü ağır basan kutsal bir hizmettir. Dolayısıyla, bu hizmeti değer temelli sunmak kadim ve kutsal bir ideale de işaret etmektedir. Modern tıp anlayışı sağlık hizmetlerini aşırı kâr amaçlı bir yaklaşım ile, değerlerden uzaklaştırarak maddileştirip mekanikleştirdiğinden sağlıklı birey ve sağlıklı toplum oluşturmaya yardımcı olmak yerine ticarete konu edilecek şekilde hacmi ve çeşidini sürekli büyüterek bireyleri, tüketmeye mahkûm edilmiş bağımlılara dönüştürmüştür. Hâlbuki kadim ve kutsal inancımıza göre sağlık hizmetinden beklenen faydayı elde edebilmek için sağlık hizmetlerinin büyük ölçüde manevi değerler ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, Lokman Hekim Üniversitesi, sadece uzman değil, inançlı ve erdemli sağlık uzmanları yetiştirme; sadece modern tıbbın yaklaşımlarını değil, deneyimlerden süzülerek gelen geleneksel tıbbi da hizmete entegre etme; sadece gelir getirici alanlara yoğunlaşmak değil, geliştirilmeye muhtaç boşluklara da yönelme gibi ideal-leri de gerçekleştirmek için üniversiteleşmeye yönelmenin bir gereklilik olduğunu değerlendirmektedir.

Bu çerçevede, sağlık bilimleri alanında saygın bir üniversite olmak isteyen Lokman Hekim Üniversitesi;

- Birbirini tamamlayan temel ve destekleyici sağlık disiplinlerinde yüksek kalitede eğitimler vererek toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikli insan ihtiyacını karşılamaya katkı sunmayı,
- Araştırma yönelimli bir üniversite olarak kendini konumlandırıp bilgi üretimi yoluyla bilimin ilerlemesinde önemli roller üstlenmeyi,
- Yenilik, patent, lisans gibi bilgi yoğun ürünleri ortaya çıkararak faydaya dönüşümünü sağlayacak girişimci bir üniversite olmayı,
- Manevi değerleri eğitim ve araştırma süreçlerinde

dikkate alarak, ilmin yanında irfanı da paydaşlarına kazandırmayı, amaçlamaktadır.

Lokman Hekim Üniversitesi'nin öne çıkacak nitelikleri şöyle sıralanabilir:

1. Temel ve Destekleyici Sağlık Bilimlerini Kapsayan Tematik Bir Misyon: Temel sağlık disiplinleri (tıp, diş, eczacılık) ve destekleyici disiplinler (sağlık yönetimi, biyomedikal mühendisliği, spor bilimleri) ile birlikte üniversitenin görev kapsamını (misyonunu) oluşturmaktadır.
2. Doğu'nun Hekimliği ile Batı'nın Doktorluğunu Sentezleme: Lokman Hekim Üniversitesi "Lokman Hekim" genel kavramını, Doğu'nun hekimliği (geleneksel ve tamamlayıcı tıp) ve Batı'nın doktorluğunu (modern tıp) sentezleyen yeni bir içerik ile söz konusu ismi markalaştırma vizyonuna sahiptir.
3. Multidisipliner Yaklaşım ile Bütünsel Bakış Sunma: Sağlık alanında gözlemlenen ve son zamanlarda ivme kazanan "multidisipliner" yaklaşım araştırma ve eğitim mükemmelliği için önemli bir husus olarak değerlendirilmektedir.
4. Uluslararası Bir Konumlanma ile Eğitim İhracatına Yönelme: Lokman Hekim Üniversitesi, dünyanın her tarafında kolaylıkla çalışabilecek eğitimli insan kaynağı yetiştirmeyi amaçlamaktadır.
5. Eğitim ile Birlikte Araştırma Yönelimli Olma: Lokman Hekim Üniversitesi, yükseköğretim sektöründeki konumlanmasını "eğitim ve araştırmanın eşit ağırlıklı" olduğu bir üniversite olarak belirlemiştir. Bu doğrultuda, kurumsal öncelikler ve kaynakların önemli kısmının, eğitim ile birlikte araştırmalara da tahsis edilmesi yoluna gidilecektir.

Üniversite, birbiri ile ilişkili ve tamamlayıcı nitelikte olan şu fakültelerden oluşacaktır:

1. Tıp Fakültesi
2. Sağlık Bilimleri Fakültesi
3. Diş Hekimliği Fakültesi
4. Eczacılık Fakültesi
5. Spor Bilimleri Fakültesi

Fakültelerin bölümleri "genel" değil, sağlık bilimleri ile ilişkili olacaktır. Söz konusu fakültelerin ilk 2'si birinci 5 yılda, izleyen 3 fakülte ikinci 5 yılda, fakültelere ilave olarak Sağlık Meslek Yüksekokulu ise ilk 5 yıllık zaman diliminde kurulacaktır.

Üniversite ayrıca ilk 5 yılda Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nü kuracaktır.

Ayrıca üniversite bünyesinde ihtisas alanıyla ilgili ve sınırlı olarak "Sağlık Teknokent"i kurulması hedeflenmektedir. "Sağlık Teknokent"i, kuruluşun ikinci aşaması olan ikinci 5 yılın sonuna doğru kurulması planlanmaktadır.

Lokman Hekim Üniversitesi vizyonu doğrultusunda uzun vadedeki (20 yıl ve ötesi) gelişim projeksiyonunu ve gelişim evrelerini ortaya koymuştur. Lokman Hekim Üniversitesi fikri, hem bir "ihtiyacı" karşılama, hem de bir "ideali" gerçekleştirmeye dayanmaktadır. İhtiyacın ötesine giden bu ideali arayış, "Lokman Hekim Yaklaşımının Geliştirilmesi ve Ekolleşmesi" olarak ifade edilebilir. Bu ideali gerçekleştirmek uzun vadeli bir yatırımı, çabayı, kararlılığı, kontrollü ve planlı ilerlemeyi kaçınılmaz kılmaktadır.

Lokman Hekim Üniversitesi'nin başarmayı arzuladığı söz konusu vizyoner bakış yirmi yıl ve ötesine uzanan bir zaman perspektifinden değerlendirildiğinde, aşağıda belirtilen aşamalarda bir gelişim planı izlenecektir:

1. Lokman Hekim Üniversitesi'nin Kuruluş ve Kurumsallaşma Evresi (İlk 10 Yıl)
2. Lokman Hekim Üniversitesi'nin Uluslararasılaşma Evresi (İlk 15 Yıl)
3. Lokman Hekim Üniversitesi'nin Lokman Hekim Anlayış ve Yaklaşımını Ekolleştirme Evresi (İlk 20 Yıl)

Bu evreler birbirinden bağımsız olarak ele alınmakla beraber dönemsel olarak yoğunlaşılacak veya ağırlık verilecek ana stratejik dönüm noktalarını ifade etmektedir. Resmî kuruluş işlemleri tamamlandıktan sonra, söz konusu evreler bir master strateji çerçevesinde yeniden planlamaya konu edilecektir.

Söz konusu gelişim planının ilk 10 yılı olan kuruluş aşaması, stratejik plan formatı çerçevesinde ana ve destekleyici hizmetlerin amaç, hedef, faaliyet ve performans göstergeleri altıncı bölüme konu edilerek ayrıntılandırılmıştır. Son bölümde ise stratejik planın uygulamaya geçilmesi sürecinde takip edilecek izleme ve değerlendirme süreç ve yönteminin nasıl olacağına yer verilmiştir.



İÇİNDEKİLER

YÖNETİCİ ÖZETİ

BÖLÜM I: KURULUŞ SÜRECİ VE GEREKÇESİ

- 1.1 Üniversite Kuruluşu İçin Fikir Geliştirme Süreci10
- 1.2 Üniversite Kuruluşu İçin Gerekçeler 10

BÖLÜM II: GELECEĞE BAKIŞ

- 2.1 Misyon 25
- 2.2 Vizyon 33
- 2.3 Değerler 37

BÖLÜM III: KURUMSAL YAPI

- 3.1 Üst Yönetim 43
- 3.2 Akademik Birimler 44
- 3.3 İdari Birimler 47

BÖLÜM IV: REKABET STRATEJİSİ

- 4.1 Konum stratejisi 57
- 4.2 İş Felsefesi Stratejisi 58
- 4.3 Temel Yetkinlik Stratejisi 60

BÖLÜM V: GELİŞİM PLANI

- 5.1 Kuruluş ve Kurumsallaşma Evresi (İlk 10 Yıl) 64
- 5.2 Uluslararasılaşma ve Rekabetçi Konumlanma Evresi (İlk 15 Yıl) 65
- 5.3 Lokman Hekim Anlayış ve Yaklaşımını Ekleştirme Evresi (İlk 20Yıl) 66

BÖLÜM VI: BEŞ YILLIK PLAN (5 YILLIK)

- 6.1 Ana Faaliyetler 70
- 6.2 Destekleyici Faaliyetler 76

BÖLÜM VII: İZLEME VE DEĞERLENDİRME

- 7.1 İzleme 81
- 7.2 Değerlendirme 82



BÖLÜM I

KURULUŞ SÜRECİ VE GEREKÇESİ

Kuruluş süreci, hangi aşamada ne tür çalışmaların, kimler tarafından ve nasıl bir takvim ile yapıldığını; kurumun, strateji geliştirirken ilgili çevreleri ne derece sürece dâhil ettiğini; ihtiyaç duyulan fikirleri ne derece ortaya çıkardığını ve bu fikirleri farklı çevrelerin gözünden değerlendirerek ne derece karara bağladığını açıklamaktadır.

Bu bölümde ayrıca Lokman Hekim Üniversitesi'nin kuruluşuna gerekçe oluşturan değerlendirmelere yer verilmektedir.

1- Üniversite Kuruluşu İçin Fikir Geliştirme Süreci

2- Üniversite Kuruluşu İçin Gerekçeler

KURULUŞ SÜRECİ VE GEREKÇESİ

Bu bölümün amacı, Lokman Hekim Üniversitesi fikrinin ortaya çıkışını, olgunlaşmasını ve kuruluş gerekçelerini açıklamaktır. Bu açıklamalar, üniversitenin ne tür bir karar sürecinde ve tercihler sonucunda ortaya çıktığını göstermesi bakımından önemlidir.

1.1. LOKMAN HEKİM ÜNİVERSİTESİ KURULUŞU İÇİN FİKİR GELİŞTİRME SÜRECİ

Üniversite kurma fikrinin ortaya çıkması, olgunlaşması ve bir projeye dönüşmesi uzun süren katılımcı bir süreçte gerçekleşti. Fikir, 2002’de kurulan Lokman Hekim Hastanesi’nin kuruluş yıllarına uzansa da söz konusu hastanenin büyüyerek bir grup hastanesine dönüşmesi ve Borsa’da işlem görmesinden sonra ciddiyetle ele alınmaya başlandı. Sevgi Vakfı önderliğinde ortak idealler ışığında üniversite kurma fikri oluşturularak geliştirildi.

Bu kapsamda Lokman Hekim Sağlık Grubu bünyesinde bulunan onlarca akademisyenin yanı sıra, çeşitli sivil toplum kuruluşları mensupları, üniversite kuruluşunda yer alan deneyimli akademisyenler, sağlık alanında saygın kanaat önderleri, Sağlık Bakanlığı yetkililerinden oluşan geniş bir istişare heyeti oluşturuldu. Bu istişare heyeti bir yılı aşkın bir süre her ay toplanarak üniversite fikrini olgunlaştırmaya çalıştı ve üniversitenin çeşitli stratejik yönlerini (yeni bir üniversiteye ihtiyaç olup olmadığı, ihtiyaç var ise kapsamlı/büyük üniversite mi, ihtisas üniversitesi mi olmalı; üniversite eğitim odaklı mı, araştırma odaklı mı olmalı; üniversite modern bilim yöntemleri ile üretilen bilgi ile sınırlı mı, alternatif yöntemler ile üretilen bilgileri kuşatıcı mı olmalı; eğitim dili Türkçe mi, İngilizce mi olmalı; öğrenci profili bakımından ulusal mı, uluslararası mı olmalı) tartıştı.

Bu istişareler sonucunda, üniversite kurma fikri ve temel stratejik tercihleri kesinleşti. Üniversitenin fakülte ve bölümlerinin belirlenmesi konusunda daha teknik çalışmalar yapıldığı ikinci aşamaya geçildi. Bu aşamada, sağlık bilimleri ile ilişkili ve üniversite bünyesinde

açılması muhtemel fakülteleri değerlendirmek üzere, istişare heyeti dışında alanlarında yetkin akademisyenler belirlenerek deneyim ve araştırmalarına dayanan bir sunum hazırlamaları istendi. Sunumlar istişare heyetine yapıldı ve akabinde tartışmaya açıldı. Bu tartışmalar sonucunda istişare heyeti, üniversite bünyesinde hangi fakültelerin, fakültelerin altında hangi bölümlerin, meslek yüksek okullarının, araştırma merkezlerinin ve enstitülerin kurulmasının uygun olacağı kararına vardı. Ayrıca, bütün fakültelerin hemen açılması yerine, bir kısmının ilk 5 yılda, diğer bir kısmının ise ikinci 5 yılda kurulmasının daha uygun olacağı önerisinde bulundu. Sağlık alanında temel bilimler olarak değerlendirilen ve üniversitenin motor fakülteleri olarak görülen tıp ve sağlık bilimleri fakülteleri ilk 5 yılda, eczacılık, diş hekimliği, spor bilimlerinin ise ikinci 5 yılda açılmasının üniversitenin hazmetme kapasitesi ve etkin kaynak yönetimi bakımından uygun olacağı hususunda görüş birliğine varıldı.

Üniversitenin akademik yapısı üzerindeki değerlendirmelerin yapıldığı ikinci aşamadan sonra, üniversitenin temel fonksiyonları olan eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal sorumluluk misyonunun her birinde Lokman Hekim Üniversitesi’nin izleyeceği stratejilerin ne olması gerektiği tartışıldı.

Üçüncü aşamada; Üniversitenin eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal sorumluluk stratejisi ayrı ayrı ele alınarak stratejik yaklaşımı belirlendi.

Dördüncü aşamada ise ilk üç aşamadaki değerlendirmeler bütünleştirilerek yazılı bir strateji dokümanına dönüştürüldü. Bu aşamada, belirginleşen stratejik tercih ve öncelikleri esas alarak da ilk 5 yıl için bir fizibilite çalışması yapılması yoluna gidildi.

1.2. LOKMAN HEKİM ÜNİVERSİTESİ’NİN KURULUŞ GEREKÇELERİ

Lokman Hekim Üniversitesi kurma fikrinin ortaya çıkması ve olgunlaşması, yukarıda açıklandığı üzere, yaklaşık 20 yıl öncesine uzanan bir arayışın sonucudur.

Üniversite fikri, iç ve dış paydaşlar tarafından ulaşılmaması gereken bir “ideal” olarak değerlendirilmiş; bu ideal, bir sivil toplum kuruluşunun öncülüğünde, hâlihazırda sağlık alanındaki hastane başarılarını “taçlandırarak” bir adım olarak somutlaştırılması amaçlanmıştır. Aşağıda bu idealin bir gerçekliğe dönüşmesinin nedenleri sunulmaktadır.

1.2.1. Yasal Dayanak ve Konumlandırma

T.C. Anayasası, 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu ile kurulan Lokman Hekim Üniversitesi;

- Verdiği eğitim ve öğretim ile Türkiye’de, bölge ülkelerinde ve dünyanın her yerinde çalışabilecek, donanımlı ve girişimci bireyler yetiştirmeyi;
- Araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile bilimsel bilginin ilerlemesine katkı sağlamayı,
- Teşvik ettiği yayınlarıyla üretilen bilimsel bilginin yayılımını sağlamayı,
- Sahip olduğu toplumsal sorumluluk ve iktisadi girişimcilik anlayışıyla üretilen bilgiyi faydaya dönüştürmeyi amaçlayan bir yüksek öğretim kurumu olacaktır.

Lokman Hekim Üniversitesi, sağlık bilimleri alanında kurulan bir ihtisas üniversitesi olarak kendini konumlandırmaktadır. Faaliyet alanını sağlık bilimleri ile sınırlandırmaktadır. Faaliyet alanını sağlık bilimleri ile sınırlandırmaktadır. Lokman Hekim Üniversitesi, başarının belirli bir alanda yetkinlik inşası ile mümkün olabileceğine inanmaktadır. Dünyada ve Türkiye’de mevcut üniversitelerin ezici çoğunluğu, ihtisaslaşmayan, kapsamlı (büyük) üniversite konumundadır. Ülkelerinin çeşitli alanlardaki uzman ihtiyacını karşılama amacıyla gelişen ve Alman Modelini (Humbolt) referans alarak yapılan büyük üniversiteler özellikle yaygın ve çok çeşitli insan kaynağı ihtiyacını karşılamak amacıyla kurulmuştur. Ülkemizde de durum bundan farklı değildir. Üniversitelerimizin büyük çoğunluğu, belli bir alanda ihtisaslaşma yoluna gitmek yerine her alanda (sağlık, fen, sosyal ve sanat

bilimleri alanlarının hepsinde) büyük (kapsamlı) birer üniversite olmayı tercih etmişlerdir. Ülkemizde kurulmuş olan ve 40-50 bin (bir kısmı 80-90 bine varan) öğrenci kapasitesine sahip bu üniversitelerin küresel başarı sıralamasında gerilerde yer almasının yanı sıra içinde bulunduğu hantal yapı, idari yönetim zorluğunu da beraberinde getirmektedir.

Yukarıda işaret edilen nedenlerle birlikte yükseköğretim sektöründe uzmanlıkların derinleşmesi, talebin karmaşıklaşması, rekabetin küreselleşerek artması gibi nedenler, dünyada ve Türkiye’de belirli bir alanda misyon üstlenen ihtisas üniversitelerinin sayısal olarak artmasına yol açmıştır. Bu durum, bilim dünyasındaki 4 temel ana dalın (sağlık, fen, sosyal bilimler ve sanat) bir yada birkaçında daha ağırlıklı bir üniversite kurulmasını ve özellikle seçilen bu alanlarda ihtisaslaşmış bilimsel bilginin üretimini zorunlu kılmaktadır.

İhtisas üniversiteleri, kaynak ve kabiliyetlerini belirli bir alana yoğunlaştırarak yüksek performanslı birer kurum olarak rekabet gücü elde etme ve sürdürme, birbiri ile ilişkili fakülteler ile sınırlı bir yapılanma ile yönetsel kolaylıklara sahip olma, birbirini destekleyen ve besleyen alanlar ile sinerjik etki oluşturma ve maliyet tasarrufları sağlama gibi avantajlardan yararlanmak istemektedir.

Dolayısıyla kurulacak üniversitenin belirli bir alanla ilgili olarak daha ağırlıklı yapılanması bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Şu an dünyada kurulan her 100 yeni üniversiteden 10 tanesi belli bir alanda ağırlıklı olarak eğitim veren üniversite şeklinde yapılmaktadır. Bu alanın belirlenmesinde ülke ve dünya ihtiyaçları ile geleceğe dönük hedefler göz önüne alınmaktadır. Türkiye’de ODTÜ, İTÜ, Boğaziçi, Bilkent gibi üniversitelerimiz belli alanlarda ağırlıklı eğitim verdikleri için başarılı üniversiteler arasında oldukları bilinmektedir. Son yıllarda belli bir alanda kurulan ihtisas üniversiteleri daha çok sağlık bilimleri alanında olmaktadır. Sağlık bilimleri üniversitesi olarak kurulan ve vakıf niteliğinde olan bazı örnekler şunlardır: Acibadem Üniversitesi, Bezm-i Alem Vakıf Üniversitesi, İstanbul Medipol Üniversite-

si. Yeni kurulan devlet üniversiteleri arasında olan ve ihtisas üniversiteleri alanında ilk olma özelliği taşıyan Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, adından da anlaşılacağı üzere sosyal bilimler alanı ile sınırlı, Sağlık Bilimleri Üniversitesi ise sağlık bilimleri ile sınırlı birer ihtisas üniversitesi olarak yakın zamanda kurulmuştur.

Bu değerlendirmeler ışığında; Lokman Hekim Üniversitesi sağlık bilimleri alanı ile sınırlı bir ihtisas üniversitesi olarak yapılanmanın yanı sıra, aşağıda belirtilen kurumsal, yerel, ulusal ve küresel nedenler göz önüne alınarak kurulması düşünülen bir vakıf üniversitesidir.

1.2.2 Dayanak ve Gereçekler

Lokman Hekim Üniversitesi'nin ortaya çıkışına yol açan nedenler üç grupta toplanabilir:

1.2.2.1. Kurumsal Nedenler

Lokman Hekim Üniversitesi'nin kurucu destekçileri Sevgi Vakfı ve Lokman Hekim Sağlık Grubudur. Her iki kurucunun da üniversite kuruluşu için özgün nedenleri bulunmaktadır.

Kurucu Vakıf: Sevgi Vakfı

Sevgi Vakfı'nın kuruluş amacı, “eğitimi destekleme” yoluyla topluma hizmet etmektir. Bu amacını kuruluşundan bu yana, üniversite öncesi eğitime her düzeyde destek vererek gerçekleştirmektedir. Üniversite girişiyle kuruluş amacının kapsamını genişletmeyi ve üniversitede de eğitime destek vererek hedeflerini bir üst aşamaya taşımayı istemektedir.

Sevgi Vakfının üniversite kurma girişimine neden olan temel hususlar şöyle ifade edilebilir;

a) Vakfın Ana Faaliyet Alanının Eğitim Olması

Sevgi Vakfı, kuruluş felsefesinde eğitimi öncelikli bir stratejik alan olarak belirlemiştir. Bu öncelikli alan vakfın kuruluş amacında şöyle ifade edilmektedir: “İlkokuldan yüksek öğrenime kadar eğitim gören öğrencileri himaye etmek, kabiliyetli ve yoksul olanlara öncelik tanıyarak

okutmak, gerektiğinde dış devletlerde tahsillerini yaptırmak ve bu öğrencilerin milli kültürümüze bağlı, müspet bir zihniyet çerçevesinde, vatanperver yetişmelerini sağlamak, bu yolda ülkemizin muhtaç olduğu ilim ve fen adamlarının yetişmeleri için kurum ve kuruluşların kurulmasına, eğitim ve öğretim faaliyetlerine yardımcı olmaktır.”

Vakfın faaliyet gösterdiği alan eğitimidir. Bu amaç çerçevesinde, eğitim çalışmalarına her türlü desteği sağlayan Sevgi Vakfı, daha çok öğrenci burs desteğiyle başarılı öğrencilere maddi imkân sağlayarak onların yurtiçinde ve yurtdışında eğitim hizmeti almalarını teşvik etmekte ve katkı sağlamaktadır. Vakıf, belirtilen amaç doğrultusunda bir adım daha ileri giderek, eğitim alanına kurumsal bir katkı sağlamayı da amaçlamaktadır. Bu bağlamda, sadece öğrenci yetiştirmek veya desteklemek değil, eğitim veren kurumlar kurarak daha ileri ve kalıcı katkılar sunmayı hedeflemektedir. Lokman Hekim Üniversitesi, vakfın bu amaç doğrultusundaki çabalarının bir sonucudur.

b) Eğitim Alanındaki Deneyimleri

Sevgi Vakfı, kuruluşundan bu yana toplumsal gelişime eğitim yoluyla hizmet etmenin etkili yollardan biri olduğu inancıyla ilk, orta, lise ve üniversite düzeyinde eğitim vermeyi desteklemiştir. Bu çerçevede;

- Öğrencilerin yurt içinde ve yurt dışında ihtisas yapmalarını sağlama,
- Öğrencilerin, iase ve ibatelerini temin etmek için gerektiğinde yurt binası vs. temin veya inşa etme,
- Kurslar açma,
- Öğrenci dinlenme kampları kurma,
- Sportif faaliyetlerde bulunma,
- Öğretmen ve eğitimciler temin etme,
- Yardımcı kitaplar veya eserler temin etme ve neşretme,

- Kütüphane, konferans ve halk eğitim salonları temin ve tesis etme,
- Eğitici filmler, temsiller gösterme,
- Sportif ve kültürel yarışmalar düzenleme,
- Kültür merkezleri açma,
- Öğrenci yurtları açma vb. birçok faaliyeti gerçekleştirmiştir.

Vakıf bu desteği verirken eğitim kurumlarıyla birincil paydaş misyonu ile yakın çalışma ilişkisi içerisinde bulunmuştur. Bu süreçte vakıf temsilcileri (doğrudan eğitim kurumlarının kurucusu olmasa da) eğitim kurumlarına olan ihtiyaç, eğitim kurumlarının temel sorunları, eğitim yöntemleri, eğitimcilerin eğitilmesi vb. hususlarda önemli deneyimlere sahip olmuştur. Vakıf temsilcilerinin edindiği bu deneyimler, üniversite kurma süreci ve sonrasında yetkin katkılar sağlayacaktır.

c) Vergiden Muaf Olması

Sevgi Vakfı, çok az vakfın sahip olabildiği “vergi muafiyeti” ayrıcalığına sahiptir. Sevgi Vakfına yapılan bağışlar vergi sistemi çerçevesinde bağışçı lehine ciddi vergisel avantajlar sağlamaktadır. Bu durum da potansiyel bağışçıları teşvik etmekte ve bu yönlü bağışları da hızlandırmaktadır. Sevgi Vakfı faaliyetlerinden dolayı oluşacak vergiler konusunda da ciddi istisnalar tanınmıştır. Özetle “vergi muafiyeti” vakfeden adına vergisel avantaj sağlarken, vakfa yapılan bağışlar her hangi bir vergiye tabi tutulmaksızın tamamen vakıf hizmetlerinde kullanılmaktadır.

d) Güçlü Bir Toplumsal Desteğinin Olması

Sevgi Vakfı, eğitim gönüllüleri ve destekçilerinden oluşan geniş tabanlı bir sivil toplum oluşumudur. Vakıf, toplumumuzdaki eğitim duyarlılığı ve ihtiyacından hareket ile birçok çevrenin doğrudan ve dolaylı desteğini seferber etmiştir. Vakıf, eğitim alanında yukarıda belirtilen birçok hususta faaliyetlerini hayırseverlerin sağla-

dığı imkânlarla başarmanın ötesinde menkul ve gayrimenkullerinden elde ettiği gelirlerini eğitime yönelik çalışmalarda kullanarak ülkemizin eğitimine katkı sağlamıştır. Üniversite fikri, eğitim duyarlılığı olan söz konusu geniş çevrede heyecan ve yüksek bir destek taahhüdü ile karşılanmıştır. Vakıf mensup ve gönüllü destekçileri üniversiteleşme sürecinin tüm aşamalarında maddi ve manevi desteklerini en üst düzeyde sağlama kararlılığı içerisinde dirler.

Destekleyici Kurum: Lokman Hekim Sağlık Grubu

Üniversite kuruluşunda yer alan Lokman Hekim Sağlık Grubu sağlık alanındaki deneyimleri, üniversite eğitiminde kullanılabilecek hazır altyapısı, sağlık çevreleri ile olan yaygın ve güçlü ilişkileri, sağlayabileceği finansal destekleri ve buna benzer katkılarıyla Lokman Hekim Üniversitesi için önemli bir dayanak konumundadır.

a) Hazır Altyapı Sunması

Lokman Hekim Sağlık Grubunun varlığı üniversiteleşme için büyük bir avantajdır. Lokman Hekim Sağlık Grubu toplamda 500'ü aşan yatak kapasitesi, 4 hastanesi ile hizmet vermektedir. Hastanelerde oluşturulan modern laboratuvar, tıbbi görüntüleme ve tanı üniteleri, ameliyathaneler ve yataklı tedavi üniteleri, acil servis hizmetleri hazır bir altyapı sunmaktadır.

Grup hastanelerinde kullanılan son teknoloji cihazlar ile görüntüleme ve laboratuvar sonuçları, Lokman Hekim Sağlık Grubunun diğer lokasyonları ile paylaşılarak tıbbi bir sinerji oluşturulmaktadır. Gerektiğinde bir noktadaki hastanın tahlil ve tetkik sonuçları, grubun diğer hastanelerinde sanal ortamda değerlendirilerek, en doğru teşhis ve tedavi yöntemleri sunulabilmekte, farklı hekim kadrolarının görüş ve önerileri ile teşhis ve tedavide alternatif yöntemler izlenebilmektedir.

Söz konusu hazır altyapı, Lokman Hekim Üniversitesi öğretim elemanlarına eğitim ve araştırma imkânı sunmakta, öğrencilerine de ayrıca staj ve uygulama imkân-

larını garanti edecek bir düzenlemeyi mümkün kılmaktadır.

Halkın “Şifa Kapısı” olarak Lokman Hekim Sağlık Grubu kaynaklarının önemli bir kısmını teknolojik yeniliklere, bilimsel araştırma-geliştirmeye ayırmayı ilke edinmiştir.

b) Sağlık Alanında Yurtiçinde ve Yurtdışında Büyüyen Bir Grup Olması

Lokman Hekim Sağlık Grubu, ilk olarak 1996’da Ankara’da kurulmuştur. Mevcut durumda ikisi Ankara, ikisi de Van’da olmak üzere 4 hastanesi, Erbil’de de bir görüntüleme merkezi bulunmaktadır.

Grubun ikinci hastanesi olan Lokman Hekim Ankara Hastanesi 20.000 metrekare kapalı alanı, 201 yatak kapasitesi ile tam teşekküllü bir hastane olmasının yanı sıra, Kalp ve Damar Sağlığı Merkezi, Nöroşirürji, Ortopedi başta olmak üzere tüm branşlarda hizmet vermekte olup, Geleneksel ve Tamamlayıcı Tıp uygulamaları ile dünyanın en büyük merkezleriyle boy ölçüşecek kapsam ve donanımlara sahiptir. Binada yer alan heliport sistemi, hasta transferine sağladığı kolaylık ile pek çok ödüle layık görülmüştür. Sağlık hizmeti ve hasta konforu için düşünülen detaylarda teknolojinin tüm olanaklarından faydalanılmakta ve dünya çapında uygulamalar takip edilerek yeniliklere hızla adapte olmaktadır.

2013 yılında Lokman Hekim Sağlık Grubu ülke sınırları dışına çıkarak Irak, Erbil’de ilk yatırımını yapmıştır. İleri teknoloji cihazlarıyla sağlık hizmeti sunan merkez, alanında uzman hekimlerden oluşan kadrosu, hasta konforuna uygun mimarisi ile tüm bölgeye hizmet verdiği gibi ülkemize hasta transferinde önemli bir danışmanlık görevini yürütmektedir.

Lokman Hekim Sağlık Grubunun yurtdışındaki görüntüleme merkezinin dışında, birçok ülkede (Azerbaycan, Irak, Hollanda, İsveç, Danimarka, Somali) irtibat büroları bulunmaktadır. Bu irtibat büroları Türkiye’de sağlık hizmeti almak isteyen potansiyel müşteriler için birer irtibat noktası durumundadır. Bu irtibat bürolarının varlığı,

Lokman Hekim Üniversitesi’nin uluslararası öğrencilere yönelik tanıtım yapma, başvuru alma, seçme; yabancı üniversiteler ve araştırma merkezleri ile ilişki kurma ve işbirliği yapma gibi önemli avantajlar sunacaktır.

c) Borsaya Kotalı İlk ve Tek Sağlık Grubu ve Güçlü Bir Ortaklık Yapısının Olması

Lokman Hekim Sağlık Grubu bir anonim şirkettir. Hastaneler grubunun mevcut durumda 2700 kadar ortağı bulunmaktadır. Ortakları arasında, hem ulusal hem de uluslararası yatırımcılar bulunmaktadır. Grubun ortaklık durumunun gerçek bir anonim yapısı arz etmesinin en önemli sonucu, sahiplik ile yönetimin ayrışmış olmasıdır. Grup sermaye sahipleri yönetimde doğrudan yer almamaktadırlar. Grup hastanelerinin yönetimi profesyonel bir yönetici ekibi tarafından yürütülmektedir.

Lokman Hekim Sağlık Grubu, büyüme hedeflerini gerçekleştirmek ve ulusal ölçekteki rakiplerine üstünlük sağlamak üzere hisseleri borsada 2011 yılı itibariyle halka arz edilmiştir. Borsaya kayıtlı olmanın en önemli yararlarından biri, şeffaf, hesap verebilir, katılımcı, kısaca iyi yönetim ilkeleri çerçevesinde bir yönetim sergileme zorunluluğu olmuştur. Diğer bir ifade ile borsaya kayıtlı olmak, doğal olarak sağlık grubunun sınıf atlamasına ve böylece profesyoneller içerisine girmesine yardımcı olmuştur.

2011 yılında halka açılan Lokman Hekim Sağlık Grubu bugün Borsa İstanbul’da işlem gören tek sağlık kuruluşu olma özelliğini de korumaktadır.

İşbirliği ortağı olan Lokman Hekim Sağlık Grubunun kurulacak olan üniversiteye sağlayacağı katkılar yukarıda ifade edilmiştir. Bu işbirliğinden Lokman Hekim Sağlık Grubunun kazanımları da şu şekilde ifade edilebilir:

- Ulusal ölçekteki rakipleri ile araştırmalar yoluyla bilgi üretimi,

- Eğitim yoluyla bilgi yayılımı,
- İşbirlikleri ile uluslararasılaşma,
- Buluşlarıyla yeniliklere dayalı girişimcilik.

Kısaca, Lokman Hekim Sağlık Grubu üniversite ile beraber rekabet gücünü artıracaktır. Üniversite ise sağlık bilimlerinde ihtisaslaşmış bir üniversite olarak, arkasından güçlü bir hastanenin varlığı ve üniversitenin misyon bileşenleri olan eğitim, araştırma, toplumsal katkı ve girişimcilik hususlarının tamamında avantajlı bir durumda olacaktır.

1.2.2.2. Ulusal ve Yerel Nedenler

Türkiye yükseköğretim sistemi son on yılda büyük bir büyüme gerçekleştirdi. Bu süre içerisinde üniversite sayısı ikiye katlandı. Artık her şehirde bir üniversite olmasının ötesinde, büyük ilçelerde de devlet üniversiteleri kurulmaya başlandı. Başta İstanbul ve Ankara olmak üzere büyük illerde vakıf üniversiteleri kuruldu.

Gelinen aşamada Türkiye yükseköğretim sektörünün daha ileri atılımlar gerçekleştirebilmesi;

- Niceliksel olarak büyüyen sektörün niteliksel (kalite özellikleri bakımından) olarak olgunlaşmasına,
- Sektörde yaşanan küresel rekabette avantajlı bir konum (yayın, referans, patent sayısı vs.) elde etmesine,
- Ülkenin uluslararasılaşma vizyonu ile uyumlu yükseköğretim eğitim hizmetinin ihracatına,
- Üretilen bilginin faydaya (toplumsal ve ekonomik) dönüşmesi için süreç ve yapıların yeniden tasarlanmasına (sanayi ile işbirliği, teknokentler, kuluçka merkezleri vs.),
- Gelişmelere uyum sağlamak (talebe göre arz yönetimi) ve bir adım ötesine giderek öncülük edebilmek (talep oluşturacak yenilikler yapmak) için paydaşlar ile birlikte yönetimine bağlı olacaktır.

Lokman Hekim Üniversitesi ulusal düzeyde bu makro açılımların gerçekleşmesinde katkılar sunmayı hedeflemektedir. Belirtilen hedeflerin gerçekleşmesine katkı sunabilmek amacıyla Lokman Hekim Üniversitesi;

- Yüksek kalitede eğitim hizmeti sunmayı ve kuruluş aşamasından itibaren kalite güvence sistemleri kurmayı,
- Eğitim yoluyla bilgi yayılımında olduğu kadar bilgi üretiminde de önemli bir merkez hâline gelebilmek amacıyla bir araştırma üniversitesi olarak kendini konumlandırmayı,
- Araştırmalar yoluyla üretilen bilginin toplumsal gelişmeye, ekonomik ilerlemeye ve sağlık sektöründe rekabetçi olmaya dönüşebilmesi için üniversite ve iş dünyası arasında ara yüzler oluşturmayı,
- Toplumsal ihtiyaçları tespit edebilmek ve cevap verebilmek için paydaşlar ile birlikte yönetime imkân sağlayacak karar süreçleri tasarlamayı planlamaktadır.

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığının öncülüğünde hazırlanan, “Türkiye’de Sağlık Eğitimi ve Sağlık İnsan Gücü Durum Raporu” 2003-2013 yılları arasındaki 10 yıllık süreç incelendiğinde, ülkemizin sağlık alanındaki açıkları daha bariz görülecektir. Söz konusu rapor özellikle sağlık eğitimi ve hizmetinde aktif rolü olan başta tıp, diş hekimliği, eczacılık, hemşirelik, ebelik ve fizyoterapi mesleği mensupları olmak üzere çeşitli sağlık teknikeri ve teknisyenlerinin son 10 yıllık süreçteki gelişimi gözden geçirilmiştir. Bu rapora göre Türkiye’nin sağlık alanındaki durumu AB ve Dünya Sağlık Örgütü (DTÖ) verilerine göre şöyle özetlenebilir:

- Türkiye’de ve AB üyesi ülkelerde 100.000 kişiye düşen hekim sayısı karşılaştırıldığında, bu sayının AB ülke ortalamasında 346, Türkiye’de ise 171 olduğu görülmektedir. Yani, Türkiye’deki 100.000 kişiye düşen hekim sayısı AB üyesi ülkeler ortalamasının yarısından daha azdır (s. 36).

- Türkiye’de 100.000 kişiye düşen aktif pratisyen hekim ve uzman hekim sayısı Avrupa bölgesi ülkeleri ve 27 AB üyesi ülkeler ortalamasından oldukça düşüktür (s. 54).
- Türkiye’de 2012-2013 öğretim yılı itibarıyla toplam 33 diş hekimliği fakültesi bulunmaktadır. Tıp fakültesi sayılarında olduğu gibi diş hekimliği fakültesi sayılarında da 2003 yılından bu yana düzenli bir artış sağlanmış ve 2012-2013 öğretim yılında iki katını aşmıştır. Türkiye’de 2003 yılından bu yana eczacılık fakültesi sayılarında tıp ve diş hekimliği fakültele- rindeki kadar artış sağlanamamıştır. 2003-2004 öğretim yılında 11 olan eczacılık fakültesi sayısı 2012-2013 öğretim yılında 17’ye ulaşmış olup toplam öğrenci sayısında, öğretim üyesi sayısındaki kadar artış olmamıştır (s. 78).
- Ancak diş hekimi sayılarında Türkiye ortalaması (28), AB üyesi ülkeler ortalamasına (67) ve Dünya Sağlık Örgütü Avrupa Bölgesi (43) ülkeleri ortala- masına göre (s. 76) ve eczacı sayılarında Türkiye orta- laması (35), AB üyesi ülkeler ortalamasına (62) ve Dünya Sağlık Örgütü Avrupa Bölgesi (60) ülkeleri ortalamasına göre geridedir (s. 82).
- Hemşirelik programlarında öğrenim gören öğrenci sayılarında 2003-2004 öğretim yılından 2012-2013 yılına kadar üç katlık bir artış olmuştur (h. 85). Tür- kiye’de 100.000 kişiye düşen hemşire sayısı (197) AB üyesi ülkeler ortalamasına (836) ve Dünya Sağ- lık Örgütü Avrupa Bölgesindeki ülkeler ortalaması- na (766) göre oldukça düşüktür.
- Türkiye’de 100.000 kişiye düşen ebe sayısı (69), hem AB üyesi ülkeler ortalamasından (33), hem de DSÖ Avrupa Bölgesi ortalamasından (44) daha fazladır.
- Bazı Avrupa ülkelerinde (80.2) ve Türkiye’de (7.7) 100.000 kişiye düşen fizyoterapist sayısı oldukça düşüktür.

Bütün bu tespitler, sağlık alanında kısa sürede gideri- lemeyecek ölçüde bir açığın olduğunu göstermektedir. Lokman Hekim Üniversitesi fikri, sağlık alanında göz- lemlenen bu önemli açığı kapatmakta önemli katkılar sağlayacaktır. Diğer alanlara (sosyal bilimler, fen bilim- leri) göre daha zor elemanın yetiştirilebildiği ve yatırım olarak da diğerlerinden çok daha fazla maliyet gerekti- ren sağlık alanı toplum için stratejik önemdedir. Lokman Hekim Üniversitesi bu uzun vadeli ve stratejik önem- deki girişimini vakıf anlayışı ve toplumsal sorumluluk çerçevesinde değerlendirmektedir.

Ayrıca belirtmek gerekir ki Türkiye’nin en önemli it- hal kalemlerinden biri sağlık ile ilişkilidir ve bunun ba- şında da medikal ürünler gelmektedir. Yıllık 45 milyar TL’yi aşan sağlık giderimizin finansmanı ve ülkemize sağlık sektöründe girdi sağlamak için yeni açılımlara üniversitelerin öncülük etmesi gereklidir. Bu açılımların ana temaları sağlıkta Ar-Ge, sağlık turizmi, sağlık tekno- kenti yapılanmalarıdır. Ülkemizin rehabilitasyon, yoğun bakım ve geriatrik bakım alanında ulusal ve uluslararası açılıma gereksinimi vardır.

Bu gereksinimleri karşılamaya katkı sunmak üzere Lok- man Hekim Üniversitesi’nin Ankara’da kurulması plan- lanmaktadır. Üniversitenin Ankara’da kurulması için verilen karar tesadüf değildir. Ankara, sağlık alanında her bakımdan avantajlı bir il durumundadır. Bu açıdan bakıldığında Ankara, sağlık sektörü ihtiyacını karşılaya- cak insan gücüne sahip olduğu gibi, eğitim kurumları- nın varlığı ve niteliği açısından da önemli bir potansiyele sahiptir. Lokman Hekim Üniversitesi’nin konumlan- mayı planladığı Ankara’yı öne çıkaran hususlar şöyle sıralanabilir:

- Sağlık bilimlerinde eğitim veren en iyi üniversitele- rin kümelendiği bir şehir olması,
- Bölge ülkeleri açısından da sağlık hizmetinin alına- bileceği en önemli merkezlerden biri olması (An- kara, büyük boyutlarda sağlık harcamaları yapan özellikle Ortadoğu, Arap ve Afrika ülkeleri bağlantı-

ları açısından önemli bir merkezdir),

- Üniversitelerdeki bilim insanlarının yetkinliği (yapay organ, katı hâl fiziği, plazma teknolojisi, biyo nano teknolojiler vb.),
- Teknokentler ve sağlık sektörüne yönelik araştırma merkezlerinin Ankara’da bulunması,
- Her kademedeki eğitim kalitesinin yüksekliği,
- Biyomedikal alanında insan kaynaklarının Anka- ra’da yeterli olması,
- Kalifiye işgücünün, özellikle de sağlık sektöründe, mevcudiyeti ve gelişmiş ülkelere kıyasla ucuz olma- sı,
- Bilgi ve iletişim teknolojilerine yatkın genç nüfusun varlığı,
- Sağlık sektörü alıcıları açısından önemli bir merkez olması,
- Sektörün yenilikçiliğini destekleme gücüne sahip önemli üniversitelere sahip olması.

Genelde sağlık sektörünün gelişimi, özelde sağlık bilim- lerinde konumlanmış bir üniversite için Ankara’nın sanayi yapısı da önemli avantajlar sunmaktadır. Sağlık sektörü içerisinde Ankara’da çok çeşitli ürünler üreten irili ufaklı birçok firma bulunmaktadır. Ankara Kalkınma Ajansı ve Kalkınma Bankası desteği ile gerçekleşen Ankara Tıbbi Cihazlar Sektör Analizi (2013) Raporu’na göre, Ankara ilinde tıbbi cihazlar sektöründe kapasite raporu almış ve (birden fazla) alt sektörlere yönelik faaliyet gösteren toplam 276 firma bulunmakta ve Türkiye geneli içindeki firmaların yaklaşık %27’sini oluşturmaktadır. Ankara’da faaliyet gösteren firmaların Türkiye geneli içinde; %70 pay ile (17 adet) ısınlama, elektro medikal ve elektro terapi ile ilgili cihazlar imalatı sektörü, %23 pay ile diğer soğutucu ve metal mobilya sektörü ve %26 pay ile tıbbi ve dişçilik ile ilgili araç ve gereçlerin imalatı sektöründe yer aldığı görülmektedir. Tıbbi cihazlar sektörünün ge-

lişimine önemli katkıları olacak sektörlerden bilişim ile savunma sanayi sektörü Ankara’nın sağlık sektörü geli- şimi potansiyelini arttıran faktörlerdir.

Sağlık sanayisine yönelik farklı disiplinlerden olu- şan eğitilmiş insan gücü açısından da Ankara önemli merkezlerdendir. Sektörün ihtiyacı olan farklı disiplin- lerde eğitim görmüş ve aynı zamanda direkt sektör ile ilgili olan tıp ve biyomedikal mühendisliği eğitimi An- kara’ya önemli bir üstünlük sağlamaktadır. İyi yetişmiş hekimlerin yanı sıra, sağlık teknologlarının (radyotekno- loglar, laboratuvar cihaz kullanıcıları vb.), biyomedikal mühendislerinin, medikal fizikçilerin; akademik düzeyde öğretim ve eğitimlerinin sağlandığı ve bu elemanların hem inovasyon olarak değer bulabilecek çalışmalar yaptığı, hem de kullanıcı, teknik destek ve danışmanlık düzeylerinde görev aldığı insan gücü mevcuttur.

Ayrıca Ankara merkezli sağlık sektörünü geliştirecek bir- çok büyük proje de gündemde bulunmaktadır. Bunların başında özellikle Ankara’nın sektördeki gelişimini olum- lu yönde etkileyecek önemli konulardan olan, sağlık tu- rizmi, sağlık serbest bölgeleri, entegre sağlık kampüsü projesi ve sektöre ilişkin ofset uygulamaları gelmekte- dir. Ekonomik ve sosyal yapısı göz önüne alındığında bu projelerin uygulanmasında önemli avantajları ile Ankara ön plana çıkmakta ve sağlık bilimleri alanında daha da cazip hâle gelmektedir.

Bu üstünlükler Ankara’nın sağlık potansiyelinin yük- sek olmasını da beraberinde getirmektedir. Her hizmet ve üründe olduğu gibi sağlık hizmetlerinde de geçerli olan temel unsurların başında ulusal ve uluslar arası pa- zarda yer alıp arz oluşturmak açısından Ankara en üst sıralarda yer alır.

Özetle, Türkiye, OECD ve AB ülkeleri ile karşılaştırıldı- ğında, sağlık alanında görece geri durumdadır. Sağlık alanında gözlenen açıklar buralara yönelik girişimler için önemli nedenler olarak görülmektedir. Ayrıca, Tür- kiye’nin sağlık alanındaki genel performansı bir yana, Ankara ili, diğer iller ile karşılaştırıldığında, sağlık sektö-

rü açısından birçok avantaja sahiptir.

Bu sebeple Türkiye'nin açıklarının kapatılmasına katkıda bulunmak amacıyla sağlık alanında ihtisaslaşmış bir üniversite kurmaya karar verilmiş ve bu alanda yereldeki rekabetçi üstünlüklerinden yararlanmak için de Ankara'da konumlanma tercih edilmiştir.

1.2.2.3 Küresel Nedenler

Dünya'da sağlık harcamaları 2014 yılı itibariyle küresel GSYİH'nın yaklaşık %10'unu oluşturmaktadır. Sağlık harcamalarının GSYİH içindeki payı gelişmiş ülkelerde ortalama %10-14 civarındayken bu pay Türkiye'de %5.4 civarında ve aynı şekilde kişi başına sağlık harcamaları gelişmiş ülkelerde 3.500 ile 4.500 USD arasında iken Türkiye'de bu değer 674 USD civarındadır. Ancak Türkiye'de de sağlık harcamalarının GSYİH içindeki payı ve kişi başına sağlık harcamaları yıllar itibariyle artış göstermektedir.

Özellikle Fransa, Almanya ve ABD gibi gelişmiş ülkelerde sağlık harcamaları yüksek oranlarda gerçekleşmektedir. Avrupa Birliği sürecinde bulunan Türkiye'nin toplam sağlık harcamalarının GSYİH oranı, diğer üye devletlerle kıyaslandığında nispeten daha az gerçekleşmiştir. Bununla birlikte küresel krizin ortaya çıktığı 2008 yılında sağlık harcamalarının GSYİH'ya oranı %6,1 iken, 2009 yılında da oran sabit kalarak %6,1 gerçekleşmiş, 2010 ve 2011 yıllarında ise bu oran azalmıştır. Diğer bir ifadeyle sağlık harcamaları, küresel krizin etkilerinin sürdüğü dönemde olumsuz etkilenmiştir. 2012 yılında sağlık harcamalarının payı 2011 yılına göre 0,1 artarak, 5,4 olarak gerçekleşmiştir.

Son yıllarda gelişmiş ülkeler başta olmak üzere çoğu ülkede sağlık hizmetlerinin GSMH içindeki payı giderek artmaktadır. Özellikle bu artış gelişmiş ülkelerde hızlı bir şekilde gerçekleşmiştir. Gelişmekte olan ve gelişmiş olan ülkelerde sağlık harcamalarının artış nedenleri küçük farklılıklara rağmen genelde ortaktır. Sağlık hizmetlerinin artma nedenleri; kişi başına düşen gelirin artması, sosyal değer yargılarının değişmesi, kentleşme,

eğitim düzeyinin yükselmesi, yaşam süresinin uzaması, teknolojik gelişmeler, demokratik düzenin yaygınlaşması ve yeni kazanımlar olarak sıralanabilir. Bununla birlikte, sağlığın özelleşmesi, ticarileşmesi ve piyasalaşmasının sağlık harcamasını artıran, özel firma ve hastanelere sermaye aktarımını sağlayan ve türetilmiş talep sorununu ortaya çıkaran özelliklerini göz ardı etmemek gerekmektedir. Kısaca, bütün dünyada sağlık alanındaki talebin artması ve GSYİH büyük bir pay alması sağlık bilimleri alanındaki eğitime de talebi artırmaktadır.

Dünyada ve Türkiye'de, sağlık alanında eğitilmiş insan gücü talebini artırmanın yanı sıra, aynı zamanda sağlık sektörünü küreselleştiren iki önemli gelişme daha bulunmaktadır. Bunlar sağlık turizmi ve uluslararası öğrencilerdir.

1. Sağlık Turizmi

Dünyada son yıllarda sağlık turizmindeki gelişmeler dikkat çekicidir. Tedavi ve tatil amaçlı şehirlerarası veya ülkelerarası yapılan seyahatler olarak ifade edilen sağlık turizmi, dünya ülkeleri açısından oldukça önemli bir gelir elde etme aracı hâline gelmeye başlamıştır. Sağlık turizmi son on yılda çok hızlı bir büyüme ile dünya çapında bir endüstri hâline gelmiştir. Sağlık turizminin faydalarından biri, şüphesiz, ülkelerin küresel sağlık bakım sunucusu olarak uluslararası kabulünü sağlamaktadır.

Türkiye, gerek coğrafi yapısı, iklimi, doğal zenginlikleri ve gerekse de göreceli olarak ucuz ve kaliteli hizmetleri ile pek çok ülke vatandaşının dikkatini çekmektedir. Türkiye; Avrupa, Asya ve Afrika kıtaları arasındaki stratejik konumu, ulaşım kolaylıkları, binlerce yıllık tarihi, termal kaynakları, zengin medikal altyapısı, uluslararası düzeyde akredite hastaneleri ve sağlık işletmeleri, yetkin hekimleri ve destekleyici diğer kaynakları ile hâlihazırda pek çok ülkeden hasta çeken bir sağlık turizmi destinasyonu konumundadır. Bununla birlikte Türkiye, sahip olduğu potansiyeli yeterince değerlendirememektedir.

Sağlık turizminin gelecek potansiyeline bakıldığında, tahminlere göre medikal turizm, sağlık hizmetlerinin arzında rekabet arttığı ve maliyet farkları ana unsur olarak kaldığı sürece gelecekte daha da hızlı bir artış gösterecektir. Özellikle plastik cerrahiye olan talep artışının devam edeceği, böylece deniz aşırı hizmetler için de önemli bir talep oluşacağı ve sağlık turizminin temel ögesi olan kalp ameliyatları ile yer değiştireceği uzmanlarca tahmin edilmektedir. 2017 yılına kadar sadece ABD'den 23 milyon potansiyel hastanın 79.5 milyar dolarlık bir harcama yaparak deniz aşırı ülkelere sağlık turizmi amacıyla gideceği hesaplanmaktadır.

Sağlık turizminin gelişme trendleri içinde eğitim özel bir yer tutmaktadır. Özellikle artan sağlık talebini karşılayacak başta tıp doktorları olmak üzere sağlık destek hizmetleri ile ilgili her türlü nitelikli insan gücüne ihtiyaç olacaktır. Bu bağlamda, sağlık turizmiyle bütünleşik işletme yüksek lisans programlarının geliştiği gözlemlenmektedir. Bir başka gelişme trendi, sağlık turizmine özel hemşire yetiştirme programlarının ve dolayısıyla eğitim kurumlarının sayısında yaşanacak gelişmedir. Bu anlamda sektörün çarpan etkisi büyük olacaktır. Sağlık turizmi hiç kuşkusuz beraberinde (sektöre yönelik uluslararası geçişkenlik göz önüne alındığında) hukuki altyapıda sektöre özel hukuki danışmanlık hizmetlerinin farklılaşmasını ve mesleki gelişiminin önünü açacaktır.

2. Uluslararası Öğrenciler

Sağlık bilimlerine talebi artıracak diğer önemli bir trend de uluslararası öğrencilerdir. İşgücü hareketliliğinin hızla arttığı günümüz dünyasında, uluslararası öğrenci hareketliliği de önemli bir seviyeye ulaşmıştır. Uluslararası eğitime olan ilgi dünyada meydana gelen hızlı değişime paralel olarak 1990'lı yıllardan itibaren giderek artmıştır. Küreselleşme ile birlikte farklı nitelik ve yetkinliklere ihtiyaç duyulan yeni iş alanlarının ortaya çıkması, gelişmekte olan ülkelerin kalkınma çabalarındaki yükseliş, gelişmiş ülkelerin nitelikli insan gücüne duydukları gereksinim, ülkeler arasında işbirliği ve etkileşimin artması, üretim ilişkilerinin değişmesi, kişilerin kendi

ülkelerinin dışında farklı bir entelektüel birikimden yararlanma isteği ve daha pek çok sebep günümüzde uluslararası öğrenci hareketliliğinin önemli bir seviyeye ulaşması sonucunu doğurmuştur. 1970'li yıllarda dünyada 800 bin civarında olan uluslararası öğrenci sayısı 2012 yılında 4,5 milyona ulaşmış olup, bu rakamın 2020 yılında 8 milyona çıkması beklenmektedir.

Buna paralel olarak, yükseköğrenim görmek üzere Türkiye'ye gelen uluslararası öğrenci sayısı da giderek artmaktadır. Son yıllarda yaşanan gelişmeler iki yönlü öğrenci hareketliliğinin önümüzdeki dönemde daha da artacağına işaret etmektedir.

Türkiye, gelişen beşeri sermayesi ve eğitim kurumları, uluslararası alanda artan tanınırlığı ve son yıllarda yükseköğretimde uluslararasılaşma faaliyetlerine verdiği önem itibarıyla uluslararası yükseköğretim alanındaki fırsatlardan istifade edebilecek bir potansiyel taşımaktadır. Yükseköğretim sistemimizi, hesap verebilirlik temelinde daha özerk, performans ve kalite odaklı, ihtisaslaşmış ve çeşitlendirilmiş, rekabetçi bir yapıya dönüştürerek, üniversitemizin uluslararası öğrenciler ve öğretim üyeleri için çekim merkezi hâline getirilmesi hedeflenmelidir.

Uluslararası öğrenciler tarafından en çok tercih edilen bölgeler Avrupa ve Kuzey Amerika olmakla birlikte Latin Amerika ve Karayipler, Okyanusya ve Asya'nın bu konuda son yıllarda en hızlı gelişen bölgeler olduğu, İngilizce konuşulan ülkelerin ise öncelikli olarak tercih edildiği görülmektedir. 2012 yılı Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) istatistiklerine göre uluslararası öğrencilerin yüzde 16,4'ü eğitim için ABD'yi tercih etmiştir. ABD'yi yüzde 12,6 ile İngiltere, yüzde 6,4 ile Almanya, yüzde 6 ile Fransa ve yüzde 5,5 ile Avustralya takip etmektedir. Türkiye için ise bu oran yüzde 0,9'dur.

Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Teşkilatı (UNESCO) istatistiklerine göre, Türkiye 2000 yılında uluslararası öğrencilerin tercih ettiği ilk 20 ülke arasında bulunmaktayken, öğrenci sayısında önemli bir artış

yaşanmasına rağmen 2012 yılında en çok öğrenci çeken ilk 20 ülke arasında yer almamıştır. Dikkat çeken başka bir husus ise Belçika, Hollanda, İsviçre, Danimarka gibi Avrupa ülkelerinin yerlerini Çin, Güney Kore, Birleşik Arap Emirlikleri, Singapur, Mısır ve Suudi Arabistan gibi ülkelere bırakmasıdır.

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak, üniversitelerimizde eğitim görmek üzere Türkiye'ye gelen uluslararası öğrenci sayısı da artmıştır. Kalkınma Bakanlığı bünyesindeki Kalkınma Araştırmaları Merkezi tarafından yapılan Yükseköğretimin Uluslararasılaşması Çerçevesinde Türk Üniversitelerinin Uluslararası Öğrenciler İçin Çekim Hâline Getirilmesi (2015) araştırma projesine göre, üniversite ve eşdeğeri yükseköğretim kurumlarındaki uluslararası öğrenci sayısı 2000-2001 eğitim-öğretim yılında 16.656 iken, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında 48.183'e ulaşmıştır.

Türkiye'de uluslararası öğrencilerin sayıca en fazla bulunduğu ilk yirmi üniversitenin on yedisi devlet üniversitesidir. İlk yirmi üniversite uluslararası öğrencilerin yüzde 55'ine eğitim imkânı sağlamaktadır. YÖK verilerine göre, 2013-2014 eğitim-öğretim yılı itibarıyla, Türkiye'de eğitim gören uluslararası öğrencilerin yüzde 80'i devlet üniversitelerinde, yüzde 20'si vakıf üniversitelerinde bulunmaktadır. Vakıf üniversitelerinin toplam uluslararası öğrenci pazarından aldıkları payın devlet üniversitelerinin aldığı paya oranla daha az olduğu görülmektedir.

Üniversitede bulunan tüm öğrenciler içindeki uluslararası öğrencilerin payına bakıldığında ise vakıf üniversitelerindeki uluslararası öğrenci yoğunluğunun daha yüksek olduğu görülmektedir. 2013-2014 eğitim-öğretim yılı itibarıyla uluslararası öğrencilerin tüm öğrenciler içindeki yoğunluğunun en fazla olduğu 20 üniversitenin 17'si vakıf üniversitesidir.

Uluslararası öğrencilerin yaklaşık yüzde 60'ı İstanbul, Ankara, İzmir, Konya, Erzurum gibi büyük şehirlerdeki üniversitelerde bulunmaktadır.

Türk üniversitelerinde İngilizce başta olmak üzere yabancı dilde eğitim verilen program sayısının az olması ve bu programları verebilecek nitelikte akademisyen eksikliği öğrenci çekilmesi önündeki önemli engeller arasında yer almaktadır. Çeşitli programlar kapsamında Türkiye'ye gelen uluslararası öğrencilerin, yapılan bazı çalışmalarda dile getirdikleri en önemli hususlardan biri İngilizce eğitim görme beklentisiyle Türkiye'ye gelmelerine karşın öğrencilerin bu beklentilerinin karşılanamıyor olmasıdır.

Bu çerçevede, İngilizce eğitim verilen programların sayısının artırılması öncelikle ele alınması gereken konulardandır. Bu konuda önceliğin hâlihazırda uluslararası öğrenciler için çekim merkezi olan üniversitelere verilebileceği değerlendirilmektedir.

Son olarak belirtmek gerekir ki uluslararası öğrenciler arasında en yüksek talep tıp fakültelerine olmaktadır. Lokman Hekim Üniversitesi sağlık bilimlerine yönelik yüksek bir talep ile karşılaşacağını beklemektedir.



BÖLÜM II

GELECEĞE BAKIŞ

Bu bölümün amacı, üniversitenin geleceğe yönelik “ideal” bakışını belirlemektir. Bu uzun vadeli gelecek bakışı kurumsal misyon, vizyon ve çalışma felsefesinin tanımlanması ile gerçekleşir. Geleceğe bakış (misyon, vizyon ve ilkeler) bir üniversiteye uzun vadede idealleri doğrultusunda ilerlemesi için yönlendiricilik işlevi sağlar.

1. Misyon
2. Vizyon
3. Değerler



Geleceğe Bakış



Misyon

Lokman Hekim Üniversitesi, sağlık bilimlerinde;

Lisans ve lisansüstü düzeylerde eğitim vermeyi ve mezunlarını dünyanın her yerinde potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri bilgi, beceri ve yetkinlikler ile donatmayı,

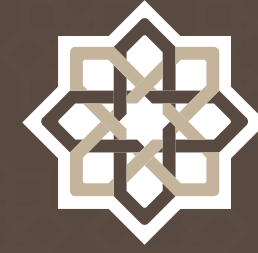
Araştırmalar yoluyla bilimsel bilginin ilerlemesine katkıda bulunmayı ve üretilen bilgiyi bilimsel eserler yoluyla yaymayı,

Üretilen bilimsel bilgi ışığında ilaç ve medikal teknoloji geliştirme ile yerel, bölgesel ve ulusal ekonomiye katkıda bulunacak iktisadi girişimlerde bulunmayı,

Toplumsal sorumluluk bilinciyle hareket ederek sağlıklı yaşamı bireysel ve toplumsal düzeyde geliştirmek ve yaygınlaştırmak için projeler geliştirmeyi ve uygulamayı temel varlık nedenleri olarak görmektedir.



Mission



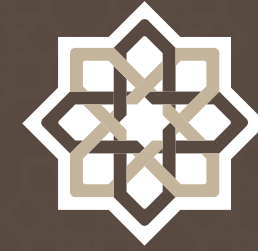
EĞİTİM

Dünyanın her yerinde potansiyellerini gerçekleştirebilecek donanımlı bireyler yetiştirmek



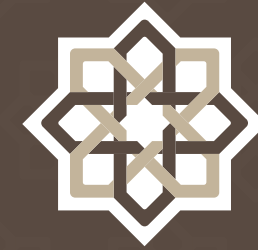
ARAŞTIRMA

Araştırmalar yoluyla bilimsel bilginin ilerlemesini ve bilimsel eserlerle yayılmasını sağlamak



TOPLUMSAL KATKI

Toplumsal katkı bilinciyle, bireysel ve toplumsal düzeyde sağlıklı yaşamın gelişimini ve yaygınlaşmasını sağlamak



GİRİŞİMCİLİK

Üretilen bilimsel bilginin ışığında sağlık teknolojisi geliştirmek yoluyla ekonomiye katkı salayacak iktisadi girişimlerde bulunmak

Lokman Hekim Üniversitesi'nde eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı "sağlık perspektifinden" yapılarak misyon farklılaşması sağlamak amaçlanmaktadır. "Sağlık perspektifinin" uygulamalara nasıl yansıtılacağı özel bir çaba ile geliştirilmeye konu edilecek ve üniversite ismi ile anılan özgün bir yaklaşıma dönüştürmek için sistematik çalışmalar yürütülecektir. Bu özgün yaklaşım sayesinde, üniversitenin misyon unsurları olan eğitim, araştırma, toplumsal katkı ve girişimcilik faaliyetlerinin her birinin genel değil, özgün bir hâle kavuşturulmuş içerik ve yöntemler ile uygulamaya aktarılması amaçlanmaktadır.

Lokman Hekim Üniversitesi, misyon bileşenleri olan eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkısını aşağıda belirtilen bir anlayış ile yürütecektir:

Eğitim

Lokman Hekim Üniversitesi, yetiştirmeyi hedeflediği insangücü profilinin, yenilikçi düşünme yeteneğine sahip, esnek ve özgüvenli, özellikle üst düzeyde kavramsal, teknik ve insan ilişkileri becerilerine sahip olmasını arzulamaktadır. Lokman Hekim Üniversitesi ülke olarak ihtiyacını çok duyduğumuz bu niteliklere sahip insanlar yetiştirmek için küçük sınıflarda nitelikli öğretim üyeleriyle, eğitim-öğretimle ilgili her türlü teknolojik imkânı da kullanarak örnek bir üniversite olmayı hedeflemektedir. Amaç, sağlık hizmetlerinde ve sağlık eğitiminde nitelikli insan gücünü oluşturmakla birlikte etkin, bilim, teknoloji, danışmanlık ve uygulama hizmetlerini de sunabilmektir.

Lokman Hekim Üniversitesi'nde eğitim yaklaşımı, öğretim ile araştırmanın entegre bir sistem içerisinde ele alındığı bir tarzda olacaktır. Araştırmalarla desteklenmeyen öğretim yaklaşımı, var olan bilgi edinimini sağlamak ile beraber yeni bilgi üretimini teşvik etmekten uzak olacaktır. Lokman Hekim Üniversitesi, eğitimin her düzeyinde, merak eden, merakını bilimsel bir araştırma tasarımına dönüştürebilen ve araştırarak bilgi edinen veya çözüm üreten bir eğitim yaklaşımı benimseyecektir. Bu doğrultuda eğitimin bir parçası olarak araştırma

projelerine öğrencileri dahil etmek önemli bir yaklaşım olarak benimsenecektir.

Lokman Hekim Üniversitesi, eğitim programlarını "asgari standartları" referans alarak değil, araştırma üniversiteleri arasında "rekabetçi üstünlük" elde etmeyi amaçlayan bir anlayış ile geliştirmeyi ve sunmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, eğitim materyali, yöntemi, ölçme ve değerlendirmesi vb. hususları özgün bir şekilde geliştirmek için kurumsal "eğitim stratejisi" geliştirme ve uygulamayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, değinilmesi gereken önemli hususlardan biri "eğitimcilerin eğitimini" kurumsallaştırma kararlılığı olacaktır. Çünkü, ancak eğitimcilerin eğitilmesi ile özgün bir eğitim yöntem ve yaklaşımı geliştirilebilir.

Lokman Hekim Üniversitesi'nde İngilizce hazırlık olacaktır. İngilizce hazırlık eğitiminin en iyi şekilde verilmesi hedeflenmektedir. Amaç öğrencilerin dış dünya ile entegrasyonunu sağlamak ve Amerika, Avrupa ve diğer ülkelerde mesleki çalışmalarını rahatça ve istenilen düzeyde sürdürebilmelerini ve bilimsel kaynaklardan yeterince yararlanabilmelerini mümkün kılmaktır.

Lokman Hekim Üniversitesi'nin eğitim yaklaşımına yön veren temel hususlar şöyle ifade edilebilir:

- Öğrenim ve öğretimde, mükemmelliği öncelikler sıralamasında asla yeri değişmeyecek bir anlayış ve uygulama olarak geliştirmek;
- Uluslararası bir bakış ile öğrenim ve öğretim faaliyetlerini sunmak;
- Eğitim faaliyetlerinde öğrenci odaklılığı benimsemek;
- Bilgi toplumunda gerekli en temel iki özellik olan analitik ve yenilikçi düşünme biçimini sentezleyerek öğrencilere kazandırmak;
- Bölüm derslerini birbirinden bağımsız değil, birbiri ile entegre hâle getirmek ve geniş bir perspektiften sunmak;
- İş dünyası ve uygulama alanları ile ilişkilendirmek

(misafir konuşmacı, firma ziyaretleri, işletme ve uygulama incelemeleri vs.);

- Ders kitaplarının yanı sıra makale ve kitap okumayı teşvik etmek;
- Özgün eğitim materyal ve yöntemleri geliştirmek ve değişen ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim materyalini sürekli güncellemek;
- Öğrenciye öğretmekten çok, öğrenme yoldaşlığı ve öğrenme koçluğu yapmak;
- Öğrenciler için aktif öğrenme ortamlarını tasarlamak;
- Alanında önde gelen öğretim üyeleri ile öğrencileri buluşturmak;
- Araştırmaya dayalı öğrenimi geliştirmek.

Araştırma

Üniversitemiz için belirlenen konum (araştırma üniversitesi), temel yetkinlik (lisansüstü programlara odaklanma, öngörülen akademik alt alanlarda yoğunlaşma), multi-disipliner ve grup çalışmaları gibi stratejik perspektiflerin hayata geçmesi büyük ölçüde birey ve grupların alışlagelen araştırma davranışlarını değiştirmeye ve yeni bir anlayış/davranış geliştirmelerine bağlı olacaktır. Dolayısıyla, üniversitemizde akademik personel alımından, yükseltilmesine, performans değerlemesinden verilecek desteklere kadar bütün faaliyetlerin bir "araştırma üniversitesi kurum kültürünün" oluşturulmasına hizmet edecek biçimde olması planlanmaktadır. Bu çerçevede düşünüldüğünde araştırma stratejimiz üç temel üzerine oturtulacaktır:

- Araştırma odaklılığın kurum kültürü hâline getirilmesi: Bu çerçevede, kurumsal önceliğimizin, zaman ve kaynağımızın önemli kısmının araştırmalara ayrılması önem taşımaktadır. Üniversite bünyesine alınan araştırmacıların, "dünya ölçeğinde yüksek kalibrede bilim insanı" olma bilinci, teşviki ve ödüllendirilmesi için çalışılacaktır.. Başarı varsayımlarımız, ödül/ceza sistemlerimiz, değerlerimiz, liderlik

ve yapılanmamız bir bütün olarak kurumsal kültürün araştırma odaklı şekillenmesiyle uyumlu ve onu destekleyici olmasına özen gösterilecektir. Bu çerçevede, bütün akademik birimlerin her düzeyde bu kültürü nasıl geliştireceklerine ilişkin süreç ve sistem tanımları yapmaları sağlanacaktır. Bu kültürün gelişmesinde, üniversite içi, üniversiteler arası (ulusal ve uluslararası düzeyde) ortak araştırma projelerini teşvik etmek önemli bir rol oynayacaktır.

- Araştırma ürünlerinin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi: Araştırma sonuçlarının bilimsel bilgiye katkısı nedeniyle referans kaynağı olmasının yanı sıra ekonomik, sosyal ve kültürel faydalar doğuracak potansiyele sahip araştırmaların belirlenerek teşvik edilmesi bir stratejik tercih olarak benimsenecektir. Bu çerçevede, etki gücü yüksek araştırma projelerinin geliştirilmesi, desteklenmesi, izlenmesi ve bu doğrultuda sistem, süreç ve zaman içerisinde öğrenerek ilerleme sağlayabilmek için yönetsel yapı ve stillerin geliştirilmesi gerekmektedir.
- Araştırmaları destekleyecek kaynakları çoğaltmak ve çeşitlendirmek: Araştırmaların, özellikle büyük ölçekli ve uzun erimli olması finansal desteklere bağlıdır. Bu tür araştırmaların sonuçları hemen alınmadığı için bunlara destek veren çevreler bulmak zor görünmektedir. Özellikle bu tür araştırmalar için kullanılmak üzere kaynak oluşturmak önem arz etmektedir.

Lokman Hekim Üniversitesi'nin araştırma yaklaşımına yön veren temel hususlar şöyle ifade edilebilir:

- Araştırma merkezlerinden öte kurumsal inovasyon sistemi geliştirmek;
- Disiplinler arası işbirliğinin bilimsel bilginin ilerlemesinde anahtar rol oynayacağı tespitinden hareketle multi-disiplin temelli araştırmalar teşvik etmek ve buna öncelik vermek;
- Farklı disiplinlerin ortak yaklaşımlarını aynı süreç-

lerde bütünleştirerek geniş bakış açıları sunmak;

- Bilimsel faaliyetlerde üniversite içi ve dışı, ulusal ve uluslararası işbirliklerini teşvik etmek;
- Sözleşmelerin yenilenmesini yayın ve hoca raporu- na bağlayarak bunun göstermelik değil, amaca uygunluğunu takip etmek ve “Yayın yap, ya da yok ol!” (publish or perish) kuralını katı bir şekilde uygulamak;
- Araştırmaları proje bazlı ekipler aracılığıyla yaparak araştırmalarda işbirliği ve ekip kültürü geliştirmek;
- Bölümler, fakülteler, üniversiteler (yerli ve yabancı) arasında araştırma işbirliği imkânlarını arttırmak;
- Araştırmalara kaynak ayırmak ve çeşitli destek mekanizmaları oluşturmak.

Toplumsal Katkı

Bir bütün olarak üniversitede ve alt birimler olarak fakülte ve bölümlerde, toplumsal katkı bakımından yeni açılımlar yapmak için bu birimler teşvik edilecektir. Toplumsal katkı, kaliteli eğitim, ilerleme sağlayan araştırmalar ve bunları iş dünyası ile ilişkilendiren girişimcilik faaliyetleri ile gerçekleştirilecektir. Ancak bu temel katkı faaliyetlerinin ötesinde, Lokman Hekim Üniversitesi mezun ve mensuplarının etkisini artırarak topluma katkı sunmayı da arzulamaktadır. Sağlık ve ilişkili alanlarda, yaşam boyu öğrenmeyi sevme ve ekstra müfredat faaliyetleri ile geniş toplum kesimlerine katkı sunma isteği varlık amaçlarından biridir. Gönüllülük temelinde toplumsal katkı sunma amacı Lokman Hekim Üniversitesi’ni farklılaştıran en önemli yönlerden biri olacaktır.

Üniversiteler topluma hizmet etme misyonlarını, bilime katkı sağlayan teorik çalışmalarının yanı sıra topluma yön verecek pratik bilgi aktarımı yaparak da gerçekleştirebilirler. Ülkemizde şu an itibarıyla, üniversitelerin, misyonlarına paralel olarak ihtiyaç duyulan bu rehberliğe cevap vermeleri en azından bilime yapacakları teorik katkılar kadar önemli ve şarttır. Kalkınmakta olan ülkemizde bahsedilen alanlarda reform niteliğinde

dönüşümler yaşanmaktadır. Üniversitelerin diğer ülke uygulamalarına dair bilgi birikimleri ve bilimsel alanda yapılan çalışmaları yakından takip etmelerinden doğan tecrübeleri ile bu geçiş sürecinde kamu kuruluşlarına ve iktisadi teşekküllere yön vermesi bir sosyal duyarlılık gereğidir.

Lokman Hekim Üniversitesi’nin toplumsal sorumluluk ve katkı yaklaşımına yön veren temel hususları şöyle ifade edilebilir:

- Çalışan ve mensuplarımızın toplumsal gelişmelere duyarlı davranmalarını teşvik etmek;
- Ulusal ve küresel sorunlara araştırma ve önerileriyle çözüm ortağı olmak;
- Tercih ve faaliyetlerini yerel ve ulusal kalkınmaya faydalı olacak şekilde planlamak ve yürütmek;
- Teknolojik ve sosyal çalışma programlarını ve araştırma faaliyetlerini toplumun genel menfaatlerine adapte etmeye çalışmak;
- Araştırma ürünlerinin topluma katkı sağlayacak şekilde yayılımını sağlamak;
- Toplumsal değerlerin önemini, eğitimin her aşamasında öne çıkarmak;
- Toplumun öncelikli sorunlarına yönelik araştırma/uygulama/eğitim faaliyetlerini desteklemek;
- Topluma açık bilgilendirme ve kültür faaliyetleri yürütmek
- Üniversitemiz bünyesinde yürütülen sosyal sorumluluk projelerinde yer alabilecek gönüllü kurumlarla işbirliği yapmak.

Girişimcilik

Girişimcilik, eğitim, araştırma ve toplumsal sorumluluk misyonlarının yanı sıra dördüncü bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda üniversiteler, bilgi üretmek ve bilgi yaymak dışında piyasa koşullarına uyumlu araştırma-geliştirme (AR-GE) etkinliklerine katılarak “bilgi fabrikası” olma yoluna girmişlerdir. Böylece üniversiteler

ürettikleri bilgileri ticarileştirmeye olanak sağlayan örgütlere dönüşmüş olmaktadır. Bu çerçevede, endüstri ile ilişkilerin önemi artmış ve üniversitelerin bünyesinde teknokentler, cyberparklar ortaya çıkmaya başlamıştır. Üniversiteler inovasyon merkezleri ve patent büroları kurarak herkese açık bilgi yerine, ısmarlanan, gizlilik anlaşması yapılan bilgi üretimine de yönelmeye başlamışlardır. Böylece üniversitelerin, kendi kaynaklarını kendileri yaratan, piyasayla işbirliği yapan ve sürekli rekabet içinde olan “girişimci” tarzda hareket etmeleri beklenmektedir.

Girişimci bir strateji doğrultusunda üniversiteler geniş ölçekli bilimsel projeler, sözleşmeli araştırmalar, danışmanlık, patent/lisans alma, dış eğitim, test etme, uzun süreli işbirliği ve araştırma pazarlaması, hizmet satışları, özel kurslar gibi akademik girişimcilik faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bu çerçevede üniversite buluşlarının patent, lisans ve araştırma gelirleri ile korunması, üniversitelerce oluşturulan şirketler ve ortaklıklar yoluyla yeni kaynakların yaratılması, ulusal-bölgesel kalkınmaya, zenginleşmeye katkılarının artırılması ve yaşam boyu eğitim gibi konular üzerinde durulmaktadır. Bu yaklaşıma göre üniversiteler, üretim ve ürün tasarımı da yapan, ekonomik etkinliklerin beşiği konumuna gelmek için uğraş vermelidir.

Üniversite, girişimcilik misyonunu yerine getirirken eğitim, araştırma ve toplumsal katkı sağlama misyonlarını da bu yönde etkileyerek entegre bir şekilde sunmalıdır:

- Eğitim ve öğretim sonucunda üniversite mezunlarını sadece iş arayan değil, bunun da ötesinde birer iş yaratıcısına dönüştürebilmek,
- Yeni şirketlerin gelişme dönemlerinde ortaya çıkan zorluklarla nasıl başa çıkılacağı konusunda, “Girişimcilik Yönetimi”ni disiplinler arası araştırma konusu hâline getirebilmek,
- Araştırmaların sadece akademik yayınlara yönelik olarak kalmayıp, aynı zamanda toplum ve ekonomideki yeniliklerin kaynağını ve yeni şirketler için iş fikirleri geliştirmede başlangıç noktası oluşturmasını sağlayabilmek.

Akademik girişimcilik faaliyetleri başta ABD ve AB ülkeleri olmak üzere Rusya’dan Meksika’ya, Arjantin’den Çin’e kadar dünyanın her yerinde önemli boyuta ulaşmıştır. Ancak ülkemizdeki girişimcilik ekosistemi henüz emekleme çağındadır. Ekosistemin önemli oyuncularını devlet, özel sektör ve STK’lar girişimciliğin ekonomideki önemini kavramış ve olumlu adımlar atmaya başlamışlardır. Fakat konu, bir ülkedeki girişimcilik ekosisteminin en önemli aktörü olan üniversiteler açısından değerlendirildiğinde, Türkiye’deki üniversitelerin önünde kat etmesi gereken önemli bir mesafe olduğu izlenmektedir. Girişimci üniversite model ve uygulaması, ülkemiz üniversiteleri için önümüzdeki dönemde mesafe alınması gereken en önemli ve stratejik husus olarak görünmektedir. Bu bağlamda, Lokman Hekim Üniversitesi’nin Türkiye’nin kültür ve toplumsal yapısına uygun kendine özgü bir girişimci üniversite modeli geliştirmesi önemli bir hedef olarak görülmektedir.

Lokman Hekim Üniversitesi’nin girişimcilik yaklaşımına yön veren temel hususlar şöyle ifade edilebilir:

- Öğretim elemanı ve öğrencilerini girişimci olmaya teşvik etmek;
- Kampüste bulunan tüm üniversite aktörlerinin girişimci kapasitelerini geliştiren güçlü bir kurumsal liderlik sergilemek;
- Uygula, ya da yok ol (apply or die) kuralını üniversite politikası hâline getirmek ve kurumsallaştırmak;
- Proje Fikirleri Stoku (imkân bulunduğu hayata geçirilecek proje fikirleri) oluşturmak;
- Katma değer doğuran dış paydaşlarla güçlü bağlar kurmak;
- Üniversite- Sağlık Endüstrisi işbirliğini arttırmak;
- Dünyadaki kompleks sağlık sorunlarına çözüm odaklı ve gerçek dünya deneyimini yansıtan multi-disipliner eğitim yaklaşımları geliştirmek;
- Entelektüel hakların ticarileşmesi yoluyla yaratılan servetin bir kısmını araştırmacılar arasında paylaşmak.



Geleceğe Bakış



Nizyon

Lokman Hekim Üniversitesi, sağlık alanında kurulan bir ihtisas üniversitesi olarak Doğu ve Batı'nın sağlık alanındaki birikimini sentezleyerek yeni bir ekolün öncüsü olmayı hedeflemektedir. Bu sebeple eğitimde örnek alınmayı, araştırmalar ile bilime yön vermeyi, faaliyetleri ile bireylerin ve toplumların yaşamını olumlu yönde değiştirmeyi ve yaptığı katkılar ile ülkesinde lider, bölgesinde tercih edilen, dünyada tanınan bir üniversite olmayı uzun vadede gerçekleştirmeyi ideal başarısı olarak tayin etmektedir.



Doğunun hekimliği ile
Batı'nın doktorluğunu
sentezleme

Mükemmelliği yakalama,
geliştirme ve taahhüt etme

Multidisipliner yaklaşım
ile bütünsel bakış sunma

Uluslararası
bir konum geliştirme

Sağlık alanıyla
sınırlı büyüme

Nazım

Lokman Hekim Üniversitesi, sağlık alanında kurulan bir ihtisas üniversitesi olarak Doğu ve Batı'nın sağlık alanındaki birikimini sentezleyerek yeni bir ekolün öncüsü olmayı hedeflemektedir. Bu sebeple eğitimde örnek alınmayı, araştırmalar ile bilime yön vermeyi, faaliyetleri ile bireylerin ve toplumların yaşamını olumlu yönde değiştirmeyi ve yaptığı katkılar ile ülkesinde lider, bölgesinde tercih edilen, dünyada tanınan bir üniversite olmayı uzun vadede gerçekleştirmeyi ideal başarısı olarak tayin etmektedir.

Belirtilen vizyon doğrultusunda şu stratejik tercihler kurumsallaştırılacak ve korunacaktır:

1. Doğu'nun Hekimliği ile Batı'nın Doktorluğunu Sentezleme

Lokman Hekim, dünyada bilinen bir isimdir ve "hekimlik" çağrışımı yapan genel bir kavramdır. Lokman Hekim Üniversitesi bu genel kavramı, Doğu'nun hekimliği (geleneksel ve tamamlayıcı tıp) ve Batı'nın doktorluğunu (modern tıp) sentezleyen yeni bir içerik ile söz konusu ismi markalaştırma vizyonuna sahiptir. Lokman Hekim Üniversitesi eğitim ve araştırma faaliyetlerini sadece Batı tarzı yöntem ve yaklaşımlar ile sınırlamayacak, Doğu'nun birikiminden azami ölçüde yararlanmak üzere araştırma merkezleri kurma, bitkisel tedavi yöntemleri geliştirme, kaybolmaya yüz tutmuş hekimlik yöntemlerini ortaya çıkararak standardize etme ve bu yöntemleri modern hastane ortamında kullanma vb. çabalar içerisinde de olacaktır.

2. Mükemmelliği Yakalama, Geliştirme ve Taahhüt Etme

Lokman Hekim Üniversitesi, sunduğu programların kapsam, derinlik, sunum yöntemi bakımlarından konulan yüksek kalite standartları çerçevesinde izlenmesi, ölçme ve değerlendirmesi ve sonraki karar süreçlerine yansıtılması konularında titiz olacaktır. Mükemmelliği yakalama ve sürdürmenin büyümeye sınır koyma ve dolayısıyla sınırlı ve kontrollü büyüme ile beraber ancak mümkün olabileceği düşünülmektedir. Mükemmelliği yakalama ve geliştirme büyük ölçüde "kurumsal öğren-

me ve ilerlemenin" eseri olacaktır. Bunun için üniversite içerisinde stratejik planlama, kalite ve güvence sistemleri, iç kontrol ve denetim; dışarıdan hizmet satın alma yoluyla da dış kontrol ve denetim (akreditasyon) mekanizmaları ile gerçekleştirilecektir.

3. Multidisipliner Yaklaşım ile Bütünsel Bakış Sunma

Sağlık alanında gözlemlenen ve son zamanlarda ivme kazanan "multidisipliner" yaklaşım araştırma ve eğitim mükemmelliği için önemli bir husus olarak değerlendirilmektedir. Bu entegre, çoklu disiplinler yaklaşım, insana ve sağlığa bütüncül bakış için önemli bir fırsat sunmaktadır. Lokman Hekim Üniversitesi, insan sadece maddi bir varlık değil, aynı zamanda manevi bir varlık (ruh ve vücut bütünlüğü) olarak görmektedir. Beden sağlığını hedefleyen tedavi usullerinin yanı sıra ruhsal ve sosyal yönden de insan sağlığı ele alınacaktır. Uzmanlık, tek bir organın bilgisi değil, aynı zamanda diğer organlar ile olan ilişkisini ele alma (parçanın bütün ile ilişkisi) ve sağlığı sadece bir teşhis ve tedavi değil, aynı zamanda bir yönetim sitali (sağlık hizmeti ve yönetimi bütünlüğü) olarak değerlendirilecektir. Multidisipliner yaklaşım ile uzun süredir kaybettiğimiz bütünsel bakışa yeniden kavuşmak hedeflenmektedir.

4. Uluslararası Bir Konum Geliştirme

Lokman Hekim Üniversitesi, dünyanın her tarafında kolaylıkla çalışabilecek eğitimli insan kaynağı yetiştirmek amacıyla eğitim programlarını Amerikan stili liberal yaklaşım (liberal arts), Alman stili araştırma yaklaşımı ve şimdilerde yaygınlaşan yeni Amerikan yaklaşımı bilginin gelir getirici (ekonomik faydaya dönüştürülen) girişimci yaklaşımını sentezleyerek benimseyecektir. Vizyonunun temelini oluşturan bu yaklaşımları hayata geçirdiğinde, Türkiye'de konumlanan ancak uluslararası kalibreye sahip bir dünya üniversitesi (world class university) olma vizyonu ile hareket edecektir.

5. Sağlık Alanıyla Sınırlı Büyüme

Lokman Hekim Üniversitesi bir sağlık ihtisas üniversitesidir ve büyümesini sağlık alanı ile sınırlamaktadır.

Ayrıca, öğrenci sayısını da sınırlı tutacaktır. Araştırma üniversitelerinin ortak özelliği öğrenci sayılarının sınırlı olmalarıdır. Öğrenci sayısı arttıkça, kaliteden önemli ölçüde ödün verilmektedir. Öğrenci sayısı bakımından obez üniversitelerin çeşitli başarı kriterleri açısından ön sıralara yerleşemedikleri görülmektedir. Diğer bir ifade ile "daha büyüğün, daha iyi" olduğuna ilişkin kanıtlar yoktur. Ülkemizde üniversitelerin kontrolsüz büyümelelerinin kalite bakımından önemli sorunlara yol açtığı düşünülmektedir.

2.3. DEĞERLER

Lokman Hekim Üniversitesi'nin stratejik tercihlerine, kurumsallaşmasına ve hizmet üretimine yön verecek temel değerleri şunlardır:

1. Değerlere Bağlılık ve Toplumsal Sorumluluk

Lokman Hekim Üniversitesi bir vakıf üniversitesidir. Üniversiteyi kuran Sevgi Vakfı, topluma güç veren evrensel, manevi ve kültürel değerlere sahip bir anlayış etrafında birlik olan bireylerden oluşmaktadır. Vakıf mensupları, birbirinden kopuk bireyi aynı kaygı ve hedefler doğrultusunda birleştiren ve insanlık ailesine ve bu aile içerisinde farklı toplumsal şubelere dönüştüren temel dinamiğin evrensel doğrular, inanç öğretileri ve kültürel deneyimler olduğuna inanmaktadır. Değerlerini yitirmiş bir birey, toplum veya genel olarak insanlığın saygıdeğer olmaktan da uzaklaştığı ortak inancından hareket ile Sevgi Vakfı mensupları, söz konusu değerleri korumayı ve yaygınlaştırmayı bireysel ve toplumsal bir sorumluluk bilinciyle ele almaktadır. Bu bağlamda, Lokman Hekim Üniversitesi insanlık mirası olan evrensel değerlerin yanı sıra kadim inanç ve kültürel değerleri eğitim, araştırma, girişimcilik ve topluma hizmet faaliyetlerinin zemini olarak tanımlamaktadır. Bu zemin sadece söz konusu temel misyon faaliyetlerini vakıf anlayışı çerçevesinde anlamlı kılmamakta, aynı zamanda, her tür fedakârlık, girişim ve stratejik kararın da referans noktasını oluşturmaktadır.

2. İnovasyon ve Girişimcilik

Lokman Hekim Üniversitesi'nin iç paydaşlarının (öğrenciler ve akademisyenler) yeniliğe dayalı birer girişimci olmaları teşvik edilecektir. Akademisyenlerin kendi şirketlerini kurmaları, var olan şirketlere ortak olmaları ve buralarda yenilikçiliğin özünü oluşturan bilgiyi üreterek "bilgi üreticisi" hâline gelmeleri üniversite tarafından özendirilecektir. Yine, girişimciliğin öğrenilebilir ve öğretilbilir olduğu gerçeğine bağlı olarak, eğitim-öğretimin öğrencilerin gelecekte özellikle ve öncelikle birer teknoloji girişimcileri olarak yetişmelerine olanak sağlayacak biçimde yapılanması sağlanacak ve desteklenecektir. Girişimci bir yapı oluşturabilmek için, örgüt yapısının özellikle de yönetim yapısının ve unsurlarının inovasyon ve girişimciliği destekleyen bir tarzda olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra bu yönlü kültürel alt yapının geliştirilmesi de bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir.

3. Paydaşlar ile Dayanışma ve İşbirliği

Bir kurum kendi başına işleyen kapalı bir sistem değildir. Başarısı büyük ölçüde kararlarından doğrudan veya dolaylı olarak etkilendiği veya etkilediği çevreler ile birlikte yaptığı işlere bağlıdır. Bu bağlamda bir kader birliği içerisinde olmaları. Başarılı olabilmek büyük ölçüde paydaşlar ile stratejik ortaklıklar ve işbirlikleri kurmaktan geçer. Bu tespitler ışığında, Lokman Hekim Üniversitesi kendi içinde ve sadece kendi doğrularını esas alarak değil, paydaşların şikâyet, beklenti ve önerilerini de düzenli ve sistematik bir şekilde alarak stratejik yönünü belirleyecektir. Bunun için stratejik önemdeki paydaşlarını belirleyecek, bunlar ile ilişkileri için iletişim kanalları ve işbirliği imkânlarını değerlendirecek ve bir iş modeli çerçevesinde birlikte yönetmenin sistem ve süreçlerini geliştirecektir. Böylece, Lokman Hekim Üniversitesi, içerisinde yer aldığı geniş "eko-sistemi" yönetme imkân ve kabiliyetine sahip olacaktır.

4. Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık

Karar vericileri etkili bir hesap verme işlemine tabi tutma ve iş ve işlemlerinde izleme ve denetlemeye açık olmalarını sağlama, iyi yönetim çerçevesinde olmazsa



olmaz ilkelerdendir. Hesap verebilirlik ve şeffaflık, iç ve dış paydaşlar ile ilişkiyi güven temelinde kurumsallaştırmayı mümkün kılar. Lokman Hekim Üniversitesi'nde hesap verebilirlik ve şeffaflık sayesinde yöneticilerin kendilerinden beklediği şekilde davranıp davranmadıkları çeşitli mekanizmalar ile sağlanacaktır. Bu ilkeler ışığında, yöneticilerin belirlenen stratejiler çerçevesinde hareket edip etmedikleri, kayıtların doğru tutulması, bilgi edinme, izleme ve denetlemeye açık olma, yapılan iş ve işlemlerin bir yandan görev ve sorumluluklar diğer yandan ödül ve ceza ile ilişkilendirilmesi temin edilecektir.

5. Performans Odaklılık ve İlerleme

Etkin bir kurumsal yönetim için gerekli hususlardan biri performans değerlendirme yapılması ve bunun motivasyon ile ilişkilendirilmesidir. Performans, birey, birim, hedefler ve kurum düzeylerinde ölçülebilir. Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya çift yönlü işleyen performans ölçümü, kurumun değerlendirmeler yapabilmesi ve ona göre kararlar almasını gerektirir. Performansa göre yönetim olmadığında, çoğu zaman, ilişkilere göre yönetim olmaktadır. İlişkilere göre yönetim akılcılık yerine duygusallık, kurumsal adalet ve hakkaniyet yerine kayırmacılık, sürdürülebilir motivasyon yerine de-motivasyona vs. yol açmaktadır. Performansı değerlendirme ve motivasyon sistemleri ile ilişkilendirebilmek için birey, birim, hedef ve kurum düzeylerinde ölçecek sistem ve süreçlerin geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Performans odaklılık, aynı zamanda, bilinçli ve kontrollü ilerleme için de gereklidir. Başarı ve başarısızlığın düzey ve nedenleri bilinmediği zaman onları yönetmek de mümkün olmayacaktır.

Misyonumuzun temel bileşenleri olan eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı hususlarındaki yaklaşım ve faaliyetlerimiz bu değerlerimiz ile uyumlu ve onları yansıtır nitelikte olacaktır. Bu değerler, sadece vizyonda ifade edilen idealleri gerçekleştirmeyi mümkün kılmayacak, aynı zamanda, Lokman Hekim Üniversitesi'ni değerli ve özgün de yapacaktır.

Üniversitenin akademik, idari ve mali işlemleri; 2547

sayılı Yükseköğretim Kanunu, 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilat Kanunu, Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği ile Yükseköğretim Kurulu karar ve prensipleri doğrultusunda yürütülecektir.





BÖLÜM III

KURUMSAL YAPI

Bu bölümün amacı, Lokman Hekim Üniversitesi'nin kurumsal yapısını tanımlamaktır. Kurumsal yapı, üniversitenin belirlenen misyon ve vizyonunu yerine getirmek için uygun örgütlenme biçimini, akademik ve idari yapılarının belirlenmesini gerektirmektedir.

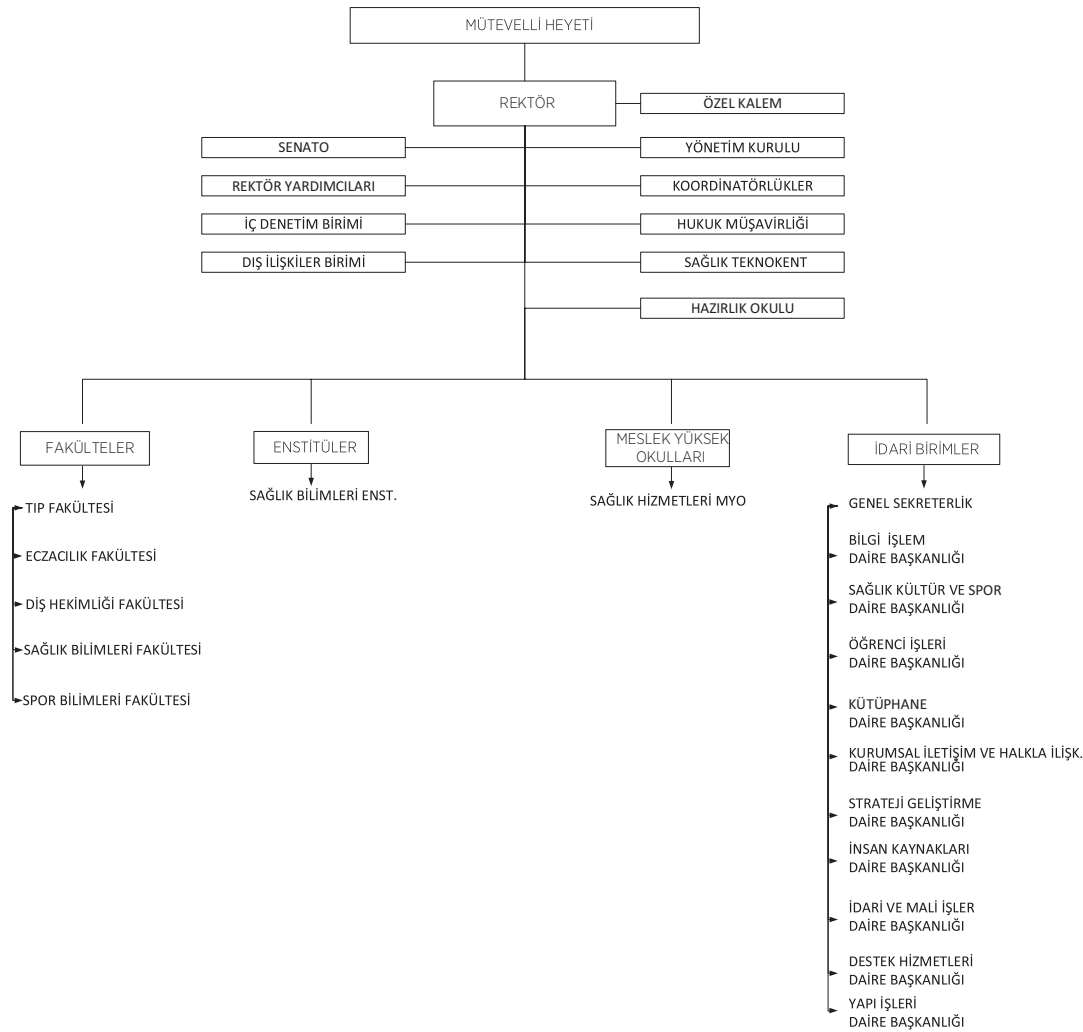
1. Üst Yönetim
2. Akademik Birimler
3. İdari Birimler

KURUMSAL YAPI

Lokman Hekim Üniversitesi'nin organizasyonu diğer vakıf üniversiteleri ile benzer yapıda olacaktır. Organizasyonda temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Üst Yönetim
2. Akademik Birimler
3. İdari Birimler

Şekil: Lokman Hekim Üniversitesi Organizasyon Yapısı



3.1. ÜST YÖNETİM (ÜST YÖNETİM ORGANLARI)

Lokman Hekim Üniversitesi'nin üst yönetim organları, mevzuata uygun olarak Mütevelli Heyeti, Rektör, Senato ve Yönetim Kurulu'ndan oluşur.

3.1.1. Mütevelli Heyeti

Mütevelli Heyeti üniversitenin en üst yönlendirici organıdır. Heyet, stratejik önemdeki kararları almaya yetkilidir. Heyetin görevleri, kanunda ifade edildiği şekliyle şöyledir:

- a) Üniversitede görevlendirilecek yöneticiler ve öğretim elemanları ile diğer personelin sözleşmelerini yapar, atamalarının, öğretim elemanı dışındaki personelin terfi ve görevden alınmalarını onaylar.
- b) Üniversite bütçesini kabul eder ve uygulamaları izler.
- c) Öğrencilerden alınacak ücretleri tespit eder.
- d) Vakıfça kurulacak Lokman Hekim Üniversitesi'nin mali ve idari konularda karar yetkisi Lokman Hekim Üniversitesi'nin Mütevelli Heyetine aittir. Mütevelli Heyet Başkanı ita amiri olup; Rektöre (Mütevelli Heyet Kararı ve bu konularda hazırlanacak üniversite yönetmeliği hükümlerine göre) belli harcama kalemlerinde ve belirli sınırı aşmamak üzere harcama yetkisini verebilir.
- e) Tahakkuk amirlerini Mütevelli Heyet tayin eder.
- f) Yükseköğretim Kurulu'nun olumlu görüşü alınmak suretiyle vakıfça hazırlanabilir yönetmelik hükümlerine göre diğer görevleri yürütür.

3.1.2. Rektör

Üniversite rektörü; Yükseköğretim Kurulu'nun olumlu görüşü alındıktan sonra Üniversite Mütevelli Heyeti tarafından dört yıl süreyle atanacaktır.

Rektör; 2547 sayılı Kanun'un vakıf yükseköğretim kurumları ile ilgili ek maddeleri ile Üniversite Mütevelli Heyeti tarafından verilen ve devlet üniversitesi rektörlerinin 2547 sayılı Kanun'un vakıf yükseköğretim kurumları ile ilgili ek maddelerine aykırı olmayan görev ve yetkileri

kullanacaktır.

Öğretim elemanlarının seçimi, değerlendirilmesi, seçilenlerin uygun görülen akademik unvanlarla görevlendirilmeleri ve yükseltilmeleri yürürlükteki kanun ve yönetmelik hükümlerine uyularak üniversitenin yetkili akademik organlarınca yapılır. Öğretim elemanlarının atamalarında, devlet yükseköğretim kurumlarındaki atamalarda aranan şartlar aranır.

Üniversitede görev alacak olan akademik ve idari personelin çalışma esasları 2547 sayılı Kanun'da devlet üniversiteleri için öngörülen hükümlere tabidir. Bu personele, aylık ve diğer özlük hakları bakımından ise 4857 sayılı İş Kanunları hükümleri uygulanır.

Üniversitenin diğer iş ve işlemleri Üniversite Mütevelli Heyetince çıkarılacak ana yönetmelik ve diğer yönetmeliklerle belirlenir.

Rektöre yardımcı olacak 3 rektör yardımcısı rektör tarafından önerilir ve Mütevelli Heyeti tarafından atanır.

Rektörlüğe bağlı faaliyet gösterecek şu birimler kurulacaktır:

1. Özel Kalem
2. İç Denetim Birimi
3. Dış İlişkiler Birimi
4. Hukuk Müşavirliği
5. Sağlık Teknokent
6. Hazırlık Okulu
7. Sürekli Eğitim Merkezi

Sürekli Eğitim Merkezi'nin amacı, Lokman Hekim Üniversitesi'nin önlisans, lisans ve lisansüstü öğretim programları dışında verilecek sürekli eğitim programları düzenlemek ve bu yolla kamu, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla işbirliğini geliştirerek ülke kalkınmasına hizmet etmektir.

Sağlık Teknokent'in amacı, Lokman Hekim Üniversitesi öğretim üyelerince gerçekleştirilen bilimsel çalışmaları,

bilgi ve akademik alandaki birikimi ve üniversite olanaklarının her anlamda üniversite-sanayi işbirliği anlayışıyla ülkemizin gelişme ve kalkınmasına sunulması, bu konularda bölgemizce hızlı ve etkin şekilde gerekli koordinasyonun sağlanmasına yönelik hizmetlerin ilgililere arz edilmesidir.

Hazırlık Okulu, Lokman Hekim Üniversitesi'ne yeni gelen öğrencilerin yabancı dil becerilerini geliştirmenin yanı sıra, akademik hayata ve üniversite yaşamına uyum programlarını da yürüterek akademik ve sosyal başarı için gerekli birikimleri kazandırmayı hedeflemektedir.

Ayrıca, rektöre yardımcı olacak bazı koordinatörlükler kurulacaktır:

1. Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü
2. Bologna ve Değişim Programları Koordinatörlüğü
3. Eğitim Koordinatörlüğü
4. Ar-GeKoordinatörlüğü

3.1.3. Senato

Senato; rektörün başkanlığında, rektör yardımcıları, dekanlar ve her fakülteden fakülte kurullarınca üç yıl için seçilecek birer öğretim üyesi ile rektörlüğe bağlı enstitü ve yüksekokul müdürlerinden teşekkül eder. Senato, üniversitenin akademik organı olarak işlev görür. Bu kapsamda üniversitenin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerinin esasları hakkında karar almak ve Üniversite Yönetim Kuruluna üye seçmek temel görevleri arasındadır.

3.1.4. Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu; rektörün başkanlığında dekanlardan, üniversiteye bağlı değişik öğretim birim ve alanlarını temsil edecek şekilde senato tarafınca dört yıl için seçilecek üç profesörden oluşur. Üniversite Yönetim Kurulu idari faaliyetlerde rektöre yardımcı bir organ olarak işlev görmektedir.

3.2. AKADEMİK BİRİMLER

Üniversitedeki akademik birimler, devlet yükseköğretim kurumlarındaki akademik birimler gibi düzenlenecek ve onların görevlerini yerine getirecektir.

3.2.1. Fakülteler

Lokman Hekim Üniversitesi bünyesinde kurulması planlanan fakülteler şunlardır:

3.2.1.1. Tıp Fakültesi

“Geçmiş ile geleceği buluşturan Lokman Hekimler yetiştiriyoruz.” vizyonu ile hareket eden tıp fakültesi, son birkaç yüzyılda Batı tandanslı gelişen modern tıp ile Doğu orijinli hekimliği sentezleyerek binlerce yıldır oluşan insanlık birikimini öğrencilere sunmak, denenen farklı teşhis ve tedavi yöntemlerini tıp dünyasına kazandırmak ve yeni teşhis ve tedavi yöntemleri geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Lokman Hekim Tıp Fakültesi olarak hedefimiz, öğrencilerimize en yeni teknolojilere sahip, yaratıcı fikirler üretecekleri ortamları oluştururken aynı zamanda sektördeki tecrübemizi onlara sunmak; öğrencilerin öğretim üyeleri, hekimler, hastalar ve toplumla irtibatlarını sağlayarak mesleki becerilerini geliştirmek, insani ve mesleki değerleri entegre ederek yetiştirmelerini sağlamaktır.

Hekimliğin insanın bedenine olduğu kadar ruhuna da hitap eden, sorumluluk alan, kendini geliştiren, danışmanlık yapan, insanı seven ve mesleki etik değerleri benimseyen bir meslek olduğunu bilen insanlar yetiştirmek en önemli hedefimizdir.

3.2.1.2. Sağlık Bilimleri Fakültesi

Toplumsal sağlık talepleri ile birlikte ihtiyaç duyulan hizmet alanları da farklılaşmaktadır. Hem nitelik hem de nicelik olarak mesleki ihtiyaç alanlarında değişiklikler olmaktadır. Çağımızda yaşam sürelerinin giderek uzaması ve benzeri sebeplerle yaşlı ve hasta bakımı, rehabilitasyon, doğal ve sağlıklı beslenme gibi konulara eğitimde daha çok yer vermek gerekliliği or-

taya çıkmaktadır. Bununla birlikte sağlık hizmeti sunan kurum ve kuruluşların yönetim, planlama, örgütlenme ve koordinasyonunu sağlayacak profesyonellerin varlığı daha da önem kazanmaktadır.

Sağlık sektörü giderek karmaşıklaşan yapısıyla farklı hizmet alanlarında da odaklanmaya başlamıştır. Bu farklı alanların etkisiyle bireysel bir uğraşı alanı olmaktan çıkan sektör, ancak başarılı bir ekip çalışması ile sonuç alınabilecek bir dönüşüm gerçekleştirmiştir. Bu nedenle yıllar içinde sağlıkta farklı meslek ve uzmanlık alanları ortaya çıkmış ve gelecek yıllarda bu alanlara yenilerinin ekleneceği de beklenmektedir.

Sağlık hizmeti verilen kurumlarda hizmet sunumunun temel belirleyicisi, altyapı, teknolojik imkânlar ve bunlardan daha önemlisi çalışan insan gücünün niteliğidir. Lokman Hekim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi de bu insan gücü niteliğini en iyi şekilde yetiştirmeyi hedeflemektedir.

Fakülte bünyesinde şu bölümler düşünülmektedir:

- Beslenme ve Diyetetik Bölümü
- Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Bölümü
- Hemşirelik ve Sağlık Hizmetleri Bölümü
- Odyoloji Bölümü
- Sağlık Yönetimi Bölümü

Bölümler ülke ihtiyaçları doğrultusunda daha sonra artabilir.

3.2.1.3. Diş Hekimliği Fakültesi

Ağız ve diş hastalıklarından korunma yönteminin koruyucu uygulamalar olduğu temel ilkesi esas alınarak, toplumunun ihtiyaçları doğrultusunda kurulması planlanan diş hekimliği fakültesinde bilimsel araştırmalar yaparak, kendini sürekli geliştiren ve toplumun diş ve dişeti hastalıklarının tedavi talebini karşılayacak olan diş hekimlerini yetiştirmek temel hedeftir.

Ağız ve diş sağlığı; genel sağlığın, yaşamsal fonksiyonların ve yaşam kalitesinin önemli bir parçasıdır. Dünya

Sağlık Örgütü'nün tespitlerine göre; diş ve diş eti rahatsızlıkları yaygınlığı ve tekrarlama oranları nedeni ile insanların karşılaştığı en büyük sağlık sorunlarından.

Çocuklardaki büyüme yetersizliği, hamilelerde düşük ağırlıklı doğumlar, erişkinlerdeki kalp hastalığı risklerinin önemli derecede artıyor olması, diş ve dişeti hastalıklarının tedavisinde diş hekimliğinin önemine işaret etmektedir.

3.2.1.4. Eczacılık Fakültesi

Eczacılık bilimi, sağlık alanındaki en önemli disiplindir. Yüzyıllardır var olan klasik mesleklerden biridir. Eczacılık, sentetik, yarı-sentetik ve biyolojik kökenli ilaçların ve kozmetiklerin araştırılması, geliştirilmesi, üretilmesi, kalite kontrolü, ruhsatlandırılmasından, hazırlanıp hastaya sunulmasına kadar her aşamada sorumlu olan ve hastaya danışmanlık konusunda hizmet veren sağlık mensubu bir meslek grubunu ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, bitkisel ve doğal tedavi uygulamalarına dünyada ve ülkemizde olan yoğun ilgi nedeniyle, eczacılara yeni iş sahaları doğmaktadır. Bu amaçla, son dönemlerde uygulamaya giren “Eczacılıkta Uzmanlık” mevzuatı çerçevesinde, “fitofarmasi” ve “klinik eczacılık” uzmanlıkları da eczacılığın iş ve uğraşı alanını genişletmiştir.

Lokman Hekim Üniversitesi bünyesinde kurulacak olan eczacılık fakültesinde, temel eczacılık eğitimleri dışında adıyla da bağlantılı olarak fitoterapi, fitofarmasi ve geleneksel tedavi sistemleri konusunda teorik ve pratik eğitimlere de ağırlık verilmesi planlanmaktadır. Eczacılık eğitimi, tıp fakültesiyle, özellikle temel tıp bilimleri göz önünde bulundurulduğunda-, benzer bir müfredatta sahip olacaktır.

3.2.1.5. Spor Bilimleri Fakültesi

“Spor” ve ilgilendiği alanlar, insan ve toplum hayatında giderek önemli hâle gelmektedir. Spor ve sağlık arasındaki ilişki ve bu konudaki bilgilerimiz sporun bilimsel olarak da uygulamada daha çok yer alacağı gerçeğiyle bizi karşı karşıya getirmektedir.

Yarışma, toplum sağlığı, rehabilitasyon, eğitim-öğretim

hatta koruyucu amaçlı olarak spordan faydalandığımız bir gerçektir. Son dönemlerde sağlık otoritelerinin de obezite ile mücadele ve yaşam boyu spor konusuna verdiği önem, eğitimde de bu alana eğilmek gerektiğini göstermektedir. Bu çerçevede toplumun daha bilinçli spor yapması üzerinde hassasiyet ile konuya dikkatleri çekmek gerekmektedir.

Spor Bilimleri Fakültesi bünyesinde şu bölümler olacaktır:

- Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü
- Antrenörlük ve Hakemlik Bölümü (Farklı spor dallarında)
- Herkes İçin Spor (HİS),

Ulusal ve uluslar arası talepler doğrultusunda bu 3 bölüme ilave yeni bölümlerin açılması düşünülmektedir.

3.2.2. Meslek Yüksekokulları

Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, hastanelerin sağlık hizmeti sunarken sahip olmak zorunda olduğu teknolojik altyapının oluşturulması, bakımı ve yönetimi ile teşhis ve tedavideki farklı yaklaşımlar ve uygulama becerileri kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu teknik ve uygulama becerilerine sahip insan kaynağına her geçen gün daha da ihtiyaç duyulmaktadır.

Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu bünyesinde şu bölümler yer alacaktır:

- Biyomedikal Cihaz Teknolojisi Bölümü
- Tıbbi Laboratuvar Bölümü
- Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Bölümü
- Geleneksel ve Tamamlayıcı Tıp Uygulamaları Bölümü
- Tıbbi ve Aromatik Bitkiler Bölümü

3.2.3. Enstitüler

Lokman Hekim Üniversitesi bünyesinde yürütülecek lisansüstü programları yönetmek üzere;

3.2.3.1. Sağlık Bilimleri Enstitüsü: Tıp, Diş Hekimliği, Sağlık Bilimleri, Eczacılık fakülteleri ile ilişkili açılacak lisansüstü programları,

3.2.4. Araştırma Merkezleri

3.2.4.1. Hasta Güvenliği ve Kalite Araştırmaları Merkezi

Hasta güvenliği ve sağlık kalitesini geliştirmeye yönelik araştırmalar yürütmek için Hasta Güvenliği ve Kalite Araştırma Merkezi kurulacaktır. Hasta güvenliği ile ilgili risklerin azaltılması için hasta güvenliği kültürünün geliştirilmesine ve yaygınlaştırılmasına, bunu tesis edecek uygun yöntem ve tekniklerin araştırılmasına ve geliştirilmesine, hasta bakım ve tedavi süreçleri güvenlik ve kalitesinin artırılmasına, hastaların sağlık hizmeti sunum sürecinde karşılaşılabilecekleri muhtemel risk ve zararlardan korunmasına yönelik araştırma, geliştirme, inceleme, uygulama, değerlendirme çalışmalarını yürütmek veya desteklemek merkezimizin ana gayesi olacaktır.

3.2.4.2. Tıbbi Bitkiler Araştırmalar Merkezi (Bitkisel İlaç Geliştirme Araştırma Merkezi)

Lokman Hekim Üniversitesi, temelde biosidal, tıbbi ve aromatik bitkiler ile daha çok ilaç teknolojisi üzerinde araştırma merkezi kurmak da dâhil gerekli insan kaynağı ve altyapı konusunda çalışmalar yapmayı planlamaktadır. Bu konuda yapılacak değişim ve gelişimler ülkemiz için önemli bir katma değer sağlayacaktır. Özellikle tıbbi bitkiler ve ilaç geliştirilmesi tıbbın geleceğinde umut taşıyan yaklaşımlar olacaktır. Bu doğrultuda, ilaç Ar-Ge'si için yapılan yatırım ve ilaç geliştirilmesi için Ar-Ge çalışmalarının artırılmasına önem verilecektir. Bitkinin endikasyonlarını patentleme ve tescilleme bir alt birim olarak çalışılacaktır. Klinik araştırma sonuçlarına göre ilaç ve medikal cihazların iyileştirilmesine destek sağlanacaktır.

3.2.4.3. Geleneksel Hekimlik Yöntemleri Keşif ve Geliştirme Merkezi (Geleneksel ve Tamamlayıcı Tıp Araştırma Merkezi)

Batı dünyasının geliştirdiği modern teşhis ve tedavi

yöntemlerinin dışında kalan ve geniş bir alanda bulunan geleneksel teşhis ve tedavi yöntemleri geliştirilmeye muhtaç durumdadır. İnsanlığın birikimi olan bu yöntemleri laboratuvar ortamlarında test ederek bilime kazandırmak önemli bir katkı olacaktır.

3.2.4.4. Kan Bilimleri Merkezi

Kanbilim (ülkemizde genelde kullanılan adı ile “hematoloji”) kanın ve kemik iliği gibi kan hücrelerini üreten organların yapısını, işlevlerini ve hastalıklarını inceleyen bir bilim dalıdır. Uygulanması, kliniğin yanında, büyük ölçüde laboratuvara dayanır. Başta temel bilimler olmak üzere, tıbbın çok sayıda bilim dalı ile yakın işbirliği içinde çalışır. Bunların başında immünoloji genetik, moleküler biyoloji, patoloji, onkoloji, infeksiyon hastalıkları, mikrobiyoloji, biyokimya, radyoloji, radyoterapi, nükleer tıp gelir.

3.2.4.5. Acil Yardım ve Afet Bilimleri Merkezi:

Acil yardım gerektiren durumlar veya afetler genellikle günlük uygulamaların ve düzenin kuralları ile başa çıkılamayacak sorunlar getirmektedir. Böyle durumlara uygun bilgi, beceri ve uygun teçhizat ile donatılmış sağlık profesyonelleri olaya müdahale etmekte ve hayatın bir an önce normale dönmesi için çalışmaktadır. Bu bağlamda merkez, hasta ve yaralıları hastane öncesi dönemde acil yardım tekniklerini, yaşam kurtarıcı ve sakat kalmayı önleyici tıbbi müdahale yöntemlerini ve herhangi bir afet durumunda koordinasyonu sağlayarak kayıpları en aza indirebilme yaklaşımlarını vs. geliştirmek için araştırmalar yapmayı amaçlamaktadır.

3.2.4.6. Biyomedikal Araştırmalar Merkezi (Biyoteknoloji Araştırma Merkezi)

Yükselen yaşam standartlarının beraberinde getirdiği klinik ihtiyaçlara tıp ve biyolojinin, mühendislik ve temel fen bilimleri prensipleri ile disiplinler arası çözüm aramayı gerektirmektedir. Bu alandaki temel amaç, tıp ve mühendisliğin kesiştiği noktada sağlık sektöründe çözülmeyi bekleyen pek çok problem için tanı, takip ve tedavi yöntemi, malzeme ve cihazları geliştirmektir.

Başlıca çalışma konuları, biyomalzemeler, doku mühendisliği, biyoelektronik, yapay sinir ağları, biyomedikal görüntüleme ve sinyal işleme, biyomekanik, biyoteknoloji ve genetik, ilaç taşınımı ve nanotıp olarak sıralanabilir.

3.2.4.7. Helal ve Sağlıklı Gıda Araştırma Merkezi:

Helal ve Sağlıklı Gıda Merkezi aşağıdaki amaçları gerçekleştirmek üzere kurulacaktır:

1. Ülkemizde yapılan helal gıda çalışmalarını bir araya getirerek ulaşmak isteyenler için aktif ve akademik bir bilgi bankası oluşturmak,
2. Helal gıda konusunda yaşanan fıkhi sorunları çözmek üzere tıp, ilahiyat, gıda, veteriner, ziraat gibi bölümlerden öğretim üyelerini bir araya getirerek koordineli bir ekip oluşturmak,
3. Helal ve sağlıklı gıda katkı maddelerinin üretimine yönelik araştırmalar yapmak,
4. Oluşturulmuş olan deneyimli kadro ile helal ve sağlıklı gıda konusunda mevcut sorunların tespit edilmesi ve çözümlerine yönelik raporlar sunmak,
5. Toplumun, özellikle genç ve çocukların helal ve sağlıklı beslenmeyle ilgili bilgi ve alışkanlık kazanmaları için sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmek.

3.3. İDARİ BİRİMLER

Temel hizmetleri (eğitim, araştırma, sosyal sorumluluk ve girişimcilik) sunmaya yardımcı olan destek hizmetlerini idari birimler yerine getirmektedir. İdari birimlerin amiri üniversite genel sekreteridir. Genel sekreterliğe bağlı faaliyet gösteren destek hizmet birimleri yer almaktadır. Destek birimlerinin sayısı ve büyüklükleri ihtiyaca göre değişir. Aşağıda, üniversite misyon ve vizyonuna uygun olarak akademik birimlere destek sunacak idari birimler ve görevleri ele alınmaktadır.

3.3.1. Genel Sekreterlik

Genel Sekreterlik doğrudan rektörlüğe karşı sorumlu ve idari birimlerin amir konumunu temsil eder.

Genel Sekreterin görevleri şunlardır:

- Üniversite idari teşkilatında bulunan birimlerin verimli, düzenli ve uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlamak,
- Üniversite Senatosu ile Üniversite Yönetim Kurulunda oy kullanmaksızın raportörlük yapmak; bu konularda alınan kararların yazılması, korunması ve saklanmasını sağlamak,
- Üniversite Senatosu ile Üniversite Yönetim Kurulunun kararlarını üniversiteye bağlı birimlere iletmek,
- Üniversite idari teşkilatında görevlendirilecek personel hakkında rektöre öneride bulunmak,
- Basın ve halkla ilişkilerin yürütülmesini sağlamak,
- Rektörlüğün yazışmalarını yürütmek,
- Rektörlüğün protokol, ziyaret ve tören işlerini düzenlemek,
- Rektör tarafından verilecek benzeri görevleri yapmak.

Genel Sekreterliğe bağlı faaliyet gösterecek idari birimler şunlardır:

3.3.2. Bilgi Teknolojileri Daire Başkanlığı

Üniversitede yapılan öğretim, araştırma ve eğitim çalışmaları sırasında ortaya çıkan bilgi ihtiyacını en kısa zamanda ve en uygun biçimde yurt içinden veya yurt dışından karşılamak, üniversite bünyesinde yapılan çalışmalara ve araştırmalara ihtiyaç duyan kuruluşlara cevap vermek, üniversite web sayfasının hazırlanmasında bulunmak, sayfaların güncelleştirilmesini sağlamak.

Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü'nün görevleri şunlardır:

- Üniversite vizyonu doğrultusunda gerekli teknolojik ve bilgi sistemleri altyapısının geliştirilmesini sağlamak,
- Üniversite içi ve dışında kaydedilen bilimsel çalışmaları, gelişmeleri ve araştırmaları bilgisayar ortamında değerlendirmek,

- Bilgi sistemleri hedef ve stratejilerini oluşturmak ve gerekli planlama, koordinasyon ve bilgilendirmeyi gerçekleştirmek,
- Üniversite genelindeki ihtiyaçlara cevap verecek ve teknolojik gelişmeleri yansıtacak şekilde uygulama sistemlerini oluşturmak ve sürekli gelişimini sağlamak,
- Üniversitemizin idari hizmetlerine bilgisayar yazılım ve kullanım desteği vermek,
- Öğrencilere ve öğretim elemanlarına bilgisayar kullanımı olanağı sağlamak,
- Bilgi işlem hizmetlerini hızlı, güvenilir, sürekli ve kaliteli bir şekilde karşılamak.
- Üniversitede bulunan tüm bilgisayarların ve ekipmanlarının bakım ve onarımını sağlamak,
- Üniversitedeki çeşitli birimlerin görevlerini bilgisayar destekli olarak yapabilmelerini sağlamak,
- Üniversitenin bilgisayar eğitimlerine yardımcı olmak, destek vermek,
- Çeşitli amaçlar için bilgisayar sistem çalışmaları yapmak, programlar hazırlamak/satın almak.

3.3.3. Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı

Sağlık, Kültür ve Spor Direktörlüğü, öğrencilerin, akademik donanımının yanı sıra sosyal ve kültürel faaliyetlerle kendini geliştiren bireyler olmalarını destekleyici imkânlar yaratmayı hedefler.

Sağlık, Kültür ve Spor Direktörlüğü'nün görevleri şunlardır:

- Tüm çalışanların ve öğrencilerin ihtiyaç duydukları her türlü sağlık işleri ve tedavilerini gerçekleştirmek,
- Öğrencilerin sosyal, kültürel danışma ve rehberlik ile spor gereksinimlerini karşılamak,
- Öğrencilerin kültürel, sosyal ve kişisel gelişmelerine yardımcı olacak ders dışı faaliyetleri bilinçli bir şekilde oluşturmak, geliştirmek ve denetlemek,

- Öğrencinin üniversite hayatına uyumunu kolaylaştırıcı ve destekleyici programlar geliştirmek ve uygulamak,
- Öğrencilerin kampüs yaşamlarında var olan ilgi alanlarını devam ettirmeleri ve yeni ilgi alanları kazanmalarına olanak sağlamak,
- Sağlık, spor ve sanat etkinliklerinin gerçekleştirilmesine destek vermenin yanı sıra barınma gibi konularda öğrencilere yardımcı olmak,
- Yönetilen faaliyetlere ilişkin genel politikaları belirlemek ve Genel Sekreterliğe önerilerde bulunmak,
- Yıllık iş planlarını ve faaliyet raporlarını oluşturmak ve Genel Sekreterliğe sunmak.

Direktörlüğe bağlı hizmet alanları şunlardır:

- Konferans Merkezi
- Spor Merkezi
- Öğrenci Kulüpleri
- Sağlık

3.3.4. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Öğrencilere eğitim-öğretim sırasında akademik ve idari konularda ihtiyaç duydukları yardım ve hizmeti sunar. Öğrenci İşleri Direktörlüğü, üniversite bünyesinde görev yapan akademik/idari personel ve öğrencilere yönelik yürüttüğü faaliyetlerle, üniversitenin belirlenen hedeflere ulaşmasına katkı sağlamayı amaçlar. Direktörlük bünyesinde görev yapan uzmanlar, akademik ve idari konularda öğrencilere danışmanlık yaparak öğrencilerin üniversite ile ilgili gereksinimlerini karşılamalarına yardımcı olur.

Öğrenci İşleri Direktörlüğü'nün görevleri şunlardır:

- Öğrencilerin yeni kayıt işlerini yapmak,
- Öğrencilerle ilgili her türlü istatistiki bilgileri düzenlemek,
- Lisans, yüksek lisans, doktora diplomaları ile ilgili bütün işlemlerin yapılarak diplomaların tanzimi,

onayı ve mezunlara verilmesini ve diploma defterini düzenlemek,

- Resmî ve özel kuruluşlardan burs temini hakkında yapılan işlemleri ve yazışmaları yapmak,
- Burs alan öğrencilerin başarı durumlarını takip etmek ve duyurulmasını sağlamak,
- Yarıyıl ders kayıtları, ders ekleme-bırakma, dersten çekilme ve geç kayıt işlemleri,
- Öğrencilere yapılacak duyuruların iletilmesini ve bilgi akışını sağlamak,
- Her türlü resmî yazışma ve arşivlemeyi yapmak,
- Öğrencilerle ilgili işlemlerde rektörlük ve fakülteler arasında koordinasyonu sağlamak,
- Öğrencilere ilişkin başarı ortalamalarını tespit etmek ve sonuçların üniversite yönetimine sunmak,
- Üniversite yönetimi tarafından belirlenen kalite standartları çerçevesinde işlemleri yürütmek,
- Yönetilen faaliyetlere ilişkin genel politikaları belirlemek ve Genel Sekreterliğe önerilerde bulunmak,
- Yıllık iş planlarını ve faaliyet raporlarını oluşturmak ve Genel Sekreterliğe sunmak,
- YÖK, ÖSYM ve benzer kurumlarca talep edilen bilgileri hazırlamak,
- Öğrenci kontenjanlarının belirlenmesine yönelik istatistiki çalışmaları yapmak,
- Akademik takvimi hazırlamak ve ilan etmek,
- Erkek öğrencilerin askerlik işlemlerinin yürütmek,
- Kurum içi/dışı yatay geçiş programlarına başvuru-ları almak.

3.3.5. Kütüphane Daire Başkanlığı

Kütüphane Direktörlüğü, eğitim-öğretim ve araştırma programlarını destekleyen, öğretim elemanları, öğrenciler ve diğer araştırmacıların bilgi ve belge ihtiyaçlarını karşılayan ve dünyadaki gelişmeleri yakından takip

eden bir misyona sahiptir.

Kütüphane Direktörlüğü'nün görevleri şunlardır:

- Üniversitenin ihtiyaç duyduğu alanlarda koleksiyon geliştirmek,
- Sağlık bilimleri alanında en güncel yayınlara ve temel başvuru kaynaklarına basılı ve elektronik ortamda erişim sağlamak,
- Basılı kaynakların yanında elektronik yayınlara ve veri tabanlarına üyelik ve erişimi sağlamak,
- Yönetilen faaliyetlere ilişkin genel politikaları belirlemek ve Genel Sekreterliğe önerilerde bulunmak,
- Yıllık iş planlarını ve faaliyet raporlarını oluşturmak ve Genel Sekreterliğe sunmak.

3.3.6. Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler Daire Başkanlığı

Lokman Hekim Üniversitesi'nde iç ve dış iletişim ve ilişkiler aynı direktörlük tarafından yürütülecektir. Kurumsal iletişimin amacı, öğrenciler ile akademik ve idari personeli üniversitedeki gelişmelerden haberdar etmektir. Halkla ilişkilerin amacı ise üniversitenin tanıtımı için kamuoyu ve basın yayın kuruluşlarına yönelik faaliyetleri yürütmektir. Bu direktörlük, protokol, halkla ilişkiler, tanıtım, basın-yayın ilişkileri, organizasyon, seminer, kongre, tasarım ve web güncellemelerinin de bağlı olduğu koordinasyon birimlerinden oluşmaktadır.

Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler Direktörlüğü'nün görevleri şunlardır:

- Basın yayın kuruluşlarına yönelik yazışmaları yapmak,
- Kampüs içindeki iletişimi sağlamak, öğrencilere, personele ve mezunlara üniversiteden güncel haberler vermek,
- Kurumsal iletişim hedeflerinin belirlenmesini sağlayarak kurum içi ve kurum dışı imaj disiplini oluşturmak,

- Üniversiteyi belirlenen hedefe taşıyacak stratejilerin formüle edilmesini sağlamak,
- Bu stratejilere uygun, halkla ilişkiler, özel ve resmi kurum ilişkileri etkinliklerini de içeren bütünlük iletişim programlarının geliştirilip uygulanması sürecini yönetmek,
- Üniversitenin tüm birimleri arasındaki bilgi akışı ile eşgüdümünü sağlamak,
- Medyada Lokman Hekim Üniversitesi'ne yönelik haberlerin günlük takibini yapmak ve üniversite yönetimine iletmek,
- Üniversitenin tanınırlığını, tercih edilebilirliğini artırmak amacıyla hedef kitlelere yönelik dijital yayın içeriğini oluşturmak, tasarlanmasını koordine etmek, takibini yapmak,
- İletişim planı çerçevesindeki organizasyonları gerçekleştirmek, koordine etmek,
- Basın ilişkileri süreçlerini yönetmek,
- Reklam, sponsorluk, sosyal sorumluluk çalışmalarını yürütmek,
- Kurum içi iletişim çalışmalarına destek vermek,
- Kriz yönetimi ve kriz iletişimi planı hazırlamak,
- Yönetilen faaliyetlere ilişkin genel politikaları belirlemek ve Genel Sekreterliğe önerilerde bulunmak,
- Yıllık iş planlarını ve faaliyet raporlarını oluşturmak ve Genel Sekreterliğe sunmak.

3.3.7. İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı

İnsan Kaynakları Direktörlüğü, akademik ve idari personele kanun ve yönetmelikler çerçevesinde destek ve rehberlik hizmeti sunar. Üniversitenin insan kaynakları politikası ile ilgili çalışmalar yapan bu birim, kaliteli insan kaynağının istihdamının ve çalışan personelin motivasyonunun sağlanmasına yönelik uygulamalarda bulunur.

İnsan Kaynakları Direktörlüğü'nün görevleri şunlardır:

- Üniversitenin insan kaynağı planlaması ve insan

kaynağı politikasıyla ilgili çalışmalar yapmak,

- İnsan kaynağı sisteminin geliştirilmesi ile ilgili önerilerde bulunmak,
- Atama, özlük ve emeklilik işleriyle ilgili işlemleri yapmak,
- İdari personelin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi programlarını düzenlemek ve uygulamak,
- Yazı İşleri Müdürlüğüne genel evrak kayıt, kabul ve tüm yazışmalarına ilişkin iş ve işlemleri yürütmek,
- Tüm çalışanların motivasyonunu yükseltecek ortamın yaratılması ve bu ortamın sürekliliğini sağlamak amacıyla yeni projeler geliştirerek hayata geçmesini sağlamak,
- Çalışanların verimlilik, takım çalışması konularındaki sorunlarını saptayarak yönetimden destek almak, çözümü için öneriler geliştirerek yardımcı olmak,
- Kurum kültürünün oluşturulması için katkıda bulunmak,
- Yönetilen faaliyetlere ilişkin genel politikaları belirlemek ve Genel Sekreterliğe önerilerde bulunmak,
- Yıllık iş planlarını ve faaliyet raporlarını oluşturmak ve Genel Sekreterliğe sunmak.

3.3.8. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Strateji Geliştirme Direktörlüğü yönetim ve planlama, kurumsal hedefler oluşturma, performans ve kalite ölçütleri geliştirme, raporlama gibi konularda hizmet verir.

Strateji Geliştirme Direktörlüğü'nün görevleri şunlardır:

- İdarenin stratejik planlama çalışmalarına yönelik bir hazırlık programı oluşturmak,
- Stratejik planlama sürecinde ihtiyaç duyulacak eğitim ve danışmanlık hizmetlerini vermek, stratejik planlama çalışmalarını koordine etmek,
- Faaliyet raporlarını hazırlamak,

- İdarenin görev alanına giren konularda, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek, performans ve kalite ölçütleri geliştirmek,
- İdarenin ve birimlerin belirlenen performans ve kalite ölçütlerine uyumunu değerlendirerek üst yönetime sunmak,
- Stratejik planın hazırlanması, güncellenmesi ve yenilenmesi çalışmalarını yürütmek,
- İç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının geliştirilmesi ve uygulanması konularında çalışmalar yapmak,
- Yıllık performans göstergeleri geliştirmek,
- Birimlerin uygulama planları yapmalarında onlara rehberlik etmek,
- Dönem sonlarında durum değerlendirmesi yapıp, alınması gereken tedbirleri ilgili birimlere iletmek,
- Yönetilen faaliyetlere ilişkin genel politikaları belirlemek ve Genel Sekreterliğe önerilerde bulunmak,
- Yıllık iş planlarını ve faaliyet raporlarını oluşturmak ve Genel Sekreterliğe sunmak.

3.3.9. İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı

İdari ve Mali İşler Direktörlüğü, üniversite bünyesindeki her türlü faaliyet ve hizmetin mevzuata uygun biçimde, etkili ve ekonomik şekilde yerine getirilmesini, mevcut kaynakların verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar. Söz konusu idari ve mali işleri, yaşam kalitesini ve konforunu artıracak şekilde organize eder.

İdari ve Mali İşler Direktörlüğü'nün görevleri şunlardır:

- Hizmet ve faaliyetlerin ekonomik ve etkin bir şekilde yerine getirilmesi için insan, para ve malzeme gibi mevcut kaynakların en uygun ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak üzere üniversiteye ait bütçe tasarımlarını plan ve program esasına göre hazırlamak ve uygulanmasını izlemek,
- Yemek, temizlik, güvenlik, gibi dışardan alınan hiz-

metler için firmalarca yürütülen faaliyetlerin sevk ve idaresini yapmak,

- Malzeme yönetimi, taşıma ve düzenleme hizmetleri, teknik bakım, onarım faaliyetlerinin denetimini yapmak,
- Üniversitenin finansal işlemlerini mali mevzuat, Yüksek Öğretim mevzuatı ve iç mevzuata uygun şekilde yapılmasını sağlamak,
- Muhasebe, finans, bütçe, mali raporlama ve satın alma faaliyetlerini yürütmek,
- Üniversite öğrenim ücretlerinin tahsili, burs ödemelerinin yapılması, öğrenci muhasebesi ve nakit yönetimini yapmak,
- Yatırım programlarının finansman kaynakları ile ilgili ve gerekli bilgi, belge ve istatistikleri toplamak ve değerlendirmek,
- Uygulama sırasında nakit ve ödenek durumunu izlemek,
- Üniversitenin ayniyat işleri ile her türlü ödeme ve tahsil işlerini yürütmek,
- Yönetilen faaliyetlere ilişkin genel politikaları belirlemek ve Genel Sekreterliğe önerilerde bulunmak,
- Yıllık iş planlarını ve faaliyet raporlarını oluşturmak ve Genel Sekreterliğe sunmak.

3.3.10. Yapı ve Teknik İşler Daire Başkanlığı

Yapı ve Teknik İşler Direktörlüğü, üniversitenin yeni bina ve tesislerini planlayıp hizmete sunar. Direktörlük, üniversitede eğitim gören öğrencilere, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerini sürdüren akademik personele, üniversitenin idari personeline, hastanelerimizden faydalanan hasta ve hasta yakınlarına teknik konularda en iyi şekilde hizmet verebilecek ve kurumumuzun üretkenliğini arttıracak teknolojiyi, yapılaşmayı ve gerekli altyapıyı sağlamakla görevlidir.

Yapı ve Teknik İşler Direktörü'nün görevleri şunlardır:

- Üniversite bina ve tesislerinin projelerini yapmak,
- İhale dosyalarını hazırlamak, yapı ve onarımla ilgili

ihaleleri yürütmek,

- İnşaatları kontrol etmek ve teslim almak,
- Bakım ve onarım işlerini yapmak,
- Kalorifer, kazan dairesi, soğuk oda, jeneratör, havalandırma sistemleri ile telefon santrali, çevre düzenlemesi ve araç işletme, asansör bakım ve onarımı ile benzer işleri yürütmek,
- Yönetilen faaliyetlere ilişkin genel politikaları belirlemek ve Genel Sekreterliğe önerilerde bulunmak,
- Yıllık iş planlarını ve faaliyet raporlarını oluşturmak ve Genel Sekreterliğe sunmak.

3.3.11. Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı

Destek Hizmetleri Direktörlüğü, üniversitenin tüm altyapı ve ulaşım hizmetleri ile yapı ve emlak işlerini yürütür. Gerekli olan araç, gereç, mal ve malzemenin teminini sağlar, kaydını tutar. İhtiyaç duyulan hizmet ve faaliyetlerin zamanında, ekonomik ve etkili bir şekilde yerine getirilmesi için mevcut olan işgücü, finans ve malzeme kaynaklarının optimum bileşimini sağlar.

Destek Hizmetleri Direktörlüğü'nün görevleri şunlardır:

- Binanın, personelin ve öğrencilerin güvenliğini "profesyonel firmalarca" sağlamak ve denetlemek,
- Temizlik işlerinin uzman ekiplerce ve modern ekipmanlar ile yapılmasını sağlamak ve kontrolünü yapmak,
- Yemekhane, kafeterya ve sosyal mekânların kaliteli ve ehil personelce veya firmalarca işletilmesini takip etmek ve denetlemek,
- Bakım, onarım, ısınma, barınma, bahçe ve çevre düzeni işlerini yürütmek,
- Sivil savunma ve Çevre Güvenliği ekiplerini kurarak işlevsel hâle getirmek ve denetlemek,
- Gerektiğinde üniversite adına temsil ve ağırlama işlerini yürütmek, çelenk koyma işlemlerini yerine getirmek,
- Ayniyat, demirbaş kayıt işlemleri ile depolama işlemlerini yürütmek.



BÖLÜM IV

REKABET STRATEJİSİ STRATEJİK TERCİHLER VE FARKLILAŞMA

Bu bölümün amacı, üniversitenin farklılaşma stratejisini belirlemektir. Farklılaşma stratejisi, üniversiteyi diğer üniversitelerden ayıracak ve uzun vadede yükseköğretim sistemi içerisinde karşılaştırmalı bir üstünlük elde etmesine imkân sağlayacak “stratejik tercihlerini” oluşturmaktadır. Farklılaşma yönündeki bu tercihler strateji geliştirmenin en kritik ve uzun vadede üniversitenin kurumsallaşmasına en fazla etki eden girişimlerini oluşturacaktır.

1. Konumlanma Stratejisi
2. İş Felsefesi Stratejisi
3. Temel Yetkinlik Stratejisi

REKABET STRATEJİSİ: STRATEJİK TERCİHLER VE FARKLILAŞMA

Birden fazla aktörün olduğu yarışmacı ortamlarda strateji, büyük ölçüde, “farklılaşma stratejisi” olarak görülür. Söz konusu ortamlarda, üniversiteler en iyi öğrencileri çekmek, proje desteklerini kendilerine yönlendirmek, iş dünyasının kendileri ile işbirliği yapmasını sağlamak, mezunlarını işe yerleştirmek veya iş sınavlarında öne çıkarmalarını sağlamak, ulusal ve uluslararası değişim programlarından daha fazla yararlanabilmek, yenilik ve patentlerde öncü olmak, daha fazla ve etki gücü yüksek yayınlar yapmak, alanında iyi öğretim elemanlarını kendilerine çekmek ve elde tutmak gibi birçok hususta doğrudan veya dolaylı olarak yarış içerisinde olacaktırlar. Üniversitenin bütün bunları sistemli ve birbirini tamamlayan bir anlayış ile yapabilmesi büyük ölçüde, üniversitenin farklılaşma stratejisine bağlı olacaktır.

Farklılaşma stratejisi, uzun vadeli geleceğe bakış (misyon, vizyon ve ilkeler) ile dönemsel plan (amaçlar, hedefler, stratejiler, proje ve faaliyetler) arasında bir köprü görevi görür. Farklılaşma stratejisi üniversitenin yükseköğretim sektöründe konumlandırılması, inşa etmesini istediği yetkinliklerinin belirlenmesi, algı ve itibarının nasıl olması gerektiği gibi hususları açığa kavuşturacaktır. Misyon, vizyon ve ilkeler gibi soyut geleceğe bakış perspektiflerinin alternatif seçenekler içerisinde hangisinin neden tercih edildiğine ve böylece uygulamada tasarlanacak ve gerçekleştirilecek hususlara ışık tutacaktır.

Dünyada ve Türkiye’de üniversiteler çeşitli farklılaşma faktörlerini tanımlayarak bunlar üzerinden karşılaştırmalı bir üstünlük sağlamaya çalışır. Fikir/ekol geliştirmede öncü olma, nitelikli öğretim üyesi çekme, başarılı öğrencilerin tercihlerine konu olma, markalaşma, proje alma yarışları, patent geliştirme örnek olarak verilebilir. Önümüzdeki yıllarda farklılaşma çabalarının kapsam (farklılaşan unsurların sayısı veya çeşitliliği) ve derinliğinde (farklılaşan unsurların tekrarlanma sıklığı ve yoğunluğu) bir artış beklenmektedir. Dolayısıyla, üniversitelerin geleceğine yön veren stratejik planların

da bu doğrultuda olması beklenir.

Önümüzdeki yıllarda üniversiteler arasında farklılaşma eğiliminin kapsam ve derinliğinin artmasına yol açacak temel nedenler şöyle sıralanabilir:

- Üniversite sayısında artışın devam etmesi
- Yükseköğretim sektöründe çeşitliliğin artması
- Üniversitelerin uluslararasılaşma eğilimi
- Üniversitelerin maddi kaynak ihtiyacının artması
- Üniversitelerin yerel, bölgesel ve ulusal rekabet gücü elde etme veya kalkınma aracı olarak değerlendirilmesi
- Ticari mantığın öne çıktığı üçüncü kuşak üniversitelerin ortaya çıkması

Üniversiteler arası farklılaşmanın artmasına yol açan dünyadaki eğilimlerin yanı sıra Türkiye’ye özgü bazı gelişmelerden de söz edilebilir. Türk yükseköğretim sektörü büyüme aşamasını yaşamaya devam etmektedir. Bu aşamada genellikle düşük yoğunluklu bir farklılaşma eğiliminin yaşanması normal karşılanabilir (yüksek öğrenci talebi nedeniyle üniversiteler arası düşük farklılaşma). Ancak, önümüzdeki yıllarda arzın talebi geçeceği (üniversitelerin öğrenci bulmakta zorlanacağı) beklenmektedir. Dolayısıyla, önümüzdeki yıllarda yüksek talebin sürüklediği büyümenin geride kalacağı tahmin edilmektedir. Arzın talebi geçmesi durumunda, üniversiteler arasında, –kaçınılmaz olarak– rekabetçi temelde stratejik farklılaşmayı hızlandıracak ve yoğunlaştıracaktır. Ayrıca, siyasal yönlendirmelerin de üniversiteler arası farklılaşmayı teşvik edeceği beklenmektedir. Örneğin, Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan “Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi” bölgelerin yenilik ve rekabet ihtiyaçları doğrultusunda üniversitelerin bölüm ve programlarını dönüştürmeleri ve yeni programlar tasarlamalarını teşvik etmektedir.

Ulusal ve uluslararası düzeyde görülen bu gelişmeler ve değişimler Türk yükseköğretiminde farklılaşmanın üniversitelerde bir yönetim felsefesi olarak benimsen-

mesine ve Batı’da olduğu gibi, yarı-pazar odaklı bir anlayışa doğru kaymalarına yol açmaktadır. Söz konusu eğilimler göz önüne alındığında üniversitelerin kendilerini geleceğe hazırlarken hem klasik stratejik planlama hem de rekabetçi bir farklılaşma yaklaşımı içerisinde olmaları beklenir.

Üniversitenin geliştirebileceği farklılaşma stratejisi şu temel tercihlerden oluşabilir:

1. Konumlanma Tercihi: Üniversitenin yükseköğretim sektöründe türünü belirten en genel tercihinin yapılması.
2. İş Felsefesi Tercihi: Tercih edilen konumda üniversite başarısı için nasıl bir anlayış ile çalışmalarını yürüteceği ve böylece rakiplerinden farklılaştıracak anlayışın belirlenmesi.
3. Değer Sunumu Tercihi: Konum ve başarı bölgesi tercihlerini hayata geçirebilmek için geliştirilecek veya tercih edilecek rekabet faktörleri veya müdahale araçları setinin belirlenmesi.
4. Temel Yetkinlik Tercihi: Yapılan tercihleri hayata geçirmede dayanak alınacak kurum içi kaynak ve kabiliyetlerin geliştirilmesi.

4.1. KONUMLANMA STRATEJİSİ: ORTA VADEDE EĞİTİM, UZUN VADEDE ARAŞTIRMA ODAKLI BİR ÜNİVERSİTE OLMAK

Konum tercihi, yükseköğretim sektörü içerisinde üniversitenin yerini belirlemesidir. Konumlandırma, alternatif stratejiler arasında tercih yapmayı gerektirir. Tek bir seçeneğin olduğu durumlarda stratejik davranmak gerekmez. Ancak böylesi durumlar üniversiteler için söz konusu değildir. Rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteren üniversiteler özerk kurumlar olarak farklılaşarak stratejik davranma yoluna gider.

Konum stratejisini netleştirmek için şu temel soruya cevap vermek gerekir: Nitelik bakımından üniversiteyi yükseköğretim sektöründe nasıl konumlandırmalıyız?

Bir üniversitenin ağır basan niteliği bakımından tercih

edebileceği iki genel strateji söz konusu olabilir:

- Eğitim odaklılık
- Araştırma odaklılık

Eğitim üniversiteleri, bilgiyi yayma ve genişletmeye (uygulama alanını geliştirme); araştırma üniversiteleri ise bilgiyi iletmeye (yeni bilgi üretimine) odaklanırlar. Örneğin, eğer bir üniversite uluslararası ölçekte tanınan bir araştırma üniversitesi olma tercihinde bulunmuşsa, o zaman, lisanstan daha çok lisansüstü programlara öncelik ve ağırlık vermesi beklenir. Elbette bir üniversite hem eğitim, hem de araştırma faaliyetleri yapar. Ancak, şekil 4.1’de görselleştirildiği üzere, hangisine ağırlık vereceği stratejik önceliklerini belirleme ve buna göre sistemlerini geliştirme (kurum kültürü, performans değerlendirme sistemleri, destek faaliyetleri, motivasyon sistemleri, atama ve yükseltme kriterleri, finans yönetimi vs.) açısından önem taşır.

O hâlde, soru yeniden formüle edilirse, “Üniversite, yükseköğretim sektöründe eğitim odaklı mı, yoksa araştırma odaklı mı konumlanmalıdır?” Bu iki konum “stratejik alternatifler” olarak görülebilir. Dolayısıyla üniversite bunlardan birini tercih ederek zaman içerisinde stratejik odağını ona göre geliştirebilir.

Üniversitelerin ne ölçüde eğitim veya araştırmaya ağırlık verdiğine bağlı olarak uygulamada beklentiler değişecektir. Eğitim ağırlıklı bir üniversitede, öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı yüksek, araştırmada düşük olması beklenir. Böylece öğretim üyeleri araştırmalara daha fazla zaman ayırabilecek durumda olacaklardır. Eğitim ağırlıklı üniversitelerde ise öğrenciye daha fazla zaman ayırmak durumunda olacaklardır. Eğitim odaklı üniversitelerde, daha düşük eğitim harcı alınırken, ünlerine bağlı olarak araştırma üniversitelerinde daha yüksek eğitim harcı alınması normal karşılanacaktır.

Lokman Hekim Üniversitesi, ilk 10 yılında eğitim odaklı, sonraki yıllarda ise araştırma odaklı olarak kendini konumlandırmayı stratejik tercih olarak benimsemektedir. İzlenen yükseköğretim politikaları çerçevesinde

ülkemizin daha fazla araştırma üniversitesine ihtiyacı olduğu sıklıkla dile getirilmektedir. Bu ihtiyaca yönelik olarak Lokman Hekim Üniversitesi uzun vadede kendini bir araştırma üniversitesine dönüştürmek üzere ilk yıllarda, yeni olmanın da bir gereği olarak, eğitim yönelimli bir stratejik yol izleyecektir. Bu stratejinin bir gereği olarak ilk 10 yılda eğitim ağırlıklı bir çizgi izlemeyi planlasa da uzun vadede araştırma üniversitesine dönüşme vizyonunun gereği olarak, nitelikli ve etkili araştırma ve yayın faaliyetlerini desteklemeyi ve özendirmeyi hedeflemektedir. Bu araştırmaları gerçekleştirebilmek için de gerekli yapılanma ve süreçleri hayata geçirmeyi ve araştırma altyapısını güçlendirmeyi kuruluş aşamasından itibaren planlamaktadır.

Üniversiteyi kısa vadede eğitim, uzun vadede araştırma odaklı konumlandırma, kurumsallaştırma ve yetkinleştirme için stratejilerimiz;

- Araştırma yetkinliği bakımından üstün özellikler taşıyan akademik personel alınması, imkânlar sunulması, yetiştirilmesi,
- Öğretim üyeleri üzerindeki ders yükünü minimum düzeyde tutmaya imkân sağlayacak sayıda öğretim üyesi istihdam edilmesi,
- Ortak çalışmaya imkân sağlayan büyük ölçekli ve uzun vadeli araştırma projeleri tasarlamaya ve yürütmeye uygun araştırma merkezleri kurulması,
- Belirlenen standartların altında araştırma/yayın performansı sergileyenlere destek verilmesi, buna rağmen ortalamayı tutturamayanların üniversitemizde araştırmacı olarak kalamayacakları yönünde gereğinin yapılması,
- Araştırma projeleri için doktora öğrencisi alımı yoluna gidilmesi,
- Belirlenen alanlarda inter/multi-disipliner çalışmaların yapılmasının sağlanması,
- Araştırmalara daha fazla bütçe ayırmak için sürekli arayışlar içinde olunması,

- İş çevreleri ve STK'lardan araştırma destekleri almak için çaba içerisinde olunması,
- Proje desteği veren kuruluşlara daha fazla araştırma projesi sunulması,
- Bilimsel tartışma ortamlarının oluşturulması olacaktır.

4.2. İŞ FELSEFESİ STRATEJİSİ: HİKMET ANLAYIŞINA DAYALI ÜNİVERSİTE

Konum tercihi ile üniversite, genel olarak yükseköğretim sektöründe kendisini nasıl konumlandığına ve konumlandırmak istediğine karar vermiş olacaktır. Ancak farklılaşma stratejisinin tasarımı açısından bakıldığında bu sadece bir başlangıçtır. Konum tercihi, üniversitenin hangi stratejik grup (eğitim veya araştırma odaklı kuldardan hangisi) içerisinde hizmet yarışında olduğu veya olmak istediğini belirler. Hâlbuki asıl yarış veya mücadele stratejik gruplar arasında değil (örneğin araştırma odaklı üniversiteler ile eğitim odaklı üniversiteler arasında değil) aynı stratejik grup içerisinde yer alan üniversiteler (örneğin eğitim odaklı üniversitelerin veya araştırma odaklı üniversitelerin) arasında olacaktır.

Dolayısıyla, konum stratejisi ile içerisinde rekabet edilecek genel kategorinin belirlenmesinden sonra yoğun rekabetin yaşanacağı stratejik grup içerisindeki farklılaşmanın belirlenmesi çok daha önemli ve daha ileri bir stratejik adım olacaktır. Bu adım ile üniversite, yer aldığı stratejik grup içerisinde üstünlük sağlayabilmek için yakın rakiplerinden farklılaşma yoluna gidecektir. Bu bağlamda, üniversitenin stratejik olarak cevap vermesi gereken soru şuna dönüşecektir: “Lokman Hekim Üniversitesi, aynı stratejik grup içerisinde yer alan üniversiteler ile kendisini karşılaştırdığında hangi bakımdan farklılaşmaktadır?”

Bu soruya cevap verebilmek için üniversitenin tercih ettiği stratejik grup içerisinde kendisini farklılaştıracak özgün bir iş felsefesi tespit etmesi gerekir. Bu tespit ve tercih, üniversitenin, aynı konumu benimsemiş yakın rakiplerinden (stratejik grubu içerisinde) kendisini farklı-

laştıracak “üstünlük” elde etmesini sağlayacaktır.

Bu çerçevede, Lokman Hekim Üniversitesi, bilgi üretim merkezi olmanın ötesinde, hikmet odaklı, yani, “Dâr-ru'l-Hikme” olmayı amaçlamaktadır. Hikmet odaklı iş felsefesi ile üniversite, eğitim ve araştırma odaklı üniversite modelinden ileri bir aşamaya işaret eder. Bilgi üretilirken, veriden hareket edilir ve veri işlenerek objektif niteliği ağır basan enformasyon üretilmiş olur. Enformasyon yorumlandığı (teoriler veya politikalar ışığında) zaman bilgiye ulaşılmış olur. Ancak, bir adım öteye giderek, bilgiyi üst amaçlar ile ilişkilendirdiğimiz zaman hikmete ulaşırız. Bu, bilginin hizmet ettiği/edebileceği amacı ile ilişkilendirilmesi anlamına gelmektedir. İşte bu, Lokman Hekim Üniversitesi'nin paradigmasının hareket noktasını oluşturacaktır. Diğer bir ifade ile Lokman Hekim Üniversitesi, bilimsel bilgi üretimini ve yayılımını, “Bilim bilim için yapılır.” veya “Bilim ekonomik değer için yapılır.” şeklindeki materyalist veya kapitalist bir mantık ile değil, bilgiyi daha üst amaçlara (ulvi amaçlar doğrultusunda, yani, bireysel ve toplumsal olgunlaşma veya ilerleme) hizmet edecek bir araç olarak görür.

Bilimsel yöntemler ile üretilen bilgiyi de kapsayan ve değerini ulvi amaçlara hizmet derecesi ile değerlendiren hikmete dayalı bu bilgi felsefesi, Batı paradigması referanslı üretilen bilgiden farklıdır. Öncelikle belirtmek gerekir ki modern sağlık bilimlerinde üretilen bilgi, Batı'nın kültürel değerleri ile yoğrulmuş ve Batı'nın kültürel varsayımları üzerine kuruludur. Dolayısıyla aşırı ticari kaygılar taşımaktadır. Bu yönüyle evrensel ve yegâne bilgi türü olmadığı gibi birinci önceliği sağlıklı birey ve topluma katkıda bulunmaktan daha çok kâr güdüsü ile hareket eden tam bir endüstri yaklaşımı sergilediği görülmektedir. Hâlbuki başka kültürler (Uzak Doğu, Orta Doğu, Anadolu vs.) içerisinde üretilen ve toplumsal faydası ticari kaygılara ağır basan başta tıp olmak üzere sağlık yönetimi ile ilgili bilgi kategorilerinin de mevcut olduğu tartışma götürmez bir gerçektir.

Bu açıdan bakıldığında, Lokman Hekim Üniversitesi sağlık alanında ihtiyaç duyulan bilgiyi hikmete dayalı

paradigmaya göre üretmeyi hedeflemektedir. Böylece Batı'nın bilgiyi düşük düzeydeki maddi çıkarlar için araçsallaştırmasından bilgiyi özgürleştirmeye de katkı sunacaktır. Bilgi sadece maddi kazançların basit bir aracı değil, saygıdeğer üst amaçlara ulaştıran ve dolayısıyla hizmet ettiği amaçlarla ilişkili değerli bir araç olacaktır. İşte bu olduğu zaman bilgili insan, aydınlanmış insan olacaktır. Aksi takdirde, bilgiyi gücün aracı olarak değerlendirmek ile yetinecek ve kendi nefsanî ve hayvani düzeyindeki süfli güdülerin karanlığında kalmaya mahkûm olacaktır.

Lokman Hekim Üniversitesi'nin referans alacağı bu farklı iş felsefesini daha da açmak için Batı üniversiteleri ile kısa bir karşılaştırma yapmak gerekmektedir:

1. Batı üniversite paradigması sadece bilgiye (entelektüel düşünmeye) önem verip kişisel olgunlaşmayı teğet geçmektedir. Hâlbuki esas olan, hem talim hem de terbiye olmalıdır.
2. Batı paradigması, dar bir uzmanlığa yönelik bir perspektif vermekte, bütüncül bir bakış açısı sunmaktan giderek uzaklaşmaktadır. Hâlbuki, insan ve toplum sağlığı bir bütündür ve disiplinler ayrışmalara konu olacak uzmanlık perspektifleri genel bütünlük içerisinde konumlandırılmalıdır.
3. Batı paradigması, veri, enformasyon ve bilgiye önem vermekte, buna karşın irfani ve hikmetli düşünmeyi ihmal etmektedir. Hâlbuki, gayeden/amaçtan yoksun bilgi, günümüz sağlık alanında olduğu üzere, fayda kadar zarara da yol açmaktadır.
4. Batı paradigması, kısa vadeli kazanımlara odaklanmakta ve uzun vadeli ideal veya vizyon sunmayı ihmal etmektedir. Hâlbuki vizyonsuz bilgi eksik kalmaktadır. Vizyon, birey ve toplumu kısa vadeli fayda/zarar veya haz/ıstırap sarmalından kurtararak uzun vadeli sağlıklı yaşam için varoluş amacıyla uyumlu ruh ve beden sağlığını ele almayı gerektirmektedir.
5. Batı paradigması, bilgi ile yaşamayı birlikte ele al-

mamaktadır. Hâlbuki, yaşanmayan bilgi zihne yük- tür. Bilginin bireyleri dönüştürmesi için yaşam ile ilişkilendirilmesi gerekir. Bilginin birey ve toplum- dan bağımsız bir eşya gibi üretilen ve yer değiştiren (alış verişi yapılan) değil, bireyi ve toplumu dönü- ştüren organik bir parçası gibi ele almak gerekmektedir.

6. Batı modeli, öğrenci-öğretici ilişkisinde “rol modeli” anlayışı çerçevesinde örneklik oluşturacak bir yak- laşım sergilememektedir. Hâlbuki, eğitici aynı za- manda hâl diliyle öğrenciye örneklik oluşturmalıdır.
7. Batı paradigması, bilgiyi maddi amaçlara indirge- yerek sunmakta (uzmanlık kazandırmak, gelir ge- tirmek vs.), hâlbuki, maddi amaçların yanı sıra ma- nevi amaçlara da yer vermelidir (Hakk’a hizmet için halka hizmet etmek).
8. Batı paradigması, bilimsel bilgiyi, diğer bilgi kate- gorilerinin üstüne koymaktadır. Hâlbuki bilimsel bilginin kendinden menkul bir üstünlüğü yoktur ve sağlıklı birey ve toplum oluşturmak için değeri sor- gulanmaya açıktır. Sağlıklı birey ve toplum için di- ğer bilgi kategorilerine (geleneksel ve dinsel bilgi) de alan açılmalıdır.

Lokman Hekim Üniversitesi’nde öğrencilerin sadece ak- lına hitap edecek sınırlı bir eğitim ve araştırma hizmeti sunulmayacaktır. Onların kişisel ve ruhsal gelişimine de katkıda bulunarak yetenek ve bilgilerini muhtemel en iyi kullanıma harcayabilmek için ihtiyaç duydukları ka- rakter ve bilgeliğin de gelişmesine yardımcı olunacak- tır. Üniversite, hikmetli ve irfani düşünmenin, anlayışın, saygının, toplumsal sorumluluğun egemen olduğu bir çevre sunmaya kararlıdır. Lokman Hekim Üniversitesi, uzmanlık alanlarına yönelik yetkinlik kazandırmanın yanı sıra öğrencilerine çağdaş bağlamda din, felsefe ve etik sorunları üzerinde düşünme fırsatı sunacak program içerikleri, eğitim yöntemleri, süreç ve sistem tasarımları geliştirmeye kararlıdır. Ekstra programlar, seçimlik ders- ler ve informal ilişkiler ile hikmetli ve irfani düşünmenin öğrenci, mezun ve mensuplara (bütün paydaşlara) ka-

zandırılması için özel bir çaba harcanacaktır.

4.3. TEMEL YETKİNLİK STRATEJİSİ: HEKİMLİK ODAK- LI ÜNİVERSİTE

Rekabet stratejisinin geliştirilmesinde ilk iki strateji- nin (konum ve iş felsefesi) yanı sıra, stratejik açıdan bakıldığında, üstünlük elde etme ve bu üstünlüğü de- vam ettirmeye imkân sağlayan “temel yetkinlikler” be- lirlemek ve bunları geliştirmek en önemli husustur. Te- mel yetkinlik tercihi, yapılan önceki farklılaşma (konum ve iş felsefesi) tercihlerinin gerçekleşmesini mümkün kılacaktır. Örneğin, nihai analizde, bir üniversitenin eği- tim veya araştırma üniversitesi olduğu verdiği karara göre değil, bu kararı doğrultusunda inşa ettiği kurumsal yetkinliğine bağlı olacaktır. Diğer bir ifade ile rekabet üstünlüğünü belirleyen tercihin kendisi değil, bu doğ- rultuda inşa ettiği yetenekler olacaktır. Aynı şekilde, iş felsefesi tercihi ile nasıl bir üniversite (bilgiye veya hikmete dayalı) olmak istediğine karar verebilir. Ancak tercih edilen felsefenin fonksiyonel bir duruma gelmesi yetkinlik inşasına bağlı olacaktır. Hikmeti sadece bir an- layış değil, bir uygulama olarak yaygınlaştırmak kurum- sal yetkinliğe dönüştürmek ile ancak mümkün olabilir.

Bu stratejik yetenekler, üniversitenin zaman içerisinde sistematik ve yoğun yatırımlar yaparak geliştirebileceği kurumsal kabiliyetlerdir. Bu kurumsal kabiliyetler kolay inşa edilmediği için kolay da taklit edilemez, çünkü bir temel yetkinlik inşa etmek zaman alıcı, maliyetli ve zah- metli olacaktır.

Lokman Hekim Üniversitesi’nin stratejik temel yetkinliği, isminin çağrışımlarından anlaşılacağı üzere “hekimlik” olması istenmektedir. Batı kültürü ve uygulamalarına dayalı modern tıbbın en göze batan iki yanı kimyasal ilaç kullanımı ve cerrahi operasyonlara sıklıkla başvuru olarak görülmektedir. Bu iki nitelik, tıbbi yaklaşımı stabil hâle getirmekte ve binlerce yıllık hekimlik birikimi- nin de etkin ve verimli kullanılmasına imkan vermemek- tedir. Lokman Hekim Üniversitesi bu yaklaşımı, modern bilimin ve binlerce yıllık hekimlik birikiminin yöntem ve

araçlarından yararlanarak geliştirmeyi ve uygulamayı amaçlamaktadır. Dahası, birey ve toplumda sağlıklı ya- şamı yaygınlaştıracak önleyici ve koruyucu tıbbı öncelik vererek, hekimlik anlayışının gelişmesini (araştırma ve eğitime konu olmasına) sağlayacaktır.

Burada önemle ve özenle vurgulanması gereken, mo- dern tıbbın birikimini, çözüm sunma kapasitesini ve yak- laşımalarını yok saymak değil, tersine, bunları da içerecek daha kuşatıcı bir yaklaşım benimsemeye olan ihtiyaçtır. Modern tıp, tek doğru ve etkili yaklaşım olarak kendini dayatmakta ve alternatif yaklaşımları küçümsemekte veya inkâr etmektedir. Bu bakış açısının yanlış olduğu değerlendirilmektedir. Bir sağlık sorununun tedavisinin kanıtlanmış bir ve tek doğru yöntemi yoktur ve bilimsel olarak da mümkün görünmemektedir. Bilim, farklı yakla- şımların iddialarını test ederek ilerleme kaydetmektedir. Lokman Hekim Üniversitesi, söz konusu bilimsel anlayı- şa bağlı kalarak, ancak Batı dünyasının dışında gelişen yaklaşımları da araştırmalara konu ederek ve sınanmış birer yaklaşım olarak bilim dünyasına kazandırmayı he- deflemektedir. Başta Anadolu olmak üzere Orta Doğu, Kafkaslar ve Uzak Doğu’da uygulanan hekimlik yöntem ve yaklaşımlarını keşfetme, test etme ve bilimsel olarak desteklenenleri hastane ortamlarında uygulama yoluna gidecektir.

Lokman Hekim Üniversitesi hekimlik temel yetkinliğini inşa etme sürecinde şunları yapacaktır:

- Temel Sermaye Olarak İnsan Kaynağını Geliştirme: Lokman Hekim Üniversitesi’nin hekimlik yetkinli- ğini geliştirmesi büyük ölçüde geliştireceği insan kaynağına bağlı olacaktır. Bu bağlamda, eğitim ve araştırma faaliyetlerini kimin yapacağı ve hangi yöntemleri kullanacakları birer stratejik karar ola- rak değerlendirilecektir. Lokman Hekim Üniversite- si, insan kaynağını oluşturacak akademik, idari ve öğrencilerini baştan itibaren özenle seçme yoluna gidecektir. Yüksek niteliklerde alınan akademik per- sonele eğitimcilerin eğitimi yoluyla yeni nitelikler kazandırmak ve yaklaşımlar öğretmek, idarecileri hizmet içi eğitimler ile geliştirmek ve öğrencileri müfredat dâhilinde ve ekstra müfredat faaliyetleri

ile geleceğe hazırlamak yoluna gidecektir. Hekim- lik dersleri, her dönem en az bir ders olmak üzere ilk üç yıl zorunlu, diğer yıllar seçimlik olarak veri- lerek insan kaynağı yetiştirilecektir. Ders verecek akademisyenlere dünyanın farklı üniversitelerinde (özellikle Uzak Doğu) farklı yöntem ve yaklaşımları öğrenmeleri için imkân sağlanacaktır.

- Uygulamaya Dönük Olma: Lokman Hekim Üniver- sitesi, akademik programlarını sadece akademik/ araştırma yönüyle ele almayacak, aynı zamanda pratik değerleri bakımında da değerlendirecektir. Programların sağlık sorunları ve yönetimi ile ilişki- lendirilmesi ve mevcut uygulamaların ötesine ge- çerek yeni çözümler sunması eğitim ve araştırma faaliyetleri planlaması için önemli kriterler olacaktır. Öğrencilere de bu pratik becerileri kazandırabilmek amacıyla iyi tasarlanmış ve görece uzun olan staj programları sunmanın ötesinde geliştirilecek yeni eğitim/öğretim yöntemleri ile eğitim ve öğretim uygulamanın içinde verilecektir. Böylece Lokman Hekim ismi ile uygulamaya dönük olma ve uygu- lama başarısının aynı çağrışımlarda bulunması sağ- lanacaktır.
- Destekleyici ve Etkileşimli Bir Altyapı ve Ortam Sağlama: Eğitim ve araştırmalarda belirlenen amaçlara/hedeflere uygun mükemmelliği sağlama, onu destekleyici altyapı sağlamayı gerektirmek- tir. Lokman Hekim Üniversitesi, farklı uygulamalara imkân sağlayacak hastane ve sağlık tesisleri altya- pısı, araştırma merkezleri, bitkisel ilaçlar geliştirmek amacıyla kurulacak zirai köyü vs. destekleyici bir altyapı sunacaktır. Diğer yandan, iyi bir üniversite sadece sağladığı mükemmel altyapı ile değil, aynı zamanda, canlı ve dinamik bir entelektüel topluluk ve atmosfer geliştirmesi ile mümkün olabilecektir. Lokman Hekim Üniversitesi, farklı kültürlerden gelen kişileri bir araya getirerek, farklı anlayış ve perspektiflere sahip insanları etkileşim içerisine so- kacak; öğrenci ve öğreticiyi usta-çırak ilişkileri içeri- sinde kaynaştırarak, merakın, keşif ve icadın teşvik edildiği bir ortam sunacak ve böylece kendine özgü bir üniversite ortamı ve kültürü geliştirecektir.



BÖLÜM V

GELİŞİM PERSPEKTİFİ

Bu bölümün amacı, Lokman Hekim Üniversitesi'nin vizyonu doğrultusunda uzun vadedeki (20 yıl ve ötesi) gelişim projeksiyonunu ve gelişim evrelerini ortaya koymaktır. Gelişim planını belirlemek, kuruluş ve kurumsallaşmasına referans olabilecek ve ona göre tercihlerini yapacak uzun vadeli yönelimlerini ortaya koymak bakımından yararlı olacaktır.

1. Kuruluş ve Kurumsallaşma Evresi (İlk 10 Yıl)
2. Uluslararasılaşma Evresi (İlk 15 Yıl)
3. Lokman Hekim Anlayış ve Yaklaşımını Ekleştirme Evresi (İlk 20 Yıl)

GELİŞİM PERSPEKTİFİ

Gelişim planı, beş yıllık stratejik plandan farklı olarak, daha uzun vadeli bir bakış açısıyla hazırlanır. Gelişim planının amacı, üniversitenin vizyoner bakışını esas alarak onu zaman içerisinde nasıl operasyonelize ederek gerçekleştireceğine ilişkin temel adım veya evreleri belirlemek, bu adımlarda öncelik ve ağırlık verilecek hususları somutlaştırmak, beşer yıllık stratejik planlar arasında tutarlılık sağlamak ve beşer yıllık planlar aracılığıyla birikimsel bir ilerlemenin haritasını sunmaktır.

Vizyonu esas alan gelişim planı bir üniversiteye uzun vadede idealleri doğrultusunda ilerlemesi için yönlendiricilik işlevi sağlar. Vizyona dayalı gelişim planı netlik kazanmamış bir üniversite dönemsel değişimler karşısında sürekli dalgalanan, birbiri ile çelişen tutarsız politikalar uygulayacak ve istikrarsız bir stratejik duruş sergileyecektir. Vizyon doğrultusunda yüksek başarı gösterme ancak bir üniversitenin uzun vadede gelişim planı çerçevesinde kendisini ve çevresini “başarmak istediği gelecek ideali” yönünde ilerlemesi ile mümkün olacaktır. Bunun olabilmesi için üniversitenin değişen çevre koşullarına sürekli uyum sağlamaktan daha çok, belirlediği gelişim perspektifleri açısından çevre koşullarını değerlendirerek ideale yaklaşımcı bir tarzda onlardan yararlanmasını gerektirir. Onun için üniversite, zamana dirençli bir vizyon geliştirmeli ve karşılaştığı dönemsel eğilim, değişim ve dalgalanmaları söz konusu vizyonu referans alarak yönetme yoluna gitmelidir.

Vizyoner bakış çerçevesinde bir gelişim planının en önemli yararı, dönemsel planların (5 yıllık hedeflerin) geliştirilmesinde hem devamlılığın hem de tutarlılığın sağlanmasına yardımcı olmasıdır.

Lokman Hekim Üniversitesi fikri, baştan beri bir “ihtiyaçtan” daha çok bir “ideal” arayışına dayanmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği üzere bu ideal, “Lokman Hekim Yaklaşımının Geliştirilmesi ve Ekolleşmesi” olarak ifade edilebilir. Bu idealin gerçekleşmesinin bugünden yarına mümkün olamayacağı ortadadır. İdeali gerçekleştirmek uzun vadeli bir yatırımı, kararlılığı, kontrollü ve

planlı ilerlemeyi kaçınılmaz kılmaktadır.

Lokman Hekim Üniversitesi’nin başarmayı arzuladığı söz konusu vizyoner bakışı yirmi yıl ve ötesine geçecek zaman perspektifinden değerlendirildiğinde, beşer yıllık evreler şeklinde bir gelişim ve ilerleme planı olarak şöyle özetlenebilir:

1. Kuruluş ve Kurumsallaşma Evresi (İlk 10 Yıl)
2. Uluslararasılaşma Evresi (İlk 15 Yıl)
3. Lokman Hekim Anlayış ve Yaklaşımını Ekolleştirme Evresi (İlk 20 Yıl)

Aşağıda, bu evrelerin her birinde ağırlık ve öncelik verilecek temel hususlar açıklanacaktır:

5.1. KURULUŞ VE KURUMSALLAŞMA EVRESİ (İLK 10 YIL: 2017-2027)

Lokman Hekim Üniversitesi ilk 10 yılda kuruluş ve kurumsallaşma evresinin gereklerini yerine getirecektir. Kuruluş ve kurumsallaşma, bir yandan mekân yönetimini, diğer yandan akademik ve idari yapıların geliştirilmesini (kapalı ortamların geliştirilmesi, akademik ve idari yapıların oluşturulması, kalite ve güvence sistemlerinin kurulması vs.) gerektirmektedir. Bu evredeki en önemli husus, kuruluş ve kurumsallaşma sürecini yönetirken sonraki evrelerin (uluslararasılaşma ve rekabet, yetkinleşme ve ekolleşme) gereklerini de göz önüne alarak yapılanmaya gitmek olacaktır. Bu çerçevede Lokman Hekim Üniversitesi, kuruluşunun başından beri özgün bir yetkinlik geliştirerek ekolleşmeyi hedefleyerek kurumsallaşmasını gerçekleştirme yolunda ilerlemeyi önem görmektedir. Bu doğrultuda ilk 5 yılda şunlara ağırlık ve öncelik verilecektir:

- Doğu ve Batı sentezini yansıtan bir mimari ile kampüs inşa etmek,
- Akademik, idari ve mali yönetim için gerekli prosedür, yönetmelik, sistem, süreç ve performans kriterleri belirlemek ve geliştirmek (kalite sistemini kurmak ve geliştirmek),
- İhtiyaç duyduğu akademik ve idari personeli belir-

lemek, planlamak, temin etmek ve yetiştirmek,

- Temel ve destekleyici faaliyetler için sistem ve süreçlerini yerleşik hâle getirmek, işlevsel tutmak ve güncellemek,
- Planlanan fakülte ve bölümleri açmak ve eğitime başlamak,
- Kurumsal kültür ve kimliğini oturtmak,
- Çalışma felsefesi, değerleri ve ilkelerini kurumsallaştırmak,
- Hedeflere göre yönetimi kurumsallaştırmak,
- İç kontrol, iç denetim ve dış denetimi kurumsallaştırmak,
- Ulusal ve uluslararası ölçekte kıyaslama yapacak üniversiteler bulmak, işbirliği yapmak ve öğrenerek ilerlemek.

5.2. ULUSLARARASILAŞMA VE REKABET EVRESİ (İLK 15 YIL: 2017-2032)

Lokman Hekim Üniversitesi, Türkiye’de yerleşik, ancak bir dünya üniversitesi olma ideal ve iddiasına sahiptir. Bu ideal ve iddiasını gerçekleştirebilmek için sadece uluslararasılaşmayı değil, bunu rakiplerine üstünlük sağlayacak bir tarzda yapmayı hedeflemektedir. Diğer bir ifade ile sağlık alanında uluslararası ölçekte farklılaşması ile ayrıcalıklı bir yer edinmek hedeflenmektedir.

Lokman Hekim Üniversitesi’nin yükseköğrenim sektöründe küresel ölçekte rekabetçi bir araştırma üniversitesi konumu elde etme ve sürdürme yönündeki stratejisi, mezun ve akademisyenlerinin İngilizceyi iyi düzeyde kullanabilme becerisini âdeta zorunlu kılmaktadır. Çünkü eğitim alanındaki yenilik ve ilerlemelerin neredeyse tamamı İngilizce olarak gerçekleşmektedir. Uluslararası bir üniversitesi olarak konumlanma, Lokman Hekim Üniversitesi’nin yabancı dil eğitimini de vermeyi önemli bir hedef olarak görmesini gerektirmektedir. Bu çerçevede, iyi düzeyde bir hazırlık eğitimi kaçınılmaz görünmektedir.

Uluslararasılaşma ve rekabet evresinde (üçüncü 5 yılda) öncelik ve ağırlık verilecek hususlar şunlar olacaktır:

- Uluslararasılaşma konusunda üniversite içerisinde farkındalık, hedef ülkelerde tanıtım faaliyetleri yapmak ve uluslararası öğrencileri eğitim süresince ağırlayacak altyapıları tesis etmek ve geliştirmek,
- Akreditasyon ve denklik ile tüm dünyada geçerli diploma verebilmek,
- İngilizce eğitim verilen program sayısını artırmak,
- Öğretim elemanlarını yabancı dilde de eğitim vermek üzere desteklemek ve sayılarını artırmak,
- Üniversitenin cazibesini artırmak üzere rekabet edebilir programlar sunabilmek ve eğitim programlarını çeşitlendirmek,
- Yurt dışındaki öğrencilerin yükseköğretimde Türkiye’yi tercih etmeleri için çift diploma, sertifika ve kısa süreli diploma imkânları oluşturmak,
- Öğretim üyelerinin ve öğrencilerin 1/3’nü uluslararası çevrelerden oluşturmak,
- Uluslararası öğrencilere yönelik burs ve çeşitli destekler vermek,
- Verilen burslarda lisansüstü öğrencilere ağırlık vermek,
- Meslektaş değerlendirmesi, öğrenci tatmini, bilgi transferi, araştırma gelirleri veya öğrenci kalitesi bakımından değerlendirildiğinde dünya sıralamasına giren üniversiteler arasında yer almayı sağlamak,
- Merakı, sorgulamayı ve araştırmaları teşvik eden rekabetçi bir çalışma atmosferi geliştirmek,
- Belirlenmiş öncelikli bazı alanlarda dünyada ilkler arasına girmek için stratejik tercih, destek ve işbirlikleri içine girmek,
- Kurumsal yetkinlikler bakımından dünya sıralamasında ön sıralarda gelen üniversiteler arasında yer almak.

5.3. LOKMAN HEKİM ANLAYIŞ VE YAKLAŞIMINI EKOLLEŞTİRME EVRESİ (İLK 20 YIL: 2017-2037)

Lokman Hekim Üniversitesi, isminin de çağrıştırdığı üzere, kadim İslam medeniyetinin sağlık alanındaki üstün başarısını sadece geçmişte kalmış bir tarihî dönem değil, geleceğe taşınması gereken ve işleme potansiyeli yüksek bir miras olarak değerlendirmektedir. Lokman Hekim Üniversitesi geçmişten geleceğe taşınması gereken bu mirasa tarihî bir sorumluluk bilinciyle yaklaşmaktadır. Batı'nın son dört asırdır insanlığa kazandırdığı ilerlemenin yanı sıra dünyada tıbbın gelişmesine sekiz asır öncülük etmiş olan İslam medeniyetinin birikim ve mirasını da bilimsel bilgiye eklemek önemli bir katkı olacaktır. Bu çerçevede Lokman Hekim Üniversitesi, bu mirası ortaya çıkarma, araştırmalara konu etme ve yaygınlaştırmayı manevi ve tarihî bir sorumluluk olarak görmekte; insanlığın ortak mirası olan bilimsel bilginin ilerlemesinde farklı bir kulvar açmayı ve ivme kazandırmayı amaçlamaktadır.

Türkiye'nin de dahil olduğu Batı dünyasının dışındaki toplumların "bilgi geleneği oluşturmama" gibi sorunları olduğu ortadadır. Bilgi geleneğini oluşturmamanın temel nedeni "epistemik toplulukların" gelişmesini teşvik edecek ve buna olanak tanıyacak ortam, koşul ve ruhun sağlanamamasıdır. Bunları sağlayabilmek için paradigmal düzeyde düşünen kişileri bir araya getirmek, paradigmal tartışmalar yapacak formal ve informal ortamlar oluşturmak ve devamlılığını sağlayacak teşvik sistemleri geliştirmek gerekmektedir. Bunların sağlanması durumunda, epistemik toplulukların birer ekole dönüşmesi olanaklı olabilecek ve bunların çabaları sayesinde dünyadaki bilgi üretiminin periferinde değil, merkezinde yer almak olanaklı olacaktır.

Lokman Hekim Üniversitesi, bu temel sorunu aşacak fikir, iddia ve vizyona sahip insanları uygun bir ortamda buluşturmayı hedeflemektedir. Yukarıda belirtilenlerin başarılabilmesi çok önemli bir zihinsel dönüşüm gerektirmektedir. Ancak bu o kadar kolay olmayacaktır. Dünyanın Doğu'sunda yer alan akademik çevrelerin bu

sorunu aşmasını zorlaştıran psikolojik ve entelektüel engeller vardır. Bunları ortadan kaldıracak yeni bir vizyonun yanı sıra yüksek bir motivasyon ve yeni bir ruha da gereksinim duyulmaktadır. Lokman Hekim Üniversitesi, bu ruh, motivasyon ve heyecan ile Lokman Hekim anlayış ve yaklaşımının merkezde yer aldığı bir gelecek inşası için iddialı olacaktır.

Ayrıca belirtmek gerekir ki Lokman Hekim Üniversitesi, referans aldığı kadim İslam medeniyeti anlayışı çerçevesinde araştırmaları toplumsal faydaya dönüştürme çabası içerisinde olacaktır. Diğer bir ifade ile Lokman Hekim Üniversitesi, girişimci bir araştırma üniversitesi olmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, Lokman Hekim Üniversitesi klasik bir araştırma üniversitesinden bir adım daha ileri giderek, üretilen bilgiyi toplumsal faydaya ve ekonomik değere dönüştürmek üzere yaygınlaştırmaya da odaklanacaktır. Bu çerçevede, çok sayıda girişimcilik programı açma, yenilikçiliği teşvik etme ve bunu ticarete konu etme (inovasyon yönetimi), mensuplarının (öğrenci ve öğretim üyesi) şirket kurmasını veya şirketlere ortak olmasını teşvik etme vs. yoluna giderek bilginin yayılımını da hedeflemektedir.

Lokman Hekim anlayış ve yaklaşımını ekolleştirmek için sunlar yapılacaktır:

- Lokman Hekim anlayış ve yaklaşımını ekolleştirmek için yetkinleşilecek alt alanlar tespit etmek,
- "Epistemik bir topluluğun" gelişmesini teşvik edecek ortam, koşul ve ruhu sağlamak,
- Bilimsel alanda öncü araştırmalar ile yeni ufuklar açmak ve araştırmaları yönlendirmek,
- Bu alanlarda akademik insan kaynağını yetiştirmek,
- Bu alanlarda dünyada öne çıkan kişileri üniversiteye kazandırmak,
- Bu alanlarda dünyada öne çıkan üniversite, araştırma merkezleri ve kişiler ile işbirliği içerisine girmek,
- Bu alt alanlarda kurumsal kapasite geliştirmek (araştırma altyapısı, işbirlikleri, eğitim materyali ve

yöntemi vs.),

- Spesifik konularda araştırma grupları ve tartışma grupları oluşturmak,
- Spesifik konularda bir geleneğe dönüşebilecek uluslararası etkinlikler organize etmek (konferans, çalıştay, odak grup tartışmaları/toplantıları).



BÖLÜM VI

STRATEJİK PLAN (BEŞ YILLIK PLAN)

Bu bölüm, üniversitenin uzun vadeli niyeti (misyon, vizyon, değerler) ve farklılaşma stratejisi için tercihlerini (konum, başarı bölgesi, değer sunumu ve temel yetkinlik) dönemsel plana (hedefler, stratejiler ve performans ölçütleri) dönüştürmenin nasıl olacağını açıklamaktadır. Böylece, önceki bölümlerde yapılan tespit, tercih ve ideal fikirlerin 5 yıllık bir zaman dilimi içerisinde ne ölçüde ve nasıl hayata geçirileceği somutlaşmış olacaktır.

1. Ana Faaliyetler
2. Destekleyici Faaliyetler

BEŞ YILLIK PLAN

Dönemsel stratejik plan, kurumsal misyon, vizyon ve ilke bildirimleri gibi zaman sınırı olmayan soyut ama yönlendirici stratejik perspektifleri ile farklılaşma tercihleri gibi öncelik ve ağırlık vereceği hususları somut hedefler hâline dönüştürmeyi gerektirir.

Bu çerçevede, bir stratejik plan iki unsurdan oluşur: strateji ve plan. Stratejiden kasıt, uzun vadeli gelecek ve başarı anlayışıdır. Uzun vadeli misyon, vizyon ve ilkeler ve bunların uzantısı niteliğindeki stratejik perspektifler (yükseköğretim sektörü içerisinde konumlanma, iş felsefesi, değer sunumunu özgün hâle getirme ve uygulama kapasitesini artırıcı temel yetkinlikler inşa etme) stratejiye karşılık gelir. Plan ise bütün bunların 5 yıllık bir zaman dilimi içerisinde nasıl hayata geçirileceğine ilişkin somut kararlardan oluşur. Bu somut kararlar, dönemsel hedefler, stratejiler, bunlara ilişkin performans kriterleri ve bunları uygulamaya geçirmekten sorumlu ve ilgili birimlerin tayininden oluşur.

Beş yıllık plan yeni fikirlerden daha çok strateji geliştirme sürecinde mutabık kalınan kararları yansıtan bir bölümdür. Bu stratejik planda, 2017'de faaliyete başlaması esas alınarak Lokman Hekim Üniversitesi, ilk 5 yılda (2017-2023) gelişim planında işaret edildiği üzere, kuruluş ve kurumsallaşma evresinin gerektirdiklerine ağırlık verecektir.

6.1. ANA FAALİYETLER

6.1.1. Eğitim:

Amaç: Sağlık bilimlerinde sunduğu eğitim ve öğretim hizmetiyle önde giden küresel bir üniversite konumunu geliştirme, sürdürme ve ilerletme.

Hedef 1: Öğrencilere, entelektüel bakımdan motive edici ve uygulama bakımından yetenek kazandırıcı, dünya ölçeğinde eğitim programları, dersler ve öğrenim deneyimi sunmak.

Stratejiler

1. Eğitim altyapısını geliştirmek için bir master plan

geliştirme,

2. Tıp, Sağlık Bilimleri Fakültelerini kurma ve fonksiyonelleştirme,
3. Derslik ve eğitime yardımcı mekânları geliştirme, sayısını artırma ve imkânlarını geliştirme,
4. İngilizce Hazırlık Okulunu kurma ve Hazırlık Okulu içerisinde Self Study Areas, Self Access ve Bağımsız Öğrenim Merkezini (Independent Learning Centre) geliştirme,
5. Eğitim ve araştırmayı entegre eden sistem ve yöntemler geliştirme,
6. Türkiye ve çevre ülkelerin sağlık alanında ihtiyaç duyduğu yüksek kaliteli uzman ve akademisyenler yetiştiren programlar geliştirme,
7. Yeni akademik programlar geliştirme, seçme ve değerlendirme,
8. Dünyada önde giden üniversiteler ile sürdürülebilir uluslararası eğitim işbirlikleri inşa etme,
9. Uluslararası öğrenci hareketliliğini destekleyici sistemler ve süreçler geliştirme,
10. Fakülte ve yüksekokul düzeyinde stratejik planlama ve performans programlaması sistemini geliştirme,
11. Akademik personelin eğitim/öğretime ilişkin gelişimini ve üretkenliğini artıracak mekanizmalar geliştirme,
12. Fakülteler arasında ortak programlar (core curriculum) geliştirme ve zenginleştirme
13. Öğretim üyelerinin tamamını “Eğiticilerin Eğitimi Programı”ndan faydalandırma,
14. Eğitim programlarını paydaşların katılımı ile güncelleme.

Hedef 2: Yurt içi ve yurt dışından kabiliyetleri ve potansiyelleri bakımından en iyi öğrencileri çekmek.

Stratejiler

1. Potansiyel öğrencilere yönelik üniversiteyi yurt içinde ve yurt dışında tanıtıcı çalışmalar yapma,
2. En iyi öğrencileri çekmek için burs programları geliştirme ve bu programları rekabetçi bir tarzda yönetme,
3. Burslu öğrenci oranını minimum % 25 oranında tutma,
4. Lisansüstü ve uluslararası öğrenci sayısını artırma.

Hedef 3: Öğrencilerin Lokman Hekim Üniversitesi'nde deneyimlerini artırmak.

Stratejiler

1. Her öğrencinin en iyi eğitimi aldığını garanti etmek için akademik personele yardımcı olacak ve rehberlik edecek kapsayıcı bir destek sistemi ve yöntemi geliştirme,
2. Öğrencilere farklılaştırılmış ders programları sunma,
3. Ders programına ilaveten (extra curriculum) öğrencileri geliştirici programlar tasarlama ve sunma,
4. İş dünyası ve anahtar paydaşlar ile iş birliğini genişleterek öğrencilere staj imkânları sunma,
5. 7/24 kütüphane hizmetleri ve çalışma alanları sunma,
6. Eğitim ve öğretimi destekleyici son teknolojileri

sunma ve öğrencilerin/akademik personelin son teknolojileri kullanmaları için teşvik etme ve destekler sunma,

7. Öğrenci ve öğrenci kulüplerinin ulusal ve uluslararası faaliyetlerini destekleme.

Hedef 4: Bütün akademik programları dış değerlendirmeye imkân sağlayacak bir kurumsal yapı geliştirmek.

Stratejiler

1. Saygın üniversitelere eğitim/araştırma ziyaretlerini destekleme,
2. Eğitim ve öğretimin kalitesini ölçebilmek/değerlendirebilmek için akademik programları değerlendirme sistemi kurma, eğitim kalite standartlarını geliştirme, önceden belirlenmiş değerlendirme kriterleri çerçevesinde belirli aralıklar ile gözden geçirme,
3. En iyi uygulama örneklerini inceleme, mukayese sistemi kurma ve eğitim kalitesini kıyaslama için anlaşmalar yoluyla yurt içi ve yurt dışı üniversiteler arasında kıyaslama grubu oluşturma,
4. Akreditasyon için bütçe ayırma,
5. Akademik birimleri dünyanın en iyi ve benzerlerinin en iyi deneyimleri ışığında kalite/güvence ile geliştirme.

Eğitim Başarısını Ölçme (Performans Göstergeleri ve Hedefleri):

	2019 (Baz Yılı)	2020	2021	2022	2023
Öğrenci memnuniyet oranı					
Öğrencilerin üniversiteyi tercih sıralaması					
Lisans/Lisansüstü Programlarına Kabul Edilen Öğrencilerin Niteliği (ilk yüzdelik dilimden giren öğrenci sayısı/toplam giren öğrenci sayısı x100; LES puanlarının yüz üzerinde ortalaması)					
İşletmelerde staj yapan öğrenci sayısı					
Burslu öğrenci oranı					
Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı					
Uluslararası öğrenci oranı					
Mezunların işe yerleşme oranı					
Yabancı uyruklu lisans öğrenci sayısı/Toplam lisans öğrenci sayısı] x 100					

6.1.2. Araştırma

Amaç: Bilimsel bilginin üretimi ve yayılımı ile bilginin ilerlemesine katkı sunmak.

Hedef 1: Uzun vadede araştırma odaklı bir üniversiteye dönüşebilmek için temel tercihlerde bulunmak ve bu doğrultuda hareket etmek.

Stratejiler

1. Araştırma kabiliyeti yüksek öğretim elemanları istihdam etmek,
2. Bütün akademik alanlarda araştırma altyapısına stratejik yatırımda bulunma ve son araştırma yönetimi sistemleri ile bunları güçlendirme,
3. Araştırma merkezleri kurma ve araştırma kabiliyetini geliştirme için bir master plan hazırlama,

4. Sağlık, fen ve sosyal bilim enstitülerini kurma,
5. Lisansüstü öğrenci sayısını % 25'e çıkarma,
6. Disiplinlerarası yürütülen programların sayısını artırmak.

Hedef 2: Araştırma ve bilgi yayılımı bakımından Türkiye'de ilk yirmi üniversite arasında yer almak.

Stratejiler

1. En az üç öncelikli araştırma alanı belirleme ve bu alanlara tanınmış araştırmacılar çekme, destekler sunma ve yüksek promosyonel faaliyetler ile motive etme,
2. Araştırma projeleri bazlı araştırma öğrencisi uygulamasını geliştirme,
3. Özgünlüğe sahip ve etkisi yüksek araştırmaları des-

tekleme,

4. Ulusal ve uluslararası araştırma odaklı şirketler ile yakın çalışma ilişkisi içine girme,
5. Üniversite ve akademik birimler düzeyinde “öncelikli disiplinlerarası araştırma” alanları belirleme ve bunlar için kurumsal destek sağlama.

Hedef 3: Kurumsal araştırma ve bilgi yayılımı işbirlikleri, partnerlik ve network sayısını, derinliğini ve etkinliğini geliştirmek.

Stratejiler

1. Ulusal ve uluslararası resmî, özel ve sivil çevreler tarafından desteklenebilecek ve işbirliği yapılabilir-

cek araştırma konuları belirleme, projelendirme ve uygulama,

2. Araştırma için yurt içi ve yurt dışı partnerler bulma ve ortak iş modelleri geliştirme,
3. Önde gelen üniversiteler ile öğretim üyesi değişim programları geliştirme ve uygulama,
4. İşbirlikleri, partnerlik ve networklerin karşılıklı fırsat ve faydalar oluşturduğunu izleme ve geliştirme için bir süreç ve sistem geliştirme.

Araştırma Başarısını Ölçme (Performans Göstergeleri ve Hedefleri)

	2019 (Baz Yılı)	2020	2021	2022	2023
Ürettiği bilimsel yayın sayısı					
Yayınların aldığı referans (atıf) sayısı					
Araştırmaya ayrılan bütçe					
Lisansüstü öğrenci oranı					
Dışarıdan alınan araştırma proje destekleri					
Alınan araştırma ödülleri					
Türkiye'de ve dünyada akademik sıralaması					
SCI, SCI-expanded, SSCI ve AHCI tarafından taranan dergilerdeki makale sayısı/Toplam öğretim üyesi sayısı					
Atıf sayısı/Öğretim üyesi					

6.1.3. Girişimcilik

Amaç: Lokman Hekim Üniversitesi araştırma stratejisi ile uyumlu ve sinerjik etki oluşturacak ticarileştirme hedeflerini belirlemek ve gelir getirici uygulamalara dönüştürmek.

Hedef 1: Ulusal ve uluslararası çeşitli çevreler (şirketler, kamu kuruluşları, STK'lar) ile yakın çalışma ilişkisi içerisinde girerek ticari işbirlikleri geliştirmek.

Stratejiler

1. Çok uluslu ve araştırma-temelli küresel işletmeler araştırma ve ticarileştirme altyapıları geliştirme,
2. Sanayi ile ilişkiler ofisini kurma ve faaliyetlerini örgütleme,
3. İş dünyası/sanayi ile sağlıklı ve kalıcı işbirliği geliştirme, bu işbirliğinin temel ilkelerini belirleme ve bu ilkeler ışığında işbirliğinin verimli bir şekilde işlemesi için gereken kurumsal altyapıyı ve birimleri kurma,
4. İlaç, uluslararası hasta bakımı, sağlık hukuku, sağlık yönetimi vb. hususlarda işletmeler ile stratejik ortaklıklar kurma,
5. Ticari partnerlikler geliştirebilmek için ticarileştirilebilecek projeler geliştirme ve partnerlerimize sunma,
6. Bilgiyi faydaya dönüştürmek için iş dünyası ile işbirliği içerisinde arayüzler oluşturma,
7. Küresel işletmelerin tercih ettiği araştırma ortağı olma hedefine yönelik olarak kendi stratejik anlayışımız ile onların ilişkilerini geliştirmek için ihtiyaç ve davranışlarını düzenli şekilde gözden geçirme,
8. Yerel sanayi kuruluşlarına yönelik danışmanlık hizmetleri sunma,
9. Kurumsal yapılanmayı güçlendirip çeşitli ülkelerle yapılacak işbirlikleri ile sağlık turizmini geliştirme,
10. Yurt dışı sağlık sigortası şirketleriyle antlaşmalar yapma.

Hedef 2: Üniversite paydaşları arasında girişimcilik kültürünü geliştirmek.

Stratejiler

1. Girişimci kültür, yetenek ve inisiyatifler geliştirme ve teşvik etme,
2. Öğretim elemanlarına ve öğrencilere girişimcilik süreçlerini anlama ve inovasyonları için pilot uygulamaları yapmada yardım edecek bir girişimci eğitim programı geliştirme, uygulama ve ilerletme,
3. Bilgi transferi için sağlık alanında faaliyet gösteren dünya ölçeğindeki mükemmellik merkezleri ve öncü işletmeler ile ilişkiler geliştirme,
4. Her bir stratejik amacın yayılımı, girişim ve bilgi transferini tanıma ve ödüllendirmeyi içeren bir kurumsal girişimcilik performans sistemi ve yönetimini geliştirme, uygulama ve ilerletme,
5. Ar-Ge proje pazarları oluşturma veya oluşacak Ar-Ge pazarlarında aktif olarak yer alma,
6. Sağlık turizmne yönelik kurumsal yapı kurma,
7. Yurt dışında üniversite hastanelerinin sunduğu hizmetleri tanıtmak,
8. Sağlık turizmi alanında üniversite paydaşları ile işbirliği yapma,
9. Yeni ürün, hizmet ve fikirlerin ticarileşmesinin teşvik edilerek, patent, faydalı model vb. çıktıları arttırma.

6.1.4. Toplumsal Katkı

Amaç: Farklı paydaş kesimleriyle işbirliği içerisinde toplumu tehdit eden sağlık sorunlarına çözüm üretmek için çalışmalar yürütmek, bilgi yayılımını sağlamak ve farkındalık geliştirmek.

Hedef 1: Sosyal sorumluluk bağlamında bilimsel, kültürel/sanatsal ve sosyal projeler geliştirmek, yürütmek ve desteklemek.

Stratejiler

1. Etkinliklerle Ankara'nın sosyal yaşamına katkıda

Girişimcilik Başarısını Ölçme (Performans Göstergeleri ve Hedefleri)

	2019 (Baz Yılı)	2020	2021	2022
İşletmeler ile işbirliği ve partnerlik sayısı				
İş dünyasından elde edilen gelir miktarı (total)				
Fikri mülkiyet haklarından elde edilen gelir miktarı				
Ticarileştirilen patent sayısı				
Üniversiteye gelen proje sayısı				
Yurt dışından gelen hasta sayısı				
Sağlık turizmi amacıyla işbirliği yapılan kurum sayısı				
Hastane ve merkezlerimizin sunduğu hizmetlerden memnuniyet oranı				
Kurum Dışı Destekli (DPT, TÜBİTAK ve diğer kamu finanslı) Ulusal Proje Sayısı/Öğretim üyesi sayısı				

1. bulunma,
2. Toplumun öncelikli sorunlarına yönelik araştırma/uygulama/eğitim projelerini destekleme,
3. Öğrenciler için “toplumsal duyarlılık” programları hazırlama ve STK'larla işbirliklerini artırma,
4. Yaşam boyu eğitim felsefesi çerçevesinde Sürekli Eğitim Merkezi kanalı ile eğitim programları geliştirme ve sunma,
5. Üniversite genelinde proje bazlı toplumsal sorumluluk ve sosyal girişimcilik çalışmaları ile faaliyetleri her yıl yüzde beş oranında artırma,
6. Toplumsal Hizmet Komisyonu oluşturularak öncelikli toplumsal konuları belirleme ve güdümlü araştırma ve uygulama projelerini geliştirme,
7. Altyapı, bina ve kaynaklarımızı eko-sistemimizde yer alan geniş çevrenin (paydaşlarımızın) kullanabileceği şekilde geliştirme ve etkin kullanımlarını teşvik etme,
8. “Toplumsal Hizmet Fonu” oluşturularak Toplumsal

Hizmet Komisyonu'nun belirlediği toplumun öncelikli sorunlarına yönelik araştırma ve uygulama projelerine üniversite kaynaklarından maddi destek sağlama.

Hedef 2: Farklı iletişim kanalları kullanılarak üniversitenin ürettiği bilgiyi topluma yaymak.

Stratejiler

1. Üniversitenin toplumsal hizmet üretme ve sunma kapasitesini ve potansiyelini güçlendirme,
2. Bilgilendirme ve farkındalık artırma amaçlı etkinlikler düzenleme,
3. Bilgilendirme ve farkındalık artırma amaçlı yayınlar yapma,
4. Güncel ve toplum açısından önemli çeşitli konularda kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği içerisinde çalışmalar yapma,
5. Bilimsel bulguların sonuçlarını karar vericiler (Ankara'da olmanın bir sonucu olarak özellikle siyasal karar vericiler) ile paylaşma ve önerilerde bulunma.

Toplumsal Katkı Başarısını Ölçme (Performans Göstergeleri ve Hedefleri)

	2019 (Baz Yıl)	2020	2021	2022	2023
Toplum yararına yürütülen sosyal sorumluluk proje sayısı					
Topluma katkı amaçlı düzenlenen bilimsel, sosyal, kültürel etkinliklerin sayısı					
Toplum-çevre-üniversite etkileşiminde üniversitenin etkinliği ve saygınlığı					
Bilgilendirme ve farkındalık artırma amaçlı yapılan yayın sayısı					

6.2. DESTEKLEYİCİ FAALİYETLER

Amaç: Akademik faaliyetleri hızlı, etkin, verimli ve kaliteli olarak gerçekleştirebilmek için gerekli her tür idari, sistem, yönetsel, süreç ve yapılar geliştirmek.

Hedef 1: Fiziki kampüs ortamını oluşturmak ve kampüsü bir yaşam alanına dönüştürmek.

Stratejiler

1. Lokman Hekim konseptine uygun tarihi çağrışımları ve sanatsal değeri yüksek bir kampüs inşa etme,
2. Kampüsün fiziksel, mekânsal, teknolojik altyapı ve güvenlik ihtiyaçlarını belirleme ve giderme,
3. Kapalı ortamların performansını artıracak enerji tasarrufu, akıllı bina yaklaşımı ile geliştirme,
4. Yeşil kampüs konseptini geliştirme, planlama ve yürütme,
5. Yurt imkânları sağlama,
6. İhtiyaç ve sportif faaliyetler için tesisler kurma ve geliştirme,
7. Çevreye duyarlı kampüs oluşturma,
8. Kampüsü engellilerin rahatça hareket edebileceği şekilde düzenleme,
9. Kampüste öğrencilerin temel gereksinimlerinin (barınma, beslenme, sağlık, ulaşım vb.) giderilmesine katkıda bulunma.

Hedef 2: Destekleyici hizmetleri sunacak profesyonel yönetim ve sistemler geliştirmek.

Stratejiler

1. Bütün idari birimleri yapılandırma,
2. Norm kadro çalışması yapma,
3. İdari birimleri fonksiyonel hâle getirmek için uygun insan kaynağını istihdam etme,
4. Kariyer planlama, geliştirme sistemleri geliştirme,
5. Performans değerlendirme sistemlerini ve kültürü geliştirme,
6. Karar destek hizmetleri geliştirme,
7. Öğrenciler ile yoğun temasın yaşanabileceği noktalarda İngilizceyi kullanabilen insan kaynağı istihdam etme,
8. Akademik ve idari birimlerin çalışma koşullarına göre iş süreçlerinin belirleme,
9. İç kontrol ve denetim sistemi kurma ve geliştirme,
10. Risk yönetimi sistemini kurma ve geliştirme,
11. Kalite güvence sistemleri kurma,
12. Liderlik ve yönetim geliştirme programları uygulamaya,
13. Hem idari hem de akademik faaliyetler için etkin işleyen bir izleme ve değerlendirme sistemi geliştirme.

tirme.

Hedef 3: Üniversiteyi, akademik ve idari personeli motive edecek bir ortama kavuşturmak.

Stratejiler:

1. Akademik ve idari personelin motivasyonunu ve kurumsal aidiyetini artırıcı faaliyetleri tasarlama ve yürütme,
2. Kampüsteki sosyal yaşam olanaklarını geliştirme,
3. Akademik ve idari personelin yararlandığı destek hizmetlerinin kalitesini artırma,
4. Katılımcı bir yönetim için süreç ve sistemler geliştirme,
5. Çalışan memnuniyetini düzenli olarak ölçme, değerlendirme ve gereğini yapma.

Hedef 4: Finansal kaynakların etkin yönetimini, güçlendirilmesini ve çeşitliliğini sağlamak.

Stratejiler

- Üniversite bütçesinin şeffaf, etkili ve verimli kullanılmasını sağlama,
- Paydaşların finansal destekler sağlaması için tanıtım, bilgilendirme ve teşvik mekanizmaları geliştirme,
- Bağış organizasyonları düzenleme,
- Üniversitenin araştırmaya yönelik öz kaynaklarını artırma,

- Dış kaynaklardan azami düzeyde yararlanma,
- Finansal sürdürülebilirliği garantileyecek düzenli ve sistematik tedbirler alma.

Hedef 5: Farklı çevrelere yönelik tanıtım çalışmaları tasarlamak, yürütmek ve etkilerini değerlendirmek.

Stratejiler

1. Kurumsal web sayfasını kurma, geliştirme ve web üzerinden etkin tanıtım yapma,
2. Üniversitemiz öğrenci ve mensuplarının düşünce ve önerilerini rahatça ifade edebilecekleri gerekli platformlar geliştirme ve etkin yönetme,
3. Kurumsal kimlik geliştirme çalışmaları yapma,
4. Lokman Hekim Üniversitesi'nin marka değerini artırıcı çalışmalar yapma,
5. Lokman Hekim Üniversitesi ile mezunlarının ve mensuplarının birbirlerini desteklemesini sağlayacak bir yapı oluşturma,
6. Bilimsel ve kültürel etkinliklerle üniversiteyi tanıtmak,
7. Tanıtım amaçlı faaliyetler organize etme (lise tanıtımı aktiviteleri, broşür, katalog hazırlanması, basılması ve dağıtılması, fuarlara katılma),
8. Tanıtım faaliyetlerinin etkinliğini ölçme, değerlendirme ve geliştirme için bir sistem kurma ve etkin yönetme,

Destekleyici Hizmetler Başarısını Ölçme (Performans Göstergeleri ve Hedefleri)

	2019 (Baz Yıl)	2020	2021	2022	2023
Çalışan memnuniyet oranı					
Öğrencilere sunulan sosyal, kültürler ve sportif olanaklar					
Kütüphane olanakları					
İdari hizmetlerin etkinliği					
İdari hizmetlerin verimliliği					
İdari hizmetlerden memnuniyet oranı					



BÖLÜM VII

İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Bu bölüm, geliştirilen stratejik planın hayata geçirilmesi sürecinde niyetlerin planlandığı gibi uygulanıp uygulanmadığını ve izleme ve değerlendirmenin nasıl yapılacağını ele almaktadır.

1. İzleme
2. Değerlendirme

İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Hazırlanan stratejik plan ne kadar iyi olursa olsun, beklenen sonuçları ve etkiyi doğurması uygulanma başarısına bağlı olacaktır. Bütün bunlar stratejik plan yaklaşım ve uygulamalarının etkili olup olmadığını sorgulamaya ve süreç içerisinde müdahalelerde bulunarak etkinliğini artırmaya imkân sağlayacaktır. Plan sürecindeki aşamalar ve gelecek yıllarda etkili planlama ve uygulama yapabilmek için bu değerlendirmeler yönlendirici olacaktır. Emek verilerek geliştirilen stratejik planların istenilen sonuçları doğurabilmesi için nelerin değişmesi gerektiği (yönetim tarzı ve yaklaşımı, stratejik anlayış ve hedefler, kurumsal kaynak ve kabiliyetler, kontrol içi ve dışı faktörler) yönünde fikir verme açısından izleme ve değerlendirme önemli bir rol oynar.

Lokman Hekim Üniversitesi'nde stratejik plandaki gerçekleştirmelerin takip edildiği bütünlük bir sistem geliştirilecektir. İzleme ve değerlendirmeyi bir sistem olarak geliştirebilmek için şunlar yapılacaktır:

- İzleme ve değerlendirme süreçlerinin tanımlanması,
- İzleme ve değerlendirme süreçlerinin yapılandırılması,
- İzleme ve değerlendirme sistemine ilişkin usul ve esasların hazırlanması,
- İzleme ve değerlendirme faaliyetinden sorumlu birimlerin belirlenmesi,
- İzleme ve değerlendirme faaliyetleri ile ilişkili birimlerin belirlenmesi,
- İç kontrol ve denetim sisteminin oluşturulması,
- Hazırlanan stratejik planın, bütçe ve performans programıyla ilişkilendirilmesi,
- İzleme ve değerlendirme hususlarına ilişkin veri alt yapısının geliştirilmesi,
- İzleme ve değerlendirme raporlama sürecinin belirlenmesi,

- İzleme ve değerlendirme bulgularının karar süreçlerine nasıl yansıtılacağına belirlenmesi,
- Bütün akademik ve idari birimlerce kullanılabilir Ortak İzleme Bilgi Sisteminin (IMIS) geliştirilmesi.

Bütün bu hususlar Strateji Geliştirme Dairesi koordinasyonunda akademik ve idari birimler tarafından ortak olarak yapılacaktır. Geliştirilen izleme ve değerlendirme sisteminin daha etkin şekilde yapılması amacıyla çıktıların yanında sonuçlara da odaklanan, değerlendirme faaliyetleri için gerekli bilgiyi üreten, diğer bilgi sistemleriyle bütünlük çalışan bir nitelikte olmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesinden sorumlu organ üst yönetimdir: Mütevelli Heyeti, Rektör, Senato ve Yönetim Kurulu. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin koordinasyonu ve sekreteryaya hizmetleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yürütülecektir. Strateji Dairesinin koordinasyonunda, uygulayıcı durumunda olan akademik ve idari birimler izleme ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür. Bu birimler hedefler bazında ilerlemeye ilişkin veriler üretir ve Strateji Dairesine iletir. Strateji Dairesinde toplanan bilgiler hem uygulamalara müdahale etmeyi gerektiren hususlar için ilgili karar süreçlerine hem de periyodik değerlendirme raporlarının oluşmasına yansıtılır.

Akademik ve idari birimlerin çalışmalarının yanı sıra iç kontrol ve denetim de ayrıca izleyen ikinci bir göz olarak ilerlemeleri değerlendirir ve raporlar. İç kontrol ve denetimin en büyük katkısı risk değerlendirme ve risk yönetimi hususlarında olacaktır. İç kontrol, akademik ve idari icranın içinde ve icra adına izleme ve değerlendirme faaliyetlerini yürüterek süreç içerisinde alınabilecek önlemler hususunda yardımcı olacaktır. İç kontrol sayesinde icra hızlı bir şekilde düzeltici ve önlem alıcı kararlar alabilir. İç denetim ise icranın dışında ve üniversite yönetimi adına izleme ve değerlendirmelerde bulunarak onlara raporlar. İç denetim sayesinde aksamalara yol açabilecek muhtemel durumları üniversitenin en üst ve stratejik plan uygulamalarından sorumlu organına hızla

raporlama ve istenilen girişimlerde bulunma mümkün olabilecektir.

İzleme ve değerlendirme çalışmaları ile şu temel faaliyetler yerine getirilecektir:

- Stratejik planda belirlenen hedefler ile gerçekleşme durumlarını karşılaştırmak,
- Hedefler ve gerçekleştirmeler arasında fark oluşması durumunda sapmanın nedenlerini araştırmak ve sapmaları düzeltici önlemlere ilişkin önerilerde bulunmak,
- Uygulama sürecini olumsuz etkileyebilecek riskleri belirlemek (ortaya çıkma ihtimalleri, etki dereceleri, etkileme yönü) ve risk yönetimi çerçevesinde (risk yönetimi için öneriler, sorumlu birimler) ele almak,
- Stratejik plandaki hedeflerin güncelliğine ilişkin değerlendirmelerde bulunmak ve güncelliğini yitirmiş olanlar yerine yeni hedefler önermek,
- Performans programında yıllık olarak hedefler için ayrılan bütçe ile nakdi gerçekleştirmeleri karşılaştırmak ve varsa oluşan farkın nedenlerini değerlendirmek,
- Stratejik plan uygulama ve sonuçlarını yönetim kalitesi bakımından (katılımcılık, kurum içi ve dışı işbirliği ve koordinasyon, iç ve dış paydaşların sahiplenme ve katkı sağlamalarını temin etme, elde edilen başarının sürdürülebilirliği, şeffaflık ve hesap verebilirlik vb. hususlarda) değerlendirmek.

7.1. İZLEME

İzleme, stratejik plan uygulamalarındaki ilerleme ve gerçekleştirmelere ilişkin süreç içerisinde bilgi toplamak, analiz etmek ve kullanmaktır. İzlemenin temel amacı, hedeflerin planlandığı gibi hayata geçirilip geçirilmediğini ve istenilen etkileri sağlayıp sağlamadığını temin etmeye yardımcı olmak ve böylece potansiyel engeller için bir erken uyarı rolü görmektir. Bu bağlamda izleme;

- Stratejik planın (hedeflerin) performansına ilişkin olarak yönetimin kurum içi periyodik gözden geçir-

me,

- Eylem planına dayanan faaliyetlere ilişkin rol ve sorumluluklara, eylem planının statüsüne ve eylem planının yönüne ilişkin düzeltici çalışmalar yapma,
- Ek kaynak yeniden dağılımı için düzenlemeler yapma,
- Stratejik plan uygulamalarına ek destek sağlama faaliyetlerini yürütmekle yükümlü olacaktır.
- İzleme için informal ve formal araçlar kullanılacaktır.
- Informel Araçlar: Etkileşim ve Gözlem
- Stratejik plan uygulayıcıları ile düzenli etkileşim
- Önemli stratejik plan uygulayıcıları ile zaman zaman etkileşim
- Önemli uygulamaları yerinde görmek
- Formal Araçlar: Raporlar
- Faaliyet gözden geçirmeleri
- Bütçe gözden geçirmeleri
- Birimler-daireler arası bağlantılar
- Performans göstergeleri

Bu araçlardan yararlanarak öngörülen farklı hedeflerin gerçekleşme derecelerini ölçme, stratejik planı bir bütün olarak izleme ve değerlendirmeye katkı sağlayacaktır. Stratejik hedeflerin farklı unsurlarını ve ilişkili performansını anlamak izlemeyi etkin bir şekilde yapmak için önemlidir. Böylece uygulamaların nerede kuvvetli, nerede zayıf olacağı ve nerelerde müdahale edilmesinin uygun olacağı açıklığa kavuşmuş olacaktır. Bunun için nicel ve nitel analizlere ihtiyaç vardır. Nicel analizler, çeşitli değişken veya sonuçlar üzerinden istatistiksel veya sayısal analizler gerektirir. Nitel analizler ise uygulayıcılar veya yararlanıcılar (paydaşlar) ile stratejik projelerin yenilikçi içerikleri veya stratejik planın daha yumuşak "boyutları" üzerine tartışmayı veya değerlendirmelerde bulunmayı gerektirir.

Hedeflere ilişkin her yıl izleme raporları hazırlanacaktır.

Yıllık izleme raporları, eylem planında öngörülen proje ve faaliyetleri (en azından seçilmiş ve kritik önemde olanlar üzerinden) uygulama süreci içerisinde izleme yaparak hedeflerin gerçekleşmesi hususunda kararlara temel teşkil edecek belirlemelerde bulunmayı sağlayacaktır.

7.2. DEĞERLENDİRME

Değerlendirme, uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir. Değerlendirme, devam eden veya tamamlanmış bir stratejik planın olabildiğince sistematik ve nesnel olarak analizini gerektirir. Değerlendirme;

- Performans ölçümünü (performans göstergeleri kullanılarak uygulama sonuçlarının ölçülmesi),
- Gerçekleşmelerin (fark) tespitini (gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünün ortaya konulması),
- Sapma nedenlerinin belirlenmesini (hedeflenin altında veya üstündeki gerçekleşmelerin nedenlerinin ortaya konması),
- Değerlendirme ve önerilerin yapılmasını (bir bütün olarak stratejik plan uygulamalarının üniversite performansına etkisi ve geçmiş deneyimler ışığında sonraki planlama çalışmalarında nelerin dikkate alınması gerektiğini) içerecektir.

Değerlendirmeler iki önemli hususu açıklığa kavuşturmak için yapılacaktır:

Sınırlı Amaç (Stratejik plan uygulamalarının etkinliğini ortaya çıkarmak): Uygulamalar sonucu istenilen etkilerin elde edilip edilmediği ve hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemek. Çıktı, sonuç ve etki göstergelerini esas alarak ilgili hedeflerin ölçülmesi ile uygulamaların etkinliği ortaya çıkarılacaktır.

Genel Amaç (Stratejik yönetim ve planlamanın uygunluğunu değerlendirmek): Stratejik yaklaşım, esas itibarıyla, yönetim kalitesini artırarak kurumsal performansı

artırmayı amaçlar. Dolayısıyla, değerlendirmede amaç sadece bir plan dönemi için değerlendirmelerde bulunmak ile sınırlı olmayacak, aynı zamanda, kurumsal stratejik anlayış ve uygulamaları da değerlendirerek yönetim kalitesini artırmanın arayışına da yardımcı olacaktır.

Değerlendirmede amaç, stratejik hedeflerin tek tek ve stratejik plan uygulamalarının bir bütün olarak;

- Uygunluğunu,
- Verimliliğini,
- Etkinliğini,
- Sürdürülebilirliğini
- Etkisini (impact) belirleyecektir.

İzleme ve değerlendirme sistemi çerçevesinde farklı amaçlar için farklı raporlamalar yapılacaktır.

Yıllık İlerleme Raporu: Üniversite içi kullanıma yönelik hazırlanabilecek yıllık ilerleme raporu; (i) geçmiş dönemle ilişkin değerlendirmeleri ve (ii) izleyen dönemde yapılması uygun veya gerekli bulunan düzeltici ve önleyici tedbirleri içerir.

Ara Dönem Raporu: Stratejik plan döneminin (beş yıllık dönem) ortalarına doğru hazırlanacak bu rapor, uygulamaların planlandığı gibi gidip gitmediğine ilişkin geçen zaman içerisinde kaydedilen ilerlemelerin genel bir değerlendirmeye tabi tutulmasını yapar. Amaç, beş yıllık uygulamaların sonunda istenmeyen sonuçlarla karşılaşmamak için ara dönemde genel gidişata yönelik değerlendirmeler yaparak kalan yıllar için yönlendirmeler yapma, tedbirler alma ve önerilerde bulunmadır.

Tamamlama Raporu: Plan döneminin (beş yıllık süre) tamamlanmasından sonra hazırlanacak bu rapor, uygulamaları bütüncül bir değerlendirmeye tabi tutarak elde edilen başarılar ve etkilerini, uygulama süreci ve sonuçlarının kalitesini, sürdürülebilirliğini, sapmalar ve nedenlerini, yönetim kalitesini vs. kapsamlı olarak değerlendirir. Ayrıca uygulama sürecinde elde edilen sonuç ve kazanılan deneyimler ışığında bir sonraki plan dönemi için yönlendirme ve öneriler içerir.

Özel Raporlar: Stratejik plan uygulamalarını önemli ölçüde etkileme ihtimali olan hususlar için ihtiyaç duyulması durumlarında hazırlanabilecek raporlardır. Bu raporlar öngörülme krizler, önemli projeler, beklenmedik değişimler veya stratejik planın önemli unsurlarına (amaç/hedef, farklılaşma stratejisi vb.) yönelik olabilir.

Rapor çeşidi ne olursa olsun, kurum içi gelişmeler/ilerlemeler ile dış çevredeki faktörlerin birlikte ele alınmasını sağlayacak ve imkân dâhilinde karşılaştırmalara (benzer üniversiteler ile ve sektör düzeyinde) yer verilecektir.

Yukarıda belirtildiği üzere, izlemede olduğu gibi değerlendirmede de koordinasyon sorumluluğu Strateji Geliştirme Dairesindedir. Strateji Dairesi, ilgili akademik ve idari birimler yardımıyla ve ihtiyaç duyulduğunda özel ekipler eliyle söz konusu raporları hazırlayacaktır.



