

گزارشی از اجرای طرح تحول آموزش در دانشگاه

سخنی با همکاران عزیز در آغاز سال تحصیلی

ضمن عرض سلام و تبریک آغاز سال تحصیلی جدید و آرزوی توفیق برای همه شما اعضای محترم هیئت علمی گزارشی را از اجرای طرح تحول آموزش در دانشگاه خدمتتان تقدیم می‌دارم امیدوارم با همت شما عزیزان شاهد به ثمر رسیدن این تغییرات مثبت در محیط آموزشی بوده و همه با هم نقش حرفه‌ای خود را برای ارتقاء روشهای آموزشی و بهبود کیفیت و تضمین صلاحیت حرفه‌ای فراگیران این دانشگاه ایفا نماییم.

تمام مدیریت‌های ستادی وزارت بهداشت در طی دو دهه گذشته سعی کرده‌اند تغییرات و اصلاحاتی را در مجموعه آموزش پزشکی ایجاد کنند که هم نقص‌های گذشته را جبران کنند و هم نگاهی به آینده داشته باشند.

به گمانم هر صاحب‌نظری که با نظام آموزشی ادغام یافته ما آشنایی داشته باشد و بخواهد تغییرات مثبتی ایجاد کند معمولاً به راه‌حل‌های نسبتاً یکسانی می‌رسد اگر سیستماتیک بخواهیم نگاه کنیم هر مدیر ارشد آموزش عالی برای تدوین یک برنامه تحولی، نظام آموزشی را مطالعه می‌کند، اجزای نظام را تحلیل می‌کند، برای بهبود بهره‌وری و اصلاح آن تغییراتی را پیشنهاد می‌کند و با اجرای قوی و مستمر این تغییرات مثبت را ایجاد می‌کند.

آنچه که البته همیشه بیشتر مورد چالش بوده‌است **اجرای** این نسخه‌ها است و به همین دلیل پیشنهادات مورد توافق اصلاح نظام آموزشی در محیط، کمتر صورت اجرایی به خود می‌گیرد لذا به نظر اینجانب مهمترین فاز اصلاح، ارائه طرحی متناسب با مأموریت‌های دانشگاه، نیازهای موجود و منابع در دسترس است که برای اجرای آن در دانشگاه درگیر کردن اعضای محترم هیأت علمی بعنوان مهمترین و تأثیرگذارترین سرمایه انسانی دانشگاه اهمیت زیادی داشته و می‌تواند ضامن اجرای برنامه‌های تحولی باشد.

علیرغم اینکه برای اجرای هر برنامه‌ای زیر ساختها و سخت‌افزارها مهم هستند، ولی آنچه مهم‌تر است تغییر باور و نگرش و تغییر فرآیندهای نرم افزاری و مغز افزاری ماست و اگر اکثریت اعضای هیأت علمی با این دستورالعمل‌ها همراه باشند و اقتناع شده باشند و آن را ضرورت بدانند آنگاه امید به تغییر ایجاد می‌شود. دانشگاه محلی نیست که با صدور دستورالعمل اداری انتظار تغییرات اساسی داشته باشیم.

باید با هم گفتگو کنیم، باید یکدیگر را قانع کنیم و **باید با هم سفر کنیم**، همه ما باید مشکلات و تنگناها را بدانیم تا به راه حل مشترک دست یابیم.

ما جدا از وضعیت جاری کشور نیستیم.

امروز زمانی است که باید بدانیم برداشت ما از منابع عمومی دولت بشدت کاهش یافته است ضمن اینکه درآمدهای ناپایدار گذشته ما هزینه‌های پایدار امروز را ایجاد کرده، دیگر خبری از پرداخت‌های بدون برنامه و یا کمکی نیست. باید

گزارشی از اجرای طرح تحول آموزش در دانشگاه

در این فضا حرکت کنیم، باید از زیر ساختهایی که در طی ۶۰ سال در این دانشگاه ایجاد شده، سرمایه انسانی عظیم آن، تجربه سازمانی گرانقدر این مجموعه و برند بزرگ این دانشگاه که سرمایه‌های عظیمی هستند فرصت ایجاد کرده و همه با هم دانشگاه را به جلو ببریم.

سیاست دولت در حال حاضر تأمین منابع به شرط بهره‌وری و تحویل آنچه که تعهد کرده‌ایم در زمان مشخص با تعداد معین و کیفیت مورد انتظار است یعنی از منظر منابع عمومی باید انتظار تأمین فقط بخشی از هزینه‌های دانشگاه و نه همه آن را داشته باشیم و سایر نیازهای دانشگاه با درآمدهای اختصاصی ایجاد شده باید تأمین و اداره شود و این نیاز به برنامه‌ریزی دقیق‌تر، کار بیشتر، تعهد سازمانی بالاتر و تلاش متعهدانه‌تر در افزایش بهره‌وری در همه ابعاد دارد. به نظرم اگر همه ما از شرایط مطلع شویم و باور کنیم که تغییر در کشور ایجاد شده و شرایط مانند گذشته نیست و به شواهد معتبر هم رجوع کنیم و ببینیم سالها در ممالک توسعه یافته اینگونه دانشگاهها اداره میشوند و منابع عمومی فقط درصدی از نیازهای آنها را پاسخ می دهد آنگاه همه با هم می‌توانیم این تغییر را مدیریت کنیم و از این چالش فرصت بسازیم.

طرح تحول آموزش بدنبال چیست؟

باید بپذیریم که آموزش ما نیاز به اصلاح دارد و بعید می‌دانم که اصل این موضوع مورد چالش باشد. با روش‌های آموزشی گذشته حتی اگر به خوبی آن‌ها را انجام بدهیم نیازهای فردا که هیچ، به نیازهای امروز نیز نمی‌توانیم پاسخگو باشیم.

باید از خود سوال کنیم آیا خروجی‌های دانشگاه ما یا سایر دانشگاه‌های این کشور مورد رضایت خود ماست؟ آیا محصولی را که خود تولید کرده‌ایم را حاضریم خود مصرف کنیم؟ آیا دانش‌آموختگان ما نقش خود را به خوبی در جامعه ایفا می‌کنند؟ آیا تولید دانش ما ارتباطی با حل مسائل جامعه و تولید ثروت و رفاه دارد؟ آیا دانش‌آموختگان ما جایگاه خود را در جامعه پیدا می‌کنند؟ آیا و هزاران آيای دیگر. پاسخ اینها را همه می‌دانیم.

حتی اگر پاسخ همه این سوالات مثبت بوده برای پیشرفت و حرکت به جلو در رقابت با سایرین نیاز به اصلاح داشتیم چه برسد به اینکه بسیاری از این پاسخ‌ها مثبت نیست و وضع ما مطلوب و در خور این کشور با سابقه طولانی در آموزش پزشکی نیست، پس ما ضرورتاً نیاز به اصلاح داریم. این اصلاح کمی بیشتر از ریفرم مصطلح، تغییر می‌خواهد. نوعی تحول می‌خواهد، نوعی شوک باید به سیستم آموزشی وارد کرد، باید خوابزده‌ها بیدار شوند، نظام آموزشی نظام

گزارشی از اجرای طرح تحول آموزش در دانشگاه

پیچیده‌ای است. کنش و واکنش‌های فراوان دارد، فرآیندهای بیشمار دارد، اگر بخواهیم پیامدهای مفید و مثبت داشته باشیم باید تغییرات زیادی را ایجاد کنیم باید از روش‌های روزآمد و کارآمد استفاده نمائیم و باید تغییرات را در موثرترین بخش‌ها ایجاد کنیم.

در کشور ما و با مأموریت امروز ما در دانشگاه‌های علوم پزشکی کار خیلی سخت‌تر است. ادغام دو نظام آموزش عالی پزشکی و نظام ارائه خدمات سلامت فرصت‌های بیشماری را پدید آورد و در کنار آن تهدیدهایی را ایجاد کرد. اگر این چالش‌ها خوب مدیریت شوند بسیاری از آنها فرصت برای هر دو نظام ایجاد می‌کند و اگر به خوبی مدیریت نشود می‌توانند تهدید برای هر دو نظام آموزش پزشکی و سلامت باشند.

البته شایسته است در فرصتی مناسب به نقد این ادغام بپردازیم، باید از تهدیدات فرصت بسازیم و این همان فضای اصلاحات است همان فضای تحولی است. پس این اصلاح نه مستحب که واجب است و وقت آن نیز قضا شده است.

طرح تحول چگونه به اهداف خود می‌خواهد برسد؟

قبل از این موضوع باید عرض کنم که این طرح چیست؟

می‌دانیم که نظام آموزشی ادغام یافته ما اجزایی دارد متعدد و متنوع، و ما می‌بایست تعدادی از این اجزاء که بیشترین تأثیر در نظام آموزشی را دارند برای تغییر انتخاب می‌کردیم یعنی ضمن توجه به سایر اجزاء وقت و انرژی بیشتری برای این اجزاء مهم می‌گذاشتیم.

مدیریت عالی نظام آموزش پزشکی کشور با بررسی‌هایی که انجام داد و نظرخواهی‌های متعدد به این نتیجه رسید که این تغییرات را در قالب ۱۱ بسته به سرانجام برساند و آن را محور برنامه‌های خود در دوره مدیریتی فعلی قرار داد. شاید اگر تیم دیگری در مسئولیت بود تغییرات دیگری را پیشنهاد می‌کرد، ولی به عقیده من خیلی نباید بر سر آنها بحث کرد چرا که ما در همه ابعاد عقب ماندگی داریم و باید فکر کنیم که چگونه آن را به سرانجام برسانیم.

چگونه باید این طرح به سرانجام برسد؟

این برنامه در سه سطح باید اجرا شود، پس برای سه سطح باید برنامه اجرایی داشته باشد سطح ستادی، دانشگاهی و سطح محیطی (صف)

باید توجه کنیم که نظام آموزشی هم نظامی دینامیک است و هم تغییرات به سرعت در آن اتفاق نمی‌افتد، درک این واقعیت مهم است که آنچه که در حال حاضر در محیط ارائه خدمات سلامت و محیط‌های علمی ما در جریان است محصول آموزش یک دهه گذشته ماست و آنچه که امروز آموزش می‌دهیم در ده سال آینده خود را نمایان می‌کند.

گزارشی از اجرای طرح تحول آموزش در دانشگاه

اقدامات در سه سطح:

۱- سطح ملی (ستاد وزارت بهداشت):

مفهوم سازی و طراحی برنامه اجرایی ستادی (ملی)، متمایز کردن بعضی از دانشگاه‌ها، دادن برنامه و مأموریت ملی به دانشگاه‌ها بر اساس طرح آمایش سرزمینی، طراحی نظام نظارت و ارزشیابی، تأمین منابع و وصل برنامه به بودجه ستادی و دانشگاهی آموزشی و نشان‌دار کردن بودجه اختصاص یافته و پایش میزان هزینه کرد و عملکرد بودجه برای اجرای برنامه‌های تحول، گرفتن بازخورد از نحوه اجرای برنامه‌ها در دانشگاه‌ها و کلان مناطق، تصحیح سیر برنامه‌ها با توجه به بازخوردهای دریافتی

۲- سطح دانشگاهی:

- ۱) ترجمه برنامه‌های ملی تحول نظام آموزشی به سطح دانشگاهی (مختص دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی) متناسب با مزیت‌ها، جایگاه دانشگاه، برنامه کلان منطقه آمایشی، منابع و نیروی انسانی در اختیار
- ۲) تبدیل این بسته‌ها به پروژه یا برنامه‌های عملیاتی با خروجی‌های مشخص
- ۳) طراحی نحوه ارزیابی
- ۴) تأمین منابع مورد نیاز متناسب با پروژه‌ها و برنامه‌های عملیاتی مصوب
- ۵) پایش اجرای عملیات در واحدهای عملیاتی و صف
- ۶) گزارش به وزارت بهداشت و کلان منطقه آمایشی مربوطه
- ۷) درگیر کردن اعضای هیأت علمی و دانشجویان و پرسنل در اجرای طرح

۳- سطح صف:

- اجرای برنامه‌ها و پروژه‌ها و ارائه گزارش به ستاد دانشگاه
- ارائه پیشنهادات برای اجرای بهینه مأموریت‌های محوله

بدیهی است که برای هر دانشگاه اهداف و اولویت بندی متفاوتی وجود دارد و این می‌تواند تفاوت اجرای طرح تحول را در مناطق مختلف کشور و دانشگاه‌های مختلف رقم بزند.

قاعدتاً بعضی از این برنامه‌ها اصلاحاتی است که فوراً قابل اجرا است، بعضی از آنها میان مدت و بعضی دراز مدت است.

گزارشی از اجرای طرح تحول آموزش در دانشگاه

بطور خلاصه برای اجرای طرح تحول آموزش در دانشگاه تبدیل بسته‌های طرح تحول آموزشی به برنامه‌های عملیاتی متناسب با مأموریت‌ها، تأمین منابع و تعیین اولویت‌های هر دانشگاه، ایجاد گفتمان طرح تحول در بین اعضای هیأت علمی، فراگیران و کارکنان حوزه آموزش و پژوهش، جلب مشارکت همگانی ذینفعان و عزم جدی هیأت رئیسه دانشگاه اهمیت فراوانی دارد.

طرح تحول آموزش چه چالش‌هایی در اجرا در دانشگاه‌ها دارد؟

- همراهی نکردن مسئولان ارشد در بعضی از دانشگاه‌ها
- تدوین برنامه‌های فضایی بدون توجه به واقعیت‌های میدانی و منابع موجود
- تهیه برنامه‌هایی بدون مفاهیم علمی مورد توافق
- ارتباط ناکافی ستاد با اعضای هیأت علمی/فراگیران و کارکنان که اجرای طرح را در محیط به عهده دارند.
- مشکلات جاری دانشگاه‌ها که اجرای چنین طرح‌هایی را از اولویت خارج می‌کند
- مأموریت‌های متعدد دانشگاه
- کمبود منابع مالی
- خروجی این برنامه‌ها معمولاً میان مدت و بلند مدت است
- حمایت ناکافی ستاد وزارت بهداشت از برنامه‌های آموزشی

چه فرصت‌هایی بر آن متصور است؟

- تهیه برنامه‌ای قابل پایش با توجه به طرح تحول ملی نظام آموزشی پزشکی
- روشن بودن جهت حرکت کلان نظام آموزشی
- ترجمه‌ای از طرح تحول در برنامه‌های بالادستی نظیر برنامه ششم و برنامه عملیاتی وزارت بهداشت وجود دارد که وزارت بهداشت و دانشگاه‌ها را از نظر قانونی برای اجرای طرح تحول پاسخگو می‌سازد
- حمایت مسئولان وزارت بهداشت از اجرای برنامه
- مناسب بودن بسیاری از بسته‌های طرح تحول برای ارتقاء کیفی آموزش
- بودجه‌ای که از طرف وزارت بهداشت بطور اختصاصی برای اجرای این طرح اختصاص می‌یابد.

مراحل اجرای این برنامه در دانشگاه برای اجرای طرح تحول چیست؟

- درک مفهومی برنامه در سطح ستاد دانشگاه و حوزه معاونت آموزشی

گزارشی از اجرای طرح تحول آموزش در دانشگاه

- انتقال این درک به سایر بخش‌های دانشگاه
- ایجاد مفهوم ارتقاء آکادمیک دانشگاه از طریق طرح تحول
- ترجمه بسته‌ها به نسخه اختصاصی برای دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی
- اولویت بندی آنها برای اجرا
- توجیه مدیران، اعضاء هیأت علمی و کارکنان دانشگاه
- قرار دادن طرح در برنامه استراتژیک آموزشی دانشگاه و بالطبع برنامه عملیاتی دانشگاه
- اجرای بخشی از این بسته‌ها از زمان استقرار مدیریت جدید
- پایش اجرای برنامه و تنظیم حرکت دانشگاه متناسب با بازخورد

ما تا بحال برای اجرای طرح تحول در دانشگاه چه اقداماتی انجام داده‌ایم؟

- سازماندهی مجدد ستاد نوآوری و تحول در دانشگاه با رویکرد حاکمیت آکادمیک
- تشکیل و سازماندهی کارگروه‌های نوآوری و تحول در دانشگاه و کمیته‌های تخصصی زیرمجموعه با توجه به بسته‌های تحول و نوآوری آموزش علوم پزشکی
- جلسات شورای تحول دانشگاه به صورت هفتگی و منظم تشکیل می‌گردد و نتایج اقدامات کمیته‌های تخصصی برحسب موضوع ارایه شده و مورد بحث و تبادل نظر قرار می‌گیرد. تا کنون ۴۲ جلسه شورای تحول دانشگاه برگزار شده و همچنین جلسات هم‌اندیشی و تعامل با دبیران کمیته‌های تحول. جلسات متعددی با گروه‌های آموزشی بالینی بیهوشی- رادیولوژی- زنان- آسیب شناسی- پاتولوژی- جراحی- ENT- قلب- ارتوپدی- بیهوشی- روانپزشکی
- در راستای تحقق بسته‌های تحول و نوآوری از حضور مؤثر و ارزشمند ۳۵۶ نفر از اعضای محترم هیات علمی دانشگاه و کارشناسان محترم مرتبط با موضوعات بهره برده‌ایم.
- تدوین و تصویب برنامه‌های راهبردی و اجرایی (در ستاد تحول دانشگاه)
- شناسایی اعضای هیات علمی متخصص در ارتباط با بسته‌های تحول
- بانک متخصصین بالینی و علوم پایه در زمینه آموزش بین‌المللی در ۳ حیطه
 - شناسایی تمامی اعضای هیات علمی تحصیل کرده خارج از کشور
 - شناسایی اعضای هیات علمی فعال در زمینه ارتباطات بین‌المللی

گزارشی از اجرای طرح تحول آموزش در دانشگاه

- شناسایی اعضای هیات علمی و کارشناسان آشنا با فرآیندهای بین المللی/آموزش
- فرهنگ سازی و ترویج تفکر تحول آموزش در سطوح مختلف ذینفعان دانشگاه
- دعوت از دانشجویان (استعدادهای درخشان، نمایندگان دانشجویان، تشکل ها و ...) برای حضور و مشارکت در کارگاه ها
- اعضای هیات علمی: مدیران گروه های آموزشی، اعضای شوراهای مرتبط
- مدیران ارشد دانشگاه: حوزه آموزش، حوزه فرهنگی دانشجویی، حوزه بین الملل، حوزه توسعه
- برگزاری کارگاه مرجعیت علمی، دانشگاه های نسل سوم، آمایش سرزمینی و ماموریت گرایی در آموزش علوم پزشکی: رویکرد رقابت در لیگ جهانی دانش / تمایز رسالت آکادمیک در دانشگاه های علوم پزشکی
- برگزاری نشست تخصصی: بین المللی سازی در آموزش علوم پزشکی
- برگزاری کارگاه بین المللی سازی در آموزش علوم پزشکی دانشگاه: **بین المللی سازی در دو بعد آموزش**

و پژوهش

- برگزاری کارگاه اخلاق حرفه ای برای تدوین برنامه عملیاتی

نتایج کوتاه مدت

- بسیاری از برنامه های عملیاتی و پروژه های مرتبط با اجرای بسته ها متناسب با ماموریتها، منابع و مزیت های دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی آماده شده است.

• طراحی مدل / ارزیابی وضعیت علمی گروه های آموزشی: بالینی و پایه

- تعیین معیارهای سنجش در حیطه های آموزشی، پژوهشی، درمانی/دانشگاهی و کشوری
- بررسی وضعیت علمی گروه های براساس شاخص های مرتبط با حیطه های تعیین شده
- ارزیابی وضعیت ۲۲ گروه آموزشی بالینی
- برگزاری جلسات با گروه های مرتبط و بحث و گفتگو پیرامون برون داد و جایگاه گروه
- برنامه جامع آموزش بالینی با محوریت بیمار(در حال اجرا و پیشبرد در بیمارستان های آموزشی تابعه دانشگاه)

گزارشی از اجرای طرح تحول آموزش در دانشگاه

- برنامه جامع ارتقای نظام‌مند کمی و کیفی تحصیلات تکمیلی
 - **برنامه جامع تحول در آموزش بالینی با محوریت بیمار (PACE I-II)**
 - برنامه تحول در ارزشیابی دستیاران تخصصی و فوق تخصصی
 - **تحلیل سیستماتیک برونداد گروه‌های آموزش بالینی**
 - تدوین سند تمایز و مرجعیت آکادمیک دانشگاه
 - تدوین سند رشته مقاطع آموزشی
 - تدوین نقشه توسعه کمی هیأت علمی دانشگاه در افق ۵ سال آتی
 - تدوین، طراحی و استقرار مداخلات موثر در زمینه ارتقای کیفیت آموزش بالینی
 - تدوین ۶ طرح تحقیقاتی مرتبط با اهداف بسته‌های تحول (ارسال به مرکز تحقیقات ملی آموزش؛
 - تدوین راهنمای اخلاق حرفه ای و دستورالعمل اجرایی مربوطه
- امیدوارم همه اعضای محترم هیئت علمی که مخاطب اصلی در اجرای برنامه تحول نظام آموزشی در دانشگاه هستید با درک حساسیت موضوع و همکاری همه جانبه و ارائه دیدگاه‌های ارزشمند خود برای اصلاح برنامه های عملیاتی و مشارکت فعال و موثر در اجرای این برنامه ها ارتقاء کیفی آموزش و توسعه هوشمند و هدفمند نظام آموزشی را در این دانشگاه به عنوان دانشگاه طراز اول کشور رقم زنید و همکاران خود در ستاد دانشگاه را برای رسانیدن این دانشگاه به جایگاه شایسته ای که کاملاً لایق آن است یاری نمایید و مسئولیت تاریخی خود را به عنوان عضو هیئت علمی این دانشگاه به انجام برسانید.

وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ

گزارشی از اجرای طرح تحول آموزش در دانشگاه

دکتر سیدامیر محسن ضیائی

مهرماه ۱۳۹۷