

# برنامه جامع ارتقای عملکرد دفا تر توسعه آموزش دانشکده‌ها و بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران

## پیشگفتار:

دفا تر توسعه آموزش که از ابتدای دهه هشتاد خورشیدی ابتدا در دانشکده‌ها مستقر شدند و به تدریج در چند سال گذشته در بیمارستان‌های آموزشی نیز پا گرفتند یکی از اصلی ترین عناصر پازل ارتقای کیفیت و توسعه آموزشی در دانشگاه‌های علوم پزشکی می‌باشند. در عین حال به نظر می‌رسد به دلایل متعدد امکان بهره‌گیری از حداکثر پتانسیل‌های موجود در این واحدهای توسعه آموزش فراهم نشده است. متن حاضر تلاشی است برای شناسایی برخی از مهم ترین چالش‌های پیش روی دفا تر توسعه آموزش و ارایه راهکارهای عملی برای مقابله با آنها. هر چند ممکن است بعضی از این چالش‌ها پیش از این مورد توجه قرار گرفته و برای مقابله با آنها اقداماتی نیز صورت گرفته باشد اما از آنجا که این متن در صدد تدوین یک برنامه جامع است، به آن موارد نیز اشاره می‌شود.

## فعالیت‌ها:

### ۱. شفاف سازی حیطه عملکرد و شرح وظایف دفا تر توسعه آموزش و جایگاه دفا تر

از جمله چالش‌های پیش روی دفا تر توسعه آموزش در دانشگاه‌های ابهاماتی است که در زمینه حیطه عملکرد، شرح وظایف و جایگاه دفا تر توسعه آموزش در سطح دانشکده‌ها و بیمارستان‌های تابعه دانشگاه وجود دارد. هر چند انتظار می‌رود هر یک از دفا تر توسعه با اتکای به توان درونی خود و با بهره‌مندی از تجربیات و مستندات موجود در سطح کشور و دانشگاه نسبت به تبیین موارد فوق اقدام کنند، اما به نظر می‌رسد انجام این امر به صورت متمرکز و با مدیریت معاونت آموزشی دانشگاه بتواند هماهنگی و جایگاه بیشتری برای این امر فراهم کند.

## اقدامات عملی:

- تدوین و تصویب شیوه‌نامه شرح وظایف و ارتباطات دفا تر توسعه آموزش در دانشگاه

## ۲. تقویت ارتباط بین مرکز مطالعات و توسعه آموزش دانشگاه و دفاتر توسعه آموزش دانشکده ها و

### بیمارستان ها

یکی از چالش های دفاتر توسعه آموزش، عملکرد جزیره ای و غیرمرتبط دفاتر نسبت به مرکز مطالعات و توسعه آموزش دانشگاه می باشد. با توجه به نوپا بودن اکثر دفاتر توسعه آموزش این امر می تواند منجر به دوباره کاری یا فعالیت دفاتر توسعه در خارج از چارچوب سیاست های کلی توسعه آموزش دانشگاه شود. هر چند انتظار می رود هر یک از دفاتر توسعه آموزش به صورت مستقل و خودجوش در جهت تقویت ارتباطات با مرکز مطالعات و توسعه آموزش دانشگاه و یا سایر دفاتر توسعه آموزش در دانشگاه فعالیت کنند، اما در عین حال به این منظور به نظر می رسد انجام مجموعه ای از اقدامات می تواند برای تقویت ارتباط بین دفاتر توسعه آموزش با یکدیگر و نیز با مرکز مطالعات و توسعه آموزش دانشگاه مفید باشد.

### اقدامات عملی:

- برگزاری نشست های منظم و ادواری بین مرکز مطالعات و توسعه آموزش دانشگاه با دفاتر توسعه
- راه اندازی گروه مجازی دفاتر توسعه آموزش به منظور تسهیل اطلاع رسانی و تقویت تبادلات بین دفاتر و مرکز

## ۳. تشویق و جهت دهی دفاتر به برنامه محوری و همراستایی با سیاست های کلان توسعه آموزش دانشگاه

از بزرگترین خطراتی که می تواند تهدید کننده جایگاه و حتی تداوم فعالیت دفاتر توسعه در قامت واقعی خود، که همانا نیروی پیشران تحول و نوآوری بودن است، باشد بی برنامه گی و روزمرگی است. از سوی دیگر همراستا نبودن برنامه های دفاتر توسعه آموزش با سیاست های کلی توسعه و ارتقای آموزش دانشگاه منجر به هدر رفتن همین توان محدود توسعه آموزش در دانشگاه می شود. از این رو ضروری است با جهت دهی دفاتر توسعه به سمت تدوین برنامه های درازمدت و عملیاتی، علاوه بر زمینه سازی برای برنامه مدار شدن دفاتر توسعه آموزش، امکان همراستایی فعالیت این دفاتر با سیاست های توسعه آموزشی دانشگاه نیز فراهم شود.

### اقدامات عملی:

- درخواست تدوین برنامه درازمدت (چهارساله) و عملیاتی (سالانه) توسط دفاتر توسعه آموزش دانشگاه بر اساس سیاست های کلان توسعه آموزش دانشگاه

- پایش و ارایه بازخورد به دفاتر توسعه در خصوص میزان پای بندی به برنامه های درازمدت و عملیاتی

#### ۴. کمک های مالی و امکاناتی به دفاتر برای تامین بخشی از نیازمندی های فوری

در حال حاضر اغلب قریب به اتفاق دفاتر توسعه آموزش نوپا و واجد حداقل امکانات و تجهیزات هستند . هر چند تجربه نشان می دهد دروندادهای فیزیکی در یک سیستم مهم ترین جزء موثر بر عملکرد آن سیستم نبوده و حتی با وجود کمترین زیرساخت ها امکان پیشبرد تحولات وجود دارد و از سوی دیگر از دفاتر توسعه آموزش انتظار می رود تا بلبرنامه مداری، توجیه مسوولان مافوق و نیز نشان دادن عملی ارزش افزوده فعالیت دفاتر توسعه در فعالیت های روزمره دانشکده ها و بیمارستان ها، امکانات و تجهیزات مورد نیاز را ولو به شکل محدود کسب کنند، اما در عین حال تامین کمک های مالی و امکاناتی می تواند تسهیل گر مناسبی برای پیشبرد فعالیت های دفاتر توسعه باشد.

##### اقدامات عملی:

- تامین بسته های حمایتی متشکل از مجموعه ای از امکانات و تجهیزات کاری برای دفاتر توسعه متناسب با گستردگی
- فراهم کردن حمایت مالی از طرح های نوآورانه دفاتر توسعه آموزش از طریق گرانت طرح های توسعه معاونت آموزشی دانشگاه

#### ۵. کمک به تامین نیروی انسانی مورد نیاز دفاتر توسعه آموزش

بدون شک اصلی ترین جزء پیشبرد فعالیت های هر سازمانی کیفیت نیروی انسانی فعال در آن می باشد . یکی از چالش های اصلی دفاتر توسعه آموزش در زمینه گسترش فعالیت ها و عمل به وظایف ذاتی و سازمانی خود نیز همین محدودیت نیروی انسانی کار آمد و توانمند در زمینه آموزش پزشکی و نیز بدنه کارشناسی دفتری مورد نیاز برای پیشبرد کارهای اداری دفاتر توسعه است . مشابه موارد قبلی، انتظار این است که هر یک از دفاتر توسعه با بررسی میدانی دقیق و رصد کلیه فرصت های موجود و نیز با جلب توجه مسوولان مافوق در دانشکده و بیمارستان از طریق نشان دادن ارزش افزوده عملی فعالیت دفاتر توسعه و برنامه های قابل اجرا، زمینه های تامین نیروی انسانی در هر دو بعد تبحر آموزش پزشکی و نیز کارشناسی اداری و آموزشی را فراهم کند . در عین حال انجام مجموعه اقداماتی در سطح دانشگاه نیز می تواند به این روند کمک کند.

## اقدامات عملی:

- فراهم کردن تسهیلات برای تحصیل اعضای هیات علمی علاقه مند و مستعد دانشکده‌ها و بیمارستان‌ها در دوره کارشناسی ارشد آموزش پزشکی مجازی
- جهت دهی پایان نامه‌های دانشجویان دوره‌های کارشناسی ارشد آموزش پزشکی حضوری و مجازی به سمت نیازها و اولویت‌های کاری دفاتر توسعه آموزش دانشکده‌ها و بیمارستان‌ها
- فراهم کردن امکان حضور و فعالیت دانشجویان دوره‌های دکترای تخصصی آموزش پزشکی دانشگاه در دفاتر توسعه آموزش دانشکده‌ها و بیمارستان‌ها در قالب مناسب از جمله دوره‌های کارآموزی
- ارایه پیشنهاد چارت تشکیلاتی دفاتر توسعه آموزش دانشکده‌ها و بیمارستان‌ها متناسب با گستره فعالیت

## ۶. توانمندسازی مدیر و همکاران فعال در دفاتر توسعه آموزش

با توجه به نقش بی‌بدیل مدیر دفتر توسعه و همکاران وی در جهت‌دهی و پیشبرد فعالیت‌های دفتر توسعه انتظار این است که این افراد خود به صورت گسترده درگیر فعالیت‌های توسعه آموزش بوده و از تجربه و دانش لازم برای فعالیت در دفتر توسعه برخوردار باشند. در عین حال داشتن موقعیت مطلوب در بین اعضای هیات علمی دانشکده و بیمارستان از اهمیت بسزایی برخوردار است. به این جهت در آینده نیز مدیر دفتر توسعه آموزش یکی از اعضای هیات علمی دانشکده و بیمارستان خواهد بود که ضمن تبحر و برجستگی در رشته تخصصی خود در زمینه آموزش پزشکی نیز فعالیت می‌کند و بخش اصلی فعالیت‌های دفاتر توسعه نیز برعهده اعضای هیات علمی رشته‌های تخصصی مرتبط با هر دانشکده و بیمارستان خواهد بود. از این رو و با در نظر گرفتن دوره گذار پیش رو، طبیعی است که توانمندسازی مدیران و همکاران فعال در دفاتر توسعه آموزش در حیطه‌های مختلف آموزش پزشکی و نیز مقوله بسیار حیاتی و ضروری لیدرشپ تغییر از اولویت‌های کاری دانشگاه محسوب می‌شود.

## اقدامات عملی:

- برگزاری دوره‌های مدیریت و لیدرشپ آموزشی و لیدرشپ تغییر و برای مدیران و همکاران دفاتر توسعه آموزش
- برقراری برنامه مشاوره و منتورینگ برای مدیران و همکاران دفاتر توسعه آموزش
- فراهم کردن تسهیلات برای گذراندن دوره‌های آموزشی معتبر برای مدیران و همکاران دفاتر بر اساس میزان فعالیت و کسب مهارت‌های قابل دسترسی در دوره‌های داخلی

## ۷. واسپاری مسوولیت‌های مرتبط به دفاتر در قالب حیطه‌های عملکردی مرتبط

یکی از اصلی‌ترین جنبه‌هایی که می‌تواند موجب تقویت نقش و جایگاه دفاتر توسعه در قالب دانشکده و بیمارستان محل فعالیت باشد انجام امور مهم و تاثیرگذار در عرصه تحول و نوآوری آموزشی است. این امر به ویژه با توجه به وجود حجم عظیمی از کارهای اجرایی احیانا غیرمرتبط با رسالت اصلی دفاتر توسعه آموزش در دانشکده ها و بیمارستان‌ها و نداشتن متولی مشخص برای بسیاری از آنها که ممکن است منجر به سپردن این گونه امور به دفتر توسعه شود می‌تواند زمینه‌ساز انحراف جدی دفاتر توسعه از رسالت و چشم انداز اصلی خود شود. از این رو هر چند انتظار می‌رود که دفاتر توسعه با تبیین دقیق نقش و جایگاه خود و درگیر شدن عملی در اموری که واقعا به دفاتر مرتبط است راه را برای این گونه انحراف از مسیر مسدود کنند، اما بی‌شک درگیر ساختن جدی دفاتر توسعه آموزش از طرف نهادهای سیاستگذار و برنامه ریز در سطح دانشکده و دانشگاه می‌تواند در این زمینه بسیار تاثیرگذار و مفید باشد.

### اقدامات عملی:

- مشخص کردن فعالیت‌های توسعه‌ای آموزش که امکان مدیریت و اجرا در سطح دفاتر توسعه آموزش را دارند و برنامه‌ریزی برای انتقال آنها از مرکز مطالعات به دفاتر توسعه
- تدوین مقررات و شیوه نامه‌های اجرایی لازم برای پیاده سازی این امر (مانند شیوه نامه تخصیص امتیاز توانمندسازی آموزشی برای کارگاه‌های دفاتر توسعه آموزش)