



فصل چهارم

# آموزش، پژوهش و دانشجویی

## تأکید بر تعامل دانشکده بهداشت و معاونت بهداشت دانشگاه

دانشکده بهداشت و معاونت بهداشت باید دائماً در تعامل باشد. درست است که دانشکده بهداشت در سطح ملی و بین‌المللی شناخته‌شده است و خدمات شایانی را در این عرصه ارائه می‌دهد، اما این دانشکده بایستی در حوزه بهداشت منطقه تحت پوشش دانشگاه نیز نقش آفرین باشد.

۳ میلیون نفر از جمعیت جنوب شهر تهران تحت پوشش بهداشت دانشگاه قرار دارند که با مشارکت دانشکده بهداشت می‌توان شرایط بهداشت محیط و حرفه‌ای بهتری را برای آنان فراهم کرد.

نقش دانشکده بهداشت در کنترل بیماری‌های نوپدید محرز بوده، لذا با توجه به تغییر سیمای بیماری‌ها از بیماری‌های واگیر به غیرواگیر این دانشکده می‌تواند در شناخت و کنترل این بیماری‌ها نقش مهمی را ایفا کند.

همان‌طور که دانشکده پزشکی با بیمارستان‌های دانشگاه تعامل مستقیم و مؤثری دارد و در شرایط بحران، بیمارستان‌ها به خوبی می‌توانند بیماران بسیاری را پذیرش کنند؛ دانشکده بهداشت هم باید وارد حوزه بهداشت منطقه تحت پوشش دانشگاه شود و نیازهای این منطقه را با کمک معاونت بهداشت برطرف کند. با توجه به اینکه شرایط خوبی برای ایجاد تعامل بین دانشکده بهداشت و معاونت بهداشت فراهم است و با وجود همکاری و تعامل خوبی که بین اعضای هیئت‌رئیس دانشگاه با واحدهای مختلف وجود دارد، دانشکده بهداشت می‌تواند از این فرصت استفاده کرده و در کنار فعالیت‌های ملی و بین‌المللی خود، گروه‌های علمی خود را به عرصه بهداشت منطقه تحت پوشش دانشگاه معطوف کند.

مهم‌ترین عامل پیشرفت وقت‌گذاری است و برخلاف آنچه تصور می‌شود که با بودجه و اعتبارات می‌توان مشکلات را حل کرد، این وقت‌گذاری است که

مشکلات را حل می‌کند و نمونه آن مرکز قلب است که بدون بودجه دولتی و به صورت خودگردان اما به صورت تمام وقت به خوبی اداره می‌شود. هیئت رئیسه دانشکده بهداشت نیز بایستی با صرف وقت بیشتر فکر کنند که چطور می‌توان با تعامل معاونت بهداشت، شرایط مطلوب‌تری را از نظر بهداشت عمومی برای جمعیت تحت پوشش دانشگاه فراهم کنند.

### بازنگری سیستم شعاع و ترفیع استادان

وزارت بهداشت، مجمع سلامت استان را با این هدف پیگیری می‌کند که موضوعات مهمی مانند آلودگی هوا، تصادفات جاده‌ای و مسائل زیست‌محیطی در سازمان‌های مرتبط با این امر، برجسته شود تا با همفکری و هم‌سویی همه سازمان‌ها برای رفع این مسائل اقدامی صورت گیرد.

دانشکده طب ایرانی بایستی به فعالیت خود ادامه دهد و باید بر عملکرد آن نظارت دقیق داشت که اصول و مبانی علمی به اجرا درآید تا به اعتبار دانشگاه و سلامت مردم آسیبی وارد نشود. نظارت بر حوزه طب ایرانی بر عهده معاونت درمان است و دانشکده طب ایرانی باید همانند دانشکده‌های دیگر مورد پایش دقیق و منظم آموزشی و پژوهشی قرار گیرد.

بسیاری از استادان شاخص و برجسته دانشگاه هنوز پایه خود را دریافت نکرده‌اند، لذا باید بررسی کرد اشکال سیستم کجاست که تاکنون این امر صورت نگرفته است. بایستی سیستم ارزشیابی برای شناسایی عملکرد اعضای هیئت علمی که تلاش بیشتری دارند وجود داشته باشد. همان‌طور که یکسان دیدن اعضای هیئت علمی عادلانه نیست در مقابل، اگر پایه استادان برجسته هم اعطا نشود به نوعی بی‌عدالتی است. لذا سیستم شعاع باید هر چه زودتر اصلاح و به سامانه سپاد منتقل شود. همچنین باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که اطلاعات



وارد شده در این سامانه ذخیره شده و برای امور دیگر مورد استفاده قرار گیرد. در کنار تکریم و احترام هیئت علمی که دائم از آن سخن گفته می شود و نسبت به آن حساسیت و تأکید دارم؛ باید برای تحقق آن روش ها را نیز اصلاح کرد. تا اصلاح سیستم شعاع نباید کار ارتقا و ترفیع اعضای هیئت علمی متوقف شود و حداکثر ظرف مدت سه ماه باید بازنگری های لازم صورت گیرد. ارتقای اعضای هیئت علمی در حد امکان باید با سرعت صورت گیرد سامانه شعاع باید با جدیت بیشتری اصلاح شود. وجود نظام ارزیابی ضروری است به شرط آن که اشکالات آن نیز برطرف شود. موضوع اعطای پایه به اعضای هیئت علمی و اصلاح سیستم شعاع و اعطای پایه های عقب افتاده اعضای هیئت علمی بسیار مهم است. لذا جلسات جداگانه ای با هریک از اعضای هیئت علمی برگزار شد و نتایج خوبی به همراه داشت تا به درستی مشخص شود افراد حائز شرایط چه ویژگی هایی باید داشته باشند.

### همدلی و مشورت موجب نشاط دانشکده می شود

حضور در هیئت رئیسه دانشکده ها فرصتی مغتنم برای آگاهی از فعالیت روزمره دانشکده هاست و وقتی در سطح مدیریت دانشکده ها تغییر و تحولی صورت می گیرد، همگان در انتظار نتایج مثبت حاصل از تغییرات هستند چرا که افراد جدید با خود، ایده ها و افکار جدید را وارد مجموعه می کنند. چندشغله بودن معاونان و مسئولان امر مثبتی نیست خصوصاً در محیط های کوچک، ذره بین ها و انتظارات، بسیار بزرگ تر است. در محیط دانشگاه افراد خلاق بسیاری حضور دارند که می توان از توان و ظرفیت آن ها استفاده کرد. تنها کافی است سعه صدر بیشتری داشت. فضای انتخاب مدیران گروه را باید قدری بازتر کرد و در این زمینه تسهیل گر بود.

طرح برخی گلایه‌ها و شکایات از سوی اعضا، موجب تنزل جایگاه دانشکده‌ها می‌شود و هر برگی که از درخت دانشکده می‌افتد به سرعت منعکس می‌شود. برای ارتقای سطح دانشکده، اول مسئولان هر دانشکده باید احترام خود و اعضای آن را حفظ کنند. البته مسئولان دانشگاه نباید تحت تأثیر این موضوعات قرار گیرند اما مطمئناً احترام دانشکده‌ها از داخل دانشکده شروع می‌شود و تا وقتی خود مسئولان جایگاه دانشکده را حفظ نکنند نباید انتظار داشت فردی از بیرون دانشکده آن را حفظ کند.

دانشکده پرستاری و مامایی فضای بسیار خوبی دارد و خوشبختانه در طول سال‌ها حفظ شده است. در حالی که اغلب بیمارستان‌ها با ساخت و ساز فضای خودشان را ازدست داده‌اند. نباید آنچه در سال‌های گذشته، ساخته شده را از بین برد.

مشورت کردن و توجه به پیشنهادهای افراد موجب طرح ایده‌های متفاوت می‌شود، گاهی پیشنهادهای خوبی که از سوی افراد مطرح می‌شود می‌تواند به نفع دانشکده باشد و موجب نشاط شود. این باعث افتخار است که به نظرات خوب افراد توجه شود تا اینکه صرفاً خودرأی بود. دانشکده پرستاری، دانشکده‌ای زنده، شاداب و با ظرفیت‌های زیاد است و وقتی فضای کاری مناسب باشد، می‌توان انتظار کار خوب از افراد را هم داشت. خوب است که حرف تمامی اعضای دانشکده حتی افراد بی‌منطق شنیده شود. ارتباط دانشکده پرستاری و مامایی با بالین نقطه قوت فعالیت‌های آن است و اگر مترون در جایگاه واقعی خود باشد، دانشکده می‌تواند تعاملات بسیار خوبی با آن‌ها داشته باشد. این تعاملات باید دوسویه بوده و مدیران دانشکده‌ها نیز باید برنامه‌ای برای حضور در بیمارستان‌ها داشته باشند. معاونان دانشگاه افرادی همراه و تسهیل‌گر هستند که می‌توانند در شرایط مختلف مشاوره‌های مناسبی را به دانشکده ارائه دهند. با تلاش بیشتر و ارائه راهکارهای درست و منطقی می‌توان هر سختی را پشت سر گذاشت.



## مهم‌ترین ویژگی استادان؛ برخورداری از سعه‌صدر و علم بسیار

یکی از بزرگ‌ترین دستاوردها و داشته‌های بشر، فهم دانش و علم است و در مقابل آن جهل به‌عنوان یک صفت ناپسند قرار دارد. کج‌اندیشی و انحراف برداشت به‌مراتب ناپسندتر از جهل است نمونه آن سوءبرداشت‌هایی بود که یک عده از تفکرات استاد مطهری داشتند و درنهایت ایشان را به شهادت رساندند. یکی دیگر از ویژگی‌های متفاوت و بارز استاد مطهری جذب مخالفان و دگراندیشان بود. ایشان علاقه‌مند بحث با مخالفان خود بود و با برخورد پدرا نه اکثر آنان را جذب تفکرات خود می‌کرد. بر عکس برخی از افراد که از رویارویی با مخالفان خود شانه خالی می‌کنند.

استادان و مسئولان دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها نباید دانشجویانی را که به‌گونه‌ای دیگر می‌اندیشند از خود دور کنند. تحصیل از دوران ابتدایی آغاز می‌شود و تا دانشگاه و پایان عمر ادامه می‌یابد. مهم است افرادی که نقش معلمی بر عهده دارند، محصلان به‌ویژه محصلانی که مانند آنان فکر نمی‌کنند را از خودشان نرانند. به‌ویژه در محیط دانشگاه که فشار و هیجانات دوران جوانی در دانشجویان بیشتر است، باید آنان را جذب رفتار مناسب خود کرد.

معلم و استاد باید سعه‌صدر، صبر و تحمل و علم بسیار داشته باشند. از استاد مطهری سنت‌های ارزشمند بسیاری به یادگار مانده که استادان دانشگاه به‌عنوان معلم باید آن‌ها را به اجرا درآورند و سعی کنند جاذبه‌ها بیشتر از دافعه‌ها باشد. عرصه فرهنگی کار پرزحمت و پیچیده‌ای است و عملکرد مسئولان و افرادی که در حوزه فرهنگی کار می‌کنند در جذب دانشجویان بسیار مهم و تأثیرگذار است. مهم‌ترین کار فرهنگی، رفتار مناسب فعالان حوزه فرهنگی با مخاطبان خود است و رفتار این افراد بیشتر از دیگران مورد موشکافی قرار می‌گیرد.

نسل امروز دانشجویانی هستند که پس از انقلاب به دنیا آمده‌اند و اگر آنان ایرادی

در رفتارشان دارند؛ بخش عمده آن به نسل قبلی برمی‌گردد، لذا نباید این نسل را به دلیل اینکه رفتار متفاوتی دارند از خود راند بلکه باید با عملکرد خوب خود، در آنان تغییر رفتار ایجاد کرد.

نمی‌شود دسترسی مردم به خدمات را کاهش داد چرا که در این صورت مردم مجبور می‌شوند به بخش خصوصی مراجعه کنند و این‌گونه هزینه‌های آنان افزایش می‌یابد اما می‌توان با مدیریت درست هزینه‌ها را تا حدی کاهش داد. برای بررسی این موضوع و پیدا کردن راهکارهای مناسب، باید جلسات کارشناسی برگزار شود تا در طی این جلسات راهکارهایی برای ارائه خدمات به بیماران در محیطی آرام و با کمترین آسیب ارائه شود.

## شان دانشگاه علوم پزشکی تهران

از سالیان دور، فضای حاکم بر دانشگاه افزایش دوره‌های فلوشیپ و ایجاد رشته‌های متعدد فوق تخصصی بود و این روند شاخه در شاخه ادامه داشت؛ مانند زیرشاخه‌های ریزی که در رشته‌های مختلف ایجاد شده است. به این ترتیب به‌طور مداوم رشته‌ها و دانشکده‌های جدیدی به وجود آمده که گاهی نیازسنجی واقعی انجام نشده است.

هنوز هم تقاضا برای ایجاد رشته‌های جدید فوق تخصصی وجود دارد و خوب است که دانشگاه نیز به این رویکرد توجه کند و به جای گسترش بی‌رویه کمی، روی کیفیت آموزش کار کند.

دانشکده‌های متعددی که در کوچه‌پس‌کوچه‌های شهر ایجاد شده به‌هیچ‌وجه در شان دانشگاه نیست و افراد گاهی به‌سختی می‌توانند نشانی این دانشکده‌ها را پیدا کنند؛ بنابراین از این‌پس باید کاملاً علمی با مسائل توسعه‌ای دانشگاه برخورد و از افراط و رشد بادکنکی رشته‌ها و دانشکده‌ها پرهیز کرد.



به‌عنوان مثال در این سیاست تأکید بر آن است که فلوشیپ‌ها و فوق تخصص‌های اطفال تاجایی که امکان دارد تجمیع یا تبدیل شود. همچنین امکان پذیرش فراگیران در رشته‌هایی مانند جراحی قلب و توراکس و اطفال که داوطلب ندارد از پزشکی عمومی فراهم شود و حتی بعضی رشته‌ها به‌جای مقطع فوق تخصصی به مقطع تخصصی تبدیل شوند.

هرچند ممکن است این تصمیم با مقاومت‌های گروه‌های فوق تخصصی همراه باشد اما باید پذیرفت افرادی که ۴ سال دوره جراحی عمومی را می‌گذرانند و دوباره باید دوره جراحی قلب و یا توراکس را آموزش ببینند، در نتیجه این آموزش هم‌سنگشان بالا می‌رود و هم هزینه‌های بسیاری به سیستم بهداشت و درمان تحمیل می‌شود.

مسئولان دانشگاه باید تلاش کنند تا دانشجویان به محیط دانشگاه و انجام فعالیت‌های فوق برنامه حساس‌تر شوند. دانشجو باید زندگی کردن را در دوران دانشجویی و در خوابگاه‌ها و دانشکده‌ها بیاموزد.

احترام به دانشجو اصلی است که حتماً باید آن را رعایت کرد البته مدت‌هاست که دانشگاه‌ها از حالت دانشجو محوری خارج شده‌اند و اگر پای درد دل رزیدنت‌ها، کارکنان و استادان بنشینیم آن‌ها نیز حرف‌های بسیاری برای گفتن دارند.

در خصوص مسائل آموزشی و امکانات دانشجویان در بیمارستان‌ها نیز، رؤسای بیمارستان‌ها، بایستی در جلساتی که با معاون آموزشی دارند، دغدغه‌های آموزشی را مطرح کند.

همچنین باید با کار دانشجویی در شرایطی که امکان آن باشد، موافقت و همراهی کرد زیرا کار دانشجویی تمرین خوبی برای دانشجویان است و علاوه بر اینکه می‌تواند کمک‌هزینه آنان شود، دانشجویان را به مسائل دانشگاه نزدیک‌تر می‌کند. در مورد مطالبات دانشجویان در زمینه امکانات رفاهی و ورزشی مانند



سالن ورزشی و کتابخانه باید تلاش کرد تا حتی با استفاده از کمک خیرین این امکانات در اختیار دانشجویان قرار گیرد. دانشجو باید مطالبه گر باشد و کوچک‌ترین مسائل خود را مطرح کند.

مسئولانی که برای دانشکده‌ها و بیمارستان‌ها انتخاب می‌شوند باید از قشر جوان دانشگاه بوده تا بحال و هوای دانشجویی به خوبی آشنا باشند. همچنین باید تلاش کرد امور دانشجویی در اولویت‌های کاری هر مسئولی باشد. مدیریت دانشگاه با شعار دادن و تصمیم‌گیری یک نفره امکان‌پذیر نیست، روش مدیریتی باید بر مبنای مسئولیت کامل به معاونان، رؤسای دانشکده‌ها و بیمارستان‌ها و نظارت بر عملکرد آنان باشد. باید از کارهای بی‌محتوا در حوزه‌های مختلف و برگزاری مراسم و جشنواره‌های کم‌اثر پرهیز کرد.

### **کرسی استادی دانشگاه؛ جایگاه افراد شایسته و توانمند**

استاد دانشگاه و مسئول دانشکده و دانشگاه نباید مطالبی را که در جامعه و خانواده‌ها گفته می‌شود تکرار کند بلکه وظیفه استادان و اعضای هیئت‌علمی است که جایگاه دانشگاه را در این وضعیت حفظ کنند.

هنر این است برای هر شرایطی و متناسب با هر بودجه و امکاناتی به گونه‌ای برنامه‌ریزی کرد که دانشگاه به پیشرفت خود ادامه دهد. هر چند که ممکن است ادامه این پیشرفت و نحوه اجرای برنامه‌ها، در دوره‌ای، سخت‌تر و یا آسان‌تر باشد. همیشه کمبود بودجه وجود دارد چون ایده آل‌ها فراتر از سطح امکانات است و اگر کسی از وضعیت و پیشرفت دانشگاه راضی است؛ معلوم می‌شود که دانشگاه را خوب نمی‌شناسد؛ چون در دانشگاه باید آفاق‌های دورتر را رصد کرد و ایده آل‌های فراتر از شرایط فعلی را در نظر گرفت.

رؤسای دانشکده‌ها باید وقت بیشتری را صرف امور هیئت‌علمی کنند و صرفاً



جذب هیئت علمی نمی‌تواند راهگشا باشد زیرا در برخی دوره‌ها با وجود اینکه دانشگاه با مازاد اعضای هیئت علمی مواجه است، این رشد متناسب با گروه‌های مختلف نیست و ممکن است بعضی گروه‌ها، کمبود نیرو داشته باشند و برخی دیگر با وجود افراد اضافه، هنوز هم در پی جذب نیرو باشند.

کرسی استادی دانشگاه بسیار بارزتر و گران‌بهرتر از آن است که گاهی چوب حراج به آن زد و آن را راحت در اختیار افراد قرار داد. این صندلی‌ها باید جایگاه افراد شایسته و کارآمد باشد. لذا مدیریت رودر بایستی را باید کنار گذاشت و در جذب هیئت علمی مقاومت کرد. هر صندلی که خالی شد می‌توان نیرو گرفت اما اگر امسال فارغ التحصیل و یا نیروی قابل جذب در سطح بالایی وجود نداشته باشد؛ باید صبر کرد تا در سال‌های آینده بتوان نیروی توانمندی جذب کرد.

در خصوص استادان بازنشسته نیز باید در نظر داشت، استادان بازنشسته تا آخر عمر خود می‌توانند با دانشکده و بخش خود تعامل داشته باشند؛ اما عقد قرارداد رسمی و پرداخت به آنان ممنوع است. لذا رئیس دانشکده موظف است سن بازنشستگی استادان را به دانشگاه اعلام کند.

همچنین در جایی که اعضای هیئت علمی استحقاق دریافت پایه، ترفیع و ارتقا دارند کوتاهی نکرده و آن را با جدیت پیگیری کرد و اگر هم فردی صلاحیت دریافت آن را ندارد به دانشگاه اعلام شود. باید رودر بایستی‌ها کنار گذاشته شوند چرا که نباید همه فشارها، فقط بر دوش یک سطح از مدیریت دانشگاه باشد. این وظیفه و احساس مسئولیت باید برای همه مدیران گروه‌ها و رؤسای بخش‌ها تا رؤسای بیمارستان‌ها و دانشکده‌ها، معاونان و رئیس دانشگاه تقسیم شود.

دانشگاه در بسیاری از جنبه‌ها رشد داشته، اما این رشد در بخش‌های مختلف متناسب نیست. وضع خوابگاه‌ها و برخی دانشکده‌ها نامناسب بوده در حالی که مراکز تحقیقاتی پیشرفته‌ای در دانشگاه وجود دارد. این وضع در بخش‌های

بیمارستان‌ها نیز دیده می‌شود بعضی بخش‌ها شیک و پیشرفته هستند و برخی دیگر از حداقل امکانات برخوردارند. لذا دانشگاه باید از دانشکده‌ها و خوابگاه‌هایی که فضای فیزیکی آن‌ها خارج از استاندارد است حمایت کند.

دانشجویی که از محیط خانواده جدا شده و قرار است در خوابگاه ۴ تا ۷ سال از عمر خود را بگذارد، با دیدن خوابگاهی که از حداقل امکانات برخوردار است، دچار مشکل می‌شود. باید همت کرده و محیط دانشکده‌ها و خوابگاه‌ها را ساماندهی کرد. مهم‌ترین رکن دانشگاه، دانشجویان هستند و بهترین دانشجویان کشور به دانشکده‌ها و بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران می‌آیند و وقتی مورد توجه قرار نگیرند، در پی راهی برای رفتن به خارج از کشور می‌گردند.

مسئولان دانشگاه باید فضایی را ایجاد کنند که از نظر فیزیکی، روانی و فرهنگی برای دانشجویان قابل تحمل تر باشد. با دانشجویان باید به صورت اقناعی برخورد کرد فشار بی‌رویه به دانشجویان محیط را بر آنان تنگ می‌کند.

دانشگاه موظف به کمک و حمایت از دانشکده‌ها است پس دانشکده‌ها باید مسائل خود را در جلسات کارشناسی مطرح کنند و راه‌حلی برای مشکلات خود ارائه دهند.

اگر حس همکاری و صمیمیت بیشتری بین واحدهای مختلف دانشگاه به وجود آید می‌توان شرایط دانشکده‌ها را اصلاح کرد. دانشکده‌ها باید ارتباط خود را با دانشگاه تقویت کنند و فعالیت‌های علمی و فرهنگی و دانشجویی خود را از طریق سایت دانشگاه اطلاع‌رسانی کرده تا در معرض دید سایر دانشکده‌ها قرار گیرد.

## پرهیز از اختلاف نظر و اختلاف سلیقه

برای اداره بهتر بیمارستان‌های تک تخصصی باید از اختلاف نظر و اختلاف سلیقه پرهیز کرد. لازم است رؤسای این بیمارستان‌ها، بیشتر درگیر مسائل گروه و



بیمارستان شوند. استادان گروه‌های تخصصی باید با بیمارستان‌های تک تخصصی همراهی و همکاری بیشتری داشته و در جلسات مشترک تصمیمات مشترکی بگیرند. با توجه به اینکه سیاست‌های کلان دانشگاه از طریق رئیس بیمارستان و امور آموزشی و پژوهشی آن از طریق معاونان آموزشی و پژوهشی دانشگاه به مراکز منتقل می‌شود؛ بایستی گروه‌های تخصصی با رئیس بیمارستان همکاری بیشتری داشته باشند. هیچ تصمیمی در این گروه نباید با اداره بیمارستان در تضاد باشد و اگر قرار است نیرویی جذب و یا از مجموعه خارج شود باید حتماً زیر نظر رئیس بیمارستان باشد.

ورود رئیس بیمارستان به همه امور و مسائل مربوط به درمانگاه‌ها، اورژانس، وسایل مصرفی و... ضروری است و رؤسا برای رسیدگی به این امور نباید برای خود محدودیتی قائل شوند و آن را محدود به مدیر گروه و رئیس بخش بدانند. تحقیقات و مراکز تحقیقاتی برای دانشگاه مهم است و از عملکرد مراکز تحقیقاتی مصوب که پژوهش واقعی انجام می‌دهند باید حمایت کرد. تصمیم‌گیری در مورد اداره و هزینه کرد سایر بخش‌ها و مراکز نیز برعهده رئیس بیمارستان است و در نهایت او باید پاسخگو باشد.

دقت در انتخاب معاون آموزشی کارآمد ضروری است و باتوجه به تعداد دستیار و فلوشیپ‌هایی که در بیمارستان‌های تخصصی آموزش می‌بینند لازم است معاونان آموزشی این مراکز، علاقه و دغدغه آموزشی لازم را داشته و در این زمینه تلاش کنند. رئیس بیمارستان باید در حوزه آموزشی و رسیدگی به امور هیئت‌علمی وقت بیشتری بگذارد و با توجه به منع قانونی عقد قرارداد با استادان بازنشسته، ضمن حفظ احترام استادان پیشکسوت و رعایت شأن آنان هنگام مراجعه به دانشگاه و بیمارستان، سن بازنشستگی استادان را اعلام کنند تا نیروهای جوان کارآمد جایگزین آنان شوند.

همچنین رئیس بیمارستان باید نسبت به جذب نیروی انسانی از حساسیت لازم برخوردار باشد زیرا رئیس بیمارستان همه کاره بیمارستان است و اگر در آینده شرایط بهتری فراهم شد؛ تمامی اختیارات بیمارستان اعم از پرداخت کارانه و عقد قراردادهای بیمه‌ای و... بر عهده خود بیمارستان‌ها خواهد بود؛ در آن صورت رئیس بیمارستان، برای جذب نیرو حساسیت بیشتری خواهد داشت. در حال حاضر نیز جذب نیروهای غیر هیئت‌علمی مورد نیاز بیمارستان، در حد معقول و منطقی با هماهنگی بیشتر با استاد دانشگاه صورت می‌گیرد. یکی از اهداف ما ایجاد دانشگاه بدون دخانیات است و اجرای آن برای دانشگاه ضروری است لذا باید در این زمینه پیش قدم بوده و بهتر است که این برنامه با دانشجویان آغاز می‌شود.

## تأکید بر ارتقای کیفیت آموزش دانشجویان کارشناسی پرستاری

در گذشته آموزش دانشجویان پرستاری و مامایی در بیمارستان‌ها توسط مربیان پرتلاش و بی‌ادعا انجام می‌شد که به تدریج این رویکرد به دانشکده تغییر پیدا کرد و محدود شد.

ریشه مشکلات باید به درستی شناسایی شود تا بتوان راه حل مناسبی برای اصلاح آن پیشنهاد داد. دانشکده پرستاری باید به آموزش دانشجوی کارشناسی پرستاری باسواد که بتواند کار بالینی انجام دهد بپردازد و سرمایه‌گذاری بیشتری در زمینه تربیت دانشجویان کارشناسی پرستاری انجام دهد. گروه پرستاری بسیار پرتلاش و سخت‌کوش است و باید مشکلات آنان را مورد توجه قرارداد.

این دانشکده در عرصه بین‌الملل نیز می‌تواند نقش‌آفرین باشد و دانشجویان خارجی می‌توانند سفیران خوبی برای ما در کشورشان باشند که خوشبختانه دانشکده پرستاری در این زمینه نیز فعالیت خوبی دارد. بین‌المللی‌سازی



دانشگاه در جذب دانشجوی خارجی است نه تدریس به زبان انگلیسی و اگر تدریس به زبان انگلیسی باشد دانشجویان در بیمارستان‌ها نمی‌توانند با بیماران ارتباط برقرار کنند، لذا باید به سمت تقویت کالج و آموزش به زبان فارسی رفت. در کشورهای دیگر نیز آموزش به زبان دانشگاه کشور میزبان انجام می‌شود.

## ایجاد محیط آرام در دانشکده‌ها

با توجه به شرایطی که کشور با آن روبرو است باید تلاش کرد محیط آرامی را در دانشگاه ایجاد کند تا بتوان نگرانی‌های کارکنان و هیئت‌علمی را کاهش داده تا به وظایف خود بهتر عمل کنند. در زمینه مدیریت و بهره‌وری نیروی انسانی نیز مطابق با نیازها و شرایط دانشگاه باید اقدام کرد.

ساخت‌وساز جدید در بیمارستان‌ها از مواردی است که مورد تأیید دانشگاه نیست ولی با این وجود تکمیل بخشی از پروژه‌هایی که سال‌های طولانی نیمه‌کاره مانده باید در دستور کار دانشگاه قرار گیرد.

یکی از دلایلی که دانشگاه با ساخت‌وساز جدید در بیمارستان‌ها مخالف است این است که دانشجویان این دانشگاه با کمبود امکانات و شرایط نامناسب خوابگاه‌ها مواجه هستند و با وجود تلاش‌های بسیاری که در این مدت برای رفع این مسائل صورت گرفته و هیئت‌رئیس هزینه ساخت تعدادی از واحدهای خوابگاهی را متقبل شده اما همچنان نیاز به کمک خیرین وجود دارد.

## پذیرش تغییرات در بدنه دانشکده

باید مرزهای ذهنی را برداشت و به جای ادغام ساختارها، همکاری‌ها را گسترش داد. دانشگاه نباید محدودیتی برای دانشکده‌ها ایجاد کند. مسئولان دانشکده‌ها باید ایده‌های خود را با هماهنگی معاونان دانشگاه عملی کنند. در خارج از

دانشگاه نیز با توجه به همکاری خوبی که بین شورای گسترش و دانشگاه وجود دارد، می‌توان ایده‌ها را مطرح کرد. برخی افراد می‌گویند انتخاب اول دانشجویان ورودی دندانپزشکی، دانشگاه تهران نیست در حالی که از قدیم، پزشکی دانشگاه تهران انتخاب اول رتبه‌های برتر بوده است. هر چند مستنداتی برای این ادعا وجود ندارد؛ اما این مسئله می‌تواند ابزاری برای به‌روزرسانی فعالیت‌های دانشکده و ارتقا جایگاه آن باشد. باید توجه داشت که پاسخ به این که چرا برخی چنین ادعایی دارند؟ هدف اصلی دانشگاه نیست و اولویت اصلی دانشگاه، افزایش محتوا و کیفیت برنامه‌ها و ایجاد جاذبه‌های بیشتر است.

یکی از دلایل این امر، توجه سال‌های اخیر دانشکده به مقطع تخصصی و تحصیلات تکمیلی است؛ دانشکده دندانپزشکی باید برای تقویت دوره دکتری عمومی تلاش کند. این رویکرد در دانشکده پزشکی نیز با جدیت پیگیری شود. بازنگری در برنامه‌های دانشکده دندانپزشکی تاکنون مثبت بوده و هر چند عده‌ای نمی‌خواهند در آرامش آب، موج ایجاد کنند اما دانشکده دندانپزشکی جایی است که باید در آن موج ایجاد کرد و این موج از تغییر برنامه‌هایی که ۸۰ سال در دانشکده اجرا می‌شود؛ باید آغاز شود.

از برهم زدن نظم قدیمی نگران نباشید و از آن نترسید. این طبیعی است که افراد به روال‌های قدیمی عادت و در برابر تغییرات مقاومت کنند. چون تغییر عادت‌ها سخت است.

برای پذیرش بهتر اصلاحات لازم است مدیران را با رویکرد جوان‌گرایی انتخاب کرد زیرا با وجود نیروهای جوان، پرنرژی، خوش‌فکر و باسواد تغییرات نگران‌کننده نخواهد بود. مدیران جوانی که برای گروه‌ها انتخاب می‌شوند این حسن را دارند که تغییرات را راحت‌تر می‌پذیرند. البته نسل قدیمی هم اگر تن به تغییرات بدهند خوب است. لازمه پذیرش تغییرات در بدنه دانشکده، برگزاری جلسات توجیهی



و کارشناسی است و قطعاً این جلسات تاکنون برگزار شده که این میزان پیشرفت مشاهده شده است، اما برای اینکه جاده تغییرات هموارتر شود باید جلسات کم تعداد و کارشناسی شده تر برگزار و بیشتر روی محتوا و کیفیت برنامه‌ها تمرکز شود. هر چند شرکت در جشنواره‌ها خوب است اما نباید زیاد در پی مطرح شدن در جشنواره‌ها بود. مطمئناً اگر ایده خوبی به اجرا درآید، به‌طور خود به خودی این عملکرد الگو قرار می‌گیرد.

دوره مسئولیت‌ها کوتاه است پس باید به یاد داشت، با تصمیماتی که در دوره مسئولیت افراد گرفته می‌شود مسئولان مورد قضاوت آیندگان قرار خواهند گرفت؛ بنابراین نباید کاری را بنیان‌گذاری کرد که ارزش و سطح دانشگاه و دانشکده پایین بیاید و قیمت دانشگاه بشکند.

## تأکید بر تسریع در روند ساخت پروژه‌های خوابگاهی

برنامه‌ریزی‌ها باید به‌گونه‌ای انجام شود که هر زمان بودجه لازم تأمین شد بتوان آن را به مجموعه تزریق کرد.

با در نظر گرفتن این نکته که بهترین دانشجویان کشور به دانشگاه علوم پزشکی تهران می‌آیند لازم است در خصوص وضعیت اسکان آن‌ها نیز تصمیمات جدی گرفته شود. در طول این سال‌ها پژوهشکده‌ها و بیمارستان‌های خوبی در دانشگاه ساخته شده که همه لازم و مورد نیاز دانشگاه بوده، اما در کنار این امور باید به حوزه دانشجویی نیز توجه شود. چراکه این دانشجویان در آینده عهده‌دار مسئولیت‌های بزرگ در دانشگاه خواهند بود. بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران از گذشته خوش نام بوده‌اند و این خوش‌نامی سرمایه کمی نیست و به راحتی به دست نیامده است. پس باید برای حفظ و افزایش اعتبار این مجموعه تلاش کرد.



بیمارستان‌های آموزشی نیز با وجود استادان پیشکسوت و خوشنام، جزو بهترین بیمارستان‌های آموزشی کشور هستند. در بیمارستان‌های تک تخصصی نیز نباید در پی افزایش رشته‌های دیگر بود، بلکه باید شرایطی را فراهم کرد که فراگیران بتوانند بهترین رشد را در تخصص مربوطه داشته باشند. برای شاخه‌شاخه کردن رشته‌های تخصصی به رشته‌های فوق تخصصی نیز لازم است با احتیاط عمل کرد و این نکته‌ای است که وزیر بهداشت مکرراً به آن توصیه می‌کند.

در تمام بیمارستان‌ها، باید بخش‌های داخلی و جراحی عمومی را تقویت و ماهیت عملکرد این دو بخش را حفظ کرد. اگر هم در این زمینه با کمبود نیرو مواجه شدید نسبت به تأمین نیروی جوان و باانگیزه اقدام کنید.

وظیفه اصلی بیمارستان‌ها، درمان بیماران است و هیچ بیمار نیازمندی نباید بدون بررسی از بیمارستان خارج شود. اینکه بیمارستان‌ها مجهز به خدمات غیر حضوری مثل نوبت‌دهی اینترنتی و تلفنی باشند مطلوب است، اما در کنار آن باید راهی برای مراجعه حضوری بیماران باز گذاشت.

## جوانان مبدأ تحول در دانشگاه

مدل‌های مختلف حضور و غیاب و روش‌های مختلف برخورد با دانشجویانی که سر کلاس حاضر نمی‌شوند؛ در دانشگاه تجربه شده و نتیجه‌ای هم نداشته است و به کارگیری روش‌های سخت‌گیرانه برای حضور دانشجویان مؤثر نخواهد بود. راه‌اندازی کلاس یادگیری فعال، حاصل به ثمر رسیدن ایده‌های خلاق و نو و حمایت استادان مسن‌تر است و این بسیار امیدوارکننده است که شاهد نسلی با افکار جدید در دانشکده بود.

استادان مسنی که حاضر نیستند اصلاحات را بپذیرند باید امور را واگذار کنند و اجازه دهند جوان‌ترها مبدأ تحول در دانشگاه شوند.



سه رکن اصلی آموزش در دانشگاه، استاد، دانشجو و فضای مناسب است و استاد و دانشجو به مراتب ارکان مهم‌تری هستند و به تعبیر رئیس جمهور این دو واژه بسیار زیبا و غرورآفرین است. البته دانشجو در گذشته بار ارزشی بیشتری از امروز داشت و لازم است دانشجویان جایگاه اصلی خود را پیدا کنند. ایجاد کلاس یادگیری فعال اقدامی ارزشمند است و لازم است توجه بیشتری به فضاهای آموزشی دانشکده پزشکی کرد. قدم اول در ترویج یادگیری فعال به کارگیری استادان با انگیزه درونی است و باید استادان و دانشجویان به این باور برسند که چشم‌ها را باید شست و جور دیگر باید دید. برای نهادینه‌سازی این روش، ابتدا باید استادان داوطلب در این کلاس جمع شوند و مباحث برای آن‌ها ارائه شود؛ سپس باید از دیگر استادان دعوت کرد. این رویکردی است که در بسیاری از دانشگاه‌های دنیا مورد استفاده قرار می‌گیرد. رئیس یا معاون دانشکده هم حتماً باید در این کلاس‌ها شرکت کند. باید پذیرفت که کارهای بزرگ از یک نقطه آغاز می‌شود و هیچ‌وقت کارهای بزرگ در همان ابتدا بزرگ نبودند. لذا با تلاش، مداومت و مقاومت بیشتر، باید تغییر نگرش را در استادان و دانشجویان ایجاد کرد. برای نهادینه شدن این رویکرد باید دوره‌های مدیریتی در دانشکده طولانی‌تر شود و با تغییر مدیریت‌ها، ایده‌ها دستخوش تغییر نشود.

مهم‌ترین دغدغه دانشگاه چرایی خروج نیروهای نخبه از کشور است. در کشورهای کره، ژاپن و چین، چه کسانی مبدأ تحول و پیشرفت کشورشان شدند. جوانانی که از این مرزوبوم خارج می‌شوند و انتظار دارند قهرمانی بیاید و امور را اصلاح کند، اشتباه می‌کنند زیرا با رفتن مسئله حل نمی‌شود. چون این نخبگان هستند که باید کشور را بسازند. مبدأ تحولات یک قرن اخیر در کشور دانشگاه تهران بوده است و فارغ‌التحصیلان این دانشگاه در حوزه‌های مختلف حقوق، فنی، پزشکی، داروسازی و دندانپزشکی تحول‌آفرین بودند.

سربازان جنگ اقتصادی امروز، فارغ التحصیلان نخبه دانشگاه هستند و به این دلیل است که تولید، خدمت، علم و پژوهش توسط این فارغ التحصیلان به دست میاید و باید از آنان حمایت شود.

بهترین‌های کشورهای کشور در دانشگاه علوم پزشکی تهران آموزش می‌بینند؛ که گاهی با مدیریت نادرست مسئولان توانمندی آنان به هدر می‌رود. لذا این سربازان نیاز به سرلشکری‌هایی در سطح خود دارند لذا لازم است سطح دانشگاه ارتقا پیدا کند و از این نخبگان حمایت بیشتری شود. هر جا که عده‌ای ایستاده‌اند و با غلبه بر مشکلات، کاری را انجام داده‌اند، اصلاحی صورت گرفته است. اگر این امر را در مقیاس بزرگ‌تر ببینم کشور نیز اصلاح می‌شود.

### تقویت گروه داخلی؛ مهم‌ترین نیاز امروز

گروه داخلی از نظر تعداد و گستره وظایف و فعالیت‌ها، بزرگ‌ترین گروه آموزش بالینی در آموزش دانشجویان پزشکی و رشته‌های تخصصی و فوق تخصصی است. تا به امروز در آموزش دانشجویان گروه داخلی عمومی کوتاهی شده و با وجود اینکه نیاز دانشگاه و کشور به پیشرفت علم است؛ اما در فوق تخصصی کردن رشته‌ها، نباید آموزش دانشجویان گروه داخلی مغفول بماند. لذا باید برای بازسازی و تقویت بخش‌های آموزشی جنرال، از نظر جذب هیئت علمی، ایجاد جاذبه بیشتر و ممانعت از گرایش افراد به بخش‌های فوق تخصصی، بیشتر تلاش شود. تقویت بخش‌های داخلی عمومی، مانع سرگردانی بیماران در مراجعه به فوق تخصص‌های مختلف می‌شود و دانشگاه باید در زمینه جذب هیئت علمی مورد نیاز بخش‌های داخلی و تسهیل در امور آنان حداکثر تلاش خود را بکند. استادان گروه داخلی نیز که در آستانه سن بازنشستگی هستند باید به منظور ارتقا کیفیت آموزشی، تجربیات خود را به اعضای جوان گروه خود منتقل کنند. گروه



داخلی اصلی ترین، طولانی مدت ترین و بزرگ ترین گروه آموزشی پزشکی عمومی و مهم ترین نیاز کشور است و باید دانشجویانی تربیت شوند که پاسخگوی نیاز جامعه باشند.

مسئولان دانشگاه باید به گونه ای برنامه ریزی کنند که تمامی مراکز بتوانند به فعالیت خود بپردازند و در این میان آموزش دوره عمومی هم به عنوان یکی از اهداف اصلی دانشگاه آسیب نبیند و مورد توجه قرار گیرد.

دانشکده پزشکی از نظر تعداد دانشجو و استاد، وسعت بخش ها و مراکز تحت پوشش، آموزش دکترای عمومی و تخصصی، فوق تخصصی و فلوشیپ از اهمیت بسزایی برخوردار است، اما بنا به دلایلی جایگاه آن مغفول مانده است پس باید تلاش کرد دانشکده پزشکی همانند گذشته از جایگاه و ابهت ویژه ای برخوردار شود. در یک دوره، رشته های تخصصی و فوق تخصصی دانشگاه افزایش پیدا کرد و بر این اساس گرایش استادان به این رشته ها بیشتر شده و آنان برای ارتقا به مرحله بعدی علمی خود تلاش کردند؛ در حالی که در گذشته بخش ها عمومی تر و توقف استادان در این بخش ها بیشتر بود و در نتیجه امکان ارتباط استاد و دانشجو نیز بیشتر فراهم می شد.

اعضای هیئت علمی باید بر اساس نیازهای گروه ها جذب شوند و قبل از جذب، حتماً با آنان مصاحبه انجام شود. از آنجایی که رئیس بخش ها با حکم رئیس دانشکده پزشکی منصوب می شوند لذا در انتخاب آنان دقت کرده و قبل از انتصاب، با انجام مصاحبه، باید انتظارات دانشگاه را به آنان گوشزد کرد و در جلسات مختلف، بازخوردهای دانشجویان را به آنان منتقل کرد.

رشته داخلی، رشته مادر در طب عمومی است. مدیران گروه ها و رؤسای بیمارستان ها باید با دانشکده پزشکی در تعامل باشند و احکام مدیران گروه ها با نظر رئیس دانشکده پزشکی صادر شود. رؤسای بیمارستان ها نیز باید با دانشکده

پزشکی هماهنگی بیشتری داشته باشند. همچنین استادانی که شرایط بازنشستگی دارند را معرفی کرده تا فضای کاری برای جذب هیئت علمی مورد نیاز گروه‌ها فراهم شود.

### تأکید بر همفکری و هم‌کلامی مسئولان دانشگاه

بیمارستان‌ها در مسیر آموزشی شدن روند رو به رشدی داشته‌اند و از آنجا که دانشگاه نمی‌خواهد بیمارستان‌ها، مرکز درمانی صرف باشند باید به پیشرفت آن‌ها کمک کند. پیشرفت بیمارستان‌ها و راه‌اندازی بخش‌های آموزشی جدید مطلوب دانشگاه است اما ایجاد فلوشیپ‌ها و بخش‌های فوق تخصصی متعدد باعث شده آموزش پزشک عمومی که هدف اصلی دانشگاه است مغفول بماند. اگر با همین روند ادامه پیدا کند در آینده دانشجویان، اینترن‌ها و رزیدنت‌ها در بخش‌های فوق تخصصی، جایگاهی نخواهند داشت. برای پیشگیری از این مسئله، مسئولان دانشگاه باید بخش‌هایی را که در آن دانشجویان آموزش عمومی می‌بینند تقویت و منابع مورد نیاز آن را نیز تأمین کنند. این رویکرد مورد تأکید وزارت بهداشت نیز قرار دارد.

تأمین نیروی تخصصی در بیمارستان‌های جنرال الزامی است و معاونت آموزشی و دانشکده پزشکی باید برای جذب هیئت علمی و تقویت گروه‌های جراحی، داخلی، زنان و اطفال که جزو گروه‌های اصلی بیمارستان محسوب می‌شود تلاش کنند و رؤسای بیمارستان‌ها هم نباید در پی ایجاد بخش‌های فوق تخصصی باشند. در این زمینه باید همه مسئولان دانشگاه همفکر و هم‌کلام بوده و در جذب هیئت علمی علاوه بر مدیر گروه، باید رئیس دانشکده پزشکی نیز به‌طور مستقیم مداخله کند. اینکه بهترین هیئت علمی‌هایی که جذب دانشگاه می‌شوند به بیمارستان‌های بزرگ هدایت شوند در شرایطی که بیمارستان‌های



کوچک با کمبود نیرو مواجه اند سوء مدیریت است. جایگاه معاونان آموزشی بیمارستان‌ها باید تقویت شود. معاونان آموزشی باید افراد توانمندی باشند تا رؤسای بیمارستان‌ها بتوانند مسئولیت آموزشی را به آنان تفویض کنند تا وقت بیشتری برای رسیدگی به سایر امور بیمارستان داشته باشند.

از سوی دیگر معاونت آموزشی دانشگاه و دانشکده پزشکی نیز باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنند که معاونان آموزشی بیمارستان‌ها جایگاه اصلی خود را پیدا کنند. جایگاه آنان هم از طریق مکاتباتی که با بیمارستان‌ها صورت می‌گیرد باید مورد توجه قرار گیرد.

گستره فعالیت بیمارستان‌ها مشخص و منابع مالی آنان محدود است که بخشی از همین منابع محدود از طریق سازمان‌های بیمه‌گر تأمین می‌شود. در این شرایط باید نسبت مشخصی بین تعداد نیرو و منابع مالی بیمارستان‌ها وجود داشته باشد که بتوانند به فعالیت‌های جاری خود پردازند. سیاست دانشگاه کاهش نیروهای تخصصی نیست بلکه تاجایی که امکان دارد نباید در بخش‌های پشتیبانی نیروی جایگزین اضافه شود.

رؤسای بیمارستان‌ها باید آمار دقیقی از تعداد نیروی انسانی و فعالیت‌های بیمارستان خود داشته باشند. باید بپذیرند که منابع دانشگاه محدود است و در این شرایط نباید نیروی اضافی جذب شود. اگر می‌خواهند گسترشی در بخش‌های خود ایجاد کنند با تأمل بیشتری اقدام کنند. گسترش بخش‌ها باید متناسب با مأموریت بیمارستان و با در نظر گرفتن منابع مالی مورد نیاز آن باشد. مسئولیت‌پذیری اجتماعی در همه زمینه‌ها مهم است ولی در حوزه سلامت و در حوزه دانشگاه با اهمیت‌تر و شیرین‌تر است. دانشجویان سرمایه‌های خوب کشور هستند و ما به عنوان مسئولان دانشگاه وظیفه داریم بهترین شرایط تحصیل را برای آنان فراهم کنیم تا در آینده انسان‌های کارآمدی باشند.

اکنون بیش از ۵۰ سال از عمر خوابگاه‌ها می‌گذرد و نیاز به بازسازی و نوسازی دارند پس لازم است خیرین در این کار خیر به دانشگاه کمک کنند تا دانشگاه نیز بتواند در جهت ارتقا آموزش و رفع نیازهای کشور تلاش خود را کند.

## تأکید بر ارتقا کیفی آموزش دکترای عمومی

مسئولیت جان بیمار برعهده پزشکان است و دانشگاه باید برای ارتقای کیفیت آموزش پزشک عمومی تلاش کند. حضور مدیران گروه‌های آموزشی در هیئت‌رئیس نیز در همین راستاست. پزشکان عمومی در صف اول مواجهه با بیماران در شهرستان‌ها و روستاها هستند و پزشک عمومی در نظام سلامت نقش مهمی دارد و این مسئولیت دانشگاه است که دکترای عمومی توانمند تربیت کند. در طول سال‌ها رشته‌های متعدد فلوشیپ در دانشگاه ایجاد شده که البته راه‌اندازی آن‌ها نیز لازم بوده است اما دانشگاه نباید وظیفه اصلی خود را در آموزش دکترای عمومی فراموش کند.

## تعامل و درک متقابل؛ راه‌حل مسائل

مشکلات بهداشتی و درمان به‌ویژه در سطح کلان‌شهرها برکسی پوشیده نیست، بوی نامطبوع مسیر فرودگاه امام، محصولات کشاورزی آبیاری شده نامتعارف و هوای آلوده و... از جمله مسائلی است که همگان از آن اطلاع دارند. با وجود همه این مسائل خدمت ناب و اصلی، همان کاری است که همکاران حوزه بهداشت انجام می‌دهند.

گزارش واحدهای تحت پوشش دانشگاه در جلسات هیئت‌رئیس باعث ایجاد درک متقابل و ایجاد تعامل بیشتر می‌شود و قطعاً مشکلات را می‌توان با تعامل حل کرد. گزارشی که از وضعیت مناطق تحت پوشش دانشگاه ارائه می‌شود



نشان می‌دهد که آیا این مناطق نیاز به توجه و رسیدگی بیشتری دارند یا خیر. دانشجویان به جای برگزاری اردوهای جهادی در سایر شهرها می‌توانند به مناطق محروم اطراف تهران اعزام شوند، یا در همین مناطق برای دانشجویان پزشکی دوره‌های آموزشی طراحی شود که هم آموزش ببینند و هم خدمت‌رسانی کنند. همچنین ارتباط دانشکده بهداشت و معاونت بهداشت باید تقویت شود. همین پروژه‌های کوچک می‌تواند مؤثر باشد. نیازی نیست پروژه‌های بزرگی تعریف شود که بعدها نتوان آن‌ها را به اجرا درآورد.

اقدامات ارزشمندی که پس از اجرای طرح تحول در شبکه‌های بهداشت انجام شده نشان داد که کارکنان عرصه بهداشت به دلیل تماس با مردم، بیشتر از سایر رده‌ها در جریان درد و رنج آنان قرار می‌گیرند و از این رو ظرفیت آنان بیشتر از سایرین است.

بر همگان آشکار است که منابع دانشگاه محدود بوده و باید این منابع محدود را مدیریت کرد هر چند ممکن است در آینده شرایط بهتر شود اما در وضعیت موجود باید با همکاری، تعامل و درک متقابل کارها را پیش برد.

## تربیت پزشک عمومی شعار اصلی دانشگاه

آموزش اولویت اصلی دانشگاه است از این رو در انتصاب رؤسای بیمارستان‌ها، باید نقش آموزشی آنان نیز مورد توجه قرار گیرد. نقش معاونان آموزشی بیمارستان‌ها در فرآیندهای آموزشی باید پررنگ باشد و لازم است در انتخاب معاونان آموزشی قوی و توانمند در بیمارستان‌ها دقت شود. باید به مدیران جوان و توانمند میدان داد. در عین حال که لازم است بر عملکرد آنان نظارت داشت باید اجازه داد جوان‌ترها بیشتر فعالیت کنند. جوانانی که در دانشگاه مسئولیت می‌پذیرند نیز باید بدانند که در اثر مسائل روزمره، اعتقادات و شعارهای آموزشی گذشته خود را فراموش نکنند.



با تغییر چارت دانشگاه، اختیارات دانشکده پزشکی محدودتر شده و با حرکت به سمت فوق تخصصی و شاخه‌شاخه شدن رشته‌ها، آموزش پزشکی عمومی دچار آسیب جدی و جایگاه کارورزان تضعیف شده است. از سوی دیگر خواسته‌های دانشجویان نخبه نیز تغییر کرده است.

در فرآیندهای آموزشی، جایگاه رئیس بخش مهم‌تر از رئیس دانشگاه است لذا هنگام انتصاب رؤسای بخش‌ها باید دعوتشان کرد و از آنان برنامه خواست و اولویت‌های دانشگاه را با آنان مطرح کرد. در جذب هیئت‌علمی‌های جوان نیز لازم است با آنان مصاحبه کرده و خط‌مشی دانشگاه را به آنان گوشزد کرد.

تربیت پزشک عمومی شعار اصلی دانشگاه است و به‌منظور تحقق این شعار باید از مدیران گروه‌های آموزشی دعوت شود در جلسات هیئت‌رئیس شرکت کنند و گزارش عملکرد گروه خود را ارائه دهند. با این هدف که داخل گروه‌های آموزشی نور انداخته شود و نسبت به عملکرد آنان بازخورد ارائه شود.

در این بین دانشکده پزشکی می‌تواند نقش پررنگ‌تری در آموزش پزشک عمومی و راهبری هیئت‌علمی جوان داشته باشد. دانشکده پزشکی باید قوی‌تر عمل کند و صدای رئیس دانشکده و معاون آموزشی در ارتقای حوزه آموزش بلندتر شنیده شود. در روند ارتقای اعضای هیئت‌علمی فعالیت‌های آموزشی آنان باید لحاظ شود تا جای فعالیت‌های آموزشی در ارتقا و ترفیع اعضای هیئت‌علمی باز شود.

نباید اجازه داد آموزش تحت تأثیر حوزه درمان آسیب ببیند زیرا وظیفه اصلی دانشگاه، آموزش است و اگر آموزش ارتقا پیدا کند درمان هم در دل آموزش پیشرفت می‌کند. بیمارستان‌های کوچک جزئی از فرآیند آموزش پزشک عمومی هستند و نباید نقش بیمارستان‌های مرجع در این فرآیند نادیده گرفته شود.

توجه به قدمت دانشگاه به معنی فخر فروشی نسبت به گذشته و نداشتن دستاوردی برای زمان حال نیست بلکه این پیشینه یادآور این است که مسئولان وقت وظیفه



سنگینی برعهده دارند. در طول این سال‌ها جابه‌جایی مسئولان باعث نشده دانشگاه از هدف اصلی خود دور شود. راه دانشگاه مشخص است و در شرایط فعلی هم باید در همان جهت گام برداشت.

با وجود همه کمبودها، دانشگاه باید به تلاش‌های خود ادامه دهد، در گذشته شرایط دشوارتر از این هم تجربه شده است و آنچه از دانشگاه باقی می‌ماند نیروی انسانی است که آموزش دیده‌اند. دانشجویان نخبه، این دانشگاه را برای تحصیل خود انتخاب می‌کنند و وظیفه دانشگاه است که طب عمومی را به آنان آموزش دهد. متأسفانه جایگاه این‌ترن‌ها تضعیف شده است، اینکه نباید اجازه داد رزیدنت‌ها بیماران را ویزیت کنند تفکر درستی نیست. هر چند که مشکلات بزرگ‌تر شده‌اند اما نسل جوانی که در دانشگاه حضور دارد و مسئولیت امور مختلف را می‌پذیرد؛ قدرت، هوشمندی و توانایی مواجه شدن با مشکلات را دارد. نباید ناامید شد چرا که راه آینده روشن است.

دانشگاه نسل سوم کشور را قدرتمند می‌کند و اگر دانشگاه‌های کشور به این سمت حرکت کنند بنیه کشور تقویت می‌شود.

## نقش اثرگذار مدیران گروه‌ها و رؤسای بخش‌ها

آموزش اولین و مهم‌ترین وظیفه دانشگاه است و مدیران گروه‌ها در عرصه آموزش تلاش‌های بسیاری دارند.

هر کس در کشور در هر دوره‌ای که مسئولیت دارد فقط همین یک درس را از امیرکبیر یاد بگیرد که به فکر دوران مدیریت و صدارت و وزارت خود نباشد و آینده را ببینید، نتیجه‌اش بعد از ۱۷۰ سال همانند دانشگاه تهران می‌شود که البته وظیفه ماست که کمک کنیم تا در آینده رشد و توسعه بیشتری داشته باشد.

متأسفانه یا خوشبختانه انتظارات از جامعه پزشکی متفاوت است که بخشی بجا

و بخشی نابجاست و جامعه پزشکی هم مسائل و مشکلات متعددی دارد که باید سردمداران و تصمیم‌گیران این عرصه با تجربه، درایت و تصمیمات عاقلانه به آن‌ها رسیدگی کنند. برای مسائل جامعه پزشکی نمی‌توان تند و عجولانه و احساسی، با هیاهو و جوسازی، وعده‌های بزرگ و بی‌پشتوانه صحبت کرد و تصمیم گرفت.

بیش از صد گروه آموزشی در رشته‌ها و دانشکده‌های مختلف وجود دارد که باید پذیرفت جمع‌آوری این ایده‌ها و پیاده‌سازی آن کار راحتی نیست؛ اما مطمئناً تیمی که مسئولیت دانشگاه را بر عهده دارد، تلاش می‌کند در تصمیمات خود منافع شخصی، گروهی، بخشی و بیمارستانی را در نظر نگیرد و مجموعه دانشگاه و کشور را مورد توجه قرار دهد. همه مسئولان دانشگاه در رده‌های مختلف باید دلسوز و به فکر دانشگاه باشند و در این دوره افرادی انتخاب شدند که از چنین ویژگی برخوردارند.

راه‌های ارتباطی مدیران گروه‌ها با دانشگاه باز است و هرکس بخواهد می‌تواند در صورت لزوم به دفتر رئیس دانشگاه مراجعه کند.

انتقاد و بیان مشکلات کار آسانی است اما زمانی می‌تواند مؤثر باشد که راه حل اجرایی آن نیز پیشنهاد شود.

## حفظ حرمت دانشگاه

در هر شرایطی باید برای حفظ استقلال نسبی دانشگاه تلاش کرد تا در اثر امواج دچار آسیب نشود. دانشگاه باید بتواند روی پای خود بایستد و دانشگاهیان باید به این امر توجه کنند.

رئیس دانشگاه باید چه در گفتار و چه در رفتار بر حفظ حرمت دانشگاه تأکید کند و با جدیت کارها را پیش ببرد تا دانشگاه از رخدادهای بیرونی محفوظ بماند هر چند که گاهی تحت تأثیر آن قرار می‌گیرد. فعالیت بیمارستان‌های دانشگاه



مهم و ضروری است و همه بیمارستان‌های دانشگاه مهم هستند و تفاوتی بین آن‌ها وجود ندارد. مجموعه مدیریت ارشد دانشگاه در هیئت رئیسه، بیمارستان‌ها، دانشکده‌ها و دیگر واحدها یک تیم هستند که باید با کمک یکدیگر دانشگاه را اداره کنند و در این شرایط که دانشگاه با مطالبه‌های بسیار و منابع محدودی مواجه است؛ تیم مدیریتی دانشگاه و همکاران بسیاری که در زیرمجموعه فعالیت دارند؛ باید تلاش کنند که آسیب کمتری به واحدهای مختلف وارد شود.

در جامعه ما، معمولاً بدی‌ها بیشتر از خوبی‌ها به چشم می‌آید و اگر هم خوبی‌ها دیده شود، کمتر بازگو می‌شود. درست است که عوامل بیرونی در فضا سازی‌های اخیر تأثیر داشته؛ اما بخشی از این عوامل، به رفتار درونی خودمان بازمی‌گردد. با وجود همه مشکلاتی که در جامعه وجود دارد، یک پزشک سوگند یاد کرده است که منافع بیمار را بر منافع شخصی ترجیح دهد. لذا نباید خود را با سایر اقشار جامعه مقایسه کند. وقتی مسئولیت پزشکی پذیرفته نشده است باید به اصول رفتار حرفه‌ای و تعهد حرفه‌ای نیز پایبند بود. البته آن قدرها هم که می‌گویند، نظر جامعه به جامعه پزشکی منفی نیست؛ همه پزشکان با بیماران بسیاری سروکار دارند که وقتی با مهربانی و ارتباط مناسب به درمانشان پرداخته می‌شود؛ قدردان زحمات هستند و این سرمایه ارزشمندی است.

حوزه وظایف مدیر، مترون و معاون آموزشی باید در بیمارستان‌ها واضح‌تر باشد. رؤسای بیمارستان‌ها باید وقت بیشتری برای اعضای هیئت علمی بگذارند، هر چند که مسائل روزمره وقت بسیاری از رؤسای بیمارستان‌ها را می‌گیرد اما لازم است بخشی از وقت خود را به شنیدن سخنان و رسیدگی به مسائل اعضای هیئت علمی، مدیران گروه‌ها و رؤسای بخش‌ها اختصاص دهند. بسیاری از مسائل بدون نیاز به صرف بودجه و با هماهنگی و ارتباط مؤثر قابل برطرف شدن است. ارتباط مستقیم مترون با رئیس بیمارستان نیز ضروری است و مترون‌ها باید

نزدیک‌ترین افراد به رؤسای بیمارستان‌ها باشند و رئیس بیمارستان از طریق مترون‌ها، مشکلات پرستاری را درک و حل‌وفصل کند. مدیران بیمارستان‌ها، باید درگیر امور داخلی بیمارستان شوند. تعدادی از بیمارستان‌ها، گرفتار ساخت‌وسازهای طولانی‌مدتی هستند که تا سال‌های آینده هم تمام نمی‌شود. بیمارستان‌هایی که پروژه‌های نیمه‌کاره دارند هرچه زودتر آن را تکمیل کنند. بیمارستان‌های دیگر هم خود را درگیر پروژه‌های عمرانی جدید نکنند و به جای آن به بحث نرم‌افزاری و بهبود کیفیت بپردازند.

## رویکرد فعلی دانشگاه

در شرایطی که تحریم‌ها پیچیده‌تر و هوشمندانه‌تر شده تا فشار به کشور بیشتر شود؛ باید تلاش دانشگاه در جهتی باشد که کمترین آسیب به دانشجویان و مردم برسد و دانشگاه از وظیفه اصلی خود که آموزش، پژوهش و خدمت‌رسانی است بازماند. یکی از مهم‌ترین انتظارات از دانشگاه، تقویت زیرساخت‌های الکترونیک است، از دانشگاه در هر دوره‌ای انتظارات و تقاضاهایی وجود دارد؛ در این دوره نیز انتظار می‌رود زیرساخت‌های الکترونیک دانشگاه تقویت شود که باید بیشتر در این زمینه تلاش کرد.

مسیر کلی دانشگاه درست است و نباید در پی تغییر جهت ناگهانی بود، اما باید اصلاحاتی صورت بگیرد و مطمئناً هیچ رئیس دانشگاه و دانشکده‌ای نمی‌تواند مأموریت‌های دانشگاه را سلب کند. افرادی در دانشگاه در بعد بین‌المللی و در مرزهای دانش فعالیت می‌کنند که هیچ‌کس نباید مزاحم کار آن‌ها شود؛ اما توده اصلی هیئت‌علمی باید بدانند که وظایف ملی برعهده دارند که بسیار مهم است. آموزش و پژوهش دو بال اصلی دانشگاه است و خدمت‌رسانی و فناوری نتیجه این دو بال است. در این دانشگاه آموزش، پژوهش و خدمت‌رسانی بسیار مهم است و



سیاست‌های دانشگاه در پی برتری دادن یکی به دیگری نیست. بلکه معتقد است نسبت و حدود هر یک از این مأموریت‌ها باید مشخص باشد تا دانشگاه بتواند در تمامی این مسیرها حرکت کند.

در شرایطی که کمبود منابع وجود دارد، نگاه‌ها باید اصلاح و جهت‌گیری‌ها علمی‌تر شود. یک عضو هیئت‌علمی باید مأموریت‌های دانشگاه را بداند و در این شرایط مقاله‌ای تولید نکند که هیچ کاربردی، جز گنجانده شدن در قفسه کتابخانه‌ها ندارد. در بخش‌هایی که با مشکلات مردم و جان بیماران سرکار دارند، یک ریال از این بودجه، نباید صرف تحقیقاتی شود که هیچ کاربردی ندارد. قطعاً جایگاه پژوهش در دانشگاه است و از پژوهش‌هایی که در جهت پاسخ به نیازهای جامعه باشد حمایت خواهد شد.

تحقیقات خوب است؛ اما نباید از آن برای هدایت دانشجویان به مهاجرت از کشور استفاده کرد. استادان دانشگاه نباید دانشجویان نخبه را به سمت مهاجرت سوق دهند. این افتخار نیست که سرمایه‌های اصلی جامعه به خارج از کشور هدایت شوند. هنر دانشگاه این است که دانشجویان نخبه را با همین روش‌های آموزشی و پژوهشی جذب کند.

رؤسای دانشکده‌ها باید طبق قوانین پایه‌های ترفیع اعضای هیئت‌علمی را بدهند. اعطای پایه، حق اعضای هیئت‌علمی است و نباید به تعویق بیفتد. اگر عضوی از اعضای هیئت‌علمی هست که استحقاق دریافت پایه را ندارد باید با او صحبت کرد و باز خورد عملکردش را به او داد. بعضی از اعضای هیئت‌علمی خودشان پیگیر مراحل ارتقا خود هستند؛ رئیس دانشکده، باید به سراغ افرادی برود که مدارک خود را برای ارتقای ارسال نمی‌کنند؛ لازم است با آنان صحبت کرد تا روند ارتقا آنان نیز انجام شود. با این روش به اعضای هیئت‌علمی این پیام منتقل می‌شود که فعالیت‌های آن‌ها مورد توجه قرار دارد.

## تعامل و همکاری، ویژگی بارز انسان‌های بزرگ و دوراندیش

دوران مسئولیت کوتاه است و آنچه باقی می‌ماند آثار و نتایجی است که از دوره‌های مدیریتی بر جای می‌ماند. باید بتوان از منافع دانشگاه به خوبی دفاع کرد و تاجایی که در توان است با دانشگاه تهران همراهی کرد.

نباید اجازه داد، بین دو دانشگاه، دوگانگی ایجاد شود و اگر اختلاف نظری هم وجود دارد نباید به بیرون از دانشگاه منتقل شود و هر مسئله‌ای هست باید درون مجموعه حل شود. تعامل دو دانشگاه در رفع مشکلات مؤثر است و با تداوم فضای صمیمانه حاکم در دو دانشگاه بسیاری از مسائل آینده برطرف خواهد شد.

## آموزش دانشجو محور

تفکر مسئولان دانشگاه علوم پزشکی تهران بر محوریت دانشجو در دانشگاه تأکید دارد و دانشگاه خود را موظف به رفع مشکلات دانشجویان در حوزه‌های مختلف و ایجاد رفاه برای آنان می‌داند. در همین راستا و با وجود محدودیت‌های فراوان کشور در تأمین اعتبارات اقداماتی صورت گرفته که از جمله آن‌ها می‌توان به ساخت دو خوابگاه جدید و یک بیمارستان ۳۰۰ تخت اشاره کرد. توجه به امور دانشجویی از اولویت‌های دانشگاه بوده و با توجه به محدودیت‌های اشاره شده، می‌توان از حمایت‌های خیرین و نهادهای خارج از دانشگاه در جهت رفع مشکلات و فراهم‌سازی ملزومات دانشجویان بهره برد. دانشجویان مطالبات به حقی دارند و ارتباط آن‌ها با مسئولان و بیان مشکلاتشان، نشان از عملکرد خوب معاونت دانشجویی دارد. دانشگاه علوم پزشکی تهران با تلاش هرچه تمام‌تر برای برطرف ساختن مشکلات دانشجویان و افزایش کیفیت خدمات اهتمام خواهد ورزید. نگاه مسئولان دانشگاه به هیئت علمی و سرمایه انسانی توأم با اعتماد بوده و گسترش این اعتماد به محیط‌های درمانی و بیمارستان‌ها را لازم است.



برای تحقق این امر، همکاری بیشتر پژوهشکده‌ها با رشته‌های مختلف لازم بوده و همچنین باید در کنار امور مربوط به درمان و پژوهش امر آموزش نیز مورد توجه قرار گیرد تا فشار بار درمان موجب غفلت از بحث آموزش دانشگاه نشود به خصوص که مشکلات آموزشی فراوانی در کشور وجود دارد.

### باید به دانشجویان اعتماد کرد

برای برنامه‌های فرهنگی دانشجویان نباید محدودیتی وجود داشته باشد و وظیفه دانشگاه حمایت از دانشجویان است. سیاست‌های فرهنگی دانشکده‌ها باید در جهت رفع مشکلات دانشجویان در اجرای برنامه‌های فرهنگی باشد. همچنین دانشجویان در بیمارستان‌ها باید به رسمیت شناخته شده و به مسائل آنان رسیدگی شود.

بیمارستان‌های بزرگ، بیشترین شمار فراگیران را در بین بیمارستان‌های دانشگاه دارند و مسئولان این مراکز باید برنامه‌ریزی مناسب‌تری برای مشارکت همه‌جانبه دانشجویان فراهم کنند. مباحث دانشجویی فرهنگی باید در نشست هیئت‌رئیس با رؤسای بیمارستان‌ها و دانشکده‌ها مطرح شود. در شرایط دشوار، آنچه راهگشاست مدیریت خرد، اندیشه، تدبیر و صبر و تحمل است و دوره مدیریت بی‌تدبیری و ناپختگی گذشته است؛ لذا باید با امکانات موجود، شرایط مناسب برای پرورش دانشجویان فراهم شود.

### با دانشجو پدرا نه رفتار کنید

دوره مدیریت در دانشگاه بسیار کوتاه است، لذا باید در تصمیم‌گیری‌ها مصلحت دانشگاه را مقدم بر منافع شخصی دید. ملاقات با اعضای هیئت‌علمی و ایجاد فضایی مناسب برای همکاری و مشورت



با استادان از جمله اقداماتی است که رؤسای دانشکده‌ها باید به آن اهتمام ورزند و از آن‌ها انتظار می‌رود در طول ماه چندین جلسه با اعضای هیئت علمی داشته باشند و از نظرات آنان بهره‌مند شوند. در این صورت اگر تعدادی از اعضای هیئت علمی هم با عملکرد مدیریتی مخالف باشند می‌توان با گفت‌وگو به بررسی و حل مسائل و مشکلات پرداخت. تقویت ارتباط بین رؤسای دانشکده‌ها و مدیران گروه‌ها و رؤسای بخش‌ها امری لازم بوده و ملاقات با رؤسای بخش‌ها و مدیران گروه‌ها و بررسی عملکرد اعضای هیئت علمی ضروری است.

در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌ها فقط باید مصالح دانشگاه و سیاست‌های آن در نظر گرفته و از دخالت دادن هرگونه منفعت شخصی و تأثیرپذیری از رابطه‌های دیگر پرهیز شود.

مناسبات دوستانه در تصمیم‌های دانشگاه جایی ندارد و مسئولان دانشگاه باید تلاش کنند در اجرای سیاست‌ها به جای روابط، ضوابط را حاکم کنند. البته ممکن است مواردی از نبود موفقیت در این امر متأثر از فشارهای بیرونی و محدودیت‌ها و برای حفظ منافع دانشگاه مشاهده شود؛ که در این صورت نیز سیاست دانشگاه باید بر شفاف‌سازی و اعلام تصمیمات متمرکز باشد. دانشکده‌ها نیز می‌توانند در جذب هیئت علمی و نیروی انسانی، براساس همین شیوه رفتار کرده و انتظار این است که در مقابل سفارش‌های بیرونی ایستادگی کنند.

رئیس دانشکده باید دانشکده را مانند یک خانواده دانسته و با دانشجوی رفتار پدرانه داشته باشد. بین تشکل‌های مختلف تفاوتی قائل نشده و دانشجویان را همچون فرزندان خود پنداشته و از فعالیت‌های آنان حمایت کند. باید از فعالیت‌های فرهنگی دانشجویان حمایت و راه را برای آنان هموار کرد. همچنین جایگاه معاونت فرهنگی در دانشکده‌ها باید به افراد مسئولیت‌پذیر اعطا شود.



## اگر جانشین پروری نکنیم، در خدمت به دانشگاه کوتاهی کرده‌ایم

سردمداران یک رشته به‌عنوان تعیین‌کنندگان جایگاه آن رشته هستند و حضور فعال در فضای مجازی و دفاع درست و منطقی در برابر تبلیغات منفی و به‌تبع آن ارتقای جایگاه رشته و وظیفه آنان است.

فعالیت و تبلیغات درست و مثبت هر گروه تخصصی در فضای مجازی منجر به جذب نیروهای برجسته و خیره آن گروه می‌شود.

نیروهای انسانی متخصص به‌عنوان سرمایه‌های انسانی سازمان هستند و هر فردی در هر جایگاهی که هست باید بر تربیت افرادی بهتر و قوی‌تر از خود همت بگمارد. باید از میان افراد برتر، از هر گروه تخصصی کسانی گلچین شده و پرورش یابند تا به‌هنگام نیاز از توانایی، دانش و مهارتشان در مدیریت بخش‌های بیمارستانی بتوان بهره‌برد و این وظیفه رؤسای بخش‌هاست؛ زیرا این امر جهت تداوم فعالیت‌ها، بعد از دوره مسئولیت فعلی ضروری است.

باید از گروه‌های تخصصی دعوت کرد تا در یک حرکت جمعی، ضمن همسویی در ساماندهی گروه خود برای توسعه آن اقدام کنند و در این مسیر نباید هیچ مانعی در حوزه ریاست دانشگاه وجود داشته باشد.

## درد مزمن دانشگاه

هم‌اکنون تعداد دانشکده‌ها و دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور به حدود ۷۲ تا ۷۳ دانشکده و دانشگاه رسیده است که بسیاری از آن‌ها از امکانات بسیار بهتری در مقایسه با دانشگاه‌های تهران برخوردار هستند. همین اتفاق در مورد بیمارستان‌های متعددی که در شهرستان‌ها ساخته شده نیز وجود دارد. تعدادی از این بیمارستان‌ها در مناطقی ساخته شده‌اند که پزشک و بیمار چندانی نداشته و سرمایه‌گذاری برای آنان مقرون به‌صرفه نبوده است. چرا که بسیاری از

بیماران این مناطق به بیمارستان‌های مرجع دانشگاه علوم پزشکی تهران مراجعه می‌کنند. با توجه به این امر در صورتی که هزینه‌های پرداخت شده برای آن مراکز صرف بازسازی و توسعه این بیمارستان‌ها شود اقدامی قابل قبول تر خواهد بود. امکانات خوابگاهی، درخور دانشجویان نخبه این دانشگاه نیست. مسئولان نباید از هیچ تلاشی برای حل مشکلات دانشجویان و تأمین و ارتقای کیفیت امکانات رفاهی مانند سالن غذاخوری، کتابخانه، سالن ورزشی و... دریغ کنند.

سیاست دانشگاه برای انتخاب مسئولان واحدهای مختلف، باید علاقه‌مندی آنان به دانشگاه و دانشجویان و میزان تلاششان برای پیشرفت دانشگاه باشد و با توجه به اینکه بسیاری از مشکلات مطرح شده نیازی به مداخله مستقیم از سوی رئیس دانشگاه ندارد از دانشجویان بخواهید، خواسته‌های خود را دسته‌بندی و از مجرای درست آن مطرح کنند و مسئولان نیز موظف به رفع مشکلات دانشجویان هستند. بخشی از مشکلات مطرح شده مانند سرویس رفت و آمد دانشجویان، مسائل تغذیه‌ای، کتابخانه و... در کوتاه مدت قابل حل بوده و بخشی از آن‌ها مانند بهبود امکانات و افزایش ظرفیت خوابگاه دختران و پسران و متاهلین، زمین ورزشی و بهبود وضعیت فیزیکی دانشکده‌ها کمی زمان بر است اما رسیدگی به تمام آن‌ها در دستور کار قرار دارد.

در اجرای برنامه‌های فرهنگی، برگزاری جشن‌ها و برنامه‌ها در واحدها از سوی دانشگاه نباید محدودیتی وجود داشته باشد.

در خصوص پرداخت کمک‌هزینه دانشجویی نیز هیچ محدودیتی در پرداخت مبالغ قانونی به دانشجویان و دفاع از حقوق فراگیران از سوی دانشگاه وجود ندارد. پیش از ترویج مباحث فرهنگی باید به فکر تأمین وسایل و امکانات مناسب برای زندگی دانشجویان بود. به عنوان مثال در تلاش برای رسیدن به دانشگاه عاری از دخانیات، ابتدایی‌ترین اقدام ایجاد سالن ورزشی و سالن مطالعه و ارائه



خدمات در این سالن‌ها در هر ساعت از شبانه‌روز به دانشجویان است. دانشجویان مهم‌ترین رکن دانشگاه بوده و همواره مسئولان باید در اندیشه ایجاد رفاه و آسایش در زندگی دانشجویان باشند. باید از تمامی ظرفیت دانشگاه برای بهبود فضای فیزیکی دانشکده‌ها و خوابگاه‌ها استفاده کرد و در این مسیر تلاش حداکثری داشت. باید وضعیت فیزیکی خوابگاه‌ها و دانشکده‌ها در خور دانشگاهی با این پیشینه باشد.

مسئولان دانشگاهی مانند دانشگاه علوم پزشکی تهران با ۱۷۰ سال قدمت و پیشینه درخشان، باید وضعیت بهتری را برای دانشجویان خود فراهم کنند. رؤسای دانشکده‌ها باید با دانشجویان رفتار پدرانانه داشته و آنان را همانند اعضای خانواده خود ببینند و در برقراری ارتباط نزدیک‌تر با دانشجویان و رسیدگی به مشکلات آنان از هیچ تلاشی فروگذار نکنند.

بیشتر دانشجویان دانشگاه از شهرستان‌های دور و نزدیک به این دانشگاه می‌آیند. در راستای تأمین رفاه حال دانشجویان جدید و خانواده‌هایشان مسئولان مربوطه باید امکان اسکان این دانشجویان و امکان اقامت دوسه‌روزه والدینی که جایی در تهران ندارند را در خوابگاه‌ها فراهم کنند. یکی از دشواری‌ها در سال‌های اخیر افزایش پذیرفته‌شدگان و کمبود بودجه دانشگاه است اما با این وجود از مسئولان دانشگاه انتظار می‌رود با تحمل، تعامل و تدبیر برای این چالش‌ها، چاره‌اندیشی کنند. اگر مسئولان دانشگاه و رؤسای دانشکده‌ها، انگیزه شخصی برای هیچ‌کدام از سمت‌های دانشگاه نداشته باشند، می‌توان این تفکر را مصداق بارز مفهوم دانشگاه پاک دانست. دانشجویانی که در این دانشگاه آموزش می‌بینند قطعاً در آینده با کیفیت بهتری خدمت می‌کنند. دانشکده‌ها نیز در کنار افزایش رشته‌های فوق تخصصی باید به کیفیت آموزش دوره عمومی توجه داشته باشند.

## به تعداد نخبگان جای کار وجود دارد

در تمامی ادوار، نخبگان دانشگاهی با دانش و توانایی‌های خود همواره برای رفع مشکلات جامعه و بهبود وضع آن تلاش کرده‌اند اما متأسفانه در نسل امروزی شاهد کاهش روحیه آرمان‌خواهی در بین دانشجویان هستیم. در نسل‌های گذشته توجه به دغدغه‌های مردم و علاقه به حل مشکلات، بیشتر در بین دانشگاهیان دیده می‌شد. برای مثال تأسیس مرکز قلب نتیجه شور و علاقه به رفع یکی از دغدغه‌های کشور بود. در سال ۱۳۸۰ مسئولیت راه‌اندازی مرکز قلب برعهده دکتر کریمی ریاست فعلی دانشگاه علوم پزشکی تهران و چند تن از دوستان دانشگاهی‌شان واگذار شد و ایده پردازی برای رفع مشکلات کشور، شجاعت، دوری از ترس و همچنین استفاده از تجربیات مراکز برجسته جهان باعث راه‌اندازی این مرکز شد. متأسفانه امروزه جای تلاش برای بهبود وضعیت جامعه در جمع نخبگان خالی است. این مسئله که مشکلات کشور بسیار زیاد است بر کسی پوشیده نیست اما همین مشکلات باعث شده است که ایران بهشت کارآفرینی و سرمایه‌گذاری باشد و این نخبگان دانشگاهی هستند که می‌توانند با دانش و مهارت خود به حل مشکلات و اصلاح امور کشور بپردازند.

آسان‌ترین کار برای فارغ‌التحصیلان، توجه نکردن به مسائل و توجه صرف به شغل و تخصص خود است؛ اما نخبگی تنها کسب بهترین رتبه در رشته خود نیست بلکه نخبه کسی است که علاوه بر هوش و استعداد، توانایی ایستادگی در برابر مشکلات را نیز داشته باشد.

سال‌های زیادی از فعالیت مرکز پژوهش‌های دانشجویان می‌گذرد و در این دوره بسیاری از افرادی که به‌عنوان معاون و مسئول واحدهای مختلف دانشگاه انتخاب شده‌اند زمانی در مرکز پژوهش‌های دانشجویی فعالیت داشتند و همگی از جمع نخبگان همین مرکز بودند و با درک متقابلی که از دانشجویان



دارند همواره سعی در حمایت از ایده‌ها و تفکرات آن‌ها داشته‌اند. این سیاست در انتخاب رؤسای بیمارستان‌ها و دیگر مراکز نیز صادق بوده و تعداد زیادی از اعضای هیئت‌علمی مراکز درمانی نیز زمانی عضو مرکز پژوهش‌ها بودند. در گذشته بیمارستان‌های کشور مملو از پزشکان و متخصصان هندی بود و بسیاری از بیماران برای جراحی‌های ساده مجبور به تهیه ارز از خارج از کشور بودند، اما امروز همه این مشکلات به دست گروه‌های علمی دانشگاه حل شده است. در ادامه مسیر نیز باید امیدوار بوده و در جهت رفع موانع کشور کوشید.

### تربیت پزشک عمومی حاذق

شعار مدیریت دانشگاه، ارتقای کیفیت آموزش پزشکی عمومی بوده و تلاش‌های رضایت‌بخشی که از سال‌های قبل در این خصوص شروع شده همچنان باقوت ادامه دارد. تربیت پزشک عمومی حاذق یکی از وظایف اصلی دانشکده پزشکی بوده و باید برای ارتقا جایگاه کارورزان و کارآموزان در فرآیند درمان برنامه‌ریزی شود. ارتقا کیفیت دوره پزشکی عمومی فرآیند تدریجی بوده و به‌یک‌باره نمی‌توان تغییر اثربخشی ایجاد کرد. همچنین نباید فراموش کرد که آموزش کارورزان و کارآموزان تحت تأثیر رفتار فردی استادان قرار دارد.

اعضای هیئت‌علمی تحت فشار کاری بسیاری قرار دارند و با مسائل متعددی مواجه‌اند که ممکن است باعث دل‌سردی آنان شود ولی نباید ناامید شوند و بایستی با امید به آینده، تلاش کنند.

جایگاه معاونت آموزشی در بیمارستان‌ها بسیار مهم بوده و همواره بر پررنگ‌تر شدن نقش معاون آموزشی در بیمارستان تأکید شده و این امر تنها با توجه مسئولان دانشگاه و بیمارستان‌ها به اهمیت جایگاه معاونت آموزشی تحقق می‌یابد. بدیهی است که معاونان آموزشی نیز باید مسئولیت‌پذیر و پاسخ‌گو باشند.

## آموزش و درمان را از یکدیگر جدا ببینید

حوزه اختیارات و انتظارات معاونت درمان در دانشگاه و وزارت بهداشت متفاوت است و این کار را برای معاونت درمان سخت می‌کند.

نقدینگی دانشگاه محدود بوده و در کنار پرداخت‌های کارکنانی باید دارو و تجهیزات و تغذیه بیمارستان‌ها را نیز تأمین کرد این در حالی است که بخشی از درآمد دانشگاه که از سوی سازمان‌های بیمه‌گر تأمین می‌شود با تأخیر بسیاری مواجه است در این شرایط، واگذاری بخش‌ها به این دلیل که نحوه پرداخت‌های بخش‌های واگذاری شده با سایر بخش‌های دانشگاه تطابق ندارد به صلاح نیست؛ اما در بعضی بیمارستان‌ها که از قبل واگذاری صورت گرفته چاره‌ای جز واگذاری نیست.

از مسئولان این مراکز هم خواسته می‌شود پرداخت پرسنلی بخش‌های واگذاری شده همزمان با سایر کارکنان بوده و بخش‌های واگذاری شده را به نوعی مورد توجه قرار دهند که آسیب جدی به بیمارستان وارد نشود.

در مرکز قلب با تأکید بر دسترسی عادلانه بیماران به خدمات درمانی، کادر درمان بدون توجه به نوع بیمه بیماران، آن‌ها را درمان می‌کردند. متأسفانه وجود پرداخت‌های متفاوت در کلینیک‌های ویژه، باعث انتقال تدریجی بیمار از نوبت صبح به بعد از ظهر بود و این منجر به شکست طرح شد. در حالی که پرداخت همه قسمت‌های دانشگاه همانند وضعیت فعلی دانشگاه باید به موقع انجام می‌گرفت. در خصوص رویکرد ایجاد بیمارستان مستقل نیز باید توجه داشت که این اقدام نیازمند پیش‌زمینه و ظرفیت خاصی است. بیمارستانی مستقل است که از نظر هزینه و درآمد نیز مستقل باشد. با این حال بیمارستان‌های دانشگاهی برای حفظ اعتبار خود باید وابسته به دانشگاه باشند. نمونه آن مرکز قلب است که بدون بودجه دولتی و تحت نام دانشگاه فعالیت می‌کند.



آموزش و درمان در دانشگاه علوم پزشکی مسئله جدایی نبوده و آموزش دانشجوی پزشکی همان درمان بیماری‌های شایعی است که به بیمارستان‌ها مراجعه می‌کنند. لذا آموزش و درمان از هم جدا نبوده و این دو حوزه می‌توانند به هم نزدیک‌تر شوند و با کمک یکدیگر مشکلات را برطرف کنند.

### تأکید بر بازنگری مأموریت‌های دانشکده بهداشت

سوابق درخشان دانشکده بهداشت بر کسی پوشیده نیست اما امروز فضای دانشگاه به‌گونه‌ای است که باید یک بازنگری در مأموریت‌های این دانشکده داشت. مسئولیت بازنگری و تدوین مأموریت‌های مبتنی بر نیاز جامعه برعهده تیم کارشناسی دانشکده بهداشت است و دانشگاه نیز در این زمینه حمایت می‌کند. تلاش مسئولان دانشگاه بر این است که جهت‌گیری دانشگاه به سمت دانشکده و گروه خاصی نباشد. چراکه پشتوانه نام بزرگ دانشگاه تهران، به کل مجموعه‌ای است که در آن فعالیت دارد و لازم است نقش دانشکده بهداشت در حوزه‌های دیگر دانشگاه افزایش یابد.

رفع زمینه کمبود فضای فیزیکی دانشکده‌ها و پیگیری‌ها به‌صورت جدی در حال انجام است و به‌زودی امکان انتقال دانشکده‌های تغذیه و طب ایرانی به ساختمان جدید فراهم شده و فضای بیشتری در اختیار دانشکده بهداشت قرار می‌گیرد. برای دو دانشکده دیگر پیراپزشکی و توان‌بخشی نیز امید است تلاش‌های معاونت توسعه در تفاهم با دانشگاه تهران به نتیجه رسیده و فضای مناسبی نیز در اختیار این دانشکده‌ها قرار گیرد.

راه‌حل رفع مسائل مالی دانشکده در جذب منابع خارج از دانشگاه بوده و نباید منتظر بودجه‌های دولتی بود. در کنار تحقیقات بزرگ می‌توان جذب منابع نیز داشت و تجهیزات و کمبودهای موردنیاز خود را تأمین کرد.



مشکلات دانشکده و دانشگاه مشکلات مجموعه دانشگاه بوده و معاونان و مدیران گروه‌های دانشکده بهداشت در جلسات کارشناسی تر می‌توانند مسائل خود را با معاونان دانشگاه مطرح کنند و پیشنهادهای حاصل از این جلسات را برای تصویب نهایی به هیئت‌رئیس و شورای دانشگاه ارائه دهند.

## پیگیری و حل مسائل دانشکده‌ها

فضای فیزیکی بعضی از دانشکده‌ها در شأن دانشگاه تهران نیست. برخی دانشکده‌ها نیز در یک دوره تعداد زیادی هیئت‌علمی جذب کردند که همه آن‌ها در یک زمان به سن بازنشستگی می‌رسند. این مسئله‌ای است که در گذشته روی داده و مسئولان فعلی وارث آن هستند اما نباید دیگر اشتباهات گذشته تکرار شود لذا باید به دانشکده‌ها فرصت داد تا نیازهای خود را مطرح کنند تا به صورت پلکانی و به تدریج مشکلات رفع شود. دوری از چند مسئولیتی افتخار است و لازم است که مسئولان دانشگاه تنها یک مسئولیت را پذیرفته در راستای آن تمام تلاش خود را ارائه دهند.

هدف از تشکیل جلسات هیئت‌رئیس باید شنیدن سخنان و مسائل مدیران گروه‌ها و معاونان دانشکده‌ها باشد تا با همفکری بتوان مشکلات آن‌ها را حل کرد. اگر حاصل یک جلسه به نتیجه رسیدن یک یا دو اقدام کوچک باشد بسیار ارزشمندتر از بیان شعارهایی است که عمل نمی‌شود.

یک نفر به تنهایی نمی‌تواند همه کارها را اداره کند. لذا بایستی تقسیم کار صورت گیرد و مدیران گروه‌ها و معاونان دانشکده‌ها باید مسئولیت در اختیارشان قرار گیرد و مسئولیت‌پذیر باشند. در این صورت است که با همان امکانات کم، می‌توان کارهای بسیاری کرد.

تقویت تعامل مسئولان دانشکده با معاونت‌ها، دانشکده‌ها و بیمارستان‌ها الزامی



است؛ مثلاً دانشکده پیراپزشکی روبه تکامل است و هنوز جای رشد بسیاری دارد. دانشگاه نیز در این راستا حمایت‌های لازم را ارائه خواهد داد اما برای تحقق این امر باید خود مسئولان دانشکده مطالبه گر باشند. پذیرش و تربیت دانشجوی دوره عمومی و کارشناسی وظیفه دانشگاه است. تحقق دانشگاه نسل سوم و چهارم خوب است اما باید مفهوم آن در دانشکده تفسیر شود این گونه مأموریت‌ها متناسب با امکانات و نیاز دانشگاه و کشور تدوین می‌شود.

## حفظ مرزهای فکری

وظیفه دانشجویان فقط درس خواندن نیست ولی یکی از وظایف اصلی دانشجویان این است که خوب درس بخوانند تا بتوانند مسائل کشور را در آینده حل کنند. امروز کشور در جنگ واقعی قرار دارد و به‌خصوص در رشته‌هایی که وابسته به تکنولوژی هستند وجود این جنگ اقتصادی به‌شدت حس می‌شود. کشور امروز به دانشگاه‌های پر بنیه و قوی نیاز دارد، به دانشگاه‌هایی که سربازهای این جنگ اقتصادی را تربیت کند؛ اما گاهی ۳۰ تا ۵۰ سال طول می‌کشد که این سربازان تخصص بگیرند و در رشته‌های تخصصی و آزمایشگاه‌های مختلف کار کنند تا نیاز مملکت را تأمین و کشور را تقویت کنند.

اگر امروز نیروی نظامی کشور زرادخانه دارد که برخی روی آن حساب می‌کنند و برخی دیگر از آن می‌ترسند حاصل تلاش دانشجویانی است که از دانشگاه تخصص گرفته‌اند و سال‌ها در آزمایشگاه کار کرده‌اند تا بتوانند موشکی بسازند که کشور را حفظ کند. اگر امروز بیماران داخل کشور به خارج از کشور نمی‌روند که هم ارز و هم عرض ببرند به این دلیل است که دانشجویانی در دانشگاه، اتاق عمل، کلاس درس و آزمایشگاه‌ها در بالاترین رده تخصص گرفتند و اجازه نمی‌دهند که ارز و عرض مملکت برود. برای داشتن کشوری خوب و مستقل باید با جدیت

تلاش کرد. بزرگ‌ترین مراکز تخصصی در دنیا تا نیمه‌های شب چراغشان روشن است و مانند دانشگاه‌های ایران نیستند که ساعت ۲ بعد از ظهر تعطیل شوند. دانشجویان با دوساعت، یک روز و یا ۵-۶ سال درس خواندن نمی‌توانند در مقابل متخصصان کشورهایی که سال‌های سال در آزمایشگاه‌ها تا نیمه‌های شب کار می‌کنند بایستند. «تلاش لازمه قوی شدن است.»

۹۷ درصد داروها تولید داخل بوده و فقط سه درصد داروها وارداتی است که همان سه درصد ارزش بسیاری را به خود اختصاص می‌دهد. اگر دانشجویی به‌عنوان دانشجوی نمونه تشویق می‌شود و در رشته داروسازی هست باید به خاطر داشته باشد که تشویق می‌شود تا آن سه درصد داروی وارداتی را در آینده بسازد.

باید توجه داشت حفظ مرزها و مغزهای علمی و استعدادهای کشور نیز همانند حفظ مرزهای جغرافیایی و وظیفه سنگینی است و به کسانی که کمک می‌کنند این مرزها حفظ شود بایستی تمام قد احترام گذاشت و کمکشان کرد تا زمینه رشد و تعالی آن‌ها فراهم شود. اگر امروز این کار انجام نگیرد در آینده خواهند گفت دولت قاچار مرزهای کشور را از دست داد و آدم‌های ضعیفی در دانشگاه مرزها و مغزهای علمی و استعدادهای آن را از دست دادند.

## **ضرورت تربیت دانشجو متناسب با بازار کار**

جلوگیری از گسترش بی‌رویه شاخه‌های غیرضروری که بازار کاری ندارند از محورهای موردتوجه دانشگاه است. ۴۴ درصد افراد بیکار جامعه دارای مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر هستند. لذا باید توجه شود نیروهایی که در دانشکده‌ها آموزش می‌بینند برای انجام چه کاری تربیت می‌شوند.



## لزوم مراقبت از دانشجویان

توجه به غذای دانشجویان، خوابگاه دانشجویی و حقوق کارورزان از دیگر دغدغه‌های دانشگاه است. مدت‌هاست در دانشگاه بر مراقبت از دانشجویان و پرداخت حقوق اینترن‌ها و رزیدنت‌ها و کارورزان تأکید می‌شود. اقدامات مرتبط با تأسیس و تجهیز خوابگاه‌های دانشجویی و متاهلی با جدیت تمام باید پیگیری شود. بدین صورت که باید پس از پایان پروژه‌های فعلی بلافاصله ساخت خوابگاه جدید دیگری را با ظرفیت ۳۰۰ دانشجو شروع کرد.

## قدرت کشور در گرو پیشرفت علمی

تقویت و استقلال کشور در گرو پیشرفت در زمینه علمی است. ۴۵ سال پیش در این مملکت یک بیمار برای جراحی قلب، چشم یا پیوند کبد باید به خارج از کشور می‌رفت. در آن زمان شورای عالی پزشکی در وزارت بهداشت بود که ارزش را به بیمارانی که نیاز به درمان خارج از کشور داشتند تخصیص می‌داد. پیشرفت‌های این ۴۰ سال در حوزه پزشکی یا به‌طور مثال حوزه موشکی به دلیل همت انسان‌هایی است که در دانشگاه‌ها تلاش می‌کنند. در واقع بی‌نیازی علمی کشور و قدرت آن در این است که دانشگاه‌ها به وظایف اصلی خود عمل کنند. کشور، دانشگاهی عمیق و علمی می‌خواهد که دانشگاهیان آن، کشور را بی‌نیاز کنند. آن وقت می‌توان گفت که کشور مستقل است. همانند امروز که نیازی به اعزام بیمارانی برای انجام جراحی پیچیده نیست. بیمارستان امام خمینی تنها مرکز کشور است که همزمان پیوند ۵ ارگان در آن انجام می‌شود. این یعنی علم، استقلال، غیروابستگی و مرگ بر آمریکا، یعنی نیاز نداشتن به اعزام بیمارانی به کشورهای دیگر مانند آمریکا برای درمان؛ یعنی همان جوانانی که ۴۰ سال پیش به جبهه می‌رفتند امروز این پیوندها را انجام می‌دهند؛ یعنی نتیجه ایستادن و کار کردن، دانشگاهی غیروابسته و مستقل است.

## اعتماد به دانشجو باید یک اعتماد عملی باشد

اعتماد به دانشجویمان زمینه را برای ارتباط واقعی و دلسوزانه بین دانشجو و مسئولان فراهم خواهد کرد و اگر این اعتماد نباشد با توجه به هوش جوانان و دانشجویمان و پیشرفت وسایل ارتباطی ممکن است حرف‌ها و دغدغه‌های نگفته به‌گونه‌ای نامطلوب مطرح شود. دانشکده‌ها نیاز به یک نگاه جامع‌الاطراف و همه‌جانبه دارند و رؤسای دانشکده‌ها نیز باید به این جنبه از مدیریت بپردازند. اعتماد به دانشجو باید یک اعتماد عملی باشد، البته ممکن است به سبب این اعتماد خطاهایی هم صورت گیرد که طبیعی است و خطاهای جزئی حتی ممکن است در یک خانواده نیز اتفاق بیفتد اما قابل اصلاح است. اگر این اعتماد نباشد با توجه به هوش جوانان و دانشجویمان و پیشرفت وسایل ارتباطی ممکن است حرف‌ها و دغدغه‌های نگفته به‌گونه‌ای نامطلوب مطرح شود در حالی که اعتماد به دانشجویمان زمینه را برای ارتباط واقعی و دلسوزانه بین دانشجو و مسئولان فراهم خواهد کرد که با توجه به هوش و نکته‌سنجی جوانان امروزی می‌تواند کارگشا باشد.

## آموزش پایه اساسی امنیت و سلامت

امنیت بدون سلامت و سلامت بدون امنیت معنایی ندارد اما لازم است همه بدانند سلامت و امنیتی پایدار است که توأم با آموزش مستمر به مردم باشد. سلامت و امنیت بدون آموزش مستمر به مردم نمی‌تواند پایدار باشد. این آموزش نیز نمی‌تواند یک‌باره و یا وقتی بحران پیش می‌آید در مدت کوتاه به مردم ارائه شود. بلکه آموزش باید در طول زمان اتفاق بیفتد. چرا زمانی که به مردم درباره رعایت شیوه‌نامه‌ها و وخامت اوضاع گفته می‌شود، ۴۰ درصد مردم حرف متخصصان را گوش نمی‌دهند و حاضر نیستند از مسافرت خود گذشته و به توصیه‌های بهداشتی عمل کنند؟ به این دلیل که رسانه‌های ما



در طول سال مردم را آموزش نداده‌اند. اگر کشور سلامت و امنیت داشته باشد ولی مردم باسواد نداشته باشند نه می‌توان امنیت را حفظ کرد و نه سلامت را؛ بنابراین آموزش، پایه اساسی امنیت و سلامت است و همه باید از تونل آموزشی عبور کنند. آموزش در همه زمینه‌ها باید وجود داشته باشد؛ از شستن دست‌ها گرفته تا ارتباطات اجتماعی، روابط خانوادگی و تربیت فرزندانمان و...

### تأکید بر رفع موانع پیش روی اعضای هیئت علمی و محققان

وظیفه دانشگاه ایجاد تسهیلات لازم برای کار اعضای هیئت علمی است و باید از این فرصت، حداکثر استفاده را برده و با ارائه تسهیلات لازم و رفع موانع و کمک به اعضای هیئت علمی و گروه‌ها و سرمایه‌های انسانی، امکانی فراهم شود که افراد به میدان کار بیایند. باید به اعضای هیئت علمی گفت که اکنون شرایط برای نشان دادن توانمندی‌هایشان فراهم است. تا دیروز اگر نگاهتان به آن طرف بود و در پی اقامت در کشورهای دیگر بودید اکنون بسیاری از استادانی که به آمریکا و اروپا رفته‌اند دلشان اینجاست.

### حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان

در بحران کرونا شرایط ساخت و تولید محصولات پزشکی بیش از گذشته فراهم شد. این فکر بزرگ است که منجر به تولید ماسک و ونتیلاتور و... می‌شود. دانشگاه در هیچ زمانی، در پی تصویب بند یا ماده‌ای نبوده که مانع کار اعضای هیئت علمی شود و شرایط کارشان را سخت‌تر کند. معاونان نیز باید بدانند در حوزه پژوهش نباید با محققان سرد برخورد کرده و به آنان پاسخ منفی بدهند. اکنون این ظرفیت وجود دارد که اعضای هیئت علمی توانایی‌های بالقوه خود را بالفعل کنند. شرکت‌های دانش‌بنیان همواره مورد حمایت دانشگاه هستند و در

کار خود هر جا که نیاز به حمایت‌های بیشتری داشته باشند مسئولان دانشگاه باید وارد عمل شوند تا آن‌ها با حداکثر ظرفیت خود کار کنند. مقام معظم رهبری نیز حمایت خوبی در زمینه تولید صنایع داخلی دارند که می‌تواند بسیار مؤثر باشد. مقام معظم رهبری حمایت خوبی در زمینه تولید صنایع داخلی دارند که بسیار مؤثر است. تولیدات و محصولات شرکت‌های دانش‌بنیان و فعالیت اعضای هیئت‌علمی جوان در این شرکت‌ها، تبلور امید و تلاش در دانشگاه است و این مسیری است که همه دنیا به سمت آن حرکت می‌کنند. مسئولان کشور نیز در هر حوزه‌ای که فعالیت دارند، باید امیدآفرین باشند و اجازه دهند که جوانان کار کنند. به منظور استفاده حداکثری از ظرفیت‌ها هر جا که نیاز به حمایت‌های بیشتری در محدوده اختیارات است حمایت شود.

از اولویت‌های دانشگاه ایجاد پارک علم و فناوری است که باید حمایت‌های وزارت بهداشت، معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری و دانشگاه موانعی که پیش روی ایجاد پارک علم و فناوری است برطرف شود. شرکت‌های دانش‌بنیان پس از گذشت ۵ تا ۷ سال استقرار در مرکز رشد باید به پارک علم و فناوری منتقل شوند تا جای کار برای شرکت‌های دیگری که در صف انتظار هستند باز شود.

### ماموریت دانشکده بهداشت

دانشکده بهداشت باید مأموریت خود در عرصه بهداشت را حفظ کرده و ارتقا دهد. در گذشته سرمایه‌گذاری به سمت درمان و توسعه شاخه‌های کوچک فوق تخصصی در این عرصه بود. لذا گرایش دانشگاه به حوزه‌های فوق تخصصی باعث شده، دانشکده بهداشت و مأموریت‌های آن کمتر مورد توجه قرار گیرد. مسئولان دانشگاه باید از دانشکده بهداشت حمایت کامل کنند و تأمین نیازهای این مجموعه را بر عهده گیرند. با توجه به حجم کاری که این مجموعه بر عهده



دارد و عشق و علاقه‌ای که به کار دارد باید دانشگاه نیز کمک کند تا مشکلات این مجموعه برطرف شود.

نقش دانشکده بهداشت در عرصه بیماری‌های واگیر بر کسی پوشیده نیست. اکنون دوران دوستی و رفاقت با کرونا است و بایستی زندگی با کرونا را مانند سایر بیماری‌های واگیر دیگر مانند سرخک، آنفلوآنزا و... تمرین کرد. باید در کنار بیماری‌های غیرواگیر مانند دیابت، فشارخون و سرطان‌ها، بیماری‌های واگیر را همچنان مورد توجه قرار داده و در این زمینه دانشکده بهداشت باید نقش خود را به خوبی ایفا کند.

## لزوم تقویت فرهنگ پژوهشی

ضروری است که نگاه به پژوهش ملی و دانشگاهی باشد. اگر آمار همه بیمارستان‌ها جمع شود قطعاً تحقیقات با ارزش‌تر و کاربردی‌تر منتشر می‌شود. دانشگاه نمی‌خواهد همه بیمارستان‌ها طبق یک نسخه عمل کنند زیرا هر بیمارستان شرایط خاص خود را دارد و باید متناسب با شرایط تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی کند. حوزه پژوهش نیز در این دوران بسیار فعال بوده و اکنون فرصت مناسبی برای توسعه تحقیقات کاربردی است. با جذب منابع خارج از دانشگاه می‌توان فعالیت‌های پژوهشی را گسترش داده و اقداماتی که در این مدت در این حوزه انجام شده را در سایت دانشگاه اطلاع‌رسانی کرد.

## از دانشگاه مراقبت کنیم

برای عبور از این دوران باید از دانشگاه مراقبت کرد. در این دوران همه باید کمک کنند تا با کمترین آسیب، بیشترین حفاظت و خدمت‌رسانی صورت گیرد. در روزهای اول هیچ امکاناتی در اختیار بیمارستان‌های دانشگاه نبود ولی یک عده



از پزشکان و پرستاران و کارکنان باروحیه بسیار خوب، شجاعانه ایستادگی کردند تا بتوانند این بحران را پشت سر بگذارند.

## دانشجو باید دغدغه‌مند باشد

دانشجوی تک‌بعدی به درد فردای کشور نمی‌خورد. بارها گفته شده که دانشجو باید مطالعه، ورزش و فعالیت‌های اجتماعی داشته باشد و در کنار آن درس هم بخواند و دانشجویی که فقط درس می‌خواند نمی‌تواند نیاز کشور را تأمین کند. کشور دانشجوی تک‌بعدی نمی‌خواهد بلکه دانشجویی می‌خواهد که به شرایط و حوادث کشور حساس باشد، مسئولیت‌پذیر بوده و دغدغه مردم را داشته باشد. دانشجویی که خواستگاه خود در هر روستایی که از آن آمده است را فراموش نکند و بداند هزینه تحصیلش در دانشگاه دولتی از چه بودجه‌ای تأمین می‌شود. همه رؤسای دانشکده‌ها با احساس مسئولیت‌پذیری، برنامه‌های آموزشی را تدوین و آمادگی‌های خود برای آموزش حضوری دانشجویان اعلام کردند. قطعاً عقب‌ماندگی تحصیلی دانشجویان مهم است و هر چه این عقب‌ماندگی بیشتر شود، دانشگاه برای شروع ترم بعد و ورود دانشجویان جدید با مشکل روبرو خواهد شد. هر چند عقب‌ماندگی تحصیلی در مواقع اجباری ممکن است پیش بیاید ولی دانشگاه را با مشکلاتی مواجه می‌کند.

## لزوم برنامه‌ریزی و مداخله مؤثر در عرصه سلامت روان دانشجویان

زحمات زیادی در عرصه بهداشت روان دانشجویان صورت گرفته است اما این بحث مهمی است که باید بیشتر به آن پرداخته شود. توجه به سلامت روان دانشجویان ضروری است. احساس غربت و رنج دوری از خانواده از جمله مواردی است که دانشجویان در آن نیاز به مشاوره دارند.



توجه به سلامت روان دانشجویان نیاز به فکر، برنامه‌ریزی و کار بیشتری دارد. گروه روان‌پزشکی دانشگاه، باید در این زمینه به معاونت‌های مربوطه دانشگاه کمک کند. این گروه در موج اول کرونا نیز پیش قدم بود و در این عرصه خدمات بسیاری را ارائه کرد. لازم است مقوله سلامت روان دانشجویان در ابتدای ورود و هنگام تحصیل و پس از فارغ‌التحصیلی، بیشتر بررسی شده تا معلوم شود مشکل اصلی کجاست تا برای رفع آن برنامه‌ریزی کرده و مداخلات لازم انجام شود.

### دانشگاه محل بحث و یافتن راهکار علمی مناسب

دانشگاه یعنی تحمل، تعامل، تولید علم، بحث کردن و پیدا کردن راهکار. هر نکته‌ای که در جلسات مدیریت اپیدمی در دانشگاه مطرح می‌شود نشان‌دهنده دغدغه‌ای است که اعضای آن جلسه برای کمک به کنترل این بیماری دارند. این گونه نیست که فقط افراد اجرایی به دلیل تماس مستقیم با کار خسته شوند؛ افراد علمی نیز ممکن است در اثر موانع پیش روی به دست آوردن داده‌های پژوهشی و انتظاراتی که از سیستم اجرایی دارند و برآورده نمی‌شود خسته شوند.

### صیانت از آموزش و پژوهش متأثر از فشار ناشی از کووید ۱۹

با وجود گذشته ماه‌ها از این همه‌گیری، هنوز چشم‌انداز آینده به گونه‌ای نیست که بتوان انتظار روند نزولی این اپیدمی را داشت و این بار سنگینی را به کادر درمان و خدمات بیمارستان‌ها و دیگر واحدهای دانشگاه تحمیل می‌کند.

مسئولیت اصلی دانشگاه آموزش و پژوهش است پس باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی کرد که دو مقوله مهم آموزش و پژوهش، تحت تأثیر فشار ناشی از کووید ۱۹ قرار نگیرد. مسائل حوزه آموزش مجازی، با توجه به نبودن و حجم استفاده‌ای که از آن می‌شود چالش‌های بیشتری دارد؛ که تاکنون بخشی از این مسائل رفع شده و

بخش دیگر نیاز به زمان بیشتری دارد. برای حل این مشکلات، همفکری معاونان آموزشی دانشکده‌ها ضروری است. همچنین روابط رؤسا و معاونان آموزشی دانشکده‌ها و نیز معاونت آموزشی دانشگاه نیز باید تقویت شود. راه حل بسیاری از مسائل نیازمند هماهنگی این سه حوزه است و بسیاری از موضوعات لازم است از سوی رؤسای دانشکده‌ها به معاونان آموزشی و سایر افرادی که ارتباط نزدیک با دانشجویان دارند منتقل شود. رؤسای دانشکده‌ها باید بدون رودربایستی مسائل آموزشی دانشکده خود را در جلسات دانشگاهی مطرح کنند. در این شرایط که کشور با مشکلات بسیاری روبرو است باید از بازگو کردن مشکلاتی که مانع کار دانشگاه می‌شود پرهیز کرد اما بیان مشکلات آموزشی الزامی است.

مسئولیت خطیر جوانان در دانشگاه بر عهده مسئولان دانشگاه است و باید دانست که زمان به سرعت می‌گذرد و لازم است تلاش شود که کمترین آسیب متوجه آموزش جوانان شود.

## پژوهش و پاسخگویی به نیازهای دانشگاه و کشور

اهمیت حوزه پژوهش در پاسخگویی به سؤالات و نیازهای دانشگاه و جامعه بر کسی پوشیده نیست. پاسخ بسیاری از مسائل کووید ۱۹ بر عهده حوزه پژوهش است. اینکه آیا منبع انتشار ویروس دانشگاه است یا مراکز فروش سطح شهر؟ و یا آیا لازم است تعطیلی اعلام شود یا نه؟ نیاز به پژوهش دارد. لذا مسئولان حوزه پژوهش باید نگاه عمیق‌تری به مسائل داشته و مراکز تحقیقاتی به کمک بیابند تا پاسخ مسائل مربوط به تولید واکسن، داروها و تعطیلی و... را از طریق پژوهش ارائه دهند.

## کمک هزینه فراگیران به هیچ بهانه‌ای نباید قطع شود

در خصوص کمک هزینه تحصیلی فراگیران نیز باید در نظر داشت، حداقل دستمزدی



که به فراگیران پرداخت می‌شود به هیچ بهانه‌ای نباید قطع شود. در سال تحصیلی جدید نیز با کمک واحدهای روابط عمومی و هماهنگی با مدیریت روابط عمومی دانشگاه باید فضایی فراهم شود که ورودی‌های جدید در فضایی پرنشاط و توأم با امید وارد دانشگاه شوند. در شرایط سختی که همه با آن درگیر هستند، دانشجویان را همانند فرزندان خود بدانند و برای حل مشکلات آنان تلاش کنند.

### سیاست دانشگاه تداوم پویایی علمی و اجرایی

مسئولیت دانشگاه در این دوران، با حجم کار آموزشی و پژوهشی که برعهده دارد بیش از گذشته است و در هیچ زمانی، حتی در اوج خدمت‌رسانی به بیماران، از امر آموزش و پژوهش غافل نمانده است. ممکن است کووید ۱۹ مدت‌ها ادامه پیدا کند، لذا نباید زمان را برای آموزش فراگیران از دست داد. سیاست دانشگاه باید ایجاد هماهنگی و تسهیل فعالیت‌های واحدهای زیرمجموعه خود باشد و اگر در جایی کاری نمی‌تواند انجام دهد، دست کم مزاحمتی هم ایجاد نکند.

### اصلاح فرآیند گروه‌ها بر مبنای همتاپروری

جانشین پروری میراث مهم هر فرد و یکی از شاخص‌های مهم ارزیابی افرادی است که با هر مسئولیتی از دانشگاه می‌روند. هر استادی به‌عنوان رئیس بخش یا رئیس مرکزی، پس از ۴۰ یا ۵۰ سال کار در دانشگاه، وقتی بازنشسته شد نباید آن بخش دچار چالش شود؛ چراکه این هدر دادن سرمایه، زمان و امکانات در دانشگاه است. مشکلات مزمنی در بعضی گروه‌ها و بخش‌ها وجود دارد که یک‌باره حل نمی‌شود. ایده همتا پروری و تربیت دانشجویان موفق، ایده‌ای قدیمی است که سال‌ها در دانشگاه مطرح بوده و لازم است فرآیند موجود در بعضی گروه‌ها به تدریج اصلاح شود. در دانشگاه که بزرگ‌ترین مرجع علمی کشور است، باید

ارتباط بین گروه‌ها و مراکز تحقیقاتی در کمترین سطح اصطکاک باشد. راه حل به حداقل رساندن چالش‌ها، برگزاری جلسات مشترک بین بخش‌ها، دانشکده‌ها و گروه‌هاست.

افرادی که در سطوح مختلف دانشگاه مسئولیت می‌پذیرند باید قدرت صبر، تعامل و گذشت بیشتری داشته باشند. به‌کارگیری این رویکرد، یا بی‌توجهی به آن، در تقویت بخش‌ها و یا به زمین خوردن آن‌ها نقش بسزایی دارد.

حل بخشی از مشکلات گروه‌ها در اختیار دانشگاه نیست و نیاز به همت اعضای گروه دارد. نمی‌شود در گروه آموزشی، تصمیمی اجرایی شود که رئیس بیمارستان از آن باخبر نباشد و بهترین راه آن برقراری تعامل میان مدیران گروه‌ها و رؤسای بخش‌ها و بیمارستان‌هاست.

جلسات بین گروه‌های آموزشی بالینی با هیئت‌رئیس دانشگاه فرصتی است که اعضای هیئت‌رئیس از زوایای مختلف به عملکرد گروه‌های آموزشی نگاه کنند.

برای گروه‌های آموزشی این‌گونه است که در جلسات هیئت‌رئیس، گزارش فعالیت‌ها آموزشی، پژوهشی و بین‌الملل خود را ارائه دهند؛ در حالی که عملکرد درمانی و فرهنگی گروه‌ها مغفول می‌ماند که لازم است به این بخش از فعالیت‌ها نیز توجه ویژه‌ای شود.

این جلسات مبنای برنامه‌ریزی آینده گروه‌هاست. در خصوص گروه طب اورژانس باید بدانید که رویکرد درمانی این گروه و رسالت آن در ساماندهی اورژانس‌های بیمارستانی از اهمیت بسزایی برخوردار است. گروه‌های آموزشی باید به عملکرد بخش‌های درمانی نیز توجه داشته باشند.

یکی از نکاتی که در مواجهه با کووید ۱۹ بیش‌ازپیش نمایان شد این بود که دانشگاه با وجود دو رسالت مهم خود در امر آموزش و پژوهش، مسئولیت درمان مردم را نیز برعهده دارد و باید اهمیت حوزه درمان را بیشتر دریافت.



## موفقیت دانشگاه در نتایج ارزیابی‌های آموزشی

با نگاهی به نتایج ارزیابی‌های آموزشی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور که از سوی وزارت بهداشت به‌تازگی اعلام‌شده می‌توان دریافت که در بسیاری از شاخص‌های آموزشی، رتبه دانشگاه خوب است و این حاصل تلاش اعضای هیئت‌علمی، مدیر گروه‌ها، دانشکده‌ها و آموزش دانشگاه است.

## عرق ملی یا دانشگاهی

باید اعضای هیئت‌علمی با عرق دانشگاهی وارد عرصه فناوری شوند در غیر این صورت نباید برای تولید محصولات، به دانشگاه متصل شوند؛ اینکه نگاه ملی باشد یا دانشگاهی پارادوکسی است که باید به آن فکر کرد و به این نکته توجه کرد که همان‌گونه امروز عملکرد مسئولان گذشته قضاوت می‌شود؛ سال‌های آینده در مورد تصمیمات مسئولان فعلی قضاوت می‌کنند. لذا تصمیم‌گیری در این زمینه باید تخصصی‌تر و با رعایت ملاحظات حقوقی باشد.

## اهتزاز پرچم آموزش و پژوهش در دانشگاه

با وجود همه مسائل کووید ۱۹، پرچم آموزش و پژوهش در دانشگاه برافراشته است. در تازه‌ترین ارزیابی که از سوی وزارت بهداشت انجام شد، حوزه آموزش دانشگاه در اکثر شاخص‌ها رتبه نخست را کسب کرد و فقط در یکی دو شاخص اول نبود.

## فعالیت مراکز رشد در کنار بیمارستان‌ها

وجود مراکز رشد در کنار بیمارستان‌های بزرگ دانشگاه از مصادیق امید و تلاش

در دانشگاه است. اینکه در مجاورت بیمارستان امام خمینی دانشگاه، به عنوان بزرگ‌ترین بیمارستان کشور با ۴۰۰ عضو هیئت‌علمی و بیش از هزار رزیدنت و اینترن، مرکز رشد تجهیزات پزشکی قرار دارد؛ نشان از امید و تلاش است. از این پس در حکم انتصاب رؤسای بیمارستان‌ها نیز باید بر تعامل بیمارستان‌ها و حوزه درمان با حوزه فناوری تأکید شود.

دانشگاه نمی‌تواند به بهانه کووید ۱۹ در فعالیت‌های دیگر خود وقفه ایجاد کند. اگرچه دانشگاه علوم پزشکی تهران با همه ظرفیت خود برای مقابله با کووید ۱۹ تلاش می‌کند اما نمی‌تواند تمامی وقت و ذهن خود را به این بیماری اختصاص دهد و دیگر فعالیت‌های خود در حوزه دانش و فناوری را متوقف کند. لذا در این شرایط نیز حوزه تحقیقات و تولیدکنندگان محصولات دانش‌بنیان می‌توانند به کمک بیمارستان‌ها بیایند.



### **تحولات کشور، اعضای هیئت‌علمی را دلسرد نکند**

با توجه به وجود اپیدمی کرونا اعضای هیئت‌علمی، تلاش کردند که آموزش دانشگاه را در بالاترین رتبه نگاه دارند و این بسیار جای تحسین دارد. دانشگاه قدردان آن‌هاست. حال اگر افرادی از بیرون دانشگاه، این خدمات را نمی‌بینند و یا کم می‌بینند و دانشمند، دانش دوست و محقق را در جایگاه درست خود نمی‌نشانند، مقصر آن‌ها هستند اما دانشگاهیان نباید در این میان ناامید شوند. چراکه در تاریخ دارالفنون نیز این اتفاق رخ داده اما معلمان ناامید نشدند و بالاخره، دانشگاه تهران، از دل آن تلاش و امید روید.

باید تلاش کرد، استعدادهای خوب کشور را جذب کرد، موانع جذب نیروهای خوب در حد توان باید برداشته شود چراکه نیروی انسانی، بزرگ‌ترین سرمایه در کشور است و باید قدر آن‌ها را دانست.

این دانشگاه است که علم را پیش می‌برد و عالم و دانشگاهی اگر نگاهش به درون باشد قطعاً موجب آبادانی کشور می‌شود.

## سال کرونایی، سال پر امتحان

با گذشت یک سال از اعلام رسمی بحران کرونا در کشور و اولین جلسه اضطراری دانشگاه در بحث کووید ۱۹ می‌توان گفت دانشگاه یک سال پر حادثه، پر ماجرا و پر امتحان را پشت سر گذاشته و کرونا امتحان خوبی بود. امروز با نگاهی به گذشته می‌توان دید، دوستان با حداکثر ظرفیت، توان و صداقت، وقتشان را برای دانشگاه و هم‌وطنانشان گذاشتند. هرکس باید با خود خلوت کند و ببیند در این سال کرونایی که مردم و دانشگاه به حضور، وجود، قدم و قلم افراد متخصص نیاز داشتند چقدر از وقت و امکاناتشان را در طبق اخلاص نهادند.

اگرچه اغلب از سختی‌های کرونا می‌گویند ولی سعی دانشگاه بر این بوده که به دستاوردها، فرصت‌ها و موقعیت‌های نمود ظرفیت آدم‌ها در این دوران اشاره کند. دانشگاه جای گفتن حرف‌های اثربخش است. سختی‌ها می‌گذرند و مهم آن است که هرکس از عملکرد خود راضی باشد.

در همین یک سال اخیر با وجود همه مشکلات کارهای زیادی انجام شده است. قطعاً تأمین نیروی انسانی و تجهیزات، نیازمند تلاش و صبر است. اتفاق‌های خوب در دانشکده‌ها هم حاصل تلاش مدیران صبور، عاقل، مدبر و مدیر است. در این مدت هر آنچه در توان دانشگاه بود با وجود همه کمبودهای حوزه دانشجویی برای تأسیس خوابگاه، کتابخانه، آشپزخانه صنعتی و ... انجام شد که البته قابل بیان نیست ولی در این شرایط سخت نباید ناامید شد. امام علی (ع) هم در مواقعی سرش را در چاه می‌برد و حرف می‌زد. اگر چه امسال پژوهش و آموزش به قوت قبل نبود اما صدها هزار آدم در مراکز ما خدمت گرفتند که باید دیده شود.



## عوامل اصلی موفقیت در مدیریت بیمارستان‌ها

ماه‌ها از شروع بیماری کووید و دوران سخت بیمارستان‌ها می‌گذرد. اکنون زمان خوبی است که به پشت سر نگاه کرده، کارنامه فعالیت‌ها دیده و بررسی شوند که عملکرد این دوران چگونه بوده است.

البته در جایگاه مسئول، باید از صمیم قلب به همه خدایقوت و خسته نباشید گفت چرا که در یکسال گذشته بیمارستان‌ها در سطوح مختلف، چه در ارائه خدمات پرستاری، پشتیبانی و چه مدیریت نیروی انسانی و چه مسائل تخصصی و علمی، کارنامه درخشانی از خود بر جای گذاشتند.

هماهنگی بین بخش‌های مختلف کاری در بیمارستان‌ها بسیار ارزشمند است. البته این کارنامه مثبت به معنی بی‌نقصی نیست، بلکه به این معنی است که در مدت گذشته، بحران کووید نیز بر مشکلات بیمارستان‌ها که مدیریت آن کاری سخت و دشوار است، اضافه شده است.

نگاه افراد مختلف در سطوح مختلف به بحران کووید و مدیریت آن در دو بخش مجزای وزارت بهداشت و بیمارستان‌های دانشگاه در دو طیف بسیار گسترده است، نخست نحوه برخورد وزارت بهداشت با کووید و در بخش دیگر عملکرد و برخورد دانشگاه‌ها و بیمارستان‌ها با این بیماری اما بدون تعصب و جانبداری، باید گفت که واقعاً بیمارستان‌های دانشگاه بسیار خوب عمل کردند.

نباید مردم را ترساند اما باید آمادگی لازم برای ایام پیش‌رو را داشت. خوشبختانه این آمادگی در بیمارستان‌ها هست و دانشگاه نیز در حوزه پشتیبانی، تمام تلاشش را کرده تا بیمارستان‌ها در ایام تعطیل از نظر تجهیزات و مسائل مالی در زحمت نباشند.

مدیریت سرمایه‌های انسانی منوط به همکاری و همدلی رئیس، مدیر و مترون بیمارستان‌ها است و هیچ‌چیز به اندازه هماهنگی این سه نفر، بیمارستان را بی



مسئله نگاه نمی‌دارد از این لازم است حتماً جلسات هفتگی با هم داشته باشند. البته این هماهنگی در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران کاملاً احساس می‌شود و در واقع هرکجا هماهنگی بیشتر باشد، مشکلات کمتر است. با توجه به قدمت ساختمان‌های دانشگاه و ضعیف بودن زیرساخت‌های آن می‌بایست در حد توان تلاش کرده تا ساختمان‌ها نوسازی و بهسازی شود، اما قطعاً نگاه مثبت به مجموعه بسیار مهم است. نباید ناامید بود در شرایط سخت هم می‌توان کارهای بسیاری انجام داد. نباید طلبکار افراد دیگر بود و همواره برای انجام نشدن کارها باید نیم‌نگاهی نیز به خود داشت.

مسئولان کشور، در تمام طول سال گذشته ملاک تصمیم‌گیری‌شان اعداد و ارقام بیمارستان‌های مرجع دانشگاه علوم پزشکی تهران و بیمارستان‌های دانشگاه خط کش کرونا در کشور بود.

این بیمارستان‌ها از نظر ظرفیت آموزشی و عضو هیئت علمی، از بسیاری دانشکده‌ها و دانشگاه‌های کشور بزرگ‌تر هستند لذا افرادی که در این بیمارستان‌ها زحمت می‌کشند کار بسیار سختی بر عهده دارند.

هماهنگی بین مراکز دانشگاهی و معاونت توسعه و برنامه‌ریزی منابع در سال گذشته بی‌نظیر بود و قطعاً این فعالیت‌ها حاصل برنامه‌ریزی، هماهنگی و همراهی مدیران این بخش‌ها بود. اگر چه گشایش‌هایی در سال گذشته در موضوعات مالی ایجاد شد، اما تیم خوب معاونت توسعه در هیچ زمینه‌ای کوتاهی نکردند و حتی در بسیاری از فعالیت‌ها پا را از وظیفه فراتر گذاشتند.

بازسازی و بهسازی فضای پايون‌ها نیز الزامی است. هر چه فضا مناسب‌تر باشد، افراد بیشتر برای ماندن در محیط ترغیب می‌شوند. مدیران نباید به پايون‌ها به‌عنوان یک بخش هزینه‌ای نگاه کنند و لازم است رسیدگی به آن را در اولویت

کارها قرار دهند. پاپیون برای رزیدنت و اینترن فضای بسیار معتبری است و در خاطرات تحصیلی آن‌ها می‌ماند. پاپیون پایگاه آموزش است، در حالی که گاهی تیره‌وتار است. در این اپیدمی و پاندمی که تمام دنیا را فرا گرفته هر واکنشی که از سوی مسئولان نشان داده شده قابل تأمل است. تعهد حرفه‌ای نه فقط در نظام سلامت بلکه از روزهای نخست اپیدمی کرونا در تمامی مشاغل مشاهده شد. در ابتدا اطلاعات همه در حد صفر بود و هیچ‌کس از عمق حادثه خبر دقیقی نداشت، اصناف مختلف به این اپیدمی عکس‌العمل‌های متفاوتی نشان دادند و نخستین قشری که با بیماران آلوده به ویروس کووید ۱۹ مواجه شدند، جامعه پرستاری و پزشکی بودند و تا به امروز که یک سال از شیوع آن گذشته نسبتاً خوب عمل کرده‌اند. وحشت ایجاد شده در روزهای نخست شیوع بیماری کرونا در جامعه و در بین اصناف غیرقابل انکار است. البته این حرف به معنی تعمیم آن به همه مشاغل نیست. در نخستین روزها، اکثریت پرستاران و پزشکان در بیمارستان‌ها و مراکز درمانی ماندند و حتی بسیاری از آن‌ها شهید شدند (هفت یا هشت نفر از همکاران در رده‌های مختلف در دانشگاه علوم پزشکی تهران). این یعنی اوج تعهد حرفه‌ای که در همه رده‌های شغلی بیمارستان وجود دارد.

امروزه عده‌ی زیادی از ورزشکاران، هنرمندان، سیاستمداران و مدیران در رده‌های مختلف کشوری گاهی به راحتی اظهار نظر می‌کنند، صحبت می‌کنند، قضاوت می‌کنند. متأسفانه افرادی در رده‌های مختلف مدیریتی راجع به مسائل پرستاری و پزشکی قضاوت‌های تندی می‌کنند انگار که این افراد متخصص این رشته هستند و یا راجع به یک دارویی در رسانه عمومی صحبت می‌کنند و آن را برای درمان یک بیماری توصیه می‌کنند در حالی که ترکیبات آن دارو را نمی‌شناسند. این یعنی نداشتن تعهد حرفه‌ای.

واقعیت این است که کادر نظام سلامت با تعهدی که به این حرفه داشتند در



مقایسه با صنوف و اقشار دیگر بسیار خوب عمل کردند. امروز بعد از یک سال کار طاقت فرسا و عبور از سه موج وحشتناک، تعهد عملی حرفه‌ای نظام سلامت به خوبی قابل مشاهده است. امیدوارم نمونه‌هایی که در این یک سال اتفاق افتاد برای نظام کشور به طور کلی و همچنین نظام سلامت به عنوان الگویی تأثیرگذار باشد. معرفی رشادت‌ها و قدردانی از خدمات صادقانه سطوح مختلف نظام سلامت وظیفه همگان است.

## دانشگاه‌های تهران و علوم پزشکی تهران سرمایه‌های ملی کشور

دانشگاه‌های تهران و علوم پزشکی تهران سرمایه‌های ملی کشور هستند. این دو دانشگاه سال‌هاست که در حوزه بین‌المللی فعالیت‌های گسترده‌ای را آغاز کرده‌اند. شمار دانشجویان بین‌الملل دانشگاه بالغ بر ۹۵۰ دانشجوی از ۴۶ کشور جهان بوده که این دانشجویان اغلب در رشته‌های پزشکی، دندانپزشکی و پرستاری مشغول به تحصیل هستند. دانشگاه علوم پزشکی تهران، افزون بر فعالیت بین‌المللی در عرصه آموزش و پژوهش، خدمات بهداشتی و درمانی را نیز به‌ویژه به کشورهای همسایه ارائه می‌دهد.

در حال حاضر شمار زیادی از بیماران کشورهای مجاور برای درمان‌های پیچیده خود به این دانشگاه مراجعه می‌کنند. تأسیس شعبه دانشگاه در کشورهای مجاور نیز از دیگر برنامه‌های بین‌المللی سازی دانشگاه بوده و دانشگاه علوم پزشکی تهران برای ایجاد شعبه بین‌المللی در کشورهای مجاور اقدامات بسیاری را آغاز کرده است.

امید است در سال‌های آینده افزون بر ۲ هزار دانشجو در دانشگاه و توسعه ارتباطات بین‌المللی در کشورهای مجاور، شعبه‌هایی از دانشگاه در کشورهای دیگر نیز ایجاد شود. به این منظور دانشگاه با وزرای علوم و بهداشت عراق در حال

مذاکره هستند و امید است به زودی این مذاکرات به نتیجه برسد و شعبه‌ای از دانشگاه در این کشور تأسیس شود. با وجود شرایط سخت بین‌المللی و ارتباط با سایر کشورها در ۴۰ سال گذشته، همیشه منافذی برای دانشگاه‌ها و دانشگاهیان باز بوده و آخرین راهی که بسته شده، راه اعضای هیئت علمی و دانشگاه‌ها بوده است. در شرایط کنونی، وظیفه مسئولان دانشگاه، دفاع از حیثیت دانشگاه در داخل و خارج از کشور بوده و باید بر گره‌گشایی دانشگاه علوم پزشکی تهران در حوزه‌های مختلف کشور و ارائه راه حل مناسب در خصوص مشکلات پیش روی کشور و نظام اهتمام ورزید. قدمت بالای دانشگاه علوم پزشکی تهران از زمان تأسیس دارالفنون تاکنون، بیانگر ضرورت پیشتاز بودن دانشگاه در حوزه جذب دانشجویان خارجی و ارتباطات علمی و بین‌المللی است و رفع موانع و مشکلات موجود تنها به دست خود دانشگاهیان می‌تواند باشد. مدیریت دانشگاه و تیم حاضر به هیچ‌عنوان مانعی برای فعالیت‌های اعضای هیئت علمی نیست بلکه در پی تسهیل شرایط موجود و کمک برای حرکت آن‌ها به سمت اهداف پیش رو است. در شرایط فعلی حمایت و پشتیبانی از دانشگاه و کشور و رهان کردن آن بیش از هر موقعی ضرورت دارد. در حوزه بین‌الملل انتظار می‌رود طی تعامل با اعضای هیئت علمی دانشگاه از موج مهاجرت افراد توانمند در حوزه‌های مختلف کاسته شود. امید است با تبلیغ و معرفی استادانی که برای تحصیل به خارج از کشور رفته و دوباره به میهن خود بازگشته‌اند، مانع مهاجرت درصدی از این افراد شده و فرصتی ایجاد شود تا آن‌ها نیز به مملکت خود و سازندگی آن بیندیشند.

### بین‌المللی سازی باید در کل دانشگاه گنجانده شود

از سال ۹۶ تصمیم به ایجاد تغییراتی در فعالیت معاونت بین‌الملل و گسترش این بخش در کل دانشگاه گرفته شد به گونه‌ای که رویکرد تمامی گروه‌های



آموزشی و اعضای هیئت علمی دانشگاه مبتنی بر تفکر و برنامه‌ریزی در سطوح مختلف بین‌المللی باشد. اصلاح مسیر بین‌المللی خواستار برنامه‌ریزی روشن و به‌دوراز شتاب‌زدگی برای واگذاری تدریجی مسئولیت‌های حوزه بین‌الملل به دانشکده‌ها، گروه‌ها و زیرمجموعه‌های دانشگاه شد.

دانشگاه علوم پزشکی تهران باید در رویکرد دانشگاه در جذب دانشجویان افکار بلند، حاکم باشد. یکی از وظایف دانشگاه تربیت نیروی متخصص در رده‌های مختلف است، لذا در رشته‌های پزشکی، داروسازی و دندانپزشکی نباید دانشجوی شهری به پرداز پذیرش شود اما در رشته‌هایی که دوره آن‌ها دو تا چهار سال است با توجه به نیاز کشور و ظرفیت دانشکده‌های پرستاری و پیراپزشکی می‌توان دانشجوی داخلی پذیرش کرد. داشتن اهداف بلندمدت برای راه‌اندازی بنیاد حامیان دانشگاه بررسی نظرات و کار کارشناسی در اساسنامه این بنیاد را ضروری است.

امروز بیش از ۱۰ درصد محصلان دانشگاه را، دانشجویان بین‌المللی از ۵ قاره و ۴۶ کشور تشکیل می‌دهند و باعث خوشحالی است که نیمی از آن‌ها در رشته پزشکی تحصیل می‌کنند و مابقی در دیگر دانشکده‌ها مشغول به فعالیت علمی هستند. این مجموعه با برخورداری از استادان تراز اول، فضای آموزشی مناسب، محیطی بسیار دوستانه و رئیسی که خود را همچنان دانشجوی این دانشگاه می‌داند از آمادگی و شرایط لازم برای همکاری‌های بین‌المللی برخوردار است. بهترین روش برای شناخت فرهنگ‌ها ارتباطات علمی بین‌المللی است، من به‌عنوان دانشجوی ۴۳ سال پیش دانشگاه علوم پزشکی تهران به همه دانشجویان بین‌المللی برای انتخاب این دانشگاه که یک قرن و نیم پیش به دست امیرکبیر بنا گذاشته شده، تبریک می‌گویم.

## پذیرش ۲۸۳ دانشجوی خارجی

با وجود محدودیت‌های بین‌المللی، ۲۸۳ دانشجوی خارجی در سال تحصیلی ۹۹ پذیرش شد، دانشگاه با وجود تمامی مشکلات، حدود هزار دانشجوی بین‌المللی دارد و در عرصه بین‌المللی نه تنها فعالیت دانشگاه کم نشده بلکه افزایش هم داشته است. در این حوزه با جذب منابع بیرونی و مدیریت هزینه‌ها، ساختمان جدیدی در بلوار کشاورز خریداری شده و در روند اداره خوابگاه‌ها نیز اصلاحاتی صورت گرفته است. ظرفیت‌های دانشگاه برای جذب دانشجویان خارجی را بیش از حد کنونی است و بر افزایش تعداد دانشجویان بین‌المللی دانشگاه و همچنین فراهم نهادن تسهیلات بیشتر برای آن‌ها تأکید می‌شود.

شعبه پردیس بین‌الملل دانشگاه در آبادان راه‌اندازی شد، ویژگی آبادان در این است که در کشورمان و در کنار عراق قرار دارد و این ظرفیتی است که به جذب دانشجوی خارجی کمک می‌کند.

حضور استادان مدعو خارجی در دانشگاه فرصت بازدید از توانمندی‌های این مجموعه، برگزاری کلاس‌های درسی و توسعه همکاری‌های آتی را به وجود آورده است. ارتباطات بین‌المللی موضوعی حیاتی برای دانشگاه علوم پزشکی تهران با سابقه‌ای درخشان و فعالیت‌های گسترده بین‌المللی است. در شرایط کنونی حمایت از فعالیت‌هایی چون جذب استادان مدعو خارجی (Visiting Professor)، راهکاری ساده و مؤثر در ارتباطات دانشگاهی بین‌المللی است. دانشگاه ایندیانا دارای بزرگ‌ترین دانشکده پزشکی در آمریکا است، تعاملات علمی با دانشگاه‌های شناخته‌شده فرصت پیشرفت و به‌روزرسانی دانشگاه در حوزه‌های مختلف را فراهم می‌کند.



## دیدار با وزیر علوم سوئیس

در حال حاضر ارتباط محکمی با مؤسسات و دانشگاه‌های سوئیس توسط دانشگاه علوم پزشکی تهران پایه‌گذاری شده، امید است شبکه همکاری که در ادامه شکل می‌گیرد به تقویت همکاری‌ها بیانجامد. وزیر علوم سوئیس با قدردانی از میزبانی وزارتخانه‌های علوم و بهداشت از هیئت سوئیس بیان داشت که برنامه‌ریزی به‌عنوان گام نخست برای آن‌ها بسیار اهمیت دارد که با سیستم آموزشی و پژوهشی ایران آشنا شوند. هیئت آموزش عالی سوئیس متشکل از افرادی است که ارتباط با دانشگاه علوم پزشکی تهران را پیش از این تجربه کرده‌اند، امید است در سایه تعاملاتی که امروز رقم می‌خورد همکاری در زمینه‌های مختلف علمی و علوم پزشکی میان دو کشور گسترش یابد. وزیر علوم سوئیس همچنین افاق همکاری ایران و سوئیس را فرصت مناسبی دانست تا دانشگاه علوم پزشکی تهران با افرادی از مراکز پژوهشی، تحقیقاتی و دانشگاهی معروف سوئیس آشنا شوند و در زمینه‌های مشترک همکاری کنند.

## دیدار با نماینده سازمان جهانی بهداشت

نماینده جدید سازمان جهانی بهداشت در ایران، ملیت آلمانی دارد و مدتی است که به این سمت منصوب شده و تحصیلات ایشان در زمینه پزشکی و رشته‌های مرتبط با حوزه بهداشت است و علاقه‌مند هستند که با ایران و توانمندی‌های دانشگاه بیشتر آشنا شوند. شناخت بهتر نماینده سازمان جهانی بهداشت از کشور می‌تواند به تقویت ارتباطات دانشگاه با سازمان جهانی بهداشت کمک کند و می‌تواند به برگزاری نشست منطقه‌ای مجمع جهانی سلامت که قرار است سال ۲۰۱۹ به میزبانی دانشگاه در کیش برگزار شود، کمک کند. شناساندن توانمندی‌های واقعی کشور و دانشگاه به نهادهای بین‌المللی بسیار مهم است.



همکاری‌های دانشگاه و دانشکده بهداشت با سازمان جهانی بهداشت سابقه‌ای طولانی دارد و شناساندن امکانات کشور و دانشگاه در حوزه بهداشت و برقراری رابطه خوب با نماینده سازمان جهانی بهداشت کمک می‌کند که بتوان از حمایت‌های این سازمان برخوردار شد و ارتباطات بین‌المللی دانشگاه را تقویت کرد. گسترش همکاری‌های علمی دانشگاه با سازمان جهانی بهداشت بسیار ضروری است و لازم است سازمان‌های بین‌المللی فعال در حوزه سلامت به شناخت واقعی از کشور و دانشگاه دست یابند. هرچند این امر ممکن است در کوتاه‌مدت تأثیری نداشته باشد اما در بلندمدت به سود کشور و دانشگاه است.

## دیدار با رئیس و معاون بین‌الملل دانشگاه با سفیر ارمنستان

در بازدید سفیر ارمنستان از دانشکده‌های پرستاری و مامایی و دندانپزشکی به این موضوع اشاره شد که این دو مجموعه تنها بخشی از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران هستند و اگر فرصت بازدید از تمامی واحدهای زیرمجموعه فراهم شود با وسعت و حجم بالای فعالیت‌های علمی مواجه خواهید شد. سفیر ارمنستان دانشگاه پزشکی دولتی ایروان را معرفی کرد. این دانشگاه با سابقه‌ای بیش از صد سال، یک مسیر علمی و تخصصی جدی را طی کرده است و از ظرفیت لازم برای همکاری‌های علمی و آموزشی برخوردار است. حدود ۲ هزار دانشجوی بین‌المللی هم‌اکنون در دانشگاه پزشکی دولتی ایروان مشغول به تحصیل هستند که ۲۰۰ نفر از آن‌ها ایرانی هستند.

## دیدار با وزیر آموزش عالی و تحقیقات علمی عراق

حدود یک هزار دانشجوی بین‌المللی در این دانشگاه تحصیل می‌کنند که ۱۸۰ دانشجوی عراقی در دانشگاه علوم پزشکی تهران است و با توجه به قرابت‌های



فرهنگی بین دو کشور امید است همکاری‌های علمی بیش از گذشته گسترش یابد. در سفر به عراق و دیدار با وزیر وقت آموزش عالی و تحقیقات علمی عراق و بازدید از تعدادی از دانشگاه‌های و مراکز آموزش عالی این کشور امکان توسعه تعاملات دانشگاهی بیشتری وجود دارد. در همین راستا دانشگاه علوم پزشکی تهران به صورت جدی ایجاد شعبه خود در کشور عراق را با گذراندن مراحل قانونی و کسب مجوزهای اولیه پیگیری کرده که با توجه به ملاقات انجام شده با مسئولان آستان امام حسین (ع) و حضور دانشجویان مرکز مطالعات و پژوهش‌های کربلا در دانشگاه، توافقاتی برای راه اندازی شعبه در این شهر مقدس صورت گرفته است. برای ایجاد شعبه دانشگاه علوم پزشکی تهران در عراق باید عملیاتی تر جلو برویم و ریشه‌ای تر تصمیم بگیریم، این شعبه می‌تواند بستری برای جذب دانشجویان عراقی و حتی منطقه باشد و در آینده نزدیک به مجموعه‌ی آموزشی بسیار قوی تبدیل شود. دو کشور در ضوابط اداری این کار با مسائلی روبرو هستند و این مسئولان هستند که با نگاه به آینده و حرکت روبه جلو باید تسهیل گر و راهگشای این تصمیم بزرگ باشند. سفیر عراق ابراز امیدواری کرد که حضور وزیر آموزش عالی و تحقیقات علمی عراق در ایران و دانشگاه علوم پزشکی تهران زمینه‌ساز حمایت از ایجاد شعبه دانشگاه در این کشور باشد.

### نشست منطقه‌ای مجمع جهانی سلامت

شرکت ۱۳۰ مهمان خارجی از ۴۳ کشور جهان در هفتمین نشست منطقه‌ای مجمع جهانی سلامت را با وجود تحریم‌های ظالمانه و غیر منصفانه علیه جمهوری اسلامی ایران در عرصه بین الملل بسیار مثبت است. دانشگاه علوم پزشکی تهران افتخار میزبانی از هفتمین نشست منطقه‌ای مجمع جهانی سلامت به عنوان رویدادی کاملاً دانشگاهی را دارد. مجموعه دانشگاهی

علوم پزشکی تهران از ۱۱ دانشکده و نزدیک به ۱۳ هزار دانشجو برخوردار است که حدود ۷ درصد آن‌ها را دانشجویان بین‌المللی از ۴۶ کشور جهان تشکیل می‌دهند. مجموع اعضای هیئت علمی دانشگاه ۱۸۰۰ نفر بوده و نزدیک به ۲۵۰۰ رزیدنت در مقاطع مختلف تحصیلی این دانشگاه به فعالیت آموزشی مشغول هستند. دانشگاه علوم پزشکی تهران با ۱۰۵ مرکز تحقیقاتی در فیلدهای مختلف بهداشت و درمان منطقه‌ای و بین‌المللی فعالیت می‌کند.

همچنین در حوزه خدمات درمانی، این مجموعه با ۵ هزار تخت فعال، سالانه بالغ بر ۳ میلیون و ۸۰۰ هزار ویزیت سرپایی و ۳۰۰ هزار مورد بستری بیماران و همچنین ۲۵۰ هزار عمل جراحی و هزار پیوند ارگان‌های مختلف بدن چون قلب، کبد، کلیه، ریه و مغز و استخوان در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه انجام می‌شود. علاوه بر این ۳۳۰ مرکز بهداشتی، مرکز جامع خدمات سلامت و خانه‌های بهداشت دانشگاه، حدود ۳ میلیون نفر از مردم جنوب تهران را تحت پوشش خدمات بهداشتی و درمانی خود قرار داده‌اند. میزبانی هفتمین نشست منطقه‌ای مجمع جهانی سلامت به‌عنوان رویدادی بین‌المللی و شکل‌گیری این سطح از همکاری میان دانشگاه‌های حاضر، منجر به توسعه تعاملات و ارتباطات بین‌المللی است.

## دیدار با رئیس مرکز تعاملات بین‌المللی علم و فناوری معاونت علمی

### و فناوری ریاست جمهوری

اقدام معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری در راستای بهره‌گیری از ذخایر علمی متخصصان و نخبگان ایرانی غیرمقیم مثبت و از نظر ملی ارزشمند است و دانشگاه علوم پزشکی تهران نیز در حد توان و ظرفیت‌های موجود تلاش خود را در این مسیر خواهد کرد. البته انتظار جذب تعداد زیادی از متخصصان و



نخبگان غیر مقیم حوزه پزشکی به‌ویژه پزشکی بالینی عملیاتی به نظر نمی‌رسد زیرا متأسفانه بر اساس تجربه‌های گذشته، در پزشکی بالینی درصد افراد مؤثری که راغب به بازگشت به کشور باشند پایین است. اغلب کسانی که رشته پزشکی را برای تحصیل انتخاب می‌کنند علاقه‌مند به ادامه تحصیل در رشته‌های بالینی هستند و درصد کمتری به رشته‌های علوم پایه تمایل دارند؛ با توجه به این موضوع علوم پایه پزشکی ظرفیتی است که می‌توان برای جذب متخصصان و نخبگان ایرانی غیرمقیم به آن ورود کرد. دانشگاه علوم پزشکی تهران ضمن استقبال از طرح مزایای دوره یک ساله پسادکترای برای شناخت بیشتر توانمندی‌ها و ظرفیت‌های متخصصان، به پذیرش متقاضیان در قالب این دوره علاقه‌مند بوده و آن را فرصتی برای شناسایی قابلیت‌های افراد برای حضور طولانی مدت در این مجموعه می‌داند. البته باید به این نکته توجه داشت که نباید به ماندن این افراد اصرار کرد و تنها در صورتی حضور آن‌ها برای دانشگاه و کشور مفید خواهد بود که براساس تمایل شخصی تصمیم بر مهاجرت نکردن داشته باشند. متأسفانه در حوزه پزشکی تربیت نیروها اغلب تک‌بعدی شده و دانش‌آموختگان تفکر جامعی نسبت به حوزه‌های مختلف ندارند که این رویکرد سبب شده نگاه درستی نسبت به کشور و محل رشد خود نداشته باشند و به تبع آن انگیزه ماندن و خدمت کردن را از دست بدهند.

رشته‌های مهندسی در مقایسه با پزشکی، دوره‌های کوتاه‌تری دارند و در حیطه پزشکی دستیابی به جایگاه یک متخصص مسیری طولانی در پیش دارد. مجموعه دانشگاه علوم پزشکی تهران از توانمندی‌های بسیاری برای توسعه روابط بین‌الملل برخوردار است و امروز با وجود مسائل اقتصادی، تحریم‌های سیاسی و مسائل پیش روی تعاملات بین‌المللی، دانشگاه‌ها باید برای پیشبرد اهداف این حوزه بیش از پیش ورود کنند. همچنین تلاش می‌شود ضمن بسترسازی برای

استفاده حداکثری از توان نخبگان مقیم خارج از کشور، از منابع موجود برای توسعه تعاملات بین‌المللی و ارتباطات منجر به پروژه‌های گسترده‌تر استفاده شود. معاونت بین‌الملل دانشگاه به‌منظور تعامل با معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری و مشارکت در برنامه همکاری با متخصصان و کارآفرینان ایرانی خارج از کشور از اختیارات لازم برخوردار بوده و امید است از ارتباطات موجود بتوان در مسیر پیشبرد اهداف دانشگاه و کشور بهره‌بردار.

دانشگاه علوم پزشکی تهران مجموعه‌ای فعال و موفق در مقوله بین‌المللی‌سازی بوده و تقریباً ۵۰ درصد دانشجویان خارجی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در این دانشگاه مشغول به تحصیل هستند.

بیشترین تعداد دانشجویان ایرانی دکترای تخصصی دانشگاه EPFL به‌عنوان یکی از مراکز علمی فنی و مهندسی سوئیس را پس از دانشگاه‌های شریف، تهران، امیرکبیر، فارغ‌التحصیلان دانشگاه علوم پزشکی تشکیل می‌دهند.

با تکیه بر همکاری شکل‌گرفته میان مرکز تعاملات بین‌المللی علم و فناوری معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری و دانشگاه علوم پزشکی تهران باید میان دو حوزه علوم پزشکی و فنی و مهندسی تفاوت قائل شد. دوره تحصیلی رشته‌های فنی و مهندسی کوتاه‌تر و ورود فارغ‌التحصیلان آن‌ها به عرصه کاری راحت‌تر صورت می‌گیرد، این در حالی است که تحصیل در رشته‌های پزشکی طولانی‌تر و شاغل شدن به‌عنوان یک پزشک زمان‌بر خواهد بود. به نظر می‌رسد تعریف برنامه‌هایی خاص در حیطه علوم پزشکی با همکاری طرفین ضرورت داشته و این برنامه‌ها را می‌توان در دانشگاه علوم پزشکی تهران به‌صورت پایلوت اجرایی کرده و سپس به‌مرور به سایر دانشگاه‌های کشور گسترش داد.

معاون بین‌الملل دانشگاه جذب دانشجوی و فلوشیپ مشترک با استادان برجسته ایرانی خارج از کشور را به‌عنوان یکی از همین برنامه‌ها پیشنهاد کرده و اعلام



داشت دانشگاه علوم پزشکی تهران طی سال‌های اخیر اجرای برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی مشترک با استادان و دانشگاه‌های معتبر بین‌المللی را مورد توجه قرار داده است. همچنین با تکیه بر اینکه بخش مهمی از تکنولوژی‌های حوزه پزشکی شامل مهارت‌هایی است که توسط افراد در خارج از کشور فرا گرفته شده، لزوم برنامه‌ریزی مناسب‌تر در این باره به منظور پیشرفت هر چه بیشتر دانشگاه در عرصه دانش و فناوری‌های روز پزشکی احساس می‌شود. معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری طبق موافقت‌نامه‌ای که با دانشگاه علوم پزشکی تهران به امضاء رسانده از حضور متخصصان و نخبگان ایرانی غیرمقیم در قالب فعالیت‌هایی چون دوره‌های تحقیقاتی اعم از پسادکتر، فرصت مطالعاتی، استاد مدعو و معین، پروژه‌های فناوری کوتاه‌مدت و بلندمدت، برگزاری سخنرانی‌ها و کارگاه‌های تخصصی پشتیبانی مالی می‌کند. اعضای هیئت علمی، مدیران گروه‌های آموزشی و رؤسای مراکز تحقیقاتی دانشگاه می‌توانند با بهره‌مندی از این امکان، فرصت حضور این افراد و استفاده از ظرفیت‌ها و توان علمی آن‌ها را فراهم کرده و گامی مؤثر در راستای توسعه ارتباطات و تعاملات علمی دانشگاه بردارند.

## تفاهم‌نامه با دانشگاه بصره عراق

تاریخچه دانشگاه علوم پزشکی تهران که بزرگ‌ترین و قدیمی‌ترین دانشگاه علوم پزشکی ایران است به راه‌اندازی دارالفنون توسط امیرکبیر در ۱۶۷ سال پیش مربوط می‌شود. حدود ۸۵ سال پیش با ایجاد دانشکده پزشکی، فصل جدیدی از آموزش طب در ایران آغاز شد و هم‌اکنون حدود ۱۲ هزار دانشجوی در این مجموعه مشغول به تحصیل هستند که ۲ هزار نفر از آن‌ها را دانشجویان رشته‌های فوق تخصصی تشکیل می‌دهند. مجموع اعضای هیئت علمی دانشگاه ۱۸۰۰ بوده و ۱۱ دانشکده و ۱۴ بیمارستان آموزشی با بیش از ۵ هزار تخت بیمارستانی در

تمامی رشته‌های تخصصی و فوق تخصصی به ارائه خدمات آموزشی و درمانی در این مجموعه مشغول هستند. دانشگاه علوم پزشکی تهران در زمینه‌ها و رشته‌های مختلف علوم پایه و بالینی آماده همکاری با کشور دوست و برادر عراق است. همکاری‌ها را می‌توان با رشته‌هایی چون خون و قلب که مورد نیاز مراکز علمی و دانشگاهی عراق است، آغاز و به مرور به سایر زمینه‌ها توسعه داد.

## جشن بین الملل

جشن روز بین الملل دانشگاه نمادی از ظرفیت قابل توجه ایران است، این دانشگاه دانشجویانی از ۴۶ کشور جهان را در خود جای داده و جای خوشحالی است که بسیاری از آن‌ها در غرفه‌های نمایشگاهی در حالی حضور داشتند که به زبان شیرین فارسی سخن می‌گفتند. باعث خوشحالی است که دانشجویان با فرهنگ‌های مختلف امکان تحصیل در این مجموعه را دارند و از همه آن‌ها دعوت می‌شود ظرفیت‌ها و توانمندی‌های دانشگاه را به دوستان خود برای تحصیل معرفی کنند. تصویر ساخته شده از ایران در رسانه‌های خارجی غیرواقعی و علیه کشور است و این سطح از ارتباطات ضمن تصحیح این تصویر، به شناخته شدن فعالیت‌های علمی و دانشگاهی ایران در عرصه بین الملل و حضور گسترده‌تر استادان بین المللی در سیستم آموزش عالی کمک خواهد کرد. امروزه در جذب دانشجوی خارجی رقابت جدی در منطقه وجود دارد و برای توسعه فعالیت‌های بین المللی، باید تعامل دانشکده پزشکی و معاونت بین الملل افزایش یابد و بین المللی سازی در دانشگاه ضروری است. برپایی نمایشگاه بین المللی مشترک دو دانشگاه اقدام مثبتی است. این دو دانشگاه دارای بنیان و ریشه مشترکی هستند؛ پیشینه آن‌ها به ۱۷۰ سال پیش هم‌زمان با تأسیس دارالفنون توسط امیرکبیر بازمی‌شود. امید است برپایی این نمایشگاه هدف دو دانشگاه را که



شناساندن این تاریخ به دنیا و کشورهای همسایه و جذب دانشجوی بین‌المللی است محقق شود. بر استفاده هر چه بیشتر از فرصت‌ها برای معرفی دستاوردهای علمی این دو مجموعه دانشگاهی در عرصه بین‌المللی تأکید می‌شود، برگزاری این جشنواره به شناخت بیشتر دانشجویان دو دانشگاه از یکدیگر، معرفی توانمندی‌های بین‌المللی به نمایندگان کشورهای خارجی، افزایش جذب دانشجویان بین‌المللی و همکاری‌های مشترک در عرصه‌های جهانی را به ارمغان می‌آورد. خوشبختانه این مجموعه علاوه بر فعالیت در حوزه‌های آموزش و پژوهش بین‌الملل، طی سال‌های گذشته خدمات توریسم سلامت را به تعداد قابل توجهی از بیماران کشورهای همسایه ارائه داده است. فعالیت یک دهه گذشته حوزه بین‌الملل دانشگاه مثبت بوده و با توجه به شرایط بین‌المللی و محدودیت‌هایی که کشورهای بزرگ برای ایران ایجاد کرده‌اند خوشبختانه اقدامات مؤثری در راستای معرفی دانشگاه، جذب دانشجویان خارجی و آموزش زبان فارسی به دانشجویان بین‌المللی انجام شده است. ارزیابی‌ها از فعالیت‌های انجام شده باید براساس واقعیت‌های موجود باشد. در مسیر بین‌المللی سازی هر چه بیشتر سرمایه‌گذاری شود متضرر نخواهیم شد. حضور مشترک دانشجویان دو دانشگاه در غرفه‌های نمایشگاهی جشنواره بین‌الملل بسیار تأثیرگذار بوده و در شرایط فعلی مسئولان دو دانشگاه باید بیش از هر زمانی فکرهايشان را به یکدیگر نزدیک کرده و انجام فعالیت‌های مشترک را در دستور کار قرار دهند و انتظار می‌رود جدایی فیزیکی آن‌ها مانعی برای همکاری‌های مشترک نشود.

## عملکرد مناسب معاونت بین‌الملل در دوران کرونا

باتوجه به محدودیت رفت‌وآمد دانشجویان خارجی در دوران کرونا از آنجاکه فعالیت حوزه بین‌الملل وابسته به دانشجویان خارجی است و باتوجه به این‌که



حوزه بین الملل حدود ۹۰۰ دانشجوی خارجی دارد به خوبی توانستند شرایط را مدیریت کنند. دانشگاه طی یک سال گذشته با وجود خدمات رسانی جدی به بیماران مبتلا به کرونا، در عرصه های آموزش، پژوهش، بین الملل و دیگر حوزه های بهداشتی و درمانی نیز کوتاه نیامده و رتبه های بسیار خوبی را در سطح ملی و منطقه ای کسب کرده است. اگر به دانشگاه رسیدگی شود، بسیاری از مشکلات کشور از لحاظ علمی و نیروی انسانی حل خواهد شد، در این مسیر دو دانشگاه جذب دانشجویان بین المللی را مسئولیت اجتماعی خود می دانند و نباید در این زمینه با وجود مسائلی چون کرونا کوتاه بیایند.

## هیئت رئیسه دانشکده ها دارای هویتی مستقل هستند

اینکه انتظار داشت برای بهتر شنیده شدن حرف ها، از هر گروه تخصصی یک نفر در هیئت رئیسه دانشگاه باشد تفکری مردود است اگر همه اعضای دانشگاه یک خانواده هستند می توانند همه حرف ها را به هم بزنند. اگر دانشکده هیئت رئیسه قوی داشته باشد می تواند با همفکری مشاوران، مشکلات را شناسایی و برنامه مشخصی برای رفع آن ها به دانشگاه ارائه کند.

دانشگاه امروز به یک خانواده بزرگ تبدیل شده و دانشکده ها به همگرایی بیشتری با دانشگاه احتیاج دارند. اگر دانشکده ها در پی تفکر و ایده های جدید باشند، دانشگاه هرگز مانعی برای اجرای طرح و ایده های خوب آن ها نخواهد بود و هر دانشکده ای باید فکر و مدلی برای برون رفت از مشکلات خود به دانشگاه ارائه دهد.

شناسایی شرایط در هر زمان و مکانی و برنامه ریزی بر اساس توانایی ها امری ضروری است و دانشگاه علوم پزشکی تهران با سابقه ای ۸۳ ساله و به روایتی دیگر ۱۶۶ ساله (تأسیس ۱۲۳۱ در زمان امیرکبیر) مجموعه ای یکپارچه است و رویکرد



هیئت‌رئیس دانشگاه این است که دانشکده‌ها و واحدهایی با مدیریت توانمند داشته باشد و علاوه بر دانشگاه باید شرایط خاص کشور نیز در نظر گرفته شود. رئیس و هیئت‌رئیس دانشکده‌ها دارای هویتی مستقل هستند و وقتی فردی به‌عنوان مسئول در دانشکده انتخاب می‌شود، باید به نیازهای تمامی اعضای هیئت‌علمی توجه نماید و همه گروه‌های آموزشی را با هم ببیند و لذا نمی‌تواند تنها به یک رشته خاص توجه کند. تلاش برای اصلاح زیرساخت‌ها موجب رشد و توسعه و از نیازهای اولیه دانشکده‌هاست. برای رسیدن به دانشکده‌های نسل سوم و چهارم باید برای آینده طرح و برنامه داشت و بر این اساس باید تنها به حرکت روبه‌جلو اندیشید. در نظر داشتن مصالح دانشکده باید مقدم بر گروه و بخش باشد و از انجام کارهای متفرقه که موجب از دست رفتن جایگاه دانشکده می‌شود دوری کرد. همگرایی بیشتر می‌تواند هویت دانشکده را در دانشگاه حفظ کند. جامعه پرستاری و پزشکی نباید درگیر هیجان‌های کاذب و واکنش‌های احساسی نسبت به مسائل صنفی شود چرا که غفلت و اشتباه در این زمینه باعث از بین رفتن قداست پرستاری و پزشکی در جامعه می‌شود. عکس‌العمل‌های کاذب و نابجا می‌تواند این سرمایه اجتماعی را خدشه‌دار کند.

### علمی بهتر است که منجر به تولید ثروت شود

این امر پذیرفته شده است که دانشگاه مغز کشور است، پس نمی‌توان دانشگاهی آموزش‌دهنده باقی ماند و باید به نسل چهارم اندیشید. مغز کشور نمی‌تواند در گذشته و حال باقی بماند، بلکه باید برای آینده برنامه‌ریزی کند. دانشکده‌های کارآفرین و خلاق موجب دلگرمی نسل جوان هستند. رؤسای بیمارستان‌ها و دانشکده‌ها به جای کسب تکلیف از ریاست، به دانشگاه اعلام کنند که چه کارهایی انجام داده اند زیرا مدیریت وابسته به مرکز، دیگر پاسخگوی

نیازهای دانشگاه نیست. واگذاری اختیارات به مدیران تنها یک شعار نیست. هر چند منابع دانشگاه محدود است اما تمامی برنامه‌های دانشگاه به صورت شفاف روی میز است. اکنون زمان انشای «علم بهتر است یا ثروت» نیست بلکه علمی بهتر است که منجر به تولید ثروت شود. حضرت علی (ع) نیز با حفر قنات و تولید نخلستان، ابتدا خلق ثروت و سپس آن را انفاق می‌کردند؛ بنابراین ثروت بد نیست، بلکه ثروت اندوزی مذموم است. از این رو تلاش می‌شود به سمت تولید مقالاتی حرکت شود که منجر به درآمد برای دانشکده شود.

قطعاً از ساختمان‌ها کاری بر نمی‌آید، چه بسیار دانشکده‌هایی که در فضایی عالی احداث شده‌اند اما خالی از ایده و فکر نوهستند و چه بسیار ساختمان‌های قدیمی که مملو از افرادی مؤثر است. ای کاش همان ساختمان‌های قدیمی با قدمت ۷۰ ساله که هنوز در برابر زلزله مقاوم هستند را حفظ می‌کردند و در همان فضا، خلاقانه کار می‌شد.

یکی از بهترین مسیرهای ارتباطی رئیس دانشگاه با بدنه، صحبت‌هایی است که از طریق سایت منتشر می‌شود. قطعاً، نیروی انسانی، سرمایه‌های اصلی ما هستند و چاره‌ای جز توجه به آن‌ها وجود ندارد.

## جشنواره دانشجویی ابن سینا

یکی از اهداف برگزاری جشنواره دانشجویی ابن سینا، شناسایی دانشجویان فعال در عرصه‌های مختلف آموزشی، پژوهشی، قرآن و عترت، خدمات سلامت، هنری ادبی، اجتماعی و ورزشی است و شناخت دانشجویانی که در عرصه‌های مختلف، فعالیت‌های نوآورانه‌ای دارند در حفظ نشاط محیط‌های دانشجویی بسیار تأثیرگذار است.

فضای دانشجویی، فضایی شاداب و بانشاط است و برگزاری جشنواره‌های



دانشجویی، این پیام را به دانشجویان منتقل می‌کند که علاوه بر تحصیل در رشته خود، علاقه‌مندی‌شان را به تاریخ، ادبیات و هنر کشورشان نشان دهند و در این عرصه فعالیت کنند.

دانشگاه محل آموزش و پرورش استعداد‌های دانشجویان و ایجاد شور و اشتیاق در جوانان است و در این راستا باید از فعالیت‌های دانشجویی حمایت کرد. این دانشگاه مملو از دانشجویان نخبه‌ای است که علاوه بر عرصه علمی، در زمینه‌های مختلف فرهنگی نیز درخشان هستند و شناخت و معرفی این عزیزان در تشویق آنان نقش بسزایی دارد.

### دانشکده توان بخشی خود نیازمند به توان بخشی است

از آنجایی که دانشجویان و فرزندان ما در دانشکده توان بخشی آموزش می‌بینند لذا سطح گفتار، انتقادات و توقعاتمان باید به گونه‌ای باشد که بتوان به راحتی مشکلات و راه حل‌های آن را بیان کرد پس لازم است استادان نیز حرف‌های خود را با زبانی شیرین و دل‌نشین بیان کنند.

انتقادپذیری و ظرفیت بالای استادان برای نقد منصفانه بسیار مهم است اما دانشکده توان بخشی همواره از نظر مدیریت و هماهنگی میان رؤسا، گروه‌ها و رشته‌ها در نوسان بوده است. اما اگر همه مسائل اخلاقی در نظر گرفته شود و به کار و دانشکده خود عشق و علاقه داشته باشیم می‌توان بسیاری از مسائل را تحمل کرد.

وجود هیئت‌رئیس دلسوز در دانشکده‌ها موجب انتقال مشکلات اعضای هیئت علمی و کارکنان به دانشگاه خواهد بود و این وظیفه هیئت‌رئیس دانشگاه است که پدیده به مشکلات تمامی اعضای دانشکده توجه کند.

رؤسای دانشکده‌ها باید پاسخگوی دانشگاه باشند اما در عین حال باید مشکلات

بدنه را نیز به دانشگاه منتقل کند و در رفع مشکلات آن‌ها بکوشد. اگر قدرتی در دستان رئیس و هیئت‌رئیس دانشگاه‌هاست، قطعاً برای حل مشکلات است و اگر فردی غیر از این رفتار کند، اخلاقی نیست.

رشد شخصیتی، ظرفیت بالا و سینه‌گشاده برای شنیدن نقد از ویژگی‌های مهم هر فردی است و واقعیت این است که کارکنان ساعات زیادی را در محل کارشان هستند و تقریباً دانشگاه خانه اول آنان است، پس باید این مکان تبدیل به جایی شود که احساس راحتی کنند.

اعضای هیئت‌علمی باید حضور در دانشگاه را راحت‌تر از خانه بدانند و رؤسای دانشکده‌ها حتی اگر از نظر امکانات مادی در مضیقه هستند، از نظر روانی باید شرایطی را فراهم کنند که افراد با علاقه‌مندی به فعالیت‌های خود ادامه دهند.

اگر کارکنان از وضعیت خود در دانشکده‌ها و بیمارستان‌ها راضی نباشند، امکان ندارد که بتوانند برای دیگران رضایت ایجاد کنند. لذا وقتی فردی مسئولیت اداره دانشکده را بر عهده می‌گیرد باید از فعالیت داوطلبانه اعضای هیئت‌علمی استقبال کرده و آن را قدر دانست.

بسیاری از این مشکلات در دانشکده‌ها با همگرایی و گفتگو قابل حل است. اعضای هیئت‌علمی در دانشکده‌ها باید به قدری همفکری و گفتگو کنند تا به یک زبان مشترک برسند. این مشکلات با اندیشه و فکر قابل حل است.

دانشکده توان بخشی، با امکانات کم کارهای بسیار خوبی انجام داده و بهتر از این هم می‌تواند ظاهر شود. البته به نظر می‌رسد خود امروز نیازمند به توان بخشی است. نباید دانشکده‌ها رها شوند و به دلیل دوری از ستاد مرکزی تصور کنند که رها شده‌اند چرا که ریاست دانشگاه چنین احساسی به دانشکده‌ها ندارد و پیش از دانشکده پزشکی به اینجا آمده است. باید سعی شود با همگرایی برای ترسیم آینده بهتر دانشکده قدم برداشت.



## صحبت بی‌پشتوانه ممنوع

در قبال مشکلات دانشگاه باید واقع‌گرا بوده و پذیرفت که امروز در دانشگاه می‌توان کارهایی انجام داد، هرچند گاهی با وجود تلاش‌ها ممکن است موفق نشد اما هرگز نباید ناامید شد.

دانشکده‌ها در تصمیم‌گیری‌های خود باید به استقلال برسند و اینکه از بالا برای دانشکده‌ها و بیمارستان‌ها تصمیم‌گیری شود کاملاً اشتباه است. دانشکده‌ها باید اختلافات و مشکلات کوچک خود را با همفکری حل نمایند و بیشتر به سرنوشت دانشکده بیندیشند.

مشکل فضای فیزیکی همواره وجود دارد و لازم است از سوی اعضا و گروه‌های مختلف در دانشگاه و دانشکده تلاشی برای رفع آن صورت بگیرد و چنانچه گروه‌ها، دلسوز دانشکده باشند و به خاک این دانشگاه علاقه‌مند باشند، باید در صدد رفع مشکلات دانشکده بر بیایند و خواسته‌های خود را از دانشگاه بخواهند. قطعاً تفاوتی میان واحدهای مختلف دانشگاه نیست و اگر در شرایط مساعدی قرار گرفته شود به دانشکده پیراپزشکی برای خرید فضای بهتر کمک خواهد شد اما در چنین شرایطی هرگز قول مساعد برای خرید نمی‌توان داد.

دانشکده پیراپزشکی با وجود رشته‌هایی همچون علوم آزمایشگاهی به خوبی می‌تواند درآمدزایی داشته باشد و در این زمینه‌ها از حمایت رئیس و معاونان برخوردار خواهد بود.

همدلی و همفکری اعضای هیئت‌علمی برای حل مشکلات دانشکده ضروری است و لازمه تغییر در این دانشکده همراهی اعضای هیئت‌علمی خواهد بود، اگرچه ممکن است در کوتاه‌مدت این خواسته محقق نشود اما با تلاش و پیگیری و حمایت، این خواسته نیز محقق خواهد شد و دانشکده می‌تواند در فضایی مناسب قرار گیرد.

## طب ایرانی هم‌زمان با اخلاق حکیمانه

حفظ مرجعیت علمی دانشکده طب سنتی دانشگاه، باعث خرسندی است. ایجاد زبان مشترک برای جلب همراهی گروه‌های مختلف طب نوین با طب ایرانی مؤثر و منجر به بهبود روند رشد اعضای هیئت علمی خواهد شد.

تغییر نام طب سنتی به طب ایرانی، تقویت هویت رشته را به یک ضرورت تبدیل کرده است و باید سعی شود از نامی واحد برای دانشکده و فعالیت‌های تحت پوشش آن استفاده کرد تا آن را نهادینه ساخت.

خودباوری امری کم‌رنگ در میان ایرانی‌هاست و دیده شده که جاهلیت در جامعه به شدت در حال بازتولید است و این وظیفه استادان طب علمی را برای دفاع از نکات درست و علمی و مبارزه با جاهلیت سنگین‌تر می‌کند.

جوان‌گرایی در دانشکده امری مثبت است و اگر این نیرو و انرژی جوانی، همگرا شود اتفاقات شگرفی رخ خواهد داد. با وجود اینکه در فرهنگ ما عادت به انجام کارهای تیمی و جمعی کم است، در دانشکده طب ایرانی اتفاقات خوبی در این زمینه رخ داده و این اتفاقات اگر با نیروی جوانی همراه باشد این دانشکده قطعاً پیشرو خواهد بود. مشکل مالی دانشگاه نیز با مدیریت خلاقانه قابل حل است پس باید تلاش کرد از خرید ساختمان و گسترش فضای فیزیکی عبور کرده و توجه خود را بر بهسازی و بازسازی تجهیزات، زیرساخت‌های نرم‌افزاری و کیفیت روابط انسانی معطوف کرد. همکاری کارکنان و اعضای هیئت علمی و بهبود روابط انسانی نیاز واقعی و اصلی دانشگاه است.

واضح و مبرهن است که در سیستم بهداشت و درمان، بیمار حرف اول را می‌زند، اما باید پذیرفت که در کنار استادان و پزشکان، کارکنان و افرادی هستند که زمینه کاری آن‌ها را فراهم می‌کنند پس باید به آن‌ها توجه کرد.

دانشگاه امروز، به دانشکده‌هایی نیاز دارد که بتوانند روی پای خود بایستند و



برای خود تصمیم‌گیری کنند چرا که تولید فکر باید در گروه‌های آموزشی و دانشکده‌ها اتفاق بیافتد. توجه به جنبه‌های اخلاقی طب ایرانی ضروری است و دانشگاه اکنون نیازمند اخلاق حکیمانه است. دانشمندان طب ایرانی، پیش از طبابت و علم به اخلاق مشهور بودند و این جنبه از طبابت امروز باید تقویت شود. اگر قصد رجوع به طب ایرانی باشد، در کنار آن باید به اخلاق حکیمانه نیز رجوع کرد. قطعاً با حرف، کتاب، مقاله و سمینار نمی‌توان اخلاق مدار شد بلکه اخلاق باید در رفتار، روابط با زیر دست و بالادست و نحوه هزینه کرد منابع مالی که در اختیار مسئولان هست، تبلیغ شود. اگر این شاخص در دانشکده تقویت شود مطمئناً رشد چشم‌گیری مشاهده خواهد شد.

### همه روزهای دانشگاه روز دانشجویست

لازم است فضای شاداب و بانشاط دانشجویی تقویت شود حتی استادان هم باید روحیه دانشجویی خود را حفظ کنند. محیط دانشجویی باید توأم با شور و نشاط باشد تا دانشجویان با انگیزه در آن فعالیت کنند. همه گروه‌های دانشجویی با هر اندیشه‌ای باید در محیط دانشگاه فعال باشند و استعداد و خلاقیت خود را بروز دهند. دانشگاه هم باید برای مهیا کردن چنین محیطی حداکثر تلاش خود را به عمل آورد. خوابگاه‌ها نیز باید تقویت شوند زیرا احساسات متفاوتی را به دانشجویان القا می‌کند. اولین وظیفه دانشگاه پس از بهبود وضعیت مالی دانشگاه و تثبیت شرایط اقتصادی کشور امکانات خوابگاه‌ها است تا دانشجویان زندگی راحت‌تری داشته باشند و این مأموریتی است که بر دوش مسئولان است. شناخت تاریخ برای دانشجویان و همه مردم لازم است و ملتی که تاریخ کشور خود را ندانند بایستی همه اتفاقات تاریخی را خود تجربه کند این در حالی است



که برای تجربه مکرر اتفاقات گذشته وقت کافی وجود ندارد لذا باید حداقل از اتفاقات رخ داده در ۱۰۰ سال گذشته کشور آگاه بود. در دانشگاه همه روزها روز دانشجو است و اینکه دانشجویان درخواست کنند، امکانی فراهم شود تا با مسئولان دانشگاه به آسانی در تماس باشند تعجب آور است چراکه مسئولان همیشه در محیط دانشگاه و در جمع دانشجویان هستند.

### تاریخ عملکرد ما را قضاوت خواهد کرد

ریشه بسیاری از مشکلاتی که امروز مطرح شد، قدمتی نزدیک به پیش از انقلاب دارد، لذا اکنون نباید از دانشگاه انتظار داشت که تمامی آن‌ها را یکجا حل کند. باید با منطقی کردن توقعات و اولویت‌بندی آن‌ها در جهت رفع مشکلات گام برداشت. دانشگاه علوم پزشکی تهران سنگ و بنا نیست بلکه تشکیل شده از افرادی توانمند که باید خودشان برای حل مشکلات و تغییر نظام‌های فکری و فرهنگی جامعه اقدام کنند. باید بررسی شود که این دانشکده تاکنون چه کارهایی انجام داده و چه کارهایی می‌تواند انجام دهد. مسئول‌ترین افراد برای رفع مشکلات دانشکده، مسئولان آن هستند. دانشگاه علوم پزشکی تهران محصول تفکر امیرکبیر در سال ۱۳۲۰ است، در دوره‌ای که شاه قاجار در فکر تعدد زوجات بود، فردی به نام امیرکبیر، مدرسه کوچکی به نام دارالفنون را برپا کرد که مبنای دانشگاه علوم پزشکی تهران شد. در واقع این دانشگاه محصول فکر یک فرد عاقل است که ۱۳ روز پیش از مرگش آن مدرسه را افتتاح کرد و حتی نتوانست حاصل آن را ببیند.

حرکت بر اساس صلاحیت و توانمندی افراد باید خط‌مشی‌های مدیریتی رئیس دانشگاه باشد. بدترین نکته این است که وقتی فردی مسئول می‌شود، به دلیل ارتباطاتش با افرادی خاص، به بخش یا گروه خود توجه ویژه کند.



بهبود فضای فیزیکی لازم است اما مهم‌تر از آن فکر و ایده افراد است و دانشکده‌ها باید به دانشکده‌های نسل چهارم و دانشکده‌های آینده‌نگر تبدیل شوند. با علم به اینکه در حال حاضر مشکلات کمبود فضا در دانشکده وجود دارد و باید در این زمینه تلاش‌های لازم انجام شود اما همه‌چیز فضا و ساختمان نیست. یکی از دلایل پیشرفت خوب دانشکده تغذیه در مدت کوتاه چابکی آن است و همچنین این حسن را دارد که از جمعیت کمی برخوردار است و قطعاً تعدد افراد مهم نیست بلکه کفایت و توانایی آن‌ها حرف اول را می‌زند. برخی خدمات در دانشکده تغذیه باید با رویکرد مجازی‌سازی پیش برود لذا دانشکده مجازی، فرصت مناسبی برای دانشکده تغذیه برای ورود مؤثر به عرصه فضای مجازی و گسترش ارتباطات است. تمامی فکرها و ایده‌های نوبایستی از دل گروه‌ها بیرون بیاید و از طریق دانشکده‌ها به دانشگاه منتقل شود. دانشگاه نیز باید از این ایده‌ها حمایت می‌کند و سنگ اندازی و مانع‌تراشی نکند. مسئولان مربوطه در دانشگاه باید کمک کنند تا بیمارستان‌ها و دانشکده‌ها استقلال عمل بیشتری داشته باشند زیرا استقلال عمل در دانشکده‌ها موجب جذب افراد دلسوز، علاقه‌مند و با انگیزه خواهد شد و با فرهنگ‌سازی در این زمینه و جذب افراد دلسوز، قطعاً دانشکده‌ها رشد خواهند کرد و این می‌تواند شروع خوبی باشد. هر چند امروز دانشگاه وارث ساختمان‌هایی پراکنده است که این مدل پراکندگی در شان دانشگاه نیست، اما مهم این است که ادامه راه را درست رفت و اهداف را درست انتخاب کرد و در این مسیر قدم‌های اشتباه برنداشت. اگر هدف پیشگیری از بیماری‌هاست باید راه‌های بهتری برای آن پیدا کرد. فرهنگ‌سازی، اصلاح الگوهای تغذیه‌ای و پاسخگویی به مشکلات از وظایف اعضای هیئت علمی دانشکده تغذیه است، پس نباید منتظر کمک از نهادهای

بیرونی بود و با استفاده از سایت، تلگرام و فضای رسانه‌ای به شبهات و مشکلات مطرح‌شده در جامعه پاسخ داد چراکه این دانشکده را بیش از همه باید متولیان آن احترام کنند تا مردم و دانشگاه نیز آن را قبول کنند. امروز باید در مقابل مشکلات فعالانه‌تر عمل کرد و در گذشته نماند.

گذشته برخی از رشته‌ها پرافتخار است، آیا آینده پرافتخاری نیز خواهند داشت؟ جهل گاه‌ها در جامعه در حال بازتولید است و در حال حاضر زمانه‌ای است که عده‌ای استفاده از مسواک و واکسن را زیر سؤال می‌برند. در چنین شرایطی اگر دانشکده‌ها آینده‌نگر نباشند و فعالانه عمل نکنند، قطعاً نمی‌توان آینده درخشانی را متصور شد.

### حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم

مأموریت اصلی دانشگاه ارتقای آموزش و پژوهش هدفمند، گسترش مرزهای دانش، حرکت به سمت دانشگاه نسل سوم و چهارم و ارتقای جایگاه دانشگاه در منطقه و جهان است و باید از همه محدودیت‌ها و مشکلاتی که حوزه بهداشت و درمان بر دانشگاه تحمیل می‌کند عبور کرده و به این اهداف دست پیدا کرد.

حفظ جایگاه دانشگاه در کشور یکی از مأموریت‌های اصلی دانشگاه بوده نباید اجازه داد این دانشگاه با چنین پیشینه‌ای، دچار رکود و سالخوردگی شود. انتخاب نیروهای جوان در رده‌های مختلف این چابکی و چالاکی را ایجاد و دانشگاه را سریع‌تر از گذشته در مسیر خود به حرکت وامی‌دارد.

افراد باید بر اساس علاقه آن‌ها به دانشگاه و انگیزه‌ای که در پیشبرد هر مسئولیت دارند انتخاب شده و هیچ رابطه و ضابطه دیگری مبنای انتخاب نیست.

دوران مسئولیت‌ها کوتاه است، بنابراین باید از حداکثر توان خود برای شناسایی و به‌کارگیری نیروهای شایسته و کارآمد استفاده کرد.



تحویل مسئولیت‌ها می‌بایست به‌سادگی و روانی صورت گیرد و محیط به‌گونه‌ای آماده شود تا مسئول بعدی به‌راحتی کار را ادامه دهد. یکی از وظایف معاونت پژوهشی پرهیز از بخشی‌نگری است و مسئولان در این حوزه با دیدگاه و بینش جامع می‌توانند روح تازه‌ای در حوزه پژوهش دانشگاه بدمند تا علاوه بر مراکز تحقیقاتی، واحدهای دیگر دانشگاه نیز در این عرصه فعال‌تر شوند. همه گروه‌های آموزشی باید دیده شوند و اگر یک گروه آموزشی به سراغ دانشگاه نمی‌آید، دانشگاه باید به سراغ آن‌ها برود تا افرادی که در اثر تصمیم‌گیری‌های دوران مختلف، ارتباط نقطه‌ای با دانشگاه پیدا کرده‌اند، دوباره به مجموعه متصل شوند. ایجاد همگرایی، این فرصت را فراهم می‌کند تا از تمامی ظرفیت‌های اعضای هیئت‌علمی برای مشورت در تصمیم‌گیری‌ها، بازنگری برنامه‌ها و برنامه‌ریزی‌های آینده حوزه آموزش استفاده شود.

### به استادان دانشگاه اعتماد کنیم

دانشگاه مغز کشور است و همان‌گونه که وقتی بدن در شوک می‌رود خون را به سمت مغز می‌کشد تا ارگان‌های حیاتی آسیب نبینند و اگر بیش از سه دقیقه خون به مغز نرسد اندام‌های حیاتی آن آسیب می‌بینند، لذا نباید اجازه داد دانشگاه در شوک وارد شود و به آن آسیب برسد. به این منظور باید به استادان اعتماد کرد. معاونان، رؤسای دانشکده‌ها و بیمارستان‌ها را از افرادی انتخاب کرد که با مشکلات حوزه به‌خوبی آشنا باشند. از سرآمدان حوزه پژوهش انتظار می‌رود که به مسائل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و مدیریتی کشور قدری عمیق‌تر بیندیشند و به محدودیت‌ها توجه کنند.

معاون پژوهش باید ارتباط استادان را با این معاونت پژوهش تسهیل کند و احترام استادان در این حوزه حفظ شود. در شان دانشگاه علوم پزشکی تهران نیست که

درگیر برخی از مسائل حاشیه‌ای شود.

اگرچه کمبود منابع وجود دارد اما گاهی بی‌تدبیری بیشتر از بی‌پولی کشور را رنج می‌دهد. در شرایط کمبود منابع مدیران باید تواناتر و بهتر عمل کنند و گرنه مدیریت پول زیاد، کار چندان دشواری نیست.

در زمان کمبودهاست که مدیریت نقش و شکل خود را نشان می‌دهد لذا باید بتوان با سرمایه مالی کم، محصولی مناسب و کارآمد تولید کرد.

مدل جذب دانشجو، مدلی نیست که تنها در اختیار دانشگاه باشد بلکه عوامل مختلفی در آن تأثیرگذار است، ولی این هنر دانشگاه است که بتوان شرایط موجود را به‌خوبی مدیریت کرد.

سنگ بنای بسیاری از فعالیت‌ها در گذشته از جانب مسئولان دانشگاه و سرآمدان پژوهش بنا نهاده شده و این دو گروه عوامل اجرایی بسیاری از این فعالیت‌ها بوده‌اند پس باید این واقعیت را پذیرفت که این مجموعه را خود مسئولان دانشگاه ساخته‌اند، از این رو نباید از فرد انتقاد کرد و توجه کرد که خود مسئولان نیز مسئول بسیاری از این اقدامات و روش‌ها بوده‌اند.

زمان آن رسیده که گذشته را رها کرده و برای آینده برنامه‌ریزی شود. آدم‌ها باید نقششان را خوب بشناسند و اگر امروز در جایی مسئول شده‌اند خود را وقف آنجا کنند. پست‌ها و موقعیت‌ها در دانشگاه، برای آب‌ونان نیست بلکه موقعیتی برای خدمت است. قطعاً آینده در مورد عملکرد فعلی قضاوت خواهد کرد همان‌گونه که هم‌اکنون در مورد بسیاری از افراد قضاوت می‌شود. تاریخ را نمی‌توان مخدوش کرد. افرادی که تاریخ را نمی‌دانند و نمی‌خوانند و یا بد می‌خوانند، قضاوتشان نسبت به اکنون و آینده درست نخواهد بود.

زمان به‌سرعت می‌گذرد، لذا باید به دانشگاه به‌گونه‌ای دیگر نگاه کرد و پژوهش‌های موردنیاز کشور را پیگیری کرد. باید کوشید تا در این مدت محدود، میان همکاران



علوم پایه، بالینی، فناوری و صنعت ارتباط مناسبی برقرار کرده تا منجر به نتیجه مطلوب برای کشور شد.

## حفظ جایگاه و هویت علوم پایه در دانشکده پزشکی

زمانی که دانشجوی پزشکی برای نخستین بار وارد دانشکده پزشکی می‌شود، اولین مواجهه و اثرپذیری را از استادان علوم پایه دارد و آنچه در ذهن او تداعی می‌شود، نکات و آموزشی است که از استادان علوم پایه فراگرفته است.

اصلی‌ترین مشکل اعضای هیئت‌علمی هویت است نه حقوق و کارانه! اگر چه این موارد باید قطعاً پرداخت شود، اما وقتی استادان، علوم پایه را برای خدمت‌رسانی انتخاب کرده‌اند، کم‌وبیش با مسائل و مشکلات آن‌آشنایی داشتند و با درک مشکلات در این حوزه وارد شده‌اند، لذا دغدغه اصلی آن‌ها هویت و احترام است. دانشگاه باید از جایگاه دانشکده پزشکی حمایت کند اما درست نیست که فردی پس از قبول مسئولیت، امکانات دانشگاه را به سمت بخش و گروهی خاص هدایت کند. رئیس دانشکده پزشکی باید با خیالی آسوده مسائل و دغدغه‌های دانشکده را پیگیری کند و دانشگاه نیز تلاش می‌کند تا عدالت را برای تمامی مراکز رعایت کند. استفاده بهینه از فضاهای موجود در دانشگاه ضروری است و خروج برخی از دانشکده‌ها از کمپوس اصلی امری نادرست است پس باید مراقب بود در مسیری نرویم که قدمت دانشکده را از دست بدهیم و آن را نادیده بگیریم.

تغییرات همواره با مخالفت همراه است و هیچ‌کس برای حفظ آب‌ونان و میز به این جایگاه نیامده است، از این‌رو اگر تغییراتی منطقی برای بهبود جایگاه دانشکده وجود دارد، باید آن را اعمال کرد.

در صورتی که دانشجوی خارجی به تعداد محدود و با توجه به ظرفیت دانشکده پذیرش شود، موجب رشد خواهد شد اما در غیر این صورت، راه اندازی دانشکده

پزشکی جدا برای دانشجویان خارجی به صلاح دانشگاه نیست. دانشگاه دارای ۱۱۰ گروه آموزشی مختلف است که بیش از همه، خودشان از مشکلات آن آگاهی دارند لذا افکار دانشگاه باید از گروه‌های مختلف آن پیشنهاد شود و سپس دانشگاه برای حل آن‌ها کمک کند.

انتخاب مدیران گروه‌ها نیز باید به صورت انتخابی توسط خود اعضای گروه‌ها باشد. باید با همفکری راهی برای ورود علوم پایه به بالین پیدا کرد و واقعیت این است که این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که گروه‌های مختلف با یکدیگر تعامل و همگرایی داشته باشند. پس هر گروه تخصصی باید جلسات خصوصی برای حل مشکلات خود و ارتباط با علوم پایه داشته باشد و پس از رسیدن به توافق است که دانشگاه می‌تواند با آن‌ها مساعدت کند.

دوره ریاست بسیار کوتاه است و باید در مدت مدیریت، عدل، ادب و انصاف را رعایت کرد چراکه مسئولیت‌های دانشگاه تنها فرصتی برای اعتلای دانشگاه، علم، پژوهش و خدمت است و نباید از این جایگاه، استفاده شخصی کرد.

## قناعت و بی‌نیازی گنج استاد یلدا بود

بیان ویژگی‌های اخلاقی دکتر یلدا کمک می‌کند که نقاط ضعف خود در دانشگاه بهتر شناخته شود و برای رفع آن تلاش شود.

دانشجویان علاقه بسیاری برای شرکت در کلاس‌های ایشان داشتند چراکه استاد معلومات بسیاری داشت و علاوه بر پزشکی در زمینه‌های دیگر نیز مطالعه می‌کرد و با مطایبه و شوخ طبعی مسائل دشوار پزشکی را در ذهن دانشجویان جامی انداخت. باید بر آسیب‌شناسی کاهش تمایل دانشجویان برای حضور در کلاس‌های درس توجه کرد و برای جذب بیشتر دانشجویان به کلاس‌ها باید روش‌های تدریس را اصلاح کرده و بهبود بخشید.



رویکرد آموزشی دکتر یلدا را دومین ویژگی ایشان بود. در این سال‌ها جهت‌گیری دانشگاه برای جذب و ارتقای استادان براساس تعداد مقالات و فعالیت‌های پژوهشی آنان بوده که البته این امر در آن دوران دلایل مختلفی داشته است اما باید دید که آیا بازهم این روش کارآمدی است و یا باید نقش آموزش در ارتقای استادان پررنگ‌تر شود. فناخت‌پیشگی را گنجینه استاد یلدا بود که امروزه کمتر در افراد دیده می‌شود. دکتر یلدا یک گنج در خانه داشت که حضور و همراهی همسرشان بود و یک گنج درونی داشت که فناخت و بی‌نیازی وجودی ایشان بود و این دو در کنار هم از استاد، انسانی همچون دکتر یلدا ساخت.

ممکن است بسیاری از مدیران برای سلام دادن به زیردستان خود ابا داشته باشند در حالی که دکتر یلدا همواره در این زمینه پیش قدم بود و این ویژگی باعث شد در قلب همه جای داشته باشد. در دانشگاه چند نفر مانند دکتر یلدا وجود دارد؟ باید دید در این سال‌ها توانستیم افرادی را تربیت کنیم که در آینده تبدیل به استاد یلدا شوند و در این راه قدم بردارند. هر چند که انسان‌های خوب بسیاری در دانشگاه وجود دارد ولی برای تربیت افراد شاخص و الگو باید برنامه‌ریزی دقیق‌تری داشت. دکتر فتوحی، دکتر صحرائیان و دکتر سهراب پور و افرادی که در عرصه علمی و تحقیقاتی دانشگاه فعالیت دارند باید بدون سوگیری در زمینه مسائلی که دانشگاه با آن مواجه است تحقیق کنند و دلایلی که سبب چنین مسائلی شده را به مسئول مربوطه ارائه دهند. بسیاری از مسائل ممکن است ظاهراً به چشم نیایند و یا عادی تلقی شوند. گاهی یک تصمیم و اقدام ما ممکن است باعث بی‌انگیزگی صدها نفر شود و در جهت‌گیری دانشجویان و استادان تأثیرگذار باشد لذا باید افرادی باشند که با تحقیقات خود این نکات را به ما تذکر دهند.

باید مقاله تولید شود تا رتبه دانشگاه ارتقا یابد خوب است اما باید به مسائل مرتبط به دانشجویان نیز توجه داشت و برای آن چاره‌اندیشی کرد.



## تشویق هیئت علمی جوان دانشگاه

هدف از برگزاری جشنواره ابن سینا تشویق همکارانی است که با توجه به مأموریت دانشگاه در حوزه های آموزشی، پژوهش های هدفمند و در حوزه خدمات سلامت، فعالیت های برجسته دارند. افراد شاخص بسیاری در حوزه های مختلف آموزشی، پژوهشی و مدیریتی دانشگاه فعالیت دارند، در بین ۲ هزار عضو هیئت علمی دانشگاه افراد برجسته بسیاری وجود دارند که انتخاب افراد شاخص در بین آنها کار سختی است اما با توجه به محدودیت زمان و مکان، هر سال تعدادی از آنان به عنوان سرآمدان حوزه های آموزش، پژوهش و مدیریت کارآمد و اخلاق حرفه ای، در جشنواره معرفی می شوند.

برگزیدگان با دقت نظر انتخاب شده و از آنجاکه طبق آیین نامه جشنواره نمی توان چهره هایی که دوره های قبل انتخاب شدند را دوباره معرفی کرد، هر سال باید به سمت انتخاب های جدید رفت. برگزاری جشنواره های علمی می تواند موجب تشویق و دلگرمی بیشتر اعضای هیئت علمی و شادابی مجموعه شود.

## تأکید بر تشویق اعضای هیئت علمی نوآور در عرصه آموزش

ابداع و به کارگیری شیوه های نوین آموزشی یکی از اولویت های اصلی دانشگاه است و باید اعضای هیئت علمی را تشویق کرد که در حوزه آموزش تکنیک های نوین را بکار گرفته و یا روش های جدیدی را ابداع و اجرا کنند.

حفاظت از حوزه آموزش یکی از وظایف دانشگاه است و باید مراقب بود، فشار کاری که حوزه درمان و پژوهش به اعضای هیئت علمی وارد می کند مانع نوآوری و فعالیت مؤثر آنان در حوزه آموزش نشود لذا توجه و صیانت از حوزه آموزش یکی از وظایف اصلی دانشگاه است.



## تسهیل فرآیند ارتقا و ترفیع اعضای هیئت علمی

همفکری و همراهی خوبی در هیئت رئیسه دانشگاه حاکم است و اعضای هیئت رئیسه با وجود اختلاف نظرهای شخصی با هماهنگی کامل در جهت پیشبرد اهداف دانشگاه تلاش می‌کنند که این قابل ستایش است.

دکتر امینی چهره محبوب و آرامش‌بخش دانشگاه هستند و کمک‌های ایشان همواره برای دانشگاه مؤثر بوده است.

رئیس دانشگاه با اشاره به تلاش‌های دکتر رضایی و دکتر دلاوری معاونان درمان و بهداشت بیان داشت که هر دو این عزیزان به حوزه کاری خود آشنا و مسلط هستند و به‌درستی در این مسند قرار گرفته‌اند. در این مدت هم فعالیت و تعاملات خوبی با بیمارستان‌ها و واحدهای محیطی داشتند و امید است این فعالیت‌ها در آینده نیز توسعه پیدا کند.

دکتر حاجی محمودی به‌درستی برای حوزه معاونت غذا دارو منصوب شدند و با وجود همه سختی‌های این حوزه به‌دقت و آرامش کارها را پیش می‌برند. در معاونت بین‌الملل، برای تقویت عرصه بین‌الملل دانشگاه با رایزنی‌هایی که با وزارت بهداشت و نهادهای مرتبط انجام شده به نظر می‌رسد سال جدید فعالیت‌های بیشتری در عرصه بین‌الملل به انجام برسد و امکان جذب دانشجوی خارجی تسهیل شود.

معاون دانشجویی با حداقل اعتبارات در دل فضای دانشجویی ورود پیدا کرده است. توصیه می‌شود با دانشجویان رفتار پدران‌ه داشت و با آنان نزدیک‌تر و صمیمی‌تر تعامل برقرار کرد.

دانشگاه بر حمایت‌های مادی و معنوی از دانشجویان تأکید دارد. باید به وضعیت خوابگاه، تغذیه و امکانات رفاهی دانشجویان رسیدگی و در زمینه مسائل عاطفی دانشجویان شهرستانی بیشتر کار کرد. با ایجاد تعادل بین توزیع امکانات در

دانشجویان، باید از ایجاد فضای دوقطبی پرهیز کرد. نباید بعضی‌ها به دلیل ارتباطات خود بیشتر برخوردار باشند.

در حوزه روابط عمومی اعتقاد است اخبار و رویدادهای علمی، آموزشی، پژوهشی در واحدهای مختلف دانشگاه باید به‌روز و به‌سرعت منتشر شود. معاونان دانشگاه نیز کارهایی را که در حوزه فعالیتشان انجام می‌شود به‌موقع اطلاع‌رسانی کنند. در جلسات رسمی دانشگاه باید مجریانی انتخاب شوند که شأن دانشگاه را حفظ کند تا از بروز اتفاقاتی که در بعضی سازمان‌ها می‌افتد اجتناب شود.

دکتر فتوحی رئیس مرکز تحقیق و توسعه سیاست‌های دانشگاه یکی از مدیران کیفی و پشت‌صحنه دانشگاه هستند و در این مدت با دید کارشناسی و کیفی خود کمک بسیاری به دانشگاه و هیئت‌رئیس کرده‌اند.

دکتر نفیسی در خانواده‌ای پزشک‌پرور زندگی می‌کند و چندین نسل پیش از ایشان همه پزشک بودند. دکتر نفیسی کفایت لازم را برای اداره دانشکده پزشکی دارد و به‌خوبی به حوزه کاری خود مسلط است.

باید به مسائل ارتقا و ترفیع اعضای هیئت علمی رسیدگی شود. در شأن دانشگاه نیست که امکان رشد اعضای هیئت علمی را فراهم نکند. ایجاد محدودیت‌ها، انگیزه استادان را از بین می‌برد و باید ضمن رعایت چارچوب‌ها، فرآیندهای ارتقا و ترفیع اعضای هیئت علمی تسهیل شود.

گسترش دامنه تخصیص ماده یک آیین‌نامه ارتقا ضروری است. برای رضایتمندی بیشتر اعضای هیئت علمی، فعالیت در حوزه‌های اجتماعی هم باید مدنظر قرار گیرد. رئیس دانشگاه، دکتر بیگلر را نمونه‌ای از اجتماع خوبی‌ها دانست. نقش معاونان توسعه در سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است و عملکرد آن‌ها در ارتقا یا واپس راندن سیستم تأثیرگذار است؛ اما دکتر بیگلر باشخصیت مثبت خود، برای پیشبرد اهداف و هماهنگی بین منابع و هزینه‌های دانشگاه تلاش بسیاری دارند.



همه مسئولان دانشگاه یک تیم بوده و برای ارتقا دانشگاه تلاش می‌کنند و این روشی که دانشگاه در مدیریت منابع مالی و پرداخت‌های منظم کارکنان به کار گرفته باعث ایجاد رضایتمندی و آرامش در دانشگاه شده است.

رئیس دانشگاه، دکتر صحرانیان و دکتر سهراب پور را یک مجموعه تازه پیوسته به حوزه مدیریت کلان دانشگاه دانست و جزو افتخارات دانشگاه دانست.

هنر در برقراری ارتباط مؤثر بین معاونت‌های مختلف دانشگاه، با وزارت بهداشت است خوشبختانه در حال حاضر معاونت‌های دانشگاه با معاونت‌های همتای خود در وزارت بهداشت ارتباط خوبی دارند و این فرصت خوبی را برای توسعه دانشگاه فراهم می‌کند. دکتر عیسی‌زاده با اخلاق خوب و رابطه مؤثر و نگاه همه‌جانبه به مسائل، با گروه‌های مختلف دانشجویی و اعضای هیئت علمی تعامل مؤثری دارند. بسیاری از مسائل که ممکن است برای دانشگاه حاشیه ایجاد کند به همت تفکر و نگاه عمیق ایشان برطرف شده است.

عزت‌نفس، سادگی و مادی نبودن دکتر رستمیان در حوزه معاونت اجتماعی بسیار تأثیرگذار است و امید است با رابطه خوبی که با معاونت اجتماعی وزارت بهداشت دارند در امر اجتماعی کردن سلامت و جذب کمک‌های خیرین موفق باشند. هماهنگی معاونت‌های دانشگاه با معاونت‌های همتای خود در وزارت بهداشت از اهمیت بسزایی برخوردار است و مجدداً به تقویت این هماهنگی تأکید می‌شود. نکته مهم دیگر برخورد مناسب با اعضای هیئت علمی است و باید فرآیند ارتقا و ترفیع آنان را تسهیل کرد. ایام نوروز بازدید از بیمارستان‌ها وجود خواهد داشت و هدف از انجام آن عرض خسته نباشید و خداقوت به همکارانی است که در این ایام به مردم خدمت می‌کنند.

## طرح مسائل باید همراه با ارائه راه حل باشد

باید از رؤسای دانشکده‌ها که علاوه بر کار پژوهشی و آموزشی، بار اضافه مسئولیت را برعهده می‌گیرند تشکر کرد و این جلسه هم به همین منظور تشکیل شده است. رئیس دانشگاه، بر تسهیل روابط معاونان دانشگاه با رؤسای دانشکده‌ها تأکید کرد. براین اساس رؤسای دانشکده‌ها نیز باید برای تقویت صمیمیت بیشتر با اعضای هیئت علمی و دانشجویان با استفاده از روش‌های گوناگون تلاش کنند و زمینه ترفیع و ارتقا همکاران را تسهیل کنند.

نباید در ترفیع استادان سخت‌گیری شود و هرچه سریع‌تر عقب‌افتادگی‌ها را جبران کرد. در زمینه ارتقا هم باید طبق ضوابط کارها را پیش برد و اگر در مواردی استادی پرونده کاملی دارد ولی به هر دلیلی ارتقا خود را پیگیری نمی‌کند رؤسای دانشکده‌ها پرونده آنان را به جریان بیندازند. نباید گرفتاری‌های روزمره مانع توجه به حوزه دانشجویی شود می‌توان با رفتار پدران و ملاقات صمیمی با دانشجویان تأثیر عمیقی روی آنان گذاشت. تصمیم بر این است رئیس دانشگاه سال آینده در جلسات هیئت‌رئیس‌ه دانشکده‌ها بی‌آنکه برنامه‌شان به هم بخورد شرکت کند تا ضمن اطلاع از مسائل دانشکده‌ها به رفع آن‌ها رسیدگی کند.

## اهمیت بهسازی و توسعه فضای فیزیکی دانشکده‌ها

دانشکده پیراپزشکی جزو دانشکده‌های خوب با قابلیت بالا، دانشجویان بسیار پرشور و حال، سرزنده و فعال است. اگرچه در دوره‌های مختلف هزینه‌های زیادی صرف ساخت‌وساز واحدهای مختلف دانشگاه شده، متأسفانه بعضی دانشکده‌ها تا امروز از این مهم مغفول مانده‌اند. فضای فیزیکی فعلی دانشکده پیراپزشکی در شان دانشگاه، اعضای هیئت علمی و دانشجویان نیست. با همین رویکرد از زمانی شروع این دوره ریاست، برای بهسازی و توسعه فضای فیزیکی دانشکده‌ها



رایزنی‌ها و تلاش‌های زیادی شده است. معاونت توسعه در همین راستا برنامه‌ها و تمهیداتی چیده است که امید است به‌زودی عملیاتی شود.

## ساخت خوابگاه‌های جدید

یکی از مشکلات مزمن دانشگاه کمبود خوابگاه است، البته در این مدت تلاش‌هایی صورت گرفته و یک خوابگاه ساخته‌شده و دانشجویان در آن اسکان داده‌شده‌اند. ساختمان خوابگاه دیگری به‌تازگی تخریب‌شده که امید است مراحل ساخت آن هرچه زودتر آغاز شود.

همچنین مراحل ساخت خوابگاه دختران با کمی تأخیر رو به پایان است که برای ترم جدید آماده اسکان می‌شود. با کمک خیرین و ظرفیت‌های درون و بیرون دانشگاه سعی شد شرایط برای خوابگاه غیرمتاهلین تغییر داده شود. برای این اساس ساختمان بوستان ۶ با ظرفیت حدود ۳۰۰ نفر آماده اسکان دانشجویان است و در حال حاضر ۱۰۰ دانشجوی پسر در آن مستقر هستند. در کنار پروژه‌های بزرگ، پروژه‌های دیگری مانند خانه فرهنگ راه اندازی شده که شامل سالن سینما، کتابخانه و کلاس برای فعالیت‌های هنری است. قرائت‌خانه دیگری برای دختران در حال آماده شدن است که امید است با مجموعه این اقدامات رضایتمندی بیشتری در دانشجویان مشاهده شود. «هیچ بهانه‌ای حتی کرونا نمی‌تواند پروژه‌های خوابگاه را به عقب بیندازد.»

## دانشکده پرستاری دانشکده‌ای زنده و شاداب

علاوه بر تک شغله بودن مسئولان، حفظ فضای فیزیکی دانشکده، استفاده از خرد جمعی و جلب منابع از خارج از دانشگاه ضرورت دارد. وقتی در سطح مدیریت دانشکده‌ها تغییر و تحولی صورت می‌گیرد، همگان در انتظار نتایج مثبت

حاصل از تغییرات هستند. چراکه افراد جدید با خود، ایده‌ها و افکار جدید را وارد مجموعه می‌کنند. چندشغله بودن معاونان و مسئولان صحیح نیست، خصوصاً در محیط‌های کوچک، ذره‌بین‌ها و انتظارات بسیار بزرگ‌تر است. خوشبختانه در محیط دانشگاه افراد خلاق بسیاری، حضور دارند که می‌توان از توان و ظرفیت آن‌ها استفاده کرد. تنها کافی است سعه‌صدر بیشتری داشته باشیم.

توصیه می‌شود که فضای انتخاب مدیران گروه را قدری بازتر کرده و در این زمینه تسهیلگر باشند. طرح برخی گلایه‌ها و شکایات از سوی اعضا، موجب تنزل جایگاه دانشکده می‌شود. حیف است که دانشکده‌ای با این فضا، روحیه و نشاط، هر برگی که از درختش می‌افتد به سرعت منعکس می‌شود. برای ارتقای سطح دانشکده، اول خود مسئولان دانشکده باید احترام دانشکده و اعضای آن را حفظ کنند. بی‌شک خوراکی که مواد اولیه آن توسط خود آماده شده نمی‌تواند خروجی دیگری داشته باشد. احترام دانشکده‌ها از داخل دانشکده شروع می‌شود و تا وقتی خود اعضای دانشکده جایگاه را حفظ نکنند انتظار نداشته باشند فردی از بیرون دانشکده آن را برایشان حفظ کند.

حفظ فضای سبز دانشکده پرستاری و مامایی ضروری است. این دانشکده فضای بسیار خوبی دارد و خوشبختانه در طول سال‌ها حفظ شده است. در حالی که اغلب بیمارستان‌ها با ساخت‌وساز، فضای خودشان را از دست داده‌اند. افرادی در سال‌های گذشته، این فضا را ساختند و امروز در حال نابودی هستند.

جذب منابع از خیرین و مراکز بیرون از دانشگاه مثبت ارزیابی می‌شود. نباید هیچ پولی با شرط و شروط به دانشکده برسد. دانشکده باید در عین جذب سرمایه، سیاست‌گذاری آن را خود بر عهده بگیرد و آن را بر اساس نیازهای دانشکده هزینه کند. مشورت کردن و توجه به پیشنهادهای افراد موجب طرح ایده‌های متفاوت می‌شود. گاهی پیشنهادهای خوبی که از سوی افراد مطرح می‌شود می‌تواند به



نفع دانشکده باشد و موجب نشاط شود. در این راستا سعی می‌شود به نظرات خوب و مثبت افراد توجه شود تا اینکه صرفاً بر نظر خود تأکید کرد. دانشکده پرستاری دانشکده‌ای زنده و شاداب با پتانسیل‌های بالا است. وقتی فضای کاری، مناسب باشد انتظار می‌رود که کارها خوب پیش برود. چه بسا خوب است که حرف تمامی اعضای دانشکده حتی افراد بی‌منطق را هم شنید. ارتباط دانشکده با بالین را نقطه قوت فعالیت‌ها می‌توان عنوان کرد. اگر مترون در جایگاه واقعی خود باشد، دانشکده می‌تواند تعاملات بسیار خوبی با آن‌ها داشته باشد. سعی بر این است که این تعاملات دوسویه باشد و در این مسیر، برای حضور در بیمارستان‌ها برنامه‌ای تنظیم شود. معاونان دانشگاه نیز افرادی همراه و تسهیل‌گر هستند که می‌توانند در شرایط مختلف مشاوره‌های مناسبی را به دانشکده ارائه دهند.

### روحیه خوب کارکنان، داشته اصلی نظام سلامت

روحیه خوب کارکنان را جزو داشته‌های اصلی نظام سلامت می‌دانم. با وجود اینکه در رسانه‌های بیگانه لحظه‌به‌لحظه وضعیت منفی نظام سلامت کشورمان گزارش می‌شد اما این بحران، توانایی‌های کشورمان را به نمایش گذاشت و نظام بهداشت و درمان با تجربه‌ای که در طول این سال‌ها و دوران جنگ کسب کرده بودند توانستند در این بحران نیز خوش بدرخشند و آقایان مردانه و بانوان شجاعانه ایستادگی کردند. البته نقاط ضعفی هم مانند کمبود و ICU وجود دارد که ان‌شاءالله به زودی برطرف شود؛ اما کارکنان و کادر پزشکی و پرستاری انصافاً خوش درخشیدند.



## مدیریت مراکز تحقیقاتی

مدیریت مراکز تحقیقاتی کاری دشوار است، رویکرد انتخاب افراد در مسئولیت‌های مختلف میزان تلاش در انجام مسئولیت اصلی دانشگاه در حوزه آموزش، پژوهش و درمان، دوست داشتن محیط، حفظ حرمت و جایگاه دانشگاه بوده است. با وجود دوستانه‌ای که بین همکاران تیم مدیریتی دانشگاه حاکم است همواره صادقانه با مسائل برخورد کرده‌اند. اعلام حمایت حداکثری دانشگاه از مراکز تحقیقاتی با نگاه مثبت به آینده، رفع مشکلات و تلاش برای حفظ و ارتقای کمی و کیفی کارهای علمی و تحقیقاتی و دوراندیشی و جذب نیروهای مجرب و تربیت شده از موارد کمک به مدیریت آن است، تجربه‌های گذشته کمک می‌کند راه آینده را بهتر انتخاب کرد. بیمارستان‌های بزرگ، ظرفیت‌های بسیاری دارند که نمی‌توان آن را نادیده گرفت به‌طور مثال ایده راه‌اندازی شبکه فراهم‌آوری ارگان و نسوج مثبت ارزیابی شد و متمرکز شدن این کار به ارتقا عملکرد بخش‌های پیوند کمک کرده است. برای پیشبرد بهتر آن نیاز به هماهنگی بین بخش‌ها و بیمارستان‌ها با معاونت‌های پژوهشی و درمان است.

مدیران گروه‌های آموزشی بزرگ دانشگاه از نظر تعداد و حجم کار و وظایفی که در آموزش پزشکان عمومی برعهده دارند در جلسات هیئت‌رئیس دعوت می‌شوند تا برنامه‌های خود را برای دانشگاه تشریح کنند. البته بایستی گزارش عملکرد معاونان دانشگاه نیز در لابه‌لای گزارش مدیران گروه‌ها، رؤسای دانشکده‌ها و بیمارستان‌ها گنجانده و در کنار آن، از مسئولان مراکز تحقیقاتی، پژوهشکده‌ها و پژوهشگاه‌ها دعوت شود تا برنامه‌های خود را به هیئت‌رئیس و دانشگاه ارائه دهند. دو هدف اصلی دانشگاه، آموزش و پژوهش است که نباید تحت تأثیر روزمرگی‌ها قرار گیرد. گروه داخلی بیمارستان‌ها از نظر تعداد و گستره وظایف و فعالیت‌ها، بزرگ‌ترین گروه آموزش بالینی در آموزش دانشجویان پزشکی و



رشته‌های تخصصی و فوق تخصصی است و فعالیت آن مهم است. در اوایل دوره مدیریت تأکید بر برگزاری جلسه هیئت‌رئیس در حد معاونت‌های دانشگاه بود، چون نیاز بود جلسات محدودتر و کاربردی‌تر باشد و از حضور مشاوران و همکاران حوزه‌های دیگر به تناسب شرایط استفاده می‌شود اما بعدها برای رسیدگی بهتر به مسائل دانشگاه لازم است اعضای جدید به مجموعه اضافه شوند.

### درخشش پیاپی در جشنواره تحقیقاتی رازی

دانشگاه علوم پزشکی تهران همانند سال‌های گذشته رتبه نخست را در جشنواره تحقیقاتی علوم پزشکی رازی کسب کرد. انتظار از دانشگاه علوم پزشکی تهران با وجود پیشینه غنی و اعضای هیئت‌علمی توانمند و کارآمدی که در شاخه‌های مختلف دارد همین است که اول باشد و ارتقا قدرت و بنیه علمی کشور در گرو توجه و سرمایه‌گذاری در عرصه پژوهش است، دانشگاه در همه زمینه‌ها از پژوهشگران حمایت می‌کند. در زمینه تقویت زیرساخت‌های پژوهشی دانشگاه مدت‌هاست برنامه‌ریزی شده و با وجود محققان خوبی که در دانشگاه فعالیت دارند و با حمایتی که از سوی دانشگاه، وزارت بهداشت و دیگر مسئولان کشور می‌شود؛ در سال‌های آینده به نتایج بهتری دست می‌یابد.





روایت  
همگرای

۳۱۰







