

فاطمه فضلی

عضو هیأت تحریریه و
مسئول دفتر فصلنامه بهورز

برای اولین بار پایش و اعتبار بخشی دانشگاه‌های علوم پزشکی در حوزه بهداشت کشور

گفت‌وگو با دکتر کوشا
معاون فنی معاونت بهداشتی
و سرپرست مرکز مدیریت
بیماری‌های غیر واگیر وزارت
بهداشت درمان و آموزش پزشکی



با شروع برنامه‌های تحول در نظام سلامت موضوع ارتقای توان مدیریتی سیستم بهداشتی به عنوان یکی از پروژه‌های پشتیبان برنامه‌های تحول در نظام بهداشتی کشور مورد توجه قرار گرفت و لذا نظام اعتبار بخشی روند مدیریتی نظام‌های بهداشتی از ستاد معاونت بهداشت وزارت تا دانشگاه‌های علوم پزشکی سراسر کشور هدف معاونت بهداشت وزارت متبوع قرار گرفته و به اجرا گذاشته شد، نظر به اهمیت موضوع و لزوم آشنایی هرچه بیشتر دست‌اندرکاران حوزه سلامت با روند اجرای این امر در گفت‌وگویی تلفنی با دکتر کوشا معاون فنی معاونت بهداشتی و سرپرست مرکز مدیریت بیماری‌های غیر واگیر وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی به اهداف و چگونگی اجرای این برنامه پرداخته شد که نظر شما عزیزان را به این گفت‌وگو جلب می‌کنیم.

آقای دکتر لطفاً هدف از برنامه پایش و اعتبار بخشی سطوح مختلف مدیریتی نظام بهداشتی کشور را توضیح دهید؟ و بفرمایید در پایش دانشگاه‌ها چه مواردی بررسی می‌شود؟

قبل از هر چیز باید عرض کنم که در این برنامه فقط دانشگاه‌ها تنها توسط معاون بهداشتی وزارت مورد پایش قرار نمی‌گیرند، بلکه همه سطوح مدیریتی از سطح ستاد معاونت بهداشت وزارت تا محیطی‌ترین سطوح یعنی خانه‌ها و پایگاه‌های بهداشتی توسط مدیران بالادست خود، مورد پایش سطح به سطح یا آشنایی قرار می‌گیرند، که هدف از اجرای آن ارتقای توان مدیریتی سیستم بهداشتی کشور است، چرا که هر برنامه‌ای چه برنامه‌های جاری سیستم و چه برنامه‌های تحول، بدون یک مدیریت مؤثر و کارآمد نمی‌تواند به درستی به اجرا درآید. اهمیت این مسأله به ویژه در بخش مربوط به سلامت مردم بیش از سایر امور است. خوشبختانه در دولت یازدهم با پیگیری‌های وزیر محترم بهداشت و حمایت‌های مقام معظم رهبری و دولت محترم توجه زیادی به حوزه سلامت شده و حاصل آن پشتیبانی‌های بی‌سابقه از نظام سلامت کشور بوده است و به نوعی بر متولیان امر بهداشت درمان کشور حجت تمام شده است؛ که با اجرای صحیح برنامه‌های شایسته، سلامت مردم عزیزمان حق مطلب را ادا کنند. در واقع به نظر می‌رسد با موقعیتی که ما در آن قرار داریم، اجازه هیچ اشتباهی را نداریم؛ لذا اول باید برنامه‌های خوبی را برای ارتقای سلامت مردم طراحی کنیم و بعد آنها را خوب اجرا کنیم که این «خوب انجام دادن» کارها همان هدفی است که مورد نظر برنامه پایش ارزشیابی و به عبارتی اعتبار بخشی مدیریتی سطوح مختلف نظام بهداشتی کشور است و این امر از طریق یک نظام پایش مشخص ارزشیابی و اعتبار بخشی متعاقب آن انجام می‌پذیرد. در توضیح روش پایش باید عرض کنم، در این برنامه هر مدیری در هر سطح مدیریتی از وزارتخانه تا بخش‌های محیطی، یک سطح پایین‌تر از خودش را طبق برنامه مشخص نظارت می‌کند. برای مثال از سطح وزارت، مدیران هر استان و از سطح استان، مدیران شهرستان و از سطح شهرستان، مراکز بهداشتی درمانی و از طرف مراکز بهداشتی درمانی، خانه‌های بهداشت و پایگاه‌های بهداشتی طبق برنامه مشخص پایش و نظارت می‌شوند. به عنوان مثال تا اینجای کار آقای دکتر سیاری در ستاد معاونت بهداشت وزارت پنج تن از مدیران کل و در سطح دانشگاه نیز تاکنون ده رییس و معاون بهداشتی دانشگاه را پایش کرده‌اند. به همین ترتیب مدیران کل ستاد معاونت وزارت نیز، هم رؤسای ادارات تابعه خود و هم مدیران گروه‌های ذی‌ربط دانشگاه‌های مختلف را پایش می‌کنند.

در این روش قبل از انجام پایش، برنامه و چک‌لیست مربوط،

اجرای قدم‌های اصلی یک مدیریت درست را پیگیری می‌کند، به‌طورمثال:

- این که آیا مدیران فوق با برنامه کاری می‌کنند؟
 - آیا تیمی کاری می‌کنند؟
 - آیا رؤسای دانشگاه‌ها و معاونان بهداشتی آنان در جلسات ضروری که باید حضور داشته باشند، شرکت می‌کنند؟
 - آیا سیستم نظارت سطح‌به‌سطح و آشنایی وجود دارد؟
 - آیا اصل مهم تفویض اختیار مورد توجه است و در مواقع لازم از آن بهره می‌گیرند؟
- بخش دوم کار اعتبار بخشی است، در واقع علاوه بر نظارت و پایش، مدیران سطح بعد اعتبار بخشی نیز می‌شوند و مدیرانی که موفق به اخذ امتیاز مشخص می‌شوند، ضمن معرفی مورد تشویق واقع می‌شوند.

لطفا نظام اعتبار بخشی را بیشتر توضیح دهید؟

در اعتبار بخشی اقدام‌ها و فعالیت‌های مدیریتی ارزشیابی شده و در نهایت امتیاز مربوط محاسبه می‌شود. در ارزشیابی که از طرف معاون بهداشتی کشور در سطح دانشگاه‌ها انجام می‌شود، موارد و امتیازات ذیل مد نظر قرار می‌گیرد و ما پیگیر هستیم که مشابه آن در تمام سطوح مدیریتی انجام گیرد.



۵۰ درصد امتیاز، مربوط به نمره پایش دانشگاه است و ۳۰ درصد امتیاز، مربوط به نظرات مشتریان داخلی هر مدیر است. برای این منظور طی پرسشنامه‌ای به صورت محرمانه، دانشگاه‌ها به نحوه مدیریت و همکاری و پشتیبانی مدیران کل وزارتی نمره می‌دهند و مدیران وزارتی نیز به فعالیت‌ها و همکاری‌های رؤسا و معاونان بهداشتی دانشگاه‌ها نمره می‌دهند.

۲۰ درصد امتیاز هم مربوط به گزارش دانشگاه‌ها است. (سالانه از رییس و معاون بهداشتی دانشگاه‌ها طبق یک فرمت مشخص گزارش درخواست می‌شود).

برای پایش از چه ابزاری استفاده می‌شود؟ آیا شاخص

از قبل به تمامی سطوحی که قرار است ارزیابی شوند، ارسال می‌شود و در همان زمان مقرر پایشگران به سطح مورد پایش مراجعه کرده و شاخص‌های موجود در چک لیست را ارزیابی می‌کنند. در این طریق افراد پایشگر در سطوح محیطی‌تر نیز حاضر می‌شوند، به طور مثال در مرکز بهداشتی درمانی، خانه بهداشت و... اما در آنجا به طور مشخص برای ارزیابی فنی فرآیندهای جاری حضور پیدا نمی‌کنند، بلکه تاثیرات سطوح فوقانی در آنجا مورد پیگیری قرار می‌گیرد. در واقع کیفیت حضور سطوح بالاتر و نیز کیفیت پشتیبانی برنامه‌ها در آن سطح پیگیری می‌شود. به عنوان مثال بسیار شایسته است که رییس دانشگاه بعد از پایش یک سطح پایین‌تر از خود در شهرستان، یعنی رییس شبکه در یک مرکز بهداشتی درمانی و همچنین در یک خانه بهداشت نیز حاضر شود و در آنجا ضمن تشکر از زحمات بهورز و کارشناس و هر فرد خدمت دهنده‌ای که در آنجا حضور دارد، به جای سؤالات فنی مانند کلرسنجی و روش تنظیم دمای یخچال و مراقبت نوزاد و...، نحوه پایش او توسط کاردان را سؤال کند. این که آیا طبق تواتر مورد نظر و چک لیست استاندارد بهورز را پایش کرده؟ پس خوراند و پیگیری کیفی و به موقع را انجام می‌دهد یا خیر؟ آیا مواد و اقلام و تجهیزات و فرم‌ها به موقع و به اندازه در اختیار او قرار داده می‌شود؟ آیا کارشناسان و مدیران ستادی با برنامه مشخص

از آنها بازدید به عمل می‌آورند؟ آیا برای آنها جلسات هماهنگی یا آموزشی مناسب به اجرا درمی‌آید؟ به یقین اگر اتفاقات فوق در خانه بهداشت یا مشابه آن در مرکز بهداشتی درمانی رخ دهد، این اطمینان حاصل می‌شود که خانه بهداشت و مرکز بهداشتی درمانی توسط مدیران و کارشناسان مرکز بهداشت شهرستان به درستی مدیریت می‌شوند.

حال اگر این امر از حوزه ستاد وزارت تا محیطی‌ترین سطوح به صورت آشنایی و با تواتر مناسب و چک لیست مشخص به اجرا درآید و بدنبال آن مدیرانی که موفق به اخذ امتیاز مورد انتظار شده‌اند، به طور شایسته تشویق شوند، ضمن افزایش تبادل اطلاعات و تجربیات در زمان انجام پایش، توان مدیریتی و همچنین بهره‌وری سیستم نیز ارتقا خواهد یافت. اما در مورد این که چه مواردی در این برنامه مورد سؤال و پیگیری قرار می‌گیرند، باید بگویم که این برنامه از دو قسمت مرتبط با هم تشکیل شده است.

اول، پایش فعالیت‌های مدیریتی جاری هر مدیر

دوم، اعتبار بخشی نحوه مدیریت آنان

در پایش مدیریت، پیگیری اجرای قدم‌های اساسی مدیریتی انجام می‌شود. یعنی در طول سال حداقل یکبار هر مدیری با حضور در دفتر مدیرانی که اغلب خود، آنها را منصوب کرده،

برنامه‌های بهداشتی مختلف مانند میزان‌های مرگ و میر و بیماری و ... نیز سؤال می‌شود؟

چک لیست‌هایی با سؤالات شفاف در اختیار دانشگاه‌ها قرار گرفته و حاوی سؤالاتی است که پاسخ آنها به طور کامل قابل حصول و ارزیابی است. این چک لیست‌ها حاصل چندین سال تجربه و مشورت با افراد مختلف است و سؤالات آن دربرگیرنده تحلیل شاخص‌ها و اقدام‌های مدیریتی ضروری هر سطح است. در حقیقت در سؤالات ابتدایی چک لیست به شاخص‌ها پرداخته می‌شود، نه به خود شاخص که در صورت کاهش و افزایش شاخصی امتیازی کسر یا علاوه شود (امری که می‌تواند موجب گزارشات کاذب شود)، بلکه تحلیل شاخص مورد سؤال قرار می‌گیرد. این که به عنوان یک مدیر باید به شاخص‌های متناسب با سطح مدیریتی خود اشراف خوبی داشته، علل پیشرفت یا پسرفت آنها را برای یک سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی مناسب بداند. برای این منظور «پانل مدیریت اطلاعات سلامت» را طراحی کرده‌ایم، این پانل هم‌اکنون در اغلب دانشگاه‌ها تهیه و در سطوح مختلف از اتاق رییس دانشگاه و معاون بهداشتی تا سایر سطوح نصب شده است. در حقیقت در زمان پایش، ما ابتدا در اتاق رییس دانشگاه و سپس معاون بهداشت دانشگاه از مقابل همین پانل ارزیابی خود را با تحلیل اطلاعات و شاخص‌ها شروع می‌کنیم.

تواتر انجام پایش چگونه است و با توجه به تعداد زیاد دانشگاه‌ها هر مدیر در سطح وزارت چگونه می‌تواند در تمام دانشگاه‌ها حاضر شده مدیر دانشگاهی ذی‌ربط خود را پایش کند؟

سؤال بسیار خوبی است و اتفاقاً یکی از دغدغه‌های اصلی ما در اجرای این برنامه همین مسأله بود. اولاً به نظر می‌رسد که در اغلب سطوح تواتر مناسب برای پایش و اعتبار بخشی سالانه یک بار باشد، اما در مورد پایش فعالیت‌های بهورز و هم‌چنین پزشکان خانواده که به طور مستقیم به مردم خدمت می‌دهند، تواتر لازم بیشتر است. این پایش سالانه یک بار در دانشگاه به سبب تعداد محدود شهرستان‌ها امکان‌پذیر است، اما در سطح وزارت همان‌طور که گفتید ممکن نیست؛ لذا مقرر شد مدیران سطح وزارتی با کمک رؤسای ادارات خود هر کدام تعدادی از دانشگاه‌ها را به نحوی پایش کنند که در طول سال همه دانشگاه‌ها یک بار مورد پایش قرار گیرند.

مشاوران و ناظران ملی همکار در برنامه پایش چه کسانی هستند؟

معاون محترم بهداشتی وزارت به‌همراه پنج تن از مشاوران خود که از مدیران باتجربه نظام بهداشتی کشور هستند به عنوان ناظران ملی در دانشگاه‌های قطب حاضر شده، با کمک آنان همه دانشگاه‌های منطقه را پایش می‌کنند.

ناظران ملی عبارتند از:

دکتر غلامحسین خدایی، مشاور رییس دانشگاه علوم پزشکی مشهد و مدیرمسئول فصلنامه بهورز و معاون فنی سابق مرکز بهداشت استان خراسان رضوی

دکتر غلامحسین صدری، معاون بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

دکتر سعید منصوری، عضو هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه

مهندس محمدرضا زاهدی، معاون بهداشتی اسبق دانشگاه

علوم پزشکی چهارمحال و بختیاری

دکتر محمدرضا میرزایی، معاون بهداشتی سابق

دانشگاه علوم پزشکی مازندران

در پایان از آقای دکتر کوشا که با وجود مشغله فراوان و کمبود وقت این فرصت را در اختیار فصلنامه بهورز قرار دادند، صمیمانه تشکر کرده و به ایشان و همه ناظران ملی خداقوت گفته و برای آنان از درگاه خداوند منان آرزوی سلامتی و توفیق روزافزون داریم.



نحوه امتیازدهی: ۱۰۰ تا ۱۰۰۰
 امتیاز - شماره مقاله
 مثال: اگر امتیاز شما ۹۰۴۷
 SMS ۳۰۰۰۷۲۷۳۰۱۰۰۰۱
 ۸۰ باشد: ۸۰ - ۸۸۱