

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# پیکان تحول

استراتژی کلان کمیته توسعه آموزش

تدوین:

محمد هادی سالاری

دبیر کل کمیته دانشجویی توسعه آموزش دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه

تیر ۱۴۰۱

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۴	۱- مقدمه
۴	۱-۱- اهمیت استراتژی کلان
۴	۱-۲- چرا پیکان تحول؟
۵	۲- استراتژی پیکان تحول
۵	۱-۲- بخش نوک پیکان
۶	۲-۲- محور پیکان
۶	۲-۲-۱- طراحی نوعی از کوریکولوم مبتنی بر توانمندی
۶	۲-۲-۲- طراحی و اجرای اساسنامه کارگاهی
۸	۲-۳- پرها
۸	۲-۳-۱- پیر اول پیکان: توسعه امکانات لازم
۹	۲-۳-۲- پیر دوم: انسجام گروهی
۱۲	۳- سایر موارد خارج از پیکان:
۱۳	۴- ضمیمه
۱۳	بخش نوک پیکان
۱۴	بخش بدنه پیکان
۱۴	طراحی نوعی از کوریکولوم مبتنی بر توانمندی
۱۹	طراحی و اجرای اساسنامه کارگاهی
۲۱	پرها
۲۱	پیر اول پیکان: توسعه امکانات لازم
۲۲	طراحی اولیه روش یاددهی و ارزیابی یادگیرنده و ابزار یاددهی دروس نظری:
۲۴	پیر دوم: انسجام گروهی
۲۹	سایر موارد خارج از پیکان:

## ۱- مقدمه

### ۱-۱- اهمیت استراتژی کلان

به طور کلی استراتژی کلان تعیین کننده شیوه‌ها و اعمالی است که به وسیله آن‌ها به سمت مجموعه ارزش‌های تعیین شده برای یک سازمان حرکت می‌شود. از این جهت یکی از ضروری‌ترین نقاط برنامه‌ریزی بوده و تدوین و بازنگری آن امری حساس است؛ چرا که شاکله و بنیاد نقشه راه و سایر برنامه‌ریزی‌ها را تعیین می‌کند.

لازم به ذکر است که این نوشته دیدی تحولی و آرمان‌خواه داشته و به همین دلیل اجرایی شدن آن ساده نخواهد بود.

این استراتژی کلان مبتنی بر مجموعه ارزشی زیر است:

۱. تعالی سازمانی و کیفیت‌گرایی

۲. پاسخ‌گویی اجتماعی

۳. اخلاق‌گرایی و تعهد حرفه‌ای

۴. کارایی و کارآمدی

۵. تحول‌گرایی

### ۱-۲- چرا پیکان تحول؟

پیکان از گذشته دور برای ایرانیان نماد قدرت و سرعت و کارایی بالا بوده و همواره امید خود را در آن می‌دیدند. از طرفی تحول‌خواهی و نگاه تحول‌گرا از توصیه‌های همیشگی رهبر انقلاب اسلامی به مجموعه‌های مختلف به خصوص جوانان بوده و در بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی نیز این نگاه را می‌توان درک کرد. با وضعیت نامناسب فعلی، یک مجموعه جوان انقلابی نباید به اصلاحات محدود و کوتاه مدت اکتفا کرده و باید انقلاب را به تمام بخش‌های دیگر کشور توسعه دهد و آن‌جا نیز انقلاب به پا کند. پیکان تحول نماد تغییرات اساسی کارآمد متکی بر هویت ایرانی اسلامی با هوشمندی و سرعت پیکان و وسعت اثر یک تحول و انقلاب است. باید به این نکته اشاره کرد که انتخاب این اسم به معنای فراموشی محدودیت‌ها نبوده بلکه نوع نگاه مجموعه را یادآوری می‌کند.

از طرف دیگر اجزای این استراتژی بر روی اجزای یک پیکان هم‌بندی شده است. یک پیکان متشکل از نوک پیکان، بدنه پیکان و دو پر اول و پر دوم است.

## ۲- استراتژی پیکان تحول

### ۲-۱- بخش نوک پیکان

نوک پیکان مسئول زخم زدن، به هم ریختن آرایش اجزای هدف و در نهایت شکافتن بیشتر برای ورود بدنه و محور تیر است.

شناسایی و نشان دادن معایب و آسیب‌های وضع موجود و آگاهی یافتن از آن‌ها به همان معنای زخم زدن به وضع موجود است. در این راستا کمیته توسعه آموزش به صورت هدفمند و متناسب با موضوعاتی که می‌خواهد در آن تغییر ایجاد کند، به شناسایی آسیب‌ها و ناکارآمدی‌ها در همان موضوعات می‌پردازد تا هم ناتوانی حالت فعلی در تحقق ارزش‌ها و اهداف را به مدیران نشان دهد و هم ضرورت تغییر را به اطلاع همگان برساند تا از مقاومت در برابر تغییرات بکاهد.

وظیفه کارگروه ارزشیابی در این خصوص، ارزشیابی همه جانبه وضعیت فعلی آموزشی در دانشکده و رشته هدف است. این وظیفه، شامل ریز اهداف زیر است:

۱- تعیین وضعیت اجرایی برنامه درسی (کوریکولوم و واحدها) نسبت به اهداف برنامه در رشته هدف

۲- بررسی میزان کفایت و کارایی ابزارهای آموزشی (تئوری، عملی و کارآموزی) در رشته هدف

۳- بررسی میزان کارایی و کیفیت روش یاددهی فعلی در رشته هدف و میزان مطابقت این روش‌ها با اهداف موجود در کوریکولوم.

۴- بررسی وضعیت کارایی روش‌های ارزیابی یادگیرنده در رشته هدف

۵- بررسی کمیت، کیفیت و میزان ضرورت نسبت به پر کردن خلاءهای آموزشی کارگاه‌های آموزشی در حال برگزاری طی دوره تحصیل دانشجویان رشته هدف

## ۲-۲- محور پیکان

بدنه و محور پیکان وزن پیکان را تعیین می‌کند و در واقع وسعت و عمق تغییرات بدان وابسته است. بدنه و محور پیکان تحول نشان دهنده برنامه اصلی تغییرات است. دو برنامه اساسی که ذیل این محور تعریف می‌شوند شامل:

۱. حرکت به سمت نوعی از کوریکولوم مبتنی بر توانمندی
۲. طراحی و اجرای اساسنامه کارگاهی است.

### ۲-۲-۱- طراحی نوعی از کوریکولوم مبتنی بر توانمندی

مطابق ارزش‌های کارآمدی و کارایی، پاسخ‌گویی اجتماعی و تحول‌گرایی؛ کوریکولوم مبتنی بر توانمندی یک بستر مناسب جهت تحول و رسیدن به ارزش‌های نامبرده شده است. این کوریکولوم اساساً با بار بیش از حد (over load) مقابله کرده و کیفیت و استاندارد نیروی خروجی از دانشگاه را تأیید و ارتقا می‌دهد. همچنین با کمک آن می‌توان نیازهای جامعه را به طور مناسب در برنامه‌ی آموزشی وزن‌دهی کنیم.

وظیفه کارگروه آموزش و توانمندسازی در این خصوص، بازنگری و تدوین مجدد کوریکولوم و نوشتن نوعی از کوریکولوم مبتنی بر توانمندی برای رشته هدف است. این وظیفه، شامل ریز اهداف زیر است:

- ۱- تشکیل کمیته ۱۰ نفره بازنگری کوریکولوم
- ۲- تهیه لیست توانمندی‌ها و مهارت‌های لازم به طور جداگانه برای هر موقعیت شغلی دانش‌آموختگان رشته هدف به سه شکل سقف مطلوب و کف مقبول و حالت اضطرار
- ۳- ارائه مستندات توجیهی برای لزوم تغییر ۲۰ درصدی رشته هدف
- ۴- اقدام به تدوین کوریکولوم جدید با تغییرات تا سقف ۲۰ درصد
- ۵- دریافت تأییدیه اجرای کوریکولوم جدید

### ۲-۲-۲- طراحی و اجرای اساسنامه کارگاهی

یک برنامه آموزشی مکمل به نام برنامه کارگاهی در هر رشته مخصوص خود آن تدوین شده و هزینه‌های کارگاهی و امتیازات به بهترین نحو باعث هدایت کارگاه‌ها به سمت موضوعات مفید و مورد نیاز می‌شود و

می‌توان از مدرس و کیفیت برگزاری و توانمند شدن دانشجو مطمئن بود. این برنامه برای تکمیل کوریکولوم جدید به عنوان یک نسخه منعطف جانبی خواهد بود و هدف آن پوشش خلاءهای باقی مانده به دلیل محدودیت تغییر در کوریکولوم است.

وظیفه کارگروه آموزش و توانمندسازی در این خصوص ، تهیه لیست و تدوین برنامه کارگاه‌های لازم برای تکمیل آموزش کوریکولوم جدید است.

## ۲-۳- پرها

پرها جهت پرواز خوب تیر ضروری هستند و در واقع به مانور تیر در هوا کمک می‌کند. در پیکان تحول پرها در واقع الزامات اجرای درست برنامه‌ها هستند و خود نیز به کیفیت بیشتر و تغییرات منجر خواهند شد.

### ۲-۳-۱- پَر اول پیکان: توسعه امکانات لازم

در این قسمت دو رویکرد فرآیندی و ابزاری وجود خواهد داشت:

در رویکرد فرایندی، شیوه‌های یاددهی و یادگیری و شیوه‌های ارزیابی یادگیرنده تغییر می‌کند و توسعه می‌یابد.

در رویکرد ابزاری در واقع ابزار و تکنولوژی لازم توسعه خواهد یافت و این توسعه متناسب با برنامه‌های محور پیکان و «روش یاددهی - روش ارزیابی یادگیرنده» طراحی شده در رویکرد فرآیندی و یا سایر قسمت‌ها است. برای مثال وبسایت آموزش هوشمند و یا ابزارها و تکنولوژی‌های نوین آموزشی.

وظیفه کارگروه آموزش هوشمند در این خصوص، توسعه روش و ابزار یاددهی و روش ارزیابی برای رشته هدف است. این وظیفه، شامل ریز اهداف زیر است:

۱- تشکیل کمیته مشورتی آموزش هوشمند در دانشکده هدف

۲- تهیه لیست و انتخاب و تهیه ابزارهای کمکی به دروس عملی و کارآموزی رشته هدف

۳- طراحی و اجرای روش یاددهی موثرتر در دروس عملی و کارآموزی رشته هدف

۴- دریافت مجوزها و تامین هزینه‌های انجام موارد ۲ و ۳ و ۵

۵- اجرای شیوه نامه مطرح شده در ضمیمه، برای دروس نظری و دریافت بازخورد

۶- تغییر شیوه ارزیابی دانشجویان رشته هدف مطابق ضمیمه



## ۲-۳-۲- پَر دوم: انسجام گروهی

برای اجرای مناسب تمام برنامه‌های فعلی و فعال کنونی و همچنین برنامه‌های جدید و به علاوه هرگونه کارایی و کارآمدی در یک سازمان، انسجام گروهی و سازماندهی مناسب اصل اول است. همچنین انسجام گروهی نقش مؤثری در کوریکولوم پنهان ایفا می‌کند. در دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه در این زمینه مشکلاتی وجود دارد. در این راستا در چهار محور مجزا صحبت می‌شود:

### الف) هویت سازی برای گروه سازمان دانشگاه:

وجود و درک یک هویت مشترک بین اعضای یک گروه با هر موقعیت و منصبی، باعث افزایش درک متقابل و تسهیل امور و یک هماهنگی عظیم در تمامی قسمت‌ها خواهد بود. همچنین با بهبود و دادن ویژگی‌های خاص به این هویت، می‌توان مشخصه‌های رفتاری افراد را بهبود داد که به معنای مدیریت کوریکولوم پنهان است. توضیحات بیشتر در این مورد در ضمیمه است.

### ب) نظم گروهی:

نظم اساس و بنیاد فعالیت سازماندهی شده انسان‌هاست و تقویت آن ضروری. پذیرفتنی نیست که در دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه، کلاسی به علت بی‌نظمی برگزار نشود و یا امتحانی با یک ساعت تأخیر شروع شود و ... نشانه‌های بی‌نظمی به تعداد زیاد و با اثرات مخرب در اکثریت فرایندهای آموزشی وجود دارد.

وظیفه کارگروه ارزشیابی در این مورد بررسی و تعیین میزان نظم آموزشی و اجرایی ( و حدود تخلف از آن) در کل فرایندهای آموزشی مرتبط با رشته هدف است.

اما نقطه خاصی در نظم هست که مربوط به حضور و غیاب و عدم تأخیر دانشجو و استاد است که اگر بی‌نظم باشد؛ تکرار شونده‌ترین نوع بی‌نظمی است و ترین اثرات را دارد.

وظیفه کارگروه آموزش هوشمند در این مورد، هوشمند سازی سیستم حضور و غیاب بر اساس ضمیمه در دروس نظری مرتبط با رشته هدف است.

### ج) سیستم انگیزشی:

معضلی که در هر برنامه جدید برای دانشجویان وجود دارد، ایجاد انگیزش در آنهاست. برای هر برنامه جدید بحث اصلی امتیازاتی است که به دانشجویان جهت مشارکت داده می‌شود که معمولاً به سختی از بین آیین نامه‌های مختلفی تأمین می‌شود و نهایتاً انگیزش کافی ایجاد نمی‌کند.

اگر یک ابزار وجود داشته باشد که به راحتی بتوان از آن جهت انگیزش برای هر برنامه‌ای بدون توجه به ماهیت آن برنامه استفاده کرد؛ توان هدایتی بالایی به مسئولین آموزشی دانشگاه می‌دهد. همچنین برای فعالیت‌هایی از دانشجویان که به صورت معمول مورد ارزیابی و ستایش توسط سیستم دانشگاه قرار نمی‌گیرند؛ باید از یک سیستم منعطف که قادر به شناسایی و رشد استعدادها و متفاوت دانشجویان است استفاده کرد.

توضیحات بیشتر در این مورد و مورد الف در ضمیمه آمده است.

### د) مسئولیت‌پذیری جمعی:

احساس مسئولیت و سهیم بودن در سرنوشت سازمان دانشگاه، تقویت‌کننده موارد گفته شده است و منجر به افزایش کانون‌های تحول به تعداد افراد سازمان می‌شود.

با این حال حفظ و تقویت این حس، الزاماتی دارد که مهم‌ترین آنها برای دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه موارد زیر است:

۱. هویت مشترک

۲. ایجاد باور امکان اثر گذاری

مورد اول که توضیح داده شده است اما برای ایجاد باور امکان اثر گذاری راه‌های مختلفی وجود دارد که کارآمدترین آن برای دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه، اول مشاهده روند بهبودی و تغییر، دوم شنیده شدن صدای آنها و پیگیری حرف‌شان است.

وظیفه کارگروه روابط عمومی در این مورد، آگاه‌سازی دانشجویان نسبت به فعالیت‌های کمیته توسعه آموزش است. این وظیفه شامل ریز هدف‌های زیر است:

۱- اطلاع برنامه‌های کمیته و ساختار کمیته شامل اعضا و توانمندی به تمام دانشجویان

۲- انتقال نظرات دانشجویان به قسمت مربوطه از کمیته

۳- برگزاری رویداد و رقابت

۴- آگاه سازی اختصاصی دانشجویان دانشکده هدف از شرح مفصل تر برنامه

۵- همکاری با سایر کارگروه ها برای تهیه محتوای رسانه ای یا پخش و انتقال اطلاعات

### ۳- سایر موارد خارج از پیکان:

مسائل جزئی مرتبط به هر دانشکده تا حد امکان به دبیر دانشکده مربوطه واگذار می‌شود و تنها در صورت لزوم به این مسائل توجه می‌شود. هر دبیر دانشکده می‌بایست ویژه برنامه دانشکده خود را هماهنگ با استراتژی کلان و اقدامات کارگروه‌های دانشگاهی تدوین نماید. همچنین همراهی در سیاست‌ها و طرح‌های مرکز توسعه آموزش، هر ساله به برنامه عملیاتی اضافه می‌شود. مطابق اساسنامه کشوری ۱۴۰۱ کمیته توسعه آموزش، همراهی با مرکز توسعه آموزش در برنامه جامع عدالت، تعالی و بهره‌وری از وظایف کمیته است که بعد از تعیین مأموریت ویژه دانشگاه و تعیین برنامه‌ها مطابق محورهایی از برنامه جامع عدالت و تعالی که ریاست مرکز در آنها از کمیته فعالیت بخواهد؛ در برنامه عملیاتی قرار داده خواهد شد. کارگروه آموزش و توانمندسازی در صورت اعلام نیاز توسط دانشگاه، در برنامه‌ریزی المپیاد همراهی خواهد کرد.

در این قسمت توضیحات تکمیلی برای فهم بهتر قسمت‌های اصلی از استراتژی آمده است.

## بخش نوک پیکان

سهم اصلی این مهم بر عهده کارگروه ارزشیابی کمیته توسعه آموزش خواهد بود و بعد از آن کارگروه روابط عمومی به پخش و نمایش آنچه کارگروه ارزشیابی آماده کرده؛ در تمام سطح دانشگاه می‌پردازد. برای این کار از ابزارهایی مانند تولید محتوا در فضای مجازی (در سایت مرکز توسعه و شبکه‌های اجتماعی)، نصب بنر فیزیکی در قسمت‌های مختلف دانشگاه، ارسال پیامک مستقیم به تمام کارکنان، اساتید و دانشجویان (با مشارکت و مجوز مسئولین دانشگاه) و هر روش اطلاع‌رسانی رایج دیگری استفاده خواهد کرد.

در مرحله به هم ریختن آرایش اجزای هدف، با استفاده از نتایج فعالیت‌های کارگروه ارزشیابی، به صحبت و ارتباط بیشتر با گروه‌های اثرگذار مختلف جهت آن تغییر پرداخته می‌شود و از طریق انعطاف در برنامه‌ها و صحبت در جلسات و شوراهای مختلف دانشگاه، تلاش می‌شود حمایت گروه‌های بیشتری در مورد لزوم تغییرات و پذیرش برنامه پیشنهادی تغییرات جلب شود. این امر به عهده دبیر کل کمیته و ریاست کمیته توسعه آموزش خواهد بود.

در مرحله شکافتن بیشتر، ریشه‌ی مشکل و نحوه حل آن با گزینه‌های پیشنهادی در یک قالب واحد اعلام و نمایش داده می‌شود. در واقع در این مرحله باید ارتباط تغییرات پیشنهادی با رفع مشکل اثبات و اعلام شود. طراحی برنامه کلی و اولیه تغییرات پیشنهادی به عهده کارگروه مسئول آن تغییر است که در قسمت‌های بعدی مشخص شده است و اثبات اولیه کارآمدی تغییرات پیشنهادی برای حل مشکل (اثبات قبل از اجرای آزمایشی) به عهده کارگروه مسئول تغییر و با تأیید کارگروه ارزشیابی است. تأیید کارگروه ارزشیابی که اطلاعات مشکل را تهیه کرده است؛ جهت اطمینان اولیه از کارآمدی برنامه‌ی پیشنهادی ارزشمند است. همچنین اعلام و پخش این ارتباط مانند آنچه از قبل گفته شد؛ بر عهده کارگروه روابط عمومی خواهد بود.

این سه مرحله تقریباً به صورت هم‌زمان پیش خواهند رفت و جدا سازی آن‌ها به معنای جدایی زمانی نیست.

**مسئول اصلی نوک پیکان:** کارگروه ارزشیابی

**با کمک:** کارگروه مسئول تغییر- روابط عمومی- دبیر کل- ریاست کمیته

## بخش بدنه پیکان

بدنه و محور پیکان وزن پیکان را تعیین می‌کند و در واقع وسعت و عمق تغییرات بدان وابسته است. بدنه و محور پیکان تحول نشان دهنده برنامه اصلی تغییرات است. دو برنامه اساسی که ذیل این محور تعریف می‌شوند شامل:

۱. حرکت به سمت نوعی از کوریکولوم مبتنی بر توانمندی
۲. طراحی و اجرای اساسنامه کارگاهی است.

### طراحی نوعی از کوریکولوم مبتنی بر توانمندی

مطابق ارزش‌های کارآمدی و کارایی، پاسخ‌گویی اجتماعی و تحول‌گرایی؛ کوریکولوم مبتنی بر توانمندی یک بستر مناسب جهت تحول و رسیدن به ارزش‌های نامبرده شده است. این کوریکولوم اساساً با بار بیش از حد (over load) مقابله کرده و کیفیت و استاندارد نیروی خروجی از دانشگاه را تأیید و ارتقا می‌دهد. همچنین با کمک آن می‌توان نیازهای جامعه را به طور مناسب در برنامه‌ی آموزشی وزن‌دهی کنیم. از ویژگی‌های این کوریکولوم می‌توان به این موارد اشاره کرد:

۱. تبدیل مدرس به تسهیل‌گر مسیر آموزش
  ۲. آموزش نیروهای یادگیرنده در تمام طول عمر و خودآموز
  ۳. ایجاد فضا برای طی مسیرهای آموزشی متفاوت متناسب با تفاوت‌های فردی
  ۴. نقاط کنترل که در این نقاط، یادگیری تمام مراحل قبل تأیید شود
  ۵. توجه به کاربرد و کارکردگرایی و تعیین محتوای آموزشی بر اساس نیاز شغلی آینده
  ۶. کنترل زمان در دست یادگیرنده برای عبور سریع یا کند از هر قسمت آموزشی متناسب با نیاز خود
- و ...

قاعدتاً امکان اجرای کامل این ویژگی‌ها وجود نداشته و حتی ممکن است آسیب‌زا باشد. بنابراین هدف، یک برنامه‌ی متناسب با وضعیت دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه خواهد بود. در این راستا برنامه کلی زیر پیشنهاد می‌شود:

مطابق اعلام معاونت درمان و سایر قسمت‌های مرتبط با فارغ‌التحصیلان، برای فارغ‌التحصیلان هر رشته صرفاً در مقطع اول (دکتری عمومی برای سه رشته و کارشناسی برای باقی رشته‌ها) لیستی تحت عنوان تمام موقعیت‌های

شغلی ممکن برای آن فارغ‌التحصیل تهیه شده و برای هر موقعیت شغلی با کمک کارگروه توانمند سازی و آموزش، لیست توانمندی‌های لازم برای آن موقعیت شغلی تهیه شود. این لیست باید تعیین کند که از هر یک از توانمندی‌های لازم جهت آن موقعیت شغلی، چه سطحی از آن توانمندی لازم است؛ این سطوح از سطح A تا F برای هر توانمندی تعریف می‌شود. مثلاً برای پرستار شاغل در بخش مراقبت‌های ویژه سطح C از توانمندی مراقبت دارویی لازم باشد.

این لیست به سه شکل تدوین شده و یک لیست جامع تشکیل می‌دهد:

- شکل اول برای حالت استاندارد که نیروی کار مورد نیاز در دسترس باشد و مطلوب است که تمام موقعیت‌های شغلی با نیروهای مطابق با این شکل از لیست پُر شوند. توانمندی بالاتر از این سطح نیاز نیست و این حالت بهینه است. برنامه‌ریزی بلند مدت باید در جهت تأمین نیرو برای مشاغل مطابق این شکل از لیست باشد.
- شکل دوم لیست، کف استاندارد است و برای حالتی که نیروی مناسب در اختیار نیست؛ تعیین می‌کند که حداقل توانمندی لازم جهت مجوز استخدام و فعالیت چه باشد. این حالت مطلوب نیست اما می‌توان برای مدت طولانی تا تأمین نیروی مناسب در آن باقی ماند.
- شکل سوم، حالت اضطراری را تأمین می‌کند. به این معنا که در موقعیت فوریت مانند دوران پیک یک بیماری یا حادثه طبیعی یا انسانی که به طور ناگهانی به نیروی زیادی نیاز است؛ این شکل تعیین می‌کند که کف توانمندی برای هر موقعیت چه باشد. استفاده از این لیست در حالت غیر فوریت مجاز نیست.

برای کنترل منفی و این‌که این لیست‌ها، سطح توانمندی را به طرز غیر معقولی بالا تعیین نکنند، پیشنهاد می‌شود که قسمتی از پرداخت دستمزد وابسته به تعداد و سطح توانمندی‌های خواسته شده باشد. به این معنا که یک فرمول برای تعیین آن قسمت از پرداخت دستمزد تعیین شود که مطابق آن با افزایش تعداد توانمندی خواسته شده برای یک موقعیت شغلی و یا افزایش سطح توانمندی‌های خواسته شده برای آن شغل، حجم پرداخت افزایش یابد.

در این لیست‌ها باید با همراهی دانشکده‌ها و معاونت درمان و سایر قسمت‌های مرتبط با مشاغل، معنای هر سطح از توانمندی تعیین و توصیف شود.

در مرحله بعد باید واحدهای فعلی کوریکولوم به همین شکل تعیین شده توسط وزارت (نهایتاً با ۲۰ درصد تغییر مجاز) به طور مجدد ذیل این توانمندی‌ها بازآرایی شوند. این بازآرایی باید مبتنی بر مشخصاتی مانند کنترل بار و حجم دروس، کارکردگرایی و کاربرد و ارتباط منطقی واحدها با یک‌دیگر و تقدم و تأخر توانمندی‌ها باشد.

در آخر باید برای هر توانمندی یک نقطه کنترل تعیین شود و در این نقطه کنترل سطح یادگیرنده در آن توانمندی تعیین شود. طراحی و نحوه ارزشیابی در این نقاط کنترل باید بر اساس توصیفی که از معنای هر سطح آن توانمندی در لیست توانمندی ذکر شده است؛ باشد. این ارزشیابی جدای از ارزشیابی واحدهای درسی‌ای که ذیل آن توانمندی آرایش یافته‌اند؛ است.

می‌توان از ۲۰ درصد تغییرات مجاز استفاده کرده و به طور یک دست ۲۰ درصد حجم برنامه آموزشی را کاهش داده و بعد به انتخاب یادگیرنده و هماهنگی با گروه‌های آموزش دهنده، به او الزام شود که به انتخاب خود این حجم ۲۰ درصد حذف شده را در یک توانمندی خاص یا تعداد بیشتری از توانمندی (نحوه‌ی تعیین این عدد توضیح داده می‌شود) اضافه کند و در آن توانمندی خاص حجم آموزشش افزایش یابد.

در این صورت می‌توان حالتی طراحی کرد که اگر یادگیرنده، برنامه آموزشی ذیل یک توانمندی را به بهترین نحو فراگرفت؛ به او سطح B داده شود (بالاترین نمره ممکن و به معنای یادگیری کامل توانمندی)؛ و فقط توصیف مشخصات به معنای سطوح پائین‌تر از B در لیست مورد بحث برای هر توانمندی آورده شود و سپس با انتخاب او از بین توانمندی‌هایی که در آن‌ها نمره B را بدست آورده است؛ در یک توانمندی یا بیشتر (نحوه تعیین این عدد توضیح داده می‌شود) مورد آموزش بیشتری قرار بگیرد. اگر بعد از پایان این دوره اضافه آموزشی، فراگیری کامل آن هم تأیید شود؛ به او سطح A در آن توانمندی داده شود.

بدین شکل می‌توان از فشار بر متخصصین و نیاز به متخصصین و افراد با دوره‌های تحصیلی متعدد و طولانی، کم کرد. شخصی که در یک توانمندی سطح A را دارد می‌تواند در آن توانمندی به طور تخصصی عمل نماید.

ترجیحاً در هر توانمندی باید امکان انتخاب آموزش بیشتر وجود داشته باشد و برای توسعه این امکان از تمامی شیوه‌های آموزشی هوشمند بهره برده شود و در صورت نبود امکانات، برنامه‌ریزی جهت تکمیل و ایجاد امکان ارائه آموزش بیشتر در هر توانمندی انجام شود. تنها حالت استثنا برای توانمندی است که ذاتاً آموزش بیشتری نداشته و نقطه پایان است که تعداد آن‌ها کم است.

عدد توانمندی‌هایی که یک دانشجو در یک رشته خاص باید از بین توانمندی‌های سطح B خود برای آموزش بیشتر انتخاب کند متناسب با تعداد توانمندی‌های تعیین شده در برنامه آموزشی آن رشته و همچنین تصمیم شورای آموزشی آن دانشکده به جهت امکانات و برنامه‌ریزی‌ها خواهد بود.

اگر دانشجو به آن تعداد، توانمندی با نمره B نداشت، پیشنهاد این است که الزام شود به طور مجدد واحدهای آموزشی بعضی از توانمندی‌ها را بگذراند یا فقط ارزشیابی نقطه کنترل آن‌ها را شرکت کند تا نمره خود را بهبود دهد و امکان بدست آوردن نمره A به تعداد تعیین شده را بدست آورد.



بدین شکل زمان و مسیر آموزشی متفاوت برای هر فرد ایجاد می‌شود و همچنین نیروهای خروجی، استاندارد مشخصی داشته و معاونت درمانی و سایر قسمت‌های مرتبط؛ یک ابزار مدیریتی عالی بدست می‌آورند. همچنین از طریق بازآرایی واحدها براساس توانمندی‌های مورد نیاز مشاغل، کاربردگرایی و کنترل حجم بدست خواهد آمد. به مرور زمان می‌توان به سادگی با بازنگری لیست توانمندی‌های هر موقعیت شغلی، پاسخ گویی اجتماعی را تقویت کرد. همچنین در شروع برنامه نیز از طریق تأکید بر سطح و نوع توانمندی‌های هر شغل، گامی بلند به سمت پاسخ گویی اجتماعی برداشته می‌شود.

در قدم آخر می‌توان در ارزشیابی و نقطه کنترل یکی از توانمندی‌ها، نوعی از بررسی توسط گروه آموزشی را در نظر گرفت که برای موفقیت در این بررسی باید ویژگی‌های خودآموزی و یادگیرندگی در تمام طول عمر در دانشجوی مورد بررسی وجود داشته باشد. در صورت موفقیت در این بررسی، به تمامی نمرات وی در توانمندی‌های مختلف علامت پلاس (+) اضافه شود. بدین معنا که این نیرو در مواجهه با چالش‌های جدید بهتر عمل می‌کند.

همچنین از بین روش‌های مختلف یاددهی و یادگیری در آموزش این کوریکولوم جدید، روشی که بیشتر باعث تقویت صفات خودآموزی و یادگیرنده در تمام طول عمر می‌شود؛ ارجح خواهد بود. این روش نقش مدرس را به تسهیل‌گر تبدیل خواهد کرد. در ادامه روش تدریسی که از نظر نویسنده با این مهم متناسب است؛ در بخش پَر اول تشریح می‌شود.

توانمندی‌ها قابل تقسیم به فردی، اجتماعی و حرفه‌ای هستند و مطابق این سه دسته توانمندی‌ها بهتر شناسایی می‌شوند.

تمام قسمت‌های این بخش، نیازمند برنامه‌ریزی دقیق حتی برای هر واحد درسی از جهت محتوا و اهداف و حجم است و برای سایر قسمت‌ها نیز حجم برنامه‌ریزی و بررسی بالاست و باید با مشارکت قسمت‌های مختلف دانشگاه انجام شود و جهت یکپارچگی فعالیت‌ها، کارگروه توانمندسازی و آموزش مسئولیت همه مراحل را هم برای انجام هم برای پیگیری از سایر قسمت‌ها و یا برای مشارکت در انجام با سایر قسمت‌ها به عهده خواهد داشت.

لازم به تأکید است که در کوریکولوم نویسی غیر از تعیین محتوا باید روش یاددهی، ابزار یاددهی و روش ارزیابی یادگیرنده و همچنین روش ارزشیابی خود برنامه نیز تعیین گردد. در این قسمت صرفاً به تعیین محتوا و برنامه‌ریزی توسط کارگروه توانمندسازی و آموزش اشاره گردید اما قسمت‌های تعیین روش یاددهی، ابزار یاددهی و روش ارزیابی یادگیرنده به عهده کارگروه آموزش هوشمند و تعیین روش ارزشیابی کوریکولوم و اجرای ارزشیابی به عهده کارگروه ارزشیابی است.

در برنامه‌ریزی و تعیین محتوای کوریکولوم جدید، مسئولیت اصلی با کارگروه توانمندسازی و آموزش است. همچنین اجرا و هماهنگی اجرا با کارگروه توانمندسازی و آموزش است. از لحظه شروع اجرا، کارگروه ارزشیابی باید بر:

۱. کیفیت اجرا

۲. میزان تحقق اهداف نظارت کرده و گزارش نماید.

## طراحی و اجرای اساسنامه کارگاهی

همان‌طور که گفته شد توانمندی‌ها ذیل سه دسته فردی، اجتماعی و حرفه‌ای تقسیم‌بندی می‌شوند. این امر برای شناسایی دقیق تمام توانمندی‌ها ضروری است. توانمندی‌های لیست شده به دو دسته موجود در کوریکولوم (جدید که طراحی تازه مبتنی بر توانمندی است) و ناموجود در کوریکولوم نیز تقسیم می‌شوند.

آن‌هایی که موجود در کوریکولوم هستند خود به دو دسته پوشش مناسب و نامناسب تقسیم می‌شوند. دسته موجود در کوریکولوم با پوشش نامناسب به‌علاوه دسته ناموجود می‌توانند در برنامه کارگاهی طراحی شده برای یک رشته خاص قرار گیرند. این برنامه کارگاهی خود در دو دسته شرکت الزامی و غیر الزامی تقسیم‌بندی می‌شود. برای اجبار به گذراندن دسته الزامی از ابزارهای مختلفی می‌توان استفاده کرد که متناسب با شرایط بهترین آن‌ها انتخاب می‌شود. بدین شکل یک نیاز سنجی دقیق برای هزینه و برنامه‌ریزی در موضوعات کارگاهی که لازم است انجام می‌شود.

در مرحله بعد یک فرم اعتبار برای مدرسان کارگاه‌ها طراحی می‌شود که به وسیله یک جدول امتیازی، حداقل امتیاز لازم برای معتبر بودن مدرس مشخص شود. سپس برنامه‌ریزی زمان برگزاری کارگاه‌های مشخص شده برای آن رشته انجام می‌شود. (یعنی تعیین می‌شود که ترجیحاً کدام کارگاه در کدام سال ورود دانشجو برایش برگزار شود). در قدم بعد شیوه برگزاری کارگاه و روش یاددهی آن موضوع و ابزار آن باید انتخاب شود. سپس اصول و ضوابط نحوه ارزشیابی فراگیران و ارزشیابی خود کارگاه‌ها (طراحی اصول ارزشیابی کیفیت خود کارگاه بر عهده کارگروه ارزشیابی است) مشخص می‌شود تا کیفیت برگزاری کارگاه و همچنین سطح توانمندی فرا گرفته شده از کارگاه توسط فراگیر تعیین شود و گواهی شرکت در کارگاه با نمره تعیین شده برای آن توانمندی در ارزشیابی به وی داده می‌شود.

این اقدامات یک استاندارد برای کارگاه‌ها از جهت موضوع، مدرس، کیفیت برگزاری، شیوه برگزاری و میزان یادگیری توسط یادگیرنده تعریف می‌کنند. طراحی این استاندارد با کارگروه توانمندسازی و آموزش است. در قدم بعدی تلاش می‌شود که گرفتن این استاندارد با اهمیت باشد و پیشنهادهایی در شورای آموزشی یا سایر قسمت‌های مرتبط تصویب شود که انجمن یا کمیته یا هیأت علمی منفرد و هر حالت دیگری که رسماً تحت نظر دانشگاه فعالیت می‌کند؛ برای برگزاری کارگاهی که رایگان نیست (چه هزینه توسط دانشگاه پرداخت شود و چه خود دانشجو)؛ باید این استاندارد را بگیرد. اگر جزء ساختار دانشگاه نیست، پرداخت هزینه توسط دانشگاه مشروط به گرفتن این استاندارد باشد. و مصوبه دیگری تأکید کند که هرگونه کارگاهی تنها در صورتی امتیاز آموزشی برای مدرس خواهد داشت که این استاندارد را داشته و فقط گواهی شرکت در کارگاه‌هایی برای دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه معتبر باشد که آن کارگاه استاندارد و تأییدیه کمیته را گرفته باشند.

همچنین اگر آن کارگاه برای شرکت کننده‌ها نیز دارای امتیاز آموزشی است، مشروط به داشتن استاندارد کمیته باشد. تیم برگزاری کارگاه‌ها باید اطلاعات کارگاه خود را جهت گرفتن استاندارد به کمیته دانشجویی دهند و هم امکان نظارت را فراهم کنند. بررسی اطلاعات و دادن استاندارد با کارگروه توانمندسازی و آموزش بوده و نظارت بر کیفیت برگزاری و صحیح بودن استاندارد بر عهده کارگروه ارزشیابی است و به جهت سنگینی عملیات، نظارت و تأیید این کارگاه‌ها جز سوابق اعضا کمیته به جهت انگیزش باشد.

تحت چنین شرایطی یک برنامه آموزشی مکمل به نام برنامه کارگاهی در هر رشته مخصوص خود آن تدوین شده و هزینه‌های کارگاهی و امتیازات به بهترین نحو باعث هدایت کارگاه‌ها به سمت موضوعات مفید و مورد نیاز می‌شود و می‌توان از مدرس و کیفیت برگزاری و توانمند شدن دانشجو مطمئن بود. بدین شکل برای توانمندی‌های مورد نیاز مشاغل که تحت کوریکولوم نیستند، دانشگاه می‌تواند به اعتبار نمره فرد در کارگاه تکیه کند.

همچنین برای موضوعاتی که هیچ انجمن و گروهی مسئولیت برگزاری مرتب و سالانه (یا هر ترم و یا دو سالانه متناسب با شرایط آن کارگاه) آن را به عهده نگیرد؛ با اعلام کارگروه توانمندسازی و آموزش، کارگروه روابط عمومی اقدام به استفاده از ظرفیت‌های فرا دانشگاهی کرده و تلاش می‌شود تا با همکاری دانشگاه‌های دیگر و یا گروه‌ها و نهادهای مختلف این خلأ جبران شود. طبیعتاً کارگروه روابط عمومی باید این همکاری‌ها را به گونه‌ای شکل دهد که کارگاه یا سمینار مورد نظر، شرایط اخذ استاندارد از کارگروه توانمندسازی و آموزش را داشته باشد و امکان نظارت و بررسی صحت استاندارد برای کارگروه ارزشیابی فراهم باشد.

همچنین کلیت برنامه کارگاهی و استانداردها و لیست‌ها و ... که کارگروه توانمندسازی و آموزش طراحی و اجرا می‌کند، توسط کارگروه ارزشیابی از جهت میزان تحقق اهداف پایش خواهد شد.

این دو برنامه یعنی نظام کارگاهی و طراحی نوعی از کوریکولوم مبتنی بر توانمندی، مکمل یکدیگر بوده و سازمان دهی وسیعی در اقدامات آموزشی ایجاد می‌کنند. همچنین در ارتقای کیفیت و تضمین استاندارد نیروهای خروجی و مدیریت ساده‌تر نیروها به جهت شناخت دقیق و درست از توانمندی آن‌ها و توسعه توانمندی‌های مورد نیاز مشاغل نقش مؤثری ایفا می‌کنند.

**مسئول اصلی بدنه پیکان: کارگروه توانمندسازی و آموزش**

**با کمک: ارزشیابی - روابط عمومی**

## پرها

پرها جهت پرواز خوب تیر ضروری هستند و در واقع به مانور تیر در هوا کمک می‌کند. در پیکان تحول پرها در واقع الزامات اجرای درست برنامه‌ها هستند و خود نیز به کیفیت بیشتر و تغییرات منجر خواهند شد.

### پَر اول پیکان: توسعه امکانات لازم

در این قسمت دو رویکرد فرآیندی و ابزاری وجود خواهد داشت:

در رویکرد فرآیندی، شیوه‌های یاددهی و یادگیری و شیوه‌های ارزیابی یادگیرنده تغییر می‌کند و توسعه می‌یابد. این امر بر عهده کارگروه آموزش هوشمند است. همچنین آشنا سازی اساتید و دانشجویان با این شیوه‌های جدید نیز به عهده آن‌ها و با همکاری کارگروه روابط عمومی خواهد بود. این امر برای تمامی واحدها چه نظری چه عملی و چه کارآموزی است. در ادامه یک روش یاددهی و ارزیابی یادگیرنده برای دروس نظری به عنوان هدف اولیه آزمایشی طراحی شده و تشریح می‌گردد. همچنین با توجه به تنوع خاص واحدهای عملی و کارآموزی، طراحی فرآیند یاددهی و ارزیابی یادگیرنده در آن‌ها به عهده کارگروه آموزش هوشمند است.

- در رویکرد ابزاری در واقع ابزار و تکنولوژی لازم توسعه خواهد یافت و این توسعه متناسب با برنامه‌های محور پیکان و «روش یاددهی - روش ارزیابی یادگیرنده» طراحی شده در رویکرد فرآیندی و یا سایر قسمت‌ها است. برای مثال وبسایت آموزش هوشمند و یا ابزارها و تکنولوژی‌های نوین آموزشی.

در اینجا لازم است که تأکید شود که کمیته باید برای ابزارها آن شرایط و مدلی که بیشترین تطابق با نیاز دانشگاه را دارد اعلام کند. برای مثال دانشگاه وبسایت آموزش هوشمند و امکانات را دارد؛ اما این که وبسایت به چه شکلی باشد و چه تغییراتی کند و به چه نحوی سازمان یابد؛ همه ذیل این بخش است. همچنین تجهیز کردن کلاس و آزمایشگاه و سالن امتحان و ... در این بخش است. برای اجرای برنامه‌های بعدی که نوشته می‌شود؛ برای هر رشته، لازم است حداقل یک کلاس که به جمعیت بزرگ‌ترین ورودی دانشگاه رایانه مناسب داشته باشد و برای هر نفر یک عدد رایانه در اختیار، آماده شود. در صورت کمبود بودجه باید سایر برنامه‌ها نیز صرفاً در دانشکده‌ای اجرا شود که این مورد برای آن‌ها تأمین شده است.

## طراحی اولیه روش یاددهی و ارزیابی یادگیرنده و ابزار یاددهی دروس نظری:

آموزش ترکیبی و Flip Class Room (کلاس وارونه) امروزه در جلسات وزارت خانه نیز واژه پرتکراری است. آموزش به شیوه سنتی بر خلاف کیفیت و کارایی است. همچنین تحقیقات مختلف و تجارب نشان دهنده عملکرد به شدت نامطلوب سبک امتحانات پایان ترم است که هم موجب استرس و آسیب‌های روانی دانشجویان است و هم رواج دهنده اهمال کاری و عدم مطالعه طول ترم. به علاوه نتایج ضعیف دانشجویان موجب ضعف انگیزه اساتید نیز هست. از طرفی در علوم پزشکی این موضوع که دانشجو امکان حذف کامل یک بخشی از مطالب برای آزمون را داشته باشد و باز هم بتواند درس را با موفقیت پاس کند، موجب کاهش شدید کیفیت نیروی خروجی و نبود یک استاندارد برای نیروی خروجی می‌شود. این امر نتایج مراحل قبلی را تضعیف می‌کند.

فرایندی که با نگاه بر ارزش‌های اعلام شده و برای تناسب با سایر قسمت‌ها طراحی شده به شرح زیر است:

این فرایند صرفاً برای تغییر در اجرای واحدهای نظری است. در این فرایند مطالب مربوط به دو جلسه و یا بیشتر (اگر چند جلسه پیوستگی مفهومی کاملی با یکدیگر دارند باید کنار هم قرار گیرند) به صورت فیلم آموزشی در اختیار دانشجویان قرار می‌گیرد. (در پایان هر جلسه حضوری فیلم آموزشی جلسه بعد در سامانه آموزش هوشمند قرار گیرد) سپس دانشجویان باید مطالعه کرده و در جلسه حضوری ۲۰ درصد زمان به رفع اشکال و در صورت نبود اشکال به مرور کلی پرداخته می‌شود. ۲۰ درصد دوم زمان کلاس به آزمونک بر روی رایانه که در اختیار هر دانشجو است، اختصاص یافته و بعد نتایج آزمونک به طور هوشمند در همان لحظه در اختیار دانشجو و استاد خواهد بود. استاد سؤالاتی که مفهومی باشد و فکر کند که نیاز به توضیح دارد، به علاوه سؤالاتی که بخش زیادی از دانشجویان پاسخ اشتباه داده‌اند را در ۲۰ درصد سوم از زمان رفع اشکال کرده و دانشجویانی که نمره بالا (از آنجایی که یک آزمونک با حجم محدود است فقط نمرات بسیار بالا قابل قبول است برای مثال بالای ۸۰ از ۱۰۰) گرفته‌اند؛ می‌توانند کلاس را ترک کنند و ۲۰ درصد چهارم زمان کلاس به دانشجویان باقی مانده برای مطالعه ایرادهایشان اختصاص یابد و در ۲۰ درصد آخر آزمونک دوم با سؤالات از همان مبحث و ترجیحاً با سبک مشابه همان آزمونک اول برگزار شود. دانشجویانی که نمره بالا بگیرند، در آن جلسه پاس شده و نمره کامل برای همه آنها ثبت می‌شود. اگر در آزمونک دوم نیز نمره بالایی (مثلاً همان ۸۰ از ۱۰۰) نیاورند؛ در آن جلسه مردود هستند. دانشجو باید جلسات مردودی را در دوره بعدی تشکیل آن کلاس شرکت کند تا نمره لازم و قبولی را بدست آورد. اگر تعداد جلسات مردودی بیشتر از عدد جلسات مجاز برای غیبت در آن واحد باشد، دانشجو باید از ابتدا دوره را بگذراند. بدین صورت امکان حذف امتحان پایان ترم و میان ترم برای آن واحد وجود دارد و مضرات پایان ترم حذف می‌شود.

هر بار مطالب دو جلسه داده می‌شود اما فقط یک جلسه حضوری برای مطالب هر دو جلسه برگزار می‌گردد. اگر چهار جلسه مرتبط با هم باشند، یک جلسه حضوری با زمان دو برابر جلسه عادی تشکیل می‌گردد. علت این است

که زمان جلسه حضوری محذوف، برای مطالعه توسط دانشجویان و تهیه فیلم آموزشی و سؤال آزمونک توسط استاد در نظر گرفته شده است. بنابراین، برای یک طرح درس یکسان برای یک واحد، تعداد جلسات برگزار شده حضوری نصف خواهد شد. با این وجود یک کلاس مجهز برای هر رشته، ممکن است برنامه‌ریزی برای استفاده از آن را دشوار کند. بنابراین احتمالاً حدود یک چهارم واحدهای یک ترم آن رشته برای شروع تغییر انتخاب می‌شوند. این امر به جهت آموزش و توجیه سازی اساتید و کاهش مقاومت نیز ضروری است. به مرور باید تعداد کلاس‌های مجهز به رایانه برای هر دانشجو افزایش یابد.

بعد از طراحی موارد گفته شده برای هر رشته، مسئولیت همکاری در اجرا و پیگیری به عهده خود کارگروه آموزش هوشمند است.

تمام اقدامات عنوان شده ذیل پر اول از برنامه‌ریزی و طراحی تا اجرا با کارگروه آموزش هوشمند بوده و همچنین کارگروه ارزشیابی کیفیت اجرا و میزان تحقق اهداف هر تغییر و برنامه‌ای را پایش خواهد کرد.

**مسئول اصلی:** کارگروه آموزش هوشمند

**با کمک:** کارگروه ارزشیابی و کارگروه پژوهش در آموزش

## پَر دوم: انسجام گروهی

برای اجرای مناسب تمام برنامه‌های فعلی و فعال کنونی و همچنین برنامه‌های جدید و به علاوه هرگونه کارایی و کارآمدی در یک سازمان، انسجام گروهی و سازماندهی مناسب اصل اول است. همچنین انسجام گروهی نقش مؤثری در کوریکولوم پنهان ایفا می‌کند. در دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه در این زمینه مشکلاتی وجود دارد. در این راستا در چهار محور مجزا صحبت می‌شود:

### الف) هویت سازی برای گروه سازمان دانشگاه:

وجود و درک یک هویت مشترک بین اعضای یک گروه با هر موقعیت و منصبی، باعث افزایش درک متقابل و تسهیل امور و یک هماهنگی عظیم در تمامی قسمت‌ها خواهد بود. همچنین با بهبود و دادن ویژگی‌های خاص به این هویت، می‌توان مشخصه‌های رفتاری افراد را بهبود داد که به معنای مدیریت کوریکولوم پنهان است.

برای مدیریت و بهبود این هویت قدم اول، ساخت و یا تقویت آن است به گونه‌ای که نقش آن در رفتار افراد محسوس باشد. همچنین حین ساخت و تقویت و بعد از آن می‌توان با استفاده از عناصر بنیادی سازنده این هویت، آن را به سمت مطلوب هدایت کرد.

در این راستا باید عضویت در سازمان دانشگاه را به چند عنصر اخلاقی خاص گره زده و اعلام و تبلیغ کرد و برای افراد سازمان با استفاده از وسایل پوشیدنی یا انواع وسایل قرار گیرنده بر ظاهر افراد، نوعی یادآور هویتی ایجاد کرده و مایه تمایز بین افراد گروه سازمان با سایرین باشد. برای مثال نوعی از شال (که گرم نباشد) با طرح کاملاً خاص که پوشیدن آن رایج نباشد و مشخص باشد که معنای خاصی دارد؛ برای اساتید و دانشجویان الزامی باشد و هر روز از آن استفاده بشود.

انواع هدیه‌های کوچک با نماد هویتی دانشگاه بر آن و همچنین پیام‌های الکترونیکی (ایمیل) به مناسب‌های مختلف مانند خوش‌آمد گویی ورود و ... با تأکید و القای عناصر سازنده این هویت در دستور کار قرار گیرد تا به مرور بتوان از عبارت خانواده دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه استفاده کرده و این خانواده برای خودش و سایرین معنای مشخص و پُرنرنگی داشته باشد و عناصر هویتی آن فوراً در اذهان تداعی شود.

برای الزام استفاده از وسایل پوشیدنی، باید به نوعی حضور و غیاب افراد را به آن مرتبط کرد که در قسمت بعد بیشتر توضیح داده می‌شود.

این بخش توسط دبیرکل پیگیری خواهد شد.



## ب) نظم گروهی:

نظم اساس و بنیاد فعالیت سازماندهی شده انسان‌هاست و تقویت آن ضروری. پذیرفتنی نیست که در دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه، کلاسی به علت بی‌نظمی برگزار نشود و یا امتحانی با یک ساعت تأخیر شروع شود و ... نشانه‌های بی‌نظمی به تعداد زیاد و با اثرات مخرب در اکثریت فرایندهای آموزشی وجود دارد. در این راستا جمع‌آوری لیست بی‌نظمی‌ها و بازخورد دقیق به نحوه اجرای هر فرایند آموزشی و میزان نظم آن به عهده کارگروه ارزشیابی است و این موارد جهت اصلاح و برخورد و یا انتقال به افراد ذی صلاح جهت برخورد به ریاست کمیته گزارش داده می‌شود.

اما نقطه خاصی در نظم هست که مربوط به حضور و غیاب و عدم تأخیر دانشجو و استاد است که اگر بی‌نظم باشد؛ تکرار شونده‌ترین نوع بی‌نظمی است و ترین اثرات را دارد. در این راستا بر روی وسیله پوشیدنی الزامی شخص، نوعی از بارکد یا علامتی مشابه که امکان شناسایی را برای دوربین رایانه فراهم کند؛ قرار داده شود. دوربین رایانه تصویر چهره شخص و بارکد یا کیو آر کد روی وسیله پوشیدنی هر دو را چک می‌کند و باید در طول کلاس این تأیید حضور ادامه یابد (برای مثال هر ۵ دقیقه یک بار به طور خودکار چک کند). این چک هم برای استاد و هم دانشجو است.

جهت زمان استراحت در یک کلاس نهایتاً تا ۱۰ درصد زمان یک کلاس در نظر گرفته می‌شود و حداکثر زمان مجاز برای طولانی‌تر کردن کلاس از زمان مقرر برای پایان، همان ۱۰ درصد است. استاد باید زمان استراحت را در رایانه اعلام کند تا دانشجویان امکان خروج از کلاس را بدون تأخیر خوردن داشته باشند و زمان استراحت نیز محاسبه شود. در هر بخش از کلاس (شروع یا میانه) اگر استاد یا دانشجو تأخیر داشته باشند؛ هر ۱۰ دقیقه یک تأخیر محسوب می‌شود و در صورت وقوع ۴ تأخیر یا بیشتر در یک جلسه، آن جلسه برای استاد یا دانشجو غیبت محسوب می‌شود و غیبت استاد به معنای لغو کلاس است اما غیبت دانشجو به معنای مردودی در آن جلسه خاص می‌شود. در هر صورت تأخیرهای جلسات مختلف با یک دیگر جمع شده و هر ۴ تأخیر در مجموع کلاس‌ها نیز غیبت تلقی می‌شود. اگر تعداد غیبت از حد مجاز برای آن واحد فراتر رود، دانشجو باید کل واحد را از ابتدا شروع کند.

لیست تأخیر و غیبت اساتید به طور خودکار توسط سیستم مستقیماً برای مسئول ذی‌صلاح ارسال می‌گردد تا برخورد لازم صورت گیرد. از نکات گفته شده مشخص است که این نوع از حضور و غیاب صرفاً برای همان کلاسی است که رایانه برای همه افراد قرار داده شده و در قدم اول که امکانات محدود است، به طور محدود اجرا می‌شود و بعد که کلاس‌های بیشتری تجهیز شدند؛ به طور کامل اجرا شود. همچنین یک نرم افزار مدیریت کلاس که هم آزمونک در آن برگزار شود و هم حضور و غیاب و تأخیر را مدیریت کند و مستقیماً لیست تأخیر و غیبت را برای مسئول ذی‌صلاح ارسال کند باید روی رایانه‌ها نصب باشد که یا باید خریداری شود و یا سفارش داده شود. تجهیز

و تهیه الزامات و اجرا به عهده کارگروه آموزش هوشمند است. تأکید می‌شود که تهیه و گزارش لیست سایر بی‌نظمی‌ها به عهده کارگروه ارزشیابی است و صرفاً پیگیری و برنامه‌ریزی و اجرای این سیستم جدید حضور و غیاب بر عهده آموزش هوشمند است.

## ج) سیستم انگیزشی:

معضلی که در هر برنامه جدید برای دانشجویان وجود دارد، ایجاد انگیزش در آنهاست. برای هر برنامه جدید بحث اصلی امتیازاتی است که به دانشجویان جهت مشارکت داده می‌شود که معمولاً به سختی از بین آیین نامه‌های مختلفی تأمین می‌شود و نهایتاً انگیزش کافی ایجاد نمی‌کند.

اگر یک ابزار وجود داشته باشد که به راحتی بتوان از آن جهت انگیزش برای هر برنامه‌ای بدون توجه به ماهیت آن برنامه استفاده کرد؛ توان هدایتی بالایی به مسئولین آموزشی دانشگاه می‌دهد. همچنین برای فعالیت‌هایی از دانشجویان که به صورت معمول مورد ارزیابی و ستایش توسط سیستم دانشگاه قرار نمی‌گیرند؛ باید از یک سیستم منعطف که قادر به شناسایی و رشد استعدادهای متفاوت دانشجویان است استفاده کرد.

در این راستا پیشنهاد می‌شود که ۲۵ درصد از نمره هر واحد درسی معادل ۵ نمره از ۲۰ نمره تمام واحدهای هر ترم همه دانشجویان توسط سیستمی به نام امتیاز آموزشی کنترل شود. بدین معنا که فعالیت‌های مختلف برای انگیزش و یا تنبیه دارای امتیازات مثبت و منفی باشند و این امتیاز متناسب با هر فعالیت توسط شورای آموزشی یا نهاد این چنینی در دانشگاه تعیین شود. سپس سطوح مختلف امتیاز مشخص کند چند نمره از این ۵ نمره به ۱۵ نمره دیگر دروس دانشجو اضافه شود. فعالیت آموزشی مثبت، امتیاز مثبت و رفتارهای منفی در روند آموزش مانند تأخیر نیز امتیاز منفی بگیرند. اما این ۵ نمره نباید تأثیری در قبولی یا مردودی فرد داشته باشد.

پس سیستم امتیاز آموزشی اثری بر قبولی و مردودی دروس ندارد. این سیستم با قوانین تعارض نداشته و ذیل مقدار نمره مجاز جهت اختصاص به فعالیت‌های آموزشی قرار می‌گیرد. همچنین با رویکرد دانشگاه نسل بالاتر و تربیت دانشجوی چند وجهی تناسب دارد و قدرت مناسبی جهت هرگونه انگیزشی ایجاد می‌کند که استفاده از آن برای برنامه‌های جدید ساده است. می‌توان تا سقف مشخصی از امتیاز آموزشی مثبت را تحت کنترل دانشکده‌ها و یا گروه‌های آموزشی در آورد که برنامه‌های متنوع خود را پیاده کنند.

این سیستم می‌تواند در صورت امتیاز دهی به رفتار مطابق عناصر هویتی دانشگاه، به تقویت هویت دانشگاهی و همچنین ایجاد مشخصه‌های هویتی مثبت کمک کند. در ضمن می‌تواند عاملی در جهت بهبود نمرات دانشجویان باشد. این امتیازات در صفحه هر دانشجو ثبت می‌شود. از این سیستم می‌توان برای الزام برنامه کارگاهی قسمت کارگاه‌های ضروری نیز استفاده کرد و همچنین از آن برای تقویت مشارکت در برنامه قسمت مسئولیت‌پذیری جمعی به‌طور محدود استفاده کرد (استفاده گسترده برخلاف اصل مسئولیت‌پذیری درونی است و صرفاً جهت شروع و تربیت اولیه استفاده شود). این سیستم شاه‌کلید انگیزش برای هر برنامه‌ای است.

پیگیری کل این سیستم به عهده دبیرکل است.

## (د) مسئولیت پذیری جمعی:

احساس مسئولیت و سهیم بودن در سرنوشت سازمان دانشگاه، تقویت کننده موارد گفته شده است و منجر به افزایش کانون‌های تحول به تعداد افراد سازمان می‌شود.

با این حال حفظ و تقویت این حس، الزاماتی دارد که مهم‌ترین آن‌ها برای دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه موارد زیر است:

۱. هویت مشترک

۲. ایجاد باور امکان اثر گذاری

مورد اول که توضیح داده شده است اما برای ایجاد باور امکان اثر گذاری راه‌های مختلفی وجود دارد که کارآمدترین آن برای دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه، اول مشاهده روند بهبودی و تغییر، دوم شنیده شدن صدای آن‌ها و پیگیری حرف‌شان است.

کمیته توسعه آموزش در این راستا باید در سایت و یا هر راه ارتباطی دیگر امکان گزارش مسائل و یا پیشنهادها و راه‌حل‌ها را باز بگذارد. همچنین برای حل بعضی معضلات و یا پیدا کردن بهینه‌ترین حالت یا ... رویدادهایی را به طور درون دانشگاهی تعریف کند و رقابتی ایجاد شود که برنده بهترین راه حل یا ... را داده باشد و علاوه بر جایزه، گرنت لازم برای اجرای راه حل داده شود و یا خود کمیته راه حل را پیگیری کند. بدین شکل بند مرتبط از استانداردهای اعتبار بخشی مؤسسه‌ای نیز تامین می‌گردد. کارگروه روابط عمومی مسئول این امور است و باید حرف افراد را یا به دبیر کمیته دانشکده‌ای یا دبیر کارگروه دانشگاهی مرتبط انتقال دهد و پیگیری بررسی و اعلام نتیجه و تشکر از مشارکت افراد نیز با همین کارگروه است. برگزاری رقابت به پیشنهاد هر یک از دبیران کارگروه‌های دانشگاهی یا دبیر دانشکده‌ای و با تأیید دبیر کل مجاز است. بعد از تصویب برگزاری رقابت، اجرا با کارگروه روابط عمومی و داوری با کارگروه پیشنهاد دهنده است.

## سایر موارد خارج از پیکان:

مسائل جزئی مرتبط به هر دانشکده تا حد امکان به دبیر دانشکده مربوطه واگذار می‌شود و تنها در صورت لزوم به این مسائل توجه می‌شود. هر دبیر دانشکده می‌بایست ویژه برنامه دانشکده خود را هماهنگ با استراتژی کلان و اقدامات کارگروه‌های دانشگاهی تدوین نماید. همچنین همراهی در سیاست‌ها و طرح‌های مرکز توسعه آموزش، هر ساله به برنامه عملیاتی اضافه می‌شود. مطابق اساسنامه کشوری ۱۴۰۱ کمیته توسعه آموزش، همراهی با مرکز توسعه آموزش در برنامه جامع عدالت، تعالی و بهره‌وری از وظایف کمیته است که بعد از تعیین مأموریت ویژه دانشگاه و تعیین برنامه‌ها مطابق محورهایی از برنامه جامع عدالت و تعالی که ریاست مرکز در آنها از کمیته فعالیت بخواهد؛ در برنامه عملیاتی قرار داده خواهد شد. کارگروه آموزش و توانمندسازی در صورت اعلام نیاز توسط دانشگاه، در برنامه‌ریزی المپیاد همراهی خواهد کرد.

پایان