

学科建设的探索和实践

· 影像科室建设和管理 ·

李坤成

【中图分类号】R197.3; R395 【文献标识码】A 【文章编号】1000-0313(2013)06-0606-01

【关键词】 放射科, 医院; 能力建设; 探究行为

现代化医院对科主任的要求

医院的科室主任首先是本学科的学术带头人, 全科的技术总负责人, 其医疗水平代表医院的水平, 这是担任科室主任的基础条件, 若不具备此标准, 则不可能做好主任的工作。其次, 科室主任应该是全科各项业务活动的组织者(包括主持医疗工作、开展临床新业务和新技术, 组织科研和实施教学工作, 并承担指导下级医师的任务, 不断促使全科业务水平不断提高。第三, 科室主任还是整个科室的管理者, 包括制定各种计划、分配任务、检查和督导各项任务的实施情况和进度, 评价科室各级各类工作人员的工作效果, 并根据大家各自表现进行奖励和惩罚。

科室主任的工作具有鲜明特点: 与医院各职能部门负责人不同, 科室主任既是医院决策的参与者又是决策的执行人, 虽然科室主任从属于医院院长的领导之下, 但是其工作内容和方式又具有相当大的独立性。科室主任的工作兼有思想性和业务性, 既有管理性又有技术性, 还是现实性和创造性的统一体。

优秀科室主任必须具备以下基本素质: ①首先全面掌握精深的专业知识, 熟练掌握本专业常见病、多发病的诊断和治疗方法, 能解决疑难病、罕见病的诊断和治疗问题; 了解本学科的国际发展动态, 掌握本专业的学术发展方向, 最好是本专业的学术权威。②具有高尚的品德和人格魅力, 通过严以律己、宽以待人, 公正负责, 忘我工作的过程, 逐步树立较高威信, 得到全科同事的认同和真心拥戴。③具有较强的领导能力和良好的工作方法, 善于与上、下级进行协调和沟通。④身体健康, 具有充沛的体力和精力, 以胜任繁重的工作和来自各方面的压力。

医学影像学科工作特点及放射科主任面临的问题

与其他临床科室不同, 医学影像科的工作主体除医生外, 还有大量技师, 仅有少数护士和登记室人员。其次, 影像科工作的必备条件是占医院固定资产 60% 左右的大型影像学设备, 而医学影像科的服务对象除

患者外, 还包括其他临床科室的医务人员(包括医生和护士)和医院及各职能部门的领导者或负责人。由于几乎全医院各个科室都需要影像科配合诊疗工作, 约 70%~85% 的诊疗信息来源于影像学科。目前, 各科室都有不同要求, 而影像科又很难给予全部满足, 导致影像科与其他临床科室不断产生工作矛盾。以院长为代表的医院职能部门负责人站在全院角度要求影像科完成医教研任务, 同时又对影像科的工作情况加以评价, 但是受人员、设备、场地等各种基本条件的限制, 影像科室经常难以完成这些任务。

现代影像学技术发展和知识更新日新月异, 所涉及的物理、化学、计算机、生物医学工程、医学统计等知识面很广, 要求放射科医务人员有较高的专业素质。我国医师的数理化基础较差, 即使与其他临床科室比较, 影像学科医务人员的素质亦有一定差距。

由于经济和管理等多方面的原因, 我国医院还不能随时购买新设备, 与发达国家相比, 所用影像设备相对老化和陈旧, 而影像科是设备依赖科室, 没有新型设备, 很难保证高质量的临床和科学研究。

迄今为止, 我国尚无强制性医疗质量控制和质量保证的专门法律, 在影像学科室内部无物理师编制, 国家没有统一的强制性影像学检查和诊断指南。导致各级医院影像学检查的水平参差不齐, 所获图像质量不高, 在很大程度上影响诊断的准确度。

影像科室在现代化医院中处于枢纽地位, 是医院日常工作必不可少的业务环节。影像学设备是现代化医院的主要标志, 影像学检查还是医院重要的赢利部门。因此, 影像科室也是各临床科室、职能部处室和就医患者的批评焦点。

首都医科大学宣武医院学科建设的具体举措

1. 根据实际情况针对性制订科室发展的中长期规划, 重点是确定发展目标。对首都医科大学宣武医院而言, 1994 年我们确定的目标是立足中国、放眼世界, 争取在 10~20 年期间达到国内领先、国际先进水平。

2. 在稳定医疗工作, 提高医疗水平的基础上, 不断开展新技术、新业务。通过各岗位逐步轮转的方式, 伴随科室建立图像存储和传输系统, 打破传统按设备分室管理的模式, 经过大约 5 年的努力, 实现与国际接轨, 医生按照系统和部位划分专业组工作的模式。

作者单位: 100053 北京, 首都医科大学宣武医院医学影像学部放射科

作者简介: 李坤成(1955—), 男, 山东乳山人, 主任医师, 教授, 博士生导师, 首都医科大学宣武医院放射科和医学影像科主任, 首都医科大学医学影像研究所所长, 中华医学会放射学分会副主任委员, 《中国医学影像技术》杂志主编, 《中华放射学杂志》、《中国 CT 和 MR 杂志》副主编。主要从事中枢神经和心血管影像学研究工作。

3. 狠抓教育、教学工作,认真完成每年 400 多学时的各级各类教学任务,在教学实践中培养一批基础扎实、经验丰富、年富力强的中青年教师,并重点抓教学改革,编写新教材、调整教学方法和方式。由于教学相长,参加教学工作教师的业务水平也得到显著提高。

4. 加强放射科管理

主任、副主任分工负责,医生、技师和护士分类管理,实行技师长和护士长负责制,分别管理全科的技师和护士。医生按照系统和部位划分专业组工作,但仍然保留普通放射、CT、MRI 检查室的建制,并分别设置专业组组长和检查室负责人,实行交叉管理。

编制全科各级各类人员的业务学习计划,督促实行,落到实处。注意在以下几个环节上下功夫:①开展全科医生早晨集体读片制度,重点解决临床诊断和鉴别诊断的疑难、复杂和会诊的问题。其次选择有教学意义的典型病例进行诊断和鉴别诊断,重点培养下级医生的逻辑分析处理临床报告的能力。②坚持手术病理确诊病例的随访工作,获得正确的反馈信息,及时准确地总结经验和教训,提高医师的业务水平。③由技师长主持每日早晨读片,详细评价工作质量,并逐步建立图像质量控制和质量保证体系。

5. 狠抓研究生教学

加强研究生的教育和培养,自 1996 年起共同培养硕士研究生 76 名、博士研究生 29 名,并培养 11 名博士后研究人员出站。重点关注博士研究生的培养,在招生、选题、制订研究计划、帮助解决研究中遇到的困难和问题、分析所得数据和资料,论文撰写、答辩幻灯片制作等全过程进行指导和把关。根据研究的需要,派送博士生短期出国学习,鼓励他们向国际权威会议投稿,在文章被录取后支持他们参加国际会议,并及时发表中英文文章。由于我科已经形成稳定的研究方向、与国际顶级大学和研究机构建立稳定的合作关系,多数博士取得创新性成果,研究成果以英文发表在本专业顶级 SCI 杂志上,获得较大的学术影响力。其中 8 人次获得首都医科大学优秀博士研究生奖,2 人次获得北京市优秀博士论文奖,2 人次获得教育部优秀博士论文提名奖,1 名获得教育部优秀博士论文奖。多名优秀研究生毕业后留科工作,逐步改变了医生的学历和人才结构,并逐步组建一支理工医技和老中青结合、按照系统划分亚专业、分工合作、良性竞争、医教研齐头并进团队。

6. 理顺医疗教学和科研的关系

宣武医院是首都医科大学的第一临床学院,毋庸置疑医疗是放射科的主要工作。我科大多数医生主要完成日渐增加的临床工作,基本满足医院各部门、各科室对放射科不断增长要求。但教学工作是人才培养、

持续改进工作和提高业务水平的基础。而科学研究是放射科发展的火车头,科室发展就是在科研的带动之下快速发展的。明确三者之间的关系对统一思想、凝聚人心有至关重要的作用。

7. 狠抓科学研究

现阶段我国医院科研存在大量问题:缺乏原创性科学研究成果;缺乏进行科研工作的原动力;各科室之间、临床与基础之间难以建立有效科研合作关系;科研与临床和教学工作竞争人员、工作时间和设备,难以保证科研工作的需要;大学和医院的科研奖励机制不完善,难以充分调动科研工作的积极性;影像学科内部缺乏物理师、计算机专家、生物医学工程师、以及具有统计学或临床流行病学训练的专门人才,无理工医三结合的人才队伍。我们采取以下对策:①加强国际和国内学术交流,持续参加 RSNA、ECR 和 ISMRM 等本专业的权威学术会议,以及时了解和掌握本学科发展的热点、难点问题和学科发展趋势等。②在科室内部努力建立一支理工医技四结合的研究队伍。③与国内外顶级大学或研究机构建立稳定的科研合作伙伴关系。④积极争取上级支持不断更新、添置新设备,加强设备的规范化管理,加强质量控制。⑤在工作机会、外出学习、奖金发放、职称晋升等方面适当照顾主要从事科研工作(尤其在科研方面做出较大贡献)的同志。但是提倡科研骨干多干活、少拿钱。

经过努力宣武医院放射科已经具有稳定的研究方向,在 5 个研究方向上达到国际先进水平,持续以英文发表较高水平的论文。迄今已经发表 SCI 论文 130 余篇,其中 25 篇的影响因子超过 5 分,累计影响因子超过 320 分,单篇最高影响因子为 14.292,最高单篇被引用 180 余次。同时也承担完成了一些国家级的科研课题,包括国家自然科学基金、中青年基金、国际合作和重点项目,863 和 973 的子课题。

担任科主任的体会

科主任要学有专长,在医教研各项工作中以身作则,身先士卒,独当一面,以“技术压人”,而不是依仗权势压人。在管理科室的全过程中,坚持公平、公正、一碗水端平的原则,杜绝搞小集团、建立小圈子,遇事要考虑大多数人的利益和关切面。在公正廉明、敢于负责、勤奋工作的过程逐步赢得威信。

科室主任应该具有容人的气度,依靠制度管理科室,正确对待犯错误的同事。处理各种问题时,做到对事不对人。努力团结曾经反对过自己、而且被事实证明反对错了的人一起工作。严禁嫉贤妒能,要勇于使用比自己能力强的人,并大胆使用犯过错误已经改正的人。

(收稿日期:2013-02-18)