



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان آذربایجان غربی

معاونت آموزشی

برنامه راهبردی معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی
ارومیه

۱۳۹۹-۱۴۰۴

اعضای کمیته برنامه ریزی استراتژیک معاونت آموزشی دانشگاه

۱. دکتر رحیم محمودلو- معاون آموزشی دانشگاه
۲. دکتر مجتبی کریمی پور- مدیر امور آموزشی
۳. دکتر شاهصنم غیبی- مدیر تحصیلات تکمیلی دانشگاه
۴. دکتر یوسف رسمی - سرپرست پردیس خودگردان دانشگاه
۵. دکتر شیوا قلی زاده- مدیر مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی
۶. دکتر یوسف محمدپور - عضو هیات علمی و مدیر امور تحقیقات دانشگاه
۷. دکتر آرام فیضی - رئیس دانشکده پرستاری و مامائی ارومیه
۸. دکتر کامران دهقان - عضو هیات علمی
۹. دکتر نوروزی نیا- عضو هیات علمی
۱۰. دکتر سیامک عقلمند - عضو هیات علمی
۱۱. دکتر بهرام نبی لو- عضو هیات علمی
۱۲. دکتر رعنا حسینی - عضو هیات علمی
۱۳. دکتر حسن صابری- عضو هیات علمی
۱۴. دکتر علیرضا چاوشین - عضو هیات علمی
۱۵. دکتر سکینه آقازاده-معاون مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی
۱۶. علی بنی آدم-رئیس اداره امور آموزشی
۱۷. احسان کاروانی-رئیس اداره دانش آموختگان
۱۸. مهندس لادن سلطانزاده-کارشناس فناوری اطلاعات معاونت آموزشی دانشگاه
۱۹. فریبا غفارزاده-مدیر امور هیات علمی معاونت آموزشی دانشگاه
۲۰. دکتر بهروز کارگری
۲۱. محمدیوسف رحیم پور
۲۲. مصلح حاجی زاده

مقدمه:

اگر سازمانی بتواند در حوزه های مختلف از تحلیل مشکلات گرفته تا تعریف اهداف و فعالیت های خود پاسخ دقیقی به آنها بدهد بخش مهمی از مسیر ارتقاء کیفیت خدماتی را که ارائه می دهد پیموده است. لذا هر سازمانی که تحت مدیریت علمی اداره می شود لاجرم برای هدایت منطقی فعالیت های خود نوعی از انواع برنامه ریزی راهبردی را به عنوان ابزار مدیریتی لازم بایستی انتخاب کند. مشاهده سازمان های بسیار موفق که در نتیجه اتخاذ استراتژی های نسنجیده و بی توجهی به محیط، موقعیت برجسته خود را از دست داده و از صحنه رقابت بین المللی کنار گذارده شدند، موید این نکته است.

امروزه برنامه ریزی مبتنی بر هدف های راهبردی و استراتژیک در تمام دنیا یک امر مرسوم قلمداد می شود چرا که این تفکر باعث می شود مسئولان جامعه با صرف وقت بتوانند در باره سازمان خود بیندیشند و ملاحظه نمایند که دیدگاه سازمان چیست و در کجا قرار دارند و در آینده در چه جایگاهی قرار خواهند گرفت، آنگاه در صدد تدوین و اجرای برنامه های جامع و جامعه نگر برمیآیند تا در یک دوره زمانی معقول از جایی که قرار دارند به هدف والای مورد نظر خود برسند. یکی از جنبه های ویژه برنامه ریزی راهبردی ارزیابی محیط های داخلی و خارجی است که با توجه به رسالت و اهداف سازمان، دیدگاه روشنی از وضع موجود سازمان ارائه می دهد. مدیران برای نشان دادن عکس العمل کارساز در قبال تغییرات و تحولات محیط خود باید هر روز بیش از پیش محیط های داخلی و خارجی خود را مورد ارزیابی قرار دهند. به قول "یوگی برا" این سازمان ها باید مراقب رویدادها باشند و در ضمن آنچه را مشاهده می کنند، تفسیر نمایند.

اصل این است که مدیریت راهبردی به عنوان یک برنامه تغییر سازمانی که هدف آن تغییر دیدگاه و رفتار مدیریت در سراسر زمان است تلقی شود. بنابراین برنامه ریزی راهبردی صرفاً تهیه و تدوین یک "سند" نیست، بلکه فرایند مستمر هدایت حرکت یک سازمان به سمت موقعیت های آینده در قالب استراتژی های موثر تدوین شده است.

بنابراین اگر به استراتژی بیندیشیم و استراتژی های موثری را تدوین نماییم:

- جهت گیری آینده را ترسیم می کند.

- اولویت ها را مشخص می سازد.

- تصمیم های امروز را در پرتو پیامدهای آینده آنها اتخاذ می کند.

- عملکرد سازمان بهبود می یابد.

- مسائل سازمانی عمده را حل می کند.

- در زمینه های تحت کنترل سازمان، حداکثر بصیرت را اعمال می کند.

- پایه ای برای همسازی منطقی و قابل دفاع برای تصمیم گیری برقرار می سازد.

در همین راستا معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ارومیه ، با این هدف که برنامه ریزی راهبردی بتواند مجموعه ای قابل اقدام از برنامه ریزی راهبردی را تهیه و دامنه آن را از سیاست گذاری و تعیین جهت تا نظارت بر نتایج گسترش دهد، اقدام به تدوین این برنامه نموده است.

چشم انداز (دورنما)

ما بر آنیم طی ۵ سال آینده در زمینه آموزش علوم پزشکی جزو پانزده دانشگاه برتر کشور باشیم.

بیانیه ماموریت (رسالت)

تربیت دانش آموختگانی ملی و بین المللی پاسخگو به نیازهای ملی و منطقه ای، از طریق بکارگیری روش های یاددهی- یادگیری بر اساس بهترین شواهد موجود در آموزش علوم پزشکی، دانش پژوهی آموزشی، استقرار نظام تعیین صلاحیت حرفه ای و مطابق با استانداردهای ملی و بین المللی با محوریت توسعه راهبردی آموزش بر مبنای مرجعیت علمی، توسعه رشته های نوین مبتنی بر توانمندیهای دانشگاه و همکاری با دانشگاههای داخل و خارج .

اصول و ارزش ها

- مسئولیت پذیری
- پویایی و نوگرایی
- ارتقاء دانش پزشکی
- عدالت آموزشی
- اخلاق حرفه ای
- ارزش های والای انسانی و اسلامی
- مرجعیت علمی
- خلاقیت و نوآوری

ذینفعان:

مشتریان خارجی	مشتریان داخلی
دانشجویان دانش آموختگان گیرندگان خدمت (مراکز آموزشی، پژوهشی، درمانی، بهداشتی)	اعضای هیئت علمی کارکنان مدیران

اهداف کلی (Goals):

G1. ارتقاء جایگاه آموزش در دانشگاه

G2. ارتقاء مستمر کیفیت آموزش

G3. ارتقا عملکرد اعضای هیات علمی

G4. ارتقاء زیرساختهای حوزه معاونت آموزشی و بسترهای آموزش

G5. توسعه همکاری ها و ارتباطات بین المللی

G6. توسعه و گسترش رشته های تحصیلات تکمیلی

G7. توسعه کیفی و کمی برنامه های آموزشی برای تحقق آموزش پاسخگو و عدالت محور

اهداف اختصاصی (Specific goals) :

SG1. ارتقاء جایگاه آموزش در دانشگاه

- ارتقا جایگاه معاونت آموزشی در سیاست گذاری های کلان دانشگاه (حرکت در مسیر تحقق مرجعیت علمی بر اساس کتاب سبز دانشگاه)^۱
- افزایش درآمد و اصلاح نظام تخصیص اعتبارات با تاکید بر استقلال مالی معاونت آموزشی دانشگاه (افزایش درآمدهای اختصاصی دانشگاه)^۲

SG2. ارتقاء مستمر کیفیت آموزش دانشگاه^۳

- توسعه کیفی و هدفمند برنامه های آموزشی برای تحقق آموزش پاسخگو و عدالت محور (بر اساس استانداردهای ملی و بین المللی و روش های نوین آموزشی)
- بهبود جایگاه و شاخص های اعتباربخشی و رتبه بندی آموزشی دانشگاه
- بهبود رتبه دانشگاه در امتحانات جامع، بورد تخصصی و المپیادهای علمی دانشجویان
- ارتقاء وضعیت تحصیلی دانشجویان در جهت شایسته پروری و تربیت دانش آموختگان خلاق و توانمند
- تقویت گروه های آموزشی در جهت توسعه سطح کمی و کیفی ارائه خدمات آموزشی
- شناسایی و اتخاذ رویکردهای تشویقی برای استعداد های درخشان، رتبه های برتر در المپیادهای علمی و امتحانات جامع و بورد تخصصی و همچنین تشویق اساتید و گروه های آموزشی مرتبط
- فراهم سازی زمینه مناسب برای حمایت مادی و معنوی از دانشجویان نمونه و استعدادهای درخشان جهت کسب دانش و مهارت های لازم آموزشی و مدیریت پروژه های تحقیقاتی
- گسترش همکاری و مشارکت های علمی با مراکز ملی و بین المللی آموزش علوم پزشکی

^۱ اهداف کلی دانشگاه (مرجعیت علمی)

^۲ اهداف کلی دانشگاه (افزایش درآمد اختصاصی)

^۳ اهداف کلی دانشگاه (ارتقای مستمر کیفیت خدمات)

SG3. ارتقا عملکرد اعضای هیات علمی^۴

- ☞ توانمند سازی مستمر علمی، عملی و توسعه اخلاق حرفه ای و سلامت معنوی اساتید
- ☞ تقویت انگیزه و افزایش سطح مشارکت اعضای هیات علمی در زمینه فعالیت های آموزشی
- ☞ افزایش تسهیلات رفاهی اعضاء هیأت علمی
- ☞ توسعه مشارکت و تقویت انگیزه اعضای هیات علمی در سیاست گذاری های کلان آموزشی دانشگاه
- ☞ توسعه و بهبود سیستم ارزیابی کمی و کیفی فعالیت ها و عملکرد اعضای هیات علمی و استفاده از آن در ترفیع پایه و ارتقا عمودی
- ☞ تقویت واحد امور هیات علمی

SG4. ارتقا زیرساختهای حوزه معاونت آموزشی و بسترهای آموزش^۵

- ☞ توسعه فضای فیزیکی حوزه معاونت آموزشی دانشگاه و واحدهای مرتبط و تجمیع زیرمجموعه های معاونت
- ☞ تهیه تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری مورد نیاز معاونت آموزشی و واحدهای مرتبط
- ☞ توسعه فضای کلاس های آموزشی در سایت دانشگاه، بیمارستان ها و دانشکده های تابعه و اقماری
- ☞ توسعه ی بخش های ماژور بالینی(داخلی، جراحی، کودکان، زنان)
- ☞ بروز رسانی چارت تشکیلاتی متناسب با روند توسعه دانشگاه و تامین نیروی انسانی مورد نیاز بر اساس چارت تشکیلاتی واحدهای مختلف

^۴ اهداف کلی دانشگاه(ارتقا بهره وری سرمایه انسانی)

^۵ اهداف کلی دانشگاه (توسعه زیرساخت های الکترونیکی و فیزیکی دانشگاه)

SG5. توسعه همکاری ها و ارتباطات بین المللی^۶

- گسترش ارتباطات بین دانشگاهی و بین المللی در زمینه آموزش علوم پزشکی
- افزایش سطح ارتباطات در جهت جذب دانشجویان خارجی
- گسترش تبادل دانشجو و اعضای هیات علمی با هدف تقویت بنیه علمی و شناساندن توانمندی های دانشگاه در حوزه آموزش
- استفاده از همکاری های علمی و آموزشی اعضای هیات علمی ایرانی خارج از کشور

SG6. توسعه و گسترش رشته های تحصیلات تکمیلی^۷

- توسعه و تجهیز مدیریت تحصیلات تکمیلی و تامین نیروی انسانی لازم
- تلاش در جهت تکمیل سند توسعه آموزش عالی سلامت تا سال ۱۴۰۸ کلان منطقه ۲ در راستای گسترش و اخذ مجوز رشته های بالینی تحصیلات تکمیلی دانشگاه علوم پزشکی ارومیه
- تسهیل فرایند جذب و ارتقای اعضای هیات علمی در رشته های مورد نظر معاونت آموزشی
- ارتقاء و ساماندهی فضاهای فیزیکی، امکانات و تجهیزات مورد نیاز گروه های آموزشی مطابق با استانداردها برای رشته های درخواستی

^۶ اهداف کلی دانشگاه (تسریع حرکت در مسیر تحقق دانشگاه نسل سوم)

^۷ اهداف کلی دانشگاه (مرجعیت علمی)

SG7 .توسعه کمی و کیفی آموزشی برای تحقق آموزش پاسخگو و عدالت محور

☞ تأسیس دانشکده علوم نوین

☞ ایجاد رشته های جدید در مقاطع تحصیلات تکمیلی

☞ برگزاری کارگاه های آموزشی عمومی

تحلیل عوامل داخلی

نقاط قوت

- S1- تشکیل منظم و موثر شوراهای آموزشی در سطح دانشگاه
- S2- اهتمام مدیریت آموزشی به ارتقاء آموزش
- S3- بهبود شاخص رتبه علمی اعضای هیأت علمی
- S4- توسعه و راه اندازی کارگروه بین المللی سازی منطقه ای در دانشگاه
- S5- وجود تحصیلات تکمیلی در دانشگاه
- S6- وجود اعضای هیئت علمی فارغ التحصیل رشته های آموزش پزشکی
- S7- وجود آموزش مجازی و مرکز آزمون الکترونیک
- S8- بهبود شاخص نسبت استاد به دانشجو
- S9- افزایش درآمدهای اختصاصی از طریق جذب دانشجویان بین الملل و پردیس
- S10- تعدد فضای آموزشی بالینی
- S11- وجود مرکز مهارت‌های بالینی
- S12- وجود مجوز مرکز آموزش مهارتی و حرفه ای

نقاط ضعف

W1- کمبود فضاهای فیزیکی ساختمان های ستادی معاونت آموزشی، دانشکده ها و مراکز آموزشی درمانی

W2- استفاده کمتر از روش های آموزش نوین ارزیابی استاد و دانشجو

W3- نبود سازوکار مناسب برای ارزشیابی و ارتقاء اساتید و کارکنان

W4- توزیع نامتناسب کارکنان حوزه آموزش

W5- عدم دریافت کارانه در حوزه آموزش دانشگاه

W6- نداشتن نظام تشویق و تنبیه برای فعالیت های حوزه آموزش اعضای هیأت علمی و کارکنان

W7- گرایش کمتر برخی از اعضای هیأت علمی به فعالیت های آموزشی

W8- کمبود پایش و نظارت مستمر بر فرایندها و برنامه های آموزشی دانشگاه

W9- فقدان خلاقیت و نوآوری در آموزش

W10- کمبود تعداد اعضای هیأت علمی در برخی از گروه های آموزشی

W11- کمبود تعداد کارکنان کارآمد و مرتبط در سیستم آموزش دانشگاه

W12- نداشتن کتابخانه و قرائت خانه در برخی بیمارستان ها و دانشکده های اقماری

W13- عدم وجود انگیزه در دانشجویان

W14- عدم انطباق رشته های دانشگاه با نیازهای جامعه

W15- کمبود توانمند سازی اساتید و پرسنل در جهت افزایش قدرت ارتباط با دانشجویان خارجی

تحلیل عوامل خارجی

فرصت ها

- 01 - همجواری استان با چند کشور همسایه
- 02 - کمیته دانش پژوهی مستقل
- 03 - وجود هیئت امنا و ممیزه دانشگاه
- 04 - وجود نقشه راه برای معاونت آموزشی دانشگاه
- 05 - نیاز بخش صنعت و سایر سازمان ها برای ارتباط با دانشگاه
- 06 - تنوع اقلیمی در منطقه
- 07 - ارزشیابی و اعتبار بخشی آموزشی دانشگاه
- 08 - ادغام نظام آموزش در ارائه خدمات سلامت

تههدهها

- T1. اولویت درمان بر آموزش در سطح وزارت و دانشگاه
- T2. جایگاه کمرنگ حوزه آموزش در سیاست گذاری و تصمیم گیری کلان دانشگاه
- T3. افزایش ظرفیت دانشجو بدون در نظر گرفتن زیرساختها و امکانات آموزشی
- T4. نارسایی در سیستم بودجه ریزی و تخصیصهای لازم به برنامه های آموزشی
- T5. عدم اختصاص درآمدهای آموزش به حوزه آموزش
- T6. نارسا بودن شاخص های پذیرش دانشجو و بومی گزینی دانشجویان
- T7. طرح آمایش سرزمینی و وجود محدودیت های سند توسعه متوازن و شاخص اقتصادی پایین جامعه
- T8. عدم تناسب چارت تشکیلاتی با روند رشد و توسعه آموزش
- T9. نبود سیاست جامع و پایدار در خصوص دستورالعملها و قوانین آموزشی ابلاغی از سیستم بالادستی
- T10. پراکندگی واحدهای ستادی و آموزشی دانشگاه
- T11. تاثیر پذیرش دانشجو در اختصاص رشته های غیرمنطبق با نیازهای جامعه در دانشگاه در تخصیص اعتبار و اعتباربخشی دانشگاه
- T12. توسعه نیافتگی استان و کمبود کارخانجات صنعتی و اشتغال در استان

تحلیل عوامل داخلی - نقاط قوت و ضعف (Strengths & Weakness):

نقاط ضعف (Weakness)	نقاط قوت (Strengths)
W1 - کمبود فضاهای فیزیکی ساختمان های ستادی معاونت آموزشی، دانشکده ها و مراکز آموزشی درمانی	S1 - تشکیل منظم و موثر شوراهای آموزشی در سطح دانشگاه
W2 - استفاده کمتر از روش های آموزش نوین ارزیابی استاد و دانشجو	S2 - اهتمام مدیریت آموزشی به ارتقاء آموزش
W3 - نبود سازوکار مناسب برای ارزشیابی و ارتقاء اساتید و کارکنان	S3 - بهبود شاخص رتبه علمی اعضای هیأت علمی
W4 - توزیع نامتناسب کارکنان حوزه آموزش	S4 - توسعه و راه اندازی کارگروه بین المللی سازی منطقه ای در دانشگاه
W5 - عدم دریافت کارانه در حوزه آموزش دانشگاه	S5 - وجود تحصیلات تکمیلی در دانشگاه
W6 - نداشتن نظام تشویق و تنبیه برای فعالیت های حوزه آموزش اعضای هیأت علمی و کارکنان	S6 - وجود اعضای هیئت علمی فارغ التحصیل رشته های آموزش پزشکی
W7 - گرایش کمتر برخی از اعضای هیأت علمی به فعالیت های آموزشی	S7 - وجود آموزش مجازی و مرکز آزمون الکترونیک
W8 - کمبود پایش و نظارت مستمر بر فرایندها و برنامه های آموزشی دانشگاه	S8 - بهبود شاخص نسبت استاد به دانشجو
W9 - فقدان خلاقیت و نوآوری در آموزش	S9 - افزایش درآمدهای اختصاصی از طریق جذب دانشجویان بین الملل و پردیس
W10 - کمبود تعداد اعضای هیأت علمی در برخی از گروه های آموزشی	S10 - تعدد فضای آموزشی بالینی
W11 - کمبود تعداد کارکنان کارآمد و مرتبط در سیستم آموزش دانشگاه	S11 - وجود مرکز مهارت های بالینی
W12 - نداشتن کتابخانه و قرائت خانه در برخی بیمارستان ها و دانشکده های اقماری	S12 - وجود مجوز مرکز آموزش مهارتی و حرفه ای
W13 - عدم وجود انگیزه در دانشجویان	
W14 - عدم انطباق رشته های دانشگاه با نیازهای جامعه	
W15 - کمبود توانمند سازی اساتید و پرسنل در جهت افزایش قدرت ارتباط با دانشجویان خارجی	

تحلیل عوامل خارجی - فرصت ها و چالش ها (Opportunities & challenges):

فرصت ها (Opportunities)	تهدیدها (Threats)
01 - همجواری استان با چند کشور همسایه	T1. اولویت درمان بر آموزش در سطح وزارت و دانشگاه
02 - کمیته دانش پژوهی مستقل	T2. جایگاه کم رنگ حوزه آموزش در سیاست گذاری و تصمیم گیری کلان دانشگاه
03 - وجود هیئت امنا و ممیزه دانشگاه	T3. افزایش ظرفیت دانشجو بدون در نظر گرفتن زیرساختها و امکانات آموزشی
04 - وجود نقشه راه برای معاونت آموزشی دانشگاه	T4. نارسایی در سیستم بودجه ریزی و تخصیصهای لازم به برنامه های آموزشی
05 - نیاز بخش صنعت و سایر سازمان ها برای ارتباط با دانشگاه	T5. عدم اختصاص درآمدهای آموزش به حوزه آموزش
06 - تنوع اقلیمی در منطقه	T6. نارسا بودن شاخص های پذیرش دانشجو و بومی گزینی دانشجویان
07 - ارزشیابی و اعتبار بخشی آموزشی دانشگاه	T7. طرح آمایش سرزمینی و وجود محدودیت های سند توسعه متوازن و شاخص اقتصادی پایین جامعه
08 - ادغام نظام آموزش در ارائه خدمات سلامت	T8. عدم تناسب چارت تشکیلاتی با روند رشد و توسعه آموزش
	T9. نبود سیاست جامع و پایدار در خصوص دستورالعملها و قوانین آموزشی ابلاغی از سیستم بالادستی
	T10. پراکندگی واحدهای ستادی و آموزشی دانشگاه
	T11. تاثیر پذیرش دانشجو در اختصاص رشته های غیرمنطبق با نیازهای جامعه در دانشگاه در تخصیص اعتبار و اعتباربخشی دانشگاه
	T12. توسعه نیافتگی استان و کمبود کارخانجات صنعتی و اشتغال در استان

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی*

عوامل داخلی			
نمره	رتبه	ضریب اهمیت	نقاط قوت
۰/۱۴۲	۳/۲۲	۰/۰۴	S1 - تشکیل منظم و موثر شوراهای آموزشی در سطح دانشگاه S2 - اهتمام مدیریت آموزشی به ارتقاء آموزش S3 - بهبود شاخص رتبه علمی اعضای هیأت علمی S4 - توسعه و راه اندازی فرآیند بین المللی سازی دانشگاه S5 - توسعه تحصیلات تکمیلی در دانشگاه S6 - وجود اعضای هیئت علمی فارغ التحصیل رشته های آموزش پزشکی S7 - توسعه آموزش مجازی و مرکز آزمون الکترونیک S8 - بهبود شاخص نسبت استاد به دانشجو S9 - افزایش درآمدهای اختصاصی از طریق جذب دانشجویان بین الملل و پردیس S10 - توسعه سرانه فضای آموزشی بالینی S11 - توسعه مرکز مهارت‌های بالینی S12 - اخذ مجوز مرکز آموزش مهارتی و حرفه ای
۰/۱۹۶	۳/۶۷	۰/۰۵	
۰/۰۹۰	۳/۱۰	۰/۰۳	
۰/۱۸۳	۳/۳۰	۰/۰۶	
۰/۱۵۵	۳/۰۰	۰/۰۵	
۰/۱۶۸	۳/۴۰	۰/۰۵	
۰/۱۹۱	۳/۷۰	۰/۰۵	
۰/۱۴۹	۳/۱۰	۰/۰۵	
۰/۱۵۲	۳/۶۰	۰/۰۴	
۰/۱۸۷	۳/۸۰	۰/۰۵	
۰/۱۵۵	۳/۸۰	۰/۰۴	
۰/۱۶۰	۳/۹۰	۰/۰۴	
نقاط ضعف			
۰/۰۸۰	۲/۰۰	۰/۰۴	W1 - ضعف در مدیریت فضاها و تجهیزات آموزشی موجود W2 - استاد محور بودن آموزش W3 - استفاده کمتر از روش های نوین ارزیابی استاد و دانشجو W4 - نبود سازوکار مناسب برای ارزشیابی و ارتقاء اساتید W5 - توزیع نامتناسب کارکنان حوزه آموزش W6 - عدم خود ارزیابی در گروه های آموزشی W7 - نداشتن سازوکار پاداش و انگیزش برای فعالیت های حوزه آموزش اعضای هیأت علمی W8 - گرایش کمتر برخی از اعضای هیأت علمی بالینی به فعالیت های آموزشی W9 - کمبود پایش و نظارت مستمر بر فرایندها و برنامه های آموزشی دانشگاه W10 - عدم پشتیبانی از خلاقیت و نوآوری در آموزش
۰/۰۶۸	۱/۴۴	۰/۰۵	
۰/۰۴۴	۱/۰۰	۰/۰۴	
۰/۰۵۹	۱/۲۲	۰/۰۵	
۰/۰۵۸	۱/۴۴	۰/۰۴	
۰/۰۶۹	۱/۵۶	۰/۰۴	
۰/۰۷۱	۱/۵۶	۰/۰۵	
۰/۰۸۹	۱/۶۷	۰/۰۵	
۰/۰۷۵	۱/۵۶	۰/۰۵	
۰/۰۳۷	۱/۱۱	۰/۰۳	
۲/۵۷۸			

*راهنمای تکمیل جدول: ۱- فهرست عوامل تاثیرگذار داخلی در ستون اول نوشته میشود ۲- به عوامل فهرست شده ضریب اهمیت داده می شود. این ضرایب از صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) می باشند. این ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل بر اساس میزان مهم بودن آن عامل در موفقیت سازمان در مقایسه با سایر عوامل است. ۳- به هر یک از عوامل رتبه ۱ تا ۴ (به نقاط قوت معمولی عدد ۳، به نقاط قوت جدی عدد ۴، به نقاط ضعف معمولی عدد ۲ و به نقاط ضعف جدی عدد ۱) داده می شود و این عدد بیانگر میزان کمک آن عامل در دستیابی به مقاصد آرمانی می باشد. ۴- اکنون میتوان امتیاز آنها را محاسبه کرد. امتیاز هر عامل حاصلضرب ضریب اهمیت در رتبه است. در صورتی که مجموع امتیاز نقاط قوت و ضعف بیش از ۲/۵ باشد محیط داخلی بعنوان محیط قوی در نظر گرفته می شود و در صورتی که امتیاز کل ۲/۵ یا کمتر باشد یعنی محیط داخلی ضعیف است.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی*

عوامل خارجی			
فرصت ها	ضریب اهمیت	رتبه	نمره
01 - همجواری استان با کشورهای همسایه برای تبادلات علمی 02 - وجود شورای دانشگاه 03 - وجود هیئت امنا و ممیزه دانشگاه 04 - بسته های تحول و نوآوری در آموزش 05 - توسعه آموزش بر اساس سند متوازن توسعه رشته های دانشگاه 06 - نیاز بخش صنعت و سایر سازمان ها برای ارتباط با دانشگاه 07 - تنوع اقلیمی در منطقه و امکان بهره برداری آموزشی از آنها 08 - اعتبار بخشی آموزشی 09 - رتبه بندی آموزشی دانشگاه (طرح راد) 010 - ادغام نظام آموزش در ارائه خدمات سلامت	۰/۰۴	۴/۰۰	۰/۱۷۸
	۰/۰۵	۳/۰۰	۰/۱۳۸
	۰/۰۵	۳/۳۳	۰/۱۶۶
	۰/۰۳	۲/۸۹	۰/۰۹۴
	۰/۰۴	۳/۰۰	۰/۱۲۱
	۰/۰۴	۳/۱۱	۰/۱۲۶
	۰/۰۴	۳/۰۰	۰/۱۰۵
	۰/۰۵	۳/۴۴	۰/۱۷۲
	۰/۰۴	۳/۰۰	۰/۱۱۳
	۰/۰۵	۳/۵۶	۰/۱۶۳
تهدیدها			
T1 - اولویت درمان بر آموزش در سطح وزارت و دانشگاه T2 - جایگاه کم رنگ حوزه آموزش در سیاست گذاری و تصمیم گیری کلان دانشگاه T3 - افزایش ظرفیت دانشجو بدون در نظر گرفتن ظرفیت اعلام شده T4 - نارسایی در سیستم بودجه ریزی و تخصیص های لازم به برنامه های آموزشی T5 - نارسا بودن شاخص های پذیرش دانشجو و بومی گزینی دانشجویان و عدم ایجاد انگیزه رقابت علمی در بین دانشجویان T6 - کمبود فضاهای فیزیکی و تجهیزات آموزشی متناسب با برنامه های مصوب آموزشی T7 - طرح آمایش سرزمینی T8 - عدم تناسب چارت تشکیلاتی با روند رشد و توسعه آموزش T9 - نبود سیاست جامع و پایدار در خصوص دستورالعملها و قوانین آموزشی ابلاغی از سیستم بالادستی T10 - پراکندگی واحدهای ستادی و آموزشی دانشگاه T11 - عدم تربیت نیروی انسانی منطبق بر نیازهای منطقه T12 - کمبود نیروی انسانی حوزه آموزش	۰/۰۶	۲/۰۰	۰/۱۱۹
	۰/۰۶	۲/۰۰	۰/۱۱۶
	۰/۰۵	۱/۱۱	۰/۰۶۰
	۰/۰۶	۲/۰۰	۰/۱۱۳
	۰/۰۵	۲/۰۰	۰/۰۹۲
	۰/۰۵	۱/۴۴	۰/۰۷۶
	۰/۰۳	۱/۰۰	۰/۰۳۲
	۰/۰۵	۱/۴۴	۰/۰۷۰
	۰/۰۵	۱/۴۴	۰/۰۷۰
	۰/۰۴	۱/۰۰	۰/۰۴۰
	۰/۰۴	۱/۵۶	۰/۰۶۷
	۰/۰۴	۱/۱۱	۰/۰۴۲
جمع کل فرصت ها و چالش ها		-	۲/۲۷۵

*راهنمای تکمیل جدول: ۱- فهرست عوامل تاثیرگذار خارجی در ستون اول نوشته میشود ۲- به عوامل فهرست شده ضریب اهمیت داده میشود. این ضرایب از صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) می باشند. این ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل بر اساس میزان مهم بودن آن عامل در موفقیت سازمان در مقایسه با سایر عوامل است. ۳- به هر یک از عوامل رتبه ۱ تا ۴ (به فرصت های معمولی ۳ و به فرصت های استثنایی ۴ و به چالش های معمولی ۱ و به چالش های جدی ۲ داده شود) داده می شود و این عدد بیانگر میزان کمک آن عامل در دستیابی به مقاصد آرمانی می باشد. ۴- اکنون میتوان امتیاز آنها را محاسبه کرد. امتیاز هر عامل حاصل ضرب ضریب اهمیت در رتبه است. در صورتی که مجموع امتیاز فرصت ها و تهدیدها بیش از ۲/۵ باشد محیط خارجی بعنوان محیط مناسب در نظر گرفته می شود و در صورتی که امتیاز کل ۲/۵ یا کمتر باشد یعنی محیط خارجی نامناسب است.

ماتریس SWOT

<p>W1 - ضعف در مدیریت فضاها و تجهیزات آموزشی موجود</p> <p>W2 - استاد محور بودن آموزش</p> <p>W3 - استفاده کمتر از روش های نوین ارزیابی استاد و دانشجو</p> <p>W4 - نبود سازوکار مناسب برای ارزشیابی و ارتقاء اساتید</p> <p>W5 - توزیع نامتناسب کارکنان حوزه آموزش</p> <p>W6 - عدم خود ارزیابی در گروه های آموزشی</p> <p>W7 - نداشتن سازوکار پاداش و انگیزش برای فعالیت های حوزه آموزش اعضای هیأت علمی</p> <p>W8 - گرایش کمتر برخی از اعضای هیأت علمی بالینی به فعالیت های آموزشی</p> <p>W9 - کمبود پایش و نظارت مستمر بر فرایندها و برنامه های آموزشی دانشگاه</p> <p>W10 - عدم پشتیبانی از خلاقیت و نوآوری در آموزش</p>	<p>S1 - تشکیل منظم و موثر شوراهای آموزشی در سطح دانشگاه</p> <p>S2 - اهتمام مدیریت آموزشی به ارتقاء آموزش</p> <p>S3 - بهبود شاخص رتبه علمی اعضای هیأت علمی</p> <p>S4 - توسعه و راه اندازی فرآیند بین المللی سازی دانشگاه</p> <p>S5 - توسعه تحصیلات تکمیلی در دانشگاه</p> <p>S6 - وجود اعضای هیأت علمی فارغ التحصیل رشته های آموزش پزشکی</p> <p>S7 - توسعه آموزش مجازی و مرکز آزمون الکترونیک</p> <p>S8 - بهبود شاخص نسبت استاد به دانشجو</p> <p>S9 - افزایش درآمدهای اختصاصی از طریق جذب دانشجویان بین الملل و پردیس</p> <p>S10 - توسعه سرانه فضای آموزشی بالینی</p> <p>S11 - توسعه مرکز مهارتهای بالینی</p> <p>S12 - اخذ مجوز مرکز آموزش مهارتی و حرفه ای</p>	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">/</p> <p style="font-size: 1.2em; font-weight: bold;">قوت ها و ضعف ها</p> <p style="font-size: 1.2em; font-weight: bold;">فرصت ها و چالش ها</p>
<p style="text-align: center;">WO: استراتژی های</p> <p>با بهره جستن از فرصت ها، نقاط ضعف را از بین ببرید.</p>	<p style="text-align: center;">SO: استراتژی های</p> <p>با بهره جستن از قوت ها در صدد بهره برداری از فرصت ها برآیید</p>	<p>O1 - همجواری استان با کشورهای همسایه برای تبادلات علمی</p> <p>O2 - وجود شورای دانشگاه</p> <p>O3 - وجود هیأت امنا و ممیزه دانشگاه</p> <p>O4 - بسته های تحول و نوآوری در آموزش</p> <p>O5 - توسعه آموزش بر اساس سند متوازن توسعه رشته های دانشگاه</p>

		<p>O6 - نیاز بخش صنعت و سایر سازمان ها برای ارتباط با دانشگاه</p> <p>O7 - تنوع اقلیمی در منطقه و امکان بهره برداری آموزشی از آنها</p> <p>O8 - اعتبار بخشی آموزشی</p> <p>O9 - رتبه بندی آموزشی دانشگاه (طرح راد)</p> <p>O10 - ادغام نظام آموزش در ارائه خدمات سلامت</p>
<p>استراتژی های WT</p> <p>ضعف ها را کاهش دهید و از چالش ها بپرهیزید.</p>	<p>استراتژی های ST:</p> <p>برای احتراز از چالش ها از قوت ها استفاده کنید</p>	<p>T1 - ولویت درمان بر آموزش در سطح وزارت و دانشگاه</p> <p>T2 - جایگاه کمرنگ حوزه آموزش در سیاست گذاری و تصمیم گیری کلان دانشگاه</p> <p>T3 - افزایش ظرفیت دانشجو بدون در نظر گرفتن ظرفیت اعلام شده</p> <p>T4 - نارسایی در سیستم بودجه ریزی و تخصیصهای لازم به برنامه های آموزشی</p> <p>T5 - نارسا بودن شاخص های پذیرش دانشجو و بومی گزینی دانشجویان و عدم ایجاد انگیزه رقابت علمی در بین دانشجویان</p> <p>T6 - کمبود فضاهای فیزیکی و تجهیزات آموزشی متناسب با برنامه های مصوب آموزشی</p> <p>T7 - طرح آمایش سرزمینی</p> <p>T8 - عدم تناسب چارت تشکیلاتی با روند رشد و توسعه آموزش</p> <p>T9 - نبود سیاست جامع و پایدار در خصوص دستورالعملها و قوانین آموزشی ابلاغی از سیستم بالادستی</p> <p>T10 - پراکندگی واحدهای ستادی و آموزشی دانشگاه</p> <p>T11 - عدم تربیت نیروی انسانی منطبق بر نیازهای منطقه</p> <p>T12 - کمبود نیروی انسانی حوزه آموزش</p>

استراتژی های قابل قبول

ترکیب عوامل مورد نظر		
استراتژی های SO	قوت S	فرصت O
<p>S4O1</p> <p>S9O1</p> <p>S3O3</p> <p>S5O5</p> <p>S9O10</p> <p>S10O8</p> <p>S11O8</p> <p>S11O8</p> <p>S5O8</p> <p>S5O9</p> <p>S7O4</p> <p>S7O8</p> <p>S2O10</p> <p>S4O3</p>	<p>S1 - تشکیل منظم و موثر شوراهای آموزشی در سطح دانشگاه</p> <p>S2 - اهتمام مدیریت آموزشی به ارتقاء آموزش</p> <p>S3 - بهبود شاخص رتبه علمی اعضای هیأت علمی</p> <p>S4 - توسعه و راه اندازی فرآیند بین المللی سازی دانشگاه</p> <p>S5 - توسعه تحصیلات تکمیلی در دانشگاه</p> <p>S6 - وجود اعضای هیئت علمی فارغ التحصیل رشته های آموزش پزشکی</p> <p>S7 - توسعه آموزش مجازی و مرکز آزمون الکترونیک</p> <p>S8 - بهبود شاخص نسبت استاد به دانشجو</p> <p>S9 - افزایش درآمدهای اختصاصی از طریق جذب دانشجویان بین الملل و پردیس</p> <p>S10 - توسعه سرانه فضای آموزشی بالینی</p> <p>S11 - توسعه مرکز مهارت های بالینی</p> <p>S12 - اخذ مجوز مرکز آموزش مهارتی و حرفه ای</p>	<p>O1 - همجواری استان با کشورهای همسایه برای تبادلات علمی</p> <p>O2 - وجود شورای دانشگاه</p> <p>O3 - وجود هیئت امنا و ممیزه دانشگاه</p> <p>O4 - بسته های تحول و نوآوری در آموزش</p> <p>O5 - توسعه آموزش بر اساس سند متوازن توسعه رشته های دانشگاه</p> <p>O6 - نیاز بخش صنعت و سایر سازمان ها برای ارتباط با دانشگاه</p> <p>O7 - تنوع اقلیمی در منطقه و امکان بهره برداری آموزشی از آنها</p> <p>O8 - اعتبار بخشی آموزشی</p> <p>O9 - رتبه بندی آموزشی دانشگاه (طرح راد)</p> <p>O10 - ادغام نظام آموزش در ارائه خدمات سلامت</p>
استراتژی های ST	قوت S	تهدید T
<p>S2T1</p> <p>S1T1</p>	<p>S1 - تشکیل منظم و موثر شوراهای آموزشی در سطح دانشگاه</p>	<p>T1 - ولویت درمان بر آموزش در سطح وزارت و دانشگاه</p>

<p>S1T3</p> <p>S3T8</p> <p>S5T7</p> <p>S5T8</p> <p>S7T1</p> <p>S7T3</p> <p>S7T6</p> <p>S8T3</p> <p>S9T6</p> <p>S10T6</p> <p>S11T7</p> <p>S12T7</p>	<p>S2 - اهتمام مدیریت آموزشی به ارتقاء آموزش</p> <p>S3 - بهبود شاخص رتبه علمی اعضای هیأت علمی</p> <p>S4 - توسعه و راه اندازی فرآیند بین المللی سازی دانشگاه</p> <p>S5 - توسعه تحصیلات تکمیلی در دانشگاه</p> <p>S6 - وجود اعضای هیئت علمی فارغ التحصیل رشته های آموزش پزشکی</p> <p>S7 - توسعه آموزش مجازی و مرکز آزمون الکترونیک</p> <p>S8 - بهبود شاخص نسبت استاد به دانشجو</p> <p>S9 - افزایش درآمدهای اختصاصی از طریق جذب دانشجویان بین الملل و پردیس</p> <p>S10 - توسعه سرانه فضای آموزشی بالینی</p> <p>S11 - توسعه مرکز مهارت‌های بالینی</p> <p>S12 اخذ مجوز مرکز آموزش مهارتی و حرفه ای</p>	<p>T2 - جایگاه کمرنگ حوزه آموزش در سیاست گذاری و تصمیم گیری کلان دانشگاه</p> <p>T3 - افزایش ظرفیت دانشجو بدون در نظر گرفتن ظرفیت اعلام شده</p> <p>T4 - نارسایی در سیستم بودجه ریزی و تخصیص‌های لازم به برنامه های آموزشی</p> <p>T5 - نارسا بودن شاخص های پذیرش دانشجو و بومی گزینی دانشجویان و عدم ایجاد انگیزه رقابت علمی در بین دانشجویان</p> <p>T6 - کمبود فضاهای فیزیکی و تجهیزات آموزشی متناسب با برنامه های مصوب آموزشی</p> <p>T7 - طرح آمایش سرزمینی</p> <p>T8 - عدم تناسب چارت تشکیلاتی با روند رشد و توسعه آموزش</p> <p>T9 - نبود سیاست جامع و پایدار در خصوص دستورالعملها و قوانین آموزشی ابلاغی از سیستم بالادستی</p> <p>T10 - پراکندگی واحدهای ستادی و آموزشی دانشگاه</p> <p>T11 - عدم تربیت نیروی انسانی منطبق بر نیازهای منطقه</p> <p>T12 - کمبود نیروی انسانی حوزه آموزش</p>
<p>استراتژی های WO</p>	<p>ضعف W</p>	<p>فرصت O</p>
<p>O2W7</p> <p>O4W2</p> <p>O3W7</p> <p>O8W3</p>	<p>W1 - ضعف در مدیریت فضاها و تجهیزات آموزشی موجود</p> <p>W2 - استاد محور بودن آموزش</p> <p>W3 - استفاده کمتر از روش های نوین ارزیابی استاد و دانشجو</p> <p>W4 - نبود سازوکار مناسب برای ارزشیابی و ارتقاء اساتید</p>	<p>O1 - همجواری استان با کشورهای همسایه برای تبادلات علمی</p> <p>O2 - وجود شورای دانشگاه</p> <p>O3 - وجود هیئت امنا و ممیزه دانشگاه</p> <p>O4 - بسته های تحول و نوآوری در آموزش</p>

<p>08W7</p> <p>08W6</p> <p>010W1</p>	<p>W5 - توزیع نامتناسب کارکنان حوزه آموزش</p> <p>W6 - عدم خود ارزیابی در گروه های آموزشی</p> <p>W7 - نداشتن سازوکار پاداش و انگیزش برای فعالیت های حوزه آموزش اعضای هیأت علمی</p> <p>W8 - گرایش کمتر برخی از اعضای هیأت علمی بالینی به فعالیت های آموزشی</p> <p>W9 - کمبود پایش و نظارت مستمر بر فرایندها و برنامه های آموزشی دانشگاه</p> <p>W10 - عدم پشتیبانی از خلاقیت و نوآوری در آموزش</p>	<p>O5 - توسعه آموزش بر اساس سند متوازن توسعه رشته های دانشگاه</p> <p>O6 - نیاز بخش صنعت و سایر سازمان ها برای ارتباط با دانشگاه</p> <p>O7 - تنوع اقلیمی در منطقه و امکان بهره برداری آموزشی از آنها</p> <p>O8 - اعتبار بخشی آموزشی</p> <p>O9 - رتبه بندی علمی دانشگاه (طرح رعد)</p> <p>O10 - ادغام نظام آموزش در ارائه خدمات سلامت</p>
<p>استراتژی های WT</p>	<p>ضعف W</p>	<p>تهدید T</p>
<p>W5T8</p> <p>W1T3</p> <p>W7T4</p>	<p>W1 - ضعف در مدیریت فضاها و تجهیزات آموزشی موجود</p> <p>W2 - استاد محور بودن آموزش</p> <p>W3 - استفاده کمتر از روش های نوین ارزیابی استاد و دانشجو</p> <p>W4 - نبود سازوکار مناسب برای ارزشیابی و ارتقاء اساتید</p> <p>W5 - توزیع نامتناسب کارکنان حوزه آموزش</p> <p>W6 - عدم خود ارزیابی در گروه های آموزشی</p>	<p>T1 - ولویت درمان بر آموزش در سطح وزارت و دانشگاه</p> <p>T2 - جایگاه کمرنگ حوزه آموزش در سیاست گذاری و تصمیم گیری کلان دانشگاه</p> <p>T3 - افزایش ظرفیت دانشجو بدون در نظر گرفتن ظرفیت اعلام شده</p> <p>T4 - نارسایی در سیستم بودجه ریزی و تخصیص های لازم به برنامه های آموزشی</p> <p>T5 - نارسا بودن شاخص های پذیرش دانشجو و بومی گزینی دانشجویان و عدم ایجاد انگیزه رقابت علمی در بین دانشجویان</p>

	<p>W7 - نداشتن سازوکار پاداش و انگیزش برای فعالیت های حوزه آموزش اعضای هیأت علمی</p> <p>W8 - گرایش کمتر برخی از اعضای هیأت علمی بالینی به فعالیت های آموزشی</p> <p>W9 - کمبود پایش و نظارت مستمر بر فرایندها و برنامه های آموزشی دانشگاه</p> <p>W10 - عدم پشتیبانی از خلاقیت و نوآوری در آموزش</p>	<p>T6 - کمبود فضاهای فیزیکی و تجهیزات آموزشی متناسب با برنامه های مصوب آموزشی</p> <p>T7 - طرح آمایش سرزمینی</p> <p>T8 - عدم تناسب چارت تشکیلاتی با روند رشد و توسعه آموزش</p> <p>T9 - نبود سیاست جامع و پایدار در خصوص دستورالعملها و قوانین آموزشی ابلاغی از سیستم بالادستی</p> <p>T10 - پراکندگی واحدهای ستادی و آموزشی دانشگاه</p> <p>T11 - عدم تربیت نیروی انسانی منطبق بر نیازهای منطقه</p> <p>T12 - کمبود نیروی انسانی حوزه آموزش</p>
--	--	--