



دانشکده علوم پزشکی مراغه
معاونت آموزشی
مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی

برنامه راهبردی مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی دانشکده علوم پزشکی مراغه

۱۴۰۴-۱۴۰۰

به نام خدا

شناسنامه

عنوان: برنامه راهبردی مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی دانشکده علوم پزشکی مراغه
سال تدوین: ۱۴۰۰ و بروزرسانی ۱۴۰۱

مرجع تدوین: مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی دانشکده علوم پزشکی مراغه
مرجع تصویب: شورای آموزش دانشکده علوم پزشکی مراغه

اعضای تیم تدوین برنامه:

دکتر علی احسانی	معاون آموزش، پژوهشی و دانشجویی
دکتر صدیقه صلواتی	مدیر مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی
دکتر علی سلیمانی	
دکتر گلاره کوچک پور	مسئول کمیته توانمندسازی اساتید
دکتر رضا شیرینی	مسئول کمیته فعالیتهای نوآورانه و دانش پژوهی آموزشی
دکتر علی عبدالله نژاد	مسئول کمیته برنامه ریزی آموزشی
خانم حاجیه شیدایی	مسئول کمیته دانشجویی توسعه آموزش
خانم مائده علیزاده	مسئول کمیته ارزیابی دانشجویان و نظارت بر آزمونها و کارگروه ارتقای
	فرآیندهای پایش، سنجش و ارزشیابی
دکتر مجتبی پوراکبر	مسئول کارگروه ارزش آفرینی در بستر همگرایی علوم و فناوری
دکتر وحیده ابراهیم زاده	مسئول کارگروه اعتلای ارزشهای اخلاقی و معنوی
دکتر ادريس حسن پور	مسئول کارگروه اعتلای خودباوری و نیل به مرجعیت علمی
دکتر آرمان لطیفی	مسئول کارگروه پاسخگویی اجتماعی
دکتر عزیز افتخاری	مسئول کارگروه حضور عزتمند در عرصه های بین المللی
خانم زهرا هاتفی	کارشناس مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی
خانم نسیم پرتاش	مسئول EDO بیمارستان شهید بهشتی
اقای وحید رحمانی	مسئول EDO بیمارستان سینا
خانم مهتاب علیقلی پور	مسئول EDO بیمارستان امیرالمومنین (ع)
دکتر مجتبی ضیایی	مسئول اساتید مشاور
دکتر لاله پیاھو	مسئول واحد استعدادهای درخشان
خانم شراره احمدزاده	مسئول مرکز مهارتهای بالینی

فهرست مطالب

۲	معرفی دانشکده علوم پزشکی مراغه
۳	معرفی مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی
۵	مدل و چارچوب تدوین برنامه راهبردی
۶	برنامه ریزی جهت تدوین برنامه راهبردی
۷	تحلیل وضعیت مرکز
۸	تحلیل ذینفعان
۱۲	بیابنه رسالت و چشم انداز
۱۳	اهداف کلان و اختصاصی
۱۵	تعیین موقعیت استراتژیک مرکز

دانشکده علوم پزشکی مراغه

ارائه خدمات بهداشتی درمانی در مراغه به صورت علمی و ساختاریافته قدمتی دیرینه دارد و اولین بیمارستان این شهر در سال ۱۳۰۸ راه اندازی گردید. دانشکده پرستاری و مامایی شهرستان مراغه در سال ۱۳۶۹ با پذیرش ۳۰ نفر دانشجوی رشته کارشناسی پیوسته پرستاری آغاز به فعالیت نمود. این دانشکده در دو سال اول فعالیت با همت هیات امنای محلی اداره شد. چارت سازمانی دانشکده در هیات وزیران در سال ۱۳۷۱ با ۲۶ پست اداری و ۲۶ پست هیات علمی به عنوان یک واحد مصوب دولتی مصوب گردید و از آن پس این دانشکده با بودجه دولتی به ادامه فعالیت پرداخت. شبکه بهداشت و درمان مراغه در ۲۸ اسفند ۱۳۹۱ از سوی شورای عالی گسترش دانشگاههای علوم پزشکی کشور به دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی مراغه ارتقا یافت.

دانشکده علوم پزشکی مراغه با سه بیمارستان دولتی با تعداد ۴۳۴ تخت و تعداد ۱۵ مرکز جامع خدمات سلامت و ۱۵ پایگاه سلامت، ۶۹ خانه بهداشت و تعداد ۵ پایگاه اورژانس ۱۱۵ خدمات بهداشتی درمانی و پیش بیمارستانی را به جمعیت تحت پوشش ارائه می نماید. جمعیت شهرستان طبق آخرین سرشماری حدود ۲۸۰۰۰۰ نفر می باشد اما این دانشکده با توجه به اینکه مرکز ارجاع از شهرستانهای سایر استانهای هم جوار نیز است به جمعیتی بالغ بر یک میلیون و دویست هزار نفر خدمات درمانی ارائه می دهد.

در حوزه آموزش، هم اکنون بیش از ۸۰۰ دانشجو در دانشکده علوم پزشکی مراغه در رشته هایی که در جدول شماره ۱ ارائه شده است به تحصیل مشغول هستند.

جدول شماره ۱: رشته های موجود در دانشکده علوم پزشکی مراغه به تفکیک مقاطع تحصیلی

ردیف	عنوان رشته	مقطع تحصیلی
۱	فوریت های پزشکی پیش بیمارستانی	کاردانی
۲	فوریت های پزشکی پیش بیمارستانی	کارشناسی ناپیوسته
۳	بهداشت عمومی	کارشناسی پیوسته
۴	پرستاری	کارشناسی پیوسته
۵	مامایی	کارشناسی ناپیوسته
۶	علوم و صنایع غذایی (گرایش کنترل کیفی و بهداشتی)	کارشناسی پیوسته
۷	علوم تغذیه	کارشناسی پیوسته
۸	مهندسی بهداشت محیط	کارشناسی پیوسته
۹	مدیریت خدمات بهداشتی درمانی	کارشناسی پیوسته
۱۰	تکنولوژی اتاق عمل	کارشناسی پیوسته
۱۱	علوم آزمایشگاهی	کارشناسی پیوسته
۱۲	دکترای پزشکی عمومی	دکتری عمومی
۱۳	بیوتکنولوژی پزشکی	کارشناسی ارشد

مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی مراغه

مرکز مطالعات و توسعه آموزش دانشکده علوم پزشکی مراغه از مهر ماه سال ۱۳۹۴ با رسالت ارتقاء سطح کیفی آموزش و بهبود توانمندی اعضای هیات علمی در دستیابی به اهداف متعالی دانشکده، تحت نظارت معاونت آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و دانشجویی آغاز به کار نمود.

شیوه نامه داخلی ساختار و شرح وظایف مرکز در شورای آموزش دانشکده در تابستان ۱۴۰۰ به تصویب رسید. واحدهای ذیل این مرکز به شرح زیر عبارتند از:

کمیته ها شامل:

کمیته ارزشیابی اساتید

کمیته توانمندسازی اساتید

کمیته دانشجویی توسعه آموزش

کمیته ارزیابی دانشجویان و نظارت بر آزمون ها

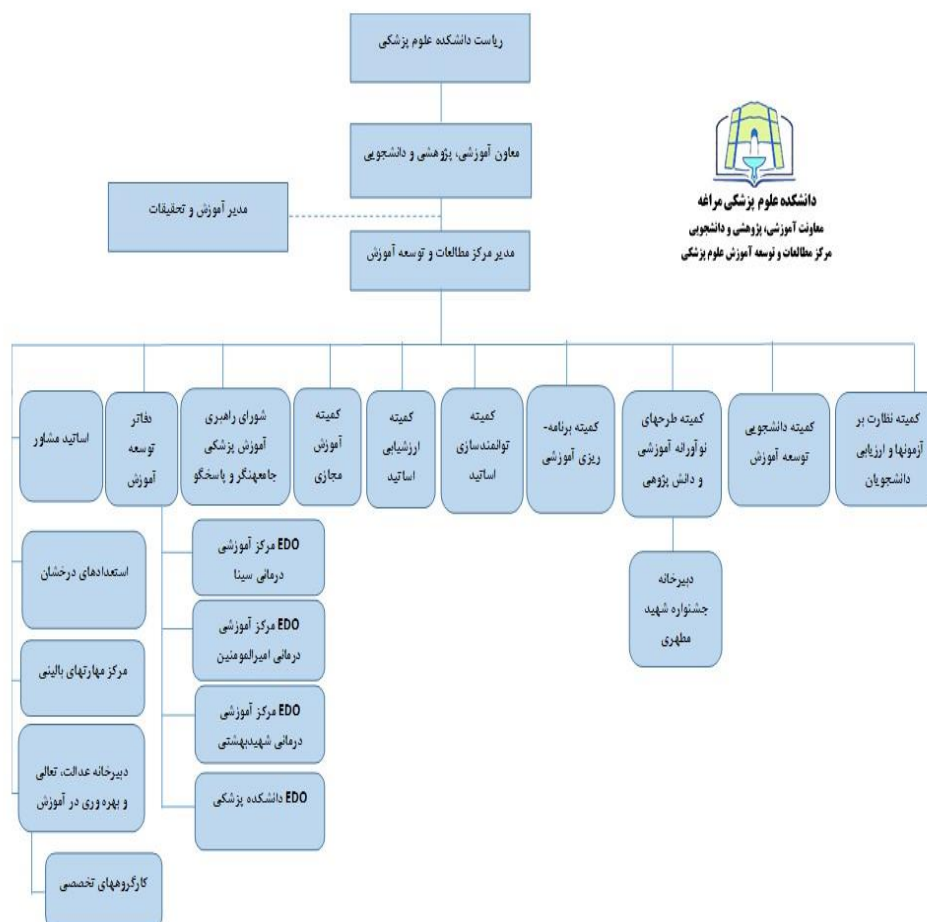
کمیته برنامه ریزی آموزشی
کمیته طرح های نوآورانه آموزشی و دانش پژوهی
کمیته پژوهش در آموزش
کمیته آموزش مجازی

حوزه ها و مراکز شامل:

دفاتر توسعه آموزش واقع در مراکز آموزشی درمانی
دبیرخانه طرح تحول و نوآوری آموزش پزشکی (در سال ۱۴۰۱ برنامه تعالی، عدالت و بهره وری آموزش جایگزین برنامه تحول شد)
دبیرخانه جشنواره شهید مطهری
مرکز مهارت‌های بالینی
اساتید مشاور
استعدادهای درخشان
وظایف و فعالیت های اصلی مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی مراغه عبارتند از:

۱. مشارکت در تصمیم سازی سیاست های آموزشی نهادهای سیاست گذار دانش اعم از شورای آموزشی دانشکده، شورای پژوهشی دانشکده، و سایر شوراها و هیاتهای دانشکده
۲. ارائه مشاوره به معاون آموزشی دانشکده برای برنامه ریزی و عملیاتی کردن برنامه ها و سیاست های کلان آموزشی دانشکده
۳. عضویت و شرکت فعال در جلسات شورای آموزشی و پژوهشی دانشکده
۴. ارائه گزارش فعالیت ها به تصمیم گیرندگان آموزشی در سطح دانشکده و وزارت متبوع
۵. همکاری با مرکز مطالعات و توسعه آموزش دانشگاه ها/ دانشکده های علوم پزشکی به منظور تبادل تجربیات، اطلاعات و بهره مندی از پتانسیل های موجود در هر مرکز
۶. طراحی و مدیریت برنامه های نوآورانه آموزشی در زمینه روش تدریس، ارزشیابی، مشاوره و رهبری و مدیریت در محدوده اختیارات دانشکده و مطابق با ضوابط و مقررات مربوطه
۷. پایش، ارزشیابی، معرفی و انتشار برنامه های نوآورانه در حوزه آموزش علوم پزشکی در سطح ملی و بین المللی
۸. نیازسنجی آموزشی اعضای هیات علمی
۹. توانمندسازی اعضای هیات علمی در حیطه های مختلف آموزش علوم پزشکی بر اساس نتایج نیازسنجی، سیاست ها و اولویت های آموزشی دانشکده
۱۰. توانمند سازی، حمایت و هدایت واحدهای توسعه آموزش بیمارستانها در اجرای وظایف و برنامه های مربوطه.

ساختار مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی، در شکل شماره ۱ ارائه گردیده است.



شکل ۱: ساختار مرکز مطالعات و توسعه پزشکی، دانشکده علوم پزشکی، مراغه (پروژه رسانی، آذر ۱۴۰۱)

نکته: تا پایان سال ۱۴۰۰ طرح تحول و نوآوری در آموزش پزشکی ذیل دبیرخانه این طرح در حال اجرا بود و از سال ۱۴۰۱ طرح تعالی، عدالت و بهره‌وری در آموزش پزشکی در این دبیرخانه پیگیری می‌گردد و مسئول دبیرخانه به عنوان عضو اصلی کمیته کلان منطقه دو آموزشی بر عملکرد کارگروه‌های تخصصی طرح تعالی، عدالت و بهره‌وری آموزشی نظارت دارد.

مدل و چارچوب تدوین برنامه راهبردی:

جهت تدوین برنامه راهبردی مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی مراحل زیر گام به گام انجام گرفت (شکل شماره ۳):

۱- برنامه ریزی برای برنامه ریزی استراتژیک

۲- تحلیل وضعیت شامل ارزیابی محیط داخلی و محیط خارجی مرکز

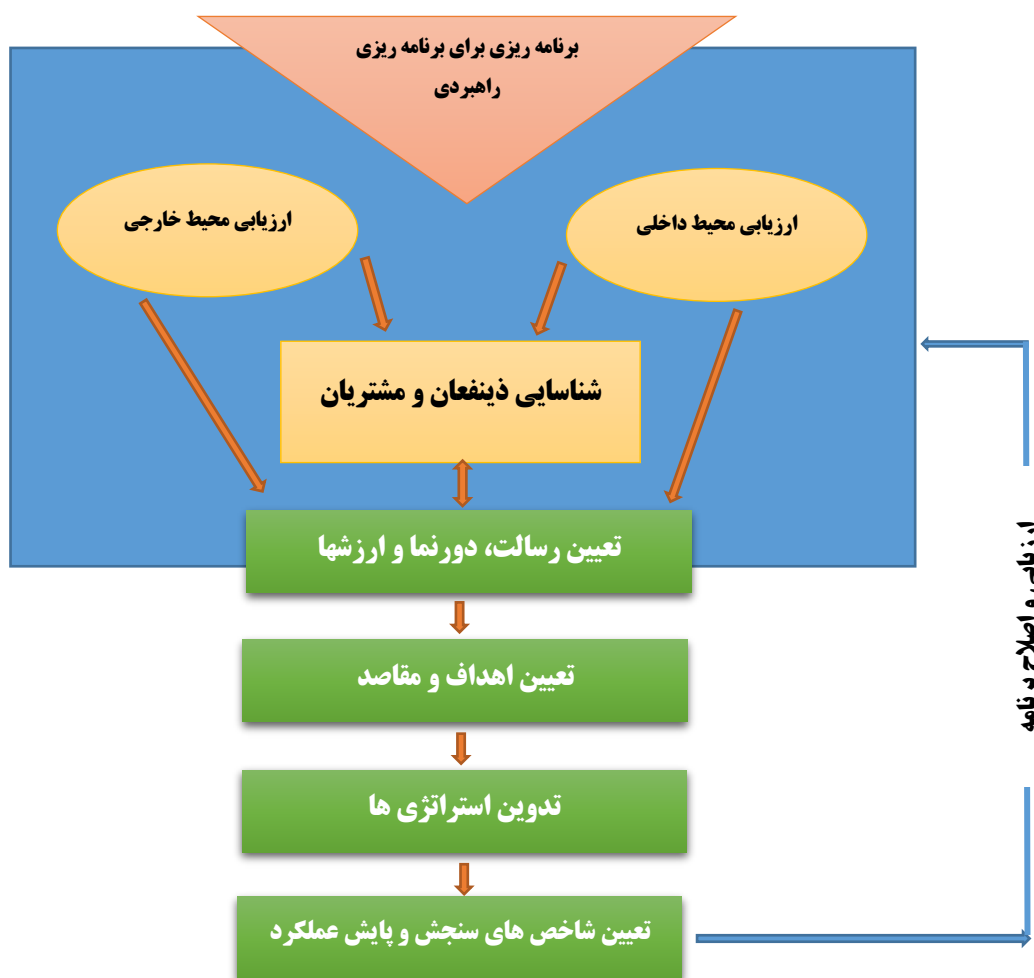
۳- شناسایی مشتریان و گروه‌های ذینفع

۴- تعیین رسالت، دورنما و ارزشها

۵- تعیین اهداف و مقاصد

۶- تعیین موقعیت استراتژیک و استراتژی‌ها

۷- شاخص‌های سنجش و پایش عملکرد



شکل ۳: مدل تدوین برنامه راهبردی

برنامه ریزی جهت تدوین برنامه راهبردی:

در این مرحله تیم تدوین برنامه تحت عنوان شورای تدوین برنامه راهبردی که متشکل از اعضای شورای راهبردی مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی دانشکده می باشد شکل گرفت. در راس این شورا مدیر مرکز مطالعات و توسعه پزشکی قرار داشت که به صورت تخصصی و فنی وظیفه تدوین برنامه را با رویکرد مشارکتی بر عهده داشت. معاون آموزشی دانشکده به عنوان ناظر عالی تدوین برنامه راهبردی مرکز، نظارت بر تطابق برنامه با راهبردهای کلان معاونت آموزشی دانشکده را بر عهده داشتند. سایر اعضای تیم تدوین برنامه شامل مسئولان کمیته های تخصصی مرکز، مسئولان کارگروه های تخصصی تحول و نوآوری در آموزش، مسئولان دفاتر توسعه آموزش در بیمارستان ها، مسئول واحد استعدادهای درخشان، مسئول مرکز مهارت های بالینی و مسئول اساتید مشاور بود.

فرم ها و جداول تجمیع نظرات اعضای تدوین برنامه راهبردی توسط مرکز مطالعات و توسعه آموزش طراحی گردید و فرآیند تدوین برنامه راهبردی طی جلسه ای با حضور اعضای شورای راهبردی مرکز مطالعات تشریح گردید و مورد توافق اعضا قرار گرفت.

تحلیل وضعیت مرکز:

جهت تحلیل وضعیت مرکز از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی استفاده به عمل آمد. فرم های تحلیل وضعیت در قالب اکسل طراحی و همراه با یک راهنما در اختیار اعضای شورای راهبردی مرکز قرار گرفت و سپس نظرات ایشان در قالب ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تجمیع شد و طی جلسه ای مشترک مورد توافق و اجماع اعضا قرار گرفت. ماتریس تحلیل ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (SWOT) در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول شماره ۳: ماتریس SWOT جهت ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

عوامل داخلی	
نقاط قوت	نقاط ضعف
- همکاری مناسب EDO ها در برنامه های تیم مدیریت آموزش بیمارستان - برگزاری وبینارهای منطقه ای/کشوری به میزبانی مرکز مطالعات دانشکده - داشتن ارتباط و تعامل آسان با مدیران مرتبط آموزشی در سطح دانشکده - مدیریت قوی EDC که مستقیماً امورات کمیته ها را پیگیری فعالانه می نماید - اطلاع رسانی به موقع فراخوان های مراکز مطالعات سایر دانشگاه ها	- نبود کارشناسان خبره و متخصص تمام وقت آموزش پزشکی در EDC - عدم برگزاری کارگاه توجیهی برای اعضای جدیدالورود هیات علمی در مورد مرکز مطالعات دانشکده - نداشتن اهرم نظارتی قوی جهت مکلف کردن اعضای مرکز مطالعات دانشکده در انجام امورات اجرایی مرکز - نداشتن دستورالعمل مکتوب و مشخص به منظور مجاب کردن اعضا جهت شرکت در امورات اجرایی مربوطه به مرکز مطالعات دانشکده - نبود فضای فیزیکی مشخص و اختصاصی برای کمیته های مختلف مرکز مطالعات دانشکده

▪ نبود سامانه ای جهت هوشمندسازی فرایندهای EDC مثلا الکترونیکی سازی اخذ گواهی کارگاه و ... ▪ ارتباط و تعامل کم با مراکز مطالعات سایر دانشگاه ها ▪ ضعف در چارت تشکیلاتی در مرکز ▪ ضعف در وسعت و تجهیزیات مرکز برای جلب مشارکت دانشجویان ▪ رغبت ناکافی اعضای هیات علمی به ارائه طرح های نوآورانه آموزشی و فعالیتهای دانش پژوهی ▪ همکاری و همراهی ناکافی اعضای هیات علمی در برخی فرایندهای آموزشی از جمله ارزشیابی ۳۶۰ درجه اساتید و ارزیابی طرح دوره ها و ... ▪ لزوم بروزرسانی فرم های ترفیع پایه و تمام وقتی جهت ایجاد انگیزه فعالیتهای اجرایی آموزشی در اساتید	▪ حضور و فعالیت تعدادی از اعضای هیئت علمی جوان و به روز به عنوان نیروی متخصص متعهد در مرکز ▪ ارتباط و تعامل سازنده و موثر کمیته های مختلف مرکز مطالعات دانشکده با همدیگر ▪ ارائه امتیاز فعالیت به اعضای هیات علمی به ازای فعالیت در مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی در تمام وقتی و ترفیع پایه و ارتقاء اعضای هیئت علمی ▪ حمایت معاون آموزشی از ارتقای استانداردهای EDC
عوامل خارجی	
تهدیدات ▪ اختصاص اندک بودجه توسط وزارت به مرکز مطالعات دانشکده ▪ همکاری و مشارکت کم رنگ سایر واحد های معاونت آموزشی با مرکز مطالعات دانشکده ▪ ضعف در نحوه هدایت و هماهنگی کارگروه های کلان منطقه در خصوص اهداف بسته های تحول و نوآوری پزشکی ▪ عدم ابلاغ دستورالعمل های شفاف و مدون از طرف وزارت بهداشت در خصوص کارگروه های تخصصی برنامه تحول در آموزش ▪ کم رنگ دیده شدن اهمیت فعالیت های مرکز مطالعات دانشکده توسط سایر واحد های معاونت آموزشی و دانشکده ▪ عدم وجود سیاست های کلان صحیح در خصوص فرآیندهای مرتبط با توسعه آموزش (مثلا فرایند ارزشیابی اساتید، فرایند ارزشیابی دانشجویان و ...) ▪ عدم آشنایی و همکاری مناسب مسئولین مختلف بیمارستان با دفتر توسعه آموزش	فرصت ها ▪ امکان استفاده از توان فنی و فکری و آموزشی EDC توسط سایر واحدها و معاونتهای دانشکده ▪ امکان برخورداری از فضاهای آموزشی بیمارستانها در راستای اهداف EDC ▪ آموزش دانشجویان دانشگاه آزاد ▪ کارگاه ها و وبینارهای آموزشی برگزار شده توسط EDC دانشگاه های کلان منطقه و سایر دانشگاه ها ▪ برگزاری فرصت آموزشی ۹۶ ساعته برای توانمندسازی اساتید دانشکده توسط مرکز مطالعات علوم پزشکی تبریز ▪ انجام فرایند اعتباربخشی مرکز مطالعات دانشکده از طرف وزارت بهداشت ▪ برگزاری سالیانه جشنواره ملی آموزشی شهید مطهری همزمان با همایش ملی آموزش پزشکی ▪ برگزاری نمایشگاه سالیانه ربع رشیدی در تبریز و حضور فعال دانشکده

تحلیل ذینفعان:

جهت تحلیل ذینفعان از ماتریس قدرت علاقه استفاده به عمل آمد. قدرت به معنی توانایی ذینفع در توقف و یا تغییر عملکرد EDC است و علاقه به معنی همپوشانی اهداف ذینفعان با اهداف مرکز می باشد. در شکل شماره ۶ ماتریس قدرت علاقه نشان داده شده است. بر اساس این ماتریس ذینفعان در چهار دسته زیر قرار می گیرند:

- ذینفعان با قدرت بالا و علاقه بالا: ذینفعان اصلی هستند که به آنها به شدت توجه شده و تأمین نظر آنها اهمیت فراوانی دارد.
- ذینفعان با قدرت زیاد اما علاقه کم: باید راضی باشند. آنها می توانند عملکرد مرکز را به دلیل مسائل ظاهراً جزئی از خط خارج کنند.
- ذینفعان با قدرت کم اما علاقه زیاد: باید از آنها مطلع شد. اگر به خواسته خود نرسند، ممکن است مسائل زیادی ایجاد کنند.
- ذینفعان با قدرت کم و علاقه کم: باید همواره مورد پایش قرار گیرند، در صورتی که قدرت بیشتری پیدا کنند، آینده مرکز را تحت تأثیر قرار خواهند داد.



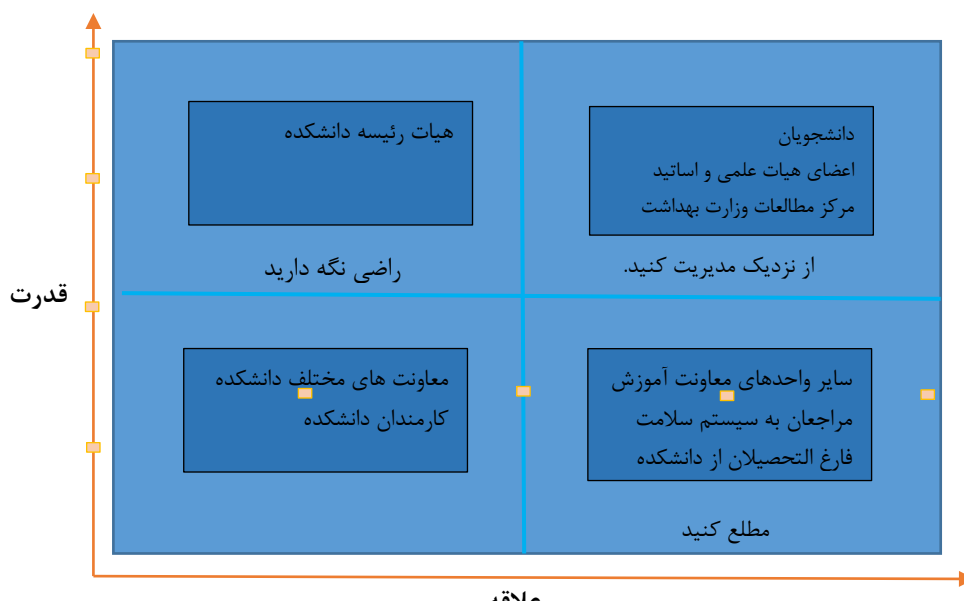
شکل ۴: ماتریس قدرت علاقه

جدول شماره ۴ نشان دهنده مشخصات ذینفعان مرکز مطالعات و توسعه آموزش دانشکده می باشد. در این جدول برای هر یک از ذینفعان مرکز مطالعات و توسعه آموزش دانشکده بر اساس میزان قدرت و اثرگذاری و میزان علاقه در مقیاس ۰-۴ نمره اختصاص یافته و سپس جایگاه هر یک از ذینفعان در ماتریس قدرت-علاقه مشخص شده است.

جدول ۴: مشخصات ذینفعان مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی دانشکده

ذینفع	قدرت ذینفع (۴-۱)	علاقه ذینفع (۴-۱)	انتظارات / نیازهای ذینفع
دانشجویان	۲/۵	۴	زیرساختهای با کیفیت آموزشی بهبود و ارتقای تمامی فرآیندهای آموزشی
اعضای هیات علمی و اساتید	۳/۵	۴	بهبود فرآیندهای ارزشیابی اساتید، بهبود فرآیندهای یاددهی یادگیری، بهبود تسهیلات و جنبه های انگیزشی در فعالیتهای اجرایی آموزشی، زمینه مناسب رشد قابلیت های آموزشی اساتید
کارمندان	۱/۵	۲/۵	مشارکت در طرح های نوآورانه یا دانش پژوهی آموزشی، بهبود فرآیندهای آموزش مورد انتظار کارکنان اداره آموزش می باشد
معاونتهای دانشکده (بهداشت، درمان، غذا دارو و توسعه)	۱	۱/۵	استفاده از ظرفیت اعضای هیات علمی جهت دانش افزایی و بهبود مهارتهای تخصصی کارکنان و مدیران
سایر واحدهای معاونت آموزش شامل اداره آموزش، مرکز آموزش مداوم، حوزه پژوهش، دانشجویی فرهنگی	۱/۵	۳	تعامل و همکاری مناسب، مشارکت درون بخشی مناسب با EDC در راستای دستیابی به اهداف مشترک، بهبود فرآیندهای مدیریت آموزشی و پژوهشی
مرکز مطالعات و توسعه آموزش وزارت	۴	۴	اجرای شرح وظایف مطابق با استانداردهای ملی اعتباربخشی مراکز EDC و رعایت تمامی دستورالعملها و شیوه نامه های ابلاغی از وزارت
بیماران و مراجعین به مراکز بهداشتی درمانی تابعه دانشکده	۱	۳/۵	کیفیت بالای خدمات ارائه شده توسط کادر پزشکی و پیراپزشکی (فارغ التحصیلان)
فارغ التحصیلان دانشکده	۰/۵	۳	کسب توانمندی لازم جهت بروز رسانی و تقویت مهارتها پس از فراغت از تحصیل و حین خدمت
هیات رئیسه دانشکده	۴	۱/۵	کسب رتبه بالای EDC در فرآیندهای ارزیابی و اعتباربخشی و کمک به ارتقای کیفیت خدمات آموزشی دانشکده

نتایج تحلیل ذینفعان در ماتریس قدرت علاقه در شکل شماره ۵ نشان داده شده است.



شکل ۵: ماتریس قدرت علاقه ذینفعان مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی مراغه

بیانیه رسالت

رسالت مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی دانشکده علوم پزشکی مراغه، سیاستگذاری شامل در دستورکارگزاری، تدوین، اجرا و ارزشیابی سیاستها و برنامه ها در راستای توسعه و ارتقای آموزش علوم پزشکی می باشد. این مرکز با بهره گیری از ظرفیت اساتید اندیشمند و با انگیزه و با همکاری کارکنان مجرب و دانشجویان علاقه مند و با بهره مندی از علوم و فنون آموزشی نوین، درصدد است که با توانمندسازی نیروی انسانی و با توجه به اصل پاسخگویی به نیازهای جامعه در راستای بازنگری برنامه های آموزشی، ارتقای فعالیتهای نوآورانه و دانش پژوهی آموزشی، ارتقای نظام ارزشیابی، ارتقای فعالیتهای دانشجویی توسعه آموزش، توسعه آموزش مجازی و اجرای برنامه های تحول و نوآوری در آموزش و عدالت و تعالی آموزش مطابق با استانداردهای ملی و بین المللی تلاش نماید.

بیانیه دورنما

این مرکز تا سال ۱۴۰۳ از مراکز پیشرو در امر مطالعات و توسعه آموزش پزشکی کشور خواهد بود.

بیانیه ارزشها

مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی به ارزش های زیر پایبند است:

- ۱- رعایت اصول اخلاق حرفه ای و انسانی
- ۲- مشارکت درون بخشی و بین بخشی با سایر واحدها
- ۳- حفظ کرامت و شان اعضای هیات علمی، کارکنان و دانشجویان
- ۴- رعایت حقوق مادی و معنوی
- ۵- خلاقیت و نوآوری
- ۶- جامعه محوری و پاسخگویی به نیازهای جامعه
- ۷- نظم و انضباط سازمانی، حرفه ای و شخصی و مسئولیت پذیری
- ۸- سیاستگذاری آگاه از شواهد

اهداف کلان (Goals)

- G1 ارتقای توانمندی اعضای هیات علمی در خصوص توسعه آموزش پزشکی
- G2 افزایش کمی و کیفی فعالیت های نوآورانه آموزشی و دانش پژوهی آموزشی و پژوهش در آموزش
- G3 بهبود نظام ارزشیابی آموزشی اساتید و دانشجویان
- G4 افزایش مشارکت دانشجویان در فعالیت های توسعه آموزش دانشکده
- G5 توسعه آموزش مجازی در دانشکده
- G6 ارتقای ظرفیت و بستر لازم جهت هدایت دانشجویان با استعداد های درخشان
- G7 ارتقای اقدامات و فعالیتهای مربوط به طرح عدالت، تعالی و بهره وری در آموزش
- G8 ارتقای تدوین، بازنگری و ارزشیابی برنامه های آموزشی مطابق با نیازهای جامعه
- G9 توسعه منابع فیزیکی و انسانی مرکز مطالعات و توسعه آموزش

اهداف اختصاصی (Objectives) یا مقاصد

G1: ارتقای توانمندی اعضای هیات علمی در خصوص توسعه آموزش پزشکی
G1O1: تدوین برنامه جامع توانمندسازی اساتید تا پایان سال ۱۴۰۱
G1O2: اجرا و بروزرسانی مطالعه نیازسنجی آموزشی اساتید به صورت سالانه تا پایان برنامه
G1O3: برگزاری ده کارگاه آموزشی بر حسب اولویت استخراج شده از مطالعه نیازسنجی به صورت سالانه
G1O4: برگزاری ده جلسه ژورنال کلاب در هر سال توسط اعضای هیات علمی دانشکده
G1O5: اجرا و پایش برنامه جامع توانمندسازی اساتید تا پایان سال ۱۴۰۳
G2: افزایش کمی و کیفی فعالیت های نوآورانه آموزشی و دانش پژوهی آموزشی و پژوهش در آموزش
G2O1: برگزاری دو دوره آموزشی به ازای هر نیم سال با محوریت دانش پژوهی و فعالیتهای نوآورانه آموزشی برای اساتید و دانشجویان
G2O2: تعیین اولویت های دانش پژوهی آموزشی و پژوهش در آموزش تا شهریور ۱۴۰۱ و بروزرسانی سالانه تا پایان ۱۴۰۳
G2O3: تدوین برنامه های عملیاتی برگزاری جشنواره دانشگاهی شهید مطهری و اطلاع رسانی به اعضای هیات علمی به صورت سالانه
G2O4: ارائه حداقل چهار طرح نوآورانه آموزشی و دانش پژوهی آموزشی و دو طرح پژوهش در آموزش به صورت سالانه توسط اعضای هیات علمی و دانشجویان
G2O5: تدوین برنامه حمایتی ارتقای طرح های نوآورانه آموزشی و دانش پژوهی آموزشی و اطلاع رسانی عمومی تا پایان سال ۱۴۰۱

G2O5: فعالسازی کلینیک مشاوره تا پایان سال ۱۴۰۱ و افزایش ارائه مشاوره های دانش پژوهی و فعالیتهای نوآورانه آموزشی بصورت سالانه
G3: بهبود نظام ارزشیابی آموزشی اساتید و دانشجویان
G3O1: راه اندازی مرکز برگزاری آزمونها ذیل معاونت آموزش تا پایان سال ۱۴۰۲
G3O2: تدوین برنامه استانداردسازی سوالات آزمون های علوم پزشکی تا سال ۱۴۰۲
G3O3: تامین استانداردهای مرکز آزمون مبتنی بر رایانه با پیشرفت ۲۰٪ تامین استانداردها در هر سال
G3O4: برگزاری دوره های توانمندسازی اساتید (بوژه بالینی) در خصوص اجرای آزمونهای صلاحیت حرفه ای بر حسب نیازسنجی در ابتدای هر ترم در تعامل با دفاتر توسعه آموزش
G3O5: تدوین / بروز رسانی دستورالعمل ارزشیابی عملکرد آموزشی اساتید به صورت سالانه
G3O6: اجرای ارزشیابی ۳۶۰ درجه عملکرد آموزشی اساتید در هر ترم تحصیلی و بازخورد نتایج به ایشان
G3O7: تدوین و اجرای فرآیند ارزشیابی اساتید بالینی (دوره های کارورزی و کارآموزی در بیمارستانها) با هدایت دفاتر توسعه آموزش بیمارستانها
G3O7: تدوین/بروزرسانی شیوه نامه های اساتید مشاور به صورت سالانه
G3O8: تکمیل تجهیزات و رفع نواقص مرکز مهارتهای بالینی دانشکده به میزان ده درصد در هر سال
G4: افزایش مشارکت دانشجویان در فعالیت های توسعه آموزش دانشکده
G4O1: افزایش جذب دانشجویان در کمیته دانشجویی توسعه آموزش هر سال به میزان ده درصد
G4O2: برگزاری دو کارگاه آموزشی به ازای هر نیمسال جهت توانمندسازی دانشجویان در مباحث توسعه آموزش
G4O3: تدوین / بروزرسانی شیوه نامه داخلی مرکز مطالعات و توسعه آموزش به صورت سالانه
G4O4: تدوین / بروزرسانی برنامه حمایتی و مدون مشارکت دانشجویان در برنامه های توسعه آموزش (از جمله ارائه طرح های آموزشی و دانش پژوهی آموزشی به صورت سالانه
G4O5: برگزاری جشنواره با محوریت فعالیتهای توسعه آموزش در هر نیمسال تحصیلی
G5: توسعه آموزش مجازی در دانشکده
G5O1: تجهیز و تاسیس استودیو آکوستیک دابرداری و تصویربرداری در دانشکده تا ۱۴۰۲
G5O2: برگزاری یک کارگاه های آموزشی با محوریت آموزش مجازی در هر نیمسال
G5O3: تدوین و راه اندازی فرآیند مدون ارزشیابی دروس مجازی و ترکیبی بر اساس الزامات مصوب شورای عالی آموزش مجازی تا پایان سال ۱۴۰۱
G6: ارتقای ظرفیت و بستر لازم جهت هدایت دانشجویان با استعداد های درخشان
G6O1: توانمندسازی دانشجویان در بهره مندی از تسهیلات استعدادهای درخشان با برگزاری دوره های توانمندسازی (دو دوره در هر ترم تحصیلی)
G6O2: برگزاری جشنواره های دانشجویی با محوریت استعدادهای درخشان در هر نیمسال یک برنامه
G6O3: افزایش تعداد دانشجویان حایز شرایط بهره مندی از جوایز و تسهیلات
G7: ارتقای اقدامات و فعالیتهای مربوط به طرح عدالت، تعالی و بهره وری در آموزش

G7O1: تدوین ساز و کار اجرایی برنامه تحول در آموزش پزشکی تا سال ۱۴۰۱
G7O2: اجرای اقدامات مربوط به شاخص های مرجعیت علمی و آینده نگاری توسط کارگروه مربوط بر اساس تقویم زمانی اعلام شده از کلان منطقه
G7O3: اجرای اقدامات مربوط به شاخص های بین المللی سازی آموزش علوم پزشکی توسط کارگروه مربوط بر اساس تقویم زمانی اعلام شده از کلان منطقه
G7O4: اجرای اقدامات مربوط به شاخص های پاسخگویی اجتماعی و عدالت آموزشی توسط کارگروه مربوط بر اساس تقویم زمانی اعلام شده از کلان منطقه
G7O5: اجرای اقدامات مربوط به شاخص های همگرایی در تعالی علوم و فناوری های پیشرفته توسط کارگروه مربوط بر اساس تقویم زمانی اعلام شده از کلان منطقه
G7O6: اجرای اقدامات مربوط به شاخص های اخلاق، سلامت معنوی و تعهد حرفه ای در آموزش توسط کارگروه مربوط بر اساس تقویم زمانی اعلام شده از کلان منطقه
G8: ارتقای تدوین، بازنگری و ارزشیابی برنامه های آموزشی دانشکده
G8O1: تهیه برنامه مدون توانمندسازی اساتید در خصوص تدوین، بازنگری و ارزشیابی برنامه های درسی تا پایان سال ۱۴۰۱
G8O2: اجرای سی درصد از اهداف اختصاصی برنامه مدون ذکر شده در هدف اول در اولین سال اجرای برنامه (سال ۱۴۰۲)
G8O3: فعالسازی کلینیک مشاوره تا پایان سال ۱۴۰۱ و افزایش ارائه مشاوره ها در خصوص تدوین و بازنگری و ارزشیابی برنامه های درسی بصورت سالانه
G8O4: اجرای ارزیابی طرح دوره های ارائه شده اساتید و بازخورد نتایج ارزشیابی برای حداقل بیست درصد از طرح دوره های ارائه شده در هر نیمسال تحصیلی
G8O5: بروز رسانی طرح دوره های آموزشی در هر نیمسال تحصیلی با جلب مشارکت اساتید و تدوین و بروز رسانی طرح دوره های اساتید بالینی با همکاری دفاتر توسعه آموزش بیمارستانها
G9 توسعه منابع فیزیکی، انسانی و مالی مرکز مطالعات و توسعه آموزش
G9O1: بازنگری و توسعه چارت تشکیلاتی در راستای جذب نیروی متخصص و کارشناس در مرکز تا پایان سال ۱۴۰۳
G9O2: افزایش سهم بودجه پژوهش در آموزش و دانش پژوهی آموزشی از بودجه پژوهشی دانشکده به صورت سالانه تا پایان برنامه
G9O3: توسعه فضای فیزیکی و تجهیزات مرکز مطالعات به میزان ۳۰ درصد در قیاس با سال پایه تا پایان ۱۴۰۳

تعیین موقعیت استراتژیک مرکز:

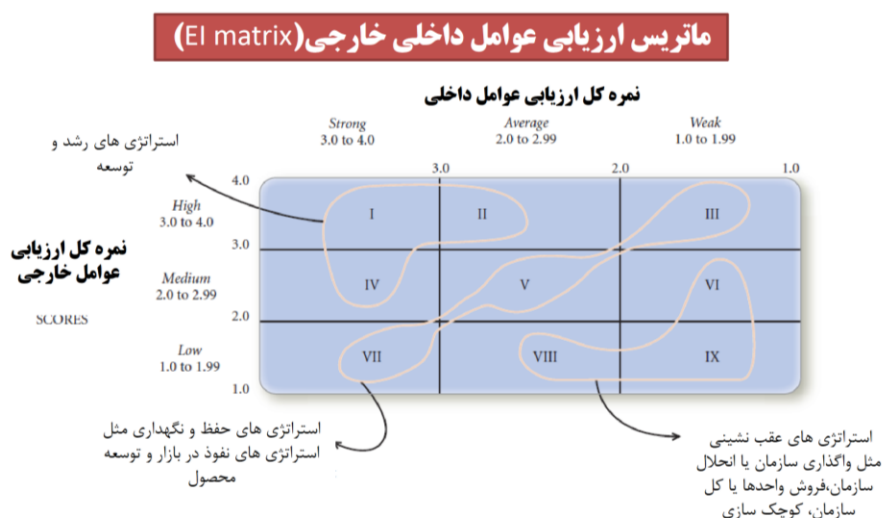
در ادامه جهت تعیین استراتژی های مرکز مطالعات و توسعه آموزش از دو ابزار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی استفاده شد و در نهایت موقعیت مرکز توسط ماتریس ارزیابی عوامل داخلی-خارجی و همچنین ماتریس توز TOWS نشان داده شد.

الف- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE Matrix)			
امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن	عوامل راهبردی خارجی
فرصت ها			
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	O1: امکان استفاده از توان فنی و فکری و آموزشی EDC توسط سایر واحدها و معاونت های دانشکده
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	O2: امکان برخورداری از فضاهای آموزشی بیمارستانها در راستای اهداف EDC
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	O3: آموزش دانشجویان دانشگاه آزاد
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	O4: کارگاه ها و وبینارهای آموزشی برگزار شده توسط EDC دانشگاه های کلان منطقه و سایر دانشگاه ها
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	O5: برگزاری فرصت آموزشی ۹۶ ساعته برای توانمندسازی اساتید دانشکده توسط مرکز مطالعات علوم پزشکی تبریز
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	O6: انجام فرایند اعتباربخشی مرکز مطالعات دانشکده از طرف وزارت بهداشت
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	O7: برگزاری سالیانه جشنواره ملی آموزشی شهید مطهری همزمان با همایش ملی آموزش پزشکی
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	O8: برگزاری نمایشگاه سالیانه ربع رشیدی در تبریز و حضور فعال دانشکده
۱/۶۸	-	۰/۵۰	جمع
تهدیدات			
۰/۲۰	۲	۰/۱۰	T1: اختصاص اندک بودجه توسط وزارت به مرکز مطالعات دانشکده
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	T2: همکاری و مشارکت کم رنگ سایر واحد های معاونت آموزشی با مرکز مطالعات دانشکده
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	T3: ضعف در نحوه هدایت و هماهنگی کارگروه های کلان منطقه در خصوص اهداف بسته های تحول و نوآوری پزشکی
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	T4: عدم ابلاغ دستورالعمل های شفاف و مدون از طرف وزارت بهداشت در خصوص کارگروه های تخصصی برنامه تحول در آموزش
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	T5: کم رنگ دیده شدن اهمیت فعالیت های مرکز مطالعات دانشکده توسط سایر واحد های معاونت آموزشی و دانشکده
۰/۱۱	۱	۰/۱۱	T6: عدم وجود سیاست های کلان صحیح در خصوص فرآیندهای مرتبط با توسعه آموزش (مثلا فرایند ارزشیابی اساتید، فرایند ارزشیابی دانشجویان و ...)

جمع	۰/۵۰	-	۰/۹۶
جمع کل	۱۰۰	-	۲/۶۴
(ب) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE Matrix)			
عوامل راهبردی داخلی	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز وزن دار
نقاط قوت			
S1: همکاری مناسب EDO ها در برنامه های تیم مدیریت آموزش بیمارستان	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
S2: برگزاری وبینارهای منطقه ای/کشوری به میزبانی مرکز مطالعات دانشکده	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
S3: داشتن ارتباط و تعامل آسان با مدیران مرتبط آموزشی در سطح دانشکده	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
S4: مدیریت قوی EDC که مستقیماً امورات کمیته ها را پیگیری فعالانه می نماید	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
S5: اطلاع رسانی به موقع فراخوان های مراکز مطالعات سایر دانشگاه ها	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
S6: حضور و فعالیت تعدادی از اعضای هیئت علمی جوان و به روز به عنوان نیروی متخصص متعهد در مرکز	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
S7: ارتباط و تعامل سازنده و موثر کمیته های مختلف مرکز مطالعات دانشکده با همدیگر	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
S8: ارائه امتیاز فعالیت به اعضای هیات علمی به ازای فعالیت در مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی در تمام وقتی و ترفیع پایه و ارتقاء اعضای هیئت علمی	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
S9: حمایت معاون آموزشی از ارتقای استانداردهای EDC	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
جمع	۰/۵۵	-	۲/۲۰
نقاط ضعف			
W1: نبود کارشناسان خبره و متخصص تمام وقت آموزش پزشکی در EDC	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
W2: عدم برگزاری کارگاه توجیهی برای اعضای جدیدالورود هیات علمی در مورد مرکز مطالعات دانشکده	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
W3: نداشتن اهرم نظارتی قوی جهت مکلف کردن اعضای مرکز مطالعات دانشکده در انجام امورات اجرایی مرکز	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
W4: نبود فضای فیزیکی مشخص و اختصاصی برای کمیته های مختلف مرکز مطالعات دانشکده و برای جلب مشارکت دانشجویان	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
W5: نبود سامانه ای جهت هوشمندسازی فرایندهای EDC مثلاً الکترونیکی سازی اخذ گواهی کارگاه و ...	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
W6: ارتباط و تعامل کم با مراکز مطالعات سایر دانشگاه ها	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
W7: همکاری و همراهی ناکافی اعضای هیات علمی در برخی فرایندهای آموزشی از جمله ارزشیابی ۳۶۰ درجه اساتید و ارزیابی طرح دوره ها و ... و رغبت ناکافی اعضای هیات علمی به ارائه طرح های نوآورانه آموزشی و فعالیتهای دانش پژوهی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
W8: ضعف در چارت تشکیلاتی در مرکز	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
W9: لزوم بروزرسانی فرم های ترفیع پایه و تمام وقتی جهت ایجاد انگیزه فعالیتهای اجرایی آموزشی در اساتید	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
جمع	۰/۴۵	-	۰/۵۲
جمع کل	۱۰۰	-	۲/۷۲

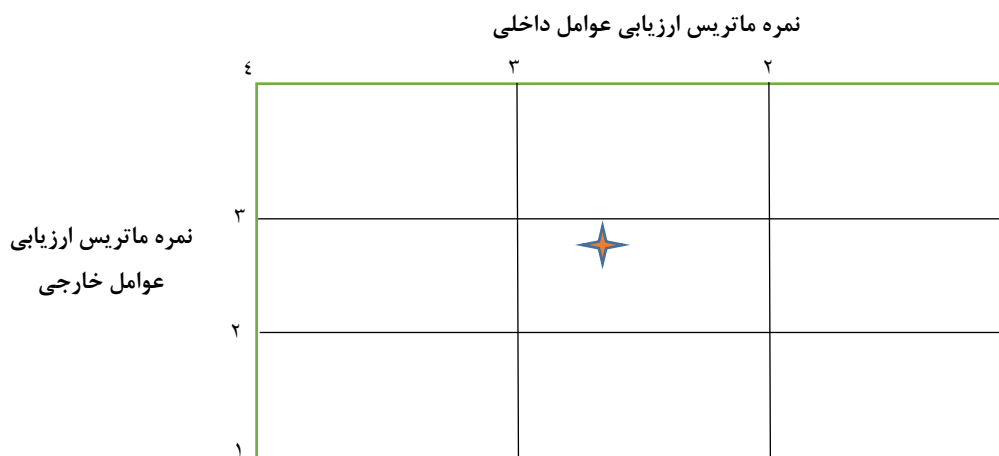
ماتریس ارزیابی عوامل داخلی-خارجی (EI Matrix):

نتایج دو ماتریس ارزیابی عوامل داخل و عوامل خارجی نشان داد که مرکز مطالعات و توسعه آموزش در جایگاه استراتژی های حفظ و نگهداری قرار دارد به این معنا که هر دو مولفه های عوامل داخلی و خارجی در سطح متوسطی هستند و بکار بستن استراتژی های تهاجمی و رشد از ریسک پذیری برخوردار است لذا مرکز مطالعات و توسعه آموزش دانشکده ضمن تلاش در حفظ وضع موجود می بایست اقداماتی حساب شده را در راستای ارتقای عملکرد و بهبود وضعیت خود انجام دهد.



Reference: David, Fred R. (2011). Strategic Management: Concepts and cases (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc., p. 189.

81



موقعیت مرکز مطالعات و توسعه آموزش بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل داخلی-خارجی

روش دیگر جهت تعیین استراتژی ها استفاده از ماتریس توز می باشد که انواع استراتژی های چهارگانه را در دستیابی به اهداف مرکز مطالعات و توسعه آموزش در ادامه نشان می دهد.

ماتریس توز جهت تعیین استراتژی های مرکز مطالعات و توسعه آموزش		
فرصت ها		عوامل بیرونی
- امکان استفاده از توان فنی و فکری و آموزشی EDC توسط سایر واحدها و معاونتهای دانشکده - امکان برخورداری از فضاهای آموزشی بیمارستانها در راستای اهداف EDC - آموزش دانشجویان دانشگاه آزاد - کارگاه ها و وبینارهای آموزشی برگزار شده توسط EDC دانشگاه های کلان منطقه و سایر دانشگاه ها - برگزاری فرصت آموزشی ۹۶ ساعته برای توانمندسازی اساتید دانشکده توسط مرکز مطالعات علوم پزشکی تبریز - انجام فرایند اعتباربخشی مرکز مطالعات دانشکده از طرف وزارت بهداشت - برگزاری سالیانه جشنواره ملی آموزشی شهید مطهری همزمان با همایش ملی آموزش پزشکی - برگزاری نمایشگاه سالیانه ربع رشیدی در تبریز و حضور فعال دانشکده	- اختصاص اندک بودجه توسط وزارت به مرکز مطالعات دانشکده - همکاری و مشارکت کم رنگ سایر واحد های معاونت آموزشی با مرکز مطالعات دانشکده - ضعف در نحوه هدایت و هماهنگی کارگروه های کلان منطقه در خصوص اهداف بسته های تحول و نوآوری پزشکی - عدم ابلاغ دستورالعمل های شفاف و مدون از طرف وزارت بهداشت در خصوص کارگروه های تخصصی برنامه تحول در آموزش - کم رنگ دیده شدن اهمیت فعالیت های مرکز مطالعات دانشکده توسط سایر واحد های معاونت آموزشی و دانشکده - عدم وجود سیاست های کلان صحیح در خصوص فرایندهای مرتبط با توسعه آموزش(مثلا فرایند ارزشیابی اساتید، فرایند ارزشیابی دانشجویان و ...) - عدم آشنایی و همکاری مناسب مسئولین مختلف بیمارستان با دفتر توسعه آموزش	عوامل درونی
استراتژی های رشد (SO)	استراتژی های تنوع (ST)	قوت ها
- تدوین و اجرای مکانیسم های انگیزشی قوی تر برای ذینفعان - تقویت توانمندی اساتید در ابعاد آموزش پزشکی - تقویت مشارکت بین بخشی با سایر مراکز مطالعات و توسعه آموزش در کشور	- تقویت دفاتر توسعه آموزش بیمارستانها از طریق تقویت مشارکت بین بخشی - معرفی و اطلاع رسانی عمومی در خصوص اهداف و رسالت EDC - تدوین و بروزرسانی شیوه نامه های داخلی با موضوعات مرتبط با توسعه آموزش پزشکی	- همکاری مناسب EDO ها در برنامه های تیم مدیریت آموزش بیمارستان - برگزاری وبینارهای منطقه ای/کشوری به میزبانی مرکز مطالعات دانشکده - داشتن ارتباط و تعامل آسان با مدیران مرتبط آموزشی در سطح دانشکده - مدیریت قوی EDC که مستقیما امورات کمیته ها را پیگیری فعالانه می نماید - اطلاع رسانی به موقع فراخوان های مراکز مطالعات سایر دانشگاه ها - حضور و فعالیت تعدادی از اعضای هیئت علمی جوان و به روز به عنوان نیروی متخصص متعهد در مرکز - ارائه امتیاز فعالیت به اعضای هیات علمی به ازای فعالیت در مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی در تمام - وقتی و ترفیع پایه و ارتقاء اعضای هیئت علمی - حمایت معاون آموزشی از ارتقای استانداردهای EDC
استراتژیهای تغییر (WO)	استراتژی های تدافعی (WT)	ضعفها
- تامین نیروی انسانی کارشناس برای EDC - بازنگری شیوه های ارزشیابی اساتید - هوشمندسازی فرایندهای EDC	پیاده سازی اصول کارایی در استفاده از منابع محدود با اولویت بندی در اجرای برنامه های EDC	- نبود کارشناسان خبره و متخصص تمام وقت آموزش پزشکی در EDC - عدم برگزاری کارگاه توجیهی برای اعضای جدیدالورود هیات علمی در مورد مرکز مطالعات دانشکده - نداشتن اهرم نظارتی قوی جهت مکلف کردن اعضای مرکز مطالعات دانشکده در انجام امورات اجرایی مرکز - نبود فضای فیزیکی مشخص و اختصاصی برای کمیته های مختلف مرکز مطالعات دانشکده و برای جلب مشارکت دانشجویان - نبود سامانه ای جهت هوشمندسازی فرایندهای EDC مثلا الکترونیکی سازی اخذ گواهی کارگاه و ... - ارتباط و تعامل کم با مراکز مطالعات سایر دانشگاه ها - ضعف در چارت تشکیلاتی در مرکز - همکاری و همراهی ناکافی اعضای هیات علمی در برخی فرایندهای آموزشی از جمله ارزشیابی ۳۶۰ درجه اساتید و ارزیابی طرح دوره ها و ارائه طرح های نوآورانه آموزشی و فعالیتهای دانش پژوهی و... - لزوم بروزرسانی فرم های ترفیع پایه و تمام وقتی جهت ایجاد انگیزه فعالیتهای اجرایی آموزشی در اساتید

