



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گیلان

معاونت آموزشی

# برنامه راهبردی معاونت آموزشی

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گیلان

۱۴۰۱-۱۴۰۵

صلى الله عليه وسلم

هر سازمانی به عنوان بخشی از چرخه عمر خود به طور مداوم، در چهار وظیفه اصلی مدیریت که شامل برنامه ریزی، رهبری، سازماندهی و کنترل می باشد، فعالیت می کند که مهمترین آن ها برنامه ریزی است. برنامه ریزی بخشی از مدیریت است که مربوط به ایجاد رویکردها، قواعد و دستورالعمل برای دستیابی به هدف مورد نظر است. سایر توابع مدیریتی نیز در صورتی که اثربخش باشند، باید برنامه ریزی شوند. در فرایند برنامه ریزی راهبردی تاکید اساسی بر اهمیت آینده سازمان است. برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است که در آن رهبران سازمانی چشم انداز خود را برای آینده تعیین کرده و همچنین اهداف و مقاصد خود را برای سازمان مشخص می نمایند

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک منجر به یک برنامه استراتژیک می شود، سندی که هم تصمیمات اتخاذ شده در مورد اهداف سازمان و هم راه هایی که سازمان از طریق آن به اهداف تعیین شده دست خواهد یافت، را بیان می کند برنامه راهبردی برای هدایت رهبران سازمان در تصمیم گیری آن ها در حال حرکت به جلو در نظر گرفته شده است.

فرایند برنامه ریزی راهبردی اساساً فرایندی هماهنگ کننده بین منابع داخلی سازمان و فرصت های خارجی آن می باشد. هدف این فرایند، نگرستن از درون پنجره راهبردی و تعیین فرصت هایی است که سازمان از آن ها سود می برد یا به آن ها پاسخ می دهد. برنامه ریزی راهبردی از یک سو توجه خود را به ماموریت های سازمانی، ارزش های محوری، مدیران ارشد اجرایی و ذینفعان راهبردی معطوف نموده و از سوی دیگر، باید به تحولات محیطی و نقاط کلیدی و بحرانی محیط داخلی و خارجی و تجزیه و تحلیل و ارزیابی آن ها بپردازد. به سخن دیگر برنامه ریزی راهبردی تلاشی منظم و ساختارمند جهت اتخاذ تصمیم ها و مبادرت به اقدامات بنیادی است .

با توجه به اهمیت و ضرورت برنامه استراتژیک، معاونت آموزشی دانشگاه با همکاری ذینفعان کلیدی این حوزه و با در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدهای موجود، اقدام به تدوین این سند نموده است. امید است در سایه تعامل و همفکری با سایر واحد های تابعه دانشگاه در جهت ارتقاء سطح کمی و کیفی آموزش علوم پزشکی و تربیت نیروهای انسانی متعهد و متخصص تلاش کرده و پاسخگوی نیازهای حرفه ای و سلامت جامعه خود باشیم.

دکتر ارسلان سالاری

رئیس دانشگاه

برنامه ریزی از وظایف بسیار مهم مدیران است. این فرایند اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی را تعیین و نحوه دستیابی به آن اهداف را طرح ریزی می‌کند. در واقع برنامه ریزی شالوده مدیریت است. فرایند برنامه ریزی ماهیتی پویا دارد. با توجه به تغییر میزان اطلاعات قابل دسترسی، تجدید نظر در برنامه های تنظیم شده امری بسیار منطقی است. به طوری که لازم است در مقاطع زمانی معین برنامه های قدیمی کنار نهاده شود و برنامه های جدیدی جایگزین آن گردد. به این ترتیب تغییر و اصلاح مستمر برنامه ها موجب پویایی و انعطاف پذیری فرایند برنامه ریزی می‌شود. همه سازمان‌ها با فعالیت در محیطی پویا مترصد آنند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه ریزی می‌افزاید.

امروزه برنامه ریزی به‌عنوان یک نگرش و ابزاری قدرتمند، ضامن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه و تفکر برای آینده و اراده پاسخ به برنامه‌ریزی منظم و مداوم است؛ بنابراین ضرورت برنامه‌ریزی برای رسیدن به اهداف کوچک و بزرگ، یک واقعیت انکارناپذیر است و چون تمام نهادها و حتی افراد در محیطی که همیشه با تحولات همراه است، فعالیت می‌کنند نیاز آن به شدت احساس می‌شود. یک برنامه ریزی دقیق و حساب شده می‌تواند در بالا بردن راندمان و کارایی کارکنان و ارتقاء بهره وری سازمان‌ها نقش بسیار موثری داشته باشد. نگاهی به دستاوردها و توفیقات جوامع بشری، بیان‌کننده نقش بی بدیل برنامه‌ریزی در کلیه سطوح آن جوامع می‌باشد.

دانشگاه‌ها به عنوان نهادهای علمی، نقش شایسته‌ای در پیشرفت جوامع ایفا نموده اند و این نقش در شرایطی برجسته‌تر بوده است که دانشگاه‌ها توانسته‌اند با برنامه‌ریزی و اجرای دقیق آن، کیفیت علمی خود را ارتقاء داده و با لحاظ نمودن نیازهای جامعه برنامه‌ریزی خود را واقعی‌تر و در نتیجه کاربردی‌تر نمایند. سال‌های اخیر تغییرات عظیمی را در تمامی جنبه‌های زندگی به ارمغان آورده است و دانشگاه‌ها در سراسر جهان با تغییرات شگرفی در محیط‌های بیرونی و داخلی خود مانند پیشرفت‌های سریع فناوری، تغییرات جمعیت‌شناسی، کاهش حمایت مالی و برنامه‌های قدیمی دانشگاهی مواجه شده‌اند. بنابراین، بسیاری از دانشگاه‌ها درگیر برنامه‌ریزی استراتژیک شده‌اند تا تغییراتی راهبردی و سودمند برای انطباق با محیط به‌سرعت در حال تغییر ایجاد کنند.

برنامه ریزی استراتژیک تلاشی است سازمان یافته و نظام مند برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام اقدامات اساسی که جهت‌گیری فعالیت‌های یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانونی شکل می‌دهد و اهداف و خطوط کلی و رسالت سازمان در بلند مدت تعیین می‌گردد. این نوع برنامه‌ریزی، جامعیت داشته و در سطوح عالی سازمان شکل می‌گیرد و چارچوبی مشخص برای برنامه‌ریزی تاکتیکی و برنامه‌ریزی عملیاتی ترسیم می‌نماید. برنامه‌ریزی استراتژیک در صدد آن است که ظرفیت و توان مدیریت استراتژیک سازمان را به نحوی بالا برد که مدیران عالی سازمان عملاً در فرایند برنامه‌ریزی درگیر شده و در اجرای استراتژی‌های تدوین شده مشارکت فعال داشته باشند. در نتیجه برنامه‌ریزی استراتژیک به سه سوال اساسی پاسخ داده می‌شود که سازمان کجاست، آرزو دارد به کجا برود و چگونه این مسیر را طی خواهد نمود.

برنامه استراتژیک نه تنها درک اعضا از اهداف را بیشتر می‌کند، بلکه تفکر آینده‌گرا را بر مبنای درک مشترکی از رسالت سازمان تحریک و ایجاد می‌نماید. همکاری بین اعضای یک سازمان وقتی با مفروضات مشترکی نسبت به اهداف مشترک فعالیت کنند، بسیار موثر و اثربخش می‌شود. یک برنامه ریزی استراتژیک موفقیت آمیز، برنامه‌ای است که به عمل ختم شود و بینش مشترکی بر مبنای ارزش‌ها ایجاد کند، مسئولیت در قبال جامعه را بپذیرد؛ نسبت به محیط خارجی سازمان حساس بوده و بر آن تمرکز کند و بر مبنای داده‌های با کیفیت بالا طرح‌ریزی شده باشد.

چالش‌هایی که امروزه دانشگاه‌های علوم پزشکی با آن مواجه هستند، تقاضاهای زیادی را برای توسعه یک الگوی نوآورانه برای تحلیل و برنامه‌ریزی استراتژیک ایجاد می‌کند که هدف آن کمک به مقابله با چالش‌های عظیم و تضمین پایداری دانشگاه‌ها باشد.

برنامه استراتژیک معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی گیلان نشان دهنده اهداف بلند و جمعی کسانی است که در راستای اعتلای آموزش پزشکی استان تلاش می‌کنند. ضمن اذعان به شرایط خاص حاصل از تحولات کنونی در عرصه نظام آموزش پزشکی کشور، با تکیه بر ظرفیت و توان بالای اساتید، دانشجویان و کارکنان حوزه معاونت آموزشی برآنیم که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل نموده و در جهت تحقق شعار "تعالی و عدالت در نظام سلامت" حرکت کنیم.

دکتر کامران عزتی

معاون آموزشی دانشگاه

## اعضای کمیته تدوین استراتژی ها و برنامه راهبردی معاونت آموزشی دانشگاه

### علوم پزشکی گیلان

- دکتر ارسلان سالاری: رئیس دانشگاه
- دکتر کامران عزتی: معاون آموزشی دانشگاه
- دکتر ایده دادگران: مدیر مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی
- دکتر مرجان مهدوی روشن: مدیر امور هیئت علمی دانشگاه
- دکتر ابراهیم نصیری: مدیر امور آموزشی
- دکتر پیروز سامی دوست: مدیر تحصیلات تکمیلی
- دکتر نجم اله طایفه: مدیر آموزش مداوم
- دکتر گلاره بی آزار: مدیر مرکز مهارت های بالینی
- دکتر شیرین مدبرنیا: مسئول آموزش مجازی دانشگاه
- دکتر زهرا طاهری: مسئول کارگروه نظام اعتباربخشی ملی و تدوین استانداردهای آموزشی

## تاریخچه معاونت آموزشی :

معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی گیلان به عنوان بخشی از اجزاء دانشگاه در راستای دستیابی به رسالت نهایی دانشگاه اقدام به تدوین برنامه استراتژیک نموده است. این دانشگاه در سال ۱۳۶۲ با تشکیل و تاسیس وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی فعالیت‌های خود را به طور مستقل آغاز نمود.

## واحد های وابسته به حوزه معاونت آموزشی دانشگاه :

- ✓ مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی
- ✓ امور هیئت علمی
- ✓ امور آموزشی
- ✓ آموزش مداوم
- ✓ مرکز مهارت های بالینی (Skill Lab)
- ✓ تحصیلات تکمیلی
- ✓ آموزش مجازی
- ✓ اعتباربخشی آموزشی
- ✓ دبیرخانه عدالت، تعالی و بهره وری در آموزش علوم پزشکی

• ماموریت معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی گیلان

**"آموزش و تربیت نیروی انسانی متعهد،  
حرفه‌ای، خلاق و نوآور به منظور تامین،  
حفظ و ارتقای سلامت جامعه"**



- چشم انداز معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی گیلان در افق ۱۴۰۵

**پیشگام در توسعه و تعالی فناوری‌های نوین آموزشی و**

**پیشرو در شاخص‌های آموزشی ملی و بین‌المللی**

- ارزش‌های معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی گیلان

**آموزش پاسخگو، کارآفرینانه و کیفیت‌مدار**

**عدالت‌محوری و پایبندی به اخلاق حرفه‌ای**

**ارزش‌آفرینی برای ذینفعان**

**بهره‌وری**

**دانش‌محوری، خلاقیت و نوآوری**

**چابکی در ارائه خدمات**

## اهداف استراتژیک معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی گیلان

مسئول سنجش	هدف‌های استراتژیک در وجه ذینفعان
معاونت و کلیه مدیریت‌ها	۱. ارتقای عدالت آموزشی

مسئول سنجش	هدف‌های استراتژیک در وجه فرآیندهای داخلی
امور آموزشی - EDC - آموزش مداوم - مرکز مهارت‌های بالینی - اعتباربخشی - تحصیلات تکمیلی	۱. ارتقای کیفیت و کمیت خدمات آموزشی و ارزشیابی
تحصیلات تکمیلی	۲. توسعه تحصیلات تکمیلی و بین‌رشته‌ای
مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی	۳. کسب مرجعیت علمی
تعالی آموزش علوم پزشکی	۴. ماموریت‌گرایی هدفمند
امور بین‌الملل	۵. بین‌المللی‌سازی آموزش
امور آموزشی - EDC - آموزش مداوم - مرکز مهارت‌های بالینی - اعتباربخشی - تحصیلات تکمیلی	۶. توسعه ارتباطات بین‌بخشی و فرا دانشگاهی <b>a.</b> ارتقاء فرآیندهای بین‌بخشی آموزشی - درمانی <b>b.</b> ارتقاء فرآیندهای بین‌بخشی آموزشی - پژوهشی <b>c.</b> ارتقاء فرآیندهای فراسازمانی
مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی - اعتباربخشی	۷. ارتقاء درجات اعتباربخشی کسب شده برنامه‌های آموزشی در حال اجرا در دانشکده‌ها

مسئول سنجش	اهداف استراتژیک پیشنهادی در وجه ظرفیت‌های سازمانی
معاونت و کلیه مدیریت‌ها	۱. ارتقای فرهنگ منطبق با اصول اخلاقی و اسلامی و عدالت آموزشی
امور هیأت علمی - امور اداری	۲. مدیریت جذب نیروی انسانی
مسئول بسته پاسخگویی اجتماعی	۳. آموزش پاسخگو و جامعه‌محور و پاسخگویی اجتماعی
مجازی - EDC - مرکز مهارت‌های بالینی و شبیه‌سازی	۴. توسعه فن‌آوری‌های نوین آموزشی (شبیه‌سازی و ...) و مجازی‌سازی
معاونت و کلیه مدیریت‌ها	۵. توسعه زیرساخت‌های آموزشی در رویارویی با بیماری‌های نوپدید و نوظهور

## اهداف استراتژیک و کارگروه های متناظر عدالت، تعالی و بهره وری در آموزش علوم پزشکی

کارگروه های متناظر	هدف های استراتژیک در وجه ذینفعان
پاسخگویی اجتماعی و عدالت آموزشی	ارتقای عدالت آموزشی
کارگروه های متناظر	هدف های استراتژیک در وجه فرآیندهای داخلی
-مدیریت جامع کیفیت در آموزش علوم پزشکی - نظام اعتباربخشی ملی و تدوین استانداردهای آموزشی - اقتصاد آموزش	ارتقای کیفیت و کمیت خدمات آموزشی و ارزشیابی
-همگرایی در تعالی علوم و فناوری های پیشرفته - اقتصاد آموزش	توسعه تحصیلات تکمیلی و بین رشته ای
مرجعیت علمی و آینده نگاری	کسب مرجعیت علمی
-همگرایی در تعالی علوم و فناوری های پیشرفته-	ماموریت گرای هدمند
بین المللی سازی آموزش علوم پزشکی	بین المللی سازی آموزش
همگرایی در تعالی علوم و فناوری های پیشرفته	توسعه ارتباطات بین بخشی و فرا دانشگاهی
نظام اعتباربخشی ملی و تدوین استانداردهای آموزشی	ارتقاء درجات اعتبار بخشی کسب شده برنامه های آموزشی در حال اجرا در دانشکده ها
کارگروه های متناظر	اهداف استراتژیک پیشنهادی در وجه ظرفیت های سازمانی
-اخلاق، سلامت معنوی و تعهد حرفه ای در آموزش علوم پزشکی	ارتقای فرهنگ منطبق با اصول اخلاقی و اسلامی و عدالت آموزشی
-اقتصاد آموزش -همگرایی در تعالی علوم و فناوری های پیشرفته	مدیریت جذب نیروی انسانی
پاسخگویی اجتماعی و عدالت آموزشی	آموزش پاسخگو و جامعه محور و پاسخگویی اجتماعی
-توسعه آموزش و فناوری های نوین ارتقای یادگیری -اقتصاد آموزش	توسعه فن آوری های نوین آموزشی (شبیه سازی و ...) و مجازی سازی
پاسخگویی اجتماعی و عدالت آموزشی	توسعه زیرساخت های آموزشی در رویارویی با بیماری های نوپدید و نوظهور

## آمار اهداف استراتژیک، سنجه ها و فعالیتهای وابسته

فعالیت ها	سنجه	هدف استراتژیک	وجه
۱۵	۱۱	ارتقای کیفیت و کمیت خدمات آموزشی و ارزشیابی	فرایندهای داخلی
۱۰			
۱۰			
۱۲			
۹			
۱۲			
۱۱			
۱۰			
۵			
۱			
۵			
۶	۱	آموزش پاسخگو و جامعه محور و پاسخگویی اجتماعی	ظرفیت های سازمانی
۵	۲	توسعه ارتباطات بین بخشی و فرا دانشگاهی	فرایندهای داخلی
۴			
۳	۱	کسب مرجعیت علمی	
۴	۱	توسعه زیر ساخت های آموزشی در رویارویی با بیماری های نوپدید و نوظهور	ظرفیت های سازمانی
۱۳	۱	توسعه فناوری های نوین آموزشی (شبیه سازی و ... ) و مجازی سازی	
۱۵	۱	ارتقاء درجات اعتبار بخشی کسب شده برنامه های آموزشی در حال اجرا در دانشکده ها	فرآیندهای داخلی
۶	۱	بین المللی سازی آموزش	
۴	۱	ارتقای عدالت آموزشی	ذینفعان
۱۶۰	۲۰		

مدیریت مرکز مطالعات  
و توسعه آموزش علوم پزشکی

فعالیت ها	سنجه	هدف استراتژیک	وجه	مدیریت امور آموزشی و تحصیلات تکمیلی
۴	۲	ارتقای عدالت آموزشی	ذینفعان	
۴				
۵	۴	ارتقاء کیفیت و کمیت خدمات آموزشی و ارزشیابی	فرآیندهای داخلی	
۶				
۶				
۲				
۴	۱	بین المللی سازی آموزش		
۳	۱	توسعه فن آوری های نوین آموزشی		
۴	۱	توسعه تحصیلات تکمیلی براساس سند توسعه متوازن		
۳	۱	توسعه تحصیلات تکمیلی و بین رشته ای		
۶	۱	آزمونهای درون دانشگاهی و کشوری مقاطع تحصیلات تکمیلی		
۴۷	۱۱			

فعالیت ها	سنجه	هدف استراتژیک	وجه	مدیریت آموزش مداوم
۱۰	۱	ارتقای عدالت آموزشی	ذینفعان	
۳	۱	ارتقای کیفیت و کمیت خدمات آموزشی و ارزشیابی	فرآیندهای داخلی	
۱۵	۱	کسب مرجعیت علمی		
۴	۱	ماموریت گرایی هدفمند		
۱	۱	بین المللی سازی آموزش		
۹	۱	توسعه ارتباطات بین بخشی و فرا دانشگاهی		
۲	۱	ارتقای فرهنگ منطبق با اصول اخلاقی و اسلامی و عدالت آموزشی	ظرفیت های سازمانی	
۱	۱	آموزش پاسخگو و جامعه محور و پاسخگویی اجتماعی		
۱	۱	توسعه فن آوری های نوین آموزشی (شبیه سازی و ...)		
۱	۱	توسعه زیرساخت های آموزشی در رویارویی با بیماری های نوپدید و نوظهور		
۴۷	۱۰			

فعالیت ها	سنجه	هدف استراتژیک	وجه	مدیریت امور هیأت علمی
۴	۱	توسعه زیر ساخت های آموزشی در رویارویی با بیماری های نوپدید و نو ظهور	ظرفیت های سازمانی	
۶	۱	ارتقای عدالت آموزشی	ذینفعان	
۶	۱	مدیریت جذب نیروی انسانی	ظرفیت های سازمانی	
۱۶	۳			

فعالیت ها	سنجه	هدف استراتژیک	وجه	مدیریت مرکز مهارت های بالینی
۴	۱	ارتقای عدالت آموزشی	ذینفعان	
۱۰	۱	ارتقای کیفیت و کمیت خدمات آموزشی و ارزشیابی	فرایندهای داخلی	
۵	۱	توسعه زیرساخت های آموزشی در رویارویی با بیماری های نوپدید و نو ظهور	ظرفیت های سازمانی	
۱۹	۳			

فعالیت ها	سنجه	هدف استراتژیک	وجه	آموزش مجازی
۱۳	۱	توسعه فناوری های نوین آموزشی (شبیه سازی و ... ) و مجازی سازی	ظرفیت های سازمانی	
۱۳	۱			

فعالیت ها	سنجه	هدف استراتژیک	وجه	اعتباربخشی آموزشی
۱۵	۱	ارتقاء درجات اعتبار بخشی کسب شده برنامه های آموزشی در حال اجرا در دانشکده ها	فرایندهای داخلی	
۱۵	۱			

۱. امیر کبیری، علی رضا، مدیریت استراتژیک، تهران، انتشارات نگاه دانش، ۱۳۸۱.
۲. آکر، دیوید، مدیریت استراتژیک بازار، ترجمه حسین صفرزاده و علی اکبر فرهنگی، تهران، انتشارات کتاب پویش، ۱۳۸۵.
۳. پیرس و رابینسون، برنامه ریزی استراتژیک، ترجمه دکتر سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، ۱۳۸۰.
۴. دیوید فرد آرا، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۹۱.
۵. رضاییان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، چاپ سیزدهم، ۱۳۸۸.
۶. یزدان پناه، احمد علی، چشم انداز، تعاریف و نمونه ها، مجله علمی مدیر امروز، شماره پنجم، ۴۳-۵۵، ۱۳۸۷.