



وزارت تحصیلات عالی
ریاست پوهنتون کندز
پوهنځی تعلیم و تربیه
کمیته پلان استراتژیک پوهنځی تعلیم و تربیه

پلان استراتژیک پوهنځی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز

(۱۴۰۷-۱۴۰۳)

صلى الله عليه وسلم

تأییدی کمیته پلان استراتژیک توسط کمیته پلان استراتژیک پوهنځی تعلیم و تربیه

پلان فوق در جلسه شماره () مؤرخ / / ۱۴۰۳ کمیته پلان استراتژیک پوهنځی تعلیم و تربیه طرح و بعد از بررسی و تحلیل همه جانبه با اتفاق آرا مورد تأیید قرار گرفت.

پوهنمل عبدالحمود صدري

مسوول کمیته پلان استراتژیک پوهنځی تعلیم و تربیه

تأییدی پلان استراتژیک پوهنځی توسط شورای علمی پوهنځی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز

پلان فوق در جلسه شماره () مؤرخ / / ۱۴۰۳ شورای علمی پوهنځی تعلیم و تربیه طرح و بعد از بررسی و تحلیل همه جانبه با اتفاق آرا مورد تأیید قرار گرفت.

پوهنیار سید کمال معنوی

رئیس پوهنځی تعلیم و تربیه

تأییدی پلان استراتژیک پوهنځی تعلیم و تربیه توسط کمیته پلان استراتژیک پوهنتون کندز

پلان فوق در جلسه شماره () مؤرخ / / ۱۴۰۳ کمیته پلان استراتژیک پوهنتون کندز طرح و بعد از بررسی و تحلیل همه جانبه با اتفاق آرا مورد تأیید قرار گرفت.

پوهنمل غلام نبی حپاند

معاون علمی پوهنتون کندز

تأییدی پلان استراتژیک پوهنځی توسط شورای علمی پوهنځی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز

پلان فوق در جلسه شماره () مؤرخ / / ۱۴۰۳ شورای علمی پوهنتون کندز طرح و بعد از بررسی و تحلیل همه جانبه با اتفاق آرا مورد تأیید قرار گرفت.

الحاج مولوی عبدالهادی همت

رئیس پوهنتون کندز

پیام رئیس پوهنځی تعلیم و تربیه

خداوند منان را نهایت سپاس گزار هستیم که برای ما توفیق عنایت فرمود تا در خدمت جامعه و مردم خویش باشیم، این وظیفه مقدس ما را واداشت تا تمام برنامه‌های خویش را روی یک محور کیفی و مطابق به برنامه‌های علمی و اداری وزارت محترم تحصیلات عالی امارت اسلامی افغانستان در روشنایی قوانین تحصیلات عالی تدوین و ترتیب نماییم. خوشبختانه پوهنځی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز که یکی از پوهنځی‌های سابقه‌دار پوهنتون کندز بوده، قادر به ساختن پلان استراتژیک دوم خویش گردید و در این پلان توانست چارچوب و دور نمای پنج‌ساله را در زمینه‌های مختلف علمی و اداری ترسیم نماید، و ساختار علمی و اکادمیک خود را با معیارهای ملی و بین‌المللی کاملاً عیار سازد و در این زمینه بتواند نخبه‌گان، معلمان و منابع بشری و مسلکی بهتر را به جامعه و مردم خویش تقدیم نماید.

پوهنځی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز جهت تحقق اهداف پلان استراتژیک خویش رسالت خود می‌داند که با هماهنگی رهبری پوهنتون کندز در طی پنج‌سال آینده بتواند توأمیت با پوهنځی مرتبط پوهنتون‌های کشور، پوهنتون‌های خارجی، معرفی اعضای کادر علمی به برنامه‌های ماستری و دکتورا، فعال‌سازی کمیته‌های داخلی، جذب کادر علمی جدید در رشته‌های مورد نیاز را در اولیت‌های کاری خویش قرار داده، و در تطبیق آن از هیچ نوع سعی و تلاش دریغ نوزرد.

یکی از ارزشمندی این پلان در سطح پوهنځی تعلیم و تربیه این خواهد بود که ساختارهای محتوایی دیپارتمنت‌ها را در زمینه‌های مختلف رشد و توسعه خواهد داد و اعضای کادری و اداری را قادر خواهد ساخت تا اهدافی که در قبال مردم و جامعه دارند، برآورده سازد. چون دیپارتمنت‌ها هسته علمی هر پوهنځی و پوهنتون را تشکیل می‌دهند، در قسمت ساخت و ساز برنامه‌های علمی‌شان مطابق به ارزش‌های اسلامی و فرهنگی که دارند موضوعات مورد نیاز جامعه را درک کرده، روی آن تمرکز خواهند نمود. در این راستا پوهنځی تعلیم و تربیه با همکاری ریاست پوهنتون کندز، خود را مکلف می‌داند، تمام برنامه‌های‌شان را تقویت و مورد حمایت قرار دهد.

گفته می‌توانیم که پوهنځی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز با داشتن استادان متخصص و دارای رتبه‌های علمی بلند در راستای رشد و انکشاف برنامه‌های علمی اعم از تدریس، تحقیق و بازنگری نصاب، به سطح کشور و منطقه؛ از هیچ گونه مساعی دریغ نخواهد کرد و این را وجیه دینی، میهنی و یکی از مکلفیت‌های خویش می‌دانند.

در اخیر لازم به یادآوری است که از اعضای کمیته پلان استراتژیک پوهنځی که در طراح، تدوین و تصویب پلان استراتژیک پوهنځی و پلان‌های استراتژیک دیپارتمنت‌ها، نهایت سعی و تلاش به خرج داده اند، نهایت سپاس و قدردانی نموده و از بارگاه رب‌العزت برای‌شان طول عمر، سلامتی و توفیقات مزید را تمنا نمایم.

با احترام

پوهنیار سید کمال معنوی

رییس پوهنځی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱.....	مقدمه
۲.....	تعریف اصطلاحات مورد استفاده در این برنامه استراتژیک
۵.....	چارچوب برنامه استراتژیک پوهنحی تعلیم و تربیه
۷.....	تحلیل وضعیت موجود پوهنحی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز
۷.....	تاریخچه شکل گیری پوهنحی تعلیم و تربیه
۷.....	ساختار تشکیلات پوهنحی تعلیم و تربیه
۱۱.....	کمیته‌های کاری پوهنحی تعلیم و تربیه
۱۱.....	اعضایی کار علمی پوهنحی تعلیم و تربیه
۱۵.....	تناسب میان استادان و محصلان
۱۶.....	چشم انداز
۱۶.....	رسالت
۱۷.....	ارزش‌ها
۱۷.....	اهداف کلی
۱۸.....	اهداف عینی
۲۱.....	تجزیه و تحلیل محیط دورنی
۲۲.....	تجزیه و تحلیل محیط بیرونی
۲۳.....	تحلیل عوامل داخلی و خارجی
۲۶.....	تعیین موقعیت استراتژیک پوهنحی با استفاده از روش IE
۲۶.....	تشکیل ماتریس SWOT:
۳۴.....	اولویت بندی استراتژی‌ها
۳۵.....	اهداف عملیاتی
۳۷.....	اهداف عملیاتی سالانه پوهنحی تعلیم و تربیه
۵۱.....	جایگاه پوهنحی تعلیم و تربیه در پنج سال آینده
۵۱.....	اقدامات اساسی اجرایی سازی استراتژی
۵۲.....	مدیریت خطر
۵۲.....	ارزیابی استراتژی
۵۳.....	مآخذ

مقدمه

رشد و توسعه در جهان امروزی وابسته به چگونگی تولید دانش و تربیت نیروی انسانی شایسته، ماهر و مورد نیاز جامعه است. پوهنتون‌ها در این راستا به عنوان نهادهای مهم و تأثیرگذار، نقش اساسی و مهم را بازی می‌کنند. افغانستان با داشتن بیش‌تر از سی پوهنتون دولتی و ده‌ها پوهنتون خصوصی، در تلاش است تا زمینه رشد و توسعه اجتماعی را "از طریق تولید دانش و تربیت کادر ورزیده و مورد نیاز به سطح ملی" فراهم سازد.

پوهنتون‌کنندگان با داشتن نه پوهنځی از بدو تاسیس گام به گام رو به جلو گذاشته و همه‌ساله تعداد کثیری از کادر مورد نیاز بازار کار را تقدیم جامعه می‌نمایند. پوهنځی تعلیم و تربیه یکی از پوهنځی‌های نه گانه این پوهنتون است که با داشتن دوازده دیپارتمنت فعال، بیش‌ترین نقش را در این زمینه به عهده دارد به همین منظور هیأت رهبری، اعضای کادر علمی و کارمندان اداری این پوهنځی پیوسته با پیش‌بینی و آینده‌نگری دقیق، در تلاش اند تا رسیدن به این مهم را هرچه بهتر زمینه‌سازی نماید. باتوجه به مقدمه فوق و هدایت مقامات وزارت تحصیلات عالی کشور و مطابق به اصول سازمانی این نهاد، مبنی بر طرح، اجرا و کنترل برنامه‌های استراتژیک در مقیاس نظام تحصیلات عالی؛ این پوهنځی مصمم بر تدوین برنامه استراتژیک پنج ساله گردید، تا در روشنایی آن مأموریت خویش را محقق سازد.

برنامه استراتژیک اول پوهنځی تعلیم و تربیه پوهنتون‌کنندگان که برای پنج سال آینده (۱۳۹۸-۱۴۰۲) تدوین شده بود. با توجه به تغییرات محیطی غیرقابل پیش‌بینی شده، آن پلان به صورت نسبتاً موفق تطبیق گردید. پیوست آن، هیأت رهبری پوهنځی تعلیم و تربیه بر آن شدند تا پلان استراتژیک دوم این پوهنځی را تدوین نمایند. اساس تدوین این برنامه را پلان استراتژیک ملی و برنامه راهبردی وزارت تحصیلات عالی و پلان استراتژیک پوهنتون‌کنندگان تشکیل می‌دهد. در کنار آن به منظور دریافت وضعیت موجود پوهنځی با برگزاری جلسات مشورتی، ابتداً به چگونگی تحلیل وضعیت موجود پوهنځی پرداخته شده است. یافته‌های این تحلیل نشان می‌دهد که پوهنځی تعلیم و تربیه پوهنتون‌کنندگان دارای دوازده دیپارتمنت بوده با داشتن حدودی ۱۰۰ تن استاد به صورت روزانه و شبانه فعالیت می‌نمایند، اما برای رسیدن به اهداف کلی منظور شده، نیاز به تحلیل محیط و انتخاب استراتژی‌های مناسب بود که به این منظور با برگزاری جلسات مشورتی اقدام به این مهم گردید.

معمولاً در تدوین استراتژی از مدل‌های تحلیل محیطی مختلف استفاده می‌شود، و این برنامه با تحلیل محیط سوات به بررسی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها و بعد از غور بررسی به اولویت‌بندی آن اقدام شده است. پس از اولویت‌بندی عوامل داخلی و خارجی و تعیین ضریب و امتیاز هر یک از

عوامل داخلی و خارجی، موقعیت استراتژی این پوهنچی مصادف با استراتژی‌های محافظه‌کارانه گردید. استراتژی‌های محافظه‌کارانه معمولاً به مدیران عالی سازمان هدایت می‌دهند تا از فرصت‌های محیط بیرونی سازمان به تقویت محیط داخلی سازمان اقدام نمایند. روی این ملحوظ در این برنامه با درنظرداشت نوعیت استراتژی محافظه‌کارانه تعداد از استراتژی‌های توسعه‌ای، محافظه‌کارانه، رقابتی و تدافعی تدوین شده است. هر یک از استراتژی‌ها انتخاب شده به استراتژی‌های اجرایی کوچک‌تر تقسیم و با اهداف عملیاتی در ارتباط است تا مدیران و مسئولین بخش‌ها بتوانند در پرتو آن زمینه تحقق مأموریت پوهنتون را فراهم سازند.

تعریف اصطلاحات مورد استفاده در این برنامه استراتژیک

برنامه: برنامه به مجموعه اقدام‌هایی گفته می‌شود که به شکل آگاهانه تهیه شده و برای رسیدن به هدف یا اهداف خاص اتخاذ می‌گردد. به عبارت دیگر، برنامه، نقشه راه برای به دست آوردن هدف یا اهدافی است که تخصیص منابع ضروری، تقسیم اوقات، وظایف و عملکردهای دیگری را مشخص می‌کند. در تدوین برنامه باید به سئوالات زیر جواب داد: چه چیزی، با چه هدفی، توسط چه کسی، در کجا، در چه مدت زمانی، با کدام منابع، با چه تأثیری و چگونه انجام می‌شود.

استراتژی: استراتژی طرحی است که براساس یک طرز تفکر و اندیشه برای رسیدن به اهداف یک سازمان (پوهنتون، پوهنچی و ...) تدوین می‌شود. به عبارت بهتر، استراتژی طرح جامعی است که هدف‌ها، پالیسی‌ها، برنامه‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک پوهنتون را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند.

برنامه استراتژیک: برنامه استراتژیک عبارت از خلاصه مراحل طرح شده با اهداف کلی پوهنتون نسبت به اهداف بخش‌ها یا دیپارتمنت‌ها است که به صورت جامع تدوین می‌شود.

برنامه‌ریزی استراتژیک: برنامه‌ریزی استراتژیک علم و هنر مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اقدام‌های مدیریتی است که با توجه به عوامل محیطی برای رسیدن به اهداف تدوین، اجرا و ارزیابی می‌شود.

تدوین: یکی از مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک، تدوین است که شامل تعیین دیدگاه، مأموریت، ارزش‌ها، اهداف، تحلیل عوامل محیطی (داخلی و خارجی)، تعیین حالت استراتژیک، انتخاب استراتژی‌های ممکن، تعیین اولویت استراتژی‌ها می‌شود.

اجرا: مرحله دوم برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای استراتژی می‌باشد که شامل تعیین اولویت استراتژیک، تعیین اهداف کوتاه‌مدت، برنامه عمل سالانه، تدوین بودجه، تجدید یا طراحی ساختار پوهنتون، تدوین پالیسی‌های اجرایی، انتخاب سبک رهبری پوهنتون‌ها، تخصیص منابع می‌شود.

ارزیابی: مرحله سوم، ارزیابی استراتژی است که نیاز به ایجاد یک میکانیزم برای تطبیق عملکرد پوهنتون با معیارها و پالیسی‌های وزارت تحصیلات عالی می‌باشد.

وضعیت موجود: عبارت از حالتی است که سازمان در آن قرار داشته و بر مبنای آن فعالیت می‌نماید. قابل ذکر است که مراد از وضعیت موجود در برنامه‌ریزی استراتژیک، بررسی وضعیت فعلی سازمان است که بر مبنای برنامه‌ای استراتژیک قبلی، در آن قرار گرفته است.

چشم‌انداز: چشم‌انداز تصویر روشن و توصیفی آرمانی از سازمان است و آینده مورد نظر و مطلوب سازمان را شکل می‌دهد. چشم‌انداز نشان می‌دهد سازمان به کجا می‌رود و به چه چیزی‌های می‌خواهد دست یابد. این امر منجر به ایجاد شور و اشتیاق در کارمندان شده و آن‌ها را هدایت می‌کند که مؤلف به انجام چه کاری در سازمان هستند. کارکنان زمانی با تمام وجود خود را وقف وظایف سازمانی می‌کنند که چشم‌انداز سازمان، ساده، مثبت‌اندیشانه، برانگیزاننده و در عین حال چالش برانگیز باشد.

رسالت: رسالت عبارت است از فلسفه وجودی یا نقشی که یک مجموعه (سازمان یا جامعه) برعهده گرفته تا خدمتی ارائه دهد و نیاز جامعه را برآورده سازد. به عقیده دراکر: رسالت؛ جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصد یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود و آن بیان‌کننده "علت وجودی" سازمان است. با توجه به محیط‌های امروزی که نسبت به کیفیت حساس هستند و رقابت در آن‌ها شدید است، این علت وجودی باید مستقیماً در جهت تأمین نیازهای مشتری یا ارباب رجوع متمرکز شود. چون؛ رضایت مشتریان و حمایت مستمر آنان، کلید نهایی ادامه حیات سازمان هستند؛ زیرا رسالت سازمان، مقصد اصلی و منحصر به فرد است که نوع، قلمرو عملیات، محصول، و بازار سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد و در آن مشخص می‌کند که سازمان در چه زمینه‌ای فعالیت خواهد کرد؟ ارباب رجوع یا مشتریان‌اش چه کسانی خواهند بود؟ و چه نوع خدمت یا محصول را ارائه خواهد داد؟

ارزش‌ها: ارزش‌ها باورهای عمیق و پایدار نسبت به بایدها و نبایدهای هستند که فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند. بناً ارزش‌های سازمانی آن دسته ارزش‌های هستند که هدایت‌گر رفتار، کردار، و اندیشه کارکنان و مدیران سازمان بوده بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد. چنانچه پیتر دراکر (۱۳۷۹)، معتقد است برای این که فرد و سازمان کارآمد باشد باید ارزش‌های داشته باشند.

احترام به فرهنگ اسلامی، بومی و سازمانی؛ آموزش فراگیری، پویا و متعادل؛ تطبیق قوانین، مقررات، لوایح و طرزاعمال‌های نافذ کشور؛ استقلال مالی؛ حرفه‌ای‌گرایی و اعتماد سازی؛ از جمله ارزش‌های پوهنحی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز پنداشته می‌شود.

اهداف: عبارت از نقطه‌ای است که سازمان می‌خواهد به آنجا برسد و به این منظور برنامه‌ها را طراحی و منابع را هزینه می‌کند. بناً هدف عبارت از نتایج است که پس از تطبیق برنامه‌ها و صرف هزینه‌ها به دست می‌آید. منظور از هدف در برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت از بیان کلی و سنجش‌پذیری مقاصد است که حوزه‌های کلان فعالیت سازمان را برای تحقق رسالت و چشم‌انداز آن تعقیب می‌نماید.

تحلیل سوات: یکی از روش‌های مفید برای تدوین استراتژی‌های متناسب با رسالت و هدف‌های سازمانی است. این روش عبارت است از تجزیه و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌های سازمانی و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی. تجزیه و تحلیل سوات به تهیه و تنظیم استراتژی کمک می‌کند که حد اکثر بهره را از نقاط قوت و فرصت‌ها به دست آورد و در عین حال ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل رساند.

نقاط قوت: عبارت از تحلیل مجموعه داده‌هایی است که مربوط به عوامل تأثیرگذار مثبت بر اجرای استراتژی در داخل سازمان است. به عبارت دیگر؛ به مجموعه توان‌مندی‌ها و منابع سازمانی اطلاق می‌شود که سازمان را در نیل به اهداف یاری می‌رساند.

نقاط ضعف: به مجموعه نقاط ضعف داخلی پرداخته و مجموعه عوامل داخلی را که مانع تحقق اهداف سازمانی می‌شود، شامل می‌گردد و می‌تواند در رابطه با معضلات مربوط به نیروی انسانی، کمبود منابع، مقررات و آئین‌نامه‌های مشکل‌ساز و دست و پاگیر باشد.

فرصت‌ها: به مجموعه نقاط و امکات بالقوه در بیرون سازمان اطلاق می‌شود که با شناسایی و بهره‌گیری از آن‌ها توانمندی سازمانی افزایش یافته و امکان تحقق اهداف بیش از پیش فراهم می‌گردد.

تهدیدات: به مجموعه عوامل مؤثر و مداخله‌گر خارج از سازمان اطلاق می‌شود که به عنوان عوامل مزاحم عمل نموده و مانع از اجرای برنامه‌ها و در نتیجه تحقق اهداف سازمان می‌شود.

استراتژی: استراتژی عبارت از تشخیص فرصت‌ها اصلی و متمرکز کردن منابع سازمان در جهت تحقق منافع نهفته در آن است. به عبارت دیگر؛ استراتژی عبارت است از طرح جامع عملیاتی که جهات مهم را مشخص می‌سازد و تخصیص منابع را برای دستیابی به هدف‌های سازمانی بلند مدت، هدایت می‌کند.

استراتژی SO: نوعی از استراتژی است که سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید.

استراتژی ST: نوعی از استراتژی است که در نتیجه تجزیه و تحلیل سوات به دست می‌آید. این نوع استراتژی به دنبال راه‌های است که با توجه به نقاط قوت سازمان در جهت رفع تهدیدات و آسیب پذیری‌ها برآید.

استراتژی WO: به استراتژی گفته می‌شود که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد.

استراتژی WT: استراتژی WT یک طرح دفاعی است که سازمان بتواند با توجه به ضعف‌های داخلی و تهدیدات بیرونی از قوی‌تر شدن تهدات با استفاده از نقاط ضعف ممانعت کند.

ماتریکس تحلیل عوامل داخلی (Internal Factors Evaluation Matrix) IFEM: عوامل داخلی، مؤلفه‌هایی هستند که مربوط به درون سازمان (پوهنتون، پوهنچی و...) بوده و برخلاف عوامل خارجی زیر کنترل مدیریت سازمان می‌باشند و به دو دسته؛ قوت‌ها و ضعف‌ها تقسیم می‌شوند که از طریق ماتریکس تحلیل عوامل داخلی تجزیه و تحلیل می‌شوند.

ماتریکس تحلیل عوامل خارجی (External Factors Evaluation Matrix) EFEM: تجزیه و تحلیل محیط کلان سازمان (پوهنتون، پوهنچی و...)، فرایند بررسی، مشاهده و تفسیر فرصت‌ها و تهدیدهای ایجادشده برای سازمان (پوهنتون، پوهنچی و...) از سوی عوامل کلان محیطی است. براین اساس، سازمان (پوهنتون، پوهنچی و...) با توجه به تجزیه و تحلیل محیط کلان، تغییرات و تحولات در حیطه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، قانونی، اجتماعی، فرهنگی، فن‌آوری و بین‌الملل را زیر نظر گرفته و مورد کنکاش قرار می‌دهد که با توجه به ماتریکس تحلیل عوامل خارجی مطالعه و تجزیه و تحلیل می‌شود.

عوامل داخلی و خارجی (Internal & External Matrix) IEM: یکی از ابزارهای مناسب برای تطبیق یا مقایسه مطالعه عوامل داخلی و خارجی است که زمینه‌ساز تعیین حالت استراتژیک سازمان (پوهنتون، پوهنچی و...) شده و راه را برای انتخاب مناسب‌ترین استراتژی‌ها مساعد می‌سازد.

چارچوب برنامه استراتژیک پوهنچی تعلیم و تربیه

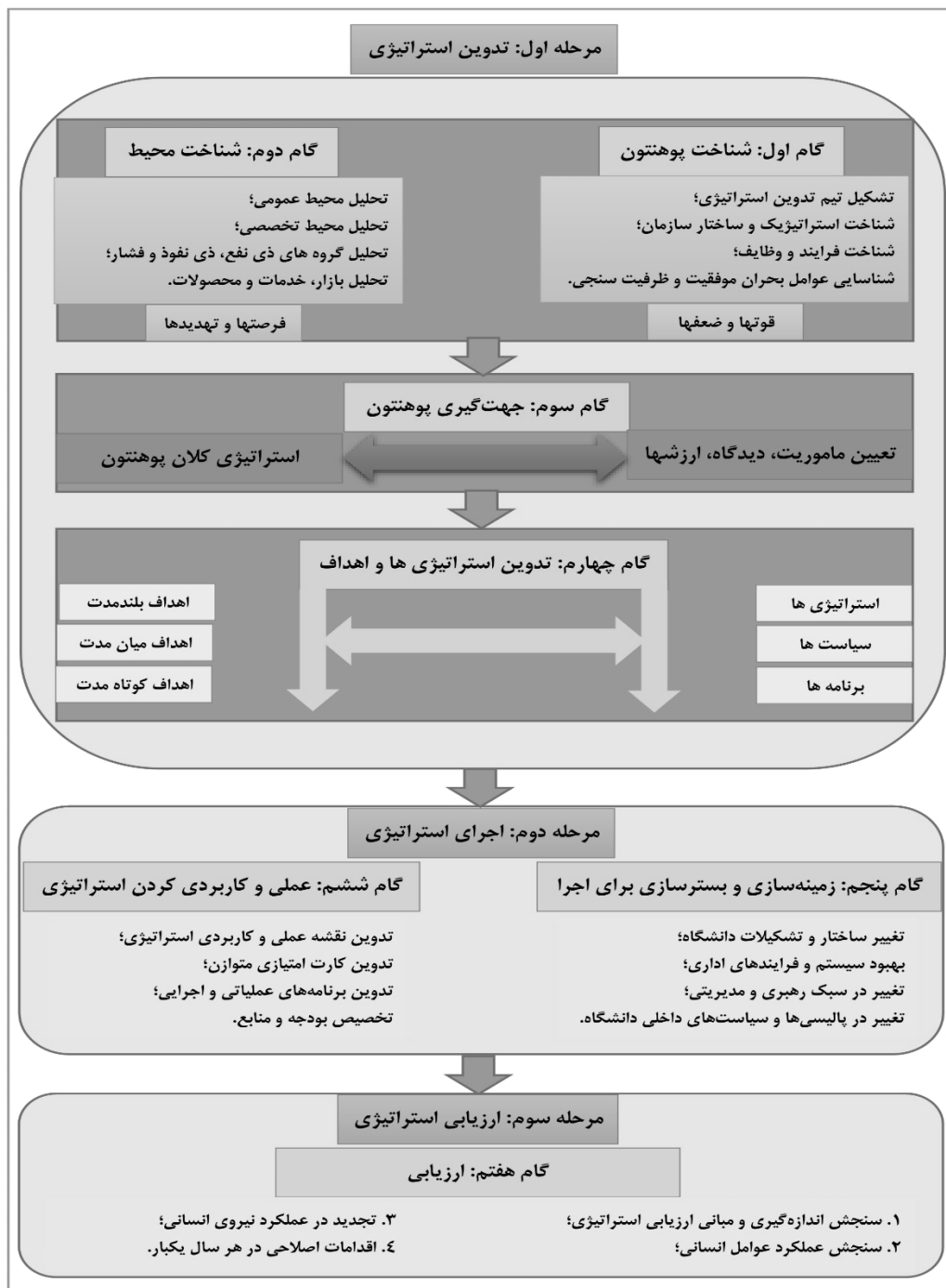
چارچوب برنامه استراتژیک پوهنچی در سه مرحله و هفت گام مطرح شده است. نخستین مرحله، تدوین برنامه استراتژیک است که با گام اول شامل مقدمه یا کلیات آغاز می‌شود. این بخش شامل نیازمندی و اهمیت برنامه استراتژیک، معرفی مختصر پوهنچی، وظایف و فعالیت‌ها، استراتژی‌ها و میزان موفقیت استراتژی‌های قبلی پوهنچی می‌شود. در گام دوم مرحله تدوین، شامل تعیین دیدگاه، تعیین مأموریت، تعیین ارزش‌ها و اهداف استراتژیک پوهنتون می‌شود. گام سوم دو قسمت دارد؛ یکی از قسمت‌ها مربوط

به تحلیل عوامل محیطی است، و قسمت دوم شامل اولویت‌های برنامه استراتژیک ملی وزارت تحصیلات عالی می‌شود. گام چهارم مشمول انتخاب استراتژی‌های ممکن، تعیین اولویت استراتژی‌ها و در نهایت تعیین اولویت استراتژیک می‌شود.

مرحله دوم، اجرای استراتژی است که شامل گام یا فصل پنجم می‌شود. این فصل شامل تعیین اهداف کوتاه‌مدت و تدوین برنامه عمل برای سال‌های مورد نیاز جهت رسیدن به اهداف استراتژیک پوهنتون می‌شود.

مرحله سوم، ارزیابی است که در گام هفتم باید میکانیزمی برای ارزیابی برنامه استراتژیک پوهنحی تدوین کرد.

نمودار ۱. الگوی تدوین استراتژی پوهنحی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز.



تحلیل وضعیت موجود پوهنځی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز

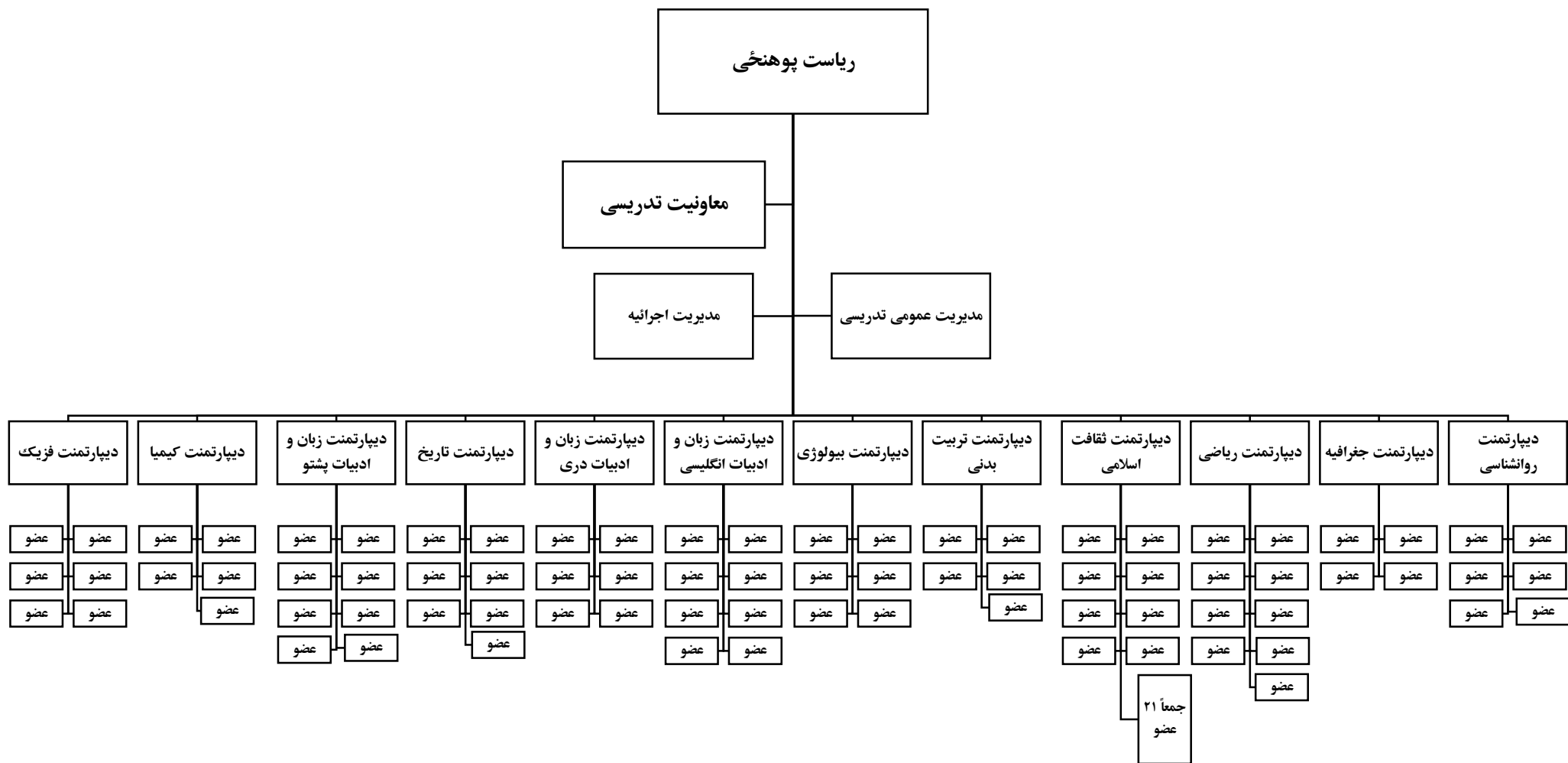
تاریخچه شکل گیری پوهنځی تعلیم و تربیه

پوهنځی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز واقع در زون شمال شرق، در مرکز ولایت کندز موقعیت دارد. این نهاد در سال ۱۳۴۶ هـ، ش مطابق به سال ۱۹۶۷ م با ۵۰ نفر محصل و ۵ نفر استاد به صورت دارالمعلمین مستعجل، "که شاگردان را از صنف هفتم جذب و از صنف نهم فارغ التحصیل می نمود" در ولایت کندز تأسیس گردیده بود. سپس در سال ۱۳۵۰ هـ، ش (۱۹۷۱ م) به شکل دارالمعلمین اساسی ارتقا نمود که از صنف نهم محصل را جذب و از صنف دوازدهم فارغ التحصیل می نمود. متعاقباً در سال ۱۳۵۲ هـ، ش (۱۹۷۳ م) فارغان صنوف دوازدهم را جذب و از صنف چهاردهم "معلمین مسلکی" را از رشته های مختلف فارغ التحصیل می داد. در سال ۱۳۷۴ هـ، ش (۱۹۹۵ م) به انستیتوت پیداگوژی ارتقا نمود که محصلین را به سویه لیسانس فارغ التحصیل می داد که دارای سه پوهنځی تربیه معلم (زبان و ادبیات، علوم اجتماعی و علوم طبیعی) بود. در سال ۱۳۸۵ هـ، ش (۲۰۰۶ م) به تحصیلات عالی کندز ارتقا کرد که دارای دو پوهنځی (تعلیم تربیه و زراعت) بود و بالاخره در سال ۱۳۸۹ (۲۰۱۰ م) از تحصیلات عالی به پوهنتون ارتقا نمود که در جریان سال های متذکره هزاران معلم مسلکی و کادرهای جوان را به افغانستان و مخصوصاً ولایات شمال تقدیم نموده است. پوهنځی تعلیم و تربیه اکنون در چوکات پوهنتون کندز با داشتن دوازده برنامه فعال به عنوان یکی از پوهنځی های پرمقتاضی این پوهنتون فعالیت می نماید.

ساختار تشکیلات پوهنځی تعلیم و تربیه

پوهنځی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز در حال حاضر با داشتن دوازده برنامه (دیپارتمنت) فارغ دهنده در بخش روزانه و ۹ برنامه (دیپارتمنت) در بخش شبانه با حدود ۱۰۰ تن استاد مصروف انتقال دانش به فرزندان کشور است. این پوهنځی سالانه توانایی ۸۴۰ نفر متقاضی تحصیلات عالی را در بخش روزانه و ۶۳۰ نفر متقاضی تحصیلات عالی را در بخش شبانه از طریق امتحان کانکور را داشته و به گونه ای اوسط حدود ۵۰۰ نفر کادر تحصیلی یافته را تقدیم جامعه می نماید. نمودار شماره (۲) چارت تشکیلاتی پوهنځی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز را نشان می دهد.

نمودار ۲: چارت تشکیلات پوهنځی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز



کمیته‌های کاری پوهنخی تعلیم و تربیه

پوهنخی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز با طرح پالیسی تمرکززدایی و تسهیل روند فعالیت‌های اکادمیک خویش، کمیته‌های کاری را به شکل سازمان‌های ماتریس ایجاد کرده است که هریک از آن‌ها بخشی از فعالیت‌های اکادمیک پوهنخی را به عهده داشته که اعضای آن از طریق شورای علمی پوهنخی با توجه به لزوم دید اعضای شورای علمی پوهنخی انتخاب می‌گردند. تعداد اعضای کمیته مقید نبوده و بنا بر تصامیم شورای علمی پوهنخی و محدوده فعالیت آن‌ها تعیین می‌شوند. ساختار سازمانی هریک از این کمیته‌ها به گونه‌ای است که دارای یک نفر مسوول، یک نفر منشی و تعداد نیز عضو آن‌ها می‌باشد. نمودار شماره (۳) کمیته‌های ۱۲ گانه پوهنخی تعلیم و تربیه را نشان می‌دهد.



نمودار ۳: چارت تشکیلاتی کمیته‌های کاری پوهنخی تعلیم و تربیه

اعضایی کار علمی پوهنخی تعلیم و تربیه

پوهنخی تعلیم و تربیه در میان پوهنخی‌های نه‌گانه پوهنتون کندز علاوه از این که از قدمت تاریخی برخوردار است؛ نسبت به تمامی این پوهنخی‌ها برنامه‌های (دیپارتمنت‌های) فعال بیش تر دارد و این امر باعث برازندگی این پوهنخی هم از لحاظ کمی و هم از لحاظ کیفی شده است. این پوهنخی در مجموع دارای دوازده برنامه (دیپارتمنت) فعال است که توسط ۹۰ تن عضوی کادر علمی با سطح تحصیلی لیسانس الی دوکتور و رتبه علمی پوهنوال الی نامزد پوهنیار به پیش برده می‌شود. جدول (۱) توزیع اعضای کادری علمی این پوهنخی را در مقیاس برنامه‌ها (دیپارتمنت‌ها) با توجه به تفکیک جنیست و رتبه علمی نشان می‌دهد.

به منظور شناخت سطح تحصیل اعضای کادر علمی این پوهنخی جدول (۲) سطح تحصیل اعضای کادر علمی پوهنخی تعلیم و تربیه را با تفکیک جنیست و برنامه (دیپارتمنت) نشان می‌دهد. این در حالی است که عدد از اعضای کادر علمی پوهنخی تعلیم و تربیه با توجه به پالیسی ارتقای سطح تحصیل اعضای کادری

علمی وزارت تحصیلات عالی، در حال فراگیری تحصیلات تکمیلی هستند که این مورد نیز در جدول (۱) ذکر نشده است.

جدول ۱: توزیع اعضای کادر علمی پوهنځی تعلیم و تربیه با توجه به تفکیک برنامه، جنسیت و رتبه علمی.

دیپارتمنت	جنسیت	پوهاند	پوهنوال	پوهندوی	پوهنمل	پوهنیار	نامزد پوهنیار	مجموعه
روان‌شناسی	زن	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۲
	مرد	۰	۰	۱	۲	۰	۲	۵
	مجموعه	۰	۰	۲	۲	۰	۳	۷
زبان و ادبیات فارسی دری	زن	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱
	مرد	۰	۱	۱	۳	۰	۰	۵
	مجموعه	۰	۱	۱	۳	۰	۰	۶
زبان و ادبیات پشتو	زن	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
	مرد	۰	۰	۲	۳	۲	۱	۸
	مجموعه	۰	۰	۲	۳	۲	۱	۸
زبان و ادبیات انگلیس	زن	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
	مرد	۰	۰	۰	۲	۲	۳	۷
	مجموعه	۰	۰	۰	۲	۲	۳	۷
تاریخ	زن	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
	مرد	۰	۰	۰	۴	۲	۱	۷
	مجموعه	۰	۰	۰	۴	۲	۱	۷
جغرافیه	زن	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
	مرد	۰	۰	۰	۳	۰	۱	۴
	مجموعه	۰	۰	۰	۳	۰	۱	۴
علوم و فرهنگ اسلامی	زن	۰	۰	۰	۰	۰	۷	۷
	مرد	۰	۲	۱	۴	۴	۱۰	۲۱
	مجموعه	۰	۲	۱	۴	۴	۱۷	۲۸
بیولوژی	زن	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۲
	مرد	۰	۱	۰	۱	۲	۰	۴
	مجموعه	۰	۲	۰	۱	۳	۰	۶
فزیک	زن	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
	مرد	۰	۰	۰	۱	۲	۳	۶
	مجموعه	۰	۰	۰	۱	۲	۳	۶

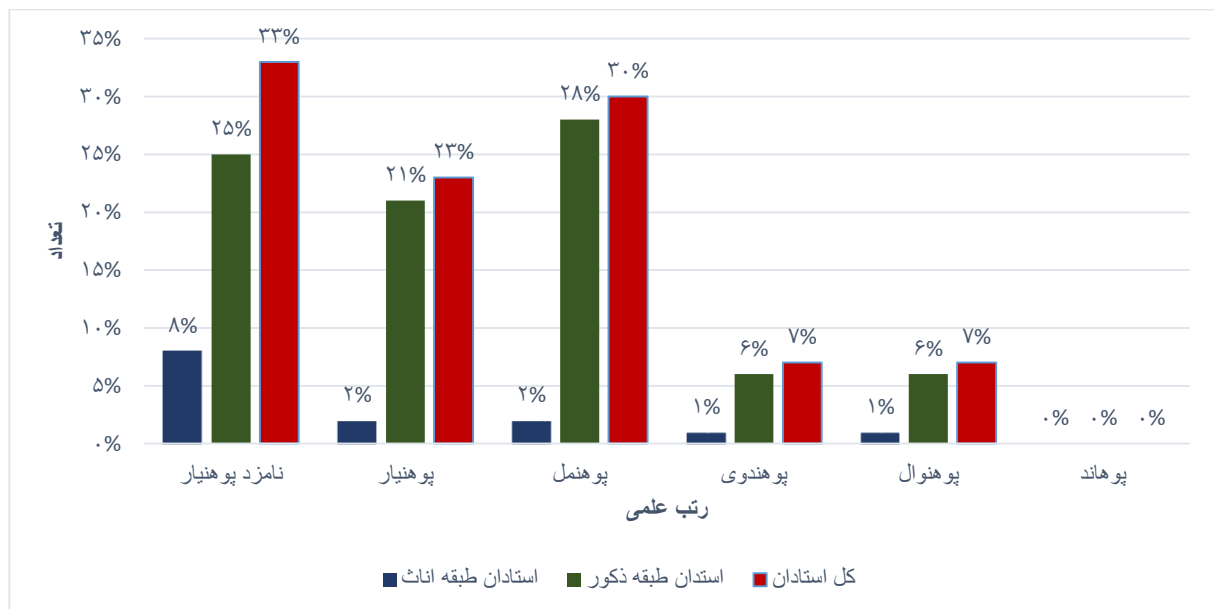
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	زن	ریاضی
۷	۰	۳	۲	۰	۲	۰	مرد	
۷	۰	۳	۲	۰	۲	۰	مجموعه	
۲	۰	۱	۱	۰	۰	۰	زن	کیمیا
۴	۲	۰	۱	۱	۰	۰	مرد	
۶	۲	۱	۲	۱	۰	۰	مجموعه	
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	زن	تربیت بدنی
۵	۱	۳	۱	۰	۰	۰	مرد	
۵	۱	۳	۱	۰	۰	۰	مجموعه	
۱۴	۸	۲	۲	۱	۱	۰	زن	جمع کل
۸۳	۲۴	۲۰	۲۷	۶	۶	۰	مرد	
۹۷	۳۲	۲۲	۲۹	۷	۷	۰	مجموعه	

جدول ۲: اعضای کادری علمی پوهنځی تعلیم و تربیه با توجه به تفکیک برنامه، جنسیت، و سطح

تحصیل.

مجموعه	دوکتور	ماستر	لیسانس	جنسیت	دیارتمت
۲	۰	۱	۱	زن	روانشناسی
۵	۰	۲	۳	مرد	
۷	۰	۳	۴	مجموعه	
۱	۰	۱	۰	زن	زبان و ادبیات
۵	۲	۲	۱	مرد	دری
۶	۲	۳	۱	مجموعه	
۰	۰	۰	۰	زن	زبان و ادبیات
۸	۰	۸	۰	مرد	پشتو
۸	۰	۸	۰	مجموعه	
۰	۰	۰	۰	زن	زبان و ادبیات
۷	۱	۳	۳	مرد	انگلیس
۷	۱	۳	۳	مجموعه	
۰	۰	۰	۰	زن	تاریخ
۷	۲	۴	۱	مرد	
۷	۲	۴	۱	مجموعه	
۰	۰	۰	۰	زن	جغرافیه
۴	۱	۲	۱	مرد	
۴	۱	۲	۱	مجموعه	
۰	۰	۰	۷	زن	

۲۱	۲	۱۳	۶	مرد	علوم و فرهنگ
۲۸	۲	۱۳	۱۳	مجموعه	اسلامی
۲	۰	۲	۰	زن	بیولوژی
۴	۱	۳	۰	مرد	
۶	۱	۵	۰	مجموعه	
۰	۰	۰	۰	زن	فزیک
۶	۰	۵	۱	مرد	
۶	۰	۵	۱	مجموعه	
۰	۰	۰	۰	زن	ریاضی
۷	۲	۴	۱	مرد	
۷	۲	۴	۱	مجموعه	
۲	۰	۲	۰	زن	کیمیا
۴	۰	۲	۲	مرد	
۶	۰	۴	۲	مجموعه	
۰	۰	۰	۰	زن	تربیت بدنی
۵	۰	۴	۱	مرد	
۵	۰	۴	۱	مجموعه	
۱۴	۰	۶	۸	زن	جمع کل
۸۳	۱۱	۵۲	۲۰	مرد	
۹۷	۱۱	۵۸	۲۸	مجموعه	



گراف ۱: درصد اعضای کادر علمی پوهنخی تعلیم و تربیه با تفکیک جنسیت و رتبه علمی.

گراف شماره (۱) نشان می‌دهد که توزیع رتب علمی در میان اعضای کادر علمی این پوهنځی با توجه به تفکیک جنسیت متفاوت است. چنانچه هیچ یک از استادان طبقه ذکور و اناث این پوهنځی تاکنون موفق به کسب رتبه علمی پوهاند نگردیده اند. ۷٪ اعضای کادر علمی این پوهنځی دارای رتبه علمی پوهنوال هستند که ۶٪ آن را مردان و ۱٪ آن را زنان تشکیل می‌دهند. توزیع رتب علمی پوهندوی نیز نشان می‌دهد که از میان کل استان داین پوهنځی ۷٪ دارای این رتبه علمی هستند که شامل ۶٪ مردان و ۱٪ زنان می‌باشد. در رتبه علمی پوهنمل ۳۰٪ اعضای کادر علمی این پوهنځی قرار داشته که شامل ۲۸٪ مردان و ۲٪ زنان می‌باشند. توزیع رتبه علمی پوهنیار در میان اعضای کادر علمی ۲۳ درصد می‌باشد که این فیصدی در میان زنان ۲٪ درصد و در میان مردان ۲۱٪ است. رتبه علمی نامزد پوهنیار که براساس تعدیل قانون تحصیلات عالی به استادان تازه استخدامی که هنوز تحصیلات تکمیلی مقطع ماستری را فرا نگرفته اند، اعطا می‌شود؛ از مجموع کل استادان، ۳۳٪ آن‌ها را احتوا می‌کند. این تناسب در میان زنان ۸٪ و در میان مردان ۲۵٪ درصد می‌باشد.

تناسب میان استادان و محصلان

رسیده‌گی به مشکلات محصلان و رفع اشکالات درسی آن‌ها از جمله اولویت درسی نظام آموزشی هر سازمان آموزشی از جمله پوهنتون‌ها به حساب می‌آید. به هر اندازه این تناسب معیاری باشد، کسب و فراگیری محتوای آموزشی و تربیت سالم محصلان را ممکن می‌سازد. پوهنځی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز سالانه از طریق امتحان کانکور که از جانب ریاست ملی امتحان در هماهنگی با وزارت تحصیلات عالی برگزار می‌گردد، در هر دیپارتمنت ۷۰ محصل را جذب می‌کنند که جمعاً ۸۶۰ نفر در کل پوهنځی می‌شود. این تعداد حدوداً نودوپنج درصد شامل برنامه‌ها (دیپارتمنت‌ها) شده و ۹۰ درصد آن‌ها به تحصیل ادامه می‌دهند. به این اساس جدول شماره (۳) زیر تناسب استاد و محصل را در این پوهنځی نشان می‌دهد.

جدول ۳: توزیع نسبت محصل به اعضای کادر علمی با توجه به تفکیک برنامه (دیپارتمنت) و کل پوهنځی

دیپارتمنت	محصل	صنف اول	صنف دوم	صنف سوم	صنف چهارم	مجموعه	تعداد استادان	نسبت محصل : استاد
روانشناسی	تعداد	۶۳	۰	۰	۸	۷۱	۷	۱۰/۱
زبان و ادبیات فارسی دری	تعداد	۶۲	۲۰	۲۲	۱۰	۱۱۴	۶	۱۹/۱
زبان و ادبیات پشتو	تعداد	۵۴	۲۴	۳۱	۲۱	۱۳۰	۸	۱۶/۱
زبان و ادبیات انگلیس	تعداد	۳۸	۶۰	۳۴	۳۱	۱۶۳	۷	۲۳/۱
تاریخ	تعداد	۵۵	۲۶	۲۹	۷	۱۱۷	۷	۱۷/۱
جغرافیه	تعداد	۰	۱۷	۰	۷	۲۴	۴	۶/۱
ثقافت اسلامی	تعداد	۲۶	۲۶	۸	۱۱	۷۱	۲۸	۳/۱
بیولوژی	تعداد	۴۹	۴۳	۳۱	۱۴	۱۳۷	۶	۲۳/۱
فزیک	تعداد	۲۴	۲۷	۱۴	۱۶	۸۱	۶	۱۴/۱
ریاضی	تعداد	۲۴	۲۲	۱۶	۷	۶۹	۷	۱۰/۱
کیمیا	تعداد	۰	۲۲	۱۹	۱۵	۵۶	۶	۹/۱
تربیت بدنی	تعداد	۰	۱۱	۰	۱۰	۲۱	۵	۴/۱
جمع کل	تعداد	۳۹۵	۲۹۸	۲۰۴	۱۵۷	۱۰۵۴	۹۷	۱۲/۱

چشم‌انداز

پوهنځی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز، ساختار اکادمیک خود را کاملاً با معیارهای ملی و بین‌المللی عیار خواهد ساخت و در این راستا به منظور تقدیم نخبه‌گان، معلمان، منابع بشری مسلکی و تربیت نسل آگاه به جامعه به عنوان یک نهاد علمی با اعتبار در سکتور معارف شناخته خواهد شد.

رسالت

پوهنځی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز، رسالت خود می‌داند که با رعایت ارزش‌های اسلامی و ملی؛ در زمینه تربیت معلمان مسلکی؛ متعهد؛ صادق و آراسته با دانش و مهارت‌های نوین، از طریق آموزش فعال و مؤثر که باعث ایجاد توانایی علمی و گسترش فعالیت‌های پژوهشی فارغ‌التحصیلان گردد، سهم خویش را در قبال نظام آموزشی، اجتماعی و اداری کشور به خوبی ادا نماید.

ارزش‌ها

۱. احترام به فرهنگ اسلامی، بومی و سازمانی؛
۲. آموزش فراگیری، پویا و متعادل؛
۳. تطبیق قوانین، مقررات، لوایح و طرزاعمال‌ها نافذ کشور؛
۴. استقلال مالی؛
۵. حرفه‌ای‌گرایی و اعتماد سازی؛
۶. وظیفه‌شناسی؛
۷. شایسته‌سالاری و تشویق نیروی انسانی متعهد و خلاق؛
۸. سعی‌ورزی، نوآوری و ابتکار؛
۹. تصمیم‌گیری مشارکتی؛
۱۰. تبعض‌زداری.

اهداف کلی

- ۱G. ارتقای سویه علمی - تحصیلی و بهبود فعالیت‌های اکادمیک اعضای کادر علمی پوهنچی.
- ۲G. تربیت نیروی انسانی مورد نیاز بازار با فراهم سازی محیط تحصیلی معیاری و شرایط علمی مطابق با استانداردهای اکادمیک وزارت تحصیلات عالی.
- ۳G. تغییر سیستم مدیریت پوهنچی به یک سیستم پویا، و مسوولیت‌پذیر.
- ۴G. ایجاد و تقویت کمیته‌های کاری پوهنچی در مطابقت با معیارهای علمی وزارت تحصیلات عالی.
- ۵G. ایجاد زیرساخت‌های تدریسی، اداری، ورزشی و تسهیلاتی غرض بهبود کیفیت تدریس و ارائه

خدمات

اهداف فوق با توجه به استراتژی انکشاف ملی، استراتژی وزارت تحصیلات عالی و استراتژی پوهنتون‌کنندز در حوزه‌های حکومت‌داری، شیوه‌های رهبری، فعالیت‌های علمی و آرایه خدمات به محصلان مطابق جدول شماره (۴) قرار زیر تقسیم بندی شده است.

جدول ۴: دسته‌بندی اهداف کلی پوهنچی براساس حوزه‌های استراتژی ملی، وزارت تحصیلات عالی و پوهنتون کندز.

حوزه‌ها	اهداف کلی
حکومت‌داری شیوه‌های رهبری	تغییر سیستم مدیریت پوهنچی به یک سیستم پویا، و مسوولیت پذیر. ایجاد و تقویت کمیته‌های کاری پوهنچی در مطابقت با معیارهای علمی وزارت تحصیلات عالی.
فعالیت‌های علمی ارایه خدمات به محصلان	ارتقای سوپیه علمی - تحصیلی و بهبود فعالیت‌های اکادمیک اعضای کادر علمی پوهنچی. تربیت نیروی انسانی مورد نیاز بازار با فراهم سازی محیط تحصیلی معیاری و شرایط علمی مطابق با استانداردهای اکادمیک وزارت تحصیلات عالی.
زیرساخت‌ها	ایجاد زیرساخت‌های تدریسی، اداری، ورزشی و تسهیلاتی غرض بهبود کیفیت تدریس و ارایه خدمات.

اهداف عینی

پوهنچی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز به منظور تحقق اهداف کلی این استراتژی، اهداف عینی زیر را طی ختم پنج سال آینده به دست خواهد آورد:

حکومت‌داری

هدف استراتژیک: تغییر سیستم مدیریت پوهنچی به یک سیستم پویا، و مسوولیت‌پذیر.

اهداف عینی

۱. تقویت مدیریت سیستم اطلاعاتی پوهنچی.
۲. ترویج رویکرد مدیریتی مدیریت بر مبنای هدف.
۳. بازنگری نظام مدیریت اداری پوهنچی.
۴. بهبود فعالیت‌های علمی، تدریسی و اداری بعضی از دیپارتمنت‌ها؛
۵. بهبود نظام مدیریت علمی در سطح دیپارتمنت‌ها.

شیوه‌های رهبری

هدف استراتژیک: ایجاد و تقویت کمیته‌های کاری پوهنچی در مطابقت با معیارهای علمی وزات تحصیلات عالی.

اهداف عینی

۱. تحکیم روابط با جامعه در سطح محلی، ملی و بین‌المللی.
۲. تقویت نظام اطلاعات و ارتباطات با جامعه و مسئولین ذیربط؛
۳. هماهنگی با رسانه‌های داخلی به منظور اطلاع‌رسانی از فعالیت‌های پوهنچی به جامعه محلی
۴. ترویج حکومت‌داری خوب.

فعالیت‌های علمی

هدف استراتژیک: ارتقای سویی علمی - تحصیلی و بهبود فعالیت‌های اکادمیک اعضای کادر علمی پوهنچی.

اهداف عینی

۱. توسعه همکاری‌های آموزشی و پژوهشی با پوهنتون‌های داخلی کشور.
۲. توسعه همکاری‌های آموزشی و پژوهشی با پوهنتون‌های کشورهای همسایه.
۳. کسب بورسیه‌های تحصیلی داخلی و خارجی و تقویت سیستم آموزشی ضمن خدمت برای اعضای کادر علمی.
۴. تقویت روحیه پذیرش و انجام مسئولیت‌های علمی در میان اعضای کادر علمی دیپارتمنت‌ها.
۵. تلاش به منظور کسب جایگاه در تولید دانش در سطح پوهنتون و پوهنتون‌های کشور.

ارایه خدمات به محصلان

هدف کلی: تربیت نیروی انسانی مورد نیاز بازار با فراهم‌سازی محیط تحصیلی معیاری و شرایط علمی مطابق با استانداردهای اکادمیک وزارت تحصیلات عالی

اهداف عینی

۱. انکشاف و معیاری سازی نصاب تعلیمی.
۲. بهبود کیفیت تدریس و تقویت فعالیت‌های اکادمیک در میان محصلان.
۳. استانداردسازی فعالیت‌های پوهنچی بر اساس معیارهای یازده گانه اعتباردهی و ارتقای کیفیت.
۴. جذب استادان جدید مطابق به اولویت‌های دیپارتمنت‌ها.
۵. تشکیل دیپارتمنت‌های تازه ازبکی، عربی و تعلیمات مسلکی.
۶. اجرای معیاری سیستم کردیت.

۷. کنترل و بهبود ارزش‌یابی پیش‌رفت تحصیلی.
۸. تقویت روحیه پژوهش در میان محصلان.
۹. حمایت از انجمن دانشجویان پوهنخ‌ی.
۱۰. استانداردسازی محیط آزمایشی و کارگاهی.
۱۱. ارائه خدمات رفاهی برای محصلان.
۱۲. معیاری‌سازی صنوف درسی.
۱۳. ایجاد و تحکیم روابط با اداره کانکور ملی.

زیرساخت‌ها

هدف کلی: ایجاد زیرساخت‌های تدریسی، اداری، ورزشی، و تسهیلاتی غرض بهبود کیفیت تدریس

اهداف عینی

۱. کسب بودجه انکشافی بیش‌تر از بودجه انکشافی پوهنتون.
۲. برخورداری از تجهیزات مناسب اداری.
۳. توسعه زیرساخت‌های تدریسی پوهنخ‌ی.
۴. توسعه زیرساخت‌های اداری پوهنخ‌ی.
۵. توسعه، حفاظت، و بهبود فضای سبز پوهنخ‌ی.

تجزیه و تحلیل محیط دورنی

جدول ۵: نقاط قوت و ضعف پوهنخی تعلیم و تربیه

نقاط ضعف	نقاط قوت
۱. کمبود اعضای کادر علمی.	۱. داشتن کادر علمی با رتبه علمی استادی.
۲. عدم ماندگاری و ترک خدمت اعضای کادر علمی.	۲. داشتن کادر علمی با درجه تحصیل داکتر.
۳. کمبود شدید کارمندان اداری.	۳. جوان بودن اعضای هیأت علمی.
۴. ضعف هماهنگی میان پوهنخی ها و ادارات دیگر.	۴. داشتن بیشترین تعداد محصل به سطح پوهنتون
۵. تعهد پائین و وظیفوی درمیان عدهای از اعضای کادر علمی.	۵. داشتن اعضای هیأت علمی از ملیت های مختلف کشور.
۶. کمبود صنف درسی معیاری و کافی.	۶. کم رنگ بودن روحیه تعصب در میان استادان و محصلان.
۷. کمبود شدید تعمیر (اطاق های اداری).	۷. داشتن شرایط فیزیکی (زمین) برای توسعه ساختارهای فیزیکی و تسهیلاتی.
۸. کمبود تسهیلات و تجهیزات اداری.	۸. داشتن LCD در هر صنف درسی
۹. کمبود لابراتوار مجهز، نبود کتابخانه و کمپیوتر لب به سطح پوهنخی.	۹. داشتن کتابخانه های کوچک به سطح دیپارتمنت ها.
۱۰. نبود جمنازیوم ورزشی.	۱۰. داشتن اعتبار و مجوز اخذ امتحان کادری به سطح پوهنخی
۱۱. ضعف در برقراری روابط اداری سالم از سوی کارمندان اداری با محصلان.	

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی

جدول ۶: فرصت‌ها و تهدیدهای پوهنخی تعلیم و تربیه

تهدیدات	فرصت‌ها
۱. نرخ بلند بیکاری فارغ‌التحصیلان؛	۱. موجودیت امنیت سراسری به سطح کشور و ولایت کندز؛
۲. نامناسب بودن آب هوای فصلی؛	۲. جایگاه محوری پوهنتون به عنوان پوهنتون زون شمال شرق و اقتدار آن بالای پوهنتون‌های ولایات همجوار؛
۳. عدم تخصیص بودجه انکشافی به پوهنخی؛	۳. اعتماد جامعه نسبت به پوهنتون؛
۴. تصمیم‌گیری‌های متمرکز وزارت تحصیلات عالی؛	۴. امکان برقراری توأمیت با کشورهای؛ همسایه مثل تاجکستان، ازبکستان، چین؛
۵. زمانگیری بودن پروسه هماهنگی و طی مراحل اسناد مالی و اداری در ادارات ولایتی با پوهنتون در انجام فعالیت‌های علمی و پروژه‌های درسی؛	۵. نگرش مثبت هیئت رهبری پوهنتون نسبت به پوهنخی تعلیم و تربیه؛
۶. عدم تمایل فارغ‌التحصیلان مستعد پوهنتون‌های برتر داخلی و خارجی برای شمولیت در کادر علمی؛	۶. قابلیت‌های پذیرش استادان مسلکی در رشته‌های مختلف پوهنخی در ولایت کندز؛
۷. معرفی محصلین جدیدالشمول بالاتر از ظرفیت پوهنخی.	۷. حمایت موسسات ملی و بین‌المللی در عرصه آموزش و ساختن زیربناها.
۸. پائین بودن ظرفیت علمی متقاضیان کانکور؛	
۹. نبود کانتین و کافتريا به سطح پوهنتون برای استادان و محصلان	
۱۰. موجودیت برخی نهادهای تحصیلی بی کیفیت به سطح زون	

تحلیل عوامل داخلی و خارجی

جدول ۷: امتیازات نقاط قوت و نقاط ضعف (عوامل داخلی)

عوامل داخلی	شماره	قوت‌ها	ضریب	امتیاز	حاصل ضرایب
نقاط قوت	۱	داشتن کادر علمی با رتبه علمی استادی.	۰,۰۶	۴	۰,۲۴
	۲	داشتن کادر علمی با درجه تحصیل داکتر.	۰,۰۵	۴	۰,۲
	۳	جوان بودن اعضای هیأت علمی.	۰,۰۳	۳	۰,۰۹
	۴	داشتن بیشترین تعداد محصل به سطح پوهنتون	۰,۰۵	۴	۰,۲
	۵	داشتن اعضای هیأت علمی از ملیت‌های مختلف کشور.	۰,۰۴	۳	۰,۱۲
	۶	کم‌رنگ بودن روحیه تعصب در میان استادان و محصلان.	۰,۰۳	۳	۰,۰۹
	۷	داشتن شرایط فیزیکی (زمین) برای توسعه ساختارهای فیزیکی و تسهیلاتی.	۰,۰۴	۳	۰,۱۲
	۸	داشتن LCD در هر صنف درسی	۰,۰۵	۴	۰,۲
	۹	داشتن کتابخانه‌های کوچک به سطح دیپارتمنت‌ها.	۰,۰۶	۴	۰,۲۴
	۱۰	داشتن اعتبار و مجوز اخذ امتحان کادری به سطح پوهنځی	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
نقاط ضعف	۱	کمبود اعضای کادر علمی.	۰,۰۴	۲	۰,۰۸
	۲	عدم ماندگاری و ترک خدمت اعضای کادر علمی.	۰,۰۲	۲	۰,۰۴
	۳	کمبود شدید کارمندان اداری.	۰,۰۲	۲	۰,۰۴
	۴	ضعف هماهنگی میان پوهنځی‌ها و ادارات دیگر.	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
	۵	تعهد پائین وظیفوی در میان عده‌ای از اعضای کادر علمی.	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
	۶	کمبود صنف درسی معیاری و کافی.	۰,۰۸	۱	۰,۰۸
	۷	کمبود شدید تعمیر (اطاق‌های اداری).	۰,۰۸	۱	۰,۰۸
	۸	کمبود تسهیلات و تجهیزات اداری.	۰,۰۳	۱	۰,۰۳
	۹	کمبود لابراتوار مجهز، نبود کتابخانه و کمپیوتر لب به سطح پوهنځی.	۰,۰۹	۱	۰,۰۹
	۱۰	نبود جمنازیم ورزشی.	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
۱۱	ضعف در برقراری روابط اداری سالم از سوی کارمندان اداری با محصلان.	۰,۰۳	۲	۰,۰۶	
		مجموعه	۱		۲,۳

جدول ۸: امتیازات فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی)

عوامل خارجی	شماره	فرصت‌ها	ضریب	امتیاز	حاصل ضرایب
فرصت‌ها	۱	موجودیت امنیت سراسری به سطح کشور و ولایت کندز؛	۰,۰۸	۴	۰,۳۲
	۲	جایگاه محوری پوهنتون به عنوان پوهنتون زون شمال شرق و اقتدار آن بالای پوهنتون‌های ولایات همجوار؛	۰,۱	۴	۰,۴
	۳	اعتماد جامعه نسبت به پوهنتون؛	۰,۰۶	۳	۰,۱۸
	۴	امکان برقراری توأمیت با کشورهای؛ همسایه مثل تاجکستان، ازبکستان، چین؛	۰,۰۹	۴	۰,۳۶
	۵	نگرش مثبت هیئت رهبری پوهنتون نسبت به پوهنځی تعلیم و تربیه؛	۰,۰۷	۴	۰,۲۸
	۶	قابلیت‌های پذیرش استادان مسلکی در رشته‌های مختلف پوهنځی در ولایت کندز؛	۰,۰۹	۴	۰,۳۶
	۷	حمایت موسسات ملی و بین‌المللی در عرصه آموزش و ساختن زیربناها.	۰,۰۴	۴	۰,۱۶
تهدیدها	۱	نرخ بلند بیکاری فارغ‌التحصیلان؛	۰,۰۸	۱	۰,۰۸
	۲	نامناسب بودن آب هوای فصلی؛	۰,۰۶	۲	۰,۱۲
	۳	عدم تخصیص بودجه انکشافی به پوهنځی؛	۰,۰۳	۱	۰,۰۳
	۴	تصمیم‌گیری‌های متمرکز وزارت تحصیلات عالی؛	۰,۰۴	۱	۰,۰۴
	۵	زمانگیری بودن پروسه هماهنگی و طی مراحل اسناد مالی و اداری در ادارات ولایتی با پوهنتون در انجام فعالیت‌های علمی و پروژه‌های درسی؛	۰,۰۳	۲	۰,۰۶
	۶	عدم تمایل فارغ‌التحصیلان مستعد پوهنتون‌های برتر داخلی و خارجی برای شمولیت در کادر علمی؛	۰,۰۴	۱	۰,۰۴
	۶	معرفی محصلین جدیدالشمول بالاتر از ظرفیت پوهنځی.	۰,۰۴	۲	۰,۰۸
	۸	پائین بودن ظرفیت علمی متقاضیان کانکور؛	۰,۰۳	۱	۰,۰۳
	۹	نبود کانتین و کافتريا به سطح پوهنتون برای استادان و محصلان	۰,۰۴	۱	۰,۰۴

۰,۰۸	۱	۰,۰۸	۱۰	موجودیت برخی نهادهای تحصیلی بی کیفیت به سطح زون
۲,۶۶	۱			حاصل جمع

تعیین موقعیت استراتژیک پوهنخی با استفاده از روش IE

با توجه به جدول تحلیل ماتریس عوامل داخلی که (SW) برابر با ۲,۳ و میزان فرصت ها و تهدیدها (OT) برابر با ۲,۶۶ میباشد. در نتیجه استراتژی کلی پوهنخی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز به اساس این میزان در موقعیت محافظه کارانه قرار میگیرد. به اساس این استراتژی پوهنخی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز باید تلاش نماید از فرصت های موجوده استفاده نموده تا ضعف های داخلی خویش را جبران نماید. زیرا این پوهنخی به دلیل ضعف های داخلی خویش نمی تواند از فرصت های پیش آمده استفاده نماید و نقات قوت و فرصت های خویش را افزایش دهد تا بتواند به توسعه دست یابد. از آنجا که تحلیل عوامل داخلی و عوامل خارجی نزدیک به هم هستند از این جهت پوهنخی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز میتواند استراتژی های عملیاتی جداگانه ای با توجه به قوت ها ضعف ها؛ و فرصت ها و تهدیدها داشته باشد. بناً لازم دیده شد تا ماتریس تحلیل عوامل داخلی و خارجی (SWOT) ترسیم و براساس آن استراتژی های عملیاتی تعیین گردد که شرح آن در جدول شماره (۹) بیان شده است.



نمودار ۳: موقعیت استراتژی پوهنخی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز در نتیجه تجزیه و تحلیل SWOT

تشکیل ماتریس SWOT:

این ماتریس، کاربرد های زیادی در میان مدیران و برنامه ریزان استراتژیک دارد. این ابزار تحلیلی از عوامل مهم داخلی و خارجی برای ایجاد استراتژی هایی که ممکن است مورد توجه قرار گیرند استفاده می گردد. به طور کلی، این ماتریس عوامل داخلی و خارجی را با هم پیوند می دهد و به عنوان پایه ای

برای استراتژی های ممکن برای SWOT استفاده می گردد. جدول ماتریس تحلیل سوات پوهنخی تعلیم و تربیه میباشد که مورد بررسی قرار گرفته است. این ابزار تحلیلی، استراتژی هایی را ایجاد می نمایند که بعداً می توانند در مورد استفاده قرار گیرند. کاربرد دیگر آن در مدل QSMP است که زمینه مقایسه فرصت ها و تهدیدات کلیدی خارجی با، ضعف ها و قوت های داخلی است.

بسیاری از مؤلفین حوزه برنامه ریزی راهبردی به لزوم بهره گیری شرکت ها از قوت خود برای استفاده از فرصت ها اعتقاد دارند اما نباید معادلات مهم دیگری همچون کاستن از ضعف ها به منظور بهره جستن از فرصت ها مورد غفلت قرار گیرد. به هر حال یک "ضعف" در حقیقت به مفهوم نبود "قوت" است و تلاش در جهت کاستن از ضعف می تواند به نوبه خود به تدوین یک راهبرد متمایز برای موسسه منجر شود. تکنیک تحلیل SWOT همچنین ابزاری برای ترغیب تصمیم گیران جهت یافتن تاکتیک ها و اقدامات مؤثرتر می باشد.

جدول تحلیل ماتریس سوات (SWOT) نشان داد که عوامل داخلی (SW) برابر با ۲,۲۹ و میزان فرصت ها و تهدیدها (OT) برابر با ۲,۵۴۹ میباشد. چون میانگین نمرات به دست آمده هم برای عوامل داخلی و هم برای عوامل خارجی در یک طیف هستند و اوسط نزدیک به هم دارند؛ بنابراین برای سایر حالت ها نیز استراتژی تدوین گردیده است که در مجموع ۱۹ استراتژی تدوین شده ۶ استراتژی برای حالت SO، ۶ استراتژی برای حالت WO، ۳ استراتژی برای حالت ST، ۴ استراتژی برای حالت WT، منظور گردیده است. با توجه این پوهنخی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز در تلاش است تا طی پنج سال آینده با تقویت ضعف های خویش در تلاش خواهد بود تا بتواند در رقابت با سازمان های هم تراز خویش در قابت قرار گیرد و توسعه نموده جز سه پوهنخی برتر پوهنتون کندز قرار گرفته و در میان پوهنخی تعلیم و تربیه وزارت تحصیلات عالی از جمله ده پوهنخی برتر کشور محسوب گردد.

جدول ۹: ماتریس SWOT

<p>نقاط ضعف W</p> <p>W1. کمبود اعضای کادر علمی. W2. عدم ماندگاری و ترک خدمت اعضای کادر علمی. W3. کمبود شدید کارمندان اداری. W4. ضعف هماهنگی میان پوهنچی ها و ادارات دیگر. W5. تعهد پائین وظیفوی درمیان عده‌ای از اعضای کادر علمی. W6. کمبود صنف درسی معیاری و کافی. W7. کمبود شدید تعمیر (اطاق‌های اداری). W8. کمبود تسهیلات و تجهیزات اداری. W9. کمبود لابراتوار مجهز، نبود کتابخانه و کمپیوتر لب به سطح پوهنچی. W10. نبود جمنایوم ورزشی. W11. ضعف در برقراری روابط اداری سالم از سوی کارمندان اداری با محصلان.</p>	<p>نقاط قوت S</p> <p>S1. داشتن کادر علمی با رتب علمی استادی. S2. داشتن کادر علمی با درجه تحصیل داکتر. S3. جوان بودن اعضای هیأت علمی. S4. داشتن بیشترین تعداد محصل به سطح پوهنتون S5. داشتن اعضای هیأت علمی از ملیت‌های مختلف کشور. S6. کم‌رنگ بودن روحیه تعصب در میان استادان و محصلان. S7. داشتن شرایط فزیک (زمین) برای توسعه ساختارهای فزیک و تسهیلاتی. S8. داشتن LCD در هر صنف درسی S9. داشتن کتابخانه های کوچک به سطح دیپارتمنت‌ها. S10. داشتن اعتبار و مجوز اخذ امتحان کادری به سطح پوهنچی</p>	<p>محیط درونی</p> <p>محیط بیرونی</p>
<p>استراتژی WO</p> <p>➤ (WO1) W1, W2, W5, W7, W10, O1, O2, O4, ۱. بهبود فعالیت های آموزشی پوهنچی، ۲. تقویت فعالیت‌های کمیته‌های پوهنچی؛ ۳. تقویت فرهنگ ارزشیابی مبتنی بر عملکرد در سطح پوهنچی؛ ➤ (WO2) W3, W4, W6, W8, W10, W11, O1, O4, ۱. جلب پروژهای انکشافی وزارت تحصیلات عالی؛ ۲. ساماندهی پروسه جذب متقاضیان کانکور؛ ➤ (WO3) W2, W9, W1, W9, O1, O3, O4, O5 ۱. تقویت فرهنگ سازمانی پوهنچی؛ ۲. تغییر نظام مدیریتی پوهنچی به نظام مدیریت مشارکتی؛</p>	<p>استراتژی SO</p> <p>➤ S1, S2, S3, S7, S8, S9, O1, O2, O4, O5, O6 (SO1) S10, ۱. ارتقای کیفیت فعالیت‌های اکادمیک پوهنچی؛ ۲. شمولیت در پروسه اعتباردهی و ارتقای کیفیت؛ ۳. جذب کادر علمی مورد نیاز د به سویه ماستر و داکتر؛ ۴. تقویت فرهنگ پژوهش در میان اعضای کادر علمی؛ ➤ (SO2) O1, O3, O4, S4, S5, S6, S7 ۱. توسعه همکاری‌های آموزشی و پژوهشی با پوهنتون ملی و بین‌المللی؛ ➤ (SO3) O1, O4, O5, S1, S2, S7</p>	<p>فرصت‌ها O</p> <p>O1 موجودیت امنیت سراسری به سطح کشور و ولایت کندز؛ O2 جایگاه محوری پوهنتون به عنوان پوهنتون زون شمال شرق و اقتدار آن بالای پوهنتون‌های ولایات همجوار؛ O3 اعتماد جامعه نسبت به پوهنتون؛ O4 امکان برقراری توأمیت با کشورهای؛ همسایه مثل تاجکستان، ازبکستان، چین؛ O5 نگرش مثبت هیئت رهبری پوهنتون نسبت به پوهنچی تعلیم و تربیه؛ O6 قابلیت‌های پذیرش استادان مسلکی در رسته های مختلف پوهنچی در ولایت کندز؛</p>

	<p>۱. توسعه همکاری با ادارات حکومت محلی؛</p>	<p>O7 حمایت موسسات ملی و بین المللی در عرصه آموزش و ساختن زیربناها.</p>
<p>استراتژی WT</p> <p>➤ (WT1) W1, W2, W5, W7, W9, W10, T1, T2, T3, T4, T6, T7</p> <p>۱. تقویت نظام مدیریت علمی پوهنځی؛</p> <p>۲. اصلاح روش های نظارت و کنترل؛</p> <p>➤ (WT2) W3, W4, W6, W8, T4, T5, T7, T8, T9, T10</p> <p>۱. تقویت نظام اطلاعات و ارتباطات پوهنځی؛</p>	<p>استراتژی ST</p> <p>➤ T4, T6, T8, T9, T10, S1, S2, S3, S4, S8, S9, S10 (ST1)</p> <p>۱. ساماندهی به برنامه ها و فعالیت علمی و تحقیقاتی پوهنځی؛</p> <p>۲. ساماندهی فضای فزیک، ساختاری و زیربنایی پوهنځی به اساس معیاری های تعیین شده قانون تحصیلات عالی؛</p> <p>➤ (ST2) T1, T2, T3, T5, T7, S1, S2, S5, S6, S7</p> <p>۱. جلب، تحکیم و گسترش فعالیت ها و ارتباطات پوهنځی و جامعه با استفاده از توانایی اعضای کادر علمی پوهنځی؛</p>	<p>تهدیدات T</p> <p>T1. نرخ بلند بیکاری فارغ التحصیلان؛</p> <p>T2. نامناسب بودن آب هوای فصلی؛</p> <p>T3. عدم تخصیص بودجه انکشافی به پوهنځی؛</p> <p>T4. تصمیم گیری های متمرکز وزارت تحصیلات عالی؛</p> <p>T5. زمانگیری بودن پروسه هماهنگی و طی مراحل اسناد مالی و اداری در ادارات ولایتی با پوهنتون در انجام فعالیت های علمی و پروژه های درسی؛</p> <p>T6. عدم تمایل فارغ التحصیلان مستعد پوهنتون های برتر داخلی و خارجی برای شمولیت در کادر علمی؛</p> <p>T7. معرفی محصلین جدید الشمول بالاتر از ظرفیت پوهنځی.</p> <p>T8. پائین بودن ظرفیت علمی متقاضیان کانتکور؛</p> <p>T9. نبود کانتین و کافتیریا به سطح پوهنتون برای استادان و محصلان</p> <p>T10. موجودیت برخی نهادهای تحصیلی بی کیفیت به سطح زون</p>

با توجه به تحلیل محیطی عوامل داخلی و خرجی که در نتیجه استراتژی کلی پوهنځی تعلیم و تربیه یک استراتژی محافظه کارانه تعیین شد. از مطالعه جدول ماتریس سوات (جدول ۹) از مجموع ۱۹ استراتژی تدوین شده ۶ استراتژی برای حالت SO، ۶ استراتژی برای حالت WO، ۳ استراتژی برای حالت ST، ۴ استراتژی برای حالت WT، منظور گردیده است. با توجه این پوهنځی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز در تلاش است تا طی پنج سال آینده با تقویت ضعف های سازمانی، بتواند در رقابت با سازمان های هم تراز خویش در وضعیت رقابت قرار گیرد و توسعه نموده جز سه پوهنځی برتر پوهنتون کندز قرار گرفته و در میان پوهنځی تعلیم و تربیه وزارت تحصیلات عالی از جمله ده پوهنځی برتر کشور محسوب گردد.

جدول ۱۰: جدول تعیین ضریب وزنی QSMP تحلیل سوات پوهنخی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز

WT2		WT1		ST2		ST1		W03		W02		W01		SO3		SO2		SO1		وزن	عوامل استراتژیک
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
فرصت ها																					
۰,۰۸	۱	۰,۱۶	۲	۰,۲۴	۳	۰,۲۴	۲	۰,۳۲	۴	۰,۳۲	۴	۰,۳۲	۴	۰,۲۴	۲	۰,۳۲	۴	۰,۳۲	۴	۰,۰۸	O1. موجودیت امنیت سراسری به سطح کشور و ولایت کندز؛
۰,۲	۲	۰,۳	۳	۰,۲	۲	۰,۳	۳	۰,۱	۱	۰,۲	۲	۰,۴	۴	۰,۳	۳	۰,۲	۲	۰,۴	۴	۰,۱	O۲. جایگاه محوری پوهنتون به عنوان پوهنتون زون شمال شرق و اقتدار آن بالای پوهنتون‌های ولایات همجوار
۰,۱۸	۳	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	۰,۱۸	۳	۰,۲۴	۴	۰,۱۲	۲	۰,۱۸	۳	۰,۱۲	۲	۰,۲۴	۴	۰,۲۴	۴	۰,۰۶	O3. جامعه نسبت به پوهنتون؛ اعتماد
۰,۰۹	۱	۰,۱۸	۲	۰,۰۹	۱	۰,۲۷	۳	۰,۳۶	۴	۰,۳۶	۴	۰,۳۶	۴	۰,۲۷	۳	۰,۳۶	۴	۰,۲۷	۳	۰,۰۹	O4. امکان برقراری توأمیت با کشورهای؛ همسایه مثل تاجکستان، ازبکستان، چین؛
۰,۱۴	۲	۰,۲۱	۳	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	۱	۰,۲۸	۴	۰,۱۴	۲	۰,۲۱	۳	۰,۲۸	۴	۰,۱۴	۲	۰,۲۱	۳	۰,۰۷	O5. نگرش مثبت هیئت رهبری پوهنتون نسبت به پوهنخی تعلیم و تربیه؛
۰,۲۷	۳	۰,۰۹	۱	۰,۲۷	۳	۰,۱۸	۲	۰,۱۸	۲	۰,۱۸	۲	۰,۲۷	۳	۰,۲۷	۳	۰,۲۷	۳	۰,۲۷	۳	۰,۰۹	O6. قابلیت‌های پذیرش استادان مسلکی در رشته های مختلف پوهنخی در ولایت کندز؛
۰,۱۶	۴	۰,۰۸	۲	۰,۰۸	۲	۰,۱۲	۳	۰,۱۲	۳	۰,۰۸	۲	۰,۰۸	۲	۰,۰۴	۱	۰,۱۶	۴	۰,۱۲	۳	۰,۰۴	O7. حمایت موسسات ملی و بین المللی در عرصه آموزش و ساختن زیربناها
تهدیدها																					
۰,۳۲	۴	۰,۳۲	۴	۰,۲۴	۳	۰,۳۲	۴	۰,۱۶	۲	۰,۲۴	۳	۰,۲۴	۳	۰,۱۶	۲	۰,۱۶	۲	۰,۱۶	۲	۰,۰۸	T1. نرخ بلند بیکاری فارغ التحصیلان؛
۰,۲۴	۴	۰,۲۴	۴	۰,۱۲	۲	۰,۲۴	۴	۰,۱۲	۲	۰,۱۲	۲	۰,۱۲	۲	۰,۱۲	۲	۰,۱۸	۳	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	T2. نامناسب بودن آب هوای فصلی؛
۰,۰۶	۲	۰,۱۲	۴	۰,۰۹	۳	۰,۱۲	۴	۰,۰۹	۳	۰,۰۶	۲	۰,۰۶	۲	۰,۱۲	۴	۰,۰۶	۲	۰,۰۹	۳	۰,۰۳	T3. عدم تخصیص بودجه انکشافی به پوهنخی؛

WT2		WT1		ST2		ST1		W03		W02		W01		S03		S02		S01		وزن	عوامل استراتژیک
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
۰,۱۲	۲	۰,۱۶	۴	۰,۰۸	۲	۰,۱۶	۴	۰,۱۶	۴	۰,۱۶	۴	۰,۱۶	۴	۰,۱۶	۴	۰,۰۸	۲	۰,۰۸	۲	۰,۰۴	T4.تصمیم‌گیری‌های متمرکز وزارت تحصیلات عالی؛
۰,۰۳	۱	۰,۰۶	۲	۰,۰۶	۲	۰,۱۲	۴	۰,۰۶	۲	۰,۰۹	۳	۰,۰۹	۳	۰,۰۶	۲	۰,۰۳	۱	۰,۱۲	۴	۰,۰۳	T5.زمانگیری بودن پروسه هماهنگی و طی مراحل اسناد مالی و اداری در ادارات ولایتی با پوهنتون در انجام فعالیت‌های علمی و پروژه‌های درسی؛
۰,۰۸	۲	۰,۰۸	۲	۰,۱۶	۴	۰,۱۶	۴	۰,۰۴	۱	۰,۱۲	۳	۰,۱۲	۳	۰,۱۲	۳	۰,۱۲	۳	۰,۰۸	۲	۰,۰۴	T6.عدم تمایل فارغ‌التحصیلان مستعد پوهنتون‌های برتر داخلی و خارجی برای شمولیت در کادر علمی؛
۰,۱۲	۳	۰,۰۸	۲	۰,۰۸	۲	۰,۱۲	۳	۰,۰۸	۲	۰,۱۶	۴	۰,۱۶	۴	۰,۰۴	۱	۰	۰	۰,۱۲	۳	۰,۰۴	T7.معرفی محصلین جدیدالشمول بالاتر از ظرفیت پوهنچی.
۰,۰۶	۲	۰,۱۲	۴	۰,۰۳	۱	۰,۰۹	۳	۰,۰۶	۲	۰,۰۳	۱	۰,۱۲	۴	۰	۰	۰,۱۲	۴	۰,۰۶	۲	۰,۰۳	T8.پائین بودن ظرفیت علمی متقاضیان کانکور؛
۰,۰۴	۱	۰,۱۲	۳	۰,۰۸	۲	۰,۱۶	۴	۰,۱۲	۳	۰,۰۴	۱	۰,۱۶	۴	۰,۱۲	۳	۰,۰۸	۲	۰,۰۸	۲	۰,۰۴	T9.نبود کانتین و کافتریا به سطح پوهنتون برای استادان و محصلان
۰,۱۶	۲	۰,۰۸	۱	۰,۰۸	۱	۰,۲۴	۳	۰,۲۴	۳	۰,۰۸	۱	۰,۳۲	۴	۰,۱۶	۲	۰	۰	۰,۱۶	۲	۰,۰۸	T10. موجودیت برخی نهادهای تحصیلی بی کیفیت به سطح زون
قوت‌ها																					
۰,۲۴	۴	۰,۱۲	۲	۰,۱۲	۲	۰,۲۴	۴	۰,۲۴	۴	۰,۱۸	۳	۰,۱۲	۲	۰,۱۲	۲	۰,۱۸	۳	۰,۲۴	۴	۰,۰۶	S1.داشتن کادر علمی با رتب علمی استادی.
۰,۲	۴	۰,۱۵	۳	۰,۱۵	۳	۰,۲	۴	۰,۱	۲	۰,۱۵	۳	۰,۲	۴	۰,۱	۲	۰,۱۵	۳	۰,۲	۴	۰,۰۵	S2.داشتن کادر علمی با درجه تحصیل داکتر.

۰,۰۹	۳	۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۴	۰,۰۹	۳	۰,۱۲	۴	۰,۰۶	۲	۰,۰۹	۳	۰,۱۲	۴	۰,۰۳	S3. جوان بودن اعضای هیأت علمی.
------	---	------	---	------	---	------	---	------	---	------	---	------	---	------	---	------	---	------	---	------	--------------------------------

WT2		WT1		ST2		ST1		W03		W02		W01		SO3		SO2		SO1		وزن	عوامل استراتژیک
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۱۵	۳	۰,۲	۴	۰,۱۵	۳	۰,۱۵	۳	۰,۲	۴	۰,۱۵	۳	۰,۱۵	۳	۰,۱	۲	۰,۰۵	S4. داشتن بیشترین تعداد محصل به سطح پوهنتون
۰,۱۶	۴	۰,۰۴	۱	۰,۱۶	۴	۰,۱۲	۳	۰,۱۶	۴	۰,۰۸	۲	۰,۱۲	۳	۰,۰۸	۲	۰,۰۸	۲	۰,۰۸	۲	۰,۰۴	S5. داشتن اعضای هیأت علمی از ملیت های مختلف کشور.
۰,۰۳	۱	۰,۰۹	۳	۰,۰۹	۳	۰,۰۹	۳	۰,۰۶	۲	۰,۰۹	۳	۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۴	۰,۰۹	۳	۰,۰۳	S6. کم رنگ بودن روحیه تعصب در میان استادان و محصلان.
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	۱	۰,۰۸	۲	۰,۰۸	۲	۰,۰۴	۱	۰,۰۸	۲	۰,۱۲	۳	۰,۱۶	۴	۰,۱۶	۴	۰,۰۸	۲	۰,۰۴	S7. داشتن شرایط فیزیکی (زمین) برای توسعه ساختارهای فیزیکی و تسهیلاتی.
۰,۰۵	۱	۰,۱	۲	۰,۱۵	۳	۰,۰۵	۱	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۲	۴	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۱۵	۳	۰,۰۵	S8. داشتن LCD در هر صنف درسی
.	.	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	۰,۱۲	۲	۰,۱۲	۲	۰,۱۸	۳	۰,۱۸	۳	۰,۰۶	S9. داشتن کتابخانه های کوچک به سطح دیپارتمنت ها.
۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۱۵	۳	۰,۲	۴	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۱۵	۳	۰,۰۵	S10. داشتن اعتبار و مجوز اخذ امتحان کادری به سطح پوهنخی
ضعف ها																					
۰,۰۸	۲	۰,۰۸	۲	۰,۱۶	۴	۰,۰۸	۲	۰,۱۶	۴	۰,۰۸	۲	۰,۱۶	۴	۰,۱۶	۴	۰,۰۸	۲	۰,۰۸	۲	۰,۰۴	W1. کمبود اعضای کادر علمی.
۰,۰۶	۳	۰,۰۴	۲	۰,۰۴	۲	۰,۰۶	۳	۰,۰۸	۴	۰,۰۴	۲	۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۴	۰,۰۶	۳	۰,۰۶	۳	۰,۰۲	W2. عدم ماندگاری و ترک خدمت اعضای کادر علمی.
۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۴	۰,۰۴	۲	۰,۰۶	۳	۰,۰۸	۴	۰,۰۶	۳	۰,۰۶	۳	۰,۰۸	۴	۰,۰۴	۲	۰,۰۲	W3. کمبود شدید کارمندان اداری.
۰,۰۵	۱	۰,۲	۴	۰,۱۵	۳	۰,۰۵	۱	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۰۵	۱	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۰۵	W4. ضعف هماهنگی میان پوهنخی ها و ادارات دیگر.

۰,۱	۲	۰,۰۵	۱	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۲	۴	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۰۵	۱	۰,۱۵	۳	۰,۰۵	W5. تعهد پائین وظیفوی درمیان عدهای از اعضای کادر علمی.
-----	---	------	---	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---	------	---	------	---	------	---

WT2		WT1		ST2		ST1		W03		WO2		WO1		SO3		SO2		SO1		وزن	عوامل استراتژیک
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
۰,۲۴	۳	۰,۰۸	۱	۰,۰۸	۱	۰,۰۸	۱	۰,۱۶	۲	۰,۰۸	۱	۰,۳۲	۴	۰,۱۶	۲	۰,۱۶	۲	۰,۱۶	۲	۰,۰۸	W6. کمبود صنف درسی معیاری و کافی.
۰,۰۸	۱	۰,۳۲	۴	۰,۱۶	۲	۰,۰۸	۱	۰,۲۴	۳	۰,۳۲	۴	۰,۱۶	۲	۰,۰۸	۱	۰,۱۶	۲	۰,۲۴	۳	۰,۰۸	W7. کمبود شدید تعمیر (طاق های اداری).
۰,۰۶	۲	۰,۰۹	۳	۰,۰۹	۳	۰,۰۶	۲	۰,۰۹	۳	۰,۰۳	۱	۰,۱۲	۴	۰,۰۶	۲	۰,۱۲	۴	۰,۰۶	۲	۰,۰۳	W8. کمبود تسهیلات و تجهیزات اداری.
۰,۲۷	۳	۰,۰۹	۱	۰,۱۸	۲	۰,۲۷	۳	۰	۰	۰,۳۶	۴	۰,۱۸	۲	۰,۲۷	۳	۰,۳۶	۴	۰,۲۷	۳	۰,۰۹	W9. کمبود لابراتوار مجهز، نبود کتابخانه و کامپیوتر لب به سطح پوهنخی.
۰,۰۵	۱	۰,۱	۲	۰,۱۵	۳	۰,۱	۲	۰,۲	۴	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۲	۴	۰,۰۵	۱	۰,۱۵	۳	۰,۰۵	W10. نبود جمنازیوم ورزشی.
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۴	۰,۰۳	۱	۰	۰	۰,۰۹	۳	۰,۰۳	W11. ضعف در برقراری روابط اداری سالم از سوی کارمندان اداری با محصلان.
۴,۵۳		۴,۵۴		۴,۵		۵,۳۶		۵,۰۸		۵,۱۴		۶,۳۹		۴,۹۴		۵,۰۵		۵,۶۹			مجموعه امتیازات

اولویت بندی استراتژی‌ها

جدول ۱۱: تعیین اولویت استراتژی‌های پوهنخی تعلیم و تربیه برای پنج آینده (۱۴۰۳-۱۴۰۷) با استفاده از تکنیک QSPM

اولویت	امتیاز نهایی استراتژی	توضیح استراتژی‌ها	استراتژی‌ها
۱	۶,۳۹	۱. بهبود فعالیت‌های آموزشی پوهنخی،	w01
		۲. افزایش فعالیت‌های کمیته‌های پوهنخی؛	
		۳. تقویت فرهنگ ارزشیابی مبتنی بر عملکرد در سطح پوهنخی؛	
۲	۵,۶۹	۱. ارتقای کیفیت فعالیت‌های اکادمیک پوهنخی؛	s01
		۲. شمولیت در پروسه اعتباردهی و ارتقای کیفیت؛	
		۳. جذب کادر علمی مورد نیاز به سویه ماستر و داکتر؛	
		۴. تقویت فرهنگ پژوهش در میان اعضای کادر علمی؛	
۳	۵,۳۶	۱. ساماندهی به برنامه‌ها و فعالیت علمی و تحقیقاتی پوهنخی؛	st1
		۲. ساماندهی فضای فیزیکی، ساختاری و زیربنایی پوهنخی به اساس معیاری‌های تعیین شده قانون تحصیلات عالی؛	
۴	۵,۱۴	۱. جلب پروژه‌های انکشافی وزارت تحصیلات عالی؛	w02
		۲. ساماندهی پروسه جذب متقاضیان کانکور؛	
۵	۵,۰۸	۱. تقویت فرهنگ سازمانی پوهنخی؛	w03
		۲. تغییر نظام مدیریتی پوهنخی به نظام مدیریت مشارکتی؛	
۶	۵,۰۵	توسعه همکاری‌های آموزشی و پژوهشی با پوهنتون‌های ملی و بین‌المللی؛	s02
۷	۴,۹۴	توسعه همکاری با ادارات حکومت محلی؛	s03
۸	۴,۵۴	۱. تقویت نظام مدیریت علمی پوهنخی؛	wt1
		۲. اصلاح روش‌های نظارت و کنترل؛	
۹	۴,۵۳	تقویت نظام اطلاعاتی و ارتباطاتی پوهنخی؛	wt2
۱۰	۴,۵	جلب، تحکیم و گسترش فعالیت‌ها و ارتباطات پوهنخی و جامعه با استفاده از توانایی اعضای کادر علمی پوهنخی؛	ST2

جدول (۱۱) اولویت استراتژی‌های پوهنخی تعلیم و تربیه را با استفاده از تکنیک QSPM را نشان میدهد که بر اساس حاصل ضرب ضریب وزن در نمره جذابیت به دست آمده است. استراتژی‌های فوق را با توجه به حوزه‌های حکومت داری، شیوه‌های رهبری، فعالیت‌های علمی، و ارائه خدمات به محصلان می‌توان قرار جدول (۱۲) براساس حاصل ضرب ضریب وزن در نمره جذابیت اولویت بندی کرد.

جدول ۱۲: اولویت بندی استراتژی‌های عملیاتی پوهنچی براساس حوزه‌های حکومت داری، شیوه رهبری، فعالیت‌های علمی و ارائه خدمات به محصلان

اولویت	امتیاز نهی استراتژی	توضیح استراتژی‌ها	استراتژی‌ها	حوزه
۱	۶,۳۹	تقویت فرهنگ ارزشیابی مبتنی بر عملکرد در سطح پوهنچی؛	WO1	حکومت داری
۴	۵,۰۸	تغییر نظام مدیریتی پوهنچی به نظام مدیریت مشارکتی؛	WO3	
۵	۴,۵۴	اصلاح روش‌های نظارت و کنترل؛	WT1	
۶	۴,۵۳	تقویت نظام اطلاعات و ارتباطات پوهنچی	WT2	
۱	۶,۳۹	افزایش فعالیت‌های کمیته کمیته‌های پوهنچی؛	WO1	شیوه رهبری
۲	۵,۰۸	تقویت فرهنگ سازمانی پوهنچی؛	WO3	
۳	۴,۹۴	توسعه همکاری با ادارات حکومت محلی؛	SO3	
۴	۴,۵	جلب، تحکیم و گسترش فعالیت‌ها و ارتباطات پوهنچی و جامعه با استفاده از توانایی اعضای کادر علمی پوهنچی؛	ST2	
۲	۵,۶۹	ارتقای کیفیت فعالیت‌های اکادمیک پوهنچی؛	SO1	فعالیت‌های علمی
۳	۵,۶۹	شمولیت در پروسه اعتباردهی و ارتقای کیفیت؛	SO1	
۴	۵,۶۹	تقویت فرهنگ پژوهش در میان اعضای کادر علمی؛	SO1	
۵	۴,۵۴	تقویت نظام مدیریت علمی پوهنچی؛	WT1	
۶	۵,۳۶	ساماندهی به برنامه‌ها و فعالیت علمی و تحقیقاتی پوهنچی؛	ST1	
۷	۵,۰۵	توسعه همکاری‌های آموزشی و پژوهشی با پوهنتون ملی و بین المللی؛	SO2	
۱	۶,۳۹	بهبود فعالیت‌های آموزشی پوهنچی،	Wo1	
۲	۵,۶۹	جذب کادر علمی مورد نیاز د به سویه ماستر و داکتر؛	SO1	
۳	۵,۱۴	ساماندهی پروسه جذب متقاضیان کانکور؛	WO2	
۱	۵,۳۶	ساماندهی فضای فیزیکی، ساختاری و زیربنایی پوهنچی به اساس معیاری‌های تعیین شده قانون تحصیلات عالی؛	ST1	زیر ساخت‌ها
۲	۵,۱۴	جلب پروژه‌های انکشافی وزارت تحصیلات عالی؛	WO2	

اهداف عملیاتی

به منظور اجرایی سازی استراتژی‌های انتخاب شده با توجه به ماتریس سوات؛ اهداف عملیاتی زیر برای پوهنچی تعلیم و تربیه انتخاب شد:

حکومت داری

۱. سهمیم سازی اعضای کادری علمی در تصمیم گیری‌های پوهنچی؛
۲. تقویت مدیریت علمی و نظارت از فعالیت‌های اعضای کادری علمی؛
۳. ایجاد سیستم اطلاعاتی کمپیوتری و بهبود آن؛

۴. ایجاد وب سایت مستقل برای پوهنځی؛
۵. برگزاری منظم جلسات علمی پوهنځی؛
۶. تغییر و بازنگری لوایح، طرزالعمل ها و رویه های کاری داخلی پوهنځی؛
۷. بررسی مقررات، لوایح و طرزالعمل در بخش های اکادمیک، اداری و محصلان و در صورت لزوم پیشنهاد تعدیلات در آن ها؛
۸. بازنگر و تغییر پروسیجر کاری بین واحدهای مختلف پوهنځی.

شیوه های رهبری

۱. تقویت پروسیجرهای کاری کمیته های ارتقای کیفیت، تحقیق، نصاب، فرهنگی، ورزشی، نظم و دسپلین، امتحانات، تدقیق، پلان استراتژیک، آموزش الکترونیک و محیط زیست به سطح پوهنځی.
۲. ایجاد و فعالی نگهداشتن رسانه های اطلاعات جمعی مجازی پوهنځی
۳. ایجاد انجمن محصلان پوهنځی؛
۴. برگزاری جلسات مشورتی با مقامات حکومت محلی با هماهنگی هیئت رهبری پوهنتون؛
۵. برگزاری کنفراس های مطبوعاتی به منظور اطلاع دهی به جامعه؛

فعالیت علمی

۱. برقراری توأمیت با پوهنځی های مرتبط پوهنتون کابل، و پوهنتون تعلیم و تربیه شهید ربانی؛
۲. برقراری توأمیت با پوهنتون های کشورهای چین، تاجکستان و ایران؛
۳. معرفی اعضای ۲۰ درصد اعضای کادری علمی در هر سال از هر برنامه پوهنځی به برنامه های ماستری و دوکتورا؛
۴. برگزاری سیمینارهای علمی براساس طرح مشخص توسط اعضای کادر علمی از هر برنامه؛
۵. افزایش پروژه های تحقیقاتی اعضای کادر علمی برنامه های پوهنځی.
۶. معیاری سازی روند ثبت و نشر مقالات علمی.
۷. اهتمام به معیارهای ارتقای کیفیت در سطح دیپارتمنت ها.

۸. استاندارد سازی فعالیت های پوهنځی بر اساس معیارهای یازده گانه اعتبار دهی و ارتقای کیفیت.

ارائه خدمات به محصلان

۱. انکشاف و معیاری سازی نصاب تعلیمی.
۲. بهبود کیفیت تدریس و تقویت روحیه پژوهش در میان محصلان.

۳. افزایش ۱۰ درصدی تشکیل اکادمیک دیپارتمنت‌ها جدید به اولیت‌های دیپارتمنت‌ها.
۴. اجرایی معیاری سیستم کردیت.
۵. کنترل و بهبود ارزشیابی پیشرفت تحصیلی.
۶. تقویت روحیه پژوهش در میان محصلان.
۷. حمایت از انجمن دانشجویان پوهنخی.
۸. استاندارد سازی محیط آزمایشی و کارگاهی.
۹. ارائه خدمات رفاهی برای محصلان.
۱۰. ایجاد و تحکیم روابط با اداره کانکور ملی.

زیرساخت‌ها

۱. تهیه ۲ پروپوزل توسعه‌ای زیرساختی در هر سال و کسب بودجه آن از بودجه‌ای انکشافی

پوهنتون

۲. تشکیل دیپارتمنت‌های ازبکی، عربی، تعلیمات مسلکی و مدیریت آموزشی.
۳. تجهیز ۳۰ درصدی لابراتوارها برای هر برنامه پوهنخی
۴. ایجاد یک باب تعمیر تدریسی برای برنامه‌های علوم ساینسی پوهنخی
۵. ایجاد یک باب کتابخانه برای پوهنخی و تجهیز ۲۰ درصدی آن در هر سال
۶. غرض نهال و گل‌های تزئینی در ساحات سبز پوهنخی؛

اهداف عملیاتی سالانه پوهنخی تعلیم و تربیه

هدف‌های سالانه به عنوان رهنمود برای عملکردها مورد استفاده قرار می‌گیرند که فعالیت‌ها و تلاش‌های اعضای کادر علمی و اداری پوهنخی را در مسیری مشخص هدایت می‌کنند. اهداف سالانه باعث می‌شوند عملکردهای سازمان بر اساس معیارهای خاصی انجام شود. اهداف سالانه باعث ایجاد انگیزه در کارکنان شده و منجر به هدایت آن‌ها در مسیر مشخص می‌گردد. اگر اهداف سالانه به شیوه‌های روشن بیان و به آگاهی همگان رسانده شوند می‌توانند موجبات موفقیت پوهنخی را فراهم آورند. در واقع اهداف سالانه نشان می‌دهند که هر سال چه بخشی از اهداف بلندمدت باید عملی گردد.

اما برای اجرایی شدن اهداف هر سال اقدامات ضروری تحت عنوان پلان عملیاتی سال طراحی می‌گردد. در آخر هر سال نحوه اجرا و فیصدی تکمیل اقدامات برنامه ریزی شده ارزیابی می‌شود. براساس ارزیابی انجام شده پلان عملیاتی سال آینده اصلاح می‌گردد. قابل توجه است که تمامی اهداف سالانه و اقدامات ضروری برای دستیابی به این اهداف در راستای اهداف بلندمدت پوهنخی و با تکیه بر با

اولویت‌ترین استراتژی‌ها تدوین گردیده است. با توجه به مقدمه فوق اهداف، فعالیت‌ها و شاخص‌های کنترل و مسئول اجرا و کنترل آن در جدول ۱۳۷ درج گردیده است.

جدول ۱۳: برنامه عمل (Action Plan) پوهنخی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز

تاثیر برنامه	کنترل کننده	اجرا کننده	زمان اجرا کار					منابع مورد نیاز	فعالیت	اهداف عملیاتی	راهبردهای اجرایی	اهداف استراتژیک	کود
			۸۰۳۱	۹۰۳۱	۱۰۳۱	۱۱۰۳۱	۱۲۰۳۱						
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	پوهنخی رئیس	دپارتمنت امر	✓	✓	✓	✓	✓	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	اجرای پروسیجرهای کاری	سهیم سازی اعضای کادری علمی در تصمیم گیری‌های پوهنخی؛	تغییر نظام مدیریتی پوهنخی به نظام مدیریت مشارکتی؛	تغییر سیستم مدیریت پوهنخی به یک سیستم پویا، و مسوولیت‌پذیر.	حکومت داری خوب.
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی			✓	✓	✓	✓	✓	میز، چوکی، دفتر کاری، قرطاسیه	گزارش‌گیری و گزارش دهی به موقع تهیه و ارسال و ارائه آن مطابق به نتایج برنامه‌ها	تقویت مدیریت علمی و نظارت از فعالیت‌های اعضای کادری علمی؛	تقویت فرهنگ ارزشیابی مبتنی بر عملکرد در سطح پوهنخی؛		
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	پوهنخی رئیس	دپارتمنت امر و اعضای	✓	✓	✓	✓	✓	قرطاسیه و ادوات اداری، بست اکادمیک در تشکیلات	ایجاد دیتابیس مونوگرافه‌ها، مقالات، آثار علمی، و اداری	ایجاد سیستم اطلاعاتی کمپیوتری و بهبود آن؛	تقویت نظام اطلاعات و ارتباطات پوهنخی		
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	پوهنخی رئیس	دپارتمنت امر و اعضای						قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	ایجاد وب سایت مستقل برای پوهنخی؛	ایجاد وب سایت مستقل برای پوهنخی؛			
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	پوهنخی رئیس	دپارتمنت امر	✓	✓	✓	✓	✓	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	برگزاری جلسات و اجرای تصمیم اتخاذ شده	برگزاری منظم جلسات علمی پوهنخی؛			
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	پوهنخی رئیس	دپارتمنت امر و اعضای	✓	✓	✓	✓	✓	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	برنامه ریزی و هماهنگی جهت تهیه پیش نویس ها و ارسال آن به کمیته پالیسی پوهنتون	تغییر و بازنگری لوایح، طرز العمل ها و رویه های کاری داخلی پوهنخی؛	تغییر سیستم مدیریت پوهنخی به یک سیستم پویا، و مسوولیت‌پذیر.		
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	پوهنخی رئیس	دپارتمنت امر	✓	✓	✓	✓	✓	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	برنامه ریزی و هماهنگی جهت تهیه پیش نویس ها و ارسال آن به کمیته پالیسی پوهنتون	بررسی مقررات، لوایح و طرز العمل در بخش های اکادمیک، اداری و محصلان و در صورت لزوم پیشنهاد تعدیلات در آن‌ها؛			
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	پوهنخی رئیس	دپارتمنت امر			✓	✓	✓	کمپیوتر لب تاپ، آی پد، انترنیت، پرنتر، قرطاسیه و نیروی انسانی	برنامه ریزی و هماهنگی جهت تهیه پیش نویس ها و ارسال آن به کمیته پالیسی پوهنتون	بازنگر و تغییر پروسیجر کاری بین واحدهای مختلف پوهنخی.			

تأثیر برنامه	کنترل کننده	اجرا کننده	زمان اجرا کار					منابع مورد نیاز	فعالیت	اهداف عملیاتی	راهبردهای اجرایی	اهداف استراتژیک	وزد
			۸۰۳۱	۱۰۳۱	۵۰۳۱	۳۰۳۱	۴۰۳۱						
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	رئیس پوهنځی	امر دپارتمنت			✓	✓	✓	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	برگزاری جلسات مشورتی و ایجادتیم های کاری و تفویض صلاحات برای انجام پروژهای کاری	تقویت پروسجرهای کاری کمیته‌های ارتقای کیفیت، تحقیق، نصاب، فرهنگی، ورزشی، نظم و دسپلین، امتحانات، تدقیق، پلان استراتژیک، آموزش الکترونیک و محیط زیست به سطح پوهنځی.	افزایش فعالیت‌های کمیته کمیته‌های پوهنځی؛	یجاد و تقویت کمیته‌های کاری پوهنځی در مطابقت با معیارهای علمی وزات تحصیلات عالی.	پوهنځی
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	پوهنځی رئیس	دپارتمنت امر			✓	✓	✓	پردیه، غذا، چای و کیک و چاکلیت	برگزاری جلسات مشوریتی با جامعه و ذینفعان با هماهنگی با هیئت رهبری پوهنتون	توسعه همکاری با ادارات حکومت محلی؛			
					✓	✓	✓	میز دفتر، چوکی، الماری اسناد، پرونتر کمپوتر و قرطاسیه	تقویت فعالیت کمیته فرهنگی	ایجاد و فعالی نگهداشتن رسانه‌های اطلاعات جمعی مجازی پوهنځی	تقویت فرهنگ سازمانی پوهنځی؛		
					✓	✓	✓	میز دفتر، چوکی، الماری اسناد، پرونتر کمپوتر و قرطاسیه	انتخاب اعضا، تعیین مکان جلسات و ایجاد میکانزم عمل	ایجاد انجمن محصلان پوهنځی؛			
					✓	✓	✓	قرطاسیه و ادوات کرایه، پردیه، غذا، چای و کیک و چاکلیت	برگزاری جلسات مشورتی و ایجادتیم های کاری و تفویض صلاحات برای انجام پروژهای کاری	برگزاری کنفراس های مطبوعاتی به منظور اطلاع دهی به جامعه؛	جلب، تحکیم و گسترش فعالیت‌ها و ارتباطات پوهنځی و جامعه با استفاده از توانایی اعضایت کادر علمی پوهنځی؛		

تأثیر برنامه	کنترل کننده	اجرا کننده	زمان اجرا کار					منابع مورد نیاز	فعالیت	اهداف عملیاتی	راهبردهای اجرایی	اهداف استراتژیک	گروه
			۸۰۳۱	۹۰۳۱	۱۰۳۱	۱۱۰۳۱	۱۲۰۳۱						
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان	رئیس پوهنچی	امرو اعصابی دبیرتمنت					✓	✓	برنامه ریزی، تهیه اسناد تفاهم نامه‌ها و هماهنگی انعقاد و تطبیق مفاد آن	برقراری توأمیت با پوهنچی های مرتبط پوهنتون کابل، و پوهنتون تعلیم و تربیه شهید ربانی؛	توسعه همکاری‌های آموزشی و پژوهشی با پوهنتون ملی و بین‌المللی؛	ارتقای سوپیه علمی و تحصیلی و بهبود فعالیت‌های اکادمیک اعضای کادر علمی پوهنچی.	پروگرام های اکادمیک
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان	رئیس پوهنچی	امرو دبیرت منت	✓	✓	✓	✓	✓	برنامه ریزی، تهیه اسناد تفاهم نامه‌ها و هماهنگی انعقاد و تطبیق مفاد آن	برقراری توأمیت با پوهنتون‌های کشورهای چین ، تاجکستان و ایران؛				
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	رئیس پوهنچی	امرو دبیرتمنت	✓	✓	✓	✓	✓	برنامه ریزی، تهیه اسناد تفاهم نامه‌ها و هماهنگی انعقاد و تطبیق مفاد آن	معرفی اعضای ۲۰ درصد اعضای کادری علمی در هر سال از هر برنامه پوهنچی به برنامه‌های ماستری و دوکتورا؛				
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	رئیس پوهنچی	امرو دبیرتمنت	✓	✓	✓	✓	✓	برنامه ریزی، تهیه اسناد تفاهم نامه‌ها و هماهنگی انعقاد و تطبیق مفاد آن	برگزاری سیمینارهای علمی براساس طرح مشخص توسط اعضای کادر علمی از هر برنامه؛	تقویت فرهنگ پژوهش در میان اعضای کادر علمی؛			
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان	رئیس پوهنچی	امرو اعضای	✓	✓	✓	✓	✓	قرطاسیه، کرایه، رنگ پرنت، انترنت	تهیه و تأیید پروپوزل های تحقیقی	افزایش پروژه های تحقیقاتی اعضای کادر علمی برنامه‌های پوهنچی.			
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان	رئیس پوهنچی	امرو و اعضای دبیرتمنت	✓	✓	✓	✓	✓	قرطاسیه و ادوات اداری، هزینه نشر مقاله	انجام پروژهای تحقیقاتی و تهیه گزارش و ثبت و نشر در قالب مقالات علمی مطابق به فارمت	معیاری سازی روند ثبت و نشر مقالات علمی.	تقویت نظام مدیریت علمی پوهنچی؛		
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان	رئیس پوهنچی	امرو و اعضای دبیرتمنت	✓	✓	✓	✓	✓	قرطاسیه و و چاپ کتلاک ها، بوشورها ادوات اداری پوهنچی و دبیرتمنت	آمادسازی شرایط، امکانات و مستندات مطابق به چک لیست های آمریت ارتقای کیفیت	اهتمام به معیار های ارتقای کیفیت در سطح دبیرتمنت ها.	شمولیت در پروسه اعتباردهی و ارتقای کیفیت؛		
			✓	✓	✓	✓	✓	قرطاسیه و و چاپ کتلاک ها، بوشورها ادوات اداری پوهنچی و دبیرتمنت	تهیه اسناد و مدارک و ساختار های اداری	استاندارد سازی فعالیت های پوهنچی بر اساس معیار های یازده گانه اعتبار دهی و ارتقای کیفیت.	ارتقای کیفیت فعالیت‌های اکادمیک پوهنچی؛		

تاثیر برنامه	کنترل کننده	اجرا کننده	زمان اجرا کار					منابع مورد نیاز	فعالیت	اهداف عملیاتی	راهبردهای اجرایی	اهداف استراتژیک	حوزه
			۸۰٪	۹۰٪	۵۰٪	۶۰٪	۴۰٪						
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان	رئیس پوهنهی	آمر و اعضای دیپارتمنت	✓	✓	✓	✓	✓	قرطاسیه، پرنتر رنگه، رنگ پرنتر	بازنگیری و تحلیل نصاب تحصیلی دیپارتمنت‌ها به منظور بهبود مکلفیت‌های تدریسی اعضای کادر علمی و بروزسازی کورس پالیسی‌ها و پلان‌های بهبود تدریس.	انکشاف و معیاری سازی نصاب تعلیمی.	بهبود فعالیت‌های آموزشی پوهنهی،	تربیت نیروی انسانی مورد نیاز بازار با فراهم سازی محیط تحصیلی معیاری و شرایط علمی مطابق با استاندارد های اکادمیک وزارت تحصیلات عالی	ارائه خدمات به محصلان
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	رئیس پوهنهی	آمر و اعضای دیپارتمنت	✓	✓	✓	✓	✓	قرطاسیه و ادوات کرایه، پردیه، غذا، جای و کیک و چاکلیت	ارزیابی کیفیت تدریس، ارزیابی فعالیت‌های اکادمیک استادان	بهبود کیفیت تدریس و تقویت روحیه پژوهش در میان محصلان.			
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	رئیس پوهنهی	آمر و اعضای دیپارتمنت	✓	✓	✓	✓	✓	قرطاسیه و ادوات اداری	هماهنگی با دارات مربوط و تهیه اسناد و تطبیق مفاد مقررہ آموزش دور لیسانس برای معرفی	اجرایی معیاری سیستم کردیت.			
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	رئیس پوهنهی	آمر و اعضای دیپارتمنت					✓	✓	قرطاسیه و ادوات اداری	ارزیابی روند تدریس، فعالیت‌های کادمیک، تطبیق نصاب، ارزیابی روند تطبیق پلان استراتژیک، و ارزیابی و امتحانات	کنترل و بهبود ارزشیابی پیشرفت تحصیلی.		
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	رئیس پوهنهی	آمر و اعضای دیپارتمنت	✓	✓	✓	✓	✓	قرطاسیه، کرایه، رنگ پرنتر، انترنت	اجرایی پروژه‌های تحقیقی توسط محصلان به شکل تیمی و فردی در هر سمستر، حد اقل در یک مضمون.	تقویت روحیه پژوهش در میان محصلان.			
			✓	✓	✓	✓	✓	قرطاسیه و ادوات، اطاق جلسات و کاری،	برگزاری جلسات مشورتی و ایجادتیم‌های کاری و تفویض صلاحات برای انجام پروژه‌های کاری	حمایت از انجمن دانشجویان پوهنهی.			

								، LCD انترنت، پروچکتور یا ابزار جانبی آن، برق، چوکی، و سایر امکانت صنف دری	آماده سازی شرایط تدریس و ارائه اسناد پذیرش	استاندارد سازی محیط آزمایشی و کارگاهی.	بهبود فعالیت های آموزشی پوهنخی،		
								تشناب های، پارک، و مکان مطالعه	هماهنگی با ادارت مربوط به سطح پوهنتون و تهیه اسناد و مدارک لازم	ارائه خدمات رفاهی برای محصلان			
								قرطاسیه و ادوات اداری، بست اکادمیک در تشکیلات	برنامه ریزی نیروی انسانی و هماهنگی و استخدام	افزایش ۱۰ درصدی تشکیل اکادمیک دیپارتمنت ها جدید به اولیت های دیپارتمنت ها.	جذب کادر علمی مورد نیاز د به سویه ماستر و داکتر؛		
								قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	هماهنگی با ادارت مربوط به سطح پوهنتون و تهیه اسناد و مدارک لازم	ایجاد و تحکیم روابط با اداره کانکور ملی.	ساماندهی پروسه جذب متقاضیان کانکور؛		

تاثیر برنامه	کنترل کننده	اجرا کننده	زمان اجرا کار					منابع مورد نیاز	فعالیت	اهداف عملیاتی	راهبردهای اجرایی	اهداف استراتژیک	حوزه
			۸۰۳۱	۹۰۳۱	۱۰۳۱	۱۱۰۳۱	۱۲۰۳۱						
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	رئیس پوهنخی	آمر و اعضای دیپارتمنت	✓	✓	✓	✓	✓	قرطاسیه و ادوات اداری، هزینه‌های چاپ اسناد	برنامه ریزی، تهیه اسناد هماهنگی و دفاع از پروپوزل‌ها در شورای علمی	تهیه ۲ پروپوزل توسعه‌ای زیرساختی در هر سال و کسب بودجه آن از بودجه‌ای انکشافی پوهنتون	جلب پروژهای انکشافی وزارت تحصیلات عالی؛	ایجاد زیرساخت‌های تدریسی، اداری، ورزشی، و تسهیلاتی غرض بهبود کیفیت تدریس	زیرساخت‌ها
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	رئیس پوهنخی	آمر و اعضای دیپارتمنت	✓	✓	✓	✓	✓	انترنت، پروچکتور یا LCD، ابزار جانبی آن، برق، چوکی، و سایر امکانات صنف درسی	آماده سازی شرایط تدریس و ارائه اسناد پذیرش	تشکیل دیپارتمنت‌های ازبکی، عربی،	ساماندهی فضای فیزیکی، ساختاری و زیربنایی پوهنخی به اساس معیارهای تعیین شده قانون تحصیلات عالی؛	ایجاد زیرساخت‌های تدریسی، اداری، ورزشی، و تسهیلاتی غرض بهبود کیفیت تدریس	زیرساخت‌ها
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	رئیس پوهنخی	آمر و اعضای دیپارتمنت	✓	✓	✓	✓	✓	مواد و تجهیزات لاراتوارهای به اساس پینشهاد برنامه‌های پوهنخی	هماهنگی با ادارت مربوط به سطح پوهنتون و تهیه اسناد و مدارک لازم	تجهیز ۳۰ درصدی لابراتوارها برای هر برنامه پوهن‌خ‌ی			
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	رئیس پوهنخی	آمر و اعضای دیپارتمنت	✓	✓	✓	✓	✓	مواد ساختمان مطابق به پرورزل	هماهنگی با ادارت مربوط به سطح پوهنتون و تهیه اسناد و مدارک لازم	ایجاد یک باب تعمیر تدریسی برای برنامه‌های علوم ساینسی پوهنخی			
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	رئیس پوهنخی	آمر و اعضای دیپارتمنت	✓	✓	✓	✓	✓	مواد ساختمان مطابق به پرورزل	هماهنگی با ادارت مربوط به سطح پوهنتون و تهیه اسناد و مدارک لازم	ایجاد یک باب کتابخانه برای پوهنخی و تجهیز ۲۰ درصدی آن در هر سال			
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	رئیس پوهنخی	آمر و اعضای دیپارتمنت	✓	✓	✓	✓	✓	مواد زراعتی مطابق به پروپوزل	هماهنگی با ادارت مربوط به سطح پوهنتون و تهیه اسناد و مدارک لازم	غرض نهال و گل‌های تزئینی در ساحات سبز پوهنخی؛			

جدول ۱۴: پلان مالی ۵ ساله برنامه استراتژیک پوهنخی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز

تحمین بودجه باقی مانده مورد نیاز	مساعدها	بودجه عادی	بودجه انکشافی	مجموعه	سالها					منابع	فعالیت‌های	اهداف
					۱۹۹۸	۱۹۹۹	۲۰۰۰	۲۰۰۱	۲۰۰۲			
												حکومت داری
		۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	اجرای پروسیجرهای کاری	سهیم سازی اعضای کادری علمی در تصمیم گیری‌های پوهنخی؛
		۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	میز، چوکی، دفتر کاری، قرطاسیه	گزارش گیری و گزارش دهی به موقع تهیه و ارسال و ارائه آن مطابق به نتایج برنامه ها	تقویت مدیریت علمی و نظارت از فعالیت‌های اعضای کادری علمی؛
		۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	قرطاسیه و ادوات اداری، بست اکادمیک در تشکیلات	ایجاد دیتابیس مونوگرافه ها، مقالات، آثار علمی، و اداری	ایجاد سیستم اطلاعاتی کمپیوتری و بهبود آن؛
		۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	ایجاد وب سایت مستقل برای پوهنخی؛	ایجاد وب سایت مستقل برای پوهنخی؛
		۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	برگزاری جلسات و اجرای تصامیم اتخاذ شده	برگزاری منظم جلسات علمی پوهنخی؛
		۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	برنامه ریزی و هماهنگی جهت تهیه پیش نویس ها و ارسال آن به کمیته پالیسی پوهنتون	تغییر و بازنگری لوایح، طرز العمل ها و رویه های کاری داخلی پوهنخی؛
		۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	برنامه ریزی و هماهنگی جهت تهیه پیش نویس ها و ارسال آن به کمیته پالیسی پوهنتون	بررسی مقررات، لوایح و طرز العمل در بخش های اکادمیک، اداری و محصلان و در صورت لزوم پیشنهاد تعدیلات در آن ها؛

		۰ ۰ ۰ ۰ ۰		۰ ۰ ۰ ۰ ۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	کامپیوتر لب تاپ، آی پد، انترنیت، پرینتر، قرطاسیه و نیروی انسانی	برنامه ریزی و هماهنگی جهت تهیه پیش نویس ها و ارسال آن به کمیته پالیسی پوهنتون	بازنگر و تغییر پروسیجر کاری بین واحدهای مختلف پوهنخی.
--	--	-----------------------	--	-----------------------	-------	-------	-------	-------	-------	---	---	---

تحمین بودجه باقی مانده مورد نیاز	مساعده ها	بودجه عادی	بودجه انکشافی	مجموعه	سال ها					منابع	فعالیت های	اهداف
					۸۰٪	۱۰٪	۵۰٪	۳۰٪	۲۰٪			
شیوه های رهبری												
		۱۰۰۰۰		۱۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	برگزاری جلسات مشورتی و ایجاد تیم های کاری و تفویض صلاحات برای انجام پروژهای کاری	تقویت پروسیجرهای کاری کمیته های ارتقای کیفیت، تحقیق، نصاب، فرهنگی، ورزشی، نظم و دسپلین، امتحانات، تدقیق، پلان استراتژیک، آموزش الکترونیک و محیط زیست به سطح پوهنخی.
		۲۵۰۰۰۰		۲۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	پردیه، غذا، چای و کیک و چاکلیت	برگزاری جلسات مشوریتی با جامعه و ذینفعان با هماهنگی با هیئت رهبری پوهنتون	برگزاری جلسات مشورتی با مقامات حکومت محلی با هماهنگی هیئت رهبری پوهنتون؛
		۷۵۰۰۰۰		۷۵۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰	میز دفتر، چوکی، الماری اسناد، پرینتر کامپیوتر و قرطاسیه	تقویت فعالیت کمیته فرهنگی	ایجاد و فعالی نگهداشتن رسانه های اطلاعات جمعی مجازی پوهنخی
		۵۰۰۰۰۰		۵۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	میز دفتر، چوکی، الماری اسناد، پرینتر کامپیوتر و قرطاسیه	انتخاب اعضا، تعیین مکان جلسات و ایجاد میکانزم عمل	ایجاد انجمن محصلان پوهنخی؛
		۷۵۰۰۰۰		۷۵۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰	قرطاسیه و ادوات کرایه، پردیه، غذا، چای و کیک و چاکلیت	برگزاری جلسات مشورتی و ایجاد تیم های کاری و تفویض صلاحات برای انجام پروژهای کاری	برگزاری کنفراس های مطبوعاتی به منظور اطلاع دهی به جامعه؛

تخمین بودجه باقی مانده مورد نیاز	مساعدها	بودجه عادی	بودجه انکشافی	مجموعه	سالها					منابع	فعالیت‌های	اهداف
					۸۰۳۱	۱۰۳۱	۵۰۳۱	۳۰۳۱	۴۰۳۱			
فعالیت‌های اکادمیک												
		۲۵۰۰۰۰		۲۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	کرایه، پردیه، غذا، چای و کیک و چاکلیت	برنامه ریزی، تهیه اسناد تفاهم نامه‌ها و هماهنگی انعقاد و تطبیق مفاد آن	برقراری توأمیت با پوهنخی های مرتبط پوهنتون کابل، و پوهنتون تعلیم و تربیه شهید ربانی؛
		۱۰۰۰۰۰		۱۰۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	کرایه، پردیه، غذا، چای و کیک و چاکلیت	برنامه ریزی، تهیه اسناد تفاهم نامه‌ها و هماهنگی انعقاد و تطبیق مفاد آن	برقراری توأمیت با پوهنتون‌های کشورهای چین، تاجکستان و ایران؛
		۲۵۰۰۰۰		۲۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	کرایه، پردیه، غذا، چای و کیک و چاکلیت	برنامه ریزی، تهیه اسناد تفاهم نامه‌ها و هماهنگی انعقاد و تطبیق مفاد آن	معرفی اعضای ۲۰ درصد اعضای کادری علمی در هر سال از هر برنامه پوهنخی به برنامه‌های ماستری و دوکتورا؛
		۱۰۰۰۰۰		۱۰۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	کرایه، پردیه، غذا، چای و کیک و چاکلیت، ویزا، اقامت	برنامه ریزی، تهیه اسناد تفاهم نامه‌ها و هماهنگی انعقاد و تطبیق مفاد آن	برگزاری سیمینارهای علمی براساس طرح مشخص توسط اعضای کادر علمی از هر برنامه؛
		۲۵۰۰۰۰		۲۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	قرطاسیه، کرایه، رنگ پرنتر، انترنت	تهیه و تأیید پروپوزل‌های تحقیقی	افزایش پروژه های تحقیقاتی اعضای کادر علمی برنامه‌های پوهنخی.
		۲۵۰۰۰۰		۲۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	قرطاسیه و ادوات اداری، هزینه نشر مقاله	انجام پروژهای تحقیقاتی و تهیه گزارش و ثبت و نشر در قالب مقالات علمی مطابق به فارمت	معیاری سازی روند ثبت و نشر مقالات علمی.
		۲۵۰۰۰۰		۲۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	قرطاسیه و چاپ کتلاک‌ها، بوشورها ادوات اداری پوهنخی و دیپارتمنت	آمادسازی شرایط، امکانات و مستندات مطابق به چک لیست های امریت ارتقای کیفیت	اهتمام به معیارهای ارتقای کیفیت در سطح دیپارتمنت‌ها.

		۲۵۰۰۰۰		۲۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	قرطاسیه و و چاپ کتلاک ها، بوشورها ادوات اداری پوهنخی و دیپارتمنت	تهیه اسناد و مدارک و ساختار های اداری	استاندارد سازی فعالیت های پوهنخی بر اساس معیارهای یازده گانه اعتبار دهی و ارتقای کیفیت.
--	--	--------	--	--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--	---------------------------------------	---

اهداف	فعالیت های	منابع	سالها					مجموعه	بودجه انکشافی	بودجه عادی	مساعدت ها	تخمین بودجه باقی مانده مورد نیاز
			۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸					
ارائه خدمات به محصلان												
انکشاف و معیاری سازی نصاب تعلیمی.	بازنگری و تحلیل نصاب تحصیلی دیپارتمنت ها به منظور بهبود مکلفیت های تدریسی اعضای کادر علمی و بروزرسانی کورس پالیسی ها و پلان های بهبود تدریس.	قرطاسیه، پرنتر رنگه، رنگ پرنتر	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۵۰۰۰۰		۵۰۰۰۰			
بهبود کیفیت تدریس و تقویت روحیه پژوهش در میان محصلان.	ارزیابی کیفیت تدریس، ارزیابی فعالیت های اکادمیک استادان	قرطاسیه و ادوات کرایه، پردیه، غذا، چای و کیک و چاکلیت	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۲۵۰۰۰۰		۲۵۰۰۰۰			
اجرای معیاری سیستم کردیت.	هماهنگی با دارات مربوط و تهیه اسناد و تطبیق مفاد مقرره آموزش دور لیسانس برای معرفی	قرطاسیه و ادوات اداری	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۵۰۰۰۰		۵۰۰۰۰			
کنترل و بهبود ارزشیابی پیشرفت تحصیلی.	ارزیابی روند تدریس، فعالیت های کادمیک، تطبیق نصاب، ارزیابی روند تطبیق پلان استراتژیک، و ارزیابی و امتحانات	قرطاسیه و ادوات اداری	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۲۵۰۰۰۰		۲۵۰۰۰۰			
تقویت روحیه پژوهش در میان محصلان.	اجرای پروژه های تحقیقی توسط محصلان به شکل تیمی و فردی در هر سمستر، حد اقل در یک مضمون.	قرطاسیه، کرایه، رنگ پرنتر، انترنت	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰		۱۰۰۰۰۰			

		۲۵۰۰۰۰		۲۵۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	قرطاسیه و ادوات، اطاق جلسات و کاری،	برگزاری جلسات مشورتی و ایجادتیم های کاری و تفویض صلاحات برای انجام پروژهای کاری	حمایت از انجمن دانشجویان پوهنخی.
		۵۰۰۰۰۰		۵۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	انترنت، پروچکتور ، ابزار LCDیا جائتی آن، برق، چوکی، و سایر امکانت صنف دری	آماده سازی شرایط تدریس و ارائه اسناد پذیرش	استاندارد سازی محیط آزمایشی و کارگاهی.
		۵۰۰۰۰۰		۵۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	تشنابهای، پارک، و مکان مطالعه	هماهنگی با ادارت مربوط به سطح پوهنتون و تهیه اسناد و مدارک لازم	ارائه خدمات رفاهی برای محصلان
		۱۵۰۰۰۰۰		۱۵۰۰۰۰۰	۳۰۰۰۰۰	۳۰۰۰۰۰	۳۰۰۰۰۰	۳۰۰۰۰۰	۳۰۰۰۰۰	قرطاسیه و ادوات اداری، بست اکادمیک در تشکیلات	برنامه ریزی نیروی انسانی و هماهنگی و استخدام	افزایش ۱۰ درصدی تشکیل اکادمیک دیپارتمنتها جدید به اولیتهای دیپارتمنتها.
		۵۰۰۰۰۰		۵۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	هماهنگی با ادارت مربوط به سطح پوهنتون و تهیه اسناد و مدارک لازم	ایجاد و تحکیم روابط با اداره کانکور ملی.

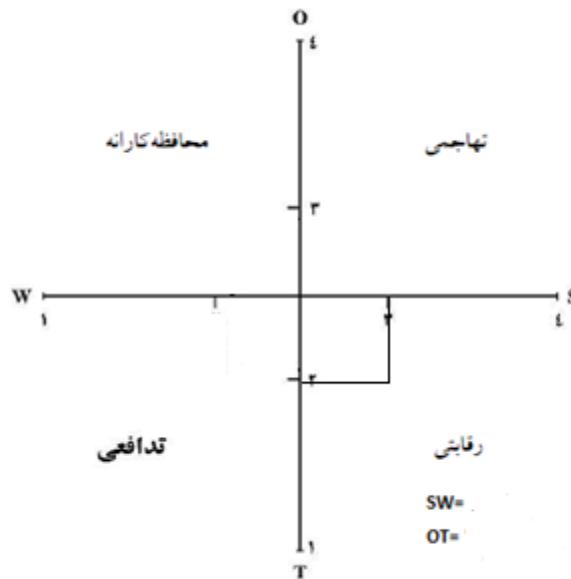
تخمین بودجه باقی مانده مورد نیاز	مساعدت ها	بودجه عادی	بودجه انکشافی	مجموعه	سالها					منابع	فعالیتهای	اهداف
					۸۰۳۱	۱۰۳۱	۵۰۳۱	۳۰۳۱	۴۰۳۱			
زیرساختها												
		۲۵۰۰۰۰		۲۵۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	قرطاسیه و ادوات اداری ، هزینههای چاپ اسناد	برنامه ریزی، تهیه اسناد هماهنگی و دفاع از پروپوزلها در شورای علمی	تهیه ۲ پروپوزل توسعهای زیرساختی در هر سال و کسب بودجه آن از بودجهای انکشافی پوهنتون

		۲۵۰۰۰۰		۲۵۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	انترنت، پروچکتور یا LCD، ابزار جانبی آن، برق، چوکی، و سایر امکانات صنف دري	آماده سازی شرایط تدریس و ارائه اسناد پذیرش	تشکیل دبیرتیمت های ازبکی، عربی، تعلیمات مسلکی و مدیریت آموزشی.
		۱۰۰۰۰۰۰		۱۰۰۰۰۰۰	۲۰۰۰۰۰۰	۲۰۰۰۰۰۰	۲۰۰۰۰۰۰	۲۰۰۰۰۰۰	۲۰۰۰۰۰۰	مواد و تجهیزات لاراتوارهای به اساس پیشنهاد برنامه های پوهنخی	هماهنگی با ادارت مربوط به سطح پوهنتون و تهیه اسناد و مدارک لازم	تجهیز ۳۰ درصدی لاباتوارها برای هر برنامه پوهنخی
		۵۰۰۰۰۰۰		۵۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	مواد ساختمان مطابق به پرورزل	هماهنگی با ادارت مربوط به سطح پوهنتون و تهیه اسناد و مدارک لازم	ایجاد یک باب تعمیر تدریسی برای برنامه های علوم ساینسی پوهنخی
		۲۵۰۰۰۰۰		۲۵۰۰۰۰۰	۵۰۰۰۰۰۰	۵۰۰۰۰۰۰	۵۰۰۰۰۰۰	۵۰۰۰۰۰۰	۵۰۰۰۰۰۰	مواد ساختمان مطابق به پرورزل	هماهنگی با ادارت مربوط به سطح پوهنتون و تهیه اسناد و مدارک لازم	ایجاد یک باب کتابخانه برای پوهنخی و تجهیز ۲۰ درصدی آن در هر سال
		۲۵۰۰۰۰۰		۲۵۰۰۰۰۰	۵۰۰۰۰۰۰	۵۰۰۰۰۰۰	۵۰۰۰۰۰۰	۵۰۰۰۰۰۰	۵۰۰۰۰۰۰	مواد زراعتی مطابق به پروپوزل	هماهنگی با ادارت مربوط به سطح پوهنتون و تهیه اسناد و مدارک لازم	غرض نهال و گل های تزئینی در ساحات سبز پوهنخی؛
		۱۸۱۷۵۰۰		۱۸۱۷۵۰۰	۳۷۳۵۰۰۰	۳۷۳۵۰۰۰	۳۷۳۵۰۰۰	۳۷۳۵۰۰۰	۳۷۳۵۰۰۰			مجموعه

جایگاه پوهنخی تعلیم و تربیه در پنج سال آینده

پوهنخی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز در تلاش است با تحقق برنامه پنج سال فوق، حد اکثر، نقاط قوت خویش را افزایش داده و نقاط ضعف را به نقاط قوت تبدیل کنند. همچنان با استفاده از فرصت‌ها، میزان اثرگذاری تهدها را کاهش دهد. هرچند محتمل است برخی عوامل خارج از کنترل باشد که در نتیجه درحالت خویش باقی بمانند.

با این وجود هیئت رهبری و اعضای کادر علمی این نهاد تحصیلی با توجه تعهد سازمانی و وابستگی شغلی و مسلکی که دارند تحقق این مهم را ممکن خواهند ساخت و این میتواند به آینده این سازمان خوش بین بود. از آنجایی که تحلیل محیط سازمان نشان داده که پوهنخی تعلیم و تربیه از نظر عوامل داخلی دچار مشکل است و این پلان به منظور تقویت داخلی سازمان تدوین شده است، در نتیجه پیش بینی می شود که طی پنج سال آینده، پوهنخی تعلیم و تربیه پوهنتون کندز در موقعیت رقابتی قرار گرفته با طراحی و تدوین پلان استراتژیک ۲ خویش زمینه رسیدن به استراتژی تهاجمی را میسر سازد.



نمودار ۴: پیش بینی موقعیت پوهنخی تعلیم و تربیه در پنج سال آینده

اقدامات اساسی اجرایی سازی استراتژی

برای اجرای این استراتژی به موارد زیر باید اهتمام صورت گیرد:

- ۱- زمینه سازی و بستر سازی برای اجرا که عبارتند از:

- تغییر در ساختار و تشکیلات پوهنخی و دیپارتمنت‌ها؛
- تحول و بهبود سیستم‌ها و فرایندهای مدیریتی؛
- حمایت از برنامه‌های عملیاتی دیپارتمنت‌ها و تدوین برنامه‌های عملیاتی پوهنخی؛
- حمایت در تغییر سبک رهبری و مدیریتی دیپارتمنت‌ها و تغییر سبک مدیریتی پوهنخی؛

۲- عملیاتی یا کاربردی کردن استراتژی‌ها دیپارتمنت و پوهنخی

- طراحی پلان‌های تطبیقی در سال؛
- دسترسی به امکانات و بودجه لازم؛

۳- کنترل و بازنگیری و اصلاح استراتژی‌ها دیپارتمنت‌ها و پوهنخی مطابق به نتایج ارزیابی‌های سالانه؛

مدیریت خطر

عوامل متعدد می‌تواند در تطبیق و اجرایی‌سازی این استراتژی مداخله نموده و تحقق آن را کند و یا ناممکن سازد، مهم‌ترین موارد که از خطرات احتمالی اجرایی‌سازی این استراتژی به حساب می‌روند که شامل موارد زیر هستند:

- عدم دریافت بودجه کافی برای تهیه ابزار و هزینه‌های مصرفی؛
 - احتمال عدم اصلاح قوانین و مقررت نافذ به دلیل تغییرات و تحولات اخیر در کشور؛
- مداخله در امورات اکادمیک.

ارزیابی استراتژی

ارزیابی استراتژی با اندازه فرمولاسیون مدیریت استراتژی اهمیت دارد زیرا به مانند نوری بر روی کارایی و بهره‌وری برنامه‌های جامع برای بدست آوردن نتایج مطلوب می‌تابد. مدیران می‌توانند همچنین مطلوبیت استراتژی جاری در دنیای پویای امروزی با نوآوری‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی است. ارزیابی استراتژیک مرحله آخر مدیریت استراتژیک می‌باشد.

اهمیت ارزیابی استراتژی در فضای همکاری قرار دارد که بوسیله مدیران، گروه‌ها و دیپارتمنت از طریق کنترل عملکرد بوجود می‌آید. ارزیابی استراتژیک اهمیت زیادی دارد زیرا فاکتورهای مختلفی مانند ورودی‌های در حال توسعه برای برنامه ریزی استراتژیک جدید، نیاز به بازخورد، تشویق و هدیه، توسعه فرایند مدیریت استراتژیک، ارزیابی اعتبار تصمیمات استراتژیک وجود دارد. به همین منظور در این پلان استراتژیک نیز ارزیابی استراتژی مورد توجه قرار گرفته است. لذا در پایان هر سال مالی مطابق به پلان

عملیاتی مطرح شده فوق کمیته پلان استراتژیک پوهنچی تلاش می نماید روند تطبیق پلان استراتژیک را مطابق به معیارها و شاخص های تعیین شده با دقت لازم بررسی نموده و گزارش آن را با ریاست پوهنچی مطرح و مطابق به نتایج آن اصلاحات لازم را در پلان سال آینده از طریق جلسه کمیته استراتژیک منظور می نمایند.

مآخذ

۱. ایران نژاد پاریزی، مهدی. (۱۳۹۳). اصول و مبانی مدیریت در جهان معاصر. چاپ چهارم. تهران: نشر مدیران.
۲. آیرلند، آر. داوین، هاسکیسون، رابرت ای، هیت، مایکل ای. (۱۳۹۴). مفاهیم مدیریت استراتژیک. (ترجمه سیدمحمد اعرابی و نسترن سیماراصل). چاپ اول. تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
۳. حسن بیگی، ابراهیم. (۱۳۹۰). مدیریت راهبردی. چاپ اول. تهران: انتشارات سمت و انتشارات پوهنتون عالی دفاع ملی.
۴. حمیدی زاده، محمد رضا. (۱۳۹۳). برنامه ریزی استراتژیک و بلندمدت. چاپ نهم. تهران: انتشارات سمت.
۵. دیوید، فرد. آر. (۱۳۹۶). مدیریت استراتژیک. (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی). چاپ سی و پنجم. تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
۶. رضائیان، علی. (۱۳۹۳). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ هفدهم. تهران: انتشارات سمت.