



جمهوری اسلامی افغانستان
وزارت تحصیلات عالی افغانستان
ریاست امور محصلان خصوصی



مؤسسه تحصیلات عالی خواجه عبدالله انصاری (د^ه)

پلان ارتقای ظرفیت

سال ۱۴۰۰



بهار ۱۴۰۰

فهرست مطالب

۲	۱. دیدگاه	۲
۲	۲. مأموریت	۲
۲	۳. ارزش‌ها	۲
۲	۴. وظایف کلیدی	۲
۳	۵. ظرفیت سنجی	۳
۳	۵.۱. سرمایه و خلای ظرفیتی	۳
۵	۵.۲. یافته‌ها و نظرسنجی‌ها	۵
۵	۵.۲.۱. میزان رضایت از دانشکده‌ها	۵
۶	۵.۲.۲. میزان رضایت از استادان	۶
۶	۵.۲.۳. میزان رضایت از بخش مالی	۶
۷	۵.۲.۴. میزان رضایت از امور محصلان	۷
۷	۶. توقعات برنامه‌ها	۷
۷	۷. پلان ارتقای ظرفیت	۷

۱. دیدگاه (VISION)

مؤسسه تحصیلات عالی خواجه عبدالله انصاری می‌خواهد از طریق ارائه‌ی خدمات مطلوب آموزشی، بهره‌گیری از تکنولوژی روز و انجام تحقیقات در عرصه تدریس، تحقیق و ترویج دانش در راستای انکشاف ملی و رفاه جامعه به‌عنوان یکی از پوهنتون‌های برتر در سطح کشور، فعالیت نماید.

۲. مأموریت (MISSION)

مؤسسه تحصیلات عالی خواجه عبدالله انصاری به‌عنوان یک نهاد علمی از طریق تدریس، تحقیق و ترویج دانش، خدمات آموزشی را در جهت شکوفایی استعدادها و کارآفرینی لازم با استفاده از منابع موجود و با بهره‌گیری از دانش و تکنولوژی نوین، ارائه می‌نماید.

۳. ارزش‌ها (VALUES)

- حفظ کرامت انسانی و احترام به آموزه‌های حقوق بشری؛
- حفظ ارزش‌های ملی و اسلامی؛
- رعایت عدالت، برابری و ترویج اخلاق انسانی؛
- توجه به اصل عقلانیت، تخصص و دانش؛
- تعهد به همگرایی و تقدم مصالح عمومی بر منافع فردی؛
- حفظ و تقویت روحیه همکاری، مشارکت و مسئولیت‌پذیری در قبال مردم و کشور.

۴. وظایف کلیدی

- طرح و ترتیب پلان کاری، ربع‌وار و سالانه در مطابقت به پلان عمومی اداره جهت نیل به اهداف تعیین شده
- حصول اطمینان از طرح و ترتیب پیشنهادات غرض‌غنامندی، انکشاف و تعدیل فعالیت‌ها و برنامه‌های ارتقای ظرفیت؛
- حصول اطمینان از اجرای برنامه‌های تعریف شده در طرز‌العمل به وسیله آمریت انکشاف مسلکی؛
- حصول اطمینان از جمع‌آوری نظر سنجی‌ها، تحلیل و اجرای آن به وسیله آمریت انکشاف مسلکی؛
- ارائه گزارش ماه‌وار، ربع‌وار و سالانه به مقامات ذی‌صلاح؛
- ارزیابی از اجراآت و کارکردهای تمام کارکنان تحت اثر؛

- طرح و تدوین رهنمودها به منظور اجرایی شدن برنامه‌های ارتقای ظرفیت؛
- هماهنگی با نهادها، دانشگاه‌ها و ادارات و نیز استنادی که برنامه‌های ارتقای ظرفیت را به پیش می‌برند؛
- ارائه خدمات آگاهی‌دهی در مورد ارتقای ظرفیت به استادان، کارمندان و استادان؛
- همکاری فنی و تخنیکی با تمام بخش‌ها در اجرای برنامه‌های ارتقای ظرفیت؛
- ایجاد تقویت هماهنگی با نهادها، موسسات، ادارات به منظور برگزاری بهتر برنامه‌های ارتقای ظرفیت؛
- انجام مطالعات و تحقیقات در عرصه‌های مختلف و بالا بردن ارتقای ظرفیت استادان، کارمندان و محصلان.

۵. ظرفیت‌سنجی

به منظور بهبود ارتقای ظرفیت راهکاری مختلف از قبیل مصاحبه با کارکنان، طرح پرسش‌نامه، توزیع پرسش‌نامه، جمع‌آوری پرسش‌نامه و تحلیل آن از استادان، کارکنان و محصلان وجود دارد. یافته‌های این ظرفیت‌سنجی در دو بخش تصنیف و ارائه می‌گردد: ۱. خلاهای ظرفیتی؛ ۲. رضایت، نیازها و توقعات کارکنان از وضعیت موسسه.

۵.۱. خلای ظرفیتی

خلای ظرفیتی این موسسه را از زوایای مختلف و با تمرکز بر سطوح نهادی، سازمانی و فردی ظرفیت تحت بررسی قرار داد. یافته‌های ظرفیت‌سنجی در بخش‌های مختلف در جدول زیر انعکاس داده شده است:

خلاهای ظرفیتی موسسه تحصیلات عالی خواجه عبدالله انصاری (ده)		
شماره	سرمایه ظرفیتی	خلای ظرفیتی
۱	لایحه وظایف منظور شده برای همه بخش‌ها و آمریت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> - لایحه وظایف برخی از بست‌ها از قبیل مدیران تدریسی روشن نیست. - بین لایحه وظایف مدیر امور محصلان و مدیران تدریسی تداخل وجود دارد.
۲	ساختار تشکیلاتی	<ul style="list-style-type: none"> - ساختار تشکیلاتی جوابگو نیست - تخصص بست‌ها بدون تحلیل و حجم و اهمیت کار - نبود بست‌های معاونین دانشکده‌ها در ساختار - نبود بست مشاور امور دانشجویی - نبود بست آمریت روابط بین‌الملل - نبود بست آمریت تحقیقات - نبود بست مدیریت ارتقای کیفیت و اعتبار دهی - نبود بست سه نفر کادر علمی در دانشکده کامپیوترساینس

<ul style="list-style-type: none"> - نبود بست ریاست دانشکده انجمنی - نبود بست آمریت دیپارتمنت سیول دانشکده انجمنی - نبود بست مدیریت تدریسی دانشکده انجمنی 		
<ul style="list-style-type: none"> - نبود مهارت کافی کارکنان در زمینه‌ی پلان گذاری موثر - نبود نظارت منظم و دوامدار از تطبیق پلان در همه بخش‌ها - کم باوری مسئولین به مشوره با همتایان در زمینه پلان گذاری - اجرای ناقص پلان‌های عملیاتی - توجه نکردن به پلان‌های تدوین شده کمیته و بخش‌ها - نداشتن پلان انکشافی برای تمام بخش‌ها - نداشتن پلان تطبیقی 	<p style="text-align: center;">پلان گذاری</p> <ul style="list-style-type: none"> - پلان استراتژیک - پلان عملیاتی سالانه - پلان انفرادی - پلان بهبود تدریس - پلان انکشافی - پلان تطبیقی 	۳
<ul style="list-style-type: none"> - تقرر غیر رقابتی برخی از کارمندان با در نظر داشت سوابق تحصیلی و تجربه کاری - اسناد استادان موسسه از طریق وزارت تحصیلات عالی به عنوان کادر رسمی طی مراحل نشده است. - استادان با سویه تحصیلی دکترا محدود است. - استادان از طریق رقابت آزاد جذب شود. - تمام کارکنان از طریق رقابت آزاد جذب شود. - سفرهای بیش از حد استادان 	<p style="text-align: center;">کارکنان</p> <ul style="list-style-type: none"> - سوابق تحصیلی تمام کارکنان موجود است - سوابق تحصیلی تمام استادان موجود است 	۴
<ul style="list-style-type: none"> - ارتباطات و هماهنگی با نهادهای بیرونی ضعیف است. - عدم شریک‌سازی گزارش‌ها توسط ریاست دانشکده‌ها با استادان و زیر مجموعه‌های خویش - شرکت محدود و کمتر هیئت رهبری دانشگاه در برنامه‌های بیرونی و خارجی 	<p style="text-align: center;">ارتباطات و هماهنگی</p> <ul style="list-style-type: none"> - ارتباطات کارمندان از طریق تلگرام و واتساپ - هماهنگی و ارتباط 	۵
<ul style="list-style-type: none"> - نبود تخصیص برای حمایت از تجهیزات موسسه - نبود دفترهای کاری کافی برای کارمندان - نداشتن وسیله نقلیه برای حمل و نقل استادان و کارمندان - نبود یک آرشیف منظم برای موسسه - کمبود کامپیوتر برای انجام فعالیت‌های اداری 	<p style="text-align: center;">منابع</p> <ul style="list-style-type: none"> - تجهیزات متوسط دفاتر - 	۶

<ul style="list-style-type: none"> - چوکی انتظار در بسیاری از بخش‌ها برای دانشجویان و مراجعین ندارد. - ماشین فوتوکاپی محدود است. - دسترسی به اینترنت برای دانشجویان وجود ندارد. - آب آشامیدنی در دسترس دانشجویان وجود ندارد. - توالت‌های کافی برای دانشجویان وجود ندارد. - محل مناسب برای مطالعه وجود ندارد. - کتابخانه و کتابدار آن در دسترس نیست. 		
<ul style="list-style-type: none"> - عدم تکثیر منظم صورت جلسات کمیته‌ها، شوراهای علمی دانشکده‌ها و شورای علمی موسسه - برگزار نشدن جلسات منظم کمیته‌های فرعی و اصلی در سطح دانشکده و نهاد 	<p style="text-align: center;">جلسات</p> <ul style="list-style-type: none"> - جلسات دوامدار و متعدد با کارکنان، استادان و محصلان - جلسات کمیته‌های فرعی و اصلی 	۷
<ul style="list-style-type: none"> - ظرفیت پایین کارکنان در بخش‌های ارتقای ظرفیت - نبود یک برنامه مشخص برای ارتقای ظرفیت در هر معاونت - نبود رهنمودهای مربوط به ارتقای ظرفیت - نبود یک بستر آنلاین برای شریک سازی تجارب و آموزش - شرکت محدود کارکنان در برنامه‌های آموزشی - شرکت محدود محصلان در برنامه‌های آموزشی - نبود مرکز تحقیقات برای انجام پژوهش‌های موسسه 	<p style="text-align: center;">ظرفیت فردی و تخنیک</p> <ul style="list-style-type: none"> - برگزاری آموزش‌های نظری - رهنمودهای برای تدریس و آموزش - توانایی در برگزار کنفرانس-ها - راه اندازی سیرهای علمی آموزشی 	۸

۵,۲. یافته‌ها و نظرسنجی‌ها

در این بخش تلاش صورت می‌گیرد تا در پیوند به رضایت کارکنان، استادان و محصلان فعالیت‌های انجام گردد.

۵,۲,۱. میزان رضایت از دانشکده‌ها

پرسش‌های مشخص در خصوص کارکرد و اجراءات ریاست‌های دانشکده، آمرین دیپارتمنت و مسئولین کمیته مطرح شده که نظریات آنها در این بخش انعکاس داده شده است. نظرخواهی نشان می‌دهد که از کارکرد روسای

دانشکده رضایت، از آمرین دیپارتمنت ... درصد و از مسئولین کمیته ها رضایت دارند که برخی از موارد آنها عبارتند از:

- (۱) نمرات دانشجویان سر موقع اعلان نمی شوند.
- (۲) به شکایت‌های دانشجویان رسیدگی نمی شود.
- (۳) شخصیت دانشجو مورد توهین و تحقیر قرار می گیرد.
- (۴) به دانشجویان احترام گذاشته نمی شود.
- (۵) نسبت به دانشجویان با تبعیض برخورد می شود.
- (۶) هیچ برنامه‌ی منظم برای دانشجویان ندارد.
- (۷) دانشجویان در برنامه‌های که دانشگاه برگزار می کند نقش ندارند.
- (۸) سیستم مدیریت اداری دانشکده‌ها و آمرین بسیار ضعیف اند.
- (۹) استادان، در ادارات خویش حضور ندارند.
- (۱۰) شریک‌سازی قوانین و مقررات با دانشجویان وجود ندارد.
- (۱۱) برای ارتقای ظرفیت دانشجویان هیچ برنامه مشخص ندارند.
- (۱۲) عدم اطلاع رسانی به موقع؛

۵,۲,۲. میزان رضایت از استادان

تحقیقات و پرسش‌های انجام شده نشان می دهد که رضایت دانشجویان به این شکل می باشند:

- (۱) استادان سر موقع در کلاس نمی آید و زود از کلاس خارج می شود.
- (۲) استادان از لکچرنوت‌های قدیمی استفاده کرده و بروز نیستند.
- (۳) استادان برای دانشجویان فرصت مباحثه و گفتگو را نمی دهند.
- (۴) استادان خودشان درس‌نامه و لکچر نوت ندارند.
- (۵) استادان به شکایات استادان در موقع شان رسیدگی نمی کنند.
- (۶) استادان یک هفته قبل از امتحان نهایی لکچرنوت خویش را در اختیار دانشجویان قرار می دهند.
- (۷) بی‌پروایی نسبت به گرفتن حاضری در کلاس.

۵,۲,۳. میزان رضایت از بخش مالی

میزان رضایت از بخش مالی بسیار پایین است که عمده‌ترین دلایل آن قرار زیر است:

- (۱) برخورد بسیار تند و خشن با دانشجویان؛

(۲) رفتار تبعیض آمیز با دانشجویان؛

(۳) انجام ندادن کار به موقع؛

(۴) کاغذبازی‌های بیش از حد بین مدیریت مالی و معاونت مالی؛

(۵) راهنمایی نکردن دانشجویان؛

(۶) عدم اطلاع رسانی به موقع؛

۵,۲,۴. میزان رضایت از امور محصلان

یکی از بخش‌های مهم و حساس مدیریت محصلان و معاونت امور محصلان است که نظر سنجی نشان می‌دهد که میزان رضایت از آنها ... درصد است. اما در مجموع شکایت‌های زیر وجود دارد:

(۱) نا آشنایی نسبت به سیستم و پی‌گیری نکردن برنامه‌های دانشجویی؛

(۲) تأخیر یا دیر رسیدگی کردن به امورات دانشجویان؛

۶. توقعات برنامه‌ها

توقعات برنامه‌ها از آمریت انکشاف مسلکی قرار آتی شناسایی شده اند:

(۱) اسناد برنامه‌ها به شکل کامل با تمام بخش‌ها شریک ساخته شود تا در تطبیق به مشکل روبرو نشوند و برنامه‌ها باید در هماهنگی کامل تطبیق و عملی گردد.

(۲) روی ظرفیت کارمندان، دانشجویان و استادان سرمایه‌گذاری صورت گیرد و صلاحیت داشته باشند تا در نبود شخص اول از هر نوع تأخیر در تطبیق برنامه‌ها جلوگیری نمایند.

(۳) تمام برنامه‌ها باید بر اساس مصوبات کمیته ارتقای کیفیت و اعتبار دهی صورت گیرد.

(۴) نشست منظم با کارمندان، استادان و دانشجویان برگزار گردد.

۷. پلان ارتقای ظرفیت

افزایش موثریت ساختاری - وظیفه‌ی، تقویت بهبود عملیات و پاسخگویی سریع به نیازمندی‌های استادان، کارکنان و دانشجویان از رهگذر ظرفیت برتر مدیریتی و تخنیکی در این موسسه امکان پذیر است.

شماره	اقدامات	شاخص وضعیت فعلی	هدف	زمان تطبیق	مسئول تطبیق کننده	مصارف
۱	- حساس کردن کارکنان، استادان نسبت به تطبیق پلان - ارائه گزارش بر حسب پلان‌ها	شاخص: حرکت هماهنگ و مصمم همگامی در راستای ارتقای ظرفیت (بلی/خیر) وضعیت فعلی:	همه متعهد به اجرای ارتقای ظرفیت این موسسه باشد تا هماهنگ حرکت کنند	ماه جوزا ۱۳۹۹	آمریت انکشاف مسلکی و آمریت ارتقای کیفیت و اعتبار دهی	

				نقشه راه وجود دارد ولی هماهنگی در حرکت وجود ندارد.	- نظارت از پلان‌ها
۲	راه‌اندازی تحلیل وظیفه‌ای ساختاری و بازنگری تشکیل و لایحه وظایف	شاخص: موجودیت تشکیل مناسب با لایحه وظایف پاسخگو (بلی/نخیر) وضعیت فعلی: تشکیل متوسط و نامناسب بوده و برخی از لوایح وظایف نیازمند بازنگری جدی دارد.	ساختن تشکیلات مناسب با لوایح وظایف مناسب	سرطان ۱۳۹۹	آمریت انکشاف مسلکی و آمریت استادان
۳	استخدام رقابتی کارمندان و استادان	شاخص: تعداد کارکنان/استادان که از طریق رقابت استخدام شده وضعیت فعلی: تا بحال فقط کارکن از طریق رقابت استخدام شده اند.	دسترسی به ساختار مناسب از طریق رقابت آزاد و ایجاد سیستم ترفیع و تقاعد.	ماه سرطان ۱۴۰۰	آمریت انکشاف مسلکی و آمریت استادان
۴	ایجاد آرشیف الکترونیکی برای اسناد و مدارک ایجاد آرشیف برای اسناد مهم	شاخص: موجودیت و استفاده منظم از آرشیف موسسه (بلی/نخیر). وضعیت فعلی: آرشیف ندارد.	ایجاد شفافیت و حفظ اسناد و مدارک	ماه اسد ۱۴۰۰	آی تی و دیتابیس
۵	ایجاد روابط همکاری با نهادهای خارجی	شاخص: تعداد مشارکت‌های ایجاد شده وضعیت فعلی: با شش دانشگاه تفاهم- نامه همکاری امضا شده است.	تقویت روابط خارجی	جوزا - حوت ۱۴۰۰	معاونت تحقیقات و امور فرهنگی
۶	ایجاد مرکز آنلاین آموزش	شاخص: موجودیت و فعالیت مرکز آموزش آنلاین (بلی/نخیر) وضعیت فعلی: چنین مرکز وجود ندارد.	ارائه خدمات آموزشی الکترونیک	سرطان ۱۴۰۰	آی تی و دیتابیس
۷	فعال‌سازی و بهبود وضعیت وب‌سایت موسسه	شاخص: وب‌سایت به‌روز شده و بهتر (بلی/خیر)	انتقال و توسعه دانش از طریق سایت موسسه	سرطان ۱۴۰۰	آی تی، دیتابیس و آمریت فرهنگی

				وضعیت فعلی: وبسایت فعلی رضایت بخش نیست.		
۸	ایجاد و مدیریت صفحه اجتماعی	شاخص: موجودیت و مدیریت موثر صفحات اجتماعی (بلی/نخیر) وضعیت فعلی: فیسبوک دارد ولی فعال نیست، تویتتر ندارد، انستاگرام ندارد	انتقال پیام و اطلاع رسانی	سرطان ۱۴۰۰	آمریت فرهنگی	
۹	بلند بردن سطح تحصیلی استادان	شاخص: تعداداستادانی که از بورسیه برخوردار شده اند (بلی/نخیر) وضعیت فعلی: به تعداد ... از بورسیه تحصیلی برخوردار شده اند.	ارتقای ظرفیت استادان	سرطان الی حوت ۱۴۰۰	معاونت تحقیقات معاونت علمی	
۱۰	بلند بردن سطح تحصیلی کارکنان	شاخص: تعداد کارکنانی که از بورسیه برخوردار شده اند (بلی/نخیر) وضعیت فعلی: به تعداد ... از بورسیه تحصیلی برخوردار شده اند.	ارتقای ظرفیت کارکنان	سرطان الی حوت ۱۴۰۰	معاونت تحقیقات معاونت علمی	
۱۱	بلند بردن سطح تحصیلی دانشجویان	شاخص: تعداد دانشجویانی که از بورسیه برخوردار شده اند (بلی/نخیر) وضعیت فعلی: به تعداد ... از بورسیه تحصیلی برخوردار شده اند.	ارتقای ظرفیت دانشجویان	سرطان الی حوت ۱۴۰۰	معاونت تحقیقات معاونت علمی	
۱۲	برگزاری برنامه‌های آموزشی - زبان انگلیسی یکساله - کارگاه روش پایان‌نامه نویسی دو روزه - کارگاه روش مقاله‌نویسی دو روزه	شاخص: تعداد استادان، دانشجویان و کارمندان که از برنامه‌های آموزشی برخوردار شده اند (بلی/نخیر). وضعیت فعلی:	ارتقای ظرفیت دانشجویان، استادان و کارکنان	سرطان الی حوت ۱۴۰۰	آمریت انکشاف مسلكی، مدیریت استادان و آمریت ارتقای کیفیت و اعتبار دهی	

			تعداد ... از برنامه‌های آموزشی برخوردار شده‌اند.	<ul style="list-style-type: none"> - کارگاه طی مراحل اسناد اداری - کارگاه برنامه‌های نرم افزار کامپیوتر (ورد، اکسیل و پاورپوینت) دو ماهه - کارگاه برنامه کاربردی SPSS برای ۱۰ روز - کارگاه برنامه کوتاه مدت استناددهی در منابع علمی END NOTES سه روزه - کارگاه برنامه نرم افزار (ARC GIS) ۱۰ روزه - کارگاه آموزش ETABS پنج روزه - کارگاه برنامه آموزش AUTO CAD یک ماهه - کارگاه برنامه آموزش رانندگی ۱۵ روزه 	
۱۳	راه اندازی سیر علمی آموزشی	شاخص: تعداد سیرهای علمی برگزار شده (بلی/خیر). وضعیت فعلی: فقط سه سیر علمی در داخل شهر هرات برگزار شده است.	بهبود و کسب اطلاعات بیشتر	سرطان الی حوت ۱۴۰۰	آمریت فرهنگی انجمن دانشجویان
۱۴	نشست‌های مشترک با استادان، کارکنان و دانشجویان	شاخص: تعداد نشست‌های مشترک برگزار شده (بلی/نخیر) وضعیت فعلی: نشست مشترک برگزار نشده است.	بهبود و شریک سازی ایده‌ها	جوزا و قوس ۱۴۰۰	روابط عمومی و آمریت ارتقای کیفیت و اعتبار دهی
۱۵	تنظیم دفاتر کاری و تجهیزات کافی برای کارکنان	شاخص: موجودیت دفاتر و تجهیزات کافی (بلی/خیر).	بهبود فعالیت‌های اداری	سرطان الی حوت ۱۴۰۰	معاونت اداری

				وضعیت فعلی: تجهیزات اداری نامناسب است.	
۱۶	ایجاد سیستم جلسات مشترک تمام بخش‌ها	شاخص: تعداد جلسات برگزار شده (بلی/خیر) وضعیت فعلی: جلسات مرتب برگزار نمی‌شود.	بهبود شریک سازی و تصمیم گیری مشترک	جوزا و قوس ۱۴۰۰	سکرتر ریاست
۱۷	تدارک کامپیوتر برای کارکنان	شاخص: تعداد کامپیوترهای خریداری شده (بلی/نخیر)	بهبود کارهای اداری	میزان ۱۴۰۰	معاونت اداری
۱۸	کاهش سفرهای برون مرزی استادان	شاخص: تعداد مسافرت‌های که بوسیله استادان و کارمندان صورت می‌گیرد (بلی/نخیر). وضعیت فعلی: نصف استادان در سال سه بار به خارج مسافرت دارند.	کاهش میزان شکایت و رسیدگی به امور بهتر	جوزا الی حوت ۱۴۰۰	معاونت اداری معاونت علمی
۱۹	تقویت حضور کارکنان و استادان در اداره	شاخص: میزان حضور و فیدبک داده شده (بلی/نخیر) وضعیت فعلی: وضعیت حضور نامناسب است.	بهبود شدن امور اداری	جوزا الی حوت ۱۴۰۰	معاونت علمی معاونت اداری
۲۰	ارائه گزار به موقع	شاخص: گزارش‌های ارائه شده به موقع (بلی/نخیر). وضعیت فعلی: وضعیت گزارش‌ها نامناسب است	بهبود وضعیت گزارش‌ها و ارائه فیدبک	جوزا الی حوت ۱۴۰۰	تمام بخش‌ها

این پلان ارتقای ظرفیت در جلسه مورخ ۱۴۰۰/۲/۲۷ طی پروتکل شماره (۲۳) مورد تصویب اعضای شورای علمی موسسه قرار گرفت.

دکتر اسدالله رادمند

رئیس موسسه تحصیلات عالی خواجه عبدالله انصاری (رح)