



دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز

برنامه استراتژیک معاونت آموزشی مرکز آموزشی درمانی رازی اهواز



## پیشگفتار

بیمارستان رازی اهواز از سال ۱۳۲۴ هجری شمسی، خدمات بیمارستانی مورد نیاز مردم اهواز و استان های مجاور را فراهم نموده است. این بیمارستان نقش بسزایی در ارتقای سطح سلامتی جامعه تحت پوشش خود و همچنین آموزش و تربیت دانشجویان پزشکی و پیراپزشکی در تمام مقاطع به عهده دارد. حصول اطمینان از اینکه جامعه تحت پوشش بیمارستان خدمات مورد نیاز خود را در بالاترین سطح کیفیت دریافت می کند، هدف اصلی این بیمارستان می باشد که با مشارکت کامل کلیه کارکنان بیمارستان و جامعه قابل حصول می باشد. بیمارستان رازی اهواز خدمات بیمارستانی مورد نیاز جامعه تحت پوشش خود را در حوزه های زیر ارائه می نماید:

۱. خدمات ۲۴ ساعته اورژانس
۲. خدمات پزشکی، جراحی و پرستاری در زمینه های داخلی، جراحی، زنان، ارتوپدی، عفونی، مسمومین، قلب و عروق، دیالیز، نوزادان و درمانگاه تخصصی و فوق تخصصی گوش و حلق و بینی، پوست و زیبایی و جراحی پلاستیک، هماتولوژی و آنکولوژی، اطفال، اعصاب و روان، گوارش و کبد، غدد پای دیابتی
۳. خدمات آزمایشگاهی، پاتولوژی، رادیولوژی و سونوگرافی، CT اسکن، ماموگرافی، داروخانه، فیزیوتراپی، تغذیه و رژیم درمانی.

برنامه استراتژیک جدید معاونت آموزشی بیمارستان با این هدف تهیه می شود که تلاش های سازمان را به سمت بهبود مستمر هدایت و سازماندهی نماید. این برنامه استراتژیک، جهت فعالیت های معاونت آموزشی بیمارستان را در سه سال آینده (۱۴۰۲ تا ۱۴۰۵) نشان می دهد. دستیابی به اهداف بیمارستان تنها با تعهد و مشارکت کامل کلیه کارکنان بیمارستان مهیا می گردد.

با توجه به نقش بسزای نیروی انسانی در تامین اهداف سازمانی و اهمیت استراتژیک آن، مدیریت بیمارستان در برنامه استراتژیک ۱۴۰۲-۱۴۰۵، توجه ویژه ای را به توسعه کمی و کیفی نیروی انسانی خود به عنوان سرمایه های اصلی سازمان مبذول می دارد. بنابراین، مدیریت بیمارستان با یکارگیری برنامه های مناسب تلاش خواهد نمود تا کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی و فراگیران را در بیمارستان افزایش دهد. هدف مدیریت بیمارستان این خواهد بود که در پایان سال ۱۴۰۵ میزان رضایت اعضای هیئت علمی و فراگیران بیمارستان به ترتیب ۹۰ و ۸۰ درصد بهبود یابد (افزایش ۲ درصدی سالانه).

دکتر آرمین جهانگیری بابادی

مدیرعامل بیمارستان

## مقدمه

پیچیدگی روزافزون فعالیت‌ها و محیط شدیداً متغیر و متلاطم جهان امروز، مدیران را با آن‌چنان دشواری‌هایی مواجه ساخته که کوچک‌ترین غفلت آن‌ها نسبت به مسائل، پیامدهایی غیرقابل‌جبران به دنبال خواهد داشت. مشاهده سازمان‌های بسیار موفق که در نتیجه اتخاذ استراتژی‌های نسنجیده و بی‌توجهی به محیط موقعیت برجسته خود را ازدست‌داده و از صحنه رقابت بین‌المللی به کنار گذاشته شدند، مؤید این نکته است. در سالیان اخیر دلایل متعددی باعث شده تا مدیران دریابند که برنامه‌ریزی به شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات آن‌ها نخواهد بود. از این رو، بهره‌گیری از مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان یک ضرورت در سازمان‌ها مطرح شده است.

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شامل درک نقاط ضعف و قوت سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای رویارو با سازمان، شناخت جایگاه استراتژیک سازمان، تعیین اهداف استراتژیک، تدوین استراتژی‌ها، تاکتیک‌ها و برنامه‌های عملیاتی و تعهد منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است. برنامه استراتژیک جهت کلی سازمان را در بلندمدت ترسیم می‌کند و کارکنان سازمان را متمرکز بر انجام فعالیت‌هایی می‌کند که برای سازمان ارزش افزوده دارد. مدیران با به کارگیری اقدامات لازم منابع معمولی سازمان را به منابع منحصر به فرد تبدیل می‌کنند و قابلیت‌های استراتژیک سازمان را توسعه داده تا به مزیت برتری دست یابند و از رقبا پیشی بگیرند. مدیران با استفاده از مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک اهداف استراتژیک و مهمی برای سازمان خود تعیین می‌کنند که منجر به دستیابی به مزیت برتری می‌شود. مدیریت استراتژیک هماهنگی بین اجزای سازمان را افزایش می‌دهد و برای دستیابی به اهداف استراتژیک خلاقیت را در سازمان تشویق می‌کند. مدیران سعی می‌کنند با استفاده از مدیریت استراتژیک موضوعاتی را که در آینده می‌تواند برای سازمان مهم باشند، با توجه به بررسی و تحلیل اطلاعات مختلف شناسایی کرده و در فرایند برنامه‌ریزی به آن‌ها توجه کنند.

برنامه استراتژیک و برنامه عملیاتی که در این مجلد مشاهده می‌کنید حاصل بحث و تبادل نظر کمیته تدوین برنامه استراتژیک معاونت آموزشی بیمارستان است. پشت سر جلسات برنامه‌ریزی این کمیته، ماه‌ها تلاش مدیران و کارکنان بیمارستان برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، تحلیل محیط داخلی و خارجی بیمارستان و انجام تحلیل‌های کارشناسی وجود دارد. بر خود واجب می‌دانم از تلاش‌های این همکاران قدردانی کنم. این برنامه، در راستای برنامه استراتژیک دانشگاه و هماهنگ با برنامه استراتژیک معاونت‌های دانشگاه به ویژه معاونت درمان دانشگاه نوشته شده است. پاسخگویی به نیازها و انتظارات ذینفعان مختلف بیمارستان در تدوین این برنامه مورد توجه قرار گرفته است. امید است اجرای چنین برنامه منسجم و مبتنی بر شواهدی موجب دستیابی به مزیت برتری برای معاونت آموزشی این بیمارستان شود.

## برنامه جامع عدالت، تعالی و بهره‌وری در آموزش علوم پزشکی

آموزش عالی در نظام سلامت رکن اساسی در پیشرفت همه جانبه کشور و یکی از مهم ترین ارکان اجتماعی است که مسئولیت تربیت و تامین منابع انسانی کارآمد و متعهد بخش سلامت را برعهده دارد. نظام های آموزش عالی سهم قابل توجهی از بودجه کشور را به خود اختصاص داده و نقش موثری در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه و گسترش عدالت بر عهده دارند.

آموزش عالی حوزه سلامت، ماموریتی خطیر و بی بدیل در جهت شناخت نیازهای ملی و منطقه ای بر عهده دارد. تعالی در این حوزه، نیازمند تغییر در دیدگاه نظام آموزشی، توجه به آینده آموزش، عزم بر اجرای سیاست ها و اهداف آموزشی با توانمندسازی و فراهم نمودن ملزومات آموزش عادلانه، یکپارچه و کاربردی در جهت رفع نیاز های جامعه است. اهداف کلان معاونت آموزشی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی؛ گسترش عدالت، حکمرانی پاسخگو، تربیت نیروی انسانی توانمند و متعهد در راستای گره گشایی مشکلات حوزه سلامت، بازنگری و ارائه برنامه های آموزشی نوین با رویکرد کارآفرینی، پاسخگویی اجتماعی، سلامت معنوی و همگرایی، نیل به مرجعیت علمی و سرآمدی در منطقه، پیشگیری از آسیب های اجتماعی، ارتقای نشاط و خلاقیت در محیط های دانشگاهی را شامل می شود.

این اهداف در اسناد بالادستی مصوب از جمله سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی، بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی و سیاست های کلی، سلامت تصریح شده است.

در دهه های گذشته برنامه های متعددی از جمله برنامه ارتقای کیفیت آموزش، ایجاد قطب های آموزشی، فرایند جذب، ارزشیابی، توانمندسازی و ارتقای اعضای هیئت علمی، نظام اعتباربخشی و برنامه های تحول و نوآوری در معاونت آموزشی وزارت بهداشت، طراحی و تا حدی اجرایی شده است. عملیاتی نمودن و تداوم این برنامه ها نیازمند تعالی بخشی و ارتقای بهره‌وری و استفاده بهینه از امکانات و ظرفیت ها در راستای اصل اساسی عدالت آموزشی است. برنامه جامع عدالت، تعالی و بهره‌وری که در هشتماد و سومین جلسه شورای عالی برنامه ریزی علوم پزشکی مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۱۵ به تصویب رسیده در راستای عدالت و تعالی در آموزش و استفاده مناسب از امکانات، فضای فیزیکی، تجهیزات و نیروی انسانی طراحی و ابلاغ شده است.

لذا با توجه به تاکید مقام معظم رهبری مبنی بر تولید دانش بنیان و اشتغال آفرین و به منظور سیاست گذاری و برنامه ریزی موثر در جهت نیل به اهداف کلان وزارت بهداشت «برنامه جامع عدالت، تعالی و بهره‌وری در آموزش علوم پزشکی» تدوین شده است. گسترش و ترویج تفکر تعالی و بهره‌وری، ضمن شناسایی و ریشه یابی زمینه هایی که پیشرفت قابل قبول حاصل نشده به اجرایی نمودن برنامه های معاونت آموزشی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی کمک شایانی می نمایند. با توجه به تدوین و اجرای طرح عدالت و تعالی نظام سلامت در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، برنامه حاضر در راستای برنامه وزارت متبوع تدوین شده است.

## تعریف مفاهیم

واژگانی در این متن وجود دارند که اگر به معنای فنی مورد استفاده از آن توجه نشود نتیجه لازم از متن ایفاد نخواهد شد. لذا در استفاده از موارد مندرج در این متن حتما به این واژگان توجه شده و مفاهیم مندرج در ذیل مورد استناد قرار گیرند.

**وزارت بهداشت:** منظور «وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی» می باشد.

**معاونت آموزشی:** منظور «معاونت آموزشی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی» است.

**دانشگاه:** هر یک از دانشگاه ها و دانشکده های علوم پزشکی و موسسات وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی کشور که طبق مقررات وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی عمل می کنند.

**عدالت آموزشی:** عدالت آموزشی به معنی بهره مندی همه استعداد های کشور از امکانات آموزشی متناسب با نیاز آنان، عدالت در جامعه زمانی محقق می شود که عدالت آموزشی در آن جامعه برقرار باشد.

**بهره وری:** بهره وری مفهومی شامل دو مقوله کارایی و اثربخشی در کنار یکدیگر است. به عبارتی بهره وری مفهومی دو بعدی است که به هدف و مسیر هر دو توجه دارد. از یک سو مفید و موثر بودن فعالیت ها در دست یابی به اهداف ترسیمی ارزیابی شده و از سوی دیگر بازده فعالیت مطرح می شود. اثربخشی، میزانی که فعالیت های برنامه ریزی شده به دست آمده است. کارایی به رابطه میان نتیجه به دست آمده و منابع استفاده شده می پردازد.

**برنامه جامع عدالت، تعالی و بهره وری در آموزش علوم پزشکی:** برنامه ای است که مبتنی بر عدالت به عنوان هدف نهایی نظام سلامت تدوین شده است و تعالی و اثربخشی و کارایی در راستای نیل به اهداف معاونت آموزشی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی را مورد توجه قرار می دهد و زمینه ارتقای بهره وری در این معاونت را فراهم می آورد.

**شورای کشوری عدالت، تعالی و بهره وری در آموزش علوم پزشکی:** مجموعه ای است که در جهت تحقق اهداف برنامه جامع عدالت، تعالی و بهره وری در معاونت آموزشی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تشکیل می گردد. دبیرخانه شورای کشوری، در شورای عالی برنامه ریزی علوم پزشکی مستقر است.

## ناریخچه بیمارستان رازی اهواز

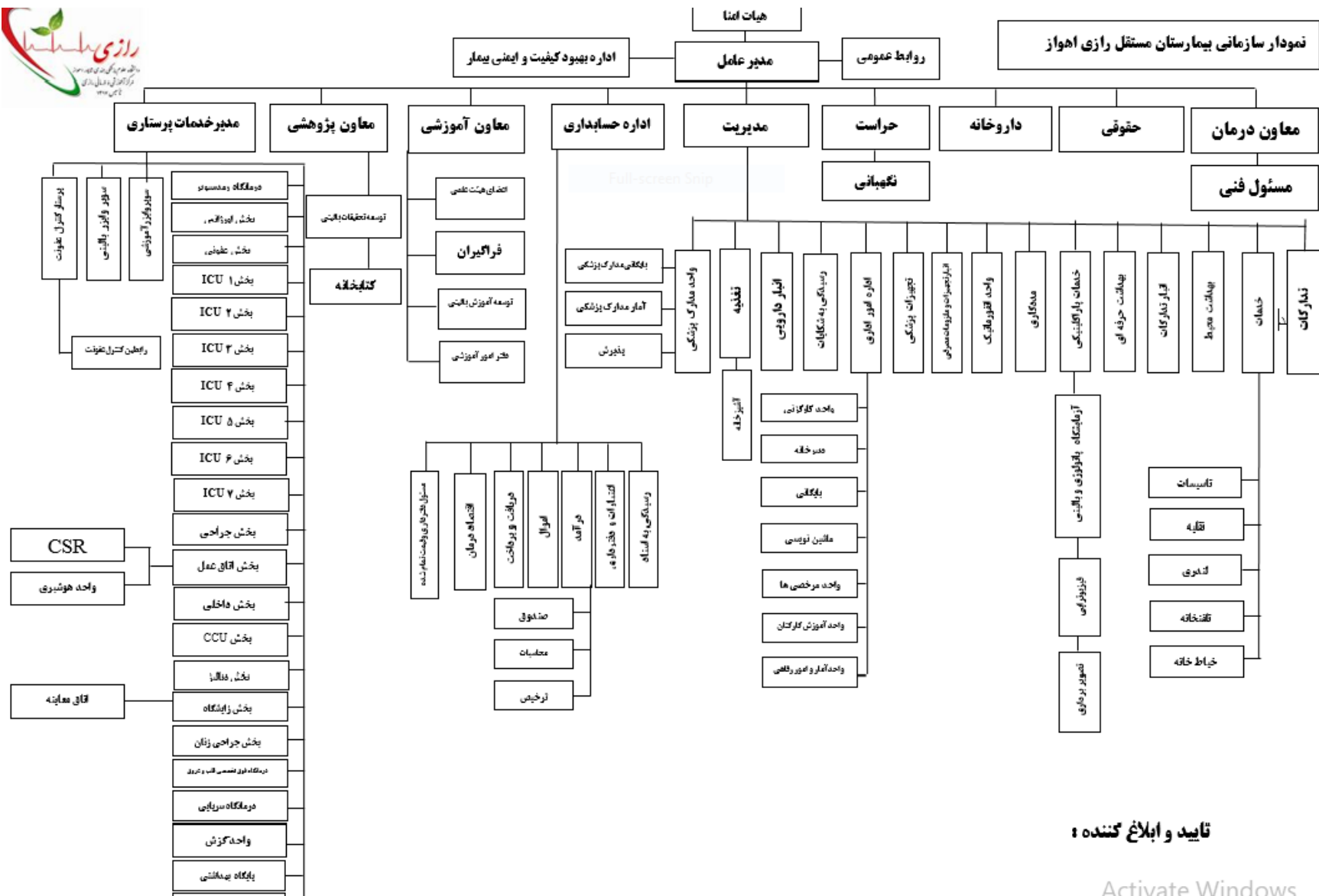
کلنگ ساخت بیمارستان رازی اهواز \_ جنب پل معروف کارون \_ در سال ۱۳۱۷ در مرکز شهر اهواز به زمین زده شد و عملیات ساختمانی آن در همین سال آغاز گردید. این مرکز در سال ۱۳۷۳ تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی در آمد.

بیمارستان رازی در ابتدا فقط شامل بخشهای؛ جراحی عمومی، زنان و زایمان، داخلی، چشم و اطفال بوده و با وسعت ۴۸۵۵ متر مربع و تجدید بنا، بخشهای عفونی و جراحی پلاستیک در آن ساخته شد. در حال حاضر با وسعت ۱۱۶۵۰ متر مربع زیر بنا همه روزه خدمات خود را برای معالجه و درمان بیماران عرضه می‌دارد.

لازم به ذکر است که در این دوره از فعالیت، به تناسب نیاز مراجعین و مأموریت سازمان، بخشهای بستری، سرپایی و پاراکلینیک بیمارستان توسعه یافته، اینک به عنوان یک مرکز فعال در حال ارائه خدمت به مردم می باشد و در بخشهای بستری شامل: عفونی، داخلی، مسمومین، زنان و زایمان، دیالیز، ارتوپدی، CT اسکن، جراحی، ICU, CCU و واحدهای پاراکلینیک از جمله، درمانگاه تخصصی، رادیولوژی، آزمایشگاه، سونوگرافی، فیزیوتراپی و گزش پذیرای مراجعین می باشد.

این بیمارستان از سال ۱۳۸۵ بعنوان اولین بیمارستان هئیت امنایی در استان خوزستان جهت اصلاح ساختار مدیریتی- اقتصادی توسط وزارت بهداشت و درمان انتخاب شده است. عملکرد مدیران و مسئولین دوره های گذشته تاکنون گویای این واقعیت است که این بیمارستان علیرغم قدمت بیش از هفت دهه، یکی از معدود بیمارستانهای کشور بوده که همواره در مسیر تعالی و پیشرفت گام برداشته است. از اسفند ماه ۱۳۸۷ و به دنبال اجرای مدل تعالی سازمانی (EFQM)، سیستم مدیریتی این مرکز آموزشی درمانی به طور قابل چشمگیری گام به گام به سمت و سوی تعالی حرکت کرده است. از اواخر سال ۱۳۸۷ مدلی به نام مدل تعالی سازمانی (EFQM) در بیمارستان رازی پیاده شده است. این مدل دارای ۸ ارزش، ۹ معیار و ۳۲ زیرمعیار می‌باشد که مبنای ارزیابی سالانه بیمارستانها جهت کسب جایزه تعالی قرار گرفته است. رازی اهواز به عنوان اولین بیمارستان در استان خوزستان، موفق به کسب اولین مرحله از این جایزه یعنی " گواهی تعهد به تعالی " در سال ۱۳۸۹ از سازمان ملی بهره‌وری ایران گردیده است. بدنبال پیاده سازی مدل تعالی سازمانی (EFQM) بر آن شدیم در جهت گام نهادن در این مسیر پروژه هایی از جمله استقرار یکپارچه ایزو IMS را انجام دهیم که از فروردین ماه ۱۳۹۱ شروع و در جهت عملی ساختن استانداردهای ایزو گام برداشته شد. در نهایت، بیمارستان رازی توانسته است گواهینامه‌های ایزو را از سال ۱۳۹۱ هر ساله با همیاری و تلاش کلیه مدیران، مسئولین واحدها و کارکنان دریافت و تمدید نماید. از سال ۱۳۹۱ تاکنون استانداردهای اعتبار بخشی ملی در این مرکز اجرایی گردید و با تلاش و پشتکار مسئولین و پرسنل، این مرکز مفتخر به کسب رتبه ی ۱ (در ۳ سال متوالی) در اعتبار بخشی ملی گردید و همچنین بیمارستان رازی موفق به دریافت مجوز پذیرش بیماران بین المللی گردیده است.

از سال ۱۳۹۴ استانداردهای اعتبار بخشی آموزشی به بیمارستان های آموزشی ابلاغ گردید و در سال ۱۳۹۶ اولین ارزیابی وزارتی در این مرکز انجام گردید و همچنین در سال های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ و ۱۴۰۱ با تلاش و پشتکار معاونت آموزشی، پزشکان و اعضای هیات علمی، این مرکز موفق به کسب رتبه ۱ در اعتبار بخشی آموزشی گردید.



## معرفی معاونت آموزشی:

معاونت آموزشی این مرکز با هدف تربیت نیروی انسانی متخصص و کارآمد با محوریت ارتقاء کیفیت آموزشی، مسئولیت پذیری و رعایت اخلاق و ارزش های اسلامی مشغول فعالیت می باشد. اهم وظایف این حوزه آموزشی برنامه ریزی، تهیه و تنظیم اصول برنامه های آموزشی و ارائه خط مشی عملی در پیاده سازی سیاست های آموزشی وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی و حصول اطمینان از حسن اجرای این وظایف آموزشی در کلیه واحدها و گروه های مختلف آموزشی از طریق اعمال نظارت مستقیم بر کار آنها و نیز ایجاد هماهنگی بین آن واحدها و گروه ها می باشد. این واحد در طی سال ها فعالیت خود تعداد کثیری دستیاران تخصصی جراحی ، دستیاران تخصصی زنان ، دستیاران تخصصی عفونی ، دستیاران تخصصی داخلی ، دستیاران تخصصی مسمومیت ، دستیاران تخصصی ارتوپدی و رشته های مختلف را جهت فعالیت در سراسر کشور تربیت نموده است.. حوزه معاونت آموزشی مصمم است با تربیت نیروی انسانی متخصص و کارآمد، سطح دانش و سلامت جامعه را ارتقاء بخشیده و زمینه تبادلات علمی مطلوب را با دیگر مراکز آموزشی داخل کشور و نیز خارج از کشور فراهم آورد. در این راستا از فناوری های اطلاعاتی جدید و تکنولوژی پیشرفته آموزشی و ایجاد فرصت برای افراد خلاق و مبتکر بهره خواهد گرفت تا بتواند در تربیت نیروی انسانی متخصص و کارآمد و نیز ارتقاء سلامت کشور گام بردارد.

## ساختار تیم مدیریت آموزشی و پژوهش بیمارستان مستقل رازی

معاون آموزشی : جناب آقای دکتر علی وفاق نعمت اللهی

مسئول واحد توسعه بالینی (EDO) جناب آقای دکتر احمد مهاجریان

کارشناس اعتبار بخشی آموزشی : خانم نگار فرامرزی

کارشناس EDO: خانم نگار فرامرزی

منشی گروه بخش های زنان، داخلی، جراحی : خانم نگار شادی پور

منشی گروه بخش عفونی: خانم ریحانه مزرعه

منشی گروه بخش مسمومیت: خانم زینب کایر زارع



جدول ۱: تعداد اعضای هیات علمی به تفکیک گروه آموزشی

تعداد اعضای هیات علمی	نام گروه آموزشی
۴	اعضای هیات علمی گروه آموزشی جراحی
۶	اعضای هیات علمی گروه آموزشی داخلی
۷	اعضای هیات علمی گروه آموزشی عفونی
۵	اعضای هیات علمی گروه آموزشی زنان
۳	اعضای هیات علمی گروه آموزشی مسمومیت
۹	اعضای هیات علمی گروه آموزشی طب اورژانس
۷	اعضای هیات علمی گروه آموزشی بیهوشی
۱	اعضای هیات علمی گروه آموزشی قلب

### فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک معاونت آموزشی بیمارستان رازی اهواز

برای تدوین برنامه استراتژیک پنج ساله معاونت آموزشی بیمارستان رازی اهواز کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک تشکیل شد. این کمیته با تشکیل جلسات منظم هفتگی و با جمع‌آوری اطلاعات درون سازمان و برون سازمان و آنالیز محیط داخلی و خارجی سازمان اقدام به تعیین مأموریت، دورنما، ارزشها و اهداف کلی و اختصاصی بیمارستان برای سالهای ۱۴۰۲-۱۴۰۵ نمود. استراتژی‌های مناسب برای دستیابی به اهداف بیمارستان تعیین گردید و برنامه عملیاتی مربوطه با کمک مسئولین واحدهای مختلف بیمارستان تدوین گشت.

جدول ۲: اعضای کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک معاونت آموزشی بیمارستان رازی اهواز

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت	امضا
۱	دکتر آرمین جهانگیری بابادی	مدیرعامل بیمارستان	
۲	دکتر غلامرضا برات	معاون اجرایی بیمارستان	
۳	دکتر علی وفاق نعمت‌اللهی	معاون آموزشی بیمارستان	
۴	دکتر آرزو صلاحی	مدیر درمان بیمارستان	
۵	خانم مژگان واحدی	مدیر خدمات پرستاری	
۶	خانم نسرين پیرایه	رئیس اداره بهبود کیفیت و ایمنی بیمار	
۷	خانم نگار فرامرزی	کارشناس اعتبار بخشی	
۸	خانم آرزو جباری	کارشناس بهبود کیفیت	
۹	خانم مبینا کمالوند	کارشناس بهبود کیفیت	

## بیانیه مأموریت ( رسالت) بیمارستان رازی اهواز

مرکز آموزشی درمانی رازی به عنوان یکی از با سابقه ترین بیمارستان های آموزشی استان، با بهره گیری از اساتید و اعضای هیئت علمی مجرب و شایسته، خدمات تشخیصی درمانی با کیفیت را با هدف ارتقاء سطح آموزشی و حفظ ایمنی بیمار به اقشار مختلف جامعه ارائه می نماید.

## بیانیه دورنمای ( چشم انداز) بیمارستان رازی اهواز

ما بر آنیم که در مرکز آموزشی درمانی رازی تا سال ۱۴۰۵، با حرکت در مسیر برنامه راهبردی و با همکاری و مشارکت مدیران، اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان با رعایت استانداردها و استفاده از فناوری های نوین پزشکی و با تکیه بر دانش روز بالاترین کیفیت خدمات آموزشی و مراقبتی- درمانی را در استان ارائه نماییم.

## بیانیه ارزش های بیمارستان رازی اهواز

اهتمام به رعایت اخلاق پزشکی، وجدان کاری، ارج نهادن به کرامت انسانی، مسئولیت پذیری، مشتری مداری ، مشارکت پزشکان، خلاقیت، نوآوری، بهبود مستمر، ارزشهای مرکز آموزشی درمانی رازی اهواز می باشند.

- ۱) ما نسبت به جامعه مسئولیت پذیر و پاسخ گو هستیم.
- ۲) ما به کلیه افراد جامعه، بیماران، خانواده آنها و همکاران خود احترام می گذاریم.
- ۳) تقویت روحیه کار تیمی و همکاری همه جانبه کارکنان منجر به ارائه خدمات مورد نیاز جامعه در سطح بالای کیفیت می شود
- ۴) رعایت کامل منشور حقوق بیمار و توجه به اصل مشتری محوری سر لوحه کار ما قرار دارد.
- ۵) ما تلاش می کنیم یک محیط کاری امن و سالم ایجاد کنیم تا بتوانیم به ارزشهای فوق دست یابیم.

## تحلیل استراتژیک معاونت آموزشی بیمارستان رازی اهواز

### ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

#### تحلیل محیط داخلی (Internal environment Analysis)

نقاط قوت (strengths):

- S1: برخورداری از هیئت علمی بالینی متعهد، مجرب و متخصص در گروه های آموزشی
- S2: کسب گواهینامه اعتباربخشی درجه یک در سطح ملی
- S3: وجود تفکر آموزش محور در بین مدیران و روسای بیمارستان
- S4: وجود فرهنگ کار تیمی در مجموعه حوزه آموزشی بیمارستان
- S5: برگزاری منظم و مداوم شوراهاى آموزشى در بیمارستان و تاکید بر رعایت آیین نامه های آموزشی
- S6: فراهم بودن بستر آموزشی و پژوهشی در مرکز
- S7: برگزاری کلاس های آموزشی متعهد در مرکز شامل آموزش مداوم، مدون و ضمن خدمت
- S8: برگزاری دوره ها، کلاس ها، راند های آموزشی، کنفرانس های هفتگی و morning repot
- S9: تشکیل به موقع و مداوم شوراهاى آموزشى و کمیسیون موارد خاص مربوط به مسائل و مشکلات کارآموزان و کارورزان
- S10: هدایت و مشاوره پایان نامه های دانشجویان رشته های پزشکی
- S11: وجود زمینه های مثبت برای انجام پژوهش در آموزش
- S12: دسترسی آنلاین به کتاب ها، مجلات، نشریات و پایان نامه ها از طریق سامانه آذرسا در کتابخانه بیمارستان

نقاط ضعف (weakness):

- W1: کمبود فضای فیزیکی و پراکندگی مکان های آموزشی و درمانی بیمارستان
- W2: عدم پیش بینی فضاهای آموزشی و کلاس درس مناسب در بخش های درمانی
- W3: پراکندگی مکان های آموزشی و درمانی بیمارستان
- W4: کمبود نیروی انسانی متخصص جهت انجام هرچه بهتر فعالیت های علمی و آموزشی
- W5: نبود امکانات کافی جهت جذب و ماندگاری اعضای هیئت علمی بالینی
- W6: نبود زیرساخت های کافی جهت توسعه آموزش
- W7: نبود ساختار و فضای فیزیکی استاندارد برای مرکز EDC
- W8: ضعف تفکر توسعه ای کمی و کیفی آموزشی در بیمارستان
- W9: کمبود تجهیزات پزشکی جهت آموزش فراگیران
- W10: سرانه پایین پاییون ها و فضا های اقامتی در بیمارستان
- W11: کمبود بودجه و اعتبارات تخصیص داده شده جهت امور آموزشی از جانب معاونت آموزشی دانشگاه

## تحلیل محیط خارجی (External environment Analysis)

### فرصت (Opportunities):

- 01: همکاری خوب و مناسب معاونت آموزشی بیمارستان با معاونت آموزشی دانشگاه
- 02: فراهم بودن بستر ارتباط با سایر معاونت های آموزشی بیمارستان های استان
- 03: وجود سیاست های صریح و جامع در اسناد و قوانین بالادستی
- 04: وابستگی به دانشگاه علوم پزشکی و آموزشی بودن بیمارستان (استفاده از متخصصین کارآمد و نیروهای فراگیر)
- 05: وجود و تربیت هیئت علمی متبحر و کارآزموده توسط دانشکده های دانشگاه علوم پزشکی و استقرار آنان در مرکز
- 06: توجه به توسعه دوره های آموزشی

### تهدیدها (Threats):

- T1: عدم توجه کافی فراگیران به علت تعدد در جابجایی بین مراکز درمانی
- T2: مشکلات کیفیت آموزش دانشجویان رشته های علوم پزشکی از جهت تعهد علمی و کاری
- T3: عدم ابلاغ آیین نامه های آموزشی از طرف دانشگاه
- T4: عدم نظارت کافی از سوی دانشکده ها بر دوره های کارآموزی و کارورزی دانشجویان
- T5: کاهش انگیزه آموزشی فراگیران

## تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی

اهمیت: منظور اولویت سازمان نسبت به آن عامل می باشد (۲۰-۱) اولویت بالا: ۲۰ و الویت پایین: ۱ رتبه میزان واکنش و مدیریت سازمان نسبت به آن عامل است (۴-۱) واکنش عالی: ۴ و واکنش ضعیف: ۱		
رتبه	اهمیت	عوامل داخلی
		نقاط قوت (strength)
۲,۹	۱۴,۱	۱ برخورداری از هیئت علمی بالینی متعهد، مجرب و متخصص در گروه های آموزشی
۲,۸	۱۲,۹	۲ کسب گواهینامه اعتباربخشی درجه یک در سطح ملی
۲,۵	۱۴,۰	۳ وجود تفکر آموزش محور در بین مدیران و روسای بیمارستان
۲,۵	۱۳,۲	۴ وجود فرهنگ کار تیمی در مجموعه حوزه آموزشی بیمارستان
۲,۹	۱۵,۱	۵ برگزاری منظم و مداوم شوراهای آموزشی در بیمارستان و تاکید بر رعایت آیین نامه های آموزشی
۲,۴	۱۳,۲	۶ فراهم بودن بستر آموزشی و پژوهشی در مرکز
۲,۳	۱۲,۰	۷ برگزاری کلاس های آموزشی متعهد در مرکز شامل آموزش مداوم، مدون و ضمن خدمت
۲,۲	۱۱,۷	۸ برگزاری دوره ها، کلاس ها، راند های آموزشی، کنفرانس های هفتگی و morning report
۲,۲	۱۳,۸	۹ تشکیل به موقع و مداوم شوراهای آموزشی و کمیسیون موارد خاص مربوط به مسائل و مشکلات کارآموزان و کارورزان
۲,۴	۱۳,۲	۱۰ هدایت و مشاوره پایان نامه های دانشجویان رشته های پزشکی
۲,۱	۱۲,۹	۱۱ وجود زمینه های مثبت برای انجام پژوهش در آموزش
۱,۵	۱۲,۴	۱۲ دسترسی آنلاین به کتاب ها، مجلات، نشریات و پایان نامه ها از طریق سامانه آدرسا در کتابخانه بیمارستان
نقاط ضعف (weakness)		
۲,۱	۱۱,۷	۱ کمبود فضای فیزیکی و پراکندگی مکان های آموزشی و درمانی بیمارستان
۲,۹	۱۴,۱	۲ عدم پیش بینی فضاهای آموزشی و کلاس درس مناسب در بخش های درمانی
۲,۷	۱۳,۵	۳ پراکندگی مکان های آموزشی و درمانی بیمارستان
۲,۵	۱۲,۱	۴ کمبود نیروی انسانی متخصص جهت انجام هرچه بهتر فعالیت های علمی و آموزشی
۲,۴	۱۳,۴	۵ نبود امکانات کافی جهت جذب و ماندگاری اعضای هیئت علمی بالینی
۲,۰	۱۲,۴	۶ نبود زیرساخت های کافی جهت توسعه آموزش
۲,۸	۱۴,۹	۷ نبود ساختار و فضای فیزیکی استاندارد برای مرکز EDC
۲,۰	۱۳,۱	۸ ضعف تفکر توسعه ای کمی و کیفی آموزشی در بیمارستان
۲,۰	۱۲,۸	۹ کمبود تجهیزات پزشکی جهت آموزش فراگیران
۲,۶	۱۴,۴	۱۰ سرانه پایین پايون ها و فضا های اقامتی در بیمارستان
۲,۱	۱۱,۴	۱۱ کمبود بودجه و اعتبارات تخصیص داده شده جهت امور آموزشی از جانب معاونت آموزشی دانشگاه

اهمیت: منظور اولویت سازمان نسبت به آن عامل می باشد (۲۰-۱) اولویت بالا: ۲۰ و الویت پایین: ۱ رتبه میزان واکنش و مدیریت سازمان نسبت به آن عامل است (۴-۱) واکنش عالی: ۴ و واکنش ضعیف: ۱		
رتبه	اهمیت	عوامل خارجی
		فرصت (opportunity)
۲,۸	۱۳,۲	۱ همکاری خوب و مناسب معاونت آموزشی بیمارستان با معاونت آموزشی دانشگاه
۲,۴	۱۱,۷	۲ فراهم بودن بستر ارتباط با سایر معاونت های آموزشی بیمارستان های استان
۲,۱	۱۰,۸	۳ وجود سیاست های صریح و جامع در اسناد و قوانین بالادستی
۲,۵	۱۰,۸	۴ وابستگی به دانشگاه علوم پزشکی و آموزشی بودن بیمارستان (استفاده از متخصصین کارآمد و نیروهای فراگیر)
۲,۸	۱۲,۷	۵ وجود و تربیت هیئت علمی متبحر و کارآموده توسط دانشکده های دانشگاه علوم پزشکی و استقرار آنان در مرکز
۲,۸	۱۳,۸	۶ توجه به توسعه دوره های آموزشی
تهدید (Threat)		
۲,۸	۱۳,۶	۱ عدم توجه کافی فراگیران به علت تعدد در جابجایی بین مراکز درمانی
۲,۸	۱۳,۶	۲ مشکلات کیفیت آموزش دانشجویان رشته های علوم پزشکی از جهت تعهد علمی و کاری
۲,۶	۱۴,۲	۳ عدم ابلاغ آیین نامه های آموزشی از طرف دانشگاه
۳,۰	۱۳,۶	۴ عدم نظارت کافی از سوی دانشکده ها بر دوره های کارآموزی و کارورزی دانشجویان
۲,۶	۱۳,۳	۵ کاهش انگیزه آموزشی فراگیران



## تحلیل استراتژیک معاونت آموزشی بیمارستان رازی اهواز

برای تحلیل استراتژیک معاونت آموزشی بیمارستان رازی اهواز و تعیین موقعیت مرکز از مدل «ویلن و هانگر» استفاده شد. این مدل کمک می‌کند با استفاده از یک پرسشنامه به ارزیابی محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) و ارزیابی محیط خارجی سازمان (فرصت‌ها و تهدیدها) اقدام کرد. با توجه به متفاوت بودن اهمیت هر کدام از این ابعاد، ضریب اهمیتی برای آن‌ها در نظر گرفته شده است. این مدل، ارزیابی عینی از محیط داخلی و خارجی سازمان ارائه می‌کند. نتایج ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در بیمارستان رازی نشان می‌دهد. چک لیستهای ارزیابی عوامل داخلی و خارجی توسط مدیران کلیدی سازمان تکمیل شدند و میانگین نمرات هر بعد محاسبه گردید.

موقعیت معاونت آموزشی بر اساس ماتریس نمره دهی SWOT

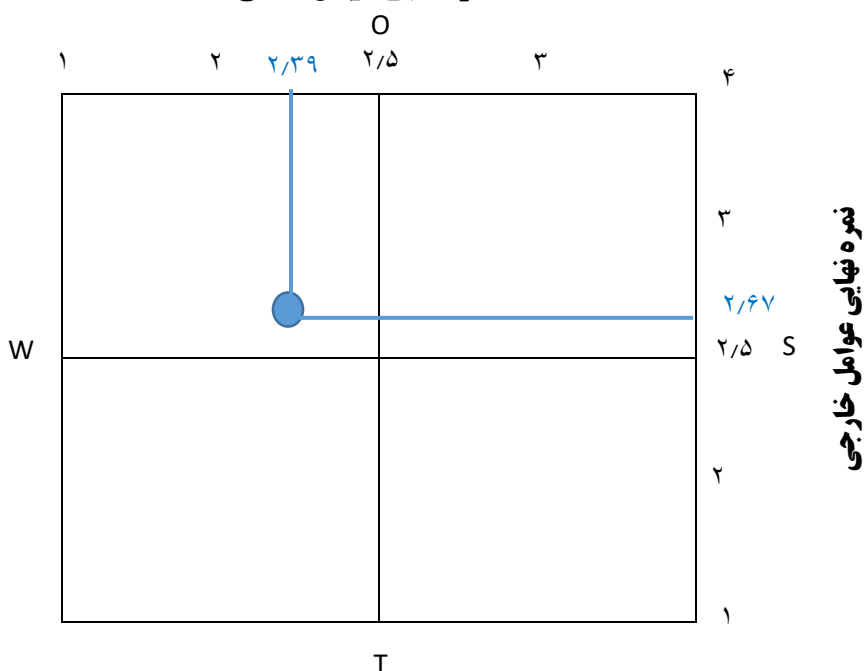
امتیاز نهایی	ضریب اهمیت	اهمیت	عوامل خارجی	امتیاز نهایی	ضریب اهمیت	اهمیت	عوامل داخلی
۱,۲۲	۰,۴۷۱	۷۲,۹	فرصت (opportunity)	۱,۲۶۳	۰,۵۲۵	۱۵۸,۶	نقاط قوت (strength)
۱,۴۷	۰,۵۲۹	۸۱,۹	تهدید (Threat)	۱,۱۳۳	۰,۴۷۵	۱۴۳,۶	نقاط ضعف (weakness)
۲,۶۷		امتیاز نهایی عوامل خارجی		۲,۳۹۶		امتیاز نهایی عوامل داخلی	

با استفاده از ماتریس عوامل داخلی و خارجی موقعیت یک سازمان را می‌توان در ۴ وضعیت مورد بررسی قرار داد. در مورد سازمانهایی که در وضعیت SO قرار می‌گیرند می‌توان از استراتژی‌های تهاجمی (استراتژی‌های فعال) استفاده نمود. در مورد سازمانهایی که در وضعیت WO قرار می‌گیرند می‌توان از استراتژی‌های محافظه کارانه (استراتژی‌های احتیاطی، غیرفعال) استفاده نمود. در مورد سازمان‌هایی که در وضعیت ST قرار می‌گیرند می‌توان از استراتژی‌های رقابتی (تعاملی) استفاده نمود. در مورد سازمان‌هایی که در وضعیت WT قرار می‌گیرند می‌توان از استراتژی‌های تدافعی (انفعال) استفاده نمود.

همانطور که در نمودار زیر نشان داده شده است، معاونت آموزشی بیمارستان رازی در موقعیت WO (غیرفعال، محافظه کارانه) قرار دارد که می بایست این مرکز با استفاده از فرصت های بیرونی، نقاط ضعف داخلی را اصلاح کند. بنابراین، تلاش می کند تا نقاط ضعف را به حداقل و فرصت ها را به حداکثر برساند.

این مرکز با برخورداری از هیئت علمی بالینی متعهد و مجرب، وجود تفکرآموزش محور در بین مدیران و روسای بیمارستان، برگزاری دوره ها و راندهای آموزشی، کنفراس های هفتگی و **morning report** و دسترسی آنلاین به کتاب ها، مجلات، نشریات و پایان نامه ها از طریق سامانه آذرسا در کتابخانه بیمارستان، موجب ایجاد زمینه های مثبت در امر آموزش گردیده است اما با توجه به نبود زیرساخت های کافی جهت توسعه آموزش، کمبود تخصیص بودجه و اعتبارات از سمت معاونت آموزشی دانشگاه، کمبود تجهیزات پزشکی و امکانات کافی جهت جذب و ماندگاری هیئت علمی بالینی و همچنین عدم نظارت کافی از سوی دانشکده ها بر دوره های کارآموزی و کارورزی دانشجویان، پیشنهاد می گردد در این مرکز بمنظور ارتقاء کیفیت سیستم آموزشی و تقویت روحیه کار تیمی در جهت ایجاد تعهد و مسئولیت پذیری و افزایش انگیزه آموزشی فراگیران در راستای گام نهادن در مسیر رشد و توسعه (استراتژی تهاجمی) نسبت به روند حضور دانشجویان و برگزاری منظم کلاس های درسی، نظارت دقیق داشته باشد و با شناسایی مشکلات کیفیت آموزشی فراگیران و برگزاری جلسات بمنظور پیگیری نواقص آموزشی، برنامه ریزی و اقدام نماید. همچنین معاونت آموزشی این مرکز می بایست بر نظارت مداوم و مدیریت صحیح نگهداشت تجهیزات پزشکی و تعامل مداوم با اساتید و مدیران گروه های آموزشی اطمینان حاصل نماید.

### نمره نهایی عوامل داخلی



موقعیت معاونت آموزشی بر اساس ماتریس نمره دهی SWOT

## ذینفعان داخلی و خارجی معاونت آموزشی بیمارستان رازی

ذینفعان بیرونی	ذینفعان درونی
جامعه	هیئات امنای بیمارستان
بیماران	مدیریت بیمارستان
سیاستگذاران (در سطح وزارتی، استانی و شهرستانی)	اعضای هیات علمی
گروه های علمی - آموزشی سایر بیمارستان های استان و شهرستان (رقبای)	دانش آموختگان حرفه پزشکی
سازمان نظام پزشکی و پرستاری	دانشکده پزشکی
مراکز علمی و تحقیقاتی وابسته	دانشکده های پیراپزشکی
سازمان پزشکی قانونی	دانشکده های پرستاری و مامائی
	معاونت آموزشی دانشگاه
	معاونت تحقیقات و فناوری
	معاونت آموزشی بیمارستان

## اهداف کلی معاونت آموزشی بیمارستان رازی اهواز

با توجه به مأموریت و دورنمای بیمارستان، اهداف کلی معاونت آموزشی بیمارستان رازی عبارتند از:

G1- ارتقا کیفیت ارزشیابی های آموزشی علوم پزشکی

G2- ارتقاء کیفیت برنامه های آموزشی علوم پزشکی

G3- بهبود رضایت گیرندگان خدمات آموزشی

G4- توسعه آموزش علوم پزشکی پاسخگو و جامعه نگر

G5- ارتقا بهروری خدمات آموزشی

## اهداف کمی معاونت آموزشی بیمارستان رازی اهواز

G1- ارتقا کیفیت ارزشیابی های آموزشی علوم پزشکی

- G101- ارتقا سیستم پایش، ارزیابی و ارزشیابی عملکرد فراگیران
- G102- ارتقا سیستم ارزیابی عملکرد بالینی
- G103- ارتقاء سیستم ارزیابی سوالات آزمون ها
- G104- ارتقاء سیستم پایش، ارزیابی و ارزشیابی عملکرد مدرسین

G2- ارتقاء کیفیت برنامه های آموزشی علوم پزشکی

- G2O1- تقویت ارزیابی درونی گروه های آموزشی

G3- بهبود رضایت گیرندگان خدمات آموزشی

- G3O1- توسعه تسهیلات رفاهی برای گیرندگان خدمت

G4- توسعه آموزش علوم پزشکی پاسخگو و جامعه نگر

- G4O1- تقویت اجرای برنامه های ممیزی بالینی در مراکز آموزشی درمانی

G5- ارتقا بهروری خدمات آموزشی

- G<sub>5</sub>O<sub>1</sub> - استقرار سیستم مدیریت کیفیت
- G<sub>5</sub>O<sub>2</sub> - یکپارچه سازی اطلاعات و بهبود فرایندهای اطلاع رسانی و بهبود استفاده از آمار

# برنامه عملیاتی معاونت آموزشی بیمارستان رازی اهواز

سال ۱۴۰۳

نام واحد: بیمارستان رازی													تاریخ تدوین:														
G1: ارتقاء کیفیت ارزشیابی های آموزشی علوم پزشکی																											
O1: ارتقاء سیستم پایش، ارزیابی، و ارزشیابی عملکرد فراگیران																											
P1: نظارت بر نحوه آموزش کارورزان و کارآموزان توسط دستیاران																											
ردیف	نام فعالیت	مسئول اجرا	پیش بینی هزینه ها (ریال)	تاریخ شروع	تاریخ پایان	جدول پیشرفت زمانی (ماهانه)																					
						۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲										
۱	برنامه ریزی جهت نظارت بر نحوه آموزش کارورزان و کارآموزان	معاون آموزشی و کارشناس آموزش		ماهانه																							
۲	ارائه چک لیست نظارت بر نحوه آموزش کارورزان و کارآموزان به دستیاران	کارشناس آموزش		ماهانه																							
۳	تحویل چک لیست نظارت بر نحوه آموزش کارورزان و کارآموزان تکمیل شده به کارشناس آموزش	دستیاران و اتند مربوطه		ماهانه																							
<b>مجموع هزینه های پیش بینی شده (به ریال)</b>																											
<b>شاخص سنجش هدف:</b>													نسبت آموزش های تحت نظارت به کل آموزش های ارائه شده														
میزان تحقق هدف													درصد تحقق شاخص														
سه ماهه اول			سه ماهه دوم			سه ماهه سوم			سه ماهه چهارم																		
تهیه کنندگان:													مدیر بیمارستان														
معاونت آموزشی - دفتر بهبود کیفیت													مدیر بیمارستان														
نابلاغ کننده:													مدیر عامل بیمارستان														
تاریخ پایش:													نتیجه پایش شاخص:														

نام واحد: بیمارستان رازی													تاریخ تدوین:					
G1: ارتقاء کیفیت ارزشیابی های آموزشی علوم پزشکی																		
O1: ارتقاء سیستم پایش، ارزیابی، و ارزشیابی عملکرد فراگیران																		
P2: اجرای برنامه ارزیابی فراگیران از طریق آزمون های پایان دوره																		
ردیف	نام فعالیت	مسئول اجرا	پیش بینی هزینه ها (ریال)	تاریخ شروع	تاریخ پایان	جدول پیشرفت زمانی (ماهانه)												
						۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	
۱	اخذ نتایج آزمون های پایان دوره	گروه آموزشی مربوطه		ماهیانه														
۲	تحلیل نتایج	گروه آموزشی مربوطه		ماهیانه														
۳	تهیه گزارش و ارائه بازخورد	گروه آموزشی مربوطه		ماهیانه														
<b>مجموع هزینه های پیش بینی شده (به ریال)</b>																		
<b>شاخص سنجش هدف:</b>																		
... (سایر موارد مطابق توضیحات ارائه شده در جلسه مشاوره حضوری)																		
				میزان تحقق هدف	درصد تحقق شاخص:													
					سه ماهه اول	سه ماهه دوم	سه ماهه سوم	سه ماهه چهارم										
تهیه کنندگان : معاونت آموزشی - دفتر بهبود کیفیت			تایید کننده: مدیر بیمارستان			ابلاغ کننده: مدیر عامل بیمارستان			تاریخ پایش:			نتیجه پایش شاخص:						



نام واحد: بیمارستان رازی													تاریخ تدوین:					
G1: ارتقاء کیفیت ارزشیابی های آموزشی علوم پزشکی																		
O2: ارتقاء سیستم ارزیابی عملکرد بالینی																		
P1: ارزیابی نحوه برگزاری آزمون های OSCE																		
ردیف	نام فعالیت	مسئول اجرا	پیش بینی هزینه ها (ریال)	تاریخ شروع	تاریخ پایان	جدول پیشرفت زمانی (ماهانه)												
						۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	
۱	اطلاع رسانی زمان برگزاری آزمون های دوره ای دستیاران	کارشناس آموزش		بعد از اتمام دوره آموزشی														
۲	تعیین سرفصل های آزمون OSCE	مدیر گروه		بعد از اتمام دوره آموزشی														
۳	طراحی سوالات آزمون OSCE	مدیر گروه		بعد از اتمام دوره آموزشی														
۴	تایپ و تکثیر سوالات آزمون OSCE	کارشناس آموزش		بعد از اتمام دوره آموزشی														
۵	اطلاع رسانی زمان برگزاری آزمون OSCE	کارشناس آموزش		بعد از اتمام دوره آموزشی														
<b>مجموع هزینه های پیش بینی شده (به ریال)</b>																		
<b>شاخص سنجش هدف:</b>																		
<b>میزان تحقق هدف</b>																		
<b>درصد تحقق شاخص:</b>																		
				سه ماهه اول		سه ماهه دوم		سه ماهه سوم		سه ماهه چهارم								
<b>تهیه کنندگان:</b>																		
مدیر بیمارستان					تایید کننده:					مدیر بیمارستان								
مدیر عامل بیمارستان					ابلاغ کننده:					نتیجه پایش شاخص:								
تاریخ پایش:																		

نام واحد: بیمارستان رازی													تاریخ تدوین:					
G1: ارتقاء کیفیت ارزشیابی های آموزشی علوم پزشکی																		
O2: ارتقاء سیستم ارزیابی عملکرد بالینی																		
P2: تحلیل نتایج آزمون های دوره ای بخش و OSCE																		
ردیف	نام فعالیت	مسئول اجرا	پیش بینی هزینه ها (ریال)	تاریخ شروع	تاریخ پایان	جدول پیشرفت زمانی (ماهانه)												
						۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	
۱	دریافت نمره نهایی آزمون	گروه آموزشی مربوطه		بعد از اتمام دوره آموزشی														
۲	تحلیل نتایج آزمون	گروه آموزشی مربوطه		بعد از اتمام دوره آموزشی														
۳	تهیه گزارش و ارائه بازخورد	گروه آموزشی مربوطه		دو هفته بعد از اعلام نمره														
<b>مجموع هزینه های پیش بینی شده (به ریال)</b>																		
<b>شاخص سنجش هدف:</b>																		
میزان تحقق هدف																		
درصد تحقق شاخص:																		
سه ماهه اول																		
سه ماهه دوم																		
سه ماهه سوم																		
سه ماهه چهارم																		
تهیه کنندگان : معاونت آموزشی - دفتر بهبود کیفیت			تایید کننده: مدیر بیمارستان			ابلاغ کننده: مدیر عامل بیمارستان			تاریخ پایش:			نتیجه پایش شاخص:						

نام واحد: بیمارستان رازی													تاریخ تدوین:						
G1: ارتقاء کیفیت ارزشیابی های آموزشی علوم پزشکی																			
O3: ارتقاء سیستم ارزیابی سوالات آزمون ها																			
P1: تهیه بانک سوالات مقاطع کارورزی																			
ردیف	نام فعالیت	مسئول اجرا	پیش بینی هزینه ها (ریال)	تاریخ شروع	تاریخ پایان	جدول پیشرفت زمانی (ماهانه)													
						۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲		
۱	برگزاری جلسات طرح سوال، مقاطع کارورزی	مدیر گروه و کارشناس آموزش		ماهیانه															
۲	بررسی سوالات در گروه اعضای هیات علمی	مدیر گروه و اعضای هیات علمی		ماهیانه															
۳	ارائه سوالات مقاطع کارورزی به کارشناس آموزشی	اعضای هیات علمی		ماهیانه															
۴	تایپ سوالات مقاطع کارورزی	کارشناس آموزش		ماهیانه															
۵	بایگانی سوالات مقاطع کارورزی در آرشیو سوالات گروه	کارشناس آموزش		ماهیانه															
<b>مجموع هزینه های پیش بینی شده (به ریال)</b>																			
<b>شاخص سنجش هدف:</b>																			
<b>تعداد بانک سوالات مقطع کارورزی تهیه شده</b>																			
			میزان تحقق هدف	درصد تحقق شاخص:															
				سه ماهه اول	سه ماهه دوم	سه ماهه سوم	سه ماهه چهارم												
تهیه کنندگان:			تایید کننده:	ابلاغ کننده:		تاریخ پایش:		نتیجه پایش شاخص:											
معاونت آموزشی - دفتر بهبود کیفیت			مدیر بیمارستان	مدیر عامل بیمارستان															

نام واحد: بیمارستان رازی													تاریخ تدوین:						
G1: ارتقاء کیفیت ارزشیابی های آموزشی علوم پزشکی																			
O3: ارتقاء سیستم ارزیابی سوالات آزمون ها																			
P2: تهیه بانک سوالات مقاطع دستیاری و کارآموزی																			
ردیف	نام فعالیت	مسئول اجرا	پیش بینی هزینه ها (ریال)	تاریخ شروع	تاریخ پایان	جدول پیشرفت زمانی (ماهانه)													
						۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲		
۱	برگزاری جلسات طرح سوال، مقاطع دستیاری، کارآموزی	مدیر گروه و اعضاء هیات علمی		فصلی															
۲	بررسی سوالات در گروه اعضای هیات علمی	مدیر گروه و اعضاء هیات علمی		فصلی															
۳	ارائه سوالات مقاطع دستیاری و کارآموزی به کارشناس آموزشی	اعضاء هیات علمی		فصلی															
۴	تایپ سوالات مقاطع دستیاری و کارآموزی	کارشناس آموزش		فصلی															
۵	بایگانی سوالات مقاطع دستیاری و کارآموزی در آرشیو سوالات گروه	کارشناس آموزش		فصلی															
<b>مجموع هزینه های پیش بینی شده (به ریال)</b>																			
<b>شاخص سنجش هدف:</b>																			
<b>تعداد بانک سوالات مقاطع دستیاری و کارآموزی تهیه شده</b>																			
میزان تحقق هدف				درصد تحقق شاخص:															
				سه ماهه اول			سه ماهه دوم			سه ماهه سوم			سه ماهه چهارم						
تهیه کنندگان :				نابید کننده:				ابلاغ کننده:				تاریخ پایش:			نتیجه پایش شاخص:				
مدیر بیمارستان				مدیر بیمارستان				مدیر عامل بیمارستان											

نام واحد: بیمارستان رازی													نام تاریخ تدوین:								
G1: ارتقاء کیفیت ارزشیابی های آموزشی علوم پزشکی																					
04: ارتقاء سیستم پایش، ارزیابی، و ارزشیابی عملکرد مدرسین																					
P1: ارزشیابی فعالیت های آموزشی اساتید																					
جدول پیشرفت زمانی (ماهانه)													تاریخ پایان	تاریخ شروع	پیش بینی هزینه ها (ریال)	مسئول اجرا	نام فعالیت	ردیف			
۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱										
													۱۴۰۳/۱/۲۰	۱۴۰۳/۱/۱۹		کارشناس EDO و کارشناس آموزش	ارائه فرم شناسنامه سوال به اساتید جهت طرح سوالات مقاطع مختلف	۱			
													۱۴۰۳/۱/۲۳	۱۴۰۳/۱/۲۱		مدیر و کارشناس EDO	بررسی شناسنامه سوالات و ارائه بازخورد به اساتید	۲			
													۱۴۰۳/۱/۲۷	۱۴۰۳/۰۱/۲۴		کارشناس EDO	ارائه طرح دوره ها و طرح درس به اساتید و ارائه مشاوره جهت تکمیل فرم های مربوطه	۳			
													۱۴۰۳/۱/۲۷	۱۴۰۳/۱/۲۴		مدیر و کارشناس EDO	برگزاری جلسات بررسی طرح دوره ها و طرح درس های اساتید	۴			
													۱۴۰۳/۱/۳۱	۱۴۰۳/۱/۲۸		کارشناس EDO	ارائه گزارش فرم ها به معاون آموزشی بیمارستان	۵			
															<b>مجموع هزینه های پیش بینی شده (به ریال)</b>						
													<b>میزان تحقق هدف</b>		<b>شاخص سنجش هدف:</b>		<b>درصد تحقق شاخص:</b>				
													<b>سه ماهه اول</b>		<b>سه ماهه دوم</b>		<b>سه ماهه سوم</b>		<b>سه ماهه چهارم</b>		
													<b>تاریخ پایش:</b>		<b>ابلاغ کننده:</b>		<b>تایید کننده:</b>		<b>تهیه کنندگان:</b>		
													مدیر عامل بیمارستان		مدیر بیمارستان		مدیر بیمارستان		معاونت آموزشی - دفتر بهبود کیفیت		
													نتیجه پایش شاخص:								

نام واحد: بیمارستان رازی													تاریخ تدوین:										
G1: ارتقاء کیفیت ارزشیابی های آموزشی علوم پزشکی																							
O4: ارتقاء سیستم پایش، ارزیابی، و ارزشیابی عملکرد مدرسین																							
P2: اجرای برنامه جامع ارزیابی عملکرد آموزشی اعضای هیات علمی																							
ردیف	نام فعالیت	مسئول اجرا	پیش بینی هزینه ها (ریال)	تاریخ شروع	تاریخ پایان	جدول پیشرفت زمانی (ماهانه)																	
						۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲						
۱	تدوین برنامه جامع ارزیابی عملکرد سیستم آموزشی	کارشناس آموزشی		۱۴۰۳/۴/۱	۱۴۰۳/۴/۱۵																		
۲	تصویب برنامه جامع ارزیابی عملکرد سیستم آموزشی	تیم مدیریت آموزشی		۱۴۰۳/۴/۱۶	۱۴۰۳/۴/۱۶																		
۳	اجرای برنامه جامع ارزیابی عملکرد سیستم آموزشی	معاون آموزشی		۱۴۰۳/۴/۱۷	۱۴۰۳/۱۲/۲۹																		
۴	پایش برنامه جامع ارزیابی عملکرد سیستم آموزشی	معاون آموزشی		هر شش ماه																			
۵	تدوین اقدام اصلاحی و اجرای اصلاحات آموزشی	معاون آموزشی		هر شش ماه																			
<b>مجموع هزینه های پیش بینی شده (به ریال)</b>																							
<b>شاخص سنجش هدف:</b>																							
<b>درصد اعضای هیات علمی که فرآیند ارزشیابی عملکرد آنها به انجام رسیده است</b>																							
<b>میانگین درصد امتیازات مکتسبه توسط اساتید در ارزشیابی عملکرد</b>																							
<b>میزان تحقق هدف</b>				<b>درصد تحقق شاخص:</b>																			
<b>سه ماهه اول</b>				<b>سه ماهه دوم</b>			<b>سه ماهه سوم</b>			<b>سه ماهه چهارم</b>													
<b>تهیه کنندگان:</b> معاونت آموزشی - دفتر بهبود کیفیت				<b>نابید کننده:</b> مدیر بیمارستان				<b>ابلاغ کننده:</b> مدیر عامل بیمارستان				<b>نتیجه پایش شاخص:</b> تاریخ پایش:											

نام واحد: بیمارستان رازی																						
G2: ارتقاء کیفیت برنامه های آموزشی علوم پزشکی																						
O1: تقویت ارزیابی درونی گروه های آموزشی																						
P1: اجرای نظام ارزیابی و ارزشیابی بخش های آموزشی در مرکز																						
ردیف	نام فعالیت	مسئول اجرا	پیش بینی هزینه ها (ریال)	تاریخ شروع	تاریخ پایان	جدول پیشرفت زمانی (ماهانه)																
						۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲					
۱	سنجش عملکرد کارآموزان، کارورزان و دستیاران پزشکی در بخش های آموزشی از طریق آزمون کتبی و عملی، ژورنال کلاب و راند های صبحگاهی	معاون آموزشی		فصلی																		
۲	بازنگری چک لیست ارزیابی سنجش عملکرد براساس کریکولوم های آموزشی	معاون آموزشی		۱۴۰۳/۲/۱۵	۱۴۰۳/۲/۱۵																	
۳	ارزیابی سنجش عملکرد کارآموزان، کارورزان و دستیاران پزشکی و تکمیل چک لیست	معاون آموزشی		فصلی																		
۴	تحلیل و آنالیز نتایج ارزیابی عملکرد کارآموزان، کارورزان و دستیاران پزشکی	معاون آموزشی		فصلی																		
<b>مجموع هزینه های پیش بینی شده (به ریال)</b>																						
<b>شاخص سنجش هدف:</b>																						
<b>تعداد گروه های آموزشی اجرا کننده فرآیند ارزیابی</b>																						
<b>درصد گروه های آموزشی اجرا کننده فرآیند ارزیابی</b>																						
				<b>میزان تحقق هدف</b>		<b>درصد تحقق شاخص:</b>																
						سه ماهه اول			سه ماهه دوم			سه ماهه سوم			سه ماهه چهارم							
<b>تهیه کنندگان :</b>				<b>نابید کننده:</b>				<b>ابلاغ کننده:</b>				<b>تاریخ پایش:</b>				<b>نتیجه پایش شاخص:</b>						
معاونت آموزشی - دفتر بهبود کیفیت				مدیر بیمارستان				مدیر عامل بیمارستان														

نام واحد: بیمارستان رازی													تاریخ تدوین:					
G3: بهبود رضایت گیرندگان خدمات آموزشی																		
O1: توسعه تسهیلات رفاهی برای گیرندگان خدمت																		
P1: ساماندهی وضعیت پايون ها																		
ردیف	نام فعالیت	مسئول اجرا	پیش بینی هزینه ها (ریال)	تاریخ شروع	تاریخ پایان	جدول پیشرفت زمانی (ماهانه)												
						۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	
۱	بررسی امکانات و وضعیت پایون ها	معاون آموزشی و مسئول پایون		هر شش ماه														
۲	دریافت نیازها و درخواست های فراگیران	معاون آموزشی و مسئول پایون		هر شش ماه														
۳	تهیه لیست امکانات مورد نیاز پایون ها	معاون آموزشی و مسئول پایون		هر شش ماه														
۴	ارائه لیست امکانات مورد نیاز پایون ها به مسئولین مربوطه	معاون آموزشی و مسئول پایون		هر شش ماه														
۵	تامین اعتبار امکانات مورد نیاز	رئیس امورمالی		هر شش ماه														
۶	خرید امکانات مورد نیاز	مسئول تدارکات		هر شش ماه														
<b>مجموع هزینه های پیش بینی شده (به ریال)</b>																		
<b>شاخص سنجش هدف:</b>																		
<b>میزان بودجه تخصیص یافته</b>																		
		<b>میزان تحقق هدف</b>		<b>درصد تحقق شاخص:</b>														
				سه ماهه اول	سه ماهه دوم	سه ماهه سوم	سه ماهه چهارم											
<b>تهیه کنندگان:</b> معاونت آموزشی - دفتر بهبود کیفیت			<b>تایید کننده:</b> مدیر بیمارستان		<b>ابلاغ کننده:</b> مدیر عامل بیمارستان			<b>تاریخ پایش:</b>		<b>نتیجه پایش شاخص:</b>								









نام واحد: بیمارستان رازی													نام تاریخ تدوین:										
G5 : ارتقاء بهره وری خدمات آموزشی																							
O1 : استقرار سیستم مدیریت کیفیت آموزش																							
P3: تشکیل کمیته آموزش علوم پزشکی در مرکز (تیم مدیریت آموزش)																							
ردیف	نام فعالیت	مسئول اجرا	پیش بینی هزینه ها (ریال)	تاریخ شروع	تاریخ پایان	جدول پیشرفت زمانی (ماهانه)																	
						۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲						
۱	بازنگری آیین نامه کمیته مدیریت آموزشی	دبیر کمیته		۱۴۰۳/۳/۱	۱۴۰۳/۳/۱۵																		
۲	برنامه ریزی سالیانه جهت تشکیل کمیته	دبیر کمیته		۱۴۰۳/۳/۱	۱۴۰۳/۳/۱۵																		
۳	تشکیل کمیته و تدوین صورتجلسات مربوطه	دبیر کمیته			فصلی																		
۴	اجرا و پایش مصوبات کمیته	دبیر کمیته			فصلی																		
<b>مجموع هزینه های پیش بینی شده (به ریال)</b>																							
<b>شاخص سنجش هدف:</b>																							
<b>درصد تشکیل کمیته آموزش</b>																							
				میزان تحقق هدف		درصد تحقق شاخص:																	
						سه ماهه اول			سه ماهه دوم			سه ماهه سوم			سه ماهه چهارم								
تهیه کنندگان :					نایب کننده:					ابلاغ کننده:					نتیجه پایش شاخص:								
معاونت آموزشی - دفتر بهبود کیفیت					مدیر بیمارستان					مدیر عامل بیمارستان					تاریخ پایش:								

نام واحد: بیمارستان رازی													نام و واحد: بیمارستان رازی					
G5: ارتقاء بهره وری خدمات آموزشی													نام و واحد: بیمارستان رازی					
O2: یکپارچه سازی اطلاعات و بهبود فرآیندهای اطلاع رسانی و بهبود استفاده از آمار													نام و واحد: بیمارستان رازی					
P1: استقرار نظام ثبت و آرشیو اطلاعات آموزشی فراگیران													نام و واحد: بیمارستان رازی					
ردیف	نام فعالیت	مسئول اجرا	پیش بینی هزینه ها (ریال)	تاریخ شروع	تاریخ پایان	جدول پیشرفت زمانی (ماهانه)												
						۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	
۱	تشکیل جلسه آموزشی جهت توضیح هدف و نحوه ی تشکیل فایل ثبت اطلاعات آموزشی فراگیران پزشکی	معاون آموزشی		ماهیانه														
۲	تهیه فهرست کارآموزان، کارورزان و دستیاران پزشکی	کارشناس آموزشی		ماهیانه														
۳	تهیه فهرست شروع و پایان دوره-ی آموزشی کارآموزان و کارورزان و دستیاران پزشکی	منشی گروه آموزشی		ماهیانه														
۴	تهیه فهرست برنامه های کشیک کارآموزان و کارورزان و روتیشن دستیاران پزشکی	منشی گروه آموزشی		ماهیانه														
													<b>مجموع هزینه های پیش بینی شده (به ریال)</b>					
													<b>شاخص سنجش هدف:</b>					
													<b>تعداد عناوین گزارشات آماری تهیه شده</b>					
													<b>میزان تحقق هدف</b>					
													<b>سه ماهه اول</b>					
													<b>سه ماهه دوم</b>					
													<b>سه ماهه سوم</b>					
													<b>سه ماهه چهارم</b>					
													<b>نتیجه پایش شاخص:</b>					
													<b>تاریخ پایش:</b>					
													<b>ابلاغ کننده: مدیر عامل بیمارستان</b>					
													<b>تایید کننده: مدیر بیمارستان</b>					
													<b>تهیه کنندگان: معاونت آموزشی - دفتر بهبود کیفیت</b>					

نام واحد: بیمارستان رازی																		
G5: ارتقاء بهره وری خدمات آموزشی																		
O2: یکپارچه سازی اطلاعات و بهبود فرآیندهای اطلاع رسانی و بهبود استفاده از آمار																		
P2: استقرار نظام ثبت و آرشيو اطلاعات آموزشی برنامہ های آموزشی																		
ردیف	نام فعالیت	مسئول اجرا	پیش بینی هزینه ها (ریال)	تاریخ شروع	تاریخ پایان	جدول پیشرفت زمانی (ماهانه)												
						۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	
۱	تهیه فهرست برنامه کلاس های تئوری کارآموزان پزشکی	منشی گروه آموزشی		ماهیانه														
۲	تهیه فهرست برنامه کلاس درس کارورزان پزشکی	منشی گروه آموزشی		ماهیانه														
۳	تهیه فهرست برنامه کیس پرزنتیشن، کنفرانس دستیاری چارت راند و گراند راند دستیاران	منشی گروه آموزشی		ماهیانه														
۴	تهیه نمرات پایان دوره-ی آموزشی کارآموزان، کارورزان و دستیاران پزشکی	منشی گروه آموزشی		ماهیانه														
۵	ایجاد فایل آموزشی به تفکیک رده های مختلف آموزشی کارآموزان، کارورزان و دستیاران پزشکی	منشی گروه آموزشی		ماهیانه														
<b>مجموع هزینه های پیش بینی شده (به ریال)</b>																		
<b>شاخص سنجش هدف:</b>																		
<b>درصد برنامہ های آموزشی اجرا شده</b>																		
میزان تحقق هدف				درصد تحقق شاخص:														
سه ماهه اول				سه ماهه دوم			سه ماهه سوم			سه ماهه چهارم								
تهیه کنندگان:				ناييد کننده:				ابلاغ کننده:				نتیجه پایش شاخص:						
معاونت آموزشی - دفتر بهبود کیفیت				مدیر بیمارستان				مدیر عامل بیمارستان				تاریخ پایش:						

