



جمهوری اسلامی افغانستان
وزارت تحصیلات عالی



پلان استراتژیک ملی وزارت تحصیلات عالی ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۹



۱۳۹۷ هـ.ش

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مشخصات

عنوان: پلان استراتژیک ملی وزارت تحصیلات عالی

تعداد صفحات: ۲۰۲

تدوین: ریاست پلان و پالیسی

صفحه آرائی: ریاست نشرات، اطلاعات و ارتباط عامه

تاریخ انتشار: ۱۳۹۷/۱۲/۱۴

نشانی: کارته ۴، کابل، افغانستان

تلفن:

ایمیل:

سایت:

پیام وزیر



به طور معمول عملکرد سازمان‌های با ماهیت علمی و مدیریتی نظیر وزارت تحصیلات عالی را می‌توان به دو بخش کلان تقسیم کرد: کارکردهای اصلی که وظیفه و مأموریت اصلی آن به‌شمار می‌روند، مثل آموزش، پژوهش، فرهنگ و ارتباطات خارجی؛ در مقابل، کارکردهایی وجود دارند که به‌خودی خود هدف سازمان نیستند، اما انجام صحیح آن‌ها به تحقق کارکردهای اصلی می‌انجامد. اعضای هیأت علمی، کارکنان آموزشی و پژوهشی، برنامه‌ریزی، مدیران نظام اداری، منابع

مالی، خدمات و زیرساخت‌های آموزشی و پژوهشی از جمله عوامل توانمندساز یا پشتیبان هستند. مطالعات نشان می‌دهند، ارتقای نظام تحصیلات عالی از حالت آموزش-محور یا نسل اولی به نظام پژوهش‌محور یا نسل دوم و یا حتی به نسل سوم یا کارآفرین، فرایند است که خودبه‌خودی تحقق نمی‌یابد بلکه مستلزم تغییر و تحول بنیادین در ابعاد مختلف اعم از عوامل اصلی و توانمندساز در سازمان است. به‌نظر می‌رسد عبور نظام تحصیلات عالی افغانستان از وضعیت فعلی، به‌شدت نیازمند طراحی یک ساختار پویا و دینامیکی، با چشم‌انداز روشن، نیروی فراگیرنده، مدیریت در دانش و نشر مستمر اطلاعات در لایه‌های مختلف آن می‌باشد. دستاوردهای دنیای پیشرفته به ما می‌آموزد که برای ایجاد تحول اساسی و بنیادین در انسان‌ها، گروه‌های اجتماعی، سازمان‌ها و به‌طور کلی جامعه، پوهنتون‌ها و افراد اکادمیک نقش تعیین‌کننده و سرنوشت‌ساز دارند. در واقع، پوهنتون جایگاه فهم و خلق اندیشه است و اندیشمندان این عرصه، مسلط بر دانش تخصصی می‌توانند برای حل مسائل روزمره و تحقق اهداف و آرمان‌های آتی در انکشاف ملی، هم اندیشه کند و هم به سطوح مختلف مدیریتی جامعه مشاوره دهد. به منظور ایفای چنین نقشی، لازم است که در وهله‌ی نخست، نظام تحصیلات عالی خود متحول شود و از روش‌های مدیریتی نوین بهره‌جوید و سپس درصدد متحول ساختن پوهنتون‌ها

و جامعه بر اساس موازین و شاخص‌های علمی پذیرفته برآید. دستیابی به چنین هدفی در گرو پرداختن به مهم‌ترین رکن مدیریت در دنیای امروز، یعنی برنامه‌ریزی استراتژیک است. برنامه‌ریزی استراتژیک، فرایند طراحی آینده‌های مطلوب برای یک سازمان است و دستیابی بدان با مدل‌های مختلفی صورت می‌گیرد. تحلیل وضعیت سازمان با توجه به توانمندی‌های داخلی و امکانات محیطی سازمان می‌تواند مدلی باشد که استراتژی‌هایی را برای متحول ساختن سازمان از شرایط موجود به آینده‌های مطلوب تدوین و در اختیار مدیران قرار دهد. خبرگان نیک می‌دانند که در محیط فعالیت هر سازمان عواملی قابل کنترل و غیرقابل کنترل وجود دارند؛ بدون شک این عوامل بر توفیق آتی سازمان اثر می‌گذارند.

برنامه‌ریزی استراتژیک شامل فرایند تصمیم‌گیری یک سازمان است که با در نظر داشت این عوامل، رهبری و مدیران سازمان تصمیم می‌گیرند، چگونه می‌توانند به‌جایی که مایلند برسند و چه کار کنند که اهدافشان تحقق یابند. رهبری وزارت تحصیلات عالی باورمند است با تطبیق پلان استراتژیک ملی ۱۳۹۵ - ۱۳۹۹، این وزارت و پوهنتون‌های تابعه، مقتدرانه خواستگاه یک خیزش علمی در سطح ملی خواهد شد.

با احترام

پوهنمل داکتر نجیب الله خواجه عمری

وزیر تحصیلات عالی افغانستان

فهرست مطالب

بخش اول

شناخت محیط

۲	 فصل اول: کلیات
۷	 فصل دوم: مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف کلان
۱۲	 فصل سوم: شناخت محیط درونی
۶۹	 فصل چهارم: شناخت محیط خارجی

بخش دوم

تدوین استراتژی

۷۲	 فصل پنجم: ارزیابی تدوین استراتژی‌ها
۸۱	 فصل ششم: گزینش استراتژی‌ها
۸۳	 فصل هفتم: اهداف استراتژیک و عملیاتی
۸۷	 فصل هشتم: اجرا، نظارت، ارزیابی و به‌روز رسانی

بخش سوم

برنامه عملیاتی

۹۰	 فصل نهم: بودجه و پلان عملیاتی ریاست‌ها
۲۰۱	 مآخذ

بخش اول
شناخت محیط

فصل اول

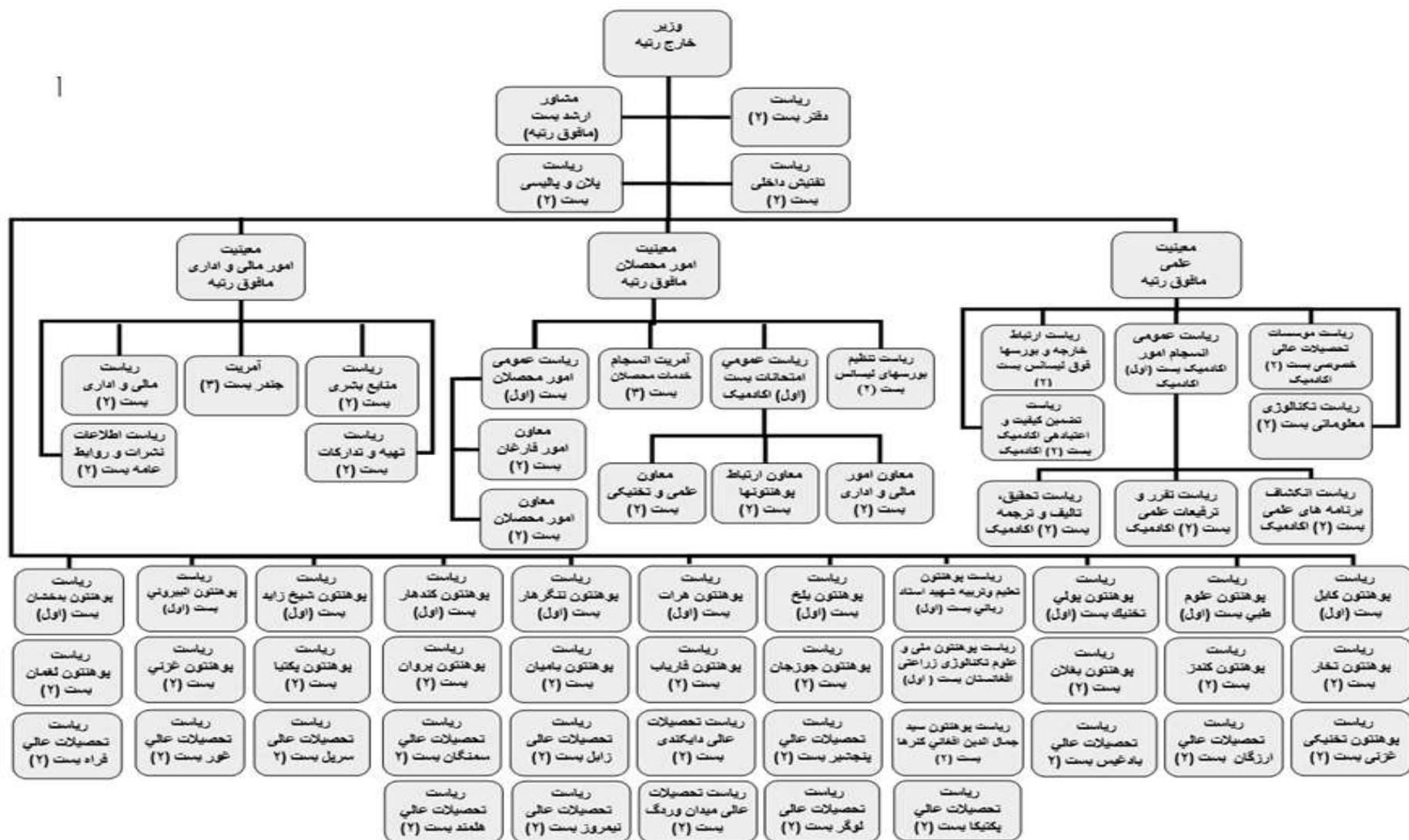
کلیات

۱-۱) مقدمه

از آنجا که پلان استراتژیک به عنوان منشور مشترک عملی میان مجموعه‌های استفاده کننده است، باید درک مشترکی از مفاهیم و عناوین کلیدی این سند داشته باشند. برخی مفاهیم و عناوین کلیدی مورد استفاده در این پلان به اختصار تعریف می‌شوند. هرچند در مورد بسیاری از مفاهیم و عناوین این سند تعریفی یگانه و مورد پذیرش همگان وجود ندارد، آنچه در این فصل می‌آید فقط معطوف به برداشت مورد نظر در این سند است.

۱-۲) چارت تشکیلاتی

وزارت تحصیلات عالی یکی از سیستم‌های اکادمیک، پویا و پیچیده متعلق به مردم و دولت جمهوری اسلامی افغانستان است. این وزارت در محیط پویا و متلاطم فعلی، به عنوان یک نهاد ملی و مردمی در راستای چشم‌انداز و آرمان‌های کلان ملت و دولت، خود را ملزم می‌داند که بستر لازم و مناسبی را برای انجام امور آموزشی، فرهنگی و پژوهش‌های بنیادی فراهم نموده تا از این طریق نقش اساسی در تولید دانش، انتشار علوم و تأمین نیازهای جامعه ایفا نماید. این وزارت تلاش دارد در انجام وظایف خود از وجود مدیران و کارکنان خلاق، مدیریت پویا و شاخه‌های معتبر نظام‌های تحصیلی جهانی در قالب تشکیلات منسجم شامل بخش‌های زیر ایفای وظیفه نماید:



شکل ۱-۱) چارت تشکیلاتی وزارت تحصیلات عالی افغانستان

۳-۱) علم و علم‌سنجی

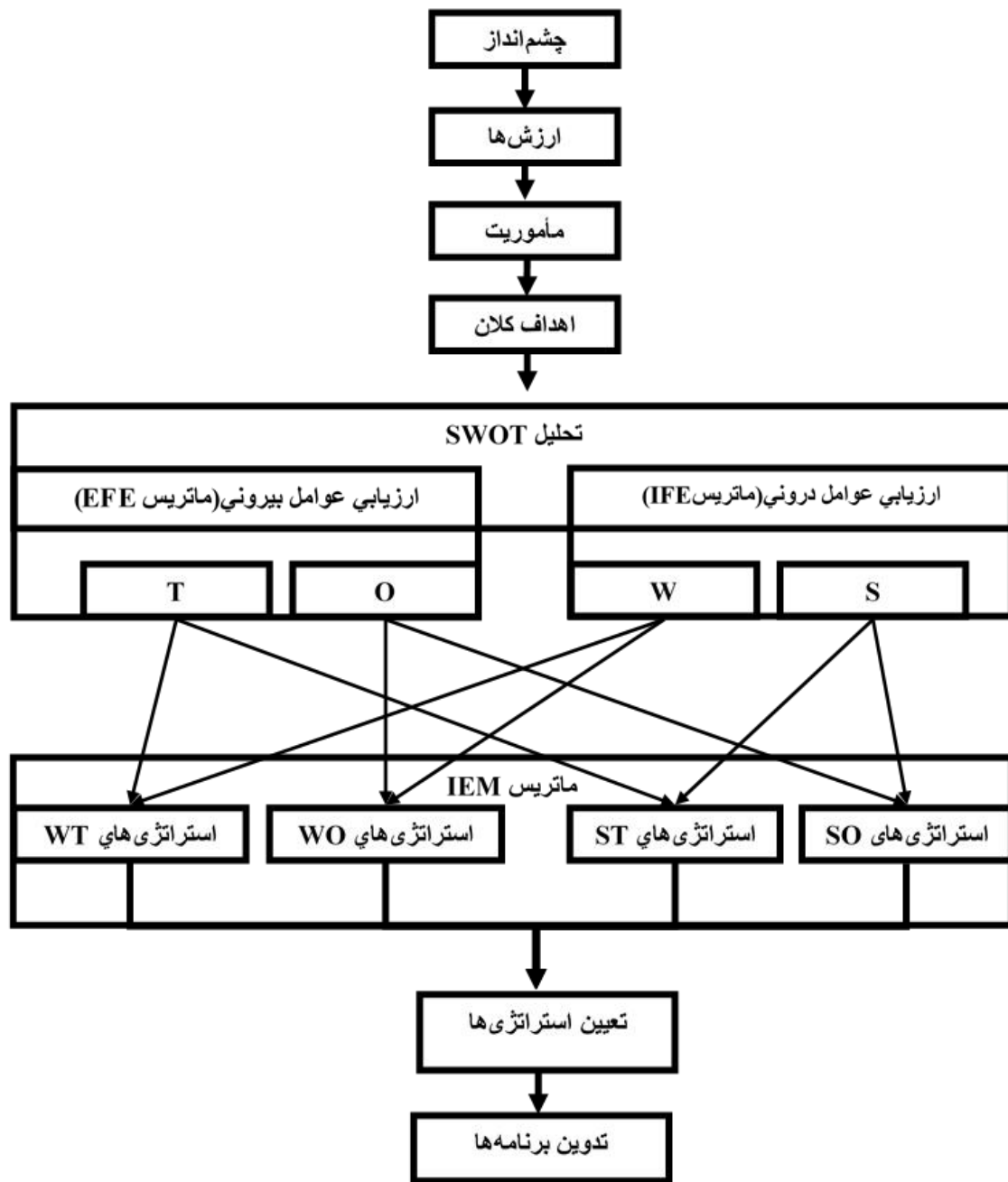
علم (Science)، به‌عنوان مجموعه‌ای از آگاهی‌های منسجم، روشمند، قابل اتکا و قابل توضیح منطقی و عقلانی در باره‌ی یک موضوع یا مطالعاتی به‌منظور دستیابی به یک هدف معرفتی است. در دنیای رقابتی امروز، مطلق دانش (knowledge) به‌عنوان منبعی عظیم برای مزیت رقابتی کشورها و سازمان‌ها به حساب می‌آید. مراکز علمی موفق آن‌هایی هستند که بتوانند سرمایه‌های دانشی خود را به‌صورت پایدار در قالب فعالیت‌های عملیاتی مدیریت و اندازه‌گیری کنند تا به اهداف و بهره‌وری بالاتری دست یابند. تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزشیابی را اجتناب‌ناپذیر نموده است، به‌گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف، استراتژی‌ها و محصولات را به‌عنوان یکی از علایم بیماری سازمان قلمداد می‌نماید. به‌نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین علل کاهش توان رقابتی مراکز علمی افغانستان نسبت به سایر ممالک، مستقیماً به نبود نظام ارزشیابی و یا استفاده نامناسب از نظام‌های اندازه‌گیری عملکرد برمی‌گردد. دنیا از کیفیت آموزش و پژوهش به‌عنوان شاخصی در رتبه‌بندی‌ها و ارزیابی کیفیت عملکرد شان استفاده می‌کنند. یکی از مهم‌ترین جنبه‌ی کارکردی نهادهای تحصیلات عالی در دنیا، علاوه بر فرایند آموزش، تولید علم است. زیرا ارزیابی خروجی و تولیدات علمی این نهاد، تلاشی در جهت بررسی عملکرد علمی و پژوهشی آن محسوب می‌گردد. به ارزیابی تولیدات علمی با استفاده از شاخص‌های تعریف شده، علم‌سنجی (Scientometrics) گفته می‌شود. به عبارت بهتر، علم‌سنجی، دانش بررسی تولیدات علمی با کمک روش‌های تجزیه و تحلیل کمی، محتوایی و استنادهاست. امروزه در میان خروجی‌های متعدد پژوهشی وزارت تحصیلات عالی سایر کشورها، توجه به مقالات منتشره بیشتر شده است به‌گونه‌ای که در اروپا و آمریکا تعداد مقالات منتشرشده در یک سال توسط هر عضو هیأت علمی، نشانه‌ی موفقیت حرفه‌ی فرد و وزارت متبوع وی محسوب می‌شود. بسیاری از اعضای کادر علمی بر این باورند که انتشار مقالات در مجلات علمی، معیار مناسبی از کیفیت آموزش و پژوهش آن‌ها را نشان می‌دهد. از این رو، در حال حاضر، از مهم‌ترین شاخص‌های تولید علم، تعداد مقالات علمی نمایه شده در پایگاه‌های علمی معتبر بین‌المللی، و تعداد استناد به آن‌هاست. زیرا، تعداد مقالات نمایه شده در این پایگاه‌ها بیانگر "رشد کمی" تولیدات

علمی و میزان استنادها، نشان دهنده تأثیر مقالات چاپ شده و به نوعی بیانگر "سطح کیفی" نظام تحصیلات عالی آن کشور محسوب می‌گردد.

۴-۱) برنامه‌ی استراتژیک

با توجه به آمار و ارقام موجود، پدیده‌ی گسترش آموزش عالی در افغانستان، ایجاد رشته‌های مشترک در پوهنتون‌های مختلف دولتی و خصوصی، مبادله‌ی استاد و دانشجو بین این مراکز، تلاش و رقابت شدید در جذب دانشجو در پوهنتون‌های خصوصی برای تأمین بودجه می‌طلبد که وزارت تحصیلات عالی با برنامه‌ریزی خود را با تغییرات چنین محیطی هماهنگ نماید و از شیوه‌های نوین مدیریتی بهره جوید. هم‌اکنون، نهادهای مشابه رقیب که منافع مشترک با کشور ما دارند، در تلاش‌اند با تأمین بودجه و برنامه‌ریزی هدفمندانه، با نیروی انسانی کارآمد، کیفی سازی آموزش، انجام تحقیقات مدرن عرصه‌ی رقابت را بیش از پیش بر رقبایش تنگ نمایند.

تحقیقات نشان می‌دهند، دیدگاه مدیریتی متأثر از تفکر مکانیکی، کارا نیست. دیدگاه سنتی بر سه فرضیه‌ی کلیدی استوار است: واقعیت عینی است، معلول‌ها قابل پیش‌بینی‌اند و دانش صرفاً از طریق جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها به‌وجود می‌آید. در این دیدگاه، یادگیری سازمانی یک برتری و اولویت نمی‌باشد و مدیر موفق به کسی گفته می‌شود که وضع موجود را به‌گونه‌ی "مقتدرانه" و بسیار "منظم" حفظ کند و ثبات را در سیستم، حاکم سازد. در حالی که برقراری نظم مکانیکی، ثبات و حفظ وضع موجود با ماهیت دینامیکی و متحول وزارت تحصیلات عالی در تضاد است. مهارت‌های مدیریتی دیدگاه مکانیکی: برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، کنترل و فرماندهی است. این مهارت‌ها با فرض مفیدبودن شان به هیچ‌وجه در دنیای پیچیده و متلاطم کنونی کافی نیستند. زیرا رفتارهای سازمان‌های رقیب، پیچیده، متغیر و غیر قابل پیش‌بینی‌اند که می‌توانند موجب بروز مشکلات اساسی در نظام تعلیمی و منافع ملی گردند. در چنین محیطی، وزارت تحصیلات عالی در صورتی می‌تواند پایدار، پیشرو و موفق در حوزه‌ی تعلیم و تربیت اولاد این کشور باشد که بتواند با تدوین برنامه‌ی استراتژیک پیشرفته، زمینه‌ی تکوین، رشد و گسترش شاخص‌های معتبر آموزشی، علم‌سنجی تولید دانش، نشر اطلاعات و پرورش هوش جمعی را در این مرز و بوم فراهم نماید.



شکل ۱-۲) الگوی جامع برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک برای نظام تحصیلات عالی افغانستان

فصل دوم

مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف کلان

۲-۱) مقدمه

برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، دو بخش اصلی در ساختار پلان استراتژیک محسوب می‌شود. در ترتیب این ساختار، باید چهارده گام اساسی به‌گونه‌ی منطقی برداشته شود. مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف کلان، گام‌های اول تا چهارم این مراحل به‌شمار می‌روند. منطقاً سه گام اول، منتهی به تدوین گام چهارم، یعنی اهداف کلی برنامه استراتژیک می‌شود. در تدوین مباحث این بخش، مهم‌ترین منبع، قانون اساسی، اولویت‌های اساسی وزارت تحصیلات عالی، دیدگاه‌ها اساتید و تیم مدیران ارشد وزارت تحصیلات عالی بوده است.

۲-۲) بیانیه‌ی ارزش‌ها (Values)

تحلیل ارزش‌های وزارت تحصیلات که ملهم از ارزش‌های فردی، گروهی، ذینفعان و جامعه است باید به نحوی صورت پذیرد که به هنگام تدوین بیانیه‌ی چشم‌انداز، تصویری واقعی از رسالت و ارزش‌های وزارت تحصیلات عالی ارایه شده باشد و بر پایه‌ی آن دورنمای وزارت تحصیلات عالی ترسیم شود. معمولاً سازمان‌ها برای انجام مأموریت‌ها و تحقق اهداف خود ارزش‌ها و باورهایی را رعایت می‌کنند. مبانی ارزشی نظام تحصیلات عالی کشور که در تمامی عرصه‌های نظام جریان داشته و حاکمیت می‌یابند عبارتند از:

۱. پابندی به ارزش‌های ملی و اسلامی افغانستان؛
۲. ارج نهادن به رعایت عدالت، برابری و تأمین دسترسی به تحصیلات عالی برای همه اتباع کشور؛
۳. هدایت‌گری و هدف‌مندی در علم و تکنالوژی؛
۴. ارج نهادن به ترویج اخلاق حمیده، صداقت و محبت به وطن؛
۵. ارج نهادن به کرامت انسان با تکیه بر آزادگی و تقویت روحیه‌ی تتبع و بررسی علمی؛

۶. ارج نهادن به آزاد اندیشی و تبادل آرا و تضارب افکار؛
۷. ارج نهادن به تقدم مصالح عمومی و ملی بر منافع فردی، سمتی، قومی و تقویت روحیه همکاری و مشارکت؛
۸. ارج نهادن به تجربیات و دستاوردهای علمی بشر و بهره‌گیری از آنها در چارچوب نظام ارزشی کشور؛
۹. ارج نهادن به تعامل فعال با محیط جهانی و فرآیندهای انکشاف علم و تکنالوژی در جهان؛
۱۰. اهمیت و اولویت دادن به تحقیقات به‌عنوان اصلی‌ترین راه تولید علم‌آفرینی و پیشرفت کشور؛ پابندی و اولویت دادن به آموزش، نتایج تحقیقات و تکنالوژی در حفظ محیط زیست؛
۱۱. ارزش نهادن به فعالیت و کار تیمی؛

۳-۲) بیانیه‌ی چشم‌انداز (Vision)

بیانیه‌ی چشم‌انداز، حاوی ایده‌آل‌های قابل حصولی سازمان‌ها در انتهای برنامه‌ی چندساله است. تدوین این بیانیه باید بر پایه‌ی مأموریت، ارزش‌ها، سابقه، ظرفیت و عوامل محیطی وزارت تحصیلات عالی صورت پذیرد. با تکیه بر قدرت خداوند(ج)، عزم ملت شریف افغانستان و برنامه‌ریزی هوشمندانه در مسیر تحقق قانون اساسی، آرمان‌های ملی و اولویت‌های اساسی وزارت تحصیلات عالی، چشم‌انداز این وزارت در افق ۱۳۹۹ چنین ویژگی‌هایی خواهد داشت:

وزارت تحصیلات عالی بر آن است که با استفاده از نیروی انسانی کارآمد و تکنالوژی‌های نوین، نظام تحصیلی پیشرفته و اداره‌ی شفاف و پویا؛ جایگاه ممتاز در تربیت نیروی انسانی متعهد، متخصص، کارآفرین و پیشرو در تولید علم در سطح منطقه داشته باشد.

۱. برخورداری از سیستم مدیریت معلوماتی موثر، کارآمد، شفاف و ساده؛
۲. برخورداری از سیستم ارزیابی عملکرد معقول، دقیق و شفاف؛
۳. انکشاف واحدهای اداری مطابق با نیازها؛

۴. برخوردار از کادر علمی شایسته، متعهد، مومن و متخصص در تراز دانشمندان جهانی؛
۵. توانمند در ایجاد فرصت‌های آموزشی، تحقیقاتی و فرهنگی مادام‌العمر برای آحاد جامعه؛
۶. برخوردار از منابع عایداتی و تولید ثروت بر پایه‌ی پروژه‌های علمی و تحقیقاتی؛
۷. برخوردار از نصاب تحصیلی پیشرفته متناسب با نیازهای کشور؛
۸. پیشرو در تولید علم، خدمات علمی و توسعه‌ی پایدار کشور؛
۹. برخوردار از اداره‌ی مستقل نظارت، ارزیابی و ارتقای کیفیت براساس معیارهای منطقه و جهان؛

۴-۲) بیانیه‌ی رسالت یا مأموریت (Mission)

فلسفه‌ی وجودی سازمان را رسالت یا مأموریت آن می‌نامند. بیانیه‌ی رسالت وزارت تحصیلات عالی، حاکی از مهم‌ترین وظایفی است که باید به انجام برساند و نسبت به انجام آن متعهد است. هر سازمانی در پاسخ به یک سری نیازها ایجاد می‌شود و هدف آن رفع آن نیازهاست. بنابراین قبل از هر اقدامی باید مشخص شود که چه نیازهایی منجر به تشکیل وزارت تحصیلات عالی گردیده است. این وزارت، برای نیل به اهداف خود با طراحی و ایجاد تشکیلات منسجم و تهیه‌ی سازو کار مناسب، مأموریت‌های زیر را دنبال می‌نماید:

وزارت تحصیلات عالی به‌منظور آموزش و تربیت نیروی انسانی متعهد، متخصص، کارآفرین و پیشرو در فرایند علم‌آفرینی، با استفاده از تکنالوژی‌های نوین آموزشی، اداره شفاف و نظام تحصیلی پویا؛ تلاش می‌کند در سطح کشورهای منطقه پاسخگوی نیاز مندی-های جامعه باشد.

۱. تربیت نیروی انسانی متعهد، متخصص، کارآفرین، خلاق و وطن‌دوست؛
۲. نهادینه‌سازی تفکر پژوهش‌محوری و نوآوری در پوهنتون‌ها، مراکز تحقیقاتی، افراد و سازمان‌ها با استفاده از فرصت‌های جهانی با هدف پاسخگویی به سوالات، نیازها و رفع چالش‌های کشور؛

۳. ایجاد، انتقال، جذب، بومی‌سازی، انتشار و به‌کارگیری تکنالوژی مدرن با هدف افزایش اقتدار ملی، تولید ثروت و تأمین رفاه عمومی جامعه؛
۴. فراهم‌آوری امکانات دسترسی عادلانه و رقابتی به تحصیلات عالی کیفی مطابق به نیازهای بازار کار داخل و خارج کشور؛
۵. راه‌اندازی تحقیقات علمی هدفمند و ارایه‌ی خدمات تحقیقی، علمی و تحصیلی مؤثر در جهت رفع نیازمندی‌های افغانستان.
۶. ایجاد منابع عایداتی و تولید ثروت بر پایه‌ی پروژه‌های علمی و تحقیقاتی؛
۷. بازنگری و تدوین نصاب تحصیلی پیشرفته متناسب با نیازهای کشور؛
۸. ایجاد اداره‌ی مستقل ملی نظارت، ارزیابی و اعتباردهی با استفاده از شاخص‌های بین‌المللی؛
۹. تسهیلات لازم برای اندیکس بین‌المللی مجلات علمی پوهنتون‌ها و مراکز علمی کشور؛
۱۰. ایجاد مراکز و لابراتوارهای تحقیقاتی به‌منظور علم‌آفرینی؛
۱۱. ایجاد و تسهیل استفاده از فرصت‌های مطالعاتی و شرکت در کنگره‌های داخلی و بین‌المللی؛
۱۲. تأسیس پایگاه ملی ثبت دستاوردهای تحقیقاتی و پایان‌نامه‌های تحصیلی؛
۱۳. نظارت و ارزشیابی و کنترل کلیه‌ی امور تحقیقاتی پوهنتون‌ها، کادر علمی، محققان، کارکنان و محصلان از طریق تأسیس پایگاه ملی ثبت دستاوردهای تحقیقاتی؛
۱۴. راه‌اندازی سیستم گزینش تحقیقاتی برای کادر علمی پوهنتون‌ها؛
۱۵. رتبه‌بندی پوهنتون‌ها، کادر علمی و محققان بر اساس شاخص‌های معتبر علم-سنجی (Scientometrics)؛
۱۶. بهبود ارایه‌ی خدمات برای محصلان.

۵-۲) اهداف کلان (Goals)

اهداف کلان برنامه‌ی استراتژیک براساس مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها تدوین می‌شود. وزارت تحصیلات عالی، با توجه به ضرورت هم‌زیستی دانش و ارزش برای تکامل و ترقی واقعی جامعه و این‌که انسان در کانون انکشاف و توسعه‌ی پایدار، هم‌چنان که محور توسعه است، هدف توسعه و به منزله‌ی مهم‌ترین عامل توسعه نیز می‌باشد. وزارت تحصیلات عالی افغانستان باور عمیق به نقش بلامنازع آموزش و علم‌آفرینی در فرایند توسعه‌ی جوامع دارد و براساس مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های مشخصی، اهداف کلان و اساسی خود را به شرح ذیل دنبال می‌کند:

۱. انکشاف و بازنگری در فرایند تحقیقات؛
۲. بهبود آموزش و بازنگری نصاب تحصیلی؛
۳. تقویت برنامه‌های ارتقای ظرفیت؛
۴. تطبیق HEMIS؛ و ریفورم و محو فساد اداری؛
۵. بازنگری اسناد تقنینی؛
۶. بازنگری در فرایند رفاهی محصلین؛
۷. بهبود و تجدید نظر در ساختارها و فرایندها؛
۸. ایجاد مراکز درآمدزا؛
۹. انکشاف همکاری با نهادهای داخلی و خارجی؛
۱۰. ایجاد اداره‌ی مستقل ارتقای کیفیت و اعتبار دهی مراکز علمی؛

فصل سوم

شناخت محیط درونی

۱-۳) مقدمه

در تدوین این برنامه از رویکرد تجویزی استفاده شده است. درون‌مایه اصلی این روش، جفت-وجور کردن عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) به منظور بهره‌مندی از منافع نهفته در فرصت‌ها یا اجتناب از زیان‌های نهفته در تهدیدهاست. استراتژی‌ها از تعامل چهار عامل به منظور استفاده از شایستگی‌های تمایز بخش سازمان برای بهره‌گیری از فرصت‌های استراتژیک محیطی ایجاد می‌شود. تدوین استراتژی در رویکرد تجویزی فرایند گام به گام است و برای هر گام آن دستورالعمل‌های مشخصی تجویز شده است.

۲-۳) روش‌شناسی (Methodology) شناخت محیط درونی

تحلیل محیط داخلی، به معنای شناخت وضعیت وزارت تحصیلات عالی در مجموعه‌ای از عوامل قابل مدیریت، توسط خود وزارت است. این تحلیل موجب شناخت نقاط قوت و ضعف وزارت تحصیلات عالی شده و امکان آرایه‌ی راهبردهای مبتنی بر آن را فراهم می‌آورد. در این قسمت به شناخت محیط درونی پرداخته شد و حوزه‌های مختلف محیط درونی وزارت تحصیلات عالی با کمک ریاست‌ها تشریح شد. برای مشخص کردن قوت‌ها و ضعف‌های وزارت تحصیلات عالی ابتدا فهرستی از عوامل محیط داخلی موثر بر حوزه‌های مهم وزارت تحصیلات عالی تدوین گردید. سپس، با تهیه‌ی سوالات و پرسش‌نامه، "داخلی" بودن و تأثیرگذاری هر یک مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت، عوامل مهم‌تر مشخص شد. در راستای اولویت‌های اساسی وزارت تحصیلات عالی، عمده‌ترین نقاط قوت و ضعف با استفاده از مشارکت و دیتای مسئولین بخش‌های اصلی وزارت در قالب عناوین زیر تحلیل وضعیت گردید.

۳-۳) شناخت محیط درونی وزارت تحصیلات عالی

در این قسمت به شناخت محیط درونی پرداخته می‌شود. برای این منظور، بخش‌های مختلف محیط درونی از جمله برنامه‌های علمی، حمایت از محصلان، زیربنایها، بودجه و اعتبارات، منابع بشری، فرهنگ و قوانین، حوزه ارتباطات، روابط و همکاری‌ها و عملکرد وزارت تحصیلات عالی و

عوامل موثر در این بخش‌ها تشریح خواهد شد. عناوین کلی مورد بررسی که مفاهیم فوق را در بر دارند عبارتند از:

- اهداف و برنامه‌ها
- برنامه‌های علمی
- دسترسی به تحصیلات عالی
- زیربنایها
- حکومت‌داری خوب

۳-۴) بررسی بخش‌های مختلف محیط درونی وزارت تحصیلات عالی

در این قسمت بخش‌های مختلف مرتبط با محیط درونی وزارت تحصیلات عالی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۳-۴-۱) اهداف و برنامه‌ها

الف) تاریخچه: برای نخستین بار هسته‌ی تحصیلات عالی در کشور به تاریخ اول عقرب سال ۱۳۱۱ ه.ش با تأسیس پوهنهی طب در شهر کابل گذاشته شد. وزارت تحصیلات عالی در سال ۱۳۵۶ به منظور انسجام مؤسسات تحصیلات عالی کشور و گسترش و توسعه‌ی نهادهای تحصیلی در مرکز و ولایات، در چوکات حکومت وقت تأسیس گردید. این وزارت موظف گردید تا در راستای اهداف زیر فعالیت‌های خود را به پیش برد:

۱. جهت‌دهی و سازماندهی نظام تحصیلات عالی در کشور؛
۲. تحقق پلان‌های کوتاه‌مدت و درازمدت برای تربیه‌ی کادرهای ملی؛
۳. هم‌آهنگی در تهیه‌ی مواد درسی و تنظیم برنامه‌های معین، جهت افزایش سطح دانش اعضای کادر علمی؛
۴. مواظبت دایمی از وضع زنده‌گی استادان و محصلان؛
۵. ایجاد روابط سالم علمی و اکادمیک با مؤسسات علمی و فرهنگی ملی و بین‌المللی برای انکشاف کمی و کیفی نهادهای تحصیلی؛
۶. رفع نیازمندی‌های جامعه از رهگذر آماده‌سازی متخصصین جوان و تلافی عقب‌مانده‌گی کشور از کاروان علم و معرفت جهانی؛

۷. ایجاد تیم‌های مشورتی برای بخش‌های مختلف اقتصاد، شرعیات، انجینیری، طب، تعلیم و تربیه، حقوق، زراعت، ساختمان‌های عصری و مدنی؛
 ۸. طرح اساسنامه‌ها، مقررات، لوایح و طرز‌العمل‌ها در عرصه‌ی تحصیلات عالی؛
 ۹. تدویر سیمینارها، کنفرانس‌ها و سمپوزیوم‌های علمی مطابق با مقتضیات جامعه؛
 ۱۰. تدویر کورس‌های اکمال تخصص و توسعه‌ی مؤسسات در رشته‌های مورد نیاز ادارات رسمی؛
 ۱۱. ارزیابی وضع مؤسسات تحصیلی در مطابقت با شرایط کشور؛
 ۱۲. الغا، ادغام و تاسیس مراکز تحصیلی و علمی و تطبیق یکسان و بدون انحراف تمام اسناد تقنینی و کنترل تحقق به موقع آن با ارزیابی اسناد علمی، کار و فعالیت.
- همچنین وزارت تحصیلات عالی در راستای پلان استراتژیک خویش برنامه‌هایی را در دست دارد که عناصر اصلی آن عبارتند از بهبود دسترسی به تحصیلات عالی و افزایش کیفیت آن – افزایش تقریبی محصلان در سیستم تحصیلات عالی به دو برابر، به عبارت دیگر تعداد محصلان تا سال ۲۰۱۴ از ۶۷ هزار به یک صد و پانزده هزار نفر افزایش خواهد یافت. در عین حال بهبود کیفیت تحصیلات عالی یکی از اهداف اساسی تلقی شده و از همین رو در این پلان، ارائه‌ی آموزش به بیشتر از ۱۰۰۰ نفر از کادر علمی و حمایت مالی از محصلان برای ادامه‌ی تحصیل در مقاطع ماستری و دکتری، برای رسیدن به این هدف در نظر گرفته شده است. علاوه بر آن، تعداد یک هزار و هشت صد نفر استاد جدید در سکتور تحصیلات عالی جذب خواهند گردید تا از این طریق تناسب ۲۵ نفری بین استادان و محصلان تأمین گردد. استخدام هشت صد کارمند دیگر و انجام تعهد نسبت به تقویت و تجدید تسهیلات تحصیلات عالی در سطح معیارهای جهانی، گرچه کار سختی به نظر میرسد ولی دور از دسترس نمی باشد. وزارت تحصیلات عالی خود را مکلف به تقویت کیفیت تحصیلات عالی می داند زیرا این امر کلید انکشاف ملی و رفاه شهروندان افغانستان به شمار می آید. اهداف و دیدگاه تحصیلات عالی به گونه‌ای تنظیم شده است که بتواند این سکتور را از وضعیت نامساعد فعلی آن خارج ساخته و آن را به یک سیستم با کیفیت عالی تبدیل نماید. به عبارت دیگر ایجاد یک سیستم تحصیلات عالی که توان ارائه‌ی فارغ التحصیلان آموزش یافته و مجهز به دانش و خلاقیت‌های لازم، برای انکشاف ملی و رفاه افغانستان را داشته باشد. از این رو، این پلان استراتژیک محصول مشوره‌ها و همفکری‌های واقعی در زمینه‌ی اهداف آن در بین مراجع ذیربط می باشد، و با آنکه تا حدی این پلان یک پلان بلند پروازانه به نظر میرسد ولی برای انتقال سیستم تحصیلات عالی به یک سیستم با کیفیت عالی که بتواند نیازهای انکشافی افغانستان را برآورده سازد و زمینه‌ی اشتراک موثر در دانش اقتصادی را فراهم سازد که کشورهای

جهان را به سر منزل رشد و شکوفایی هدایت نموده است، یک امر الزامی به شمار می آید. بنابراین ، وزارت تحصیلات عالی خود را متعهد به تطبیق موثر پلان استراتژیک ملی تحصیلات عالی و تحقق دیدگاه آن می داند. دو برنامه ی اصلی در پلان استراتژیک به عنوان بدنه ی اصلی تدوین گردیده است که ذیلاً به آنها اشاره می گردد. لازم به ذکر است که هریک از برنامه های اصلی دارای برنامه های فرعی نیز می باشد که به تفصیل در گزارش های وزارت تحصیلات عالی منتشر گردیده است. برنامه ی اول: تعلیم و آموزش فارغ التحصیلان ورزیده در راستای تأمین نیازهای انکشاف اجتماعی - اقتصادی افغانستان، ارتقای سطح تدریس، تحقیق، یادگیری و تشویق خدمات رسانی به مردم افغانستان. برنامه ی دوم : رهبری و اداره ی یک سیستم منسجم و هماهنگ تحصیلات عالی به شمول پوهنتون ها ، انستیتوت ها و کالج ها.

ب) پلان استراتژیک اول: در جریان پانزده سال گذشته نظام تحصیلات عالی افغانستان شاهد پیشرفت های قابل ملاحظه ای از جمله ایجاد نظام جدید و افزایش سریع در تعداد مؤسسات تحصیلی بوده است. در پهلوی رسیدگی به مشکلات عدیده، اقدامات و ابتکارات زیادی در عرصه های مختلف تحصیلات عالی کشور صورت گرفت. تدوین و معرفی نخستین پلان استراتژیک تحصیلات عالی برای سال های ۱۳۸۹-۱۳۹۳ دیدگاه، اهداف و برنامه های جدید و واضحی را برای تحصیلات عالی کشور ارایه نمود.

اهداف: بهبود کیفیت عمدتاً در ظرفیت اعضای کادر علمی و کارکنان، نصاب تحصیلی، اعتباردهی نهادهای تحصیلی، توسعه و احیای زیربناها و تحقیقات علمی متمرکز بود. افزایش دسترسی به تحصیلات عالی با هدف پاسخگویی به تقاضای فزاینده به تحصیلات عالی (با توجه به رشد فزاینده فارغان مکاتب) و همچنین برآورده ساختن نیازهای منابع بشری دولت و بازار کار.

دست آوردها: دست آورد های پلان مذکور را می توان ذیلاً خلاصه نمود:

۱. تکمیل ارزیابی خودی روند ارتقای کیفیت در ۳۱ نهاد تحصیلات عالی دولتی و ۵۲ نهاد تحصیلات عالی خصوصی
۲. بازنگری و انکشاف نصاب تحصیلی در ۵۵ رشته مختلف
۳. راه اندازی ورکشاپ های آموزشی در خصوص ارتقای کیفیت، بازنگری نصاب تحصیلی و آموزش لازم به بازنگرها
۴. کمک مالی برای کمیته های ارتقا کیفیت در ۱۲ پوهنتون بزرگ کشور

۵. آوردن اصلاحات در استخدام و ترفیعات علمی، مقررات و لوايح ضروری در تحصیلات عالی کشور

۶. ایجاد ۳۳ برنامه جدید فوق لیسانس و دکتورا در نهادهای تحصیلات عالی دولتی

۷. دو برابر ساختن ظرفیت جذب جدید الشمولان در نهادهای تحصیلات عالی دولتی

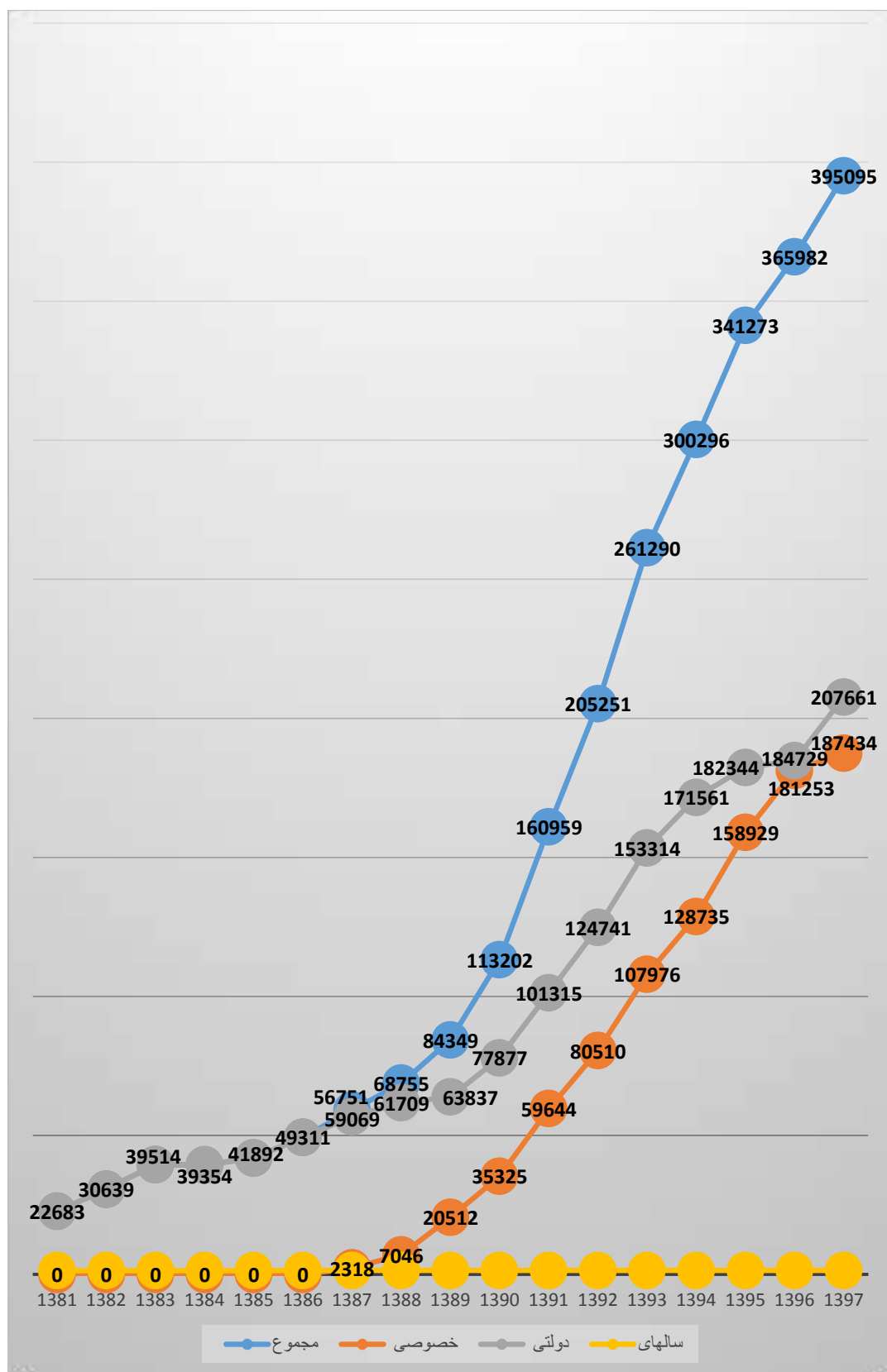
جدول ۳-۱) افزایش تعداد مؤسسات تحصیلات عالی دولتی و خصوصی در سالهای ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۷

۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	۱۳۹۴	۱۳۹۳	۱۳۹۲	۱۳۹۱	۱۳۹۰	۱۳۸۵	۱۳۸۰	نهاد های تحصیلات عالی
۳۸	۳۸	۳۶	۳۶	۳۴	۳۱	۳۱	۲۶	۱۹	۶	دولتی
۱۳۱	۱۳۱	۱۲۸	۱۲۲	۱۰۱	۸۲	۶۶	۵۰	۲	۰	خصوصی
۱۶۹	۱۶۹	۱۶۴	۱۵۸	۱۳۵	۱۱۳	۹۷	۷۶	۲۱	۶	مجموع

در سال ۱۳۸۰، مجموع فیصدی محصلان واجد شرایط سنی برای تحصیلات عالی کمتر از یک فیصد مجموع جوانان در سن مذکور در کشور بود. در سال ۱۳۹۳ این فیصدی به ۹,۶ فیصد ارتقا یافت. در یک مقایسه می بینیم که در پاکستان این فیصدی ۱۰ فیصد، در بنگلادیش ۱۳ فیصد^۱، و در هندوستان ۲۰ فیصد^۲ میباشد. رشد نسبی سالانه تعداد محصلان در پوهنتون های دولتی و خصوصی در گراف ذیل نشان داده شده است.

^۱ -World Bank, (۲۰۱۳), "School enrollment, tertiary (% gross)," dl ۳ Nov. ۲۰۱۴ from <http://data.worldbank.org/indicator/SE.TER.INRR>

^۲ -Roy, Sunaina, (March ۱۸, ۲۰۱۴), "India Lagging Behind with ۲۰% Gross Enrollment Ratio (GER) in Higher Education Worldwide," CNNiReport, dl from <http://ireprot.cnn.com/docs/DOC-۱۱۰۸۴۰۷>



شکل ۱-۳) رشد تعداد محصلان در پوهنتون های دولتی و خصوصی از سال ۱۳۸۱-۱۳۹۷

◀ عوامل موثر بر اهداف و برنامه‌ها

بر اساس آنچه اشاره شد، به‌نظر می‌رسد عوامل زیر می‌توانند به‌صورت بالقوه بر عملکرد و در نتیجه استراتژی‌های وزارت تحصیلات عالی موثر باشند:

۱. نوع نظام تحصیلات عالی؛
۲. وضعیت زنده‌گی استادان و محصلان؛
۳. ماهیت پلان استراتژیک وزارت؛
۴. اجرای کامل و به موقع اهداف و برنامه‌ها؛
۵. ماهیت اساسنامه‌ها، مقررات، لوایح و طرزالعمل‌ها در عرصه‌ی تحصیلات عالی؛
۶. شرایط امنیتی کشور؛
۷. ارزیابی و نظارت متناوب اهداف و برنامه‌ها؛
۸. دستیابی به اهداف و برنامه‌ها؛
۹. تعیین اهداف و برنامه‌های وزارت؛
۱۰. تناسب اهداف و برنامه‌ها با ظرفیت‌ها و شرایط محیطی؛
۱۱. ایجاد روابط سالم علمی و اکادمیک با مؤسسات علمی و فرهنگی ملی و خارجی؛
۱۲. مشارکت فعال کارمندان و اعضای کادر علمی در تدوین و بازنگری اهداف و برنامه‌ها؛
۱۳. میزان آگاهی کارکنان و اعضای کادر علمی از اهداف و برنامه‌ها؛
۱۴. همسویی فعالیت‌های آموزشی، تحقیقاتی و اداری با اهداف و برنامه‌ها.

۳-۴-۲) برنامه‌های علمی

راه اساسی برای بهبود کیفیت تحصیلات عالی افزایش تعداد اعضای کادر علمی است که دارای سویه تحصیلی ماستری و دکتورا باشند. یکی از اهداف مهم وزارت تحصیلات عالی طی این پلان استراتژیک این است تا اکثریت اعضای کادر علمی دارای سویه تحصیلی لیسانس را در برنامه‌های ماستری در داخل و خارج از کشور تنظیم نماید. همچنان زمینه تحصیلات به سطح دکتورا را برای اعضای کادر علمی مساعد سازد.

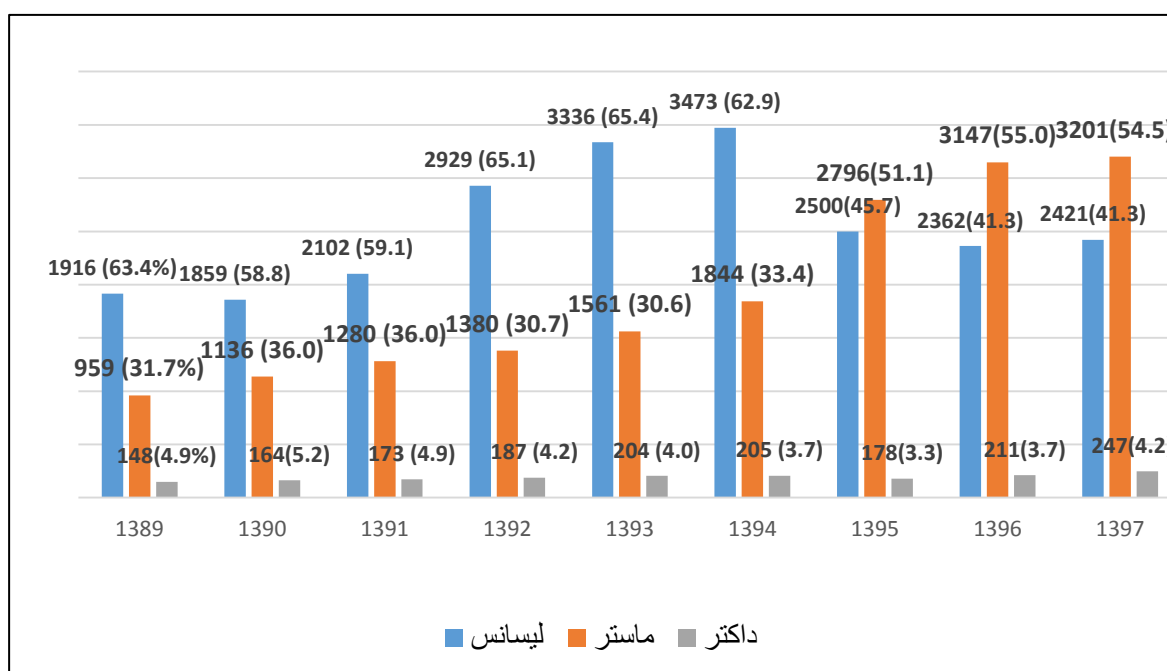
۳-۴-۱) انکشاف مسلکی اعضای کادر علمی و کارکنان

رشد کادر علمی مستلزم رهبری متعهد، مبتکر و توانا، پلانگذاری دقیق، تخصیص مناسب منابع مالی و آموزش می‌باشد. پروگرام‌های انکشاف مسلکی اعضای کادر علمی از طریق تدویر برنامه‌های آموزشی با کیفیت در داخل کشور و اعزام ایشان به خارج از کشور برای کسب درجه های عالی تر تحصیلی به شکل جدی مورد توجه قرار می‌گیرد.

جدول ۳-۲) تعداد اعضای کادر علمی در پوهنتون‌های دولتی بر حسب سویه تحصیلی از سال ۱۳۸۹-۱۳۹۷

سالهای	لیسانس	ماستر	داکتر	مجموع	فیصدی لیسانس	فیصدی ماستر	فیصدی داکتر
۱۳۸۹	۱۹۱۶	۹۵۹	۱۴۸	۳۰۲۳	۶۳٫۴	۳۱٫۷	۴٫۹
۱۳۹۰	۱۸۵۹	۱۱۳۶	۱۶۴	۳۱۵۹	۵۸٫۸	۳۶٫۰	۵٫۲
۱۳۹۱	۲۱۰۲	۱۲۸۰	۱۷۳	۳۵۵۵	۵۹٫۱	۳۶٫۰	۴٫۹
۱۳۹۲	۲۹۲۹	۱۳۸۰	۱۸۷	۴۴۹۶	۶۵٫۱	۳۰٫۷	۴٫۲
۱۳۹۳	۳۳۳۶	۱۵۶۱	۲۰۴	۵۱۰۱	۶۵٫۴	۳۰٫۶	۴٫۰
۱۳۹۴	۳۴۷۳	۱۸۴۴	۲۰۵	۵۵۲۲	۶۲٫۹	۳۳٫۴	۳٫۷
۱۳۹۵	۲۵۰۰	۲۷۹۶	۱۷۸	۵۴۷۴	۴۵٫۷	۵۱٫۱	۳٫۳
۱۳۹۶	۲۳۶۲	۳۱۴۷	۲۱۱	۵۷۲۰	۴۱٫۳	۵۵٫۰	۳٫۷
۱۳۹۷	۲۴۲۱	۳۲۰۱	۲۴۷	۵۸۶۹	۴۱٫۳	۵۴٫۵	۴٫۲

جذب اعضای کادر علمی لایق و ورزیده با درجه ماستری و دکتورا برای وزارت تحصیلات عالی یک چالش است. تعداد کمی از محصلان برای کسب تحصیلات ماستری و دکتورا به خارج کشور میروند و در حالی بر میگردند که تعهد کار با مراجع استخدام کننده دولتی را ندارند. وزارت تحصیلات عالی محصلان واجد شرایط به شمولیت در کادر علمی را جلب نموده، فرصت اشتغال برای آنها را مساعد ساخته و استعداد و درجات تحصیلی آنها را در نهاد های تحصیلات عالی به کار خواهد گرفت.



شکل ۲-۳) تعداد اعضای کادر علمی در پوهنتون‌های دولتی بر حسب سویه تحصیلی از سال ۱۳۸۹-۱۳۹۷

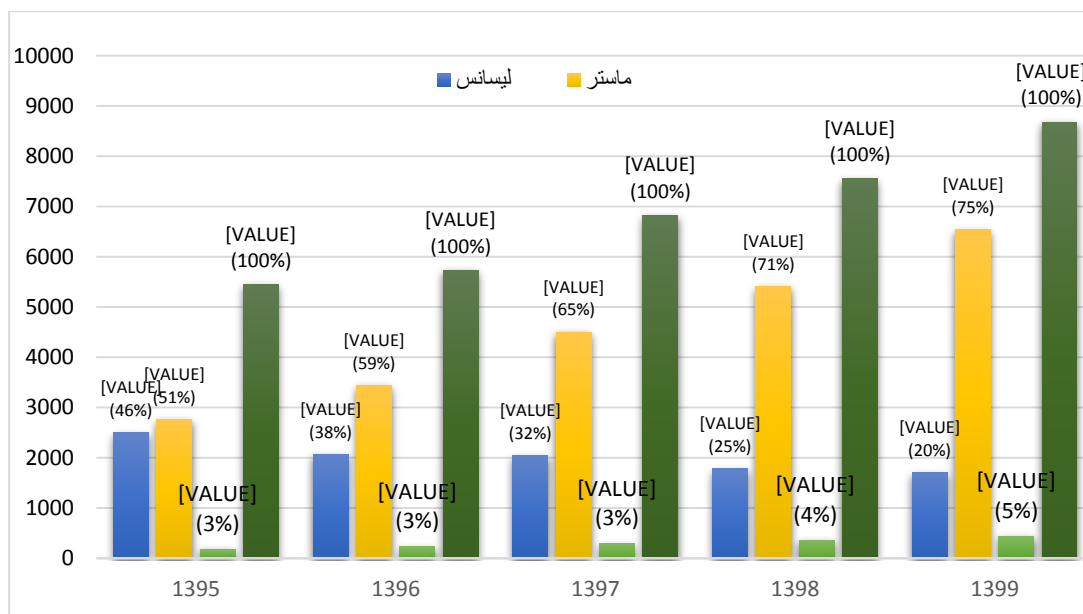
۳-۲-۴-۲) آموزش‌های کوتاه مدت

اشتراک در دوره‌های آموزشی کوتاه مدت، جلسات علمی، کنفرانس‌ها و سمینارهای ملی و بین‌المللی یکی از راه‌های مؤثر و اقتصادی برای انکشاف ظرفیت‌های اعضای کادر علمی است. علاوه بر آن، آموزش‌های کوتاه مدت و سمینارها برای آن‌ده از اعضای کادر علمی که به دلیل افزایش سن شان نمی‌توانند برای برنامه‌های تحصیلی رقابت کنند، مفید پنداشته می‌شود. تکنیشن‌های لابراتوارها نیز می‌توانند به صورت وسیع از این کورس‌های کوتاه مدت بهره‌مند شوند. برای رسیدگی به هدف فوق، وزارت تحصیلات عالی با توجه به نیازهای موجود و تفکیک اولویت‌ها، پلان پنج ساله تدویر دوره‌های آموزشی کوتاه مدت را تنظیم می‌نماید.

۳-۲-۴-۳) افزایش تعداد اعضای کادر علمی و کارکنان

در پلان استراتژیک دوم، وزارت تحصیلات عالی مصمم است، تعداد اعضای کادر علمی و کارکنان را سالانه بطور اوسط ۱۵ فیصد افزایش دهد تا به تعداد رو به افزایش محصلان رسیدگی شده و نسبت فعلی محصل و استاد از ۱:۳۵ به ۱:۳۰ کاهش یابد. در

روند استخدام به رشته های دارای اولویت ملی ترجیح داده می شود. ایجاد برنامه های ماستری در افغانستان به ما اطمینان می بخشد، که اناث میتوانند ماستری بگیرند. تصمیم بر آن است، تا طی این پلان استراتژیک برای حداقل ۲۶۰ تن از اعضای کادر علمی ماستر زمینه دکتورا و برای ۲۴۰۰ تن اعضای کادر علمی لیسانس زمینه تحصیل به سویه ماستر فراهم گردد.



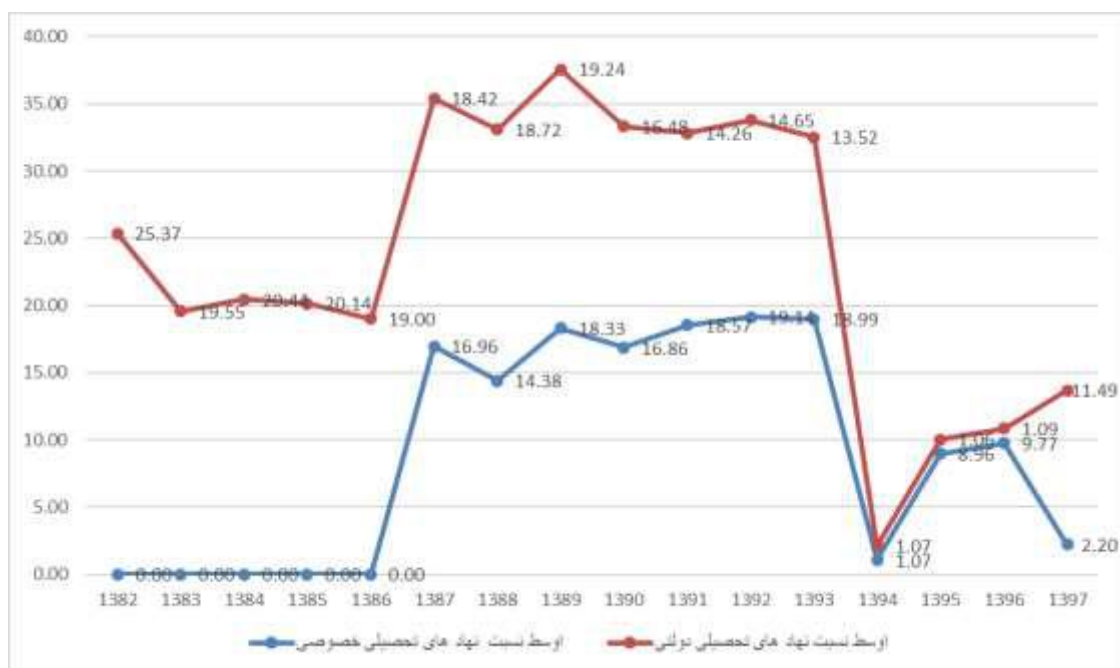
شکل ۳-۳) تعداد تخمینی اعضای کادر علمی در پوهنتون های دولتی بر حسب سویه تحصیلی از سال ۱۳۹۵-۱۳۹۹

برای اینکه خلا درسی در اثر اعزام استادان به خارج برای کسب تحصیل واقع نشود به استخدام استادان بالمقطع و استفاده از تکنالوژی معلوماتی جهت رفع مشکل پرداخته می شود. نسبت محصل و استاد یک معیار مهم کیفی در یک نهاد تحصیلی می باشد. به هر اندازه ای که این نسبت پایین باشد، به همان اندازه استاد می تواند به محصل رسیدگی بیشتر داشته باشد.

طوریکه در شکل ۳-۲ دیده می شود، نسبت محصل با استاد در پوهنتون های دولتی که در سال ۱۳۸۱، ۱۴:۱ بود، به صورت چشم گیری افزایش یافته و در سال ۱۳۹۳

۱- ارقام ارایه شده در گراف (۳-۳) تعداد اعضای کادر علمی را که مصروف دوره برنامه ماستری و دکتورا قرار دارند نیز شامل می شود.

(۲۰۱۴ میلادی) این نسبت ۱:۳۵ رسیده است. جهت مقایسه باید یادآور شویم که اوسط نسبت محصل و استاد در کشور اندونیزیا ۱:۱۵، چین ۱:۱۹، کمبودیا ۱:۲۳، سنگاپور ۱:۱۳، و در کشور مالیزیا ۱:۲۰ میباشد و سرانجام حد اوسط نسبت محصل و استاد در کشور های عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) ۱:۱۵ است^۱. هرگاه میزان سالانه استخدام استاد ۱۵ فیصد و اوسط افزایش تعداد محصلان سالانه ۲ فیصد باشد، نسبت فعلی ۱:۳۵، تا ختم مدت پلان استراتژیک، این نسبت به ۱:۳۰ خواهد رسید.



شکل ۳-۴) اوسط نسبت محصل به استاد در پوهنتون های دولتی و خصوصی از سال ۱۳۸۲-۱۳۹۷

۳-۴-۲-۴) مشوق ها

تشویق و پاداش ابزار قوی برای غنامندی محیط تدریس و تحقیق است. چهارچوب مذکور عمدتاً شامل مشوق های مادی و معنوی می باشد. مبادرت به فعالیت های علم آفرینی، ابتکار و ابداع بایستی توسط انگیزه های مادی در پرتو مقررہ جدید استقلالیت مالی پوهنتون ها رونق بهتر بگیرد. در عین حال وزارت تحصیلات عالی از طریق طرزالعمل جداگانه به اعطای مکافات معنوی و تحسین اعضای کادر علمی در ازای

^۱-Deurne, Rita Van (۲۰۱۳), "Capacity Development in Higher Education Institutions in Developing Countries" Maastricht School of Management, Working Paper no. ۲۰۱۳/۳۰, p. ۹.

فعالیت های برازنده و خلاق آنها می پردازد. به صورت کل، ایجاد روحیه تشویقی و رقابتی در نظام تحصیلات عالی کشور یک ضرورت مبرم است. وزارت تحصیلات عالی متعهد می گردد، تا دیپارتمنت ها را به کانون های فعال، متحرک و با انگیزه تبدیل نماید.

۳-۴-۲-۵) اصلاح ترفیع اعضای کادر علمی

در اسناد تقنینی وزارت تحصیلات عالی تصریح گردیده است، استخدام و ترفیع اعضای کادر علمی باید مبتنی بر شایستگی بوده و تحت یک میکانیزم منظم صورت گیرد. ترفیع اعضای کادر علمی انگیزه ای است برای بهبود کیفیت تدریس و تحقیق. هر عضو کادر علمی سالانه یکبار مورد ارزیابی قرار می گیرد. میکانیزم ترفیعات علمی با در نظر داشت قانون تحصیلات عالی در پرتو معیار ها به سطح منطقه طی این پلان استراتژیک باز نگری و تجدید می گردد. وزارت تحصیلات عالی برنامه های رهنمودی و اجرایی را برای سوق نمودن آثار اعضای کادر علمی به ضرورت های مبرم انکشاف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور در نظر می گیرد.

۳-۴-۲-۶) ایجاد و تقویت مراکز انکشاف مسلکی

مراکز انکشاف مسلکی مؤسسات تحصیلات عالی میتوانند نقش مهمی را در فراهم آوری انکشاف مسلکی مداوم برای اعضای کادر علمی و کارکنان مدیریتی بر موضوعاتی مانند آموزش نتیجه محور، آموزش شاگرد محور، استفاده از تکنالوژی معلوماتی، مشوره دهی محصلان، انکشاف مهارت ها (روابط انسانی، تیم سازی یا ایجاد تیم کاری و کار گروهی، بیان نظریات، افهام و تفهیم، روشهای ارایه شغاهی و نوشتاری، سنجش، تحلیل و ارزیابی، روشهای تحقیق، تفکر انتقادی، تفکر استراتژیک و سلوک لازم ...) ایفاء کنند. چگونگی وضعیت مراکز انکشاف مسلکی در جریان این پلان استراتژیک مورد بررسی قرار می گیرد، تا اطمینان حاصل شود که این مراکز فعال بوده و برنامه های باکیفیت عرضه می دارند. ایجاد مراکز انکشاف مسلکی یک پروسه دراز مدت است، که ابتدا در ۱۲ پوهنتون افغانستان با دقت طی پنج سال آینده تطبیق می گردد.

۳-۴-۲-۷) تطبیق و گسترش سیستم کریدت

تطبیق جامع و فراگیر سیستم کریدت یکی از جنبه های ضروری بهبود کیفیت به حساب می آید. وزارت تحصیلات عالی مصمم است تا سیستم کریدت را گسترش داده و تا ختم مدت پلان استراتژیک دوم در تمام پوهنتون های دولتی و خصوصی به منصه اجرا در آورد. وزارت تحصیلات عالی یک کمیته ای را به منظور تقویه روند تطبیق سیستم کریدت و معقول سازی آن ایجاد می نماید تا آن را به معیارهای جهانی وفق دهد. تلفیق شیوه های جدید آموزشی و استفاده مناسب از فرصت های این سیستم، یکی از مسئولیت های مهم کمیته ملی نصاب و همه پوهنچی ها است.

۳-۴-۲-۸) باز نگری و انکشاف برنامه های تحصیلی

در جریان تطبیق پلان استراتژیک دوم، کمیته ملی باز نگری و انکشاف برنامه های تحصیلی روند انکشاف نصاب و چگونگی تطبیق برنامه های تحصیلی را ادامه می دهد. در این مورد، اعضای کادر علمی و دیپارتمنت های نهادهای تحصیلات عالی مسئولیت اصلی را به عهده خواهند داشت. انکشاف برنامه های تحصیلی از طریق کمیته های مربوطه که در اکثر پوهنتون ها قبلاً ایجاد گردیده است، صورت خواهد گرفت. وزارت تحصیلات عالی پوهنچی ها را تشویق می کند، تا با تأکید بالای اهمیت زبان های ملی، تدریس به زبان های بین المللی به ویژه زبان انگلیسی رونق بهتر گیرد. این کار با تقویت آموزش زبان انگلیسی برای اعضای کادر علمی پوهنتون ها همراه می باشد. وزارت تحصیلات عالی پلان دارد، تا به عوض تدریس سنتی، بر آموزش شاگرد محور و مبتنی بر هدف تمرکز کند. مراکز انکشاف مسلکی و کمیته های باز نگری و انکشاف برنامه های تحصیلی و شورا های علمی در انکشاف روش های تدریس یاد شده نقش مهم ایفا می کنند.

وزارت تحصیلات عالی سعی می نماید تا تحصیلات عالی دارای نصاب تحصیلی متوازن، عصری و مطابق به معیارهای بین المللی بوده و اعضای کادر علمی و نیروی انسانی را طوری فراهم می کند، که جوابگوی نیاز بازار کار بخش خصوصی و دولتی به سطح ملی و بین المللی بر مبنای ارزش های ملی و اسلامی باشد. بنابراین، وزارت تحصیلات عالی انکشاف مداوم نصاب تحصیلی را ضروری پنداشته و ایجاد رشته هایی را

ضروری می‌داند که از اولویت‌های مبرم جامعه باشند. اهداف مورد نظر با استفاده از طرق ذیل تعقیب می‌گردند:

الف) تمرکز بر نیازهای مبرم کشور: کمیته ملی بازنگری و انشکاف برنامه‌های تحصیلی با تمرکز بر نیازهای مبرم کشور به اقدامات آتی می‌پردازد:

- تدوین راهکارهای عملی برای ملزم نمودن دیپارتمنت‌ها و پوهنچی‌ها به انعطاف عملی به ضرورت‌های بازار کار و تقویت توانایی فارغان مؤسسات تحصیلات عالی برای تشبث گرایي.
- تمرکز بر افزایش مهارت‌های تحلیلی محصلان و جلب آنها به نوآوری‌ها، اختراعات و اکتشافات.
- انکشاف نصاب تحصیلی در همه رشته‌های تحصیلی باید بر مبنای ارزشهای اسلامی و ملی کشور تحقق یافته و اطمینان حاصل گردد که مواصفاتی مانند وطن دوستی، تقویه وحدت ملی، خدمت‌گزاری به مردم و وطن، صداقت و صلح دوستی سجایای اساسی شخصیت فارغان مؤسسات تحصیلات عالی کشور را می‌سازند.
- مطالعه چگونگی تربیه فارغان ماهر برای اشتغال در بازارهای کار به صورت رقابتی و تدوین پلان عملی برای مؤسسات تحصیلات عالی کشور

ب) شناسایی رشته‌های جدید: در نهادهای تحصیلات عالی در حال حاضر رشته‌هایی وجود دارند که نمی‌توانند به شکل کامل نیازهای بازار کار را مرفوع سازند. یکی از مسئولیت‌های کمیته بازنگری و انکشاف برنامه‌های تحصیلی در وزارت تحصیلات عالی آن است، تا در مورد فوق بررسی‌شان را به صورت متداوم انجام داده، به هنگام ضرورت و بر مبنای نیازهای جامعه و بازار کار ایجاد رشته‌های جدید را پیشنهاد کند. در این بررسی‌ها کمیته مزبور باید با همکاری مراجع ذیربط دولتی و خصوصی چنین مطالعات را انجام دهد. در عین حال وزارت تحصیلات عالی وظیفه خود میداند تا با تشخیص رشته‌های دارای اولویت ملی به پاسخدهی به نیازهای مبرم کنونی کشور آمادگی لازم اتخاذ نماید.

۳-۴-۲-۹) تقویت نقش تکنالوژی معلوماتی در امور علمی

برای اتصال پوهنتون‌های کشور به اینترنت و کاربرد تکنالوژی معلوماتی، مبالغ هنگفتی سرمایه گذاری شده است. با وصف آن هم، نهادهای تحصیلی به نسبت افزایش

سریع در تعداد محصلان به توسعه هر چه بیشتر زیربنای الکترونیکی ضرورت دارند. در حال حاضر، برای هر ۵۸ محصل در مؤسسات تحصیلات عالی کشور یک کمپیوتر تخصیص داده شده است. جهت ارتقای کیفیت تدریس و آموزش، وزارت تحصیلات عالی در عرصه تکنالوژی معلوماتی و ارتباطات به سرمایه گذاری بیشتر نیاز دارد. آن عده اعضای کادر علمی که دارای مهارت کافی در این بخش نیستند، در جریان پلان استراتژیک دوم مهارت های لازم را می آموزند. برنامه های ذیل جهت رسیدن به هدف فوق طی این پلان استراتژیک با در نظر داشت امکانات عملی می گردد:

- وصل پوهنتونها به کتابخانه های الکترونیکی معتبر آنلاین و تأسیس کتابخانه الکترونیکی افغانستان
- استفاده از خدمات شبکه تحصیلی و تحقیقی افغانستان (AfgREN)
- بهبود کیفیت آموزش و تدریس با استفاده از تکنالوژی معلوماتی
- ارائه خدمات ای کمپس (e-campus) و مساعد ساختن زمینه خدمات آموزش الکترونیکی

- بلند بردن سطح آگاهی در مورد اهمیت و مزایای تکنالوژی معلوماتی
- ترویج فرهنگ استفاده موثر از تکنالوژی معلوماتی در مؤسسات تحصیلی
- آموزش الکترونیک (E-learning) در تقویه و گسترش تحصیلات باکیفیت نقش مهمی ایفا می کند. در حال حاضر تحصیلات عالی نمی تواند بدون فرصت ها و امکانات جدید الکترونیکی کیفیت پویا را کسب نماید. از این رو، این وزارت پالیسی آموزش الکترونیکی را تدوین نموده است و بر وفق آن پلان کاری واقع بینانه مورد توجه می باشد. به منظور تحقق بهتر این پالیسی، وزارت تحصیلات عالی در نظر دارد تا اقدامات مطروحه را با در نظر داشت روش های جدید آموزشی مخصوصاً آموزش شاگرد محور و آموزش نتیجه محور به منصه تطبیق قرار دهد.

۳-۴-۲-۱۰) بهبود و گسترش روند تحقیقات

تحقیق یک اصل ضروری برای انکشاف ملی است. از طریق تحقیقات علمی است که اعضای کادر علمی میتوانند محصلان را با شیوه های تحقیق و طرح پرسش های قابل تحقیق آشنا ساخته، ابتکار و نوآوری را تشویق کرده و کارآفرینی را تقویت کنند. در

جریان پلان استراتژیک دوم، وزارت تحصیلات عالی سعی می کند تا اکثر اعضای کادر علمی مشغول تحقیق شده و یا پروژه های تحقیقی را اجرا کنند. برای نیل به این هدف، کمیته ای تحقیق پالیسی تحقیق را تهیه نموده، که موضوعات و پیشنهادات تحقیقی را در چهارچوب یک اجندای تحقیق برای اعضای کادر علمی معرفی می نماید. در این مدت کمیته تحقیق وزارت تحصیلات عالی با یک بودجه مشخص طوری تقویت می گردد تا مصارف سفر اعضای کادر علمی، ورکشاپ ها و سایر فعالیت ها را تأمین نماید. این کمیته ورکشاپ های را در مورد تهیه طرح تحقیق (پروپوزل نویسی)، طرح پرسش های تحقیقی، روش تحقیق و سایر فعالیت های مرتبط تحقیقات علمی راه اندازی مینماید. تحقیقات باکیفیت همچنین برای برنامه های باکیفیت فوق لیسانس ضروری اند و هر چیزی کمتر از این به معنای محروم ساختن کشور و محصلان از پیشرفت های علمی خواهد بود. پلان استراتژیک ملی دوم تحصیلات عالی این امر را یک اولویت کاری پنداشته و کمیته ملی تحقیق را موظف میسازد تا برای تطبیق پالیسی جامع کار کند. وزارت تحصیلات عالی وجوه مالی را برای چاپ آثار تحقیقی اعضای کادر علمی، چاپ کتاب های ضروری، ترجمه مواد درسی، کتاب های ممد درسی، ژورنال ها و مقالات در نظر می گیرد.

۳-۴-۲-۱۱) ارتقای کیفیت برنامه های ماستری و دکتورا

تمام برنامه های ماستر و دکتورا (فوق لیسانس) در مؤسسات دولتی و خصوصی از دیدگاه کیفیت و مطابقت با قوانین و لوایح بازنگری میگردد. تمام برنامه های مذکور در مؤسسات تحصیلات عالی دولتی و خصوصی از معیار یکسان پیروی خواهند کرد. ایجاد برنامه های ماستری جدید با کیفیت عالی در پلان استراتژیک دوم مورد توجه قرار گرفته است. این امر خصوصاً برای اعضای کادر علمی اناث که در سفر به خارج برای تحصیلات ماستری مشکلات بیشتری نسبت به اعضای کادر علمی ذکور دارند، مهم میباشد. تحصیلات ماستری و دکتورا در خارج از کشور در آینده ادامه خواهد یافت. اعزام اعضای کادر علمی برای تحصیلات ماستری و دکتورا عمدتاً به رشته هایی که در افغانستان وجود ندارند، ترجیح داده میشود.

وزارت تحصیلات عالی برای رسیدگی به وضعیت برنامه های فوق لیسانس طی پنج سال آینده تدابیر ذیل را اتخاذ می نماید:

- مقرر فوق لیسانس بازنگری و بعد از اصلاحات لازم به منصفه اجرا گذاشته میشود
- کمیته فوق لیسانس (برنامه های ماستری و دکتورا) را تقویه و این کمیته پلان واضح پنج ساله مبتنی بر این پلان استراتژیک را تدوین می نماید.
- برنامه های موجود فوق لیسانس را در تطابق با معیارها بررسی نموده و راهکار های بالابردن کیفیت آنها را از طریق تقویه اعضای کادر علمی، انکشاف محتوای آموزشی، فراهم آوری مواد درسی بهتر و بالاخره هدفمندی تحقیقات علمی و تیزس های شاگردان عملی می نماید.
- تمام برنامه های فوق لیسانس با معیارهای تدوین شده همخوان بوده و برنامه هایی که از کیفیت لازم برخوردار نیستند، متوقف گردند. واضحاً، برنامه های فوق لیسانس پرهزینه بوده و تعداد برنامه ها نظر به کیفیت محدود میگردد.
- تحقیقات علمی باید به محور اصلی برنامه های مذکور مبدل گردد. در حالی که ظرفیت علمی و تخصصی شاگردان این برنامه ها باید هدف عمده برنامه ها را تشکیل دهد، به راه اندازی تحقیقات علمی و آفرینش علم، هدف دومی تلقی گردد.
- تدابیر جدی برای خودکفایی کامل این برنامه ها بر مبنای مقررۀ استقلالیت مالی پوهنتون ها اتخاذ گردد.

۳-۴-۲-۱۲) جهانی شدن

نیازهای جهانی شدن، موقف در حال تغییر افغانستان در روابط بین المللی، توسعه ارتباطات و تجارت و دگرگونی اساسی تکنالوژی معلوماتی، توقعات از تحصیلات عالی را افزایش داده است. جهانی شدن در تمام دنیا، بخشی از دورنمای تحصیلات عالی گردیده و در برگیرنده روابط با محصلان، دانشمندان و رهبران در سراسر دنیا در ساحات تحقیق و آموزش و بحث و تبادل نظر درمورد موضوعاتی چون جنگ، صلح، صحت، برابری، حقوق بشر و عدالت می باشد.

وزارت تحصیلات عالی منحصیث بخشی از پلان استراتژیک ملی دوم، محصلان و اعضای کادر علمی را در بلند بردن سطح فراگیری زبان های خارجی کمک می نماید. این وزارت حمایت خود را از برنامه های آموزشی زبان های بین المللی افزایش می دهد. وزارت تحصیلات عالی استراتیژی گذار به محیط آموزشی زبان انگلیسی (English as Medium of Instruction) را با در نظر داشت اهمیت زبان های رسمی کشور و چگونگی تشخیص زبان اکادمیک در تحصیلات عالی دولتی و خصوصی تدوین می نماید.

۳-۴-۲-۱۳) ارزیابی و تفکیک مؤسسات تحصیلات عالی

تعداد مؤسسات تحصیلات عالی در سکتور های دولتی و خصوصی طی ده سال گذشته پیامد های نامطلوبی را بالای کیفیت خدمات تحصیلی و علمی گذاشته است. تداوم این وضعیت نمی تواند تحصیلات عالی کشور را به سوی اهداف متعالی آن و رفع نیازهای افغانستان سوق دهد. در ضمن تعبیر از تحصیلات عالی تنها در قید آموزش محدود نمانده، کانون های تحصیلی بر علاوه آموزش به مراجع اصلی علم آفرینی، ارائه طرح ها و نظریات جدید و اصلاحی و همچنان نشرات علمی و خدمات معین مسلکی مبدل میگردند. در جریان تطبیق این پلان، مؤسسات تحصیلات عالی معقول سازی شده، مؤسسات غیر معیاری (نداشتن کادر علمی، لابراتوارها، مراکز تحقیقاتی و محصلان مورد نظر) با پوهنتونهای نزدیک شان مدغم می شوند.

۳-۴-۲-۱۴) انکشاف نیروی بشری و کاریابی

یکی از وظایف بسیار مهم تحصیلات عالی، تأمین بازار کار توسط فارغان دانا و ماهر، در بخش های دولتی و خصوصی و تدویر مشاغل شخصی است. نیازسنجی در هر سه سال برای برنامه های تحصیلی تکرار میشود. در جریان پلان استراتژیک دوم، گفتگو های مفصل با مراجع استخدام کننده و فارغ التحصیلان در باره نیازهای دانش و مهارت و تناسب محتوای آموزش در پوهنتون ها هنگام بازنگری صورت میگیرد. از ایجاد تکراری رشته هایی که تقاضا به آن محدود است اجتناب میگردد. پوهنچی ها و دیپارتمنت های فارغ ده مکلف می شوند، تا با مراجع استخدام کننده کار کرده و اطمینان حاصل کنند که محصلان از مهارت های خاص مورد نیاز برای اشتغال در بخشهای مختلف برخوردارند. وزارت تحصیلات عالی با مؤسسات تحصیلات عالی در مورد تشخیص مهارت های عمومی نرم یا (متمم) از جمله توانایی استفاده از زبان خارجی و کمپیوتر، مهارت معاشرت و گفت و شنود صمیمی، نگارش مسلکی، سخنرانی، کار گروهی و مهارت های رهبری و مدیریتی کار میکند. در اوایل این پلان، یک پروژه آزمایشی در ۱۱ پوهنتون دولتی راه اندازی می گردد. این پوهنتون ها در سال سوم این پلان، یک ورکشاپ را دایر مینماید تا تجارب و یافته های خود را مورد بحث قرار دهند. امکانات برای چنین ابتکار جستجو میگردد که در بودجه این پلان نیز گنجانیده شده است تا بالترتیب امکانات توسعه این کار به سایر پوهنتون ها نیز مهیا گردد. در جریان پلان استراتژیک دوم،

وزارت تحصیلات عالی شرایط پیشبرد کارهای عملی، تولیدی و قبل از فراغت را برای محصلان نهادهای تحصیلی انجیری و حرفوی و سایر علوم تطبیقی در مؤسسات تولیدی دولتی و یا شخصی در قدم اول با وزارتخانه‌های سکتوری تسهیل می‌نماید.

سومین بخش مهم انکشاف نیروی بشری عبارت از تجربه عملی در یک بخش مربوط به رشته تحصیلی می‌باشد. این تجربه از طریق دوره‌های کارآموزی (Internship) یا توظیف کوتاه مدت در مؤسسات مربوطه حاصل می‌شود. بنابراین مراکز کاریابی و کارآموزی در مؤسسات تحصیلی ایجاد میگردد تا همزمان با کمیته بازنگری و انکشاف برنامه‌های تحصیلی، در جریان سالهای تطبیق پلان استراتژیک دوم فعالیت نموده و آنها را در تدویر برنامه‌های انکشاف نیروی بشری و در پیشبرد سایر فعالیت‌های اشتغال‌زا برای تعداد روزافزون محصلان و فارغان نهادهای تحصیلی کمک نمایند.

۳-۴-۲-۱۵) ارتقای کیفیت و اعتباردهی

وزارت تحصیلات عالی مصمم است، تا پروسه ارتقا کیفیت و اعتباردهی را، به خصوص مرحله ارزیابی خودی آن را، طی سال‌های این پلان شامل تمام مؤسسات تحصیلات عالی دولتی و خصوصی سازد. موفقیت و بهبودی ارتقا کیفیت مستلزم موارد ذیل می‌باشد:

- تقویت و انکشاف سیستم ارتقا کیفیت داخلی پوهنتون‌ها برای ارتقای بعدی کیفیت آموزش و تحقیق.
- فراهم نمودن بودجه لازم برای ریاست ارتقا کیفیت و اعتباردهی تا فعالیت ریاست مذکور به شکل بهتر به پیش برود.
- طی پلان استراتژیک دوم، تحصیلات عالی افغانستان در ارتقا کیفیت بین‌المللی مانند شبکه جهانی نهاد‌های ارتقا کیفیت تحصیلات عالی (INQAAHE) و شبکه ارتقا کیفیت آسیا پیسیفیک (APQN) شامل شده و تجارب بین‌المللی را کسب می‌نماید.

وزارت تحصیلات عالی در جریان تطبیق این پلان استراتژیک امکانات جدا سازی اداره ارتقا کیفیت و اعتباردهی را به حیث یک اداره مستقل که تخصیص مالی آن در بودجه ملی تعیین خواهد شد، مورد غور قرار خواهد داد. ولی باید خیلی توجه داشت که چنین یک اداره مستقل دارای میکانیزم لازم جهت خودکفایی مالی، تدابیر واضحی را روی دست گیرد.

۳-۴-۲-۱۶) بهبود وضعیت تحصیلات عالی خصوصی

تحصیلات عالی خصوصی یک پدیده نسبتاً جدید در نظام تحصیلات عالی افغانستان می‌باشد. تحصیلات عالی خصوصی در افغانستان در سال ۱۳۸۵ آغاز گردید. وزارت تحصیلات عالی مسئولیت دارد تا از کیفیت تحصیلات عالی خصوصی نظارت به عمل آورده و مردم را در برابر تقلب و عرضه خدمات بی کیفیت صیانت نماید. وزارت تحصیلات عالی از رقابت سالم تحصیلات عالی دولتی و خصوصی استقبال می‌کند. رشد سریع مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی از یک طرف نشان دهنده تقاضای زیاد برای تحصیلات عالی در کشور و از جانب دیگر کمبود امکانات پوهنتون های دولتی در برآوردن این تقاضا است. دلایل افزایش تقاضا به تحصیلات عالی شامل افزایش تعداد فارغان مکاتب ثانوی، افزایش درآمد خانواده ها یعنی ظهور یک طبقه متوسط با درآمد سرانه نسبتاً بالا و آگاهی بیشتر مردم از نقش و اهمیت تحصیلات عالی در بوجود آوردن فرصت های بهتر اشتغال برای جوانان می باشد. وزارت تحصیلات عالی طی پلان استراتژیک دوم یک میکانیزم سالم ارزیابی و تأسیس نهادهای تحصیلی خصوصی را ایجاد می‌نماید، تا تکمیل شرایط و معیارهای تأسیس مؤسسات خصوصی موجود و جدیدالتأسیس را بررسی نموده و پذیرش اعضای کادر علمی دایمی آن‌ها را از طریق ریاست انسجام امور اکادمیک طی مراحل نماید.

جدول ۳-۳) تمایل رو به افزایش تعداد و ساختار مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی از سال ۱۳۸۹-۱۳۹۷

شاخص	سال							
	۱۳۸۹	۱۳۹۰	۱۳۹۱	۱۳۹۲	۱۳۹۳	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶
مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی	۳۴	۵۰	۶۶	۸۲	۱۰۱	۱۲۲	۱۲۸	۱۳۱
پوهنځی ها	۱۲۰	۱۵۶	۲۲۲	۲۸۵	۳۳۶	۴۱۱	۴۲۶	۴۴۹
دیپارتمنت ها	۲۱۱	۲۴۴	۳۶۸	۴۸۱	۶۵۲	۸۵۷	۹۲۳	۱۰۱۵
محصلان	۲۰۵۱۲	۳۵۳۲۵	۵۹۶۴۴	۸۰۵۱۰	۱۰۷۹۷۶	۱۲۸۷۳۵	۱۵۸۹۲۹	۱۸۱۲۵۳
اعضای کادر علمی	۱۱۰۹	۱۷۵۷	۳۲۶۷	۴۵۴۶	۶۰۵۰	۸۰۲۲	۹۲۴۸	۱۱۵۰۸

منبع: ^۱ وزارت تحصیلات عالی

^۱ - ارقام مربوط به تعداد اعضای کادر علمی در جدول فوق، با اعضای کادر علمی مؤسسات تحصیلات عالی دولتی تداخل دارد، زیرا بسیاری از اعضای کادر علمی مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی، همان اعضای کادر علمی پوهنتون های دولتی اند، که در پوهنتون های خصوصی (پس از اوقات رسمی) در بدل حق الزحمه معین تدریس می‌نمایند. تعدادی از اعضای کادر علمی در یک زمان شامل کادر علمی چندین پوهنتون خصوصی می باشند که سبب افزایش تعداد اعضای کادر علمی در جدول فوق شده است. همچنان بعضی اعضای کادر علمی خارجی نیز به شکل اعضای کادر علمی قراردادی در این مؤسسات ایفای وظیفه می‌نمایند.

اگر معیارهای علمی و کیفیت مناسب تدریسی در تحصیلات عالی خصوصی وجود داشته باشد، رشد تحصیلات عالی خصوصی بدون شک در انکشاف ملی کشور نقش مهمی خواهد داشت. اما اگر کیفیت عالی حفظ و نگهداری نشود، محصلان برای بازار کار آماده نخواهند بود و یک جمعیت بزرگ فارغ التحصیلان غیر قابل استخدام از طریق این مؤسسات بوجود آمده و منجر به نارضایتی، خشم و تشنج احتمالی خواهد شد. لذا در پلان استراتژیک دوم ایجاد حفظ و تأمین کیفیت تحصیلات عالی خصوصی با نظارت مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی موجود و منظوری مؤسسات جدید و همچنان اعتباردهی مؤسسات تحصیلات عالی موجود یک امر مهم و اساسی می باشد.

در یک تعداد مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی با انجام ارزیابی خودی، روند ارتقا کیفیت آغاز گردیده و متباقی نیز طی سال های پلان استراتژیک دوم شامل روند اعتباردهی می گردد. کمیتۀ ارتقا کیفیت و اعتباردهی و ریاست مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی تلاش می نمایند تا این روند در سال آینده در تمام مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی عملی گردد. در اوایل این پلان استراتژیک، اقدامات ذیل در نظر گرفته می شود:

- تعقیب نتایج ارزیابی همه شمول مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی و فیصله های مبنی بر تشویق، ترغیب و وضع تعزیرات معین برای آوردن اصلاحات و ارتقای کیفیت این مؤسسات
- ایجاد میکانیزم و طرز العمل برای حصول اطمینان از این که تمام مؤسسات خصوصی برای نهادینه نمودن معیارهای مورد نظر گام های عملی را بر می دارند
- ایجاد میکانیزم به منظور محدود ساختن اعطای جواز فعالیت به متقاضیان جدید مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی؛ تا ایجاد مؤسسات تحصیلات عالی جدید بر مبنای نیازهای بازار کار و ضرورت های اقتصادی و اجتماعی کشور صورت گیرد.
- اتخاذ تدابیر عملی برای تقویۀ مدیریت مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی. مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی جدید باید نشان دهند که غرض تطبیق برنامه های مربوط، کارکنان تمام وقت دارند. برنامه هایی را ارائه میکنند که امکان اشتغال برای فارغان آنها وجود دارد و همچنان پلان استراتژیکی را ارایه می نمایند که توسط آن کیفیت مؤسسات مذکور مرتباً ارتقا نموده و برای اعتباردهی آماده می گردند.

وزارت تحصیلات عالی تدابیر جدی قانونی و عملی را برای استخدام و تقویۀ کادر علمی مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی روی دست میگیرد. تداوم مصروفیت اعضای کادر علمی مؤسسات تحصیلات عالی دولتی در نهادهای تحصیلی خصوصی و سایر مراجع به شکل موجود، مانع انکشاف و باروری تحصیلات عالی در کشور میگردد. هر گونه همکاری اعضای کادر علمی با این مؤسسات از طریق توأمیت‌های واضح و با اهداف صریح به منفعت نهادهای دولتی و خصوصی و اعتلای تحصیلات عالی می انجامد. به این منظور رهنمودی ایجاد و به منصفه تطبیق قرار خواهد گرفت.

در ایجاد مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی، رشد متوازن در نظر گرفته میشود. اعضای کادر علمی پوهنتونهای خصوصی همانند پوهنتونهای دولتی مکلف اند تا در قسمت تحقیقات علمی عملاً گام بردارند. امتحانات شمولیت به مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی معیاری شده، و توسط امتحان واحد کانکور اخذ می گردد.

۳-۴-۲-۱۷) تأمین و توسعه روابط با پوهنتون های داخلی و خارجی

از سال ۱۳۸۱ تا کنون، تحصیلات عالی افغانستان در موارد معین کمک و همکاری جوامع بین المللی را با خود داشته است. پوهنتون ها و مؤسسات تحصیلات عالی کشور توأمیت های علمی را با بیش از ۴۰ کشور جهان در بخشهای وسیع به شمول برنامه های ماستری که برای اعضای کادر علمی، که جدیداً استخدام میشوند، فرصت های ارتقای ظرفیت را مهیا ساخته است. در جریان پلان استراتژیک دوم، این همکاری ها با رعایت مراتب ذیل تنظیم و راه اندازی می شوند:

- توجه به توأمیت های داخلی در رشته های تحصیلی جدید مطابق به شرایط مؤسسات تحصیلی و بازار کار
- ایجاد و تداوم همکاری های داخلی با پوهنتون های دولتی و خصوصی در زون های مربوطه، خصوصاً مشارکت پوهنتون های دولتی با پوهنتون های خصوصی
- ایجاد و تداوم همکاری با پوهنتون های منطقه
- تدویر برنامه های مشترک فوق لیسانس با مؤسسات تحصیلی خارج کشور در موارد ضروری

◀ عوامل موثر بر برنامه‌های علمی

۱. توسعه ارتباطات آموزشی، تحقیقاتی و فرهنگی میان پوهنتون‌های داخلی و خارجی در قالب کارگاه‌ها، سمینارها و کنگره‌های مشترک؛
۲. ایجاد قوانین و سیستم‌های ارزیابی، کنترولی و نظارتی برای بهبود وضعیت تحصیلات عالی خصوصی؛
۳. ایجاد اداره‌ی مستقل ارتقای کیفیت و اعتباردهی مجهز با معیارهای بین‌المللی در سطح ملی؛
۴. تربیت نیروی بشری کارآمد از طریق تغییر در نظام آموزشی و ایجاد زمینه‌ی اشتغال در بازار کار؛
۵. بازنگری در مقرره و برنامه‌های ماستری و دکتورا؛
۶. بهبود و گسترش روند تحقیقات مطابق با معیارهای بین‌المللی؛
۷. تقویت نقش تکنالوژی معلوماتی در امور آموزشی، تحقیقاتی و فرهنگی؛
۸. بازنگری و انکشاف سیستم کرایدیت و برنامه‌های تحصیلی؛
۹. انکشاف کمی و کیفی اعضای کادر علمی و کارکنان؛

۳-۴-۳) دسترسی به تحصیلات عالی و حمایت از محصلان

تعداد زیاد شاگردانی که از دوره‌ی ثانوی لیسه‌ها فارغ می‌شوند، می‌خواهند تحصیلات عالی داشته باشند (جدول ۴). این امر به دلیل کسب فرصت‌های بهتر اشتغال توسط فارغ‌التحصیلان پوهنتونها، احتمال حصول معاش بیشتر برای دارنده‌گان دیپلوم لیسانس، رایگان بودن تحصیلات عالی دولتی و نبود فرصت‌های شغلی برای فارغان صنف‌های دوازده می‌باشد. این امر همچنان به دلیل عدم موفقیت در تشویق متقاضیانی که آمادگی کافی برای تحصیلات عالی ندارند، برای تعقیب تحصیلات نیمه عالی از جمله آموزش‌های مسلکی و تخنیکی، تربیه معلم و یا دوره‌های کوتاه مدت و دو ساله دیگر تعلیمی نیز می‌باشد. در عین حال نیاز شدید به فارغ‌التحصیلان تخنیکی و مسلکی در رشته‌های مختلف در کشور، ضرورت مبرم برای سوق دادن نیروی ماهر بشری در عرصه‌های متنوع زنده‌گی اقتصادی و اجتماعی کشور تلقی می‌گردد. وزارت تحصیلات عالی نیز با درک

اهمیت این مورد، کالج های آموزش مسلکی را گسترش میدهد تا بخشی از این نیازها را برطرف نماید.

جدول ۳-۴) رشد تعداد محصلان و اعضای کادر علمی (۱۳۸۹-۱۳۹۹)

سال	افزایش تعداد و فیصدی فارغان لیسه ها		تعداد مجموعی محصلان در نهادهای تحصیلات عالی	تعداد مجموعی جذب محصلان	فیصدی افزایش محصلان	نسبت استاد/ محصل	فیصدی افزایش اعضای کادر علمی	افزایش تعداد اعضای کادر علمی	
	تعداد	فیصدی افزایش							
								تعداد	افزایش
۲۰۱۰/۱۳۸۹	۱۲۷۹۲۱	٪۳۶	۶۳۸۳۷	۲۱۵۲۶	۰/۰۷	۲۱	٪۰,۹	۳۰۲۳	۱۸۱
۲۰۱۱/۱۳۹۰	۱۶۰۲۷۷	٪۲۵	۷۷۸۷۷	۲۶۹۸۰	۰/۲۵	۱۴	٪۰,۵	۳۱۵۹	۱۳۶
۲۰۱۲/۱۳۹۱	۱۹۰۰۰۰	٪۱۹	۱۰۱۳۱۵	۳۹۸۳۸	۰/۴۷	۲۹	٪۰,۱۱	۳۵۵۵	۳۹۶
۲۰۱۳/۱۳۹۲	۲۰۵۰۰۰	٪۸	۱۲۴۷۴۱	۴۸۲۰۹	۰/۲۱	۳۰	٪۰,۱۸	۴۴۹۶	۹۴۱
۲۰۱۴/۱۳۹۳	۲۲۵۰۰۰	٪۱۰	۱۵۳۳۱۴	۵۸۲۱۳	۰/۲۱	۳۱	٪۰,۱۸	۵۱۰۱	۶۰۵
۲۰۱۵/۱۳۹۴	۲۸۵۸۲۲	٪۲۷	۱۷۱۵۶۱	۵۳۳۸۴	۰/۸	۳۱	٪۰,۸	۵۵۲۲	۴۲۱
۲۰۱۶/۱۳۹۵	۳۲۱۰۹۰	٪۱۲,۳	۲۰۰۲۴۰	۵۹۳۲۷	۰/۱۱	۳۵	٪۱,۳۷	۵۴۴۶	۷۶-
۲۰۱۷/۱۳۹۶	۳۶۰۷۱۰	٪۱۲,۳	۲۳۳۲۱۹	۶۰۵۱۴	۰/۲	۳۸	٪۵,۳	۵۷۳۶	۲۹۰
۲۰۱۸/۱۳۹۷	۴۰۵۲۱۹	٪۱۲,۳	۲۳۹۷۲۲	۶۱۷۲۴	۰/۲	۳۵	٪۰,۱۹	۶۸۳۱	۱۰۹۵
۲۰۱۹/۱۳۹۸	۴۵۵۲۲۰	٪۱۲,۳	۲۴۹۵۶۸	۶۲۹۵۸	۰/۲	۳۳	٪۱۰,۶	۷۵۱۴	۶۸۰
۲۰۲۰/۱۳۹۹	۵۱۱۳۹۰	٪۱۲,۳	۲۶۰۴۰۰	۶۴۲۱۷	۰/۲	۳۰	٪۰,۱۵	۸۶۸۰	۱۱۶۶

منبع: وزارت تحصیلات عالی

تمام فارغان صنوف دوازده به تحصیلات عالی راه نمی یابند و نه تمام شان برای پذیرش واجد شرایط میباشند. در حقیقت از جمله آنهایی که در امتحان کانکور شرکت میکنند، به طور اوسط ۲۵ فیصد در موسسات تحصیلات عالی دولتی جذب می گردند. در عین حال، بسیاری از آنها میتوانند از آموزش های مسلکی و تخنیکی، تربیه معلم یا دیگر دوره های کوتاه مدت بهره مند شوند. در این پلان استراتژیک، وزارت تحصیلات عالی با وزارت معارف کار می نماید، تا شاگردان از فرصت های دیگری که به غیر از تحصیلات پوهنتونی وجود دارد با خبر شوند. در عین حال وزارت تحصیلات عالی کالج های آموزش مسلکی (کمیونیتی کالج) را از دو به بیشتر از پنج برنامه افزایش خواهد داد (به بخش مربوط کالج های آموزش مسلکی مراجعه گردد). در جدول زیر چگونگی تعداد فارغان مکاتب ثانوی و تخمین تعداد جذب آنها به موسسات تحصیلات

عالی دولتی با توجه به عوامل موثر بالای کیفیت تحصیلات عالی و همچنان تعداد اعضای کادر علمی نظر به تناسب استاد/محصل ارائه گردیده است.

از جدول فوق موارد زیر استنباط میگردد:

- رشد فیصدی جذب جدیدالشمولان در تحصیلات عالی بعد از سال ۱۳۹۵، سالانه ۲ فیصد تنظیم میگردد.
- افزایش تعداد فارغان مکاتب تا سال ۱۳۹۵، سیر غیر منظم دارد و متعاقباً سیر منظم تر در حدود ۱۲ فیصد را به خود می گیرد.
- فیصدی افزایش تعداد اعضای کادر علمی در سال ۱۳۹۵ به ۵ فیصد میرسد و این فیصدی در سال های بعدی رو به افزایش خواهد بود.

یکی از اهداف مهم پلان استراتژیک دوم، زمینه سازی دسترسی به تحصیلات عالی است. از آنجائیکه وزارت تحصیلات عالی وظیفه تنظیم دسترسی به تحصیلات عالی را عهده دار میباشد لذا استراتژی را طرح مینماید تا روی کیفیت متمرکز باشد و برنامه های تحصیلی را به اساس اولویت ها درجه بندی، زمینه های تأمین عدالت و برابری را جستجو و نیازهای سکتور بازار کار را در نظر گیرد. این استراتژی به خاطر اطمینان از کیفیت، دلایل موجه را برای محدود ساختن شمولیت در رشته های معین نهادهای تحصیلی ارائه می کند؛ دلایلی که بتواند در مقابل فشار سیاسی و تقاضای مردم برای بلند بردن میزان پذیرش که کیفیت تحصیلات عالی افغانستان را پایین می آورد، قابل پذیرش باشد. وضع محدودیت ها روی میزان پذیرش باید بر اساس نیاز سنجی ملی از مراجع استخدام کننده به شمول مشاغل خصوصی، دولتی و موسسات غیردولتی استوار باشد. وزارت تحصیلات عالی با وزارت های کار و امور اجتماعی، اقتصاد و معارف کار می نماید، تا نیاز های مراجع استخدام کننده تشخیص گردد.

افغانستان در اثر سال های جنگ دارای کتله بزرگ معلولین می باشد. آنها شهروندان دارای حقوق برابر با سایر شهروندان جامعه بوده و حتی در مواردی مستحق تبعیض مثبت می باشند. وزارت تحصیلات عالی در نظر دارد تا دسترسی آنها را با توجه به نیازهای ویژه آنها به تسهیلات معین فراهم ساخته و تدریجاً بهبود بخشند.

در عین حال در سالهای این پلان، وزارت تحصیلات عالی در قسمت معرفی اشخاص معلول مستحق و شایسته به بورس های تحصیلی در خارج از کشور با در نظر داشت سهمیه قانونی پیشبینی شده تدابیر بهتر اتخاذ می نماید.

۳-۴-۱) تأکید بر رشته‌های دارای اولویت ملی

منحیث بخشی از تلاش‌ها برای مدیریت افزایش پذیرش جدیدالشمولان، وزارت تحصیلات عالی رشته‌های تحصیلی را به اساس اولویت‌ها دسته‌بندی می‌نماید. چگونگی پذیرش در رشته‌های دارای اولویت طی پنج سال آینده در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۳-۵) پذیرش در رشته‌های دارای اولویت و سایر رشته‌ها در نهادهای تحصیلات عالی دولتی

سال‌ها	برنامه‌های تحصیلی		برنامه‌های تحصیلی دارای اولویت		سایر برنامه‌های تحصیلی	
	پذیرش	سهم اناث	تعداد	فیصدي	تعداد	فیصدي
سال اول	۵۹۳۲۷	٪۲۵	۲۳۱۳۸	٪۳۹	۳۶۱۸۹	٪۶۱
سال دوم	۶۰۵۱۴	٪۲۶	۲۴۸۱۱	٪۴۱	۳۵۷۰۳	٪۵۹
سال سوم	۶۱۷۲۴	٪۲۷	۲۶۵۴۱	٪۴۳	۳۵۱۸۳	٪۵۷
سال چهارم	۶۲۹۵۸	٪۲۸	۲۸۳۳۱	٪۴۵	۳۴۶۲۷	٪۵۵
سال پنجم	۶۴۲۱۷	٪۳۰	۳۰۱۸۲	٪۴۷	۳۴۰۳۵	٪۵۳

وزارت تحصیلات عالی رشته‌های دارای اولویت را به ۱۱ بخش دسته‌بندی می‌نماید^۱:

۱. تربیه معلم و استاد مسلکی برای معارف و پوهنتون‌ها (در ۱۰ رشته‌ی ذیل)؛
۲. علوم اساسی (بیولوژی، کیمیا، فزیک و ریاضیات)؛
۳. زراعت و مالداری (وترنری، جنگلات و منابع طبیعی، تولیدات و پروسس محصولات نباتی و حیوانی، اگرانومی، آبیاری، مالداری، باغداری و کنترل آفات زراعتی)؛
۴. صحت (طب معالجوی، طب دندان، صحت عامه، نرسنگ، پتالوژی کلینیکی، علوم متمم صحتی و فارمسی)؛
۵. انجینیری (انجینیری صنعتی، انجینیری ساختمان، الکترو میخانیک، تکنالوژی کیمیا، جیولوژی، تفحص و استخراج معادن، انجینیری بندها، میترولوژی، انجینیری میخانیکی و انجینیری ساختمانی ترانسپورتی)؛

^۱ - UNESCO (۲۰۱۱), International Standard Classification of Education, Paris, France.

۶. **کمپیوتر ساینس** (انجینیری نرم افزار) (Software engineering)، انجینیری کمپیوتر (Computer engineering)، انجینیری شبکه و سیستم های معلوماتی؛

۷. **تکنالوژیهای معلوماتی و ارتباطی**

۸. **محیط زیست** (محیط زیست، حفاظت محیط زیست و مدیریت حوادث، انجینیری محیط زیست)؛

۹. **مدیریت و پالیسی** (اداره و پالیسی)؛ رشته های علوم تربیتی (مدیریت آموزشی، پلان و پالیسی آموزشی و پیداگوژی) و روانشناسی

۱۰. **اقتصاد و حسابداری؛**

۱۱. **ادبیات دری، پشتو و زبان انگلیسی؛**

علاوه بر اولویت های ذکر شده، وزارت تحصیلات عالی رشته های دیگر را بر اساس نیازهای انکشاف جامعه، امکانات اشتغال و ارتباط آن با انکشاف ملی مورد توجه قرار می دهد. به صورت استراتژیک، وزارت تحصیلات عالی، افزایش در جذب داوطلبان به مؤسسات تحصیلی کشور را همواره تحت نظارت قرار داده و موارد آتی در آن در نظر گرفته میشود:

- ارتباط برنامه های تحصیلی با بازار کار به منظور انکشاف اقتصادی کشور
 - وزارت تحصیلات عالی متعهد است تا زمینه ی تحصیلات عالی را برای زنان بیشتر از پیش مساعد سازد
- فارغان صنف های دوازده باید به ادامه تحصیل در مراکز تعلیمات تخنیکی و مسلکی، مراکز تربیه معلم و دوره های آموزشی کوتاه مدت تشویق گردیده و رشته هایی را تعقیب کنند که تقاضای کار برای فارغان آن در جامعه وجود داشته باشد.
- وزارت تحصیلات عالی به صورت مستمر با وزارت ها و مراجع مربوط دیگر به ویژه وزارت های معارف و کار، امور اجتماعی، شهدا و معلولین همکاری می نماید، تا چهارچوب ملی مهارت ها (National Qualification Framework) تدوین و در ضمن راه های جلب توجه جوانان به تحصیلات مسلکی و حرفوی نظر به نیازهای بازار کار کشور جستجو گردد.

۳-۴-۲) تقویه سیستم شمولیت در مؤسسات تحصیلات عالی

راه اندازی پروسه ملی امتحانات کانکور در سراسر کشور و پذیرش داوطلبان شایسته، لایق و مستعد در مؤسسات تحصیلات عالی به منظور فراگیری دانش، جهت رشد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آینده افغانستان و رفع نیازمندی های جامعه افغانی، از لحاظ داشتن کادر های متخصص، امر مهم و ارزنده تلقی می گردد. وزارت تحصیلات عالی همواره کوشیده است تا این پروسه ملی را به وجه احسن برگزار نماید؛ چنانچه در اثر سعی و اهتمام پیگیر رهبری وزارت تحصیلات عالی و حمایت جلالت مآب محترم رئیس جمهوری اسلامی افغانستان از این پروسه در سال ۱۳۹۴-۱۳۹۵ و همچنان تطبیق ریفورم جدید آن، باعث گردید تا همه گان شاهد برگزاری امتحان کانکور شفاف و عادلانه در سطح کشور باشند. وزارت تحصیلات عالی در جریان این پلان استراتژیک در قسمت برگزاری امتحانات کانکور، به موارد ذیل می پردازد:

الف) بهبود روند امتحان کانکور

- باوجود تغییرات و تحولاتی که اخیراً در پروسه کانکور به عمل آمده، جهت شفافیت و بهبود هرچه بیشتر دراین راستا، پروسه امتحانات کانکور مستلزم یک سلسله تغییرات بنیادی و کلی می باشد.
- وزارت تحصیلات عالی طی این پلان استراتژیک، روند فعلی شمولیت در تحصیلات عالی را مورد بررسی و مطالعه همه جانبه قرار داده و این پروسه را با درنظر داشت معیار های ملی و بین المللی، بازنگری می کند.
- تنظیم امور مالی و تأمین مصارف امتحانات کانکور یک روند مغلق، پیچیده و زمانگیر می باشد که همه ساله این پروسه ملی را با مشکلات جدی مواجه می سازد.
- وزارت تحصیلات عالی در اوایل این پلان، جهت تنظیم امور مالی یک چارچوب قانونی را که بتواند پاسخگوی نیازمندی های این روند باشد، ایجاد می نماید.
- ثبت نام داوطلبان امتحان کانکور یک پروسه زمانگیر، پرهزینه و مغلق می باشد. از این رو ایجاب می نماید تا این پروسه ساده سازی گردیده و سهولت های بیشتر مانند ثبت نام به طور آنلاین را برای داوطلبان در راستای خانه پری فورم و طی مراحل آن مهیا می سازد.

ب) **خود کفایی تخنیک‌سیستم کانکور:** یکی از چالش‌های تخنیک‌سیستم کانکور که وزارت تحصیلات عالی به آن مواجه است، وابسته‌گی تخنیک‌سیستم معلوماتی امتحانات کانکور و انحصاری بودن آن به یکی از کمپنی‌های خارجی می‌باشد. این چالش از یک طرف پرهزینه و از سوی دیگر زمانگیر بوده و در دراز مدت به نفع دولت افغانستان نمی‌باشد. از این رو وزارت تحصیلات عالی الی‌اخیر این پلان استراتژیک، این سیستم را با استفاده از منابع داخلی انکشاف داده و از انحصار کمپنی‌های خارجی بیرون می‌سازد.

ج) **مصنوع ساختن پروسه امتحان کانکور:** مصئونیت و شفافیت روند امتحان کانکور یکی از اولویت‌های کاری وزارت تحصیلات عالی می‌باشد. بنابراین جهت برآورده شدن این مأمول در اوایل این پلان، در پروسه ثبت نام از یک سیستم سه مرحله‌یی امنیتی با استفاده از وسایل پیشرفته تخنیک‌سیستم (وسایل بایومتریک) استفاده صورت می‌گیرد که تطبیق این سیستم مصئونیت امتحان کانکور را تضمین نموده و رخنه‌های ممکنه نفوذ افراد متقلب و جعل کار را می‌بندد.

د) توسعه ساحه تطبیق امتحان کانکور:

- روند شمولیت به مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی یک پروسه چالش برانگیز بوده که معمولاً منحصراً یک عنصر کاهش کیفیت مؤسسات تحصیلات عالی تلقی می‌گردد.
- هرچند برای بهبود بخشیدن این روند، در این اواخر وزارت تحصیلات عالی گام‌های مثبتی را برداشته است، با آن هم هنوز مشکلات جدی از این ناحیه متصور است. بنابراین وزارت تحصیلات عالی در اوایل این پلان، پروسه برگزاری امتحانات کانکور برای شمولیت در مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی را روی دست می‌گیرد.
- تفویض صلاحیت اخذ امتحان فارغان صنوف چهاردهم به مؤسسات تحصیلات عالی دولتی، یک تجربه ناموفق تلقی می‌گردد. زیرا آنگونه که به مشاهده می‌رسد نبود امکانات تخنیک‌سیستم برای برگزاری امتحان در مؤسسات تحصیلات عالی و همچنان پایین بودن سطح شفافیت در برخی از مؤسسات تحصیلات عالی، سبب خدشه دار شدن این روند گردیده است.

- وزارت تحصیلات عالی با در نظر داشت سرمایه‌گذاری هنگفتی که در این راستا نموده است، طی این پلان استراتژیک سعی می‌نماید تا امتحانات فارغان صنوف چهاردهم و فوق لیسانس اعم از دولتی و خصوصی را از طریق ریاست عمومی امتحانات برگزار نماید.

ه) معیاری ساختن امتحان کانکور:

- هسته امتحانات کانکور را بانک سؤالات آن تشکیل می‌دهد. نبود بانک غنی سؤالات یکی از مشکلات اساسی امتحانات کانکور به شمار می‌رفت، هرچند در قسمت غنی سازی بانک سؤالات کارهای قابل ملاحظه‌ای صورت گرفته است، اما هنوز هم نیاز به بازنگری و معیاری سازی دارد.
- وزارت تحصیلات عالی در جریان این پلان، افزون بر غنی سازی بانک سؤالات، به معیاری ساختن سؤالات مطابق معیاری‌های پیداکوژیک نیز می‌پردازد.
- نبود سنجش نیازمندی کادرهای مورد ضرورت در رشته‌های مختلف، همواره یکی از مشکلات اساسی نظام تحصیلی افغانستان را تشکیل می‌دهد.
- در حال حاضر اختصاص دادن کرسی‌های مؤسسات تحصیلات عالی دولتی و خصوصی به اساس امکانات و تسهیلات موجود در مؤسسات تحصیلات عالی و علاقه‌مندی داوطلب صورت می‌گیرد. که این کار در درازمدت بحران بزرگی را در راستای استخدام و کاربایی جوانان ایجاد می‌کند.
- وزارت تحصیلات عالی در همکاری نزدیک با وزارت کار، امور اجتماعی، شهدا و معلولین، اقتصاد، معارف و سایر وزارت‌های ذیربط، در جریان این پلان سروی را انجام می‌دهد تا نیازمندی کادرهای چند سال آینده کشور را دریافته و به اساس آن کرسی‌های مؤسسات تحصیلات عالی دولتی و خصوصی را اختصاص داده و تنظیم نماید.
- نظام تعلیمی و تحصیلی افغانستان با در نظر داشت تغییرات اخیر در عرصه آموزش، تدریس، علوم و فناوری، ایجاب بازنگری بنیادی را می‌نماید. یکی از تغییرات اساسی در این راستا رشته‌بندی شاگردان صنوف نهم مکاتب به رشته‌های ساینس، اجتماعیات، علوم دینی و غیره می‌باشد. وزارت تحصیلات عالی در اواسط این پلان در تفاهم با وزارت معارف، بعد از تطبیق پروسه رشته‌بندی

شاگردان صنوف نهم مکاتب، برگزاری امتحان کانکور را از شکل عمومی فعلی آن به امتحانات اختصاصی جداگانه تغییر می دهد.

۳-۴-۳) ارایه خدمات صحت روانی

بر اساس معلومات وزارت صحت عامه بیش از دو میلیون افغان از مشکلات مربوط به صحت روانی رنج میبرند. مشکل صحت روانی جدی بوده، بالای موفقیت محصلان اثر گذاشته و به گونه تظاهراتی مانند ترک تحصیل، حاضر نشدن به صنفهای درسی و سایر مشکلات و حتی خود کشی قابل مشاهده است. معلومات ما نشان میدهد که اختلال اضطراب پس از صدمه روحی، در سطوح مختلف مشکلات صحت روانی، بیش از ۴۰ فیصد محصلان را متاثر ساخته است (با امکان وقوع دو برابر در میان اناث جوان) و بخش عمده آن به تجارب جنگ و درگیری، بخشی به فشارهای معمول زندگی محصل، و در مورد اناث به نابرابریهای جنسیتی، فشار خانواده برای ازدواج و نگرانی در مورد آینده مربوط می شود. این مشکلات نیازمند توجه فوری و جدی می باشد. وزارت تحصیلات عالی برای بار نخست مراکز صحت روانی را در اوایل این پلان استراتژیک ایجاد میکند.

وزارت تحصیلات عالی در سال ۱۳۹۲ یک کمیته رهبری صحت روانی را با همکاری وزارت صحت عامه، وزارت معارف، بعضی رؤسا و معاونان علمی پوهنتون ها ایجاد نمود. این کمیته یک پلان جامع را برای ایجاد دو برنامه آزمایشی صحت روانی در پوهنتون کابل و پوهنتون البیرونی، به شمول آموزش کارکنان توسط وزارت صحت عامه طرح نمود. در اوایل پلان استراتژیک دوم، کمیته رهبری وزارت تحصیلات عالی دو یا سه مرکز صحت روانی دیگر را در سایر ولایات، احتمالاً در ننگرهار، کندهار و هرات، ایجاد میکند. در صورت موفقیت مراکز مذکور، این برنامه به صورت سالانه به دو موسسه تحصیلی دیگر گسترش یافته و مراکز بیشتر آن در موسسات تحصیلات عالی که تقاضا برای آن موجود باشد، در جریان پنج سال آینده ایجاد خواهد شد.

^۱ Babury M.O and Fred M. Hayward, "A Lifetime of Trauma: Mental Health Challenges for Higher Education in a Conflict Environment in Afghanistan," Education Policy Analysis, v. ۲۱, no. ۷۰, September ۱۶, ۲۰۱۳.

۳-۴-۴) افزایش خدمات محصلان

خدمات محصلان در موفقیت زندگی آموزشی و اجتماعی و همچنین موفقیت علمی محصلان نقش نهایت مهم دارد. این پلان استراتژیک بر توسعه، تقویت و افزایش خدمات محصلان در پوهنتون ها تمرکز مینماید. با تطبیق این پلان استراتژیک، وزارت تحصیلات عالی برنامه های موجود خدمات محصلان را تقویه کرده، در صورت ضرورت به کارمند، با آنها همکاری کرده و برای گسترش فعالیت های خدمات محصلان به حداقل ۲۰ نهاد تحصیلی تلاش مینماید. پلان استراتژیک دوم، در اوایل بر فعالیت های دوازده موسسه تحصیلی تمرکز کرده و در پهلوی آن به خدمات مشاوره برای محصلان، راهنمایی محصلان جدیدالشمول، کاریابی، ورزش و تفریح، خدمات لیلیه و ایجاد مراکز خدمات محصلان در تمام موسسات با در نظر داشت امکانات میپردازد.

۳-۴-۵) توسعه دسترسی به تحصیل

الف) اصلاح و بهبود برنامه های شبانه: در سالهای اخیر، برنامه های شبانه به صورت فزاینده توسعه یافته است. چنانچه در سال ۱۳۹۴، تعداد محصلان شبانه در مجموع ۲۱۸۴۸ تن بوده که از جمله (۱۹۲۸۰) تن ذکور و (۲۵۶۸) تن اناث میباشد. صنف های شبانه، محصلانی را که بنا بر مشکلاتی نمی توانند از طرف روز به تحصیلات خویش ادامه دهند، قادر به ادامه تحصیل نموده تا درجه های تحصیلی عالی را به دست آورند.

در این پلان استراتژیک، مقررات و لوایح وزارت تحصیلات عالی در رابطه به برنامه های شبانه مورد بازنگری قرار میگیرد. این بازنگری شامل تشخیص نیازهای بازار کار، چگونگی کیفیت، نظارت از تدریس این برنامه ها و مصونیت محصلان اناث می باشد.

ب) افزایش تعداد کالج های آموزش مسلکی (Community Colleges): کالج های آموزش مسلکی که بر اساس پلان استراتژیک قبلی، به حمایت پروژه تحصیلات عالی آغاز گردید، توسعه یافته، حداقل پنج کالج آموزش مسلکی ایجاد میشود. کالج های مذکور، آموزش های تکنیکی و مسلکی نهایت ضروری را در بخش های مهارت های فنی، آمادگی شغلی و آموزش متمرکز بر اشتغال فراهم میکنند. کالج های آموزش مسلکی به منظور پاسخگویی به نیازمندی های بازار کار و ارائه سند تحصیلی دونیم ساله طراحی

شده اند، که محصلان پس از دو نیم سال تحصیل (به شمول شش ماه کارآموزی در موسسات کاری و سایر مراکز مربوط) ازین برنامه فارغ میشوند. این فارغ التحصیلان وظایف مربوطه در بخشهای تکنیکی و مسلکی مانند تکنیشن های انجیری، تکنیشن های طبی، افراد ماهر در عرصه مدیریت مالی و تجارت، کارکنان ماهر در بخش های زراعت و معادن و سایر بخشهای مربوطه را اشغال خواهند کرد. در افغانستان این مشاغل در حال حاضر عمدتاً از طرف خارجی ها به پیش برده می شود.

کمکهای مالی برای راه اندازی کالج های آموزش مسلکی به شمول تجهیزات، عجلتاً توسط یکی از مراجع حمایت کننده وزارت فراهم میگردد. اما هدف دراز مدت این است، که کالجهای تا حد زیاد از طریق اخذ فیس^۱، کمکهای مالی و سایر شیوه های ایجاد درآمد از نظر مالی مستقل گردند. این کالجهای به صورت نمونه ایجاد و وزارت تحصیلات عالی تلاش خواهد کرد تا در درازمدت توسعه و انتقال آنها را به وزارت های مربوط زمینه سازی نماید.

ج) ایجاد برنامه آزمایشی تحصیلات غیر حضوری: تحصیلات غیر حضوری فرصت های گوناگونی را برای وزارت تحصیلات عالی فراهم ساخته و دستیابی به تحصیلات عالی را با هزینه مناسب افزایش میدهد^۲. تحصیلات غیر حضوری میتواند دسترسی به تحصیلات عالی را برای ساکنین مناطق دور افتاده کشور، اناث و آنهایی که در جریان روز کار میکنند و نمی توانند به تحصیل خویش ادامه دهند و یا کسانی که به دلیل معلولیت نمی توانند سفر کنند، فراهم سازد.

باید دقت زیاد صورت گیرد تا دوره های آموزشی غیر حضوری از طریق رایانه مواد تصویری مناسب (در صورت آموزش تلویزیونی) و مواد درسی سفارشی در تناسب با ویژگی تحصیلات غیر حضوری تهیه شوند. تحصیلات غیر حضوری میتواند در مقایسه با تدریس داخل صنف محصلان را به موضوع تخصص شان بیشتر نزدیک سازد و در عین حال آنها را با سایر اشخاص و مکان ها در سراسر جهان ارتباط دهد. چون تحصیلات غیر حضوری مستلزم تهیه تجهیزات و وسایل مانند رادیو، تلویزیون، انترنت و سایر مواد

۱- فیس ابتدایی این برنامه بحيث یک بسته تشویقی ممکن کمتر از مصارفی باشد، اما تا ختم پنج سال افزایش خواهد یافت تا مصارف عملیاتی (به علاوه معاشات که از بودجه عادی تامین میگردد) تامین گردد.

۲- قیومی همانجا، صفحات ۷-۱۰

خاص برای محصلان این بخش می‌باشد؛ بنابر آن، هزینه آن نسبت به صنف‌های عادی بیشتر است. اما در هر حال، نتایج آن ارزش مصارف اضافی را دارد.

برعلاوه، آمادگی مناسب برای تحصیلات غیر حضوری شامل موجودیت مکانیزم‌های جلوگیری از تقلب، امکانات پیگیری تدریس با اعضای کادر علمی برنامه تحصیلی از طریق تلفن یا اینترنت، گفتگوی رو به رو در شروع و ختم برنامه، اخذ امتحانات با نظارت لازم و سایر مواد کتبی نیز می‌باشد. از جمله مزایای برنامه‌های تلویزیونی و رادیویی این است که محصل می‌تواند حسب نیاز خود هر قدر خواسته باشد از آن استفاده کند.

قبل از منظوری و ایجاد برنامه‌های تحصیلات غیرحضوری، لوایح و مقررات لازم تصویب می‌شود تا آمادگی‌های لازم برای راه اندازی این گونه تحصیلات به شمول شرایط ارتقا کیفیت، تجهیزات لازم، امکانات جلوگیری از تقلب و شرایط راه اندازی جلسات رو به رو توضیح گردیده باشند. موسسات تحصیلی که می‌خواهند برنامه‌های تحصیلات غیر حضوری را عملی نمایند، باید کاملاً اعتباردهی گردیده و سایر شرایط وزارت تحصیلات عالی را تکمیل نموده باشند. در پلان استراتژیک دوم لوایح و مقررات لازم برای راه اندازی چنین برنامه‌های تحصیلی تصویب شده و در سال اخیر این پلان استراتژیک با در نظر داشت امکانات تلاش‌ها برای راه اندازی یک برنامه آزمایشی تحصیلات غیر حضوری که توسط اعضای کادر علمی با صلاحیت در یکی از پوهنتون‌های معتبر دولتی موجود، تدریس گردد، صورت خواهد گرفت.

د) توسعه تحصیلات عالی در خارج از کشور: معلومات وزارت تحصیلات عالی حاکی از آن است که سالانه تقریباً ۲۰۰۰ محصل برای کسب تحصیلات عالی به خارج از کشور سفر می‌نمایند. وزارت تحصیلات عالی در جریان این پلان استراتژیک، می‌کانشی را برای حصول اطمینان از شمولیت داوطلبان با هزینه شخصی به پوهنتون‌های با اعتبار در خارج از کشور معرفی و تطبیق می‌نماید. وزارت تحصیلات عالی بودجه بورسیه‌های تحصیلی برای شاگردان لایق را که خواهان تحصیل در خارج از کشور باشند در این پلان گنجانیده است. این کار امکانات مهم جهانی‌سازی شاگردان را فراهم می‌کند. همچنان محصلان و اعضای کادر علمی می‌توانند با استفاده از این امکانات به برنامه‌های آموزشی تخصصی که در کشور موجود نیست، دسترسی پیدا کنند.

۳-۴-۶) رسیده گی به گروه‌های آسیب پذیر: وزارت تحصیلات عالی متعهد است تا برای افراد معلول امکانات تحصیل با کیفیت و خدمات لازم را فراهم نماید، تا آنها

نیز بتوانند به عنوان افراد فعال در اجتماع، محل کار و خانواده زندگی هدفمند و مثمر داشته باشند. بر اساس کنوانسیون های بین المللی، تحصیل یکی از حقوق اساسی هر فرد است. وزارت تحصیلات عالی کار ایجاد سیستم آموزش برای افراد معلول را آغاز کرده است تا با استفاده از آن، افراد معلول بتوانند تحصیلات عالی کسب کرده و مهارت های شان را بهبود بخشند.

برای تربیه کادرهای متخصص این بخش، وزارت تحصیلات عالی لائبراتور تخیکی و مسلکی را درپوهنچی تعلیمات اختصاصی پوهنتون تعلیم و تربیه به منظور آموزش محصلان و افزایش ظرفیت آموزشی و مهارتی آنها فراهم و تجهیز میکند. به علاوه، وزارت تحصیلات عالی، برای افزایش ظرفیت اعضای کادر علمی این پوهنچی اقدامات مؤثر را انجام میدهد.

آمار وزارت تحصیلات عالی، مؤید وضع بحرانی در این ولایات می باشد. وزارت تحصیلات عالی به منظور افزایش دسترسی جوانان ولایات جنگ زده و محروم از وزارت معارف تقاضا مینماید تا برای شاگردان مناطق مذکور کورس های آمادگی کانکور را دایر نماید، تا آنها برای سپری نمودن موفقانه کانکور آماده شوند. از اینکه برنامه های آماده گی قبل از امتحانات کانکور مربوط به وزارت معارف است، وزارت تحصیلات عالی در این راستا با وزارت معارف در محدوده امکانات خویش همکاری می نماید.

الف) بهبود وضعیت محصلان دارای معلولیت در تحصیلات عالی: در طی پلان استراتژیک دوم، وزارت تحصیلات عالی یک کمیسیونی را ایجاد می کند، تا وضعیت محصلان دارای معلولیت را که برای تحصیلات عالی واجد شرایط باشند، بررسی کرده و از این طریق اطمینان حاصل شود که نیازهای این محصلان تا حد امکان برآورده می شود. کمیسیون، در این روند از تجارب و تخصص اعضای کادر علمی پوهنتون تعلیم و تربیه شهید استاد ربانی استفاده خواهد کرد. توجه خاص در قسمت مشکلات دسترسی به صنف های درسی، ارائه خدمات ویژه برای افراد نابینا، ناشنوا، عقب مانده ذهنی و سایر خدمات برای محصلان دارای معلولیت صورت خواهد گرفت. ارائه این خدمات برای تحصیلات عالی یک امر جدید میباشد، اما در عین حال لازم است، تا این وزارت فرصت های تحصیلات عالی را با نظر داشت مشکلات مالی تا حد امکان برای محصلان مذکور مهیا سازد. وزارت تحصیلات عالی با وزارت معارف و وزارت مالیه جهت یافتن راه های عملی غرض افزایش ظرفیت فارغ التحصیلان دارای معلولیت، کار مشترک می نماید، تا

آنها بتوانند از طریق برنامه‌های آموزشی بهتر در مکاتب ثانوی و برنامه‌های قبل از امتحان کانکور، قابلیت شمولیت در موسسات تحصیلات عالی را کسب نمایند.

۳-۴-۷) جندر (Gendar)

زنان منابع بالقوه و بالفعل نیروی بشری بوده و میتوانند در تسریع انکشاف ملی کمک نمایند. جنگ وعوامل متعدد دیگر در افغانستان مانع رشد ظرفیت های بشری زنان گردیده و آنها را در بسیاری از بخشهای زندگی از یک عده امتیازات محروم ساخته است. تعلیم و تربیه کلید تحقق قابلیت ها و ظرفیت های انسانی زنان بوده و اساس ارتقای قابلیت های انسانی زنان و لازمه مشارکت و رهبری موثر و برخورداری آنها از حقوق شهروندی می‌باشد.

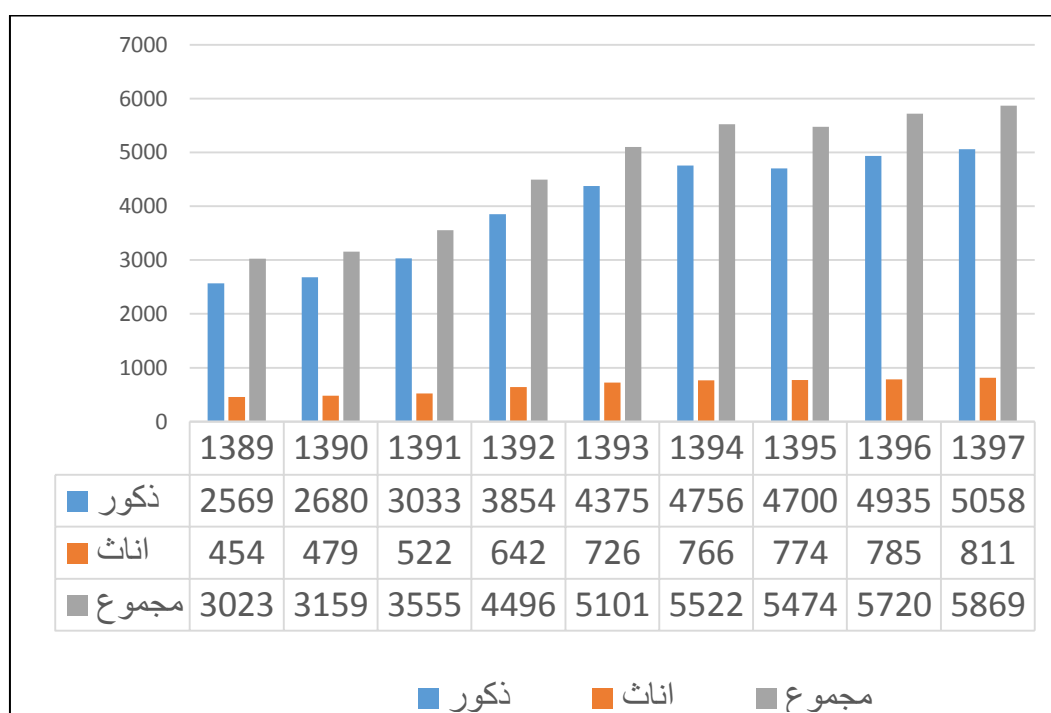
جدول ۳-۶) تعداد و فیصدی محصلان اناث در تحصیلات عالی (۱۳۸۹-۱۳۹۷)

محصلان							
سال	تعداد کل محصلان	فیصدی افزایش یافته	تعداد محصلان اناث	تعداد محصلان ذکور	فیصدی اناث	فیصدی افزایش محصلان اناث	تعداد افزایش در اناث
۱۳۸۹	۶۳۸۳۷	۳,۴۵	۱۲۴۶۵	۵۱۳۷۲	۱۹,۵۳	۲,۳۴	۲۸۵
۱۳۹۰	۷۷۸۷۷	۲۱,۹۹	۱۴۸۱۱	۶۳۰۶۶	۱۹,۰۲	۱۸,۸۲	۲۳۴۶
۱۳۹۱	۱۰۱۳۱۵	۳۰,۱۰	۱۹۲۱۵	۸۲۱۰۰	۱۸,۹۷	۲۹,۷۳	۴۴۰۴
۱۳۹۲	۱۲۴۷۴۱	۲۳,۱۲	۲۴۰۱۵	۱۰۰۷۲۶	۱۹,۲۵	۲۴,۹۸	۴۸۰۰
۱۳۹۳	۱۵۳۳۱۴	۲۲,۹۱	۳۰۴۶۷	۱۲۲۸۴۷	۱۹,۸۷	۲۶,۸۷	۶۴۵۲
۱۳۹۴	۱۷۱۵۶۱	۱۱,۹۰	۳۶۳۱۲	۱۳۵۲۴۹	۲۱,۱۷	۱۹,۱۸	۵۸۴۵
۱۳۹۵	۱۸۲۳۴۴	۶,۲۹	۴۱۰۴۱	۱۴۱۳۰۳	۲۲,۵۱	۱۳,۰۲	۴۷۲۹
۱۳۹۶	۱۸۴۷۲۹	۱,۳۱	۴۴۷۲۱	۱۴۰۰۰۸	۲۴,۲۱	۸,۹۷	۳۶۸۰
۱۳۹۷	۲۰۷۶۶۱	۱۲,۴۱	۵۴۲۹۵	۱۵۳۳۶۶	۲۶,۱۵	۲۱,۴۱	۹۵۷۴

منبع: وزارت تحصیلات عالی

وزارت تحصیلات عالی تلاش نموده است تا تعداد زنان در تحصیلات عالی را افزایش داده و فرصت‌ها را برای اعضای کادر علمی و محصلان اناث گسترش دهد. تعهدات این

وزارت در طی پلان استراتژیک دوم، از طریق استراتژی جنسیتی تحصیلات عالی که اهداف نهادها و وزارت تحصیلات عالی را تعیین میکند، تثبیت گردیده است. درپلان استراتژیک دوم سهولت های تحصیلی خصوصاً سهولت لیلیه برای محصلان اناث توسعه می یابد، تا زمینه دسترسی به تحصیلات عالی برای تعداد فزاینده فارغان دوره لیسه فراهم گردد.



شکل ۳-۵) رشد اعضای کادر علمی ذکور و اناث در سالهای ۱۳۸۹-۱۳۹۷ (منبع: وزارت تحصیلات عالی)

وزارت تحصیلات عالی مصمم است تا تعداد استادان اناث را طی این پلان استراتژیک افزایش دهد.

الف) چالشهای جنسیتی و راه حل ها: بهبود دسترسی محصلان اناث با موانع متعددی مواجه است. مهمترین این موانع نبود مسکن مناسب و امنیت کافی برای زنان است، تنها ۱۴ فیصد محصلان اناث لیلیه داشته و ۶ فیصد دیگر آنها برای تهیه مسکن فردی خود، کمک مالی (بدل اعاشه و اباته) دریافت میکنند. در مقایسه، ۳۶ فیصد محصلان ذکور از خدمات لیلیه یا حمایت مالی مستفید میشوند. به صورت کل، ۸۹ فیصد اتاق های لیلیه مربوط به محصلان ذکور بوده و متباقی ۱۱ فیصد در اختیار

محصلان اناث می‌باشد. وزارت تحصیلات عالی با اعمار لیلیه‌ها برای ۴۰۰۰ محصل اناث طی این پلان استراتژیک این مشکل را تا حدی برطرف کند. وزارت تحصیلات عالی در رشته‌های معین طرف نیاز کشور و علاقه محصلان اناث، فیصدی سهم داوطلبان اناث را افزایش می‌دهد. این افزایش در پذیرش محصلان جدید اناث از طریق کانکور در رشته‌های مذکور مؤثر است. فرصتهای محدود اناث برای کسب تحصیلات فوق لیسانس: فرصتهای تحصیلات فوق لیسانس در افغانستان بسیار محدود است، در سال ۱۳۹۴ به تعداد ۳۰ برنامه در موسسات دولتی و ۳۴ برنامه در موسسات خصوصی فعالیت داشت. ۱. وزارت تحصیلات عالی در جریان پنج سال آینده، بر بهبود کیفیت برنامه‌های ایجادشده تمرکز کرده و تلاش می‌نماید تا تعداد بیشتر اناث در این برنامه‌ها جذب گردد.

جدول ۳-۷) افزایش اعضای کادر علمی اناث در تحصیلات عالی از سال ۱۳۸۹-۱۳۹۷ (منبع: وزارت تحصیلات عالی)

سال	استادان اناث				
	تعداد کل اعضای کادر علمی	فیصد افزایش	تعداد اناث	افزایش در تعداد اناث	فیصد کل اناث
۱۳۸۹	۳۰۲۳	۵,۹۹	۴۵۴	۳۷	۱۵,۰۲
۱۳۹۰	۳۱۵۹	۴,۳۱	۴۷۹	۲۵	۱۵,۱۶
۱۳۹۱	۳۵۵۵	۱۱,۱۴	۵۲۲	۴۳	۱۴,۶۸
۱۳۹۲	۴۴۹۶	۲۰,۹۳	۶۴۲	۱۲۰	۱۴,۲۸
۱۳۹۳	۵۱۰۱	۱۱,۸۶	۷۲۶	۸۴	۱۴,۲۳
۱۳۹۴	۵۵۲۲	۷,۶۲	۷۶۶	۴۰	۱۳,۸۷
۱۳۹۵	۵۴۷۴	-۰,۸۸	۷۷۴	۸	۱۴,۱۴
۱۳۹۶	۵۷۲۰	۴,۳۰	۷۸۵	۱۱	۱۳,۷۲
۱۳۹۷	۵۸۶۹	۲,۵۴	۸۱۱	۲۶	۱۳,۸۲

دستیابی محدود طبقه اناث به سمت‌های رهبری: در حال حاضر تعداد کمی از اناث در سمت‌های رهبری وزارت تحصیلات عالی و موسسات تحصیلات عالی کار میکنند. تنها چند تن از طبقه اناث در رتبه‌های ارشد در وزارت تحصیلات عالی کار میکنند. براین، لازم است تا اعضای کادر علمی و مدیران شایسته اناث در سمت‌های رهبری،

^۱ قیومی همانجا، صفحه ۷.

شوراهای علمی و کمیسیون ها مقرر شوند؛ به ویژه در مناطق دور دست که مشارکت محصلان و اعضای کادر علمی زن خیلی اندک میباشد.

به منظور ازدیاد فرصت های بیشتر برای اناث در موقوف های رهبری در تحصیلات عالی (نهادهای تحصیلی و وزارت تحصیلات عالی)، برنامه های رهبری در سال ۱۳۹۵ آغاز می شود که به آنها کمک خواهد کرد تا در رسیدن به موقوف های رهبری در تحصیلات عالی موفق گردند.

ب) ایجاد کالج ها و پوهنتون های اختصاصی اناث: وزارت تحصیلات عالی در جریان پلان استراتژیک دوم به ایجاد یک پوهنتون اناث با رشته های دارای اولویت ملی می پردازد. این پوهنتون از سهولت های لازم از قبیل لابراتوارها و سایر مراکز آموزشی و همچنان لیلیه های با کیفیت و مصئون برخوردار خواهد بود. برای رسیدن به این هدف، به کمک های وسیع تمویل کننده ها نیاز احساس می شود. هدف عمده، ایجاد محیط مناسب پوهنتونی برای اناث می باشد، خصوصاً آنهایی که برای تحصیل به محدودیت های معین مواجه می باشند. بر علاوه وزارت تحصیلات عالی ایجاد پوهنتون های با کیفیت را برای اناث توسط سکتور خصوصی نیز تشویق می نماید.

◀ عوامل موثر بر دسترسی به تحصیلات عالی

۱. نرخ رشد سالانه متقاضیان تحصیلات عالی؛
۲. ایجاد کالج ها و پوهنتون های اختصاصی اناث؛
۳. چالش های جنسیتی و راه حل ها؛
۴. بهبود وضعیت محصلان دارای معلولیت در تحصیلات عالی؛
۵. رسیده گی به گروه های آسیب پذیر؛
۶. توسعه تحصیلات عالی در خارج از کشور؛
۷. ایجاد برنامه آزمایشی تحصیلات غیر حضوری؛
۸. افزایش تعداد کالج های آموزش مسلکی (Community Colleges)؛
۹. اصلاح و بهبود برنامه های شبانه؛
۱۰. افزایش خدمات محصلان؛
۱۱. ارایه خدمات صحت روانی؛

۱۲. معیاری ساختن امتحان کانکور؛
۱۳. توسعهٔ ساحه تطبیق امتحان کانکور؛
۱۴. مصئون ساختن پروسهٔ امتحان کانکور؛
۱۵. خود کفایی تخنیکی سیستم کانکور؛
۱۶. تقویه سیستم شمولیت در مؤسسات تحصیلات عالی؛
۱۷. تأکید بر رشته‌های دارای اولویت ملی؛

۳-۴-۴) حکومت‌داری خوب

بخش حکومت‌داری تحصیلات عالی به بررسی اساسی نیاز دارد. ایجاد هیات امنای تحصیلات عالی^۱ که شامل فارغان، نهادهای مسلکی، تجاران، دولت و مردم می‌شود، به حیث یک مورد مشورتی، که وظیفهٔ آن بررسی مسایل کلیدی پالیسی، حصول اطمینان از تمویل کافی تحصیلات عالی، بررسی مسایل پالیسی و جمع‌آوری نظریات در پروسهٔ پالیسی‌سازی از افراد مسلکی خواهد بود، ممکن به این وزارت در عملی ساختن پلان‌های آن کمک کند.

الف) ارتقای ظرفیت رهبری: رهبری تحصیلات عالی و نهادهای مربوط آن باید دموکراتیک، مشارکتی، فراگیر، شایسته سالار، مسئول، پاسخگو و قانونی باشد. در پلان استراتژیک دوم تحصیلات عالی، پالیسی‌های موجود در این زمینه مرور و حسب ضرورت تجدید نظر می‌گردد. در جریان سال اول پلان استراتژیک دوم، کمیته‌گزینش ایجاد می‌گردد تا نامزدان موقف‌های رهبری را قبل از گزینش مورد ارزیابی قرار داده و اطمینان حاصل کنند که آنها تمام معیارهای لازم را دارا می‌باشند. شناسایی اوصاف و شاخصه‌هایی که برای یک رهبر ضرورت است خیلی با اهمیت می‌باشد. این موضوع در قانون تحصیلات عالی ذکر گردیده است.

در حال حاضر، حضور زنان در درجه‌های علمی بلند و موقف‌های تصمیم‌گیری در تحصیلات عالی اندک است و ضرورت دارد، تا در آینده این تعداد افزایش یابد. وزارت تحصیلات عالی در هماهنگی با مؤسسات تحصیلات عالی، تدابیری را اتخاذ خواهد کرد تا حضور زنان در موقف‌های رهبری و مشوره دهی تقویت گردد. یک اصل مهم رهبری در

۱- قیومی همانجا، صفحات ۵-۶

وزارت تحصیلات عالی تفویض صلاحیت‌ها به سطوح مختلف نهادهای تحصیلی است. این کار کمک می‌کند تا مردم به افراد تصمیم‌گیرنده به آسانی دسترسی پیدا کنند. از این‌رو، باید توجه بیشتر صورت گیرد تا برای تفویض صلاحیت‌ها به سطوح مختلف اداره، استراتژی‌های مناسب تهیه شود. آوردن تغییرات و پیشرفت دوامدار وظیفه بسیار مهم رهبران می‌باشد. گذار به یک پوهنتون متعالی در حال حاضر مستلزم رهبرانی است که نه تنها دارای استعداد باشند بلکه از مردم، امور مالی، حکومتداری خوب، قوانین محلی و بین‌المللی و رویداد های جهانی، زندگی علمی و ارزشهای آن و سایر موارد که برای یک پوهنتون درجه اول نیاز است، درک و فهم کامل داشته باشند.

ب) انکشاف و بهبود سیستم تحصیلات عالی: وزارت تحصیلات عالی، مؤسسات تحصیلات عالی دولتی و خصوصی را رهبری نموده و با همکاری مشترک با رهبری این مؤسسات تحصیلی، اعضای کادر علمی، کارکنان و محصلان، زمینه‌های پیشرفت و رشد کشور را فراهم می‌کند. وزارت تحصیلات عالی وظیفه دارد تا معیارهای تحصیلات عالی را برای نهادهای تحصیلات عالی دولتی و خصوصی وضع نماید که هدف آن اطمینان از کیفیت، صداقت و تعهد این مؤسسات برای عرضه خدمات مورد نظر به شهروندان افغانستان است.

جهت بهبود موثریت حکومتداری در وزارت تحصیلات عالی و نهادهای تحصیلی، طبق این پلان استراتژیک، کار روی آماده‌سازی، آموزش و درج اطلاعات در سیستم مدیریت و اطلاعات تحصیلات عالی (HEMIS) ادامه دارد. این کار رهبری نهادهای تحصیلی را قادر می‌سازد تا به معلومات بودجوی (به شمول تدارکات)، اداری، معلومات در مورد اعضای کادر علمی، محصلان، کارکنان و سایر معلومات مهم دسترسی پیدا کند. همچنان پروسه‌هایی که به منظوری وزارت تحصیلات عالی نیاز دارند سرعت یافته و موثریت برنامه های اداری و علمی در مؤسسات تحصیلی و وزارت تحصیلات عالی بهتر میگردد.

وزارت تحصیلات عالی بسیاری از صلاحیت‌ها و فعالیت‌هایی را که به صورت سنتی در سطوح اکادمیک و مالی سرپرستی نموده به مؤسسات تحصیلی تفویض می‌نماید. وزارت تحصیلات عالی متعهد است تا استقلالیت مالی و اکادمیک آن تعداد مؤسسات تحصیلی را که دارای کارایی و توانایی بیشتر می‌باشد اجازه دهد تا مسؤولیت‌های بیشتری را در جریان این پلان استراتژیک به عهده گرفته و این مسؤولیت‌ها، به صورت چشمگیر افزایش یابد. در عین حال، نهادهای تحصیلات عالی نیز ملزم اند تا نقش هماهنگ‌کننده، نظارت

و ارزیابی کننده تمام سیستم مربوط را ایفا نمایند. استقلالیت بیشتر با مطالبه حسابدگی و پاسخگویی بیشتر تفویض خواهد شد. استقلالیت مؤثر شامل توازن مناسب در همکاری، اعتماد متقابل، شفافیت و تعهد مشترک در راستای تدریس با کیفیت عالی، تحقیق و خدمت به مردم افغانستان می‌شود.

ج) استقلالیت اکادمیک، مالی و اداری نهادهای تحصیلات عالی: وزارت تحصیلات عالی در امر پیشرفت و بهبود اساسی نظام تحصیلی کشور، مسئولیت دارد تا برنامه‌هایی را در عرصه توسعه، توانمند ساختن نظام تحصیلی در مورد جلب کمک‌ها، بهبود کیفیت آموزش، توانمند ساختن نظام تحصیلی در روشنی انکشاف سریع علوم به سطح جهان، اقدامات مقتضی به عمل آورد تا نظام تحصیلات عالی افغانستان را که زمانی در منطقه پیشگام بود، دوباره احیا نماید. وزارت تحصیلات عالی تلاش نموده است تا بخشی از صلاحیت‌های مالی و اداری خود را به آن عده از نهادهای تحصیلی که دارای ظرفیت لازم و پیشینه فعالیت‌های مؤثر و متعهد به انجام فعالیت‌های مسئولانه اند، تفویض نماید. در سال ۱۳۹۲، مقررۀ استقلالیت مالی پوهنتون‌ها به تصویب رسید که به آن تعداد نهادهای تحصیلات عالی که پیش شرط‌های این مقررۀ را برآورده و عملی ساخته می‌توانند، اجازه می‌دهد تا از استقلالیت مالی بیشتر برخوردار شوند.

در اوایل این پلان استراتژیک، وزارت تحصیلات عالی برنامه استقلالیت مالی را در چهار پوهنتون دولتی کابل آغاز می‌نماید. چنین استقلالیت به اساس مراحل پیشرفت یک نهاد تحصیلی و به اساس قوانین، شرایط و نیازها تفویض خواهد شد.

د) تقویت و بازنگری اسناد تقنینی: یک سیستم شفاف، مؤثر و حسابدۀ به یک چارچوب حقوقی واضح نیاز دارد، تا برای همه قابل فهم باشد. چنین چارچوب باید تمام جوانب سیستم را به شمول فعالیت‌های اکادمیک و غیر اکادمیک آن احتوا کند. از آنجا یی که شرایط، اهداف و چالش‌های تحصیلات عالی به مرور زمان تغییرپذیر است، بنأ اهداف و شرایط باید این انعطاف‌پذیری را داشته باشد تا با میکانیزم‌های موجود در مطابقت با شرایط در حال تغییر، عیار شوند. نظر به پالیسی‌های ملی و بین‌المللی و پیشرفت‌های موجود، نیازمندیها و تقاضاهای جدید به وجود می‌آیند که باید برآورده شوند. از اینرو، ضرورت است تا بخش تقنینی در سیستم تحصیلات عالی تقویه شود که بتواند به شرایط در حال تغییر پاسخ گو باشد. طی این پلان استراتژیک، وزارت

تحصیلات عالی به همکاری و مساعدت اعضای کادر علمی باصلاحیت و باتجربه، لوایح و مقررات موجود را به اساس نیازهای قانون تحصیلات عالی تجدید و یا حسب ضرورت تدوین مینماید.

ه) حراست از حق نشر، تألیف و اختراع: برای حفظ حق نشر، تألیف و اختراع اعضای کادر علمی و یا محصلان، وزارت تحصیلات عالی اصول و معیارهای لازم را در همکاری ادارات زیربط ایجاد می نماید. ثبت حق مالکیت نشر، تألیف و اختراع به نام ایجاد کننده آن یک ضرورت مبرم است. از اینرو، یک سیستم ثبت حق تألیف (کاپی رایت، نشر و اختراع) در آغاز تطبیق پلان استراتژیک دوم تدوین می شود.

و) بهبود موثریت و شفافیت در اداره تحصیلات عالی: هر سازمان بزرگی چون وزارت تحصیلات عالی به ساختار اداری موثر و کارا نیاز دارد تا بیشتر از ۳۰۰۰۰۰ محصل، بیشتر از ۱۰۰۰۰ استاد و به همین تعداد کارکنان اداری را نظارت کند. برای ساختن یک سیستم مؤثر اداری، نیاز به یک ارزیابی همه جانبه از تمام سیستم می باشد. لازم است تا طرز العمل ها و تدابیر جدید جایگزین طرز العملها و تدابیر غیر مؤثر گردد. همچنان در زمینه میکانیزم های ایجاد می شود که با استفاده از آنها اطمینان حاصل گردد، که تمام کارکنان فعالیت های شان را به شکل مؤثر انجام می دهند. بخشی از این روند باید در بر گیرنده اطمینان از شفافیت بیشتر در بخش های اداری باشد تا تمام کارکنان در مقابل وظایف محوله شان مسؤول و جوابده باشند. این بازبینی در سال های اول و دوم این پلان استراتژیک انجام می شود. مشکلات موجود در این زمینه به صورت عمده مربوط به عوامل زیر می باشند:

- کمبود ظرفیت لازم کاری
 - دسترسی ناکافی به تکنالوژی های جدید و کمبود مهارت های لازم جهت استفاده از آن
 - عدم استفاده از سهولت های کمپیوتری: برنامه های خاص در مطابقت با خصوصیت های کاری و نیازمندی های دیپارتمنت ها
- برای رفع مشکلات اداری، موضوعات زیر در پلان استراتژیک دوم مهم پنداشته می شود:
- مرور تمام اسناد و طرز العمل های اداری، تا اطمینان حاصل شود که این اسناد و طرز العمل ها با نیازمندی های جدید و اهداف تحصیلات عالی تطابق دارند.

برعلاوه، تلاش می شود تا با مرور و بررسی اسناد، مشکلات و ناسازگاری هایی که در قوانین و اسناد تقنینی وجود دارد، رفع گردد.

- تطبیق کوتاه تر و آسان تر اجراءات: در حال حاضر، استخدام، تعویض کارکنان، ترفیع اعضای کادر علمی، انکشاف نصاب تحصیلی، ایجاد رشته های جدید تحصیلی، خریداری، لوژستیک و سفرهای خارجی برای امور علمی از طریق روند های بعضاً مغلق و وقت گیر انجام می شود. وزارت تحصیلات عالی طی این پلان استراتژیک بر کوتاه و ساده سازی پروسه های کاری تلاش میکند.
- استفاده از تکنالوژی معلوماتی برای شفافیت و موثریت امورات محوله از جمله برنامه های تحصیلات عالی طی این پلان استراتژیک میباشد. ارایه خدمات از طرق مختلف چون ویبسایت ها و دریافت صدای اعتراض مردم جز این برنامه میباشد.

- احیا و تطبیق سیستم مکافات و مجازات

- ایجاد و تطبیق پالیسی مبارزه با فساد اداری

ز) بهبود و انکشاف سیستم تدارکاتی: در جریان سال اول پلان استراتژیک

دوم، یک کمیته اداری تحت اثر معینیت مالی و اداری در سطح وزارت برای مرور و بررسی پروسه های سرتاسری تدارکات در مطابقت با قانون تدارکات در وزارت و نهاد های تحصیلات عالی دولتی ایجاد گردد تا مؤثریت و سودمندی سیستم را بهبود بخشد و نیز اطمینان حاصل گردد که این سیستم شفاف بوده، مؤثریت اقتصادی را به میان آورده و تسهیل کننده همه امورات تدارکاتی باشد. این کمیته باید یافته ها و پیشنهادات خویش را تا اخیر سال ۱۳۹۶ گزارش دهد. وزارت تحصیلات عالی پیشنهاد این کمیته را باید در اخیر سال در حد صلاحیت های خویش و یا در تفاهم با تدارکات ملی عملی نماید. ضمناً، پوهنتون ها وظیفه خواهند داشت، تا تدابیر سریع و عملی را برای تقویه امور تدارکاتی و مدیریت مالی در سطح نهاد های مربوط به منظور کسب استقلالیت مالی اتخاذ نمایند.

ریاست تهیه و تدارکات جهت تطبیق قانون تدارکات، طرزالعمل تدارکات و اسناد معیاری نافذه تدارکاتی تلاش خواهد کرد تا در سال ۱۳۹۶ سند ظرفیت تدارکاتی را از اداره محترم تدارکات ملی بدست آورد و بتواند تمام کار های امور ساختمانی، اجناس و

خدمات را بدون سکتگی در امور تدارکاتی مطابق صلاحیت پولی آمر عطای به عهده گیرد و برای واحد های دومی ظرفیت سازی نماید.

ح) استفاده از تکنالوژی معلوماتی برای حکومتداری خوب: تکنالوژی

معلوماتی میتواند نقش موثری در بخش حکومتداری خوب داشته باشد منجمله میتوان به موارد مانند سرعت کار و امورات اداری، شفافیت بهتر، ذخیره و دسترسی به معلومات به طور آسان و دقیق، دسترسی به آمار و تهیه گزارش های مختلف النوع و ارتباطات سریع اشاره کرد. طی این پلان استراتژیک برنامه های ذیل برای حکومتداری خوب با استفاده از تکنالوژی معلوماتی مطابق با امکانات وزارت تحصیلات عالی تطبیق می گردد:

- انکشاف و تطبیق سیستم معلوماتی و مدیریتی تحصیلات عالی افغانستان

(HEMIS) در وزارت تحصیلات عالی و حد اقل هشت پوهنتون به صورت

کامل

- ذخیره و پروسس معلومات بخش های مختلف علمی و اداری با استفاده از

سیستم های تکنالوژی معلوماتی

- ارائه خدمات منظم و به اسرع وقت از طریق ویب سایت ها

- راه اندازی پروژه آزمایشی سیستم اداری الکترونیکی در حد اقل یکی از پوهنتون

ها یا بخشی از وزارت تحصیلات عالی افغانستان

- ارائه خدمات با ثبات انترنت با پهنای باند (Bandwidth) مناسب برای وزارت

تحصیلات عالی و مؤسسات تحصیلی

برای اینکه تکنالوژی معلوماتی به گونه با ثبات و برای دراز مدت قابل استفاده و

مطمئن کار کند طی این پلان استراتژیک علاوه بر تأمین منابع مالی کافی، ساختار

تشکیلاتی منظم برای ادرا ت مربوطه تکنالوژی معلوماتی ایجاد میگردد تا موارد ذیل را

که جهت مدیریت و مراقبت از تکنالوژی معلوماتی ضرور است عملی کنند. ایجاد و تطبیق

پالیسی ها و طرز العمل های واضح جهت:

- استفاده از خدمات تکنالوژی معلوماتی

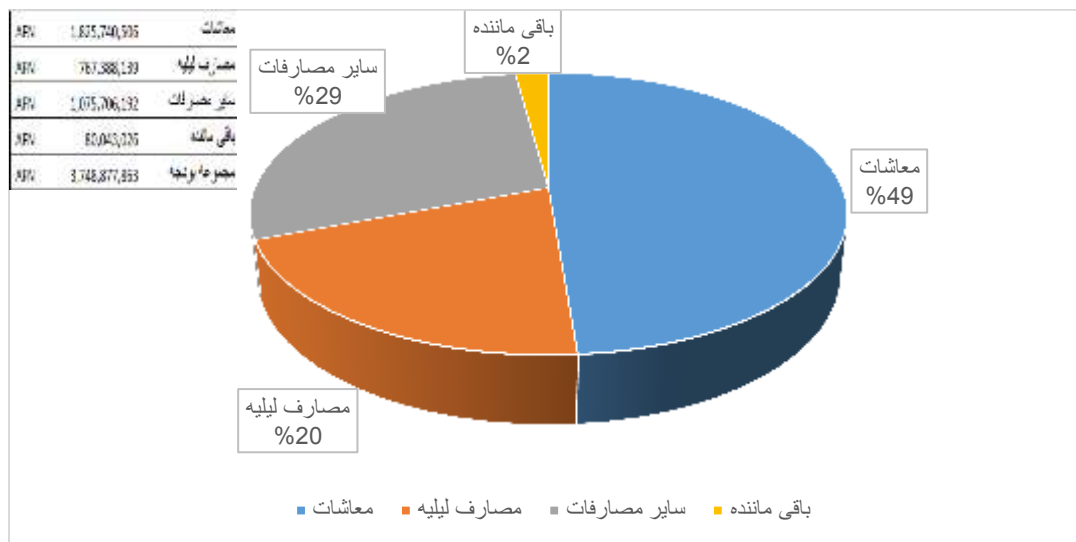
- حفظ و مراقبت سخت افزار (Hardware) و نرم افزار (Software) و زیربنای

تکنالوژی معلوماتی

- ارتقای ظرفیت کارمندان تخنیکی بخش تکنالوژی معلوماتی
- تعویض و به روز سازی (update) اجزای مختلف تکنالوژی معلوماتی
- تأمین امنیت سیستم های تکنالوژی معلوماتی و خدمات آن

ط) جذب کمک های مالی: وزارت تحصیلات عالی تلاش مینماید تا جذب کمک های

مالی را افزایش دهد. سهم و کمک مالی محصلان و خانواده های شان به تحصیلات عالی دولتی ناچیز است؛ یعنی تقریباً همه مصارف به شمول غذا و محل بودوباش محصلان را دولت به عهده دارد. یگانه توقعی که از محصل میرود، حق الزحمه یا فیزی است که در مقابل تدریس شبانه و یا هم به خاطر تحصیلات ماستری و یا دکتورا پرداخته می شود. اما، بسیاری از خانواده های افغان توان مالی ندارند، تا فرزندان شان را به نهادهای تحصیلات عالی بفرستند؛ حتی بعضی شان قادر به پرداخت کرایه موتر، لباس، کتاب، لوازم تدریس و سایر مصارف مربوط به تحصیلات عالی نیز نمی باشند. جدول زیر هزینه دولت را نشان میدهد که در سالهای اخیر برای تحصیلات عالی به مصرف رسیده است.



شکل ۳-۶) مقدار و ترکیب بودجه وزارت تحصیلات عالی از سال ۱۳۸۹-۱۳۹۴ (منبع: وزارت تحصیلات عالی)

سالانه در حدود ۴۹ فیصد بودجه عادی به طور اوسط در معاش کارکنان و سایر مصارف مربوط به کارکنان به مصرف رسیده است. همچنان حدود ۲۰ فیصد این بودجه در لیلیه ها و بدل اعاشه به مصرف رسیده است. ۳۱ فیصد باقیمانده شامل ترانسپورت، لوازم درسی، هزینه های علمی و سایر موارد میگردد. علاوه بر دو منبع عمده تمویل کننده که عبارت از ایالات متحده امریکا و بانک

جهانی می‌باشد، کشورهای جاپان، هندوستان، جرمنی، قزاقستان، ایران، پاکستان، روسیه، فرانسه، انگلستان و سایر منابع نیز همکاری های معین مالی در بخش های اکادمیک با وزارت تحصیلات عالی داشته اند. یک مقدار کم کمک مالی هم از منابع کمک کننده داخلی به دست آمده است. جدول شماره ۸ در زیر بودجه عادی و انکشافی وزارت تحصیلات عالی را طی سالهای اخیر نشان میدهد.

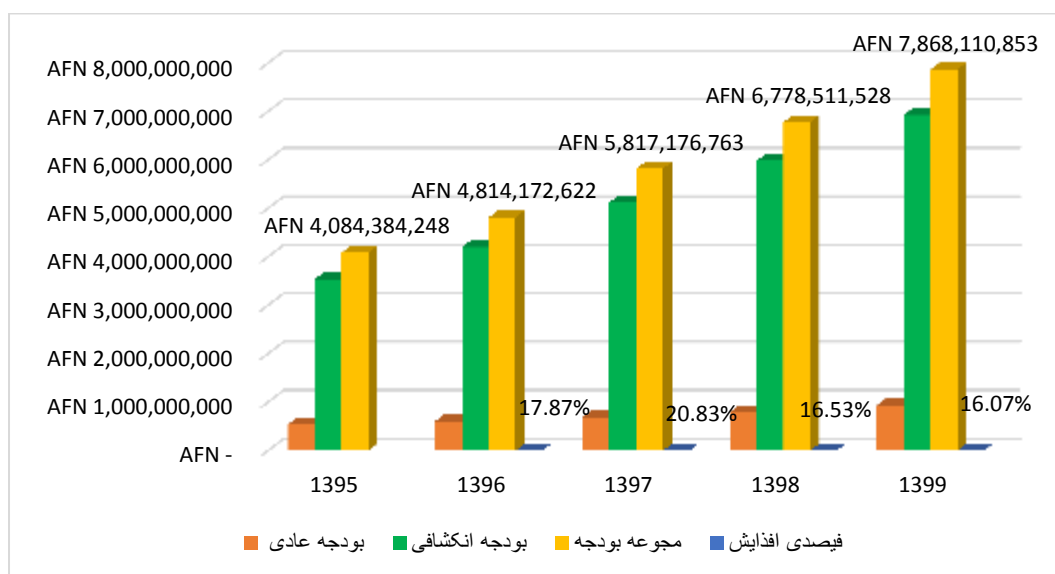
علاوه بر دو منبع عمده تمویل کننده که عبارت از ایالات متحده امریکا و بانک جهانی می‌باشد، کشورهای جاپان، هندوستان، جرمنی، قزاقستان، ایران، پاکستان، روسیه، فرانسه، انگلستان و سایر منابع نیز همکاری های معین مالی در بخش های اکادمیک با وزارت تحصیلات عالی داشته اند. یک مقدار کم کمک مالی هم از منابع کمک کننده داخلی به دست آمده است. جدول شماره ۱۱ در زیر بودجه عادی و انکشافی وزارت تحصیلات عالی را طی سالهای اخیر نشان میدهد.

جدول ۳-۸) بودجه عادی و انکشافی وزارت تحصیلات عالی از سال ۱۳۸۹-۱۳۹۴ (منبع: وزارت تحصیلات عالی)

سال ها	بودجه عادی	فیصدی افزایش / کاهش	بودجه انکشافی	فیصدی افزایش / کاهش	مجموع بودجه
۱۳۸۹	۱,۸۷۶,۲۷۱,۰۰۰ افغانی		۱,۳۵۲,۴۲۲,۵۰۰ افغانی		۳,۲۲۸,۶۹۳,۵۰۰ افغانی
۱۳۹۰	۲,۰۷۹,۹۱۰,۱۷۶ افغانی	٪۱۴	۱,۲۲۴,۳۹۷,۰۰۰ افغانی	٪۷-	۳,۳۰۴,۳۰۷,۱۷۶ افغانی
۱۳۹۱	۲,۱۸۵,۸۱۶,۹۹۴ افغانی	٪۱-	۲,۴۷۳,۹۶۹,۶۰۰ افغانی	٪۹۰	۴,۶۵۹,۸۳۱,۵۹۴ افغانی
۱۳۹۲	۳,۱۹۰,۷۸۶,۹۷۶ افغانی	٪۴۰	۳۲۳,۸۲۰,۳۸۰۶ افغانی	٪۴۸	۶,۹۹۷,۱۱۰,۷۹۶ افغانی
۱۳۹۳	۳,۹۹۹,۹۹۹,۹۷۶ افغانی	٪۱۶	۴,۸۹۱,۳۶۸,۱۶۰ افغانی	٪۱۹	۸,۸۹۱,۳۶۸,۱۳۶ افغانی
۱۳۹۴	۴,۶۰۱,۳۹۷,۹۶۰ افغانی	٪۱۳	۳,۰۶۸,۲۳۵,۵۵۸ افغانی	٪۳۸-	۷,۶۶۹,۶۳۳,۷۲۰ افغانی
مجموعه	۱۷,۹۳۴,۲۲۸,۰۸۲ افغانی		۱۶,۸۱۶,۷۱۶,۶۳۸ افغانی		۳۴,۷۵۰,۹۴۴,۷۲۰ افغانی

طوریکه قبلاً تذکر یافت، در سال ۱۳۹۲، وزارت تحصیلات عالی مقررہ استقلالیت مالی را به تصویب رسانید که طبق آن نهادهای تحصیلات عالی میتوانند از طریق

خدمات علمی و مسلکی، عواید به دست آورند و مساعدت‌های مالی را جذب کنند و آن را مصرف نمایند. این ابتکار یک موفقیت بزرگ و منبع سوم عواید تحصیلات عالی به حساب می‌آید. عواید مالی برای نهادهای تحصیلی باید یک منبع عمده مالی آنها را تشکیل دهد. نهاد های تحصیلی میتوانند از طریق عرضه خدمات علمی و مسلکی در شفاخانه ها، لابراتوارها، کلینیک های حیوانی و سایر تسهیلات خود و از سایر فعالیت های اقتصادی وجوه مالی به دست آورند. با استفاده از این عواید، میتوانند هزینه خرید مواد و لوازم، پرداخت حق الزحمه کارگران، کارکنان، توسعه زیربنا و سایر فعالیت های ضروری خود را تأمین کنند. مؤسسات تحصیلی از طریق برخی از فعالیت های دیگر مانند تحقیقات علمی، خدمات مسلکی، برنامه های شبانه، برنامه های تحصیلات ماستری، آموزش های کوتاه مدت، فروش کتب و نشریه ها و غیره نیز میتوانند عاید به دست آورند. بهبود شرایط مالی در پوهنتون ها یکی از پیش شرط ها برای بهبود کیفیت عالیتر است. وزارت تحصیلات عالی در همکاری با پوهنتون ها سعی می نماید تا ظرفیت مالی نهادهای تحصیلی افزایش یابد.



شکل ۳-۷) بودجه پیشنهادی وزارت تحصیلات عالی از سال ۱۳۹۵-۱۳۹۹

در گذشته فعالیت هایی که به تولید عواید برای مؤسسات تحصیلات عالی می‌انجامید، تا حدودی وجود داشت، اما شاید برای بسیاری از مؤسسات هنوز هم یک تجربه تازه باشد. امکانات و فرصتها در خصوص چنین فعالیت های عاید زا باید در هر یکی از مؤسسات تحصیلی تشخیص و شناسایی گردند. سمینارها و ورکشاپ های آموزشی، تبادل نظریات، بحث چالشها و شریک ساختن

تجارب مؤفقیت‌ها، همه ساحات اهم پلان استراتژیک دوم محسوب می‌شوند. هر مؤسسه باید به خاطر انجام فعالیت‌های عایداتی پلانی را طرح نماید. کارکنان مجرب و صاحب صلاحیت وزارت تحصیلات عالی برای نظارت از فعالیت‌های عایداتی مؤسسات تحصیلی توظیف خواهند شد. یکی از مساعی فوق این است تا در اخیر سال سوم پلان استراتژیک دوم، مؤسسات تحصیلی که شامل برنامه استقلالیت مالی باشند، ۵ فیصد و در سالهای بعدی فیصدی بیشتر مصارف خود را از عواید شان تولید کنند. پیشگامان و مبتکران این روند در مؤسسات تحصیلی شناسایی و مورد تقدیر و تمجید قرار می‌گیرند.

منبع چهارم کمک‌های مالی، دریافت وجوه مالی از طریق افراد در نهادهای مختلف میباشد. وزارت تحصیلات عالی مؤسسات تحصیلی را تشویق میکند تا در روشنی مقررہ استقلالیت مالی، یک انجمن دوستان تحصیلات عالی و یا انجمن فارغ التحصیلان را تأسیس کند. اعضای این انجمن میتوانند از مقامات محلی، اداره محلی، علمای دینی و متنفذین، فارغ التحصیلان و یا شهروندان علاقمنند، باشند.

در هر مؤسسه تحصیلی استراتژی‌ها و پلانهای عملیاتی برای جذب مساعدت‌های مالی ایجاد شود. با سهمگیری محصلان، اعضای کادر علمی، کارکنان و مدیران در هر مؤسسه، جلب مساعدت‌های مالی و کمپاین‌های جمع‌آوری کمک‌های مالی حد اقل در سال یک بار ممکن خواهد شد.

برای تطبیق این پلان استراتژیک وزارت تحصیلات عالی به بودجه (۲۹,۳۶۲,۳۵۶,۰۱۴) ملیارد افغانی ضرورت دارد که منجمله (۲۵,۷۷۹,۷۲۱,۰۲۳) ملیارد افغانی آن بودجه انکشافی و (۳,۵۸۲,۶۳۴,۹۹۰) ملیارد افغانی آن بودجه عادی می‌باشد و تقسیمات آن برای سال‌های آینده در گراف ذیل شرح گردیده است.

جدول ۳-۹) بودجه پیشنهادی وزارت تحصیلات عالی برای این پلان از سال ۱۳۹۵-۱۳۹۹

سال	۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	مجموعه بودجه پنج ساله
بودجه عادی	۵۴۳,۸۰۷,۳۳۹ افغانی	۶۱۰,۱۵۱,۸۳۴ افغانی	۶۹۰,۵۲۲,۳۳۲ افغانی	۷۹۶,۴۰۰,۶۸۲ افغانی	۹۳۹,۷۵۲,۸۰۴ افغانی	۳,۵۸۲,۶۳۴,۹۹۰ افغانی
بودجه انکشافی	۳,۵۴۰,۵۷۶,۹۰۹ افغانی	۴,۲۰۴,۰۲۰,۷۸۸ افغانی	۵,۱۲۴,۶۵۴,۴۳۲ افغانی	۵,۹۸۲,۱۱۰,۸۴۶ افغانی	۶,۹۲۸,۳۵۸,۰۴۹ افغانی	۲۵,۷۷۹,۷۲۱,۰۲۳ افغانی
مجموعه بودجه	۴,۰۸۴,۳۸۴,۲۴۸ افغانی	۴,۸۱۴,۱۷۲,۶۲۲ افغانی	۵,۸۱۷,۱۷۶,۷۶۳ افغانی	۶,۷۷۸,۵۱۱,۵۲۸ افغانی	۷,۸۶۸,۱۱۰,۸۵۳ افغانی	۲۹,۳۶۲,۳۵۶,۰۱۴ افغانی
فیصدی افزایش		۱۷,۸۷%	۲۰,۸۳%	۱۶,۵۳%	۱۶,۰۷%	

ی) تقویت همکاری بین الوزارتی

وزارت تحصیلات عالی در قسمت هماهنگی فعالیت ها و پلان گذاری دراز مدت با سایر وزارت ها به کار ادامه میدهد. این همکاری شامل عضویت در مورد انکشاف نیروی بشری (HRDB) میباشد که همکاری دایمی بین وزارت های معارف، امور زنان، صحت عامه، کار و امور اجتماعی، شهدا و معلولین، مالیه و سایر ادارات ذیربط است. توسعه روابط با تمام وزارت های سکتوری از اولویت های کاری این پلان استراتژیک است تا از طریق این روابط و بر اساس نیاز بازار کار و در مسیر رشد اقتصادی کشور محصلان آموزش یافته و تقدیم جامعه گردند.

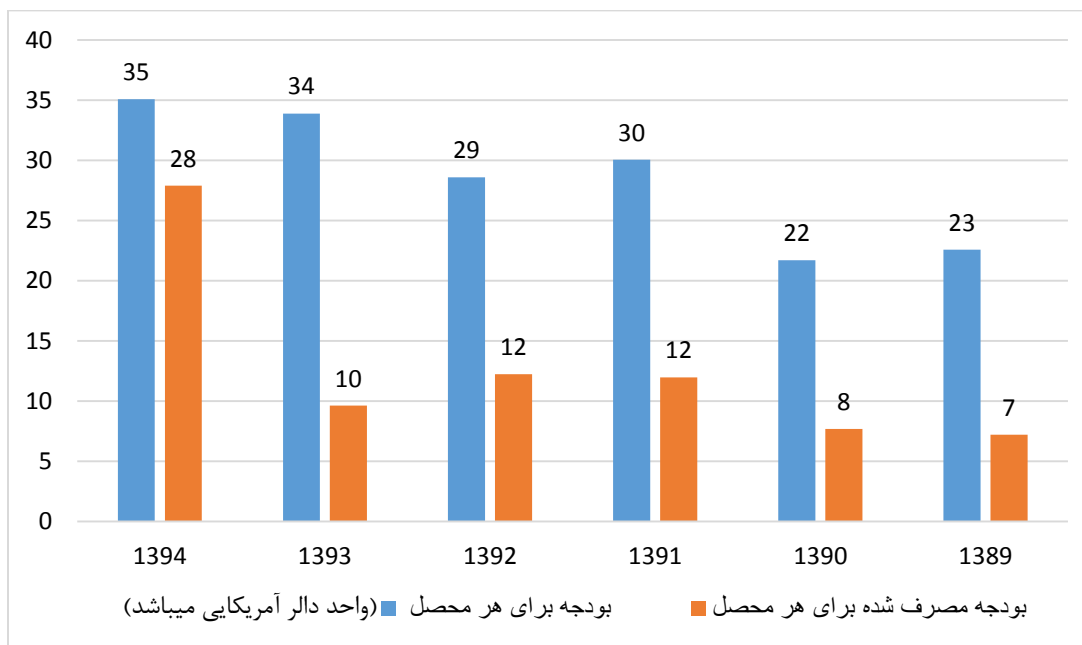
◀ عوامل موثر بر حکومت داری خوب

۱. ایجاد ارتباط و همکاری بین وزارت های مختلف؛
۲. جذب کمک های مالی؛
۳. استفاده از تکنالوژی معلوماتی برای حکومت داری خوب؛
۴. بهبود و انکشاف سیستم تدارکاتی؛
۵. بهبود موثریت و شفافیت در اداره تحصیلات عالی؛
۶. حراست از حق نشر، تألیف و اختراع؛
۷. تقویت و باز نگری اسناد تقنینی؛
۸. استقلالیت اکادمیک، مالی و اداری نهادهای تحصیلات عالی؛
۹. انکشاف و بهبود سیستم تحصیلات عالی؛
۱۰. ارتقای ظرفیت رهبری؛

۳-۴-۵) زیربنا ها

الف) بودجه انکشافی: بودجه انکشافی که وزارت تحصیلات عالی طی سال های گذشته حاصل نموده است در تطابق با نیاز های مبرم آن نبوده است. هرگاه تخصیص بودجه با تعداد محصلان متناسب نباشد، کاهش بودجه کیفیت تحصیلات عالی را شدیداً ضربه خواهد زد. به صورت عموم مصارف سرانه تحصیلی باکیفیت برای هر محصل در کشور های در حال انکشاف ۱۰۰۰ دالر امریکایی است. ولی در افغانستان به مراتب کمتر

از آن است. یکی از اهداف پلان استراتژیک دوم این است تا در سال اخیر این پلان مصارف سرانه تحصیل در افغانستان به ۶۰۰ دالر امریکایی برسد. چگونگی مصارف سرانه برای هر محصل طی سالهای اخیر در جدول زیر ارائه گردیده است.



شکل ۳-۸) مجموع بودجه انکشافی و تناسب آن نظر به محصل از سال ۱۳۸۹-۱۳۹۴ (منبع: وزارت تحصیلات عالی)

نبود زیربناها مشکل روزافزون مؤسسات تحصیلات عالی بوده است. مقدار بودجه عادی که برای مصارف ابتدایی تدریس، تجهیزات لابراتوار، تمویل شفاخانه های تدریسی و مصارف عمومی اجرائیوی و حفظ و مراقبت زیربناها تخصیص داده شده، ناکافی است. عده زیادی از تعمیرهای تدریسی آب و برق کافی ندارند و برخی هم فاقد سیستم فاضلاب اند. بعضی از کتابخانه ها یک یا دو اتاق دارند که آنهم نور و دستگاه تهویه کافی ندارد و بسیاری هم از امکانات عصری مانند انترنت محروم اند. در برخی از کتابخانه ها اکثر کتابها کهنه و تاریخ گذشته بوده و ژورنال های علمی در آنها وجود ندارد. بسیاری از مؤسسات امکانات ورزشگاه را برای اناث و ذکور ندارند در حالیکه نداشتن آدیتوریم مورد دیگری از مشکلات است.

صنوف درسی در بسیاری از مؤسسات تحصیلی برای تعداد محصلان بسنده نیست. عده زیادی از مؤسسات تازه تأسیس شده در سال های نخست از مکانهای کرایه استفاده میکنند. پوهنتون های قدیمی که با کمبود صنوف درسی مواجه اند، مجبور اند در نوبت های مختلف امور تدریس را

به پیش ببرند. بعضی از نهادها، لابراتوارهای شان را به منظور تدریس به کار می‌برند. تجهیزات و امکانات عصری مانند کامپیوتر، پروجکتور، و پرده آنها به تعداد کافی موجود نبوده و بسیاری از ساختمان‌ها فاقد سیستم گرم کننده و سرد کننده هوا اند، در حالیکه، عده‌یی از این ساختمان‌ها امکانات لازم برای معلولین را نیز ندارند.

در موسسات تحصیلات عالی مختلف کشور تعمیر ها و زیربناهای معین توسط بودجه انکشافی وزارت تحصیلات عالی و همچنان مراجع مختلف کمک کننده اعمار گردیده است که برای رفع نیازمندی موسسات تحصیلی موجود کافی نیست.

ب) بهبود عمومی زیربناهای: بهبود زیربنایها و توسعه آنها از اولویتهای مبرم پلان استراتژیک دوم وزارت تحصیلات عالی است. این وزارت با مؤسسات تحصیلات عالی و منابع کمک کننده کار می نماید تا در جریان تطبیق این پلان به نیازهای ساختمانی رسیدگی نموده و تمویل کننده های بیشتری را تشویق و ترغیب کنند تا در انکشاف زیربنایها سهم گیرند. بهبود زیربنایهای سیستم تحصیلات عالی یکی از اولویتهای مبرم پلان استراتژیک دوم است. اولویتهای بهبود و توسعه زیربنایها طبق ذیل میباشد:

- اعمار لیلیه های جدید برای اناث
- اعمار صنف های درسی و ایجاد کتابخانه ها
- اعمار وتجهیز لابراتوارها و شفاخانه های تدریسی
- ایجاد دفاتر بیشتر برای استادان
- ایجاد وبهبود زیربنای تکنالوژی معلوماتی

بهبود زیربنایها و گسترش آن در جریان تطبیق پلان استراتژیک دوم تحصیلات عالی به شکل ذیل پیش برده می شود:

- ارزیابی از نیازها برای مکان و استفاده از آن صورت خواهد گرفت، تا استفاده واقعی از مکان های موجود در تمام نهاد های تحصیلات عالی معین گردد. این مطالعه شامل بررسی درخواست های مؤسسات برای مکان بیشتر من حیث مبرم ترین اولویت خواهد بود.

- اعمار بلاک های تدریسی که به صورت مشترک توسط پوهنچی های مختلف استفاده شده بتواند، ترجیح داده می شود. کاربرد مؤثر از جای در جلب منبع کمک دهنده و سایر کمکهای مالی برای بهبود و گسترش زیربناها حایز اهمیت میباشد.

- این نیازسنجی از ضروریات توسط کمیته یی بررسی خواهد شد که فهرستی از اولویتها را بر مبنای یک تحلیل واقعی و پیش بینی ظرفیت ها تدوین می نماید.

- با تکمیل نیازسنجی، وزارت تحصیلات عالی لست اولویت های موسسات تحصیلات عالی را نظر به امکانات بودجوی ترتیب می نماید. این روند نباید از ختم سال دوم پلان بگذرد تا کار ساختمان بتواند در ساحات اولویت آغاز گردد. (برای جزئیات به پلان عملیاتی مراجعه شود).

ج) ایجاد و توسعه زیربنا های تکنالوژی معلوماتی: ساختار زیربنا های

تکنالوژی معلوماتی (زیر بنا های الکترونیکی) و بهبود وضعیت زیربناها از اولویت های مهم کاری وزارت تحصیلات عالی در بخش تکنالوژی معلوماتی میباشد. این ساختار ها شامل شبکه های فایبر نوری و الکترونیکی و سیستم های مرتبط به تکنالوژی میشود که زمینه را برای ارائه خدمات تکنالوژی با کیفیت مساعد میکند. طی این پلان استراتژیک بر دو بخش عمده ذیل تمرکز صورت میگیرد:

- بهبود وضعیت کنونی و رفع کاستی های زیربناها ی تکنالوژی معلوماتی وزارت تحصیلات عالی و واحد های دومی آن

- ایجاد زیربنای تکنالوژی معلوماتی در موسسات تحصیلی

ایجاد مراکز تکنالوژی معلوماتی در پوهنتون ها، محلی سازی ترافیک شبکه (Traffic Localization)، بهبود وضعیت و توسعه (AfGREN) و همچنان ایجاد ساختار شبکه به صورت معیاری و مطمئن از دیگر برنامه های این بخش میباشد. برنامه زیربناها زمینه ارتباط مؤسسات تحصیلی خصوصی، وزارت معارف و سایر ارگانهای دولتی و غیر دولتی را به سیستم های تکنالوژی معلوماتی در تحصیلات عالی به گونه معیاری تخنیکی، قانونمند و مطمئن مساعد میکند.

د) ایجاد و بهبود لیلیه‌ها: وضعیت موجود لیلیه‌ها ایجاب یک بازنگری کلی به منظور معقول‌سازی استفاده از آنها را می‌نماید. از اینرو در جریان پنج سال آینده، به موارد زیر توجه صورت می‌گیرد:

- به شمولیت محصلان معلول در لیلیه‌ها اولویت داده می‌شود و اتاق‌های آنها در لیلیه با امکانات مورد نیاز آنها مجهز می‌گردد.
- سعی می‌گردد که لیلیه‌ها دارای شرایط مناسب برای زنده‌گی بوده با خدمات عمومی صحی، مسجد و امکانات مناسب آموزشی مانند انترنت، کتابخانه با جاهای مخصوص برای مطالعه، دستشوی‌های مناسب، محل لباس‌شویی و آشپزخانه باشند.
- تدابیر لازم باید در نظر گرفته شوند تا زمینه جلب مساعدت‌های سازمانهای خیریه و اشخاص خیرخواه به نهادهای تحصیلی و لیلیه‌ها جلب گردد.
- امور لیلیه‌ها به نهادهای تحصیلی مربوطه تفویض می‌گردد.
- سکتور خصوصی باید تشویق گردد تا برای محصلان شان تعمیر لیلیه اعمار کنند، چنانچه قبلاً هم در این راستا چندین تعمیر لیلیه اعمار گردیده است.
- شورای رهبری لیلیه‌های پوهنتون‌ها باید متشکل از نماینده‌های پوهنتون‌ها، نماینده‌های محصلان و سایر کسانی که ضروری باشند ایجاد و باید راه‌های ذیدخل نمودن محصلان در مدیریت، نظم و دسپلین، نظافت و سایر ابتکارات معقول تأمین گردد.

◀ عوامل موثر بر زیربناها

۱. اختصاص بودجه‌ی انکشافی متناسب با نیازها؛
۲. انکشاف و بهبود عمومی زیربناها؛
۳. ایجاد و توسعه زیربنای تکنالوژی معلوماتی؛
۴. ایجاد، اعمار و بهبود وضعیت لیلیه‌ها.

۳-۵) عوامل محیط درونی وزارت

همانطوریکه قبلاً اشاره شد، منظور از عوامل محیطی هرگونه رخداد، شکل‌گیری روند، تغییرات در منابع، توانمندی‌ها و پدیده‌های محیطی سازمان است که به‌نحوی بر عملکرد

آن تأثیر می‌گذارد. آن دسته از عوامل محیطی که در "اختیار و کنترل" مدیریت سازمان بوده و مدیریت می‌تواند به‌طور مستقیم بر روی آن تأثیر بگذارد، مربوط به محیط داخلی سازمان و یا عوامل و توانمندی‌های داخلی خوانده می‌شوند و بقیه‌ی عوامل که از دسترس مدیریت دور بوده و بر رخداد و پیامدهای آن نمی‌تواند چندان اثرگذار باشد، مربوط به محیط خارجی سازمان می‌شود. آنچه که یک سازمان را قادر می‌سازد تا بر اساس شناخت محیطی که در آن فعالیت می‌کند، بتواند از فرصت‌ها به بهترین شکل بهره‌برداری نموده و از گزند آسیب‌های محیطی در امان باشد، توانمندی و قابلیت‌های درون سازمانی است. امروزه که محیط، به‌صورت پیوسته در تلاطم بوده و هر روزه مسایل جدیدی پیش روی سازمان‌هاست، شناخت نقاط قوت و ضعف سازمان می‌تواند راه را برای استفاده مناسب از این عوامل هموار سازد. بدین ترتیب، کوشش صورت گرفت که نسبت به قوت‌ها و ضعف‌های درونی وزارت تحصیلات عالی و هم‌چنین فرصت‌ها و تهدیدات بیرونی و پیرامونی آگاهی و معلومات لازم کسب گردد تا در سایه این معلومات، به تدوین برنامه‌ی عینی و قابل تحقق دست پیدا کنیم.

جدول ۳-۱۰ عوامل قوت

شماره	عنوان	قوت ها (Strengths)
۱	S _۱	بهبود اجرای معاشات کارمندان از طریق سیستم های الکترونیکی
۲	S _۲	ارتباط تنگاتنگ بین وزیر و زیربخش ها
۳	S _۳	موجودیت مورد ارتقای کیفیت و اعتباردهی در سطح ریاست ارتقای کیفیت و اعتباردهی
۴	S _۴	بررسی و نظارت از اجراءات نهاد های تحصیلات عالی در راستای اهداف استراتژیک وزارت
۵	S _۵	مشارکت موسسات تحصیلات عالی خصوصی در کنار موسسات تحصیلات عالی دولتی در ارائه خدمات آموزشی- تحصیلی (خارجی و داخلی)
۶	S _۶	مساعد نمودن فرصت و اعزام اعضای کادر علمی به جهت ادامه تحصیل از مقاطع لیسانس به ماستری و از ماستری به دوکتورا به داخل و خارج از کشور
۷	S _۷	موجودیت کمیسیون های تحصیلات عالی فوق لیسانس و تحقیق
۸	S _۸	شفافیت و مکانیزه شدن نسبی فرایند کانکور
۹	S _۹	رشدنسی در ارتقای ظرفیت منابع بشری
۱۰	S _{۱۰}	رشدنسی در ارتقای سویه تحصیلی کادر علمی
۱۱	S _{۱۱}	فراهم سازی زمینه آموزش بر ارتقای ظرفیت کارکنان خدمات ملکی با مباحث اداره و مدیریت به شیوه های نوین
۱۲	S _{۱۲}	درج معلومات جدید در سیستم مدیریت معلوماتی منابع بشری (HRMIS) بعد از ایجاد سیستم نرم افزاری در این زمینه.
۱۳	S _{۱۳}	تقسیمات دقیق بودجه به اساس نیازمندی برنامه های نهاد و ارسال تخصیصات به وزارت مالیه غرض طی مراحل در زمان معین آن
۱۴	S _{۱۴}	داشتن سیستم منظم گزارش گیری و گزارش دهی در سطوح مختلف مدیریتی
۱۵	S _{۱۵}	جلوگیری از تذویر و جعل اسناد در مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی
۱۶	S _{۱۶}	درجه بندی نهاد های تحصیلات عالی و تثبیت جایگاه آن در مارکیت
۱۷	S _{۱۷}	باز نگری و انکشاف نصاب تحصیلی
۱۸	S _{۱۸}	بهبود نسبی در ارائه خدمات به محصلین
۱۹	S _{۱۹}	بهبود ارتباطات خارجی در ارائه خدمات آموزشی و تحقیقاتی

جدول ۳-۱۱) عوامل قوت

شماره	ضعف ها (Weaknesses)	عنوان
۱	عدم بازنگری مسلکی در نصاب تحصیلی رشته های مختلف	W۱
۲	عدم وجود معاونت تحقیقات در تشکیلات وزارت	W۲
۳	عدم سیستم مدیریت معلوماتی منابع بشری (HRMIS) در سطوح مختلف اداری پوهنتون-ها	W۳
۴	نداشتن سیستم معیاری ارزیابی از اجراءات سالانه کارمندان به اساس اصول و مقررات وزارت	W۴
۵	وجود تبعیض و نبود شایسته سالاری در استخدام کارمندان مسلکی	W۵
۶	نبود رشته های جدید، کاربردی و مبتنی بر نیازمندی های کشور	W۶
۷	نبود پوهنتون های اختصاصی تعلیمات تخریکی و مسلکی برای تربیه معلم مکاتب	W۷
۸	نبود پوهنتون های اختصاصی در تربیه استادان برای پوهنتون-ها	W۸
۹	عدم اداره-ی مستقل تضمین کیفیت و اعتباردهی	W۹
۱۰	عدم موجودیت پرسونل کافی و توانمند اداری در بخش-های مختلف	W۱۰
۱۱	عدم توجه به خدمات رفاهی استادان، کارمندان و محصلان	W۱۱
۱۲	نبود پلان جامع برای ارتقای ظرفیت کارمندان	W۱۲
۱۳	عدم هماهنگی میان پوهنتون های دولتی و خصوصی در فعالیت های اداری و امور اکادمیک	W۱۳
۱۴	عدم سیستم ارزیابی عملکرد معیاری در بخش های اداری و اکادمیک	W۱۴
۱۵	عدم اشتراک فعال اعضای کادر علمی در برنامه های علمی-تحقیقاتی ملی و بین المللی	W۱۵
۱۶	عدم سیستم مجازات و مکافات معیاری در بخش-های اداری و اکادمیک	W۱۶
۱۷	عدم پاسخگویی اسناد تقنینی در اجراءات سطوح مختلف اداری	W۱۷
۱۸	نبود پلان جامع برای ارتقای ظرفیت کادر علمی پوهنتون-ها	W۱۸
۱۹	عدم پاسخگویی مقرر تحقیقات به امور تحقیقات علمی	W۱۹
۲۰	نبود پایگاه یا سیستم دیتابیس ملی ثبت دستاوردهای تحقیقاتی و پایان نامه های تحصیلی	W۲۰
۲۱	عدم ظرفیت سازی تحقیقات بنیادی، کاربردی و انکشافی با بهره مندی از تکنالوژی های جدید	W۲۱
۲۲	نبود منابع عایداتی مستقل و تولید ثروت بر پایه ی پروژه های علمی و تحقیقاتی؛	W۲۲
۲۳	پائین بودن سویه تحصیلی بخش عمده ی از استادان	W۲۳
۲۴	کمبود استادان مسلکی در بخش های مختلف	W۲۴
۲۵	کمبود زیربنای اداری، آموزشی و تحقیقاتی	W۲۵
۲۶	نبود یا ناکارآمدی کمیته اخلاق تحقیقات (Research Committee) در مورد دستاوردهای تحقیقاتی، کتب، مقالات و پایان نامه های تحصیلی	W۲۶
۲۷	نبود نصاب درسی معیاری در تعدادی از رشته های تحصیلی	W۲۷
۲۸	کمبود تجهیزات اداری، آموزشی و تحقیقاتی	W۲۸
۲۹	محدودیت ظرفیت پذیرش محصلان و فارغان مکاتب به تحصیلات عالی	W۲۹
۳۰	پائین بودن سطح آگاهی پرسونل در استفاده از تکنالوژی معلوماتی	W۳۰
۳۱	نداشتن مجلات علمی- تحقیقی معیاری در حوزه-های مختلف علوم	W۳۱
۳۲	نبود سیستم علم سنجی (Scientometrics) در نظام تحصیلات عالی	W۳۲
۳۳	پائین بودن سطح آگاهی برخی از استادان در زمینه لسان های خارجی و کمپیوتر	W۳۳
۳۴	عدم رعایت معیارهای اکادمیک و لوايح برنامه تحصیلات عالی فوق لسانس در برخی از نهادهای تحصیلی خصوصی به علت دخالت و پشتیبانی رجال سیاسی در عرصه اکادمیک	W۳۴

فصل چهارم

شناخت محیط خارجی

(۴-۱) مقدمه

محیط خارجی وزارت تحصیلات عالی، به محیطی اطلاق می‌شود که وزارت تحصیلات عالی اثرگذاری کمی بر شکل‌گیری آن دارد. نکته حایز اهمیت، امکان تبدیل فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط پیرامونی به یکدیگر در شرایط گوناگون است. مطالعه محیط بیرونی وزارت تحصیلات عالی، هرچند ضرورت دارد که به صورت عینی و با استفاده از داده‌های کمی و آماری واقعی صورت گیرد، اما به دلیل در دسترس نبودن معلومات دقیق، درست و کافی از عناصر محیط خارجی و نیز وجود فضای ناامن امکان انجام تحلیل کمی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی وجود ندارد و لذا تحلیل صورت گرفته در این قسمت به صورت کیفی و با استفاده از قضاوت و شهود بوده است. برای این که تحلیل صورت گرفته صورت منطقی و نسبتاً عقلانی صورت گیرد، از ابزار تفکر گروهی متمرکز با مشارکت مسئولین رده بالا و افراد صاحب نظر استفاده شد. در نتیجه بررسی محیط خارجی وزارت تحصیلات عالی، دو مجموعه عوامل شناسایی شد؛ یکی عوامل جلوبرنده و دیگری عوامل بازدارنده. مجموعه‌ی اول با عنوان «فرصت‌ها» و مجموعه دوم با عنوان «تهدیدها» دسته‌بندی شدند که هر دو مجموعه عوامل در جداول شماره ۴-۱ و ۴-۲ ارائه شده‌اند.

جدول (۴-۱) عوامل فرصت

شماره	فرصت‌ها (Opportunities)	عنوان
۱	ایجاد برقراری روابط خوب ریاست‌های بودجه و خزاین وزارت محترم مالیه با وزارت تحصیلات عالی.	O _۱
۲	طرح و برنامه ریزی از نحوه استفاده کردن از دوترا و تمویل کننده گان خارجی جهت اعمار پروژه‌ها.	O _۲
۳	به دسترس قرار دادن بودجه مورد نیاز در بخش عادی و انکشافی وزارت تحصیلات عالی.	O _۳
۴	توجه ریاست محترم دولت در عرصه تمویل نیازمندی‌های اداری اولویت وزارت تحصیلات عالی	O _۴
۵	گرفتن وسایط از ادارات دیگر	O _۵
۶	استفاده از کمک‌های موسسات حمایتی مثل بریتش کوشل، USWDP و HEDP	Q _۶
۷	استفاده از بورسیه‌های کوتاه مدت جهت ارتقای ظرفیت کارمندان.	Q _۷
۸	اراده قوی دولت طی مراحل شفاف پروسه‌های تدارکاتی در مطابقت با قانون تدارکات، طرزالعمل تدارکات و سایر اسناد معیاری صادره اداره تدارکات ملی	Q _۸
۹	استخدام کارمندان جدیدالتقرر از طریق کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی که از توانایی اجرای وظیفه محوله برخوردار میباشند.	Q _۹
۱۰	بازنگری قوانین، لوابح و طرزالعمل‌های	Q _{۱۰}
۱۱	توسعه متوازن دسترسی عادلانه و رقابت به تحصیلات عالی	Q _{۱۱}
۱۲	علاقه مندی کشورهای خارجی جهت افزایش بورسیه‌های تحصیلی شان در مقاطع ماستری و دوکتورا	Q _{۱۲}
۱۳	مصوبه کابینه ج.ا. افغانستان به منظور طی مراحل بورس‌های خارجی از مراجع قانونی آن (وزارت تحصیلات عالی)	Q _{۱۳}
۱۴	مصوبه کابینه ج.ا. افغانستان به خاطر ایجاد سیستم دیتابیس منظم برای محصلان داخلی و خارجی	Q _{۱۴}
۱۵	همکاری تخنیک‌های وزارت مخابرات و تکنالوژی معلوماتی، اداره ملی احصایه و معلومات و ITCC و دوترا	Q _{۱۵}
۱۶	پیشبینی قوی دولت در تطبیق برنامه‌های تکنالوژی	Q _{۱۶}
۱۷	بالا بردن عواید پوهنتون‌ها از طریق تبدیل بخش شبانه بگونه‌ی سیستم‌های موسسات خصوصی	Q _{۱۷}

جدول ۴-۲) عوامل تهدید

شماره	تهدید ها(Threats)	عنوان
۱	تهدیدات امنیتی نسبت به تحصیلات عالی	T _۱
۲	ناپایداری در جذب کمک های بلاعوض خارجی	T _۲
۳	کاهش درآمد ناخالص ملی	T _۳
۴	افزایش خط فقر و کاهش سرانه ی ملی	T _۴
۵	نداشتن پلان تعریف شده از طرف نهاد ذیربط برای جذب فارغین پوهنتون ها در بازار کار	T _۵
۶	مهاجرت فارغان و عدم بازگشت متخصصان و بورسیه ها	T _۶
۷	عدم ارتباط تعریف شده وزارت تحصیلات عالی با صنعت	T _۷
۸	عدم تخصیص بودجه کافی به وزارت نسبت به بودجه ملی	T _۸
۹	ضعف مفرط در پایه های علمی فارغان مکاتب	T _۹
۱۰	تخصصی نشدن و تفکیک رشته ها در معارف	T _{۱۰}
۱۱	پایین بودن سطح آگاهی عامه نسبت به تحصیلات عالی	T _{۱۱}
۱۲	وجود رقابت های سیاسی، اقتصادی، امنیتی و علمی در منطقه-	T _{۱۲}
۱۳	عدم مواصالت راپورهای معاشات بورسیه های تحصیلی محصلین خارج از کشور در وقت و زمان معین آن	T _{۱۳}
۱۴	دخالت و تهدیدات زورمندان در پروسه های ارزیابی موسسات خصوصی	T _{۱۴}
۱۵	معیاری نبودن بعضی از شرکت های ساختمانی غرض اعمار زیر بناها	T _{۱۵}
۱۶	دخالت و تهدیدات زورمندان و سهامداران در امور اکادمیک پوهنتون های خصوصی	T _{۱۶}
۱۷	توزیع خود سرانه بورسیه های تحصیلی از طریق سفارت خانه ها و نماینده گی های سیاسی مقیم کابل.	T _{۱۷}
۱۸	مداخله زورمندان در امور بورسیه ها	T _{۱۸}
۱۹	طولانی بودن طی مراحل بورسیه های تحصیلی از جانب کشور ها	T _{۱۹}
۲۰	طولانی بودن پروسه اجرای مدد معاش محصلان در وزارت خانه های محترم مالیه و امور خارجه	T _{۲۰}
۲۱	عدم پابندی کشور ها به مواد تفاهم نامه های عقد شده با وزارت تحصیلات عالی	T _{۲۱}
۲۲	تعلل و تاخیر در انجام پروژه های تکنالوژی معلوماتی توسط شرکت های برنده	T _{۲۲}

بخش دوم
تدوین استراتژی

فصل پنجم

ارزیابی تدوین استراتژی‌ها

۵-۱) مقدمه

پس از تحلیل محیطی وزارت تحصیلات عالی و شناسایی نقاط قوت و ضعف (محیطی داخلی) و فرصت‌ها و تهدیدها (محیطی خارجی)، با تحلیل‌های کمی و کیفی، استراتژی‌های ممکن شناسایی شدند. برای تدوین استراتژی‌ها، سه مرحله‌ی کلی طی شد. این مراحل شامل ارزیابی عوامل داخلی-خارجی و تعیین نوع استراتژی‌هاست که با استفاده از روش‌های مختلف نظرسنجی و گفت‌وگوهای تیمی انجام گرفت.

۵-۲) تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

برای انجام هر مرحله از مراحل سه‌گانه، از ابزارهای خاصی استفاده شد که به‌صورت مختصر تشریح می‌گردد:

۵-۲-۱) تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

- در ابتدا مهم‌ترین عوامل داخلی که در برگیرنده نقاط قوت و ضعف سازمان می‌باشند، فهرست شدند.
- در قدم دوم، به این عوامل از صفر (اهمیت ندارد) تا ۱ (بسیار مهم است) ضریب داده شد. ضریب داده شده به هر عامل، بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت سازمان است. صرف نظر از این که این عامل نقطه قوت باشد یا ضعف، بالاترین ضریب به عاملی که دارای بیشترین اثر بر عملکرد سازمان است داده شد.
- در مرحله سوم، از ۱ تا ۴ به عامل‌ها نمره داده شد. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف کم، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت و نمره ۴ نشان دهنده قوت بسیار بالا می‌باشد. نمره‌ها بر اساس فعالیت سازمان و ضریب‌ها (مرحله دوم) بر اساس عملکرد مربوطه قرار دارند.
- در مرحله‌ی چهارم، برای تعیین نمره‌ی نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره‌ی آن ضرب گردیده است.
- در نهایت نیز مجموع نمره‌های نهایی هر عامل را محاسبه و نمره‌ی نهایی سازمان مشخص شد.

جدول ۵-۱) ماتریس بررسی عوامل داخلی ضعف‌ها

ضعف‌ها (Weaknesses)				
شماره	عوامل اصلی محیطی	عنوان	رتبه بندی	
			ضریب	رتبه نهایی
۱	عدم بازنگری مسلکی در نصاب تحصیلی رشته های مختلف	W1	۰.۱۸۰۰۲۳۳۳	۱
۲	عدم وجود معاونت تحقیقات در تشکیلات وزارت	W2	۰.۱۷۴۲۱۶۰۳	۲
۳	عدم سیستم مدیریت معلوماتی منابع بشری (HRMIS) در سطوح مختلف اداری پوهنتون‌ها	W3	۰.۱۸۱۷۱۶۳۹	۲
۴	نداشتن سیستم معیاری ارزیابی از اجراءات سالانه کارمندان به اساس اصول و مقررات وزارت	W4	۰.۱۷۴۳۷۷۴۷	۲
۵	وجود تبعیض و نبود شایسته سالاری در استخدام کارمندان مسلکی	W5	۰.۱۶۲۶۰۱۶۳	۲
۶	نبود رشته های جدید، کاربردی و مبتنی بر نیازمندی های کشور	W6	۰.۱۹۲۲۱۸۳۵	۱
۷	نبود پوهنتون های اختصاصی تعلیمات تخریکی و مسلکی برای تربیه معلم مکاتب	W7	۰.۱۸۴۶۱۸۹۹	۲
۸	نبود پوهنتون های اختصاصی در تربیه استادان برای پوهنتون ها	W8	۰.۱۸۳۲۱۴۷۵	۱
۹	عدم اداره‌ی مستقل تضمین کیفیت و اعتباردهی	W9	۰.۱۹۳۷۹۷۹۹	۲
۱۰	عدم موجودیت پرسونل کافی و توانمند اداری در بخش‌های مختلف	W10	۰.۱۶۸۹۸۹۵۵	۲
۱۱	عدم توجه به خدمات رفاهی استادان، کارمندان و محصلان	W11	۰.۱۸۲۹۱۶۸۳	۲
۱۲	نبود پلان جامع برای ارتقای ظرفیت کارمندان	W12	۰.۱۸۵۲۴۹۷۱	۲
۱۳	عدم هماهنگی میان پوهنتون های دولتی و خصوصی در فعالیت های اداری و امور اکادمیک	W13	۰.۱۹۷۲۴۴۸۳	۱
۱۴	عدم سیستم ارزیابی عملکرد معیاری در بخش های اداری و اکادمیک	W14	۰.۱۷۴۷۹۷۵۵	۲
۱۵	عدم اشتراك فعال اعضای کادر علمی در برنامه های علمی-تحقیقاتی ملی و بین المللی	W15	۰.۱۶۹۵۷۰۲۷	۲
۱۶	عدم سیستم مجازات و مکافات معیاری در بخش‌های اداری و اکادمیک	W16	۰.۱۸۰۰۲۳۳۳	۲
۱۷	عدم پاسخگویی استاد تقنینی در اجراءات سطوح مختلف اداری	W17	۰.۱۹۲۲۱۸۳۵	۱
۱۸	نبود پلان جامع برای ارتقای ظرفیت کادر علمی پوهنتون‌ها	W18	۰.۱۶۸۹۸۹۵۵	۲
۱۹	عدم پاسخگویی مقرر تحقیقات به امور تحقیقات علمی	W19	۰.۱۷۶۵۲۸۹۱	۱
۲۰	نبود پایگاه یا سیستم دیتابیس ملی ثبت دستاوردهای تحقیقاتی و پایان نامه های تحصیلی	W20	۰.۱۹۵۲۱۹۵۵	۲
۲۱	عدم ظرفیت سازی تحقیقات بنیادی، کاربردی و انکشافی با بهره مندی از تکنالوژی های جدید	W21	۰.۱۷۹۴۴۴۵۱	۲
۲۲	نبود منابع عایداتی مستقل و تولید ثروت بر پایه ی پروژه های علمی و تحقیقاتی؛	W22	۰.۱۸۶۹۹۱۸۷	۲
۲۳	پائین بودن سوبه تحصیلی بخش عمده ی از استادان	W23	۰.۱۹۵۲۱۹۵۵	۲
۲۴	کمبود استادان مسلکی در بخش های مختلف	W24	۰.۲۰۳۵۲۰۳۰	۱
۲۵	کمبود زیربنای اداری، آموزشی و تحقیقاتی	W25	۰.۲۰۳۴۸۴۳۳	۱
۲۶	نبود یا ناکارآمدی کمیته اخلاق تحقیقات (Research Committee) در مورد دستاوردهای تحقیقاتی، کتب، مقالات و پایان نامه های تحصیلی	W26	۰.۱۹۱۰۵۶۹۱	۲
۲۷	نبود نصاب درسی معیاری در تعدادی از رشته های تحصیلی	W27	۰.۲۰۳۲۵۲۰۳۰	۱
۲۸	کمبود تجهیزات اداری، آموزشی و تحقیقاتی	W28	۰.۱۹۵۲۱۹۵۵	۲
۲۹	محدودیت ظرفیت پذیرش محصلان و فارغان مکاتب به تحصیلات عالی	W29	۰.۱۶۸۴۰۸۸۳	۲
۳۰	پائین بودن سطح آگاهی پرسونل در استفاده از تکنالوژی معلوماتی	W30	۰.۱۸۵۳۰۴۳۰	۱
۳۱	نداشتن مجلات علمی- تحقیقی معیاری در حوزه‌های مختلف علوم	W31	۰.۱۸۰۰۲۳۳۳	۱
۳۲	نبود سیستم علم سنجی (Scientometrics) در نظام تحصیلات عالی	W32	۰.۱۹۱۰۵۶۹۱	۱
۳۳	پائین بودن سطح آگاهی برخی از استادان در زمینه لسان های خارجی و کمپیوتر	W33	۰.۱۹۹۱۸۶۹۹	۱
۳۴	عدم رعایت معیارهای اکادمیک و لوايح برنامه تحصیلات عالی فوق لیسانس در برخی از نهادهای تحصیلی خصوصی به علت دخالت و پشتیبانی رجال سیاسی	W34	۰.۱۹۹۱۸۶۹۹	۱
در عرصه اکادمیک				
جمع امتیازات				
			۵۴	۰.۹۹۱۷۵۳۷۷۵
جمع کل امتیازات عوامل داخلی			۲.۳۴۵۵۹۱۳۳	

- **تحلیل:** صرف نظر از تعداد عامل گنجانده شده در ماتریس، جمع نمره‌های نهایی بین ۱ تا ۴ و میانگین آنها ۲/۵ می‌باشد. اگر نمره‌ی نهایی کمتر از ۲/۵ باشد، به معنی این است که سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است و اگر این نمره بیش از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت می‌باشد. جدول شماره ۴-۱ نشان می‌دهد که وزارت تحصیلات عالی از نظر عوامل داخلی، در وضعیت بدی می‌باشد، یعنی که سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است. زیرا نمره به‌دست آمده (۲/۳۵)، کمتر از میانگین جمع نمرات عوامل خارجی می‌باشد.

جدول ۵-۲) ماتریس بررسی عوامل داخلی قوت‌ها

قوت ها (Strengths)				
شماره	عوامل اصلی محیطی	عنوان	رتبه بندی	
			ضریب	رتبه نهایی
۱	بهبود اجرای معاشات کارمندان از طریق سیستم های الکترونیکی	S۱	۰.۰۲۰۷۳۱۷۰۷	۴
۲	ارتباط تنگاتنگ بین وزیر و زیربخش ها	S۲	۰.۰۱۴۰۵۳۴۲۶	۳
۳	موجودیت مورد ارتقای کیفیت و اعتباردهی در سطح ریاست ارتقای کیفیت و اعتباردهی	S۳	۰.۰۱۸۹۳۱۴۷۵	۳
۴	بررسی و نظارت از اجراءات نهاد های تحصیلات عالی در راستای اهداف استراتژیک وزارت	S۴	۰.۰۲۰۲۰۹۰۵۹	۳
۵	مشارکت موسسات تحصیلات عالی خصوصی در کنار موسسات تحصیلات عالی دولتی در ارائه خدمات آموزشی- تحصیلی (خارجی و داخلی)	S۵	۰.۰۱۷۴۲۱۶۰۳	۳
۶	مساعد نمودن فرصت و اعزام اعضای کادر علمی به جهت ادامه تحصیل از مقاطع لیسانس به ماستری و از ماستری به دکتورا به داخل و خارج از کشور	S۶	۰.۰۱۹۶۲۸۳۳۹	۴
۷	موجودیت کمیسیون‌های تحصیلات عالی فوق لیسانس و تحقیق	S۷	۰.۰۱۹۰۴۷۶۱۹	۴
۸	شفافیت و مکانیزه شدن نسبی فرایند کانکور	S۸	۰.۰۲۰۰۹۲۹۱۵	۴
۹	رشد نسبی در ارتقای ظرفیت منابع بشری	S۹	۰.۰۱۹۷۴۴۴۸۳	۴
۱۰	رشد نسبی در ارتقای سویه تحصیلی کادر علمی	S۱۰	۰.۰۱۹۸۶۰۶۷۷	۴
۱۱	فراهم سازی زمینه آموزش بر ارتقای ظرفیت کارکنان خدمات ملکی یا مباحث اداره و مدیریت به شیوه های نوین	S۱۱	۰.۰۲۰۲۶۷۱۲۱	۳
۱۲	درج معلومات جدید در سیستم مدیریت معلوماتی منابع بشری (HRMIS) بعد از ایجاد سیستم نرم افزاری در این زمینه.	S۱۲	۰.۰۱۹۸۶۰۶۷۷	۴
۱۳	تقسیمات دقیق بودجه به اساس نیازمندی برنامه های نهاد و ارسال تخصیصات به وزارت مالیه غرض طی مراحل در زمان معین آن	S۱۳	۰.۰۲۰۷۸۹۷۹	۳
۱۴	داشتن سیستم منظم گزارش گیری و گزارش دهی در سطوح مختلف مدیریتی	S۱۴	۰.۰۱۹۷۹۹۰۷	۴
۱۵	جلوگیری از تداوم و جعل اسناد در مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی	S۱۵	۰.۰۲۰۴۴۱۳۴۷	۴
۱۶	درجه بندی نهاد های تحصیلات عالی و تثبیت جایگاه آن در مارکیت	S۱۶	۰.۰۱۸۸۸۹۵۴۷	۴
۱۷	باز نگری و انکشاف نصاب تحصیلی	S۱۷	۰.۰۲۰۹۰۵۹۳۳	۴
۱۸	بهبود نسبی در ارائه خدمات به محصلین	S۱۸	۰.۰۱۹۸۶۰۶۷۷	۴
۱۹	بهبود ارتباطات خارجی در ارائه خدمات آموزشی و تحقیقاتی	S۱۹	۰.۰۱۹۵۱۲۱۱۵	۴
جمع امتیازات			۰.۳۹۶۲۸۳۳۹	۶۹

۲-۵) تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

- در گام اول، عوامل خارجی که موجب فرصت می‌گردد یا سازمان را مورد تهدید قرار می‌دهند، فهرست گردید. ابتدا فرصت‌ها و پس از آن تهدیدها قرار داده شد.
- در مرحله دوم، به این عوامل ضریب داده شد که ضریبها از صفر (بی‌اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) می‌باشند. ضریب نشان‌دهنده اهمیت نسبی یک عامل از نظر موفق بودن سازمان در عملکرد مربوطه در مقایسه با عوامل تهدیدکننده داده می‌شود. اگر عوامل تهدید کننده هم شدید باشند، باید به آنها ضریب بالایی داد. با مقایسه نمودن رقبای موفق با ناموفق یا پس از بحث گروهی و توافق نظر اعضا می‌توان وزن‌ها یا ضریب‌ها را تعیین کرد. این ضریب‌ها به‌گونه‌ای بین عوامل توزیع شود که مجموع آن‌ها باید عدد ۱ گردد. دلیل این کار، خنثی‌سازی اثر تعداد عوامل بود.
- در مرحله سوم به هر یک از این عوامل نمره داد شد: به هر یک از عواملی که موجب موفقیت می‌شود، رتبه ۱ تا ۴ اختصاص داده شد. این عدد بیانگر میزان اثربخشی استراتژی‌های کنونی سازمان در نشان دادن واکنش نسبت به عامل

مزبور می‌باشد. عدد ۴ به معنی این است که واکنش بسیار عالی است. عدد سه یعنی واکنش از حد متوسط بالاتر، عدد ۲ یعنی واکنش در حد متوسط و عدد ۱ به معنی واکنش ضعیف می‌باشد. رتبه‌ها در محدوده سازمان و ضریب‌ها (که در مرحله ۲ تعیین شدند) با توجه به عملکرد مربوطه تعیین می‌شوند.

- ضریب هر عامل را در نمره‌ی مربوطه ضرب شود تا نمره نهایی به‌دست آید.
- در آخر مجموع نمره‌های متعلق به هر یک از معیارها برای تعیین کردن مجموع نمره‌های سازمان به‌دست آورده شد.

جدول ۵-۳) ماتریس بررسی عوامل خارجی

تهدیدها (Threats)				
شماره	عوامل اصلی محیطی	عنوان	رتبه بندی	
			رتبه	ضریب
۱	تهدیدات امنیتی نسبت به تحصیلات عالی	T1	۱	۰۰۲۰۰۲۰۰۲
۲	ناپایداری در جذب کمک های بلاعوض خارجی	T2	۱	۰۰۲۴۰۲۴۰۲۴
۳	کاهش درآمد ناخالص ملی	T3	۱	۰۰۲۵۳۳۳۰۲۵
۴	افزایش خط فقر و کاهش سرانه ی ملی	T4	۲	۰۰۵۰۹۷۴۰۵۱
۵	نداشتن پلان تعریف شده از طرف نهاد ذیربط برای جذب فارغین پوهتون ها در بازار کار	T5	۱	۰۰۲۸۱۰۵۰۲۸
۶	مهاجرت فارغان و عدم بازگشت متخصصان و بورسیه ها	T6	۲	۰۰۵۲۰۵۲۰۵۲
۷	عدم ارتباط تعریف شده وزارت تحصیلات عالی با صنعت	T7	۲	۰۰۴۹۴۳۴۰۴۹
۸	عدم تخصیص بودجه کافی به وزارت نسبت به بودجه ملی	T8	۱	۰۰۲۵۷۱۸۰۲۶
۹	ضعف مفرط در پایه های علمی فارغان مکاتب	T9	۱	۰۰۳۶۸۸۰۳۶
۱۰	تخصصی نشدن و تفکیک رشته ها در معارف	T10	۲	۰۰۵۵۵۹۴۰۵۶
۱۱	پایین بودن سطح آگاهی عامه نسبت به تحصیلات عالی	T11	۲	۰۰۵۱۵۹۰۰۵۲
۱۲	وجود رقابت های سیاسی، اقتصادی، امنیتی و علمی در منطقه	T12	۲	۰۰۵۳۴۳۸۰۵۳
۱۳	عدم مواصلت راپورهای معاشات بورسیه های تحصیلی محصلین خارج از کشور در وقت و زمان معین آن	T13	۲	۰۰۵۰۹۷۴۰۵۱
۱۴	دخالت و تهدیدات زورمندان در پروسه های ارزیابی موسسات خصوصی	T14	۱	۰۰۳۷۴۱۲۰۳۷
۱۵	معیاری نبودن بعضی از شرکت های ساختمانی غرض اعمار زیر بناها	T15	۱	۰۰۳۷۱۰۴۰۳۷
۱۶	دخالت و تهدیدات زورمندان و سهامداران در امور آکادمیک پوهتون های خصوصی	T16	۱	۰۰۳۶۴۱۱۰۳۶
۱۷	توزیع خود سرانه بورسیه های تحصیلی از طریق سفارت خانه ها و نماینده گی های سیاسی مقیم کابل.	T17	۱	۰۰۲۸۹۵۲۰۲۹
۱۸	مداخله زورمندان در امور بورسیه ها	T18	۱	۰۰۳۷۷۲۰۰۳۸
۱۹	طولانی بودن طی مراحل بورسیه های تحصیلی از جانب کشور ها	T19	۱	۰۰۲۴۷۱۷۰۲۵
۲۰	طولانی بودن پروسه اجرای مدد معاش محصلان در وزارت خانه های محترم مالیه و امور خارجه	T20	۱	۰۰۲۴۴۰۹۰۲۴
۲۱	عدم پابندی کشور ها به مواد تفاهم نامه های عقد شده با وزارت تحصیلات عالی	T21	۲	۰۰۴۷۱۲۴۰۴۷
۲۲	تغلل و تاخیر در انجام پروژه های تکنالوژی معلوماتی توسط شرکت های برنده	T22	۱	۰۰۲۴۰۲۴۰۲۴
	جمع امتیازات		۳۰	۰۰۷۱۶۱۷۷۷۲
	جمع کل امتیازات عوامل خارجی			۲۰۲۵۶۹۴۹۳۶

تحلیل: در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید سازمان می‌شوند هیچ‌گاه مجموع نمره‌های نهایی برای سازمان به بیش از ۴ و هیچ‌گاه این جمع به کمتر از یک نمی‌رسد. میانگین این جمع، ۲/۵ می‌شود. اگر این عدد به ۴ برسد بدین معنی است که سازمان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می‌شوند به صورتی بسیار عالی واکنش نشان

می‌دهد. به بیان دیگر، سازمان در استراتژی‌های خود به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز از فرصت‌های موجود استفاده می‌نماید و اثر عواملی را که موجب تهدید می‌شوند به پایین‌ترین میزان ممکن می‌رساند. اگر این عدد به ۱ برسد، بدین معنی است که سازمان نتوانسته است در استراتژی‌های خود به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز از فرصت‌های موجود استفاده کند و اثر عواملی را که موجب تهدید می‌شوند به پایین‌ترین میزان ممکن رسانده و احتراز نماید. جدول شماره ۴-۲ نشان می‌دهد که وزارت تحصیلات عالی از نظر عوامل خارجی، در وضعیت بدی می‌باشد، یعنی فرصت‌های پیشروی وزارت تحصیلات عالی، کمتر از تهدیدهای آن است. زیرا نمره به‌دست آمده (۲/۲۶)، پایین‌تر از میانگین جمع نمرات عوامل خارجی می‌باشد.

جدول ۵-۴) ماتریس بررسی عوامل خارجی

فرصت‌ها (Opportunities)				
شماره	عوامل اصلی محیطی	عنوان	رتبه بندی	
			ضریب	رتبه نهایی
۱	ایجاد برقراری روابط خوب ریاست های بودجه و خزاین وزارت محترم مالی با وزارت تحصیلات عالی.	O ₁	۰.۰۲۶۶۱۱۰۲۶	۳
۲	طرح و برنامه ریزی از نحوه استفاده کردن از دوتراها و تمویل کننده گان خارجی جهت اعمار پروژه ها.	O _۲	۰.۰۲۵۰۲۵۰۲۵	۴
۳	به دسترس قرار دادن بودجه مورد نیاز در بخش عادی و انکشافی وزارت تحصیلات عالی.	O _۳	۰.۰۲۶۰۲۶۰۲۶	۳
۴	توجه ریاست محترم دولت در عرصه تمویل نیازمندی های اداری اولویت وزارت تحصیلات عالی	O _۴	۰.۰۲۶۰۲۶۰۲۶	۲
۵	گرفتن وسایط از ادارات دیگر	O _۵	۰.۰۲۱۱۲۵۲۰۲۱	۲
۶	استفاده از کمک های موسسات حمایتی مثل بریتش کنسل، HEDP و USWDP	O _۶	۰.۰۲۶۶۲۰۲۶	۴
۷	استفاده از بورسیه های کوتاه مدت جهت ارتقای ظرفیت کارمندان.	O _۷	۰.۰۲۶۶۳۴۰۲۶	۴
۸	اراده قوی دولت طی مراحل شفاف پروسه های تدارکاتی در مطابقت با قانون تدارکات، طرزالعمل تدارکات و سایر اسناد معیاری صادره اداره تدارکات ملی	O _۸	۰.۰۲۷۱۰۴۰۲۷	۳
۹	استخدام کارمندان جدیدالترور از طریق کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی که از توانایی اجرای وظیفه محوله برخوردار میباشند.	O _۹	۰.۰۲۵۱۹۰۲۵	۴
۱۰	بازنگری قوانین، لوائح و طرزالعمل های	O _{۱۰}	۰.۰۲۶۷۹۶۰۲۶	۴
۱۱	توسعه متوازن دسترسی عادلانه و رقابت به تحصیلات عالی	O _{۱۱}	۰.۰۲۵۴۸۰۲۵	۳
۱۲	علاوه بندی کشورهای خارجی جهت افزایش بورسیه های تحصیلی شان در مقاطع ماستری و دوکتورا	O _{۱۲}	۰.۰۲۱۷۹۱۰۲۲	۴
۱۳	مصوبه کابینه ج.ا.افغانستان به منظور طی مراحل بورس های خارجی از مراجع قانونی آن (وزارت تحصیلات عالی)	O _{۱۳}	۰.۰۲۶۶۲۰۲۶	۳
۱۴	مصوبه کابینه ج.ا.افغانستان به خاطر ایجاد سیستم دیتابیس منظم برای محصلان داخلی و خارجی	O _{۱۴}	۰.۰۲۶۵۵۰۲۶	۴
۱۵	همکاری تخنیکی وزارت مخابرات و تکنالوژی معلوماتی، اداره ملی احصایه و معلومات و ITCC و دوتراها	O _{۱۵}	۰.۰۲۵۸۷۰۲۶	۴
۱۶	پشتیبانی قوی دولت در تطبیق برنامه های تکنالوژی	O _{۱۶}	۰.۰۲۶۷۹۰۲۶	۴
۱۷	بالا بردن عواید پوهنتون ها از طریق تبدیل بخش شبانه ی سیستم های موسسات خصوصی	O _{۱۷}	۰.۰۲۳۸۷۰۰۲۴	۳
	جمع امتیازات		۰.۴۳۹۷۴۳۴	۵۸

۳-۵) تهیه ماتریس داخلی-خارجی

در این مرحله از ترکیب و تلفیق ماتریس عوامل داخلی و عوامل خارجی، ماتریس تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک تهیه گردید.

جدول ۵-۵) موقعیت و نوع استراتژی‌های وزارت تحصیلات عالی

عوامل داخلی					
	۴	۳	۲/۳۵	۲	۱
عوامل خارجی	۴	I	II	III	
	۳	IV	V 	VI	
	۲	VII	VIII	IX	
	۱				
	۲/۲۶				

طبق این ماتریس سازمان‌هایی که درخانه‌های ۱، ۲ یا ۴ قرار می‌گیرند، باید استراتژی‌های رشد و ساخت را اتخاذ نمایند؛ سازمان‌هایی که درخانه‌های ۳، ۵ یا ۷ قرار می‌گیرند، باید استراتژی‌های حفظ و نگهداری وضع موجود را اتخاذ نمایند و سازمان‌هایی که درخانه‌های ۶، ۸ یا ۹ قرار می‌گیرند باید استراتژی‌های برداشت محصول یا رها کردن را اتخاذ نمایند. همان‌طور که در شکل شماره ۴-۳ مشاهده می‌گردد، وضعیت وزارت تحصیلات عالی درخانه‌ی شماره ۵ و متمایل به شماره ۶ و ۸ قرار دارد. این وضعیت وزارت تحصیلات عالی را با خطر جدی مواجه خواهد ساخت. مدیریت کلان وزارت تحصیلات عالی باید تلاش نماید با استفاده از نقاط قوت موجود و فرصت‌ها، نقاط ضعف را به قوت و تهدیدات محیط را دفع نماید و از استراتژی‌های مناسب محافظه‌کارانه استفاده کند.

۴-۵) طراحی مدل تحلیلی SWOT

تحلیل SWOT برای اولین بار در سال ۱۹۵۰ توسط دو فارغ التحصیل مدرسه بازرگانی هاروارد به نام‌های جورج آلبرت اسمیت و رولند کریستنسن مطرح شد. تحلیل SWOT یکی از ابزارهای مهم طراحی و تدوین استراتژی برای سازمان است که متناسب با محیط آن باشد. پایه و اساس این ابزار

کارآمد در مدیریت استراتژیک و همین طور بازاریابی، شناخت محیط پیرامونی سازمان است. حروف SWOT که آن را به شکل TOWS هم می نویسند، گرفته شده از ابتدای کلمات Strength به معنای قوت، Weakness به معنای ضعف، Opportunity به معنای فرصت و Threat به معنای تهدید است. همانطور که قبلاً بیان شد، ماهیت قوت و ضعف به درون سازمان مربوط می شود و فرصت و تهدید معمولاً محیطی است. در اینجا به معرفی آنالیز SWOT پرداخته شده است. در این مرحله، با استفاده از ماتریس SWOT، چهار مجموعه عوامل (قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها) دو به دو باهم مقایسه شد و از مقایسه کردن عوامل داخلی و خارجی، چهار نوع استراتژی به دست آمد. استراتژی های SO، استراتژی های WO، استراتژی های ST و استراتژی های WT. برای تهیه ی این ماتریس، مراحل ذیل صورت گرفت:

- تهیه ی فهرستی از فرصت های عمده ای که در محیط خارجی وجود دارد.
- تهیه ی فهرستی از تهدیدات عمده ای که در محیط خارج سازمان وجود دارد.
- تهیه ی فهرستی از نقاط قوت داخلی و عمده ی سازمان.
- تهیه ی فهرستی از نقاط ضعف عمده ی داخلی سازمان.
- مقایسه ی دو به دو قوت های داخلی و فرصت های خارجی و نوشتن نتیجه در خانه ی مربوط به استراتژی های SO.
- مقایسه ی دو به دو نقاط ضعف با فرصت ها و نوشتن نتیجه در خانه ی مربوط به استراتژی های WO.
- مقایسه ی نقاط قوت داخلی با تهدیدات خارجی و نوشتن نتیجه در گروه استراتژی های ST.
- مقایسه ی نقاط ضعف داخلی با تهدیدات خارجی و نوشتن نتیجه در گروه استراتژی های WT.

جدول ۵-۶) نوع استراتژی‌های پژوهشی وزارت تحصیلات عالی

نقاط قوت	نقاط ضعف	
با نقاط قوت از فرصتها استفاده شود	با فرصتها نقاط ضعف از بین برده شوند	فرصتها
استراتژی‌های SO	استراتژی‌های WO	
با نقاط قوت از تهدیدها احتراز شود	نقاط ضعف را کاهش داده و از تهدیدات پرهیز شود	تهدیدها
استراتژی‌های ST	استراتژی‌های WT	

جدول ۵-۷) ماتریس (SWOT)

SOWAT

فصل ششم

گزینش استراتژی‌ها

۱-۶) مقدمه

در این مرحله، استراتژی‌های اصلی با توجه به مأموریت، چشم‌انداز، ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، اهداف بلند مدت (کلان)، و اولویت‌های وزارت تحصیلات عالی انتخاب و مشخص شد. شایان ذکر است نحوه‌ی کدگذاری سطوح مختلف برنامه استراتژیک تدوین شده به صورت ذیل می‌باشد:

جدول ۱-۶) نحوه‌ی کدگذاری سطوح مختلف برنامه استراتژیک وزارت تحصیلات عالی

Coding		
Goal	G	هدف کلان
Indicator	I	شاخص
Strategy	S	استراتژی
Objective	O	هدف کوچک
Activity	A	فعالیت

۲-۶) اهداف کلان وزارت تحصیلات عالی

وزارت تحصیلات عالی افغانستان براساس مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های مشخصی، اهداف کلان و اساسی خود را به شرح ذیل دنبال می‌کند:

جدول ۲-۶) اهداف استراتژیک پنج‌ساله

اهداف کلان (Goals)	Cods
انکشاف و بازنگری در فرایند تحقیقات؛	G۱
بهبود آموزش و بازنگری نصاب تحصیلی؛	G۲
تقویت برنامه‌های ارتقای ظرفیت؛	G۳
تطبيق HEMIS؛ و ریفورم و محو فساد اداری؛	G۴
بازنگری اسناد تقنینی؛	G۵
بازنگری در فرایند رفاهی محصلین؛	G۶
بهبود و تجدید نظر در ساختارها و فرایندها؛	G۷
ایجاد مراکز درآموز؛	G۸
انکشاف همکاری با نهادهای داخلی و خارجی؛	G۹
ایجاد اداره‌ی مستقل ارتقای کیفیت و اعتبار دهی مراکز علمی؛	G۱۰

۳-۶) استراتیژی‌های اصلی وزارت تحصیلات عالی

وزارت تحصیلات عالی افغانستان براساس مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های مشخصی، استراتیژی‌های اصلی خود را به شرح ذیل تدوین می‌کند:

جدول ۳-۶) استراتیژی‌های اصلی وزارت تحصیلات عالی

استراتیژی (Strategy)	Cods
بازنگری و ایجاد نصاب تحصیلی رشته‌های مختلف علمی متناسب با شرایط و منافع ملی؛	S1
رفورم اداری با ایجاد معاونت تحقیقات در تشکیلات وزارت تحصیلات عالی؛	S2
بازنگری در مقرر فرایند تحقیقات و کلیه امور تحقیقات علمی؛	S3
استقلال مالی پوهنتون‌ها از طریق ایجاد مراکز آموزشی، تحقیقاتی و خدماتی؛	S4
ایجاد سیستم دیتابیس منظم برای محصلان داخلی و خارجی؛	S5
ایجاد دیتابیس ملی ثبت دستاوردهای تحقیقاتی، پایان نامه‌های تحصیلی و امور کانکور؛	S6
ارتقای ظرفیت سویه تحصیلی استادان و کارمندان از طریق بورس تحصیلی و ایجاد مراکز تربیت مسلکی؛	S7
انکشاف و تعمیر زیربنای اداری، آموزشی و تحقیقاتی با اسفاده از کمک‌های، تجار ملی و افراد خیر؛	S8
پایین بودن سطح آگاهی پرسونل در استفاده از تکنالوژی معلوماتی؛	S9
تقویت زیرساخت‌های برنامه‌های تکنالوژیک در سطوح مخلف پوهنتون‌ها؛	S10
توسعه متوازن دسترسی عادلانه به تحصیلات عالی؛	S11
افزایش بودجه عادی و انکشافی وزارت تحصیلات عالی؛	S12
ایجاد و انکشاف مدیریت معلوماتی منابع بشری (HRMIS) و ریفورم اداری در سطوح مختلف وزارت و پوهنتون‌ها؛	S13
همهانگی فعالیت‌های اداری و امور اکادمیک پوهنتون‌های دولتی و خصوصی؛	S14
نشر مجلات علمی - تحقیقی معیاری با اندیکس بین المللی در حوزه‌های مختلف علوم؛	S15
ایجاد سیستم علم سنجی (Scientometrics) در نظام تحصیلات عالی؛	S16
ایجاد اداره‌ی مستقل تضمین کیفیت و اعتباردهی با معیارات منطقه و جهان؛	S17
ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد معیاری در بخش‌های اداری و اکادمیک؛	S18
درجه بندی نهاد‌های تحصیلات عالی و تثبیت جایگاه آنها در مارکیت؛	S19
افزایش امتیازات استادان و کارمندان؛	S20
افزایش خدمات رفاهی محصلان.	S21

جدول ۴-۶) اولویت‌های استراتژیک وزارت تحصیلات عالی

کد	استراتژی‌های اصلی دارای اولویت
S1	بازنگری و ایجاد نصاب تحصیلی رشته‌های مختلف علمی متناسب با شرایط کشور و منافع ملی؛
S2	ایجاد معاونت تحقیقات در تشکیلات وزارت تحصیلات عالی؛
S3	بازنگری در مقرر فرایند تحقیقات و کلیه امور تحقیقاتی؛
S4	ارتقای ظرفیت سویه-ی تحصیلی استادان و کارمندان از طریق بورس تحصیلی؛
S5	ایجاد مراکز تربیت مسلکی کادر علمی؛
S6	انکشاف و تعمیر زیربنای اداری، آموزشی و تحقیقاتی؛
S7	ایجاد و انکشاف مدیریت معلوماتی منابع بشری (HRMIS) ؛
S8	ریفورم اداری در سطوح مختلف وزارت و پوهنتون‌ها؛
S9	ایجاد اداره-ی مستقل تضمین کیفیت و اعتباردهی با معیارهای منطقه-ی و جهانی؛
S10	افزایش امتیازات استادان و کارمندان؛
S11	افزایش خدمات رفاهی محصلان؛

فصل هفتم

اهداف استراتژیک و عملیاتی

۷-۱) مقدمه

در این قسمت اهداف استراتژیک و عملیاتی و شاخص‌های دوساله در حوزه‌ی وزارت تحصیلات عالی تعیین گردید. به منظور دستیابی به اهداف کلان، تحقق اهداف استراتژیک الزامی است. از طرفی، به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک، توجه به استراتژی‌های تدوین شده اصلی ضروری خواهد بود. اهداف عملیاتی به گونه‌ای تنظیم شده است که اولویت‌های شش‌گانه وزارت تحصیلات عالی را احتوا نمایند.

۷-۲) اهداف استراتژیک پنج‌ساله

جدول ۷-۱) اهداف کلان و استراتژی‌های مربوطه

اهداف کلان و استراتژی‌های مربوطه	Cods
انکشاف و بازنگری در فرایند تحقیقات؛	G۱
بازنگری در مقررہ فرایند تحقیقات و کلیه امور تحقیقاتی؛	S۱
ایجاد سیستم علم سنجی (Scientometrics) در نظام تحصیلات عالی؛	S۲
بهبود آموزش و بازنگری نصاب تحصیلی؛	G۲
بازنگری و ایجاد نصاب تحصیلی رشته‌های مختلف علمی متناسب با شرایط کشور و منافع ملی؛	S۱
تقویت برنامه‌های ارتقای ظرفیت؛	G۳
ارتقای ظرفیت سوبه‌ی تحصیلی استادان و کارمندان از طریق بورس تحصیلی؛	S۱
ایجاد مراکز تربیت مسلکی کادر علمی؛	S۲
تطبیق HEMIS؛ و ریفورم و محو فساد اداری؛	G۴
انکشاف و تعمیر زیربنای اداری، آموزشی و تحقیقاتی؛	S۱
ریفورم اداری در سطوح مختلف وزارت و پوهنتون‌ها؛	S۲
بازنگری در فرایند رفاهی محصلین؛	G۵
افزایش خدمات رفاهی محصلان؛	S۱
بازنگری اسناد تقنینی؛	G۶
بازنگری در مقررہ فرایند اسناد تقنینی؛	S۱
بهبود و تجدید نظر در ساختارها و فرایندها؛	G۷
تقویت زیرساختهای برنامه‌های تکنالوژیک در سطوح مخلف پوهنتون‌ها؛	S۱
ایجاد معاونت تحقیقات در تشکیلات وزارت تحصیلات عالی؛	S۲

G۸	ایجاد مراکز درآمدزا؛
S۱	استقلال مالی پوهنتون ها از طریق ایجاد مراکز آموزشی، تحقیقاتی و خدماتی؛
G۹	انکشاف همکاری با نهادهای داخلی و خارجی؛
S۱	ارتقای ظرفیت سویه تحصیلی استادان و کارمندان از طریق بورس تحصیلی و ایجاد مراکز تربیت مسلکی؛
G۱۰	ایجاد اداره ی مستقل ارتقای کیفیت و اعتبار دهی مراکز علمی؛
S۱	داشتن اداره ی مستقل تضمین کیفیت و اعتباردهی با معیارهای منطقه ی و جهانی؛

۷-۳) اهداف عملیاتی پنج ساله

جدول ۷-۲) اهداف عملیاتی پنج ساله

Cods	اهداف عملیاتی
G۱-S۱-O۱	کلیه ی پالیسی ها و مقررات مربوط به تحقیقات علمی تا پایان ۱۳۹۷ بازبینی گردد؛
G۱-S۱-O۲	افزایش ۲۰ فیصد بودیجه تحقیقات علمی در سال ۱۳۹۸؛
G۱-S۱-O۳	تقویت مهارت پژوهشی اساتید؛
G۱-S۱-O۴	تقویت مهارت پژوهشی دانشجویان؛
G۱-S۲-O۱	چاپ دو مقاله نمایه شده در پایگاه های ISI و یا pubmed تا پایان ۱۳۹۷ در ۱۰ پوهنتون کشور؛
G۱-S۲-O۲	افزایش ۵ فیصدی پایان نامه های دکتری، ماستری و طب که منجر به چاپ مقاله نمایه شده در ISI و ISC و یا pubmed شوند تا پایان ۱۳۹۷؛
G۱-S۲-O۳	ایجاد فرصت های مطالعاتی برای ۱۰۰ استاد تا پایان سال ۱۳۹۸؛
G۱-S۲-O۴	افزایش نیم درصد نسبت اعضای هیأت علمی پژوهشی به کل اعضای هیأت علمی پوهنتون ها؛
G۱-S۲-O۵	دستیابی حداقل دو محقق به شاخص h معادل حداقل ۱ و بالاتر بر اساس Scopus طی دوسال در ۲۰ پوهنتون؛
G۱-S۲-O۶	معیاری سازی ژورنال های علمی و ارتباط آن ها با ژورنال های معتبر علمی منطقه و جهان؛
G۱-S۲-O۷	ایجاد کتابخانه های فیزیکی و دیجیتالی و افزایش دسترسی به منابع علمی؛
G۱-S۲-O۸	گزینش بهترین پایان نامه سال؛

(H-Index: به ارزیابی تولیدات علمی با استفاده از شاخص های تعریف شده، علم سنجی (Scientometrics) گفته می شود. به عبارت دیگر بهتر، علمی سنجی، دانش بررسی تولیدات علمی با کمک روش های تجزیه و تحلیل کمی، محتوا و استنادها بر اساس شاخص ها تعریف شده است. شاخص اچ (H-Index) در سال ۲۰۰۵ توسط هیرش (Hirsch) برای سنجش فعالیت های علمی - پژوهشی پژوهشگران ارایه شد. به عنوان مثال، اگر نویسنده ای ۱۰ مقاله بنویسد و به هر یک از مقالات وی ۱۰ بار استناد شده باشد، او دارای شاخص اچ ۱۰ است.)

جدول ۷-۳) اهداف عملیاتی پنج‌ساله

Cods	اهداف عملیاتی
G۲-S۱-O۱	تشکیل ۵۰ کلستر دارای درجه‌ی تحصیلی Ph.D و تجربه‌ی کافی؛
G۲-S۱-O۲	اصلاح و انکشاف نصاب تحصیلی بخش معادن، زراعت، پروسس و بسته بندی مواد غذایی، انرژی قابل تجدید، ترانسپورتیشن، محیط زیست و تکنالوژی معلوماتی تا پایان سال ۱۳۹۸؛
G۲-S۱-O۳	ایجاد رشته‌های جدید با در نظر داشت نیازسنجی و نیاز مندی بازار کار؛
G۲-S۱-O۴	ایجاد دیپارتمنت‌های تربیه معلم در پوهنچ‌های مرتبط برای مکاتب تعلیمات تخنیکي و مسلکی تا پایان سال ۱۳۹۹؛
G۲-S۱-O۵	ایجاد یک پوهنتون اختصاصی تعلیمات تخنیکي و مسلکی برای تربیه معلم و ارتقای ظرفیت معلمین مکاتب تخنیکي و مسلکی در پایان سال ۱۴۰۲؛

جدول ۷-۴) اهداف عملیاتی پنج‌ساله

Cods	اهداف عملیاتی
G۳-S۱-O۱	آموزش ۵۰ فیصد کارمندان اداری وزارت در رده های سومی و چهارمی تا پایان سال ۱۳۹۸ در کشور؛
G۳-S۱-O۲	انسجام و هدفمند کردن برنامه‌های ارتقای ظرفیت توسط دونه‌ها؛
G۳-S۱-O۳	تدوین مقررہ منظم و منسجم برای تغییر وضعیت کارمندان اداری وزارت تا پایان سال ۱۳۹۸؛
G۳-S۱-O۴	آموزش با استفاده از روش Training On the Job توسط کارمندان ارشد به گونه‌ی مداوم؛
G۳-S۱-O۵	ایجاد آمریت انکشاف و ارتقای ظرفیت کادر علمی در تشکیل ۱۳۹۷؛
G۳-S۱-O۶	ارسال ۵۰ فیصد استادان به خارج از افغانستان برای کسب ماستری و دوکتورا تا پایان سال ۱۳۹۹؛
G۳-S۱-O۷	زمینه سازی کسب ماستری ۵۰ فیصد استادان در داخل کشور تا پایان سال ۱۳۹۹؛
G۳-S۱-O۸	تدوین مقررہ منظم و منسجم بورس تحصیلی داخل و خارج استادان تا پایان سال ۱۳۹۸؛
G۳-S۲-O۱	ایجاد یک پوهنتون اختصاصی برای تربیت مسلکی کادر علمی تا پایان سال ۱۴۰۲؛

جدول ۷-۵) اهداف عملیاتی پنج‌ساله

Cods	اهداف عملیاتی
G۴-S۱-O۱	ایجاد سیستم HEMIS در تمام زیربخش‌های وزارت تا پایان ۱۳۹۸؛
G۴-S۱-O۲	استفاده از سیستم تسک منجمنت در تمام ریاست‌ها و ده پوهنتون (دولتی و خصوصی) کابل تا پایان ۱۳۹۸؛
G۴-S۱-O۳	استفاده از سیستم HEMIS در ده پوهنتون مرکزی کابل (دولتی و خصوصی) و پوهنتون‌های زون (مزارشريف، هرات، قندهار، بامیان، ننگرهار) تا پایان ۱۳۹۸؛
G۴-S۱-O۴	ایجاد سیستم مدیریت معلومات تا پایان ۱۳۹۸؛
G۴-S۱-O۵	ایجاد کانکور استخدام استادان پوهنتون و موسسات تحصیلات عالی دولتی؛
G۴-S۱-O۶	تقویت اصل شایسته‌سالاری نظارت جدی و دقیق رهبری وزارت در بخش استخدام‌ها، ترفیع و تقاعد؛
G۴-S۱-O۷	استخدام تمام پست‌های خالی بنا بر اصل شایسته‌سالاری تا پایان ۱۳۹۹؛
G۴-S۱-O۸	استخدام تمام آتشی‌های تحصیلی در خارج از افغانستان در مرحله اول از طریق رقابت آزاد و در مرحله دوم از طریق برنامه CBR؛
G۴-S۲-O۱	توزیع بورس‌ها از طریق وزارت تحصیلات عالی؛
G۴-S۲-O۲	تطبیق جدی اصل مجازات و مکافات در بخش‌های اداری و اکادمیک؛
G۴-S۲-O۳	تجهیز واحد آموزشی تفتیش برای آموزش کارمندان وزارت‌ها و ادارات دولتی تا پایان ۱۳۹۸؛

جدول ۷-۶) اهداف عملیاتی پنج‌ساله

Cods	اهداف عملیاتی
G۵-S۱-O۱	بازنگری در ضوابط و مقررات لبله‌ها تا پایان ۱۳۹۸؛
G۵-S۱-O۲	افزایش ۳۰ فیصدی بودیجه عادی لبلیه‌ها تا پایان ۱۳۹۸؛
G۵-S۱-O۳	ارایه خدمات لازم برای محصلین لبلیه‌ها (کتابخانه، ورزشگاه، انترنت، کلب...);
G۵-S۱-O۴	تقویت مرکز کاریابی محصلین در پوهنتون کابل؛

G۵-S۱-O۵	ایجاد رابطه قوی با ادارات دولتی و مشارکت با سکتور خصوصی جهت زمینه سازی دریافت کار برای محصلین از طریق مرکز خدمات محصلین؛
G۵-S۱-O۶	حفظ و تقویت رابطه پوهنتونها با فارغین آن از طریق مرکز خدمات محصلین؛
G۵-S۱-O۷	زمینه سازی برای برنامه های آموزشی خصوصی برای محصلین سمستر های آخر؛
G۵-S۱-O۸	ایجاد برنامه های آموزشی و معلوماتی جهت دریافت کار با فارغین؛

جدول ۷-۷) اهداف عملیاتی پنج ساله

Cods	اهداف عملیاتی
G۶-S۱-O۱	تدوین پلان استراتیژیک سوم وزارت تحصیلات عالی تا نیمه اول ۱۳۹۸؛
G۶-S۱-O۲	بازنگری تمام مقررات، طرز العمل ها، لوابح، پروسیجرهای پیچیده، طویل و غیر ضروری و فسادزا تا پایان ۱۳۹۸؛

جدول ۷-۸) اهداف عملیاتی پنج ساله

Cods	اهداف عملیاتی
G۷-S۱-O۱	ایجاد آمریت تحقیقات، تالیف و ترجمه در تشکیل سال ۱۳۹۷؛
G۷-S۱-O۲	ایجاد و تجهیز یک مراکز تحقیقات علمی در کلیه ی پوهنتون های کشور تا پایان ۱۳۹۸؛
G۷-S۱-O۳	ایجاد و تجهیز مراکز تحقیقاتی در حوزه ی علوم بشری تا پایان ۱۳۹۷ و ۱۰ پوهنتون کشور؛
G۷-S۲-O۱	طی مراحل اداری فرمان ریاست جمهوری تا ختم سال ۱۳۹۸؛
G۷-S۲-O۲	تهیه تعمیر و امکانات دفتری و لوجستیکی را تا ختم سال ۱۳۹۸؛
G۷-S۲-O۳	تدوین قانون و سایر اسناد تقنینی تا ختم سال ۱۳۹۷؛
G۷-S۲-O۴	آموزش مستمر کارمندان تا ختم سال ۱۳۹۷؛
G۷-S۲-O۵	ایجاد بورد تعلیمات تخنیکی و مسلکی تا ختم سال ۱۳۹۷؛

جدول ۷-۹) اهداف عملیاتی پنج ساله

Cods	اهداف عملیاتی
G۸-S۱-O۱	توسعه ۲۰ فیصدی پوهنتونهای شبانه تا ۱۳۹۸؛
G۸-S۱-O۲	توسعه ۱۰ فیصدی پوهنتونهای روزانه پولی تا ۱۳۹۸؛
G۸-S۱-O۳	ایجاد شرکتهای خدماتی دانش بنیان در آمدزا؛

جدول ۷-۱۰) اهداف عملیاتی پنج ساله

Cods	اهداف عملیاتی
G۹-S۱-O۱	بازنگری فوری تفاهمنامه های بورس های تحصیلی ۱۳۹۸؛
G۹-S۱-O۲	افزایش ۲۰ فیصدی بورس تحصیلی استادان و کارمندان تا پایان ۱۳۹۹؛

جدول ۷-۱۱) اهداف عملیاتی پنج ساله

Cods	اهداف عملیاتی
G۱۰-S۱-O۱	تهیه زمین، تعمیر و امکانات دفتری و لوجستیکی را تا ختم سال ۱۳۹۷؛
G۱۰-S۱-O۲	تدوین قانون و سایر اسناد تقنینی اداره مستقل تضمین کیفیت و اعتبار دهی مطابق با استندهای بین المللی تا ختم سال ۱۳۹۷؛
G۱۰-S۱-O۳	آموزش مستمر کارمندان اداره مستقل تضمین کیفیت و اعتبار دهی؛
G۱۰-S۱-O۴	ایجاد بورد تعلیمات تخنیکی و مسلکی تا ختم سال ۱۳۹۷؛

فصل هشتم

اجرا، نظارت، ارزیابی و به‌روز رسانی

۱-۸) مقدمه

اجرایی شدن این سند، مستلزم اتخاذ تدابیر مناسب و ترسیم درست و شفاف گردش فعالیت‌ها و تعاملات می‌باشد. هم‌چنین حفظ و استمرار کارکرد این سند مستلزم پایش و مراقبت از پیشرفت اجرای آن در افق زمانی پیش‌بینی شده است. این پایش و مراقبت باید به‌گونه‌ای باشد که جهت‌گیری نظام اجرایی سند به سوی دستیابی به اهداف آن حفظ شود و در صورت بروز هرگونه تغییرات اثرگذار در مفروضات و اوضاع محیطی، این تغییرات در کوتاه‌ترین مدت شناسایی، آثار آن تحلیل و اصلاحات لازم صورت پذیرد. به‌منظور نهادینه‌سازی مأموریت اجرا، نظارت، ارزیابی و به‌روز رسانی سند، لازم است کمیته‌ی اجرایی تشکیل شود.

در پایان باید به‌خاطر داشت:

- ✓ برنامه‌ریزی استراتژیک تنها "داشتن" برنامه‌ی استراتژیک نیست.
- ✓ برنامه‌ی استراتژیک بدون عمل به آن "رویا پردازی" است.
- ✓ عمل کردن بدون برنامه‌ی استراتژیک "وقت تلف کردن" است.
- ✓ عمل کردن در راستای استراتژی "تحول" است.

ارزیابی استراتژی‌ها:

- تأثیر استراتژی بر اهداف، مقاصد و نتایج مطلوبی که سازمان تعقیب می‌کند چگونه است؟
- کاربرد استراتژی چه هزینه‌هایی را در بر دارد؟
- مزایای استفاده از استراتژی چیست؟
- آیا سازمان مجاز به استفاده از هر استراتژی هست؟
- پیش‌بینی نتایج اجرای استراتژی چگونه است؟
- آیا بکارگیری استراتژی در تئوری و عمل روشن و واضح است؟
- آیا استراتژی از فرصت‌های محیطی و درونی بهره‌برداری کامل می‌نمایند؟

- آیا استراتژی با وضعیت منابع سازمان در حال و آینده سازگاری دارد؟
- آیا شرایط عمده استراتژی و برنامه و سیاست های عمده ای که از استراتژی منتج می شوند، بطور درونی همبستگی دارند؟

- آیا میزان ریسک مورد قبول توسط برنامه ریزان مشخص شده است؟

- آیا استراتژی با معیارهای مورد قبول عامه، متناسب می باشد؟

- آیا استراتژی محرک کوشش و تعهد سازمانی محسوب می شود؟

شاخص داده یا ورودی: سنجش مقدار منابع مورد نیاز برای ارائه خدمت مانند: نیروی انسانی، مواد و لوازم مورد نیاز. این شاخص همچنین شامل عوامل موثر بر تقاضا میشود. برای سنجش هزینه خدمات، ترکیب منابع مورد استفاده و مقدار منابع مورد استفاده بکار میرود.

شاخص ستانده یا خروجی: مقدار عرضه خدمات را میسنجد. بر سطح فعالیت سازمان متمرکز است. رایجترین نتیجه این شاخص سنجش حجم کار است که همان زمان تخصیص داده شده پرسنل برای ارائه خدمت است. شاخص ستانده به تنهایی نمیتواند به مدیر بگوید که در اجرای برنامه چقدر موفق بوده است یا اینکه چه بخشی از کار با بقیه کار تفاوت دارد.
۱۴۸ شاخص ستانده مانند: تعداد بیماران ترخیص شده.

انواع شاخصهای سنجش و پایش عملکرد:

شاخص نتیجه: پیامد و آثار بلند مدت نیل برنامه به اهداف را میسنجد. منعکس کننده نتایج تحقق یافته و مزایای بدست آمده است. شاخص نتیجه مانند درصد فارغ التحصیلان که توانایی و مهارت کامل یافته اند یا تعداد افراد کارآمد که در ادارات مختلف جذب شده اند.

شاخص کارایی: منظور همان نسبت هزینه به ستاده، نسبت ستاده به داده، نسبت ستاده در واحد زمان است و همان بهره وری را نشان میدهد.

شاخص کیفیت: این شاخص اثربخشی فعالیتهایی که در جهت تامین هدف صورت می گیرد می - سنجد. این شاخص اعتبار، دقت، صحت و کفایت خدمات را می سنجد. زیان فقدان شاخص کیفیت را میتوان با سنجش منابع اضافی که صرف تکرار کارهای اشتباه، اصلاح خطاها و شکایات مشتری می شود جبران نمود. برای مثال درصد داده - های درستی که بطور صحیح وارد کامپیوتر شده اند جزء شاخص کیفیت می باشند.

بخش سوم
برنامه عملیاتی

فصل نهم

بودجه و پلان عملیاتی ریاستها

بودجه عمومی پلان استراتژیک ملی تحصیلات عالی برای بخشهای مختلف به ترتیبی که در ذیل سند آمده است، در مطابقت با پلان عملیاتی وزارت تحصیلات عالی تنظیم گردیده است.

۹-۱) اهداف عملیاتی دوساله بخشها

۹-۱-۱) ریاست انکشاف برنامه‌های علمی

اولویت ها (Priorities)	اهداف بزرگ (Goals)	اهداف کوچک Objective(s)	فعالیت ها Activity(es)	شاخصه ها Indicator(s)	تاریخ ختم Deadline
تدویر واحیا مجدد ۱۰ برنامه شبهانه درپوهتونها ومؤسسات تحصیلی کشورطبق مقرر تحصیلات عالی شبهانه	معیاری سازی برنامه های شبهانه پوهنتونها کشور	کارشناسی پروپوزل های ارسالی برنامه های شبهانه موسسات تحصیلی کشور.	طی مراحل اسناد (مکاتب، پیشنهادات)و غیره اسناد باتوجه به سلسله مراتب آن. نظارت وبررسی برنامه های تحصیلی شبهانه در نهاد های تحصیلی کشور.	اجراات درپرتوی روشنایی مقرر تحصیلات عالی شبهانه	الی ختم سال ۱۳۹۸
ایجاد چهاربرنامه موک درپلیت فارم ایدکس	آموزش آنلاین درس طرح ملی وبین المللی.	ترنگ برای استادان پنج پوهنتون کشور.	برگزاری ورکشاپ ها در رابطه به موضوع جهت رسیدن به اهداف	مطابق پلان دست داشته	الی ختم سال ۱۳۹۸
بازنگر، تعدیل و اصلاح اسناد تقنینی، لوایح و طرز العمل های وابراز نظر پیرامون مسوده تفاهمنامه ها	ارتقای اعتبار وجایگاه قانونی روند کاری موسسات تحصیلات عالی	ساده سازی فعالیت ها در یک چارچوب معین و تعریف شده	طی مراحل و باز نگری اسناد تقنینی به اساس ضرورت و اهمیت آن با رعایت سلسله مراتب علمی واداری	تطبیق قانون تحصیلات عالی و مقرر ه های مربوطه	الی ختم سال ۱۳۹۸
طی مراحل و ایجاد برنامه های جدید علمی با در نظر داشت	معیاری سازی برنامه های جدید علمی در روشنایی	ارتقای کیفیت برنامه های تحصیلی و معیاری سازی رشته های تحصیلی در موسسات تحصیلات عالی	نظارت از طی مراحل پروسیجر کاری ایجاد برنامه های ذکر شده در روشنایی پالیسی و طرز العمل های	تطبیق اسناد تقنینی مربوط و معیارها	الی ختم سال ۱۳۹۸

تقاضای پوهنتونها و ضرورت بازار کار	پالیسی وزارت		مربوطه		
برنامه ملی بازاریابی و انکشاف نصاب های تحصیلی	بازنگری نصاب های تحصیلی مطابق نیاز بازار کار	تهیه نصاب های تحصیلی مطابق نیاز بازار کار	تدویر کسترها جهت بازاریابی و انکشاف نصاب های تحصیلی پوهنتون ها مطابق نیاز بازار کار.	تطبیق برنامه ملی بازاریابی و انکشاف نصاب تحصیلی طبق رهنمود نصاب تحصیلی	الی ختم سال ۱۳۹۸
بررسی وضعیت موجود نشرات اکادمیک	معیاری سازی نشرات اکادمیک	بهبود وضعیت نشرات اکادمیک	بررسی وضعیت نشرات اکادمیک از طریق مورد علمی - نشراتی و ارسال نظریات مورد به پوهنتون های مربوطه جهت معیاری سازی آن	تطبیق بررسی از وضعیت نشرات اعضای کادر علمی طبق چک لست نشراتی	الی ختم سال ۱۳۹۸
تدویر ۷ برنامه های فوق لیسانس (ماستری) در پوهنتون ها	ارتقای اعتبار و جایگاه علمی پوهنتون ها	معیاری سازی برنامه های فوق لیسانس	طی مراحل اسناد ضروری تدویر به توجه سلسه مراتب علمی واداری	تطبیق اسناد تقنینی مربوط و معیارها	الی ختم سال ۱۳۹۸
نظارت و ارزیابی ۲۰ برنامه های فوق پوهنتون های دولتی (ماستری و دکتورا)	معیاری سازی برنامه های فوق لیسانس (ماستری و دکتورا)	ارتقای کیفیت برنامه های فوق لیسانس	نظارت و بررسی برنامه های فوق لیسانس	تطبیق اسناد تقنینی مربوط و معیارها	الی ختم سال ۱۳۹۸

۲-۱-۹) ریاست پلان و پالیسی

اولویت ها (Priorities))	اهداف (Goals))	اهداف کوچک (Objectivees))	فعالیت ها (Activity))	شاخص ها (Indicator))	تاریخ ختم (Deadline))
تقویت و توسعه زیربناهای	انکشاف و توسعه زیربناهای پوهنتون ها و موسسات تحصیلات عالی	افزایش در تعداد تعمیرات تدریسی واداری	اعمار تعمیرات تدریسی و تجهیز آنها در مرکز و ولایات	تعداد پروژه های اعمار تعمیرات تدریسی در نهادهای تحصیلی	طی سال های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹
انکشافی تحصیلی			اعمار تعمیرات اداری و تجهیز آنها در مرکز و ولایات	تعداد پروژه های اعمار تعمیرات اداری در نهادهای	طی سال های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹

			تحصیلی	
		افزایش در تعداد لیلیه ها برای محصلان ذکور و اناث	اعمار لیلیه های ذکور و اناث و تجهیز آنها در مرکز و ولایات	تعداد پروژه های اعمار لیلیه های اناث در نهادهای تحصیلی
		ترتیب ماستر پلان های پوهنتون ها و موسسات تحصیلات عالی	طرح و ترتیب ماستر پلان ها برای نهادهای تحصیلی فاقد ماستر پلان	تعداد پروژه های طرح و ترتیب ماستر پلان های نهادهای تحصیلی
		نظارت از روند تطبیق پروژه های انکشافی مطابق معیار های ملی و بین المللی	نظارت از پیشرفت کار فزیکتی پروژه های انکشافی از طریق بازدید ساحه	تعداد پروژه های انکشافی در حال اعمار
			طرح و دیزاین نقشه های ساختمانی جهت تطبیق در نهادهای تحصیلی	تعداد پروژه های طرح نقشه های ساختمانی در نهادهای تحصیلی
		افزایش در تعداد کتابخانه ها	اعمار کتابخانه ها در نهادهای تحصیلات عالی و نظارت از تطبیق پروژه اعمار آنها	تعداد پروژه های اعمار کتابخانه ها در نهادهای تحصیلی
	تقویت و توسعه کتابخانه ها، لابراتوارهای تدریسی، تحقیقاتی و شفاخانه های پوهنتون ها	افزایش در تعداد لابراتوارها	اعمار لابراتوارها در نهادهای تحصیلات عالی و نظارت از تطبیق پروژه اعمار آنها	تعداد پروژه های اعمار لابراتوارها در نهادهای تحصیلی
	تقویت و توسعه زیربناهای انکشافی تحصیلی	افزایش در تعداد مراکز تحقیقاتی	اعمار مراکز تحقیقاتی در نهادهای تحصیلات عالی و نظارت از تطبیق پروژه اعمار آنها	تعداد پروژه های اعمار مراکز تحقیقاتی در نهادهای تحصیلی
		تجهیز صنوف، لابراتوارها و تجهیز شفاخانه های کادری	تهیه و اولویت بندی لست تجهیزات مورد ضرورت نهادهای تحصیلات عالی و ارسال آن به مراجع مربوطه	تعداد نهادهای تحصیلات عالی
			تهیه و اولویت بندی	تعداد شفاخانه های
				طی سال های

		لست تجهیزات مورد ضرورت شفاخانه های کادری وارسال آن به مراجع مربوطه	کادری وزارت تحصیلات عالی	۱۳۹۸ و ۱۳۹۹
ایجاد سیستم منظم دیتابیس جهت دستیابی سریع به ارقام و معلومات	انکشاف و توسعه سیستم دیتابیس و احصائیه مطابق به تقاضای سیستم جدید تکنالوژی معلوماتی	طرح و ایجاد سیستم دیتابیس معیاری	تعداد فارمت های ترتیب شده	طی سال های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹
جلب افزایش سرمایه گذاری خارجی جهت تمویل برنامه های وزارت	افزایش جذب سرمایه گذاری های خارجی جهت تمویل برنامه ها و پروژه های وزارت	جذب سرمایه های خارجی جهت تمویل پروژه های انکشافی در مرکز و ولایات	تعداد پروژه های انکشافی شامل پلان	طی سال های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹
		انسجام، هماهنگی و اولویت بندی پروژه های انکشافی از لحاظ اقتصادی و ارایه آن به دونه‌ها جهت تمویل آنها	تعداد دونه‌ها و کشورهای تمویل کننده پروژه های انکشافی	طی سال های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹
		تماس نزدیک با دونه‌ها (تمویل کنندگان) جهت تشویق آنها غرض تمویل پروژه های انکشافی تحصیلات عالی	تعداد دونه‌ها و کشورهای تمویل کننده پروژه های انکشافی	طی سال های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹
		بازنگری پلان های استراتیژیک نهادهای تحصیلی دولتی مطابق نیازهای جدید	تعداد نهاد تحصیلی دولتی	طی سال های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹
		بازنگری پلان های استراتیژیک نهادهای تحصیلی خصوصی مطابق نیازهای جدید	تعداد نهادهای تحصیلی خصوصی	طی سال های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹
		نظارت و ارزیابی از تحلیل، توحید و تطبیق پلان های استراتیژیک وزارت تحصیلات عالی	پلان استراتیژیک ملی تحصیلات عالی	طی سال های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹
		نظارت از تطبیق	تعداد پالیسی ها و	طی سال های

۱۳۹۸ و ۱۳۹۹	برنامه ها	پالیسی های موثر و کارا جهت بهبود وضعیت و تطبیق اهداف و برنامه های وزارت	پالیسی های وزارت و نهادهای تحصیلات عالی دولتی و خصوصی		
طی سال های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹	تعداد پالیسی ها و برنامه ها	مطالعه و تحلیل پالیسی های پیش نهادی و تعدیلات در پالیسی های واسله جهت حصول اطمینان از مطابقت آن با قوانین و اهداف و برنامه های پلان استراتژیک			
طی سال های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹	تعداد پلان های انکشافی	ترتیب پلان های انکشافی وزارت تحصیلات عالی	طرح و برنامه ریزی پلان های کاری و انکشافی وزارت		
طی سال های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹	تعداد پلان های کاری	ترتیب پلان های کاری وزارت تحصیلات عالی			

۳-۱-۹) آمريت جندر

اولويت ها (Prioritis))	اهداف (Goals))	اهداف کوچک (Objectives))	فعاليت ها (Activity))	شاخص ها (Indicator))	تاريخ ختم (Deadline))
تطبيق پالیسی منع تبعیض، آزار واذیت جنسی و ستراتیژی جندر در سطح پوهنتون های دولتی	جلوگیری از پدیدۀ آزار واذیت جنسی در سطح پوهنتون های دولتی	تطبيق پالیسی منع تبعیض، آزار و اذیت جنسی و ستراتیژی جندر	راه اندازی برنامه آگاهی دهی پالیسی منع تبعیض، آزار واذیت جنسی و ستراتیژی جندر	مصئون سازی محیط تحصیلی	۱۳۹۸
تقویت مشارکت زنان در رهبری نهاد های تحصیلات عالی	هماهنگی با رهبری ومديران جندر پوهنتون ها جهت شناسایی زنان نخبه	حمایت از مدیران جندر در نهاد های تحصیلات عالی	گرفتن برنامه تقویت مشارکت زنان در نهادهای تحصیلات عالی	تقویت مشارکت زنان در سطوح رهبری	۱۳۹۸

همکاری با دونهای ملی و بین المللی جهت تحقق اهداف اداره جندر	بلند بردن اهداف جندر	تقویت برنامه های جندر	هماهنگی با دو نرهای ملی و بین المللی در رابطه به تطبیق برنامه های جندر	تطبیق برنامه های جندر	۱۳۹۸
ایجاد کمیته پاسخگو به جندر	تطبیق اهداف جندر در سطوح نهاد های تحصیلات عالی	در نظر گرفتن کمیته پاسخگو به جندر در نهاد های تحصیلات عالی	راه اندازی برنامه بودجه سازی پاسخگو به جندر	ایجاد مکانیزم بودجه پاسخگو به جندر	۱۳۹۸

۹-۱-۴ ریاست تدارکات

اولویت ها	اهداف بزرگ	اهداف کوچک	فعالیت ها	شاخصه ها	تاریخ ختم
معیاری سازی نیازمندی های ریاست های مرکزی جهت ترتیب دقیق و واقع بینانه پلان تدارکاتی وزارت	مدیریت و برنامه ریزی در راستای طرح و ترتیب پلان تدارکاتی وزارت	طرح، ترتیب و تائید پلان تدارکاتی و وزارت	جمع آوری نیازمندی های ادارات مرکزی جهت ترتیب پلان تدارکاتی	نیازمندی های تمام ریاست های جمع آوری	ربع چهارم سال مالی
			ایجاد و انکشاف میکانیزم موثر در جهت تحلیل و بررسی نیازمندیهای پیشبینی شده در پلان تدارکاتی ریاست ها غرض توحید و ترتیب پلان تدارکاتی وزارت	فیصدی پیشرفت کار	ربع چهارم سال مالی
			ترتیب پلان تدارکاتی و ارسال آن به اداره تدارکات ملی	ترتیب پلان تدارکاتی برای تمام ریاست های داخلی و واحد های دومی	ربع چهارم سال مالی
	تأمین هماهنگی فعالیت های تدارکاتی		ایجاد هماهنگی با ریاست های محترم پلان و پالیسی و مالی و جهت بهبود مراحل تدارکاتی	فیصدی پیشرفت کار	دوام دار در جریان سال
			ایجاد هماهنگی میان آمریت های ریاست تدارکات جهت سرعت بخشیدن به کارها در جهت تطبیق به موقع پلان تدارکاتی وزارت	فیصدی پیشرفت کار	دوام دار در جریان سال
			فراهم آوری سهولت های لازم برای داوطلبان جهت جلب رضایت و اشتراک شان در پروسه	فیصدی پیشرفت کار	دوام دار در جریان سال

		داوطلبی			
توسعه سیستم دیتابیس و آرشیف ریاست تدارکات	نظارت از سیستم دیتابیس و آرشیف حمایت از روند طی	بهبود سیستم دیتابیس و آرشیف ریاست تدارکات	تحلیل سیستم موجود آرشیف جهت توسعه سیستم با در نظر داشت امکانات موجود	فیصدی پیشرفت کار	دوام دار در جریان سال
			ایجاد و توسعه سیستم فایلنگ آرشیف جهت تنظیم درست پروژه های عقد شده	فیصدی پیشرفت کار	دوام دار در جریان سال
	مراحل عقد قرارداد ها با رعایت قوانین و طرز العمل مربوطه	طی مراحل درست به موقع پروژه های ساختمانی، اجناس و خدمات مشورتی عقد شده	مطالعه و بررسی گزارشات جمع آوری شده از پروژه های ساختمانی، و اجناس و از عقد قرارداد الی دوره تسلیمی نهایی	فیصدی پیشرفت کار	دوام دار در جریان سال
			نظارت و کنترل از پلان های تجدید شده اداره و ارسال آن به اداره تدارکات ملی	فیصدی پیشرفت کار	دوام دار در جریان سال
			نظارت و حصول اطمینان از تائید و صدور تعديلات و تمدید میعاد پروژه های ساختمانی، اجناس و خدمات غیر مشورتی	فیصدی پیشرفت کار	دوام دار در جریان سال
بالا بردن موثریت و ایجاد شفافیت در مراحل تدارکات	نظارت و کنترل از طی مراحل تدارکات، اجناس و خدمات غیر مشورتی خدمات مشورتی	تحلیل و ارزیابی اسناد تدارکاتی در تمام مراحل تدارکات	ایجاد میکانیزم منظم در جهت استفاده از اسناد معیاری تدارکاتی اداره تدارکات ملی در مراحل تدارکات	فیصدی پیشرفت کار	دوام دار در جریان سال
			نظارت و مدیریت جلسات قبل از داوطلبی و آفر گشاهی جهت رعایت اصل شفافیت در پروسه های متذکره	فیصدی پیشرفت کار	دوام دار در جریان سال
			تهیه معلومات مورد نیاز برای داوطلبان جهت اطمینان از شفافیت و کیفیت در پروسه تدارکات	فیصدی پیشرفت کار	دوام دار در جریان سال
			طرح میکانیزم موثر در جهت بررسی لایحه وظایف و تشریح پروژه های خدمات مشورتی یمنظور حصول اطمینان از صحت بودن آن	فیصدی پیشرفت کار	دوام دار در جریان سال
			مدیریت و نهایی نمودن اسناد دعوت برای علاقمندی (EOI) همکاری در پروسه ارزیابی و نظارت از ترتیب و ارایه راپور ارزیابی در مطابقت با پلان طرح	فیصدی پیشرفت کار	دوام دار در جریان سال

		شده			
دوام دار در جریان سال	فیصدی پیشرفت کار	طی مراحل نیاز مندی های پرچون شعبات ادارات مرکزی وزارت به منظور خریداری و رفع نیازمندی های شعبات مربوطه	نظارت از پروسه خریداری های تحت سقف که		
دوام دار در جریان سال	فیصدی پیشرفت کار	اجرای خریداری ها مطابق قانون و طرز العمل تدارکات	ایجاب قرارداد را نمی نماید		

۵-۱-۹) ریاست ارتقای کیفیت و اعتباردهی

اولویت ها	اهداف بزرگ	اهداف کوچک Objective(s)	فعالیت ها Activity(es)	شاخصه ها Indicator(s)	تاریخ ختم Deadline
معیاری ساختن نهاد های تحصیلی به نورم های ملی، منطقه ای و بین المللی	اعتباردهی نهاد های تحصیلی	۱- بازنگری به مرحله اول ۵ نهاد تحصیلی؛ ۲- بازنگری به مرحله دوم ۵ نهاد تحصیلی؛ ۳- بازنگری به مرحله سوم ۵ نهاد تحصیلی.	۱- تشخیص پوهنتون و یا موسسه که تحت برنامه اعتباردهی قرار گیرد. ۲- آگاهی دهی برای پوهنتون ها در رابطه به تشریح و توضیح معیارهای یازده گانه، تهیه گزارش ارزیابی خودی، تهیه و ترتیب پلان ها و اسناد که ضم گزارش ارزیابی خودی می شود. ۳- اخذ گزارش های ارزیابی خودی پوهنتون های خصوصی. ۴- تحلیل و تجزیه گزارش های ارزیابی خودی و تشخیص نقاط ضعف آن. ۵- تشکیل جلسه با پوهنتون مربوط جهت رفع نواقص گزارش ارزیابی خودی. ۶- باز خوانی و تایید گزارش ارزیابی خودی. ۷- تسلیم گزارش ارزیابی خودی پوهنتون ها به مورد ارتقای کیفیت. ۸- تایید گزارش ارزیابی خودی از طرف مورد ارتقای کیفیت. ۹- ارسال گزارش به بازنگران	نتایج ارزیابی های قبلی تضمین کیفیت؛ اخذ گزارش مطابق به فارمت و معیار ها؛ معیار های اعتباردهی.	۱۳۹۸

		جهت مطالعه. ۱۰- جلسه به بازنگران و نهاد تحصیلی در قسمت تعیین روز بازننگری. ۱۱- ارسال بازنگران به پوهنتون جهت بازننگری های خصوصی. ۱۲- اخذ و تحلیل گزارش های بازنگران. ۱۳- تسلیم گزارش بازنگران بعد از مطالعه و تایید به مورد جهت تصمیم گیری. ۱۴- ابلاغ تصمیم نهایی به پوهنتون مربوطه.			
۱۳۹۸	لایحه وظایف کمیته های ارتقای کیفیت نهاد های تحصیلی؛ گزارش های فعالیت های کمیته های ارتقای کیفیت نهاد های تحصیلی؛ طرز العمل مرور برنامه های علمی.	۱- فعال سازی تشکیل ارتقای کیفیت نهاد های تحصیلی؛ ۲- بازدید های ساحوی برای ارتقای کیفیت نهاد های تحصیلی؛ ۳- گزارش گیری از فعالیت های کمیته های ارتقای کیفیت نهاد های تحصیلی؛ ۴- ارسال فارمت های ریاست ارتقای کیفیت به نهاد های تحصیلی؛ ۵- گزارش گیری از بازننگری سالانه و دوره یی برنامه های علمی.	۱. فعال سازی تشکیلی در همه نهاد های تحصیلی که وظیفه آن ارتقای کیفیت و معیاری شدن باشد؛ ۲. کنترول مستمر از مراکز آن تشکیل؛ ۳. بازننگری سالانه برنامه های علمی توسط خود نهاد تحصیلی و گزارش گیری از همه نهاد های تحصیلی؛ ۴. بازننگری دوره یی برنامه های علمی توسط خود نهاد تحصیلی و گزارش گیری آن.	ارتقای کیفیت	بلند رفتن سطح کیفیت نهاد های تحصیلی
۱۳۹۸	چک لست بازدید ساحوی؛ جدول تحلیل بازدید ساحوی؛ کسب پلان معیاری جهت رفع نواقص.	۱- پلان نمودن بازدید پوهنتون ها ۲- تشخیص پوهنتون های که در اول مورد بازدید قرار گیرند. ۳- تعیین بازدید کننده از مورد ارتقای کیفیت و اعتباردهی	بازدید ساحوی از کیفیت کارکرد های کمیته تضمین کیفیت ۳۰ نهاد تحصیلی؛ مشوره دهی از چگونگی اجراءات کاری کمیته های تضمین	- بازدید مستمر از کیفیت پوهنتون ها - فعال سازی	تضمین و ارتقای کیفیت

		کریکولم؛ ۱۰- خواستن معاون علمی پوهنتون به کمیته ارزیابی از کیفیت تدریس جهت رفع نواقص که در پوهنتون های شان موجود است. ۱۱- کسب پلان عملیاتی پوهنتون جهت رفع نواقص که از بازدید به وجود آمده است. ۱۲- مطالعه گزارش نظار تسالانه پوهنتون ها و فیدبک دوباره به آنها			
۱۳۹۸	کنفرانس؛ ورکشاپ؛ کتاب ها؛ طرز العمل ها؛ بروشور ها؛ رهنمود ها.	۱- اشتراک در کنفرانس های بیرونی؛ ۲- اشتراک در برنامه های آموزشی داخلی؛ ۳- رایه کنفرانس ها و ورکشاپ ها در داخل وزارت تحصیلات عالی؛ ۴- رایه کنفرانس ها و سمینارهای حضوری در پوهنتون ها؛ ۵- آگاهی دهی در قسمت برنامه های مختلف ریاست تضمین کیفیت؛ ۶- تشخیص نهاد های که نیاز به آگاهی دهی دارند؛ ۷- پاسخ به پرسش های مسوولین پوهنتون ها و مردم در رابطه به برنامه های ارتقای کیفیت.	۱- ارتقای ظرفیت مورد ۲- ارتقای ظرفیت کمیته های تضمین کیفیت موسساتی ۳- ارتقای ظرفیت بازنگران ۴- ارتقای ظرفیت کارمندان ریاست ارتقای کیفیت ۵- ارتقای ظرفیت کمیته ارزیابی امور علمی ۶- ارتقای ظرفیت کاری پوهنتون ها	ارتقای ظرفیت	بهبود پروسه کاری ریاست

۹-۱-۶) ریاست تقرر و ترفیعات علمی استادان

اولویت ها (Priorities)	اهداف بزرگ (Goals)	اهداف کوچک (Objective(s))	فعالیت ها (Activity(es))	شاخصه ها (Indicator(s))	تاریخ ختم (Deadline)
جذب اعضای کادر علمی شایسته	• تشخیص متقاضیان با استعداد و جذب	➤ جذب افرادی که پاسخگوی نیاز های پوهنتون ها و	❖ براساس فیصله شورای	• قانون تحصیلات عالی ملکی	ختم سال ۱۳۹۷

	• آنها در پوهنتون ها • معیاری نمودن پروسه رقابت اعضای کادر علمی در پوهنتون ها و موسسات و نظارت مستمر از آن	موسسات تحصیلات عالی باشند؛ ➤ بهبود کیفیت تدریس ➤ ایجاد تناسب معقول میان نسبت استاد و محصل؛ ➤ تطبیق مؤیدات قانون تحصلات عالی ملکی و لایحه جذب اعضای کادر علمی؛	رهبری و کمسیون تقریر و ترفیعات علمی به پوهنتون های مربوطه بخصوص معاونیت های علمی هدایت داده شده است تا موضوع را در صدر کار های شان قرار داده و از تطبیق آن به این اداره اطمینان دهند. و ریاست مربوطه به صورت دوامدار از این روند نظارت جدی می نماید.	• لایحه جذب اعضای کادر علمی • نظارت از روند برگزاری آن در پوهنتون های مربوطه جهت تطبیق اسناد تقنینی	
ایجاد آمریت جذب استادان دایمی پوهنتون ها و موسسات تحصیلات عالی خصوصی	✓ معیاری نمودن و ارتقای کیفیت در پوهنتون ها و موسسات تحصیلات عالی خصوصی؛ ✓ جذب استادان دایمی در پوهنتون ها خصوصی.	➤ تطبیق معیاری کریکولم هادر پوهنتون های خصوصی ➤ کسب رضایت محصلان از فرایند تدریس در پوهنتون های خصوصی ➤ ایجاد زمینه کار و جذب استادان دایمی در پوهنتون های خصوصی	➤ کار بالای طرز العمل جذب استادان دایمی آغاز گردیده است. ➤ جلسه ابتدایی با اتحادیه موسسات تحصیلات عالی	❖ قانون تحصیلات عالی ملکی ❖ طرز العمل جذب اعضای کادر علمی پوهنتون های خصوصی ❖ توجه به پالیسی های	تسجیل سند پالیسی آن در ساختار تشکیلات ریاست تقرر و علمی برای سال ۱۳۹۸

	داخلی پوهنتون ها و مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی البتہ در پرتو قانون تحصیلات عالی ملکی	خصوصی صورت گرفته است.			
تعدیل لایحه تقرر اعضای کادر علمی	لایحه تقرر اعضای کادر علمی جهت بهبود شفافیت، تحکیم قانونیت و تأمین دسترسی عادلانہ و برابر به فرصت های شمولیت در کادر علمی پوهنتونها و مؤسسات تحصیلات عالی دولتی و خصوصی افغانستان و تسریع روند تقرر اعضای کادر علمی تهیه و ترتیب گردیده است.	طی مراحل اسناد استادان براساس معیار ها جلوگیری از تزویر در طی مراحل اسناد استادان	اسناد تعدیلی به شکل مقایسوی نهایی گردیده است. تطابق ان با مقرره کشور های دیگر لایحه موجوده در پرتو قانون تحصیلات عالی ملکی تدوین گردیده است. با معینیت محترم علمی موضوع شریک ساخته شده و دیدگاه و نظریات معینیت امور علمی نهایی گردیده است.	❖ موجودیت بست و ضرورت در دیپارتمنت مربوطه؛ ❖ بست مربوطه براساس تناسب میزان مضامین و تکمیل مکلفیت های درسی اعضای کارد علمی از طرف دیپارتمنت و پوهنځی مربوطه به اعلان گذاشته می شود. ❖ داشتن توانایی جسمانی و روانی به منظور انجام وظایف محولہ. ❖ نداشتن	الی ختم برج قوس ۱۳۹۷

	سابقه محکومیت به جرم جنحه و جنایت توسط حکم قطعی محکمه باصلاحیت. ❖ داشتن اسناد تأیید شده تحصیلی و تأییدی آن توسط وزارت تحصیلات عالی. ❖ تکمیل نمودن سایر شرایط شمولیت در کادر علمی طبق قانون تحصیلات عالی ملکی.				
الی ختم برج حوت سال ۱۳۹۷	قانون تحصیلات عالی ملکی تطبیق معیار های چک لست مربوطه تأییدی شورا ها و کمیسیون های مربوطه. تأییدی کارشناس مربوط.	نظر سنجی های ابتدایی صورت گرفته است، در مطابقت با قانون تدوین گردیده است. در مقاسه با لایحه قبلی تدوین گردیده است.	۱. ارزش های که در محدوده ی صلاحیت علمی که در قانون تصریح گردیده و مطابق به رشته ی مسلکی کاندید ترفیع علمی را در نظر داشته باشد ۲. به حل یک مشکل عینی جامعه و یا نیازمندی علمی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و یا صحی معطوف باشد. ۳. بکسر و تازه بوده، تکراری نباشد و یا موضوعات قبلی را با	بهبود کیفیت آثار علمی اکادمیک استادان. تطبیق موئیدات قانون تحصیلات عالی ملکی توجه به تحقیق، تالیف و ترجمه .	تعدیل لایحه ترفیعات علمی استادان

			برخورد و شیوه ی جدید مطرح نماید. ۴. زمینه و امکان اجرای آن عملاً موجود باشد. ۵. به اولویتهای ستراتیژی انکشاف ملی، پلان های انکشاف اقتصادی و اجتماعی و یا مطالبات مؤسسات تحصیلات عالی، مردم و سکتور خصوصی پاسخ بدهد. ۶.		
برای سال ۱۳۹۸	مقرر فوق لیسانس سپری نمودن امتحان موفقانه های خارجی. مصاحبه اختصاصی، موافقت دپارتمنت	اسناد ۱۸ تن از اساتید به پوهنتون های کشور مالیزیا فرستاده شده است.	۷. آشنایی استادان با میتود های جدید تدریس ۸. جذب استادان متخصص در رشته های دارای اولویت ۹. تدویر برنامه ها کوتاه مدت و میان مدت در پوهنتون های خارجی	اعزام استادان جهت فراگیری تحصیل در پوهنتون های با اعتبار بین المللی و جهانی جهت افزایش میزان استادان دارای مدرک تحصیلی ماستری و دوکتورا در پوهنتون های مرکز و ولایات	ارتقای درجه تحصیلی استادان پوهنتون ها و موسسات تحصیلات عالی دولتی

۷-۱-۹) ریاست تکنالوژی معلوماتی

اولویت ها (Priorities)	اهداف بزرگ (Goals)	اهداف کوچک (Objective(s))	فعالیت ها (Activity(es))	شاخصه ها (Indicator(s))	تاریخ ختم (Deadline)
سیستم مدیریتی و معلوماتی تحصیلات عالی (HEMIS)	دسترسی به ارقام و امار دقیق محصلین پوهنتون های دولتی و خصوصی	۱- درج معلومات جدید الشمولان ۲- پرنسنت حاضری	• ایجاد و انکشاف تدریجی سیستم محصلان دولتی ۱۳۹۷ • تطبیق تدریجی سیستم محصلان دولتی در ۳۸ نهاد تحصیلی با ارقام	• میزان درج شده معلومات محصلین توسط پوهنتون های دولتی از سال ۱۳۹۷ و بعد از ۱۳۹۷	پوهنتون های دولتی: تا اخیر سال ۱۳۹۸ و بشکل دوامدار سیستم توسط نهاد های تحصیلی مورد استفاده قرار می گیرد.

		از سیستم ۳- درج نمرات در شقه الکترونیکی و پرن آن از سیستم ۴- درج نمرات سمستر وار در سیستم ۵- درج کریکولم ۶- درج معلومات استاتید ۷- درج معلومات دیپارتمنت ها و پوهنچی ها ۸- پرن ترانسکریپت از سیستم ۹- ارایه معلومات دقیق ارقام و امار محصلین توسط راپور ها از سیستم پوهنتون های خصوصی: ۱- درج محصلان جدید الشمول به سیستم ۲- درج معلومات سمستر وار محصلین ۳- ارایه ارقام دقیق محصلین خصوصی	• از سال ۱۳۹۷ و بعد از آن • تطبیق سیستم پوهنتون های خصوصی با ارقام سال ۱۳۹۷ و قبل از آن	• ارقام درج شده معلومات محصلین خصوصی توسط ریاست پوهنتون های خصوصی و نهاد های تحصیلی خصوصی سال ۱۳۹۷ و قبل از آن	مدت زمان تطبیق را باید ریاست پوهنتون های خصوصی ارایه نمایند
انکشاف زیربناهای الکترونیکی در نهاد های تحصیلی	دسترسی به منابع علمی و تحقیقی، پژوهش و تدریس و آموزش با استفاده از تکنالوژی معلوماتی برای استاتید و محصلین	• دسترسی محصلین و اساتید به انترنت • مجهز سازی نهاد های تحصیلی با وسایل تکنالوژی معلوماتی • اعمار مراکز تکنالوژی معلوماتی در پوهنتون ها	• اتصال تمام پوهنتون ها با در نظر داشت امکانات بودیجی و زیربنایی به فایبر نوری • تطبیق مراکز تکنالوژی معلوماتی در پوهنتون ها • افزایش میزان انترنتی از طریق فایبر نوری برای	از دیداد میزان انترنتی با در نظر داشت کتگوری نهاد های تحصیلی: • کتگوری اول: از ۴۰ Mb به ۱۰۰ Mb • کتگوری دوم: از ۲۰ Mb به ۴۰ Mb	تا اخیر سال ۱۳۹۸

					• نهاد های تحصیلی • فراهم آوری تجهیزات برای نهاد های تحصیلی جدید التاسیس
	• کتگوری سوم: از ۱۰Mb به ۲۰Mb • کتگوری چهارم: با میزان سابقه • افزایش پهنای باند های که به فایبر نوری وصل می گردند به ۲۸ • ایجاد ۱۲ مرکز تکنالوژی ی معلوماتی • فراهم آوری تجهیزات تکنالوژی معلوماتی برای ۱۴ نهاد تحصیلی				
حکومت داری الکترونیکی خوب	دسترسی سریع به اطلاعات، شفاف سازی پروسس های اداری و دسترسی به ارقام دقیق	• تطبیق سیستم احصایی برای ثبت معلومات اساتید پوهنتون های دولتی (Statistics MIS) • تطبیق سیستم محصلان دولتی و خصوصی (SMIS) • تطبیق سیستم منابع بشری (HRMIS)	• درج معلومات اساتید نهاد های تحصیلات عالی دولتی به سیستم (Statistics MIS) • درج معلومات محصلین دولتی در سیستم محصلان دولتی (Students MIS) • درج معلومات محصلان خصوصی در سیستم پوهنتون های خصوصی (PHEI)	• اطلاعات درج شده اساتید در سیستم بطور مکمل اطلاعات محصلین دولتی از سال ۱۳۹۷ • اطلاعات محصلین دولتی بشکل دوامدار • اطلاعات محصلین پوهنتون های خصوصی توسط ریاست تقرر و ترفیعات مشخص گردد تطبیق سیستم منابع بشری توسط ریاست منابع بشری مشخص گردد	سیستم محصلان تا اخیر سال ۱۳۹۸ و پروسه دوامدار ارقام اساتید باید

			درج تمام کارمندان تحصیلات عالی در سیستم منابع بشری (HRMIS)	سال ۱۳۹۸ و بشکل دوامدار	
برنامه های علمی	بهبود کیفیت تدریس و آموزش از طریق آموزش الکترونیکی	ایجاد کورس های آنلاین ایدکس (edX)	• ظرفیت سازی اساتید در راستایی ایجاد کورس های آنلاین • ایجاد کورس های آنلاین آموزشی در پلاتفرم ایدکس (edX) و کورس های محلی	• ایجاد ۵ کورس به سطح بین المللی • ایجاد کورس های داخلی (تعداد مشخص نیست)	ایجاد ۵ کورس در AfghanX در پلاتفرم ایدکس الی March ۲۰۱۹ کورس های محلی هنوز واضح نیست ولی یکی از اهداف این وزارت می باشد.

۸-۹) ریاست نشرات و ارتباطات عامه

اولویت ها (Priorities)	اهداف بزرگ (Goals)	اهداف کوچک Objective(s)	فعالیت ها Activity(s)	شاخصه ها Indicator(s)	تاریخ ختم Deadline
تامین حق دسترسی به اطلاعات	ایجاد مدیریت دسترسی به اطلاعات	۱- تطبیق قانون حق دسترسی به اطلاعات ۲- اطلاع رسانی به موقع ۳- غنامند سازی وبسایت و فیسبوک رسمی وزارت تحصیلات عالی ۴- ایجاد بانک اطلاعاتی	۱- پاسخ به موقع سوالات مخاطبین از طریق فیسبوک رسمی وزارت تحصیلات عالی ۲- توزیع و اجرای فورمه های اخذ تقاضای اطلاعات ۳- تطبیق ماده ۱۵ قانون دسترسی به اطلاعات ۴- نشر و آماده ساختن تمام معلومات پیرامون وزارت در وبسایت ۵- بازنگری وبسایت وزارت تحصیلات عالی مطابق معیار های پذیرفته شده	۱- اخذ گزارشات مطابق به فارمت و معیار های مخصوص ۲- ارزیابی کارکردها و جمع آوری نظریات مخاطبین	۱۳۹۸
تقویه و توسعه سیستم نشراتی مرکز	ایجاد ورکشاپ های	۱- ارتقاء ظرفیت مسوولان کارمندان	۱- ارزیابی وبسایت های تمام پوهنتون های مرکز و ولایات ۲- درخواست رسمی برای شریک	۱- تدویر ویدو کنفرانس ها با واحد	۱۳۹۸

و ولایات	آموزشی	نشراتی وزارت تحصیلات عالی و واحد دومی	۲- کنترول از فعالیت های نشراتی	۳- ارزیابی و بررسی مستمر چگونگی کارکرد ها و فعالیت ها	۴- تعیین پلان نشراتی و ارایه گزارشات نشراتی به موقع	۵- ایجاد هماهنگی و ارتباطات دوام دار مطابق پالسی وزارت	۶- تنظیم فعالیت های نشراتی در پرتو پلان استراتژیک	های دومی	۲- تهیه طرز العمل واحد نشراتی	ساختن گزارشات و فعالیت های ماهانه پوهنتون ها به مرکز	۳- معرفی پوهنتون های مرکز و ولایات	۴- تهیه فلم های مستند از کارکرد ها و دستاورد های پوهنتون ها	۵- تشخیص کمی ها کاستی های تمام سیستم نشراتی پوهنتون ها	۱۳۹۸	۱- انعکاس فعالیت های وزارت در پرتو پلان استراتژیک مللی تحصیلات عالی	ارتباط و نشر و پخش از طریق رسانه ها	۱- وب سایت وزارت تحصیلات عالی	۲- فیسبوک رسمی وزارت تحصیلات عالی	۳- مجله وزارت تحصیلات عالی	۴- هفته نامه وزارت تحصیلات عالی	۵- یوتیوب وزارت تحصیلات عالی	۶- رسانه های چاپی، تصویری، صوتی دولتی و خصوصی	۱- نشر خبر ها و گزارشات وزارت تحصیلات عالی همه روزه	۲- تدویر و برگزاری محافل مختلف	۳- تهیه مصاحبه ها پیرامون کارکرد های وزارت تحصیلات عالی	۴- انعکاس فعالیت ها از طریق تصویر و فلم	۵- ارایه کنفرانس های خبری	۶- اشتراک در رسانه های کشور	۷- جواب به کتنگ ها	۱- بررسی ذهنیت عامه پیرامون فعالیت های وزارت ۲- جلوگیری از تبلیغات سوء علیه فعالیت های وزارت ۳- پاسخ به انتقادات ۴- ایجاد پل ارتباطی میان مردم و مسوولین
----------	--------	---	--------------------------------------	--	--	---	--	----------	--	--	---------------------------------------	---	--	------	--	---	-------------------------------------	---	-------------------------------	------------------------------------	---------------------------------	--	--	-----------------------------------	---	--	---------------------------	-----------------------------	--------------------	--

چاپ و نشر مجله معتبر تحصیلات عالی به سطح ملی	نشر مقالات، اطلاعات و گزارش های تحلیلی در مورد تحصیلات عالی کشور، منطقه و جهان	۱- ارتقاء سطح آگاهی محصلین، استادان و سایر مخاطبین ۲- آموزش و آرایه اطلاعات همه جانبه ۳- تشویق مخاطبین بـه وزارت تحصیلات عالی	۱- ایجاد یک پلان کاری منظم برای تهیه چاپ و نشر ۲- تعیین هیت تحریر متخصص و مسلمی ۳- سفر به ولایات جهت تهیه تدویر نشست ها و نشر آن ۴- چاپ به موقع و توزیع منظم آن	۱- ایجاد پلان منظم کاری در رابطه ۲- ایجاد تیم کاری مسلمی و با تجربه	۱۳۹۸
نشرات به زبان انگلیسی	ایجاد مدیریت ترجمه	۱- ترجمه و نشر خبرها و گزارشات به زبان انگلیسی ۲- تهیه و نشر اعلامیه ها، مقالات پیام ها، و بیانیه ها به زبان انگلیسی ۳- تهیه و نشر فلم های مستند به زبان انگلیسی ۴- تهیه و چاپ هفته نامه و مجله به زبان انگلیسی	۱- نشر بخش از خبر های وزارت تحصیلات عالی به زبان انگلیسی در وب سایت ۲- معرفی کارمندان به کورس انگلیسی ۳- کار بالای غنی سازی بخش انگلیسی وب سایت	۱- شامل ساختم مدیریت ترجمه در تشکیل سال ۱۳۹۸	

۹-۱-۹ ریاست منابع بشری

اولویت ها (Priorities)	اهداف بزرگ (Goals)	اهداف کوچک Objective(s)	فعالیت ها Activity(es)	شاخصه ها Indicator(s)	تاریخ ختم Deadline
در بخش آمریت انکشاف اداره ۱- ترتیب پلان انکشاف موسساتی قبل	۱- تغییرات تشکیلاتی ۲- انکشاف تشکیلاتی ۳- معیاری و استندرد سازی تشکیلات	۱- داشتن تشکیل معیاری و مناسب ۲- بازنگری تشکیل در طول سال ۳- داشتن لواج وظایف معیاری و استندرد مطابق تشکیلات	۱- بازنگری تشکیلات ۲- نیازسنجی بست های مورد نظر ۳- مطالبات نهادهای تحصیلی و ادارات مرکزی	۱- مطالعه قوانین و تطبیق آن در راستای ایجاد و الغا و ادغام ادارات ۲- تحلیل و بازنگری لواج بست ها مطابق	۱۳۹۹- ۱۳۹۵

	از آغاز سال مالی ۲-دفاع تشکیل	۴-ترتیب لایحه وظایف معیاری و استندرد		۴-تناسب معیار استاد برمحصل ۵-تناسب معیار استاد کارمند براستاد	تشکیل بمنظور معیاری سازی و تخصصی رشته ها
در بخش آمریت استخدام ۱-ترتیب پلان کاری ۲-رشد ایمنی	تکمیل نمودن بست های خالی ادارات به اساس تشکیل وزارت تحصیلات عالی	۱-استخدام افراد به اساس لیاقت شایستگی و اهلیت در پرتو قوانین و مقررات ۲-جذب افراد لایق و کادرهای جوان و تخصصی طبق نیازمندی ها و لایحه وظایف	۱-اعلان بست ها از طریق مراجع مختلف ۲-طی مراحل پروسه استخدام مطابق قوانین و طرز العمل ها و لوايح ۳-اخذ امتحان رقابتي طی پروسه شفاف مطابق طرز العمل ها ۴-الکترونیکی ساختن پروسه استخدام بمنظور شفافیت بهتر ۵-اعلان نتایج ۶-امتحان تقریری	۱-مطالعه اسناد مورد نیاز مطابق ویژه گی مربوطه بمنظور شارت لست، لانگ لست، امتحان تحریری و تقریری و لوايح بست ها ۲-آگاهی کامل، دقیق از طرز العمل های پروسه استخدام	۱۳۹۹- ۱۳۹۵
در بخش آمریت آموزش و ارتقای ظرفیت ۱-ترتیب پلان کاری ۲-طرح و تطبیق برنامه های آموزشی ۳-ارتقای ظرفیت کارمندان ۴-آگاهی دهی کارمندان به ارتباط برنامه های آموزشی	۱-ارتقای ظرفیت کاری و مسلکی کارمندان ۲-آگاهی دهی از قوانین، مقررات و طرز العمل ها	۱-کارمندان آمریت ها ۲-ریاست ها ۳-کارمندان واحدهای دومی مرکزی و ولایتی	۱-تریننگ های آموزشی ۲-ارتقای سویه تحصیلی به سطح لسانس، ماستری و دوکتورا ۳-توزیع تصدیقنامه ها	۱-نیازسنجی عمومی آموزشی ۲-ارزیابی کارکنان ادارات مرکزی واحدهای دومی تحصیلی مرکز و ولایات	۱۳۹۹- ۱۳۹۵

در بخش آمریت ارزیابی اجرا وظیفوی سوانح و دیتابیس ۱-ترتیب پلان کاری ۲-رشد ایمنی	۱-ارزیابی مجموع کارکنان که نمرات معیاری را اخذ نموده اند ۲-همکاهنگی با تمام ریاست های مرکزی جهت بموقع ارزیابی اجراات شان ۳-بررسی دفتر سوانح کارکنان جهت ثبت ادوار خدمت ۴-شناسائی کارکنانیکه تحت شرایط انفصال دایمی یا تقاعد قرار میگردند ۵-داشتن و بروز رسانی سیستم مــنظــم و جوابگو(HRMIS)	۱-مطالعه دفتر سوانح کارکنان جهت ارتقای قدم ۲-تهیه تقسیم اوقات و اطلاع رسانی به پرسونل ۳-توزیع فورمه ها به کارکنان تحت ارزیابی ۴-طی مراحل تقاعد کارکنانیکه در طی سال معیاد و سن معیاری را تکمیل نمایند ۵-ارسال و مطالبه دفاتر سوانح کارکنان از مراجع ذیربط ۶-ثبت امور ذاتی کارکنان در دیتابیس	۱-هماهنگی جهت ارزیابی بست های اول و دوم با کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی ۲-ارائه گزارش به کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی ۳-راه اندازی پروسه ارزیابی اجراات در سطح ریاست های مرکزی ۴-ارتباط با واحدهای دومی تحصیلی مرکز و ولایات جهت ارائه معلومات لازم ۵-ارسال فورم های متقاعدین از طریق آنلاین به خزینه تقاعد ۶-تهیه خلص سوانح به کاندیدان بست های خدمات ملکی	۱-مطالعه رهنمود ارزیابی اجراات ۲-مطالعه طرزالعمل امتیاز مادی استثنائی ۳-مطالعه بروشــورهای مربوط ۴-مطالعه قوانین، لوايح، طرزالعمل و مقررہ ها ۱۳۹۹- ۱۳۹۵	در بخش آمریت ارتباط کارکنان ۱-ترتیب پلان کاری ۲-شناسائی نقاط آسیب پذیر ۳-آگاهی دهی کارکنان به شیوه رسیدگی به شکایات	۱-رسیدگی به شکایات ۲-تطبیق شفافیت و قانونیت ۳-توزیع البسه در فصل سال ۴-معرفی کارمندان جهت تداوی در کلینیک صحي و شفاخانه ها	۱-رسیدگی به شکایات واصله ۲-کارشناسی موضوعات واصله ۳-طی دو مرحله بهاری و خزانی ۴-مراجعه کارکنان	۱-جمع آوری اسناد مورد نیاز ۲-تحلیل شکایات ۳-جمع بندی موضوعات ۴-ارائه موضوعات به کمیته حل اختلافات ناشی از کار ۵-ارسال شهرت پرسونل خدماتی به مراجع ذیربط	۱-مطالبه معلومات در رابطه به شکایات واصله ۲-تحلیل شکایات ۳-مطالعه قوانین ۴-معرفی کارکنان جدید به شعبات مربوطه ۱۳۹۹- ۱۳۹۵	در بخش آمریت ارتباط کارکنان ۱-ترتیب پلان کاری ۲-شناسائی نقاط آسیب پذیر ۳-آگاهی دهی کارکنان به شیوه رسیدگی به شکایات
--	---	---	--	---	---	---	---	--	--	---

۱۰-۱-۹) ریاست پوهنتون ها و موسسات تحصیلات عالی خصوصی

Deadlines تاریخ ختم	indicator S شاخصه ها	Activities فعالیت ها	objectives S اهداف کوچک	Goals اهداف بزرگ	priorities اولویت ها
شش ماه اول ۱۳۹۸ هـ ش	ماده ۴۶ قانون اساسی ، قانون تحصیلات عالی .	ایجاد کمیته های تخصصی به اساس نیازمندی و مطالعه اسناد. مطالعه اسناد ارائه شده. طی مراحل اسناد علمی واداری. بازدید هیئت از امکانات و تسهیلات لازم ، پیش نهاد و منظوری و ثبت راجستر	۱ آموزش و پژوهش کادرهای علمی ، مسلکی و تخصصی. ۲. انکشاف و توسعه نظام تحصیلات عالی بامعیارهای بلند علمی و اکادمیک.	ایجاد نهادهای تحصیلات عالی خصوصی با کیفیت	۱. کاربالای تعدیل مقرر موسسات تحصیلات عالی خصوصی
دومدار	مواد مقرر موسسات تحصیلات عالی خصوصی	تاسیس تیم مسلکی و دارای صلاحیت. تطبیق لایحه مربوط .	۱. تحقق شرایط و معیارهای معین علمی و اداری. ۲. جلوگیری از افراد سود جو و خیالی. ۳. نظارت از فعالیت، تضمین کیفیت ، ارائه خدمات مورد نیاز	۱. تطبیق معیارهای علمی و اداری	۲. نظارت و ارزیابی از موسسات تحصیلات عالی خصوصی کشور.
۱۳۹۸ هـ	بر بنیاد قانون خدمات ملکی	ساختن لایحه وظایف ، طرح معینیت، استخدام کارکن خدمات ملکی	۱. جلوگیری از تراکم بیش از حد کاری در این اداره. ۲. شفافیت ، موثریت و اجرای کار به زمان معین.	عرضه خدمات بهرتر اداری	۳. انکشاف اداره از ریاست به معینیت موسسات خصوصی

۴. تلاش در بهبود سیستم الکترونیکی (Database)	حکومت داری خوب	۱. سهولت در امور کاری . ۲. جلوگیری از فساد	تلاش در ساختن سیستم منظم الکترونیکی (اداره و نهادهای).	به همکاری ادارات ذیربط مانند (دوائر ریاست ای تی)	۱۳۹۹ هـ
۵. نوسازی و انکشاف کریکولم های درسی	رقابت سالم میان نهادهای دولتی و خصوصی . ۲ راه یابی به بازار کار به اساس نیازمندی جامعه و منطقه ی.	۱. آموزش و پرورش کادرهای علمی. ۲. فارغان شایسته و متعهد در سطح ملی و بین المللی.	مطالبه نصاب های درسی و مفردات آن از موسسات عالی خصوصی و ارائه آن به ادارات ذیربط به منظور نوسازی، تجدیدنصاب درسی	مقرره مربوط	۱۳۹۹ هـ
۶. تقرر اساتید	خودکفائی و غنامندی موسسات به منظور عرضه خدمات علمی	استقلالیت اکادمیک، ایجاد فضای باور و اعتماد به کادرهای بومی (مسئولیت شغلی)	تاسیس کمیته مسلکی باصلاحیت ارزیابی و دارای رشته های متفاوت	قانون تحصیلات عالی و مواد ۳۷ مقرره مربوط	جاری

۱۱-۹) ریاست عمومی انسجام امور اکادمیک

اولویت ها (Priorities)	اهداف بزرگ (Goals)	اهداف کوچک Objective(s)	فعالیت ها Activity(es)	شاخصه ها Indicator(s)	تاریخ ختم Deadline
تدویر واحیا مجدد ۱۰ برنامه شبانه در پوهنتونها و موسسات تحصیلی کشور طبق مقرره تحصیلات عالی شبانه	معیاری سازی برنامه های شبانه پوهنتونهای کشور	کارشناسی پروپوزل های ارسالی برنامه های شبانه موسسات تحصیلی کشور.	طی مراحل اسناد (مکاتب، پیشنهادات و غیره) اسناد باتوجه به سلسله مراتب آن. نظارت و بررسی برنامه های تحصیلی شبانه در نهاد های تحصیلی کشور.	اجراات در پرتوی روشنایی مقرره تحصیلات عالی شبانه	الی ختم سال ۱۳۹۸
ایجاد چهار برنامه موک در پلیت فارم ایدکس	آموزش آنلاین در سطح ملی و بین المللی.	ترننگ برای استادان پنج پوهنتون کشور.	برگزاری ورکشاپ ها در رابطه به موضوع جهت رسیدن به اهداف	مطابق پلان دست داشته	الی ختم سال ۱۳۹۸
بازنگر، تعدیل و اصلاح اسناد تقنینی، لوائح و طرز العمل های و ابراز نظر پیرامون مسوده تفاهمنامه ها	ارتقای اعتبار و جایگاه قانونی روند کاری موسسات تحصیلات عالی	ساده سازی فعالیت ها در یک چارچوب معین و تعریف شده	طی مراحل و باز نگر اسناد تقنینی به اساس ضرورت و اهمیت آن با رعایت سلسله مراتب علمی واداری	تطبیق قانون تحصیلات عالی و مقرره های مربوطه	الی ختم سال ۱۳۹۸

طی مراحل و ایجاد برنامه های جدید علمی با در نظر داشت تقاضای پوهنتونها و ضرورت بازار کار	معیاری سازی برنامه های جدید علمی در روشنایی پالیسی وزارت	ارتقای کیفیت برنامه های تحصیلی و معیاری سازی رشته های تحصیلی در موسسات تحصیلات عالی	نظارت از طی مراحل پروسیجر کاری ایجاد برنامه های ذکر شده در روشنایی پالیسی و طرز العمل های مربوطه	تطبیق اسناد تقنینی مربوط و معیارها	الی ختم سال ۱۳۹۸
برنامه ملی بازنگری و انکشاف نصاب های تحصیلی	بازنگری نصاب های تحصیلی مطابق نیاز بازار کار	تهیه نصاب های تحصیلی مطابق نیاز بازار کار	تدویر کسترها جهت بازنگری و انکشاف نصاب های تحصیلی پوهنتون ها مطابق نیاز بازار کار.	تطبیق برنامه ملی بازنگری و انکشاف نصاب تحصیلی طبق رهنمود نصاب تحصیلی	الی ختم سال ۱۳۹۸
بررسی وضعیت موجود نشرات اکادمیک	معیاری سازی نشرات اکادمیک	بهبود وضعیت نشرات اکادمیک	بررسی وضعیت نشرات اکادمیک از طریق مورد علمی - نشراتی و ارسال نظریات مورد به پوهنتون های مربوطه جهت معیاری سازی آن	تطبیق بررسی از وضعیت نشرات اعضای کادر علمی طبق چک لست نشراتی	الی ختم سال ۱۳۹۸
تدویر ۷ برنامه های فوق لیسانس (ماستری) در پوهنتون ها	ارتقای اعتبار و جایگاه علمی پوهنتون ها	معیاری سازی برنامه های فوق لیسانس	طی مراحل اسناد ضروری تدویر به توجه سلسه مراتب علمی واداری	تطبیق اسناد تقنینی مربوط و معیارها	الی ختم سال ۱۳۹۸
نظارت و ارزیابی ۲۰ برنامه های فوق پوهنتون های دولتی (ماستری و دکتورا)	معیاری سازی برنامه های فوق لیسانس (ماستری و دکتورا)	ارتقای کیفیت برنامه های فوق لیسانس	نظارت و بررسی برنامه های فوق لیسانس	تطبیق اسناد تقنینی مربوط و معیارها	الی ختم سال ۱۳۹۸
سرعت عمل در دوسیه های تقرر ، ترفیعات علمی ، استادان ، انفکاک ، تقرر مجدد ، تثبیت رتب علمی اعضاء کادر علمی پوهنتون ها و موسسات تحصیلات عالی	معیاری شدن هر چه بهتر پروسه جذب کادر علمی با در نظر داشت نیاز های روز	اجراآت معیاری به موقع در هماهنگی با پوهنتون ها و موسسات تحصیلات عالی در رابطه به چگونگی طی مراحل دوسیه های (تقرر ، ترفیعات ، تقرر مجدد ، انفکاک ، تثبیت رتب علمی و تبدیلی اعضای کادر علمی)	کار شناسی دوسیه های تقرر جدید ، مجدد ، انفکاک ، تبدیلی ، ترفیعات علمی استادان و تثبیت رتب علمی و بررسی دوسیه های مورد نظر در کمیسیون تقرر و ترفیعات علمی استادان و در نهایت اخذ منظوری دوسیه های یاد شده از مقام محترم وزارت	اسناد تقنینی (قانون تحصیلات عالی ، مقرر ، لایحه ، طرز العمل و رهنمود) مربوطه	در طول یک سال مالی

۹-۱-۱۲ ریاست تفتیش داخلی

اولویت ها Priorities	اهداف بزرگ (Goals)	اهداف کوچک Objective(s)	فعالیت ها Activity(es)	شاخصه ها Indicator(s)	تاریخ ختم Deadline
_ ارتقاء ظرفیت مفتشین _ توسعه تشکیلاتی _ متمرکز سازی توجه هیئت رهبری وزارت به گزارشات تفتیش _ تأمین هماهنگی با ادارات همکار: لوی حارنوالی، عالی تفتیش، امنیت ملی و وزارت امور داخله در راستای مبارزه علیه فساد اداری	_ حکومت داری خوب _ تحکیم حاکمیت قانون در تمام ادارات تحت اثر وزارت تحصیلات عالی،	_ حصول اطمینان از تطبیق قوانین مقررہ ها، لوایح، طرز العمل های نافذہ، متحد المال ها و مصوبه های کابینه و شورای وزیران و فیصله های وزارت تحصیلات عالی در تمامی ادارات تحت اثر وزارت تحصیلات عالی.	_ ترتیب پلان ماهوار، ربعوار و سالانه به اساس خطر. _ اجراً منظم تفتیش و بازرسی فعالیت های مالی واداری و تحصیلیی موسسات و پوهنتون های دولتی: ننگرهار، کندهار، لغمان، کندوز، بلخ، لوگر، شیخ زاید، پکتیا، البیرونی بادغیس، کابل، ریاست های: تهیه و تدارکات، مالی و اداری، پوهنتون ها و موسسات تحصیلات عالی خصوصی و برنامه انکشاف تحصیلات عالی. نهاد های تحصیلات عالی خصوصی: روشن، میرویس نیکه، شهید سید جان، راه سعادت، جامعۃ المصطفی، پامیر، حکمت، کابورا، استقامات، گوهر شاد، سپین غر، متانت، دانش، خانه دانش، مولانا، صبا، سلطان محمود غزنوی، خواجه عبدالله انصاری، حکیم ثنابی و میوند.	گزارشات تیم های مفتشین مؤظف.	
ارائه معلومات پیرامون عوامل نفوذی فساد اداری ادارات به مقام محترم وزارت. ارائه مشوره ها و طرح ها در راستای اصلاح و تعدیل لوایح و طرز العمل های نافذہ	حصول اطمینان از اجراءات ادارات و پوهنتون های دولتی و خصوصی در مطابقت با قوانین، مقررات، لوایح و طرز العمل های نافذہ.	نظارت و کنترول دوامدار غرض جلوگیری از تخلفات، جعل کاری و سوء استفاده از صلاحیت های وظیفوی مسولین و کارمندان ادارات تحت اثر وزارت تحصیلات عالی.	_ سفارش جهت ارتقای موثریت عملکرد و استفاده بهتر از قوای بشری، سرمایه ثابت ذخایر مالی، جنسی، تأمین حفاظت ملکیت ها، جلوگیری از مصارف غیر ضروری و دارایی عامه در ادارات تحت اثر وزارت تحصیلات عالی. _ تفتیش و بازرسی فعالیت های مالی و اداری و تحصیلی ادارات تحت اثر	گزارشات تائید شده تحلیلی به مراجع بازرسی شده.	

		وزارت تحصیلات عالی نظر به لزوم دید و اوامر مقامت ذیصلاح خارج از پلان.			
--	--	---	--	--	--

	— حراست از دارایی عامه	حصول اطمینان از چگونگی موثریت و مثمریت سیستم های موجود در ادارات تحت اثر وزارت.	جلوگیری از مصارف غیر ضروری و اتلاف دارایی عامه در ادارات تحت اثر وزارت تحصیلات عالی همچنان نظارت و کنترول در رابطه به چگونگی استفاده از سرمایه ثابت ذخایر مالی، جنسی و تامین حفاظت ملکیت های وزارت.	مطلع ساختن عاجل مقام ذیصلاح از تخلفات و اجراءات غیر قانونی تشخیص شده در ادارات تحت بازرسی.	— گزارش تحلیلی از وضعیت موجود وزارت و واحد های مربوطه آن .
	اداره پاسخگو	ایجاد شفافیت در حسابدایی امورات مالی و حسابی و تحصیلی دولتی و خصوصی ادارات تحت اثر وزارت تحصیلات عالی.	کنترول حاضری کارمندان تمام ادارات تحت اثر وزارت تحصیلات عالی.		پیگیری نتایج بازرسی اداره عالی بررسی در ادارات تحت اثر وزارت تحصیلات عالی.

۱۳-۹-۱) ریاست ارتباط خارجه

شماره	اهداف پلانی بر اساس اولویت زمانی	فعالیت ها اولویت اجرایی	مدت تکمیل شدن فعالیت به روز	نتایج متوقعه از هر هدف	اجراء کننده	منابع لازم	زمان شروع و اتمام فعالیت										ملاحظات																				
							جدی	دلو	خوت	حمل	ثور	جوزا	سرطان	اسد	سنبله	میزان		عقرب	قوس																		
	فراهم سازی زمینه تحصیل برای تعداد (۶۵۰) تن اتباع افغانی در کشور های(هند، قزاقستان، روسیه بنگله دیش، ترکمنستان، ازبکستان، کویت، قطر، مصر، قبرس، چین، پولند،سریلا نکا، مالیزیا، یونان، مراکش، پاکستان، ایران، تاجکستان، نیپال، آذر بايجان) به دوره لیسانس	۱. اخذ هدايات مقامات ذیصلاح و يا فیصله کمیسیون عالی توزیع بورسها به منظور توزیع بورسیه ها تحصیلی دوره لیسانس.	۱ روز	۲. مطالبه لست کاندیدان واجد شرایط از ریاست محترم امتحانات برای معرفی آنها در بورسیه های تحصیلی.	۱۰ هالی روز	۳. اعلان بورسیه ها برای کاندیدان بورسیه های گروپی و آزاد.	۳۰ هالی روز	۴. ارسال لست کاندیدان بورسیه های گروپی به ریاست محترم نتایج شهادتنامه ها	۲۰ الی ۴۵ روز	۵. توزیع فورمه های لازم برای کاندیدان واجد شرایط بورسیه های گروپی و آزاد.	۱۰ الی ۲۰ روز	هدایت مقام وزارت	مکتوب درخواست لست	اعلان های صورت گرفته در سایت	مکتوب های ارسال شده به معارف	لست افراد در بخش پذیرش	به دلیل آنکه آمدن بورسیه و اعزام محصلین موفق در طول سال صورت می گیرد و زمان دقیق آن مشخص نیست، بناً در طول سال به عنوان زمان اجرا در نظر گرفته شده است.	ملاحظات																			
بشری، تخنیکي و مالی																																					
ریاست تحصیلات عالی در خارج ، ارتباط خارجه و تنظیم بورسهای فوق لیسانس																																					
بلند بردن سطح سوبیه تحصیلی، دانش، مهارت و توانایی های لازم اتباع کشور																																					

۹-۲) بودجه پلان عملیاتی

بودجه عمومی پلان استراتژیک ملی تحصیلات عالی برای بخشهای مختلف به ترتیبی که در ذیل سند آمده است، در مطابقت با پلان عملیاتی وزارت تحصیلات عالی تنظیم گردیده است.

جدول ۹-۱) پلان عملیاتی و بودجه پلان استراتژیک ملی تحصیلات عالی (۱۳۹۵ - ۱۳۹۹)
(به دالر)

مجموعه بودجه وزارت	مجموعه بودجه انکشافی	بودجه انکشافی					مجموعه بودجه عادی	بودجه عادی					فعالیت
		۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵		۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	
-		-	-	-	-	-	-						۱. برنامه های علمی - بودجه عادی
\$ ۲,۵۴۹,۳۴۳		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ ۲,۵۴۹,۳۴۳	\$ ۶۷۳,۹۵۹	\$ ۵۷۱,۱۵۱.۳۰	\$ ۴۹۶,۴۵۳	\$ ۴۳۷,۵۸۰.۰۰	\$ ۳۹۰,۰۰۰	۱.۱. معاشات وزارت تحصیلات عالی
\$ ۳۰۸,۸۷۰,۹۲۹		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ ۳۰۸,۸۷۰,۹۲۹	\$ ۸۱,۰۱۹,۳۲۸	\$ ۶۸,۶۶۰,۳۶۲.۷۴	\$ ۵۹,۷۰۴,۶۶۳	\$ ۵۲,۶۰۳,۲۲۷.۵۳	\$ ۴۶,۸۸۳,۴۴۷	۲.۱. معاشات ۳۶ پوهنتون و مؤسسه تحصیلات عالی

مجموع هزینه معاشات (بودجه عادی منجیث بخشی از بودجه پلان استراتژیک ملی تحصیلات عالی حساب نشده اما در بودجه عادی جمع شده است. افزایش تخمین شده سالانه ۲ فیصد)			
۴۷,۳۷۳,۴۴۷ \$	۱,۳۰۳,۴۳۸ \$	۱,۹۷۵,۶۸۰ \$	۳,۱۷۹,۱۰۸ \$
۵۳,۰۴۰,۸۰۸ \$	۱,۳۵۰,۳۴۶,۲۹ \$	۲,۲۱۶,۷۱۳,۱۶ \$	۳,۵۶۶,۹۵۹ \$
۶۰,۳۰۱,۳۱۷ \$	۱,۵۳۳,۵۳۰ \$	۲,۵۱۵,۹۶۹ \$	۴,۰۴۸,۴۹۹ \$
۶۹,۳۳۱,۵۱۴ \$	۱,۷۶۳,۴۰۸,۹۸ \$	۲,۸۹۳,۳۶۴,۸۵ \$	۴,۶۵۵,۷۷۴ \$
۸۱,۶۹۳,۱۸۷ \$	۲,۰۷۹,۶۴۳ \$	۳,۴۱۴,۱۷۱ \$	۵,۴۹۳,۸۱۳ \$
۳۱۱,۴۴۰,۲۷۲ \$	۷,۹۲۸,۲۵۵ \$	۱۳,۰۱۵,۸۹۸ \$	۲۰,۹۴۴,۱۵۴ \$
- \$	- \$	- \$	- \$
- \$	- \$	- \$	- \$
- \$	- \$	- \$	- \$
- \$	- \$	- \$	- \$
- \$	- \$	- \$	- \$
- \$	- \$	- \$	- \$
- \$	- \$	- \$	- \$
۳۱۱,۴۴۰,۲۷۲ \$	۷,۹۲۸,۲۵۵ \$	۱۳,۰۱۵,۸۹۸ \$	۲۰,۹۴۴,۱۵۴ \$

۲,۵۰۱	-	\$	برای آموزش دوره ماستری برای اعضای کادر علمی در خارج از کشور، اعزام ۱۸۰ تن استاد در پنج سال آینده برای آموزش در مقطع ماستری که از آنجمله ۵۴۰ بورسیه برای اعضای کادر علمی انات تخصیص داده خواهد شد و مصارف هر محصل سالانه ۹۸۰۰ دلار امریکایی خواهد بود که برای مدت ۲,۵ سال به شمول ۱۵۰۰ دلار مصارف سفر پرداخته خواهد شد.
-	-	\$	۳,۵۰۱ برنامه های ماستری برای اعضای کادر علمی در داخل افغانستان. فراهم کردن ۶۰۰ بورسیه برای اعضای کادر علمی در مقطع ماستری برای دو سال در افغانستان که از آنجمله ۱۱۲ بورسیه برای اعضای کادر علمی انات تخصیص داده خواهد شد. مصارف هر استاد در این برنامه سالانه ۴۰۰۰ دلار خواهد بود.
-	-	\$	-
-	-	\$	-
-	-	\$	-
-	-	\$	-
۸۴۰,۰۰۰	۶۷۰,۶۰۰	\$	-
۴,۶۸۰,۰۰۰	۶۰۰,۰۰۰	\$	-
۹,۳۶۰,۰۰۰	۱,۲۰۰,۰۰۰	\$	-
۱۱,۷۰۰,۰۰۰	۱,۲۰۰,۰۰۰	\$	-
۱۱,۷۰۰,۰۰۰	۱,۲۰۰,۰۰۰	\$	-
۳۸,۲۸۰,۰۰۰	۴,۸۷۰,۶۰۰	\$	-
۳۸,۲۸۰,۰۰۰	۴,۸۷۰,۶۰۰	\$	-

۴,۵,۱. ضرورت به دیپلوم های ماستری برای اشتغال به حیث استاد. در آغاز سال ۲۰۱۸ تمام اعضای کادر علمی که جدیداً استخدام میشوند باید جهت استخدام مدرک ماستری داشته باشند. استثنائات در عرصه های مهم و کلیدی مورد نیاز پذیرفته میشود در این مورد به هزینه اضافی ضرورت نیست.	۴,۵,۱	۴,۵,۱	۴,۵,۱	۴,۵,۱	۴,۵,۱	۴,۵,۱	۴,۵,۱	۴,۵,۱	۴,۵,۱	۴,۵,۱	۴,۵,۱	۴,۵,۱	۴,۵,۱	۴,۵,۱
مجموع هزینه انکشاف مسلکی اعضای کادر علمی	۲,۳۵۰,۶۰۰	۶,۰۹۲,۵۰۰	۱۲,۱۸۵,۰۰۰	۱۵,۳۳۷,۵۰۰	۱۶,۱۵۰,۰۰۰	۵۲,۱۱۵,۶۰۰	۵۲,۱۱۵,۶۰۰	۵۲,۱۱۵,۶۰۰	۵۲,۱۱۵,۶۰۰	۵۲,۱۱۵,۶۰۰	۵۲,۱۱۵,۶۰۰	۵۲,۱۱۵,۶۰۰	۵۲,۱۱۵,۶۰۰	۵۲,۱۱۵,۶۰۰
۱,۱. ترینگ های کوتاه مدت برای اعضای کادر علمی و کارکنان	۱,۱	۱,۱	۱,۱	۱,۱	۱,۱	۱,۱	۱,۱	۱,۱	۱,۱	۱,۱	۱,۱	۱,۱	۱,۱	۱,۱

۲,۱۰,۱. بهبود در سیستم کریدت. کمیته نصاب تحصیلی با مؤسسات تحصیلات عالی کار خواهد کرد تا یک سیستم متحد الشکل و عمومی نمره دهی ایجاد گردیده و اطمینان حاصل گردد که مضامین عمومی نصاب تحصیلی به طور یکسان تحت پوشش قرار گیرد.	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
مجموع هزینه سیستم کریدت	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ ۵۵,۳۴۰
۱۱,۱. انکشاف نصاب تحصیلی	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ ۵۵,۳۴۰
۱,۱۱,۱. حمایت از کمیته نصاب تحصیلی: حمایت از کمیته نصاب تحصیلی بشمول پرداخت مصارف آن، انجام سفر ها جهت پیگیری بازبینی های نصاب تحصیلی و ورکشاپها. در این برنامه ۵۰۰۰ دالر برای هر کمیته فعال نصاب تحصیلی تخصیص داده خواهد شد.	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$ ۱,۴۷۵,۷۲۵

۲،۱۱،۱. مهارت‌های قرن ۲۱ برای محصلان پوهنتونها و افزایش کارایی در کورس‌های مقدماتی. کمیته نصاب تحصیلی تلاش خواهد کرد تا روشهای تدریسی و آموزشی را تجدید نموده و روی آموزش فعال، آموزش شاگرد محوری و مبتنی بر هدف و آموزش الکترونیکی در میان اعضای کادر علمی و محصلان و آموزش شاگرد محور متمرکز گرداند. در جریان بازبینی نصاب تحصیلی به تطبیق روشهای تدریسی نو و تازه توجه خاص صورت گیرد تا تدریس تنها وابسته به روش لکچر نباشد.	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۳،۱۱،۱. انکشاف نصاب تحصیلی متشکل از مضامین جدید. تجدید مداوم برنامه ها در تمام مؤسسات تحصیلات عالی تشویق خواهد شد. هر دو کمیته نصاب تحصیلی در وزارت تحصیلات عالی و مؤسسات تحصیلی تلاش خواهند نمود تا مضامین در جریان زمان تجدید گردیده و با سکتورهای استخدام کننده در تماس بوده، پاسخگوی نیازهای کلیدی باشند.	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱

۵,۱۲,۱. توسعه سیستم مدیریت اطلاعات تحصیلات عالی، زیر ساخت های سیستم و تریننگ: توسعه سیستم مدیریت اطلاعات تحصیلات عالی در تمام نهادهای تحصیلی دولتی شامل در سیستم مورد توجه قرار خواهد گرفت تا باعث متمرکزی شدن اطلاعات درباره کادر علمی، جدیدالشمولان و سایر معلومات های علمی به شمول معلومات درباره بودجه گردد تا باعث بهبود کنترول در امور مالی، موثریت در تدارکات و نظارت گردیده و همچنان نظارت و ارزیابی سیستم شمول را تسهیل بخشد. برای این منظور، در این برنامه هزینه ۵۰۰۰۰ دالر برای تریننگ اعضای تمام نهادهای تحصیلی در جریان سال اول و دوم تخصیص داده شده است.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ ۱,۴۰۰,۰۰۰	\$ ۱,۵۷۰,۸۰۰	\$ ۱,۷۸۲,۸۵۸	\$ ۲,۰۵۰,۲۸۷	\$ ۲,۴۱۹,۳۳۸	\$ ۹,۳۲۳,۲۸۳	\$ ۹,۳۲۳,۲۸۳	\$ ۱۳,۰۹۷,۰۶۲
مجموع هزینه زیرساخت های الکترونیکی	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ ۱,۹۸۸,۰۰۰	\$ ۲,۲۳۰,۵۳۶	\$ ۲,۵۳۱,۶۵۸	\$ ۲,۹۱۱,۴۰۷	\$ ۳,۴۳۵,۴۶۰	\$ ۱۳,۰۹۷,۰۶۲	\$ ۱۳,۰۹۷,۰۶۲	\$ ۱۳,۰۹۷,۰۶۲

۱۳,۱	تحقیق اعضای کادر علمی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۳,۱	۱. کمیته تحقیق در وزارت تحصیلات عالی یک استراتژی تحقیق را برای پنج سال آینده توسعه خواهد داد. این کمیته برای اعضای کادر علمی در مورد اصول تحقیق پروگرام های آموزشی را فراهم خواهد کرد؛ اینکه چگونه تحقیق با کیفیت را راه اندازی نمود، پرسشهای درست تحقیقی را مطرح و توصیه ها برای نشر و چاپ نتایج آنرا برای اعضای کادر علمی ارائه خواهد کرد. اعضای کادر علمی باید تشویق شوند تا آنگونه پروژه های تحقیقی را ایجاد نمایند که روی اولویت ها و حل مشکلات ملی متمرکز باشند. هزینه در نظر گرفته شده برای تدویر جلسات و سفر های محلی می باشد.												
۲۸,۰۰۰	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
۳۱,۴۱۶	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
۳۵,۶۵۷	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
۴۱,۰۰۶	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
۴۸,۳۸۷	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
۱۸۴,۴۹۹	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
۱۸۴,۴۹۹	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
۱۸۴,۴۹۹	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

۱،۱۵،۱. راه اندازی کورسهای فشرده آموزش زبان انگلیسی برای اعضای کادر علمی که برای برنامه های فوق لیسانس در خارج از کشور نامزد می باشند و یا اعضای کادر علمی که در برنامه های تدریس به زبان انگلیسی قرار دارند، تريننگ فشرده ۶ ماهه زبان انگلیسی، پنج روز در هفته. در این برنامه ۱۰۰ تن استاد در سال اول و ۱۵۰ تن استاد در سال های بعدی بر اساس رقابت با هزینه ۱۲۰۰ دالر شامل خواهند بود.	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	۱۷۹,۳۰۰	\$	۲۰۱,۰۶۲	\$	۲۳۸,۳۰۶	\$	۲۶۲,۴۳۷	\$	۳۰۹,۶۷۵	\$	۱,۱۸۰,۵۸۰	\$	۱,۱۸۰,۵۸۰	\$
---	---	----	---	----	---	----	---	----	---	----	---	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------	----	-----------	----	-----------	----

۲,۱۶,۱. برنامه های شناسایی نهادهای تحصیلی برجسته که دارای تعداد زیاد اعضای کادر علمی ماستر و دکتر و کیفیت عالی تدریس بوده، مهارت ها و دانش اعضای کادر علمی آن انکشاف یافته بود و پروژه های عمده تحقیق را آغاز کرده باشند. توقع آن است تا چهار پوهنتون کابل و ۵ پوهنتون ولایات مانند پوهنتونهای ننگرهار، بلخ، هرات، کندهار و خوست در این برنامه شامل باشند. از پوهنتونهای ولایتی توقع میرود تا روی یک عرصه علمی که برای منطقه شان اهمیت داشته باشد، تمرکز نماید. پوهنتونهای که به عنوان نهادهای برجسته تحصیلی معرفی می گردند، یک میلیون دالر در بودجه عادی آنها به منظور رشد برنامه های علمی اضافه خواهد شد؛ این امر نیاز به منظوری پروپوزل نهاد های مذکور توسط وزارت تحصیلات عالی خواهد داشت. این نهادهای تحصیلی در صورت تکمیل شرایط خوب ارزیابی شناسایی شده و کمک مالی با آنها صورت خواهد گرفت. در نظر است تا دو نهاد تحصیلی در سال اول، سه نهاد تحصیلی در سال دوم و ۴ نهاد تحصیلی در سالهای چهارم و پنجم برای این منظور شناسایی گردند.	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	۱,۹۶۰,۰۰۰	\$	۲,۱۹۹,۱۲۰	\$	۲,۴۹۶,۰۰۱	\$	۲,۸۷۰,۴۰۱	\$	۳,۳۸۷,۰۷۴	\$	۱۲,۹۱۲,۵۹۶	\$	۱۲,۹۱۲,۵۹۶	\$
---	---	----	---	----	---	----	---	----	---	----	---	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	------------	----	------------	----

۱،۱۷،۱. تلاش برای توسعه مهارت‌های اساسی در نصاب تحصیلی: مهارت های اساسی چون کار گروهی، پرزینتیشن های تقریری و تحریری، آگاهی جهانی، کارآفرینی و غیره. کار کردن با مراجع استخدام کننده جهت اطمینان از اینکه مهارت‌های لازم در نصاب تحصیلی ده برنامه گنجانیده شده است. این برنامه شامل همکاری و هماهنگی نزدیک و دوامدار با صاحبان حرفه ها (مانند انجیری، پالیسی عامه، فعالیت‌های اجتماعی) میباشد. در سال سوم این پلان یک ورکشاپ روی یافته ها و استفاده از آنها در مؤسسات تحصیلات عالی دیگر دایر خواهد شد. در این برنامه ۱۰۰۰۰۰ دلار برای هر یک از ۱۱ نهاد تحصیلی پرداخته خواهد شد. در سال سوم تماس با کارفرمایان و فارغان برقرار خواهد شد، تا آشکار شود که کارفرمایان تا چه اندازه از مهارت‌ها و دانش فارغ التحصیلان راضی هستند و اینکه محصلان در مورد آموزش دریافت کرده خویش چه فکر میکنند و به آنها در اشتغال چقدر کمک کرده است. در هزینه پروگرام ۱۰۰،۰۰۰ دلار برای سفر و مصارف مربوطه گروه های تماس در سال دوم تخصیص داده خواهد شد.	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	۱۰۰،۸۰۰	\$	۱۱۳،۰۹۸	\$	۱۲۸،۳۶۶	\$	۱۴۷،۶۳۱	\$	۱۷۴،۱۹۳	\$	۶۶۴،۰۷۶	\$	۶۶۴،۰۷۶	\$
---	---	----	---	----	---	----	---	----	---	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------	----

۱,۱۸,۱. تضمین کیفیت و اعتباردهی: حمایت از فعالیت های پروسه تضمین کیفیت و مورد ارتقای کیفیت و اعتباردهی: تداوم پروسه اعتبار دهی در حال حاضر در شش پوهنتون که در مرحله نامزدی برای اعتباردهی قرار دارند صورت خواهد گرفت که البته شامل سه مرحله اعتباردهی می باشد. حمایت از پروسه اعتباردهی در نهادهای خصوصی و دولتی به شمول ارزیابی خودی، تریننگ در بررسی همقطاران، بازنگری توسط تیمهای بازنگری از موسسات هم قطار، ارائه پیشنهادات تیم های بازنگری و مورد ارتقای کیفیت و اعتباردهی.	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	۶۵۶,۴۶۰	\$	۷۳۶,۵۴۸	\$	۸۳۵,۹۸۲	\$	۹۶۱,۳۷۹	\$	۱,۱۳۴,۴۲۸	\$	۴,۳۲۴,۷۹۷	\$	۴,۳۲۴,۷۹۷	\$
---	---	----	---	----	---	----	---	----	---	----	---	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----

۲,۱۸,۱. حمایت از کمیته های تضمین کیفیت موسساتی در زمینه تدویر ورکشاپها و تهیه لوازم: کمک با کمیته های موسساتی جهت تکمیل ارزیابی خودی، پیگیری از پلانهای عملیاتی و تقویت این پروسه در موسسات تحصیلی. هزینه این برنامه ۵۰۰۰ دالر کمک هر سال برای کمیته های فعال مؤسساتی می باشد.	\$ ۱۵,۰۰۰	\$ ۱۶,۸۳۰.۰۰	\$ ۰	\$ ۱۹,۱۰۲	\$ ۲۱,۹۶۷.۳۰	\$ ۲۰	\$ ۲۵,۹۲۱	\$ -	\$ ۲۳۸,۰۰۰	\$ ۲۶۷,۰۳۶	\$ ۳۰۳,۰۸۶	\$ ۳۴۸,۵۴۹	\$ ۴۱۱,۳۸۸	\$ ۱,۵۶۷,۹۵۸	\$ ۱,۵۶۷,۹۵۸
۳,۱۸,۱. معاشات کارکنان در بودجه عادی تحت پوشش قرار گرفته است.	\$ ۱۵,۰۰۰	\$ ۲۶,۳۵۲.۸۰	\$ ۰	\$ ۴۱,۲۶۰	\$ ۴۷,۴۴۹.۴۹	\$ ۴۹	\$ ۵۵,۹۹۰	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ ۹۸,۸۳۱
۴,۱۸,۱. لوازم و تجهیزات	\$ ۲۲,۴۰۰	\$ ۲۶,۳۵۲.۸۰	\$ ۸۰	\$ ۴۱,۲۶۰	\$ ۴۷,۴۴۹.۴۹	\$ ۴۹	\$ ۵۵,۹۹۰	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ ۲۱۳,۴۵۳
۵,۱۸,۱. بازدید از موسسات برای بررسی عملیه ارزیابی خودی و ارائه پیشنهادات در مورد مرحله پذیرش برای نامزدی یا اعتباردهی.	\$ ۵۶,۱۶۰	\$ ۶۳,۰۱۱.۵۲	\$ ۶۳,۰۱۱.۵۲	\$ ۷۱,۵۱۸	\$ ۸۲,۳۴۵.۷۹	\$ ۸۲,۳۴۵.۷۹	\$ ۹۷,۰۵۰	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ ۳۶۹,۹۸۵
۶,۱۸,۱. خرید و نگهداری عراده جات	\$ ۱۳,۰۹۵	\$ ۱۴,۶۹۲.۵۹	\$ ۱۴,۶۹۲.۵۹	\$ ۱۶,۶۷۶	\$ ۱۹,۱۷۷.۵۰	\$ ۱۹,۱۷۷.۵۰	\$ ۲۲,۶۲۹	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ ۸۶,۳۷۱

۷,۱۸,۱. سفر اعضای کمیسیون و کارکنان به مؤسسات تحصیلات عالی دولتی جهت کمک با این مؤسسات تحصیلی و پیگیری پلان های عملیاتی	\$ ۳۲,۴۰۰	\$ -	\$ ۵,۴۰۰	\$ -	\$ ۳۰,۳۷۵	\$ ۳,۳۷۵
۸,۱۸,۱. سفرهای بین المللی برای اشتراک در ورکشاپ ها و جلسه های اعتباردهی	\$ -	\$ -	\$ ۶۰,۵۸۰	\$ -	\$ ۳۴,۰۸۰,۷۵	\$ ۳,۷۸۶,۷۵
۹,۱۸,۱. جلسات کمیسیون و سفرهای محلی برای اشتراک در جلسات و ورکشاپ ها	\$ ۶۸,۷۷	\$ ۷,۹۰۸,۲۵	\$ ۹,۳۳۲	\$ -	\$ ۳۸,۶۸۲	\$ ۴,۲۹۸
۱۰,۱۸,۱. عضویت با همکاران بین المللی اعتباردهی	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ ۴۴,۴۸۳,۹۰	\$ ۴,۹۴۲,۶۶
۱۱,۱۸,۱. بررسی همقطاران بین المللی (سه بار در سال) تا کیفیت سفرهای بازبینی از محلات بهبود یافته و یک چشم انداز بین المللی برای آن ارائه گردد.	\$ ۲۰,۳۷۵	\$ ۵۲,۴۹۱	\$ ۲۰,۱۱۲	\$ -	\$ ۵۲,۴۹۱	\$ ۵,۸۳۲
۱۲,۱۸,۱. تضمین کیفیت	\$ ۲۲,۳۳۵	\$ -	\$ ۲۵,۵۷۶	\$ ۲,۲۲۰	\$ ۲۰,۱۱۲	\$ ۲۲,۳۳۵
	\$ -	\$ ۵۹,۰۰۰	\$ -	\$ ۲,۲۲۰	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ ۶۲,۸۳۲	\$ -	\$ ۲,۶۱۳	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ ۷۱,۳۱۴	\$ -	\$ ۴,۱۰۱	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ ۸۲,۰۱۱	\$ -	\$ ۴,۷۱۶	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ ۹۹,۷۷۴	\$ -	\$ ۵,۵۶۴	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ ۳۶۸,۹۳۱	\$ -	\$ ۲۱,۲۱۴	\$ -	\$ -
\$ ۲۱۳,۴۵۳	\$ ۳۶۸,۹۳۱	\$ ۲۵,۵۷۶	\$ ۲۱,۲۱۴	\$ ۲۰,۱۱۲	\$ ۲۲,۳۳۵	

مجموع هزينه تضمين كيفيت و اعتباردهي	۱۸۸,۲۰۵ \$
۱۹,۱. مؤسسات تحصيلات عالي خصوصي	- \$
۲۱۱,۱۶۶ \$	- \$
۲۳۹,۶۷۳ \$	- \$
۲۷۵,۶۲۴ \$	- \$
۳۲۵,۲۳۷ \$	- \$
۱,۲۳۹,۹۰۶ \$	- \$
۹۵۳,۶۸۰ \$	- \$
۱,۰۷۰,۰۲۹ \$	- \$
۱,۲۱۴,۴۸۳ \$	- \$
۱,۳۹۶,۶۵۵ \$	- \$
۱,۶۴۸,۰۵۳ \$	- \$
۶,۲۸۲,۹۰۰ \$	- \$
۷,۵۲۲,۸۰۶ \$	- \$

۱,۱۹,۱. ایجاد یک مورد علمی	-	\$	۲۸,۰۰۰	\$	۳۱,۴۱۶	\$	۳۵,۶۵۷	\$	۴۱,۰۰۶	\$	۴۸,۳۸۷	\$	۱۸۴,۴۹۶	\$	۱۸۴,۴۹۶	\$
برای بازبینی و نظارت از	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
فعالیت های مؤسسات	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
تحصیلات عالی خصوصی.	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ارزیابی تمام نهادهای	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
تحصیلی خصوصی که در	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
سال ۲۰۱۳ یا اوایل ۲۰۱۴	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
بررسی شده است؛ درجه	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
بندی نهاد ها مطابق حکم	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ریاست جمهوری و اتخاذ	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
تصمیم در مورد نهادهای که	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
پایین تر از کمترین حد	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
کیفیت قرار گرفته و بالاخره	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
اتخاذ تصمیم در مورد این	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
نهادهای که با کدام نهاد	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
تحصیلی دیگر با کیفیت	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
مدغم شود، برای این نهاد	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ها وقت داده شود تا	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
اقتضائات کیفیت را پوره	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
نمایند یا اینکه مسدود	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
گردند. بر اعطای مجوز	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
قانونی برای مؤسسات	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
تحصیلات عالی خصوصی	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
محدودیت ها وضع گردد.	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
هزینه های در نظر گرفته	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
شده مصارف ورکشاپ ها،	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
مرور و بررسی، جلسات و	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
حمایت را شامل می گردد.	-	\$	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

۲۷۰,۰۰۰	\$	۲۰۲,۹۴۰,۰۰۰	\$	۳۴۳,۸۳۷	\$	۳۹۵,۴۱۲,۴۴	\$	۴۶۶,۵۸۷	\$	۱,۷۷۸,۷۷۶	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	۱,۷۷۸,۷۷۶	\$
۲,۱۹,۱. ارتقای ظرفیت و نظارت مؤسسات تحصیلات عالی: بورد علمی برنامه های را ایجاد خواهد کرد تا برای مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی برنامه های ظرفیت سازی فراهم گردد که روی برنامه های علمی و انکشاف مسلکی اعضای کادر علمی متمرکز خواهد بود. بورد مذکور یک پلان نظارتی را نیز ایجاد خواهد کرد تا مخصوصاً بر نهادهای تحصیلات عالی که در بررسی سالهای ۲۰۱۳ - ۲۰۱۴ نمرات کم گرفته است، متمرکز گردد.																							

۴,۱۹,۱. در جریان سال اول پلان استراتژیک ملی تحصیلات عالی، مورد علمی تعیین خواهد کرد که آیا یک نصاب تحصیلی معیاری برای نهاد های تحصیلی تهیه شود یا خیر و همچنان به چه تعداد موسسات خصوصی بعد از ختم مهلت قانونی جواز فعالیت داده شود و چه تعداد افزایش در موسسات تحصیلات عالی خصوصی (با در نظر داشت مهلت قانونی) صورت گیرد؛ موسسات تحصیلات عالی خصوصی جدید کدام رشته های تحصیلی را عرضه کنند؛ و اینکه چگونه فیس و سایر مشکلات مربوط به اداره و پیشبرد تحصیلات عالی خصوصی معقول سازی شود.	\$	-	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	مجموع هزینه تحصیلات عالی خصوصی
۲۷۰,۰۰۰	\$	-	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	۱,۷۷۸,۷۷۶
۲۰۲,۹۴۰	\$	-	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	۴۶۶,۵۸۷
۲۴۳,۸۳۷	\$	-	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	۳۹۵,۴۱۲
۲۸,۰۰۰	\$	-	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	۳۱,۴۱۶
۲۵,۶۵۷	\$	-	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	۲۸,۰۰۰
۴۱,۰۰۶	\$	-	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	۳۱,۴۱۶
۴۸,۳۸۷	\$	-	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	۲۵,۶۵۷
۱۸۴,۴۶۶	\$	-	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	۴۱,۰۰۶
۱,۹۶۳,۲۴۲	\$	-	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	۴۸,۳۸۷
	\$	-	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	۱۸۴,۴۶۶
	\$	-	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	۱,۹۶۳,۲۴۲

۱,۲۰,۱	توامیت های علمی با پوهنتونهای افغانی و خارجی	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
۱,۲۰,۱	تسهیل بخشیدن همکاریهای علمی بشکل منطقوی و بین المللی با حداقل شش برنامه تحصیلی فعال به مصرف ۱۵۰,۰۰۰ دالر برای هر برنامه در تمام مدت این پلان. اهداف ایجاد این برنامه تاسیس پروگرام های تبادلات علمی در سطح منطقه و جهان می باشد.	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
۲۸۰,۰۰۰		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
۳۱۴,۱۶۰		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
۳۵۶,۵۷۳		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
۴۱۰,۰۵۷		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
۴۸۳,۸۶۸		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
۱,۸۴۴,۶۵۷		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
۱,۸۴۴,۶۵۷		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

۲,۲۰,۱ تسهیل بخشیدن همکاریها با سایر نهادهای دولتی افغانی. هدف آن است تا این همکاریها تشویق گردد. در این برنامه مصارف رفت و آمد و سایر مصارف برای پنج پروگرام همکاری به طور رقابتی برای دوسال با مصرف سالانه ۱۰۰۰۰۰ دالر در نظر گرفته شده است که ادامه آن در سال دوم وابسته به نتایج حاصله از برنامه سال اول میباشد. یک کمیته متشکل از اعضای کمیته تحقیق و کمیسیون نصاب تحصیلی در مورد پروپوزل ها قضاوت خواهد کرد.	\$ -	مجموع هزینه همکاری های علمی	\$ ۷,۳۴۷,۸۰۴
-	\$ -		\$ ۸,۳۴۴,۳۳۶
-	\$ -		\$ ۹,۳۵۷,۳۰۷
-	\$ -		\$ ۱۰,۷۶۰,۷۸۸
-	\$ -		\$ ۱۲,۶۹۷,۷۳۰
\$ -	\$ -		\$ ۴۸,۴۰۷,۷۶۵
۱۲۶,۰۰۰	\$ ۴۰,۶,۰۰۰		\$ ۱۲,۳۱۳,۰۸۰
۱۴۱,۳۷۲	\$ ۴۵۵,۵۳۲		\$ ۱۷,۱۵۸,۳۰۳
۱۶۰,۴۵۷	\$ ۵۱۷,۰۲۹		\$ ۲۴,۷۴۴,۵۷۲
۱۸۴,۵۲۶	\$ ۵۹۴,۵۸۳		\$ ۲۹,۷۸۱,۰۰۸
۲۱۷,۷۴۰	\$ ۷۰۱,۶۰۸		\$ ۳۳,۱۹۳,۳۴۰
۸۳۰,۰۹۵	\$ ۲,۶۷۴,۷۵۲		\$ ۱۱۷,۰۹۰,۳۰۳
۸۳۰,۰۹۵	\$ ۲,۶۷۴,۷۵۲		\$ ۱۶۵,۴۹۷,۹۶۸

II. دسترسی و حمایت محصلان	-	\$ ۲۲,۸۶۵,۶۹۴	\$ ۲۵,۱۵۲,۲۶۴	\$ ۲۷,۶۶۷,۴۹۰	\$ ۳۰,۴۳۴,۲۳۹	\$ ۳۳,۴۷۷,۶۶۳	\$ ۱۳۹,۵۹۷,۳۵۰	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ ۱۳۹,۵۹۷,۳۵۰	\$ -
مجموع هزینه های تحصیلی برای محصلان: هزینه های مسکن و بدل اعاشه برای محصلان. بودجه عادی	\$ ۲۲,۸۶۵,۶۹۴	\$ ۲۵,۱۵۲,۲۶۴	\$ ۲۷,۶۶۷,۴۹۰	\$ ۳۰,۴۳۴,۲۳۹	\$ ۳۳,۴۷۷,۶۶۳	\$ ۱۳۹,۵۹۷,۳۵۰	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ ۱۳۹,۵۹۷,۳۵۰	\$ -
مجموع بودجه مورد نیاز برای هزینه های تحصیلی برای محصلان	\$ ۲۲,۸۶۵,۶۹۴	\$ ۲۵,۱۵۲,۲۶۴	\$ ۲۷,۶۶۷,۴۹۰	\$ ۳۰,۴۳۴,۲۳۹	\$ ۳۳,۴۷۷,۶۶۳	\$ ۱۳۹,۵۹۷,۳۵۰	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ ۱۳۹,۵۹۷,۳۵۰	\$ -
۱,۲. دسترسی	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

۱،۱،۲. ایجاد یک کمیته دسترسی جهت انکشاف یک استراتژی دسترسی با توجه به رشته های مهم اکادمیک، وضع محدودیت بر دسترسی به رشته های دارای میزان بیشتر فارغ التحصیلان و پیگیری نیازسنجیهای مراجع استخدام کننده: در حد اعظمی آن افزایش میزان دسترسی ۱۰ فیصد سالانه در طول این پلان استراتژیک. کمیته مذکور اطمینان دهد که در جذب محصلان تعادل میان کیفیت و کمیت از بین نرفته و یا هم کیفیت پایین نیاید و نه هم مسئولیت بیش از حد روی شانه های اعضای کادر علمی قرار داده شود.	-	\$	-	\$	-	\$	۸،۴۰۰	\$	۹،۴۲۵	\$	۱۰،۶۹۷	\$	۱۲،۳۰۲	\$	۱۴،۵۱۶	\$	۵۵،۳۴۰	\$	۵۵،۳۴۰	\$
---	---	----	---	----	---	----	-------	----	-------	----	--------	----	--------	----	--------	----	--------	----	--------	----

۲،۱،۲. کمیته دسترسی لست رشته های مهم را بازبینی نموده و مطابق به نیازسنجی مراجع استخدام کننده (از طریق سروی یا مصاحبه گروهی) تعدیلاتی در آن وارد خواهد کرد. در سال دوم پلان استراتیژیک، کمیته دسترسی موفقیت های کارکردها در سال اول پلان را ارزیابی نموده و همچنان نظریات مراجع استخدام کننده را در باره مهارت های فارغ التحصیلان که آنها ایشان را استخدام مینمایند، بازبینی خواهد کرد. هزینه این برنامه در سال دوم ۵۰،۰۰۰ دالر تخمین شده است.	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-											
۳،۱،۲. همکاری با وزارت معارف و نهاد های تحصیلی جهت تشویق و مشوره دهی متعلمین مکاتب ثانوی برای انتخاب گزینه های ادامه تحصیل در خارج از پوهنتون مانند تعلیمات تخنیکی و مسلکی، تربیه معلمین و کالجهای آموزش مسلکی.	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-											
۹۲،۲۳۳	\$	۹۲،۲۳۳	\$	۲۴،۱۹۳	\$	۲۰،۵۰۳	\$	۱۷،۸۲۹	\$	۱۵،۷۰۸	\$	۱۴،۰۰۰	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	۹۲،۲۳۳	\$

مجموع هزینه کمیته دسترسی	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ ۲۲,۴۰۰	\$ ۲۵,۱۳۳	\$ ۲۸,۵۲۶	\$ ۳۲,۸۰۵	\$ ۳۸,۷۰۹	\$ ۱۴۷,۵۷۳	\$ ۱۴۷,۵۷۳	\$ ۱۴۷,۵۷۳
۲,۲. امتحان کانکور. آوردن بهبود در تامین امنیت. مطالعه امکانات اخذ امتحانات برای هر مضمون در علوم ساینسی، علوم انسانی و سایر رشته ها. مطالعه امکانات اعطای اجازه به تعدادی از نهاد های تحصیلی تا به صورت آزمایشی امتحانات پذیرش شان را خود اخذ نمایند. هزینه های کمیته ها، سفر برای جلسه ها و سایر هزینه ها در نظر گرفته شود.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ ۱۴۰,۰۰۰	\$ ۱۵۷,۰۸۰	\$ ۱۷۸,۲۸۶	\$ ۲۰۵,۰۲۹	\$ ۲۴۱,۹۳۴	\$ ۹۲۲,۳۲۸	\$ ۹۲۲,۳۲۸	\$ ۹۲۲,۳۲۸

۳,۲. خدمات مشوره دهی به محصلان، توسعه خدمات مشوره دهی به محصلان در ۱۲ پوهنتون و ایجاد مراکز خدمات برای محصلان در حد اقل پنج پوهنتون مناطق جنگ زده و محروم (هلمند، غزنی، پکتیا، کندز و بدخشان): ارائه مشوره های آکادمیک، تریننگهای رهبریت، مشوره های اشتغال و کاریابی، صحت روانی، برنامه های ورزشی و تفریحی برای محصلین ذکور و اناث، حل منازعات و سایر تریننگها. در پایان دوره این پلان برنامه های ۱۷ نهاد تحصیلی مورد حمایت قرار خواهد گرفت.	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	۱۴۰,۰۰۰	\$	۱۵۷,۰۸۰	\$	۱۷۸,۳۸۶	\$	۲۰۵,۰۲۹	\$	۲۴۱,۹۳۴	\$	۹۲۲,۳۲۸	\$	۹۲۲,۳۲۸	\$
---	---	----	---	----	---	----	---	----	---	----	---	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------	----

۴,۲. ایجاد خدمات صحت روانی برای محصلان. مشکلات صحت روانی ۴۰ در صد محصلان مؤسسات تحصیلات عالی را متأثر ساخته است که بزرگترین عامل معلولیت و ناتوانی در آنها میباشد. این مشکل بویژه در طبقه انات حایز اهمیت می باشد. در سال اول چهار پروژه آزمایشی جهت مرفوع ساختن این مشکلات آغاز خواهند شد که در سال اول یک پروژه در کابل و یک پروژه در پوهنتون البیرونی آغاز خواهد شد و دو پروژه دیگر در جریان سال ۲۰۱۶ مشخص خواهد شد. این پروژه ها در سال دوم به ۶ پروژه و در سال سوم به ۸ پروژه و هر سال بعد از آن دو پروژه اضافه خواهد شد تا تعداد مجموعی آن به ۱۲ پروژه افزایش یابد. مصارف آن در بر گیرنده مصارف کارکنان (داکتر طبی/افراد مسلکی صحت روانی، پرستاران، مسئول پذیرش برای هر برنامه)، تجهیزات و مصارف پیشبرد برنامه (تقریباً ۵۰,۰۰۰ دالر تخمین شده است) میباشد. این برنامه ها خدمات صحت روانی را برای محصلین ارائه کرده، کیفیت را پرورش داده و سلامتی آنها را تضمین می نماید.	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	۲۸۰,۰۰۰	\$	۳۱۴,۱۶۰	\$	۳۵۶,۵۷۲	\$	۴۱۰,۰۵۷	\$	۴۸۳,۱۶۸	\$	۱,۸۴۴,۹۵۷	\$	۱,۸۴۴,۹۵۷
---	---	----	---	----	---	----	---	----	---	----	---	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------	----	-----------	----	-----------

۲,۵,۲. برنامه های کالج های آموزش مسلکی: ایجاد پنج کالج آموزش مسلکی (سه کالج در ولایات). هزینه اولیه برای ایجاد هر کالج آموزش مسلکی بطور اوسط یک میلیون دالر میباشد. در این برنامه حمایت از دو کالج آموزش مسلکی موجود، افزایش در تعداد آنها تا آخر سال پنجم به پنج کالج در نظر گرفته شده است، برای کالج های آموزش مسلکی دیگر باید در سال اول آماده گی گرفته شود، سه کمیونتی کالج باید تا آخر سال پنجم آغاز به فعالیت نماید. برای این منظور ۵۰۰,۰۰۰ دالر در هر سال برای سه سال نخست آغاز این برنامه ها برای هر کالج آموزش مسلکی در نظر گرفته شود. هدف این برنامه کمک برای افزایش دسترسی فارغ التحصیلان مکاتب در راه حصول مهارتها و حرفه های مورد ضرورت در بازار کار میباشد. این نهادهای تحصیلی باید بسوی خود کفایی سوق گردند تا بودجه خویش را دراز مدت خود شان فراهم کنند.	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	۱,۱۲۰,۰۰۰	\$	۱,۲۵۶,۶۴۰	\$	۱,۴۲۶,۲۸۶	\$	۱,۶۴۰,۲۲۹	\$	۱,۹۳۵,۴۷۱	\$	۷,۳۷۸,۶۲۶	\$	۷,۳۷۸,۶۲۶	\$
--	---	----	---	----	---	----	---	----	---	----	---	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----

۲,۳۵۲.۳. بازبینی موفقیت ها و چالش های پروژه آزمایشی و ارائه توصیه ها برای آینده تحصیلات غیر حضوری. هزینه مرور و حمایت از برنامه تحصیلات غیر حضوری در نظر گرفته شده است.	-	-	-	\$	-	۲,۰۰۰	\$	۲,۲۴۴	\$	۲,۵۴۷	\$	۲,۹۲۹	\$	۳,۴۵۶	\$	۱۳,۱۷۶	\$	۱۳,۱۷۶	\$
---	---	---	---	----	---	-------	----	-------	----	-------	----	-------	----	-------	----	--------	----	--------	----

مجموع هزینه توسعه دسترسی	\$ -		۱،۲. مساعدت با گروه های آسیب پذیر (افراد دارای معلولیت و محصلان مناطق جنگ زده و محروم): وزارت تحصیلات عالی یک کمیته را تشکیل خواهد کرد تا راه های مساعدت با محصلان معلول را که برای تحصیلات عالی واجد شرایط باشند جستجو نماید. برنامه ها جهت کمک با شاگردان مناطق جنگ زده و محروم در سال ۲۰۱۶ نیز ادامه خواهد یافت. وجوه مالی برای کمک محصلان معلول از سال دوم الی پنجم ارائه خواهد شد.	\$ -	مجموع هزینه گروه های آسیب پذیر
\$ -				\$ -	\$ -
\$ -				\$ -	\$ -
\$ -				\$ -	\$ -
\$ -				\$ -	\$ -
\$ ۵,۲۹۶,۸۰۰		۸۴,۰۰۰	\$	\$ ۸۴,۰۰۰	\$ ۸۴,۰۰۰
\$ ۵,۹۴۳,۰۱۰		۹۴,۲۴۸	\$	\$ ۹۴,۲۴۸	\$ ۹۴,۲۴۸
\$ ۶,۷۴۵,۳۱۶		۱۰۶,۹۷۱	\$	\$ ۱۰۶,۹۷۱	\$ ۱۰۶,۹۷۱
\$ ۷,۷۵۷,۱۱۳		۱۲۳,۰۱۷	\$	\$ ۱۲۳,۰۱۷	\$ ۱۲۳,۰۱۷
\$ ۹,۱۵۳,۳۹۴		۱۴۵,۱۶۰	\$	\$ ۱۴۵,۱۶۰	\$ ۱۴۵,۱۶۰
\$ ۲۴,۸۹۵,۶۳۲		۵۵۳,۳۹۷	\$	\$ ۵۵۳,۳۹۷	\$ ۵۵۳,۳۹۷
\$ ۲۴,۸۹۵,۶۳۲		۵۵۳,۳۹۷	\$	\$ ۵۵۳,۳۹۷	\$ ۵۵۳,۳۹۷
\$ ۲۴,۸۹۵,۶۳۲		۵۵۳,۳۹۷	\$	\$ ۵۵۳,۳۹۷	\$ ۵۵۳,۳۹۷

۷,۲. جندر (جنسیت)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
۱,۷,۲. بهبود دستیابی تحصیلات عالی برای زنان از طریق تشویق شاگردان لایق مکاتب ثانوی برای تحصیلات عالی: فراهم کردن وجوه مالی بر اساس رقابت آزاد برای پوهنتونها در مناطق محروم و یا درگیر جنگ تا از مکاتب ثانوی بازدید نموده و دختران را به تحصیلات عالی تشویق نمایند. در این برنامه ۲۰ نهاد تحصیلی عالی که دارای پلانهای مناسب در این زمینه باشد هدف قرار خواهد گرفت و ۱۰,۰۰۰ دالر برای هر یک از این نهادهای تحصیلی برای تطبیق این برنامه در سه سال اول این پلان تخصیص داده میشود.	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	۹۴,۷۷۴	۸۲,۰۱۱	۷۱,۳۱۴	۶۲,۸۳۲	۵۴,۰۰۰	-	-	-	-	-	-	-	-
	۳۶۸,۹۳۱	۳۶۸,۹۳۱	۳۶۸,۹۳۱	۳۶۸,۹۳۱	۳۶۸,۹۳۱	۳۶۸,۹۳۱	۳۶۸,۹۳۱	۳۶۸,۹۳۱	۳۶۸,۹۳۱	۳۶۸,۹۳۱	۳۶۸,۹۳۱	۳۶۸,۹۳۱	۳۶۸,۹۳۱

۲,۷,۲. بهبود دستیابی زنان به تحصیلات عالی از طریق راه اندازی برنامه های آمادگی کانکور در مناطق جنگ زده و محروم. هر سال صنفهای آمادگی کانکور برای ۳۶۰۰ دختر دایر می گردد تا زنان را برای امتحان کانکور آماده کند (با هزینه ۲۵۰ دالر برای هر نفر). هدف این است که تا سال سوم نمرات کانکور دختران در این مناطق ۲۵ فیصد افزایش یابد البته در دراز مدت این کورسها میتواند یک منبع عایداتی برای مؤسسه تحصیلی باشد.	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	۸۹۶,۰۰۰	\$	۱,۰۰۵,۳۱۲	\$	۱,۱۴۱,۰۲۹	\$	۱,۳۱۲,۱۸۳	\$	۱,۵۴۸,۳۷۷	\$	۵,۹۰۲,۹۰۱	\$	۵,۹۰۲,۹۰۱	\$
--	---	----	---	----	---	----	---	----	---------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----

۳,۷,۲. افزایش تعداد												
اعضای کادر علمی زن:												
وزارت تحصیلات عالی												
نهادهای تحصیلات عالی												
را تشویق خواهد کرد تا												
تلاشهای ویژه را به												
منظور استخدام اعضای												
کادر علمی اناث به خرج												
دهند. دیپارتمنت ها باید												
محصلان ممتاز دوره												
لیسانس طبقه اناث را												
تشویق نمایند تا												
تحصیلات فوق لیسانس												
را دهند. این هزینه در												
بودجه عادی در نظر												
گرفته شده است.												

۴,۷۰۲ الف. بهبود فضا برای طبقهٔ انات در محوطه های پوهنتونها نهادهای تحصیلی باید تشویق شوند تا در بهبود فضای پوهنتون از خود ابتکار نشان دهند و برای پنج نهاد تحصیلی که پلانهای خوب در زمینه داشته باشند مبلغ ۱۰,۰۰۰ دالر بصورت سالانه الی پنج سال آینده داده خواهد شد. بطور مثال، تنویر محوطه پوهنتون، بهبود خدمات رفت و آمد محصلان اناث، فراهم نمودن کودکستان ها برای محصلین و کادر علمی زن که طفل داشته باشند.	-	\$	-	\$	۳۱,۴۱۶	\$	۲۸,۰۰۰	\$	-	\$	-	\$	-	\$	۱۸۴,۴۶۶	\$	۱۸۴,۴۶۶	\$	۴۱,۰۰۶	\$	۴۸,۳۸۷	\$	۱۸۴,۴۶۶	\$	۱۸۴,۴۶۶	\$
۴,۷۰۲ ب. تضمین اینکه پالیسیهای جلوگیری از آزار و اذیت جنسی در تمام پوهنتونها وجود داشته و مجازات آن موکداً تطبیق گردد. در اینمورد معاونین علمی پوهنتونها بصورت سالانه به معینیت های علمی و محصلان وزارت از کارکرد های شان گزارش میدهند. در اینمورد به هزینهٔ اضافی ضرورت نیست و این بخش از توقعات معمولی و عادی میباشد.	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$

۵,۷,۲. راه اندازی بررسی روی ترفیعات تا اطمینان حاصل شود که در ترفیعات تبعیض جنسیتی وجود ندارد. پیگیری این بررسی در سال دوم به منظور حصول اطمینان از این که تغییرات لازم تطبیق شده است، صورت می گیرد.		\$	-	\$	-	\$	۴۰,۰۰۰	\$	۶۷,۳۲۰	\$	۷۶,۴۰۸	\$	۸۷,۸۶۹	\$	۱۰۳,۶۸۶	\$	۳۹۵,۲۸۴	\$	۳۹۵,۲۸۴
۶,۷,۲. همکاری با بخش پلانگذاری جهت بهترسازی تشنابهای زنان در پوهنتونها تا اطمینان حاصل شود که پالیسی ها و اشخاص مسئول در این زمینه وجود دارد تا این تشناب ها را پاک نگهداری کرده و ترمیمات لازم را انجام دهند. اگر ملازمین زن کافی وجود ندارد تا تشناب ها را پاک نگهدارند، باید از تخصیص هر پوهنتون من حیث یک موضوع دارای اولویت استفاده شوند.		\$	-	\$	-	\$	۲۵۲,۰۰۰	\$	۲۸۲,۷۴۴	\$	۳۲۰,۹۱۴	\$	۳۶۹,۰۵۲	\$	۴۳۵,۴۸۱	\$	۱,۶۶۰,۱۹۱	\$	۱,۶۶۰,۱۹۱

۷,۷,۲. برنامه های رهبری برای زنان. ایجاد یک برنامه انکشاف رهبری برای زنان تا با آنها در مورد ارتقای شان در پست های اداری و رهبریت کمک صورت گیرد. در این برنامه ۶ تن استاد متعهد طبقه اناث سالانه توسط یک تن استاد یا مدیر ارشد زن در وزارت تحصیلات عالی مانند معاونین علمی زن نظارت خواهد شد. این برنامه باید مانند برنامه بسیار موفق بورسیه های ACE در ایالات متحده آمریکا بنیان گذاری شود. این برنامه در تعطیلات پوهنتون یا در تعطیلات آخر هفته راه اندازی خواهد شد. زنانیکه به این برنامه راه می یابند؛ برای آنها یک سمستر رخصتی داده خواهد شد تا به حیث کارآموز با زنان ارشد یا معاونین علمی در وزارت تحصیلات عالی کار نمایند. هزینه های آماده گی در سال اول که شامل تریننگ، سفر و مصارف روزانه غذا میباشد، برای سمستر کارآموزی و سایر هزینه ها برای حد اکثر ۶ تن زن سالانه در نظر گرفته شده است.	-	\$	۱۴۰,۰۰۰	\$	۱۵۷,۰۸۰	\$	۱۷۸,۲۸۶	\$	۲۰۵,۰۲۹	\$	۲۴۱,۹۳۴	\$	۹۲۲,۳۲۸	\$	۹۲۲,۳۲۸
---	---	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------

۸،۷،۲. کمیته بررسی جنددر:												
یک کمیته برای بررسی جنددر تحت نظارت مشترک معینان وزارت برای امور علمی و امور محصلان تشکیل خواهد شد. این کمیته پیشرفت در زمینه استراتژی جنددر تحصیلات عالی را ارزیابی خواهد نمود. این کمیته در ارتباط به موضوع جنددر راپور های سالانه را از معاونان علمی موسسات به دست خواهد آورد. این که آنها در این مورد به کدام اقدامات عملی متوسل گردیده و چه موفقیت های را بشمول فیصدی اناث محصل و استاد و سایر دست آورد ها و یا موضوعاتی که باید مورد توجه قرار گیرند، بدست آورده اند.												
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

۹,۷,۲. نظارت بر جنسیت) از طرف وزارت ها: وزارت تحصیلات عالی از طریق دفتر معین وزارت در امور علمی و ریاست امور زنان تلاش خواهد کرد تا زنان بیشتری را به پست های رهبری در وزارت تحصیلات عالی و مؤسسات تحصیلات عالی ارتقاء دهند. دفتر مذکور از تمام موفقیت ها در این عرصه نظارت خواهد کرد و با نهادهای تحصیلی کار خواهد کرد تا تضمین شود که فضای اداری برای زنان صمیمانه، بدون تهدید و متوازن است.	-	-	-	-	-	۵۰۰,۰۰۰	۵۴۱,۰۰۰	۶۳۶,۷۳۵	۷۳۲,۲۴۵	۸۶۴,۰۴۹	۳,۲۹۴,۰۳۰	۳,۲۹۴,۰۳۰	۳,۲۹۴,۰۳۰
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

۸,۲. پوهنتون زنان: ایجاد یک پوهنتون برای زنان با ظرفیت ۵۰۰۰ محصل (که سرانجام برنامه های ماستری و دکتورا را نیز راه اندازی خواهد کرد) تا به یک پوهنتون درجه اول برنامه های فوق لیسانس و تحقیقاتی مبدل گردیده و برنامه های با کیفیت لیسانس را نیز داشته باشد. وزارت تحصیلات عالی یک کمیته رهبری را به منظور پلان گذاری و نظارت از این پوهنتون تشکیل خواهد کرد. کادر علمی برای این پوهنتون از نهادهای تحصیلی موجوده تدارک گردیده و اعضای کادر علمی جدید نیز در آن استخدام خواهند شد. کادر علمی این پوهنتون متشکل از اعضای کادر علمی برجسته از طبقه انث و ذکور با داشتن آثار علمی، سوابق خوب تدریس و تحقیق خواهد بود.	-	\$	۲,۰۱۶,۰۰۰	\$	۲,۲۶۱,۹۵۲	\$	۲,۵۶۷,۳۱۶	\$	۲,۹۵۲,۴۱۳	\$	۳,۴۸۳,۸۴۷	\$	۱۳,۳۸۱,۵۳۸	\$	۱۳,۳۸۱,۵۳۸	\$
---	---	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	------------	----	------------	----

مجموع هزینه جندر	\$ -	مجموعه کل هزینه حمایت و دسترسی به تحصیلات	III. اداره/حکومتداری
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ ۳,۹۴۸,۰۰۰	\$ ۹,۹۱۱,۲۰۰	\$ -	\$ -
\$ ۴,۳۲۹,۶۵۶	\$ ۱۱,۱۲۰,۳۶۶	\$ -	\$ -
\$ ۵,۰۲۷,۶۶۰	\$ ۱۲,۶۲۱,۶۱۶	\$ -	\$ -
\$ ۵,۷۸۱,۸۰۸	\$ ۱۴,۵۱۴,۸۵۸	\$ -	\$ -
\$ ۶,۸۲۲,۵۳۴	\$ ۱۷,۱۲۷,۵۳۳	\$ -	\$ -
\$ ۲۶,۰۰۹,۶۵۸	\$ ۲۵,۲۹۵,۵۷۳	\$ -	\$ -
\$ ۲۶,۰۰۹,۶۵۸	\$ ۲۵,۲۹۵,۵۷۳	\$ -	\$ -

۱،۳ الف. بررسی ساختار اداره تحصیلات عالی. هدف از این بررسی بهبود اداره و مدیریت و جستجوی راه های است که در نتیجه آن کیفیت و کارایی افزایش یابد. وزارت تحصیلات عالی با کمیته ها و کمیسیون های موجود و در صورت لزوم با کمیته های خاص همکاری خواهد کرد تا راه های را به منظور بهبود اداره تحصیلات عالی هم در سطح پوهنتونها و هم در سطح وزارت جستجو نماید تا آن وزارت را قادر بسازد با شرایط پیچیده تر، متنوع تر و سخت تر عصر حاضر مقابله نموده و روند غیر متمرکز سازی صلاحیت های بیشتر مالی و اداری به نهاد های تحصیلی را تسهیل بخشد. وزارت تحصیلات عالی تلاشهای خود را جهت افزایش استقلالیت موسساتی ادامه خواهد داد. استقلالیت موسساتی منتج به داشتن یک سیستم موثر تر و کارآمدتر خواهد شد. بررسی شامل امکانات ایجاد هیأت امناء خواهد شد زیرا در نتیجه استقلالیت بیشتر نهاد های تحصیلی سیستم پیچیده تر اداری خواهند داشت.	-	-	-	-	-	۱۱۲،۰۰۰	۱۲۵،۶۶۴	۱۴۲،۶۲۹	۱۶۴،۰۲۳	۱۹۳،۵۴۷	۷۳۷،۸۶۳	۷۳۷،۸۶۳	۷۳۷،۸۶۳
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

۱,۳.ب.تریننگ رهبری برای رئیسان پوهنتون و سایر مدیران ارشد: ورکشاپهای منظم تریننگ رهبری برای رئیسان و معاونان پوهنتون، رئیسان فاکولته ها، آمرین دیپارتمنت ها و سایر مدیران ارشد (بشمول آنهايیکه در وزارت تحصیلات عالی میباشند) دایر خواهد شد تا در اثر آن ظرفیت رهبری و موثریت مؤسسات افزایش یابد. هدف از این تریننگ ها بهبود کیفیت و مدیریت در تحصیلات عالی میباشد.	-	-	-	-	-	۵۴,۰۰۰	۶۲,۸۳۲	۷۱,۳۱۴	۸۲,۰۱۱	۹۴,۷۷۴	۳۴۸,۹۳۱	۳۴۸,۹۳۱	۳۴۸,۹۳۱
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

	۲،۳. سیستم مدیریت مالی: برای ایجاد سیستم مؤثر مدیریت مالی و پلان گذاری در نهادهای تحصیلی ارائه ترینگ برای رئیسان پوهنتون و مدیران آنبه شکل سیستم Associate Cambridge پیشنهاده می گردد تا رئیسان پوهنتون، مدیران بخش مالی و سایر مدیران ارشد را قادر به ترتیب یک پلان پنج ساله در پلان گذاری بودجوی و اداره نموده بتوانند.
-	وزارت تحصيلات عالی به نرم افزار Associate Cambridge دسترسی دارد و آنرا مورد آزمایش نیز قرار داده است. این نرم افزار توسط رئیسان ۱۰۰ پوهنتون در سراسر جهان مورد استفاده قرار می گیرد. مصرف مجموعی آن به شمول دو تن دستیار کمکی (تقریباً ۱۰۰۰۰۰ دالر هزینه خواهد داشت)، که شامل مسکن، ترانسپورت، مصارف روزانه غذا باهزینه نصب دستگاه بشمول کامپیوترها، اثاثیه و سایر مصارف دفتر میباشد، در حدود یکصد هزار دالر خواهد بود. البته مصارف نرم افزار نیز در مدیریت امور مالی شامل میباشد. نرم افزارهای لازم خریداری و در حداقل ۱۰ پوهنتون نصب شده و حداقل پنج تن کارمند در هر نهاد تحصیلی آموزش میگرددند.
-	هدف از این برنامه بهبود اداره، حسابدگی، شفافیت و ساختارهای مدیریتیباشد. این سیستم از سال اول تا سال سوم نصب خواهد شد و در سال ۴ الی ۵ از آن بهره برداری صورت خواهد گرفت.
\$ -	
\$ -	
\$ -	
\$ -	
\$ ۴۷۶,۰۰۰	
\$ ۵۳۴,۰۷۲	
\$ ۶۰۹,۱۷۲	
\$ ۶۹۷,۰۹۷	
\$ ۸۳۲,۵۷۵	
\$ ۳,۱۳۵,۹۱۶	
\$ ۳,۱۳۵,۹۱۶	

۴,۳	قانون تحصیلات عالی و پالیسی های وزارت تحصیلات عالی: وزارت تحصیلات عالی تلاش خواهد کرد نسخه فعلی قانون تحصیلات عالی توسط پارلمان منظور گردد. وزارت تحصیلات عالی در صورت لزوم سایر قوانین و مقررات را نیز بازبینی خواهد کرد تا از تطبیق منظم این پلان استراتژیک مطمئن گردد.	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۱۸۴,۴۹۹	\$	۱۸۴,۴۹۹
۵,۳	قانون حق نشر و طبع: وزارت تحصیلات عالی با نهادها و وزارت عدلیه جهت طرح قانون حق نشر و طبع کار کرده و حق مالکیت کادرهای علمی، نویسندگان، هنرمندان، محصلین و اشخاص دیگر را از سرقت محفوظ خواهد کرد. قانون مذکور مجازات سخت را بر آنعده اشخاص که بدون موافقت قبلی، پرداخت حق التالیف (اگر ضروری باشد) و نقل درست منابع (ریفرینس) آثار از کارهای معنوی دیگران استفاده مینماید، تطبیق خواهد کرد. در این مورد به هزینه اضافی ضرورت نیست.	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$	-
۲۸,۰۰۰		\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۲۸,۰۰۰	\$	۲۸,۰۰۰
۳۱,۴۱۶		\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۳۱,۴۱۶	\$	۳۱,۴۱۶
۳۵,۶۵۷		\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۳۵,۶۵۷	\$	۳۵,۶۵۷
۴۱,۰۰۶		\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۴۱,۰۰۶	\$	۴۱,۰۰۶
۴۸,۳۸۷		\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۴۸,۳۸۷	\$	۴۸,۳۸۷
۱۸۴,۴۹۹		\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۱۸۴,۴۹۹	\$	۱۸۴,۴۹۹
۱۸۴,۴۹۹		\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۱۸۴,۴۹۹	\$	۱۸۴,۴۹۹

۱،۳. بهبود سودمندی و شفافیت: در جریان سال اول پلان استراتژیک دوم، وزارت تحصیلات عالی یک کمیسیون را ایجاد خواهد کرد تا چگونگی بهبود موثریت و دیوانسالاری را هم در سطح وزارت تحصیلات عالی و هم در نهادهای تحصیلی بررسی نماید. کمیسیون مذکور مقررات را آسان ساخته، طرزالعملها را تجدید نموده (بشمول کمپیوتری شدن بیشتر سوابق اداری و مالی)، و با کسب اطمینان از اینکه تمام قوانین و مقررات برای همه قابل دسترس و تطبیق می باشد شفافیت را افزایش بخشد، این برنامه به منظور نظارت از روند اجرای امور تا آخر پلان ادامه خواهد یافت.	۲۰،۲۵۰	\$	۲۲،۷۲۰،۵۰	\$	۲۵،۷۸۸	\$	۲۹،۶۵۵،۹۳	\$	۳۴،۹۹۴	\$	۱۳۳،۴۰۸	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	۱۳۳،۴۰۸	\$
---	--------	----	-----------	----	--------	----	-----------	----	--------	----	---------	----	---	----	---	----	---	----	---	----	---	----	---------	----

۲۰,۲۵۰	۲۲,۷۲۰,۵۰	۲۵,۷۸۸	۲۹,۶۵۵,۹۳	۳۴,۹۹۴	۱۳۳,۴۰۸	-	-	-	-	-	-	۱۳۳,۴۰۸
₪	\$	\$	\$	\$	\$		\$	\$	\$	\$	\$	\$
۷,۳. بهبود مؤثریت تدارکات: کمیسیون مؤثریت و سودمندی همچنین طرز‌العمل‌های تدارکات را بازبینی کرده و شیوه‌های را طرح خواهد کرد تا مدت زمان منظوری و تسلیم دهی هم در وزارت تحصیلات عالی و هم در سطوح نهاد های تحصیلی کاهش یابد. غیر متمرکز ساختن بعضی از این کارکردها بمنظور افزایش مؤثریت در نظر گرفته خواهد شد. در این مورد هزینه کارشناس کوتاه مدت، جلسه ها و حمایت از کارکنان در نظر گرفته شده است.												

۸,۳. اخلاق و فساد: وزارت تحصیلات عالی با همکاری نهادهای تحصیلی یک سلسله ورکشاپها و بازبینی های توجه به مسایل اخلاقی و جلوگیری از فساد را در سال اول برای وزارت تحصیلات عالی و نهاد های تحصیلی راه اندازی خواهد کرد. وزارت تحصیلات عالی و موسسات تحصیلی پالیسی های خود را در مورد اصول اجرایی و اخلاقی، فساد و صداقت مرور خواهد کرد تا اطمینان حاصل گردد این پالیسی ها موثر بوده و در آن مجازات و مکافات کافی بشمول انفکاک بخاطر تخطی های جدی وجود دارد. در بخشهای که پالیسی ها در ارتباط به فساد مالی یا سایر انواع فسادها ضعیف باشد، آنها تقویت خواهند شد. در این برنامه هزینه های بررسی، ورکشاپ ها، چاپ در نظر گرفته میشود.	-	\$	۲۳,۲۴۰	\$	۲۶,۰۷۵	\$	۲۹,۵۹۵	\$	۳۴,۰۳۵	\$	۴۰,۱۶۱	\$	۱۵۳,۱۰۶	\$	۱۵۳,۱۰۶
---	---	----	--------	----	--------	----	--------	----	--------	----	--------	----	---------	----	---------

مجموعه کل هزینه اداره/حکومتداری	۴۰,۵۰۰ \$	\$ ۴۵,۴۴۱	\$ ۵۱,۵۷۶	\$ ۵۹,۳۱۲	\$ ۶۹,۹۸۸	\$ ۲۶۶,۸۱۶	\$ ۷۷۹,۳۴۰	\$ ۸۷۴,۳۰۷	\$ ۹۹۲,۳۳۹	\$ ۱,۱۴۱,۱۹۰	\$ ۱,۳۴۶,۶۰۴	\$ ۵,۱۳۲,۶۷۹	\$ ۵,۴۰۰,۴۹۶
IV. زیر بنا ها: افزایش دستیابی، بهبود کیفیت، ترمیم سهولت ها، وسایل آموزشی و تمرینی و نظارت	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
۱,۴. طرح ماستر پلان، ارزیابی ضرورت به ترمیمات لازم، پلانهای تکنیکی و کوتاه مدت، سروی ها، نظارت از امور ساختمانی شامل این بخش می گردد.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ ۱,۵۴۰,۰۰۰	\$ ۱,۷۲۷,۸۸۰	\$ ۱,۹۶۱,۱۴۴	\$ ۲,۳۵۵,۳۱۵	\$ ۲,۶۶۱,۲۷۲	\$ ۱۰,۱۴۵,۶۱۱	\$ ۱۰,۱۴۵,۶۱۱
													\$ ۱۰,۱۴۵,۶۱۱

۳,۴. تجهیز مجدد و ترمیم ساختمانهای موجود، جلوگیری از مصارف گزاف برای ترمیمات ابتدایی ساختمانها، لابراتوارها، صنفهای درسی و دفاتر که در سه دهه اخیر به اثر جنگ تخریب گردیده است. در این مورد یک نیازسنجی در زمینه ترمیمات لازم انجام شده و سپس ساختمانهای موجود ترمیم و بصورت مجدد تجهیز خواهد شد.	-	\$	-	-	-	-	-	-	-	۴,۴. اعمار لیلیه ها برای زنان و مردان بشمول عقد نامه ها و تجهیز آن: یکسان نمودن دستیابی مردان و زنان به لیلیه ها به دلیل اینکه مکان های موجود برای زنان نصف تعدادی است که مردان در اختیار دارند. کمبود مسکن مشکل عمده در افزایش فیصدی محصلین زنان میباشد. در جریان سه سال ۱۱ لیلیه برای طبقه اناث و ۲ لیلیه برای ذکور ساخته خواهد شد.			
۱,۶۸۰,۰۰۰	\$	۷,۵۴۰,۰۰۰	\$	۸,۴۸۲,۳۲۰	\$	۹,۶۲۷,۴۳۳	\$	۱۱,۰۷۱,۵۴۸	\$	۱۳,۰۶۴,۴۲۷	\$	۴۹,۸۰۵,۷۲۸	\$
۱,۸۸۴,۹۶۰	\$	۸,۴۸۲,۳۲۰	\$	۸,۴۸۲,۳۲۰	\$	۹,۶۲۷,۴۳۳	\$	۱۱,۰۷۱,۵۴۸	\$	۱۳,۰۶۴,۴۲۷	\$	۴۹,۸۰۵,۷۲۸	\$
۲,۱۳۹,۴۳۰	\$	۹,۶۲۷,۴۳۳	\$	۹,۶۲۷,۴۳۳	\$	۹,۶۲۷,۴۳۳	\$	۱۱,۰۷۱,۵۴۸	\$	۱۳,۰۶۴,۴۲۷	\$	۴۹,۸۰۵,۷۲۸	\$
۲,۴۶۰,۳۴۴	\$	۱۱,۰۷۱,۵۴۸	\$	۱۱,۰۷۱,۵۴۸	\$	۱۱,۰۷۱,۵۴۸	\$	۱۱,۰۷۱,۵۴۸	\$	۱۳,۰۶۴,۴۲۷	\$	۴۹,۸۰۵,۷۲۸	\$
۲,۹۰۳,۳۰۶	\$	۱۳,۰۶۴,۴۲۷	\$	۱۳,۰۶۴,۴۲۷	\$	۱۳,۰۶۴,۴۲۷	\$	۱۳,۰۶۴,۴۲۷	\$	۱۳,۰۶۴,۴۲۷	\$	۴۹,۸۰۵,۷۲۸	\$
۱۱,۰۶۷,۹۴۰	\$	۴۹,۸۰۵,۷۲۸	\$	۴۹,۸۰۵,۷۲۸	\$	۴۹,۸۰۵,۷۲۸	\$	۴۹,۸۰۵,۷۲۸	\$	۴۹,۸۰۵,۷۲۸	\$	۴۹,۸۰۵,۷۲۸	\$
۱۱,۰۶۷,۹۴۰	\$	۴۹,۸۰۵,۷۲۸	\$	۴۹,۸۰۵,۷۲۸	\$	۴۹,۸۰۵,۷۲۸	\$	۴۹,۸۰۵,۷۲۸	\$	۴۹,۸۰۵,۷۲۸	\$	۴۹,۸۰۵,۷۲۸	\$

۵,۴الف. لابراتوار و وسایل آموزشی: در مورد جدید سازی لابراتوارهای آموزشی و خریداری تجهیزات آموزشی و تجهیزات که شدیداً مورد نیاز در لابراتوار ها باشد و همچنان تجهیز مجدد لابراتوارها. در مورد مشکلات کمبود و قدیمی بودن تجهیزات مطالعه صورت خواهد گرفت. این کار از بخشهای دارای اولویت و نیازهای کلیدی در تمام پوهنتونها و موسسات تحصیلات عالی بشمار میرود. هدف آن افزایش کیفیت و بهتر نمودن تجهیزات لابراتواری و آموزشی میباشد. در سالهای چهارم و پنجم نیز با در نظر داشت موفقیت این برنامه در سه سال اول یک مبلغ برای آن در نظر گرفته خواهد شد.	-	\$	۴,۰۱۶,۸۹۸	\$	۴,۵۰۶,۹۶۰	\$	۵,۱۱۵,۴۰۰	\$	۵,۸۸۲,۷۱۰	\$	۶,۹۴۱,۵۹۷	\$	۲۶,۴۶۳,۵۶۵	\$	۲۶,۴۶۳,۵۶۵
--	---	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	------------	----	------------

۵,۴ب. تجهیزات - بودجه عادی منحيث بخش از بودجه پلان استراتيژيك ملی تحصيلات عالی حساب شده است.	\$ -	۴۶۶,۵۴۴ \$	۶,۴الف. هزینه سالانه برای ترميم ، نگهداری، جایگزینی و حفظ و مراقبت زیرساختهای که نو اعمار یا ترميم میگردد، دو در صد در هر سال میباشد.
\$ -	\$ ۵۲۳,۴۶۲,۴۵	۸۷,۹۷۳ \$	۶,۴ب. هزینه های جمعی نگهداری، تجديد، جایگزینی و حفظ و مراقبت: کمک مالی برای تجديد و جایگزینی منحيث بودجه جداگانه تخصیص داده خواهد شد، که در ابتداء ۰,۵ فیصد بودجه مجموعی سالانه را تشکیل خواهد داد. (۲ فیصد هزینه مجموعی ساخت و ساز و ترميم) -- این رقم در جریان پلان استراتيژيك ملی تحصيلات عالی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.
\$ -	\$ ۵۹۴,۱۳۰	۹۸,۷۰۴,۰۷۳ \$	
\$ -	\$ ۶۸۳,۲۴۹,۳۶	۱۲۸,۸۳۴,۳۵ \$	
\$ -	\$ ۸۰۶,۲۳۴	۱۵۲,۰۲۵ \$	
\$ -	\$ ۳,۰۷۳,۶۲۰	۵۷۹,۵۶۶ \$	
\$ -	\$ -	۳,۳۸۳,۸۴۶ \$	
\$ -	\$ -	۳,۷۹۶,۶۷۵ \$	
\$ -	\$ -	۴,۳۰۹,۲۲۶ \$	
\$ -	\$ -	۴,۹۵۵,۶۱۰ \$	
\$ -	\$ -	۵,۸۴۷,۶۲۰ \$	
\$ -	\$ -	۲۲,۲۹۲,۹۷۷ \$	
\$ -	\$ ۳,۰۷۳,۶۲۰	۲۲,۸۱۲,۵۴۳ \$	

۷,۴. بودجه احتیاطی: بودجه اختصاص نیافته برای برآوردن نیازهای میباشد که پیش بینی نشده است. بودجه عادی، منحیث بخشی از بودجه پلان استراتژیک ملی تحصیلات عالی دوم حساب نشده است و به گونه موقت تحت عنوان برنامه های علمی قرار گرفته تا بودجه ای برای آن تخصیص داده شود که ده در صد سالانه افزایش خواهد یافت تا پاسخگوی رشد در تعداد محصلان، اعضای کادر علمی و کارکنان باشد. بودجه عادی. (افزایش تخمین شده ۵ فیصد)	مجموعه کل هزینه توسعه، ترمیم و حفظ و مراقبت زیرساختها	مجموعه
۱۷۳,۷۰۸ \$	۷۲۸,۲۲۴ \$	۸,۱۱۶,۵۲۷ \$
۱۹۴,۹۰۰,۰۰۸ \$	۸۱۷,۰۶۷ \$	۹,۱۰۶,۷۴۴ \$
۲۲۱,۲۱۲ \$	۹۲۷,۳۷۱ \$	۱۰,۳۳۶,۱۵۴ \$
۲۵۴,۳۹۳,۳۴ \$	۱,۰۶۶,۴۷۷ \$	۱۱,۸۸۶,۵۷۷ \$
۳۰۰,۱۸۴ \$	۱,۲۵۸,۴۴۳ \$	۱۴,۰۲۶,۱۶۱ \$
۱,۱۴۴,۳۹۷ \$	۴,۷۹۷,۵۸۲ \$	۵۳,۴۷۲,۱۶۴ \$
- \$	۲۹,۹۴۰,۹۱۱ \$	۵۲,۸۴۴,۴۳۱ \$
- \$	۳۳,۵۹۳,۷۰۳ \$	۶۲,۷۴۶,۵۷۹ \$
- \$	۳۸,۱۲۸,۸۵۳ \$	۷۶,۴۸۷,۳۸۰ \$
- \$	۴۳,۸۴۸,۱۸۰ \$	۸۹,۳۸۵,۳۳۷ \$
- \$	۵۱,۷۴۰,۸۵۳ \$	۱۰۳,۴۰۸,۳۲۹ \$
- \$	۱۹۷,۲۵۲,۵۰۰ \$	۳۸۴,۷۷۱,۹۵۶ \$
۱,۱۴۴,۳۹۷ \$	۲۰۲,۰۵۰,۰۸۳ \$	۴۳۸,۳۴۴,۱۲۰ \$

جدول ۹-۲) ارقام اجمالی بودجه پلان استراتیژیک ملی تحصیلات عالی (۱۳۹۵ - ۱۳۹۹)

افزایش تخمینی بودجه در سال طی سال های ۱۳۹۵ - ۱۳۹۹		
مورد	مبلغ	فیصدی
بودجه لازم برای زیر ساخت ها	\$ ۲۰۲,۰۵۰,۰۸۳	%۴۶
بودجه لازم برای برنامه های علمی	\$ ۱۶۵,۴۹۷,۹۶۸	%۳۸
بودجه لازم برای افزایش دسترسی به تحصیلات عالی	\$ ۶۵,۲۹۵,۵۷۳	%۱۵
بودجه لازم برای برنامه های اداری و حکومتداری	\$ ۵,۴۰۰,۴۹۶	%۱
مجموعه بودجه پلان استراتیژیک ملی تحصیلات عالی	\$ ۴۳۸,۲۴۴,۱۲۰	%۱۰۰
منابع بودجه:		
۱. بودجه انکشافی	\$ ۳۸۴,۷۷۱,۹۵۶	%۸۸
۲. بودجه عادی	\$ ۵۳,۴۷۲,۱۶۴	%۱۲
مجموعه منابع بودجه	\$ ۴۳۸,۲۴۴,۱۲۰	%۱۰۰

مآخذ

- [١]. Aturupane, H. (٢٠١٣). *Higher education in Afghanistan: an emerging mountainscape*. Washington DC; World Bank.
- [٢]. Babury M. O. & Fred M. Hayward, "A Lifetime of Trauma: Mental Health Challenges for Higher Education in a Conflict Environment in Afghanistan," *Education Policy Analysis*, v.٢١, no. ٧٠, September ١٤, ٢٠١٣.
- [٣]. Babury M. O. & Fred M. Hayward, "A Lifetime of Trauma: the Need and Prospects for Mental Health Counseling in Higher Education in Afghanistan," *MoHE*, March ٢٠١٠.
- [٤]. Cardozo, B., Bilukha, O., Wolf, M., Gerber, M., & Anderson, M. (٢٠٠٤). Mental health, social functioning, and disability in postwar Afghanistan. *The Journal of the American Medical Association*, ٢٩٢(٥). Retrieved on August ٤, ٢٠٠٤: <http://jama.ama-assn.org/content/292/5/575.full>.
- [٥]. Cloete, Nico, (٢٠١١). "Differentiation: Reasons and Purposes, Systems and Methodologies." CHET website, dl. March ١٤, ٢٠١٤, www.chet.org.za, Pp. ٥ & ٦.
- [٦]. Cloete, Nico, (٢٠١١). "Differentiation: Reasons and Purposes, Systems and Methodologies." CHET website, dl. March ١٤, ٢٠١٤, www.chet.org.za, Pp. ٦
- [٧]. Hayward Fred, and Amiryar, Sara, (٢٠٠٣), "Final Report: Feasibility Study on Private Sector Involvement in Tertiary Education in Afghanistan, Academy for Educational Development, Washington DC.
- [٨]. Hayward, Fred and Ncayiyana, Daniel, (٢٠١٤), "Confronting the Challenges of Graduate Education in Sub-Saharan Africa and Prospects for the Future," *International Journal of African Higher Education*, pp. ١٧٣-٢١٦.
- [٩]. HEP Policy Support Unit. (٢٠١٤). *The Current State of Implementation of the National Higher Education Strategic Plan: ٢٠١٠-٢٠١٤*. Higher Education Project.
- [١٠]. Index Mundi, (٢٠١٤) "Afghanistan Infant Mortality Rate," p. ١. Geeti Moliseni, "Maternal Mortality Decreases in Afghanistan." *TOLOnews.com*. dl November ٢٢, ٢٠١٤.

- [۱۱]. Johan Muller, (۲۰۱۴). “Differentiation: Africa lags (again) – or does it?”
University World News Global Edition, ۲۸ February ۲۰۱۴, no. ۳۰۹.
- [۱۲]. Ministry of Higher Education in the Mirror of Data, March (۲۰۱۳).
- [۱۳]. MoHE, (۲۰۱۳), Higher Education Gender Strategy. MoHE, Kabul, Afghanistan.
- [۱۴]. Qayoumi, M., (۲۰۱۵), White Paper, “Higher Education in Afghanistan: Challenges and Opportunities,” April ۹, ۲۰۱۵.
- [۱۵]. Sunaina, R. (۲۰۱۴, March ۱۸). India Lagging Behind with ۲۰٪ Gross Enrollment Ratio (GER) in Higher Education Worldwide. CNNiReport. Retrieved from <http://ireprot.cnn.com/docs/DOC-۱۱۰۸۴۰۷>
- [۱۶]. UNESCO (۲۰۱۱), International Standard Classification of Education, Paris, France.
- [۱۷]. UNESCO, (October ۹, ۱۹۹۸), “World Declaration on Higher Education for the ۲۱st Century”: Article ۲, Paris, France.
- [۱۸]. United Nations World Food Program, (۲۰۱۳) “Afghanistan: Overview,” p. ۱.
- [۱۹]. University of Massachusetts Amherst. (۲۰۱۴). Afghanistan Higher Education Project Final Report.
- [۲۰]. Van Deuren, R. (۲۰۱۳). Capacity development in higher education institutions in developing countries (No. ۲۰۱۳/۳۰).
- [۲۱]. Van Vought, (۲۰۰۷). “Diversity and Differentiation in Higher Education Systems.” CHET anniversary conference, Cape Town, ۱۶ November ۲۰۱۳, p. ۱۵.
- [۲۲]. Wall Street Journal, (۲۰۱۴) “Afghanistan GDP per capita,” Wall Street Journal, from <http://www.tradingeconomic.com/afghanistan/gdpper-capita>.
- [۲۳]. World Bank. (۲۰۱۳). School enrollment, tertiary (% gross). Retrieved from: <http://data.worldbank.org/indicator/SE.TER.INRR>
- [۲۴]. World Bank. (۲۰۱۴). Higher Education in Afghanistan; An emerging Mountainscape. Washington: DC