

برنامه راهبردی موسسه (چکیده)

حمید جاودانی

مدیر گروه مطالعات مدیریت آموزش عالی

با همکاری

شادی روحانی

کارشناس گروه مطالعات مدیریت آموزش عالی

ویراست پنجم

خرداد ۱۳۹۳

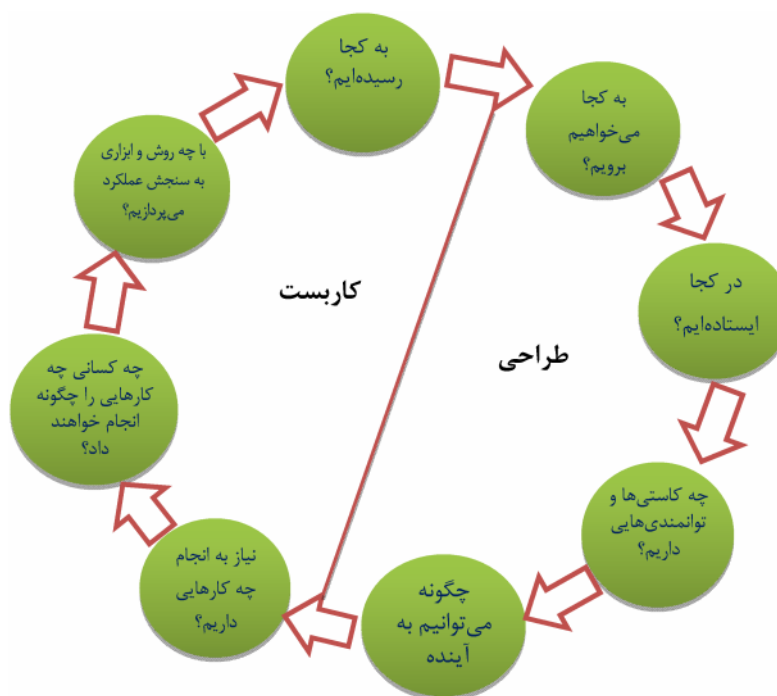
سخن نخست

با آگاهی از کاستی‌های الگوهای برنامه‌ریزی، از جمله برنامه‌ریزی راهبردی و نقدهای وارد بر آن‌ها، که بر تمامی دستاوردهای بشری نیز رواست؛ به نظر می‌رسد آن چه که بر پایه زیست‌آزموده‌ها به ناکارآمدی برخی برنامه‌های راهبردی انجامیده است، پیامدهای ناشی از مفهوم‌سازی نادرست از هدف و ارزش برنامه راهبردی و همچنین کاربری روش‌های ناروایی تدوین آن است. به سخنی دیگر، ناکامی در اجرای برنامه‌های راهبردی بیش از آن که، برآمده از نقدهای نظری به این الگوی برنامه‌ریزی باشد، ناشی از مفهوم‌سازی‌های ناروا از آن است. این کژتابی‌های نظری ناروا، می‌تواند به کاربری روش‌شناسی‌های نادرست در تدوین برنامه نیز بیانجامد، می‌تواند پیامدهایی ناگوار بر هدف‌گذاری واقع‌گرایانه و در نتیجه دیگر بنیان‌های اساسی برنامه‌ریزی راهبردی، از جمله راهبردها و برنامه عملیاتی داشته باشد. چرا که برنامه‌ریزی راهبردی بر پایه شناخت دقیق و روشن محیطی (درونی و بیرونی) پی‌نهاد شده است. بنابراین، برخورداری از چنین شناختی، در گام نخست نیازمند ارتباط صحیح با نقش‌آفرینان و ذینفعان اصلی است که جز با مشارکت‌پذیری روشمند آن‌ها در فرایند تدوین و اجرای برنامه امکان‌پذیر به نظر نمی‌رسد.

چیستایی برنامه‌ریزی راهبردی

به این ترتیب، به رغم وجود مفهوم‌سازی‌های نظری گوناگون، برنامه‌ریزی راهبردی هنگامی به کامیابی می‌انجامد که قابلیت اجرا، سنجش و همسویی بایسته برای دستیابی به راهبردها و اهداف را داشته باشد. بنابراین برنامه راهبردی فهرستی از آرمان‌ها و خواسته‌های بلندپروازانه، و دیکته شده نیست. همچنین، برنامه‌ریزی راهبردی، جعبه جادویی برای درمان تمامی کاستی‌ها در سازمان نیست. شاید بتوان آن را پرتوافشانی بر کاستی‌ها، توانمندی‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها برای روشن ساختن دقیق مسیر پیش رو پنداشت. به سخنی ساده‌تر، برنامه راهبردی، ابزاری برای دریافت دلایل مسائل پدید آمده (وضعیت کنونی) است، که در صورت توافق و همگرایی در ترسیم مسیر پیش رو، می‌تواند به برآورده ساختن اثربخش‌تر انتظارات نقش‌آفرینان و ذینفعان بیانجامد. وانگهی برنامه‌ریزی راهبردی، زمانی سرانجام می‌یابد، که در گام بعدی، با برنامه‌ریزی عملیاتی کوتاه مدت مبتنی بر واقعیات و همکنشی خودخواسته نقش‌آفرینان و پابندی و پایداری مدیریت همراه باشد.

در واقع، برنامه فراگیر راهبردی، پاسخگوی پرسش‌هایی است که در نگاره ۱ به تصویر کشیده شده است.



نگاره ۱: چیستی تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه راهبردی فراگیر

فرایند تدوین برنامه راهبردی

الگوهای نظری گوناگونی برای طراحی و تدوین برنامه‌های راهبردی، به ویژه برای نهادهای عمومی و حرفه‌ای پیشنهاد شده است. اما با گذری بر برنامه‌های نهادهای دانشگاهی و پژوهشی، می‌توان دریافت که هر یک به فراخور بیانیه مأموریت خود، آمیخته‌ای از الگوها و فرایندها را به کار بسته‌اند. شاید بتواند فرایند زیر را که کوشش شده است در طراحی برنامه راهبردی مؤسسه به کار بسته شود، برآیندی از این آمیختگی برشمرد.



نگاره ۲: فرایندهای طراحی و تدوین برنامه راهبردی

ویژگی‌ها و پیش‌بایست‌های برنامه‌ریزی راهبردی

بر پایه مفهوم‌سازی‌های انجام شده، برنامه‌ریزی در واقع دستور کار آینده است (توفیق، ۱۳۸۳). برنامه راهبردی که به صورت میان یا بلندمدت طراحی می‌شود، در واقع روشن‌گر چشم‌انداز و کنش‌های پیش‌روست.

آن‌چه که در ادبیات برنامه‌ریزی راهبردی به کامیابی آن می‌انجامد را می‌توان چنین چکیده ساخت.

- نمایی روشن، فراگیر و واقع‌گرایانه از محیط درونی و بیرونی؛
- رویکردی فراگیر و مورد توافق نقش‌آفرینان و ذینفعان؛
- مشارکت و پشتیبانی تمام عیار مدیریت؛
- درک و توافق بر سر مفاهیم و روش‌شناسی و کاربرست درست آن‌ها؛
- یادگیری از زیست‌آزموده‌ها؛
- روشن ساختن اولویت‌ها و برنامه‌های اجرایی بر پایه توافق جمعی؛
- بردباری در برشناختن نیازهای ضروری و همچنین در طراحی و اجرا؛
- و سرانجام پایبندی به تغییر.

به این ترتیب، روشن است که کامیابی و سرانجام یافتن برنامه راهبردی که نیازمند توافق و هم‌کنشی، دست‌کم، تمامی نقش‌آفرینان است، پیش از هر چیز، نیازمند مشارکت همگانی آن‌ها به ویژه در مرحله طراحی است. افزون بر آن برخورداری از دیدگاه‌های مصرف‌کنندگان، کاربران و ذینفعان، که می‌تواند نقش بسزایی در فراهم کردن منابع (به ویژه برای مؤسسه در مسیر توسعه) داشته باشد، ضرورتی فزاینده می‌یابد.

بازتاب واقعیت: روش‌شناسی طراحی برنامه راهبردی مؤسسه

به نظر می‌رسد به رغم برخورداری مؤسسه از برنامه راهبردی در دوره‌های گذشته، این برنامه‌ها در عملکرد مؤسسه اثرگذاری اندکی داشته است، اگر نپنداریم بی‌اثر بوده است. مداخله‌گری مدیریت، نبود مشارکت فراگیر و در نتیجه نبود توافق و پایبندی به ارزش‌ها، اهداف و راهبردها و ... از یک سو، و به سرانجام نرسیدن برنامه‌های عملیاتی برای کاربری آن، از سوی دیگر، شاید از جمله دلایل اصلی وانهادن چنین برنامه‌هایی بوده است که ریشه‌یابی آن نیازمند جستارگشایی جداگانه‌ای است.

اما، در زمینه فرایند طراحی برنامه راهبردی کنونی، با تشکیل کمیته برنامه‌ریزی، با نظر مدیریت آغاز گردید. به دلیل شتاب‌زدگی و وجود ناهمگرایی در مفهوم‌سازی‌ها و روش‌شناسی فرایند تدوین، که پیشنهادها چندان مشارکت طلبانه و روش‌مند به نظر نمی‌رسید. با پافشاری‌های برخی از اعضا، گام‌های زیر برداشته شد:

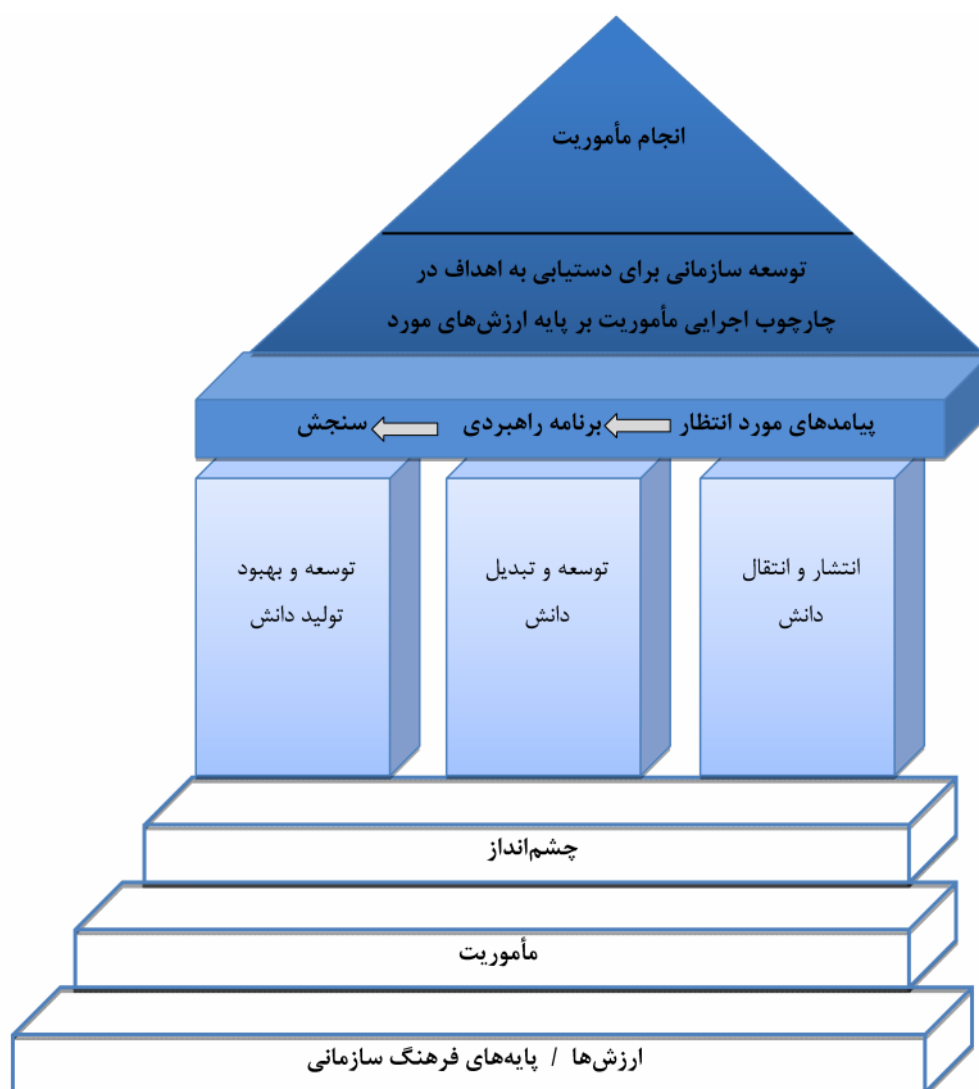
- به جای گردآوری داده‌ها از محیط و انجام تحلیل محیطی با مشارکت همگانی، پیش‌نویسی تهیه شد. هر چند کوشش شد پیش‌نویس تهیه شده بر مبنای واقعیت‌های زیست شده، اسناد و منابع پیشین و زیست‌آزموده‌های ملی و جهانی نگاشته شود، به هر حال می‌توانست دربرگیرنده تمامی دیدگاه‌های نقش‌آفرینان نباشد.
 - در گام دوم، پیش‌نویس تهیه شده در اختیار اعضای کمیته قرار گرفت، تا نظرها و دیدگاه‌های خود را بیان کنند. نتیجه آن، تهیه پیش‌نویسی جداگانه از سوی یکی دیگر از اعضای کمیته، و دریافت نظراتی پراکنده از سوی دیگر اعضا بود. در نشست دیگری، قرار بود اعضای کمیته با گفتگوی رو در رو، پیش‌نویس مشترکی را تهیه کنند که به دلیل پراکندگی نظرات، دستاورد چندانی نداشت و تصمیم بر آن شد که با انجام نشست همگانی موضوع به آگاهی همکاران برسد. دستاورد این نشست نیز که تنها به بازگویی نظرات نه چندان همسوی اعضای کمیته پایان یافت، چندان اثربخش به نظر نمی‌رسید.
 - در گام سوم، کوشیده شد با به هم آمیختن نظرات گردآوری شده اعضای کمیته و استفاده بیشینه از آن‌ها، پیش‌نویس نهایی تهیه شود. این پیش‌نویس برای اعضای کمیته برای نظرخواهی فرستاده شد که بازخورد چندانی نداشت.
 - بار دیگر، پیش‌نویس با تغییراتی، برای نظرخواهی تمامی همکاران از طریق پیام فرستاده شد و درخواست شد، هرگونه نقد و اصلاحی بر آن وارد می‌دانند، بازتاب دهند. این روش نیز، که چندان هم کارآمد نبود، همکاری چندانی را بر نیانگیخت و تنها شماری اندک بدان پاسخ دادند و تغییراتی اندک را در پیش‌نویس پدید آورد.
 - با پیگیری مدیریت در مورد سرانجام برنامه و طرح آن در شورای مدیران، پیشنهاد شد برای برخورداری از نظرات و دیدگاه‌های تمامی اعضای مؤسسه، پیش‌نویسی برای مدیران گروه‌ها فرستاده شود. قرار شد مدیران برآیند نظرات و دیدگاه‌های خود و همکاران گروه را برای گنجانیدن در برنامه جمع‌بندی کنند.
- این روش اندکی اثربخش‌تر بود و به گردآوری نظرات بیشتری انجامید. هر چند برخی گروه‌ها با دیرکرد فراوان، تنها نظرات شخصی و محدود مدیران گروه را بازتاب داده بودند. در این میان، پیشنهاد خوب یکی از گروه‌ها مبنی بر تهیه پرسشنامه نیز دریافت شد، که توانست در این گام گره‌گشا باشد. به هر حال، پس از گردآوری و جمع‌بندی نظرات دریافت شده و انجام تغییراتی در پیش‌نویس، به صورت پرسشنامه برای تمامی اعضای علمی و کارکنان فرستاده شد.
- هم‌زمان، نشست کوتاهی با کارشناسان مؤسسه برگزار شد. در این نشست دلایل، اهمیت و بایستگی این کار و همچنین چگونگی پاسخگویی به پرسش‌نامه مورد بحث و گفتگو قرار گرفت.
- سرانجام این کار، دریافت پاسخ از سوی شمار بیشتری از همکاران شد که پیشنهادهای زیادی نیز به همراه داشت: از نقد روش‌شناسی گرفته تا دریافت نظرات باریک‌بینانه آن‌ها در تمامی موارد برنامه که امکان سنجش نظرات آن‌ها در مورد تمامیت پیش‌نویس را فراهم ساخت.

جدول ۱: شمار پرسش‌نامه‌ها و پاسخگویان

پاسخ‌دهندگان	فراوانی	درصد
اعضای هیأت علمی	۱۴	۴۱/۲
اعضا غیرهیأت علمی	۲۰	۵۸/۸
جمع کل	۳۴	

تغییرات نسبتاً گسترده پدید آمده ناشی از کاربست این روش در پیش‌نویس برنامه، همچنین می‌تواند نشانگر آن باشد که مشارکت‌پذیری نیازمند پدید آوردن شرایط مناسب نیز هست. چه بسا اگر، این نظرخواهی، در آغاز کار، به صورت گفتگو و رو در رو با همکاران انجام می‌شد، آن‌گونه که در روش‌شناسی طراحی برنامه راهبردی پیشنهاد شده است، افزون بر یافته‌های دقیق‌تر، در یادگیری جمعی و برانگیختن همگرایی و پایبندی به برنامه نیز اثرگذارتر بود.

- با دریافت پرسش‌نامه و ورود داده‌ها، از یک سو، امکان تحلیل توصیفی آماری پدید آمد، و از سوی دیگر به دریافت پیشنهادها، گوناگونی انجامید که نیازمند غربال‌گری و بازنویسی به زبان برنامه‌نویسی بود. به این ترتیب، ویراست دیگری با تغییراتی نسبتاً گسترده و ژرف در تحلیل محیطی شکل گرفت که نیازمند بازتاب دادن این تغییرات در اهداف و راهبردها بود. به دلیل موافقت نسبی اعضای کمیته در مورد چارچوب اهداف و راهبردها و همچنین دریافت نکردن هیچ‌گونه پیشنهادی برای تغییر در آن‌ها از سوی دیگر همکاران، تغییرات پدید آمده از شرایط محیطی، در همان چارچوب پیشین که اهداف سه‌گانه‌ای را دنبال می‌کرد گنجانده شد و امکان تدوین ویراست نخست نهایی پدید آمد.
- در نگاره ۳، کوشش شده است نمای کلی از برنامه راهبردی یا چارچوب کاری مؤسسه در بازه زمانی پنج ساله به تصویر کشیده شود.



نگاره ۳: نمای کلی برنامه راهبردی چارچوب کاری مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی

سخن آخر این که، برای سرانجام بخشیدن به این ویراست نخست، که بر پایه پیشنهادهای دریافت شده پذیرای تغییرات زیادی در تبیین شرایط محیطی و در نتیجه راهبردها شده است، کاریست روش‌های گوناگونی که بتواند به گونه‌ای بازتاب‌دهنده توافق جمعی باشد، امکان‌پذیر است:

الف روشمندترین روشی که همگرایی زیادی نیز با فرایند طراحی و تدوین برنامه دارد (نگاره ۲)، بازنگری پایانی است. بر این پایه می‌توان، با تبدیل این ویراست به پرسشنامه و دریافت بازخورد از تمامی همکاران، ویراست نهایی مورد توافق را تدوین کرد.

ب روش دوم، که از روایی کمتر، اما شتاب بیشتری برخوردار است، فرستادن آن برای مدیران گروه و درخواست بازخورد از آن‌ها بر مبنای نظرات جمعی گروه‌هاست. یادآوری می‌شود که زیست‌آزموده‌های پیشین نشان از اثربخشی پایین چنین روشی دارد.

پ روش سوم، که احتمالاً از کمترین روایی برخوردار است، بررسی این پیش‌نویس در شورای مدیران و پذیرش یا بازنگری آن از رهگذر بحث و گفتگو در این شورا انجام پذیر است.

یادآوری می‌شود که امکان بررسی و گفتگو در جلسه‌ای عمومی نیز امکان‌پذیر است. هر چند جمع‌بندی نظرات و بازتاب آن در برنامه راهبردی، چندان آسان به نظر نمی‌رسد.

در پایان از تمامی همکارانی که در فرایند تدوین این برنامه همکاری داشته‌اند سپاسگزاری می‌شود.

جا دارد از سرکار خانم روحانی که از آغاز کار با تبادل تجربه، رایزنی، مشارکت در تهیه پرسشنامه، گردآوری داده‌ها و تحلیل آماری پرسشنامه، همکاری صمیمانه و پیاپی داشته‌اند، سپاسگزاری ویژه شود.

از جناب آقای حسین سمیعی، نیز که در تهیه پرسشنامه و مراحل بعدی آن نیز همکاری داشته‌اند سپاسگزاری شود.

از سرکار خانم زهرا نوری که با بردباری، دقت و سرعت در تنظیم این برنامه همکاری داشته‌اند نیز سپاسگزاری می‌شود.

حمید جاودانی

خرداد ماه ۱۳۹۳

بیانیه مأموریت (Mission Statement)

موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، بسان نهادی عمومی، علمی و مستقل با رسالت دانش‌پژوهی در قلمرو آموزش عالی و با پایبندی به اصول و ارزش‌های آکادمیک و رویکردی فراکنشانه و میان‌رشته‌ای، محور اصلی کنش‌های خود را بر کارویژه‌های زیر قرار داده است:

- تولید و ارتقای دانش نظری و کاربردی در قلمرو یادگیری و آموزش عالی
- انتقال دانش به متقاضیان به صورت رسمی و غیررسمی
- اشاعه دانش پژوهشی در حوزه‌های یادگیری عالی در سطح جهانی، منطقه‌ای و ملی

چشم انداز (Vision)

مسیر پیش‌روی موسسه، بسان نهادی یادگیرنده، به سویی است که در قلمرو فراهم ساختن دانش‌پژوهشی، انتظارات علمی بازیگران و نقش آفرینان نظام آموزش عالی ایران را با مشارکت و همکنشی آنان فراهم کند و در این زمینه به نهادی پیش‌رو، نقاد و نوآور بدل شود. همکاران موسسه، به توان، ظرفیت و بالندگی خود باور داشته و همواره می‌کوشند با بهبود و روزآمدسازی پی‌پای دانش سازمان، سیاست‌ها و تصمیم‌ها را از رهگذر فراهم ساختن منابع مالی مناسب و نیروی انسانی خود انگیزه و پرتوان با تولید دانش پژوهشی به جایگاهی مناسب در عرصه ملی، منطقه‌ای و جهانی دست یابد. برای دستیابی به چنین جایگاهی، هم‌هنگام با تدوین اهداف، راهبردها و برنامه‌های پیشگامانه، واقع‌گرایانه و شفاف، و ایجاد سیستم و پاداش‌دهی مناسب و ارزیابی پی‌پای خواهد کوشید در برابر نیازهای ملت دولت همسو با منافع ملی پاسخگو باشند.

ارزش‌ها (Values)

موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی در صدد است با دستیابی به جایگاه مناسب اجتماعی (منزلت اجتماعی) به گونه‌ای که پاسخگوی نیازهای آموزش عالی در عرصه ملی و مشارکت در عرصه منطقه‌ای و جهانی باشد، در کوشش بهبود پی‌پای کمیت و کیفیت ستانده‌های خود، به ارزش‌های زیر پایبند است:

- قانون‌گرایی، شفافیت و پاسخگویی و پایبندی به هنجارها و اخلاق دانشگاهی (آکادمیک)
- یادگیری مداوم، ارتقا مهارت‌ها و خود انگیزختگی برای بهبود پی‌پای فرایندها و بهگشت سازمانی
- گسترش ارتباطات و پایبندی به اصول همکنشی‌های درون سازمانی، ملی و بین‌المللی
- پایبندی به وفاق، همدلی و اعتماد میان تمامی کارکنان با حفظ احترام متقابل
- پاسداری از استقلال موسسه، هویت حرفه‌ای و آزادی علمی
- پایبندی به ارزش‌های حرفه‌ای، تخصص‌گرایی، تقسیم کار حرفه‌ای و کارگروهی
- پایبندی به چرخش آزاد اطلاعات و مبادله دانش در قلمرو نهادی و ملی
- مشارکت‌پذیری در سیستم مدیریت و تصمیم‌گیری

- اعتماد دو سویه و همسویی میان پندار، گفتار و کردار
- باور به نظام پاداش مبتنی بر عملکرد و کارایی
- احترام و پاسداری از حقوق معنوی و مادی همکاران
- به رسمیت شناختن و در نظر گرفتن حقوق دیگران و حفظ ارزش‌های انسانی افراد و ارج نهادن به تلاش‌ها و دستاوردهای دیگران
- باور به کار جمعی
- پایبندی به برپایی شایسته‌گزینی
- پایبندی به فرهنگ پژوهش و تصمیم‌گیری بر پایه دانش پژوهشی
- نوآوری و کارآیی در اجرای پژوهش‌ها و دیگر تولیدات علمی با رویکرد پایداری
- پایبندی به برنامه‌های ملی با رویکرد پایداری
- احترام به حقوق پدیدآورندگان
- پایبندی به نظام ارزیابی برای پاسخگویی به نیازهای آموزش عالی کشور

نقاط قوت

- توانمندی نسبی در پایش، تولید و انتشار اطلاعات و دانش آموزش عالی
- برخورداری از جایگاه مناسب بعنوان مرجع تولید دانش پشتوانه سیاستگذاری آموزش عالی در ارکان و نهادهای سیاستگذار کلان کشور
- برخورداری از عملکرد علمی- کارشناسی درخور پذیرش در چارچوب اهداف و کارویژه‌های موسسه
- برخورداری از جایگاه مناسب علمی و اجتماعی، فردی و نهادی در جامعه علمی کشور
- توان نسبی در انجام پژوهش‌های گوناگون بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای
- افزایش فزاینده تولیدات علمی اعضای موسسه در عرصه ملی و بین‌المللی
- برخورداری از توانمندی و کارآزمودگی در مطالعات نیازسنجی نیروی انسانی، تغییرات ساختاری مدیریت، ارزیابی و تضمین کیفیت و برنامه‌های پنج ساله توسعه بخش آموزش عالی
- برخورداری نسبی از نیروی انسانی کارآمد، متخصص، با انگیزه و مشارکت‌پذیر
- برخورداری از انگیزه و رویکرد تعاملی با نهادهای ملی و بین‌المللی سیاست‌گذار، برنامه‌ریزی و دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی و پژوهشی
- وجود اندیشه‌های اصلاح‌گرا در موسسه
- بین‌رشته‌ای بودن مطالعات و فعالیت‌های علمی موسسه
- به رسمیت شناخته شدن موسسه بسان پایگاه نظام آمار ثبتی و داده‌های آماری آموزش عالی
- برخورداری از موفقیت نسبی در توسعه نیروی انسانی متخصص خود
- تحولات نوین مدیریتی در موسسه، یگانه در تولید و توزیع دانش پشتوانه سیاستگذاری و برنامه‌ریزی آموزش عالی
- توانمندی در بکارگیری رویکردهای نوین پژوهشی، آموزشی
- افزایش سهم بانوان در مدیریت موسسه

- جایگاه منحصر بفرد در تولید دانش مربوط به سیاستگذاری نظام آموزش عالی

نقاط ضعف

- ابهام در اهداف و کارویژه‌های موسسه
- ضعف فرهنگ سازمانی همسو با اهداف و برنامه‌های موسسه، ناشی از کژتابی مفهومی و عملی در توافق بر سر ارزش‌ها (شفافیت، پاسخگویی، مشارکت‌پذیری، آزادی و خودانگیختگی)
- وجود احساس رفتار نابرابری در میان همکاران
- کم بها دادن به حقوق معنوی همکاران
- ضعف نگرشی و چیرگی رویکرد کمی، ابزارگرایانه و اثبات‌گرایانه در تولیدات علمی موسسه
- ضعف ارتباطی، ساختاری و فرایندی در سیستم تصمیم‌گیری موسسه
- نبود گرایش به همکاری و کارگروهی و مشارکت در تدوین برنامه‌ها و اصلاحات به دلیل فرهنگ موجود سازمانی
- ابهام در کاررراهه‌های ترفیع و ارتقای همکاران و ناهمگرایی در مقررات مربوط به آن‌ها
- ضعف در مدیریت منابع انسانی، مالی، کالبدی و فیزیکی موسسه
- کمبود و نامناسب بودن فضای کالبدی موسسه
- کمبود منابع مالی و بودجه پژوهشی موسسه
- ضعف دانش و بینش علمی به ویژه در قلمرو رویکردهای نوین علمی: پایداری، میان‌رشتگی و ...
- کمبود شفافیت و پاسخگویی دو سویه در هر دو سطح مدیریت و کارکنان به ویژه در امور اداری و مالی
- عدم استفاده مناسب و به هنگام از تمامی ظرفیت‌های نهفته و آشکار موسسه
- ضعف نظام ارزیابی و انگیزشی بر مبنای عملکردهای مورد انتظار و پاداش‌دهی مناسب با آن‌ها با رویکرد آزادی و خود انگیختگی
- پایین بودن تولید دانش
- ضعف نظام آمار و اطلاعات آموزش عالی
- شمار اندک نیروی انسانی موسسه در برابر مسائل و مشکلات روز افزون آموزش عالی
- نبود فرایند نظام‌مند و مدون در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها (نبود ارتباطات میان رایزنی و تصمیم‌گیری) و تصمیم‌گیری و اجرا
- چیرگی روزمرگی و دیوان‌سالاری بر امور علمی، و اداری در دنبال کردن اهداف و برنامه‌های موسسه
- ضعف مدیریتی در همکنشی و رایزنی برای توسعه درخور موسسه بر مبنای انتظارات و توانایی‌ها
- فرایند کند و نامناسب برخی امور اداری و مالی و چیرگی آن بر امور علمی
- ابهام در رویه‌ها و فرایندهای پژوهشی موسسه
- ضعف در سیستم نظام اطلاعاتی موسسه
- ضعف ارتباطات میان فردی و درون سازمانی
- امنیت شغلی پایین همکاران
- ضعف در انتشار تولیدات علمی موسسه

- ضعف روابط عمومی در مدیریت، انباشت و توزیع اطلاعات و دانش موسسه و ارتباطات درون و برون سازمانی
- نقش اندک گروه‌ها در تصمیم‌گیری و پاسخگویی
- نبود سیستم نظام‌مند برای توانمندسازی و توسعه علمی همکاران
- نبود زیرساخت‌های رفاهی
- چیرگی رویکرد کمی‌گرایانه در فرایند ارزیابی‌ها و پاداش‌دهی
- چیرگی رویکرد کمی، ابزارگرایانه و اثبات‌گرایانه در تولید دانش، ارزیابی و توزیع دانش

فرصت‌ها

- تحولات پدید آمده در فضای عمومی و گرایش به تدبیرگرایی و واقع‌گرایی
- افزایش نیاز سایر نهادها به ارائه خدمات علمی و مشاوره‌ای موسسه
- وجود منابع علمی و مدیریتی قابل دسترس در شبکه اطلاعات جهانی
- راهبردهای حمایتی برنامه‌های توسعه ملی کشور در زمینه دانایی محوری
- وجود تجربیات مثبت موفقیت‌های سازمانی در زمینه‌های علمی، پژوهشی، اجرایی و سایر زمینه‌ها در سایر کشورها
- وجود زمینه نسبی برای ارتقاء سطح علمی اعضاء هیأت علمی در کشور
- امکان جذب کمک‌های مردمی و مشارکت سازمان‌های دولتی و غیردولتی برای حمایت از برنامه‌ها
- گسترش تنوع آموزش عالی
- وجود نگرش‌های نسبتاً مناسب در اسناد فرادستی و راهبردی برای توسعه آموزش عالی
- حمایت مسئولین عالی نظام از تولید دانش و نهضت نرم‌افزاری

تهدیدها

- نبود باور و اراده کافی برای دانش محور ساختن فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در حوزه علم و فناوری و ضعف در کاربست یافته‌های پژوهشی در این قلمرو
- کم توجهی به مقوله برنامه‌ریزی و اندیشه راهبردی
- دشواری در چرخش آزاد اطلاعات و دانش
- کم ثباتی سیاست‌های عمومی کشور از جمله در قلمرو آموزش عالی
- چیرگی رویکرد کمی‌گرایانه، فنی سالارانه و ابزارگرایانه به دانش و تولیدات آن
- ابهام در نقش و عملکرد هیأت امنا و استقلال نهادهای علمی
- بی‌ثباتی و توجه ناکافی به تجربیات و شایستگی‌های حرفه‌ای در نظام انتصاب مدیران حوزه علم و فناوری
- وجود گفتمان‌های علم ستیزانه در برخی از جریان‌های سیاسی کشور
- چیرگی بی‌اخلاقی در امور دانشگاهی کشور
- نبود شفافیت و پاسخگویی در برابر عملکرد در عرصه ملی
- افزایش مسائل و مشکلات آموزش عالی به دلیل تصمیم‌گیری‌های غیرکارشناسی و ناگهانی
- شفاف نبودن فرایندها، روال‌ها و اولویت‌های تخصیص منابع به حوزه علم و فناوری

- یکسان‌نگری و ضعف شاخص‌های ارزیابی عملکرد متناسب با فعالیت‌های مؤسسه
- نبود تقاضای نظام‌مند برای دانش پژوهشی در قلمرو آموزش عالی
- وجود سیاست‌زدگی در تصمیم‌گیری‌ها و سرایت آن به عملکرد موسسه
- تأثیرپذیری شدید فعالیت‌های موسسه از مقررات و تقاضاهای غیرکارشناسی و مناسب
- انباشتگی اسناد ملی برنامه‌ای و ناهمگرایی مابین آن‌ها
- ضعف دانش و بینش علمی در نهادهای علمی کشور و نهادهای تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر
- وجود مقررات ناشفاف و ناهمگرا با انتظارات عملکردها در سطح نهادی و فردی (به‌ویژه در ارزیابی و پاداش‌دهی)
- چیرگی دیوان‌سالاری (سنتی) بر نظام علمی کشور
- وابستگی سیاست‌های عملکردی موسسه بر مبنای گرایش‌های فردی تصمیم‌گیران
- نبود لایه تصمیم‌ساز و ضعف در استفاده از دانش پژوهشی در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌ها در قلمرو آموزش عالی
- چندگانگی مراجع، ابهام در مأموریت آنها و ثبات ناکافی سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در بخش آموزش عالی
- نوسانات درآمد عمومی کشور و نرخ بالای تورم
- توزیع نامتناسب منابع مالی و پژوهشی بر پایه رسالت‌ها و کارویژه‌های نهادها در قلمرو آموزش عالی
- پوشش ناکافی منابع مالی پژوهشی کشور در تخصیص اعتبارات متناسب به موسسه
- وجود فرهنگ بخشی‌گرایی در حوزه علم و فناوری و زمینه‌های ناکافی برای توسعه روابط بین بخشی
- جذابیت بیشتر فعالیت در خارج از موسسه برای پژوهشگران
- انتظارات بالای وزارت و دیگر نهادهای ذینفع از موسسه در رابطه با مأموریت‌های موسسه
- ناپایداری در سیستم مدیریت و تغییرات پیاپی ناهمسو
- نبود تناسب میان منابع اختصاص یافته به موسسه در ارتباط با کارویژه‌ها و انتظارات از آن
- بی‌ثباتی مدیریتی در بخش آموزش عالی
- ناکافی بودن سهم پژوهش از تولید ناخالص ملی و عدم تخصیص بهینه منابع به موسسه
- ضعف نظام مدیریت اطلاعات و آمار کشور
- بی‌تناسبی مقررات و فرایندهای ترفیع و ارتقا کارکنان و اعضای علمی در تصمیم‌گیری از بالا به پایین در این مورد

هدف ۱: توسعه و بهبود تولید دانش در قلمرو آموزش عالی پایدار

راهبردها

- روشن ساختن ابهام‌ها در اهداف و کارویژه‌ها بر مبنای استقلال موسسه، توافق درون و برون‌سازمانی
- توسعه و شفاف‌سازی ساختارها و فرایندها در سیستم تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری
- استفاده بهینه و به‌هنگام از توان و ظرفیت مالی آشکار و نهفته موسسه
- همسوسازی نظام ارزیابی و پاداش‌دهی، با عملکرد و کارراهه^۱ اعضای موسسه بر مبنای رویکرد آزادی و خود انگیختگی
- ایجاد و تداوم رضایت و امنیت شغلی کارکنان موسسه برای افزایش خود انگیختگی در یادگیری جمعی
- بازنگری نقادانه در رویکردهای موجود در تولیدات علمی موسسه
- درک و یادگیری مفاهیم، اصول و ارزش‌های پایداری و کاربست آن‌ها در فرایند تولید دانش نظری و کاربردی در قلمرو آموزش عالی
- توسعه، بهبود و روزآمدسازی دانش و مهارت‌های در حال تحول پایداری و تلقی آن بسان فرایند یادگیری در سراسر زندگی (مادام العمر) که به کشف مسائل و موضوعات نوین می‌انجامد
- توسعه ادبیات آموزش و آموزش عالی پایدار، بسان فرایندی همیشگی که در برگیرنده تمامی جنبه‌های زندگی باشد
- توسعه منابع انسانی، مالی، فیزیکی بر مبنای انتظارات و برنامه‌های موسسه
- همکنشی با تمامی ذی‌نفعان آموزش عالی برای پاسخگویی به نیازهای ملی و مدیریت کلان آموزش عالی
- نقد و بازاندیشی دانش، ساختارها، فرایندها و عملکردهای نظام آموزش عالی با رویکرد پایداری
- گنجاندن و جایگزین‌سازی مفاهیم کلیدی آموزش پایدار (کاهش فقر، شهروندی، صلح، اخلاقیات مسئولیت‌پذیری در قلمرو بومی و جهانی، حقوق بشر، تندرستی، تنوع فرهنگی، الگوهای پایدار تولید و مصرف، حفاظت زیست محیطی، مدیریت پایدار منابع طبیعی تنوع زیستی و بومی) در مطالعات، سیاست‌ها، الگوها و برنامه‌های آموزش و آموزش عالی پایدار
- گشودن رویکردهای کل نگرانه، چند و میان رشته‌ای در تولید دانش به گونه‌ای که پاسخگوی مسائل واقعی زندگی همگرا با پایداری باشد
- برانگیختن حساسیت پژوهشگران، دانشجویان، سیاست‌گذاران و تمامی نقش آفرینان قلمرو آموزش و آموزش عالی به آسیب‌های ناشی از مفاهیم، رویکردها و الگوهای پیشین
- پاسداشت و گرامیداشت دانش‌های بومی بسان بخش جدایی‌ناپذیر از آموزش پایدار

¹ -Carrier

هدف ۲: توسعه و تبدیل دانش پژوهشی به تصمیم، سیاست و برنامه

راهبردها

- درک توسعه و توافق برسر مفهوم دانش پژوهی^۱، تصمیم سازی^۲ و سیاست پژوهی^۳
- توسعه علمی اعضا با مفاهیم و روش های دانش پژوهی، سیاست پژوهی و تصمیم سازی
- فراهم سازی منابع انسانی، مالی و فیزیکی مناسب
- توسعه نظام مدیریت دانش در موسسه همسو با کارویژه دانش پژوهی
- بازنگری در کارراهه اعضای موسسه به گونه ای که سیستم ارزیابی و پاداش دهی به خودانگیزی در زمینه دانش پژوهی بیانجامد
- توسعه توان تولید دانش موسسه با گسترش همکاری با نهادهای علمی و دانشگاهی در قلمرو ملی و جهانی
- کوشش برای برانگیختن انگیزه و ایجاد لایه تصمیم ساز در فرایند تصمیم گیری و سیاست گذاری در قلمرو آموزش عالی
- افزایش همکنشی با نهادهای سیاستگذار و تصمیم گیر با ایجاد ارتباط دوسویه چرخش آزاد اطلاعات و دانش
- توسعه سازمانی موسسه به گونه ای که در تبدیل دانش با رویکردهای نوین، کارآمد و اثربخش باشد
- برانگیختن احساس نیاز تصمیم سازان، تصمیم گیران و دیگر نقش آفرینان آموزش عالی در کاربرست دانش پژوهشی در تصمیم ها، سیاست ها و برنامه ها
- توسعه فرهنگ درک و احترام دو سویه در ارتباطات و تصمیم گیری ها برای اجتماعی سازی دانش پژوهشی

¹ - Knowledge Broker

² - Decision Broker

³ - Policy Research

هدف ۳: انتشار و انتقال دانش در میان نقش آفرینان و ذی‌نفعان آموزش عالی بسان کالایی عمومی

• راهبردها

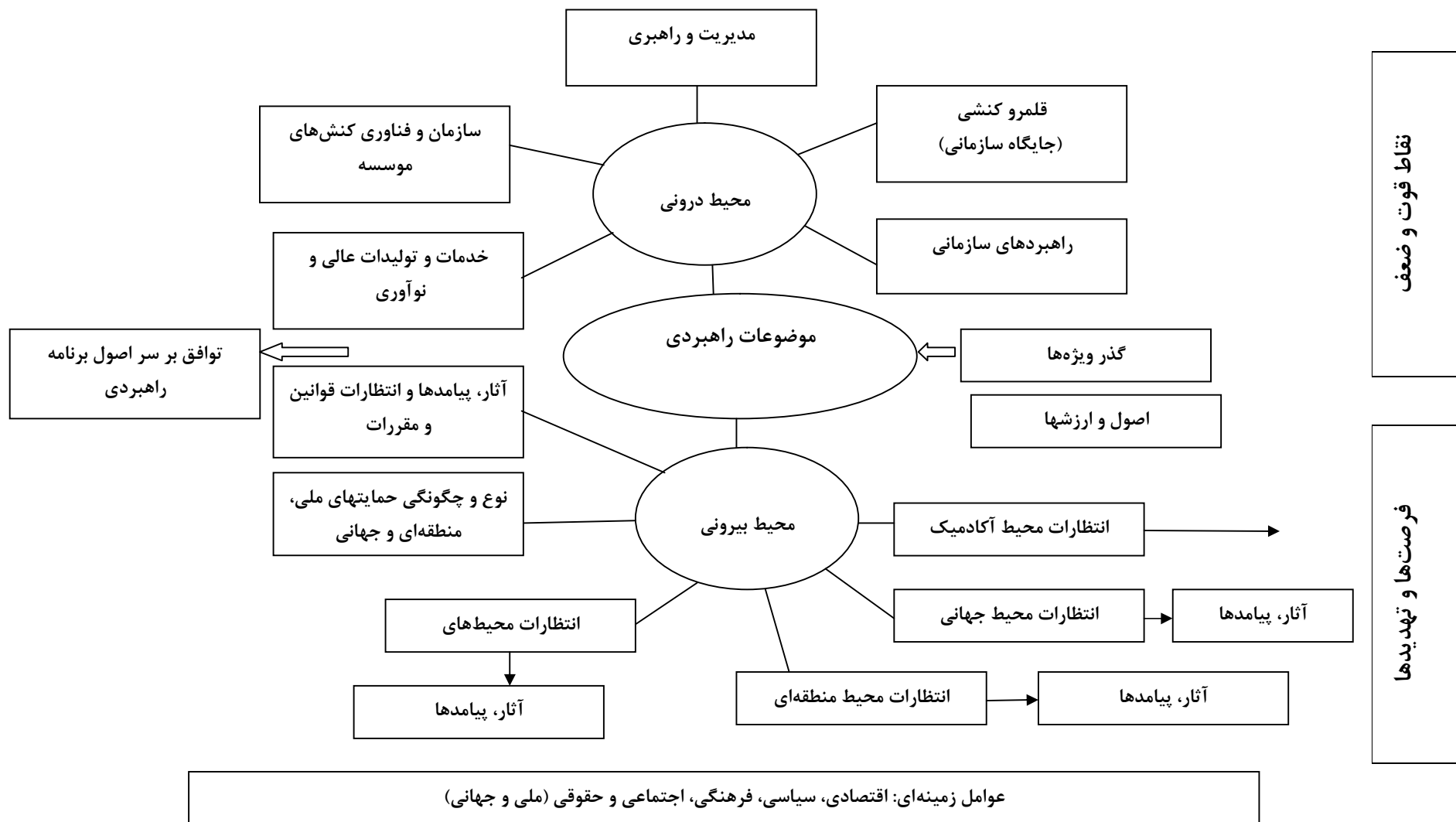
- افزایش دقت علمی در نظام تولید اطلاعات و دانش به گونه‌ای که به مرجعیت موسسه در قلمرو آموزش عالی بیانجامد
- گسترش سیستم اطلاعاتی و انتشاراتی و تنوع بخشی به رسانه‌های موسسه برای آسان‌سازی دسترسی به اطلاعات و دانش تولید شده
- توانمندسازی نیروی انسانی موسسه برای انتشار و انتقال دانش
- فراهم آوردن سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای متناسب با هدف و راهبردهای انتشار و انتقال دانش
- کوشش مدیریت برای جذب منابع انسانی، مالی و فیزیکی مناسب در این زمینه
- توسعه آموزش‌های رسمی و غیررسمی موسسه به صورت نظام‌مند و با توجه به امکانات و توان آشکار و نهفته آن
- افزایش آگاهی عمومی و اجتماعی‌سازی اصول و ارزش‌های آموزش پایدار در قلمرو ملی و جهانی؛
- مشارکت در چرخش آزادانه داده‌ها، اطلاعات و دانش به گونه‌ای که دسترسی بدان برای مخاطبان و همگان امکان‌پذیر باشد؛
- توسعه نظام داده‌ها و اطلاعات به گونه‌ای شفاف، روزآمد، منسجم و برخوردار از روایی به گونه‌ای که پاسخگوی نیازهای مطالعاتی و اطلاع‌رسانی برای همگان باشد؛
- بهره‌گیری از فنون و فناوری‌های مناسب به گونه‌ای که به انتشار فراگیر و دسترسی آسان داده‌ها و اطلاعات و دانش تولید شده بیانجامد؛
- پویاسازی نظام ارزیابی و پاسخگویی با انتشار به هنگام و همگانی داده‌ها، اطلاعات و دانش پژوهشی،
- گسترش ارتباط و همکاری با اجتماعات و نهادهای علمی در قلمرو ملی و جهانی؛
- دریافت بازخورد از همالان، دانشجویان، تصمیم‌گیران و عرصه عمومی جامعه برای بهینه‌سازی برون‌دادهای موسسه.

پیوست ها

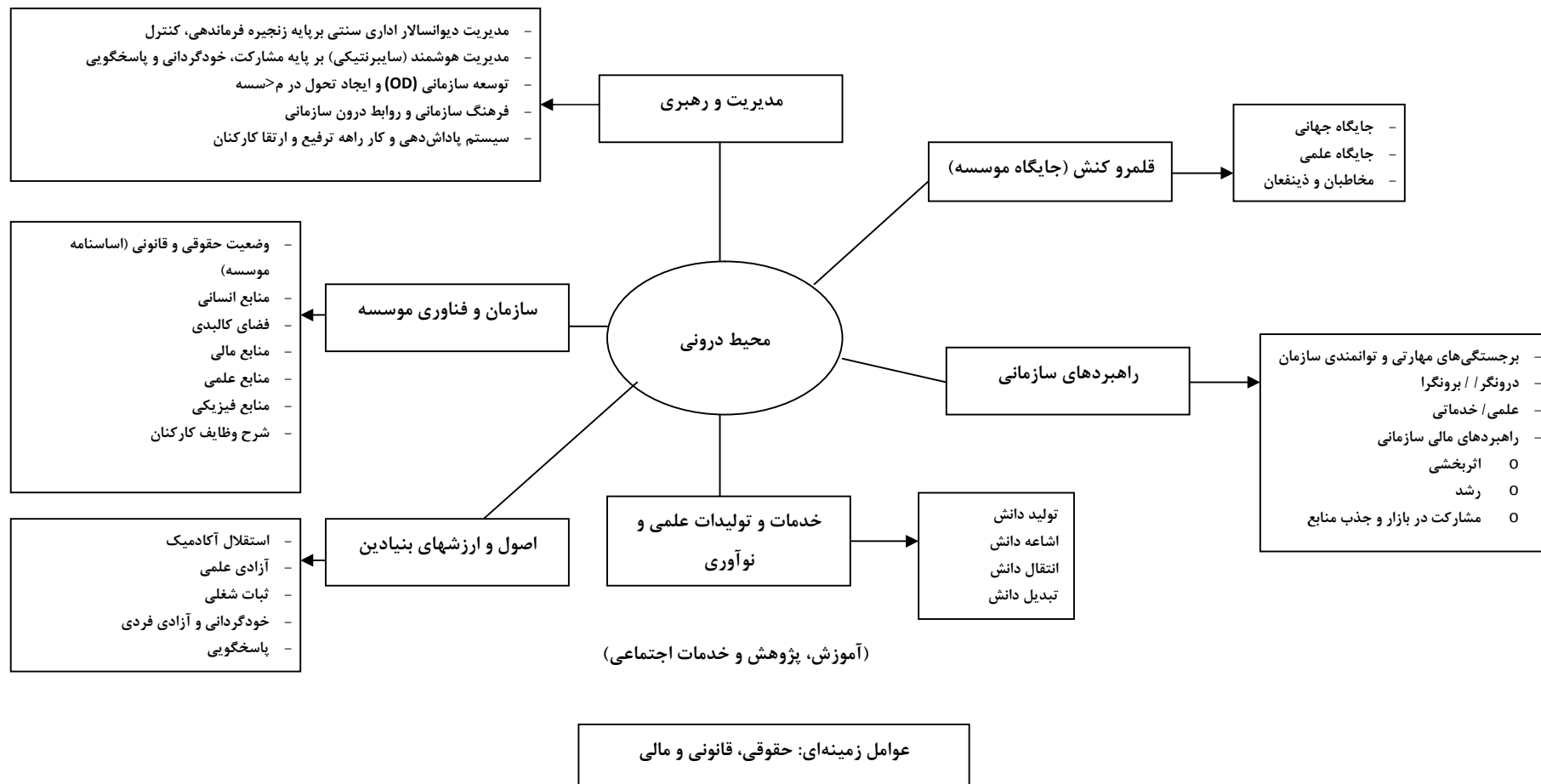
۱) موضوعات راهبردی اثرگذار بر برنامه راهبردی موسسه

۲) مولفه‌های اثرگذار محیط درونی

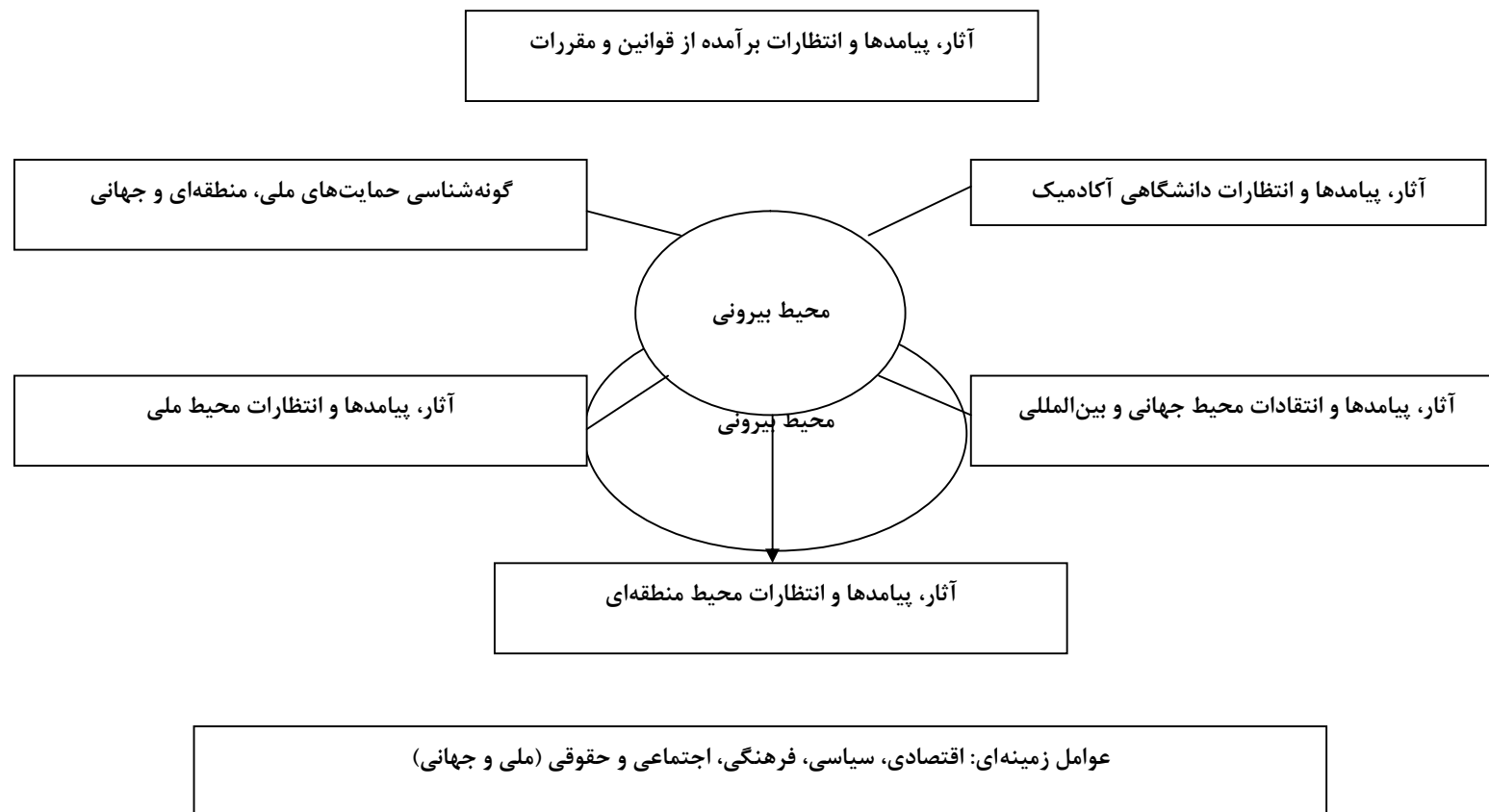
۳) مولفه‌های اثرگذار محیط بیرونی



نگاره ۱: موضوعات راهبردی اثرگذار بر برنامه راهبردی موسسه



نگاره ۲: مولفه‌های اثرگذار محیط درونی



نگاره ۳: مولفه‌های اثرگذار محیط بیرونی