



میز آینده‌پژوهی آموزش عالی

«پنل سی و سوم»

برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه آینده
با تأکید بر راهکارهای اجرایی

اردیبهشت‌ماه ۱۴۰۰

اعضای پنل:

حمید نادگران (ریاست محترم دانشگاه شیراز)، خانم دکتر نسرین نورشاهی (ریاست محترم موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، ابصت خراسانی (مدیر کل امور اداری و پشتیبانی وزارت علوم)، دکتر سعید سمنانیان (استاد دانشگاه تربیت مدرس)، دکتر رضا منیعی (معاون محترم پژوهشی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، امید نوری (معاون محترم اجرایی دفتر برنامه‌ریزی آموزش عالی)، خانم معصومه قارون (معاون محترم توسعه مدیریت و منابع)، پرویز ساکتی (استاد دانشگاه شیراز)، دکتر محمد قهرمانی (عضو محترم هیأت علمی دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی)، محمدرضا فقیهی حبیب آبادی (دانشیار دانشکده علوم ریاضی دانشگاه شهید بهشتی) دکتر سید جلال موسوی (مدیرکل سیاست گذاری آموزش و پژوهش ستاد علم و فناوری کشور، شورای انقلاب فرهنگی) دکتر احمدعلی یزدان‌پناه (عضو هیأت علمی گروه مدیریت آموزش عالی)، دکتر محمدرضا حمیدی‌زاده (استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی و عضو هیات مدیره انجمن مدیریت راهبردی ایران)، علیرضا خوراکیان (عضو هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد)، محمدرضا آراستی (دانشیار دانشگاه شریف)، دکتر علیرضا شاهین (عضو هیات علمی گروه زمین‌شناسی دانشگاه اصفهان)، اکرم قدیمی (رئیس محترم هیات مدیره انجمن ترویج علم ایران)، دکتر محمد الهی (مشاور مطالعات راهبردی موسسه پویای رشد، مطالعات مدیریت و سرمایه انسانی)، دکتر محمدعلی علم‌دانی (مشاور رئیس و دبیر هیئت مرکزی اندیشه و رز کمیته امداد خمینی)، سید احمد مدنی (معاون دفتر برنامه ریزی و بودجه کمیته امداد امام خمینی)، محمدرضا انبیاپی (دبیرکل انجمن مدیریت راهبردی ایران)، حسام الدین دگوردی (استاد دانشکده مهندسی صنایع و سیستم‌ها و معاون دفتر برنامه‌ریزی)، حمیدرضا غفوری (استاد گروه عمران دانشگاه چمران اهواز)، سعید وحدتی خوانساری (ریاست دانشکده ریاضی و کامپیوتر دانشگاه خوانسار اصفهان)، دکتر غلامرضا ذاکر صالحی (عضو هیات علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر سید هادی مرجائی (عضو هیات علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر سیده مریم حسینی لرگانی (عضو هیات علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر داوود حاتمی (عضو هیات علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر احمدرضا روشن (عضو هیات علمی گروه مدیریت آموزش عالی). دکتر زهرا رشیدی (عضو هیات علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، علیرضا توکلی (عضو هیات امنای پژوهشگاه خواجه نصیری)، دکتر فیروزه اصغری (دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران). دکتر گلپر مهرابی (دانشگاه علامه طباطبائی)، دکتر مجتبی حاجی حسینی، سمیه منصور (کارشناس مسئول دفتر برنامه ریزی و بودجه کمیته امداد امام خمینی)، دکتر مقصود فراستخواه (دبیر علمی میز آینده‌پژوهی آموزش عالی)، زهره سیفی پور (کارشناس موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، حامد کمالی (کارشناس موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)،

کارشناس میز آینده‌پژوهی: فاتح مرادی نیاز

تحریر مباحثات: فاتح مرادی نیاز

شماره گزارش:

پنل سی و سوم، اردیبهشت‌ماه

۱۴۰۰

برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه

آینده: با تأکید بر راهکارهای

اجرایی

دبیر علمی میز آینده‌پژوهی:

مقصود فراستخواه

همکار کارشناس: فاتح مرادی نیاز

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۳۴،۳	مقدمه: نسرین نورشاهی
۳۳،۴	طرح بحث: احمدعلی یزدان پناه
۱۱	ارائه: محمد قهرمانی
۱۴	مباحث پنل: مقصود فراستخواه
۱۵	محمدرضا فقیهی حبیب آبادی
۳۲،۱۶	پرویز ساکتی
۱۹	سعید سمنانیان
۲۲	محمد الهی
۲۴	محمدرضا آراستی
۲۶	محمدرضا حمیدی زاده
۲۹	احمدرضا روشن
۳۰	سید هادی مرجائی
۳۱	محمد توکلی
۳۳	زهرا رشیدی
با توجه به ادامه بحث، نتیجه گیری و سناریوهای پیش رو به پنل های بعدی موکول شد	

دکتر نسرين نورشاهی: مقدمه

بنده عرض سلام دارم خدمت همه‌ی میهمانان عزیز و ارجمند، خیر مقدم عرض می‌کنم خدمت سروران گرامی و سپاسگزارم بابت قبول دعوت، مثل همیشه به ما افتخار دادید و امیدوارم که ساعات خوب و مفیدی را با شما عزیزان در ادامه‌ی پنل داشته باشیم. مقدمتاً عرض می‌کنم که مثل روال گذشته در میز آینده‌پژوهی، موضوعات متنوع پیش‌روی آموزش عالی و نظام آموزش عالی ایران مدنظر و موضوع بحث قرار می‌گیرد. جناب آقای دکتر فراستخواه در واقع دبیر گرامی میز آینده‌پژوهی موسسه، بر اساس تشخیص‌شان و بر اساس نگاه بلند و آینده‌نگرانه‌ای که به موضوعات دارند، موضوعات را انتخاب می‌کنند و البته معمولاً این موضوعات را در گفتگوی با ذینفعان و در گفتگوی با دانشگاهیان و افرادی که دغدغه‌مند نظام آموزش عالی کشور هستند. امروز ما با موضوع برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه آینده، با تاکید بر راهکارهای اجرایی در خدمت شما هستیم. من چند جمله را می‌خواستم عرض کنم که دغدغه‌ی ذهنی همه ما هست به نحوی که اخیراً هم با اتفاقی که افتاد و در واقع موضوع پاندمی کرونا و به تعبیر نسل سوم، این غول سیاهی که همه ما را به یک نحوی شگفت زده کرد و به قول دکتر فراستخواه دچار سراسیمگی کرده است.



همه به این می‌اندیشیم که آیا آینده را می‌شود پیش‌بینی کرد؟ و اصلاً یک سوال اساسی که در ذهن ما شکل گرفته که چقدر پیش‌بینی آینده قابل انجام است؟ و شاید یکی از پیش‌بینی‌ها این باشد که اصلاً دیگر هیچ پیش‌بینی در آینده محقق نمی‌شود و تنها پیش‌بینی که ما می‌توانیم بکنیم این است که اصلاً آینده قابل پیش‌بینی نیست؛ نمی‌دانم، واقعاً یک دغدغه ذهنی برای خود من با این اتفاقات عجیب و غریبی که می‌افتد و این تغییرات گسسته و غیره پیوسته‌ای که دارد اتفاق می‌افتد، این سوال واقعاً دغدغه‌ی ذهنی همه‌ی ما است. برنامه‌ی راهبردی مفهوم ساده‌اش این است که ما نگاه به آینده داشته باشیم، شاید باید به گونه‌ای دیگر حتی در مورد برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها فکر کنیم، حتی باید بگونه‌ای دیگر اصلاً انتظاراتمان را از این نوع برنامه‌ریزی تغییر بدهیم. به هر حال اینها سوالاتی است که تقریباً فکر می‌کنم ذهن همه ما را به یک نحوی درگیر کرده است. دیگر مثل گذشته نمی‌توانیم بگوییم که یک فرایندی دارد طی می‌شود و یک پیوستگی وجود دارد و بر اساس این پیوستگی بخواهیم ما برای دو سال آینده، برای ۵ سال آینده این روالی که دارد پیش می‌رود می‌توانیم این کارها را انجام دهیم. اصلاً قابل پیش‌بینی نیست و این گسست‌های عجیب و غریب و غیرمنتظره با اثرات بسیار همه‌جانبه آن ما را احاطه کرده است. زمانی تغییری که اتفاق می‌افتد شاید تنها یک گوشه‌ای را تحت تاثیر قرار می‌داد، یک تعدادی از افراد، یک فضای خاصی، یک فعالیت‌های خاصی، یک فرایندهای خاصی تحت تاثیر قرار می‌گرفتند ولی امروزه با این اتفاقات و تغییرات گسسته و ناگهانی، در واقع می‌شود گفت کل جامعه، کل فرایندها، کل افراد، کل اقشار و در ابعاد مختلف، زندگی‌ها تحت تاثیر قرار می‌گیرد و دچار تغییرات غیرمنتظره می‌شود.

برنامه سی و سومین پنل میز آینده پژوهی آموزش عالی

عنوان پنل

برنامه ریزی راهبردی در دانشگاه آینده: با تأکید بر راهکارهای اجرایی

خیر مقدم و افتتاحیه: رئیس مؤسسه: دکتر نسرین نورشاهی
طرح بحث: دبیر علمی میز آینده پژوهی آموزش عالی: دکتر مقصود فراستخواه

نگاهی به تجربه های جاری جهانی
دکتر احمدعلی یزدان پناه (ده تا پانزده دقیقه)

نگاهی بر نیروهای مؤثر بر تحول دانشگاه، نتایج و پیامدها
دکتر محمد قهرمانی (ده تا پانزده دقیقه)

بحث و گفتگوی اصلی توسط
اعضای حاضر در پنل سی و سوم میز
و نتیجه گیری برای برنامه ریزی در دانشگاه آینده

پس بنابراین نگاه ما به برنامه ریزی راهبردی به عنوان یک تکنیک یا ابزاری که ما قرار است به آن توسل کنیم و از آن استفاده کنیم برای اینکه بتوانیم آینده مان را بهتر ترسیم کنیم به نظرم باید به گونه ای متفاوت، واژگون و دگرگون به آن فکر کنیم. من امیدوارم در این جلسه، در این میز و در این نشست با ارائه های ارزشمندی که از بزرگواران، آقای دکتر فراستخواه ان شالله در ادامه ی جلسه و در ابتدای جلسه خدمتشان هستیم، بتوانیم واقعاً دگرگون به گونه ای دیگر برنامه ریزی راهبردی برای آینده ی دانشگاه و دانشگاه آینده فکر کنیم و شاید به یک تعداد راهکار اجرایی هم

برسیم که بتوانیم به خودمان توصیه کنیم، به خودمان به عنوان دانشگاهیان، کسانی که مسئول آینده ی دانشگاه هستیم، کسانی که مسئول آینده، نسل های آینده هستیم این توصیه ها را بکنیم و از آن بهره مند شویم و سعی کنیم که در واقع آینده را با خودمان منطبق کنیم نه اینکه خودمان را با تغییرات و با آینده منطبق سازیم، سعی کنیم آینده را بسازیم و آینده را منطبق با شرایط خودمان در بیاوریم. زیاده گویی کردم؛ خیر مقدم عرض می کنم خدمت همه سروران گرامی که از دور و نزدیک به ما پیوسته اند و خیر مقدم عرض می کنم به همکاران خودم در مؤسسه، جناب آقای دکتر فراستخواه جناب آقای دکتر قهرمانی، آقای دکتر یزدان پناه؛ برای همه جلسه خوبی را آرزو می کنم.

دکتر احمدعلی یزدان پناه: طرح بحث

متشکرم، سلام عرض می کنم خدمت همه ی عزیزان. ابتدا باید تشکر کنم از همه ی اندیشمندان عرصه ی علم و عمل در فضای آموزش عالی که در این جلسه در خدمتشان هستیم. انتظارم این هست که در این میز آینده پژوهی، دوستان و بزرگواران و اندیشمندان این حوزه با ارائه ی پیشنهادهای و راهکارهایشان فضای بسیار خوبی را فراهم کنند برای درک مطالبی که ما در این زمینه باید دنبال کنیم. من خیلی به سرعت موارد را عرض می کنم و امیدوارم کاستی ها، پیشنهادات جدید و ویژگی هایی را که به ذهن عزیزان می رسد، همانطور که اشاره فرمودند بتوانیم در این پنل دریافت کنیم.

چقدر نکات بسیار خوبی را سرکار دکتر نورشاهی اشاره کردند و اینکه واقعاً آینده قابل پیش بینی نیست، تغییرات قابل پیش بینی نیست، تغییرات غیر منتظره است، و اینکه چگونه می توانیم آینده را بسازیم. در پایان فرمایش شان بر این نکته تاکید داشتند که باید سعی کنیم آینده را بسازیم.

من از همین جا نکات مرتبط با بحث را با کمک گرفتن از همین ادبیات شروع می‌کنم و انتظار دارم نتیجه‌ی مقایسه تطبیقی که در رابطه با برنامه‌ریزی راهبردی پنج دانشگاه بزرگ پیشرفته‌ی ایران و جهان داشتیم، بتواند برای بحث‌های آینده راهگشا باشد. مسئله ما همانطوری که اندیشمندان این حوزه اشاره می‌فرمایند، و هم‌همی عزیزان و هم‌همی دوستان ما که مرتبط با این بحث‌ها هستند، می‌دانند که پیچیدگی بیش از حد دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی واقعاً امکان حیات را برای آنان مشکل کرده است؛ تغییرات و شدت و میزان تغییرات خیلی شدید و کنترل آن در این اوضاع پرتلاطم محیطی کاری است بسیار مشکل. از یک طرف، به تجربه دیدیم که مدیران عالی دانشگاهی اکثراً در مسائل جاری نسبت به مسائل حساس و بحرانی دانشگاه، بیشتر وقت می‌گذارند. در خلال برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، تا به حال از رویکردهای متفاوتی کمک گرفته شده



است. وقتی به این تفاوت‌ها و خروجی‌هایی که در دوره‌های زمانی مختلف وجود دارد نگاه می‌کنیم، به خوبی می‌توان متوجه شد؛ با تغییرات در مدیریت، خروجی برنامه‌ریزی راهبردی هم نسبت به گذشته متفاوت می‌شود. با توجه به این مسئله، اگر بخواهیم به فعالیت برنامه‌ریزی در دانشگاه ادامه دهیم، باید به این سوال پاسخ دهیم که؛ موسسات آموزش عالی و دانشگاهی ایران و جهان از چه مدل برنامه‌ریزی استفاده کرده‌اند؟ این سوال تحقیق ماست و در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال بودیم. می‌خواهیم ببینیم اگر از مدل‌های رسمی استفاده کردند یا مدلی برای خودشان ساخته‌اند، این مدل‌ها؛ از چه معیارهایی تبعیت کرده و خروجی‌های فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی‌شان چه بوده است؟ به هر حال، با کمک چارچوب پژوهش، ابتدا نگاهی داشتیم به مفاهیم نظری و پیشینه‌ها در این زمینه، و مولفه‌های راهبردی^۱ را واکاوی کردیم و با یک مقایسه‌ای تلاش گردید تا راهکارهایی را که به ذهن همه‌ی اندیشمندان این حوزه رسیده است، از منابع مکتوب استخراج و دسته‌بندی کنیم. وقتی نگاه ساده‌ای به مدل‌های به کار رفته در برنامه‌ریزی راهبردی در فضای دانشگاهی می‌کنیم، نتایج بررسی تحقیقات دکتر یمنی و همکاران‌شان در سال ۱۳۹۷ نشان می‌دهد که در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، هیچ یک از دانشگاه‌های ایرانی مورد مطالعه در تحقیق‌شان، الگوی خاصی را برای دانشگاه خود طراحی نکرده‌اند. به عبارت دیگر، الگوهای به کار رفته در برنامه دانشگاه‌های مورد بررسی، عموماً اقتباسی بوده و رویکرد طراحی خاصی برای آن دانشگاه مورد توجه نبوده است.

از این رو؛ در این پژوهش براساس یافته‌های پژوهشگران، ویژگی‌های مدل‌ها و الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی با دسته‌بندی در دو ویژگی فرآیندی و محتوایی به شرح بعدی، تصمیم‌گیران راهبردی را به سمت و سوی انتخاب مدل‌هایی برای برنامه‌ریزی دانشگاهی هدایت می‌کند که از مجموعه‌ای از این‌گونه ویژگی‌ها برخوردار باشند. به استناد درک پاسخ دهندگان نسبت به روابط و تعامل مؤلفه‌های برنامه‌ریزی راهبردی که در این پژوهش استخراج و شناسایی شد، مهمترین ویژگی‌های مدل مناسب برنامه‌ریزی راهبردی از منظر آنان به ترتیب اهمیت عبارت بودند از:

ویژگی‌های فرآیندی:

- ویژگی منسجم و زنجیره‌ای شکل بودن (رتبه معیار = ۱)
 - ویژگی چرخه‌ای و در کنار هم بودن مؤلفه‌ها
 - ویژگی تأثیر متقابل یک مؤلفه بر چندین مؤلفه از مدل
 - ویژگی مؤلفه‌های مدل صرفاً متوالی نیست
 - ویژگی فرآیندی پویا و مستمر با روابط متقابل
 - ویژگی امکان دریافت بازخورد در هر نقطه از مدل
- ویژگی‌های محتوایی:

¹ Strategic Components

وارائه راهکارهایی برای بهبود نظام برنامه‌ریزی دانشگاهی در ایران

احمدعلی یزدان‌پناه

عضو هیأت علمی گروه پژوهش‌های آماری و فناوری اطلاعات، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی

- ویژگی امکان ارزیابی و انجام اقدامات اصلاحی در هر مرحله
 - ویژگی تغییر اطلاعات مؤلفه موجب تغییر رفتار سایر مؤلفه‌ها می‌گردد
 - ویژگی امکان تحت تاثیر قرار گرفتن گام‌های سپری شده مدل
 - ویژگی اهداف سازمانی در مرکز ثقل سایر مؤلفه‌های تجزیه و تحلیل مفهومی
 - ویژگی در نظر داشتن یکپارچگی در قضاوت‌های شهودی
 - ویژگی ضرورت انجام محاسبات عددی در تجزیه و تحلیل‌های محیطی
 - ویژگی همکاری میان وظیفه‌ای بین واحدهای تدوین‌کننده استراتژی
 - ویژگی عملی ساختن تفکر راهبردی در ترسیم هریک از مؤلفه‌ها
 - ویژگی تجزیه و تحلیل مفهومی پیش‌نیاز سایر اقدامات مدل
- براین اساس؛ ویژگی "منسجم و زنجیره‌ای شکل بودن بیشترین اهمیت را به خود

اختصاص داد. و در ویژگی‌های محتوایی نیز "امکان ارزیابی و انجام اقدامات اصلاحی در هر مرحله" از اهمیت نخست برخوردار است. از منظر پاسخ دهندگان، سایر ویژگی‌ها در ترتیب‌های بعدی قرار گرفتند. در واقع، تصمیم‌گیران به دنبال مدل‌هایی با ویژگی‌های فرآیندی و محتوایی هستند که؛ در هر لحظه امکان ارزیابی و انجام اقدامات اساسی برایشان ممکن باشد. مدل‌هایی که با مرکز ثقل قراردادن اهداف دانشگاهی، در یک دوره‌ی بلند مدت به آن اهداف برسند. همچنین از مدل‌هایی که تقریباً از حالت‌های پیچیده‌تری به خود گرفته و در مطالعات اخیر پس از سال‌های ۲۰۰۰ طراحی شده است. یعنی کاملاً متشکل از فرایندهای پویا، مستمر، و با روابط و تأثیر متقابل هر یک از مؤلفه‌های راهبردی مدل بر یکدیگر. همان‌طوری که عرض کردم؛ اهمیت معیارها در کاربست مدل‌ها در برنامه‌ریزی آموزش عالی، از دیدگاه اندیشه‌ورزان و صاحب‌نظران این است که از ویژگی‌های مدل‌های ادغامی برخوردار باشند، نه مدل‌هایی که ساده و متوالی است بلکه مدل‌هایی که در یک حالت سیستماتیک، به صورت کاملاً منسجم و زنجیره‌وار، با ویژگی‌های چرخه‌ای و در کنار هم بودن مؤلفه‌های مختلف راهبردی، راه را به گونه‌ای در فرایند کاملاً پویا و مستمر با دریافت بازخوردهای فراوان از تصمیم‌گیران فراهم سازد، تا یک محتوای خوبی در اختیار دانشگاه بگذارند. با برداشت از یافته‌هایی که در این پژوهش داشتیم، این نتیجه‌گیری مشهود است که؛ با توجه به شرایط خاص حاکم بر دانشگاه، مدل‌های طراحی شده برای دانشگاه‌های کشورهای توسعه‌یافته، از پیچیدگی لازم برخوردارند. یعنی چرخه‌ای به هم پیوسته، یکپارچه، کاملاً منسجم و با تأثیر متقابل مؤلفه‌های راهبردی بر یکدیگر طراحی شده‌اند. وقتی مشخصات مؤلفه‌های راهبردی^۲ دانشگاهی را بررسی می‌کنیم از ویژگی‌هایی که عرض کردم برخوردارند. بیان یک نکته بسیار مهم این است؛ این مؤلفه‌ها در فضای دانشگاهی وقتی عرضه می‌شوند، این طور نیست که نیاز به ابتکار نداشته باشند، نیاز به نوآوری، نیاز به پیشرو بودن و آینده‌نگری نداشته باشند. همین‌جا این نکته را عرض کنم؛ وقتی ما به هدف نگاه می‌کنیم واقعاً ضرورت تفکر راهبردی، دیدگاه آینده‌نگرانه، راهبردی، پویا، این‌ها از نکات و توصیه‌هایی است که در لابلای تمام اندیشه‌های افرادی که در این رابطه قلم زدند وجود دارد. گرچه، مطالعه ما به لحاظ فرصت زمانی خیلی محدود بود و انتظاری هم که وزارت عتف از این مطالعه داشت بررسی پنج دانشگاه بزرگ و پیشرفته ایران و جهان بود. از این رو؛ در این پژوهش، دانشگاه‌های شهید بهشتی، صنعتی شریف، امیرکبیر، دانشگاه الزهرا و دانشگاه تهران، در کنارش پنج دانشگاه برتر جهانی طبق رتبه بندی تایمز و از هر قاره یکی از بهترین‌ها انتخاب شدند. دانشگاه یوک آمریکا و آکسفورد انگلیس، اوکلند استرالیا، سینگ‌هواي چین و دانشگاه ملی سنگاپور. در واقع در این دانشگاه‌ها با اسناد بسیار زیادی به عنوان سند راهبردی دانشگاه^۳ مواجه می‌شویم. این اسناد، به‌رغم این‌که خروجی بکارگیری مدل‌های مختلف است، اما از موضوعات، عناصر و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی راهبردی، در شکل و قیافه و ساختاری یکسان و با تفاوت خیلی اندک تدوین شده‌اند. برای این‌که این فرضیه را به اثبات برسانیم مطابق با مطالعات نظام‌وار برنامه‌ریزی راهبردی و الگوهای مشهور و پرکاربرد در این زمینه، چک لیست‌های^۴ مقایسه و ارزیابی را برای استخراج اطلاعات پژوهش در دو مرحله متوالی طراحی و

² Strategic Components

³ university strategic document

⁴ check list

باز آفرینی شد. چک لیست‌های دسته اول برای مقایسه برنامه راهبردی دانشگاه‌های ایران و جهان به منظور تدوین فهرست کفایت و تناسب عناوین گزارش‌های منتشره در اسناد برنامه راهبردی دانشگاه‌های مورد مطالعه در نظر گرفته شد. و چک لیست‌های دسته دوم برای مقایسه محتوای برنامه راهبردی این دانشگاه‌ها در نظر گرفته شد. محتواهای بدست آمده از این پژوهش، ما را به کجا می‌رساند و این سندهایی که در دانشگاه‌های هدف ما منتشر شده چه اندازه تفاوت فرآیندی و محتوایی با هم دارند؟ یک تابلوی خیلی ساده را عرض می‌کنم و بحثم را نتیجه می‌گیریم، امیدوارم دوستان با ارائه نکات خودشان هدایتگر تفکرات و تقویت اندیشه‌های این میز آینده پژوهی باشند تا بتوانیم راه‌ها و نکاتی خوبی در ارائه‌ی گزارش‌های بعدی تقدیم کنیم.

برای نشان دادن میزان کفایت موضوعات مطرح شده در گزارش‌های راهبردی دانشگاه‌های منتخب، از چک لیست میزان کفایت مؤلفه‌های راهبردی به شرح جدول زیرکمک گرفته شد. در این چک لیست مقایسه و ارزیابی، براساس گزارش‌های منتشره توسط دانشگاه‌های مورد مطالعه، چنانچه اطلاعاتی درباره‌ی هریک از عناصر و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه وجود داشته باشد گزارش می‌شود. تا توسط سلول‌های این ماتریس، میزان کفایت مؤلفه‌های راهبردی دانشگاه‌های هدف مشخص گردد؛ به کمک این ماتریس، معلوم می‌گردد؛ آیا در اسناد دانشگاه به این موضوعات پرداخته شده است؟ آیا در نظام برنامه‌ریزی دانشگاهی به کلیه مؤلفه‌های راهبردی دانشگاه توجه شده است؟

چک لیست میزان کفایت مؤلفه‌های راهبردی دانشگاه‌های هدف

میزان کفایت مؤلفه های راهبردی منتشر شده در اسناد راهبردی دانشگاه					مؤلفه های راهبردی
دانشگاه سینگ هوا	دانشگاه اوکلند	دانشگاه صنعتی شریف	دانشگاه شهید بهشتی	دانشگاه تهران	
۲۰۲۱-۲۰۲۰	۲۰۱۲	۱۳۹۶	استناد ندارد	۱۴۰۰-۱۳۹۶	افق زمانی سند/ سال تدوین
*	*	*	-	*	مقدمه یا پیشگفتار گزارش/ نامه ریاست دانشگاه
*	*	*	-	*	تاریخچه دانشگاه
-	-	-	-	-	روند ارتباطات بیرونی
-	*	*	-	*	فرصت ها و چالش ها
*	*	*	-	-	مسئولیت در برابر ذینفعان
*	*	-	*	-	آرمان، آرزوها
*	*	*	*	*	ماموریت
*	*	*	*	-	ارزش های محوری
*	*	*	*	*	چشم انداز
*	*	*	*	*	اهداف کلان / راهبردی
-	*	*	*	*	راهبردها
-	*	*	*	-	سیاست های اجرایی کلان
-	-	*	-	-	نقشه استراتژی
-	*	*	*	*	اقدامات کلیدی ذیل راهبردهای دانشگاه
-	*	*	-	*	شاخص های کلیدی عملکرد
-	*	انجام شده است	انجام نشده است	انجام نشده است	برآورد بودجه
*	*	*	-	*	تمایزهای خاص
*	*	*	-	-	نوآوری های ویژه
-	-	-	-	*	روش مطالعاتی برای تدوین برنامه
-	-	*	-	-	مدل (گام های) فرآیند تدوین برنامه راهبردی
-	-	-	-	*	شیوه جمع آوری اطلاعات
-	*	۵ از ۷	۱ از ۷	۴ از ۷	مستندات مؤلفه های راهبردی در اسناد بالادستی*
*	-	*	*	*	استناد به خروجی های منتشر شده درون دانشگاهی
*	*	*	-	*	ویژگی های برجسته تدوین سند راهبردی دانشگاه
*	-	*	*	*	جایگاه سازمانی دفتر برنامه ریزی راهبردی

*	*	*	*	*	مرجع تدوین یا گروه برنامه راهبردی
*	*	*	*	*	عنوان سند منتشر شده
*	*	*	*	*	مکان انتشار اسناد راهبردی دانشگاه
۱۲ مورد	۷ مورد	۵ مورد	۱۸ مورد	۱۲ مورد	میزان عدم کفایت مؤلفه‌های راهبردی در اسناد دانشگاهی

راهنمای جدول: (*) در اسناد راهبردی دانشگاه وجود دارد (-) در اسناد راهبردی دانشگاه وجود ندارد

* اسناد فرادستی شامل: سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران - نقشه جامع علمی کشور - همسویی با دانشگاه اسلامی - سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری - سیاست‌های کلی نظام - سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی - سیاست‌های کلی نظام برای رشد و فناوری می‌باشد.

یافته‌ها در این چک لیست بیانگر این نکات هست:

- علی‌رغم بکارگیری تنوع مدل‌ها و یا الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌های متفاوت ایران و جهان، میزان خروجی گام‌های برنامه‌ریزی راهبردی و گزارش‌های منتشره از نظر ساختاری یکسان است.
- در اسناد راهبردی دانشگاه‌های بزرگ و پیشرفته ایران و جهان، بطور یکسان به همه موضوعات، عناصر و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی راهبردی^۵ پرداخته شده است.
- فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌های مورد مطالعه از تفاوت بسیار اندک برخوردار است و از گام‌ها و مؤلفه‌های مشابهی کمک گرفته می‌شود.
- مؤلفه‌های راهبردی در اسناد منتشره دانشگاه‌های خارجی و ایران نیز از کفایت و تناسب یکسانی برخوردارند و تفاوت‌ها اندک است. با عنایت به اطلاعات استخراج شده در این جدول می‌توان نتیجه گرفت؛ بر اساس تفاوتی که بین دانشگاه‌های مورد مطالعه به چشم می‌خورد. در میان دانشگاه‌های ایرانی؛ دانشگاه صنعتی شریف و در میان دانشگاه‌های خارجی؛ دانشگاه اوکلند از امتیاز بیشتری برخوردار هستند. طبیعتاً تعداد کفایت این مؤلفه‌ها از جمع مؤلفه‌های مورد نظرشان بعضی‌ها کمتر بوده و بعضی‌ها بیشتر بوده و این تفاوت دانشگاه‌ها را می‌رساند که در توجه به نکات برنامه‌ریزی راهبردی تا چه اندازه توانسته‌اند از این مؤلفه‌های تایید شده در رویکردهای مختلف برنامه‌ریزی راهبردی کمک بگیرند.
- به عنوان مثال: در مطالعاتی که انجام شده است، در مستندات دانشگاه صنعتی شریف در رابطه با کمک گرفتن از اسناد برون سازمانی و بهره‌برداری از نظریات ذی‌نفعان و اسناد فرادستی نسبت به دیگران از اطلاعات خیلی بیشتری استفاده کرده است. یافته‌ها در مقایسه و ارزیابی ابعاد چشم انداز دانشگاه‌های مورد مطالعه با تکیه بر معیارهای چشم انداز کارا بیانگر این نکته هست که؛ چشم انداز دانشگاه اوکلند و سینگ هوا نسبت به دیگران، از محتوای غنی تری برخوردار است و تقریباً از همه ویژگی‌های یک چشم انداز کارا برخوردار است.
- در مقایسه و ارزیابی یافته‌های مربوط به تحلیل مأموریت دانشگاه‌های مورد مطالعه حدوداً به همین جواب می‌رسیم؛ مأموریت دانشگاه‌های مورد مطالعه در مواردی از معیارهای ارزیابی مورد توجه قرار نگرفته و از کفایت لازم در این ابعاد برخوردار نیست. در این میان؛ بیانیه مأموریت دانشگاه اوکلند و سینگ هوا و همچنین دانشگاه شهید بهشتی از ایران نسبت به دیگران، از محتوای غنی تری برخوردار است و تقریباً از همه ویژگی‌های یک مأموریت کارا برخوردار است. همانطوری که در چک لیست های مقایسه و ارزیابی میزان اثر بخشی اهداف مشاهده می‌شود، دانشگاه اوکلند و سینگ هوا و دانشگاه صنعتی شریف بر اساس معیارهایی ده‌گانه اثر بخشی اهداف، از رتبه بالاتری نسبت به سایرین، برخوردار هستند.
- بنابراین، اگر تفاوت‌ها را دنبال کنیم، تا بر اساس آن در اتخاذ رویکرد و مدل برنامه‌ریزی راهبردی پیشنهاد دهیم، نکته بسیار مهم این است که ببینیم تا چه اندازه تصمیم‌گیران دانشگاهی تامل و اندیشه‌ورزی در فضای برنامه‌های مدیریت راهبردی به این نکات توجه داشته‌اند. با عنایت به نکاتی که در همه‌ی کتاب‌های برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت راهبردی تأکید می‌شود؛ سرمشق و تفکر اصلی این است که باید آینده را ساخت،

این آینده‌سازی و آینده‌نگاری و سناریوسازی تقریباً در خیلی از کتاب‌های مدیریت راهبردی طرح شده است. به عنوان مثال وقتی در چک لیست محاسبات جذابیت استراتژی‌ها می‌رسند، از تکنیک سناریوسازی و آینده‌سازی صحبت می‌شود. لذا در اکثر دانشگاه‌های مورد مطالعه این قضیه مشهود است که؛ خیلی از آنها از مدل برنامه‌ریزی استفاده نکرده‌اند، بعضی از مدیریت‌ها به صورت نمایشی کمک گرفته بودند، پاره‌ای در این مدل‌ها تغییر داده و آن‌را بومی کرده‌اند. و علی‌رغم بومی‌سازی، بعضی از دانشگاه‌ها و چه بسا اغلب آن‌ها با چالش‌های عدم استفاده‌ی کامل از آن مدل در فضای دانشگاهی مواجه شدند و به همین دلیل در محیط‌های پرتلاطم و بسیار پرتغییر خود، نتوانسته‌اند الزامات تحقق پیاده‌سازی استراتژیک را دنبال نمایند. همه استحضار دارند؛ در مرحله طراحی کمتر از ده درصد وقت لازم است، ولی وقتی پیاده‌سازی و جاری‌سازی استراتژیک مطرح می‌شود، بیش از هشتاد درصد وظایف مدیران را باید به خودش جذب کند. در گزارش شصت و هفت صفحه‌ای که ویرایش نهایی آن به زودی در اختیاران قرار خواهد گرفت، به دلیل متفاوت بودن طبیعت، ماهیت و فلسفه‌ی دانشگاه و همچنین پیچیدگی خاصی که در نظام دانشگاهی است، ضروری است به این نکته توجه شود. باید صرفاً به تدوین این اسناد برنامه‌ریزی راهبردی بسنده نکنیم، بلکه نیاز داریم تا به کمک روش‌های محک‌زنی، سناریوسازی، آینده‌نگاری، نگاه به بهترین تجارب و عملکردها⁶ در جهان، اتفاقات تکمیلی و خوبی را در تنظیم و تدوین و پیاده‌سازی فرآیندها و چک لیست‌های برنامه‌ریزی با نگاه سناریوسازی، کمک گرفته شود تا الزامات تحقق مدیریت راهبردی و پیوند بین برنامه‌ی مصوب، امکان ارزیابی آن و کنترل برنامه راهبردی اتفاق بیفتند، در واقع باید تأکید کرد؛ برنامه‌ریزی راهبردی بدون جاری‌سازی اصلاً امکان‌پذیر نیست.

در ادامه این گزارش، برجسته‌ترین راهکارهای سیاستی و عملیاتی برای بهبود نظام برنامه‌ریزی دانشگاهی در ایران ارائه شده است. این راه‌کارها با برداشت از یافته‌های فوق‌الاشاره و براساس قضاوت‌های شهودی پژوهشگر و مبتنی بر تجاربی که در خلال برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی بدست آمده، پیشنهاد شده است. در این قسمت، به چند مورد اساسی که لازم است در اولین دور از برنامه‌بازنگری ادواری مورد ملاحظه تصمیم‌گیران قرار گیرد اشاره می‌کنم.

- در سیر فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه، از این گونه مدل‌ها متناسب با وضعیت موجود دانشگاه بهره‌گیری نمایند. گرچه بهره‌مندی از مدل‌های مختلفی که توسط نظریه پردازان این حوزه، محدودیت‌هایی را برای دانشگاه بوجود می‌آورد، اما عدم استفاده از الگوی اولیه در نظام برنامه‌ریزی دانشگاهی بیشتر مدیران را با چالش بیشتری روبرو خواهد ساخت.
- محیط‌های پرتلاطم حاکم بر فضای دانشگاهی، موجب دور شدن مدیران از برنامه‌ریزی راهبردی بوده است، بنابراین پیشنهاد می‌شود؛ واحدی در ساختار فعلی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری پیگیری الزامات تحقق پیاده‌سازی مصوبات این برنامه تعیین و مسئولیت پایش و ارزیابی برنامه‌های راهبردی دانشگاهی را عهده‌دار گردد.
- هر ساله، تعدادی از دانشگاه‌ها و مؤسسه آموزش عالی کشور، به‌صورت داوطلب و یا به‌طور نمونه‌گیری تصادفی، انتخاب و برنامه‌ریزی راهبردی آن‌ها مورد بررسی و تجزیه و تحلیل و نقد و کارشناسی قرار گیرد. تا بهترین نمونه عملیاتی را بتوان به عنوان سرمشق‌های به‌گزینی به جامعه دانشگاهی معرفی نمود و مقدمات ورود به جوایز تعالی سازمانی را برای این گونه مؤسسه فراهم آورد.
- با شروع هر یک از برنامه‌های پنج ساله توسعه دولت، از بهترین گزینه‌های موجود برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، رونمایی و زمینه موفقیت‌های بعدی را برای برنامه‌ریزان نظام دانشگاهی فراهم نمود.
- شایسته است کلیه دانشگاه‌های کشور، در اولین بازنگری ادواری برنامه راهبردی خود نسبت به تکمیل برنامه‌های راهبردی خود اقدام نموده و تلاش گردد تا در انتشار اسناد راهبردی دانشگاه، کمترین تفاوت با فرآیند و چک لیست‌های این پژوهش را به نمایش بگذارند.
- ضروری است دانشگاه‌های کشور پس از تدوین برنامه، الزامات تحقق آن را نیز فراهم آورند. تا پس از پیاده‌سازی برنامه‌های مصوب، امکان ارزیابی و کنترل برنامه راهبردی و انجام اقدامات اصلاحی نیز برای آنان فراهم گردد.
- به دلیل متفاوت بودن طبیعت، ماهیت و فلسفه دانشگاه و همچنین پیچیدگی خاص نظام‌های دانشگاهی ضروری است اقدامات تکمیلی همزمان نظیر روش‌های محک‌زنی، سناریوسازی، آینده‌نگاری و الگوگیری از بهترین نمونه‌ها نیز فراروی نظام برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی قرار گیرد.

⁶ Best Practices

امیدواریم که با جلسه هم‌اندیشی که در خدمتستان هستیم، کاستی‌های ورود به بحث‌های بسیار ارزشمند در این زمینه مرتفع گردد. آرزوی موفقیت و سلامتی برای همه عزیزان دارم.

دکتر محمد قهرمانی

سلام عرض می‌کنم و بسیار خوشحالم که در جمع متخصصان و خبرگان آموزش عالی خصوصاً در فضای بسیار دوستانه و حمایتگرانه‌ی موسسه‌ی پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی که یکی از خانه‌های بسیار عزیز بنده هست و خودم را همیشه متعلق به آن حس می‌کنم، در بین اسامی نام استاد دکتر عزیزم استاد دکتر ساکتی را به طور کامل دیدم، باید با دست بوسی خدمتشان می‌رسیدم، حق استادی بر گردن همه ما به طور خاص



و ویژه به گردن بنده دارند و احتمالاً خانم دکتر نورشاهی هم موافق هستند، باعث افتخار است که چند دقیقه‌ای در حضور بزرگان مخصوصن دکتر فراستخواه نازنین و عزیز هستیم و افتخار داریم که از دوستان ایشان محسوب می‌شویم.

اگر اجازه بفرمایید من مستقیم وارد بحث می‌شوم و مقدماتی در چارچوب بحث را عرض می‌کنم. من یک مقدمه کوتاهی را خواهم گفت بعد از آن یک سری از نیروهای موثر بر تحول دانشگاه یا در واقع نیروهای تغییر دهنده که به طور مستقیم و غیرمستقیم، آشکار و پنهان، فوری و با تأخیر بر تحول دانشگاهی تأثیرگذار است عرض می‌کنم و به سرعت می‌روم به سراغ نتایج

و پیامدهایی که حدود ۱۲، ۱۳ تا نتایج و پیامد کوتاه و میان مدتی‌ست که در دانشگاه‌ها هم مشاهده می‌شود هم به سرعت در آینده نزدیک مشاهده خواهد شد و چه تعدادی راهکار و نهایتاً سوالاتی‌ست که همچنان ذهن را به خود مشغول نگه خواهد داشت تا بتوانیم برایش راهکارهایی به دست بیاوریم.

من به عنوان مقدمه می‌خواهم عرض کنم که همه‌ی بزرگواران استحضار دارید که در یک دوره‌ای نگاه بطلمیوسی^۷ بر هیئت و نجوم حاکم بود و زمین محوری را ایشان تشخیص داده بود و نظریات خودش را بر این محور توسعه داده بود؛ و چون مدل درست نبود جواب درستی هم گرفته نمی‌شد، و شما در سمت چپ ملاحظه می‌فرمایید که مدارهایی که به‌دست می‌آمد از این منظومه‌ی شمسی بسیار بهم ریخته و غیر قابل فهم و توجیه بود، ولی به هر حال با این مدل قرن‌ها دانشمندان حوزه‌های مختلف از جمله دانشگاه‌های معتبر زندگی کردند. تا زمانیکه کوپرنیک به صورت صحیح این مدل را تنظیم کرد و هر کدام از این ستاره‌ی مرکزی خورشید و سیاره‌ها در جای خود قرار گرفت و خوب طبیعتاً باز در سمت چپ ملاحظه می‌فرمایید که نموداری و منظومه‌ای به یک صورت بهم ریخته به صورت منظم و پایداری تبدیل شد.

این اتفاق در حوزه‌ی تعلیم و تربیت در حدود دویست، سیصد سال پیش شروع شد و به تدریج نهایی شد که یک نگاه یا تحول کوپرنیکی که در تعلیم و تربیت از آن یاد می‌کنند که معلم و محتوا محور قرار گرفته بود، ولی چون به درستی در جای خودش نبود منظومه‌ی آموزش خیلی مدارهایش منظم نبود و گاهی خوب توجیه نمی‌شد. این اتفاقات در منظومه رخ می‌داد تا زمانی که معلم کنار آمد و به عنوان یک تحصیل‌گر یاد گرفت در کنار بایستد و دانش‌آموز محور قرار گرفت. طبیعتاً مانند این بود که دانش‌آموز محوری، خورشید محوری منظومه تعلیم و تربیت شد. امروز با این سوال روبرو هستیم که آیا دانشگاه نیز به یک انقلاب کوپرنیکی^۸ نیاز دارد؟ آیا ما باید پیدا کنیم آن عامل اصلی و محور فعالیت‌های اصلی‌مان را که بر اساس آن فعالیت‌ها را تنظیم کنیم؟ در بخش نیروهای موثر بر تحول دانشگاه من سه نیرویی که تلفیقی و ترکیبش کردم را خدمتتان

^۷ فیلسوف و اخترشناس یونانی؛ الگویی را برای کیهان شناخته شده روزگار خود، که همان سامانه خورشیدی ماست، ارائه کرد که در آن زمین در مرکز گیتی قرار داشت و خورشید و ماه و بقیه سیارات به دورش می‌چرخید.

^۸ The Copernican Revolution

معرفی می‌کنم. مهمترین‌هایش تحول در ماهیت دانش، توسعه‌ی دانش تربیتی یعنی پداگوژی^۹ به آندراگوژی^{۱۰} به هیوتاگوژی^{۱۱} الگوهای جدید نهایتاً یافته‌های جدید در حوزه علوم شناختی‌ست که کاملاً بر همه‌ی ابعاد و اجزا آموزش عالی و به طور خاص دانشگاه تاثیر گذاشته است. باز یکی دیگر از ابعاد اساسی تغییر بر دانشگاه تحولی‌ست که در نسل به وجود آمده و کاربران ما، یوزرهای^{۱۲} ما، دانشجویان به عنوان خط مقدم بهره‌برداران خدمات دانشگاهی، دیگر آن نیستند که ما می‌شناختیم یا ویژگی‌هایی که برایشان بر اساس آن محتوا تهیه کرده بودیم، روش تنظیم کرده بودیم و ارزشیابی تنظیم کرده بودیم. بنابراین همه چیز را آنها تغییر می‌دهند و نهایتاً پیشرفت‌های فناوری که خودش دنیایی از تغییرات است که من حداقل به برخی از عناوین آن در اینجا خدمتتان عرض کردم که هر کدام از اینها بر آموزش به طور جدی و عمیق تاثیر می‌گذارد و فعالیت‌های ما، ابعاد و زندگی دانشگاهی ما را متحول می‌کند.

چه نتایج و پیامدهایی که حداقل از این سه عامل تغییر به وجود آمده است، ما در عصر چند رشته‌ای بوده‌ایم از قبل و امروز در واقع وارد فرارشته‌ای شده‌ایم، از رشته‌های آموزش و تحصیل عبور می‌کنیم به یک الگوی تفکر میان رشته‌ای^{۱۳} می‌رسیم در واقع تفکر میان رشته‌ای، بین رشته‌ای و فرارشته‌ای که الان لازمی درک مفاهیم اطراف ما هست و آموزش عالی با چنین نتیجه و پیامدی روبروست که باید خودش را سازگار کند، همچنین یادگیری‌ها، انواع یادگیری‌های هیبریدی^{۱۴} و روش‌های جدیدی که امروز انجام می‌شود و هر کدام الزامات و در واقع پیش‌نیازهای خاص خودش را دارد. یکی از اثراتی که بسیار جدی در آموزش و در آموزش عالی اتفاق افتاده است دستریوتیو لرنینگ^{۱۵} یعنی یادگیری‌های توزیع شده‌ای که از معلم و کتاب و زبان یادگیری، زمان و مکان یادگیری و سرعت یادگیری این موانع برداشته شده است، در واقع می‌شود گفت یادگیری دیر زمانی است که پر گشوده و از قفس تنگ و تاریک محدوده کلاس‌ها رها شده است.

روش‌ها و الگوهای نوینی از یادگیری تحت عنوان اجتماعات یادگیری مطرح است، یعنی یادگیری از تجربه، اجتماعات یادگیری از تجربه، یادگیری از دانش و یادگیری‌هایی در اجتماعات پژوهشی بوجود می‌آید که در واقع یکی از اجتماعات یادگیری جدید است که اخیراً مطرح شده است تحت عنوان کمیونیتی انکیوری^{۱۶}. بنابراین ما الگوهای بسیار متنوعی از یادگیری را پیشروی خودمان داریم که باید با آنها هم مانوس شویم، یادشان بگیریم و هم خودمان را سازگار کنیم، بحث موک‌ها که فکر می‌کنم معروف است و عزیزان و اساتید استحضار دارند که موک فور دی^{۱۷} الان داریم «دوره‌های آنلاین گسترده برای توسعه^{۱۸}» یعنی از ارکان توسعه تلقی می‌شود، الگوهای جدیدی مثل دووک^{۱۹} هم که مطرح شده در واقع الگوهای جدیدی برای ارائه آموزش است. این هم حتی به عنوان بیگ‌بنگ^{۲۰} یاد کردن یک انفجار روش‌های نوین در آموزش است.

یک بحث بسیار مهم در کتاب «پایان کار غول‌ها» یک فصل به این اختصاص داده شده که آموزش باید آنبندد^{۲۱} شود که بسته‌گشایی روی آن اتفاق بیفتد ما دیگر نمی‌توانیم یک بسته‌ی کلی به مشتریان مان، حالا اگر این اصطلاح را بپذیریم برای دانشجویان بخواهیم به کار ببریم، بفروشیم، مثل قدیم که ما می‌رفتیم خرید اگر اجناسی می‌خواستیم ناگزیر بودیم یک چیز دیگر را در کنارش ببریم بعد مثل روزنامه همشهری به عنوان یک روزنامه پرتیراژ و رنگی اکثراً می‌خریدند بعضی‌ها برای آگهی‌هایش، بعضی‌ها می‌خریدند برای مطالبش، ولی ناچار بودند که همه‌اش را بخرند هم باز شد و هم بسته‌گشایی شد. الان بسته‌گشایی یک نهضتی است که در آموزش اتفاق می‌افتد، اصلاً لزومی ندارد که دانشجوی ما ۱۴۰ واحد درس را الزاماً بگذرانند تا بخواهد کارشناس این رشته بشود شاید با تعداد کمتری هم بشود این کار را انجام داد، این بسته‌ها باید گشوده شود. به

⁹ Pedagogy

¹⁰ andragogy

¹¹ heutagogy

¹² Users

¹³ Interdisciplinary thinking

¹⁴ Hybrid

¹⁵ Distributive Learning

¹⁶ Community of Inquiry

¹⁷ MOOC4D

¹⁸ massive open online courses for development

¹⁹ DOCC (Distributed Open Collaborative Courses)

²⁰ Big Bang

²¹ Unbonded

هر حال در همه‌ی حوزه‌های آموزش عالی، آموزش، پژوهشی، تخصصی این گشایش را باید نگاه کرد. بحث کم یا بی‌اعتبار شدن مدارک تحصیلی، بعد از اینکه ما با پدیده‌ی بیکاری دانشجویان و فارغ‌التحصیلان در سالهای اخیر روبرو شدیم در همه‌ی دنیا و در کشور ما بین ۴۰ تا ۴۲ درصد همواره ما بیکاری فارغ‌التحصیلان داشتیم. بحث استخدام‌های بدون مدرک مطرح شده است که من نمونه‌اش را خدمتان عرض کردم در اینجا ۱۵ تا از شرکت‌های بزرگ بین‌المللی که گفتند ما برای استخدام مدرک نمی‌خواهیم مثل اپل، مثل گوگل، مثل آی‌بی‌ام^{۲۲} و از این قبیل را اشاره کردم.

بعضی از مشاغل هم برای نمونه اینجا هست، چون فرصت نیست من عبور می‌کنم. مشاغل بسیار زیادی با درآمدهای خوب، آینده‌شغلی بسیار خوب می‌بینید که در اینجا من نمونه آورده‌ام، رشدش تا ۲۰۲۸، ۱۶ درصد است، تا ۲۸ یا این شغل در واقع انرژی‌های خورشیدی و کار در این حوزه با آن درآمد سالانه و رشدی بیش از حدود ۶۴ درصد پیش‌بینی شده است. الگوش خیلی مشخص است که چرا دارد این اتفاق می‌افتد، الگویی که در کسب و کار جامعه و صنعت حاکم شده است الگوی هفتاد، بیست، ده که خدمت اساتید ما معروف است من در این جا تکرار نکنم، ولی تحقیقات نشان داده است که عملکرد موثر کارکنان در شرکت‌ها ۱۰ درصد فقط به آموزش‌های رسمی مربوط می‌شود و ۲۰ درصد به یادگیری اجتماعی و هفتاد درصد به آموزش‌های تجربی و دیگر مدرک‌ها خیلی اعتباری ندارند.

ج - برخی راه کارها:

۱ - تشکیل کنسرسیوم‌های دانشگاهی (جهانی، منطقه‌ای، ملی و محلی)

جهت تجمیع منابع و بهره‌برداری‌های مشترک

۲ - بازنگری و اصلاح دوره‌ها، دروس و محتوی آموزشی

۳ - آموزش و توسعه (اعضاء هیات علمی/مدیران/کارشناسان/دانشجویان)

۴ - تقویت زیرساخت‌های فناوری و به‌کارگیری انواع

نرم افزارها و شبیه‌سازهای آموزشی

۵ - توسعه دوره‌های برخط (MOOCs)

۶ - فرهنگ سازی و نهادینه شدن پارادایم یادگیری ترکیبی

۷ - طراحی نظام شایستگی و سرآمدی «مدیریت تحول دانشگاه» (جشنواره و جوایز سالانه/دوسالانه)

ما یک بحثی تحت عنوان حباب آموزش عالی، آموزش عالی تحت حباب‌های زیادی است یعنی حباب‌های زیادی می‌شود برایش تعریف کرد از مسئله مالی گرفته تا مسئله محتوایی تا مقالات زیادی که بی‌محتوا است و فقط هزاران هزار مقاله چاپ می‌شود در کشور ما سیصد هزار کارشناسی ارشد سالانه فارغ‌التحصیل می‌شوند معلوم نیست که جامعه چقدرش را جذب کند، ۲۰ یا ۳۰ تا ۳۵ هزار فارغ‌التحصیل دکتری داریم شاید ده درصدش هم جذب نشود... و واقعاً این حباب بسیار زیاد است و در حال ترکیدن است و این ترکیدن مسائل زیادی را با خودش به وجود می‌آورد. در آمریکا این حباب را نگاه کنیم حباب بخش آموزش عالی بیشتر از حباب بخش مسکن بوده است در طول سالهایی که مشاهده می‌فرمایید تا ۲۰۱۰، پیامد بعدی این نرم‌افزارها، برنامه‌ها و ماشین‌های یادگیرنده که دنیای یادگیری را بسیار متحول کرده است و این اقتدار کلاسیک سنتی معلم را به چالش کشیده است که طبیعتاً باید برای معلمان مسیر جدیدی تعریف بشود. بحث میکرو لرنینگ و آموزش خرد می‌شود افزایش چگالی آموزشی، یعنی یادگیری‌های چگال پر محتوا و غنی را جامعه می‌طلبد اما کوتاه از نظر زمان مورد نیاز، در مکان و در اختیار افراد قرار می‌گیرد. به طور کلی ذهن‌های آینده‌ذهنیست چگال‌تر و و غنی‌تر و نیازمند دریافت اطلاعاتی کاربردی‌تر و غنی‌تر. در نتیجه ما به بحث متنوع‌سازی در دانشگاه می‌رسیم، یعنی باید دیوارهای دانشگاه را باز کنیم و برنامه‌هایش را تغییر دهیم، باید الگوهایش تغییر پیدا کند و انواع متنوع سازی در آموزش عالی اتفاق بیفتد. فضای سوم فضای جدیدیست که مخصوصاً نسل جدید در آن زندگی می‌کند و ما کمابیش متناسب درگیریمان با این فضا، درکش می‌کنیم اما فضای سوم را به عنوان ترکیبی از فضای فیزیکی و واقعی، فضای ذهنی و فضای مجازی به صورت ترکیبی به عنوان فضای سوم از آن یاد می‌شود که اجازه بدهید از ابعاد آن عبور کنیم.

آخرین نکته‌ای که می‌خواهم عرض کنم دانشگاه کوچک و توزیع شده است. ما الان در دوره‌ای هستیم که کتاب‌های زیادی تحت عنوان پایان دانشگاه نوشته می‌شود، من در گوشه بالا سمت چپ آورده‌ام اگر تابلو بالا «پایان نزدیک است» (مقصود پایان دانشگاه است) آن را خط زده‌اند و زیرش نوشتن «پایان فرا رسیده است» و باید دانشگاه بداند در آینده پردیس‌های کوچکتر، کلاس‌های کوچک‌تر، آزمایشگاه، کارگاه، خوابگاه‌ها، کتابخانه‌ها، انتشارات بعضی از اینها باید از صحنه دانشگاه حذف شود تا اینها کمتر کار کند و به طور کلی یک تحول اساسی در همه‌ی این زمینه‌ها اتفاق خواهد افتاد و دانشگاه یک دانشگاه توزیع شده‌ای خواهد بود که در مکان‌های مختلف در کارکردهای مختلف، در پدیده‌ها، مواد و محتوای مختلف توزیع می‌شود.

بعضی راهکارها را اگر بخواهیم پیشنهاد بکنیم بدون شک این کنسرسیوم‌های دانشگاهی در سطح دنیا دارد بوجد می‌آید یک راهکار اساسی است چرا که کارش تجمیع منابع و بهره برداری مشترک از امکانات است. همین الان این جریان پاندمی کووید ۱۹ همه می‌دانیم و درگیر آن هستیم تا چه اندازه ضرورت است که به صورت حجمی از منابع مان استفاده کنیم که یک شبه در یک جایی در دانشگاه اتفاق می‌افتد و آزمایشگاهی را به صورت مجازی فیلمبرداری کردند که به صورت آنلاین اجرا شد می‌توانیم به صورت آنلاین استفاده کنیم تا چه اندازه ضرورت دارد. در همه زمینه‌های تنظیم محتوا و تحلیل محتوا، مواد آموزشی گرفته تا روش‌های دیگر در مدیریت آموزش عالی باید کار گرفته شود، بازنگری و اصلاح دوره‌ها و حتی محتوای آموزشی. یعنی ما بسیاری از دوره‌ها را باید به بحث راهکارها، آموزش توسعه و تقویت زیرساخت‌های فناوری، توسعه دوره‌های برخط، فرهنگ‌سازی اختصاص دهیم. نهایتاً پیشنهاد من شاید برای موسسه که پیشنهاد قابل توجهی ممکن است باشد که یک نظام شایستگی و سرآمدی مدیریت تحول دانشگاه باید تنظیم شود و به صورت سالانه و دوسالانه، جشنواره‌ای و جوایزی داده بشود. نهایتاً آخرین عرض بنده سوالات و همچنین ابهامات است، ما دانشگاه را کلاس نمی‌دانیم تنها رشد درس و یادگیری نمی‌بینیم، رشد اجتماعی، فرهنگی دانشگاه مهم است، عمق و کیفیت و پایداری یادگیری بسیار مهم است، هنوز باید تمرین کنیم ارزشیابی در فضای جدید چگونه باید انجام داد و اعتبار آموزش‌ها و بخشی هم نواقص کمبودهایی که باید برطرف شود.

سرکار خانم دکتر نورشاهی

استفاده کردیم، واقعاً مرور بسیار مفید بود که همه‌ی ما را دوباره متوجه این کرد که چقدر فضا تغییر کرده نسبت به زمانی که ما درس خواندیم و نسبت به دوره‌هایی که پشت سر گذاشتیم و الان جامعه و دنیای پیش روی ما چه اعتقاداتی دارد، به سهم خودم بسیار بسیار سپاسگزارم. در خدمت آقای دکتر فراستخواه هستیم که در ادامه میکروفن را به مخاطبین محترم بسپاریم و از فرمایشاتشان بهره ببریم.

دکتر مقصود فراستخواه: دبیر علمی میز

تشکر می‌کنم، نتیجه بحث آقای دکتر یزدان‌پناه، ضرورت تحول و تفکر غیرخطی و پیچیده، تفکر سناریویی برای دانشگاه و فهم زمان گسسته است تا بلکه بتوانیم درکی بهتر از آینده داشته باشیم و آمادگی زندگی در آینده و ساختن آینده و تاثیر گذاشتن بر آینده و محافظت از آینده‌ی دانشگاه ایرانی را به هم رسانیم. نتیجه بحث آقای دکتر قهرمانی نیز توجه دادن ما به نیروهایی بود که همینک ما را به سوی آینده پرتاب می



کنند و اساس کار دانشگاهی و از جمله آموزش و یادگیری را از بن متحول می‌سازند. پس با این حساب برای درک مشترکی از آینده ما به اندیشه‌ای دگر واره نیاز داریم باید کل نگاه‌ها و عادات و شیوه اعمال و اهداف مان را از نو واری و حک و اصلاح بکنیم. اکنون با این افق‌گشایی‌های خوب و مسئله‌گشایی‌های خوبی که انجام گرفت ما می‌خواهیم به سراغ دو سوال اصلی برویم.

سوال اول من این است که اصلی‌ترین نااطمینانی‌های آینده‌ی دانشگاه در این زمان ناپیوسته و با این تحولات تأثیرگذار چیستند؟ سؤال دوم اینکه مهمترین احتمالات آینده چیست؟ و سؤال سوم از راه‌های کنترل این عدم قطعیت‌هاست. برای کنترل این عدم قطعیت‌ها، یک مدیر یا مشاور

دانشگاهی، یک برنامه‌ریز دانشگاهی، کارشناس دانشگاهی، یک استاد، یک دانشجو، یک ذینفع دانشگاهی چه راهبردها و چه شیوه‌ها و چه ابزارهایی لازم دارد و چه تحول اساسی در الگوهای اندیشه‌ای و طرز نگاه و طرز عمل و فرایندهای معیوب و ساختارهای فرسوده لازم داریم. مثل همیشه جلسه را به دکتر نورشاهی می‌سپارم که زمان را مدیریت بفرماید.

دکتر محمدرضا فقیهی حبیب آبادی

سلام عرض می‌کنم خدمت خانم دکتر نورشاهی و آقای دکتر فراستخواه؛ طبق معمول قدردانی می‌کنم از این همت آقای دکتر فراستخواه و خانم دکتر، موسسه و پنل آینده‌پژوهی که این سی و سومین پنل آن است، کار ارزنده‌ایست و بنده همیشه در این پنل‌ها هر وقت شرکت کردم آموخته‌ام. به قول دکتر فراستخواه در این قضیه دانش آموز هستیم، اما به عنوان کسی که تجربه‌ی تدوین برنامه‌ریزی دانشگاه شهید بهشتی را داشته آن هم

بعد از اینکه بنده به عنوان مشاور مدیریت ... من فقیهی، عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی هستم. رشته‌ی اصلی و تخصصی من آمار است ولی به دلیل مشاوره دادن به مدیران از طریق آمار و مسئولیت‌هایی که در سازمان برنامه داشتم با مقوله مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژی آشنا شدم و یک مقداری به آن بخش مهارتی من برمی‌گردد به تجربه همانطور که جناب آقای دکتر قهرمانی عزیز فرمودند، یعنی بنده مدرک دانشگاهی در برنامه راهبردی ندارم ولی تجربیات مثبت‌تری آموخته‌ام بخصوص از مشاوران خارجی که کارهایی که در ایران انجام می‌دادند باعث شد که مسئولیت کارهایی را در دانشگاه شهید بهشتی بر عهده من بگذارند. من می‌خواهم تمرکز کنم روی سوالات آقای دکتر فراستخواه و هم راجع



به بیانات دکتر یزدان‌پناه یک عرایضی دارم و هم آقای دکتر قهرمانی ولی چون آقای دکتر فراستخواه مسیر را معین کردند موقوف می‌کنم ان شاءالله به بعد. در مورد اصلی‌ترین عامل عدم اطمینان به نظر من، رئیس دانشگاه است.

متأسفانه در کشور ما، شما از دانشگاه‌های غیرانتفاعی بگذرید. دانشگاه‌های غیرانتفاعی چون روسای آنها را ذینفعان اصلی تعیین می‌کنند آنجا ثبات مدیریتی بیشتر است، اما در دانشگاه‌های دولتی ما شما اگر یک بررسی کوتاه انجام می‌دادید یا مثلاً به مطالعه آقای دکتر یزدان‌پناه اضافه می‌شد، که ثبات مدیریت در دانشگاه‌ها، دانشگاه‌های دولتی بخصوص اگر بیشتر باشد چه اثری بر پیاده کردن استراتژی‌ها دارد، یک رئیس دانشگاه پیدا می‌شود اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک را خیلی باور دارد، جدی می‌گیرد برنامه نوشته می‌شود، رئیس عوض می‌شود کل برنامه را کنار می‌گذارد. به هر دلیلی به طور کلی در کشور ما یک برداشتی که اکثر مدیران دارند می‌گویند برنامه‌ریزی راهبردی از آن چیزهای لوکس و به درد نخور است، یک گروهی می‌آیند پول می‌گیرند برنامه راهبردی می‌نویسند، می‌رود بایگانی می‌شود، و ما باید در زندگی عادی‌مان با آن مسایل روز دست و پنجه نرم کنیم. دوستان همه می‌دانند، برنامه‌ریزی استراتژیک یک مولفه‌ی مهم از مدیریت استراتژیک است. شما اگر به یک مدیریت استراتژیک باور دارید یک برنامه می‌دهید، اما مسئله مهم پیاده کردن آن برنامه است، چیزی که آقای دکتر یزدان‌پناه هم به آن اشاره کردند، چرا من می‌گویم اصلی‌ترین عامل عدم اطمینان رئیس دانشگاه است، ببینید اگر بدنه‌ی دانشگاه باور پیدا کند چون اعضای هیئت علمی نقش اصلی را دارند که باور پیدا کند به آن چشم‌انداز دانشگاه، به محبوبیت دانشگاه، رئیس دانشگاه است که باید تصمیمات منابع را با ساختار همسو کند، اگر او باور نداشته باشد به مصاحبه‌های شیک و اعلام اینکه چیز خوبی است ما نمی‌توانیم چیزی که در عمل اتفاق می‌افتد و مهم است چقدر روسای دانشگاه‌های ما روی این وقت می‌گذارند این روشن می‌کند که من چرا می‌گویم مهمترین عامل کنترل این قضیه است. ما می‌دانیم که رئیس دانشگاه تعیین و انتصابش تابع برخی مسایل بیرون دانشگاه است، مسائل بیرون دانشگاه مسائل سیاسی، مسائل مختلف ارتباطات و چیزهای مختلف دیگر. مهمترین عامل این است که وزارت عتف اینجا نقشش پررنگ بشود نه اینکه نهادی باشد که در تایید رئیس دخالت دارد. البته این هم مهم هست ولی من یک نقش مهم‌تر برای وزارت عتف قائل هستم، ببینید آقای دکتر فراستخواه تا الان این همه شما زحمت کشیدید و مطمئنم خارج از این ۳۳ پنل هم در سالهای گذشته چون شاهد بودم، زحمت کشیده‌اید برای اینکه مدیریت آموزش عالی کشور را در همه سطوح توجه بدهید به اینکه به آینده توجه داشته باشیم. ما در سازمان برنامه و بودجه که بنده خدمت می‌کردم این برنامه‌های پنج ساله که می‌خواست تحلیل بشود، دفتر اقتصاد کلان،

اول یک مطالعه می‌کرد چارچوبی که برای آن پنج سال از نظر اقتصاد کلان، برایش حکم پیشگویی را داشت یعنی اول آن شرایط را پیش‌بینی می‌کرد و بعد یک گزارشی از آن به تمام بخش‌های مختلف بخش انرژی، بخش حمل و نقل، بخش‌های زیربنایی، اجتماعی و فلان و اینها که شما تحت این چارچوب پیشگویی شده بیاید برنامه‌تان را تدوین کنید.

ما در وزارت عتف فاقد یک چنین چارچوبی هستیم من می‌گویم در زمینه کنترل، کنترل شرایط عدم اطمینان، مهمترین نقش را وزارت عتف به عنوان ریل‌گذار داریم، یعنی اگر خودش به جای اقدامات واکنشی²³ برود سراغ اقدامات کنشی²⁴ یک چارچوب را به دانشگاه بدهد که یکی نرخ رشد جمعیت است که بدانیم در سالهای آینده با چقدر جمعیت دانشجویی روبرو خواهیم بود، چقدر سهم دانشگاه‌های دولتی و چه قدر سهم دانشگاه‌های غیرانتفاعی‌اند، بعد از این کنترل‌هایی که شده، اینها را هم بازنگری کند و دستش را باز بگذارد، تمام برنامه راهبردی در دنیا حتی در دانشگاه‌ها یک زیربنایی دارد، بحث رقابت دانشگاه با هم است، شما وقتی دفتر گسترش درست کردید که بنده اگر یک رشته جذاب دانشگاهی بشوم و ظرفیتش را دوبرابر کنم می‌آید و جلوی آن را می‌گیرد، یا ایجاد یک رشته میان رشته‌ای را به سادگی اجازه نمی‌دهد و اصلاً ساختار ندارد، مدیریت برنامه‌ریزی آموزشی را حداقل بنده که در برنامه‌ریزی‌ها هستم تا امروز بی‌اطلاعم که ما یک ساختار داریم اگر یک رشته میان رشته‌ای خواست تشکیل شود، برگزار کننده آن کدام گروه است، تا اینجای قضیه بنده آقای دکتر فراستخواه عرض می‌کنم شما به عنوان موسسه، و خانم دکتر نورشاهی که در واقع وصل هستید به وزارتخانه، ببینید یکی از عوامل مهم در درست جلو رفتن این قضیه، عزیزان ما که دارن زحمت می‌کشند، و در وزارت علوم هستند، یعنی اگر در آنجا پارادایم‌ها تغییر کند و نگاه‌ها درست بشود به نظر من ریل‌گذاری در دانشگاه‌ها که صورت بگیرد در مسیر خیلی خوبی خواهیم بود. اجازه بدهید بیشتر دیگر صحبت نکنم تا فرصت به دیگران هم برسد.

سرکار خانم دکتر نورشاهی

من از شما بسیار بسیار ممنونم، شما ما را حمایت کردید و ما را نسبت به فعالیت‌های موسسه دل گرم کردید. آقای دکتر ساکتی استاد گرامی، در خدمت شما هستیم بفرمایید.

دکتر پرویز ساکتی

سلام می‌کنم به همه حضار جلسه، من تشکر می‌کنم از تشکیل این جلسه مثل همیشه آقای دکتر فراستخواه و موسسه در واقع قدم‌های مثبت و گسترده‌اش را در آموزش عالی در کشور به خوبی به جلو می‌برند. در رابطه با موضوع مهمی که امروز در واقع در دستور کار سی‌وسومین پنل آینده‌پژوهی قرار دارد، من چند نکته‌ی اشاره کنم، با توجه به تاکیدیدی که جناب آقای دکتر فراستخواه و دوستان پیشینه را گفتند، من فقط در رابطه با برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره کنم که زمانی که من در دانشگاه شیراز خدمت می‌کردم، بنده مسئولیت تدوین اولین برنامه استراتژیک شیراز در زمان مرحوم دکتر مصطفوی رئیس اسبق دانشگاه شیراز را داشتم و بعد از بازنشستگی هم ما یک تیم ۱۶ نفره را تشکیل دادیم و من به عنوان مدیر ارشد برنامه‌ریزی استراتژیک استان فارس و دانشگاه‌های استان برنامه‌های استراتژیک را برایشان تدوین کردیم، البته این مربوط می‌شود به آن مصوبه‌ای که در زمان معاونت آموزشی آقای دکتر شریعتی‌نیاسر در وزارتخانه بود و



²³ reactive

²⁴ proactive

آقای دکتر غریبی هم به عنوان یک مدیر ارشد ملزم کرده بودند که تمامی دانشگاه‌های کشور را باید حتماً برای کسر بودجه‌شان و برنامه بعدی‌شان دارای برنامه استراتژیک باشند که فعالیت گسترده‌ای در این زمینه هم در سطح کشور انجام شد و اول در دانشگاه‌های کشور برنامه‌ریزی‌های استراتژیکی خودشان، من‌الجملة در استان فارس انجام دادند که آنجا با یک تیم ۱۶ نفره توانستیم برای دانشگاه هنر شیراز، و چند دانشگاه به کمک محمد حسنی برنامه‌ریزی‌های استراتژیک را تدوین و تهیه کنیم. این اندکی از گذشته‌ی من در همکاری با برنامه‌های استراتژیک بود. اما در رابطه با موضوع پنل امروز چیزی که می‌خواهم عرض کنم، من از عنوان شروع می‌کنم که موضوع امروز برنامه‌ریزی راهبردی آینده با تاکید بر راهکارهای اجرایی هست، اینجا من در رابطه با هر یک از واژگانی که در این عنوان انتخابی وجود دارد، یک سوالات کلی از منظر برنامه‌ریزی استراتژیک مطرح می‌کنم با توجه به اینکه از نظر من موضع موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی یک برنامه‌ی ملی است و مسئولیت اصلی آینده‌نگری و اندیشه‌ورزی و برنامه‌ریزی در زمینه‌ی برنامه‌های آموزش عالی کشور به عهده‌ی موسسه واگذار شده و روز به روز اثرش در نظام آموزش عالی کشور بیش از پیش می‌شود. از منظر دیدگاه برنامه‌ریزی ملی عنوان را عرض کنم چند سوال کلی از منظر برنامه استراتژیک مطرح می‌کنم و سعی می‌کنم خیلی فهرست‌وار به اینها جواب بدهم.

اولاً، در عنوان اشاره شده دانشگاه، اینجا سوالی که مطرح است کدام دانشگاه؟ تیپ‌شناسی باید انجام بشود. ما چند تا تیپ‌شناسی موضوع در دانشگاه‌ها داریم، یکی که خود به وزارت عتف آمده و دانشگاه‌ها را به چهار گروه اصلی تقسیم‌بندی کرده است، از طرفی تعلق سازمانی دانشگاه‌ها را باید توجه داشته باشیم این دانشگاهی که تحت پوشش وزارت عتف هستند یا دانشگاه‌های آزاد، و موسسه فکر نمی‌کنم که فراموش کند وقتی که ما می‌گوییم دانشگاه در جمهوری اسلامی، آنجا هم به طریقی مطرح است به طور غیرمستقیم تاثیرگذار است روی فعالیت‌های دانشگاه‌های دولتی و کل دانشگاه آموزش عالی کشور.

یک نکته‌ی دیگر که در مورد تیپ‌شناسی دانشگاه‌ها مطرح است این است که اساساً با توجه به تنوع دانشگاه‌ها که داریم از نظر ماهیت علمی و رویکردهای آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌هایی که در کشور هستند ما الان دانشگاه‌های جامع داریم، دانشگاه تخصصی داریم، دانشکده کشاورزی، دانشگاه‌های پزشکی، دانشگاه‌های صنعتی و دانشگاه‌های هنر در سطح کشور که اینها تخصصی هستند، دانشگاه‌های علمی کاربردی را داریم، پیام نور را داریم، غیرانتفاعی را داریم و مجازی. وقتی که می‌گوییم دانشگاه و برنامه استراتژیک می‌خواهیم موضع‌مان را مشخص کنیم که راجع به کدام یک از این تیپ‌های دانشگاه‌ها می‌خواهیم فکر کنیم و آینده‌پژوهی کنیم و برنامه‌ریزی کنیم و آن هم برنامه استراتژیک. از طرفی دانشگاه‌ها در کشور ما، از نظر رتبه‌بندی و ماموریت‌هایشان، الان دانشگاه‌هایی داریم که در رتبه‌های بالای جهانی هستند و دانشگاه‌های که زیر رتبه ۵۰۰، زیر ۱۰۰۰ و زیر ۲۰۰۰ هستند جزء دانشگاه برتر دنیا هستند، دانشگاه‌هایی که رتبه و ماموریت‌شان جهانی است، دانشگاه‌هایی که رتبه و ماموریت‌شان ملی و منطقه‌ای و یا محلی است.

این را می‌خواهم عرض کنم که لازم است ما برای اینکه بخواهیم به مقوله برنامه استراتژیک و راهبردی برای آینده‌ی کشور نگاه کنیم، لازم است برای پرداختن به مسئله اول تعریف و تعیین کنیم که کدام تیپ از دانشگاه‌ها را می‌خواهیم که مورد مطالعه قرار دهیم و به صورت کلی صحبت کردن راجع به برنامه استراتژیک و راجع به آینده شاید نگاهش خیلی استراتژیک نباشد. در عنوان باز صحبت از آینده شده است، اینجا ضمن صحبت‌های آقای دکتر فراستخواه اشاره به بعضی از انواع آینده شد. در روش و فرآیند آینده‌پژوهی، همکاران بهتر از من اطلاع دارند که لااقل ما باید بتوانیم چهار نوع آینده را مورد مطالعه قرار دهیم، آینده‌ی محتمل، آینده باور کردنی و آینده موجه؛ کدام یک از اینها شرایط و ویژگی‌های خودشان را دارند، وارد تعاریف و خصوصیاتشان نمی‌شوم دوستان با اینها آشنا هستند.

اما وقتی ما می‌خواهیم آینده را مطالعه کنیم از منظر این چهار نوع آینده، طبیعتاً همانطور که در صحبت‌های مقدماتی خانم دکتر نورشاهی بود ما از سویی روندها را داریم، روندهایی که فعلاً جاری هستند و اینکه واقعاً تا چه زمانی این روندهای جاری ادامه پیدا می‌کنند و آیا اثر بخش خواهند بود یا هستند؟ و چه کنیم که اثربخش‌تر بشوند و از طرفی رویدادها را داریم که منتظر چه رویدادهایی که ممکن است برای توسعه و بهبود آموزش عالی تسهیل‌گر یا بازدارنده باشند، این رویدادها را باید ببینیم. یکی از چیزهایی که به زودی اتفاق خواهد افتاد، در مورد انتخابات و نوع دولتی که انتخاب خواهد شد.

از طرف دیگر، ما باید برای آینده بتوانیم سناریوهای مختلفی را طراحی کنیم و رهیافت‌های گوناگونی را پیش‌اندیشی کنیم برای اینکه بتوانیم به کمک آنها آینده را با توجه به تحولاتی که در پیش است بر اساس تداوم بخشی از روندها و تحولات رویدادهایی که ممکن است اتفاق بیفتد و ما بتوانیم آنها را سناریو مناسب و گزینه های آ. ب. ث. را در زمینه‌ی برنامه‌های استراتژیک آینده به کار ببریم، وقتی صحبت از برنامه راهبردی می‌شود یا استراتژیک در عنوان، ما اینجا در فرمایشات دکتر فقیهی، اگر اشتباه نکنم که سخنگوی قبلی کاملاً مشهود بود، که ما باید درباره‌ی برنامه‌ی آموزش عالی در قالب و در دل برنامه‌های راهبردی ملی نگاه کنیم. الان برنامه‌ی راهبردی ۱۴۰۴ در دستور کار دولت است. آیا ما باید از منظر برنامه‌ی راهبردی ۱۴۰۴، آموزش عالی را نگاه کنیم؟ آیا این کار را می‌کنیم یا نه؟ یا اینکه چشم‌انداز ۲۰۳۰ یونسکو را مطرح کنیم، یا مقید به برنامه‌ی هفتم، که در حال حاضر در حال تدوین این برنامه هستیم و نکته‌ی دیگری که هست، هر یک از این برنامه‌های راهبردی، چشم‌انداز ۱۴۰۴ یا ۲۰۳۰ یا برنامه‌ی هفتم، کدام سیاست‌های علم و فناوری را می‌خواهیم در این چشم‌انداز آتی میان مدت یا بلند مدت را تعقیب کنیم تا متناسب با آن چشم‌انداز، دانشگاه‌های ما بیایند و برنامه‌های راهبردی هر دانشگاه یا موسسه‌ی آموزش عالی تدوین کنند. ما در سطح کشور با توجه به آنچه که در زمان آقای شریعتی‌نیاسر بود و همچنین که آقای دکتر غریبی اتفاق افتاد بسیاری از دانشگاه‌ها در حال تدوین برنامه راهبردی هستند، شرایط در کشور ما نمی‌دانم خوشبختانه یا متأسفانه مرتباً عوض می‌شود و تغییر شرایط مدیریتی معمولاً برنامه‌های استراتژیک لازم شده است ما ثبات برنامه‌ی ملی و توسعه ملی داشته باشیم و آن را صرف نظر از تغییر مدیریت‌ها دنبال کنیم.

یک سوال دیگری که مطرح است، راجع به راهکارها و شرایط اجرایی در عنوان آمده بود. اینجا این سوال آمده بود که با کدام شرایط اجرایی قرار است کار کنیم، این سوال مطرح است که منابع و کار و محدودیت ما بایستی در قالب آن منابع محدودیت‌ها، برنامه‌ها را اجرا کنیم چگونه خواهد بود، آیا همچنان محدودیت‌های مختلفی که هم به لحاظ تنوع سازمان‌ها و نهادهای فرادستی وزارت عتف، از جمله شورای عالی انقلاب فرهنگی، کمیسیون تحقیقات آموزش عالی مجلس و سایر نهادهای نه‌گانه‌ای که روی سر سازمان وزارت عتف هستند اینها چه منابع و محدودیت‌هایی را ممکن است برای تدوین یک برنامه‌ی آینده‌پژوهانه‌ی آموزش عالی کشور تدوین و اعمال کنند که طبیعتاً وزارتخانه‌ها و دانشگاه‌ها ملزم به رعایت آنها خواهند بود.

از سوی دیگر ما در چه محیطی و در کدام فضایی در آینده قرار است برنامه‌ی استراتژیک داشته باشیم با کدام سناریوها؟ آیا محیط تحریمی که در سه سال گذشته داشتیم ادامه پیدا خواهد کرد؟ ما در شرایط تحریم بایستی برنامه راهبردی برای آینده کشور را پیش‌بینی کنیم یا پساتحریم را باید ببینیم که هنوز مشخص نشده است، آیا در شرایط کرونایی ادامه خواهد داشت و آموزش‌ها به صورت مجازی خواهد بود یا پساکرونایی باید فکر کنیم. از طرف دیگر با توجه به اینکه همه می‌دانیم نظام آموزش عالی ما یک نظام گسترده‌ی دولتی و به طور نسبی متمرکز هست ما الان در تغییر و تحول نظام دولتی هستیم آیا ما باید منتظر دولت آقای رئیسی، آقای لاریجانی، آقای جهانگیری یا دیگران باشیم. دولت‌هایی که بر سر کار می‌آید اینها نگاهشان به سیاست‌های علم و فناوری و مدیریت عتف بسیار متفاوت است ما فراموش نمی‌کنیم که شایسته‌ترین وزیر آموزش عالی بعد از انقلاب اسلامی آقای دکتر توفیقی را در دوره‌های قبل، مجلس برای وزارت تأیید نکرد کوتاه مدت وزارت را هدایت کردند سه، چهار ماه ولی به حاشیه گذاشته شدند.

بدون شک همانطور که اشاره شد در صحبت‌های سخنگوی قبلی، عوامل غیرعلمی و غیرتوصیه‌ای و گاهی در تعیین سیاست‌های وزارت علوم و همچنین در وزارت دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی تأثیر خواهد گذاشت، در هر صورت اینها ملاحظاتی است که هر یک از این ابعاد جای بحث مفصل دارد از یک منظر راهبردی اگر بخواهیم نگاه کنیم و از منظر آینده‌پژوهی، در مورد اینکه خود کارگروه اگر بخواهیم یک پیشنهاد خاصی را ارائه بدهیم، هر یک از این سوالاتی که مطرح شد ما می‌توانیم به عنوان یک فعالیت تعریف کنیم، احیاناً یک پنل برایش بگذاریم یا تقسیم کار کنیم و یا افرادی مثل آقای دکتر یزدان‌پناه و آقای دکتر قهرمانی که بسیار خوب کار کرده بودند و بسیاری از دوستان احیاناً هر بخشی یکی از دوستان کار کنند.

از طرفی..... روش کارمان را مشخص کنیم که بایستی به آن توجه کافی بشود، چند نکته جانبی را من اشاره کنم و سخنانم را خاتمه بدهم، یکی اینکه باید توجه داشته باشیم، مطالعات آکادمی در زمینه‌ی برنامه‌ریزی راهبردی و آینده‌پژوهی، از نظر بنده صرفاً از لحاظ روش‌شناختی می‌توانند با ارزش باشند ولی به هر حال برنامه‌ی استراتژیک برای هر کشور و هر دانشگاه و هر موسسه‌ای باید منحصر به فرد باشد. ما میتوانیم

الگوها و مدیریت‌های متعددی را انتخاب کنیم و از بین آنها الگو یا مدلی را انتخاب کنیم که در شرایط موجود ما بتواند با انطباق‌پذیری و نه اینکه لزوماً کپی‌برداری قابل استفاده باشد. از طرفی همانطور که اشاره شد در فرمایشات آقای دکتر یزدان‌پناه، معمولاً یک بخش از برنامه‌ریزی استراتژیک، یک برنامه‌ی عملیاتی زمینه یا پیوست می‌تواند باشد که بر اساس آن دقیقاً به دانشگاه یا به وزارتخانه یا به نهاد بگوید که چگونه قدم به قدم آنچه را که در قالب برنامه تدوین شده باید در عمل پیاده شود و این پیاده شدن مستلزم چند نکته است: ثبات مدیریتی، از طرفی مستلزم اصلاحات ساختاری در تشکیلات است، مستلزم تغییر روش‌های مدیریتی است و مستلزم تغییر روشهای تخفیف بودجه و منابع است و مسائل دیگری که وارد جزئیات نمی‌شوم، بخواهم من در دو، سه کلمه پاسخ سوال اصلی دکتر فراستخواه را که مطرح کردند بدهم، به نظر من اصلی‌ترین نکته روشن کردن عدم قطعیت‌ها این است که ما ببینیم که شورای عالی انقلاب فرهنگی و کمیسیون تحقیقات آموزش عالی مجلس که هر دو قانونگذار هستند چه موضعی را در رابطه با آموزش عالی کشور در پیش گرفته‌اند و ادامه خواهند داد یا تغییر خواهند داد، باید حتی الامکان وزارت عتف تا جایی که می‌تواند با این نهادها و سایر نهادهایی که تصمیم‌گیرنده هستند در زمینه‌ی آموزش عالی کشور و مورد کنترل آینده تعامل داشته باشد. در واقع آینده در حال حاضر از دست ما و موسسه با توجه به شرایط سیاسی اجتماعی کشور خارج است، باید ببینیم رویکرد آتی دولت آینده به آموزش عالی چه خواهد بود و چه قدر به آموزش عالی بها می‌دهند. از طرفی، من در چند جمله تمام می‌کنم، کنترل عدم اطمینان‌ها را به نظر من راهکارش مشارکت فعالانه‌ی موسسه و متخصصین با نهادهای تصمیم‌گیر و تاثیرگذار است. من زیاد صحبت کردم می‌بخشید.

سرکار خانم دکتر نورشاهی:

خیلی سپاسگزارم و بسیار استفاده کردیم. از آقای دکتر سمنانیان تقاضا می‌کنم که در خدمتشان باشیم. آقای دکتر سمنانیان بسیار افتخار دادید در خدمتتان هستیم بفرمایید.

دکتر سعید سمنانیان

سلام عرض می‌کنم خدمت همه‌ی همکاران عزیز و اساتید حاضر در جلسه.

طبق معمول موضوع کلیدی را عزیزان به بحث گذاشته‌اند موضوع، موضوع بسیار مهمی است و واقعاً جا دارد که ساعت‌ها و جلسات متعددی در موردش صحبت شود با توجه به آن لغت آخری که در تیتراژ عنوان پنل هست راهکار و تاکید بر راهکارهای اجرایی، یک بحثی را خواستم خدمت شما عرض کنم. اولاً می‌دانید این برنامه‌ریزی راهبردی موافقین و مخالفینی دارد. ما یک هشت سالی بود که در کشور اصلاً ضد برنامه‌ریزی بودیم، از نام و عنوان برنامه‌ریزی فرار می‌کردند و سعی می‌کردند که غیرمدون حرکت کنند و این بحث را تئوریزه می‌کردند، یعنی بحث حرکت غیرمدون را تئوریزه می‌کردند و سعی می‌کردند که محاسنی را برایش متصور شوند و جا بیندازند که اینگونه حرکت کنند. هشت سال اخیر برنامه‌ریزی‌های راهبردی در دانشگاه‌ها سکه رایج روز شده است و تمامی دانشگاه‌ها در هیئت امنایشان برنامه‌ریزی‌های راهبردی‌شان را به تصویب می‌رسانند و معمولاً برنامه‌های پنج ساله هست و بعد از اتمام این برنامه‌ریزی‌ها به برنامه‌ی دوم و برنامه بعدی می‌پردازم. خیلی مختصر راجع به تالی فاسد^{۲۵} (زیان) این برنامه بگویم و یک راهکار اجرایی اشاره کنم.

یکی از خطرات این برنامه ریزی راهبردی این است که خیلی خرجش کنیم و خیلی وقت صرف آن کنیم، تمام مراحل متدولوژیک را انجام دهیم، روی لغت به لغتش تامل کنیم، در مورد مأموریت، در مورد چشم انداز، و همهی مراحلش و از سازمان مان و بنگاه مان مراقبت کنیم که کوچکترین آسیبی از لغت به لغت این برنامه ریزی استراتژیک نبرد و سربلند بیرون بیاید و یک برنامه ی خیلی خوبی را در مراجع بالادستی به تصویب برسانیم، این



خیلی خوب است. ولی بعداً آن را کنار بگذاریم، و حالا کار خودمان را می کنیم و این خیلی رایج است، یعنی اجرا با آن برنامه در انفکاک کامل باشد یا اینکه افراط هم نکنیم، یعنی ۲۰ درصدش را انجام می دهیم ۲۵ درصدش را انجام می دهیم یا ۱۵ درصدش، از ذهنیتمان استفاده می کنیم نه اینکه سیستماتیک حرکت کنیم که بند بند آن برنامه محقق بشود، این یکی از خطراتی است که در یک برنامه ریزی استراتژیک وجود دارد و متأسفانه کم هم نیست، بنگاه ها و دانشگاه هایی که اینگونه برخورد می کنند، یا اینکه رئیس عوض که می شود و برنامه که عوض می شود برنامه استراتژیک نیمه کاره به دست فراموشی سپرده شود و هیئت امنا هم اعمال مدیریت نکند و بعد بیاید طرحی جدید در بیندازد، مدیریت جدید برنامه ی زحمت کشیده و کار شده و تدبیر شده قبلی را به دست فراموشی بسپارد.

نکته ی دوم، اینکه بدنه با این برنامه همراه نباشد، یعنی راس آن بنگاه، هیئت رئیسه ی دانشگاه همراه باشد، ولی نتوانسته آن برنامه را تسری دهد، در پایین ترین سطوح تک تک اساتید تک تک کارمندان خودشان را مقید بدانند که این برنامه که تحولاتی در آن نهفته این را انجام بدهند، این هم یک زیان دیگر است.

سوم بحث مدیریت های حفظ وضع موجود. مدیران محافظه کار که حفظ وضع موجود را تئوریزه می کنند و از تغییر فرار می کنند، هر برنامه ای تغییری در آن نهفته است، جرات و جسارت تغییر را ندارند اینها دشمن برنامه ریزی های راهبردی هستند. اینها مقدمه است، یک برنامه ی راهبردی در یک دانشگاه تصویب شد رفت در هیئت امنا هم تصویب شد. چگونه باید هیئت امنا نظارت کند و هدایت کند و حمایت کند. این سه کار را نظارت، هدایت و حمایت کند. در انجام این برنامه ریزی راهبردی که ان شاء الله اهداف کمی را در آن دیده باشیم فقط حرف های کلی و حرف های روبنای زده نشود و حتماً موسسه اهداف کمی از آن را به تصویب هیئت امنا رسانده باشد.

معمول الان دانشگاه ها چیست؟ معمول الان دانشگاه ها این است که رئیس به دانشگاه می آید، به هیات امنا گزارش میدهد، در این قضیه موفق بودید در این قضیه پیش رفته اید، در این اندازه از اهداف پیش رفته ایم و تمام. اگر خوش حساب باشد می گوید در این قضایا هنوز عقیبیم. این روش، روش نظارتی مناسبی از طرف هیئت امنا نیست. من با یک مثال عرضم را بگویم معذرت می خواهم که سخنانم طولانی می شود.

وقتی این ذی حساب ها از دانشگاه ها رخت برپستند، فقدان این بی حسابی تا حدودی با بحث حسابرسی دانشگاه ها توسط شرکت های حسابرسی مستقل، جبران شد. خوب می دانید یک معضلی بود به نام بی حسابی در دانشگاه ها، یک دانشگاه تحصیلات تکمیلی بود که یک لیسانس می آمد به رئیس دانشگاه می گفت این کار را می پسندم، قبول دارم، و این کارت را نمی پسندم، ذی حساب ها می دانید وزیر را به گریه می اندازند در حرفه بنگاه ها، کاری نداریم الحمدلله بر اساس تجارب جهانی و پیروی از تجارب جهانی، دانشگاه های ما هم صاحب سیستم های هیئت امنایی شدند، ولی هیئت امنا چه گفتند؟ گفتند: ما یک حسابرسی می گذاریم که حداکثر سه سال می تواند آنجا کار کند اگر خوب باشد و هر سال عملکردش را نگاه می کنیم آن حسابرس مال ماست، مال هیئت امناست و این ایراد هم دارد که پولش را رئیس دانشگاه می دهد و این هم ایرادی است که باید

اصلاح بشود. ولی حالا باید گزارشش را به هیات امانا بدهد، اینهم خیلی قدم خوبی است، یک شرکت‌هایی هستند مستقل و ان‌شاءالله با تجربه و گزارش به هیئت امانا می‌دهند، بازوی هیئت امانا هستند، عامل اجرایی هیئت امانا هستند، بالا دست رؤسای دانشگاه‌ها و هیئت رئیسه دانشگاه هستند.

خیلی هم راحت می‌آیند گزارش می‌دهند و می‌گویند معاون پشتیبانی دانشگاه و این رئیس دانشگاه، مدیر مالی دانشگاه در سه مورد ضعف داشت، خیلی دوستانه می‌نشینند دور هم و می‌گویند در این سه مورد که ضعف دارید برنامه برطرف نمودن ضعف را به ما ارائه کنید در جلسه بعد حتماً باید این ضعف برطرف باشد، من خودم که در این هیئت امانا و کمیسیون‌ها که بودم ده‌ها بار این مسیر را طی کردم. ولی هیئت امانا در مورد نظارت برنامه‌ریزی راهبردی که من می‌گویم نظارت بر کیفیت دانشگاه چه کار می‌کند؟ هیچ ابزاری ندارد رئیس دانشگاه می‌آید ارائه‌ی گزارش می‌دهد در آن فرصتی کوتاهی که دو ساعت یا چهار ساعت در سال که هیئت امانا دور هم جمع می‌شوند هیئت امانا هم می‌گوید به به و تمام می‌شود.

این کافی نیست، تاکید بر راهکارهای اجرایی، پیشنهاد من این یک جمله است رویکردهایی، شرکت‌های واسطی، شرکت‌های حرفه‌ای متشکل از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، آنجا حسابرس بوده اینجا اعضای هیئت علمی برجسته‌ی دانشگاه‌ها باید باز نشست باشند یا هر چیز دیگر، شرکت‌هایی باید داشته باشند که بتوانند بر اساس محک برنامه‌ی استراتژیک دانشگاه گزارش عملکرد رئیس و هیئت رئیسه‌ی دانشگاه را به هیئت امانا بدهند، پولش را به هیئت امانا بدهد. دنباله و منبع درآمدش به رئیس دانشگاه وصل نباشد، امین هیئت امانا باشد، بیاید تماماً در دانشگاه مستقر شود، تمامی دانشگاه از نظر رشد کیفی از نظر تک تک مواردی که برنامه‌ریزی راهبردی جهت داده این دانشگاه را مورد ارزیابی قرار بدهد گزارش به هیئت امانا بدهد هیات امانا با خیال راحت بتواند بگوید عملکرد سال قبل دانشگاه هیات رئیسه دانشگاه، شورای دانشگاه، معاونین دانشگاه این بوده در این زمینه‌ها نقطه قوت داشته و در این زمینه‌ها ضعف داشته و بعد بتواند اصلاح مسیر کند، بعد بتواند مطالبه‌گری بکند این مطلب، مطلب مهمی است و راهکار مهمی است در نهادینه شدن هر چه بهتر هیات‌های امانا در عملکرد وظایف هیئت امانا. یعنی آن سه وظیفه اصلی هدایت حمایت و پیشرو کار باشد این پیشنهاد من است. یک چنین شرکت‌هایی، با چنین محتوایی شکل بگیرد و بازوی هیئت امانا باشد، اینها بروند شش ماه بنشینند، سه ماه بنشینند و جزء جزء دانشگاه را مورد آنالیز و تجزیه و تحلیل قرار بدهند و یک گزارش ۲۰۰ صفحه‌ای برای هیات امانا بگذارند و بگویند که این عملکرد پارسال دانشگاه این بوده و برنامه‌ریزی راهبردی را مثلاً نود درصدش را توانسته انجام دهد، در این حوزه ۷۰ درصد و در آن حوزه ۱۱۰ درصد موفق بوده و یک مجموعه‌ای که معتمد است، معنی این نیست که رئیس دانشگاه معتمد هیئت امانا نیست ولی مجموعه‌ای باشند که نظارت کنند، نظارت کارشناسی و دقیق، و گزارش سالانه‌ی عملکرد رئیس و هیئت رئیسه‌ی دانشگاه را نسبت به برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه به هیات امانا ارائه بدهند ببخشید اگر سخنانم طولانی شد.

سرکار خانم دکتر نورشاهی

سپاسگزارم آقای دکتر سمنانی گرامی فقط من یک نکته را خدمتان بگویم که چند لحظه‌ای یا چند دقیقه‌ای از فرمایشات حضرتعالی به دلیل اختلال سیستم قطع شده بود ولی من فکر می‌کنم همه‌ی دوستان نکته شما را گرفتند آن هم اینکه یک چیزی شبیه به حسابرسی که نماینده‌ی هیئت امانا است، یک هیئتی هم اجرای برنامه راهبردی را نظارت کنند و به هیئت امانا کمک کنند، چون بحث پیاده‌سازی برنامه‌ی راهبردی بسیار مهمتر از تنظیم و تهیه این برنامه است.

جناب آقای دکتر سمنانی

و عملکرد کیفی و علمی دانشگاه را در سال گذشته ببینند به هیئت امانا گزارش بدهند. دقیقاً همین خیلی ممنون که وقتی به من دادید.

دکتر محمد الهی

سلام و عرض ادب خدمت برگزارکنندگان و حضار گرامی.

سپاسگزارم، این تعارفات اولیه را باید حتماً انجام بدهیم تشکر می‌کنم، ولی واقعاً نه از سر تعارف بلکه به جد می‌گویم، رویداد گفتگو محور که نه یک فرمالیسم بلکه یک ضرورت تضمین حکمرانی مطلوب است، یعنی من فکر می‌کنم که نقش دانشگاه در تضمین حکمرانی مطلوب، یک نقش برجسته و شاید بی‌نظیر باشد به این جهت برگزاری این پنل و برنامه‌های مشابه می‌تواند یک آینده بهتری را نوید دهد. من تشکر هم می‌کنم از ارائه دهندگان محترم...

بنده محمد الهی هستم از موسسه مطالعات مدیریت پویای رشد خدمتتان هستم. ما مشاوره‌هایی را در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک برای دستگاه‌های مختلف از مجموعه‌های دانشگاهی داشته‌ایم. تشکر می‌کنم از اساتید گرانقدری که حضور دارند که حق استادی به گردن بنده دارند به خصوص جناب دکتر یزدان پناه، البته خارج از فضای دانشگاهی شاگردی کردیم، از ارائه ایشان و جناب آقای دکتر قهرمانی بسیار استفاده کردیم. بسیار هدفمند و موثر بود ارائه‌ها و گره‌گشایی بخشی از مشکل بود که من دیگر آن موارد را که آماده کرده بودم تکرار نخواهم کرد، جسارت بنده را ببخشید که در حضور اساتید دارم صحبت می‌کنم به حساب درس پس دادن یک شاگرد و خیلی خوشحالم که این اجازه به من داده شد. اگر در تعبیر خدای نکرده قصوری بشود تعابیر مناسبی نبوده پیشاپیش از جسارتم عذرخواهی می‌کنم. ولی واقعیت این است که ما تا وقتی که گرفتار تعارفات باشیم مسئله‌ای حل نخواهد شد. اگر به واقعیات توجه واقعی و جدی نداشته باشیم، مشکلات و مسائل ما حل نخواهد شد و تحولی رخ نخواهد داد. اولین نکته در تحول که فکر می‌کنم برنامه‌ریزی‌های راهبردی به دنبال تحول و تعالی در سازمان‌ها، از جمله دانشگاه‌ها هستند و واقعاً باید از نقطه‌ی آسیب‌شناسی به رفتاری‌های خود آغاز کنیم، لذا یک، دو مثال می‌خواهم بزنم و در مثل هم مناقشه نیست. از اساتید عذرخواهی می‌کنم، دایناسورها به دلیل ناتوانی از انطباق با تغییرات زمین منقرض شدند این گزاره‌ی اول.

گزاره‌ی دوم یک داستان کوتاه، طنزی است که در سر چهارراهی ماشین‌ها بحث بر سر حق تقدم می‌کردند، نیشان آبی آمد رد شد رفت، گفتند تقدم آن که هیچ، چون نیشان آبی بود. من از این گزاره دوم این تعبیر را می‌خواهم بکنم که تحولات مثل نیشان آبی دارد می‌رود ما درگیر و گرفتار بروکرسی‌های کُند و زمین‌گیر و بی‌زمینه‌ای هستیم. من تمرکز می‌خواهد روی سوالاتی که جناب آقای دکتر فراستخواه که با قلم ایشان از دهه‌ی ۶۰ و ۷۰ بنده آشنایی دارم و استفاده کردم از فرمایشات ایشان و نوشته‌هایشان به آن سوالات بخواهیم پاسخ دهیم، جناب دکتر ناگزیر چند مسئله‌ی دیگر بسیار ربط وثیق به پاسخ به این سوالات دارد. می‌خواهم بگویم ما سه سوال حضرت‌تعالی را بر فرض پاسخش را به دست بیاوریم آیا مسئله‌ی ما حل می‌شود؟ آیا برنامه‌ریزی راهبردی که هدفش تحول و تعالی در نهاد دانشگاه است رخ می‌دهد؟ من می‌خواهم بگویم اصالتاً برنامه‌ریزی مشکل دارد من می‌خواهم بگویم اصالتاً دانشگاه مشکل دارد، نظامات پشتیبان مشکل دارد. از این منظر که امروز با تحولاتی که رخ داده دانشگاه کارکردهایش باید بازنگری شود، اما برای چه کارکردی برای چه نظام مرجعی می‌خواهیم تحول ایجاد کنیم، چه اتفاقی را می‌خواهیم رقم بزنیم ما گرفتار بروکرسی برنامه‌ریزی راهبردی می‌شویم، اما در کارکردهای دانشگاه تغییر که رخ داده و آن نیشان آبی آمده رفته توجه جدی نمی‌کنیم. ما در برنامه‌ریزی راهبردی با مشکل جدی فرهنگی مواجهیم، بهترین برنامه‌ریزی‌های راهبردی انجام می‌شود، با اساتید بسیار مجرب و متخصص اما وقتی به پای اجرا می‌رود رفتاری ما تازه شروع می‌شود.

در بسیاری از سازمان‌ها همانطور که اساتید گرامی هم اشاره کرده‌اند مشکل اصلی این است که جناب دکتر یزدان پناه یک تعبیری داشتند زینت‌القائس می‌شود، به عبارتی من یک شوخی با دوستان پژوهشگرم در برنامه‌ریزی راهبردی می‌کنم، می‌گویم پوز شماست و پوز مدیران. برنامه‌ریزی راهبردی و پروژه‌های معطوف به برنامه‌ریزی راهبردی عملاً این دو کارکرد را داشت، پوز مدیریت و پوز متخصصینی که مشارکت می‌کنند و کارکرد دیگری ندارند. اصالتاً یک حلقه‌ی مفقوده در نظام برنامه‌ریزی داریم، در نظام برنامه‌ریزی ایران در برنامه ششم ما یک همکاری با سازمان مدیریت داشتیم، یک نظام به شدت از هم گسیخته است.

سیاست کلی در نظام تدوین می‌شود، برنامه‌ریزی راهبردی فقط به جهت تأییدیه‌ها قلاب‌هایی را به برخی از محورها وصل می‌کند، یعنی آنچه که صرف نظر از آن چه که در فرادست تنظیم می‌شود، آیا درست است یا نیست، آن یک ماجراست. نظام برنامه‌ریزی راهبردی و نظام برنامه‌ریزی اجرایی با آن نظامات بالادستی هیچ ارتباط منطقی، سیستماتیک و هوشمندی ندارد. نظام برنامه‌ریزی ما صرفاً در مرحله‌ی تدوین گرفتار می‌شود

با فرصت‌های زمانی طولانی‌تر، تحولات انقدر شدید است، تعبیر استاد عزیزم جناب آقای دکتر یزدان‌پناه بود در ژاپن که محور و بستر تحولات تکنولوژی است یکی از بسترهای مهم تحول تکنولوژی در دنیا است، برنامه‌ریزی‌های راهبردی اینقدر برنامه‌ریزی ۱۰ ساله می‌نویسیم با توجه به عدم قطعیت‌ها واقعاً این کارکردش در نظام جوامع انسانی، نظامات کارکردی در هر کشوری هیچ انطباقی ندارد.

ما در نظامات پشتیبان برنامه‌ریزی راهبردی گرفتاریم، ما آن حلقه‌ی مفقوده‌مان به درستی اساتید گرامی اشاره کردند من به جهت فراوانی تکرارش می‌کنم، که غفلت از حلقه‌ی پیاده‌سازی است، ما یک تیم کشتی، یک تیم فوتبال، برنامه لیگ را که می‌دهند می‌شود برنامه‌ریزی راهبردی‌اش سالانه، حالا این چند ساله است بماند، زمان اجرا وقتی است که می‌رود روی زمین فوتبال یا روی تشک کشتی، در فاصله‌ی این من می‌خواهم بگویم تیم‌های دسته چندم یک برنامه‌ای دارند برای آماده‌سازی، در نظامات اداری‌مان و دانشگاهی‌مان هیچ حرکت جدی صورت نمی‌گیرد، احساس می‌کنیم که آن شأن خدایی داریم که می‌گوید 'کن فیکن' یعنی وقتی می‌نویسیم باید اجرا کنیم نه خیلی مقدمات لازم دارد. ما تمرکزی روی این مقدمات به هیچ عنوان نداریم، اولویتی برای آن مقدمات قائل نیستیم. امروز ما گرفتاری‌مان این است که سرعت تحولات، یکی از موانع جدی است تا ما می‌آییم حتی اگر توجه به این حلقه هم کنیم، تا می‌آییم آماده‌سازی کنیم برای تحقیق فلان، هدف از موضوعیت ساقط شده، دخالت اهل سیاست در حوزه‌های حرفه‌ای و تخصصی، کتاب بازآفرینی دولت و واژگونی بوروکراسی تجربیه‌ی آمریکایی‌ها در تحولات نظام اداری‌شان است، آنها هم در بروکراسی گرفتار بودند. نکته‌ی بسیار جالبیست که خیلی شباهت با وضعیت امروز ما دارد. یکی از فرازهایشان این بود که اهل سیاست منتخبین که در اینجا تحت این عنوان ترجمه شده است، دخالت منتخبین در فرایندهای حرفه‌ای و تخصصی یکی از موانع جدی تحول و ارائه‌ی خدمت درست می‌شود. ما این گرفتاری را داریم واقعاً فرایندهای تخصصی امکان پیاده‌سازیش بسیار محدود و ضعیف است. ناهمترازی یعنی بروکراسی اداری حتی در دانشگاه‌ها، با تحولات و اقتضانات همخوانی ندارد، شما نگاه کنید یک شرکت آنچه که خواست مسئولیت هیئت مدیره شرکت است اجرا می‌شود ولی ما واقعاً با اقتضانات روز جامعه، با الزام‌ها و نیازهای روز جامعه تا بخواهیم خودمان را هم‌تراز کنیم این بروکراسی اینقدر سنگین است و گرفتار همین فرایندهای مثل حسابرسی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها و اجرا کردن‌ها می‌شویم که مانع تحول است. من فکر می‌کنم که اول دانشگاه بعد خود برنامه‌ریزی یکی از موانع تحول و شکل‌گیری است.

در مجموع اگر بخواهم بگویم که اگر ما قرار است اتفاقی را رقم بزنیم ابروندهای آتی که دوستان هم، اساتید گرامی اشاره داشتند، بحث تحول در حوزه فناوری‌های نوین است. من هم‌سرم مدیر مدرسه است و ۲۵ یا ۲۶ نفر کادر آموزشی دارد، چون در داخل منزل خیلی از فرایندها که هدایت می‌شود و در این موضوع درگیر شدم چون در حوزه مدیریت مطالعاتی داشتیم تحت نظر اساتید گرامی، دقت می‌کنم از ۲۵ نفر کادر آموزشی ۱ نفر مسلط به فناوری دارند، آن هم نه مسلط تام، از یک توانمندی حداقلی برای تولید محتوا و استفاده از فضای مجازی برای آموزش برخوردار بود. امروز مدارس عموماً تعطیل شده است. ای‌کاش این فرصت را مغتنم می‌دانم برای دانشگاه‌ها هم صائب و جاری است. امروز بخشی از آموزش‌ها می‌تواند آنلاین باشد فرزندان ما ساعت‌ها پای دستگاه می‌نشینند و خیلی چیزها یاد گرفته‌اند. فرزندان من زبان را در فضای مجازی و ارتباطاتی که برقرار شد یاد گرفتند اما به هیچ عنوان دانشگاه حداقل به عنوان یکی از مهارت‌ها، یکی از سوادهایی که سازمان ملل اعلام کرده به عنوان سواد اصلی در دوران جدید زبان را یاد نمی‌گیرند نه در مدرسه، نه در دانشگاه مگر بچه‌هایی بروند موسسات خصوصی در آموزشگاه‌ها آموزش ببینند ولی فضای مجازی زبان بچه‌ها را تقویت می‌کند، تسلط‌شان به یکی از آن سوادها، سواد ICT و اینهاست آن را بچه‌ها کاملاً مسلط می‌شوند بدون اینکه یک کلاس جدی داشته باشند. من می‌خواهم بگویم نظام آموزشی ما گرفتار سنت‌زدگی‌هاست، گرفتار تجارت است، گرفتار یک تجارتی شده است و همین امر باعث شده که دیگر در صنعت و صنایع دیگر تحول رخ ندهد، حتی اگر نااطمینانی‌ها، عدم قطعیت‌ها روشن شود، چرا چون گرفتار یک سنتی، یک بروکراسی شده. نمی‌خواهم از واژگان خیلی تند استفاده کنم گرفتار آن شرایطی شده است که خودش ایجاد کرده و نمی‌گذارد تحول در آن رخ دهد. ما همچنان استاد، کلاس، دانشجو و موضوعات درسی، آن هم موضوعات درسی که پنج سال قبل تدوین شده و سرفصل‌هایش برای آینده است.

سرکار خانم دکتر نورشاهی:

از شما خیلی سپاسگزارم از نکات شما خیلی بهره گرفتم من فقط یادآوری می‌کنم سه سوالی را که آقای دکتر فراستخواه در ابتدای جلسه فرمودند عدم قطعیت‌ها و حساس‌ترین عدم قطعیت‌هایی که دانشگاه با آن روبرو هست مهمترین احتمالات آینده از نظر شما بزرگواران و راه‌های کنترل این عدم قطعیت‌ها.

دکتر محمدرضا آراستی

مجدداً سلام عرض می‌کنم و تشکر از برگزاری این پنل، واقعاً چیزی که از موسسه انتظار می‌رود همین صحبت‌ها و هم‌اندیشی‌ها و برنامه‌ریزی‌ها برای آینده دانشگاه است. آن چیزی که می‌خواستم خدمت شما عرض کنم اگر اجازه بفرمایید شامل سه نکته است. من ابتدا خودم را معرفی کنم، من عضو دانشگاه صنعت شریف، دانشکده مدیریت هستم، حدوداً از سال ۹۳ به عنوان مشاور رئیس دانشگاه در امور راهبردی انجام وظیفه می‌کنم و الان از سال ۹۶ به بعد مرکزی را ایجاد کردم به نام موسسه برنامه‌ریزی راهبردی و توسعه منابع و مسئولیت آن مرکز با من است و برنامه‌ی راهبردی دانشگاه را در سال ۹۳ شروع به تدوینش کردیم و ۹۵ به تصویب هیات امنا رساندیم و تا کنون داریم اجرا می‌کنیم و درس آموزشی‌هایی داشتیم که اگر صلاح دانستید بیان می‌کنم. یک وقتی خدمت عزیزان ارائه خواهیم کرد و از اینکه در این جمع هستم خیلی خوشحالم از بحث‌ها خیلی استفاده کردم و تلاش می‌کنم که صحبت‌های تکراری نکنم و صحبت‌هایم را به سه بخش تقسیم کردم؛ یکی اینکه چالش برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه چیست؟ و از برنامه‌ریزی استراتژیک چه انتظاراتی باید داشته باشیم؟ و اینکه در این فرایند برنامه‌ریزی‌ها و نظارت بر آن عنصر کلیدی کیست؟ و باید چه کاری انجام دهد.

در قسمت اول: به هر حال ما با یک تحولاتی روبرو هستیم این تحولات محیطی با بخش تکنولوژی و تحولاتی که در زمینه‌ی تکنولوژی است تا به کاهش بودجه‌های دولتی برای دانشگاه‌ها که مختص دانشگاه‌های دولتی ما نیست و در همه جای دنیا یک پدیده‌ی غالبی است که دارد اتفاق می‌افتد و نسل جدید دانش‌آموز یا دانشجو که به روشهای کاملاً متفاوتی یادگیری را دارد انجام می‌دهد و خیلی چیزهای دیگر که در فرمایشات بود و



نمی‌خواهم تکرار کنم. همه‌ی اینها یکسری تهدید و یا یک فرصت برای دانشگاه‌ها ایجاد کردند و جمله‌ای که می‌خواهم نتیجه بگیرم دانشگاه‌ها بیش از هر زمان دیگری نیاز به برنامه‌ریزی و آینده‌نگری دارد.

نکته‌ی دومی که می‌خواهم عرض بکنم این است که دانشگاه‌ها سازمان خاصی هستند و این خاص بودن‌شان در فرمایشات دوستان بود من فقط دو تا از مولفه‌های آن را می‌خواهم تاکید کنم. یکی اینکه سازمان ماموریت محوراند، حتی دانشگاه‌های خصوصی هم که متکی به منابع دولتی نیستند، در دنیا هم یک گونه‌ای از ماموریت‌محوری را دنبال می‌کنند. و نکته دوم این است که در میان سازمان‌های ماموریت‌محور یا ناپرفایت^{۲۶} یک نوع سازمان خاص به حساب می‌آیند بخاطر اینکه سلسله مراتب ندارند و عملاً آن عدم وجود سلسله مراتب نمی‌گذارد که یک فرایند بالا به پایین در برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها وجود داشته باشد به همین دلیل است که بسیاری از مدل‌ها و فرآیندهای برنامه‌ریزی یا برنامه‌ریزی راهبردی چه در بنگاه‌های اقتصادی جواب داده است یا حتی در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی غیردانشگاهی در دانشگاه‌ها ممکن است که مناسب نباشد.

از نظر من مهمترین چالشی که در دانشگاه‌ها هستند و نمی‌گذارد آن مدل‌ها و فرآیندها عیناً در دانشگاه‌ها مورد استفاده قرار بگیرد مسئله‌ی پارادوکسی (صدا قطع شد).

مهمترین پارادوکسی که الان به نظر من در دانشگاه‌ها برای برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد این پارادوکسی است که بین آزادی آکادمیک و یا پریدرم آکادمیک²⁷ و موضوع برنامه‌ریزی، بویژه برنامه‌ریزی بالا به پایین است. همه‌ی دانشگاه‌ها متأثر از این پارادوکس هستند، همه‌ی ما که دانشگاه را انتخاب کردیم یکی از دلایلی این بوده که یک ذره آزادی عمل داشته باشیم در انتخاب موضوع تحقیق، در نوع فعالیت، در نحوه‌ی تدریس در کلاس و غیره. انگار برنامه‌ریزی بالا به پایین یک جور دارد این را محدود می‌کند. واقعیت این است که دانشگاه‌ها برای این چالش یا پارادوکس باید راه‌حلی بیاندیشند این نکته‌ی سومی بود که می‌خواستم عرض کنم.

منتهی نکته بعدی که می‌خواهم عرض کنم این است که واقعیت دانشگاه‌ها دارای کانتکت²⁸ متفاوتی هستند، کانتکت به معنی کانتکت درونی، رابطه‌شان از اینکه چه زمانی به وجود آمده‌اند، توسط چه کسانی و با چه مدلی ذهنی در این مسیر تحول که تاکنون آمده‌اند چه فراز و نشیب‌هایی داشتند چه چیزهایی را تجربه کردند و الان دارای چه توانمندی‌هایی هستند، دارای چه ساختار و نظام حکمرانی هستند کلاً مدل‌های ذهنی مدیران ارشد ارجحیت علمی چگونه است و غیره، که شامل فرهنگ سازمانی می‌شود، اینها را هر دانشگاه خاص خودش است و هر دانشگاه به نظرم باید یک مدل بومی خودش را برای حل این مسئله و تدوین برنامه و پیدا کردن آینده‌ی مطلوب خودش پیدا کند.

این چیزی است که متأسفانه تاکنون توسط وزارت علوم و شورای انقلاب فرهنگی و نهادهایی که بالادستی به حساب می‌آیند و سیاست‌گذاری آموزش عالی را انجام می‌دهند پذیرفته نشده است. و این آخرین نکته‌ای است که می‌خواهم در این بخش اول سخنانم عرض کنم و ما باید یک کاری کنیم که از بیرون این به رسمیت شناخته شود. قسمت دوم سخنانم این است که فرض بفرمایید که ما قبول داشته باشیم که برنامه‌ی راهبردی برای دانشگاه‌ها ضرورت دارد، فرض کنید که باید قبول داشته باشیم که برنامه‌ی راهبردی خاص هر دانشگاهی باشد و وزارت علوم و نهادهای دیگر هم این موضوع را به رسمیت بشناسد حالا آن چیزی که از برنامه راهبردی انتظار داریم چیست؟ به نظر من مهمترین چیزی که برنامه راهبردی در دانشگاه باید به آن پاسخ بدهد وجه تمایز است، یعنی باید نشان بدهد که چگونه یک دانشگاه می‌خواهد خودش را نسبت به دیگر دانشگاه‌ها چه در داخل چه با دانشگاه‌های خارج از کشور البته دانشگاه‌هایی که می‌تواند خودش را با آنها مقایسه کند متمایز باشد، چگونه می‌خواهد خودش را متمایز کند، این به نظر من مهمترین مولفه‌ایست که باید در برنامه‌ریزی راهبردی وجود داشته باشد و ما نمی‌توانیم به این مولفه برسیم مگر اینکه به داشته‌ها و توانمندی‌های دانشگاه توجه کنیم. این نکته‌ی دومی است که در سر فصل دوم موضوعات می‌خواهم به آن اشاره کنم.

این تمایز یقیناً باید ریشه در داشته‌ها و توانمندی‌های دانشگاه‌ها داشته باشد اگر بخواهد یک دانشگاهی خودش را متمایز کند باید به علاقه و توانمندی‌های اعضای هیات علمی‌اش نگاه کنید، باید جایگاه خودش را در جامعه، جامعه‌ی ایران و خارج ایران ببینید، باید به موقعیت جغرافیایی توجه کند به توانمندی‌های سازمانی و نظام حکمرانی و به دارایی‌های فیزیکی‌ش، که البته از نظر من نسبت به آن توانمندی‌های بالا از اهمیت کمتری برخوردار است ولی به هر حال مهم است.

نکته دوم این است که در دانشگاه‌ها باید خودشان را متمایز کنند، منتهای این تمایز ریشه در توانمندی‌ها دارد و این توانمندی‌ها و داشته‌ها نه تنها یک جور عامل درونی برای برنامه‌ریزی راهبردی و موفقیتش به حساب می‌آید حتی به نظر من شناخت دانشگاه‌ها از محیط بیرونی‌شان و نحوه‌ی بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی را هم تعیین می‌کند یعنی اینکه ما باید به داشته‌های دانشگاه و اینکه آن داشته‌ها چگونه دانشگاه را نسبت به دانشگاه‌های دیگر متمایز می‌کند به نظرم باید توجه جدی بکنیم این نکته سوم.

من همینطور در فرمایشات آقای دکتر سمنانیان استاد بزرگوار و همکاران دیگر از جمله آقای دکتر فقیهی وجود داشت، واقعیت این است که ما اگر بخواهیم دانشگاه‌ها را نسبت به برنامه‌ی خاص و ویژه‌ی خودشان تدوین کنیم نیازمند این هستیم، نهادی مثل هیات امانت وظایف خودش را به درستی ایفا کند، هیات امانت الان یک نهادی است که وظایفش را نمی‌گویم که خوب انجام نمی‌دهد، عرضم این است که انجام نمی‌دهد و هیئت

²⁷ academic peridorm

²⁸ Context

امانها در دانشگاه‌ها ترکیب سیاسی دارند، یک مقدار خارج از جلسات وقت جدی نمی‌گذارند، هیات امانها خیلی نگاه می‌کنند به اینکه دانشگاه و رئیس دانشگاه و یا مدیران دانشگاه چه می‌خواهند یک مقدار تبدیل شده‌اند به ابزاری که مدیریت دانشگاه اگر بگوید به مشکلی بر خورده‌اند، آن مشکل را برطرف کنند، اصلاً در برنامه راهبردی دانشگاه دخالت زیادی ندارند، البته ما در دانشگاه صنعتی شریف الان سه سالی است ببخشید بیشتر از سه سال نزدیک به پنج سال است که هیات امان را خواستیم که درگیر بشود ولی هیات امان نیازمند بازوهای کارشناسی است، همانطور که دکتر سمنانیان اشاره کردند هم در تدبیر، یعنی مسائل جدی و کلان، جهت‌گیری کلان آینده دانشگاه و هم نظارت بر اجرای برنامه‌ریزی راهبردی نقش آفرینی کند. دانشگاه اگر هیات امانها خواست دانشگاه‌ها هستند، که اگر هر هیئت امنایی متناسب ویژگی‌های آن دانشگاه انتخاب شود و به وظایف خودش درست عمل کند حتماً برنامه‌های راهبردی برنامه‌های خاص خواهند شد و نظارت بر عملکردشان هم اتفاق خواهد افتاد. من به عنوان خاتمه‌ی سخنانم، می‌خواهم عرض کنم که و خواهش کنم از موسسه و سرکار عالی خانم دکتر، ما جلسات را تخصصی‌تر و متمرکزتر کنیم، موضوعات را خیلی باریک کنیم، تحولاتی که آقای دکتر فراستخواه به درستی به آن اشاره کردند و می‌خواستند که موضوع بحث باشد، تحولات خیلی زیاد و متنوعی هستند در محیط دانشگاه، در محیط نزدیک ما یعنی در کشور ایران چه در خارج در سطح کلان و آموزش عالی در جهان. این که ما چه پاسخی می‌خواهیم بدهیم به آن برمی‌گردد که ما این تحولات را چگونه می‌بینیم و با چه عینکی به آن نگاه می‌کنیم. هر دانشگاهی به نظر من چه جایگاه این محیط را یک‌جور تحلیل می‌کند و درست هم است و چه راهکارهایی می‌تواند بیندیشد برای مقابله با تهدیدها یا برای بهره‌گیری از آن فرصت‌ها می‌تواند از یک دانشگاه به یک دانشگاه دیگر متفاوت باشد. باید بپذیریم که هر دانشگاهی باید مسیر خودش را انتخاب کند و باید به دنبال این باشد که چگونه خودش را می‌تواند نسبت به دیگران متمایز کند اگر این را بپذیریم آن وقت باید ابزار یا بستر لازم را برای اینکه دانشگاه بتواند در مسیر تعالی‌شان و برنامه‌های خودشان، منحصر به فرد خودشان را داشته باشند فراهم کنیم من به یک نمونه‌اش که بحث هیئت امانهاست اشاره کردم و خواستم خواهش کنم که یک جلسه به طور خاص با حضور بعضی از مسئولین وزارت علوم یا شورای عالی انقلاب فرهنگی به این موضوع بپردازیم که آیا هیات امانها در حال حاضر دارند به وظایف خودشان عمل می‌کنند و اگر عمل نمی‌کنند چه چالشی وجود دارد که هیئت امان نمی‌توانند این کار را انجام دهند، آیا ترکیبشان نامناسب است، نحوه انتخابشان نامناسب است، ابزارهای مناسب را ندارند، نحوه برگزاری جلساتشان، یا به فرمایش آقای دکتر سمنانی آن وابستگی‌شان به دانشگاه یا به هیئت اجرایی دانشگاه؟ اینها چه چیزی است مانع می‌شود به نظر من می‌تواند یک موضوع جدی برای بحث باشد.

سرکار خانم دکتر نورشاهی

خیلی ممنون از شما پیشنهاد مفید و جذابی است و انشالله ما در دستور کار خواهیم گذاشت و از افرادی که می‌توانند در این زمینه به ما کمک کنند و اظهار نظر داشته باشند و تجربیات‌شان را به اشتراک بگذارند حتماً دعوت خواهیم کرد.

دکتر محمدرضا حمیدی‌زاده

سلام علیکم، وقت شما به خیر باشد خوشحالم در جمع بزرگواران هستم. چون ما در عرصه‌ی فکر هستیم، اینجا اتاق فکر است، طبیعتاً باید تنوع فکر داشته باشیم و واگرا باشیم، هر کدام از بزرگواران ابعادی از حوزه‌ی برنامه‌ی راهبردی را برای آینده دانشگاه می‌شکافند. من صحبت‌ها را هم در سطح خرد خلاصه می‌کنم هم در سطح کلان هم در سطح درون محیطی و هم در سطح برون محیطی، البته با این نگاه که حدود هفت هشت سال در وزارت علوم بودم و خوشبختانه زمانی که من در ابتدای سال ۶۷ در وزارت علوم مشغول به کار شدم در ظرف دو سال و نیم در همکاری‌های علمی و بین‌المللی وزارت علوم با شوق و اشتیاق و حوزه‌ای که چون تخصص مدیریت است، توانستم پژوهشگاه بین‌المللی زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله را احداث کنم که از افتخارات خودم می‌دانم.

آقای دکتر محسن غفوری آشتیانی را معرفی کردم که ایشان ۱۹ سال رئیس این پژوهشگاه بود و به شدت این موسسه را چون شایسته بود و لیاقت داشت در فرمانیه تهران از صفر به صد رساند و بعد دانشکده بیو اکو را در سال؟ پژوهشگاه زلزله‌شناسی و در سال ۶۷ شروع کرد و ۶۸ تمام شد و در سال ۶۸ دانشکده بیمه اکو را راه‌اندازی کردم. بدون اینکه اصلاً دانشگاه علامه در جریان باشد، پرونده‌ها را مطالعه می‌کردم چون من

فوق سابقه بودم با وزیر هماهنگ کردم چون من زیر نظر وزیر کار می‌کردم، دانشکده‌ی بیمه‌ی اکو راه انداختم خوشبختانه امروز یکی از دانشکده‌های فعال بین منطقه‌ای است که از ۱۲ یا ۱۳ کشور دانشجو دارد و کارهای دیگر. از جمله کارهایی که انجام دادم چون عملکرد حاصل بینش و فکر ناشی می‌شود، هر عملکردی علتی دارد آن هم فکر است. در سال ۶۸ و ۶۹ آمارش هست، موفق شدم هفتصد هیئت علمی که آن موقع متمرکز بود به کنگره‌های بین‌المللی، سمینارهای بین‌المللی، فرصت مطالعاتی اعزام کنیم، مجموعه‌ی همکاری‌های علمی و بین‌المللی که زیر نظر وزیر کار می‌کرد. در سال ۶۶ آماری که ما داشتیم در حدود ۶ نفر تا ۷ نفر در مجامع بین‌المللی حضور پیدا می‌کردند. کلامم را کوتاه کنم و انجمن آمار ایران را بنده هم پیشنهاد کردم در کنفرانس ریاضی دانشگاه اصفهان در سال ۶۸ و خودم تمام کارش را دنبال کردم، خدا رحمت کند آقای دکتر محمدرضا مشکانی و مجوزش را خود من چون در آنجا مسئولیت داشتم گرفتم. این را گفتم چون من با بدنه‌ی آموزش عالی هم در وزارت علوم در دانشگاه آشنا هستم.

یک: من اعتقاد دارم، ببینید ما یک استاد داریم می‌رود سر کلاس، استاد عملیاتی‌ترین فردی است که بخش سطح دانشگاه را شکل می‌دهد. ما یک بخش ستاد داریم در دانشگاه‌ها و ستاد داریم در وزارت علوم، اگر استاد برود سر کلاس تمام عظمت آموزش عالی معنا دارد، اگر نرود تمام سلسله مراتب مدیریت‌هایی که در ستاد دانشگاه است و در وزارت علوم همه بی‌معنی‌اند.



ما یک هیأت علمی محترم را آنقدر در حالت‌های مختلف دچار بی‌مهری قرار می‌دهیم، خود دانشگاه احترام به صحبت‌های خودش، احترام به علم خودش نمی‌کند و علم خودش را و دانش خودش را به کار نمی‌گیرد. بنده شخصاً معتقدم با حدود سی و هفت و هشت سال که از بدو بازگشایی دانشگاه‌ها در دانشگاه تدریس داشتم، آن موقع در سازمان برنامه و بودجه بودم و دستگاه‌های اجرایی دیگر، اعتقاد دارم که دانشگاه آیا دانش را می‌شناسد در برنامه‌ی اول، دوم و سوم عمرانی هم حضور داشتیم و در بخش آموزش عالی در کمیته آموزش عالی سال ۶۷ که شروع شد. آقای دکتر مکنون، آقای دکتر صیادی و دیگر دوستان آنجا بودند و تلاش‌های من منجر به این شد در سال ۷۹ و ۸۰ که برنامه‌ریزی استراتژیک خودم را چاپ کنم که خوشبختانه سه ویراست خورده است با چندین بار چاپ. ولی هیئت علمی که هسته‌ی اصلی است نه در دانشگاه به حساب می‌آید به عنوان تولیدکننده‌ی علم و فکر، نه به آن احترام می‌گذارند، یکی از شدیدترین بی‌احترامی‌ها، چون آمریکا هم درس خوانده‌ام، ۱۸ کشور را دیده‌ام در ارزیابی‌های که وزارت علوم آن زمان از دانشگاه خارج می‌کرد عضو تیم بودم، من معتقدم ما هم توهین به هیئت علمی می‌کنیم، هم نادیده می‌گیریم و یک جریان ستادی به وجود می‌آید، من باب مثال من چون در آمریکا درس خوانده‌ام کشورهای دیگر را دیده‌ام الان در اروپا دوستانم هست، اقوام هستند، هم رئیس دانشکده است، هم در کشور اروپایی، هم تدریس دارند و هم درس می‌خوانند. اینها اظهار نمی‌کنند یک دانشجو می‌آید استاد خودش را ارزیابی می‌کند از زمانی که این مطلب گسترش یافت ما به شدت شاهد کیفیت ناظر تدریس شدیم، چون به محض اینکه استاد یک مقدار سخت بگیرد برای کار کردن دانشجو در صحنه‌ی عمل و او در ارزیابی استاد حساب او را خواهد رسید. این اولین نکته.

یک بده بستان نمره‌ای بین استاد و دانشجو به وجود آمده است، ما سخت‌ترین درس‌ها را، من در تمام دانشکده‌ها تدریس می‌کنم خیلی مختصر بیان می‌شود و این ضربه‌ایست که دانشجو و آموزش عالی دارد به استاد می‌زند. ضمن اینکه این هیئت علمی در دانشگاه‌ها، هیئت رئیسه، معاونین می‌آیند و می‌روند، اصلاً با هیئت علمی‌هایشان نه گفت‌وگو دارند و نه صله‌ی رحم می‌گذارند، نه بحث می‌کنند، وزارت علوم هم به همین ترتیب کاری نداریم، هر دو مثل هم چرا؟ چون متخصص سر جای خودش قرار نگرفته، خود دانشگاه و وزارت علوم به علم خودش و تخصص خودش احترام نمی‌گذارد. من همه‌ی دوستان را سرور خودم می‌دانم ولی باید رک صحبت کنم زمانی که چرا یک درس خوانده، یک فیزیک خوانده، آمار خوانده نمی‌شود معاون آموزشی. عزیزان من، ما امروز با علوم تخصصی در دنیا روبرو هستیم و دنیایی از مدل‌های مختلف وجود دارد، دنیا دارد با اینها علمش را پیش می‌برد دانشگاه را پیش می‌برد، ولی ما تنها روی این که آقا فلانی ریاضی خوانده بشود معاون آموزشی، فلانی شیمی خوانده بشود معاون پژوهشی، تخصص‌ها مان را در نظر نمی‌گیریم.

دوم، ستاد دانشگاه‌ها دوازده برابر شده است یعنی برای هیئت علمی برود در کلاس ما در معاونت‌ها حضور داشتیم ما من باب مثال اگر ۸۰۰ تا مدیرکل داریم، سیصد و خورده‌ای مدیرکل داریم مدیر کل داریم. می‌دانید چقدر بودجه صرف اینها می‌شود؟ مثلاً در دانشگاهی که صد می‌کردم نسبت به ده سال پیش سال ۸۸ ما یک معاون پژوهشی بود و یک مدیرکل، الان آن قسمت شده ۱۱ برابر مدیر کل، هرچقدر سازمان فربه بشود چابکیش گرفته می‌شود. راهبرد چیست؟ آیا دانشگاه می‌تواند کوچک بشود؟ دانشگاه منظوم مسئولین‌اند، کسی که مثلاً فیزیک خوانده، شیمی خوانده، برق خوانده، خاک خوانده زمین‌شناسی خوانده، برود به رشته‌هایی که تخصص ندارد، الان در دنیا قویترین کتاب‌ها، راجع به مدیریت برنامه‌ریزی استراتژیک است. آیا از اینها اطلاع دارد آیا زمان را می‌شناسد، ما آینده پژوهی می‌کنیم، تئوریهای زمان را چقدر می‌شناسید.

من مقاله‌ای که در سال ۹۰ چاپ کردم بالای ۴۵ ویژگی از زمان را مطرح کردم در اینترنت سرچ کنید می‌آید. کدام یک از این مسئولین ما وقتی می‌خواهد آینده پژوهی کنند زمان را می‌شناسند، برنامه‌ریزی کنند، برنامه‌ریزی راهبردی همه که برنامه‌ریزی متمرکز نیست و ما تنوع برنامه‌های راهبردی داریم، برنامه‌ریزی گسسته و تدریجی در برنامه‌ریزی راهبردی داریم من باب مثال در دانشگاه‌ها، ما معتقدیم مقاله‌ام که در سال ۱۳۷۲ در کنفرانس کیفیت آموزش عالی در دانشگاه شهید بهشتی آموزش عالی چاپ شد ارائه کردم الان می‌خوانم واقعاً مقاله‌ای زنده است، خواستید خدمتتان تقدیم می‌کنم. ما در دانشگاه‌ها نوع برنامه‌ریزی استراتژیک‌مان باید از نوع گسسته و ترکیبی باشد هم از نوع؟) باشد هم از نوع تدریجی باشد و هم از نوع تلفیقی باشد.

متخصصین ارجمندی که همه سروران من هستند می‌آیند سمت‌های کلیدی دانشگاه را و به تبع آن سمت‌های رده دوم زیر دست خودشان را از رشته‌های متنوع از دوستانشان را می‌گذارند، بیشترین بی‌وفایی را به علم دانشگاه می‌کنند و من مطمئنم ما در روز رستاخیز و در پل صراط قطعاً اعتقاد دارم که اینها می‌ایستند چون به علم و دانش بی‌احترامی کرده‌اند و بودجه‌ی مملکت را صرف کرده‌اند در دانشگاه برای ندانم کاری‌هایی که داریم. من معتقدم اگر ببخشید، من بروم هواپیما را هدایت کنم، مگر می‌توانیم هدایت کنیم؟ اصلاً تخصص نیست، آیا دانشگاه مانند یک هواپیما نمی‌ماند که می‌بایست کاپیتان ورزیده و متخصص در آن باشد و مهماندارانی که تخصص ذی‌ربطی، که چون ما می‌خواهیم با دانشگاه پرواز کنیم، من این را به هواپیما تشبیه می‌کنم در ساخت این هواپیما چقدر متخصص حضور دارد خودتان رصد کنید از این می‌گذرم.

آیا ما محیط داخل دانشگاه را می‌شناسیم، محیط بیرون دانشگاه، وزارت علوم محیط بیرونی خودش را چه میزان می‌شناسد، من در وزارت علوم زمانی که حضور داشتم، قسمت من الان یک سازمان عریض و طویل شده چهار پنج تا اداره‌ی کل از آن قسمت جدا شده و شکل یافته است. وزارت علوم بسیار فربه شده است.

ما مصرف‌کننده بودجه هستیم چون تشکیلات وزارت علوم را متخصص طراحی نکرده عزیزان، من برنامه دوم‌اش را می‌گویم اولش را کار ندارم، به خدا قسم زمانی که در کمیته بودم رئیس دانشگاه، رئیس دانشکده می‌آمدند فرق بین سیاست و هدف را، فرق بین راهبرد را نمی‌دانستند و معتقدند شرمندهم این حرف را می‌زنم ولی دوستان من ما نباید تعارف کنیم، ببخودی تعریف کنیم الان هم نمیدانم. من در کتاب‌هایم که در چندین کتاب برنامه‌ریزی استراتژیک دارم حدود ۱۷ یا ۱۸ نوع تعریف برای راهبرد کرده‌ام انواع راهبردها را ارائه کرده‌ام در سطح دانشگاه‌ها بگویند مسئولین چه زمان به این توجه می‌کنند. گاهی که به آنها کتاب هدیه می‌کنیم احساس می‌کنیم که به آنها توهین کرده‌ایم من کتاب می‌دهم، خودم قهرمان این رشته هستم. دوستان من ما تا زمانی که به منابع خودمان تکیه نکنیم، من نقادی هم به آقای دکتر قهرمانی بکنم چون دوستش دارم می‌شناسمش گفته‌هایی که دکتر کردید هیچ به درد ما نمی‌خورد من دوست داشتم شما از بُعد جامعه‌شناسی دانشگاه، از بُعد روان‌شناسی دانشگاه، آموزش و یادگیری، آموزش اطلاعات می‌دهد اگر آموزش را در خودمان نهادینه کنیم به رفتار تبدیل کنیم و اگر یادگیری پیوسته باشد دانشگاه به وجود می‌آید، اگر یادگیری متناسب با تخصص در جایگاه خودش باشد دانش به وجود می‌آید من معتقدم دانشگاه، دانشگاه نمی‌شناسد چرا؟ چون من از سال ۸۱ در ارتباط با مدیریت دانش کار دارم و می‌کنم و در دایره‌معارف آموزش عالی در ۸۳ چاپ شد مقاله‌ی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها و امثال آن را دارم. من ۵ مقاله آنجا چاپ کردم و خوشبختانه استادهای زیادی نسبت به آن شده است، هنوزم معتقدم دانشگاه دانش را نمی‌شناسد و خود دانش فرایندی دارد چون دانش را نمی‌شناسد پس بنابراین صحبت از برنامه‌ریزی راهبردی کردن جز کمی فقط حرف‌های برجسته‌ای، کمی داخلی خارجی را بیان کنیم بدون این که به جزئیات بپردازیم که دردی را دوا نمی‌کند.

من دوست ندارم وزیر علوم من شیمی خوانده باشد، دوست ندارم وزیر علوم من پزشک باشد، دوست ندارم معاون دانشجویی من داروساز باشد، ما باید به علم دانشگاه.... دانشگاه نه یاد دهنده است نه یادگیرنده است. اگر یاددهنده باشد یادگیرندگی آن واقعی خواهد شد، دانشگاه سازمان یادگیرنده نیست جناب آقای دکتر یزدان‌پناه، سرکار خانم عزیز! دانشگاه یادگیرنده نیست چرا؟ چون هر فرد برای خودش در دانشگاه کار می‌کند. وقتی به سراغ مسئولین می‌رود خود او متکبرانه تخصص خودش را می‌کشد جلو. من هم استاد هستم من هم متخصص هستم چرا حرفت را باید گوش کنم؟ اگر اصلاً حرف گوش نکنیم یادگیرنده نخواهیم بود اگر من کار می‌کنم برای دل خودم کار می‌کنم، برای دلسوزی خودم کار می‌کنم. من معتقدم بارها این را گفتم دوستانی که ادعا می‌کنند بالاترین مقالات آی‌اس‌آی²⁹ را نوشته‌اند و ضریب تاثیرشان پنج هزار، ده هزار می‌رسد می‌گویم بیایید سیصد مقاله‌ی برجسته‌تان را بگذارید یک کتاب بنویسید. دانشجوی لیسانس، فوق لیسانس و دکتری من برود سر کلاس آن را یاد بگیرد. ما اینجا شده‌ایم پایگاه تولید فکری برای دنیا، به والله قسم من به عنوان فردی که از بدو بازگشایی دانشگاه در دانشگاه بودم و مقالات بسیار متنوعی داشتم و کتاب هم چاپ کردم تمام آنها امروزه چاپ شده کتاب درسی هست رصد کنید و در گوگل ببینید.

معتقدم که هیچ یک از دوستان ما که ۳۰۰ مقاله آی‌اس‌آی برجسته نوشته‌اند یک کتاب نمی‌توانند تدوین بکنند. ما با کتاب می‌رویم سر کلاس، پنج نفر می‌شوند مقاله می‌نویسند، بعد ذکر منبع می‌کنند و استاد می‌گیرند و برای ما افتخار است. کجا افتخار دارد کجا توانسته‌اید در جامعه به کار ببرید. سال فرصت مطالعاتی در پتروشیمی بودم ما می‌رفتیم از هندوستان، از ایتالیا، از ژاپن که یک ذره نفت ندارد که می‌خواهیم تکنولوژی پتروشیمی بگیریم. آیا ژاپن نفت دارد که پالایشگاه پتروشیمی و تاسیسات پزشکی را می‌سازد، من در سال ۶۶ مشاور مالی پالایشگاه هشتم بندرعباس بودم، یک شرکت ژاپنی با ایتالیایی پا گذاشته بودند وسط ما هم یک سالی آنجا بودیم واقعاً آدم شرمش می‌شود ما که برمی‌گردیم به ۵ هزار سال پیش خودمان که در معبد دزفول قیر به کار بردیم، سرامیک به کار بردیم برای انعکاس نور ماه در شب به داخل آن معبد ۵ طبقه‌ی عظیم، هنوز آثارش مانده سرامیک به کار بردیم بشر در عصر حاضر سرامیک را که نور تولید می‌کند چند وقت است که شناخته است، ایرانیان ۵۰۰۰ سال پیش می‌شناختند آن معبد را ۶۰۰ سال پیش قوم آشور منهدمش می‌کند ولی الان خرابه آن برای ما افتخار است. خلاصه کنم برنامه‌ریزی راهبردی مستلزم به کارگیری متخصص است ما شکاف بین برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران داریم، سیاستگذاران و تصمیم‌گیران، برنامه‌ریزان هم همدیگر را بشناسند و به هم احترام بگذارند تا شکاف بین فکر و عمل را، شکاف بین تئوری و اجرا را به حداقل برسانیم شناخت مسئله ما امروزه علم پیچیده‌ای است. ما پژوهش عملی که قوی‌ترین کتاب‌ها در این زمینه وجود دارد خواهش می‌کنم دانشگاه‌ها، مسئولین شان وزارت علوم دائماً منابعی که هیئت علمی را می‌نویسند را بخوانند ببینیم، من در آمریکا و چند کشور مختلف بودم کتاب از یک فرد آمریکایی جدا نبوده، دائماً دارند مطالعه می‌کنند ما کجا مطالعه می‌کنیم، نه استادش زیاد مطالعه می‌کند نه افراد عامی. وقتی جامعه مطالعه‌گر نیست کتابخوانی بسیار ضعیف است چگونه می‌خواهد قهرمانی وارد عرصه جدید بکنند عزیز من ما نیاز داریم جامعه‌مان را، خودمان را، سازمان‌مان را بازآرایی کنیم، بازمهندسی کنیم وقتی خودمان را قبول کردیم مطمئن باشید در صحنه‌ی داخل و خارج موفق خواهیم شد. خیلی ممنون.

سرکار خانم دکتر نورشاهی

خواهش می‌کنم آقای دکتر خیلی استفاده کردیم فرمایشات بسیار ارزشمند و مفیدی بود و حتماً در پیاده‌سازی و جمع‌بندی پنل استفاده خواهد شد. آقای دکتر روشن فکر می‌کنم الان شما به عنوان میزبان می‌توانیم چند دقیقه‌ای در خدمت شما باشیم، آقای دکتر روشن بفرمایید خواهش می‌کنم.

دکتر احمد رضا روشن

عرض سلام و احترام خدمت دوستان عزیز، ابتدا سپاسگزاری می‌کنم از دکتر فراستخواه و سایر برگزارکنندگان این جلسه و تشکر می‌کنم از ارائه‌ی خیلی خوب دکتر یزدان‌پناه و دکتر قهرمانی. عرض به حضورتان من معتقد به امتناع برنامه‌ریزی استراتژیک در ایران هستم، یعنی به نوعی غیرممکن بودنش، به دلیل سابقه و گذشته‌ای که داشته است. ما برای تحلیل بهتر یک موضوع یا یک پدیده حتماً لازم است که به ساختار و کانتکس هم توجه کنیم که این روزها با توجه به بحث انتخابات ریاست جمهوری، خیلی‌ها پیش‌بینی می‌کنند که همه مشارکت کم داشته باشند و در انتخابات کم شرکت کنند، ولی ویژگی ساختاری جامعه‌ی ما اینست که طی روزهای آخر انتخابات مشخص می‌شود که مشارکت چقدر است، یعنی از الان نمی‌شود حتی یک ویژگی که شما ساختار را می‌شناسید وقتی کانتکس را می‌شناسید بهتر می‌توانید تحلیل کنید، یعنی برای تحلیل انتخابات باید سه، چهار روز آخر را تحلیل کرد نه الان را. یک موضوع دیگر در ارتباط با بحث ما که ویژگی ساختاری یا کانتکس جامعه‌ی ما است، تصور و تسلط فرمالیسم است یعنی ظاهرگرایی. ما در انجام مناسک مذهبی‌مان، در آموزش‌مان که فرمالیسم وجود دارد مبتنی بر محفوظات، در



پژوهش‌مان که مبتنی بر کمیت و مقاله است، این فرمالیست تسلط دارد در بسیاری از ابعاد زندگی ما که به شناخت آن در موضوع و در تحقیق‌های بعدی کمک می‌کند.

در برنامه‌ریزی استراتژیک هم این فرمالیسم مسلط است. به نظر من این ظاهرگرایی و فرمالیسم یک جور دکور شده برای دانشگاه‌ها که منجر به توقف تفکر و خلاقیت شده و برنامه‌ریزی استراتژیک جلوی تفکر استراتژیک را گرفته است. ماهیت همین برنامه‌ریزی استراتژیک همان SWOT³⁰ است. فرصت، تهدید، قوت، ضعف شاید ۷۰ تا ۸۰ درصد دانشگاه‌ها نگاه کنید یکی هستند، یعنی یک جور کلی‌گویی فراوانی را ما اینجا شاهد هستیم و تبدیل نشده است به برنامه‌ریزی تاکتیکی و عملیاتی. به همین خاطر من پیشنهادم این است که وزارت علوم از دانشگاه‌ها برنامه‌ریزی استراتژیک نخواهد، یعنی

این را بگذارید کنار با توجه به تجربه‌ی گذشته و کانتکسی که گفتم. به جایش چه کنیم؟ به جایش یک برنامه‌ریزی دقیق‌تر که بخواهیم و بدانیم چه کار باید بکنیم یک برنامه‌ریزی سه سطری از دانشگاه‌ها بخواهیم، یک برنامه‌ریزی بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت. برای هر دانشگاهی به جای اینکه برنامه‌ریزی سه سطری بخواهیم که شامل یک برنامه‌ریزی ۱۵ ساله‌ی بلند مدت هست، مثلاً دانشگاه تهران بگوید که در طی ۱۵ سال آینده جزو صد دانشگاه برتر اول جهان می‌شود. بعد این برنامه و چشم‌انداز برنامه‌های بلندمدت را به سه برنامه‌ی پنج ساله تقسیم کند و بعد آن برنامه‌ی پنج ساله را به برنامه‌ی یک ساله تقسیم کند که در واقع مشخص می‌شود برنامه‌های یکساله توسط چه کسی طی چه مدتی و با چه بودجه‌ای این کار به طور مشخص باید انجام بگیرد. فرض کنید قانون بودجه یک برنامه‌ی یک ساله است، که دقیقاً مشخص شده که چقدر پول برای چه کاری داده بشود و در واقع برنامه‌ی یک ساله است که ما را به یک هدف می‌رساند و خواسته‌هایمان را عملیاتی می‌کند. برنامه‌ریزی استراتژیک چنین و توانایی و کارکردی نداشته و ندارد در ایران.

به همین خاطر به طور مشخص پیشنهاد من این است که ما دست برداریم از این تقویت فرمالیسم و ظاهرگرایی در کشورمان درباره اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و به وزارت علوم پیشنهاد کنیم که به جای برنامه‌ریزی استراتژیک یک برنامه‌ای از دانشگاه‌ها بخواهد که منتهی بشود به اقدامات مشخص و عملیات مشخص. اینطوری اثربخشی برنامه‌ها هم بیشتر می‌شود. ممنون از شما و در خدمتان هستم

دکتر سید هادی مرجانی

سلام عرض می‌کنم خدمت همکاران گرامی و مهمانان عزیز، جلسه‌ی واقعاً مفید و پر محتوایی هست و واقعاً از تک‌تک تجربیات و نظرات دوستان بزرگوار استفاده کردیم. من فقط قصد دارم تجربه مطالعاتی را که جایگاه این برنامه‌ریزی راهبردی در جریانات جدید دانشگاهی در دنیا چگونه

³⁰ SWOT analysis is a strategic planning technique

است عرض کنم. ما یک مطالعه‌ای را زیر نظر خانم دکتر نورشاهی و دوستان و آقای دکتر ساکتی در موسسه انجام دادیم که تجربیات بین‌المللی و وضعیت دانشگاه‌پژوهی در دانشگاه‌های پیشرفته دنیا بود. حدود بیست، سی دانشگاه را در آمریکا که بررسی می‌کردیم، من به یک نکته‌ی

جالبی رسیدم که بحث برنامه‌ریزی راهبردی در یک نهادی به نام آی‌آر در بطن دانشگاه‌ها جای گرفته و یک واحدی به نام دانشگاه پژوهشی وجود دارد و با موضوع برنامه‌ی راهبردی عجین شده است. نسل‌های مختلفی را هم آی‌آر پشت سر گذرانده و نقش جدیدی در دانشگاه آمریکایی و دانشگاه‌های اروپایی ایفا می‌کند و در حال حاضر بحث انطباق دائمی دانشگاه با تغییرات محیطی مطرح است، یعنی از بحث آمار و اطلاعات و بررسی وضعیت درونی دانشگاه گذر کرده و اقتصاد، فناوری، تکنولوژی، تحولات پیشرفته‌ی بیرون دانشگاه را دارند رصد می‌کنند و اینجا یک بحث‌هایی را به درون دانشگاه و تنظیم



دروس و انواع مناسباتی که در درون دانشگاه باید شکل بگیرد انجام می‌شود. ما در بحث مطالعه‌ی دانشگاه همچنان یک مقدار عقب افتادگی داریم و اگر این بحث‌ها به یک نظام و نهاد مطالعاتی و دائم مطالعاتی تبدیل نشود واقعیت این است که ما همچنان دانشگاه‌مان در امتداد مدرسه خواهد بود در یک شکل سنتی، اداری، سازمانی جلو خواهد رفت و آنجا به مشکل خواهیم خورد.

پیچیدگی‌ها و تخصص‌ها اگر شناسایی نشوند هر کسی می‌تواند در آن مداخله کند، دغدغه‌ای که آقای دکتر حمیدی‌زاده و همه‌ی دوستان دارند، بله همین است، واقعاً تخصص در دانشگاه‌ها کنار گذاشته شده به دلیل اینکه پیچیدگی امر دیده نمی‌شود. می‌گویند آموزش، معاونت آموزشی پس هر کسی از هر دپارتمانی می‌تواند آنجا بنشیند چون امر پیچیده‌ای نیست، چرا؟ چون مطالعه نمی‌شود، چون عمق ماجرا و مسائل پیچیده‌ی آن بیرون نمی‌آید، می‌گویند معاونت پژوهشی همه در این حوزه متخصص هستند و همه‌ی دوستان رئیس دانشگاه در واقع تیم رئیس دانشگاه نیز متخصص هستند.

ما هم الان اتفاقاً در واقع در حال پوست‌اندازی هستیم، تیم‌های جدید احتمالاً به دانشگاه‌ها خواهند آمد و این بحث‌ها اینطوری ارزش پیدا می‌کند و واقعیتش این است که به پوزیشن‌های تخصصی دانشگاه و احترام به این پوزیشن‌ها حداقل در این پوسته‌اندازی جدید آموزش عالی ایران به جد مورد توجه قرار بگیرد. این بحث‌ها به بدنه‌ی دانشگاه‌ها کشیده شود و از تخصص‌گرایی و از مطالعه از این جنس دانشگاه‌پژوهی در دانشگاه‌ها شکل بگیرد این دو تا آبخور امکان هم تدوین برنامه‌ی راهبردی مناسب، هم اجرای برنامه‌ریزی مناسب را پیش خواهد برد. واقعیت این است که صلاحیت و صلاحیت حرفه‌ای در دانشگاه‌ها جدی‌تر از آنی است که باید گرفته بشود آن موقع من فکر می‌کنم که به یک شکلی همه چیز به سر جایش برمی‌گردد و کم کم می‌توانیم حساب کنیم حرفی که زده می‌شود درست است و کسی که حرفش را بزند می‌داند اجرایش کند. یک مثال ساده هم هست که ما از این به بعد از همه‌ی رؤسای دانشگاه‌ها مسئولین در انتخاب‌ها و انتصاب‌ها با یک قانون مشخصی در واقع خواسته بشود که اینها اجازه نداشته باشند که هر کسی را با هر طیف فکری، رفاقت و دوستی به یک جایی بسپرنند و بلکه باید صلاحیت‌های حرفه‌ای و شاه کلیدهای خاص خودش را داشته باشد. سوم، این مسئله یک برنامه‌ریزی درست را تضمین می‌کند و اداره تخصصی دانشگاه‌ها را ممکن می‌کند. و در حقیقت استفاده کردم از بحث‌ها، مفید بود و امیدواریم ان شاءالله در آن رهنمودهایی که دارد به نظام دانشگاهی از این طریق ارسال می‌شود، مورد توجه قرار بگیرد. خیلی ممنون خانم دکتر نورشاهی.

دکتر علیرضا توکلی

نکته‌ای که من می‌خواستم عرض کنم، یک مطالعه‌ای انجام شده است، نقش دانشگاه‌ها در شکل‌دهی تمدن نوین اسلامی، می‌خواستم تقاضا کنم یکی از پنل‌ها، ترجیحاً پنل بعدی به این موضوع اختصاص پیدا کند، بنده نتایج آن مطالعه‌ی صورت گرفته را خدمت عزیزان تقدیم کنم و بحث و بررسی بشود که دانشگاه‌ها چگونه می‌توانند در شکل‌دهی تمدن نوین اسلامی در این زمینه نقش داشته باشند.

دکتر نسرین نورشاهی

جناب توکلی اگر زحمتی نیست شما موضوع خودتان را با مدیر محترم میز جناب آقای دکتر فراستخواه در میان بگذارید و ان‌شاءالله با همفکری ایشان ببینیم چگونه می‌توانیم برنامه‌ریزی کنیم، ممنونم از پیشنهادتان.

دکتر پرویز ساکتی

با سلام مجدد خدمت همکاران، خیلی استفاده کردیم از نظرات مختلف، من یکی، دو جمله خواستم که پیرو فرمایشات آقای دکتر حمیدی‌زاده و آقای دکتر مرجائی و آقای دکتر روشن اشاره کنم. خوشبختانه از سال ۱۳۸۰ به این سو ما دوره‌های دکتری آموزش عالی را در سطح کشور داریم و پنج گرایش و فلسفه‌ی ایجاد این دوره‌ی دکتری این بود که برای مدیریت نظام آموزش عالی کشور از دانشگاه‌ها گرفته تا وزارت، نیروهای متخصصی که دانش تخصصی مدیریت نظام آموزش عالی را داشته باشند و دانش تخصصی برنامه‌ریزی آموزش عالی را داشته باشند ایجاد شود و تا حالا هم به لطف الهی تعداد زیادی متخصص در این زمینه تربیت شده و منتهی بعضاً در مواضع پژوهشگری آموزش عالی کار می‌کنند و کمتر سمت‌های کلیدی مدیریتی به آنها واگذار شده به لحاظ مسائلی که سیاسی و جناحی است.

جهت اطلاع‌تان عرض کنم که در امریکا آقای دکتر حمیدی‌زاده درس خواندند و بنده هم آموزش عالی را آنجا خوانده‌ام. ما در دوره دکتری به لحاظ تخصص مدیریت دانشگاهی درس‌هایی داشتیم نظیر پرزیدنسی^{۳۱}، دین‌شیپ^{۳۲}، چرپرسون^{۳۳} را در آمریکا را به کار می‌بردند تا تمایز بین زن و مرد در مدیریت‌ها قائل نشوند، قبلاً چرمن^{۳۴} می‌گفتند، که برای تمام رده‌های مدیریتی از ریاست دانشگاه تا ریاست بخش این درس‌ها وجود دارد و با توجه به رشدی که از سال ۸۰ به این سو ما در گسترش دانش آموزش عالی در دانشگاه‌های کشور از جمله شهید بهشتی و سایر دانشگاه‌ها از جمله تهران و غیره دانشگاه‌ها داشتیم همه دانشگاه‌های کشور می‌توانند شرکت کنند. من فکر می‌کنم در یک بازنگری مجدد با تاکید بر مدیریت تخصصی، ما برای این سمت‌ها هم درس تعریف بکنیم اگر چه یک وقت‌هایی آقای دکتر گوهرچیان آمادگی داشته باشند من آماده‌ام که در رابطه با طرح درس‌ها و محتوای این درس همکاری کنم با آنجا یا با موسسه، به هر حال. بنابراین این یک نکته؛ نکته‌ی بسیار مهمی بود که دکتر حمیدی‌زاده مطرح کردند در رابطه با فرمایشات آقای دکتر مرجاعی، هم واقعیت امر همین است که با توجه به سرعت تحولات برون دانشگاهی و درون دانشگاهی لازمه‌اش این است که حتماً و حتماً دانشگاه‌ها از واحدهای دانشگاه‌پژوهی برخوردار شوند. در این زمینه خوشبختانه موسسه فعالیت‌های بسیار چشمگیری انجام داده ولی هنوز کافی نیست، وقت است و نیاز است که با قدرت ادامه پیدا کند و یک راه حل بسیاری از مشکلاتی که سایر همکاران در رابطه با برنامه‌های استراتژیک مطرح کردند همین تقویت واحدهای دانشگاه پژوهشی است.

خدمت آقای دکتر روشن هم من ضمن ارادت و علاقه‌ای که به ایشان دارم، می‌خواهم یک جمله عرض کنم، آقای دکتر اینجا اجازه بدهید که چرخ را از ابتدا ابداع نکنیم این‌که نخواهیم برگردیم از دانشگاه‌ها برنامه استراتژیک نداشته باشند و بهش فکر نکنند و ما بیاییم مجدداً برنامه‌های بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت داشته باشیم. این یک بازگشت به عقب است مگر این که در قالب برنامه‌ی استراتژیک احیاناً و طبیعتاً به این نتیجه منجر خواهد شد در هر صورت ضمن احترام برای شما، فکر می‌کنم که ما بهتر است که مباحث جلسه را جدی بگیریم و پی بگیریم، من وقت را نمی‌گیرم تشکر از وقت مجدد، متشکرم.

³¹ Presidency

³² Deanship

³³ Chairperson

³⁴ Chairman

دکتر زهرا رشیدی

فاصله طولانی بین ذهنیت تا عینیت و پرهیز از تجارب واقعی، از دشواری‌های عمده برنامه‌ریزی راهبردی در نظام آموزشی است. این امر زمانی پررنگ‌تر می‌شود که با شرایطی مانند کرونا روبرو شویم. همانگونه که نابسندگی دانش کنونی بشری و ناتوانی و ناکارآمدی نظام‌ها و ساختارهای

موجود اقتصادی و اجتماعی و سیاسی را در مواجهه با تهدیدهای نو نشان داد، دانشگاه و کنشگران دانشگاهی را نیز با واقعیتی تازه روبه‌رو کرد، واقعیتی که اساس آن بر تفاوت با گذشته و ضرورت تغییر استوار است و به این اعتبار باید و می‌توان با تأمل در ساختارها و فرایندهای کنونی آموزش و یادگیری و نقد عالمانه آنها راهی نو یافت. پذیرش تغییرات جهان پیش روی دانشگاه و فهم تفاوت وضعیت کرونایی و پساکرونایی آموزش، یعنی اندیشیدن به ابعاد و دامنه‌ها و چشم‌اندازهای آموزشی که خود گرفتار قرنطینه شده است. کنشگران آموزشی بایستی بپذیرند دانشگاه‌ها نیاز به سناریوهای پسا کرونایی دارند. سناریویی که می‌تواند آن‌ها را



برای مواجهه با همه‌گیری و قرنطینه آموزشی دیگر آماده سازد. با چنین رویکرد آینده‌نگرانه‌ای ضرورت دارد به مطالعه‌ای درست برای بررسی تجربه‌های جهانی در مواجهه با این پدیده پرداخته و به دور از هر هراس از تحولات آموزشی و ساختارهای موجود راه‌حل اساسی و منطقی برای آن بیابیم. چشم‌اندازی که دور نیست و ممکن هم هست.

برنامه ریزان آموزشی به سه دلیل عمده در تصمیم‌گیری‌های کلان و راهبردی در نظام‌های آموزشی، مشارکت ندارند.

۱. عدم توانایی و مهارت دانش‌آموختگان برنامه‌ریزی در صحنه عمل است. بیشتر برنامه‌ریزان از توانایی لازم برای برنامه‌ریزی آموزشی در سطوح راهبردی برخوردار نیستند.

۲. حضور نداشتن برنامه‌ریزان، نبود مهارت سیاسی، اجتماعی و هیجانی آنها برای ورود به نظام‌های آموزشی است. در واقع نداشتن مهارت فنی در حوزه برنامه‌ریزی به تنهایی برای تاثیر گذاری در نظام‌های آموزشی کشور کافی نیست، بلکه زمانی برنامه‌ریزان آموزشی در سطوح کلان و راهبردی، تاثیرگذار باشند که از مهارت‌های انتقادی، اجتماعی و سیاسی لازم برای نفوذ در نظام آموزش برخوردار باشند.

۳. حضور نداشتن برنامه‌ریزان در محیط‌های کلان آموزشی، به تمایلات و نگرش‌های ایستای آنها مربوط است. بسیاری از برنامه ریزان توانمند و ماهر در حوزه آموزش، به علت مدیریت ناصحیح و غیر حرفه‌ای مسوولان، خیلی زود نسبت به نقش خود در نظام آموزشی ناامید می‌شوند و به جای تلاش برای تاثیر گذاری گوشه‌گیری را اختیار می‌کنند. همین کناره‌گیری راه را برای ورود افراد غیر متخصص در نظام آموزشی هموار می‌کند

در یک جمع بندی کلی با توجه به محور اشاره شده در پیل مربوطه از نظر اینجانب دشواری و چالش‌های برنامه ریزی راهبردی در نبود مدیران کارآمد و ریسک‌پذیر، مقاومت سازمان در تغییر و نوآوری و عادت به فرایندهای جاری، چالش‌های ایدئولوژیکی و باورهای نادرست در این زمینه، آشکار نبودن آینده دانست.

دکتر احمدعلی یزدان‌پناه

اگر فرصتی هست من یک بحث کوتاهی دارم. ابتدا می‌خواستم تشکر کنم از درکی که ایجاد شد. واقعاً نکات بسیار ارزشمندی از همه عزیزان شنیدیم و امیدواریم که همانطور که اشاره فرمودند راهگشا باشد. برای تکنیک‌های برنامه‌ریزی و داشتن برنامه‌ای خوب در دانشگاه‌ها، برنامه‌ای

لازم است که در درجه نخست، مشارکتی باشد و بتوانند عدم قطعیت‌ها را حذف کند. و به هیچ عدم قطعیتی کم توجهی نکند و با روش‌های نوین برنامه‌ریزی، این برنامه را در یک فرصت بسیار کوتاه تدوین نماید. نه اینکه پنج ساله بنویسد و ده ساله بخواهد اجرا کند، بلکه با توجه به موقعیت‌های بسیار حساس کشور، که در ظرف شش ماه، هر مدیریتی حداقل ثبات خودش را داشته و کمتر تغییر پیدا کرده است، لذا باید تلاش شود تا برنامه را در خلال شش ماه بنویسد، چرا که مدل‌های جدید همه از پیوند همزمان تدوین، اجرا و ارزیابی می‌گویند. نه اینکه شخصی بنویسد و مدیر بعدی آن را در قفسه ببیند، آنگاه بخواهد آن را اجرا کند. لذا در شرایط عدم قطعیت مدیریت، با عنایت به همه‌ی ثبات‌های موجود، از الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک متناسب با آن باید کمک گرفته شود، الگوهای بسیار موفق نیازمند رعایت همه‌ی آن ویژگی‌هاست که به اختصار عرض کردم. در این گزارش، سعی شد تا از اکثر نظریه‌پردازان کمک گرفته شود و مطمئنم در آینده با مدل‌های بسیار خوب و شکوفاتری مواجه خواهیم بود. لذا سیستم‌های دانشگاهی باید سیستمی یادگیرنده باشند و شکاف بین برنامه‌ریزی و عمل را کم کنند. فکر و عمل را پیوند دهند، اکثر مدل‌های جدید از این ملاک‌ها صحبت می‌کند و لابلای چرخش مولفه‌های راهبردی، تلاش می‌شود تا با توجه به صدها نظام مدیریتی که سیستم کوچکی مثل یادگیری و آموزش در دانشگاه، از جمله یکی از آن نظام‌ها می‌باشد، همه در این برنامه‌ریزی دانشگاهی مورد توجه تصمیم‌گیران قرار گیرد. امیدارم همین اصالت را انشالله ایجاد کرده باشیم و توانسته باشیم توجه همه نظریه‌پردازان را جلب کنیم، متشکرم.

دکتر نسرين نورشاهی

سپاسگزار همه عزیزان هستیم اگر نکته‌ای نیست من در چند دقیقه باقیمانده یک مروری داشته باشم. آقای دکتر یزدان پناه و جناب آقای دکتر قهرمانی زحمت کشیدند و مروری داشتند بر مطالعات‌شان از منظر مقایسه‌ی برنامه‌ریزی راهبردی در چند دانشگاه مطرح دنیا و آقای دکتر قهرمانی به درستی به تغییرات، گسست‌ها و اتفاقاتی که پیشرو است و دارد فضای آموزش عالی ما را تحت الشعاع قرار می‌دهد به درستی اشاره کردند، تغییرات تکنولوژیکی، تغییراتی که در ذی‌نفعان اتفاق افتاد، دانشجویان و تغییرات و... موضوعات بسیار مهمی هستند. عدم قطعیت‌ها به تغییر سیاسی پیشرو که احتمالاً با آن روبرو خواهیم شد صحبت شد و انتخاب رئیس دانشگاه به عنوان یک ابر قطعیت مهم می‌تواند فضای دانشگاه را تحت تاثیر قرار بدهد و البته برنامه راهبردی را. موضوع تنوع دانشگاه‌ها توجه به اهمیت آن مطرح شد. بحث اهمیت پیاده‌سازی، همه معتقد بودم بلکه تدوین برنامه انجام می‌شود اما چقدر ما در پیاده‌سازی سرمایه‌گذاری می‌کنیم و چقدر به آن اهمیت می‌دهیم این هم نکته بسیار مهمی بود که به آن اشاره شد. نقش نهاد هیات امنا و نقش اینکه هیات امنا چگونه می‌تواند نظارت داشته باشد و چگونه می‌تواند کنترل بکند و چگونه می‌تواند کمک بکند به بحث اجرای برنامه‌ریزی راهبردی نکته‌ی بسیاری مهمی بود که به آن اشاره شد. شکاف بین علم و عمل و اینکه برنامه‌ریزی‌ها بعضاً در قفسه‌ها خاک می‌خورند و ما چقدر آنها را در عمل اجرا می‌کنیم نکته مهمی بود که به آن اشاره شد. بحث فرمالیسم، بحث توجه به ساختار، زمینه و بحث امتناع برنامه‌ریزی که جزو یکی از مسائلی است که نسبت داده می‌شود به فرهنگ مدیریتی ما در کشور، و خیلی را من دیده‌ام افرادی که قلم می‌زنند در حوزه‌ی برنامه‌ریزی در نظام آموزش عالی ایران به آن اشاره می‌کنند و می‌گویند که اصلاً ما امتناع برنامه‌ریزی داریم و نمی‌خواهیم برنامه‌ریزی کنیم و می‌خواهیم برنامه‌ریزی را اجرا کنیم، این هم یکی از عدم قطعیت‌ها که در موضوعاتی که روی برنامه‌ریزی دانشگاه‌ها تاثیر می‌گذارد.

بحث و موضوع بوروکراسی به عنوان یک مانع و موضوع نظارت بر پیاده‌سازی برنامه‌ها مطرح شد و نکاتی که جناب استاد آقای دکتر ساکتی اشاره کردند. و اینکه توجه به تخصص‌ها آقای حمیدی‌زاده بسیار به درستی اشاره فرمودند که یکی از مشکلات، عدم توجه به تخصص است و من نمی‌دانم شاید بتوانیم با الهام از فرمایش جناب استاد اینطور بگوییم که شاید یکی از عدم قطعیت‌هایی که ما در آموزش عالی کشورمان در آینده با آن روبرو خواهیم بود یا هستیم این است که چقدر از رویکردهای پیش رو به تخصص و تخصص‌گرایی احتمالاً بها داده خواهد شد. به نظرم این یکی از عدم قطعیت‌های مهمی است که نظام آموزش عالی کشور ما با آن روبرو خواهد بود. چقدر در آینده‌ی پیش‌رو ما تخصص‌ها را بهاء خواهیم داد و چقدر از متخصصین بهره خواهیم گرفت و چقدر در برنامه‌ریزی و مدیریت دانشگاهی از آن استفاده خواهیم کرد. این هم به نظرم نکته‌ی بسیار مهمی خواهد بود که به آن اشاره شد.

به هر حال من در حد بضاعتی سعی کردم مروری داشته باشم بر فرمایشات بسیار ارزشمند، احتمالاً نکات ارزشمند دیگری بوده که از قلم افتاد من آنها را مرور نکردم ولی مطمئن باشید که در پیاده‌سازی پنل و با درایتی که از جناب استاد، دکتر فراستخواه و از همکار جوان پرتلاش‌مان جناب فاتح عزیز سراغ دارم مطمئن هستم که حق مطلب ادا خواهد شد و به نیکویی و به شایستگی نظرات ارزشمند شما عزیزان جمع بندی، دسته‌بندی و تحلیل و به عنوان بسته دانشی در اختیار همهی ذینفعان علاقه‌مند به مباحث از جمله ستاد وزارت قرار خواهد گرفت. سپاسگزار همه هستم بابت اعتمادتان به موسسه، بابت همراهی‌تان با موسسه و ممنونم و برای همه عزیزانی که حضور دارند یا غایب هستند، آرزوی سلامتی دارم.

فایل‌های PDF گزارش پنل‌های میز آینده پژوهی در سایت موسسه

فهرست پنل‌ها برگزار شده میز آینده پژوهی آموزش عالی که از سایت میز با نشانی زیر به طور کامل قابل دریافت است.

https://irphe.ac.ir/index.php?sid=34&slc_lang=fa&slct_pg_id=695

محققان و منتقدان و متفکران لطفاً با ملاحظات و نقدهای خود به بهبود عملکرد این میز و مباحث آن یاری کنند

لینک :

https://irphe.ac.ir/index.php?sid=34&slc_lang=fa&slct_pg_id=695

- پنل افتتاحیه میز آینده‌پژوهی آموزش عالی ایران - مرداد ۱۳۹۳
- پنل دوم: ویژه برنامه ششم توسعه - شهریور ۱۳۹۳
- پنل سوم: سناریو نویسی و تنظیم راهبردها - مهرماه ۱۳۹۳
- پنل چهارم: آینده بین‌المللی شدن آموزش عالی در جهان - آبان ۱۳۹۳
- پنل پنجم: جهان متحول، دانشگاه ایرانی و آینده یاددهی - یادگیری - آذر ۱۳۹۳
- پنل ششم: آینده منابع مالی آموزش عالی - بهمن ۱۳۹۳
- پنل هفتم: آینده گسترش آموزش عالی در ایران - بهمن ۱۳۹۳
- پنل هشتم: آینده ارزشیابی کیفیت آموزش عالی در ایران - خرداد ۱۳۹۴
- پنل نهم: سناریوها و راهبردهای آینده آموزش عالی - شهریورماه ۱۳۹۴
- پنل دهم: جذب دانشجو در آموزش عالی غیرانتفاعی - آبان ۱۳۹۴
- پنل یازدهم: تأملی درباره شاخص‌های کمی و کیفی روند علم در ایران؛ برای درکی بهتر از آینده آن بهمن ۱۳۹۴
- پنل دوازدهم: ضرورت تمرکززدایی و آینده حکمروایی خوب در آموزش عالی با تأکید بر ظرفیت‌های خودتنظیمی مناطق در
- کشور و آمایش منطقه‌ای سرزمین - خرداد ۱۳۹۵
- پنل سیزدهم: شبکه منطقه‌ای دانشگاه‌ها در کشور، ضرورت تفویض اختیار ساختاری به مناطق دانشگاهی و ارتقای سطح

- خود تنظیمی مناطق و استقلال دانشگاهی - تیر ماه ۱۳۹۵
- پنل چهاردهم: آینده برنامه ملی ایران برای یادگیری مداوم - آذر ۱۳۹۵
- پنل پانزدهم: آینده اندیشی سیاست‌های بومی‌گزینی در پذیرش دانشجو و پیامدهای آن - اسفند ۱۳۹۵
- پنل شانزدهم: آینده دانشگاه‌ها و موسسات پژوهشی ایران در رقابت‌های جهانی چه می‌شود 1396 -
- پنل هفدهم: محافظت از آینده علوم محض، پایه، بنیادی و الزامات سیاست‌گذاری آن - تابستان ۱۳۹۶
- پنل هیجدهم: آینده کلاس درس دانشگاهی ما - پاییز ۱۳۹۶
- پنل نوزدهم: بررسی وضع موجود و مطلوب و آینده‌اندیشی درباره وضعیت دوره‌های دکتری آموزش عالی - پاییز ۱۳۹۶
- پنل بیستم: آینده علوم و آموزش‌های ریاضی در ایران - پاییز ۱۳۹۶
- پنل بیست و یکم: نقش ملی دانشگاه‌ها در شرایط پیش روی کشور (دانشگاه بودن در بحبوحه چالش‌ها) - تیر ۹۷
- پنل بیست و دوم: آینده موسسات پژوهشی کشور با تأکید بر ارزیابی آنها؛ مفاهیم، روش‌ها و تجارب جهانی - مهر ۹۷
- پنل بیست و سوم: آینده تاثیر اجتماعی دانشگاه در ایران - آذر ۹۷
- پنل بیست و چهارم: آینده آموزش عالی فنی و حرفه‌ای با توجه به تحولات نوپدید در ایران و جهان - اردیبهشت ۹۸
- پنل بیست و پنجم: فضای مجازی و آینده آموزش عالی - شهریور ۹۸
- پنل بیست و ششم: مدیریت دانش و مستندسازی تجربه‌ها در دانشگاه آینده - مهرماه ۹۸
- پنل بیست و هفتم: آینده منابع مالی دانشگاه با تأکید بر ضرورت تنوع بخشی به منابع: مرور تجربه های دانشگاه کاشان- آذر ۹۸
- پنل بیست و هشتم: بررسی سناریوهای عبور دانشگاه ایرانی از شرایط کرونایی - تحریمی - مردادماه ۱۳۹۹
- پنل بیست و نهم: بررسی آینده دانشگاه‌ها در برنامه هفتم توسعه (بخش اول) - مردادماه ۱۳۹۹
- پنل سی‌ام: پیشران‌ها و بازدارنده‌های آتی دانشگاه در دهه ۱۴۰۰: آینده اندیشی برای دوره برنامه هفتم (بخش دوم) - شهریورماه ۱۳۹۹
- پنل سی و یکم: رهبران آتی دانشگاه‌های ما: تأمل در فرایند انتخاب رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی در ایران - آبان‌ماه ۱۳۹۹
- پنل سی و دوم: دانشگاه‌ها در آینده چطور برای خود برنامه‌ریزی می‌کنند و چطور اداره می‌شوند؟ - آذرماه ۱۳۹۹
- پنل سی و سوم: برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه آینده با تأکید بر راهکارهای اجرایی - اردیبهشت‌ماه ۱۴۰۰