

شماره: ۱۰/ ۴۶۷۰۹
تاریخ: ۹۴/۷/۶
پیوست: دلدرد



باسمه تعالی

بخشنامه به معاونان و مدیران سازمان مرکزی، رؤسای واحدهای مرکز استان (دبیران هیئت امنای استان)،
واحدهای مستقل علوم و تحقیقات تهران و نجف آباد، رؤسای واحدها، مراکز آموزشی و سازمان سما دانشگاه
آزاد اسلامی

موضوع: ابلاغ شیوهنامه تدوین برنامه راهبردی ششم دانشگاه (۹۹-۱۳۹۵) در افق ۱۴۰۴

با عنایت به اینکه سال ۱۳۹۴ سال پایانی برنامه راهبردی پنجم دانشگاه است و با تأکید بر این اصل که هیچ فعالیتی بدون
برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری، تهیه راه‌کارهای اجرایی، تدوین شاخص‌ها و پایش آن‌ها پایدار نمی‌ماند، به پیوست شیوهنامه
تدوین برنامه راهبردی ششم دانشگاه ابلاغ می‌شود. به این منظور، مقتضی است دبیرخانه‌های هیئت امنای استانی، واحدها و
مراکز دانشگاهی بر مبنای شیوهنامه مزبور همکاری و هماهنگی لازم برای تدوین و ارائه به موقع این برنامه را داشته باشند.
مسئولیت نظارت بر حسن اجرای این بخشنامه بر عهده دبیران هیئت امنای استانی و رؤسای واحدهای دانشگاهی است.

حمید میرزاده
رئیس دانشگاه آزاد اسلامی



شیوه نامه تدوین برنامه راهبردی ششم دانشگاه (۹۹-۱۳۹۵) در افق ۱۴۰۴

دانشگاه آزاد اسلامی در جایگاه بزرگ‌ترین دانشگاه حضوری جهان با سپری کردن پنج برنامه توسعه وارد عرصه جدیدی در شکوفایی علمی، فرهنگی، پژوهشی و تولید علم در کشور شده است که دستاوردهای امروزی آن مرهون خدمات مدیران، اعضای هیئت علمی و کارکنانی است که به اجرای برنامه‌های توسعه متعهد بوده‌اند. برنامه‌ریزی و برنامه محوری در کنار تخصص‌گرایی زیربنای بسیاری از موفقیت‌ها در این دانشگاه بوده است. دانشگاه آزاد اسلامی، که هم اکنون در دهه چهارم حیات پر برکت خویش به سر می‌برد، ارتقای کیفیت بیش از پیش در تمامی عرصه‌های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و بین‌المللی و استفاده مطلوب از قوت‌ها و فرصت‌های موجود و پیش رو و نیز کنترل تهدیدها و مدیریت ضعف‌ها را به طور جدی در تدوین برنامه راهبردی ششم دانشگاه در دستور کار قرار داده است. بر این اساس با تشکیل شورای برنامه‌ریزی راهبردی در معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی دانش بنیان و انجام مطالعات مقدماتی در این راستا، شیوه نامه تدوین برنامه راهبردی ششم تهیه شده است.

از این رو، ضروری است دبیرخانه‌های هیئت امنای استانی و واحدهای دانشگاهی با توجه به برنامه راهبردی تدوین شده قبلی (برنامه پنجم دانشگاه طی سال‌های ۹۴-۱۳۹۰ با چشم انداز ۱۴۰۴) و تجدید نظر در آن، برنامه ششم (۹۹-۱۳۹۵) در افق ۱۴۰۴ را تدوین کنند؛ برای این منظور شیوه‌نامه حاضر و مدل ارائه شده در آن را مبنای کار قرار دهند. همچنین با توجه به این که کلیه سازوکارهای علمی و اجرایی تدوین برنامه در این شیوه نامه پیش بینی شده است، دبیرخانه‌های هیئت امنای استان‌ها و واحدهای دانشگاهی باید مطابق با موارد خواسته شده اقدام و از فعالیت‌های غیر هدفمند و غیر ضروری در تدوین برنامه خودداری کنند.

۱- سیاست‌ها و رویکردهای اصلی در برنامه ششم

- ارتقای کیفیت و استانداردهای آموزشی و پژوهشی و بهبود تعالی دانشگاه
- کاهش وابستگی مالی دانشگاه به شهریه
- توسعه فعالیت‌های دانش بنیان با رویکرد تبدیل علم به ثروت و اشتغال دانش‌آموختگان دانشگاه
- گسترش تحصیلات تکمیلی
- اصلاح و تقویت نسبت و هرم هیئت علمی
- توسعه حوزه علوم پزشکی
- اجرای طرح‌های فاخر فرهنگی
- توسعه همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه برای واحدهایی که این قابلیت را دارند

۲- الزامات در تدوین برنامه ششم

با توجه به این که برنامه ششم توسعه دانشگاه ادامه برنامه‌های توسعه گذشته با رویکردهای نوین و ارتقا دهنده است، لازم است برای برنامه‌ریزی در سطح واحدها و استان‌ها به موارد زیر توجه شود:



الف) در نظر گرفتن کلیه اسناد بالادستی در تدوین برنامه اعم از منویات مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، نقشه جامع علمی کشور، چشم انداز ۲۰ ساله کشور و مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی
ب) مدنظر قرار دادن سیاست‌ها و جهت‌گیری‌های هیئت مؤسس، هیئت امناء، شورای دانشگاه و رئیس دانشگاه آزاد اسلامی به‌عنوان ارکان دانشگاه طبق اساسنامه

پ) توجه به ویژگی‌های آمایشی استان و منطقه در چارچوب توسعه متوازن بر اساس نتایج سند آمایش استانی
ت) نگاه چندبعدی و غیر کلیشه‌ای به راه‌کارها و ساز و کارهای پایداری واحدها و منابع درآمدی آن

ث) توجه ویژه به رویکردهای آینده پژوهی و آینده شناسی مبتنی بر واقعیت‌گرایی

ج) شرکت کردن تمامی افراد درگیر در برنامه‌ریزی در دوره‌های آموزشی کوتاه مدت ویژه برنامه‌ریزی
چ) توجه به سیاست‌ها و اسناد راهبردی تمامی معاونت‌های دانشگاه آزاد اسلامی، به طوری که هدف‌گذاری واحدها در هر حوزه منطبق با سیاست‌ها و اهداف کلان تعیین شده از سوی حوزه معاونتی مربوط در سازمان مرکزی دانشگاه باشد

ح) به تجربه‌های حاصل از دوره‌های مدیریتی گذشته دانشگاه آزاد اسلامی و فراز و فرودهای مختلف طی سال‌های گذشته توجه شود

خ) توجه ویژه به رویکرد تفکر سیستمی در تدوین برنامه

د) توجه به نتایج حاصل از اجرای برنامه پنجم و پایش آن

ذ) توجه به رویکرد سناریو پردازی در تنظیم برنامه به نحوی که سه سناریو به شرح زیر قابل پیش بینی باشد:

۱) سناریوی خوش‌بینانه: در این سناریو وضعیت موجود حفظ می‌شود و تعداد دانشجو و منابع درآمدی افزایش می‌یابد.

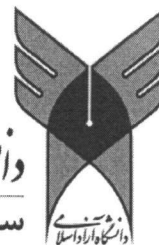
۲) سناریوی بدبینانه: در این وضعیت منابع درآمدی غیر شهریه‌ای قابل دستیابی نیست، تعداد دانشجو نیز کاهش می‌یابد که در این راستا لازم است واحد دانشگاهی برنامه خود را مبتنی بر برون رفت از این وضعیت ترسیم و پیشنهاد کند.

۳) سناریوی متوازن: این سناریو به دلیل وجود منابع درآمدی شهریه‌ای و غیر شهریه‌ای و زیر ساخت‌های مناسب در واحد دانشگاهی، توسعه پایدار آتی را به همراه دارد. در چنین شرایطی برنامه ارائه شده باید توسعه متوازن آتی را به صورت غیر خطی نشان دهد.

نکات مهم:

۱- مبنای تدوین برنامه ششم، سند راهبردی دانشگاه تا افق ۱۴۰۴ است که با توجه به شرایط جدید و سیاست‌های تعیین شده‌ی دانشگاه، تجدید نظر و روزآمد می‌شود.

۲- مسئولیت تدوین برنامه در سطح استان بر عهده دبیر هیئت امنای آن استان و در سطح واحد بر عهده رئیس آن واحد است که با همکاری سایر حوزه‌ها اجرایی خواهد شد.



۳- در تدوین برنامه‌ها به پیوست فرهنگی اقدامات هر معاونت دانشگاه آزاد اسلامی در سطح کل کشور توجه شود.
۴- در کلیه اهداف، فعالیت‌ها و اقدامات به **آثار اقتصادی** برنامه‌ها در دانشگاه آزاد اسلامی به‌مثابه یک **ضرورت** توجه ویژه‌ای شود. در این زمینه لازم است رؤسای واحدهای دانشگاهی به خلاقیت در مدیریت و درآمدزایی توجهی خاص داشته باشند.

۳- ارکان برنامه‌ریزی در دانشگاه

الف) هیئت مؤسس، هیئت امناء، شورای دانشگاه و رئیس دانشگاه: ترسیم کننده چشم انداز و جهت‌گیری‌های اساسی دانشگاه هستند.

ب) شورای راهبردی تدوین برنامه راهبردی معاونت برنامه‌ریزی: وظیفه اصلی این شورا تلفیق برنامه‌های راهبردی حوزه هر معاونت، که در شورای دانشگاه تصویب شده است، با برنامه‌های ارسالی از دبیرخانه‌های هیئت امنای استان‌ها و همچنین نظارت و کنترل بر فرایندها و فعالیت‌ها و نحوه‌ی عملکرد مسئولان تدوین برنامه است.

پ) کمیته تلفیق و تجمیع برنامه در سازمان مرکزی: وظیفه اصلی این کمیته تهیه چارچوب و الگوهای تدوین گزارش‌ها و ابلاغ به کارگروه‌ها، بررسی و تأیید گزارش‌های دریافتی از کارگروه‌ها، تلفیق گزارش‌های دریافتی، ارائه نقطه نظرها و پیشنهادهای اصلاحی، تهیه گزارش نهایی به تفکیک استان و سرفصل موضوعی و تدوین سند برنامه دانشگاه و ارائه پیش‌نویس برنامه به شورای راهبردی است.

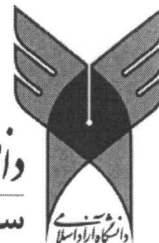
ت) کارگروه‌های تخصصی حوزه‌های معاونتی دانشگاه: این کارگروه‌ها در سطح سازمان مرکزی در نه گروه اصلی شامل امور آموزشی و تحصیلات تکمیلی، پژوهش و فناوری، اداری و مالی، برنامه‌ریزی و امور اقتصادی دانش بنیان، عمرانی، فرهنگی- دانشجویی، ورزش، امور مجلس و پزشکی و هفده گروه فرعی از جمله امور بین‌الملل، سما، فناوری اطلاعات و ارتباطات، امور حقوقی، شورای راهبردی زنان فرهیخته، تشکل‌های سیاسی و ... تشکیل خواهد شد که عمده وظایف آن‌ها عبارت‌اند از طراحی و مطالعه در مورد مباحث تکمیلی و حمایتی برنامه راهبردی و بررسی میزان انطباق برنامه‌های استانی تدوین شده با سیاست‌ها و اهداف کلان هر حوزه معاونتی در قالب جلسات و همچنین ارائه نظرات تخصصی و کارشناسی در مورد مسائل برنامه‌ریزی.

ث) هیئت امنای استانی: وظیفه بررسی و تصویب برنامه‌های استانی را بر عهده دارد.

ج) کمیته برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی استان: وظایف این کمیته در تدوین برنامه راهبردی به شرح زیر است:

۱- تشکیل جلسه فوق‌العاده با حضور مسئولان برنامه‌ریزی واحدها به منظور تبیین فرایند تدوین برنامه در سطح استان

۲- دریافت و بررسی گزارش‌های دوره‌ای کمیته برنامه و بودجه واحدها در خصوص عملکرد گروه برنامه‌ریزی آن‌ها



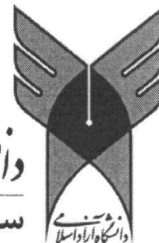
- ۳- دریافت و بررسی پیش نویس برنامه راهبردی واحدهای تابعه و مطابقت آن‌ها با سیاست‌ها و اهداف کلان هر حوزه معاونتی دانشگاه و نیز شیوه نامه ابلاغی
- ۴- انجام اصلاحات لازم در پیش نویس برنامه راهبردی واحدهای تابعه و تأیید اولیه برنامه‌ها
- ۵- تهیه پیش نویس سند برنامه راهبردی استان به تفکیک مناطق جغرافیایی استان (واحدهای تابعه)
- ۶- ارسال پیش نویس سند برنامه راهبردی استان به دبیرخانه هیئت امنای استان برای بررسی در کمیسیون دائمی هیئت امنای استانی
- ۷- اعمال اصلاحات احتمالی مورد نظر کمیسیون دائمی یا هیئت امنای استانی و تهیه سند نهایی و ارائه آن به دبیرخانه هیئت امنای استانی
- ۸- ثبت و نگهداری صورت‌جلسات و کلیه مکاتبات و گزارشات برای مراجعات و کنترل‌های مقتضی

نکات قابل توجه:

- (۱): واحدهای مستقل علوم و تحقیقات تهران و نجف‌آباد، موظف‌اند بر اساس شیوه‌نامه حاضر برنامه ششم خود را تدوین کنند و در موعد مقرر برای تجمیع با برنامه استانی به دبیرخانه هیئت امنای مزبور ارائه نمایند.
- (۲): با توجه به اینکه مقرر شده است برنامه آموزشکده‌ها و مدارس سما به صورت ضمیمه برنامه واحد دانشگاهی ذی‌ربط به استان ارائه شود، سازمان سما باید با استفاده از برنامه‌های مذکور، برنامه مربوط به سما هر استان را در چارچوب سیاست‌های آن سازمان و کل دانشگاه برای طرح در هیئت امنای استانی آماده و ارائه نماید. در ضمن تهیه سند برنامه کشوری سما بر عهده سازمان مزبور است که باید برای تلفیق در برنامه کل دانشگاه و تصویب در هیئت امنای مرکزی در موعد مقرر تحویل معاونت برنامه‌ریزی شود.

چ) کمیته برنامه‌ریزی واحد: متشکل از رئیس و معاونان، مسئول برنامه‌ریزی واحد به همراه سه نفر از اعضای هیئت علمی واجد شرایط در آن واحد دانشگاهی مطابق موارد زیر:

- (۱): اعضای هیئت علمی یاد شده باید حداقل دارای مدرک کارشناسی ارشد در رشته‌های مدیریت، اقتصاد، برنامه‌ریزی و حسابداری یا تجربه کافی در زمینه تدوین برنامه باشند. واحدهای دانشگاهی که در این زمینه اعضای هیئت علمی متخصص ندارند، از همکاری اعضای هیئت علمی واحدهای مجاور در استان و با مجوز همکاری از طرف کمیته برنامه و بودجه استان (با حداقل هزینه و رعایت صرفه و صلاح دانشگاه در قالب کارگروه کاری و بدون عقد قرارداد و صرف بودجه) استفاده کنند. گفتنی است، هر عضو هیئت علمی می‌تواند در تدوین برنامه تنها یک واحد دانشگاهی همکاری داشته باشد.
- (۲): واحدهای دانشگاهی مجاز نیستند از افراد غیر متخصص و فاقد تجربه عملیاتی در زمینه تدوین برنامه استفاده کنند.
- (۳): با عنایت به وجود فضای رقابتی و محرمانه بودن اطلاعات برنامه راهبردی ششم، ضروری است در کارگروه‌های برنامه‌ریزی و تدوین سند نهایی برنامه صرفاً از اعضای هیئت علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی استفاده شود.



وظایف این کمیته در تدوین برنامه راهبردی به شرح زیر است:

- ۱- تهیه جدول زمانی (کنترل نقطه بحرانی) فرایند برنامه‌ریزی و رعایت آن در طول دوره مشخص شده، ضمن بازخورد آن به شورای برنامه‌ریزی استان
- ۲- نظارت دقیق و مرحله‌ای بر تدوین و تنظیم برنامه
- ۳- تهیه و ارائه گزارش‌های دوره‌ای در خصوص عملکرد گروه برنامه‌ریزی به شورای برنامه‌ریزی استان
- ۴- تهیه پیش نویس برنامه راهبردی واحد
- ۵- پی‌گیری و نظارت بر انجام اصلاحات برنامه
- ۶- اجرای برنامه پس از دریافت ابلاغیه از هیئت امنای استان و سازمان مرکزی
- ۷- نظارت بر اجرای برنامه در واحد دانشگاهی
- ۸- تهیه و ارائه گزارش دوره‌ای در خصوص عملکرد بخش‌های مختلف واحد در مورد اجرای صحیح برنامه به شورای برنامه‌ریزی استان

نکات قابل توجه:

- (۱): برنامه مراکز آموزشی در چارچوب این شیوه نامه تدوین و پس از بررسی در کمیته برنامه‌ریزی واحد مادر، به انضمام برنامه واحد به دبیرخانه هیئت امنای استانی ارائه شود.
- (۲): آن دسته از واحدهایی که دارای آموزشکده و مدارس سما هستند، موظفند برنامه ششم آنها را مطابق مدل تدوین برنامه در دانشگاه و با هماهنگی سازمان سما (دفتر برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی) تدوین نموده و به صورت ضمیمه برنامه واحد دانشگاهی، برای تجمیع در برنامه استان و طرح در هیئت امنای استانی ارائه نمایند. شایان ذکر است هر گونه آمار قابل تلفیق در اهداف کمی برنامه واحد دانشگاهی (بجز موارد مربوط به مدارس) علاوه بر تلفیق در اهداف کمی واحد، به صورت جداگانه نیز ارائه نمایند.

نحوه ارائه سند برنامه

سند برنامه راهبردی ششم (۹۵-۹۹) هر واحد باید با در نظر گرفتن الگوی زیر تدوین و در قالب لوح فشرده و نسخه چاپی با تایید رئیس واحد به دبیرخانه هیئت امنای استان ارائه شود (در ضمن سند برنامه استانی هم مطابق الگوی زیر تهیه شود).

الف) صفحه روی جلد از بالا به پایین شامل: آرم دانشگاه، عنوان (برنامه راهبردی ششم دانشگاه آزاد اسلامی واحد)،

تاریخ تدوین

ب) مقدمه

پ) چشم انداز

ت) بیانیه مأموریت

ث) ارزش‌های محوری

ج) اهداف کلان



ج) سیاست‌ها

ح) تجزیه و تحلیل

خ) استخراج استراتژی‌های کل واحد (در نسخه استانی سند برنامه، استخراج استراتژی‌های کل استان قید شود)

د) انطباق استراتژی‌ها با اهداف و سیاست‌ها

ذ) تدوین استراتژی‌ها در سطح معاونت‌ها

ر) جدول اهداف کمی برنامه

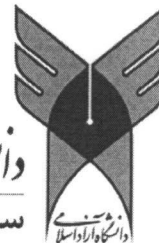
نکات قابل توجه:

- (۱): با توجه به اینکه گزارش خواسته شده سند برنامه توسعه دانشگاه است، تنها مطابق الگوی مذکور پذیرفتنی است.
- (۲): ضروری است مجموعه برنامه عملیاتی هر واحد دانشگاهی (Action Plan) بر اساس فرم‌های استاندارد که بر روی سایت دفتر برنامه و بودجه قرار دارد، برای هر معاونت به صورت جداگانه تدوین و برای سال اول (۱۳۹۵) در قالب دو برنامه شش ماهه به پیوست سند برنامه ارائه شود.
- (۳): برنامه‌های عملیاتی سال‌های دوم تا پنجم (۹۶ تا ۹۹) در قالب دو برنامه شش ماهه قابل پایش در هر سال تدوین و در موعد مقرر ارائه شود.
- (۴): برنامه‌های عملیاتی باید بر اساس اصولی تدوین شود که در کارگاه‌های آموزشی برنامه استراتژیک به مسئولان مربوط آموزش داده شده است؛ همچنین به بودجه‌های سالانه تبدیل‌شدنی باشند.
- (۵): راهنمای تدوین برنامه راهبردی، سیاست‌ها و اهداف کلان حوزه‌های معاونتی، فرم استاندارد برنامه عملیاتی و جدول اهداف کمی منتخب روی سایت دفتر برنامه و بودجه به نشانی: <http://rvp.iau.ir/bgt> قابل برداشت است.

۵- مراحل اجرایی

- دریافت ابلاغیه شیوه نامه تدوین برنامه از سازمان مرکزی - مهرماه ۹۴
- تشکیل جلسات مستمر کمیته برنامه‌ریزی استان برای هماهنگی با واحدهای تابعه و نظارت بر روند تدوین برنامه
- تشکیل جلسات مستمر کمیته برنامه‌ریزی واحدهای دانشگاهی برای طراحی و تدوین پیش نویس برنامه راهبردی
- ارائه پیش نویس برنامه راهبردی واحدها و مراکز دانشگاهی به دبیرخانه هیئت امنای استانی - حداکثر تا ۹۴/۸/۱۵
- بررسی و مطابقت برنامه واحدها و مراکز دانشگاهی با سیاست‌ها و جهت‌گیری‌های استانی در کمیته برنامه‌ریزی استان و انجام اصلاحات احتمالی از سوی واحدها و مراکز - حداکثر تا ۹۴/۹/۱۰
- تدوین پیش نویس برنامه راهبردی استان و ارائه آن به کمیسیون دائمی هیئت امنای استان - حداکثر تا ۹۴/۹/۲۰
- بررسی برنامه راهبردی استانی در کمیسیون دائمی و آماده‌سازی و ارسال آن برای تصویب در هیئت امنای استان (ارسال هم‌زمان یک نسخه از برنامه استانی آماده شده به همراه لوح فشرده حاوی فایل‌های مربوط به برنامه هر یک از واحدها و مراکز تابعه، به معاونت برنامه‌ریزی و اموراتصادی دانش بنیان دانشگاه ضروری است) - حداکثر تا

۹۴/۹/۳۰

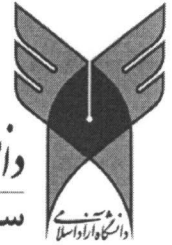


دانشگاه آزاد اسلامی
سازمان مرکزی

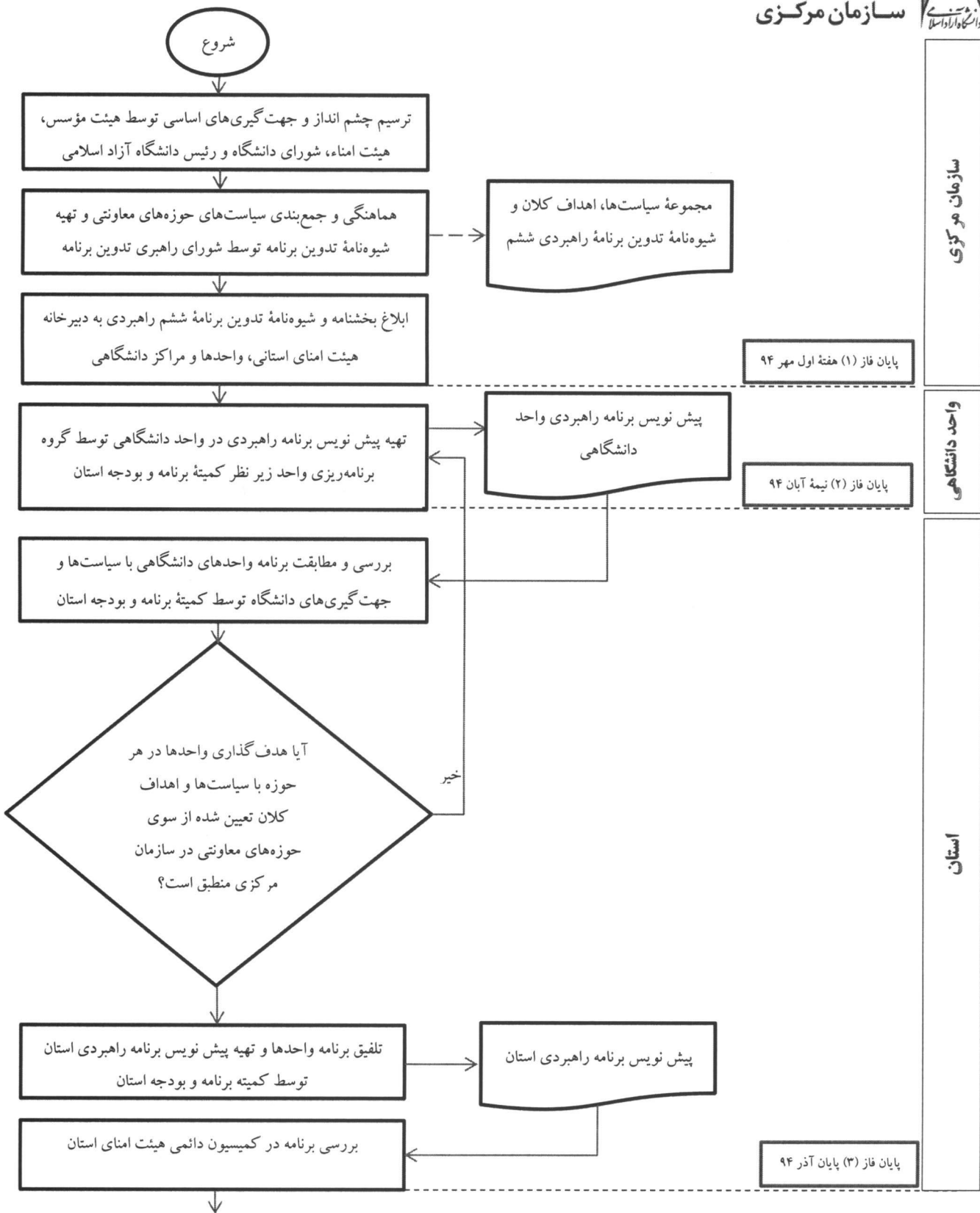
شماره:
تاریخ:
پیوست:

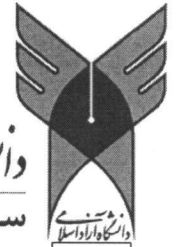
- بررسی و تصویب برنامه راهبردی در هیئت امنای استان-دی ماه ۹۴
- ارائه یک نسخه از برنامه راهبردی مصوب هر استان (پس از اعمال اصلاحات احتمالی) به همراه صورت جلسه هیئت امنای استانی (در قالب نسخه چاپی و لوح فشرده حاوی فایل های مربوط) به معاونت برنامه ریزی و اموراتصادی دانش بنیان دانشگاه - بلافاصله پس از اتمام جلسه هیئت امنای استانی.

نمودار زیر فرایند تدوین برنامه راهبردی دانشگاه را از شروع تا پایان نشان می دهد.



شماره:
تاریخ:
پیوست:





شماره:
تاریخ:
پیوست:

