معاون مرکز نظارت، ارزیابی، بازرسی و رسیدگی به شکایات دانشگاه آزاد در گفت‌وگو با «فرهیختگان» تشریح کرد

گام‌به‌گام با ارزیابی سند تحول و تعالی

■ شاخص‌های دو معاونت در سند تحول و تعالی تقویت می‌شود

ابوالفضل مظاهری
دبیر گروه دانشگاه

یکی از ویژگی‌های سند تحول دانشگاه آزاد وجود شاخص در سطح اهداف و اقداماتی است که به‌صورت سالانه ارزیابی شده تا از انحراف عملکردی جلوگیری شود. به این ترتیب در پایان هرسال می‌توان میزان پیشرفت برنامه در سطح واحدها، استان‌ها و معاونت‌ها را ارزیابی کرد. برای این اتفاق شاخص‌های اهداف احصاشده تا به‌طور دقیق اهداف برنامه کنترل شود. مسئولیت این کار نیز به مرکز نظارت، ارزیابی، بازرسی و رسیدگی به شکایات دانشگاه آزاد سپرده شده است. هدف نهایی این فرآیند بازخوردگیری از تمامی فرآیندهای اجرایی‌شده به‌منظور اجرایی‌سازی اقدامات و درنتیجه تحقق اهداف مندرج در سند تحول و تعالی دانشگاه آزاد است. این مهم از طریق شناخت نقاط قوت و ضعف فرآیندها و آگاهی از غفلت‌ها و اشتباهاتی که احیانا در پیاده‌سازی فرآیندها صورت می‌گیرد، انجام می‌پذیرد. انجام فرآیند ارزیابی و بازخوردگیری به ظهور نوآوری در سند تحول و تعالی دانشگاه آزاد می‌انجامد. علیرضا طوسی، معاون نظارت و ارزیابی عملکرد مرکز نظارت، ارزیابی، بازرسی و رسیدگی به شکایات دانشگاه آزاد در گفت‌وگو با «فرهیختگان» ابعاد مختلف فرآیند ارزیابی سند تحول و نتایج آن را تشریح کرد که در ادامه می‌خوانید.

در سومین سال اجرای سند تحول و تعالی دانشگاه آزاد هستیم. از ابتدا تاکید شد که این سند، تشریفاتی برای اتاق مدیران و مجموعه‌های بالادستی نیست. قرار بود این سند یک برنامه دقیق کاری برای فعالیت واحدها درنظر گرفته شود. به‌طور طبیعی سندی که با این‌گونه جزئیات نوشته می‌شود اگر مورد بررسی دقیق سالانه قرار نگیرد به اهداف مدنظر نخواهد رسید. بنابراین به همان میزانی که نگارش سند اهمیت دارد، ارزیابی سند نیز مهم است. درباره جریان ارزیابی سند شرح دهید که این روند به چه شکلی آغاز و طی می‌شود؟ مرکز نظارت و ارزیابی دانشگاه چگونه این مسئولیت را عملیاتی می‌کند؟

شاکله مرکز ما براساس بازرسی و رسیدگی به شکایات بنا گذاشته شد. زمانی که بحث بازرسی باشد باید به‌دنبال نقاط ضعف یا به اصطلاح قدیمی‌تر مچ‌گیری بود یعنی به شکایات رسیدگی کرد و اگر جایی هم اجازه داشته باشیم در فرآیندها ورود کرده و بگوییم این فرآیند ایراد دارد. به‌عنوان مثال شاکی آمده و زمانی که روند کار شاکی پیگیری شده به این نتیجه رسیده‌ایم که فرآیند اشکالاتی دارد، البته پیگیر انجام یا عدم‌انجام اصلاح فرآیند نیز نبودیم. ساختارها به‌ویژه در زمان دکتر طهرانچی تغییر کرد و قرار بر این شد که به‌نوعی از بازرسی به نظارت و ارزیابی کوچ کنیم. تاکید ایشان در همه جلسات بر کار ارزیابی بود و از ما ارزیابی را طلب می‌کرد. ارزیابی به یک معنا در مقابل مچ‌گیری یعنی دستگیری و بهبود مستمر است. یعنی هر لحظه را با لحظه‌ای دیگر مقایسه کنید و برنامه و لحظه آینده و بعد را نیز ببینید. در سوره شرح و آیه «فاذا فرغت فانصب» را که دیدم و به یک‌سری از تفاسیر مراجعه کردم؛ دیدم که قرآن هم بحث ارزیابی مستمر و مدیریت تحول را تاکید کرده است. اتفاقا سند دانشگاه آزاد از آن دسته سندهایی است که به‌درستی به این سمت حرکت کرده است. همان‌گونه که از اسم آن برمی‌آید به‌دنبال تحول و تعالی است. چگونه؟ برای سال به سال و گام به گام برنامه خود را مشخص کرده و اتفاقا برای هر کدام از آن گام‌هایی که در یک‌سال دیده شده؛ اقدامات مدنظر را مشخص کرده است. این حسن بسیار بزرگ سند است. اقدام از زمان تعریف پروژه تا اجرای آن نیاز به یک متر یا وسیله اندازه‌گیری دارد و این وسیله اندازه‌گیری باید بتواند آن را به سیستم متصل کند. اگر بخواهیم این وسیله اندازه‌گیری را به سیستم دانشگاه بسط دهیم، درواقع همان مرکز نظارت و ارزیابی است. به‌نظر من دکتر طهرانچی نیز به‌درستی این وظیفه را به‌عهده ما قرار داده و مشخص شد که صحبت‌های اولیه وی براساس برنامه بوده است.

این‌گونه می‌توان گفت که الان علاوه‌بر تغییر ریلی که در بستر پژوهش یا سایر فعالیت‌های دانشگاه به‌وجود آمده، در حوزه نظارت و ارزیابی نیز تغییر ریلی اتفاق افتاده است.

بله، اتفاق میمونی افتاد. آرام‌آرام نگاه‌ها نیز تغییر می‌کند و دوستان نیز متوجه شده‌اند که مانند گذشته آن‌طور نیست که کسی شکایتی کند تا ما برای بررسی آن اقدام کنیم. درحال حاضر همه چیز ارزیابی می‌شود، ارزیابی نیز هم بحث فرآیندها و هم خروجی‌ها را در بر می‌گیرد یعنی از فرآیندها به خروجی‌ها می‌رسیم. سند نیز بر همین نکته تاکید دارد. سند بر اقدام تاکید داشته و نشان می‌دهد که فرآیندها به چه شکلی باید انجام شود، سپس ۷۴ شاخص سطح هدف را تعریف می‌کند. در برابر سوال واحدها درخصوص چرایی انجام اقدامات، فرآیند ارزیابی ارتقای شاخص‌ها را نشان می‌دهد که مشخص می‌کند نتیجه عمل به اقدامات چگونه درمجموع بر بالا رفتن یک شاخص تاثیرگذار است. این اقدامی زیبا و هوشمندانه و کاملا تحولی بوده که ارزیابی برعهده ما قرار گرفته است. ارزیابی‌ها نیز از نظر من ارزیابی‌های بسیار فاخر و ارزشمندی است که ما وضعیت تک‌تک واحدها و استان‌ها را که در ادبیات سند به آن «مجری» می‌گوییم یا معاونت‌های سازمان مرکزی و مراکز که «متولی» نامیده می‌شوند، کار یا والدگری خود را چگونه انجام می‌دهند. اگر در شاخصی اکثریت واحدها اشکال دارند، به‌طور حتم در سازمان مرکزی ما اشکال داریم یعنی والدگری ناقص و ایراددار بوده و باید رفع اشکال شود و بهبود مستمر دهیم. نکته افتخارآمیز دیگر سند تحول و تعالی وجود ساحت‌هایی در آموزش عالی است که از مدل سنتی فاصله گرفته است.

چه ساحت‌هایی مدنظر شماست؟

مثلا دانشگاه کجا با فارغ‌التحصیلان خود کار داشته است؟ زمانی ادبیات مسئولان این بود که ما موظف به آموزش هستیم. بعد از آن اگر تغییر نسل دادیم، پژوهش نیز اولویت قرار گرفت. حالا کارآفرینی را نیز -که در آن موفق نبوده‌ایم- انجام دهیم که البته در حد حرف باقی ماند. با آمدن سند تحول بحث کارآفرینی و پویش اشتغال مطرح شد و به فارغ‌التحصیلان توجه شد. یک کانون فارغ‌التحصیلان وجود داشت که به‌صورت نصف‌نیمه کار خود را انجام می‌داد و در همان اندازه باقی مانده بود. درنهایت نیز چندان به اهداف خود نرسید، اما امروز در سند به‌دنبال کجا بودن و به چه کاری مشغول بودن فارغ‌التحصیلان هستیم.

یکی از معیارهای قضاوت سند وضعیت فارغ‌التحصیلان محسوب می‌شود.

بله، براساس آماری که وزارت علوم ارائه داده، اذعان دارد که ۴۴ درصد فارغ‌التحصیلان دانشگاه آزاد مشغول کار هستند. این آمار در مراکز آموزش عالی وزارت علوم بین هشت تا ۱۰ درصد کمتر است. این خود یک نکته است. می‌توانیم کیفیت درونی و بیرونی آموزش‌های دانشگاه را به‌خوبی ببینیم. این دو نکته جزء نکات افتخارآمیز در طراحی اولیه سند تحول دیده شده است. این ساحت‌ها دیده شده و بعد از آن می‌توان ارزیابی کرد. اگر بتوانیم این کارهای تحولی را به‌درستی انجام دهیم، تعالی‌بخشی در پس آن به‌طور قطع اتفاق خواهد افتاد. انتظار داریم که خروجی دانشگاه براساس همین برنامه‌های تحولی باشند و دانشجویان باعث تحول خود، خانواده و جامعه باشند. این امری است که در آرمان‌های ما و سند تحول آمده است.

گام اول ماجرای ارزیابی، تفاهمنامه‌هایی است که با استان‌ها منعقد شده و اگر شما موافق باشید از همانجا شروع کنیم. یکی از ویژگی‌های سند تحول درنظر گرفتن ذی‌نفعان در فرآیند برنامه‌ریزی است و در این حوزه باید واحدها نیز در آن نقش‌آفرینی کنند. این اتفاق در تفاهمنامه‌های عملکردی به‌خوبی دیده می‌شود. در مورد فرآیند ارزیابی تفاهمنامه‌ها بگویید که چگونه آن فرآیند را شروع می‌کنید و تفاهمنامه‌ها به چه نحوی منعقد می‌شود؟

سند تحول گام به گام حرکت دانشگاه را مشخص کرده است. می‌توانستیم سامانه‌ای را راه‌اندازی کنیم تا تعهدات واحدها و استان‌ها در آن ثبت شود و بگوییم سند تحول برای هر سال می‌گوید باید تا به اینجا برسید. زمانی که به شاخص مشخص رسید امتیازش را کسب می‌کند و اگر نرسید امتیاز آن را نمی‌گیرد. این یک مدل بود اما متوجه شدیم که وضعیت هر استان با استان دیگر متفاوت است یعنی ممکن است در یک بسته کاری یا شاخص یک استانی بتواند جهش‌های خیلی خوبی داشته باشد اما در یک استان کم‌برخوردار این اتفاقات به‌علت نبود هیات‌علمی و امکانات محقق نشود یا در سرعت آن تفاوت جدی وجود داشته باشد. لذا شاخص‌ها را به سه دسته شاخص‌های تکلیفی، تعیینی و داوطلبی دسته‌بندی شد. شاخص‌های تکلیفی به آن دسته از اقداماتی گفته می‌شود که همه واحدها باید به‌سمت آن حرکت کنند. مانند رضایت‌هایی که دانشجو و اعضای هیات‌علمی برای موضوعات رفاهی، آموزشی و پژوهشی باید در موضوعات مختلف داشته باشند. در این موارد همان انتظاری از استان ایلام می‌رود که از استان اصفهان نیز می‌رود؛ این موارد یک تکلیف است.

آیا این شاخص‌ها همان سنجه‌هایی است که برای اقدامات درنظر گرفته شده؟

خیر، اینها شاخص‌های سطح هدف و همان ۷۴ مورد بوده و سطح اقدام نیز حدود ۶۱۹ مورد است. به بیان دیگر شاخص‌های سطح هدف یا ۷۴ مورد به دسته تقسیم شده‌اند. واحدها باید کارهایی که در اقدام‌ها مشخص شده را انجام دهند که ما در ارزیابی به آن کاری نداریم و مسئولیت آن برعهده دوستان متولی است.

دسته اول شاخص‌ها تشریح شد. دو دسته دیگر را هم معرفی کنید.

دسته بعدی شاخص‌های تعیینی هستند که براساس توان‌سنجی واحدها اتفاق می‌افتد. خوشبختانه قبل از ابلاغ سند تحول، دو دوره ارزیابی عملکرد را شروع کرده بودیم. با حضور ملکی‌تبار، ریاست وقت مرکز نظارت برنامه‌ای ریختیم و دو دوره ارزیابی را انجام دادیم که منجر به این شد که بتوانیم درکی از توان واحدها پیدا کنیم. به‌عنوان مثال واحد علوم‌وتحقیقات به‌عنوان یک واحد مستقل یا استان اصفهان، حداقل باید ثبت ۱۰ اختراع را در طول سال داشته باشند. این انتظار از استان ایلام یا خراسان شمالی نیست. اینها اعدادی بود که در سند تحول به صورت پیش‌فرض آمده بود و به این نتیجه رسیدیم که باید این اعداد تغییر کند. درنتیجه شاخص‌های تعیینی را با توجه به سابقه بررسی‌های قبلی مشخص کردیم. به تک‌تک استان‌ها سفر کردیم یا جلسات کارشناسی ۵ تا ۷ ساعته با استان‌ها را در تهران برگزار کردیم. این جلسات پیش از امضای تفاهمنامه برگزار شد و در شاخص‌های تعیینی به اصطلاح چانه‌زنی کردیم.

مواردی هم وجود داشت که استان‌ها بیش از عدد مدنظر شما پیشنهاد داده باشند؟

بله، به خاطر دارم در اقدام پویش اشتغال که ما به‌عنوان قلم آماری به سند اضافه کردیم، برای استان اصفهان سه هزار در نظر گرفته و پیشنهاد شده بود اما این استان اعلام کرد که پنج هزار نفر را پوشش می‌دهیم. اتفاقا اینها شاخص‌های داوطلبی یا دسته سوم شاخص‌ها هستند. برای این بخش از شاخص‌ها امتیاز ویژه‌ای نیز قرار است لحاظ شود. در شورای دانشگاه واحد نجف‌آباد این موضوع را پیشنهاد دادیم که مورد قبول رئیس دانشگاه هم واقع شد.

به بیان دیگر شاخص‌های داوطلبی همان شاخص‌های تعیینی و تکلیفی هستند که واحدها بیشتر از انتظار سازمان حرکت کرده و جهش داشته‌اند؟

بله، البته اگر استانی از قبل و در زمانی که فرآیندها را تعیین می‌کردیم، اعلام می‌کرد، نشانگر دو موضوع بود. اول آنکه استان به اوضاع خود مسلط است (ولی برخی از استان‌ها می‌ترسیدند و این کار را نکردند). دوم آنکه استان به دنبال نمره و امتیاز نبوده و آن را انجام می‌داد. به‌عنوان مثال استان‌هایی مانند کرمان که اول نیز شده یا استانی مانند خراسان رضوی در عملکرد بهتر از میزان تعهد اقدام کرده بودند. ممکن است این استان‌ها هم امتیاز داوطلبی بالایی بیاورند اما استانی که از قبل اعلام بیشتری کرده باشد در فرمول ما چند دهم درصد بالاتر قرار می‌گیرد و وزن بیشتری خواهد داشت. تفاهمنامه‌ها در یک فرآیند اینچنینی منعقد شد. افرادی که با مرکز همکاری می‌کنند اسم این مرحله را ماراتن گذاشته‌اند!

انعقاد هر تفاهمنامه چه مدت زمان می‌برد؟

سال گذشته آذرماه آغاز کردیم و اسفند ماه تمام شد.

غیر از مرکز آیا دیگر قسمت‌های دانشگاه نیز در انعقاد تفاهمنامه‌ها دخیل هستند؟

بله، چون تفاهمنامه‌ها به‌ویژه در شاخص‌های تعیینی توان واحدها باید دیده شود. هرکدام از این شاخص‌ها به یک حوزه و متولی برمی‌گردد. ممکن است که متولیان اطلاعات خوبی را در آن زمینه مشخص داشته باشند. بنابراین همه متولیان در آن جلسات کارشناسی حضور خواهند داشت. نامه زده شده تا هر یک با نماینده‌ای تام‌الاختیار در این جلسات حضور داشته باشد. این افراد در جلسات حاضر هستند و برای مثال زمانی که یک استانی گفته من عدد ۲۰ را می‌توانم انجام دهم ولی متولی گفته توان اجرایی تا عدد ۲۵ را نیز دارد، در اینجا استناد به حرف متولی می‌شود چون می‌دانیم ارزیابی‌هایی وجود داشته که متولی از آن آگاهی دارد. یا بودجه‌ای در اختیار واحد قرار گرفته و متولی از آن آگاهی دارد و انتظاراتی را نیز به دنبال دارد. پس دقیقا متولیان به تک‌تک شاخص‌ها ورود کردند که این هم نقطه مثبتی است. شاخص‌های تعیینی توان واحدها با خوداظهاری و متولی با انتظاراتی که دارد تحت عنوان انتظارات متولی می‌شناسیم، مشخص می‌شود. حتی در شاخص‌های داوطلبی که دکتر طهرانچی به آن «همت عالی» می‌گوید، نمایندگان تام‌الاختیار معاونت‌ها کمک می‌کردند که شناخت بهتری از توان واحدها ایجاد شود. دلایل آن را هم به صورت مستقیم در جلسات یا پس از جلسه اعلام می‌کردند.

در تفاهمنامه‌ها مخاطب شما استان‌ها هستند یا واحدها؟

استان‌ها. ۳۱ استان و دو واحد جامع مستقل نجف‌آباد و علوم‌وتحقیقات. اما از سوی دیگر تاکید کرده‌ایم عددی را که استان‌ها برای تفاهمنامه‌ها تعیین کردند به تک‌تک واحدها نیز مربوط می‌شود. یعنی جمع همه واحدها، عملکرد استان را مشخص می‌کند. پس یک تفاهمنامه داخلی نیز استان‌ها با واحدها باید منعقد کنند که به آن شکست تفاهمنامه یا تسهیم تفاهمنامه گفته می‌شود. در جریان تسهیم یا شکست تفاهمنامه‌ها هم ادارات کل نظارت که در مناطق هستند، در جلسات حضور داشتند. برای هر سه استان یک اداره کل وجود دارد که در جلسات سه استان حاضر بودند تا روند کار را بدانند.

شما ورود جدی و مستقیمی به تسهیم واحدها ندارید و رئیس استان نقش اصلی را در تقسیم هر واحد ایفا می‌کند.

بله، به‌طور طبیعی رئیس استان شناخت خوبی از توانمندی‌ها دارد. اطلاعی که آنها دارند ما در اینجا نداریم. البته مدیرکل منطقه‌ای ما دارد. از مدیرکل‌ها مناطق استفاده کردیم تا نیاز نباشد ما برای بررسی آن ماراتن به آنجا برویم و این امور در یک یا نهایت دو شورای استان نهایی شود. به نظر من برنامه‌ریزی بسیار خوبی بود که از زمان استفاده شد و از ظرفیت همان شوراها نیز به خوبی در کل کشور استفاده شد. سامانه ما به‌گونه‌ای است که اگر یکی از واحدها اعداد تعهدش وارد نشود، سامانه کل استان را محاسبه نمی‌کند. یعنی به نوعی ضعف رئیس استان نیز مشخص می‌شد. بنابراین آنها هم اعداد را اعلام می‌کنند و یکبار در مناطق و یکبار در خود مرکز بررسی و چک می‌شود تا مجموع اعداد به عدد تعهدی برسد. بالاتر یا پایین‌تر نباشد. در آنجا نیز بحث همین مدل تعیینی و تکلیفی بود، یعنی همین شاخص‌هایی که خدمت‌تان گفتم که به صورت تکلیف برای تک‌تک واحدها بود. طبیعتا شاخص‌های تکلیفی جمع نمی‌شوند ولی سایر موارد شاخص‌های تعیینی جمع می‌شوند.

تاکنون چند دوره تفاهمنامه عملکردی در زمینه سند تحول منعقد شده است؟

یکبار و در سال گذشته.

به لحاظ زمانی و با توجه به آنکه بودجه نیز بسته شده این امر به لحاظ برنامه‌ریزی در فعالیت واحدها اختلال ایجاد نمی‌کند؟ برنامه‌ریزی بودجه در تیر و نهایت مرداد ماه بسته می‌شود ولی انعقاد تفاهمنامه‌های عملکردی از آذرماه آغاز می‌شود و حدود سه ماهی به طول می‌انجامد.

این نیز از نکات خوب و ظریفی است که من همیشه دوست داشتم آن را در جایی بگویم. دقیقا نظر ما با نظر شما یکی بود ولی بحث بودجه یک مساله خیلی خاص دارد؛ اینکه بودجه‌ها تا انتهای ماه پنجم بسته و بعد از آن بودجه سال آینده ریخته می‌شود. دیدیم اعداد و ارقامی که در جلسات بودجه اعلام می‌شود، اطلاعات ۱۰ ماه به صورت کاملا مشخص است و دو ماه دیگر براساس برآورد است و تا زمان بسته نشدن حساب‌ها نمی‌توانستند به صورت مشخص اعلام کنند. درنتیجه با بسته شدن حساب‌ها سر و کار پیدا کردیم. بستن حساب‌ها نیز زمان‌بندی دارد، از ۱۷ مهر شروع می‌شود و تا حدود نیمه آبان ادامه دارد. دیدیم اگر بستن حساب‌ها نباشد، اعداد قطعی نیز وجود نخواهد داشت. اتوماتیک‌وار باید کار را به آذر منتقل می‌کردیم تا اعداد درستی نیز از آن بیرون بیاید. می‌توانستیم همزمان با بستن بودجه نیز آن کار را انجام دهیم ولی در آن صورت مبنا برآوردی می‌شد. در حالت برآوردی نیز چون حساب‌ها بسته نشده و نرخ استهلاک‌ها مشخص نشده، احتمال خیلی از تغییرات وجود دارد. دقیقا زمانی که یک شاخص می‌خواهد حساب شود، بالا و پایین شدن عدد در امتیاز واحد تاثیرگذار خواهد بود. لذا صبر کردیم تا اعداد قطعی درآمد.

بعد از انعقاد تفاهمنامه‌ها، فعالیت خاصی تا زمان جمع‌بندی دارید؟

اسفندماه به بعد بارگذاری اعداد را در سامانه به‌صورت دستی آغاز می‌کنیم. هر استانی و واحدی که عدد خود را به ما می‌دهد به‌عنوان تعهد باید آن را در سامانه بارگذاری کند. اول مرحله به‌روزرسانی سامانه‌هاست که حدود یک‌ماه‌ونیم دوماه زمان نیاز دارد و معمولا دوستان فناوری اطلاعات روی آن کار می‌کنند و ایراداتی که در آن وجود دارد را رفع می‌کنند. اعداد را مدیریت کرده و تفاهمنامه‌ها را برای بررسی پیگیری می‌کنیم. همه اینها اقداماتی است که شاید به چشم نیاید، اما در این فاصله اتفاقاتی در مرکز می‌افتد. دلمان مثل سیر و سرکه می‌جوشد تا این اطلاعات برسد! اطلاعات حدود ۳۴۲ واحد علاوه بر اعداد مربوط به ۳۱ استان و دو واحد مستقل بارگذاری می‌شود. برای مثال یکبار استان کرمان و یکبار نیز واحد کرمان بارگذاری می‌شود تا جمع واحد در استان‌ها هم دیده شود. در نتیجه حدود ۴۰۰ واحد بارگذاری و دوباره در مناطق چک شدند تا اگر ایراداتی داشتند، رفع شود.

مرحله ارزیابی عملکرد واحدها و استان‌ها چه زمانی و چگونه آغاز می‌شود؟

پس از طی کردن همه مراحل به مرحله ارزیابی می‌رسیم. ۲۹ مردادماه نامه‌ای به استان‌ها زدیم. در آن نامه اعلام شد که ثبت اطلاعات از اول شهریورماه شروع می‌شود. ثبت اطلاعات به‌گونه‌ای است که با نام کاربری و رمزی که در اختیار هر استان قرار می‌گیرد، فقط می‌توانند اطلاعات خود را ثبت کنند و نمی‌توانند داده‌های سایر استان‌ها را مشاهده کنند. این اقدام نیز به‌علت آن بود که استان‌ها با رصد یکدیگر مدیریت دیتا انجام ندهند.

مسئولیت این مرحله با چه کسی است؟

مسئولیت مستقیم با معاونان هماهنگی است. معاونان هماهنگی به همراه یک یا دو کارشناسی که دارند وظیفه پیگیری کارها از صفر تا ۱۰۰ را برعهده داشتند. عددهای عملکردی تا تاریخ ۳۱ مردادماه در سامانه ثبت شدند یعنی باید همان سال مالی دانشگاه را ثبت کنند. اشتباهاتی هم وجود داشته و برخی اطلاعاتی را که برای سوم شهریور بوده، ثبت کردند. این موارد در لایه صحت‌سنجی مناطق پیدا می‌شد، به واحدها اشکالات گفته می‌شد و آنها نیز اصلاح می‌کردند. اقدام به ثبت اطلاعات دو هفته زمان برد و بعد از آن بلافاصله دسترسی‌ها قطع شد. پس از زمان قطع دسترسی برای آن دسته افرادی که متقاضی زمان بیشتری بودند دو روز دیگر نیز تمدید شد. واقعیت آن است که ما یک زمانبندی را در ستاد شورای راهبری سند تحول و تعالی داریم و از دکتر طهرانچی کمک خواستیم که این اقدامات حتما در همان زمان‌بندی انجام شود. اگر استانی ثبت نکند و بگوید برای ارزیابی بالاتر به زمان آینده موکول شود، نمی‌توان ارزیابی دقیقی را انجام داد. برای آنکه بدانیم عملکرد واحدها درست است و صحت دارد؛ خواهش کردیم که روبه‌روی هر اطلاعاتی که می‌گذارند عدد را در جایی که مشخص شده بود، بگذارند و ستون بعد را برای افزودن مستندات درنظر گرفتیم. به‌عنوان مثال اطلاعاتی با نام تعداد دانشجویان فعال یا تعداد دانشجویان غیرفعال درنظر گرفته شده است. عدد این افراد باید نوشته شود و مستند آن نیز باید تصویری از آموزشیار گرفته و در آنجا بارگذاری شود.

نمی‌توانند به‌صورت مستقیم به سامانه‌ها متصل باشد که دیگر نیاز به این امر نباشد؟

هنوز این امکان محیا نشده است؛ هر چند اعداد و ارقام راستایی‌آزمایی شده و حتی می‌توان شرایطی را فراهم کرد تا استان به‌صورت مستقیم اطلاعات را وارد کند. یکی از اشکالات سامانه ما این است که هنوز یکپارچگی برای آنها اتفاق نیفتاده است. اگر این اتفاق بیفتد، سامانه ارزیابی به تنهایی یک سامانه ارزیابی نیست و به یک داشبورد و سامانه سیاستگذاری تبدیل می‌شود.

اگر با راه‌اندازی سامانه حسابیار ثبت داده‌های مالی نیز به‌روز شود، شما نیز می‌توانید تفاهمنامه‌ها را در شهریورماه منعقد کنید.

دقیقا، اما سعی شده تا لایه‌های صحت‌سنجی ما همیشه وجود داشته باشد. اگر قرار است شاخصی به یک عددی برسد، هیچ استانی شاخص خود را اعلام نمی‌کند. برای محاسبه شاخص‌ها ما از استان‌ها داده را دریافت می‌کنیم. شاخص درواقع محصول چند داده است. برای مثال اگر ما شاخص سرانه هیات‌علمی داشته باشیم -البته چنین شاخصی در سند تحول نداریم- تعداد دانشجو و تعداد اعضای هیات‌علمی در آن مشخص می‌شود، سیستم محاسبه می‌کند و یک عددی را مثل یک به ۲۸ یا ۲۵ مشخص می‌کند. پس سیستم اجازه ثبت شاخص را نمی‌دهد و تنها داده‌ها ثبت می‌شود. تمام این محاسبات توسط سیستم انجام می‌شود که جا دارد از دوستان فناوری اطلاعات تشکر ویژه‌ای کنیم.

با توجه به ارزیابی تفاهمنامه‌ها، می‌توان چشم‌انداز کلی از وضعیت عمل به سند تحول داشت. وضعیت استان‌ها را چگونه می‌بینید؟ سند تحول و تعالی دانشگاه در سال دوم به چند درصد از اهداف خود دست پیدا کرده است؟

سند تحول با آن مزایایی که تشریح کردم، خیلی پیچیده هم نیست. ادبیاتی دارد که به عقیده من ادبیات فاخری است و اگر فردی در محیط دانشگاه فعالیت می‌کند، نباید خیلی از این کلمات تعجب کند. بسیاری از کلمات داخل سند حتی شاید در روزهای اول برای خود ما نیز سخت تلقی می‌شد، اما به مرور زمان متوجه شدیم که بسیاری از آنها امور معمولی است که در سازمان انجام می‌شود. به بیان دقیق‌تر حدود ۷۰ درصد از کارهایی که در سازمان انجام می‌شود، همان کارهایی است که در سند نیز پیش‌بینی شده و فقط آمده بین اقدام، واکنش و سطح هدف، ارتباط داده است. این اقدامات به این‌گونه دسته‌بندی شده که هر کسی هر جایی کار می‌کند، نقش خود را بهتر بداند. شمایی که در این مسیر حرکت می‌کنید و اقدامی را انجام می‌دهید، کجا شرایط دانشگاه را بهبود می‌دهید یا اگر کار اشتباه یا خلاف دانشگاه را انجام می‌دهید، کجا به سیستم ضرر می‌زنید. به یک صورت برد الکترونیکی را ترسیم می‌کند که شما هر اقدامی انجام می‌دهید تاثیر خود را با روشن یا خاموش کردن مسیر نشان می‌دهد. با این تفاسیر، این اتفاق، اتفاقی کاملا معمولی است و همان‌گونه که به شما گفتم تفکری که پشت آن است، این‌گونه بوده که برخی از ساحت‌های دیده نشده دانشگاه را می‌بینند.

زمانی که ارزیابی کرده و خروجی ارزیابی را بررسی می‌کنیم، متوجه می‌شویم که با دو دسته خیلی خاص روبه‌رو هستیم. دسته اول مدیران، واحدها و استان‌هایی هستند که سند را خوب مطالعه کرده و آن را خوب فهمیده‌اند و دقیقا براساس سند حرکت می‌کنند. برخی از استان‌ها، واحدها و افراد داخل سیستم، سند را خیلی خوب مطالعه نکرده‌اند و ایراداتی نیز در کار دارند، اما باز هم براساس سند حرکت می‌کنند. دنبال دسته سوم یا کسی که سند را نخوانده باشد و نخواهد براساس سند حرکت کند نیز می‌گشتیم که پیدا نکردیم! بالاخره همین امر نشان می‌دهد کاری که ستاد راهبری و دکتر طهرانچی انجام داده در احکام و بخشنامه‌ها و... درست بوده و مدیرانی نیز که متوجه نشده‌اند، می‌دانند که باید براساس سند حرکت کنند. پس از دریافت ارزیابی‌ها نیز متوجه شده‌ایم واحدهایی که خوب سند را مطالعه کرده بودند و درست در مسیر اهداف سند حرکت کرده‌اند، امتیاز بهتری نیز دریافت کنند. ولی این به آن معنی نیست که سند را صددرصد اجرا کرده‌اند، بلکه نقص‌هایی نیز وجود دارد. استانی که جایگاه اول را در بررسی عملکرد گرفت، حدود ۵۲ درصد توانسته اهداف سند را محقق کند. استان‌هایی که مدل دوم یا بدون مطالعه درست سند را اجرایی کردند حدود ۳۵ درصد اهداف سند را محقق کرده‌اند. هم‌اکنون ما در حال بررسی این امتیازات هستیم؛ این امتیازات می‌توانست بهتر از این هم باشد. برخی از داده‌ها تا روز آخر به دست ما نرسید. برای مثال وضعیت فارغ‌التحصیلان در برخی از واحدها اطلاعات کامل به دست ما نرسید. به‌عنوان مثال هنوز نمی‌دانیم چند درصد از فارغ‌التحصیلان این واحد جذب بازار کار شده‌اند یا به‌عنوان مثال اطلاعات شهر دیگری را نداشتیم. همین امر باعث شد نتوانیم در آن زمینه اطلاعات را پیدا و جاگذاری کنیم. شاید همین امر نیز می‌توانست شاخص‌ها را چند عدد بالاتر ببرد. تلاش داریم تا اشکالات کار را دانسته و برای سال بعد آنها را رفع کنیم. اگر آن اعداد نیز به دست بیاید، برآورد من این است که استان برتر بین ۶۴ تا ۶۵ درصد میزان تحقق اهداف سند را خواهد داشت. اما الان با این تعداد اعداد به عدد ۵۲ درصد رسیده‌ایم.

۵۰ درصد را براساس اهداف سال دوم بیان می‌کنید؟

بله. اهداف سال دوم یا سال ۱۴۰۲-۱۴۰۱ است.

چرا نتایج ارزیابی برمبنای بسته‌های کاری اعلام شد؟ اگر در یک استان شاخصی پایین‌تر باشد تکلیف چیست؟ شنیده شده حتی تغییرات مدیریتی دانشگاه نیز بر همین مدار می‌گردد.

نیاز است قبل از هرچیزی یک توضیحی درمورد چگونگی رسیدن به بسته‌های کاری به شما بدهم. چون شاخصه‌های سطح هدف در دل این بسته‌های کاری دیده شده است، بنابراین اساس کار، بسته‌های کاری در نظر گرفته شد. این بسته‌های کاری هر کدام یک‌سری شاخص دارند که در مجموع ۷۴ شاخص را دربرمی‌گیرند. به بیان دیگر ۷۴ شاخص که در سند تحول آمده و به آن شاخص‌های سطح هدف گفته می‌شود. از سوی دیگر سه محور نیز برای آن در نظر گرفته شده و هر چند بسته کاری ذیل یکی از این محورها قرار می‌گیرد. در محور اول دو بسته کاری و در دو محور بعدی هرکدام چهار بسته کاری وجود دارد و زمانی که با دقت نگاه می‌کنید، هر کدام از بسته‌های کاری متشکل از آن شاخصه‌هایی است که ما به‌عنوان ارزیاب آن را ارزیابی می‌کنیم. راهکنش‌ها و اقدامات مواردی است که با این شاخص‌ها متناظر می‌شود ولی در زمینه کاری ما نیست؛ اینها را دوستان متولی پیگیری می‌کنند. به بیان دیگر ارزیاب‌ها، ناظران و بازرس‌ها حق ورود به کارهای اجرایی ندارند و ما آن کارها را انجام نمی‌دهیم. پس ارزیاب شاخص‌های سطح هدف را ارزیابی می‌کند.

از دل آنها شما می‌توانید بررسی عملکرد بسته‌های کاری را دربیاورید.

بله، دقیقا ما می‌توانیم بگوییم که بسته‌های کاری چه وضعیتی را دارند. برای انجام این کار مورد به مورد سراغ تفاهمنامه و شاخص‌ها رفته و هر کدام آنها در سامانه ثبت شد. بعد از این مرحله به آنجایی رسید که ما باید ببینیم که وضعیت هر کدام از بسته‌های کاری ما به نحوی است. زمانی که بسته اول کاری را به نام ارتقای کیفی کارآمد دوره‌های تحصیلی متوجه عملکرد بهتر برخی از استان‌ها براساس امتیازات‌شان شدیم؛ سپس با نمایندگان متولی صحبت کرده که آنها نیز اقدامات آنها را تایید کردند. ما در اقدامات ورود نمی‌کنیم اما خود متولی در اقدامات ورود کرد؛ یعنی متولی تایید کرد که بله، عملکرد این استان‌ها درست بوده است. استان‌های آذربایجان‌شرقی، کرمان، گلستان، گیلان، کردستان، خراسان‌شمالی و رضوی، سمنان و اصفهان در نمای اول وضعیت بهتری را داشتند. در نمای بعدی به صورت دقیق محاسبه انجام شد و سیستم از بین این استان‌ها سه استان را به‌عنوان استان‌های برتر یا اول معرفی کرد. استان کرمان، گلستان و کردستان در بین آن ۱۰ استان در جایگاه برتری قرار داشتند. امتیازاتی که این استان‌ها کسب کردند، کاملا مشخص بود و زمانی که در جایگاه خود قرار گرفتند، متوجه عملکرد بهتر این سه استان شدیم.

برای محاسبه امتیازات بسته‌ها از عدد خاصی استفاده می‌شود؟

بله، با توجه به وزن‌هایی که می‌گیرد. چون هر بسته کاری تعدادی شاخص را در زیرمجموعه خود تعریف کرده است. این شاخص‌ها از نظر تعدادی شاخص‌های نرمالی نیست و باید اعداد آنها را طبق چیزی که برای وزن‌دهی در نظر گرفته شده، نرمال کرد. به‌عنوان مثال دیده می‌شود در بسته کاری ۱ از عدد ۱۱۲ امتیاز محاسبه می‌شود. به بیان دیگر، سقف امتیازات آنها متفاوت است. البته مجموع اعداد این بسته‌های کاری روی هزار است.

بسته کاری ۲ ارتقای تربیت اخلاقی، فرهنگی و هویتی است و ۱۰ استان دیگر در آن به‌عنوان استان‌های برتر انتخاب شده‌اند. در بسته دوم نیز استان‌های فارس، یزد، خراسان‌رضوی و مرکزی توانستند جایگاه برتر را در کشور کسب کرده و جلوتر از دیگر استان‌ها عمل کرده‌اند. در بسته کاری سوم با نام ارتقای پاسخگویی قابل حل مساله نیز ۱۰ استان برتر مشخص شده است. در جریان باشید که ما بسته‌کاری شماره ۷ با نام سازمان یادگیرنده داشتیم. سازمان یادگیرنده پرسشنامه‌های پیچیده‌ای دارد که در واقع برای پر کردن آنها به جامعه بیرونی مراجعه کرده و براساس نظر دوستانی از اعضای هیات‌علمی دانشگاه که کار آماری انجام می‌دهند، گفته شد که با توجه به محاسبات علمی یا فرمول کوکران باید ۳۸۴ پرسشنامه جمع شود. پرسشنامه‌های ما در این خصوص به حد لازم نرسید. پس بسته کاری سازمان یادگیرنده که براساس چهار پرسشنامه، برند دانشگاه سنجیده می‌شود، باید براساس اعضای هیات‌علمی دانشگاه‌های دیگر باشند که متاسفانه این جامعه کامل نشد و در نتیجه این بسته کاری امتیازش محاسبه نشده است. شاید بتوان با توجه به روند کاری در پیش که در پیش گرفته‌ایم؛ نهایت تا بهمن‌ماه نتایج ارزیابی این بسته کاری نیز کامل خواهد شد.

گام پیش‌روی شما انعقاد تفاهمنامه‌های سال سوم سند است که به گفته شما از آذرماه شروع می‌شود. با توجه به تجربیات سال اول ممکن است در خود ارزیابی‌ها تفاوتی ایجاد شود؟

در گام نخست باید دو شاخص سطح هدف را از دو معاونت بگیریم. ببینید معاونت‌های دانشگاه به صورت مشخصی باید عملکرد خود را در والدگری تبیین و بیان سازند. در شاخص‌های سطح اقدام همه مشارکت دارند و در شاخص‌های سطح هدف متوجه شدیم که عملکرد پزشکی و امور مجلس مقداری کمرنگ‌تر است. پزشکی اصلا نداشت و امور مجلس نیز تنها یک شاخص داشت. مقرر شده است که در امور مجلس یک شاخص دیگر اضافه شود و به پزشکی نیز برخی شاخص‌ها افزوده خواهد شد.

بنابراین تعداد شاخص‌های شما افزوده خواهد شد؟

از ۷۲ شاخص به احتمال، به ۷۶ یا درنهایت به ۷۷ شاخص خواهد رسید. رئیس دانشگاه تاکید داشتند که نباید شاخص‌ها تغییرات زیادی داشته باشند. البته برای ارزیابی نیز کار ساده‌تری انجام می‌شود. در نتیجه بهتر است که تغییری نداشته باشد تا تفاوت‌های سال دوم را مانند سال اول بسیار شفاف بگوییم. این مهم‌ترین نکته و تغییری است که برای سال آینده خواهیم داشت. با توجه به اینکه سامانه نیز آماده است و کم‌ترین تغییر را خواهیم داشت، به نظر من سرعت عقد تفاهمنامه‌ها به نسبت سال قبل حداقل یک ماهی زودتر خواهد شد.

ترتیب‌اثر دادن به ارزیابی‌ها و نمود آن در فضای تصمیم‌گیری و مدیریت دانشگاه چگونه است؟

دکتر طهرانچی در زمان ارائه گزارش در نشست شورای دانشگاه در واحد نجف‌آباد اشاره کوچکی داشتند و تذکراتی را مطرح کردند. استان‌هایی که براساس سند حرکت نداشتند به‌خوبی دریافت کردند و در همانجا متوجه شدند که باید چه اقداماتی انجام دهند و چه مسیری را انتخاب کنند.

مرکز ارزیابی گزارش‌های خود را برای استفاده به قسمت‌های مختلف می‌دهد، بعد از اینکه کار ارزیابی را انجام می‌دهیم، مهم‌تر، ارزشمندتر و قشنگ‌تر از خود ارزیابی، بهبود برنامه است. دقیقا استان‌به‌استان شرایط را بدون دخالت در اجرا- که باید چه اقدامی انجام شود- در سال گذشته توضیح دادیم، بنابراین ارزیابی در این بین ورود می‌کند و دست مجری را در دستان متولی می‌گذارد. به بیان دیگر موارد را می‌گوید تا ایرادات کار را رفع کنند. از سوی دیگر گزارش‌هایی را به انتصابات می‌دهیم، چون کار ارزیابی فردی از قبل جزء کارهایی بوده که مرکز ارزیابی و نظارت بازرسی انجام می‌داده است، برای مثال اگر برای یک پستی افرادی را می‌خواستند ارزیابی صلاحیت کنند، از ما نیز استعلام می‌گرفتند. الان مهم‌ترین کاری که انجام می‌دهیم، این است که ارزیابی آن فرد را برای انتصابات ارسال می‌کنیم، مثلا اگر رئیس‌واحدی بگوید من تنها شش‌ماه در این مدت یک‌سال را حضور داشته‌ام، بالاخره به همان میزان در عدم تحقق اهداف یا تحقق اهداف سهم دارد.

مورد یا موضوعی بوده که وضعیت هشدار‌برانگیزی را برای شما ایجاد کرده باشد؟ برای مثال در استانی در برخی شاخص‌ها وضعیت به‌شدت منفی باشد که باعث شود مرکز نظارت ارزیابی خود به مساله ورود کند یا تیمی تشکیل شود یا معاونت‌ها ماموریت ورود پیدا کنند؟

بله، یک مورد را که به خاطر دارم، آماری بود؛ چند استان در ثبت‌نام پذیرفته‌شدگان مقطع دکتری اعلام کرده بودند به‌صورت کامل به ما هشدار می‌داد. در چند استان اتفاق افتاده بود که عدد به‌نوعی ثبت شده بود که نشان می‌داد امتیاز این بخش بسیار پایین است. به مساله ورود کردیم و دیدیم اشتباهی در ثبت اطلاعات باعث شده بود که این عدد پایین بیاید، برای پیگیری همین مورد با دکتر طباطبایی، رئیس مرکز سنجش و پذیرش دانشگاه و معاونان ایشان برای کشف عدد نرم تماس گرفتیم.

عملکرد استان از نرم پایین‌تر بود؟

نه، اطلاعات اشتباه وارد شده بود.

نکته پایانی شما را می‌شنویم.

از زمانی که اختصاص دادید تشکر می‌کنم. مطابق رویکردهای قبلی، گزارش‌های نظارتی کمتر منعکس می‌شد. پیگیری شما باعث شد که این کار را انجام دهیم. ما سندی داریم کاملا شفاف و مشخص که مسیر را تعیین می‌کند و چه بهتر که بگوییم کجای کار هستیم. ورود شما باعث می‌شود این انعکاس به‌خوبی انجام شود.

۱۰ استان برتر براساس ارزیابی تعهدات سال دوم اجرای سند تحول و تعالی دانشگاه

جایگاه: اول

کرمان

جایگاه: دوم

گلستان

جایگاه: سوم

اصفهان

جایگاه: چهارم

آذربایجان‌شرقی

جایگاه: پنجم

کردستان

جایگاه: ششم

مرکزی

جایگاه: هفتم

خراسان‌رضوی

جایگاه: هشتم

زنجان

جایگاه: نهم

گیلان

جایگاه: دهم

خراسان‌شمالی

ادامه در صفحه ۵

ادامه از صفحه ۴