تلاشی برای واکاوی ایده‌های دکتر طهرانچی در ۷ سال مدیریت دانشگاه آزاد

مدیریت آموزش عالی مهم‌تر از شکافت هسته‌ٔ اتم

محمدمیلاد احمدی
عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه آزاد واحد علوم‌وتحقیقات
دستیار سابق رئیس شهید دانشگاه آزاد در امور مدیریت دانش

سرنوشت من این چنین رقم خورد که توفیق داشتم استاد شهید (هنوز ذکر این عنوان برایم ثقیل است) دکتر محمدمهدی طهرانچی را در دو مقطع از زندگی‌ام درک کنم. قسمت اول، نسبتاً دور و تقریباً مغفولانه و قسمت دوم، کاملاً نزدیک و قویاً فعالانه! بخش اول، به تحصیل من در مقطع کارشناسی و کارشناسی‌ارشد در دانشگاه شهیدبهشتی اختصاص داشت که از طریق تشکل‌ها و بسیج دانشجویی، مسجد و سایر برنامه‌های دانشگاه شکل گرفت و اواخرش کمی به شاگرد اولی‌ام در رشته و گرایش ربط پیدا کرد. پس از آن، من برای دوره دکتری به دانشگاه دیگری رفتم؛ استاد شهید نیز به‌عنوان معاون علمی آستان قدس رضوی انتخاب شد و چندسالی بر ما گذشت. بخش دوم، به حضورم در دانشگاه آزاد بازمی‌گردد که چنان‌که یک هیئت‌علمی جوان، انگیزه تلاش و رشد دارد، در سازمان مرکزی دانشگاه و واحد علوم‌وتحقیقات مشغول بوده‌ام و مأموریتی از سمت ایشان -در کنار سایر وظایف- برعهده من گذاشته شد. این مأموریت، به‌مدکشیدن نظام نورانی اندیشگانی ایشان بود که به‌راستی آن، با نثار سوای فرم‌های صورت‌جلسه، آنچه رسانه‌های دانشگاه از سخنان و برنامه‌های ایشان ثبت می‌کردند، نامه‌ها، مکاتبات و گفت‌وگوهای رسمی و غیررسمی، تلاش من معطوف به مدیریت دانش (تبدیل دانش ضمنی به صریح)، طراحی سیستمی موضوعات و نوعی تجربه‌نگاری مدیریتی در موقعیت باشد.

روز اول که توفیق یافتم کنار‌اش حضور پیدا کنم، یک سررسید سبزرنگ چاپ آستان قدس رضوی به من هدیه داد و در یک کلام به من فرمود: «بنویس»! و از آن روز تا همین اواخر تلاش می‌کردم آنچه را که در جلسات -به‌ویژه جلسات فکری و نظریه‌پردازی- و کلاس‌های مدیریت آموزش عالی بیان می‌کرد، بنویسم؛ مفاهیم را مرتب کنم، با نگاهی فرایندی، مراحل پروژه‌ها را مستند سازم و به خروجی‌هایی تخصصی‌تر از یک صورت‌جلسه سنتی دست‌یابم. این گونه بود که خداوند، به‌مدت حدود چهار سال -آه که چه‌قدر کوتاه!- به من فرصت هم‌نشینی و هم‌سفری با ایشان را بخشید.

در تمام این مدت، تلاش می‌کردم زیر بار سنگین دانش عمیق و گسترده، شعاع فراگیر مدیریت، رهبری پرجذبه و ساعات کار طولانی ایشان، خم نشوم. با دقت گوش می‌دادم، به‌شدت درخصوص مواردی که مطرح می‌شد، می‌خواندم، گاهی بلافاصله عناوینی را جست‌وجو می‌کردم تا بفهمم چیست تا از ایشان عقب نمانم و زهی تلاش که بتوانم برسم! برای ما علوم انسانی‌ها، شبیه به این است که بخواهی تمام مراحل پژوهش کیفی را در طرح‌های تحقیقاتی متفاوت، هرروز و در بازه‌های زمانی کوتاه انجام دهی! در غم جانکاه فقدانش، باید خوشحال بود که با این شیوهٔ شهادت، جایی برای مجیز و اغراق باقی نمانده است؛ پس شاید یکی از سؤالات اصلی من و همکاران من این باشد که چه‌طور می‌شود یک‌نفر در عصر ما، با وجود پیشرفت‌های چشمگیر در شاخه‌ها و زمینه‌های علم و فناوری، از اکثر رشته‌های دانشگاهی و غیردانشگاهی (مثل علوم قدیم و علوم اسلامی و حوزوی)، سررشته داشته باشد و مبانی‌شان را ادراک کرده باشد؟ لذا

۱ چهارچوب فکری و فلسفهٔ رهبری

شهید دکتر طهرانچی، در پی «حکمرانی معرفتی» بود و در این مسیر به‌خوبی می‌توانست «فیزیک»، «فلسفه و الهیات» و «مدیریت و سیاست‌گذاری» را با یکدیگر تلرکیب کند. مطالعهٔ گسترده و عمیق، به او امکان این امتزاج را می‌داد و این خود هنری یکتا بود. همواره علم را در پیوند با فناوری، مهارت، دین، فرهنگ، اقتصاد و سیاست می‌دید و نتیجتاً به نهاد دانشگاه به‌عنوان کارخانهٔ انسان‌سازی یعنی محل پرورش انسان کامل با رشد عقلی، اخلاقی و اجتماعی توأمان می‌نگریست. اشراقش بر تاریخ و فلسفهٔ غربی، پنجره‌ای تمدنی مقابل نگاهش ساخته بود که از پس آن، به علم و دانش و نظام آموزش عالی نگاه می‌کرد و همین زاویهٔ دید سبب می‌شد که پالایش، که برنامه‌ریزی تحولی با افق میان‌مدت و بلندمدت و پاسخ‌گو به تغییرات جهانی و نیازهای ملی را از همهٔ برنامه‌های جاری، لازم‌تر بداند. در اِعمال این تحول نیز هم بال اندیشه را داشت که مصداق آن در تدوین سند تحول و تعالی دانشگاه آزاد به‌خوبی به نمایش درآمده و هم بال اجرا را داشت که به مدیریت در صحنه و سفرها و بازدیدها و جلسات و کلاس‌ها و گفت‌وگوهای بی‌شمارش منجر می‌شد.

۲ بازآرایی ساختاری دانشگاه

در مسیری که در پیش گرفته بود، ساختارهای سازمانی کهنه را بزرگ‌ترین مانع می‌دید و به تعبیر خودش با «تعمیر قطار در حال حرکت»، ساختار دانشی افقی و عمودی دانشگاه آزاد اسلامی را ضمن رصد جهانی، هم‌اندیشی با خبرگان و در طول زمان، بازطراحی کرد. در ساختار جدید، هر استاد، همانند یک درایه از سوبرماتریس اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی، دو مؤلفهٔ تعلّق دارد؛ اول، به یک گروه علمی در واحد که سطح استانی و نهایتاً کشوری نیز دارد و رسالت دانشگاه یعنی آموزش و تدریس را محقق می‌سازد؛ دوم، به یک دانشکدهٔ موضوعی/فناوری که یک سیاست‌گذار سیاستی به نام دانشکدگان در سازمان مرکزی دارد و مأموریت دانشگاه یعنی پژوهش کاربردی، تولید فناوری و مهارت‌آموزی را تحقق می‌بخشد. استاد شهید تلاش می‌کرد با این بازطراحی هم‌زمان مدیریت منطقه‌ای را با توجه به بوم و ظرفیت‌های متفاوت استان‌ها و شهرها دنبال کند، مزایای شبکه‌ای دانشگاه آزاد را (به‌عنوان بزرگ‌ترین دانشگاه ایران) متولد سازد و نهایتاً به نهاد دانشگاه‌ها به‌عنوان محل زندگی جوانان نسل جدید، رنگ و بویی تازه بخشد تا پیر نماند و بلکه بتواند پاسخ‌گوی پیچیدگی‌های روزافزون جامعه باشد.

۳ تحول آموزشی؛ مهارت‌محوری و پاسخ به نسل جدید

در جلسات متعدد به مناسبت‌ها و بهانه‌های مختلف با اساتید جوان، اساتید باتجربه، مدیران گروه‌ها در تمامی رشته‌ها و از سرتاسر کشور تأکید می‌کرد نامه‌عوض شده، نسل آموزندگان عوض شده، شیوه‌های آموزش عوض شده و ما (مدنور دانشگاه) عوض نشده‌ایم. در این‌خصوص همواره از استعارهٔ عدم تطابق موج گیرنده و فرستنده رادیو استفاده می‌کرد. بسیار کوشید تا ویژگی‌های شناختی نسل زد را (که آن را نسل ارتباطات گسترده می‌نامید) کشف و بیان کند. اینکه این نسل تصویرنگر است، مهارت‌محور است، به دنبال توانش است، محیط دو و تردیدیکش برعکس است و...، همه نمونه‌هایی از این دست بودند. به عبور از حافظه‌محوری به یادگیری عمیق اصرار ورزید؛ آموزش مشارکتی و توانایی‌محور را چارهٔ کار می‌دانست و

بزرگ‌نمایی نیست اگر می‌گویم که علم و دانش، مثل موم، در دست فکر دکتر طهرانچی نرم بود. می‌گرفت و شکلش می‌داد. من شاهد گفت‌وگویش با اساتید تمام و خبرگان رشته‌ها و متخصصان و مدیران در روسا و وزرا و وکلا و علمای مختلف بودم. با فروتنی از جس طلبگی، درک روشنش را از مغناطیس و کوانتوم، علوم کامپیوتر و فناوری اطلاعات، زیست‌شناسی، شیمی، کشاورزی، مهندسی‌های کاربردی، پزشکی و علوم سلامت، مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، فقه و تفسیر قرآن، ادبیات فارسی و عرب، زبان انگلیسی و روسی و مهم‌تر از همه، در نگریستن سیستماتیک به همهٔ این شاخه‌ها و برگ‌ها به‌عنوان درخت تومند و گوگوگ علم، می‌دیدم. اگر هرکس بر شاخه‌ای نشسته بود، او باغبان درخت بود و هرسش می‌کرد و آبش می‌داد و میوه‌اش را می‌چید؛ دکتر طهرانچی باغبان درخت علم بود.

برای من همیشه واضح بود، هست و خواهد بود، که مگر می‌شود بدون آنکه قوهٔ روحی و توان معنوی خاصی در وجود داشته باشی، به اشراف شگفت‌انگیزی بر تمام این رشته‌ها، درس‌ها، شاخه‌ها، علوم و فناوری‌ها دست پیدا کنی؟ به‌سختی می‌توانم کنشش را نسبت به مباحث تخصصی وصف کنم، اما مثل شعول بوده‌ام و مأموریتی از سمت ایشان -در کنار سایر وظایف- برعهدهٔ من گذاشته شد. این مأموریت، به‌مدکشیدن نظام نورانی اندیشگانی ایشان بود که به‌راساس آن، با نثار سوای فرم‌های صورت‌جلسه، آنچه رسانه‌های دانشگاه از سخنان و برنامه‌های ایشان ثبت می‌کردند، نامه‌ها، مکاتبات و گفت‌وگوهای رسمی و غیررسمی، تلاش من معطوف به مدیریت دانش (تبدیل دانش ضمنی به صریح)، طراحی سیستمی موضوعات و نوعی تجربه‌نگاری مدیریتی در موقعیت باشد.

در مصادیق متعدد، سازوکارهایی برای نزدیک شدن دانشگاه به بازار کار نیروی انسانی کشور و کارآموزی مؤثر دانشجویان در صنعت طراحی کرد.

۴ پژوهش کاربردی و تضمین کیفی آن

امروز سامانهٔ پژوهشیار، نظام پایش و برنامه‌های علمی، واقعیت‌های روی زمین نشستهٔ دانشگاه در زمینهٔ جهت‌دهی به پژوهش‌ها و کاربردی‌سازی واقعی آن‌ها هستند. دکتر طهرانچی می‌گفت: «پژوهش باید نبض جامعه را بفهمد!» و می‌پرسید که اگر هیچ‌کدام از پژوهش‌ها و پایان‌نامه‌های ما (منظور اساتید دانشگاه) به درد مردم (منظور آحاد جامعه) نخورد، پس فایدهٔ این زحمات چیست. ضمن اعتقاد راسخ به «العلمُ سُلطانٌ»، ارزش پژوهش‌های بنیادی و نشر مقالات علمی در نشریات داخلی و بین‌المللی، طبقه‌بندی جامعی از نسل‌های دانشگاه‌ها و نقش و کارکرد پژوهش در این نسل‌های مختلف در ذهن داشت. تلاش کم‌نظیر سیاستی ایشان در الزام به مشاهده‌یابی و طراحی فرایند پیش‌نهاد مترکز دکتری، راهکارهایی عملیاتی جهت حفظ اصالت پژوهشی و رفع اتهامات کهنه به دانشگاه آزاد در حوزهٔ پژوهشی ارائه کرد.

۵ درک فناوری، هوش مصنوعی کاربردی و دیجیتال‌سازی

در طول سال اخیر و با پیشرفت‌های فراگیر هوش مصنوعی کاربردی بسیار به تعیین نسبت نظام تعلیم و تربیت (به‌طور کلی) و نظام آموزش عالی (به‌طور خاص) با هوش مصنوعی می‌اندیشید. ضمن ابراز نگرانی از اینکه هوش مصنوعی کاربردی مانند مدل‌های بزرگ زبانی از نسل‌های آینده، افرادی فاقد توانایی تفکر خلاق و شبیه‌های تجزیه و تحلیل و حل مسأله بسازد، حذف یا نادیده گرفتن نقش هوش مصنوعی را در زندگی روزمره برنمی‌تافت؛ و اتفاقاً هوش مصنوعی را ابزار مکمل آموزش و پیشبرد علم و نه جایگزین آن. در همین راستا، هدف‌دار احیای رشته‌های علوم پایه و حوزهٔ مهندسی را بارها اعلام می‌کرد و اینکه به جهان هوش‌های مصنوعی و پدیده‌های کوانتومی آینده، بدون ریاضی‌دان و فیزیک‌دان و مهندس نمی‌توان قدم گذاشت. علاوه بر حساسیش به هوش مصنوعی، به تحکمرانی و مدیریت «داده‌محور» و «هوشمند» معتقد بود. تحولات دیجیتال فرایند‌های سازمان مرکزی مانند نظارت و بهره‌برداری از سامانه‌ها و قراردادها، حسابیار، املاک و اموال و طراحی سیستم‌های اجتماعی-فنی برای کل دانشگاه مانند ای‌میل دانشگاهی، طرح حامی و سامانهٔ جامع سنجش و پذیرش، همه در چهارچوب همین هدف قابل تحلیل‌اند. شاید منظور دکتر طهرانچی از «تعمیر قطار در حال حرکت»، این نکته بود که چگونه می‌توان ضمن مدیریت خوب دانشگاه، به چگونه بهتر مدیریت کردنش اندیشید.

۶ پایداری و کارآمدی اقتصادی

همیشه با لبخندی به ما می‌گفت: «مردم باهوش‌اند! مردم می‌فهمند.» منظورش این بود که برخلاف تصورات ساده‌انگارانه از انتخاب رشته و ادامهٔ تحصیل، اتفاقاً ذی‌نفعان (نمی‌گویم مشتریان) شهریه‌پرداز دانشگاه آزاد اسلامی، پولی را که اغلب با زحمت بسیار به دست آورده‌اند، با انتخابی آگاهانه برای تحصیل در دانشگاه می‌پردازند. جامعهٔ حدوداً یک میلیون و چهارصدهزار نفری دانشجویان در زمان شهادت استاد شهید، گواهی بر صحت رویکرد ایشان بوده است. علاوه بر این، تشکیل پورتفولیو (سبد) درآمدی برای بررسی عملکرد مالی واحدهای دانشگاه (که رپالی بودجهٔ دولتی ندارند) در فصل بودجه و تأکید بر افزایش سهم درآمدهای غیرشهریه‌ای (همانند کلینیک‌های دام‌پزشکی، مدارس، کشاورزی و غذا و به‌ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان) محور تحول آنگوارهٔ درآمدی دانشگاه آزاد اسلامی بوده است. وقتی می‌فرمود رابطهٔ دوسویهٔ دانشگاه با جامعه، در مصادیق اقتصادی هم این گزاره مفهوم داشت؛ یعنی فقط نقش جامعه در درآمد دانشگاه منظورش نبود و از این‌سو، سراهای نوآوری ساخت‌وتولید، طرح‌های پویش، رویدادهای صدرا و اغلب عصر امیدهایی که در دانشگاه برگزار می‌شده است، بیانگر شکل‌گیری ادبیات تولید ثروت دانشگاه، برای جامعه بوده است.

۷ پیوند دانشگاه، صنعت و جامعه

«گذر از دانایی فردی به توانایی اجتماعی!» برای مخاطبانی که با گفتمان استاد شهید آشنااند، عبارتی کلیدی است. عقیده داشت تا زمانی‌که دانشگاه پاسخ‌گویی به سؤالات جامعه در حوزهٔ اقتصاد، سیاست، سلامت و فناوری نداشته باشد، جامعه نیز به او مراجعه نخواهد کرد و جامعه‌پویی (یا مقصودی که مدنظر خود ایشان بود)، از طریق شکستن دیوار میان آکادمی و صنعت (و نهادها) و ساختن پلی میان آن‌ها حاصل می‌شود. دکتر طهرانچی، علاوه بر اینکه علم را گوهر حکمرانی موفق می‌دانست، دانشگاه را هم موتور محرک توسعهٔ ملی با اتصال به اقتصاد، سیاست، اجتماع، سلامت و نوآوری درک می‌کرد. این دیدگاه هویتی، شعار نبود؛ برای تحقق آن سخت تلاش می‌کرد و ناظر منصف، ماحصل تلاش‌های ایشان و البته تیم مدیریتی ایشان را به چشم می‌بیند؛ هرچند که چندگام از مسیری طولانی باشد.

۸ آموزش عمومی و تعلیم‌وتربیت اسلامی

نگاه ظریف، دل‌سوزانه و پدرانهٔ شهید دکتر طهرانچی، به مدرسه و دانش‌آموزان، شگفت‌انگیز بود. با تشکل‌های گوناگون تعلیم و تربیت در کشور در ارتباط بود، پی کشف الگوهای تربیتی ایرانی-اسلامی کارآمد می‌گشت، با تأسی از آزمون‌های دینی، نگاه‌های نورانی و جدایی به ارتباط کودکان و نوجوانان با طبیعت، خاک و گیاه، حیوانات، محیط‌های یادگیری و فناوری‌های نوین پیدا کرده بود و آموزش عمومی و آموزش عالی را به‌عنوان یک زنجیرهٔ دوبعیره‌دار ادراک می‌کرد. هم‌راستا، برای دانشکده‌های تعلیم‌وتربیت اسلامی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی با مدارس سمای همان شهر، نمونه‌ای از برقراری جریان دانش و تحولات ساختاری در آموزش‌وپرورش است که سعی در گسترش آن در تمام کشور داشت.

۹ دیپلماسی علمی و توجه به آن به‌مثابهٔ ابزار قدرت ملی

از آنجاکه عینک سیاست‌گذاری علم و فناوری را همیشه به چشم داشت، دانشگاه تأثیرگذار را دانشگاهی با مقاومت عمل‌گرا می‌دید که می‌تواند از فشارهای سیاسی عبور کند. از دید استاد شهید، شکستن تحریم‌های علمی، ایستگاهی بود در مسیر بازسازی جریان علمی کشور و با اتکا به چشم انداز تمدن نمون اسلامی-حضور دانشگاه آزاد اسلامی را (به عنوان یک کلان‌دانشگاه ایرانی) در نظام‌های رتبه‌بندی جهانی البته با درنظر گرفتن ملاحظات تهدیدی و رقابتی شرقی و غربی پیگیری می‌کرد که و سکوهای نشر بومی (مانند سند و OICC) را برای افق پیشگامی علمی جهانی ضروری می‌دانست.

۱۰ تحول در مدیریت منابع انسانی

در ادارهٔ سازمان مرکزی دانشگاه، چابک‌سازی دستگاه مدیریت دانشگاه و بازتعریف جایگاه‌های دانش‌بنیان؛ محور تحول آنگوارهٔ درآمدی دانشگاه آزاد اسلامی بوده است. وقتی می‌فرمود رابطهٔ دوسویهٔ دانشگاه با جامعه، در مصادیق اقتصادی هم این گزاره مفهوم داشت؛ یعنی فقط نقش جامعه در درآمد دانشگاه منظورش نبود و از این‌سو، سراهای نوآوری ساخت‌وتولید، طرح‌های پویش، رویدادهای صدرا و اغلب عصر امیدهایی که در دانشگاه برگزار می‌شده است، بیانگر شکل‌گیری ادبیات تولید ثروت دانشگاه، برای جامعه بوده است.

۷ پیوند دانشگاه، صنعت و جامعه

«گذر از دانایی فردی به توانایی اجتماعی!» برای مخاطبانی که با گفتمان استاد شهید آشنااند، عبارتی کلیدی است. عقیده داشت تا زمانی‌که دانشگاه پاسخ‌گویی به سؤالات جامعه در حوزهٔ اقتصاد، سیاست، سلامت و فناوری نداشته باشد، جامعه نیز به او مراجعه نخواهد کرد و جامعه‌پویی (یا مقصودی که مدنظر خود ایشان بود)، از طریق شکستن دیوار میان آکادمی و صنعت (و نهادها) و ساختن پلی میان آن‌ها حاصل می‌شود. دکتر طهرانچی، علاوه بر اینکه علم را گوهر حکمرانی موفق می‌دانست، دانشگاه را هم موتور محرک توسعهٔ ملی با اتصال به اقتصاد، سیاست، اجتماع، سلامت و نوآوری درک می‌کرد. این دیدگاه هویتی، شعار نبود؛ برای تحقق آن سخت تلاش می‌کرد و ناظر منصف، ماحصل تلاش‌های ایشان و البته تیم مدیریتی ایشان را به چشم می‌بیند؛ هرچند که چندگام از مسیری طولانی باشد.

۸ آموزش عمومی و تعلیم‌وتربیت اسلامی

نگاه ظریف، دل‌سوزانه و پدرانهٔ شهید دکتر طهرانچی، به مدرسه و دانش‌آموزان، شگفت‌انگیز بود. با تشکل‌های گوناگون تعلیم و تربیت در کشور در ارتباط بود، پی کشف الگوهای تربیتی ایرانی-اسلامی کارآمد می‌گشت، با تأسی از آزمون‌های دینی، نگاه‌های نورانی و جدایی به ارتباط کودکان و نوجوانان با طبیعت، خاک و گیاه، حیوانات، محیط‌های یادگیری و فناوری‌های نوین پیدا کرده بود و آموزش عمومی و آموزش عالی را به‌عنوان یک زنجیرهٔ دوبعیره‌دار ادراک می‌کرد. هم‌راستا، برای دانشکده‌های تعلیم‌وتربیت اسلامی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی با مدارس سمای همان شهر، نمونه‌ای از برقراری جریان دانش و تحولات ساختاری در آموزش‌وپرورش است که سعی در گسترش آن در تمام کشور داشت.

۹ دیپلماسی علمی و توجه به آن به‌مثابهٔ ابزار قدرت ملی

از آنجاکه عینک سیاست‌گذاری علم و فناوری را همیشه به چشم داشت، دانشگاه تأثیرگذار را دانشگاهی با مقاومت عمل‌گرا می‌دید که می‌تواند از فشارهای سیاسی عبور کند. از دید استاد شهید، شکستن تحریم‌های علمی، ایستگاهی بود در مسیر بازسازی جریان علمی کشور و با اتکا به چشم انداز تمدن نمون اسلامی-حضور دانشگاه آزاد اسلامی را (به عنوان یک کلان‌دانشگاه ایرانی) در نظام‌های رتبه‌بندی جهانی البته با درنظر گرفتن ملاحظات تهدیدی و رقابتی شرقی و غربی پیگیری می‌کرد که و سکوهای نشر بومی (مانند سند و OICC) را برای افق پیشگامی علمی جهانی ضروری می‌دانست.

مؤلّفه (زیرمضمون)

بُعد (مضمون)

۱. چهارچوب فکری و فلسفهٔ رهبری
- ۱. ترکیب سه‌گانهٔ معرفت‌شناختی: اتحاد «فلسفه و الهیات»، «فیزیک»، و «مدیریت و سیاست‌گذاری»، به‌مثابه الگوی بی‌بدیل رهبری آموزش عالی (حکمرانی معرفتی)
- ۲. رهبری میدانی و آینده‌ساز: مدیریت در صحنه و نه با پشت میزنشینی (مدیریت جهادی)؛ بازدید مستمر واحدها جهت کسب درک شهودی از مشکلات خرد و کلان
- ۳. پیوند علم و جامعه: علم را به فناوری، مهارت، دین، فرهنگ، اقتصاد و سیاست گره زدن؛ هرطرح علمی، حل‌المسئله‌ای برای جامعه؛ دانشگاه، کارخانه انسان‌سازی- پرورش انسان کامل با رشد عقلی، اخلاقی و اجتماعی توأمان
- ۴. هشدارهای بقا: بدون دگرگونی، رشته‌ها همانند گذشته محو خواهند شد؛ تحول، شرط ماندگاری نظام آموزش عالی
- ۵. گفتمان محوری برابرمون دانشگاه: گذار از دانایی فردی به توانایی اجتماعی!؛ دانشگاه، نه فقط محل تولید دانش، که عامل جامعه‌پردازی و حل مسائل واقعی؛ پاسخ‌گویی به سؤالات واقعی جامعه درتعامل با اقتصاد، سیاست، سلامت و فناوری

۲. بازآرایی ساختاری دانشگاه
- ۱. جویت ایرانی-اسلامی: اشراف بر تاریخ و فلسفهٔ علم؛ نگاه تمدنی؛ هدف‌گذاری تربیت جوانان متعهّد به اصول اخلاقی و سبک زندگی ایرانی-اسلامی از طریق ادغام ارزش‌ها در برنامه‌های درسی
- ۲. تأکید بر فرهنگ سازمانی تحول‌گرا: برنامه‌ریزی تحوّلی با افق میان‌مدت و بلندمدت پاسخ‌گو به تغییرات جهانی و نیازهای ملّی
- پیوند حیات دانشگاه با سند تحول و تعالی- از تدوین تا اجرا
- گسترش فرهنگ سازمانی نوپا، تحول‌گرا و نوآورانه، و مدلولیت بر روزآمدی و کنترت در طرح ایده‌های نوین
- ۳. گذار از سیلوهای دانشی: شکستن ساختارهای دانشگاهی کهنه، دانشکده‌های مجزا و استقرار دانشکده‌های موضوعی/فناورانه؛ ذیل دانشکدگان‌های مرکزی جهت:
  - ادغام منابع پژوهشی در حوزه‌های بین‌رشته‌ای، میان‌رشته‌ای و فرارشته‌ای
  - تعامل شبکه‌ای با گروه‌های علمی کشوری (سیاست‌گذاری متمرکز) و استانی-واحدی (پاسخ‌گو به نیازهای محلی)
- ۴. معماری جدید پژوهش/فناوری: دانشکدگان‌ها به‌مثابه هسته‌های جدایت پژوهشی و فناورانه با شعار یاددهی توانایی:
  - تبدیل مرزهای رشته‌ای به رویکردهای مسئله‌محور (همچون هوش مصنوعی، انرژی، غذا و فرسودمندها)
  - همسوسازی ساختارها با اولویت‌های راهبردی ملّی
- ۳. سلسله‌مراتب هوشمند گروه‌های علمی:
  - کشوری: تعیین جهت‌گیری‌های کلان آموزشی
  - استانی: تطبیق سیاست‌ها با ظرفیت‌های بومی
  - واحدی: اجرای عملیاتی درتعامل دوطرفه استاد-دانشجو
  - تعامل شبکه‌ای گروه‌ها با مدیریت یکپارچه جهت تضمین کیفیت آموزشی
- ۴. حذف ساختارهای ناکارآمد: تأکید قطعی بر تعطیلی ساختارهای آموزشی بدون پشتیبانی پژوهشی/فناورانه

۳. تحول آموزشی؛ مهارت‌محوری و پاسخ به نسل جدید
- ۱. بازتعریف هویت دانشگاه: دانشگاه، محل آیست جوانان و نه نهادی پیرا لزوم دگرگونی دانشگاه متناسب با ویژگی‌های دانشجویان و نیازهای روز جامعه
- ۲. آموزش متناسب با نسل ارتباطات گسترده (نسل Z):
  - شناخت نسل تصویرنگر؛ جایگزینی روش‌های متنی با رسانه، تعامل و شبیه‌سازی رایانه‌ای
  - طراحی دوره‌های مهارتی کوتاه‌مدت برای یادگیری غیرخطی
  - ادغام سواد دیجیتال در دروس پایه به‌عنوان ضرورت
- ۳. گذار از حافظه‌محوری:
  - عبور از یادگیری مبتنی بر حافظه به یادگیری عمیق و کاربردی
  - پذیرش هوش مصنوعی به‌عنوان ابزار حاضر در دست استاد و دانشجو
  - تأکید بر آموزش شیوه‌های اندیشه و حل مسئله به‌جای بازخوانی تکراری مبانی و تعاریف
- ۴. الگوی آموزشی نوین:
  - توانایی‌محوری: هدف اصلی دانشکده‌های موضوعی/فناورانه
  - الهام‌گیری از الگوی پزشکی: بازنگری الگوهای آموزشی با تأسی از تربیت پزشکی
  - آموزش تجربی: تبدیل اساتید به فعالان میدانی یا پروژه‌های واقعی
- ۵. نظام آموزشی مشارکتی:
  - اساتید نه صرفاً مدرّس، که راهنما و همکار باشند
  - درهم‌تنیدگی نظام دانشکده‌ها و مدارس
  - خلق محیط یادگیری زنده و شبکه‌محور
- ۶. پیوند دانشگاه و بازار:
  - تبدیل دانشگاه به موتور توسعه نیروی کار
  - تمرکز بر مهارت‌های عملی مورد نیاز بازارها
  - حمایت از کارآیینی، کارورزی، کارآموزی و کارآفرینی دانشجویان
- ۷. بازآرایی نظام تدریس: حذف رویهٔ معیوب حق‌التدریس و جایگزینی آن با نظام دستیاران آموزشی و جذب اعضای هیئت علمی وابسته

۴. پژوهش کاربردی و تضمین کیفی آن
- ۱. انقلاب مدیریت پژوهشی: راه‌اندازی سامانه پژوهشیار به‌مثابه ساختار پیشروی ملی برای رصد برخط پژوهش‌ها هدفمند؛ تخصیص هوشمند بودجه پژوهشی براساس اولویت‌های اقتصادی و نهایتاً بازطراحی نظام ارزیابی اعضای هیئت علمی برمبنای حل مسائل واقعی
- ۲. پاسداری از اصالت: تعهّد علمی به نهادینه‌سازی سلامت پژوهشی همچون:
  - الزام به مشاهده‌یابی: نگهبان اصالت علمی در پروپوزال‌ها و پایان‌نامه‌ها
  - فرایند پیش‌دفاع: پالایش کیفی رساله‌های دکتری پیش از دفاع نهایی
- ۳. چرخش راهبردی: گذار از پژوهش نظری به کاربردی با اولویت‌بندی راه‌حل‌های اقتصادی و صنعتی
- ۴. شعار محوری «پژوهش باید نبض جامعه را بفهمد!» با دو محور:
  - بومی‌سازی علم: تولید دانش همسو با نیازهای ملی و منطقه‌ای
  - اتحاد دانشگاه و صنعت برای تبدیل دانش به ثروت
- ۵. دستاورد متمایز: تبدیل دانشگاه آزاد اسلامی به پیشگام فناوری‌های نوین با خلق زیرساخت‌های بی‌بدیل پژوهشی

۵. درک فناوری، هوش مصنوعی کاربردی و دیجیتال‌سازی
- ۱. خط‌مشی کلان: تحولات فناورانه، خط مشی غیرقابل انکار دانشگاه با تأکید بر:
  - درک هوش مصنوعی به‌مثابه ابزار مکمل بیشرف علمی (و نه جایگزین آن)
  - دیجیتال‌سازی فرآنرا از استفاده از ابزارا زیرسای حکمرانی داده‌محور
- ۲. تأکید بر اجنبا و توسعهٔ رشته‌های پایهٔ هوش مصنوعی و فناوری‌های ابه‌ای: رشته‌هایی همچون ریاضی، فیزیک، علوم کامپیوتر، مهندسی برق و الکترونیک، مهندسی مکانیک و به‌طورکلی حوزهٔ علوم پایه و علوم مهندسی
- ۳. مدیریت داده‌محور: راه‌اندازی نظام‌های هوشمند و یکپارچهٔ داده برای:
  - اضباط‌بخشی به فعالیت‌ها براساس اطلاعات دقیق
  - ضبط‌ونسازی قراردادها و چابک‌سازی تصمیم‌گیری
  - تبدیل مدیریت بروکراتیک به الگوی چابک، پاسخ‌گو و مبتنی بر شواهد

۶. بازآرایی و کارآمدی اقتصادی
- ۱. اقتصاد دانش‌بنیان به‌جای شهریه‌محوری: هدف راهبردی: کاهش وابستگی به شهریه تا ۴۰ درصد و درآمدهای غیرشهریه‌ای تا سال ۱۴۰۵؛ مشاهدهٔ کارآمدی = پرداخت بی‌گلد شهریه توسط مردم
- ۲. راهبردهای کلیدی درآمدزایی واحدها:
  - توسعهٔ مراکز درمانی سودآور همچون مراکز مشاوره، مراکز دامپزشکی و راه‌اندازی مراکز رشد سلامت دیجیتال
  - مولدسازی دارایی‌های ثابت
  - بهره‌برداری مؤثر از دارایی‌های مولد
  - تمرکز بر ظرفیت‌های منطقه‌ای
  - جذب سرمایه خیرین و نهادهای عمومی
- ۳. دانشگاه، موتور محرک خودکفایی اقتصادی و اشتغال‌زایی با:
  - گسترش طرح پویش و رویدادهای صدرا
  - کنش مدارس و خانه‌های مهارت برای تبدیل جمعیت غیرفعال به نیروی کار مولد
  - سراهای نوآوری ساخت‌وتولید برای پیوند دانشگاه و صنعت درخلق ثروت

۷. پیوند دانشگاه، صنعت و جامعه
- ۱. توجّه به تنسل‌های دانشگاه‌ها و نقش و کارکردهای متعاقب:
  - دانشگاه نه نافرکه بازیگر فعال درحل مسائل واقعی کشور
  - پاسخ‌گویی به سؤالات جامعه در حوزهٔ اقتصاد، سیاست، سلامت و فناوری
- ۲. سراهای نوآوری: پل ارتباطی با صنعت برای خلق ثروت دانش‌بنیان با آموزش تجربی و کارگاه‌های پروژه‌محور
- ۳. تحوّل نقش اساتید در الگوی پایه/عرصه:
  - اساتید پایه، پشتیبان خلق و توسعهٔ دانش
  - اساتید عرصه، مأمور تربیت دانشجویان در محیط‌های عملیاتی
- ۴. مأموریت کلان: جامعه‌پردازی (سازندگی جامعه) از طریق:
  - شکستن دیوار میان آکادمی و صنعت
  - تزریق شور نسل جوان به مدیریت دانشگاه (ساختن مدیران آینده)
- ۵. چرخش راهبردی: تبدیل دانشگاه به موتور محرک توسعه ملی با اتصال به اقتصاد، سیاست، اجتماع، سلامت و نوآوری
- ۶. پشتیبانی از اقتصاد دانش‌بنیان: گسترش و حمایت از سراهای نوآوری، صندوق پژوهش و فناوری دانشگاه آزاد اسلامی، سرمایه‌گذاری خطرپذیر و شرکت‌های دانش‌بنیان

۸. آموزش عمومی و تعلیم‌وتربیت اسلامی
- ۱. آغاز تحول دانشگاهی از مدارس: مدارس سما، بستر تربیت نسل آینده با دو بال ارزش‌های ایرانی-اسلامی و مهارت‌های مدرن
- ۲. نوآوری در تعلیم‌وتربیت:
  - استخراج الگوهای تربیتی از قرآن کریم و منابع علمی و حکمی بومی
  - بازنگری روش‌های یاددهی-یادگیری با محوریت خلاقیت
  - غنی‌سازی محتوای آموزشی همسو با تحولات ملی و محیطی
  - ارتقای مداوم شایستگی‌های مدیران مدارس و معلمان به‌مثابه پیشران‌های تحول در آموزش عمومی
- ۳. تربیت در معیت:
  - درهم‌تنیدگی مدرسه و دانشکدهٔ تعلیم و تربیت اسلامی در یک نهاد شبکه‌محور
  - هدف نهایی: خلق محیط زندگی پویا (مدرسه) به‌جای محیط منحل انتقال محتوا

۹. دیپلماسی علمی و توجه به آن به‌مثابهٔ ابزار قدرت ملی
- ۱. تأثیرگذاری بر استعداد برتر جهانی:
  - تبدیل دانشگاه به موتور توسعه نیروی کار
  - تمرکز بر مهارت‌های عملی مورد نیاز بازارها
  - حمایت از کارآیینی، کارورزی، کارآموزی و کارآفرینی دانشجویان
- ۲. پیوند با جامعهٔ علمی بین‌المللی: