

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



**«تبلیغ کنید که مردم بدانند فنی و حرفه‌ای یعنی چه؟ تا آن نوجوان  
یا جوانی که می‌خواهد بیاید فنی و حرفه‌ای، احساس حقارت نکند و  
بداند که دارد به محیط علم و عمل می‌رود».**

بیانات مقام معظم رهبری در جمع مسئولین و کارشناسان ۱۳۷۰/۱۰/۲۵



**«پیشرفت کشور در پرتو آموزش و مهارت آموزی است.»**

آیت الله دکتر سید ابراهیم رئیسی در آیین آغاز رسمی سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰



**«دانشگاه فنی و حرفه‌ای افرادی پرورش می‌دهد که در  
صنعت و جامعه نقش آفرین بوده و کاملاً مهارتی و نیاز  
محور است.»**

دکتر محمدعلی زلفی‌گل، وزیر علوم، تحقیقات و فناوری، ۱۴۰۰/۶/۱۵



**«دانشگاه فنی و حرفه‌ای نقش رهبری آموزش عالی فنی و  
حرفه‌ای و آماده نمودن جوانان برای دنیای کار امروز و آینده را  
دارد.»**

دکتر عرفان خسرویان، رییس دانشگاه فنی و حرفه‌ای، ۱۴۰۱/۲/۱

## فهرست مطالب

۹	پیشگفتار.....
۱۳	مقدمه.....
۲۱	معرفی دانشگاه فنی و حرفه‌ای.....
۲۹	<b>عناصر نقشه راه تحولی دانشگاه فنی و حرفه‌ای</b> .....
۳۰	نشانگرهای وضعیت مطلوب.....
۳۱	چرخش‌های تحول آفرین.....
۳۲	ارزش‌های اصلی.....
۳۳	چشم انداز.....
۳۳	ماموریت.....
۳۳	تاثیر.....
۳۴	<b>اهداف اصلی به تفکیک ذینفعان کلیدی</b> .....
۳۴	دانشجویان و فارغ التحصیلان.....
۳۴	جامعه.....
۳۴	نهاد‌های سیاست‌گذار، دستگاه‌های اجرایی و ارایه‌دهندگان آموزش.....
۳۴	بازار کار و کارفرمایان.....
۳۵	حوزه‌های کلیدی.....
۳۷	<b>حوزه کلیدی کیفیت و ارتباط</b> .....
۳۹	راهکار ۱. توسعه مداوم و تقویت مکانیزم‌های تضمین کیفیت در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای.....
۴۴	راهکار ۲. توسعه مشارکت و بهبود تعامل با ذینفعان در سیاست‌گذاری و اجرای آموزش عالی فنی و حرفه‌ای.....
۴۷	راهکار ۳. توسعه ساز و کارهای انطباق با نیازهای امروز و آینده بازار کار.....
۵۳	<b>حوزه کلیدی دسترسی و فراگیری</b> .....

- راهکار ۱. ارتقای جایگاه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در افکار عمومی با حمایت از نام تجاری دانشگاه فنی و حرفه‌ای،  
برندسازی مجدد آن..... ۵۵
- راهکار ۲. بهبود دسترسی، برابری و نفوذپذیری سیستم آموزش عالی فنی و حرفه‌ای..... ۵۹
- حوزه کلیدی تامین مالی**..... ۶۳
- راهکار ۱. تامین منابع مالی پایدار و متنوع و افزایش درآمدزایی..... ۶۵
- راهکار ۲. توسعه طرح‌ها و خدمات جهت افزایش درآمدزایی..... ۷۱
- حوزه کلیدی حکمرانی و مدیریت**..... ۷۷
- راهکار ۱. توسعه سرمایه‌های سازمانی..... ۷۹
- راهکار ۲. ایفای نقش رهبری آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در کشور..... ۸۶
- اقدامات اجرایی به تفکیک بخش دانشگاهی**..... ۹۳
- حوزه آموزش..... ۹۴
- حوزه اداری، مالی و مدیریت منابع..... ۹۹
- حوزه پژوهش و فناوری..... ۱۰۵
- حوزه فرهنگی و دانشجویی..... ۱۱۰
- حوزه نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت..... ۱۱۴
- حوزه همکاری‌های علمی و بین‌المللی..... ۱۱۷
- پایش و ارزیابی**..... ۱۱۹
- برنامه‌های تحولی دانشگاه فنی و حرفه‌ای در یک نگاه کلی**..... ۱۲۵
- پیوست ۱. فرآیند تدوین نقشه راه تحول در دانشگاه فنی و حرفه‌ای..... ۱۳۱
۱. بررسی مبانی نظری..... ۱۳۲
۲. تحلیل اسناد بالا دستی دانشگاه فنی و حرفه‌ای..... ۱۳۴
۳. مطالعه تطبیقی دانشگاه‌های منتخب..... ۱۵۲

۴. بررسی وضع موجود دانشگاه در حوزه‌های مختلف..... ۱۶۸
۵. تدوین مؤلفه‌های نقشه راه تحول دانشگاه فنی و حرفه‌ای..... ۱۷۵
- پیوست ۲. تطبیق اقدامات اجرایی نقشه راه تحول در دانشگاه فنی و حرفه‌ای با اسناد بالادستی..... ۱۷۷
- پیوست ۳. تطبیق اقدامات اجرایی نقشه راه تحول در دانشگاه فنی و حرفه‌ای با سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها..... ۱۸۵
- منابع..... ۲۰۲



اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های این نقشه راه مستلزم مشارکت فعال کارفرمایان در سطوح مختلف است. با توجه به تقاضای فزاینده برای ایجاد، حفظ و گسترش مشاغل در دنیای رقابتی، این یک درخواست بزرگ است. اما مطمئن هستیم که جامعه صنعتی در صورتی که نقش آن معنادار، تأثیرگذار و واقعی باشد، به چالش ایفای نقش در توسعه مهارت‌های کشور حتی بیشتر از حد انتظار، پاسخ خواهد داد.

## پیشگفتار

ایران اگر چه از نظر منابع طبیعی غنی و دارای مواد معدنی و منابع طبیعی ارزشمند، موقعیت جغرافیایی مهم استراتژیک و نزدیک به برخی از بزرگ‌ترین بازارهای جهان است، اما بزرگ‌ترین سرمایه کشور، سرمایه اجتماعی - انسانی و نبوغ و ذکاوت آن است. در چنین شرایطی تجهیز جوانان، چه شاغل و چه جویای کار، به مهارت‌هایی برای کمک به اقتصاد کشور، کمک به جامعه و پرورش استعدادهای فردی ضرورت ویژه دارد.

با آغاز گام دوم انقلاب اسلامی، عصر جدیدی از تحول مبتنی بر علم و فناوری، استقلال و خودباوری در ایران آغاز شده است. با این وجود، ادامه تحقق پایدار این مسیر پر افتخار وابسته به تلاش مؤثر نخبگان و فرهیختگان بصیر و آگاهی است که عمده‌تأ حاصل و ثمره تربیت نظام‌های دانشگاهی هستند. اکثر قریب به اتفاق مدیران اجرایی، نخبگان و فرهیختگان در مناصب سیاسی، علمی، صنعتی و اقتصادی را دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها تشکیل می‌دهند. دانشگاه‌ها در تولید، انتقال و نشر علم و فناوری، نیز نقشی اساسی ایفا می‌کنند. اثر بلندمدتی را که دانشگاه بر فرهنگ، سبک زندگی جامعه و حتی جهت‌گیری‌های اساسی کشور ایجاد می‌کنند نیز نباید از نظر دور داشت. حفظ مزیت‌های فرهنگی و نیز نوآوری در حوزه دستاوردهای انسانی و احیای تمدنی نیز بر عهده دانشگاه است. دانشگاه‌های مختلف جهان، علاوه بر اشتراکاتی که به دلیل دانشگاه بودن با یکدیگر دارند به اعتبار تعلق به جوامعی با بینش‌ها و ارزش‌های مختلف، واجد ویژگی‌هایی هستند که آن‌ها را از یکدیگر متمایز می‌سازد. انقلاب اسلامی، رویکردی الهی با جهان‌بینی

اسلامی را مبنای شئون گوناگون زندگی خود قرار داده است؛ لذا باید دانشگاه متناسب با این مبانی داشته باشد تا زمینه تحقق آرمان‌های بلند خود را فراهم آورد. احیای هویت تمدنی و پیشرفت انقلاب اسلامی، مستلزم رشد متوازن و همه جانبه ابعاد علمی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی است که در این مسیر، دانشگاه نقش پیشران و موتور محرک را بر عهده خواهد داشت.

این نقشه راه تحول تحول دانشگاه فنی و حرفه‌ای، تعهد به سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌هایی را که در اقتصاد جهانی به سرعت در حال تغییر و دگرگونی ضروری است، تعیین می‌کند و بر بهبود ارائه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای متمرکز است. اما همان‌طور که این نقشه راه به وضوح نشان می‌دهد، مهارت‌هایی باید توسعه یابد که برای کارآمد و رقابتی‌تر کردن کشور، هم در داخل و هم در خارج از کشور ضروری است، لذا دانشگاه فنی و حرفه‌ای، عزم و تعهد تزلزل‌ناپذیری برای تضمین اجرای سیاست‌های آموزش عالی فنی و حرفه‌ای و تشویق و هدایت آموزش‌های عالی فنی و حرفه‌ای به سمت بازارهای کار ملی و بین‌المللی دارد.

اصلاحات آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در بسیاری از کشورهای جهان در حال انجام است. ایجاد تغییر هرگز آسان نیست لذا در ایران نیز با چالش‌های متعددی روبرو است. ایجاد مشارکت بین بخش‌های دولتی و خصوصی بر اساس اعتماد و اهداف مشترک، بسیج منابع، ایجاد اعتماد عمومی در حوزه‌ای از آموزش که به عنوان گزینه‌ای دوم و غیرجذاب تلقی می‌شود و معرفی روش‌های مختلف انجام کارها در فرهنگ‌هایی که تمایل برای دفاع از وضعیت موجود دارد، نمونه‌ای از این چالش‌ها هستند.

به نظر می‌رسد که تغییر سطح و توسعه مهارت‌های نیروی کار کشور به تنهایی کار دولت نیست. دولت و کارفرمایان منافع متقابلی دارند که نیروی کار شایسته و مطمئن‌تری را تامین کنند که بتواند نیازهای رقابت بین‌المللی را برآورده کند. دولت مشتاق توسعه یک رویکرد مشترک برای همکاری با بخش خصوصی برای اطمینان از شناسایی و به کارگیری مهارت‌های مورد نیاز برای رشد اقتصادی و توسعه اجتماعی است.

واضح است که برای ارتقای مهارت‌های مورد نیاز جامعه و نیروی کار کشور کارهای زیادی باید انجام داد. رقبای بین‌المللی با جدیت و تمرکز بیشتری به این موضوع پرداخته‌اند. توسعه مهارت‌ها در ایران نادیده گرفته شده است و چالش‌های

قابل توجهی برای رسیدگی وجود دارد. این مجموعه یک «نقشه راه» برای تغییر تعیین می‌کند، اما برای تضمین آموزش با کیفیت و ایجاد فرصت‌های جدید برای کارگران و جوانان، اقدامات هماهنگ و پایدار لازم است. اجرای برنامه‌ها و ایجاد سیستم‌های مورد نیاز، زمان می‌برد. در حال حاضر علی‌رغم حرکت مدام سایر کشورها برای بهبود و تقویت سیاست‌های توسعه مهارتی خود، یک عقب‌ماندگی در کشور ایران قابل مشاهده است که نیازمند یک اقدام فوری ملی است که تعهد کامل آن در دانشگاه فنی و حرفه‌ای موجود است.

با توجه به نیازهای نوظهور برای نیروی کار ماهر در سطوح ملی و بین‌المللی دلایل قانع‌کننده‌ای برای تدوین این نقشه راه وجود دارد:

با توجه به جمعیت‌شناسی کشور و افزایش تعداد جوانانی که به بازار کار خواهند پیوست، مقیاس و کارایی آموزش فنی و حرفه‌ای نیاز به بازنگری دارد. از طرفی دیدگاه پذیرفته شده‌ای درباره آینده توسعه مهارت‌ها که دولت، کارفرمایان و کارگران بتوانند حول آن متحد شوند، وجود ندارد. در ضمن سرعت اصلاحات آموزش عالی فنی و حرفه‌ای با بودجه عمومی، به اندازه کافی نبوده است و نگرانی‌های مداوم در مورد کیفیت آموزش فنی و حرفه‌ای و میزان انطباق با تقاضا وجود دارد و نیازهای اقتصاد کشور را برآورده نمی‌کند.

اجرای این نقشه راه مستلزم معرفی فعالیت‌ها و ساختارهای جدید، اتخاذ شیوه‌ای جدید از کار، مبتنی بر همکاری و ایجاد مشارکت و شناسایی منابع بیشتر اعم از نیروی انسانی و مالی است. تصمیم دانشگاه بر این است که پیاده‌سازی آن در سریع‌ترین زمان ممکن انجام شود و تمام تلاش‌ها برای دستیابی به نقاط عطف تعریف شده در سیاست‌های تعیین شده پیگیری گردد.

این نقشه راه یک برنامه تحولی است که بر آموزش‌های ارائه شده در تمام نقاط کشور تأثیر می‌گذارد. اجرای موفقیت‌آمیز آن مستلزم اثرگذاری ملی توسط کلیه ذینفعان برای همکاری در تولید مهارت‌های مورد نیاز قرن بیست و یکم است و همکاری نزدیک همه وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی را می‌طلبد. این همکاری برای اطمینان از این موضوع است که ارائه آموزش‌ها در کشور در یک راستا و همسو با سیاست‌های توسعه کلان اقتصادی و اجتماعی انجام می‌شود و نیروی کار از مهارت‌های لازم برای اجرای پروژه‌های زیربنایی برخوردار است.

گاهی برای عبور از چالش‌های پیش رو لازم است از افکار قدیمی و سنتی دست برداشت و گزینه‌های جدید را آزمود. برنامه پیش‌رو با هدف ایجاد تحول در دانشگاه فنی و حرفه‌ای کشور و نقش‌آفرینی حداکثری در جهت حصول اهداف کلان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تدوین شده است. مهم‌ترین دال مفهومی این برنامه «حرکت از مدیریت به حکمرانی در حوزه آموزش عالی» است، موضوعی که رهبر معظم انقلاب در سند تاریخی بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی با عنوان حرکت به سمت فتح قله‌های علم و فناوری به عنوان یکی از بنیان‌های ایجاد تمدن نوین اسلامی و اقتدارآفرین در نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران مطرح کرده‌اند.

امید است دانشگاه فنی و حرفه‌ای در دولت سیزدهم با تکیه بر تحول‌گرایی بتواند با تغییر رویکردها تحولات سازنده‌ای را رقم بزند.

عرفان خسروی‌ان، رییس دانشگاه فنی و حرفه‌ای

اسفند ماه ۱۴۰۰

سیستم مهارت‌آموزی نیاز به یک تحول بنیادین و یک عزم راسخ جهت شتاب‌دهی به روند گسترش مهارت‌آموزی دارد. باید باور داشته باشیم که برای جهانی که به سرعت در حال تغییر است باید تغییرات را درک کرد و به سرعت تصمیم‌گیری و اجرا نمود.

## مقدمه

با توجه به سرعت بسیار بالای علم و تکنولوژی و در حالی که ۲۵ سال آینده، دنیای مهارت خواهد بود نیروهای انسانی کشور در بسیاری از بخش‌ها از مهارت‌های لازم برخوردار نیستند. مشکلات اقتصادی و اجتماعی همزمان با جهانی شدن پدیدار شده است و در آغاز قرن بیست و یکم تسریع در این تغییرات مشاهده می‌شود. اقتصادها برای تبدیل شدن به یک ساختار سریع در حال رشد و پایدار، ایجاد اشتغال در سطح بالا و ایجاد پیشرفت اجتماعی و تبدیل شدن به اقتصاد دانش‌بنیان، به بخش‌های تولیدی صنعتی قوی و رقابتی، خدمات مدرن و اقتصاد کشاورزی در حال توسعه نیاز دارند تا یک اقتصاد دانش‌محور، یکپارچه، سبز و فراگیر حاصل شود. مهارت‌آموزی سرمایه‌های انسانی برای ایجاد تفاوت در رقابت اقتصاد بین‌المللی مهم شده است. کسب مهارت‌های جدید، حمایت از خلاقیت و نوآوری، توسعه کارآفرینی، انتقال بین مشاغل و توانایی سازگاری با حرفه جدید به کمک یک نظام آموزش عالی فنی و حرفه‌ای قوی امکان‌پذیر است.

توسعه یک نظام آموزش عالی فنی و حرفه‌ای قوی نیازمند تدوین سیاست‌هایی در یک رویکرد جامع و آینده‌نگرانه در ارتباط هم افزا میان مطالعات آسیب‌شناسانه، پیوند دیدگاه‌های کارشناسی ذینفعان و تحلیل آینده‌اندیشانه کلان روندها و چالش‌های پیش‌روی نظام آموزش فنی و حرفه‌ای دانشگاهی و غیردانشگاهی کشور انجام شود. به طوری که به خلاءهای قانونی، مالی و نهادی به منظور توسعه ظرفیت اجرایی برنامه‌ها توجه شده و رویکردی مشخص و واضح در تعریف برنامه‌ها به نحوی که هدف، جامعه، و متولی اجرای آن مشخص باشد، اتخاذ گردد و پیوستگی آن‌ها در ارتباط با برنامه‌های توسعه پیشین و نظر داشت به اسناد بالادستی حفظ گردد.

همچنین باید توجه داشت که در ارتباط با تدوین نقشه راه تحول دانشگاه فنی و حرفه‌ای بایستی به برخی از ملاحظات مهم و کلیدی برآمده از مطالعات پشتیبان توجه نمود. در برآیند این مطالعات، مدخل‌های مهم و کلیدی و چگونگی پرداختن به آن‌ها به منظور فراهم آمدن شرایط مناسب در تسهیل رشد و بهبود عملکرد دانشگاه فنی و حرفه‌ای شناسایی می‌گردد.

یکی از مطالعات پشتیبان مهم، بررسی روندهای موثر بر دنیای کار است. چرا که نظام آموزشی فنی و حرفه‌ای به شدت تحت تاثیر روندهای موثر بر دنیای کار قرار داشته و بررسی آن‌ها برای سیاستگذاران در اتخاذ تصمیمات درست و برنامه‌ریزی صحیح برای آینده آموزش عالی فنی و حرفه‌ای راهگشا خواهد بود.

بررسی روند توسعه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در سایر کشورها نشان می‌دهد آلمان در قرن نوزدهم درباره مهارت قانونگذاری کرده و سابقه قانونگذاری فرانسویان در این موضوع به ۱۱۰ سال پیش باز می‌گردد. دونالد ترامپ پس از روی کارآمدنش در سال ۲۰۱۷ شاید اولین دستور اجرایی خود را در این موضوع صادر کرد: «گسترش مهارت‌های توسعه‌ای، فنی و حرفه‌ای مهم‌ترین رکن توسعه جامعه ماست». علیرغم اهمیت این موضوع متأسفانه هنوز در کشور ایران این موضوع از حیث حکمرانی، فرهنگی، قانون‌گذاری و مقرراتی به سامان نرسیده است.

شوک‌های کوتاه‌مدت، روند بلندمدت ایجاد کرده است. در نتیجه نیروهای دوقلوی انقلاب صنعتی چهارم و رکود اقتصادی کووید ۱۹، دیجیتال‌سازی روزمره با یک تغییر گسترده در کار از راه دور و تجارت الکترونیکی به جلو حرکت کرده و باعث افزایش کار در خانه و بازار جدیدی برای کار از راه دور شده است. با این وجود، چالش‌های قابل توجهی در زمینه رفاه نیز به وجود آمده است زیرا زمان کوتاهی برای سازگاری کارگران با روش‌های جدید کار در اختیار آنان بوده است.

پیش‌بینی‌ها نشان می‌دهد که تا سال ۲۰۳۰ و حتی تا سال ۲۰۵۰، رشد جمعیت جهان ادامه خواهد یافت و به محدوده ۸٫۳ تا ۸٫۶ میلیارد نفر در سال ۲۰۳۰ می‌رسد و سپس این رشد ادامه پیدا کرده و تا سال ۲۰۵۰ به ۹٫۳ میلیارد نفر خواهد رسید. نکته جالب اینجا است که رشد جمعیت در سال‌های آینده در مناطق مختلف متفاوت خواهد بود و منجر به کاهش جمعیت برخی کشورها و رشد فوق‌العاده برخی کشورهای دیگر خواهد بود. ایران از جمله کشورهایی است که با رشد منفی جمعیت و سالمندشدن آن در آینده نزدیک روبرو می‌باشد. معنا و تبعات سالمندشدن جمعیت برای حوزه آموزش

کشورها یعنی با نسل جدیدی از فراگیران کهنسال روبرو خواهیم شد. افرادی که در ۶۵ سالگی در حال یادگیری هوش مصنوعی و کلان داده خواهند بود. تغییرات جمعیتی و ایجاد تغییراتی در اندازه، توزیع و مشخصات سنی جمعیت جهان به طور مستقیم بر نیروی کار تاثیرگذار بوده و خواهد بود. با ورود ۱٫۳ میلیارد انسان در سنین بزرگسالی در دهه آینده، بسیار مهم است که رویکردهای قدیمی آموزش به عنوان مانعی دیگر برای کارگران و رهبران فردا نباشد.

جهانی شدن، جستجوی زندگی بهتر و تغییرات اقلیمی منجر به افزایش مهاجرت خواهد شد و تا سال ۲۰۵۰ بیش از یک میلیارد مهاجر از ۳۱ کشور جهان به سایر کشورها وجود خواهد داشت. تغییرات آب و هوایی منجر به ظهور نسل جدیدی در جهان به نام مهاجران اقلیمی خواهد شد. مهاجران دیروز به مدیران ارشد کشورهای مقصد تبدیل خواهند شد.

روند افزایشی شکل‌گیری کلان شهرها در جهان، افزایش در حرکت افراد برای زندگی به سمت شهرها را نشان می‌دهد. در سال ۱۹۸۵، تنها ۹ کلان شهر بالای ۱۰ میلیون نفر در جهان وجود داشت. در سال ۲۰۰۴ این عدد به ۱۵ کلان شهر و در سال ۲۰۳۰ انتظار می‌رود ۴۱ کلان شهر و در سال ۲۰۵۰، ۶۶ کلان شهر وجود داشته باشد. تا سال ۲۰۳۰ حدود ۱٫۸ میلیارد نیروی جوان در دنیا صلاحیت و مهارت‌های لازم برای اشتغال را نخواهند داشت. و شش نفر از هر ده نفر در شهرها زندگی خواهند کرد. در زمان ایجاد اختلال در نیروی کار، شهرها تجربه یک رنسانس را دارند و آن‌ها را به مکانی ایده‌آل برای حل بحران مهارت‌های جهانی تبدیل می‌کند.

شهرهای با مهارت، یک چشم‌انداز قدرتمند جدید است که با مهارت‌افزایی از فناوری به عنوان ابزاری برای توانمندسازی مردم و تعالی شهر استفاده می‌کند. شهرهای با مهارت همکاری درون شهری را بین مسئولین و راهبران شهری، سازمان‌های خدمت‌رسانی به جوانان، صنعت و سیستم‌های آموزشی تشویق می‌کنند. نوآوری را حمایت کرده و تعالی در مهارت‌آموزی و کارآفرینی را تشویق می‌کنند. و به ایجاد یک جامعه یادگیری بین شهری می‌پردازند.

عموماً نقش آموزش فنی و حرفه‌ای در آینده را آماده‌سازی فراگیران برای مشاغل خاص و زندگی کاری می‌دانند. علاوه بر آن توانمندسازی فراگیران برای مشارکت کامل در جامعه و تبدیل شدن به شهروندان فعال و رشد و پیشرفت شخصی از ویژگی‌های ضروری آموزش عالی فنی و حرفه‌ای برای آینده هستند.

برای مثال شورای اروپا، به عنوان یک هدف راهبردی اقتصاد کشورهای عضو را پویاترین اقتصادهای مبتنی بر دانش جهان،

تعیین کرده است. در مارس ۲۰۰۰، شورای اروپا تأکید کرد که در سیاست‌های اجتماعی و اقتصادی، آموزش یک امر ضروری است و یک تضمین برای انسجام جوامع و توسعه کامل شهروندان و اهمیت آن با راهبرد لیسبون به عنوان ابزاری برای افزایش رقابت‌پذیری اروپا در سراسر جهان است. راهبرد لیسبون، آموزش فنی و حرفه‌ای با کیفیت بالا را به عنوان بخشی مهم و جدایی‌ناپذیر از افزایش انسجام اجتماعی، تحرک، اشتغال و رقابت می‌داند.

مرزهای بین آموزش حرفه‌ای اولیه و مداوم برداشته می‌شود و به پیشرفت و آموزش مجدد بزرگسالان در زمینه‌ای که می‌تواند بخشی از یادگیری مادام‌العمر باشد کمک می‌کند. اهمیت این پیشرفت همچنین با تار شدن خطوط بین آموزش فنی و حرفه‌ای اولیه و آموزش عمومی نشان داده شده است. مرزهای بین آموزش حرفه‌ای اولیه برداشته می‌شود و به پیشرفت و آموزش مجدد بزرگسالان به عنوان بخشی از یادگیری مادام‌العمر توجه ویژه‌ای شود. گفتن این‌که کدام یک از برنامه‌های مدارس و آموزش عالی باید به عنوان آموزش فنی و حرفه‌ای تعریف شود و کدام آموزش عمومی است، به طور فزاینده دشوار می‌شود. برنامه‌های ترکیبی یا دوتایی که ترکیبی از موضوعات عمومی و تخصص‌های حرفه‌ای است رایج‌تر شده است.

اولین و بارزترین شکاف در آینده کار هنوز همان شکافی است که در آن گزارش سال ۱۹۶۸ مشخص شده است. کمبود کارگران (در آن موقع مهندسان) دارای مهارت برای مشاغل آینده. ۴۰ درصد مهارت‌های اصلی در یک شغل متوسط در پنج سال آینده تغییر خواهد کرد. یک شکاف مهارت دوم، بین کارگران با تحصیلات پایین، کم درآمد و جوان‌تر، که به طور نامتناسبی از بحران آسیب دیده‌اند، و افراد با درآمد بهتر و حرفه‌ای مسن، در کمین است. نتایج برای زنان نیز از مردان بدتر است. شورای راهبردی صنعتی دولت انگلستان سال گذشته برآورد کرد ۷ میلیون نفر، یا ۲۰ درصد نیروی کار، برای مشاغل خود تا ۲۰۳۰ کسری مهارت داشته باشند، اما ۱ میلیون نفر دیگر مهارت اضافی دارند. همه‌گیری کرونا به طور بالقوه شکاف سوم را گسترش می‌دهد. مهارت‌های دیجیتال روزنه‌ای در بازار کار آینده است. بر اساس گزارش‌های جهانی، تحلیلگران داده و متخصصان هوش مصنوعی، کلان داده‌ها و بازاریابی دیجیتال در لیست مشاغل در حال افزایش تقاضا قرار دارند. اما مهارت‌های برتر مورد نیاز برای سال ۲۰۲۵ گسترده‌تر هستند، مانند تفکر تحلیلی، حل مساله و خلاقیت و شکاف احتمالی چهارم در بازار کار را آشکار می‌کند.



ارزیابی شکاف مهارت‌ها یکی از الزامات دنیای کار امروز است. بیش از ۹۳۵ میلیون کارگر در جهان مشاغل دارند که با سطح تحصیلات آن‌ها مطابقت ندارد: ۷۲٪ از آن‌ها (۶۷۷ میلیون) تحصیلات کمتری از حد شغل خود دارند، در حالی که ۲۸٪ باقی مانده (۲۵۸ میلیون) بیش از حد تحصیل کرده‌اند. این آمار از داده‌های جدید در مرکز آمار سازمان جهانی کار و اطلاعات ۱۱۴ کشور را در بر می‌گیرد، به این معنی که احتمالاً ارقام واقعی جهانی بسیار بیشتر است. در ۴۶٪ از این کشورها، بیش از نیمی از کل کارگران مشاغل دارند که مطابق با سطح تحصیلات آن‌ها نیست.

کمبود آموزش و آموزش بیش از حد همیشه با هم وجود دارند. در همه کشورها کارگرانی وجود دارند که تحت آموزش نیستند و کارگرانی هستند که نسبت به مشاغل که انجام می‌دهند بیش از حد تحصیل کرده‌اند. با این حال، در اکثر کشورها (۷۴٪) کشورهای کم‌درآمد دارند، سهم کارگران کم تحصیلات بالاتر از کارگران با تحصیلات بالا است. کمبود آموزش در کشورهای کم درآمد از سایر کشورها رایج‌تر و جدی‌تر است، در حالی که تحصیلات بیش از حد در کشورهای با درآمد بالا رواج دارد. ده کشور با بیشترین سهم کارگران در عدم تطابق از نظر سطح تحصیلی، همگی درآمد کم و یا درآمد متوسط دارند. کمبود تحصیلات در کشورهای در حال توسعه کاملاً آشکار است. در تمام کشورهای کم درآمد، کمبود آموزش بیشتر از آموزش بیش از حد است. با این حال، این فقط در نیمی از کشورهای پردرآمد صادق است.

به طور خلاصه، در کشورهای کم درآمد، اشتغال در مشاغل کم مهارت متمرکز است که سطح تحصیل کمتری را می‌طلبد و کارگران نیز به احتمال زیاد کمتر از حد مورد نیاز مشاغل خود آموزش دیده‌اند. برعکس، در کشورهای با درآمد بالا، اشتغال بیشتر در مشاغل که سطح مهارت بالاتری نیاز دارند، متمرکز شده و سطح کارگرانی که کمتر از حد مورد نیاز شغل خود آموزش دیده‌اند کمتر است. در واقع، در کشورهای پردرآمد تقریباً همه کارگرانی که مشاغل کم مهارت دارند بیش از حد تحصیل کرده‌اند.

در مطالعه‌ای در مورد تاثیر عدم تطابق مهارت‌ها و نرخ بیکاری نشان می‌دهد در کشور انگلیس، عدم تطابق مهارت، بخش قابل توجهی از افزایش تقریباً ۶ درصدی بیکاری را توضیح می‌دهد. در مطالعه دیگری در کشور آمریکا نشان داد که عدم تطابق از نظر کمی در ایالات متحده طی چهار دهه گذشته مهم بود، با عدم تطابق در مشاغل که حدود ۱۳٪ از بیکاری را توضیح می‌دهد. در مطالعه‌ای در آمریکا در سال ۲۰۱۹ نشان داد که بین ۹ تا ۱۷ درصد از کل بیکاری در ایالات

متحده را می‌تواند به دلیل این باشد که افراد منتظر کاری هستند که قبلاً در آن مشغول به کار بودند.

آموزش فنی و حرفه‌ای به عنوان یک سیستم مجزا عمل نمی‌کند. این امر در فرهنگ و ذهنیت هر کشوری که با چالش‌های نوظهور اقتصادی، اجتماعی و جهانی روبروست، قرار دارد.

**آموزش ابزار کلیدی برای مدیریت چالش‌های پیش رو است. اقتصادهای آینده دانش بنیان خواهند بود. به همین دلیل است که دانشگاه فنی و حرفه‌ای باید از آموزش برای کمک به جامعه جهت سوار شدن بر این موج تغییر استفاده کند و مهارت‌هایی را که برای مشاغل جدید قرن بیست و یکم نیاز دارند به آن‌ها یاد بدهد.**

در واقع برای پاسخگویی به این تغییرات، الگوهای مدیریتی در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در حال تغییر هستند تا بیشتر پاسخگوی نیازهای بخشی و منطقه‌ای باشند. این بدان معناست که دخالت مؤثرتر فعالان صنعتی در همکاری با مقامات دولتی در تمام سطوح، الزامی است. این موضوع، تنوع مدل‌های آموزش فنی و حرفه‌ای و آموزش مدیریتی را در کشورهای مختلف جهان تبیین می‌کند و

هنگام انتخاب این مدل‌ها باید اهداف راهبردی یادگیری را در نظر گرفت.

مدل سنت‌گرایی (کشورهای در حال توسعه)، مدل بازارمحور (کشورهای دارای سنت آنگلو ساکسون که اصل لیبرالیسم اجتماعی نقش مهمی در شکل‌گیری فرایندهای سیاسی و اقتصادی آن‌ها ایفا می‌کند)، مدل ساختار بروکراتیک دولتی (مدل مدرسه) (کشورهای دارای رژیم‌های مردمی پس از انقلاب فرانسه (مانند روسیه))، مدل دوگانه (نظام‌های مشارکتی) (آلمان، سوئیس و اتریش) از انواع این مدل‌ها هستند.

تغییرات و تحولات بازار کار، چشم انداز آینده آموزش عالی فنی و حرفه‌ای را پیش‌بینی می‌کند. نقش اصلی پیش‌بینی‌ها، هشداردادن به سیاست‌گذاران نسبت به روندهای اصلی ممکن و تأمل در نقش‌هایی می‌باشد که از آموزش فنی و حرفه‌ای انتظار می‌رود. در حالی که به احتمال زیاد پیش‌بینی‌ها به شکل خالص یا ایده‌آل خود تحقق نمی‌یابند، اما درک جنبه‌ها و ابعاد اصلی یک سناریو در نحوه درک سیاست‌گذاری در حوزه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای برای آینده تأثیر می‌گذارد.

همه پیش‌بینی‌ها، بر دو بعد مهم در آموزش فنی و حرفه‌ای تأکید می‌کنند:

**تکنرگرایی؛** در توسعه کثرت‌گرایی، سیستم‌های آموزش فنی و حرفه‌ای با خطوط فازی بین آن‌ها و آموزش عمومی متنوع‌تر

می‌شوند. برعکس، جایی که آموزش فنی و حرفه‌ای به عنوان یک رشته آموزش مجزا شناخته می‌شود، بازگشت به ریشه‌های سنتی آن تشویق می‌شود.

**رانش حرفه‌ای؛** رانش آکادمیک به معنای این است که برنامه‌ها و مؤسسات کمتر کار و تمرین‌گرا بوده و موضوعات عمومی در اولویت قرار دارند. با این وجود، رانش حرفه‌ای به معنای کار عملی قوی‌تر و کار محوری است که گاهاً منجر به برنامه‌ها و ایجاد مؤسسات جدید حرفه‌ای می‌شود.

برای همراستایی با روند فوق، نیاز به تمرکز بر سه نکته زیر است:

۱. هر کشوری که اکنون شروع به سرمایه‌گذاری در مهارت‌های برتر نکند، توسعه را تجربه نخواهد کرد.
  ۲. بعید به نظر می‌رسد یک رویکردی مناسب برای تأمین بودجه ابتکارات ملی مهارت افزایشی وجود داشته باشد، سیاست‌هایی مانند مهارت‌های سنگاپور درس‌هایی برای دیگران دارد. سنگاپور برنامه یارانه مهارت‌آموزی هدفمند (رویکرد جامع: اقتصاد، رفاه، اشتغال، مهارت) دارد و برای هر فرد میانگین ۲۰۰۰ دلار در نظر می‌گیرد.
  ۳. برای اصلاح سیستم‌های آموزشی و تجدید نظر در آموزش مهارت‌ها باید دولت، صنایع، اتحادیه‌های کارگری و مؤسسات آموزشی با هم و بر اساس تجزیه و تحلیل و مشاوره‌های گسترده تخصصی کار کنند.
- در نتیجه شش روند اصلی در سیاست‌های آموزشی، حاصل شده است:

- ✓ افزایش استقلال مراکز آموزشی فنی و حرفه‌ای
- ✓ بررسی تعادل بین تمرکز و تمرکززدایی
- ✓ افزایش روند ارزشیابی‌های خارجی از مراکز آموزشی و نظام‌های (آموزشی)
- ✓ تنوع در ارائه برنامه‌های درسی
- ✓ ارتباط قوی و یکپارچگی آموزش‌های رسمی و غیررسمی
- ✓ از بین رفتن مرز بین آموزش‌های عمومی و حرفه‌ای

در مجموع، سیستم آموزش فنی و حرفه‌ای به سمت ساختاری پیش می‌رود که مستعد تغییرات و نوآوری‌های جهانی بر

اساس تجزیه و تحلیل بازار کار است و افراد را به سمت اشتغال، آموزش مبتنی بر شایستگی سوق می‌دهد. و تقریباً همه نهادهای بین المللی مانند اتحادیه اروپا، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، سازمان آموزشی، علمی و فرهنگی ملل متحد (یونسکو) و بانک جهانی به آموزش فنی و حرفه‌ای به عنوان یک حوزه جداگانه در مطالعات مربوط به آموزش و تشکیل راهبردهای مشترک و شبکه‌های نظارتی منطقه‌ای و جهانی، نگاه می‌کنند.

**معرفی دانشگاه فنی و حرفه‌ای**

## معرفی دانشگاه فنی و حرفه‌ای

از سال ۱۲۶۸ هجری شمسی برای اولین بار مدرسه دارالفنون توسط امیرکبیر جهت آموزش رشته‌های فنی و حرفه‌ای، مهندسی، طب و هنر تاسیس گردید. در ادامه در سال ۱۳۴۴ مدارس عالی فنی و حرفه‌ای جهت تربیت تکنیسین در قالب انستیتوهای تکنولوژی و مدرسه عالی فنی تهران تشکیل شد. در سال ۱۳۴۸، مراکز تربیت معلم فنی و حرفه‌ای تحت پوشش دفتر امور مدارس عالی فنی و حرفه‌ای وزارت آموزش و پرورش نیز آغاز به کار نمودند.

در سال ۱۳۵۹ همزمان با تعطیلی مراکز آموزش عالی کشور، تغییرات بنیادی در برنامه‌های درسی و آموزشی انستیتوهای تکنولوژی اعمال و پس از بازگشایی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، با تکیه بر اصول حاکم بر آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و ضوابط شورای عالی انقلاب فرهنگی، مراکز مذکور مجدداً عهده‌دار اجرای دوره‌های کاردانی با هدف تربیت تکنیسین فنی در رشته‌های مختلف مورد نیاز بخش‌های صنعتی کشور گردیدند. از سال ۶۶-۶۵، دفتر امور مدارس عالی، به موازات اجرای دوره‌های کاردانی ناپیوسته، اقدام به تربیت دبیر فنی در سطح کارشناسی ناپیوسته توسط برخی از آموزشکده‌ها (انستیتوهای تکنولوژی) نمود و از سال تحصیلی ۷۵-۷۴ و به دنبال تصویب و اجرای نظام جدید آموزش متوسطه، دوره دو ساله کاردانی پیوسته در رشته‌های فنی و حرفه‌ای در کلیه آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای کشور به اجرا درآمد.

فقدان يك واحد ستادی با ساختار دانشگاهی در جهت برنامه‌ریزی، هماهنگی و نظارت بر فعالیت‌های اداری، مالی و آموزشی تعداد ۱۱۲ مرکز تربیت معلم و همچنین ۱۷۰ دانشکده و آموزشکده فنی و حرفه‌ای که در زمینه تعلیم و تربیت نیروی انسانی مورد نیاز و تخصصی وزارت آموزش و پرورش که در سراسر کشور فعالیت می‌نمایند، مقامات مسئول در وزارت آموزش و پرورش را بر آن داشت تا با پیشنهاد ایجاد واحدی وابسته به آموزش و پرورش تحت عنوان مجتمع پیامبر اعظم (ص) نقیصه مطرح شده در آموزش و پرورش را مرتفع نمایند. این موضوع از سال ۱۳۸۳ با برگزاری جلسات مختلف پیگیری شد و در راستای تحقق این امر مهم در قانون بودجه سال ۱۳۸۶، ردیفی به منظور پیش‌بینی اعتبارات آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای و مراکز تربیت معلم جهت مجتمع آموزش عالی پیامبر اعظم (ص) در نظر گرفته شد. گفتنی است در خرداد ماه سال ۱۳۹۰ با استناد به ماده ۲۳ برنامه پنجم توسعه اقتصادی کشور و بند ۱۱۰ ماده واحدهی قانون بودجه ۱۳۹۰ مجلس شورای اسلامی، دانشگاه فنی و حرفه‌ای به عنوان تنها دانشگاه متولی آموزش‌های عالی فنی و حرفه‌ای

از وزارت آموزش و پرورش منفک و زیر نظر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری شروع به کار کرد.

دانشگاه فنی و حرفه‌ای تنها دانشگاه جامع دولتی متولی آموزش‌های مهارتی و دانشگاه نسل سوم و کارآفرین ذیل وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است که وظیفه مدیریت دانشکده‌ها و آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای سراسر کشور را به عهده دارد. این دانشگاه، از سال ۱۳۹۰ با مجوز رسمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری کار خود را ذیل وزارت عتف آغاز نموده است. دانشکده‌ها و آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای به عنوان واحدهای زیر مجموعه این دانشگاه، سابقه‌ای بیش از چهل سال فعالیت آموزشی داشته و از اولین مراکز آموزش عالی کشور هستند که در تداوم مسیر تحصیلی دوره متوسطه فنی و حرفه‌ای (هنرستان‌های فنی، کشاورزی، حرفه‌ای و تربیت بدنی) فعالیت داشته‌اند، اما تأسیس این دانشگاه و تفکیک آن از وزارت آموزش و پرورش، به سال ۱۳۹۰ برمی‌گردد.

آموزش‌های فنی و حرفه‌ای از عوامل متعددی مانند ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی، سیاست‌های اشتغال در جامعه، تحولات حوزه صنعت و فرصت‌های اقتصادی کشور تاثیر می‌پذیرند. تکنیسین‌ها یا کاردان‌ها به عنوان حلقه رابط میان نیروهای متخصص و کارگر ماهر نقش بسزایی در ارتقای کیفی تولید و کاهش هزینه‌های تولید دارند و چنانچه دارای دانش و مهارت کافی باشند به عنوان سرمایه دانشی سازمان‌ها حائز اهمیت ویژه خواهند بود. این دانشگاه به صورت تفکیک جنسیتی اقدام به آموزش دانشجو نموده و دانشگاه فنی و حرفه‌ای دارای ۱۸۱ دانشکده و آموزشکده فنی و حرفه‌ای در ۱۱۸ شهر کشور است. عمده فعالیت آموزشی این دانشگاه در حال حاضر در سطح کاردانی است و هدف، تربیت تکنسین و مهندسین ماهر و کارآمد است. در حال حاضر ۱۵۳ هزار دانشجو در مقاطع کاردانی و کارشناسی این دانشگاه تحصیل می‌کنند. این دانشگاه دارای ۱۵۲ رشته است که ۴۴ رشته در مقطع کاردانی پیوسته، ۴۵ رشته در مقطع کاردانی ناپیوسته، ۵۹ رشته در مقطع کارشناسی ناپیوسته و ۴ رشته در مقطع کارشناسی پیوسته ارائه می‌گردد.

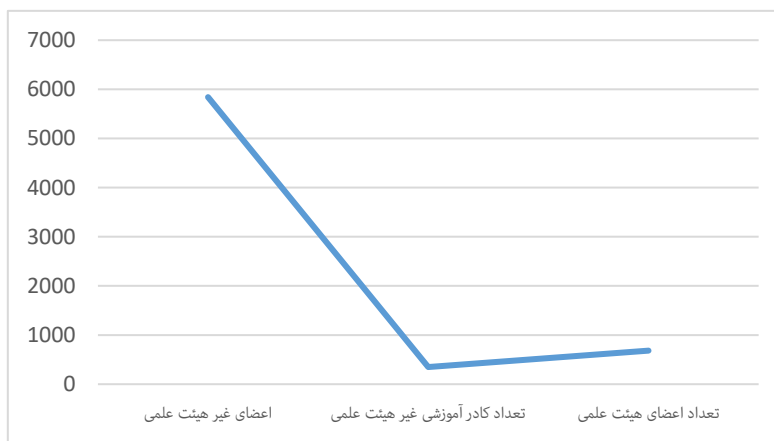
جدول ۱. تعداد رشته‌های کاردانی و کارشناسی دانشگاه فنی و حرفه‌ای

عنوان	تعداد
تعداد کل رشته‌ها	۱۵۲
تعداد رشته کاردانی پیوسته	۴۴
تعداد رشته کاردانی ناپیوسته	۴۵

عنوان	تعداد
تعداد کارشناسی پیوسته	۴
تعداد کارشناسی ناپیوسته	۵۹
تعداد کل کد رشته محل	۲۱۷۱

۷۱۰۰ نفر نیروی رسمی و قراردادی جهت پشتیبانی حوزه‌های آموزشی، اداری و مالی در این دانشگاه مشغول به فعالیت هستند. حدود ۱۵ هزار نفر نیروی حق التدریس نیز آموزش و تربیت تکمیلین را بر عهده دارند. دانشگاه فنی و حرفه‌ای دارای ۶۸۴ عضو هیئت علمی و ۳۴۹ کادر آموزشی غیرهیئت علمی است.

شکل ۱. وضعیت اعضای هیئت علمی و کادر آموزشی



با این وجود رتبه دانشگاه از نظر تولید علم در بین مراکز آموزشی کشور ۶۸ است که متناسب با ظرفیت علمی دانشگاه نیست. همچنین علیرغم صدور ۱۵ مجوز مرکز رشد، در حال حاضر تنها ۲ مرکز رشد و یک مرکز نوآوری در این دانشگاه وجود دارد و دانشگاه فاقد پارک علم و فناوری است که با توجه به ظرفیت‌های موجود باید این مراکز توسعه پیدا کند. علیرغم ظرفیت علمی فوق‌الذکر تنها یک مجله علمی در دانشگاه وجود دارد.



دانشگاه فنی و حرفه‌ای، دانشجویان خود را از بین دانش‌آموختگان دوره متوسطه نظام جدید هنرستان‌ها و متناسب با رشته تحصیلی ایشان در یکی از رشته‌های شاخه فنی و حرفه‌ای یا شاخه کاردانش و یا فارغ‌التحصیلان دوره‌ی چهار ساله نظام قدیم هنرستان‌ها، از طریق کنکور سراسری جذب می‌نماید.

عمده فعالیت آموزشی دانشگاه در حال حاضر در سطح کاردانی است و هدف، تربیت کاردان (تکنیسین) است. از آن جا که ۷۰ درصد از آموزش‌های این دانشگاه، کارگاهی (انجام آموزش‌های عملی در ۳۲۰۰ کارگاه و آزمایشگاه) و ۳۰ درصد دیگر نظری می‌باشد، لذا انتظار می‌رود دانش‌آموختگان علاوه بر داشتن توانایی علمی، از مهارت‌های عملی و کاربردی لازم نیز برخوردار باشند، با این وجود همچنان یکی از معضلات اساسی کشور بیکاری و تورم فارغ‌التحصیلان بیکار است، به گونه‌ای که طبق آمارها بیش از ۴۰ درصد از جامعه فارغ‌التحصیلان آموزش عالی بیکار هستند که با تمرکز بر ارتقا سطح کیفی آموزش و مهارت‌ها می‌توان دانش‌آموختگان را برای حضور در بازار کار تجهیز نمود.

### اهم اهداف و مأموریت‌ها

با عنایت به چشم انداز برنامه ارائه شده توسط وزیر محترم علوم، تحقیقات و فناوری، اگر دانشگاه‌ها، موسسات آموزشی، مراکز پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری کشور به مأموریت بنیادی خود، یعنی پژوهش، آموزش، نوآوری و فناوری، خدمات اجتماعی و فرهنگی و در نتیجه، تربیت شهروندان عالم، عاقل، دین‌باور، قانون‌مدار و دانا توجه کنند، نقش آن‌ها در حل معضلات اجتماعی، نوآوری‌های فناورانه و در نهایت پیشرفت و بهبود زندگی مردم بسیار چشم‌گیرتر از گذشته خواهد بود و دانشگاه‌های تمدن‌ساز به وجود خواهند آمد که بستر نرم‌افزاری و سخت‌افزاری لازم برای تحقق تمدن نوین اسلامی بر اساس الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت مد نظر نظام جمهوری اسلامی ایران را مهیا خواهد کرد. دانشگاه بعنوان مبدأ تحولات در جامعه؛ متولی پیشرفت همه جانبه و مستمر علمی و فناوری ایران اسلامی با سه شاخصه عدالت، معنویت و عقلانیت می‌باشد. نظام آموزش عالی در تراز انقلاب اسلامی با بکارگیری و بهره‌مندی از دانشمندان، متفکران، پژوهشگران و اعضای هیئت علمی علمی متعهد و اندیشمند نقشی بی‌بدیل در تربیت نیروی انسانی متخصص، با مهارت، خداباور و دارای اعتماد به نفس جهت فتح قله‌های علمی و فناوری در سطح ملی و بین‌المللی دارد. نگاهی به تحولات دانشگاه نشان می‌دهد که در دوره‌های مختلف و بر اساس نیاز و شرایط جوامع

نقش آموزش عالی تغییر یافته است. در دانشگاه نسل اول هدف آموزش و در دانشگاه نسل دوم هدف آموزش و تحقیق بوده است، در دانشگاه نسل سوم استفاده از دانش نیز به آموزش و پژوهش افزوده شده است؛ سرانجام در دانشگاه نسل چهارم، ارزش بر مبنای مشارکت راهبردی، پرورش کارآفرین و میزان جذب سهم درآمد از منابع خارجی و همچنین میزان تأثیرگذاری بر سایر عوامل تعریف می‌شود. حمایت از نوآوری به منظور حل مشکلات اقتصادی و اجتماعی از دیگر ویژگی‌های دانشگاه نسل چهارم است. در فصل جدید مدیریت دانشگاه فنی و حرفه‌ای قرار است این دانشگاه با رویکرد دانشگاه نسل چهارمی و مبتنی بر حکمرانی آموزش عالی اداره شود.

جدول ۲. مقایسه ویژگی‌های دانشگاه‌های نسل اول تا چهارم

جنبه	نسل اول	نسل دوم	نسل سوم	نسل چهارم
هدف	آموزش	آموزش و تحقیق	آموزش، پژوهش و انتفاع از دانش فنی	آموزش، پژوهش، نوآوری و بکارگیری دانش و نقش فعالانه در توسعه اقتصادی- اجتماعی
نقش	حفاظت از حقیقت	شناخت حقیقت	ایجاد ارزش افزوده	خلق اهداف راهبردی و ایفای نقش موتور محرک در جامعه و اقتصاد محلی
خروجی	متخصصین	متخصصین و دانشمندان	متخصصین، دانشمندان و کارآفرینان	متخصصین، دانشمندان، کارآفرینان و اقتصاد محلی رقابتی و جامعه بهتر

دانشگاه فنی و حرفه‌ای علاوه بر رسالت‌های آموزشی، تربیتی و فرهنگی خود، می‌تواند به عنوان یکی از بنیان‌های پیشرفت اقتصادی کشور مبتنی بر دانش و تحقق اقتصاد مقاومتی نقش آفرینی کرده و با نگاهی مأموریت‌گرا و نیاز محور در حل مسائل کلیدی کشور نقش بازی نماید.

نقشه راه تحول موجود با بکارگیری از یک روش تحقیق نظام‌مند و علمی و همچنین مطالعه پژوهش‌های مرتبط، ابتدا به بیان اهم اهداف و مأموریت‌ها پرداخته و سپس اسناد و قوانین بالاستی مرتبط با مأموریت‌های دانشگاه احصاء شده و در ادامه خلاصه‌ای از وضعیت موجود حاکم بر دانشگاه ارائه شده است و در پایان به بررسی حوزه‌های آموزش، فرهنگی و دانشجویی، پژوهش و فناوری و اداری و مالی، و اهم چالش‌ها و راهکارهای هر حوزه پرداخته شده است.

دانشگاه فنی و حرفه‌ای در افق چشم انداز، دانشگاهی است در تراز دانشگاه‌های برتر و توانمند در زمینه تربیت نیروی انسانی ماهر و در تراز جامعه دانش بنیان و پیشرفته صنعتی که در سطح منطقه‌ای و جهانی شناخته شده خواهد بود و فارغ التحصیلان این دانشگاه بعنوان سرمایه انسانی مهارتی کشور، از شخصیت بین‌المللی در حوزه فنی و حرفه‌ای عام برخوردار خواهند بود. همچنین با شکوفایی روزافزون علم و تکنولوژی، جنبه‌ای از قدرت نرم در چارچوب دیپلماسی علمی در ارتباط با کشورها و تقویت جایگاه بین‌المللی آن‌ها و تامین منافع ملی، به‌کار گرفته شده است که بکارگیری ابزار دیپلماسی و توسعه روابط علمی بین‌المللی یکی از اهداف مهم دانشگاه فنی و حرفه‌ای است. با الهام از چشم‌انداز فوق‌الذکر، این برنامه با تمسک از سیاست‌های کلان موضوعی مرتبط و با عنایت به برنامه وزیر محترم علوم، تحقیقات و فناوری و اسناد بالادستی مربوطه بخصوص سیاست‌های کلی نظام در حوزه علم و فناوری در پنج حوزه: آموزشی، پژوهش و فناوری، فرهنگی و دانشجویی، اداری و مالی و حوزه بین‌الملل، تدوین شده است که اهم اهداف و مأموریت‌ها به شرح ذیل است:

- ✓ تلاش در جهت تحقق دانشگاه تمدن ساز تراز انقلاب اسلامی
- ✓ تقویت روحیه خودباوری و میهن دوستی و دین باوری در اساتید و دانشجویان
- ✓ گفتمان‌سازی و ترویج آموزش‌های مهارتی و کارآفرینی در سطح ملی جهت تحرک بخشی به تولید و اشتغال
- ✓ توسعه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در سطوح مختلف؛
- ✓ توسعه و اشاعه فرهنگ کارآفرینی در حوزه فناوری‌های نوین در دانشگاه؛
- ✓ گسترش شایستگی حرفه‌ای از طریق توسعه دانش، مهارت و نگرش در سطوح کاردان و کارشناس فنی و حرفه‌ای؛
- ✓ استفاده از دیپلماسی علمی جهت توسعه روابط علمی بین‌المللی و افزایش سطح پژوهش؛
- ✓ حرکت به سمت دانشگاه کارآفرین و ایجاد شتاب‌دهنده‌های تخصصی حوزه فنی و حرفه‌ای؛
- ✓ ایجاد پارک‌های علم و فناوری و توسعه استارت آپ و مراکز رشد و نوآوری در دانشگاه؛
- ✓ همسو کردن سرفصل‌های دانشگاه با فناوری‌های نوین از جمله اینترنت اشیا، بلاک چین، فضاها‌ی ابری و هوش مصنوعی با توجه به نیازهای اقتصادی، صنعتی، کشاورزی و فراهم کردن زمینه‌های تحقق دانشگاه نسل چهارم؛

- ✓ محرومیت زدایی و توانمندسازی اجتماعی مناطق محروم با ایجاد و توسعه آموزشکده؛
- ✓ تقویت همکاری‌های داخلی و بین‌المللی با مراکز آموزشی معتبر؛
- ✓ توسعه کمی و کیفی آموزش‌های مهارتی به منظور تأمین سرمایه انسانی مورد نیاز جامعه؛
- ✓ جذب دانشجوی خارجی از کشورهای هدف و تبدیل شدن به هاب آموزش‌های فنی و حرفه‌ای منطقه؛
- ✓ حرکت به سمت حکمرانی شبکه‌ای از طریق ایجاد دوره‌های آموزشی بر اساس ظرفیت‌های صنعتی و اقتصادی در مناطق مختلف کشور؛
- ✓ افزایش جذب دانشجوی دوره کارشناسی و ایجاد انگیزه جهت تحصیل در مقطع تحصیلات تکمیلی؛
- ✓ تبدیل شدن به قطب دانشگاه‌های فناور، نوآور و کارآفرین ایران؛
- ✓ گسترش آموزش‌های کارآفرینی، به منظور توسعه اشتغال مولد؛
- ✓ توانمندسازی اجتماعی دانشجویان به منظور راه‌اندازی محیط‌های اشتغال و کارآفرینی؛
- ✓ بهبود و توسعه پیوندهای دانشگاه، بنگاه‌های اقتصادی و بازار در چارچوب رویکردهای نظام‌های محلی و ملی نوآوری؛
- ✓ فرصت‌سازی برای ارتقاء سطح دانش، مهارت و تحصیل دانش‌آموختگان دوره‌های متوسطه کار و دانش و فنی و حرفه‌ای؛
- ✓ ایجاد رشته‌های جدید براساس نیاز بازار کار و صنعت و مبتنی بر فناوری‌های نوین؛
- ✓ بومی‌سازی توسعه اقتصادهای محلی از طریق آموزش منابع انسانی مستعد محلی در راستای برنامه‌های آمایش سرزمینی.

**عناصر نقشه راه تحول**

**دانشگاه فنی و حرفه‌ای**

## نشانه‌های وضعیت مطلوب

اجرای چرخش‌های تحول‌آفرین، نیازمند رعایت پیش‌نیازهای تحول شامل سرعت عمل در روند فعالیت‌ها، غنیمت شمردن فرصت‌ها و تسریع فرآیندها، برخورداری از نیروهای متعهد، متخصص و همگرا در مناصب مدیریتی و کارشناسی، ساختار سازمانی ارگانیک، پایش مستمر فرایندها و سنجش کیفیت تصمیم‌ها و همگرایی و همراستایی بین سرمایه‌های انسانی است.

- ✓ افزایش تعادل وضعیت بازار مهارت کشور؛
- ✓ ارتقای تأثیرگذاری سرمایه انسانی در توسعه کشور؛
- ✓ توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای و اشتغال‌پذیری نیروی کار؛
- ✓ توسعه مهارت‌آموزی با تنوع در روش‌ها و مسیرهای آموزش و کسب شایستگی‌های حرفه‌ای؛
- ✓ تسهیل انتقال و گذار به اشتغال و کاهش زمان دستیابی به شغل از طریق مهارت‌آموزی؛
- ✓ ارتقای کیفیت، بهره‌وری، اثربخشی، ثبات و پایداری و درآمد نیروی کار از طریق مهارت‌آموزی؛
- ✓ ایجاد ظرفیت اشتغال‌پذیری در بخش‌های جدید و ارتقای شغلی نیروی کار؛
- ✓ افزایش تعداد فارغ‌التحصیلان شاغل در شغل مرتبط با رشته تحصیلی؛
- ✓ ارتقای توانمندی دانشگاه در شناسایی و حل مسائل راهبردی در تعامل با جامعه و بازار کار؛
- ✓ بهبود کارآمدی نظام سیاست‌گذاری، مدیریت و برنامه‌ریزی کلان و نظارت راهبردی آموزش عالی فنی و حرفه‌ای؛
- ✓ تعمیق خوداتکایی و پاسخگویی دانشگاه به نیازهای روز بازار کار؛
- ✓ واکنش‌پذیری به موقع و پاسخگویی و سازگاری عرضه با تقاضاهای متنوع بازار کار؛
- ✓ مرجعیت دانش کاربردی و توسعه اثربخش و الهام‌آفرین همکاری‌های منطقه‌ای و جهانی.

## چرخش‌های تحول آفرین

منظور از «چرخش تحول آفرین» ایجاد تحول اساسی در «راهبرد، ساختار و کیفیت» ارائه خدمات در سطح مطلوبی از استانداردهای اجرایی است که با ویژگی‌های «جهش عملکردی» و «انقلاب کیفیتی» همراه است و به دنبال دستیابی به تراز خدمات آموزشی متناسب با مفهوم انقلاب صنعتی پنجم است.

- ✓ از حکمرانی عرضه محور در بازار مهارت به توجه توأمان به عرضه و تقاضای مهارت و انطباق آن‌ها؛
- ✓ از یادگیری محدود به دوران تحصیل به یادگیری مادام‌العمر و متناسب نیاز بازار کار و جامعه؛
- ✓ از آموزش متمرکز بر توسعه کمی، تقاضای اجتماعی، تخصص بسنده و فردمحور به تربیت متمرکز بر توسعه کیفی، اشتغال‌پذیری، تخصص‌گرا- اخلاق مدار و سبز؛
- ✓ از پژوهش صرفاً معطوف به ارتقای جایگاه علمی بین‌المللی به پژوهش نیازمحور، مزیت محور و اولویت محور؛
- ✓ از الگوی دانشگاه محور به الگوی جامعه محور در توسعه کارکردهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دانشگاه؛
- ✓ از اداره دانشگاه توسط دولت و یکسان‌نگاری در مأموریت دانشگاه‌ها به خوداتکایی و پذیرش تنوع در مأموریت‌های دانشگاه؛
- ✓ از بین‌المللی‌سازی خود مشروعیت بخش به دیپلماسی علمی و فناوری هوشمند و الهام‌بخش؛
- ✓ از اکتفا به دانش فنی پایه به بهره‌مندی از دانش‌های نو، بین‌رشته‌ای و تجارب جدید بشری؛
- ✓ چرخش از سمت تصدی‌گری در امور به توسعه مشارکت‌ها و مدیریت فرآیندی؛
- ✓ از برنامه‌ریزی‌های موردی و پراکنده به برنامه‌ریزی‌های راهبردی و آینده‌نگر؛
- ✓ از آموزش سنتی و دانش محوری به آموزش مبتنی بر شایستگی؛
- ✓ از آموزش استادمحوری به آموزش منتور محور.

## ارزش‌های اصلی

ارزش‌های اصلی و محوری که دانشگاه فنی و حرفه‌ای در طول اجرای این نقشه راه، به آن‌ها متعهد است عبارت‌اند از:

### ۱. صداقت؛

اطمینان از شفافیت، فراگیری، پاسخگویی و اخلاق حرفه‌ای در روابط کارکنان، دانشجویان و ذینفعان؛

### ۲. انعطاف‌پذیری و تنوع؛

ایجاد تنوع در روش‌ها، فرایندها و غیره در جهت پاسخگویی به نیازهای تمامی مخاطبان و بازار کار متناسب با شرایط؛

### ۳. کیفیت؛

تلاش برای دستیابی به تعالی در ارائه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای جهت برآوردن انتظارات جامعه و بازار کار؛

### ۴. مشارکت عمومی؛

اطمینان از مشارکت فعال جامعه، بازار کار و ذینفعان در توسعه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در فرآیندهای مرجع؛

### ۵. نوآوری؛

خلق ایده‌های نوآورانه برای پیشبرد تعالی آموزش عالی فنی و حرفه‌ای؛

### ۶. خردورزی؛

حصول اطمینان از نتایج مبتنی بر شواهد، آگاهانه و مرتبط با نیازها و اولویت‌های بازار کار و ذینفعان؛

### ۷. حرفه‌ای‌گرایی؛

کارکنان آگاه، آینده‌نگر، مسئولیت‌پذیر، دلسوز و مشارکت‌جو که با صداقت و احترام عمل می‌کنند؛

### ۸. دسترسی؛

ایجاد فرصت‌های آموزشی انعطاف‌پذیر برای خدمت به همه فراگیران؛

### ۹. اشتراک‌گذاری؛

به اشتراک‌گذاری موفقیت‌ها، منابع، دانش و بهترین شیوه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای.



### چشم انداز

تبدیل شدن به یک دانشگاه مرجع، با ایفای نقش رهبری در تکامل آموزش عالی فنی و حرفه‌ای و به کارگیری شیوه‌های پیشرفته مهارت‌آموزی با کیفیت، جامع و منطبق با نیازهای بازار کار و جامعه هدف که منجر به خودشکوفایی جوانان شود.

### ماموریت

توسعه یک سیستم آموزش عالی فنی و حرفه‌ای پویا، منعطف، پاسخگو، فراگیر که با ایجاد و ارتقای دانش، نگرش و مهارت‌های جوانان و شکوفایی استعدادهاى نهفته در آنان نسبت به توانمند نمودن دانشجویان برای کاربرد علوم و فنون، ارتقای صلاحیت حرفه‌ای نیروی کار و ایجاد زمینه‌های اشتغال متناسب با نیازهای بازار کار اقدام نموده و زمینه‌ساز توسعه پایدار می‌شود.

### تأثیر

یک سیستم دانشگاهی در حوزه آموزش فنی و حرفه‌ای در سطح جهانی در حال بهبود مستمر که فارغ التحصیلان مورد تقاضای بازار کار را ارائه می‌دهد، فرصت‌های شغلی و کارآفرینی ایجاد می‌کند و به توسعه پایدار اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی در سطح ملی در چارچوب جهانی کمک می‌کند.

## اهداف اصلی به تفکیک ذینفعان کلیدی

### دانشجویان و فارغ‌التحصیلان

- ✓ تسهیل و توسعه انتقال و گذار به اشتغال از طریق آموزش‌های عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ آموزش با کیفیت، به روز و منطبق بر نیازهای بازار کار و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای و اشتغال‌پذیری
- ✓ انطباق نقش‌های شغلی با استعداد و ظرفیت‌های افراد
- ✓ ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری بین رشته‌ای، توسعه مهارت‌های کارآفرینی، و یادگیری در محیط واقعی کار
- ✓ ارائه طیف گسترده‌ای از خدمات حمایتی و پشتیبانی مستمر دانشجویان و فارغ‌التحصیلان
- ✓ ایجاد و تسهیل ساز و کار تحرک‌پذیری افقی و عمودی در نظام آموزش رسمی، غیررسمی عمومی و فنی و حرفه‌ای کشور

### جامعه

- ✓ تعمیق و نهادینه‌کردن فرهنگ مهارت‌آموزی، خوداشتغالی، کارآفرینی و اشتغال مولد در جامعه
- ✓ افزایش دسترسی و برابری آموزش‌های عالی فنی و حرفه‌ای برای تمامی جوامع هدف
- ✓ توسعه مشارکت ذینفعان، و شرکای اجتماعی در سیاست‌گذاری و اجرای برنامه‌های آموزش عالی فنی و حرفه‌ای

### نهادهای سیاست‌گذار، دستگاه‌های اجرایی و ارائه‌دهندگان آموزش

- ✓ کاهش تصدی‌گری و تقویت نقش سیاست‌گذاری، هماهنگی و نظارت در ارائه آموزش‌های عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ تامین نیروی کار ماهر مورد نیاز برنامه‌های توسعه‌ای و نیازهای اساسی بازار کار کشور
- ✓ مشارکت و استفاده حداکثری از ظرفیت‌های ملی و جریان‌سازی آموزش‌های عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ حمایت و تقویت ارائه‌دهندگان غیر دولتی آموزش‌های عالی فنی و حرفه‌ای

### بازار کار و کارفرمایان

- ✓ تربیت نیروی انسانی ماهر، خلاق، نوآور و دارای اخلاق حرفه‌ای مورد نیاز بازار کار
- ✓ صیانت از سرمایه کار فعلی با به روز رسانی و ارتقاء سطح مهارت شاغلین بنگاه‌های اقتصادی و صنوف
- ✓ انعطاف‌پذیری و پاسخگویی متناسب به تقاضاهای متنوع بازار کار و کارفرمایان
- ✓ ایجاد ظرفیت اشتغال‌پذیری در بخش‌های جدید و توجه به مشاغل نوین و نوظهور

## حوزه‌های کلیدی

برنامه تحول دانشگاه فنی و حرفه‌ای بر چهار حوزه کلیدی متمایز تمرکز دارد که همگی به اجرای وظایف قانونی دانشگاه، کمک می‌کنند. و باید به عنوان حوزه‌های متمایز در نظر گرفته شوند، اگر چه گاهی اوقات فرابخشی هستند. این برنامه تحولی رویکردی جامع و بیرونی دارد که کل نظام آموزش فنی و حرفه‌ای را به عنوان نقطه مرجع در نظر گرفته و نقش دانشگاه فنی و حرفه‌ای را در توسعه آن مدنظر قرار می‌دهد.

### کیفیت و ارتباط

حوزه کلیدی کیفیت و ارتباط شامل تنظیم استانداردها، نظارت و ارزیابی، صدور مجوز و تضمین کیفیت موسسات، برنامه‌ها و اساتید آموزش عالی فنی و حرفه‌ای می‌شود. کیفیت و ارتباط همچنین به مدیریت سیستم آموزش عالی فنی و حرفه‌ای به عنوان یک کل و روابط با بازار کار و ذینفعان مرتبط است و بر آن تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این به سیاست‌ها و تحقیقات و ارزیابی و الگوبرداری از استانداردها و نمونه‌های بین‌المللی مرتبط با عملکرد خوب می‌پردازد.

### دسترسی و فراگیری

این حوزه کلیدی شامل تلاش‌هایی برای اطمینان از اینکه همه فراگیران، صرف‌نظر از مسیر و نحوه یادگیری، به برنامه‌های آموزش عالی فنی و حرفه‌ای دسترسی دارند و استانداردهای آموزشی کیفی به طور عادلانه همه گروه‌ها را در بر می‌گیرد. همچنین این حوزه کلیدی به برندسازی مجدد و ارتقای آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در بین فراگیران و بازار کار می‌پردازد. در نهایت، این حوزه شامل تقویت روابط با مقامات محلی در رابطه با توسعه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای است.

### تامین مالی

تمرکز حوزه کلیدی تامین مالی بر این است که اطمینان حاصل شود پایداری مالی و تلاش مستمر برای تامین و تولید منابع کافی فعالیت‌ها و عملیات برنامه‌ریزی شده دانشگاه فنی و حرفه‌ای وجود دارد. همچنین حوزه کلیدی تامین مالی به نیاز به تنوع منابع مالی دانشگاه فنی و حرفه‌ای و تعامل بیشتر با شرکای توسعه بین‌المللی اشاره می‌کند.

### حکمرانی و مدیریت

حوزه کلیدی حکمرانی و مدیریت به طور خاص به سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی، ظرفیت منابع انسانی و زیرساخت‌های فنی لازم و ضروری برای بهبود ارائه خدمات به ذینفعان اشاره دارد. حوزه کلیدی حکمرانی و مدیریت همچنین به چگونگی مشارکت دانشگاه فنی و حرفه‌ای در وضع قوانین، سیاست‌گذاری، حکمرانی و اصلاحات آموزش عالی فنی و حرفه‌ای می‌پردازد.



حوزه کلیدی

کیفیت و ارتباط

## ▪ حوزه کلیدی کیفیت و ارتباط

حوزه کلیدی کیفیت و ارتباط شامل تنظیم استانداردها، نظارت و ارزیابی، صدور مجوز و تضمین کیفیت موسسات، برنامه‌ها و اساتید آموزش عالی فنی و حرفه‌ای می‌شود. کیفیت و ارتباط همچنین به مدیریت سیستم آموزش عالی فنی و حرفه‌ای به عنوان یک کل و روابط با بازار کار و ذینفعان مرتبط است و بر آن تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این به سیاست‌ها و تحقیقات و ارزیابی و الگوبرداری از استانداردها و نمونه‌های بین‌المللی مرتبط با عملکرد خوب می‌پردازد.



در چارچوب این حوزه کلیدی، راهکارها، برنامه‌ها و اقدامات اجرایی زیر تعریف شده است:

## ▪ راهکار ۱

### ▪ توسعه مداوم و تقویت مکانیزم‌های تضمین کیفیت در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای

تضمین کیفیت در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای یک چالش اساسی است. مکانیزم‌های موجود برای اطمینان از کیفیت باید بهبود یابد. ارتقای کیفیت آموزش‌های عالی فنی و حرفه‌ای، به گونه‌ای که بتواند پاسخگوی گستره وسیعی از نیازهای روزآمد بازار کار و جامعه بوده و به عنوان مؤلفه مؤثر در يك معادله پر مؤلفه، کمیت و کیفیت محصولات یا خدمات را ارتقا دهد، به عنوان هدف همواره مورد توجه تصمیم‌گیران آموزش فنی و حرفه‌ای کشور بوده است. لیکن لازمه آن تغییر رویکرد از عملکردگرایی به دستاوردگرایی است. نبود ساختار منسجم و بروز مدیریت متمرکز کیفیت خدمات آموزشی و عدم تضمین کیفیت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در بخش دولتی و خصوصی در کنار رویکرد خروجی محوری بجای رویکرد نتیجه‌محوری و عدم توجه به پیامدهای ارائه خدمت، به عنوان مساله اصلی طرح می‌گردد. سیستم و استانداردهای تضمین کیفیت طبق قانون بایستی توسط شورای عالی آموزش و تربیت فنی، حرفه‌ای و مهارتی با مشارکت ذینفعان، از جمله دانشگاه فنی و حرفه‌ای و صنایع تدوین می‌شود. این موضوع تضمین می‌کند که تصمیم‌گیری در مورد تضمین کیفیت، به طور مستقل و بدون نفوذ و دخالت عوامل خارجی، گرفته می‌شود.

یکی از حوزه‌های مهم و تاثیر گذار در کیفیت خدمات، که در استانداردهای تضمین کیفیت بایستی مورد توجه جدی باشد، شایستگی‌ها و توانمندی‌های مربیان و اساتید آموزش‌های فنی و حرفه‌ای است. مربیان و اساتید فاقد تجربه صنعتی هستند. در حالی که آن‌ها از نظر نظری قوی هستند، اما در دانش عملی و ارتقا مهارت‌های نرم ضعیف هستند. یک آموزش مهارت مبتنی بر شایستگی و همچنین آموزش تکمیلی در زمینه مهارت‌های نرم و تجربه صنعتی مورد نیاز مربیان است. برنامه تقویت ارتباط صنعت با آموزش مربی از اهمیت بالایی برخوردار است. مسئولیت اصلی باید از طریق شبکه مراکز آموزش مربیان و تحقیقات حرفه‌ای، به عهده موسسات مرتبط با دانشگاه‌های فنی و حرفه‌ای باشد.

با عنایت به کمبود مربی متبحر در حوزه آموزش فنی و حرفه‌ای، ضرورت دارد تا با دیدی انتقادی نسبت به برنامه‌های

حال حاضر آموزش مربیان فنی و حرفه‌ای پرداخته و چالش‌های موجود در آن شناسایی شود. نبود قوانین به روز در زمینه تربیت و تامین مربیان توانمند، فقدان نظام مشخص برای به رسمیت شناختن آموزش فنی و حرفه‌ای به عنوان یک مسیر شغلی بالقوه که در راستای آن مربیان را برای انتقال مهارت به جوانان به اندازه کافی آماده نموده و فقدان ساختار توانمند و کارآمد برای پشتیبانی و حمایت فعال و کارآمد از مربیان آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در راستای افزایش رضایت شغلی آنان از مهم‌ترین چالش‌های این حوزه هستند.

برنامه‌های آموزش مربیان در اغلب موارد توسط نهادهای دولتی و بدون مشارکت یا همکاری ضعیف صنایع و بنگاه‌های اشتغال تدوین و آماده می‌شوند لذا با نیازهای بازارکار تطابق نداشته و این امر نقطه ضعف دیگری را در زنجیره‌ی آموزش اضافه می‌نماید. بدتر اینکه برنامه‌های درسی تصویب شده و منسوخ شده قدیمی با محتوی آموزشی جدید ترکیب شده بدون اینکه مواد غیرضروری و نامربوط دور ریخته شوند. مواد آموزشی و درسی اغلب تاریخ گذشته و با نیازهای توسعه‌ی مهارتی ویژه مرتبط نیست.

هنوز هم تمایل شدیدی برای ارائه آموزش‌های مربیان آموزش‌های فنی و حرفه‌ای صرفاً از طریق سخنرانی که ابتدایی‌ترین شیوه آموزش به ویژه در آموزش‌های مادام‌العمر محسوب می‌شود، وجود دارد. از این رو، شیوه جدید آموزش مربیان اعم از پداگوژی و سایر برنامه‌های آموزشی نیازمند رویکردهای جدید و مترقی است که برای کسب شایستگی‌هایی که از سوی شرکت‌ها، فراگیران، مربیان و اتحادیه‌های حرف و مشاغل مورد قبول باشد. مربیان علاوه بر مهارت‌های فنی باید توانایی تلفیق مهارت‌های دیجیتال، سبز و شایستگی‌های غیر فنی را در برنامه‌های آموزشی خود داشته باشند. از این رو تدوین یک زیر نظام جامع، سیستماتیک و هماهنگ برای تربیت مربیان یک نیاز اساسی برای آموزش فنی و حرفه‌ای است.

برای تحقق این انتظارات بالا، کارکنان آموزشی فنی و حرفه‌ای نیاز به آموزش و پشتیبانی قوی دارند. سیستم‌های آموزش فنی و حرفه‌ای متمرکز بر آینده، چارچوب‌هایی برای ارائه آموزش‌های پیش از خدمت و ضمن خدمت، ارزیابی منظم مهارت‌های کارکنان و نیازهای آموزشی و توسعه یا اصلاح برنامه‌های آموزشی بر اساس این ارزیابی‌ها دارند.

لذا با توجه به مطالب فوق و عدم پیاده سازی نظام تضمین کیفیت توسط شورای عالی، یکی از راهکارهای اصلی دانشگاه فنی و حرفه‌ای در این نقشه راه توسعه مداوم و تقویت مکانیزم‌های تضمین کیفیت است که شامل تنظیم استانداردها،



بازرسی، ثبت، صدور مجوز و تضمین کیفیت موسسات، برنامه‌ها و اساتید آموزش عالی فنی و حرفه‌ای می‌شود. کیفیت همچنین به مدیریت سیستم آموزش عالی فنی و حرفه‌ای به عنوان یک کل و روابط با بازار کار و سهامداران مرتبط است و بر آن تأثیر می‌گذارد.

دانشگاه فنی و حرفه‌ای به منظور انجام وظایف اصلی خود طبق مقررات، یک چارچوب تضمین کیفیت جامع آموزش فنی و حرفه‌ای، سیستم مدیریت کیفیت و چرخه مرتبط با آن را تدوین و اجرا خواهد نمود. همچنین در تقویت ظرفیت ارائه دهندگان و اساتید آموزش عالی فنی و حرفه‌ای نقش ایفا می‌کند. نقش دانشگاه در این خصوص به وضوح در چارچوب صلاحیت حرفه‌ای اساتید تعریف خواهد شد. چارچوب صلاحیت حرفه‌ای اساتید آموزش عالی فنی و حرفه‌ای حداقل استانداردها را برای مدرسان تعیین و مجوزهای آموزشی مربوطه را صادر خواهد کرد. این برنامه به طور خاص افزایش تعداد اساتید واجد شرایط آموزش عالی فنی و حرفه‌ای و همچنین ارتقای شایستگی‌های آنان در ارائه آموزش شایستگی محور را برای اساتید جدید و فعلی هدف قرار می‌دهد. این چارچوب همچنین استانداردهایی را برای توسعه حرفه‌ای اجباری و الزامات برای پذیرش به عنوان استاد آموزش عالی فنی و حرفه‌ای تعیین می‌کند.

پذیرش آموزش مبتنی بر شایستگی به عنوان اصل راهنما برای آموزش فنی و حرفه‌ای ایران مستلزم آن است که ذینفعان برای توسعه و اجرای آموزش شایستگی محور با یکدیگر همکاری کنند. دانشگاه فنی و حرفه‌ای باید استانداردها و دستورالعمل‌های آموزشی را برای اجرای آموزش شایستگی محور توسعه دهد. استانداردها و رهنمودها باید برای تایید و تصویب به همه ذینفعان ارائه شود. دانشگاه فنی و حرفه‌ای همچنین باید نقش خود را در تنظیم روند تدوین برنامه‌های درسی شایستگی محور، ارائه و ارزیابی تقویت کند.

در چارچوب این راهکار، برنامه‌ها و اقدامات اجرایی زیر تعریف شده است:

### **برنامه ۱: توسعه کیفی و کمی سنجش مهارت و صلاحیت حرفه‌ای نیروی کار کشور**

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

✓ تدوین استانداردهای ارزشیابی جهت بهبود و ارتقای فرایند سنجش مهارت و صلاحیت حرفه‌ای

- ✓ طراحی و استقرار الگوی سنجش مهارت، آموخته‌ها و تجارب قبلی
- ✓ راه‌اندازی مراکز سنجش صلاحیت حرفه‌ای
- ✓ تقویت شایستگی‌های حرفه‌ای و تربیت آزمونگران مهارتی

### **برنامه ۲: توسعه برنامه‌های درسی متناسب با تحولات فناوری و نیاز بازار کار با مشارکت صنایع و بازار کار**

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ تدوین برنامه‌های درسی مبتنی بر شایستگی با مشارکت صنایع و بازار کار
- ✓ تدوین منابع آموزشی و کمک آموزشی با مشارکت خیرگان حرفه‌ای
- ✓ تدوین برنامه‌های آموزشی متنوع (ریزبرنامه آموزشی) بر اساس نیاز بازار

### **برنامه ۳: طراحی و توسعه مداوم چارچوب تضمین کیفیت آموزش عالی فنی و حرفه‌ای**

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ تدوین و اجرای چارچوب صلاحیت حرفه‌ای اساتید و مدرسان آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ تدوین و اجرای چارچوب تضمین کیفیت آموزش عالی فنی و حرفه‌ای و مراکز سنجش صلاحیت حرفه‌ای
- ✓ رعایت استانداردهای کیفیت جهانی و کنترل کیفیت به صورت جامع در فرآیندهای آموزشی و پژوهشی
- ✓ طراحی و اجرای اعتباربخشی و اعتبارسنجی آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ ایجاد قطب‌های آزمایشگاهی و کارگاهی جهت آموزش مدرسان
- ✓ اصلاح هرم هیئت علمی و مدرسین دانشگاه با رویکرد توجه به آموزش‌های دانشگاهی و مهارتی و توانمندی طرح و حل مساله
- ✓ ارتقای شان و منزلت استادان و توانمندسازی آن‌ها جهت چندوجهی نمودن فرایند آموزش و تغییر نقش آن‌ها از آموزش به مربی‌گری و مشارکت در تولید علم نافع با تقویت رویکرد فرهنگی و تربیتی در فعالیتهای آموزشی و پژوهشی و تبلور آن در آیین‌نامه ارتقاء اعضای هیئت علمی با رویکرد تشویقی

#### برنامه ۴: دیجیتال سازی آموزش عالی فنی و حرفه‌ای

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ توسعه زیرساخت‌های دیجیتالی فرآیندهای آموزش و توسعه سیستم مدیریت یکپارچه اطلاعات
- ✓ شبکه سازی و ارتباط شبکه ای بین دانشکده‌ها و بین دانشکده‌ها و سازمان مرکزی
- ✓ ارتقای زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات
- ✓ ایجاد شبکه آزمایشگاهی کارگاهی بین ۲۳۰۰ کارگاه و آزمایشگاه موجود در استان‌ها و مراکز
- ✓ ارتقا و بروز رسانی سامانه‌های الکترونیکی ستاد و دانشکده‌ها
- ✓ مستندسازی فعالیت‌ها و تشکیل کمیته مستند سازی در مراکز استانی و ستاد
- ✓ توسعه و ارتقای سیستم‌های حفاظتی و دوربین‌های مدار بسته
- ✓ طراحی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد بر پایه فناوری اطلاعات
- ✓ ارتباط موثر با ذینفعان و مخاطبان دانشگاه در حوزه فناوری اطلاعات
- ✓ تولید محتوای آموزش الکترونیکی در سرفصل‌های مصوب و تهیه منابع درسی الکترونیکی توسط کمیته‌های تخصصی
- ✓ تلفیق فناوری و آموزش الکترونیکی در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ توسعه و ارتقاء کیفیت بستر ارائه آموزش‌های مجازی

## ۲ راهکار

### توسعه مشارکت و بهبود تعامل با ذینفعان در سیاست‌گذاری و اجرای آموزش عالی فنی و حرفه‌ای

با اعتقاد بر این که تغییرات سریع تحولات فناوری در آینده نیز ادامه خواهد یافت، انتظار می‌رود که آموزش فنی و حرفه‌ای پاسخگوتر به نیازهای بازار کار باشد. این موضوع مستلزم پیش‌بینی مؤثرتر مهارت‌های مورد نیاز و مکانیسم‌های بازخورد قوی‌تر بین صنعت و آموزش فنی و حرفه‌ای است. به طور فزاینده مسیره‌های آموزش انعطاف‌پذیر، موانع انتقال به کار را کاهش می‌دهد. نظام‌های آموزشی باید بیش از پیش مسیره‌های انعطاف‌پذیری برای انتقال از آموزش به کار و از کار به آموزش فراهم نمایند.

همکاری نزدیک بین صنعت و آموزش فنی و حرفه‌ای در بسیاری از کشورهای جهان وجود دارد. برای نمونه در کشور چین، شرکت لنوو در حال کار با موسسات آموزش عالی برای آموزش دانشجویان حرفه‌ای و تربیت در زمینه‌های فن آوری پیشرفته، مانند رایانش ابری است که دارای برنامه‌های درسی مبتنی بر تمرین و کار عملی، دستورالعمل‌های تحت آموزش خبرگان و گواهینامه‌های حرفه‌ای است.

تصمیم‌گیری در مورد آموزش فنی و حرفه‌ای و گسترش و اصلاح مقررات موجود بایستی از مشارکت فعال کارفرمایان و بخش خصوصی که ایجاد شغل می‌کنند و کسانی که مهارت‌های مورد نیاز بازار کار را درک می‌کنند، بهره‌مند شود. در طراحی برنامه‌های شایستگی محور و اجرای آن‌ها بایستی از خبرگان حرفه‌ای که تجربه و دانش عملی دارند استفاده شود. مشارکت با صنایع و شرکت‌ها می‌تواند مدیریت موسسات عمومی و امکانات آموزشی را بهبود بخشد و در توسعه حرفه‌ای مربیان و اساتید آموزش فنی و حرفه‌ای و ارائه تجربه کاری عملی به فراگیران مفید باشد.

دلایل قانع‌کننده‌ای وجود دارد که چرا کارفرمایان باید توسعه مهارت‌ها را جدی‌تر بگیرند. سرمایه‌گذاری در آموزش، بهره‌وری را بهبود می‌بخشد و به افزایش سود کارفرمایان کمک می‌کند. انجام کسب و کار در محیط باثبات و قوی به نفع جامعه صنعتی است، برای مثال، کمک به فراهم کردن فرصت‌ها برای جوانان، جلوگیری از ناآرامی‌های اجتماعی که

بیکاری را افزایش داده است.

باید مشارکت‌های جدید بین بخش‌های دولتی و خصوصی برای توسعه مهارت‌های کشور ایجاد شود. کارفرمایان بایستی تشویق شوند تا سرمایه‌گذاری خود را در ایجاد مهارت‌های کارکنان خود افزایش دهند و علاوه بر آن فرصت‌های جدیدی را برای جوانان فراهم کنند. بخش خصوصی با آموزش بیشتر کارکنان خود و کمک به اصلاحات آموزش فنی و حرفه‌ای به طور گسترده، باید نقش بیشتری ایفا کند.

مقیاس تغییرات مهارت‌های مورد نیاز مشاغل بسیار گسترده است. کارفرمایان به دنبال به کارگیری مجدد نیمی از کارگران خود هستند. در همین حال، برای تأمین خواسته‌های بازارهای آینده کار، حدود ۴۰ درصد از مهارت‌های متوسط کارگران باید به روز شود. کارفرمایان به طور گسترده‌ای و به تنهایی با این چالش روبرو هستند. چرا که فقط ۲۱ درصد از کارفرمایان در سطح جهان می‌توانند برای ارائه برنامه‌های آموزشی خود از بودجه دولتی استفاده کنند و مابقی بایستی در تأمین بودجه آموزش کارکنان خود مشارکت داشته باشند. امروزه کارفرمایان به ارزش تقویت مهارت‌های سرمایه انسانی پی برده‌اند. ۶۶ درصد از کارفرمایان معتقدند که در طی یک سال هزینه‌های آموزش کارکنان بازگشت می‌کند.

تعامل دانشگاه فنی و حرفه‌ای با سایر نهادها، بخش خصوصی و سایر ذینفعان ملی و بین‌المللی وجود دارد اما تلاش بیشتری باید از نظر استفاده از منابع و توسعه چارچوب تعامل انجام شود. به منظور بهبود ارائه آموزش، دانشگاه فنی و حرفه‌ای به افزایش تلاش‌های خود برای تعامل با همه ذینفعان از طریق گفتگوی مشترک ادامه خواهد داد. در چارچوب این راهکار، برنامه‌ها و اقدامات اجرایی زیر تعریف شده است:

### **برنامه ۱: تقویت مالکیت و مشارکت صنایع و بازار کار بر سیستم مهارت و سیاست‌گذاری و اجرای برنامه‌های آموزش عالی فنی و حرفه‌ای**

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ ایجاد یک چارچوب حمایتی برای تشویق کارفرمایان به راه‌اندازی واحدهای تولیدی در مراکز آموزشی دانشگاه
- ✓ ایجاد قطب‌های مهارت و مراکز تعالی در دانشکده‌های منتخب بر اساس نیاز بازار کار و ظرفیت‌های منطقه‌ای

- ✓ و ملی و با مشارکت بازار کار
- ✓ تهیه و اجرای طرح همکاری برای ارائه آموزش‌های عملی در صنایع، و اعمال روابط زنجیره تأمین
- ✓ مشارکت با صنایع در مدیریت آموزش عالی فنی و حرفه‌ای از طریق تشکیل شوراهای مهارت بخش‌های اقتصادی
- ✓ افزایش مشارکت کارفرمایان و صنایع در شناسایی تقاضای مهارت‌های آینده و در طراحی و ارائه مشترک دوره‌های آموزشی
- ✓ جمع آوری و تحلیل داده‌های قوی و جامع، یک پایگاه شواهد با کیفیت بالا برای اصلاح چارچوب‌های کارآموزی
- ✓ انجام پروژه‌های مشترک با صنایع با مشارکت اساتید و دانشجویان
- ✓ طراحی و استقرار مدل مشارکت صنایع در کلیه فرآیندهای آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ توسعه و ارتقای برنامه‌های کارآموزی و کارورزی دانشجویان در صنایع
- ✓ توسعه و ارتقای تعاملات با صنایع جهت اشتغال دانش‌آموختگان دانشگاه

## **برنامه ۲: تقویت ارتباطات ملی و بین‌المللی در حوزه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای**

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ تربیت نیروی کار ماهر منطبق بر استانداردهای بین‌المللی جهت صادرات فنی و مهندسی و اعزام نیروی کار
- ✓ تبادل خدمات آموزش عالی فنی و حرفه‌ای با موسسات و دانشگاه‌های بین‌المللی
- ✓ طراحی برنامه‌های آموزشی جدید برای پاسخگویی به تقاضای نیروی کار بسیار ماهر و رفع نیازهای بازار کار در حال ظهور با مشارکت نهادهای بین‌المللی و یا موسسات آموزش عالی پیش‌رو
- ✓ اعتبار بخشی به آموزش‌های دانشگاه در سطوح داخلی و بین‌المللی
- ✓ توسعه برون‌مرزی دانشگاه جهت تربیت نیروی انسانی متخصص مورد نیاز سایر کشورها به صورت حضوری و مجازی (با تأکید بر کشورهای همسایه و محور مقاومت)؛
- ✓ تسهیل شرکت در همایش‌های بین‌المللی جهت ارائه پژوهش‌های اساتید و دانشجویان
- ✓ استفاده از ظرفیت پیمان‌های منطقه‌ای مانند پیمان شانگهای در تبادلات علم و فناوری، منابع انسانی و فن بازار

## ■ راهکار ۳

### ■ توسعه ساز و کارهای انطباق با نیازهای امروز و آینده بازار کار

یک سوم جمعیت در سن کار در کشورهای با درآمد کم و متوسط فاقد مهارت‌های اساسی مورد نیاز برای دستیابی به مشاغل با کیفیت هستند و آن‌ها را قادر به دستیابی به پتانسیل تولید کامل خود نمی‌کنند و سرمایه‌گذاری و رشد اقتصادی را محدود می‌کنند. این چالش توسط اقتصاد جهانی که به سرعت در حال تغییر است و به طور فزاینده‌ای به کارگران نیاز دارد که نوآور، انعطاف‌پذیر و سازگار باشند، بیشتر می‌شود. طبق محاسبات بانک جهانی، بیش از دو میلیارد بزرگسال در سن کار به ضروری‌ترین مهارت‌های مورد نیاز کارفرمایان مجهز نیستند. در میان جوانان زیر ۲۵ سال، تعداد این افراد در سراسر جهان حدود ۴۲۰ میلیون نفر است.

در طی دو دهه گذشته، تعداد صلاحیت‌های ارائه شده در زمینه حرفه‌ای بطور مداوم در اکثر کشورها کاهش یافته است، تمرکز آموزش فنی و حرفه‌ای به آموزش شایستگی‌های حرفه‌ای گسترده‌تر، تصدیق می‌کند که مهارت‌های خاص شغلی ناگزیر تغییر خواهد کرد و توانایی کارآموزان برای مقابله با این تغییر ضروری است.

این پیوند یک تغییر مداوم به سمت نتایج یادگیری و تأکید بیشتر بر مهارت‌های عرضی و گسترش محتوای دوره است. توسعه مهارت‌های حرفه‌ای محدود به شغل خاص می‌تواند انتقال کارگران به نیروی کار را تسریع کند، اما مهارت‌های عمومی گسترده‌تر می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا راحت‌تر با تغییرات فناوری سازگار شوند. شواهد حاصل از اقتصادهای پیشرفته نشان می‌دهد که آموزش فنی کوتاه مدت و محدود به شغل خاص مزایای اولیه در بازار کار را نشان می‌دهد، اما مزایا با گذشت زمان از بین می‌روند. برخی از مهارت‌های خاص شغلی کارگران قدیمی و منسوخ می‌شوند، و آن‌ها را در معرض از دست دادن شغل آسیب‌پذیرتر می‌کند. اگر چه تعادل مناسب مربوط به هر کشور خاص آن کشور است، آموزش فنی و حرفه‌ای نباید کارآموزان را در مشاغل محدودی که احتمالاً از راه‌های پیش‌بینی نشده تغییر می‌کنند، حبس کند.

از سویی دیگر مسائل نوظهور در محیط زیست تأثیر مستقیمی در بخش آموزش فنی و حرفه‌ای دارد، این عوامل شامل جنبه‌های اکولوژیکی و زیست محیطی است که تأثیر مستقیمی در کشاورزی، صنعت، آب و هوا و غیره خواهد داشت.

مهارت‌های بخش آموزش فنی و حرفه‌ای به ایجاد مهارت‌هایی برای فرصت‌های نوظهور در محیط کمک می‌کند. تغییرات اقلیمی و تخریب محیط زیست نتیجه الگوهای مصرف و کسب و کار ناپایدار است، اما، اگر چه چالش‌های شدید جهانی و محلی را ارائه می‌کند، اما چشم‌انداز جدیدی را برای فعالیت‌های اقتصادی فراهم می‌کند که قبلاً دنبال نشده بود. از طریق ترویج اقتصاد سبز و آبی، ایران فرصت ایجاد تعداد قابل توجهی مشاغل جدید و رسیدگی به نگرانی‌های مربوط به تغییرات آب و هوا و چالش‌های زیست‌محیطی و اجتماعی را در همان زمان دارد. این امر نیاز به تغییر طرز فکر و همراه با آن توسعه مجموعه مهارت‌های مناسب دارد.

فرآیندهای توسعه پایدار بدون آموزش مناسب قابل اجرا نیستند. به عنوان مصرف‌کننده و تولیدکننده منابع، یا به طور دقیق‌تر بخشی که در دگرگونی منابع دخیل است، آموزش فنی و حرفه‌ای نگرانی‌های متعددی در مورد پایداری دارد. بهره‌برداری بیش از حد از منابع طبیعی، بیماری‌های ناخوشایند و فقر شدید می‌تواند توانایی نسل‌های آینده را برای ارضای نیازها و خواسته‌های خود تهدید کند. چالش آموزش فنی و حرفه‌ای این است که برنامه‌های درسی خود را جهت‌دهی و هدایت مجدد کند تا فراگیران را با احترام به حفظ و استفاده پایدار از منابع، برابری اجتماعی و توسعه مناسب، به علاوه دارای شایستگی‌هایی برای انجام وظایف پایدار در محیط‌های کاری امروزی و فردا آماده کند.

تعداد مشاغل موجود در بخش جایگزینی سوخت‌های فسیلی با انرژی بادی و خورشیدی می‌تواند به سرعت از ۱۰٫۳ میلیون نفر در سال ۲۰۱۷ به نزدیک ۲۹ میلیون نفر در سال ۲۰۵۰ افزایش یابد. با توجه به ضرورت مقابله با مشکلات زیست‌محیطی و ایجاد و گسترش شغل‌های سبز در جهان، سازمان بین‌المللی کار درصدد است تا با گسترش مشاغل سبز، تعداد شاغلان این بخش تا سال ۲۰۳۰ را به مرز ۲۰ میلیون نفر برساند. ملتی که امروزه در مهارت‌های سبز پیشرو باشد، ملتی خواهد بود که جهان را در آینده رهبری خواهد کرد. اکثر کشورهای جهان برنامه توسعه مهارت‌های سبز را در برنامه‌های آموزشی خود پیش‌بینی نموده‌اند. آموزش فنی و حرفه‌ای نقشی حیاتی در القای اهمیت مدیریت پایدار منابع زیست‌محیطی با اجتناب از تأثیرات منفی محیطی مرتبط با مؤسسات و محل کار و به ویژه در موارد زیر دارند. دانشگاه فنی و حرفه‌ای سبز دارای مشخصات ویژه ای است و موضوعات سبز را باید در آموزش ادغام کند.

در چارچوب این راهکار، برنامه‌ها و اقدامات اجرایی زیر تعریف شده است:



## برنامه ۱: ارتقای پاسخگویی به نیاز بازار کار

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ تعریف برنامه‌های آموزشی منطبق با نتایج پیش‌بینی شکاف مهارت و آمایش آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ طراحی دقیق برنامه درسی، تضمین کیفیت و فرآیندهای بررسی برنامه جهت پاسخگویی به نیاز بازار کار
- ✓ طراحی و اجرای پروژه‌های کلان و جامع با مشارکت نهادهای متولی (پیوست مهارتی برنامه‌های اقتصادی) و برنامه‌های مداخله‌ای اشتغال و کارآفرینی، توسعه تولید و..
- ✓ طراحی و اجرای برنامه‌های شتاب‌دهنده مهارت برای کارجویان و شاغلین در حوزه‌های اولویت‌دار
- ✓ ایجاد مرکز تحقیقات آموزش فنی و حرفه‌ای و یادگیری مبتنی بر کار
- ✓ ایجاد آکادمی‌های توسعه مهارت در بخش‌های اقتصادی اولویت‌دار با مشارکت صنایع (مانند: آکادمی مهارت‌های نفت و گاز و پتروشیمی، آکادمی مهارت‌های دیجیتال با مأموریت برای کمک به پر کردن شکاف مهارت‌های دیجیتال در صنعت رو به رشد فناوری)
- ✓ ایجاد ارتباط نزدیک با کاریابی‌ها و طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های کاریابی
- ✓ ساده‌سازی معماری برای یادگیری مبتنی بر کار کارآمد، پاسخگو و متمرکز بر آینده
- ✓ مشارکت با بنگاه‌های اقتصادی منطقه‌ای نوظهور، برای حمایت از ارائه مهارت‌های مورد نیاز محلی
- ✓ هماهنگی و تلفیق بین برنامه‌های دانشگاه با اولویت‌های توسعه ملی و آمایش سرزمین
- ✓ همکاری در طرح آمایش و توسعه منطقه‌ای و شناسایی نیازهای ملی و برنامه‌ریزی برای رفع آن با آموزش‌های مهارتی
- ✓ توسعه و ایجاد رشته‌های دانشگاهی منطبق بر نیاز بازار و مبتنی بر فناوری‌های نوین
- ✓ توسعه رشته و بومی‌سازی آن‌ها بر اساس سند آمایش سرزمین و ظرفیت‌های اشتغال، به عنوان مثال توسعه رشته معدن در مناطق مستعد و ایجاد قطب‌های فرش، معدن، طلا و جواهر
- ✓ برگزاری دوره‌های آموزشی و مهارتی کوتاه‌مدت جهت ورود به بازار کار برای اقشار شاغل

## **برنامه ۲: تاکید بر پیشران‌های دانش بنیان و توسعه مهارت‌های مورد نیاز اقتصادهای جدید منطبق با تحولات فناوری بویژه تحولات فناوری ناشی از انقلاب صنعتی چهارم و پنجم**

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ ترویج مهارت‌ها، مشاغل و فناوری سبز و ابتکارات سازگار با محیط زیست در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ گسترش شایستگی‌های کلیدی و اشتغال‌پذیری و تلفیق آن در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ تنوع بخشی به دوره‌های آموزشی با توجه همزمان به مهارت‌های سنتی و جدید در توسعه برنامه‌های آموزشی
- ✓ اتخاذ ساز و کارهای لازم جهت انتقال دانش فنی و فناوری‌های نوین به مراکز آموزشی
- ✓ پایش و رصد مداوم تحولات فناوری در بازار کار و تعریف دوره‌های آموزشی جدید و یا به روز رسانی برنامه‌های آموزشی موجود

## **برنامه ۳: توسعه دسترسی سیستماتیک به اطلاعات بازار کار و مهارت**

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ ایجاد سیستم اطلاعاتی شفاف و دائماً روزآمد (رصدخانه مهارت) با مشارکت فعال کلیه ذینفعان
- ✓ شناسایی شکاف مهارت از طریق تحلیل سیستماتیک عرضه و تقاضا و پیش‌بینی مهارت

## **برنامه ۴: توسعه پژوهش و نوآوری کاربردی**

این برنامه اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ حمایت از راه‌اندازی شرکت‌های مهارت بیان برای تجاری سازی محصولات مهارتی
- ✓ تاسیس پردیس فناوری و پارک علم و فناوری
- ✓ مدیریت پروژه‌های تحقیقاتی در راستای تولید ایده و انتشار ایده‌های بدیع در حوزه‌های مهارتی
- ✓ تشکیل شورای مرکزی برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در حوزه کار آفرینی و ارتباط با صنعت و جامعه، در دانشگاه
- ✓ حمایت از تجاری سازی طرح‌های پژوهشی، تولیدات دانشجویان و مراکز نوآوری دانشکده‌ها

- ✓ حمایت از شرکت‌های فناوری و دانش‌بنیان کوچک و متوسط
- ✓ توسعه و تسهیل فرصت مطالعاتی برای اساتید
- ✓ توسعه فرصت‌های ارتقای حرفه‌ای اساتید در صنعت
- ✓ حمایت از صنایع خلاق در مراکز رشد و شکوفایی
- ✓ اجرای طرح‌های پژوهشی کاربردی در حوزه مهارت‌آموزی و اشتغال در پاسخ به نیازهای این حوزه
- ✓ ایجاد نمایشگاه دائمی از محصولات مهارت محور و تولیدی دانشجویان
- ✓ ایجاد بانک ایده‌های خلاق دانشجویان و اساتید
- ✓ برگزاری رویدادهای علمی و پژوهشی ملی و بین‌المللی در حوزه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ تهیه سامانه و پورتال خدمات قابل ارایه دانشگاه به مراکز صنعتی
- ✓ ایجاد تسهیلات و بودجه جهت راه‌اندازی کسب و کارهای خویش فرما برای دانشجویان و کسب درآمد حین تحصیل
- ✓ توجه به کارآفرینی در سر فصل‌های آموزشی و ایجاد شتاب‌دهنده‌های تخصصی
- ✓ ایجاد و توسعه فصلنامه‌های علمی-تخصصی، مجلات علمی-پژوهشی و نشریات دانشجویی
- ✓ تأسیس صندوق VC و همکاری با معاونت علمی ریاست جمهوری جهت تأمین سرمایه گروه‌ها و شرکت‌های دانش بنیان
- ✓ بومی‌سازی پژوهش در دانشگاه فنی و حرفه‌ای براساس نیازهای دانشگاه و صنعت



**حوزه کلیدی**  
**دسترسی و فراگیری**

## ▪ حوزه کلیدی دسترسی و فراگیری

این حوزه کلیدی شامل تلاش‌هایی برای اطمینان از اینکه همه فراگیران، صرف‌نظر از مسیر و نحوه یادگیری، به برنامه‌های آموزش عالی فنی و حرفه‌ای دسترسی دارند و استانداردهای آموزشی کیفی به طور عادلانه همه گروه‌ها را در بر می‌گیرد. همچنین این حوزه به برندسازی مجدد و ارتقای آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در بین فراگیران و بازار کار می‌پردازد. در نهایت، این حوزه شامل تقویت روابط با مقامات محلی در رابطه با توسعه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای است.



در چارچوب این حوزه کلیدی، راهکارها و اقدامات اجرایی زیر تعریف شده است:

## ▪ راهکار ۱

### ▪ ارتقای جایگاه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در افکار عمومی با حمایت از نام تجاری دانشگاه

#### فنی و حرفه‌ای، برندسازی مجدد آن

مهم‌ترین چالش امروز آموزش‌های مهارتی، جابجایی ارزش‌ها در جامعه و تمرکز نگاه‌ها بر مسیر صرف دانشگاهی و حاکمیت مدرک‌گرایی است. در حالی که اهمیت آموزش فنی و حرفه‌ای در گفتمان‌ها و سیاست‌های ملی و بین‌المللی به طور فزاینده‌ای شناخته شده است، در مقایسه با سایر مسیرهای آموزشی مانند تحصیلات آکادمیک، تصویر آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در افکار عمومی بویژه جوانان کاملاً چالش برانگیز است. آموزش فنی و حرفه‌ای هنوز اغلب به عنوان تنها گزینه باقی مانده برای «شکست خورده‌ها» در نظر گرفته می‌شود، یعنی کسانی که شرایط ورود به دوره متوسطه نظری و تحصیلات آکادمیک را ندارند. آگاهی محدود و درک منفی از آموزش فنی و حرفه‌ای و فرصت‌های آن وجود دارد.

حتی در کشورهایی که در آن‌ها سیستم آموزش فنی و حرفه‌ای با کیفیت بالا وجود دارد و از دیدگان سران آن‌ها توسعه مهارت‌آموزی و مهارت‌افزایی اصلی غیرقابل انکار و موثر در کنش‌های جامعه است، اما همچنان ثبت نام در آموزش فنی و حرفه‌ای در مقایسه با آموزش عمومی و عالی کم است و بسیاری از جوانان همچنان ترجیح می‌دهند که به عنوان اولین انتخاب خود به دنبال تحصیلات نظری و آکادمیک بروند.

در ایران نیز آموزش فنی و حرفه‌ای به عنوان مسیری به سمت مشاغل واقعی تلقی نمی‌شود و مانند بسیاری از کشورهای توسعه یافته که فارغ‌التحصیلان آموزش فنی و حرفه‌ای در آن‌ها چشم انداز شغلی بهتری نسبت به فارغ‌التحصیلان دانشگاه دارند، ندارد. این نیز به دلیل محدود بودن راهنمایی شغلی در آموزش ابتدایی و متوسطه در کشور است.

این تصور که آموزش فنی و حرفه‌ای فقط برای مشاغل کم یا نیمه ماهر است، یک پدیده جهانی است اما در کشورهای در حال توسعه رویکردی غالب است، به خصوص اگر کشور کمتر صنعتی باشد و/یا اگر فرصت‌های شغلی محدودی در شرکت‌های بزرگ‌تر وجود داشته باشد. دلایل چند بعدی وجود دارد که بر وجهه آموزش فنی و حرفه‌ای تأثیر می‌گذارد:

کیفیت پایین آموزش‌ها، ارتباط ضعیف با ذینفعان به ویژه صنایع و بازار کار، عدم مطلوبیت اجتماعی، موانع فرهنگی و کمبود مربیان واجد شرایط و شایسته، همگی در شکل‌گیری تصویر آموزش فنی و حرفه‌ای نقش دارند. مسئولیت همه ذینفعان، از دولت گرفته تا جامعه، می‌باشد تا برای رفع این نگرانی جهانی و مشکل بوجود آمده در کشور با هم همکاری نمایند. اگر چه آموزش فنی و حرفه‌ای و ذی‌نفعان شروع به برندسازی مجدد آموزش عالی فنی و حرفه‌ای و ابهام‌زدایی از این نوع آموزش‌ها نموده‌اند. با این حال ضروری است که آموزش فنی و حرفه‌ای به اندازه کافی منابع در اختیار داشته باشد و کیفیت آموزش‌های خود را بهبود دهد.

یکی از بخش‌هایی که در مدیریت آموزش عالی فنی و حرفه‌ای نیاز به تغییر دارد، مدیریت اطلاع‌رسانی و رسانه‌ای این نوع از آموزش‌ها است، امری که به نظر می‌رسد مغفول مانده یا حداقل توجه کافی به آن نمی‌شود، در قانون فعلی نظام جامع آموزش و تربیت فنی و حرفه‌ای و مهارتی سطح وظایف سازمان صدا و سیما به‌عنوان فراگیرترین رسانه رسمی، در ارائه آموزش عمومی به جامعه جهت مهار بحران مدرک‌گرایی در این میان به خوبی دیده نشده است.

در عصری قرار داریم که گسترش روزافزون نقش رسانه‌های غیر رسمی، شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی و تأثیر آن‌ها در افکار عمومی غیرقابل انکار است، بنابراین یکی دیگر از مواردی که در آن نیاز به تغییر مسیر داریم در حوزه رسانه و مدیریت فضای اطلاع‌رسانی غیررسمی در هنگام بروز مدرک‌گرایی و استفاده از این ظرفیت کمتر دیده شده برای افزایش کارایی ارتباطی با مردم است. این هدف زمانی محقق خواهد شد که ما در مرحله پیشگیری، برنامه تحولی در حوزه رسانه و اطلاع‌رسانی داشته باشیم و صرفاً به دنبال ارائه آموزش و تبلیغات در شبکه‌های کم مخاطب در جهت رفع تکلیف قانونی نباشیم.

با در نظر داشتن موارد فوق، راهکار حمایت از نام تجاری حرفه‌ای، برندسازی مجدد و تغییر جایگاه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در افکار عمومی یکی از راهکارهای اصلی دانشگاه در ۴ سال آتی خواهد بود. دانشگاه در حمایت از نام تجاری و تغییر جایگاه آموزش فنی و حرفه‌ای به منظور اطمینان از دسترسی گسترده‌تر و فراگیری کامل مشارکت خواهد کرد. دانشگاه باید به همکاری با شرکای توسعه و سایر ذینفعان در تعهدات مختلف برای بهبود سیستم‌های آموزشی و مشاوره شغلی ادامه دهد. برای حمایت از نام تجاری حرفه‌ای و تغییر جایگاه آموزش‌های عالی فنی و حرفه‌ای در افکار عمومی



جامعه، دانشگاه فنی و حرفه‌ای، کمپین‌های آگاهی‌بخشی به خوبی طراحی شده را برای تبلیغ و بازاریابی فعال آموزش عالی فنی و حرفه‌ای از طریق رسانه‌های مختلف انجام خواهد داد.

در چارچوب این راهکار، برنامه‌ها و اقدامات اجرایی زیر تعریف شده است:

### برنامه ۱: بهبود ادراک از آموزش عالی فنی و حرفه‌ای

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ سازماندهی و مشارکت در کمپین‌ها و رویدادهای آگاهی‌بخشی آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ توسعه گفت‌وگوهای خلاقانه مبتنی بر مهارت و ارتقای جایگاه تجربه و مهارت در بازار کار با همکاری سایر نهادها
- ✓ توسعه مبانی نظری و مفهوم‌سازی جامع آموزش مهارتی
- ✓ سرمایه‌گذاری، زمان و تبلیغ کافی جهت مشارکت در مسابقات مهارت‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی
- ✓ انجام مطالعات هدفمند بازاریابی آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در سطوح محلی تا بین‌المللی
- ✓ شناسایی نخبگان مهارتی و تقدیر شایسته از آنان
- ✓ زمینه‌سازی بستر جذب نخبگان مهارتی از آموزش و پرورش و بازار کار
- ✓ جلب حمایت مسئولین و مدیران ارشد نظام از آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ برقراری ارتباط با انجمن‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد

### برنامه ۲: تقویت هدایت و مشاوره شغلی آموزش عالی فنی و حرفه‌ای

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ همکاری با سایر ذینفعان در ارتقای راهنمایی شغلی و مشاوره حرفه‌ای در مدارس ابتدایی و متوسطه
- ✓ رهگیری وضعیت اشتغال مهارت‌آموختگان
- ✓ ایجاد سامانه فارغ‌التحصیلان و رصد وضعیت اشتغال آنان بعد از فارغ‌التحصیلی
- ✓ طراحی و اجرای سازوکار مشارکت فارغ‌التحصیلان دانشگاه (به عنوان مثال در اجرای دوره‌های کوتاه مدت)

- ✓ استقرار کانون فارغ التحصیلان در تمام استان‌ها
- ✓ تهیه بانک اطلاعاتی از فارغ التحصیلان و شناسایی افراد موفق جهت همکاری با دانشگاه
- ✓ دعوت از فارغ التحصیلان موفق در مراسم استقبال از نودانشجویان مراکز جهت تشویق افراد و شهرت بخشی به دانشگاه
- ✓ برگزاری اردوهای مختلف با حضور و مشارکت فارغ التحصیلان دوره‌های قبل
- ✓ ارتقای مهارت و بازآموزی دانش‌آموختگان
- ✓ اصلاح نحوه جذب و پذیرش دانشجویان ورودی بر اساس اعتبار بخشی به تجارب و یادگیری‌های قبلی (حذف کنکور)
- ✓ ترسیم مسیر ارتقای حرفه‌ای در بازارکار و آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ ارائه مشاوره و راهنمایی مناسب برای کمک به کسب و کارها در شناسایی و رفع نیازهای مهارتی فعلی و آینده خود
- ✓ طراحی و اجرای فرصت‌های کار دانشجویان در صنعت با مشارکت کارفرمایان
- ✓ مشارکت با کارفرمایان و کاریابی‌ها جهت هدایت شغلی و ارتقای اشتغال دانش‌آموختگان
- ✓ ایجاد پرونده الکترونیک مهارت و اشتغال ویژه دانشجویان از شروع تحصیل تا تحقق اشتغال به همراه بسته‌های تحول در مهارت آموزی، کارورزی و کاریابی دانشی در طول دوران تحصیل و دانش‌آموختگی
- ✓ ارتباط موثر و مداوم دانشگاه با حوزه‌های تامین نیروی انسانی و مطالعات حوزه صنعت
- ✓ ایجاد دفتر همکاری‌های مشترک دانشگاه و صنایع تخصصی به صورت قطب‌های استانی یا منطقه‌ای
- ✓ افزایش بازدید و حضور دانشجویان در مراکز صنعتی

## ▪ راهکار ۲

### ▪ بهبود دسترسی، برابری و نفوذپذیری سیستم آموزش عالی فنی و حرفه‌ای

تمرکز بر نیروی کار و مهارت‌آموزی مجدد برای مشاغل آینده در بهبود انتقال به مشاغل جدید، یک عامل موثر اصلی در کاهش نابرابری خواهد بود. بهبود ۱۰ درصدی در انتقال به مشاغل جدید می‌تواند رشد اقتصادی را در دهه آینده نزدیک به ۵ درصد افزایش دهد. اگر کاری انجام ندهیم، بحران مهارت شکاف فزاینده بین فقیر و غنی را تشدید می‌کند. در چنین شرایطی دستیابی به صلح، پایداری محیط زیست یا رفاه غیرممکن خواهد بود.

افراد دارای نیازهای ویژه در آموزش با چالش‌های خاصی روبرو هستند. فرصت به دست آوردن مهارت‌های ارزشمند، افراد را قادر می‌سازد که زندگی معناداری داشته باشند و در عین حال رفاه اجتماعی و اقتصادی خانواده و جامعه خود را افزایش دهند. باید با ایجاد فرصت‌های بیشتر برای شرکت در دوره‌های آموزشی و کامل کردن آن‌ها، از ورود کامل اجتماعی افراد دارای نیازهای ویژه حمایت کرد. افراد دارای نیازهای ویژه ۱۵ درصد از جمعیت جهان و حدود ۷۸۵ میلیون نفر در سن کار را تشکیل می‌دهند. آن‌ها گروهی به حاشیه رانده شده در بازار کار، بیکار، کم کار یا از نظر اقتصادی غیرفعال هستند. آموزش حرفه‌ای این افراد، غالباً در شرایط جداگانه‌ای است که دوره‌ها غالباً با الزامات بازار کار مرتبط نیستند و یا در استانداردی کمتر از آنچه مورد نیاز کارفرمایان است انجام می‌شود. و در صورت اشتغال، کارگران دارای نیازهای ویژه بیشتر در مشاغل کم درآمد با چشم‌انداز و شرایط کار ضعیف به سر می‌برند. عدم بکارگیری از ظرفیت‌های افراد دارای نیازهای ویژه در بازار کار ضررهای اجتماعی و اقتصادی در پی دارد که طبق ارزیابی سازمان جهانی کار، بین ۳ تا ۷ درصد تولید ناخالص داخلی است.

بنابراین یک نیاز فوری برای رسیدگی به حاشیه نشینی افراد دارای نیازهای ویژه در بازار کار و گام برداشتن برای کاهش هزینه‌های قابل توجه اجتماعی و اقتصادی که برای افراد، جوامع، اقتصاد و جامعه به طور کلی نشان می‌دهد وجود دارد. فراهم آوردن فرصت‌های بیشتر برای توسعه مهارت‌ها و صلاحیت‌های مربوط به بازارهای کار محلی، منطقه‌ای و ملی از طریق آموزش فنی و حرفه‌ای و سیستم‌های مهارتی، بخش مهمی از این فرایند است.

به طور کلی سیستم‌ها و خط‌مشی‌های آموزشی، درجات متفاوتی از دسترس‌پذیری و انتخاب را بکار می‌گیرند. انتظار می‌رود سیستم‌های آموزش و تربیت حرفه‌ای یک شرایط شغلی اولیه برای کل گروه سنی افراد جوان تامین کند و فرصتی را برای به روز کردن شایستگی‌ها و صلاحیت‌های بلااستفاده‌ی بزرگسالان فراهم کند. برای مبارزه با محرومیت اجتماعی، سیستم‌های آموزش و تربیت حرفه‌ای باید دست کم سطح معینی از شایستگی‌ها یا سطح معینی از صلاحیت‌ها را برای کل جمعیت تامین کند.

بهبود دسترسی می‌تواند به چهار نوع هدف صلاحیت‌های پایه و اساسی برای همه، گسترش دسترسی برای هرکسی که می‌تواند مفید باشد، فرصت‌های موثر برای گروه‌های آسیب‌پذیر و قابلیت نفوذ سیستم‌ها تقسیم شود.

ایران شاهد افزایش تقاضا و فرصت‌ها برای آموزش عالی است. تقاضا همچنان به دلایل جمعیت شناختی و افزایش دسترسی به آموزش رایگان ابتدایی و متوسطه رو به رشد خواهد بود. ارتباط خوداشتغالی و توسعه مهارت‌ها برای ایجاد شغل و کاهش فقر افزایش یافته است. از آنجایی که اشتغال رسمی و دائمی در سطح جهانی در حال کاهش است، جوانان باید برای ترتیبات شغلی و کارآفرینی انعطاف‌پذیرتر آماده شوند. توسعه مهارت‌ها باید دانشجویان را برای کارآفرینی، خوداشتغالی آماده کند و مهارت‌ها و نگرش‌ها برای مقابله با ترتیبات شغلی انعطاف‌پذیر را تقویت نماید.

به منظور افزایش دسترسی و فراگیری در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای، تقویت راهنمایی و مشاوره شغلی در مدارس ابتدایی و متوسطه ضروری است تا دانش‌آموزان، کارآموزان، و والدین / سرپرستان آینده در مورد فرصت‌های آموزش عالی فنی و حرفه‌ای آگاه شوند. در حالی که راهنمایی و مشاوره شغلی بخشی از سیستم آموزشی است، اما تمایل به تعصب نسبت به تحصیلات دانشگاهی عمومی در میان مشاوران شغلی و تحصیلی وجود دارد که ناشی از آگاهی محدود آنان است.

در چارچوب سیاست آموزشی برای ارتقای برابری جنسیتی و فرصت‌های برابر برای سایر گروه‌های آسیب‌پذیر، در دانشگاه نیاز به ترویج برای اجرای سیاست ملی برابری وجود دارد. دانشگاه گروه‌های اقلیت را شناسایی می‌کند، و مشاوره‌های سیاستی در مورد افزایش دسترسی این گروه‌ها به برنامه‌های آموزش عالی فنی و حرفه‌ای ارائه می‌کند. با روحیه تقسیم و واگذاری قدرت و اختیارات همانطور که در ارزش‌های ملی و اصول حکمرانی دانشگاه ذکر شده است، دانشگاه باید از نزدیک با مقامات محلی برای تقویت آموزش عالی فنی و حرفه‌ای همکاری کند. این تعامل بر تقویت ظرفیت شهرستان‌ها

برای اولویت بندی در برنامه های توسعه و تخصیص بودجه تمرکز خواهد کرد.  
در چارچوب این راهکار، برنامه ها و اقدامات اجرایی زیر تعریف شده است:

### **برنامه ۱: ایجاد فرصت های برابر در ارایه آموزش عالی فنی و حرفه ای**

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می شود:

- ✓ تدوین خط مشی ها، برنامه ها و ارائه خدمات جهت تضمین پاسخگویی و عدالت جنسیتی در سیستم آموزشی دانشگاه فنی و حرفه ای
- ✓ توسعه دسترسی به آموزش عالی فنی و حرفه ای متناسب با نیازهای گروه های ویژه (محروم، افراد دارای معلولیت و...)
- ✓ توسعه متوازن منطقه ای آموزش های مهارتی متناسب با ظرفیت های جمعیتی، فضا و فعالیت های اقتصادی محلی
- ✓ ایجاد زیر ساخت های آموزشی مناسب جهت توسعه عدالت آموزشی با ارائه آموزش های مجازی برخی دروس و مدیریت هزینه ها

### **برنامه ۲: توسعه دسترسی عمومی به آموزش عالی فنی و حرفه ای**

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می شود:

- ✓ استفاده از فناوری برای گسترش دسترسی به دوره های آموزش عالی فنی و حرفه ای از طریق دوره های گسترده آنلاین
- ✓ افزایش ظرفیت دانشگاه جهت رفع نیازهای آموزش مهارتی پس از متوسطه دوم
- ✓ توسعه دوره های آموزش عالی فنی و حرفه ای کوتاه مدت و تقویت مرکز آموزش های آزاد با موضوعات مرتبط با چالش های بازار کار و صنعت؛
- ✓ برقراری ارتباط جامع بین آموزش فنی و حرفه ای غیر رسمی، آموزش و پرورش عمومی و حرفه ای و آموزش عالی فنی
- ✓ حرفه ای در چارچوب قانون نظام جامع آموزش و تربیت فنی و حرفه ای و توزیع متوازن آموزش
- ✓ تمرکز برنامه های آموزشی در مناطق محروم و کمتر برخوردار و ایجاد بورس های پیشرفت



**حوزه کلیدی**

**تامین مالی**

## ▪ حوزه کلیدی تامین مالی

تمرکز حوزه کلیدی تامین مالی بر این است که اطمینان حاصل شود پایداری مالی و تلاش مستمر برای تأمین و تولید منابع کافی فعالیت‌ها و عملیات برنامه‌ریزی شده دانشگاه وجود دارد. همچنین به نیاز به تنوع منابع مالی دانشگاه و تعامل بیشتر با شرکای توسعه اشاره می‌کند.





در چارچوب این حوزه کلیدی، راهکارها و اقدامات اجرایی زیر تعریف شده است:

## ▪ راهکار ۱

### ▪ تامین منابع مالی پایدار و متنوع و افزایش درآمدزایی

پایداری مرکز آموزشی، به چهار جنبه اصلی متکی است:

- پایداری مالی، ناشی از ظرفیت ارائه‌دهنده آموزش برای تضمین استقلال مالی خود از طریق ترکیبی مالی است که منابع عمومی، خصوصی و بین‌المللی را بسیج می‌کند تا هزینه‌های خود را پوشش دهد و توسعه آن را تضمین کند.
  - پایداری فنی، به ظرفیت ارائه‌دهنده آموزش برای ارائه آموزش متناسب با نیازهای بازار کار با در نظر گرفتن محتوای آموزش، نحوه ارائه آموزش (آیا شامل آموزش مبتنی بر کار است؟)، تجهیزات، کیفیت و تجربه اساتید و هیئت مدیره، مرتبط است.
  - پایداری نهادی، وضعیت قانونی و سیستم حکمرانی که با محیط سازمانی سازگار است، به رسمیت شناختن ارائه‌دهندگان آموزش خصوصی و ... توسط دولت می‌باشد.
  - پایداری اجتماعی، که با شناخت مرکز آموزشی توسط ذینفعان اصلی و ظرفیت آن برای توسعه مشارکت با مقامات محلی، شرکت‌ها، خانواده‌ها و غیره مرتبط است.
- مهم‌ترین عاملی که به توسعه مهارت‌ها کمک می‌کند، تأمین بودجه کافی و پایدار است تا بتوان با اطمینان ابتکارات میان‌مدت را آغاز کرد. مشخصه نظام تأمین مالی فعلی، کوتاه مدت و عدم اطمینان در مورد مقدار و زمان پرداخت، به ویژه برای بودجه توسعه و نوآوری است. سرمایه‌گذاری عمومی در آموزش فنی و حرفه‌ای کم است و عمدتاً صرف هزینه‌های دستمزد کارکنان می‌شود. ساده لوحانه است اگر تصور کنیم که پیشنهاد تخصیص منابع بیشتر به آموزش فنی و حرفه‌ای توسط دولت، با توجه به شرایط جامعه، تصمیم آسانی است، اما با توجه به تاثیر این آموزش‌ها بر مواردی مانند بهره‌وری، تولید ناخالص داخلی و افزایش انسجام اجتماعی این مورد توجه‌پذیر است.
- دامنه ایجاد درآمد بیشتر در بخش آموزش فنی و حرفه‌ای محدود است. علاوه بر منابع مالی موجود، درآمد را می‌توان با

الزام دانشجویان و فراگیران به پرداخت هزینه‌های واقعی، با تمهیداتی برای تأمین نیازهای گروه‌های آسیب‌پذیر افزایش داد. استفاده از شهریه به عنوان راه مستقیم‌تر برای تأمین مالی آموزش فنی و حرفه‌ای ممکن است مغایر با مفاد قانون اساسی برای آموزش رایگان باشد، اما با تدابیر کافی، دریافت هزینه برای آموزش فنی و حرفه‌ای باعث شود فراگیران به دلیل تجربه بهتر ایجاد شده و نتایج بهتر از این موضوع بیشتر استقبال کنند. تغییرات اساسی در دریافت شهریه از فراگیران مستلزم آمادگی سیاسی است و نباید بدون ایجاد یک سیستم وام و کمک هزینه برای کمک به فراگیران گروه‌های آسیب‌پذیر انجام شود. طراحی و اجرای یک رژیم تأمین مالی پایدار برای آموزش فنی و حرفه‌ای همچنان یک اولویت است و تجربه بین‌المللی زیادی وجود دارد که می‌توان از آن استفاده کرد.

تشویق ارائه‌دهندگان آموزش برای راه‌اندازی واحدهای تولیدی در مراکز آموزشی راهکار دیگری برای جبران کسری بودجه است. مزایای واحدهای تولیدی فقط در درآمدی که ممکن است تولید کنند نهفته نیست. آن‌ها تجربه کاری عملی، تماس با مشتریان و فرصت‌هایی را برای فراگیران فراهم می‌کنند تا تجربه عملی در اداره یک کسب‌وکار داشته باشند. در کنار این مزایا راه‌اندازی واحدهای تولیدی در مراکز آموزشی می‌تواند موسسات آموزشی را از هدف اصلی خود منحرف کند. با این حال، کارآفرینی باید تشویق شود و در صورت امکان از چنین واحدهایی حمایت شود، اما از نظر تأمین بودجه و درآمدزایی باید به حواشی آن نیز توجه داشت.

در میان مدت، اگر چارچوب ملی صلاحیت‌های حرفه‌ای با موفقیت پیاده‌سازی شود، چشم‌انداز تأمین منابع مالی بیشتر، به‌ویژه از طریق ارزیابی‌ها و آزمون‌های صلاحیت بویژه در سطح ۴ و ۵ برای دانشگاه فنی و حرفه‌ای وجود دارد. این امر به‌ویژه در مورد افرادی که به دنبال گواهی مهارت یا صلاحیت حرفه‌ای برای کمک به دسترسی به بازار کار بین‌المللی هستند، صدق می‌کند.

ترتیبات و روندهای بین‌المللی در تأمین مالی آموزش فنی و حرفه‌ای شامل تقسیم مسئولیت‌ها بین دولت‌ها، کارفرمایان و فراگیران و بر اساس این اصل است که ذینفعان اصلی آموزش باید در هزینه‌ها مشارکت داشته باشند. تسهیم هزینه شامل اخذ هزینه‌های واقعی است که باید توسط فراگیران پرداخت شود، معمولاً وام یا کمک هزینه برای کمک به گروه‌های آسیب‌پذیر پیش‌بینی می‌شود. مشوق‌های کارفرما شامل طرح‌های مالیات و کمک هزینه است. روندهای بین‌المللی شامل

سیاست‌های بودجه‌ای نوآورانه برای ارائه‌دهندگان آموزش، از جمله طرح‌های تشویقی برای تشویق عملکرد بهبود یافته و مناقصه رقابتی برای ارائه آموزش برای تشویق رشد بازار آموزش فنی و حرفه‌ای به عنوان یک استراتژی برای بهبود عملکرد است.

با این حال، باید توجه داشت که شرایط لازم برای نوآوری‌های عمده در تأمین مالی آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در کوتاه‌مدت ممکن است وجود نداشته باشد. اما گزینه‌های تأمین مالی پایدار عموماً بر اساس چهار اصل زیر باید استوار باشد:

- تأمین مالی باید شامل معیارهای عملکرد، با مشوق‌ها و مجازات‌ها باشد.
- تأمین مالی باید فراگیران با پیشینه‌های مختلف را قادر سازد تا به طور مساوی به برنامه‌ها دسترسی داشته باشند.
- بودجه کافی باشد تا بتواند سیاست آموزش فنی و حرفه‌ای را اجرا کند و برای حمایت از بهبود مستمر پایدار باشد.
- ایجاد یک صندوق ملی مهارت، برای تأمین مالی طرح‌های آموزشی
- استفاده از کمک بین‌المللی برای حمایت از اجرای سیاست آموزش فنی و حرفه‌ای

با در نظر داشتن موارد فوق، راهکار تأمین منابع مالی پایدار و متنوع و افزایش درآمدزایی یکی از راهکارهای اصلی دانشگاه در ۵ سال آتی خواهد بود. در حال حاضر دانشگاه فنی و حرفه‌ای تخصیص بودجه را از خزانه ملی هر سال از طریق بودجه مصوب دریافت می‌کند. این دانشگاه در نظر دارد از طریق نظام جامع آموزش و تربیت فنی و حرفه‌ای و مهارتی برای افزایش تخصیص بودجه برای اجرای برنامه تحولی مذاکره کند. به منظور بسیج منابع مالی بیشتر، توسعه و/یا مشارکت بیشتر در میان ذینفعان دولتی و خصوصی ضروری است. مشارکت مکانیسم موثری برای تأمین مالی پروژه‌های توسعه‌ای دانشگاه هستند. این دانشگاه با بخش خصوصی و سایر نهادهای عمومی در توسعه مشارکت عمومی خصوصی همکاری نزدیک خواهد داشت. دانشگاه می‌تواند نقش مهمی در برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی با تربیت نیروی ماهر و توانمند مورد نیاز این برنامه‌ها ایفا نماید. لذا لازم است تا در تدوین این برنامه‌های توسعه‌ای نقش

فعالی داشته و با مشارکت نهادهای متولی بخش‌های اقتصادی علاوه بر تامین مالی آموزش فنی و حرفه‌ای زمینه اشتغال دانش‌آموختگان دانشگاه را هم فراهم نماید. جلب مشارکت مسئولین محلی جهت مشارکت در آموزش فنی و حرفه‌ای جوانان و کمک به کاهش بیکاری یکی از فعالیتهای موثر جهت تامین منابع آموزش فنی و حرفه‌ای است.

شتاب جدیدی از سوی شرکای توسعه بین‌المللی برای برنامه‌های توسعه مهارت‌های جوانان در کشور وجود دارد. بودجه دانشگاه در طی اجرای نقشه راه تحول شامل پروژه‌های شرکای توسعه بین‌المللی نیز می‌شود. در حال حاضر دانشگاه از طریق پروژه‌هایی که توسط شرکای توسعه بین‌المللی تامین مالی می‌شود حمایت مستقیم دریافت نمی‌کند. در حالی که پروژه‌های بسیاری از شرکای توسعه بر تقویت مؤسسات آموزش فنی و حرفه‌ای متمرکز هستند، تقویت مشارکت دانشگاه در چنین پروژه‌هایی به ویژه در رابطه با مأموریت دانشگاه ضروری است. علاوه بر این، از طریق مشارکت بیشتر، دانشگاه قادر خواهد بود در موقعیت بهتری برای هماهنگی و تنظیم سیستم آموزش عالی فنی و حرفه‌ای قرار گیرد.

پاسخگویی به هزینه‌های عمومی در آموزش فنی و حرفه‌ای بیش از هر زمان دیگری مهم است. اکنون توجه بین‌المللی به وضوح بر نیاز به اندازه‌گیری بازگشت سرمایه و ترویج تامین مالی آموزش فنی و حرفه‌ای متمرکز شده است. ایجاد مکانیسم‌های پاسخگویی برای تقویت مشارکت در ارائه آموزش بسیار مهم است. ارائه اطلاعات در مورد بازگشت سرمایه از آموزش فنی و حرفه‌ای مهم است، زیرا اطلاعات تحلیلی یا شواهد مستقیمی را در مورد عملکرد سیستم به دولت‌ها و سرمایه‌گذاران ارائه می‌دهد، و همچنین توجیهی برای هزینه‌های مربوط به آموزش فنی و حرفه‌ای ارائه می‌دهد. تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه به عنوان ابزاری برای برنامه‌ریزی استراتژیک و برای ارتقای بهبود و کارایی کسب‌وکار استفاده شود، به تصمیم‌گیری و جذب سرمایه‌گذاری کمک کند. دانشگاه فنی و حرفه‌ای نیز با تجزیه و تحلیل و اطلاع‌رسانی این شاخص و نشان دادن پیامدهای آموزش فنی و حرفه‌ای ضمن ارتقای تصویر این آموزش‌ها در جامعه منجر به افزایش مشارکت دولت، بخش خصوصی و ذینفعان در تامین مالی آموزش فنی و حرفه‌ای می‌شود.

در اجرای این سیاست‌ها جهت مدیریت بهتر منابع و مصارف مالی و همچنین ارتقای شفافیت و پایش نتایج و پیامدهای آموزش فنی و حرفه‌ای نیاز است یک پایگاه داده قوی و با کیفیت برای رصد و پیگیری و اتخاذ تصمیمات در این زمینه فراهم شود.

در چارچوب این راهکار، برنامه‌ها و اقدامات اجرایی زیر تعریف شده است:

### **برنامه ۱: تقویت تعامل با صنعت، برای کمک به توسعه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای**

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ پیگیری تأسیس صندوق ملی مهارت با مشارکت بازار کار، برای تأمین مالی طرح‌های آموزشی ویژه و طرح‌های آموزشی نوآورانه برای ارتقای سطح مهارت‌های موجود و توسعه مهارت‌ها
- ✓ تعریف و ارایه خدمات با مشارکت بخش خصوصی و صنایع
- ✓ راه‌اندازی مؤسسات عالی آموزش فنی و حرفه‌ای در صنایع به عنوان یک اقدام درآمدزا برای تأمین مالی فعالیت‌های دانشگاه

### **برنامه ۲: توسعه تعامل با دولت برای کمک به توسعه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای**

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ برنامه‌ریزی و جلب حمایت مراجع بالادستی جهت تخصیص بودجه سالانه مناسب بر اساس برنامه‌های نقشه راه تحول
- ✓ توسعه یک مدل بودجه پایدار برای آموزش و ارائه مهارت‌ها
- ✓ پیگیری حذف واسطه‌های بودجه و افزایش تخصیص بودجه آموزش فنی و حرفه‌ای به دانشگاه
- ✓ مشارکت با بخش‌های اقتصادی و توسعه‌ای اولویت‌دار بمنظور تأمین بخشی از بودجه طرح‌ها و پروژه‌ها از طریق دولت به تربیت نیروی انسانی مورد نیاز از طریق دانشگاه
- ✓ جلب حمایت و مشارکت وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی برای توسعه و اجرای آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ پیگیری تدوین و اجرای طرح تخصیص یارانه مهارت‌آموزی هدفمند
- ✓ پیش‌بینی سازوکارهای لازم جهت پرداخت هزینه‌های واقعی توسط دانشجویان با تمهیداتی برای تأمین نیازهای گروه‌های آسیب‌پذیر

✓ ایجاد یک پایگاه شواهد قوی و با کیفیت بالا برای تصمیم‌گیری بهتر در مورد تأمین مالی یادگیری و ارائه مهارت‌ها

### **برنامه ۳: تقویت تعامل با مؤسسات ملی و بین‌المللی توسعه برای مشارکت در توسعه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای**

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

✓ جلب حمایت مؤسسات بین‌المللی در حوزه آموزش فنی و حرفه‌ای برای اجرای سیاست‌های آموزشی دانشگاه

✓ توسعه مشارکت بخش خصوصی و واگذاری خدمات عمومی توسط دانشگاه به بخش خصوصی

✓ ایجاد و تقویت مشارکت دانشجو محور با کارفرمایان، جوامع، مؤسسات دانشگاهی ملی و بین‌المللی

✓ تقویت ارتباطات بین‌المللی و تعریف دوره‌های آموزشی مشترک بین‌المللی و تسهیل تبادل استاد و دانشجو

✓ تسهیل شرکت در همایش‌های بین‌المللی جهت ارائه پژوهش‌های اساتید و دانشجویان

## ■ راهکار ۲

### ■ توسعه طرح‌ها و خدمات جهت افزایش درآمدزایی

دولت‌ها به تدریج از بودجه مبتنی بر بودجه دور می‌شوند (بودجه بر اساس ورودی‌هایی مانند تعداد دانشجویان و فراگیران، هزینه آب و برق و مواد، هزینه‌های پرسنلی و غیره است) و رویکردهای تامین مالی را اتخاذ می‌کنند که کیفیت آموزش و ارتباط آن‌ها با اولویت‌ها و بخش‌های استراتژیک را در نظر می‌گیرد. در چنین رویکردهایی، بودجه عمومی بر اساس معیارهای عملکرد تخصیص می‌یابد و دولت‌ها را قادر می‌سازد تا از منابع کمیاب به شیوه‌ای کارآمدتر استفاده کنند. سه رویکرد اصلی در این زمینه ارائه شد:

- تأمین مالی ارائه‌دهندگان آموزش بر اساس شاخص‌های عملکرد، که در آن درصد معینی از بودجه ارائه‌دهنده آموزش مشمول موارد زیر است:
  - دستیابی به خروجی‌های خاص، مانند نرخ اشتغال فارغ‌التحصیلان.
  - انطباق با شاخص‌های کیفی مرتبط با آموزش حرفه‌ای، مانند مشارکت صنعت در اداره مؤسسه، گنجاندن آموزش در محل کار در برنامه‌های درسی، تجربه صنعت در بین معلمان و غیره.
  - بودجه بر اساس قرارداد، که در آن بودجه از طریق مناقصه برای برنامه‌های آموزشی تخصیص می‌یابد.
  - بودجه کارآموز محور، که در آن بودجه عمومی از طریق کارآموزی که ارائه‌دهنده آموزش را انتخاب می‌کند (از طریق کوپن، وام دانشجویی، بورسیه تحصیلی) تخصیص می‌یابد.
- اجرای بودجه مبتنی بر عملکرد نیازمند ابزارهای کارآمد و شفاف و ظرفیت‌های نهادی برای ارزیابی برآورده شدن معیارهای تأمین مالی است. این روش می‌تواند منجر به ایجاد مشکلاتی نیز شود از جمله، مشکل در دسترسی در مناطق فقیر و کم‌برخوردار؛ معیارهای عملکردی تعریف شده منجر به تمرکز پیشنهادات آموزشی در پویاترین مناطق شود، جایی که تحقق معیارهای عملکرد مانند نرخ اشتغال پس از فارغ‌التحصیلی آسان‌تر است. همچنین ممکن است ارائه‌دهندگان آموزش را تشویق کنند تا دانش‌جویانی را که عملکرد خوبی دارند، ثبت نام کنند تا متوسط نرخ فارغ‌التحصیلی مرکز خود را بهبود

بخشند. جهت رفع این مشکلات موارد ذیل پیشنهاد شده است:

- حفظ تأمین مالی مستقیم (غیر مرتبط با دستیابی به شاخص‌های عملکرد) برای گروه‌ها یا مناطق آسیب پذیر.
  - معرفی عوامل کنترلی برای کاهش جنبه‌هایی که قابل انتساب به تلاش‌های ارائه دهندگان آموزش نیستند. مانند ویژگی‌های کارآموز و آموزش، خصوصیات منطقه
- بهتر است معیارهای مبتنی بر خروجی با استراتژی توسعه ملی بلندمدت و نقش آموزش فنی و حرفه‌ای در برنامه توسعه ملی مرتبط شوند. تأمین مالی مبتنی بر خروجی یک ملاحظات جدی است اما باید با توسعه ملی بلندمدت و نقش آموزش فنی و حرفه‌ای در برنامه توسعه ملی مرتبط باشد. بهترین رویکرد یک رویکرد تنظیم شده متمرکز خواهد بود.
- بهینه‌سازی و هدفمند نمودن هزینه کرد منابع مالی دانشگاه هم یکی از موارد بسیار مهم برای ارتقای وضعیت مالی دانشگاه است. روش‌های هزینه کرد منابع مالی می‌تواند بر روی بهینه‌سازی و هدفمند نمودن این هزینه‌ها موثر باشد. هزینه کرد منابع مالی باید بر اساس یک مکانیسم نظارتی منجر به افزایش مشارکت و همچنین بهره‌وری بیشتر منابع مهارت آموزی و جهت‌دهی مناسب بر اساس پاسخگویی به نیاز بازار کار شود.
- در زمینه تأمین مالی پایدار در دانشگاه یک راهکار جامع تعریف شده تا ضمن شناسایی مواردی که امکان درآمدزایی برای دانشگاه وجود دارد، به طراحی و ایجاد منابع درآمدی جدید اقدام نمود. فعالیت‌های درآمدزا به‌عنوان ابزاری برای تکمیل منابع مورد نیاز دانشگاه است و ۹ رویکرد اصلی برای تنوع‌سازی و درآمدزایی پیش‌بینی شده است.
۱. استفاده از ظرفیت‌های بی‌بدیل خیرین و سازمان‌های مردم‌نهاد می‌تواند بخشی از منابع مورد نیاز آموزش فنی و حرفه‌ای را پوشش دهد. در این زمینه نقش فعال دانشگاه در اطلاع‌رسانی و شناسایی و جلب حمایت خیرین و همچنین نتایج حاصل از این حمایت‌ها بسیار موثر است.
  ۲. استفاده از مدل‌های مختلف مشارکت بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری در آموزش فنی و حرفه‌ای و همچنین ارائه آموزش‌های مشارکتی با صنایع نیز بخشی از منابع مالی مورد نیاز آموزش فنی و حرفه‌ای را تأمین خواهد نمود.
  ۳. آموزش مبتنی بر کارورزی در محیط واقعی کار نیز می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای تنوع بخشیدن به بودجه در نظر گرفته



- شود. در چنین رویکردی، بخشی از هزینه‌های آموزشی به شرکت‌هایی منتقل می‌شود که متحمل هزینه‌های زیر می‌شوند:
- هزینه‌های مستقیم آموزش (دستمزد کارآموز، حقوق برای پرسنل آموزشی، مواد آموزشی، تجهیزات، زیرساخت‌های ساختمانی و غیره).
  - هزینه‌های غیرمستقیم، مانند هزینه‌های فرصت (درآمدهای از دست رفته به عنوان کارگران غیر ماهر) و هزینه‌های ترک تحصیل.
۴. افزایش استقلال مالی دانشکده‌ها، به همراه ایجاد سیستم‌های انگیزشی برای مدیران و کارکنان فعال در ارتقای درآمدها و یا صرفه جویی، نیز انگیزه، مسولیت و اختیارات لازم را برای افزایش درآمدها، تامین مالی و هزینه کرد بهینه را در دانشکده‌ها افزایش می‌دهد. در عین حال این موضوع نیازمند پایش مستمر می‌باشد.
۵. فروش کالاها و خدمات تولید شده توسط کارآموزان است. هر دانشکده یک واحد تولیدی با دو هدف انجام می‌شود: برای دانشجویان تجربه عملی، به ویژه از آنجایی که کمبود صنایع وجود دارد، و دوم ایجاد بودجه برای مؤسسات.
۶. آوردن مشاغل به داخل دانشکده‌ها و مراکز آموزشی با اجاره تجهیزات به کارآفرینان محلی است
۷. ارائه خدمات در خارج از دانشکده‌ها و مراکز آموزشی از طریق پروژه‌های اجتماعی در سایر کشورها؛ ارائه دهندگان آموزش عمومی در پروژه‌های اجتماعی مانند ساخت و ساز در مقیاس کوچک، تعمیر خانه‌ها و تاسیسات، یا سیم کشی برق مشارکت دارند. این موضوع همچنین به عنوان وسیله‌ای برای توسعه آگاهی عمومی از ارزش آموزش فنی و حرفه‌ای معرفی شده است. به دانشکده‌ها و مراکز آموزشی کمک می‌کند روابط خود را با شرکت‌ها توسعه دهند، درک خود را از نیازهای بازار کار عمیق تر کنند و فرصت‌هایی را برای دانشجویان خود فراهم کند تا تجربیات واقعی زندگی را به دست آورند.
۸. طراحی و ارائه خدمات آموزشی و فنی جذاب برای جامعه مخاطب به افزایش منابع درآمدی کمک شایانی خواهد نمود مانند طراحی دوره‌های آموزش فنی و حرفه ای کوتاه مورد نیاز بازار کار محلی، دوره‌های آموزش فنی و حرفه ای مشارکتی با صنایع، دوره‌های آموزش فنی و حرفه ای بین المللی، و..
۹. درآمد زایی از طریق نوآوری و انجام پژوهش‌های کاربردی در پاسخ به نیازهای صنایع محلی و ملی ویا ایجاد مراکز

رشد و نوآوری و حمایت از شرکت‌های نوآور می‌تواند منابع درآمدی جدیدی برای دانشگاه ایجاد نماید. در چارچوب این راهکار، برنامه‌ها و اقدامات اجرایی زیر تعریف شده است:

### **برنامه ۱: تنوع بخشی منابع مالی و توسعه راه‌های درآمدزایی دانشگاه**

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ شناسایی و جذب منابع مالی بالقوه
- ✓ جلب حمایت خیرین محترم و توجه ویژه به جامعه حامیان دانشگاه
- ✓ رشد هوشمندانه در ثبت نام، درآمد و دارایی
- ✓ افزایش خودکفایی در پروژه‌های سرمایه‌ای
- ✓ تامین مالی مبتنی بر عملکرد
- ✓ تعریف و ارایه خدمات متنوع آموزشی از آموزش‌های حرفه‌ای کوتاه‌مدت تا دوره‌های آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در مقاطع و سطوح مختلف
- ✓ تعریف و اجرای دوره‌های آموزشی مشترک با مشارکت صنایع و سایر نهادها
- ✓ افزایش سقف سرانه دانشجویی و جذب منابع مالی و اعتباری
- ✓ افزایش درآمد اختصاصی غیر شهری‌ای مراکز
- ✓ تامین فضای فیزیکی واحدهای پژوهشی و درآمدزایی
- ✓ ارائه خدمات کارگاهی و آزمایشگاهی و گسترش همکاری با بخش خصوصی
- ✓ خودکفایی برای رفع نیازهای داخلی از طریق تولیدات فناورانه مراکز تابعه
- ✓ برون‌سپاری امور تغذیه، خوابگاه و سلف
- ✓ طراحی سازوکار بهره‌مندی مدیران و کارکنان از بخشی از درآمدها (بکارگیری دانشجویان و انجام طرح‌های کارآفرینی و درآمدزا و صرفه‌جویی)
- ✓ بهره‌گیری از توانمندی دانشجویان و اساتید در پیشبرد امور خود کفایی و اشتغال‌زایی



- ✓ حمایت از رشته‌های خاص دختران که ماهیت تولیدی دارند مانند طراحی دوخت و طراحی و ساخت طلا و جواهر
- ✓ تشکیل کمیته‌های درآمدزایی استانی
- ✓ افزایش درآمدزایی حوزه آموزش در برگزاری دوره‌های آموزش آزاد
- ✓ افزایش درآمدزایی حوزه دانشجویی از طریق انجمن‌های علمی و کانون‌ها
- ✓ درآمدزایی از مراکز مشاوره استانی
- ✓ مطالعه طرح راه‌اندازی صندوق حمایت از توسعه متوازن آموزش عالی فنی و حرفه‌ای بر اساس نیازهای محلی به ویژه در مناطق غیر برخوردار و یا بخش‌های اقتصادی اولویت‌دار
- ✓ کاهش هزینه‌های ناشی از وجود ساختارهای موازی



**حوزه کلیدی**  
**حکمرانی و مدیریت**

### ▪ حوزه کلیدی حکمرانی و مدیریت

این حوزه کلیدی به طور خاص به سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی، ظرفیت منابع انسانی و زیرساخت‌های فنی برای بهبود ارائه خدمات اشاره دارد. این حوزه کلیدی همچنین به چگونگی مشارکت دانشگاه در وضع قوانین و مقررات، حکمرانی، سیاست‌گذاری و اصلاحات آموزش فنی و حرفه‌ای می‌پردازد.



در چارچوب این حوزه کلیدی، راهکارها و اقدامات اجرایی زیر تعریف شده است:

## ▪ راهکار ۱

### ▪ توسعه سرمایه‌های سازمانی

در دنیای امروزی به نیروی انسانی و نقش آن‌ها در عملکرد سازمان و پیشرفت آن بیش از پیش توجه می‌شود. کارآیی و اثربخشی سازمانها با کارآیی و اثربخشی نیروی انسانی آن‌ها وابستگی مستقیمی دارد. نیروی انسانی برای ارائه رفتار مطلوب و موردپسند در راستای اهداف سازمان، باید هم‌انگیزه داشته باشد و هم درست برانگیخته شود و این امر تحقق نمی‌یابد مگر از طریق شناسایی چراهای رفتاری یا علل تمایل و دلایل انگیزه و رضایت کارکنان، بمنظور هدایت رفتار آن‌ها به سوی دستیابی به اهداف سازمانی و استفاده بهنگام از آن‌ها توسط مدیران لایق و شایسته با هدف تحقق محیطی مطلوب و مناسب. رضایت شغلی، علاقه و وفاداری به سازمان و بالندگی کارکنان منوط به ایجاد محیطی است که مدیران متولی و مسئول آن هستند.

مدیریت و توسعه بهینه ظرفیت یادگیری سازمانی دانشگاه فنی و حرفه‌ای، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای تعالی فردی، گروهی و سازمانی است. زیرا پاسخ‌گویی به محیط در حال تغییر و تحولات پیرامونی دانشگاه فنی و حرفه‌ای، و توسعه توانایی آفرینش آینده نیازمند یادگیری فعال، پویا و منتج به نوآوری است. از این‌رو، دانشگاه باید با هدایت متناسب یادگیری کارکنان در راستای خلق و آفرینش ایده‌ها و راه‌حل‌های نوآورانه زمینه پیشرفت فزاینده دانشگاه در عرصه رقابت بین‌المللی را فراهم نمایند.

مکانیزم‌های ارزیابی منظم مهارت‌های کارکنان دانشگاه فنی و حرفه‌ای و آموزش بیشتر باید تقویت شوند. این یافته‌ها می‌تواند نقش مهمی در بهبود کیفیت برنامه‌های توسعه پیش از خدمت، ضمن خدمت و حرفه‌ای داشته باشد. این ارزیابی‌ها بر اساس نتایج پیش‌بینی مهارت‌ها، اطلاعات و تحقیقات به دست آمده از بخش خصوصی و موسسات آموزش عالی و یافته‌های مشاوره‌های انجام شده با کارکنان به طور قابل توجهی کیفیت آموزش و یادگیری را بهبود می‌بخشد. این موارد در توسعه / اصلاح برنامه‌های پیش از خدمت و همچنین برنامه‌های ضمن خدمت برای کارکنان دانشگاه فنی و

حرفه ای، از جمله مدیران مفید است. ایجاد یک سیستم مبتنی بر شایستگی، مرتبط با رشد منظم شغلی، کارکنان دانشگاه فنی و حرفه‌ای را ترغیب به آموزش مداوم و توسعه حرفه‌ای می‌کند. مشارکت بخش خصوصی در فرآیندهای آموزش و صدور گواهینامه، ارتباط، شناخت و قابلیت جابجایی مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان دانشگاه را افزایش می‌دهد.

علاوه بر اهمیت توسعه سرمایه‌های سازمانی، توسعه امکانات کالبدی و زیرساخت‌های مورد نیاز آرایه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای، توسعه سرمایه سیستمی و توسعه سرمایه‌های اطلاعاتی از طریق استقرار نظام مدیریت دانش آموزش عالی فنی و حرفه‌ای و نظام تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و از راهکارهای اصلی تحول در دانشگاه فنی و حرفه‌ای می‌باشد.

در چارچوب این راهکار، برنامه‌ها و اقدامات اجرایی زیر تعریف شده است:

### **برنامه ۱: توسعه امکانات کالبدی**

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ توسعه زیرساخت‌های مورد نیاز آرایه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ طراحی و اجرای سازوکار افزایش نرخ بهره‌برداری از دارایی‌ها
- ✓ استفاده کارآمد، موثر و پایدار از منابع
- ✓ استاندار سازی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات جهت یکپارچگی و مکانیزه کردن امور
- ✓ تعمیر و تجهیز خوابگاه‌های فرسوده و ساخت خوابگاه‌های جدید
- ✓ استاندار سازی اماکن و سالن‌های ورزشی و تکمیل و توسعه طرح‌های عمرانی مربوط به اماکن و سالن‌های ورزشی
- ✓ احداث آموزشکده در مناطق محروم با هدف محرومیت‌زدایی و توانمندسازی اجتماعی

### **برنامه ۲: توسعه سرمایه سیستمی**

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ توسعه و تقویت نظام اداری



- ✓ بهبود نظام ارزیابی عملکرد کارکنان
- ✓ تقویت توان دانشگاه برای نظارت، بهبود و اصلاح مستمر فرایندها و ساز و کارهای اداره دانشگاه
- ✓ بهبود و اصلاح ساختار سازمانی
- ✓ شناسایی و حذف فعالیت‌های بدون ارزش افزوده
- ✓ ارتقای استقلال مالی و اداری مراکز آموزشی
- ✓ مدیریت عملکرد و نظارت بر یادگیری و ارائه مهارت‌ها
- ✓ بهبود سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری
- ✓ بهبود تجربه مشتری و خدمات مشتری از طریق استفاده پیشرفته از داده‌ها و فناوری

### برنامه ۳: توسعه سرمایه‌های اطلاعاتی

- این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:
- ✓ توسعه و بهبود نظام آماری و داده‌های عملکردی
  - ✓ استقرار نظام مدیریت دانش آموزش عالی فنی و حرفه‌ای و در حوزه تربیت تکنسین
  - ✓ استقرار نظام تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد
  - ✓ اولویت‌بندی منابع مطابق با شواهد تأثیر اقتصادی مسیرهای یادگیری
  - ✓ ایجاد مخزن دانش استاندارد مدرسان و به اشتراک‌گذاری دانش تخصصی در پایگاه دانش فنی دانشگاه

### برنامه ۴: توسعه سرمایه‌های انسانی

- این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:
- ✓ ارتقای رفاه و منزلت سرمایه انسانی
  - ✓ ارتقای صلاحیت و شایستگی‌های اساتید
  - ✓ ارتقا و اصلاح روش‌های جذب، بکارگیری و ارتقای سرمایه انسانی

- ✓ حمایت و تقویت انگیزه منابع انسانی
- ✓ گسترش فرصت‌های یادگیری بین‌المللی
- ✓ فعال نمودن اعضای هیئت علمی فعلی و مرتبط در جوامع علمی و حرفه‌ای
- ✓ استفاده از ظرفیت اعضای هیات علمی توانمند در پست‌های مصوبه ستاد و صف
- ✓ بکارگیری شرایط احراز پست‌های چارت سازمانی با استفاده از اصل شایسته‌سالاری
- ✓ ارتقای شایستگی‌های کارکنان
- ✓ بازنگری شرح وظایف پست‌های سازمانی
- ✓ بازنگری و تدوین آیین‌نامه ارتقا بومی برای اساتید رسمی و تسهیل شرایط تبدیل وضعیت با توجه به شرایط خاص دانشگاه
- ✓ اصلاح نظام پژوهش در جهت هویت‌بخشی به فلسفه وجودی دانشگاه و ایجاد امنیت شغلی برای اساتید تازه استخدام شده از طریق اصلاح آیین‌نامه ارتقا
- ✓ افزایش مبلغ حق التدریس اساتید مدعو در چهارچوب ضوابط قانونی
- ✓ بروز رسانی بانک اطلاعاتی کارکنان و اساتید
- ✓ استقرار انضباط اداری و مالی در ستاد و دانشکده‌ها
- ✓ پیگیری اجرایی شدن احکام تمام وقت ویژه اعضای هیات علمی
- ✓ ایجاد دفتر حقوقی در استان‌ها
- ✓ پیگیری وصول مطالبات کارکنان و اساتید
- ✓ ساماندهی نیروی انسانی در صف و ستاد
- ✓ ارتقای صلاحیت تکنسین‌های کارگاه و آزمایشگاه
- ✓ ارتقا صلاحیت و ترفیع اعضای هیات علمی
- ✓ ایجاد ظرفیت‌های جذب منابع استانی از طریق انعقاد تفاهم‌نامه‌های کاری در سطح ستاد با وزارتخانه‌های مرتبط

- ✓ چابک‌سازی بدنه دانشگاه (کمی و کیفی) با هدف تسریع در تحقق اهداف
- ✓ اجرای طرح آمایش نیروی انسانی و تدوین طرح تفصیلی استخدام نیروی آموزشی مورد نیاز دانشگاه

### برنامه ۵: توسعه سرمایه‌های فرهنگی

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ پیش‌بینی سازوکارهای ارتقای فرهنگی، اعتقادی و پیشگیری از تخلفات دانشجویان
- ✓ طراحی و انجام فعالیت‌های فرهنگی در خوابگاه‌ها
- ✓ توسعه فضاهای فرهنگی مانند مسجد، نماز خانه و کتابخانه
- ✓ بزرگداشت مناسبت‌های مذهبی و فرهنگی
- ✓ برگزاری اردوهای جهادی و راهیان نور
- ✓ ترویج فرهنگ عفاف و حجاب
- ✓ ترویج فرهنگ ساده‌زیستی و تشویق به ازدواج دانشجویی
- ✓ ترویج و توسعه فرهنگ اقامه نماز
- ✓ ارتقا دانش دینی و سیاسی دانشجویان
- ✓ تقویت تشکلهای اسلامی دانشجویان
- ✓ تقویت هیئت‌های دانشجویی
- ✓ طراحی و اجرای فعالیت‌های ارتقای اخلاق حرفه‌ای و فرهنگ کار
- ✓ توسعه فرهنگ مهارت‌آموزی و کارآفرینی در جامعه، جوانان و دانشجویان
- ✓ توسعه مهارت‌های زندگی و مهارت‌های نرم دانشجویان
- ✓ ارتقا کمی و کیفی کتابخانه‌های دانشگاه؛ و بررسی و تجهیز منابع و مراجع اطلاعاتی و ایجاد کتابخانه متمرکز دیجیتال با استفاده از ظرفیت‌های مشترک صنایع

- ✓ حمایت از فعالیت‌های مشارکت جویانه فرهنگی و اجتماعی دانشگاهی ویژه دانشجویان، اعضای هیئت علمی علمی و کارکنان دانشگاه‌ها در قالب انجمن‌های علمی، تشکل‌های دانشجویی، کرسی‌های آزاد اندیشی، ضیافت اندیشه استادان، گروه‌های جهادی و اردوهای فرهنگی و امثال آن
- ✓ ارزش‌آفرینی برای فعالیت‌های کارگاهی و مهارتی
- ✓ ارزش‌گذاری فرهنگی برای فعالیت‌های تولیدی منجر به توسعه اقتصادی و کارآفرینی
- ✓ تعمیق باورها و ارزش‌های اسلامی با برگزاری فعالیت‌های جهادی در حوزه صنفی
- ✓ ترویج کار و مدیریت جهادی بعنوان یکی از عوامل توسعه پایدار
- ✓ احیای معاونت دانشجویی و توجه ویژه به حوزه مشاوره و درمان با توجه به شیوع کرونا و بحران‌های احتمالی آینده

### برنامه ۶: توسعه سرمایه‌های اجتماعی

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ راه‌اندازی کانون‌های محیط زیست در معاونت دانشجویی مراکز
- ✓ حرکت به سوی ایجاد دانشگاه سبز (مدیریت انرژی، مواد و حفظ محیط زیست)
- ✓ سبز سازی آموزش فنی و حرفه‌ای با هدف توسعه پایدار و پاسخ به نیازهای کشور (مدیریت مصرف آب، تصفیه پساب استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر و فناوری‌های نوین مانند نانو و بیوتکنولوژی)
- ✓ طراحی و اجرای فعالیت‌های ورزشی برای دانشجویان خوابگاهی
- ✓ برگزاری مسابقات مهارتی کشوری و شرکت دانشجویان در مسابقات مهارتی جهانی
- ✓ ایجاد مراکز حرکات اصلاحی برای شناسایی و اصلاح نقص‌های وضعیتی دانشجویان و اساتید
- ✓ ایجاد کارگاه‌های تولیدی جهت کسب درآمد دانشجویان در جوار خوابگاه‌ها
- ✓ برگزاری مسابقات ورزشی دانشجویان و کارکنان در سطح کشوری

- ✓ تشکیل اتاق فکر و شوراهای مشورتی با دانشجویان، کارکنان و اساتید
- ✓ اعطای بورسیه تحصیلی به دانشجویانی که در رشته‌های تولید محور تحصیل می‌کنند و امکان درآمذزایی دارند
- ✓ برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای کارکنان در جهت افزایش مسولیت‌پذیری و وجدان کاری

### برنامه ۷: حفظ منزلت دانشجویان

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ فراهم آوردن تسهیلات بودجه‌ای و اعتبارات لازم جهت رفاه دانشجویان در پرداخت هزینه‌های تحصیل
- ✓ تکمیل و تجهیز و ارتقا خوابگاه‌های دانشجویی
- ✓ پایش و ارتقای سلامت روحی و جسمی دانشجویان
- ✓ برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های ورزشی برای دانشجویان
- ✓ توجه به مراکز مشاوره دانشجویی
- ✓ حمایت مالی از دانشجویان با افزایش مشارکت دانشجویان در امور دانشگاه در قالب کار دانشجویی، مشارکت در طرح‌های تولیدی و درآمدزا

## ▪ راهکار ۲

### ▪ ایفای نقش رهبری آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در کشور

به طور کلی، آموزش حرفه‌ای یک حوزه سیاسی پیچیده در تقاطع بین آموزش عمومی، مهارت آموزی، سیاست‌های اجتماعی، اقتصادی و بازار کار می‌باشد. انتظار می‌رود که نیازهای مهارت فعلی و آینده اقتصاد، نیاز افراد به اشتغالزایی کوتاه‌مدت، بلندمدت و توسعه شخصی، الزام جامعه به داشتن شهروندان فعال را برطرف کند. اهداف متعددی که آموزش حرفه‌ای به تحقق آن‌ها می‌انديشد و ذینفعان متعددی که برای خدمت‌رسانی به آن‌ها نیاز دارد، منجر به ایجاد یک الزام قوی برای مدل‌های مدیریتی می‌شود که مشارکت ذینفعان، رهبری و هماهنگی اقدامات را تضمین می‌کند.

در عمل، انتخاب شکل حکمرانی و نوع همکاری بین ذینفعان مشخص می‌کند که فرهنگ آموزش حرفه‌ای تا چه اندازه ابتکاری خواهد بود و چگونه به بهترین وجهی به اهداف خود خواهد رسید. همکاری بین ذینفعان نه تنها باید در سطح ملی بلکه در سطح محلی نیز در یک چارچوب کلی که توسط توافقنامه‌های ملی تعیین شده‌اند، تنظیم شوند. مشارکت محلی باید اطمینان حاصل کند که آموزش و تربیت حرفه‌ای با نیازهای محلی مطابقت دارد.

بنابراین کارآمد، مؤثر و جذاب است. همان‌گونه که شکل‌های جدید مدیریت باید پیاده‌سازی شوند، بلکه در سطح ملی هم برای تعالی آن تلاش خواهد شد. در آموزش و تربیت حرفه‌ای، مدیریت شامل تولید ابزار، رویه‌ها و وظایف نیز می‌شود که تعیین می‌کند چه کسی، چه کاری انجام دهد و چگونه بهترین نتایج حاصل خواهد شد. این سئوالات در مدیریت مبتنی بر عملکرد، به عنوان یک ضرورت در آموزش و تربیت حرفه‌ای است.

در یک مدیریت خوب باید همیشه چندین هدف مهم را در سیستم‌های آموزش و تربیت حرفه‌ای مورد توجه قرار داد. این موارد عبارت‌اند از:

- ✓ پاسخگویی به فراگیران و نیازهای بازار کار
- ✓ تضمین کیفیت در روند آموزش

- ✓ شفافیت نظام آموزشی
  - ✓ پیشرفت شغلی مربیان
  - ✓ مشارکت گسترده ذینفعان: مشارکت گسترده ذینفعان فراتر از وزارتخانه‌های مختلف مربوطه و حتی فراتر از مشورت با شرکای اجتماعی است.
  - ✓ پیش‌بینی نیازهای مهارتی
- این موضوع، حقیقتاً همه ذینفعان را در تمام سطوح دولتی، در بازار کار و اقتصاد، در آموزش و جامعه مدنی، درگیر می‌کند. بنابراین اگر مدیریت خوب در آموزش و تربیت حرفه‌ای یک الگوی سیاست‌گذاری با مشارکت گسترده ذینفعان است، باید تعامل بین ذینفعان را تقویت کرده و اصول مدیریت خوب را بهبود ببخشد. اتحادیه اروپا بر پنج اصل تمرکز دارد که حاکم بر حکمرانی خوب است. هر اصل برای ایجاد مدیریت دموکراتیک تر و تحقق مؤثرتر سیاست‌های عمومی مهم است. این اصول مدیریتی معتقد است که اگر سیاسته با روشی فراگیر تهیه و اجرا نشوند دیگر نمی‌توانند مؤثر باشند.
- شفافیت** به معنی ظرفیت نهادهای مختلف برای برقراری ارتباط با یکدیگر و با شهروندان است. این امر به منظور ارتقاء اعتماد به نفس در موسسات و تصمیمات اتخاذ شده، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.
- مشارکت** پیروی از یک رویکرد فراگیر در تدوین و اجرای سیاست است. مشارکت گسترده در کل زنجیره سیاست، تضمین‌کننده کیفیت، ارتباط و اثربخشی سیاست‌ها است.
- مسئولیت‌پذیری** در مورد شفافیت نقش‌ها و مسئولیت‌ها در فرایندهای قانونی و اجرایی است. هر موسسه باید آن‌چه را که انجام می‌دهد را توضیح دهد و مسئولیت آن را برعهده بگیرد.
- اثربخشی** در مورد ارائه سیاست‌های بجا و بر اساس اهداف شفاف، ارزیابی تأثیر آینده و در صورت امکان تجربه گذشته است. اثربخشی به اجرای سیاست‌ها مناسب و تصمیم‌گیری در مناسب‌ترین سطح بستگی دارد.
- انسجام** مربوط به سیاست‌های تکمیلی و اقدام توسط نهادهای مختلف و اهداف مختلف سیاسی است. انسجام به رهبری

سیاسی و مسئولیت جدی از جانب نهادها نیاز دارد تا از یک رویکرد مداوم در یک سیستم پیچیده، اطمینان حاصل شود. هنگامی که طیف گسترده‌ای از کارگزاران فعالانه در مدیریت مشارکت می‌کنند، باید از روش‌های دقیقی برای حمایت از هماهنگی بین آن‌ها استفاده کرد.

مدیریت چند سطحی دقیقاً مشارکت هماهنگ کارگزاران مختلف است. الگوی واحدی از مدیریت چند سطحی وجود ندارد، زیرا هر کشوری نسبت به انتخاب کارگزارانی که به لحاظ ایفای نقش، مسئولیت‌پذیری و برقراری ارتباط در مراحل مختلف چرخه سیاست، متفاوت عمل می‌کنند را در نظر می‌گیرد. این موضوع در سطح ملی (منطقه‌ای، محلی) با مؤسسات و کارگزارانی در ارتباط است که در اجرای سیاست‌های ملی مشارکت می‌کنند. مدیریت چند سطحی در دو بعد اعمال می‌شود:

بعد عمودی به ارتباط بین سطوح بالاتر و پایین‌تر دولت (فرا ملی، ملی، منطقه‌ای و محلی) در جنبه‌های مختلف نهادی، مالی و اطلاع‌رسانی اشاره دارد.

بعد افقی به نظم همکاری بین مسئولان و جامعه در مناظرات اجتماعی اشاره دارد. در حقیقت، شرکای اجتماعی بازیگران اصلی هستند که می‌توانند در ایجاد سیاست‌های آموزش و تربیت حرفه‌ای از طریق گفتگوی اجتماعی در سطح افقی سهیم باشند. اقدامات هماهنگ افقی و عمودی ذینفعان مختلف باید به عنوان ابزاری برای بهبود اثربخشی در ارائه خدمات عمومی محلی و برای اجرای استراتژی‌های توسعه‌ای، تلقی شود. ساختارهای مدیریت چند سطحی به جای ساختار سلسله‌مراتبی به شکل لایه‌ای مرتب می‌شوند (سازمان‌هایی که در آن هر لایه از بقیه مستقل است).

مدیریت چند سطحی به روابط بین وزیران مربوط نمی‌شود زیرا نقش آن‌ها معمولاً در ذهن متصور است. در واقع مدیریت چند سطحی روی مدیریت تمرکز دارد و نه دولت‌ها. در مدیریت چند سطحی، فرایندهای مربوطه می‌توانند هم کارگزاران دولتی و هم خصوصی را برای تعامل و همکاری درگیر کنند. از این نظر کلیه فرایندهای هماهنگ‌کننده بین کارگزاران دولتی، خصوصی، عملکردها و منابع باید در یک جهت و مفهوم مشترک متمرکز شوند. مدیریت چند سطحی باعث می‌شود که عوامل اجرایی فراملی در عرصه‌های سطح بالاتر نقش بازی کنند، بدون این‌که محدود به این موارد باشند.



این امر هم به مسئولان و هم فعالان منطقه‌ای و محلی حرفه‌ای نیاز دارد. مشارکت و نقش شرکای اجتماعی در حمایت از تعامل بین فعالان دولتی و خصوصی در آموزش و تربیت حرفه‌ای بسیار مهم است. این امر به ویژه برای تسهیل مشارکت بیشتر کارفرمایان در اجرای سیاست‌های آموزش و تربیت حرفه‌ای و پشتیبانی از این نوع آموزش‌ها بسیار مهم است.

مدیریت چند سطحی در واقع نوعی مدیریت مناسب است که روند پویایی دارد و به هیچ وجه مسئولیت سیاسی خود را کاهش نمی‌دهد، مشروط بر این‌که مسئولیت‌های فردی همه عوامل اجرایی به وضوح مشخص شده و با یکدیگر همپوشانی نداشته باشد. در واقع اگر سازوکارها و ابزارهای مناسبی به کار گرفته شوند، به افزایش فعالیت‌های مشترک و اجرایی آن‌ها کمک می‌کند.

پیاده‌سازی مدیریت چند سطحی مستلزم احترام به اصل سطوح فرعی است، که معمولاً مانع تصمیم‌گیری در سطح دولت هستند و (رعایت احترام) تضمین می‌کند که سیاست‌ها در مناسب‌ترین سطح، تدوین و اجرا می‌شوند. در حقیقت اصل سطوح فرعی و مدیریت چند سطحی، موضوعات جدا ناشدنی هستند. یکی مسئولیت‌های سطوح مختلف دولت را تعیین می‌کند، در حالی که دیگری بر تعامل آن‌ها تأکید دارد.

در چارچوب این راهکار، برنامه‌ها و اقدامات اجرایی زیر تعریف شده است:

### **برنامه ۱: ایفای نقش حکمرانی آموزش عالی فنی و حرفه‌ای (سطوح ۴ به بالای صلاحیت حرفه‌ای)**

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ ارتقای جایگاه دانشگاه فنی و حرفه‌ای با اصلاح ساختار آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ رهبری تدوین استانداردهای شایستگی و ارزشیابی و چارچوب ملی صلاحیت حرفه‌ای در سطوح ۴ به بالا
- ✓ رهبری طراحی و استقرار نظام تضمین کیفیت آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ استقرار اعتباربخشی و اعتباردهی آموزش‌های عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ استقرار نظام اعتباری در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای

- ✓ ایجاد ارتباط بین مسیرهای یادگیری مختلف در نظام آموزش فنی و حرفه‌ای با مشارکت سایر ذینفعان و ارایه‌دهندگان آموزش فنی و حرفه‌ای
- ✓ افزایش سهم آموزش‌های کاربردی و مهارتی

### **برنامه ۲: پیاده‌سازی مدیریت چندسطحی**

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ ارتباط بین سطوح بالاتر و پایین‌تر دولت (ملی، منطقه‌ای و محلی) در جنبه‌های مختلف نهادی، مالی و اطلاع‌رسانی
- ✓ تسهیل مشارکت بیشتر کارفرمایان، شرکای اجتماعی و بازیگران اصلی در اجرای سیاست‌های آموزش عالی فنی و حرفه‌ای و پشتیبانی از این نوع آموزش‌ها
- ✓ طراحی و استقرار الگوی مدیریت مشارکتی و تنظیم سازوکارهای تمرکززدایی و تفویض اختیارات و منطقه‌گرایی
- ✓ ایجاد گروه حکمرانی مهارت‌های منطقه‌ای برای نظارت بر ساختار حکمرانی مهارت

### **برنامه ۳: مشارکت در خط مشی‌گذاری، تحقیق، توسعه و پروژه‌های نوآورانه**

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ ایجاد کمیته سیاست‌گذاری تاثیرگذار بر اصلاحات خط مشی آموزش فنی و حرفه‌ای کشور
- ✓ تقویت و بهبود تحقیقات، نوآوری، مدیریت دانش و خدمات توسعه در مورد آموزش عالی فنی و حرفه‌ای و نیازهای مهارتی آینده
- ✓ استفاده از ظرفیت فرادستگاهی و انعقاد تفاهم‌نامه با دستگاه‌های عضو نظام آموزش عالی فنی و حرفه‌ای کشور
- ✓ حضور فعال دانشگاه در تدوین برنامه هفتم توسعه و ایجاد زیرساخت‌های توسعه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و اشتغال



#### برنامه ۴: بازنگری و اصلاح شیوه‌های نظارت و ارزشیابی

این برنامه شامل اقدامات اجرایی زیر می‌شود:

- ✓ بازنگری دستورالعمل‌های ارزیابی و بهبود کیفیت
- ✓ نظارت مستمر بر حوزه‌های مختلف دانشگاه و ارایه بازخورد به لایه‌های مختلف
- ✓ بازدید میدانی مسئولین از مراکز تابعه بصورت دوره‌ای و رفع موانع و مشکلات
- ✓ تهیه مستندات و گزارشات عملکردی بر اساس شاخص‌های ارزیابی توسط مراکز استانی
- ✓ بازنگری و اصلاح شاخص‌های ارزیابی کارکنان
- ✓ نظارت بر نحوه اجرای بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌ها در مراکز تابعه



**اقدامات اجرایی  
به تفکیک حوزه‌های دانشگاه**

## بررسی حوزه معاونت‌های دانشگاه فنی و حرفه‌ای

با توجه به اصل سازمان‌دهی، ساختار يك سازمان پي‌ريزي می‌شود و ساختار سازمانی يك نمایش رسمی از طرز قرار گرفتن پست‌های سازمانی و ارتباطات آن‌ها در سازمان است. طراحی ساختار از مسئولیت‌های خطیر مدیریت محسوب می‌شود و بسته به این که چگونه صورت بگیرد و چگونه اجرا شود، می‌تواند سازمان را به موفقیت یا شکست برساند. طراحی ساختار سازمانی متناسب با اهداف سازمان و حفظ پویایی آن، يك نیاز ضروری است و نکته مهم‌تر آن که يك ساختار سازمانی مناسب از دوباره‌کاری، اختلاف، اصطکاک و اتلاف نیروها و منابع جلوگیری کرده و ضمن داشتن قابلیت انعطاف، قادر به پاسخگویی به تحولات محیط خود است. ساختار سازمانی نشان می‌دهد که چگونه نقش، قدرت، اختیار و مسئولیت در سازمان توزیع شده و چگونه کنترل و هماهنگ می‌شوند. اطلاعات چگونه بین سطوح مختلف مدیریت جریان پیدا می‌کند و روابط بین سطوح مختلف سازمان چگونه است. تصمیم‌گیری در سازمان برعهده چه بخش‌ها و افرادی است. ارتباطات بین افراد و بخش‌های مختلف سازمان چگونه است و سازمان با محیط بیرونی چگونه تعامل برقرار می‌کند و سازمان در برابر تغییرات محیطی چگونه عکس‌العمل نشان می‌دهد. ساختار سازمانی، چارچوب هماهنگی دانشگاه با محیط بیرونی است و شرایط لازم برای رسیدن به اهداف دانشگاه را فراهم می‌کند. حفظ انسجام کلی دانشگاه به عنوان یک سازمان، تسهیل روابط بین افراد و بخش‌ها، ایجاد بستر مناسب برای ظهور و بروز خلاقیت، مشارکت، یادگیری و نهایتاً سازگاری با تغییرات و پویایی‌های محیط بیرونی، نمونه‌هایی از اهدافی هستند که انتظار می‌رود ساختار سازمانی دانشگاه، زمینه دستیابی به آن‌ها را فراهم آورد. در ادامه، حوزه‌های آموزش، پژوهش و فناوری، فرهنگی و دانشجویی، اداری و مالی و حوزه بین‌الملل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## آموزش

سطح توسعه اقتصادی و ساختار صنعت و تنوع فعالیت‌ها در بخش‌های گوناگون اقتصادی در ایجاد نیاز به آموزش‌های فنی و حرفه‌ای نمود پیدا می‌کند. توجه به آموزش‌های آماده‌سازی جوانان برای کار از جمله خواسته‌ها و الزامات در بیشتر کشورها حتی در کشورهای توسعه یافته است.

در واقع آموزش‌های فنی و حرفه‌ای نقش مهمی در تشیکل سرمایه انسانی از طریق تربیت نیروهای ماهر مورد نیاز بازار کار در کشورهای مختلف جهان ایفا می‌کنند. در واقع آموزش‌های فنی حرفه‌ای به نوعی یعنی مرتبط کردن آموزش با دنیای کار برای بهبود وضعیت اشتغال جوانان و کاهش میزان بی‌کاری که در این میان مرتبط ساختن هرچه بیشتر آموزش با نیازهای اقتصادی ضروری است چرا که عدم وجود ارتباط بین مباحث آموزشی و نیازهای اقتصادی و بازار کار باعث بروز و مشکل عمده شده است از آن جا که یکی از عوامل عمده رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی هر جامعه، تربیت نیروی انسانی کارآمد می‌باشد و دانشگاه فنی و حرفه‌ای نیز یکی از مؤسسات تربیت کننده نیروی انسانی متخصص است، چنان چه نظام آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، هنرجویان دوره دیده‌ای داشته باشد که جایگاه روشن و مشخصی در بازار کار و نظام اشتغال نداشته باشند، بخش عمده‌ای از سرمایه‌گذاری‌های شخصی و دولتی به بازدهی مطلوب منجر نمی‌شود و به نوعی به اتلاف سرمایه تبدیل می‌گردد.

منظور از آموزش، آموختن عمل یا مجموعه‌ای از اعمال است که موجب می‌شود افراد مهارت‌ها، دانش‌ها و منش‌های لازم را برای انجام امور فراگیرند. آموزش می‌تواند تغییر مهارت‌ها، دانش نگرش و رفتار اجتماعی را در بر داشته باشد. آموزش می‌تواند به فضای به وجود آمدن تغییرات در ویژگی‌های شخصیتی، رفتاری و نگرش‌ها در مورد همکاران و افراد سازمان بینش مطلوب را بوجود آورد.

در نهایت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای باید با نیازسنجی از بازار کار، مهارت و دانش علمی مورد نیاز، دنیای کار را ارتقا بخشد. مهم‌ترین چالش‌های موجود بر سر راه دانشگاه فنی و حرفه‌ای در حوزه آموزش عبارتند از:

- قدیمی بودن سرفصل‌های برخی دروس ارائه شده
- ضعف در توجه به آموزش‌های کارآفرینی و فناوری‌های نوین در سرفصل‌های آموزشی
- عدم ارائه دروس براساس استانداردهای مدون
- ضعف زیرساخت‌های آموزشی
- بروز نبودن و قدیمی بودن تجهیزات آزمایشگاهی
- ضعف و بروز نبودن برخی استادان و مدرسان کلاس‌های آموزشی

- ضعف در توجه به سند آمایش سرزمینی و شناسایی کانون‌های شغلی بومی
- بر همین اساس مهم‌ترین اقدامات اجرایی جهت ارتقای سطح آموزش در دانشگاه فنی و حرفه‌ای عبارت‌اند از:
  - ✓ تدوین برنامه‌های درسی مبتنی بر شایستگی با مشارکت صنایع و بازار کار در پاسخ به نیاز بازار و جامعه
  - ✓ تدوین منابع آموزشی و کمک آموزشی با مشارکت خیرگان حرفه‌ای
  - ✓ تدوین برنامه‌های آموزشی متنوع (ریزبرنامه آموزشی) بر اساس نیاز بازار
  - ✓ تعریف برنامه‌های آموزشی منطبق با نتایج پیش‌بینی شکاف مهارت و آمایش آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
  - ✓ طراحی دقیق برنامه درسی، تضمین کیفیت و فرآیندهای بررسی برنامه جهت پاسخگویی به نیاز بازار کار
  - ✓ طراحی و اجرای پروژه‌های کلان و جامع با مشارکت نهادهای متولی (پیوست مهارتی برنامه‌های اقتصادی) و برنامه‌های مداخله‌ای اشتغال و کارآفرینی، توسعه تولید
  - ✓ طراحی و اجرای برنامه‌های شتاب‌دهنده مهارت برای کارجویان و شاغلین در حوزه‌های اولویت‌دار
  - ✓ ساده‌سازی معماری برای یادگیری مبتنی بر کار کارآمد، پاسخگو و متمرکز بر آینده
  - ✓ هماهنگی و تلفیق بین برنامه‌های دانشگاه با اولویت‌های توسعه ملی و آمایش سرزمین
  - ✓ همکاری در طرح آمایش و توسعه منطقه‌ای کشور و شناسایی نیازهای ملی و برنامه ریزی برای رفع آن با آموزش‌های مهارتی
  - ✓ ترویج مهارت‌ها، مشاغل و فناوری سبز و ابتکارات سازگار با محیط زیست در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
  - ✓ گسترش شایستگی‌های کلیدی و اشتغال‌پذیری و تلفیق آن در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
  - ✓ تنوع بخشی به دوره‌های آموزشی با توجه همزمان به مهارت‌های سنتی و مهارت‌های جدید در توسعه برنامه‌های آموزشی
  - ✓ پایش و رصد مداوم تحولات فناوری در بازار کار و تعریف دوره‌های آموزشی جدید و یا به روز رسانی برنامه‌های آموزشی موجود
  - ✓ ایجاد سیستم اطلاعاتی شفاف و دائماً روزآمد (رصدخانه مهارت) با مشارکت فعال کلیه ذینفعان



- ✓ شناسایی شکاف مهارت از طریق تحلیل سیستماتیک عرضه و تقاضا، و پیش‌بینی مهارت
- ✓ توسعه فرصت‌های ارتقای حرفه‌ای اساتید در صنعت
- ✓ همکاری با سایر ذینفعان در ارتقای راهنمایی شغلی و مشاوره حرفه‌ای در مدارس ابتدایی و متوسطه
- ✓ اصلاح نحوه جذب و پذیرش دانشجویان ورودی بر اساس اعتبار بخشی به تجارب و یادگیری‌های قبلی (حذف کنکور)
- ✓ ترسیم مسیر ارتقای حرفه‌ای در بازار کار و آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ ارائه مشاوره و راهنمایی مناسب برای کمک به کسب و کارها در شناسایی و رفع نیازهای مهارتی فعلی و آینده خود
- ✓ طراحی و اجرای فرصت‌های کار دانشجویان در صنعت با مشارکت کارفرمایان
- ✓ تدوین خط مشی‌ها، برنامه‌ها و ارائه خدمات جهت تضمین پاسخگویی و عدالت جنسیتی در سیستم آموزشی دانشگاه
- ✓ توسعه دسترسی به آموزش عالی فنی و حرفه‌ای متناسب با نیازهای گروه‌های ویژه
- ✓ توسعه متوازن منطقه‌ای آموزش‌های مهارتی متناسب با ظرفیت‌های جمعیتی، فضا و فعالیت‌های اقتصادی محلی
- ✓ استفاده از فناوری برای گسترش دسترسی به دوره‌های آموزش عالی فنی و حرفه‌ای از طریق دوره‌های گسترده آنلاین
- ✓ افزایش ظرفیت دانشگاه جهت رفع نیازهای آموزش مهارتی پس از متوسطه دوم
- ✓ توسعه دوره‌های آموزش عالی فنی و حرفه‌ای کوتاه مدت و تقویت مرکز آموزش‌های آزاد با موضوعات مرتبط با چالش‌های صنعت
- ✓ برقراری ارتباط جامع بین آموزش فنی و حرفه‌ای غیر رسمی، آموزش و پرورش عمومی و حرفه‌ای و آموزش عالی فنی
- ✓ حرفه‌ای در چارچوب قانون نظام جامع آموزش و تربیت فنی و حرفه‌ای و توزیع متوازن آموزش
- ✓ تعریف و ارائه خدمات متنوع آموزشی از آموزش‌های حرفه‌ای کوتاه مدت تا دوره‌های آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ تعریف و اجرای دوره‌های آموزشی مشترک با مشارکت صنایع و سایر نهادها
- ✓ خودکفایی برای رفع نیازهای داخلی از طریق تولیدات فناورانه مراکز تابعه
- ✓ فعال نمودن اعضای هیئت علمی فعلی و مرتبط در جوامع علمی و حرفه‌ای

- ✓ ارتقای صلاحیت تکنسین‌های کارگاه و آزمایشگاه
- ✓ ارتقا صلاحیت و ترفیع اعضا هیات علمی
- ✓ سبز سازی آموزش فنی و حرفه‌ای با هدف توسعه پایدار و پاسخ به نیازهای کشور (مدیریت مصرف آب، تصفیه پساب استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر و فناوری‌های نوین مانند نانو و بیوتکنولوژی)
- ✓ رهبری تدوین استانداردهای شایستگی و ارزشیابی و چارچوب ملی صلاحیت حرفه‌ای در سطوح ۴ به بالا
- ✓ استقرار نظام اعتباری در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ ایجاد ارتباط بین مسیرهای یادگیری مختلف در نظام آموزش فنی و حرفه‌ای با مشارکت سایر ذینفعان و آرایه دهندگان آموزش
- ✓ ارتباط بین سطوح بالاتر و پایین‌تر دولت (ملی، منطقه‌ای و محلی) در جنبه‌های مختلف نهادی، مالی و اطلاع رسانی
- ✓ تسهیل مشارکت بیشتر کارفرمایان، شرکای اجتماعی و بازیگران اصلی در اجرای سیاست‌های آموزش عالی فنی و حرفه‌ای و پشتیبانی از این نوع آموزش‌ها
- ✓ ایجاد گروه حکمرانی مهارت‌های منطقه‌ای برای نظارت بر ساختار حکمرانی مهارت
- ✓ تربیت نیروی کار ماهر منطبق بر استانداردهای بین‌المللی جهت صادرات فنی و مهندسی و اعزام نیروی کار
- ✓ طراحی برنامه‌های آموزشی جدید برای پاسخگویی به تقاضای نیروی کار بسیار ماهر و رفع نیازهای بازار کار در حال ظهور با مشارکت نهادهای بین‌المللی و یا موسسات آموزش عالی پیش رو
- ✓ توجه به کارآفرینی در سرفصل‌های آموزشی و ایجاد شتاب‌دهنده‌های تخصصی
- ✓ تمرکز برنامه‌های آموزشی در مناطق محروم و کمتر برخوردار و ایجاد بورس‌های پیشرفت
- ✓ توسعه و ایجاد رشته‌های دانشگاهی منطبق بر نیاز بازار و مبتنی بر فناوری‌های نوین
- ✓ برگزاری دوره‌های آموزشی و مهارتی کوتاه مدت جهت ورود به بازار کار برای اقشار شاغل
- ✓ توسعه و ارتقاء کیفیت بستر ارائه آموزش‌های مجازی
- ✓ ایجاد پرونده الکترونیک مهارت و اشتغال ویژه دانشجویان از شروع تحصیل تا تحقق اشتغال به همراه بسته‌های



- ✓ تحول در مهارت آموزی، کارورزی و کاریابی دانشی در طول دوران تحصیل و دانش آموختگی
- ✓ افزایش سهم آموزش‌های کاربردی و مهارتی
- ✓ ایجاد قطب‌های آزمایشگاهی و کارگاهی جهت آموزش مدرسان
- ✓ ایجاد مخزن دانش استاندارد مدرسان و به اشتراک گذاری دانش تخصصی در پایگاه دانش فنی دانشگاه
- ✓ اصلاح هرم هیئت علمی علمی و مدرسی دانشگاه با رویکرد توجه به آموزش‌های دانشگاهی و مهارتی و توانمندی طرح و حل مساله
- ✓ توسعه رشته و بومی‌سازی آن‌ها بر اساس سند آمایش سرزمین و ظرفیت‌های اشتغال، بعنوان مثال توسعه رشته معدن در مناطق مستعد و ایجاد قطب‌های فرش، معدن، طلا و جواهر
- ✓ ایجاد زیرساخت‌های آموزشی مناسب جهت توسعه عدالت آموزشی با ارائه آموزش‌های مجازی برخی دروس و مدیریت هزینه‌ها

## حوزه اداری، مالی و مدیریت منابع

حوزه اداری، مالی و مدیریت منابع، یکی از حساس‌ترین حوزه‌ها است. این حوزه در جهت ایجاد بستری مناسب برای پیشبرد اهداف آموزشی، پژوهشی و فرهنگی دانشگاه، تلاش خواهد کرد که با تأمین اعتبار در جهت نیازهای مالی، رفاهی اساتید، کارکنان و دانشجویان، سهم بسزائی در رشد و شکوفائی کلیه واحدهای دانشگاه ایفا نماید. حوزه اداری و مالی با فراهم نمودن زمینه لازم در استفاده بهینه از منابع انسانی و منابع مالی دانشگاه و کمک به افزایش بهره‌وری در واحدهای مختلف دانشگاه از طریق ارائه راهکارهای مناسب و طبق ضوابط مالی، سعی خواهد نمود تا در کم‌ترین زمان و حداقل هزینه، به بیشترین کارایی لازم نایل آید.

مهم‌ترین چالش‌های موجود بر سر راه دانشگاه فنی و حرفه‌ای در حوزه اداری، مالی و مدیریت منابع عبارتند از:

- گستردگی ساختار سازمانی
  - تمرکزگرایی و تفویض اختیار نامتوازن
  - تعدد سامانه‌های اطلاعاتی
  - ضعف در احداث آموزشکده در مناطق محروم
  - اجرای بدون مطالعه و عدم پایش طرح ایجاد مدیریت‌های استانی و در نهایت دور شدن از عدالت آموزشی
- بر همین اساس مهم‌ترین اقدامات اجرایی جهت ارتقای سطح حوزه اداری، مالی و مدیریت منابع در دانشگاه فنی و حرفه‌ای عبارت‌اند از:

- ✓ شناسایی و جذب منابع مالی بالقوه
- ✓ پیگیری تأسیس صندوق ملی مهارت با مشارکت بازار کار، برای تأمین مالی طرح‌های آموزشی ویژه و نوآورانه برای ارتقای سطح مهارت‌های موجود و توسعه مهارت‌ها
- ✓ برنامه‌ریزی و جلب حمایت مراجع بالادستی جهت تخصیص بودجه سالانه مناسب بر اساس برنامه‌های نقشه راه تحول

- ✓ توسعه یک مدل بودجه پایدار برای آموزش و ارائه مهارت‌ها
- ✓ پیگیری حذف واسطه‌های بودجه و افزایش تخصیص بودجه آموزش فنی و حرفه‌ای به دانشگاه
- ✓ پیگیری تدوین و اجرای طرح تخصیص یارانه مهارت‌آموزی هدفمند
- ✓ پیش‌بینی سازوکارهای لازم جهت پرداخت هزینه‌های واقعی توسط دانشجویان با تمهیداتی برای گروه‌های آسیب‌پذیر
- ✓ ایجاد یک پایگاه شواهد قوی و با کیفیت بالا برای تصمیم‌گیری بهتر در مورد تأمین مالی یادگیری و ارائه مهارت‌ها
- ✓ توسعه مشارکت بخش خصوصی و واگذاری خدمات عمومی توسط دانشگاه به بخش خصوصی
- ✓ ایجاد و تقویت مشارکت دانشجو محور با کارفرمایان، جوامع، موسسات دانشگاهی ملی و بین‌المللی
- ✓ جلب حمایت خیرین محترم و توجه ویژه به جامعه حامیان دانشگاه
- ✓ رشد هوشمندانه در ثبت نام، درآمد و دارایی
- ✓ افزایش خودکفایی در پروژه‌های سرمایه‌ای
- ✓ تأمین مالی مبتنی بر عملکرد
- ✓ افزایش سقف سرانه دانشجویی و جذب منابع مالی و اعتباری
- ✓ افزایش درآمد اختصاصی غیر شهری‌ای مراکز
- ✓ تأمین فضای فیزیکی واحدهای پژوهشی و درآمدزایی
- ✓ ارائه خدمات کارگاهی و آزمایشگاهی و گسترش همکاری با بخش خصوصی
- ✓ برون‌سپاری امور تغذیه، خوابگاه و سلف
- ✓ طراحی سازوکار بهره‌مندی مدیران و کارکنان از بخشی از درآمدها
- ✓ بهره‌گیری از توانمندی دانشجویان و اساتید در پیشبرد امور خود کفایی و اشتغال‌زایی
- ✓ حمایت از رشته‌های خاص دختران که ماهیت تولیدی دارند مانند طراحی دوخت و طراحی و ساخت طلا و جواهر
- ✓ تشکیل کمیته‌های درآمدزایی استانی

- ✓ افزایش درآمدزایی حوزه آموزش در برگزاری دوره‌های آموزش آزاد
- ✓ افزایش درآمدزایی حوزه دانشجویی از طریق انجمن‌های علمی و کانون‌ها
- ✓ درآمدزایی از مراکز مشاوره استانی
- ✓ توسعه زیرساخت‌های مورد نیاز ارایه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ طراحی و اجرای سازوکار افزایش نرخ بهره‌برداری از دارایی‌ها
- ✓ استفاده کارآمد، موثر و پایدار از منابع
- ✓ استاندارد سازی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات جهت یکپارچگی و مکانیزه کردن امور
- ✓ تعمیر و تجهیز خوابگاه‌های فرسوده و ساخت خوابگاه‌های جدید
- ✓ استانداردسازی اماکن و سالن‌های ورزشی و تکمیل و توسعه طرح‌های عمرانی مربوط به اماکن و سالن‌های ورزشی
- ✓ توسعه و تقویت نظام اداری
- ✓ بهبود و اصلاح ساختار سازمانی
- ✓ ارتقای استقلال مالی و اداری مراکز آموزشی
- ✓ توسعه و بهبود نظام آماری و داده‌های عملکردی
- ✓ استقرار نظام تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد
- ✓ اولویت‌بندی منابع مطابق با شواهد تأثیر اقتصادی مسیرهای یادگیری
- ✓ ارتقای رفاه و منزلت سرمایه انسانی
- ✓ حمایت و تقویت انگیزه منابع انسانی
- ✓ استفاده از ظرفیت اعضای هیات علمی توانمند در پست‌های مصوبه ستاد و صف
- ✓ بکارگیری شرایط احراز پست‌های چارت سازمانی با استفاده از اصل شایسته‌سالاری
- ✓ ارتقای شایستگی‌های کارکنان
- ✓ بازنگری شرح وظایف پست‌های سازمانی

- ✓ بازننگری و تدوین آیین نامه ارتقا بومی برای اساتید رسمی و تسهیل شرایط تبدیل وضعیت با توجه به شرایط خاص دانشگاه
- ✓ اصلاح نظام پژوهش در جهت هویت بخشی به فلسفه وجودی دانشگاه و ایجاد امنیت شغلی برای اساتید تازه استخدام شده از طریق اصلاح آیین نامه ارتقا
- ✓ افزایش مبلغ حق التدریس اساتید مدعو در چهارچوب ضوابط قانونی
- ✓ بروز رسانی بانک اطلاعاتی کارکنان و اساتید
- ✓ استقرار انضباط اداری و مالی در ستاد و دانشکده ها
- ✓ ارتقای صلاحیت و شایستگی های اساتید
- ✓ ارتقا و اصلاح روش های جذب، بکارگیری و ارتقای سرمایه انسانی
- ✓ پیگیری اجرایی شدن احکام تمام وقت ویژه اعضا هیات علمی
- ✓ ایجاد دفتر حقوقی در استان ها
- ✓ پیگیری وصول مطالبات کارکنان و اساتید
- ✓ ساماندهی نیروی انسانی در صف و ستاد با هدف ایجاد توازن نیروی انسانی
- ✓ ارتقای جایگاه دانشگاه فنی و حرفه ای با اصلاح ساختار آموزش عالی فنی و حرفه ای
- ✓ طراحی و استقرار الگوی مدیریت مشارکتی و تنظیم سازوکارهای تمرکززدایی و تفویض اختیارات و منطقه گرایی
- ✓ ایجاد تسهیلات و بودجه کافی جهت راه اندازی کسب و کارهای خویش فرما برای دانشجویان و کسب درآمد حین تحصیل
- ✓ ایجاد ظرفیت های جذب منابع استانی از طریق انعقاد تفاهم نامه های کاری در سطح ستاد با وزارتخانه های مرتبط
- ✓ چابک سازی بدنه دانشگاه (کمی و کیفی) با هدف تسریع در تحقق اهداف
- ✓ کاهش هزینه های ناشی از وجود ساختارهای موازی
- ✓ احداث آموزشکده در مناطق محروم با هدف محرومیت زدایی و توانمندسازی اجتماعی

- ✓ اجرای طرح آمایش نیروی انسانی و تدوین طرح تفصیلی استخدام نیروی آموزشی مورد نیاز دانشگاه
- ✓ استفاده از ظرفیت فرادستگاهی و انعقاد تفاهم‌نامه با دستگاه‌های عضو نظام آموزش عالی فنی و حرفه‌ای کشور
- ✓ حضور فعال دانشگاه در تدوین برنامه هفتم توسعه و ایجاد زیرساخت‌های توسعه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و اشتغال



## حوزه پژوهش و فناوری

توسعه علمی، صنعتی و فرهنگی هر کشور بدون پرداختن به امر پژوهش با موفقیت چندانی همراه نخواهد بود، در واقع پژوهش موتور محرک پیشرفت و توسعه پایدار در هرکشور به شمار می‌آید؛ اگر پژوهشی نشود، دانش بشری افزایش نخواهد یافت و دچار سکون و رکود خواهد شد. بدون انجام پژوهش امور آموزشی نیز از پویایی و نشاط لازم نیز برخوردار نخواهد بود، همه آنچه به عنوان پیشرفت علوم در دوره‌های گوناگون تاریخ می‌شناسیم، حاصل تلاش افرادی بوده که در کار خود رویکردی پژوهشی داشته‌اند و ذهن پرسش‌گراشان همواره محرکی برای فعالیت‌های پژوهشی آنان بوده است. پژوهش مبنای توسعه است و تضمینی برای استمرار توسعه به شمار می‌آید؛ همچنین، به کار بستن نتایج پژوهش‌های انجام شده در هر زمینه به بهبود راهکارها و روش‌های معمول در زمینه‌های مورد نظر منجر می‌شود. امروزه با پیشرفت علم و فناوری و گسترش همکاری‌های دوجانبه و چندجانبه با دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی، علم به یکی از ابزارهای قدرتمند دیپلماسی تبدیل شده است. دیپلماسی علمی به‌طور کلی عبارت است از استفاده از روابط علمی و تبادلات فناوری و پژوهشی به منظور زدودن محدودیت‌های موجود و گشایش در بن‌بست‌های سیاسی است. استفاده از ابزار دیپلماسی علمی جهت پیشبرد اهداف دانشگاه بعنوان یک راهبرد باید مورد توجه باشد. بطور کلی اهم چالش‌های دانشگاه فنی و حرفه‌ای در حوزه پژوهش و فناوری عبارت است از:

- ضعف در وجود تناسب بین مفهوم پژوهش و مقاطع تحصیلی دانشگاه
- عدم توجه به فناوری‌های جدید نظیر اینترنت اشیاء، بلاک چین و هوش مصنوعی در دانشگاه
- حضور کم‌رنگ اعضای هیئت علمی و اساتید دانشگاه و دانشجویان در فرصت‌های مطالعاتی و همایش‌های علمی و فنی بین‌المللی
- ضعف در توجه به دیپلماسی علمی
- ضعف در تعریف پروژه‌های پژوهشی مشترک با دانشگاه‌های کشورهای همسایه
- ضعف در توجه به چالش‌ها و تنگناهای بخش صنعت
- فقدان نظام‌نامه خاص ارتقا و ترفیع اعضای هیئت علمی و مدرسان بر اساس دوره‌های تحصیلی موجود

- پراکندگی فعالیت‌های حوزه فناوری  
- عدم وجود استراتژی مناسب توسعه و ایجاد زیرساخت‌های فناوری  
بر همین اساس مهم‌ترین اقدامات اجرایی جهت ارتقای سطح حوزه پژوهش و فناوری در دانشگاه فنی و حرفه‌ای عبارت‌اند از:

- ✓ طراحی و اجرای اعتباربخشی و اعتبارسنجی آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ توسعه زیرساخت‌های دیجیتالی فرآیندهای آموزش و توسعه سیستم مدیریت یکپارچه اطلاعات
- ✓ شبکه سازی و ارتباط شبکه‌ای بین دانشکده‌ها و بین دانشکده‌ها و سازمان مرکزی
- ✓ ارتقای زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات
- ✓ ایجاد شبکه آزمایشگاهی کارگاهی بین ۲۳۰۰ کارگاه و آزمایشگاه موجود در استان‌ها و مراکز
- ✓ ارتقا و بروز رسانی سامانه‌های الکترونیکی ستاد و دانشکده‌ها
- ✓ مستندسازی فعالیت‌ها و تشکیل کمیته مستندسازی در مراکز استانی و ستاد
- ✓ توسعه و ارتقای سیستم‌های حفاظتی و دوربین‌های مدار بسته
- ✓ طراحی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد بر پایه فناوری اطلاعات
- ✓ ارتباط موثر با ذینفعان و مخاطبان دانشگاه در حوزه فناوری اطلاعات
- ✓ تولید محتوای آموزش الکترونیکی در سرفصل‌های مصوب و تهیه منابع درسی الکترونیکی توسط کمیته‌های تخصصی
- ✓ تلفیق فناوری و آموزش الکترونیکی در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ ایجاد یک چارچوب حمایتی برای تشویق کارفرمایان به راه‌اندازی واحدهای تولیدی در مراکز آموزشی دانشگاه
- ✓ ایجاد قطب‌های مهارت و مراکز تعالی در دانشکده‌های منتخب بر اساس نیاز بازار کار و ظرفیت‌های محلی و منطقه‌ای و ملی و با مشارکت بازار کار
- ✓ تهیه و اجرای طرح همکاری برای ارائه آموزش‌های عملی در صنایع، و اعمال روابط زنجیره تأمین
- ✓ مشارکت با صنایع در مدیریت آموزش عالی فنی و حرفه‌ای از طریق تشکیل شوراهای مهارت بخش‌های اقتصادی

- ✓ افزایش مشارکت کارفرمایان و صنایع در شناسایی تقاضای مهارت‌های آینده و در طراحی و ارائه مشترک دوره‌های آموزشی
- ✓ جمع‌آوری و تحلیل داده‌های قوی و جامع، یک پایگاه شواهد با کیفیت بالا برای اصلاح چارچوب‌های کارآموزی
- ✓ انجام پروژه‌های مشترک با صنایع با مشارکت اساتید و دانشجویان
- ✓ طراحی واستقرار مدل مشارکت صنایع در کلیه فرآیندهای آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ توسعه و ارتقای برنامه‌های کارآموزی و کارورزی دانشجویان در صنایع
- ✓ توسعه و ارتقای تعاملات با صنایع جهت اشتغال دانش‌آموختگان دانشگاه
- ✓ ایجاد مرکز تحقیقات آموزش فنی و حرفه‌ای و یادگیری مبتنی بر کار
- ✓ ایجاد آکادمی‌های توسعه مهارت در بخش‌های اقتصادی اولویت‌دار با مشارکت صنایع (مانند: آکادمی مهارت‌های نفت و گاز و پتروشیمی، آکادمی مهارت‌های دیجیتال با مأموریت برای کمک به پر کردن شکاف مهارت‌های دیجیتال در صنعت رو به رشد فناوری)
- ✓ ایجاد ارتباط نزدیک با کاربایی‌ها و طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های کاربایی
- ✓ مشارکت با بنگاه‌های اقتصادی منطقه‌ای نوظهور، برای حمایت از ارائه مهارت‌های مورد نیاز محلی
- ✓ اتخاذ ساز و کارهای لازم جهت انتقال دانش فنی و فناوری‌های نوین به مراکز آموزشی
- ✓ حمایت از راه‌اندازی شرکت‌های مهارت‌بنیان برای تجاری‌سازی محصولات مهارتی
- ✓ تاسیس پردیس فناوری و پارک علم و فناوری با حمایت معاونت جدید فناوری و نوآوری وزارت علوم تحقیقات و فناوری
- ✓ مدیریت پروژه‌های تحقیقاتی در راستای تولید ایده و انتشار ایده‌های بدیع در حوزه‌های مهارتی
- ✓ تشکیل شورای مرکزی برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در حوزه کارآفرینی و ارتباط با صنعت و جامعه، در دانشگاه
- ✓ حمایت از تجاری‌سازی طرح‌های پژوهشی و تحقیقات استادان و اعضای هیئت علمی؛ تولیدات دانشجویان و مراکز نوآوری دانشکده‌ها

- ✓ حمایت از شرکت‌های فناوری و دانش بنیان کوچک و متوسط
- ✓ حمایت از صنایع خلاق در مراکز رشد و شکوفایی
- ✓ اجرای طرح‌های پژوهشی کاربردی در حوزه مهارت‌آموزی و اشتغال در پاسخ به نیازهای این حوزه
- ✓ ایجاد نمایشگاه دائمی از محصولات مهارت محور و تولیدی دانشجویان در سطوح TRL و MRL مختلف
- ✓ ایجاد بانک ایده‌های خلاق دانشجویان و اساتید
- ✓ تهیه سامانه و پورتال خدمات قابل ارایه دانشگاه به مراکز صنعتی
- ✓ توسعه مبانی نظری و مفهوم‌سازی جامع آموزش مهارتی
- ✓ رهگیری وضعیت اشتغال مهارت آموختگان
- ✓ مشارکت با کارفرمایان و کارایی‌ها جهت هدایت شغلی و ارتقای اشتغال دانش آموختگان
- ✓ تعریف و ارایه خدمات با مشارکت بخش خصوصی و صنایع
- ✓ راه اندازی مؤسسات عالی آموزش فنی و حرفه‌ای در صنایع به عنوان یک اقدام درآمدزا برای تأمین مالی فعالیت‌های دانشگاه
- ✓ مشارکت با بخش‌های اقتصادی و توسعه‌ای اولویت‌دار بمنظور تأمین بخشی از بودجه طرح‌ها و پروژه‌ها از طریق دولت به تربیت نیروی انسانی مورد نیاز از طریق دانشگاه
- ✓ جلب حمایت و مشارکت وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی برای توسعه و اجرای آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ مطالعه طرح راه اندازی صندوق حمایت از توسعه متوازن آموزش عالی فنی و حرفه‌ای بر اساس نیازهای محلی به ویژه در مناطق غیربرخوردار و یا بخش‌های اقتصادی اولویت‌دار
- ✓ استقرار نظام مدیریت دانش آموزش عالی فنی و حرفه‌ای و در حوزه تربیت تکنسین
- ✓ ایجاد کمیته سیاست‌گذاری تاثیرگذار بر اصلاحات خط مشی آموزش فنی و حرفه‌ای کشور
- ✓ تقویت و بهبود تحقیقات، نوآوری، مدیریت دانش و خدمات توسعه در مورد آموزش عالی فنی و حرفه‌ای و نیازهای مهارتی آینده

- ✓ ایجاد و توسعه فصلنامه‌های علمی-تخصصی، مجلات علمی-پژوهشی و نشریات دانشجویی
- ✓ ارتقای شان و منزلت استادان و توانمندسازی آن‌ها جهت چندوجهی نمودن فرایند آموزش و تغییر نقش آن‌ها از آموزش به مربی‌گری و مشارکت در تولید علم نافع با تقویت رویکرد فرهنگی و تربیتی در فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی و تبلور آن در آیین‌نامه ارتقاء اعضای هیئت علمی با رویکرد تشویقی؛
- ✓ تأسیس صندوق VC و همکاری با معاونت علمی ریاست جمهوری جهت تأمین سرمایه‌گروه‌ها و شرکت‌های دانش بنیان
- ✓ بومی‌سازی پژوهش در دانشگاه فنی و حرفه‌ای براساس نیازهای دانشگاه و صنعت
- ✓ ارتباط موثر و مداوم دانشگاه با حوزه‌های تأمین نیروی انسانی و مطالعات حوزه صنعت
- ✓ ایجاد دفتر همکاری‌های مشترک دانشگاه و صنایع تخصصی به صورت قطب‌های استانی یا منطقه‌ای
- ✓ ارتقا کمی و کیفی کتابخانه‌های دانشگاه؛ بررسی و تجهیز منابع و مراجع اطلاعاتی و ایجاد کتابخانه متمرکز دیجیتال با استفاده از ظرفیت‌های مشترک صنایع
- ✓ افزایش بازدید و حضور دانشجویان در مراکز صنعتی
- ✓ تسهیل شرکت در همایش‌های بین‌المللی جهت ارائه پژوهش‌های اساتید و دانشجویان

## حوزه فرهنگی و دانشجویی

دانشگاه نهادی است که در رأس هرم نهادهای علمی يك جامعه قرار دارد. عملکرد صحیح دانشگاه از يك طرف، توسعه و پیشرفت را برای جامعه به ارمغان می‌آورد و از طرف دیگر، روند توسعه جامعه را به عنوان بازخوردی مثبت، به مکانی رفیع‌تر و مسئول‌تر انتقال می‌دهد.

در واقع دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، مراکز علمی فرهنگی هستند که تربیت دانشجویان در راستای نهادینه‌سازی ارزش‌های اسلامی-انسانی به همراه ارتقاء دانش تخصصی و مهارت‌آموزی‌های عمومی و حرفه‌ای به عهده دارند. به همین جهت لازم است با سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، حمایت، هدایت و نظارت بر امور فرهنگی و فوق برنامه‌ها و تلاش در جهت تحقق اهداف فرهنگی-اجتماعی و سیاسی و تحکیم باورهای دینی در محیط دانشگاه نقش ایفا کرد. مهیا کردن زمینه‌های فعالیت‌های گروهی دانشجویان به منظور آموختن مهارت‌های زیست مسالمت‌آمیز اجتماعی و رشد و بالندگی در مسایل فرهنگی، سیاسی و آداب اجتماعی و حرفه‌ای با حفظ اخلاق اسلامی و ایجاد محیط شاد و دلپذیر و سازنده در راستای ارتقاء رفتار سازمانی پسندیده برای اساتید و کارکنان و همچنین راهبری و کنترل مستمر بر کلیه فعالیت‌های فوق برنامه دانشجویی در جهت رواج و تحقیق فرهنگ سازمانی هدایت‌گر، تابع مدیریت و ساماندهی کلیه امور فرهنگی-اجتماعی دانشگاه می‌باشد که مسئولیت اجرایی آن با همدلی و همراهی سایر دست‌اندرکاران ذیربط، از وظایف معاونت فرهنگی و دانشجویی به شمار می‌رود. برخی از چالش‌های پیش‌روی معاونت دانشجویی و فرهنگی دانشگاه فنی و حرفه‌ای عبارتند از:

- ضعف در توجه به پیوست فرهنگی در برنامه‌های مهارت‌افزایی؛
- ضعف کمی و کیفی خوابگاه‌های دانشجویی؛
- اجرای نمایشی برنامه‌های فرهنگی متعارف؛
- تدارک و اجرای غیرهدفمند برخی برنامه‌ها صرفاً جهت ارائه گزارش عملکرد؛
- ادغام معاونت دانشجویی و فرهنگی اجتماعی و کم‌رنگ شدن توجه به حوزه سلامت جسم و روان دانشجویان.

بر همین اساس مهم‌ترین اقدامات اجرایی جهت ارتقای سطح حوزه فرهنگی و دانشجویی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای عبارت‌اند از:

- ✓ سازماندهی و مشارکت در کمپین‌ها و رویدادهای آگاهی بخشی آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ توسعه گفتمان خلق ارزش مبتنی بر مهارت و ارتقای جایگاه تجربه و مهارت در بازار کار با همکاری سایر نهادها
- ✓ سرمایه‌گذاری، زمان و تبلیغ کافی جهت مشارکت در مسابقات مهارت‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی
- ✓ انجام مطالعات هدفمند بازاریابی آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در سطوح محلی تا بین‌المللی
- ✓ شناسایی نخبگان مهارتی و تقدیر شایسته از آنان
- ✓ زمینه‌سازی بستر جذب نخبگان مهارتی از آموزش و پرورش و بازار کار
- ✓ جلب حمایت مسئولین و مدیران ارشد نظام از آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ برقراری ارتباط با انجمن‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد
- ✓ ایجاد سامانه فارغ‌التحصیلان و رصد وضعیت اشتغال آنان بعد از فارغ‌التحصیلی
- ✓ طراحی و اجرای سازوکار مشارکت فارغ‌التحصیلان دانشگاه (به عنوان مثال در اجرای دوره‌های کوتاه مدت)
- ✓ استقرار کانون فارغ‌التحصیلان در تمام استان‌ها
- ✓ تهیه بانک اطلاعاتی از فارغ‌التحصیلان و شناسایی افراد موفق جهت همکاری با دانشگاه
- ✓ دعوت از فارغ‌التحصیلان موفق در مراسم استقبال از نو دانشجویان مراکز جهت تشویق افراد و شهرت بخشی به دانشگاه
- ✓ برگزاری اردوهای مختلف با حضور و مشارکت فارغ‌التحصیلان دوره‌های قبل
- ✓ ارتقای مهارت و بازآموزی دانش‌آموختگان
- ✓ پیش‌بینی سازوکارهای ارتقای فرهنگی، اعتقادی و پیشگیری از تخلفات دانشجویان
- ✓ طراحی و انجام فعالیت‌های فرهنگی در خوابگاه‌ها
- ✓ توسعه فضاهای فرهنگی مانند مسجد، نماز خانه و کتابخانه

- ✓ بزرگداشت مناسبت‌های مذهبی و فرهنگی
- ✓ برگزاری اردوهای جهادی و راهیان نور
- ✓ ترویج فرهنگ عفاف و حجاب
- ✓ ترویج فرهنگ ساده زیستی و تشویق به ازدواج دانشجویی
- ✓ ترویج و توسعه فرهنگ اقامه نماز
- ✓ ارتقا دانش دینی و سیاسی دانشجویان
- ✓ تقویت تشکلهای اسلامی دانشجویان
- ✓ تقویت هیئت‌های دانشجویی
- ✓ طراحی و اجرای فعالیت‌های ارتقای اخلاق حرفه‌ای و فرهنگ کار
- ✓ توسعه فرهنگ مهارت آموزی و کارآفرینی در جامعه، جوانان و دانشجویان
- ✓ توسعه مهارت‌های زندگی و مهارت‌های نرم دانشجویان
- ✓ راه‌اندازی کانون‌های محیط زیست در معاونت دانشجویی مراکز
- ✓ حرکت به سوی ایجاد دانشگاه سبز (مدیریت انرژی، مواد و حفظ محیط زیست)
- ✓ طراحی و اجرای فعالیت‌های ورزشی برای دانشجویان خوابگاهی
- ✓ برگزاری مسابقات مهارتی کشوری و شرکت دانشجویان در مسابقات مهارتی جهانی
- ✓ ایجاد مراکز حرکات اصلاحی برای شناسایی و اصلاح نقص‌های وضعیتی دانشجویان و اساتید
- ✓ ایجاد کارگاه‌های تولیدی جهت کسب درآمد دانشجویان در جوار خوابگاه‌ها
- ✓ برگزاری مسابقات ورزشی دانشجویان و کارکنان در سطح کشوری
- ✓ تشکیل اتاق فکر و شوراهای مشورتی با دانشجویان، کارکنان و اساتید
- ✓ اعطای بورسیه تحصیلی به دانشجویانی که در رشته‌های تولید محور تحصیل می‌کنند و امکان درآمذزایی دارند
- ✓ برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای کارکنان در جهت افزایش مسولیت پذیری و وجدان کاری



- ✓ فراهم آوردن تسهیلات بودجه ای و اعتبارات لازم جهت رفاه دانشجویان در پرداخت هزینه‌های تحصیل
- ✓ توسعه، تکمیل و تجهیز و ارتقا کیفیت خوابگاه‌های دانشجویی
- ✓ پایش و ارتقای سلامت روحی و جسمی دانشجویان
- ✓ برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های ورزشی برای دانشجویان
- ✓ توجه به مراکز مشاوره دانشجویی
- ✓ حمایت مالی از دانشجویان با افزایش مشارکت دانشجویان در امور دانشگاه در قالب کار دانشجویی، مشارکت در طرح‌های تولیدی و درآمدزا
- ✓ حمایت از فعالیت‌های مشارکت جویانه فرهنگی و اجتماعی دانشگاهی ویژه دانشجویان، اعضای هیئت علمی علمی و کارکنان دانشگاه‌ها در قالب انجمن‌های علمی، تشکل‌های دانشجویی، کرسی‌های آزاداندیشی، ضیافت اندیشه استادان، گروه‌های جهادی و اردوهای فرهنگی و امثال آن
- ✓ ارزش‌آفرینی برای فعالیت‌های کارگاهی و مهارتی
- ✓ ارزش‌گذاری فرهنگی برای فعالیت‌های تولیدی منجر به توسعه اقتصادی و کارآفرینی
- ✓ تعمیق باورها و ارزش‌های اسلامی با برگزاری فعالیت‌های جهادی در حوزه صنفی
- ✓ ترویج کار و مدیریت جهادی بعنوان یکی از عوامل توسعه پایدار
- ✓ احیای معاونت دانشجویی و توجه ویژه به حوزه مشاوره و درمان با توجه به شیوع کرونا و بحران‌های احتمالی آینده

## حوزه نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت

تضمین کیفیت به جنبه مهمی از آموزش فنی حرفه‌ای در طول سال‌ها تبدیل شده است. این امر به دلیل نقشی است که آموزش فنی حرفه‌ای در بهبود سرمایه انسانی و پیشرفت فناوری برای توسعه ملی، رشد اقتصادی، کاهش فقر، ایجاد ثروت و افزایش بهره‌وری ایفا می‌کند. اما، آموزش فنی و حرفه‌ای تأثیری که از آن انتظار می‌رود را در مشارکت در توسعه ملی ایفا ننموده است. بنابراین سیستم آموزش فنی و حرفه‌ای نتوانسته است فارغ التحصیلان متناسب با نیاز بازار کار و آماده اشتغال ایجاد کند، از این طریق نیاز به بررسی ماهیت واقعی تضمین کیفیت در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای با هدف تربیت نیروی کار واجد شرایط با دانش و مهارت فنی مورد نیاز برای ارتقای بهره‌وری است. در سیاست‌گذاری آموزش فنی و حرفه‌ای باید توجه ویژه‌ای به تضمین کیفیت از طریق حکمرانی خوب، کارکنان و منابع مناسب برای دستیابی به آموزش فنی و حرفه‌ای پایدار شود. بنابراین، همراه با گسترش و تنوع سیستم آموزش فنی و حرفه‌ای، باید با روش‌های مناسب ارزیابی، نظارت و بهبود کیفیت، این آموزش‌ها تضمین گردد.

علاوه بر موارد فوق با توجه به قانون نظام جامع تربیت و آموزش فنی و حرفه‌ای و مهارتی نقش حکمرانی دانشگاه در نظام آموزش فنی و حرفه‌ای کشور از طریق ایفای نقش فعال در زمینه تضمین کیفیت آموزش عالی فنی و حرفه‌ای تثبیت و ارتقا خواهد یافت. لذا دانشگاه در راستای ایفای نقش رهبری آموزش عالی فنی و حرفه‌ای بایستی به اصلاح و ارتقای نظام تضمین کیفیت این آموزش‌ها بپردازد. برخی از چالش‌های پیش‌روی حوزه نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت دانشگاه فنی و حرفه‌ای عبارتند از:

- عدم بکارگیری الگوی علمی مشخص و مبتنی بر استانداردهای بین‌المللی
- ماهیت ستادی، اداری، اجرایی و غیر حرفه‌ای نظارت‌ها
- فقدان یا کم‌رنگ بودن نقش ارزیابان حرفه‌ای خارج از نظام اداری دانشگاه (ارزیابان برون سازمانی از جامعه ذینفعان)

- نبود نگاه و تفکر سیستمی و نادیده گرفتن کارکردهای نظام صلاحیت حرفه‌ای ملی
- نظارت غیر دقیق بر ابعاد کیفی خدمات آموزشی با تمرکز بر اجرای آیین‌نامه‌ها

- نبود نگاه جامع، کلان نگر، آینده‌نگر و مبتنی بر جریان سیال بازار و تمرکز بر مسائل آنی
  - توجه کم به اصل استمرار کیفیت در مدیریت و تضمین کیفیت
  - بهره‌گیری ناکافی از مشارکت، همکاری و تعهد گروه ذینفعان
  - نقص در ساختار سازمانی و نیاز به ایجاد ساختار علمی و نظامند برای مدیریت و رهبری فرآیندهای کیفیت
  - ظرفیت‌سازی ناکافی برای اعتبارسنجی، بهبود، ارتقاء و تضمین کیفیت نظام آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
  - عدم توجه به اهداف، نقش‌ها و کارکردهای متنوع ارزشیابی و برابر دانستن ارزشیابی و بازرسی
- با عنایت به ویژگی‌های یاد شده بایستی به این سؤال کلیدی پاسخ داد. چرا باید روی کیفیت آموزش‌های عالی فنی و حرفه‌ای تمرکز کرد؟

عواملی مانند اشتغال بهتر مهارت‌آموختگان، ایجاد پیوند محکم میان دانشگاه و صنعت، جذاب‌تر شدن آموزش‌های عالی فنی و حرفه‌ای، ایجاد فرآیندها و رویه‌های شفاف جهت اطمینان از درک متقابل و اعتماد بین ذینفعان، جهت‌گیری بهتر صنعت در حوزه بازار کار، آشناسازی کامل اساتید، ارزیابان و سایر پرسنل مرتبط با کیفیت با روش‌های کار در محیط واقعی می‌توانند به عنوان پاسخ این سؤال در نظر گرفته شود. بر همین اساس مهم‌ترین اقدامات اجرایی جهت ارتقای سطح حوزه نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت در دانشگاه فنی و حرفه‌ای عبارت‌اند از:

- ✓ تدوین استانداردهای ارزشیابی جهت بهبود و ارتقای فرایند سنجش مهارت و صلاحیت حرفه‌ای
- ✓ طراحی و استقرار الگوی سنجش مهارت، آموخته‌ها و تجارب قبلی
- ✓ راه‌اندازی مراکز سنجش صلاحیت حرفه‌ای
- ✓ تقویت شایستگی‌های حرفه‌ای و تربیت آزمون‌گران مهارتی
- ✓ تدوین و اجرای چارچوب صلاحیت حرفه‌ای اساتید و مدرسان آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ تدوین و اجرای چارچوب تضمین کیفیت آموزش عالی فنی و حرفه‌ای و مراکز سنجش صلاحیت حرفه‌ای
- ✓ رعایت استانداردهای کیفیت جهانی و کنترل کیفیت به صورت جامع در فرآیندهای آموزشی و پژوهشی
- ✓ بهبود نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

- ✓ تقویت توان دانشگاه برای نظارت، بهبود و اصلاح مستمر فرایندها و ساز و کارهای اداره دانشگاه
- ✓ شناسایی و حذف فعالیت‌های بدون ارزش افزوده
- ✓ مدیریت عملکرد و نظارت بر یادگیری و ارائه مهارت‌ها
- ✓ بهبود سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری
- ✓ بهبود تجربه مشتری و خدمات مشتری از طریق استفاده پیشرفته از داده‌ها و فناوری
- ✓ رهبری طراحی و استقرار نظام تضمین کیفیت آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ استقرار اعتباربخشی و اعتبار دهی آموزش‌های عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ بازنگری دستورالعمل‌های ارزیابی و بهبود کیفیت
- ✓ نظارت مستمر بر حوزه‌های مختلف دانشگاه و ارایه بازخورد به لایه‌های مختلف
- ✓ بازدید میدانی مسئولین از مراکز تابعه بصورت دوره‌ای و رفع موانع و مشکلات
- ✓ تهیه مستندات و گزارشات عملکردی بر اساس شاخص‌های ارزیابی توسط مراکز استانی
- ✓ بازنگری و اصلاح شاخص‌های ارزیابی کارکنان
- ✓ نظارت بر نحوه اجرای بخشنامه‌ها و آیین نامه‌ها در مراکز تابعه

## حوزه همکاری‌های علمی و بین‌المللی

روی آوردن به بین‌المللی‌سازی در نظام آموزشی عالی ایران يك ضرورت است که شناخت سایر ملل و فرهنگ‌ها، شناخت نیاز جامعه جهانی و توان پاسخگویی به آن‌ها و تبدیل ایران به قدرت علمی اول منطقه در راستای عملیاتی نمودن اهداف اسناد بالادستی آموزش عالی از دلایل اصلی این ضرورت هستند. سیستم‌های آموزش عالی جهان گرایش به بین‌المللی‌سازی را نشان می‌دهند. در این مسیر، آموزش عالی بین‌المللی‌تر شده و در معرض فرهنگ و حکومت ملی قرار گرفته است. از طرفی توسعه علمی يك حرکت چند وجهی است که درون محیط بین‌المللی رخ می‌دهد. پدیده جهانی شدن اقتصاد و فرهنگ از يك سوی و موضوع جهان وطن بودن علم و فناوری از سوی دیگر، روند رو به رشد فعالیت‌های بین‌المللی را افزایش داده است. حرکت آزاد و بدون محدودیت سرمایه، اطلاعات و ایده‌ها در سطح جهان که تبادل دانشجویان و پژوهشگران و نوآوران بخشی از آن است که شالوده سرمایه انسانی در چارچوب‌ها و استانداردهای جهانی تشکیل می‌دهد. در سال‌های اخیر، پدیده و سیاست «بین‌المللی شدن آموزش عالی» در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی کشورها و مناطق مختلف با رشد فراگیر و استقبال روزافزونی روبرو بوده است. دانشگاه فنی و حرفه‌ای می‌تواند با تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی در حوزه آموزش‌های فنی مهارتی و تشکیل کربدوره‌های محصولات دانش بنیان نقش موثری ایفا نموده و در حوزه تحریم‌های بین‌المللی بن بست شکنی ایجاد نماید. اهم چالش‌های حوزه همکاری‌های علمی و بین‌المللی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای به شرح ذیل بیان می‌گردد:

- حضور کم‌رنگ اعضای هیئت علمی علمی و اساتید دانشگاه و دانشجویان در فرصت‌های مطالعاتی و همایش‌های علمی و فنی بین‌المللی
  - ضعف در تعریف پروژه‌های پژوهشی مشترک با دانشگاه‌های کشورهای همسایه
  - سهم پایین دانشگاه در جذب دانشجوی خارجی
- بر همین اساس مهم‌ترین اقدامات اجرایی جهت ارتقای سطح حوزه همکاری‌های علمی و بین‌المللی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای عبارت‌اند از:

- ✓ تبادل خدمات آموزش عالی فنی و حرفه‌ای با موسسات و دانشگاه‌های بین‌المللی
- ✓ اعتبار بخشی به آموزش‌های دانشگاه در سطوح داخلی و بین‌المللی
- ✓ توسعه و تسهیل فرصت مطالعاتی برای اساتید
- ✓ برگزاری رویدادهای علمی و پژوهشی ملی و بین‌المللی در حوزه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- ✓ جلب حمایت موسسات بین‌المللی در حوزه آموزش فنی و حرفه‌ای برای اجرای سیاست‌های آموزشی دانشگاه
- ✓ تقویت ارتباطات بین‌المللی و تعریف دوره‌های آموزشی مشترک بین‌المللی و تسهیل تبادل استاد و دانشجو
- ✓ گسترش فرصت‌های یادگیری بین‌المللی
- ✓ توسعه برون‌مرزی دانشگاه جهت تربیت نیروی انسانی متخصص مورد نیاز سایر کشورها به صورت حضوری و مجازی (با تأکید بر کشورهای همسایه و محور مقاومت)
- ✓ تسهیل شرکت در همایش‌های بین‌المللی جهت ارائه پژوهش‌های اساتید و دانشجویان
- ✓ استفاده از ظرفیت پیمان‌های منطقه‌ای مانند پیمان شانگهای در تبادلات علم و فناوری، منابع انسانی و فن بازار

## پایش و ارزیابی

## پایش و ارزیابی برنامه تحول

برای دانشگاهی با پیچیدگی و اندازه دانشگاه فنی و حرفه‌ای می‌توان صدها معیار ارزیابی و پایش که نشانه‌هایی از پیشرفت یا دستیابی به اهداف بزرگ و کوچک آن باشد تعریف نمود. اما به منظور تسهیل در محاسبه معیارها، تعدادی از مهم‌ترین معیارها مطابق با اسناد بالادستی و معیارهای جهانی، به عنوان معیار سنجش موفقیت دانشگاه در دستیابی به اهداف، به شرح زیر انتخاب شده است:

### پیامدهای اقتصادی و اجتماعی:

#### ارتقای مهارت نیروی انسانی

تعریف: نیروی انسانی واجد صلاحیت حرفه‌ای سطح ۴ به بالا

#### نرخ اشتغال فارغ التحصیلان در رشته مرتبط

تعریف: نسبت فارغ التحصیلانی که شش ماه پس از فارغ التحصیلی به طور تمام وقت در رشته‌ای مرتبط یا تا حدی مرتبط با برنامه خود مشغول به کار هستند.

#### درآمد شغلی دانش‌آموختگان

تعریف: متوسط درآمد شغلی فارغ التحصیلان دانشگاهی در یک سال تقویمی معین، دو سال پس از فارغ التحصیلی

#### تأثیر اجتماعی و محلی ثبت نام دانشجویان

تعریف: سهم ثبت نام نهادی در جمعیت شهر/ها که دانشکده در آن واقع شده است.

#### تعالی در کارآفرینی

تعریف: تعداد سرمایه‌گذاری‌هایی که به صورت سالانه از طریق مشارکت با مراکز نوآوری دانشگاه توسعه و/یا راه اندازی می‌شوند.





### **پیامدهای ویژه دانشگاه:**

#### **نرخ دانش آموختگی**

**تعریف:** درصد دانشجویان تمام وقت (داخلی و بین المللی) که در یک دوره گزارش ثبت نام خاص وارد یک برنامه آموزشی شده‌اند و در یک دوره زمانی خاص فارغ التحصیل شده‌اند.

#### **یادگیری تجربی**

**تعریف:** تعداد و نسبت فارغ التحصیلان، که حداقل در یک دوره با مؤلفه‌های یادگیری تجربی (در محیط واقعی کار) مورد نیاز شرکت کرده‌اند.

#### **درآمد غیردولتی**

**تعریف:** کل درآمد جذب شده از بخش خصوصی و منابع غیرانتفاعی

#### **ساختار نهادی**

**تعریف:** نسبت کارکنان و اساتید تمام وقت، داخلی و بین‌المللی به دانشجویان

#### **تعداد ثبت نام دانشجویان**

**تعریف:** تعداد دانشجویانی که در دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت و بلندمدت شرکت نموده‌اند

#### **نفوذپذیری آموزش عالی**

**تعریف:** تعداد دانشجویانی که از دوره‌های آموزشی کوتاه مدت در مسیر آموزش عالی فنی و حرفه‌ای پذیرفته شده‌اند

#### **تسهیلات رفاهی دانشجویی**

**تعریف:** نسبت ظرفیت خوابگاه‌ها به دانشجویان

#### **حمایت‌های مالی دانشجویی**

**تعریف:** میزان سرانه حمایت‌های مالی از دانشجویان صندوق رفاه دانشجویی

### فرصت‌های کار

**تعریف:** نسبت دانشجویانی که در فرصت‌های کار در محیط واقعی شرکت نموده‌اند

### مسیرهای کارآموزی

**تعریف:** دانشجویان دوره کارآموزی که با یک دوره کارآموزی و مدرک اضافی که از طریق استفاده از یک مسیر به دست می‌آیند فارغ‌التحصیل می‌شوند.

### شفافیت

**تعریف:** اطلاعات مربوط به فعالیت دانشگاه و دانشکده‌ها به صورت عمومی در دسترس خواهد بود.

### اساتید

#### تعریف:

سطح صلاحیت حرفه‌ای اساتید

نرخ دانشجویان به اساتید

سرانه آموزشی اساتید

سرانه تجارب حرفه‌ای اساتید

نرخ مشارکت صنایع

### دسترسی

#### تعریف:

سهم آموزش‌های عالی فنی و حرفه‌ای از آموزش کشور

سهم آموزش دیدگان در محیط کار از آموزش‌های عالی فنی و حرفه‌ای

نرخ شکست (ترک تحصیل) در آموزش‌های عالی فنی و حرفه‌ای



نرخ مشارکت گروه‌های محروم و آسیب‌پذیر در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای

نرخ مشارکت زنان در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای

نرخ دسترسی به آموزش‌های عالی فنی و حرفه‌ای (سهم آموزش برابر)

### تامین مالی

#### تعریف:

نرخ مشارکت بخش غیر دولتی در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای

میزان سرمایه‌گذاری در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای

میزان درآمدهای دانشگاه



**نقشه راه تحول**  
**دانشگاه فنی و حرفه‌ای**  
**در یک نگاه کلی**

دانشگاه فنی و حرفه‌ای باید تحقق بخش اهداف و آرمان‌های جامعه در حوزه مهارت، اشتغال و کارآفرینی باشد. این دانشگاه باید شامل دو مولفه عمده توانمندی دانش‌آموختگان مهارتی و مرجعیت حوزه اشتغال، کارآفرینی و علم و فناوری باشد. دانش‌آموختگان و نخبگانی که حائز شایستگی‌های اعتقادی، اخلاقی، رفتاری، تخصصی و حرفه‌ای هستند. دانشگاه فنی و حرفه‌ای باید با توجه به نیازها و ظرفیت‌های دانشگاهی، بافت اجتماعی، شرایط سیاسی و ویژگی‌های فرهنگی، برای پیش‌راندن شدن در حوزه‌های مهارتی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی نماید.

اصلاحات آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در بسیاری از کشورهای جهان در حال انجام است. ایجاد تغییر هرگز آسان نیست لذا در ایران نیز با چالش‌های متعددی روبرو است. ایجاد مشارکت بین بخش‌های دولتی و خصوصی بر اساس اعتماد و اهداف مشترک، بسیج منابع، ایجاد اعتماد عمومی در حوزه‌ای از آموزش که به عنوان گزینه‌ای دوم و غیرجذاب تلقی می‌شود، نمونه‌ای از این چالش‌ها هستند. به منظور دستیابی به سیستم آموزش عالی فنی و حرفه‌ای جهت پاسخگویی به نیازهای بازار کار امروز و آینده و توسعه سطوح میانی و عالی مهارت، دانشگاه فنی و حرفه‌ای با تأکید بر تقویت کیفیت مقررات و استراتژی‌های آموزش فنی و حرفه‌ای از طریق ارتباط با بازار کار، ایجاد مدل‌های دولتی-خصوصی برای تدوین و ارزیابی استانداردهای حوزه مهارت، تقویت رهبری تشکلهای بنگاه‌های اقتصادی در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، برند سازی مجدد آموزش عالی فنی و حرفه‌ای، بسیج شرکت‌ها و کسب و کارها برای مشارکت در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای، تأمین بودجه کافی برای آموزش عالی فنی و حرفه‌ای، توسعه مداوم و تقویت مکانیزم‌های تضمین کیفیت در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای، تعمیق همکاری مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای با صنعت و بازار کار، تقویت و بهبود تحقیقات، نوآوری، مدیریت دانش و خدمات توسعه در مورد آموزش فنی و حرفه‌ای و نیازهای مهارتی آینده و گسترش دسترسی و برابری در آموزش فنی و حرفه‌ای، نسبت به انجام موارد ذیل اقدام خواهد کرد:

۱. تمرکز اصلی دانشگاه فنی و حرفه‌ای بر توسعه مداوم و تقویت مکانیزم‌های تضمین کیفیت در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای به گونه‌ای که بتواند پاسخگوی گستره وسیعی از نیازهای روزآمد بازار کار و جامعه بوده و به عنوان مؤلفه مؤثر در یک معادله پر مؤلفه، کمیت و کیفیت خدمات آموزشی را ارتقا دهد، خواهد بود. و برای تحقق این امر نسبت به توسعه کیفی و کمی سنجش مهارت و صلاحیت حرفه‌ای نیروی کار کشور، توسعه برنامه‌های درسی متناسب با تحولات فناوری و

نیاز بازار کار با مشارکت صنایع و بازار کار، طراحی و توسعه مداوم چارچوب تضمین کیفیت آموزش عالی فنی و حرفه‌ای و دیجیتال سازی آموزش عالی فنی و حرفه‌ای اقدام خواهد کرد.

۲. گسترش و توسعه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای بدون مشارکت و بهبود تعامل با ذینفعان در سیاست‌گذاری و اجرای آموزش عالی فنی و حرفه‌ای و حضور موثر بخش خصوصی امکان پذیر نخواهد بود لذا دانشگاه فنی و حرفه‌ای توسعه چارچوب تعامل با سایر نهادها، بخش خصوصی و ذینفعان ملی و بین‌المللی را جهت افزایش کیفیت و استفاده از منابع را سرلوحه اقدامات خود قرار داده و کارفرمایان را تشویق خواهد کرد که مستقیماً خودشان آموزش‌های بیشتری را انجام دهند و در تمام جنبه‌های توسعه مهارت‌ها مشارکت داشته باشند. و برای تحقق این امر نسبت به تقویت مالکیت و مشارکت صنایع و بازار کار بر سیستم مهارت و سیاست‌گذاری و اجرای برنامه‌های آموزش عالی فنی و حرفه‌ای و تقویت ارتباطات ملی و بین‌المللی در حوزه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای اقدام خواهد کرد.

۳. فرآیندهای توسعه پایدار بدون آموزش مناسب و توسعه ساز و کارهای انطباق آموزش عالی فنی و حرفه‌ای بانیازهای امروز و آینده بازار کار قابل اجرا نیستند. دانشگاه فنی و حرفه‌ای بر اساس تغییرات و تحولات بازار کار، چشم انداز آینده آموزش عالی فنی و حرفه‌ای را پیش‌بینی می‌کند. و جهت تبدیل شدن اقتصاد کشور به یک ساختار سریع در حال رشد و پایدار، زمینه‌سازی ایجاد اشتغال در سطح بالا و ایجاد پیشرفت اجتماعی و تبدیل شدن به اقتصاد دانش‌بنیان، و تربیت نیروی انسانی ماهر بخش‌های تولیدی صنعتی قوی و رقابتی و خدمات مدرن، به توسعه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای پاسخگو، یکپارچه، سبز و فراگیر اقدام خواهد کرد. برای تحقق این امر نسبت به ارتقای پاسخگویی به نیاز بازار کار، تاکید بر پیشران‌های دانش‌بنیان و توسعه مهارت‌های مورد نیاز اقتصادهای جدید منطبق با تحولات فناوری بویژه تحولات فناوری ناشی از انقلاب صنعتی چهارم و پنجم، توسعه دسترسی سیستماتیک به اطلاعات بازار کار و مهارت و توسعه پژوهش و نوآوری کاربردی اقدام خواهد کرد.

۴. در حالی که اهمیت آموزش فنی و حرفه‌ای در گفتمان‌ها و سیاست‌های ملی و بین‌المللی به طور فزاینده‌ای شناخته شده است، در مقایسه با سایر مسیرهای آموزشی مانند تحصیلات آکادمیک، تصویر آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در افکار

عمومی بویژه جوانان کاملاً چالش برانگیز است لذا دانشگاه فنی و حرفه‌ای، نسبت به ارتقای جایگاه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در افکار عمومی با حمایت از نام تجاری خود برندسازی مجدد آن اقدام خواهد کرد. برای تحقق این امر نسبت به بهبود ادراک از آموزش عالی فنی و حرفه‌ای و تقویت هدایت و مشاوره شغلی آموزش عالی فنی و حرفه‌ای با مشارکت کلیه ذینفعان اقدام خواهد کرد.

۵. تمرکز بر نیروی کار و مهارت‌آموزی مجدد برای مشاغل آینده در بهبود انتقال به مشاغل جدید، یک عامل موثر اصلی در کاهش نابرابری خواهد بود. دانشگاه فنی و حرفه‌ای برای بهبود دسترسی، برابری و نفوذپذیری سیستم آموزش عالی فنی و حرفه‌ای سطح معینی از شایستگی‌ها یا صلاحیت‌ها را برای کل جمعیت هدف تامین و دسترسی برای هرکسی که می‌تواند مفید باشد را گسترش و فرصت‌های موثر برای گروه‌های آسیب‌پذیر را فراهم و قابلیت نفوذ سیستم آموزشی خود را افزایش می‌دهد و برای تحقق این امر نسبت به ایجاد فرصت‌های برابر در ارایه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای و توسعه دسترسی عمومی به آموزش عالی فنی و حرفه‌ای اقدام خواهد کرد.

۶. مهم‌ترین عاملی که به توسعه مهارت‌ها کمک می‌کند، تأمین بودجه کافی و پایدار است تا بتوان با اطمینان ابتکارات میان‌مدت را آغاز کرد. تامین منابع مالی پایدار و متنوع و افزایش درآمدزایی، محرک اصلی اصلاحات و تحول در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای است. دانشگاه فنی و حرفه‌ای تلاش خواهد کرد تا دولت منابع بیشتری را برای گسترش و توسعه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در دسترس قرار دهد، اما بر راه‌هایی که در آن وابستگی فعلی به بودجه عمومی کاهش یابد، متمرکز خواهد شد. و اصلاحات تامین مالی را با تاکید بر تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، نظارت بر عملکرد و پاسخگویی تداوم یافته و تسریع خواهد شد و برای تحقق این امر نسبت به تقویت تعامل با صنعت، برای کمک به توسعه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای، توسعه تعامل با دولت برای کمک به توسعه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای و تقویت تعامل با مؤسسات ملی و بین‌المللی توسعه برای مشارکت در توسعه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای اقدام خواهد کرد.

۷. توسعه طرح‌ها و خدمات جهت افزایش درآمدزایی دانشگاه فنی و حرفه‌ای یکی از موارد بسیار مهم برای ارتقای وضعیت مالی دانشگاه است. در زمینه تامین مالی پایدار دانشگاه ضمن شناسایی مواردی که امکان درآمدزایی برای



دانشگاه وجود دارد، به طراحی و ایجاد منابع درآمدی جدید اقدام خواهد نمود. فعالیت‌های درآمدزا به‌عنوان ابزاری برای تکمیل منابع مورد نیاز دانشگاه است و استفاده از ظرفیت‌های بی‌بدیل خیرین و سازمان‌های مردم‌نهاد، بخش خصوصی، صنعت و ... می‌تواند بخشی از منابع مورد نیاز آموزش فنی و حرفه‌ای را پوشش دهد. در این زمینه نقش فعال دانشگاه در اطلاع‌رسانی و شناسایی و جلب حمایت خیرین و همچنین نتایج حاصل از این حمایت‌ها بسیار موثر است. برای تحقق این امر دانشگاه فنی و حرفه‌ای نسبت به **تنوع بخشی منابع مالی و توسعه راه‌های درآمدزایی دانشگاه** اقدام خواهد کرد.

۸. عملکرد فرایندها متأثر از زیرساخت‌هایی است که برای اجرای آن‌ها لازم و ضروری هستند. در واقع این زیرساخت‌ها توانمندسازهای یک فرایند هستند. برای این‌که فرایندهای دانشگاه فنی و حرفه‌ای بتوانند خروجی‌های مناسبی تولید کرده، موجبات رضایت ذینفعان را فراهم کنند و نهایتاً اهداف لایه پیامدها به خوبی محقق شوند، اهداف لایه زیرساخت‌ها در فرایند تحول، مورد توجه جدی قرار خواهند گرفت. برای تحقق این امر دانشگاه فنی و حرفه‌ای نسبت به **توسعه امکانات کالبدی، توسعه سرمایه سبستی، توسعه سرمایه‌های اطلاعاتی، توسعه سرمایه‌های انسانی، توسعه سرمایه‌های فرهنگی، توسعه سرمایه‌های اجتماعی و حفظ منزلت دانشجویان** اقدام خواهد کرد.

۹. به طور کلی، آموزش حرفه‌ای یک حوزه سیاسی پیچیده در تقاطع بین آموزش عمومی، مهارت آموزی، سیاست‌های اجتماعی، اقتصادی و بازار کار می‌باشد. اهداف متعددی که آموزش حرفه‌ای به تحقق آن‌ها می‌اندیشد و ذینفعان متعددی که برای خدمت‌رسانی به آن‌ها نیاز دارد، منجر به ایجاد یک الزام قوی برای مدل‌های مدیریتی می‌شود که مشارکت ذینفعان، رهبری و هماهنگی اقدامات را تضمین می‌کند. دانشگاه فنی و حرفه‌ای با تأکید بر پاسخگویی به فراگیران و نیازهای بازار کار، تضمین کیفیت در روند آموزش، شفافیت نظام آموزشی، پیشرفت شغلی مربیان، پیش‌بینی نیازهای مهارتی و مشارکت گسترده ذینفعان فراتر از وزارتخانه‌های مختلف مربوطه و حتی فراتر از مشورت با شرکای اجتماعی و درگیر کردن همه ذینفعان در تمام سطوح دولتی، بازار کار و اقتصاد، آموزش و جامعه مدنی و تهیه سیاست‌ها با روشی فراگیر، آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در کشور را رهبری خواهد کرد. برای تحقق این امر دانشگاه فنی و حرفه‌ای نسبت به **ایفای نقش حکمرانی آموزش عالی فنی و حرفه‌ای (سطوح ۴ به بالای صلاحیت حرفه‌ای) و پیاده‌سازی مدیریت**

چندسطحی اقدام خواهد کرد.

**پیوست ۱:**

**فرایند تدوین نقشه راه تحول  
در دانشگاه فنی و حرفه‌ای**

## مقدمه

دانشگاه فنی و حرفه‌ای به عنوان دانشگاه اصلی متولی آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در کشور به منظور تحقق بخشیدن به رسالت‌های خود در حیطه چشم انداز بیست ساله کشور و پاسخگویی به نیازهای بازار کار و با هدف تدوین الگویی واحد، منسجم، جامع و پایدار، اقدام به تدوین نقشه راه تحول نموده است. در راستای تدوین این نقشه راه که یک برنامه تحولی است، مستندات داخلی و اسناد فرادستی مورد نیاز مطالعه گردیده و همراه با آن مصاحبه‌هایی با دانشجویان، کارکنان، اعضای هیات علمی، مدیران ستادی، مسئولین دانشکده‌ها، مشاوران و اعضای هیات رئیسه دانشگاه انجام گرفته است. نهایتاً این اقدامات منجر به تدوین نقشه راه ۵ ساله، شامل چشم انداز، مأموریت، ارزش‌های محوری، اهداف اصلی و راهکارهای تحول دانشگاه در سطح کلان شده است. تدوین این نقشه راه با بهره‌گیری از مدل‌های نظری و با استفاده از روش‌های مختلف جمع‌آوری اطلاعات اعم از داده‌های اولیه و ثانویه صورت گرفته و مراحل ذیل را طی نموده است:

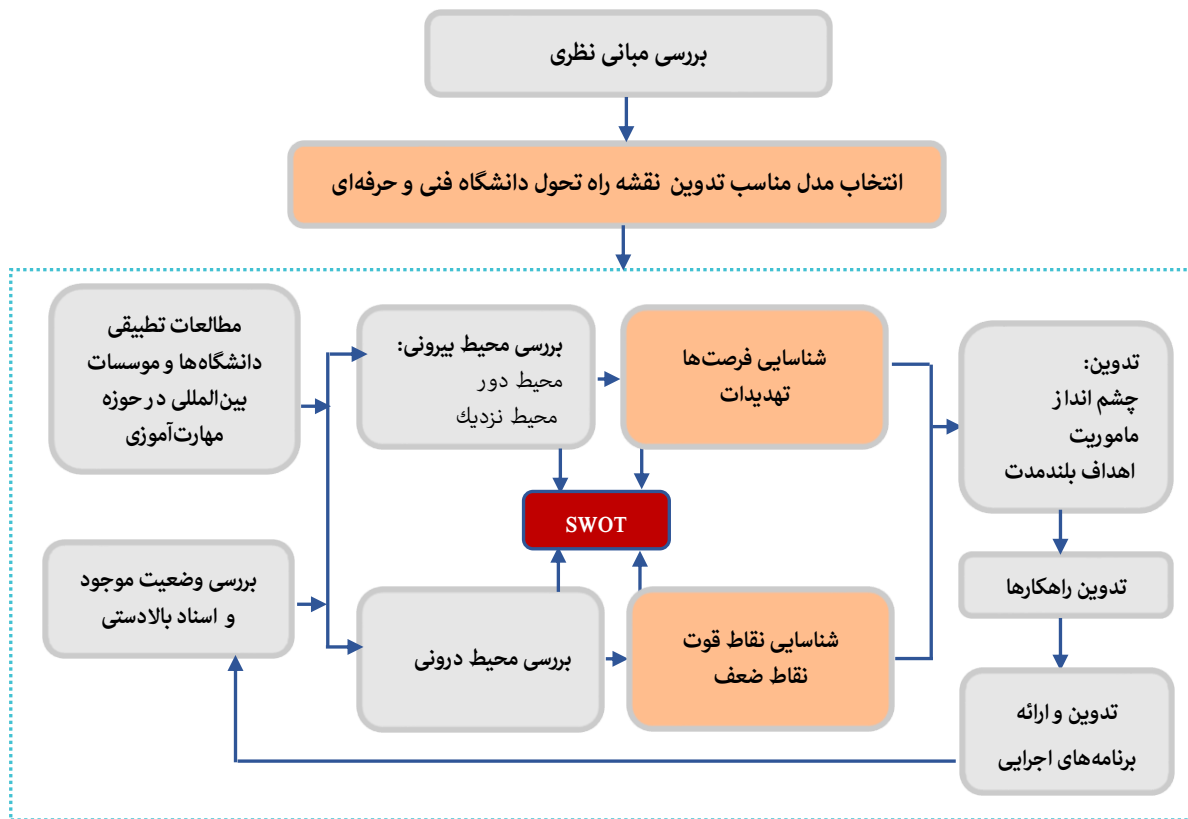
### ۱. بررسی مبانی نظری

به عنوان نخستین گام در تدوین نقشه راه تحول دانشگاه فنی و حرفه‌ای، پس از بررسی همه جانبه مبانی نظری و مفهوم برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها و در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای، انواع مدل‌های تدوین نقشه راه تحول در دانشگاه‌های مختلف داخلی و خارجی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این بررسی‌ها نشان داد که تمامی مدل‌ها، برنامه‌ریزی تحولی را با شناخت وضع موجود دانشگاه و جایگاه آن در قالب تجزیه و تحلیل محیط داخلی، بیرونی، کلان و خرد دانشگاه به منظور شناسایی و استخراج نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها آغاز نموده‌اند. ایجاد جداول تجزیه و تحلیل عوامل شناسایی شده و تاثیرات متقابل آن‌ها بر یکدیگر گام بعدی مورد توجه در این مدل‌ها بوده است و در نهایت با توجه به تحلیل‌های صورت گرفته، چشم انداز، اهداف، راهکارها و برنامه‌های عملیاتی ارائه و تدوین می‌گردند. لذا، مدل ذیل به عنوان مدل پایه‌ای برنامه‌ریزی تحولی دانشگاه فنی و حرفه‌ای انتخاب گردید.

این مدل با تکیه بر مدل‌های موفق برنامه‌ریزی تحولی، مؤلفه‌های اصلی یک نقشه راه تحول را منعکس ساخته و مشتمل بر ۵ مرحله اصلی می‌باشد: بررسی وضعیت موجود و اسناد بالادستی، مطالعات تطبیقی اسناد راهبردی و تحولی

## حرکت از مدیریت به حکمرانی در حوزه آموزش عالی

دانشگاه‌ها و موسسات بین‌المللی در حوزه مهارت‌آموزی، بررسی و تحلیل محیط درونی و بیرونی دانشگاه، تشکیل ماتریس‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده و تدوین عناصر اصلی برنامه تحولی شامل چشم انداز، مأموریت، اهداف بلندمدت، راهکارها، برنامه‌ها و اقدامات اجرایی. شکل زیر فرایند تدوین نقشه راه تحول دانشگاه فنی و حرفه‌ای را نشان می‌دهد:



شکل ۲. فرایند تدوین نقشه راه تحول دانشگاه فنی و حرفه‌ای

## ۲. تحلیل اسناد بالادستی دانشگاه فنی و حرفه‌ای

اسناد بالادستی همواره تعیین کننده مرزهای برنامه تحولی و راهبردی در سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی هستند. در تدوین نقشه راه تحول دانشگاه فنی و حرفه‌ای نیز، بررسی اسناد بالادستی حدود قانونی برنامه‌ریزی را ترسیم می‌کند. این مطالعه همچنین به سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان کمک می‌کند تا فرصت‌های قانونی که از طرف مراجع بالادستی در راستای تدوین این نقشه راه قرار می‌گیرد شناسایی کرده و در تدوین استراتژی‌ها جهت نیل به اهداف مدنظر مورد استفاده قرار گیرند.

در این بخش، به منظور شناسایی تکالیف فرادستی و دستورهای سیاستی، ضمن بررسی اسناد بالادستی فهرست این عوامل به شرح ذیل استخراج گردید. این اسناد بیانگر فضای عمومی حاکم بر جهت‌گیری توسعه آموزش عالی و همچنین آموزش فنی و حرفه‌ای در کشور است. این اسناد می‌توانند به طور مستقیم یا غیرمستقیم در تدوین نقشه راه تحول دانشگاه مؤثر باشند. در این بخش اسناد بالادستی مرتبط با حوزه علم، فناوری، آموزش عالی و آموزش فنی و حرفه‌ای مورد بررسی و مطالعه قرار می‌گیرد و نکات مرتبط با تدوین نقشه راه تحول از آن‌ها استخراج می‌گردد. برای بررسی این اسناد، از روش تحلیل محتوا با محوریت عناصر نقشه راه تحول دانشگاه استفاده شده است. متن کامل تحلیل این اسناد، در مطالعات پشتیبان وجود دارد، لیکن به دلیل حجم بالای مطالب در این بخش تنها به سه مورد از آن‌ها اشاره شده است:

- سیاست‌های کلی علم و فناوری ابلاغی مقام معظم رهبری
  - بیانات و رهنمودهای مقام معظم رهبری در حوزه علم و فناوری
  - سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴
  - سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران
  - سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی
  - بیانیه گام دوم رهبر معظم انقلاب ۱۳۹۸
- قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی
  - قانون برنامه پنج ساله ششم توسعه جمهوری اسلامی ایران

- قانون اهداف، وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
- قانون حمایت از شرکت‌ها و موسسات دانش بنیان و تجاری سازی نوآوری‌ها و اختراعات
- قوانین برنامه‌های توسعه پنج ساله شامل: قوانین پنجم و ششم توسعه ج.ا.ا.
- قانون تشکیل وزارت عتف (مصوب سال ۱۳۸۳)
- قانون نظام جامع آموزش و تربیت فنی و حرفه‌ای و مهارتی
- مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی
  - سند نقشه جامع علمی کشور
  - سند دانشگاه اسلامی
  - سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور
  - سند آمایش آموزش عالی (مصوب وزارت عتف ۱۳۹۱)
- سیاست‌های کلی ابلاغی دولت در حوزه مهارت، علم و فناوری و آموزش عالی
  - سند تحول دولت سیزدهم در حوزه مهارت، علم و فناوری و آموزش عالی
  - سیاست‌های محوری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در دولت سیزدهم
  - سند راهبردی گفتمان توسعه نظام آموزش، پژوهش و فناوری کشور

### سند تحول دولت سیزدهم در حوزه مهارت، علم، فناوری و آموزش عالی

سند تحول دولت سیزدهم در حوزه مهارت، علم، فناوری و آموزش عالی، ضمن پاسداشت مجاهدت‌ها، تجربه‌ها و دستاوردهای دولتمردان گام اول انقلاب، کوشیده است تا در چارچوب قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، سیاست‌های کلی نظام و انتظارات تحولی رهبر معظم انقلاب اسلامی (مدظله العالی) با تأکید بر بیانیه گام دوم انقلاب؛ کاستی‌ها، ضعف‌ها و عبرت‌های مسیر طی شده را در کنار فرصت‌ها و ظرفیت‌های پیشرو ملحوظ نموده و با ارائه راهکارهای تحولی برآمده از آن، دولتمردان را دست در دست مردم، مهیای

تلاش و حرکتی پرشتاب و متعالی برای رسیدن به آرمان بزرگ تمدنی انقلاب اسلامی و آمادگی برای طلوع خورشید ولایت عظمی (ارواحنا له الفداء) بگردانند.

جدول ذیل، عناصر کلیدی متن سند را که با عناصر مرتبط نقشه راه تحول دانشگاه است نشان می‌دهد:

جدول ۳. تحلیل عناصر نقشه راه تحول دانشگاه بر مبنای سند تحول دولت سیزدهم

عناصر نقشه راه	متن سند مرتبط با عناصر نقشه راه تحول دانشگاه
چشم انداز/ اهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- افزایش اشتغال شایسته و بهره‌ور</li> <li>- افزایش تعادل وضعیت بازار مهارت کشور</li> <li>- ارتقای تأثیرگذاری سرمایه انسانی در توسعه کشور</li> <li>- ارتقای مهارت نیروی کار</li> <li>- ارتقای بهره‌وری نیروی کار</li> <li>- افزایش تعداد فارغ التحصیلان شاغل در شغل مرتبط با رشته تحصیلی</li> <li>- ارتقای امید اجتماعی، مسؤلیت‌پذیری ملی، سلامت معنوی و اشتغال‌پذیری دانشجویان</li> <li>- افزایش توسعه‌یافتگی علوم و فناوری‌های نیازمحور، مزیت‌محور و اولویت‌محور</li> <li>- ارتقای توانمندی دانشگاه در شناسایی و حل مسائل راهبردی در تعامل با جامعه</li> <li>- بهبود میزان کارآمدی نظام سیاستگذاری، مدیریت و برنامه‌ریزی کلان و نظارت راهبردی نهاد آموزش عالی</li> <li>- تعمیق خوداتکایی و پاسخگویی دانشگاه‌ها</li> <li>- مرجعیت علمی و توسعه اثربخش و الهام‌آفرین همکاری‌های علمی در سطح منطقه‌ای و جهانی</li> </ul>
ارزش‌های محوری	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تربیت متمرکز بر توسعه کیفی، اشتغال‌پذیری، تخصص‌گرا- اخلاق‌مدار و خانواده‌محور</li> <li>- ارتقای جایگاه علمی بین‌المللی به پژوهش نیازمحور، مزیت‌محور و اولویت‌محور</li> <li>- الگوی جامعه محور در توسعه کارکردهای اجتماعی، سیاسی و فرهنگی دانشگاه اسلامی</li> <li>- خوداتکایی دانشگاه و پذیرش تنوع در مأموریت‌های دانشگاه‌ها</li> <li>- دیپلماسی علمی و فناوری هوشمند و الهام‌بخش</li> <li>- توجه توأمان به عرضه و تقاضای مهارت و انطباق آن‌ها</li> <li>- یادگیری مادام‌العمر و متناسب نیاز بازار کار و جامعه</li> <li>- توانمندسازی و توسعه‌گری زیست بوم اشتغال ملی و محلی</li> </ul>



متن سند مرتبط با عناصر نقشه راه تحول دانشگاه	عناصر نقشه راه
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسهیل و توسعه هدفمند و برنامه محور همکاری‌های علمی و فناوری بین المللی</li> <li>- نهادینه‌سازی مسؤلیت‌پذیری اجتماعی و فرهنگ خدمات داوطلبانه در نظام دانشگاهی</li> <li>- توسعه سامانه‌های اطلاعاتی پایه و وضعیت فرهنگی و حمایت‌های هدفمند فرهنگی</li> <li>- توسعه نظام‌مند تعاملات بخش دانشگاهی و دولت برای حل مسائل جامعه</li> <li>- استقرار نظام کارآمد شناسایی مسائل و تأمین مالی پژوهش‌های دانشگاهی بر اساس نیازها، مزیت‌ها و اولویت‌های کشور</li> <li>- افزایش آگاهی عموم به خصوص داوطلبان و دانشجویان از وضعیت شغلی رشته‌ها</li> <li>- تقویت هویت نهادی، خوداتکایی و تنوع هدفمند دانشگاه‌ها</li> <li>- ایجاد شفافیت نهادی و تقویت انسجام بین بخشی در نظام حکمرانی آموزش عالی</li> <li>- برنامه‌ریزی فعال و پیش‌دستانه برای مهاجرت‌های تحصیلی و کاری</li> <li>- افزایش مهارت‌های زندگی</li> <li>- توسعه فناوری‌های نوین ترویج کتاب</li> <li>- ایجاد فرصت‌های یادگیری برای توسعه کسب و کارهای صنایع فرهنگی</li> <li>- تحول گفتمانی نظام فضیلت‌های اجتماعی</li> <li>- افزایش سواد مجازی و ارتقای مقاومت فرهنگی</li> <li>- توسعه سازوکارهای توانمندسازی بانوان</li> <li>- توسعه گفتمان انفاق و احسان</li> <li>- متناسب‌سازی کیفی و کمی خروجی آموزش و تربیت حرفه‌ای با نیازهای بازار کار</li> <li>- شکل‌دهی و حرفه‌ای‌سازی سمت تقاضای بازار مهارت</li> <li>- تقویت نظام تنظیم‌گری مهارت در سطح ملی</li> <li>- دسترسی عمومی به اطلاعات مؤثر در شناخت فرصت‌های بازار کار</li> <li>- ارتقای جایگاه تجربه و مهارت در بازار کار</li> <li>- گفتمان‌سازی الگوهای صحیح مهارت سرمایه انسانی</li> </ul>	<p>راهکارها</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اولویت‌دهی به تأسیس رشته‌های صنایع خلاق در آموزش عالی</li> </ul>	<p>اقدامات</p>

متن سند مرتبط با عناصر نقشه راه تحول دانشگاه	عناصر نقشه راه
<p>- معرفی بازار صنایع فرهنگی و روش‌های توسعه کسب و کارهای مرتبط از طریق تدوین محتوای مناسب، اصلاح کتب درسی و به کارگیری ابزارهای نوین آموزشی</p> <p>- آموزش سواد مجازی از طریق تدوین محتوای مناسب، اصلاح کتب درسی و به کارگیری ابزارهای نوین آموزشی</p> <p>- توسعه همکاری‌های علمی بین‌المللی، از قبیل دوره‌های آموزشی، پروژه‌ها، مراکز تحقیقاتی، مجلات علمی و سرمایه‌گذاری مشترک و شعب برون مرزی دانشگاه‌های کشور، با اولویت کشورهای همسو و همسایه</p> <p>- تقویت و توسعه نظام ارجاع‌دهی و استنادات علمی و فناوری کشور و توسعه نشریات نمایه شده در پایگاه‌های بین‌المللی، با اولویت تقویت پایگاه استنادی علوم جهان اسلام، در راستای مرجعیت علمی جهان اسلام</p> <p>- برجسته‌سازی فعالیت‌های خلاقانه دانشگاه‌ها در انجام مسؤولیت‌های اجتماعی در تعامل با دستگاه‌های مختلف در قالب اصلاح نظام‌های رتبه‌بندی و تشویقی، بویژه جایزه مسؤولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه‌ها</p> <p>- تسهیل، تشویق و ترویج الگوهای خدمت داوطلبانه دانشجویان، دانش‌آموختگان، اعضای هیئت علمی، تشکل‌ها و گروه‌های سازندگی دانشگاه‌ها در حوزه‌های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، فناوری و کارآفرینی، با رویکرد مبارزه با بی‌عدالتی‌ها و محرومیت‌ها و افزایش دسترسی محرومان به فرصت‌ها و امکانات رشد و شکوفایی</p> <p>- نقش‌سپاری نظام‌مند به دانشگاه‌ها در مطالعه و سیاست‌پژوهی مسائل و چالش‌های پیش‌روی دولت و بخش خصوصی با توجه به مأموریت‌های هر یک از دانشگاه‌ها</p> <p>- توسعه الگوهای مشارکت عمومی - خصوصی در طرح‌های کلان توسعه پژوهش فناورانه مشترک بین بخش خصوصی و دانشگاه‌ها، با بهره‌گیری از تجارب آموزنده کشور</p> <p>- بازتعریف سیاست‌های توسعه علمی و نظام اولویت‌های پژوهشی کشور بر اساس اولویت‌های توسعه صنعتی، اجتماعی و فرهنگی کشور در چارچوب اسناد بالادستی با رویکرد عدالت محوری و آمایش آموزش عالی</p> <p>- تسهیل شرایط همکاری پژوهش‌گران مستقل با دانشگاه‌ها و دستگاه‌های اجرایی از طریق تدوین ضوابط و نظامات رتبه‌بندی و مالی با تأکید بر پرهیز از شرایط محدودکننده برای همکاری‌های فی‌مابین</p> <p>- استقرار نظام گردآوری و پایش آمار و اطلاعات وضعیت اشتغال دانش‌آموختگان در رشته‌های مختلف و انتشار منظم و عمومی آن، به منظور فرهنگ‌سازی در میان دانشجویان برای تحصیل در رشته‌ها و مقاطع مورد نیاز کشور</p> <p>- ایجاد نظام تخصصی رتبه‌بندی دانشگاه‌ها بر مبنای شاخص اشتغال‌پذیری دانش‌آموختگان و تخصیص مشوق‌های مربوطه بویژه جوایز ملی اشتغال‌پذیری و کمک‌های مالی عملکردمحور</p> <p>- به کارگیری رویکردهای نوین فناورانه و بهره‌گیری از تجربیات به دست آمده در دوره کرونا و پسا کرونا، به منظور تحقق آموزش پژوهش محور و پژوهش آموزش محور</p>	

عناصر نقشه راه	متن سند مرتبط با عناصر نقشه راه تحول دانشگاه
	<p>- بازنگری در برنامه‌های آموزشی و سازوکارهای تدوین، تأیید و به روزرسانی آن با دیدگاه عدالت آموزشی، کارآفرینی و پاسخگویی اجتماعی</p> <p>- بازنگری و تنوع‌بخشی به آیین‌نامه ارتقای رتبه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها متناسب با مأموریت‌های زیرنظام‌ها و دانشگاه‌ها و ایجاد هم‌پیوندی آیین‌نامه ارتقا با دو نظام اعتبارسنجی و رتبه‌بندی و نظام تأمین مالی دانشگاه‌ها</p> <p>- ساماندهی عرضه آموزش دانشگاهی، به منظور پاسخگویی به تقاضای دانشجویان ایرانی متقاضی ادامه تحصیل در خارج از کشور و نیز اصلاح و ارتقای سطح استانداردهای کیفی قابل قبول در نظام اعتباربخشی نظام دانشگاهی کشور در امور مربوط به مدارک صادره از دانشگاه‌های خارج از کشور</p> <p>- بازتعریف قلمروهای مأموریتی و ساماندهی زیرنظام‌های آموزش عالی و تدوین و پیشنهاد طرح مأموریت‌گرایی دانشگاه‌ها در چارچوب کارکرد زیرنظام‌های مرتبط و آمایش آموزش عالی و حمایت از برنامه‌های راهبردی مصوب هیئت‌های امانا برای مأموریت‌گرایی دانشگاه‌ها</p> <p>- متنوع‌سازی منابع مالی دانشگاه‌ها با توسعه صندوق‌های تأمین مالی تحقیق و توسعه دانشگاهی و توسعه منابع خیر و وقف، از طریق زمینه‌سازی مشارکت خیرین و واقفین در حکمرانی نظام آموزش عالی و تسهیل سرمایه‌گذاری ضابطه‌مند و شفاف دانشگاه‌ها و تغییر نظام بودجه‌ریزی متناسب با عملکرد دانشگاه‌ها در متنوع‌سازی منابع مالی</p> <p>- استقرار نظام جامع حکمرانی داده و اطلاعات علم و فناوری در حوزه‌های آموزشی، پژوهشی و فناوری با تکمیل شاخص‌های بومی علم، فناوری و نوآوری مبتنی بر اسناد بالادستی مرتبط</p> <p>- تسهیل جذب دانشمندان، متخصصان و کارآفرینان کشورهای همسایه، منطقه و جهان اسلام به منظور چرخش نخبگان از طریق بورسیه‌های تحصیلی یا بورسیه‌های فرهنگی مبتنی بر معیارهای شفاف علمی</p> <p>- افزایش مشارکت و تعامل دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی، شرکت‌های دانش‌بنیان، نهادهای غیردولتی با متخصصان ایرانی مقیم خارج، از طریق ارائه مشوق‌ها و امتیازات ویژه برای تعامل بین‌المللی در قالب طرح‌های مشترک</p> <p>- اعزام متخصصان، فارغ‌التحصیلان و نیروی کار ایرانی به خارج از کشور و گرفتن سهم قابل قبول از بازارهای کار بین‌المللی با استفاده از ظرفیت اتحادیه‌های اقتصادی برای تقویت جایگاه اقتصادی کشور در بازار کار از طریق آموزش و توسعه حرفه‌ای نیروی کار ایرانی مطابق با استانداردهای بازارهای کار بین‌المللی برای داوطلبان کار در خارج از کشور و توسعه نظام ارزیابی مؤسسات اعزام نیروی کار ایرانی مطابق با نمونه‌های موفق کاربایی‌های تراز جهانی</p> <p>- آموزش مهارت‌های وابسته به جنسیت با تدوین محتواهای مناسب، اصلاح کتب درسی و حذف محتواهای مغایر</p> <p>- آموزش الگوهای اسلامی مشارکت و تأمین مالی مردمی، نظیر وقف و زکات و روش‌های نوآورانه تأمین مالی مردمی، از طریق تدوین محتواهای مناسب، اصلاح کتب درسی و به‌کارگیری ابزارهای نوین آموزشی</p>

متن سند مرتبط با عناصر نقشه راه تحول دانشگاه	عناصر نقشه راه
<p>- استقرار نظام آموزش‌های فنی، حرفه‌ای و مهارتی مبتنی بر ماده ۵ قانون نظام جامع آموزش و تربیت فنی، حرفه‌ای - آموزش و توانمندسازی اتاق‌ها، اصناف، اتحادیه‌ها و تشکل‌ها به منظور نقش آفرینی در اجرا و پیاده‌سازی نظامات حرفه‌ای بخشی</p> <p>- تقویت و تسهیل مشارکت بخش غیردولتی در دو حیطه آموزش‌های حرفه‌ای اولیه رسمی، غیررسمی و حین کار منطبق بر سیاست‌های کلان نظام جامع آموزش و تربیت فنی و حرفه‌ای و مهارتی هم‌زمان با خروج تدریجی دستگاه‌های دولتی مرتبط از ارائه خدمات و فعالیت‌های تصدی‌گرایانه و تغییر نقش به سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری و تسهیل‌گری</p> <p>- جلب مشارکت سمت تقاضای مهارت در بازنگری محتوای آموزش‌های حرفه‌ای اولیه رسمی و غیررسمی، متناسب با نیازهای بازار کار</p> <p>- یکپارچه‌سازی ساختار حکمرانی بخش آموزش و تربیت حرفه‌ای با تجمیع وظایف سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری در شورای عالی آموزش و تربیت فنی، حرفه‌ای و مهارتی</p> <p>- طراحی و استقرار نظام صلاحیت حرفه‌ای ملی به‌عنوان نظام حاکم بر تمامی بازار مهارت</p> <p>- ایجاد نهاد تنظیم‌گر فرابخشی در قالب مرکز ملی مهارت با وظایف اصلی تدوین سیاست‌های مهارتی سمت عرضه و تقاضای مهارت همسو با سیاست‌های کلان، طراحی قالب استانداردهای سه‌گانه مهارت، ایجاد الگوی هماهنگی بین نظامات حرفه‌ای کشور در مشاغل مشترک، ظرفیت‌سازی و بهبود زیست بوم مهارت کشور، تقویت و جهت‌دهی کلان‌الگوهای هدایت تحصیلی و هدایت شغلی با پیشنهاد قوانین لازم</p> <p>- ایجاد سامانه اطلاعات بازار کار و تحلیل بازار کار، مشتمل بر دسته‌بندی حرفه‌ها و مشاغل کشور بر اساس استاندارد دسته‌بندی حرفه‌ها، استاندارد دسته‌بندی صنعتی کلیه فعالیت‌های اقتصادی و همچنین شاخص‌های اصلی بازار کار از جمله بهره‌وری نیروی کار، میزان دستمزدها، ساعات کاری، میزان شاغلین بر اساس بخش‌های اقتصادی، میزان اشتغال بر اساس حرفه‌ها و دیگر شاخص‌های اعلامی سازمان بین‌المللی کار و ایجاد هوشمندی مبتنی بر داده‌های پیش‌نگرانه در خصوص نیازمندی‌های آتی نظام بازار کار</p> <p>- ایجاد رشته‌های آموزشی جدید مرتبط با مشاغل خدماتی و افزایش ظرفیت پذیرش متقاضی در رشته‌های موجود بر مبنای تحلیل منابع داده‌های بازار کار</p> <p>- محور قرار گرفتن مهارت و تجربه با تصویب و اجرایی‌سازی چارچوب صلاحیت حرفه‌ای به‌عنوان استاندارد طبقه‌بندی صلاحیت‌های شغلی کشور</p> <p>- حمایت از تولید و نشر محصولات فرهنگی و رسانه‌ای در موضوع توسعه گفتمان خلق ارزش مبتنی بر مهارت و آموزش الگوهای صحیح مهارت سرمایه انسانی در رسانه‌ها</p>	

عناصر نقشه راه	متن سند مرتبط با عناصر نقشه راه تحول دانشگاه
	- توسعه گفتمان خلق ارزش مبتنی بر مهارت و آموزش الگوهای صحیح مهارت سرمایه انسانی از طریق تدوین محتوای مناسب، اصلاح کتب درسی و به کارگیری ابزارهای نوین آموزشی

### برنامه ششم توسعه در حوزه علم و فناوری و آموزش عالی

سیاست‌های علم و فناوری در برنامه‌های توسعه، برگرفته از سیاست‌های کلی علم و فناوری ابلاغی مقام معظم رهبری، سمت‌گیری و مسیر حرکت برنامه‌های توسعه علمی و فناوری را در طول دوره زمانی اجرای برنامه‌ها مشخص می‌کند. این سمت‌گیری از یک سو لزوماً معطوف به تحقق اهداف اسناد بالادستی به ویژه سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ هجری شمسی است و از سوی دیگر باید نگاهی به گذشته داشته باشد و کمابیش در امتداد برنامه‌های توسعه قبلی حرکت کند. سیاست‌های کلی برنامه‌ی ششم توسعه بر پایه‌ی محورهای سه‌گانه‌ی اقتصاد مقاومتی، پیشتازی در عرصه علم و فناوری و تعالی و مقاوم‌سازی فرهنگی و با در نظر گرفتن واقعیت‌های موجود در صحنه‌ی داخلی و خارجی تنظیم شده است تا با تحقق اهداف برنامه‌ی ششم، به ارائه الگوی برآمده از تفکر اسلامی در زمینه‌ی پیشرفت که به کلی مستقل از نظام سرمایه‌داری جهانی است، کمک کند. جدول ذیل، عناصر کلیدی متن سند را که مرتبط با عناصر نقشه راه تحول دانشگاه است نشان می‌دهد:

جدول ۴. تحلیل عناصر نقشه راه تحول دانشگاه بر مبنای برنامه ششم توسعه در حوزه علم و فناوری و آموزش عالی

عناصر نقشه راه تحول	متن سند مرتبط با عناصر نقشه راه تحول دانشگاه
چشم‌انداز/ اهداف	- دستیابی به جایگاه برتر منطقه در علم و فناوری - توسعه‌دهنده علوم پایه، تحقیقات بنیادی، نظریه‌پردازی و نوآوری - دانشگاهی مأموریت‌گرا با رویکرد آمیختگی و توسعه پایدار - متعهد به تعالی و پایبندی به ارزش‌های اسلامی، انقلابی، هنجارهای علمی، اخلاقی - متناسب‌سازی سطوح و رشته‌های تحصیلی دانشگاه با نقشه جامع علمی کشور و نیازهای تولید و اشتغال - گسترش همکاری و تعامل فعال سازنده و الهام‌بخش در حوزه علم و فناوری با سایر کشورها و مراکز علمی و فنی معتبر منطقه‌ای و جهانی به ویژه جهان اسلام - هماهنگی بین برنامه‌های دانشگاه با نیازهای بخش‌های اقتصادی اجتماعی کشور

عناصر نقشه راه تحول	متن سند مرتبط با عناصر نقشه راه تحول دانشگاه
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برقراری توازن و ارتقا کیفیت در دانشگاه</li> <li>- ایفای نقش مؤثر دانشگاه در نشر علم و توسعه فناوری و تربیت دانشجو در سطح بین المللی</li> <li>- ایجاد زیرساخت‌های مدیریتی مناسب در دانشگاه</li> <li>- تحول دانشگاه به دانشگاهی کار آفرین</li> </ul>
ارزش‌های محوری	<ul style="list-style-type: none"> <li>- پایبندی به ارزش‌های اسلامی، انقلابی و هنجارهای علمی اخلاقی</li> <li>- تقویت اخلاق حرفه‌ای و جلوگیری از بروز ناهنجاری‌های علمی - اخلاقی در محیط دانشگاه</li> <li>- تقویت روحیه و فرهنگ علم باوری و پذیرش مرجعیت علمی دانشگاه در حل مسائل و مشکلات جامعه</li> </ul>
راهکارها	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ماموریت‌گرا کردن دانشگاه با رویکرد آمایشی و توسعه پایدار جهت برقراری ارتباط با کشورهای منطقه و جهان</li> <li>- بازنگری و تقویت ارتباط دانشگاه با بخش‌های اقتصادی-اجتماعی</li> <li>- متوازن سازی هرم دانشجویان نسبت دانشجویان در سطوح تحصیلی</li> <li>- تسهیل تبادل استاد دانشجو</li> <li>- توسعه همکاری‌های علمی-پژوهشی بین المللی</li> <li>- ارتقا کیفیت فضای فیزیکی، امکانات آزمایشگاهی و کارگاهی و زیر ساخت‌های اطلاع رسانی</li> <li>- ارتقا دانشگاه نسل دوم به نسل سوم (دانشگاه کار آفرین)</li> <li>- تحول در تأمین منابع مالی، انسانی و در دانشگاه</li> <li>- توسعه منابع دانشگاه از محل تبدیل علم به ثروت</li> <li>- رشد و بالندگی شخصی و حرفه‌ای اعضای هیئت علمی و دانشجویان با مشارکت خود آن‌ها</li> <li>- تقویت اخلاق حرفه‌ای و جلوگیری از بروز ناهنجاری‌های علمی اخلاقی در محیط دانشگاه</li> <li>- ارتقا سطح فرهنگ عمومی جامعه با افزایش نقش دانشگاه</li> <li>- تقویت روحیه و فرهنگی علم باوری و پذیرش مرجعیت علمی دانشگاه در حل مسائل و مشکلات جامعه</li> </ul>
اقدامات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- افزایش مهارت و تخصص نیروی کار به ویژه فارغ‌التحصیلان دبیرستان‌ها، هنرستان‌ها تا مقطع کارشناسی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با ارائه آموزش‌های مهارتی، تخصصی و فنی و حرفه‌ای با استفاده از ظرفیت‌های خدمت زیرپرچم و کارورزی دانشجویان</li> <li>- اعمال سیاست‌های اشتغالزایی، مهارت افزایی و ارتقای دانش حرفه‌ای و حمایت از مشاغل کوچک خانگی و دانش بنیان مبتنی بر سند ملی کار شایسته</li> </ul>

متن سند مرتبط با عناصر نقشه راه تحول دانشگاه	عناصر نقشه راه تحول
<p>- اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و تربیت دانش آموزانی دارای یک مهارت مفید برای تأمین معاش</p> <p>- معرفی حرفه‌ها با توجه به شرایط اقلیمی</p> <p>- بهبود و گسترش حضور جهانی دانشگاه در مجامع علمی بین المللی</p> <p>- معرفی دانشگاه به زبان بین المللی به سایر کشورها</p> <p>- ارائه برنامه‌های جامع کارآفرینی و مهارت آموزی برای تمام دوره‌های تحصیلی و هدایت تحصیلی در جهت سوق جوانان به سمت رشته‌ها و حرف و مهارت‌های مورد نیاز کشور</p> <p>- تحقق اقتصاد دانش بنیان، افزایش بهره‌وری، تنظیم رابطه متقابل تحصیل و اشتغال، گسترش همکاری و تعاملات فعال بین المللی و افزایش نقش مردم در مدیریت علمی و فناوری کشور</p> <p>- ارتقای علمی و رقابت بین دانشگاه‌های کشور و تعاملات بین المللی</p> <p>- ایجاد واحدها و شعب آموزش عالی با مشارکت دانشگاه‌های معتبر بین المللی و دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی و فنی و حرفه‌ای و دانشگاه جامع علمی - کاربردی در داخل کشور در چهارچوب سیاست‌های شورای عالی انقلاب فرهنگی</p> <p>- افزایش سهم آموزش‌های مهارتی در نظام آموزشی کشور با رویکرد تحقق اقتصاد مقاومتی و اقتصاد دانش بنیان</p> <p>- بازنگری و اصلاح ساختار نظام اداری دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی</p> <p>- افزایش منابع و تجهیزات نسبت به افزایش سهم دانشگاه فنی و حرفه‌ای و علمی کاربردی در نظام آموزشی کشور</p> <p>- به روز رسانی تجهیزات آموزشی هنرستان‌ها، آموزشکده‌ها و دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای</p> <p>- پذیرش دانشجو در مقاطع کاردانی و کارشناسی پیوسته و ناپیوسته در قالب دانشگاه فنی و حرفه‌ای</p> <p>- سهم آموزش‌های مهارتی تا پایان برنامه در نظام آموزش رسمی آموزش متوسطه ۵۰ درصد و آموزش عالی ۳۰ درصد</p> <p>- تدوین برنامه دانشگاه برای ایجاد رشته‌های جدید مبتنی بر مزیت‌های منطقه‌ای و مأموریت هر دانشگاه</p> <p>- استفاده از پژوهانه تحقیقاتی به منظور توسعه پژوهش‌های مأموریت‌گرا و کاربردی کردن علوم طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی جدید تولید محور و علمی کاربردی بر اساس نیازهای بومی و ملی</p> <p>- طراحی مدل یارانه‌های درونی (از رشته‌های کم اولویت به کم تقاضا و از فراگیران برخوردار به فراگیران محروم)</p> <p>- استقرار سیاست‌ها و ضوابط اجرایی آمایش سرزمین در دانشگاه</p> <p>- تعیین برنامه توسعه رشته‌ها در دانشگاه مبتنی بر مزیت‌های منطقه‌ای و مأموریت‌ها</p> <p>- ارتقای کیفیت آموزش عملی دوره‌های تحصیلات تکمیلی</p> <p>- گسترش ارتباطات علمی با مراکز نهادهای آموزشی و تحقیقاتی معتبر بین المللی</p>	

متن سند مرتبط با عناصر نقشه راه تحول دانشگاه	عناصر نقشه راه تحول
- ورود به عرصه‌های بین‌المللی در آموزش پزشکی و غیرپزشکی بازنگاری رسالت ساختار و کارکردهای دانشگاه بر اساس مدل دانشگاه‌های کارآفرین - مهندسی فرایندهای دانشگاه بر اساس مدل دانشگاه کارآفرین - اصلاح زیرساخت‌ها و منابع دانشگاه بر اساس مدل دانشگاه کارآفرین - توسعه مراکز رشد علم و فناوری در دانشگاه با هدف توسعه کارآفرینی و ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان - تقویت فعالیت‌های دانشگاه در راستای توسعه کارآفرینی و تحول به دانشگاه نسل سوم - تقویت مراکز مشاوره و سلامت دانشجویی در دانشگاه از طریق تأمین فضای کالبدی و نیروهای کارشناسی - توسعه دوره‌های تکمیلی برای اعضای هیئت علمی در حوزه اخلاق حرفه‌ای - ایجاد ساختار مناسب برای رصد و پایش وضعیت ارزش‌ها و مبانی اخلاقی در دانشگاه	

### قانون نظام جامع آموزش و تربیت فنی، حرفه‌ای و مهارتی

در اجرای بندهای (۱) و (۲) سیاست‌های کلی اشتغال و بندهای (د) و (ه) ماده (۲۱) قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران مصوب ۱۳۸۹/۱۰/۱۵ و با توجه به سیاست‌های کلان و اسناد بالادستی به منظور گسترش شایستگی حرفه‌ای، ارتقای جایگاه آموزش و تربیت فنی، حرفه‌ای و مهارتی، کاهش فاصله سطح شایستگی نیروی کار کشور با سطح استاندارد جهانی، هماهنگی در سیاستگذاری کلان، مدیریت در برنامه‌ریزی آموزش‌های فنی، حرفه‌ای و مهارتی و تربیت نیروی کار شایسته، نظام آموزش و تربیت فنی و حرفه‌ای و مهارتی ایجاد شده است. جدول ذیل، عناصر کلیدی متن سند را که مرتبط با عناصر نقشه راه تحول دانشگاه است نشان می‌دهد:

جدول ۵. تحلیل عناصر نقشه راه تحول دانشگاه بر مبنای قانون نظام جامع آموزش و تربیت فنی، حرفه‌ای و مهارتی

متن سند مرتبط با عناصر نقشه راه تحول دانشگاه	عناصر نقشه راه
- ترویج و تقویت فرهنگ کار، تولید، کارآفرینی و اخلاق حرفه‌ای مبتنی بر ارزشهای اسلامی و ملی - آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص، ماهر و کارآمد متناسب با نیازهای بازار کار فعلی و آتی و ارتقای توان کارآفرینی - افزایش نقش آموزش و تربیت فنی، حرفه‌ای و مهارتی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و ایجاد هماهنگی و تعامل بین این نظام با سایر نظامهای آموزشی و اقتصادی	چشم انداز/ اهداف



متن سند مرتبط با عناصر نقشه راه تحول دانشگاه	عناصر نقشه راه
<p>. کمک به تولید ثروت و کاهش فقر در جامعه از طریق توانمندسازی نیروی کار و کمک به افزایش اشتغال، خوداشتغالی و کاهش بیکاری</p> <p>. ارتقای کیفیت آموزش و تربیت فنی، حرفه‌ای و مهارتی مبتنی بر چهارچوب صلاحیت حرفه‌ای ملی و کاهش فاصله میان سطح شایستگی‌های مورد نیاز فعلی و آتی بازار کار و شایستگی شاغلان در کشور</p> <p>. فراهم‌سازی زمینه یادگیری مادام‌العمر افراد جامعه جهت دست‌یابی به عدالت آموزشی در حوزه شغل و حرفه</p> <p>. به‌کارگیری سودمندی‌های اجتماعی و فرهنگی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در راستای تعالی جمعیت با ایجاد سازگاری میان نظام‌های تربیتی و آموزش‌های عمومی و فنی و حرفه‌ای</p> <p>. افزایش سهم سرمایه انسانی از طریق آموزش، مهارت، خلاقیت، کارآفرینی و تجربه در سهم‌بری عادلانه در زنجیره تولید تا مصرف</p> <p>. توانمندسازی نیروی کار در راستای محور قرار دادن رشد بهره‌وری در اقتصاد</p> <p>. فعال‌سازی سرمایه‌های انسانی به‌منظور توسعه کارآفرینی</p>	
	<p>ارزش‌های محوری</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- کاهش فقر و بیکاری در جامعه</li> <li>- فعال‌سازی سرمایه‌های انسانی</li> <li>- تعالی جمعیت</li> <li>- تربیت نیروی انسانی متخصص، ماهر و کارآمد</li> <li>- تقویت فرهنگ کار، تولید، کارآفرینی و اخلاق حرفه‌ای مبتنی بر ارزشهای اسلامی</li> </ul>
<p>. آموزش و تربیت نیروی انسانی کارآمد مورد نیاز در بخش‌های مختلف کشور</p> <p>. طراحی، استقرار، به‌کارگیری، نظارت و ارزیابی چهارچوب صلاحیت‌های حرفه‌ای ملی جهت تضمین کیفیت</p> <p>. ایجاد هماهنگی در سیاست‌گذاری و مدیریت در برنامه‌ریزی فعالیت‌های آموزشی و تربیتی</p> <p>. طراحی و تدوین استانداردهای آموزشی، ارزشیابی و شایستگی‌جرف براساس استاندارد ملی و بین‌المللی طبقه‌بندی جرف و مشاغل</p> <p>. زمینه‌سازی فرصت‌های برابر برای کسب شایستگی‌های حرفه‌ای</p> <p>. ایجاد سازوکارهای لازم جهت مشارکت بهره‌برداران در کلیه مراحل و فرآیند آموزشی و تربیتی</p> <p>. ایجاد هماهنگی و نظارت بر بودجه‌ریزی و تخصیص منابع و تسهیلات به دستگاه‌های مجری این آموزش‌ها</p>	<p>راهکارها</p>
<p>- طراحی چهارچوب صلاحیت حرفه‌ای</p>	<p>اقدامات</p>

عناصر نقشه راه	متن سند مرتبط با عناصر نقشه راه تحول دانشگاه
	<p>- تدوین شایستگی‌های حرفه‌ای شامل شایستگی‌های فنی، غیرفنی از قبیل اخلاق حرفه‌ای و شایستگی‌های عمومی</p> <p>- تدوین شایستگی‌های حرفه‌ای بر اساس مجموعه‌ای منسجم از دانش، مهارت و نگرش مبتنی بر کارهای یک حرفه</p> <p>- طراحی شایستگی‌ها تا بالاترین سطوح با توجه به نوع مشاغل و حرف و بر اساس نظام طبقه‌بندی مشاغل و حرف</p> <p>- کدگذاری حرف و مشاغل باید بر اساس آخرین نظام بین‌المللی طبقه‌بندی مشاغل و حرف مصوب سال ۲۰۰۸</p> <p>- ایجاد زمینه تحرک‌پذیری افقی و عمودی در گروه‌های بزرگ شغلی را تا سطوح بالا</p> <p>- فراهم سازی زمینه توسعه حرفه‌ای در چهارچوب صلاحیت حرفه‌ای ملی</p> <p>- سنجش یادگیری مادام‌العمر</p> <p>- توسعه شایستگی‌های نوآوری و کارآفرینی</p> <p>- تدوین و تصویب استانداردهای آموزش، ارزشیابی و شایستگی حرفه باید براساس چهارچوب صلاحیت حرفه‌ای</p> <p>- اعطاء مدارک و گواهینامه‌ها در نظام آموزش و تربیت فنی، حرفه‌ای و مهارتی باید مبتنی بر چهارچوب صلاحیت حرفه‌ای ملی در هشت سطح</p> <p>- تضمین کیفیت در نظام آموزش و تربیت فنی، حرفه‌ای و مهارتی براساس چهارچوب صلاحیت حرفه‌ای</p> <p>- تشکیل مراکز ملی سنجش به‌منظور سنجش و تشخیص شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای و شغلی</p> <p>- تعیین صلاحیت و شایستگی مجریان آموزش و تربیت فنی، حرفه‌ای و مهارتی توسط مرکز ملی سنجش</p>

پس از بررسی و تحلیل هر یک از اسناد بالادستی، مفاهیم و مضامینی از این اسناد که می‌تواند در تدوین نقشه راه تحول دانشگاه فنی و حرفه‌ای مورد توجه قرار داد، استخراج گردیده است.

جدول ۶. کدهای باز و محوری مرتبط با مولفه‌های کارکردی نظام دانشگاهی مستخرج از اسناد بالادستی

مفاهیم	مولفه‌کارکردی نظام دانشگاهی	مفاهیم	مولفه کارکردی نظام دانشگاهی
پژوهش تقاضامحور	پژوهش و فناوری	آموزش منعطف	آموزش
آموزش / پژوهش مبتنی بر ارزش اسلامی	اجتماعی و فرهنگی	پیامدهای یادگیری	آموزش
همکاری بین المللی	تعاملات	مسیرهای یادگیری شخصی	آموزش
آموزش تقاضامحور	آموزش	تحرک‌پذیری	آموزش
اخلاق محوری	اجتماعی و فرهنگی	تضمین کیفیت	آموزش

مفاهیم	مولفه کارکردی نظام دانشگاهی	مفاهیم	مولفه کارکردی نظام دانشگاهی
هدایت تحصیلی	آموزش	یکپارچگی	آموزش
حمایت از شرکت‌های دانش بنیان	پژوهش و فناوری	انطباق پذیری	آموزش
توسعه کارآفرینی	کارآفرینی و نوآوری	استاد شاگردی	آموزش
ارتقای کیفی علوم	پژوهش و فناوری	سیستم منسجم	آموزش
تولید علم بومی	پژوهش و فناوری	مهارت آموزی حرفه ای	آموزش
مرجعیت علمی	پژوهش و فناوری	ساختارهای یادگیری متنوع و منعطف	آموزش
در نظر گرفتن اولویت‌ها	آموزش	تقویت جذابیت آموزش فنی و حرفه ای	اجتماعی و فرهنگی
تأمین منابع مالی	کارآفرینی	مشارکت ذینفعان و گروداران	همکاری و تعامل
حمایت از نخبگان	اجتماعی و فرهنگی	مشارکت بخش دولتی و خصوصی	همکاری و تعامل
آزاداندیشی	اجتماعی و فرهنگی	مشارکت	همکاری و تعامل
پاسخگویی	اجتماعی و فرهنگی	اطلاعات بازارکار	پژوهش و فناوری
ارتقای تحصیلات تکمیلی	آموزش	عدالت جنسیتی	آموزش
تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص	آموزش	پیش‌بینی تقاضای مهارت	پژوهش و فناوری
همکاری فرا بخشی	همکاری و تعامل	یادگیری محل کار	آموزش
تأثیرگذاری اجتماعی	اجتماعی و فرهنگی	حکمرانی	آموزش
تجاری سازی پژوهش و فناوری	پژوهش و فناوری	شفافیت	آموزش
ترویج خلاقیت و نو آوری	پژوهش و فناوری	سهولت دسترسی و برابری	آموزش
آموزش همگانی	آموزش	اقدام برای گروه‌های آسیب پذیر	آموزش
بهره وری پژوهشی	پژوهش و فناوری	سبز سازی	توسعه پایدار
مشارکت پژوهشی	پژوهش و فناوری	سبز سازی آموزش فنی و حرفه‌ای	توسعه پایدار
دانش افزایی فرهنگی	اجتماعی و فرهنگی	دیجیتال سازی آموزش فنی و حرفه ی	آموزش
کرسی‌های نظریه پردازی	اجتماعی و فرهنگی	اعتبار بخشی	آموزش
توجه به محیط زیست	توسعه پایدار	همسویی آموزش و پژوهش	آموزش

مفاهیم	مولفه کارکردی نظام دانشگاهی	مفاهیم	مولفه کارکردی نظام دانشگاهی
تبدیل ایده و اندیشه به محصول	پژوهش و فناوری	شایسته سالاری در علم و فناوری	اجتماعی و فرهنگی
توسعه قطب‌های علمی	پژوهش و فناوری	یادگیری مادام‌العمر	آموزش
آموزش پژوهش محور	آموزش	توسعه پایدار	آموزش
نهادینه کردن مدیریت دانش	اجتماعی و فرهنگی	تولید علم	همکاری و تعامل
توسعه فناوری‌های بومی	پژوهش و فناوری	نفوذپذیری	آموزش
رفع شکاف مهارت	آموزش	آینده نگری و مهارت	پژوهش و فناوری
پاسخگویی به آینده	پژوهش و فناوری	مشاغل جدید	پژوهش و فناوری
اقتصادی مبتنی بر دانش	آموزش	بازآفرینی برند	اجتماعی و فرهنگی

جدول ۷. تعریف معیارهای کارکردی دانشگاه فنی و حرفه‌ای

معیار	تعریف
آموزش	تربیت و توانمندسازی نیروی انسانی کارآمد و متخصص مورد نیاز جامعه
پژوهش و فناوری	تولید دانش انجام مطالعات و تحقیقات مرتبط با خلقه توسعه و انتشار فناوری
اجتماعی و فرهنگی	ارتقای سطح شناخت و توانمندی‌های جامعه در زمینه نیازهای فرهنگی و اجتماعی
کار آفرینی و نوآوری	خلق، توسعه و انتشار مهارت‌های کارآفرینانه از طریق دانش آموختگان دانشگاهی
توسعه پایدار	ایجاد ظرفیت‌های حفظ و نگهداشت ابعاد توسعه پایدار به ویژه محیط زیست
همکاری و تعامل	شبکه‌سازی و گسترش روابط ملی و فراملی دانشگاه در زمینه‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی

جدول ۸. تعریف مختصر کدهای باز حاصله بر اساس اسناد فرادستی

کد باز	تعریف اختصاری
پژوهش تقاضامحور	انجام پژوهش‌های علمی در راستای حل مشکلات کشور

کد باز	تعریف اختصاری
آموزش مبتنی بر ارزش‌های اسلامی	نگاهی دینی و اسلامی به دانش، فناوری، علم آموزی و تولید علم ارزش آفرین
همکاری بین المللی	همکاری فعال با جامعه جهانی در تمام حوزه‌های آموزشی و پژوهشی
آموزش تقاضامحور	ساماندهی عرضه و تقاضا و آموزش رشته‌های موردنیاز جامعه در دانشگاه‌ها
اخلاق محوری	احترام به ارزش‌های اخلاقی در علم و فناوری
هدایت تحصیلی	هدایت نظام آموزشی به سمت تأمین رشته‌ها و نیازهای اولویت دار
حمایت از شرکت‌های دانش بنیان	حمایت علمی و فناوری در توانمندسازی شرکت‌های فعال در بخش‌های تولیدی و صنعتی
توسعه کارآفرینی	تأکید بر پرورش انسان‌های خلاق، خودباور و کار آفرین در دانشگاه‌ها
ارتقای کیفی علوم	توسعه و گسترش هدفمند علوم با ساماندهی آموزش و پژوهش
تولید علم بومی	نوجه به قابلیت‌های تولید پژوهش‌های بومی (به زبان فارسی) و افزایش آن
مرجعیت علمی	ایفای نقش مرجعیت علمی در امور و تسهیل رجوع به آن و پیشتازی در امور کلان کشور
در نظر گرفتن اولویت‌ها	در نظر گرفتن اولویت‌های علم و فناوری و نیازهای آموزشی
تأمین منابع مالی	برنامه ریزی و ساماندهی تأمین نیازهای مالی دانشگاه‌ها
حمایت از نخبگان	بها دادن به نخبگان و استفاده حداکثری از ظرفیت و تجارب آن‌ها
آزاداندیشی	توجه به کرامت انسانی با تکیه بر فطرت و آزادگی انسان
پاسخگویی	پاسخگو بودن در قبال نیازهای جامعه
ارتقای تحصیلات تکمیلی	تقویت و برنامه ریزی برای ورود به دوره‌های تحصیلات تکمیلی
تربیت نیروی متعهد و متخصص	آموزش نیروی انسانی کار آمد و با تجربه
همکاری فرا بخشی	همکاری با سازمان‌های ملی در جهت شناسایی و رفع نیازهای آن‌ها
تأثیرگذاری اجتماعی	نقش آفرینی و مشارکت اندیشمندان و دانشگاهیان در ایفای رسالت‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی
تجاری سازی پژوهش و فناوری	بهره گیری و حمایت از نتایج پژوهش و تبدیل آن‌ها به ثروت آموزش
ترویج خلاقیت و نو آوری	تفکر خلاق و نوآور در دانشگاه‌ها برای زمینه‌های موردنیاز
آموزش همگانی	امکان دسترسی همگانی به آموزش و تسهیل آن
بهره وری پژوهشی	ارتقای سطح شاخص‌های بهره وری در نظام علم، فناوری و نو آوری کشور
مشارکت پژوهشی	ارتقای همکاری علمی و پژوهشی میان محققین

تعریف اختصاری	کد باز
ارتقای سطح دانش در امور فرهنگ اسلامی - ایرانی	دانش افزایی فرهنگی
گسترش کرسی‌های نظریه پردازی برای توسعه فرهنگ نقد و آزادی تفکر در دانشگاه‌ها	کرسی‌های نظریه پردازی
توجه به محیط زیست و حفظ نیازهای نسل آینده و آموزش آن	توجه به محیط زیست
جذب ایده‌های برتر و حمایت از تبدیل شدن آن‌ها به محصول	تبدیل ایده و اندیشه به محصول
توجه به انجمن‌ها و تشکلهای علمی	توسعه قطب‌های علمی
تقویت الگوی آموزشی بر مبنای پژوهش محوری و رفع مشکلات	آموزش پژوهش محور
تسهیل و پیاده سازی فرایند مدیریت دانش در درون و بیرون دانشگاه‌ها	نهادینه کردن مدیریت دانش
توانمندسازی محققان برای تولید علم در سطح بین المللی	تولید علم
توجه به نیازهای فناورانه بومی و توسعه آن و اولویت‌ها	توسعه فناوری‌های بومی
هم جهت کردن آموزش و پژوهش در راستای اهداف	همسویی آموزش و پژوهش
استفاده از الگوی شایسته سалاری در انتصاب افراد و ترویج آن	شایسته سалاری در علم و فناوری
فعالیت‌های یادگیری در طول زندگی برای توسعه شایستگی‌ها و مدارک تحصیلی	یادگیری مادام العمر
توسعه‌ای با برآوردن نیازهای نسل کنونی بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده	توسعه پایدار
در دسترس قرار دادن آموزش حرفه‌ای برای همه اعضای جامعه، با تمرکز بر گروه‌های آسیب‌پذیر	سهولت دسترسی و برابری
تسهیل دسترسی گروه‌های آسیب‌پذیر به خدمات آموزش فنی و حرفه‌ای	اقدام برای گروه‌های آسیب‌پذیر
ارایه آموزش حرفه‌ای ضمن حفاظت از محیط زیست و پایداری منابع طبیعی برای نسل‌های فعلی و آینده	سبزسازی
جنبه‌های اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی به توسعه پایدار کمک	سبزسازی آموزش فنی و حرفه‌ای
توسعه کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات در کلیه فرایندهای آموزش فنی و حرفه‌ای	دیجیتال‌سازی آموزش فنی و حرفه‌ای
ارزیابی کیفیت یک موسسه یا یک برنامه به عنوان یک کل	اعتبار بخشی
طیف وسیعی از رویکردها در ارائه آموزش فنی و حرفه‌ای و افزایش امکان انتخاب فراگیران	آموزش منعطف
مجموعه‌ای از دانش، مهارت / شایستگی‌های کسب شده پس از تکمیل فرآیند یادگیری	پیامدهای یادگیری
رویکرد یادگیری یادگیرنده محور منطبق بر اهداف و مقاصد و ترجیحات خاص یادگیرنده	مسیرهای یادگیری شخصی
دسترسی بهتر فراگیران به سیستم‌ها و مسیرهای آموزش و یادگیری متنوع در سراسر کشورها	تحرك پذیری
حصول اطمینان از انطباق صلاحیت‌ها، ارزیابی و ارائه برنامه آموزشی مطابق با استانداردهای معین	تضمین کیفیت

تعریف اختصاری	کد باز
یکپارچگی سیاست‌های آموزش فنی و حرفه‌ای در موضوعات بزرگتر توسعه اقتصادی و اجتماعی	یکپارچگی
انطباق برنامه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای با تحولات فناوری، نیازهای بازار کار، جامعه و فراگیران	انطباق پذیری
فرآیند یادگیری و آموزش در محیط واقعی کار و توسط خبرگان حرفه‌ای و در فرآیند انجام کار	استاد شاگردی
هماهنگی و انسجام همه نظام‌های آموزشی با یکدیگر و در پاسخ به نیازهای جامعه	سیستم منسجم
کسب دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های یک شغل یا حرفه یا طبقه‌ای از مشاغل یا حرفه خاص	مهارت آموزی حرفه‌ای
ارائه طیف وسیعی از حالت‌ها یا روش‌های یادگیری جهت امکان انتخاب بیشتر یادگیرندگان	ساختار یادگیری متنوع و منعطف
فعالیت‌ها و برنامه‌هایی برای افزایش استقبال جوانان از این نوع آموزش‌ها	تقویت جذابیت آموزش حرفه‌ای
افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، نهادها و ... تاثیر گذار یا تاثیر پذیر بر/ از آموزش فنی و حرفه‌ای	ذینفعان و گروداران آموزش حرفه‌ای
هر نوع همکاری رسمی یا غیررسمی بین بازیگران مختلف در سطوح مختلف	مشارکت
هر گونه اطلاعات مربوط به اندازه، ترکیب، چالش، فرصت و ... مربوط به بازار کار و مشاغل	اطلاعات بازارکار
برابری فرصت‌ها، برابری در فرآیند یادگیری؛ برابری پیامد؛ و برابری در دسترسی برای زنان و مردان	عدالت جنسیتی
شناسایی نیازهای مهارتی بازار کار امروز و آینده	پیش‌بینی تقاضای مهارت
آموزش حرفه‌ای ارائه شده در شرایط و محیط واقعی کار	یادگیری محل کار
مشارکت با موسسات و نهادهای بین‌المللی در زمینه آموزش فنی و حرفه‌ای	همکاری‌های بین‌المللی
حکمرانی مبتنی بر مشارکت عمومی، پاسخگویی، شفافیت، اثربخشی و انسجام	حکمرانی مؤثر
به اشتراک گذاری اطلاعات و عمل به شیوه‌ای باز	شفافیت
شناسایی نیاز بازار کار به مهارت که از طریق مهارت‌های نیروی موجود برآورده نمی‌شود و رفع آن	رفع شکاف مهارت
اتخاذ تدابیر و پیش‌بینی‌ها برای شناسایی و رفع نیازهای مهارتی در آینده	پاسخگویی به آینده
مشاغل ایجاد شونده با ظهور فناوری‌های نوین و تحولات بازار کار	مشاغل جدید
به‌کارگیری دانش برای ایجاد کالاها و خدمات و ساختن ایده‌های جدید (کارگران ماهر در سطوح بالا)	اقتصادی مبتنی بر دانش
ارتقای تصویر آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در میان عموم جامعه به ویژه جوانان و خانواده‌ها	بازآفرینی برند
فراهم نمودن امکان دسترسی و حرکت در میان مسیرهای مختلف و سیستم‌های آموزشی	نفوذپذیری
فرآیند جمع‌آوری اطلاعات سیستماتیک، آینده و ایجاد چشم‌انداز میان‌مدت تا بلندمدت	آینده‌نگری و مهارت

### ۳. مطالعه تطبیقی دانشگاه‌های منتخب

در این مرحله، علاوه بر مطالعه استراتژی‌های موسسات بین‌المللی مرتبط با موضوع، وضعیت برنامه تحولی و راهبردی دانشگاه‌های منتخب داخلی و خارجی تحت عنوان «مطالعات تطبیقی» بررسی گردید. هدف از این مطالعات، بررسی این نکته بوده است که آیا یک نظریه جهان شمول که قابلیت استفاده در همه دانشگاه‌ها را داشته باشد وجود دارد؟ اگر چنین است نحوه اجرای آن چگونه است؟ و اگر چنین نیست چگونه می‌توان بر اساس مقتضیات فرهنگی و ارزش‌ها، نظریه‌های بنیادین اداره عمومی و مدیریت تحولی و راهبردی را در دانشگاه‌ها اجرایی نمود؟

بر همین اساس و همچنین در راستای تدوین اهداف و راهکارهای تحول دانشگاه، وضعیت برنامه تحولی و راهبردی دانشگاه‌های منتخب داخلی و خارجی تحت عنوان مطالعات تطبیقی بررسی گردید تا بتوان با بررسی اهداف و راهکارها و میزان موفقیت آن‌ها در برنامه‌ریزی، در مرحله اول گزینه‌های تحولی مناسب‌تری برای دانشگاه فنی و حرفه‌ای تدوین گردیده و به تبع آن اهداف عملیاتی و برنامه‌های اجرایی کارا تر و عملی‌تری برای دستیابی به مأموریت و اهداف مورد نظر ارائه نمود. در مجموع ۱۵ دانشگاه خارجی و داخلی منتخب، ۴ موسسه بین‌المللی مرتبط و کشورهای انگلیس، آلمان، آمریکا، هندوستان، مصر، کنیا، پاکستان، سوئد، مالزی، کره جنوبی، فیلیپین، آفریقای جنوبی، اتحادیه اروپا، استرالیا و چین و سایر کشورها که بر اساس شاخص‌ها و ملاک‌هایی معین انتخاب شده بودند مورد بررسی و مذاقه قرار گرفتند. که در ادامه به طور اختصار به بخشی از این مطالعات پرداخته می‌شود:

پیرو پیام‌های بانک جهانی مبنی بر انتقال آموزش حرفه‌ای به سطح بالاتر از متوسطه و در حالی که تغییرات قابل توجهی در آموزش سطوح پس از متوسطه در جهان در حال وقوع است اما تفاوت‌ها از نظر درآمد و بازار کار به گونه‌ای است که همچنان جوانان تشویق به رد آموزش عالی حرفه‌ای و فرار به سمت آموزش عالی نظری می‌شوند. یکی از این دلایل این است که تحولات آموزش عالی در درجه اول به دوره‌های طولانی مدت مربوط می‌شود، در حالی که اصلاح این روند، توسعه قابل توجه دوره‌های آموزش عالی فنی و حرفه‌ای کوتاه‌مدت را می‌طلبد.

برای کشورهایی که در آن‌ها آموزش حرفه‌ای با مشکل مواجه است، این اهداف سیاستی چالشی سه‌گانه را تشکیل می‌دهند: پیگیری همزمان اجرای آموزش حرفه‌ای مؤثر، توسعه آموزش عالی و تسهیل عبور از یکی به دیگری.



داده‌ها نشان می‌دهد که از یک سو، جمهوری چک، اسلواکی و اسلونی یک قطبی واضح وجود دارد که در آن، همراه با اتریش، هلند، بلژیک و کرواسی، مشارکت در آموزش حرفه‌ای بیش از دو سوم آموزش عالی است. از سوی دیگر، استونی، لیتوانی، مالت و قبرس به همراه ایتالیا و پرتغال از جمله کشورهایی هستند که مشارکت در آموزش حرفه‌ای کمتر از یک سوم است.

در عین حال، دوره‌های آموزش فنی و حرفه‌ای از مرزهای آموزش متوسطه عبور کرده و جایگاه خود را در آموزش پس از متوسطه و آموزش عالی آغاز کرده‌اند. متأسفانه، کمبود داده در این زمینه وجود دارد و تحلیل‌های انجام شده تا به امروز بر آموزش متوسطه متمرکز بوده است.

در چارچوب اصلاحات آموزشی انجام شده در اواسط دهه ۱۹۹۰ مشکلاتی در انتشار گسترده نتایج عملیات آزمایشی، تامین مالی ناکافی از سوی دولت و مشاغل، عدم تداوم سیاسی در اجرای اصلاحات، و همکاری ناکافی بین ذینفعان مختلف و به ویژه بین وزارتخانه‌های ذی صلاح و سازمان‌های اجتماعی وجود داشت. مشکلات پیش از هر چیز در نتیجه پیچیدگی کار ایجاد دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی متناسب با بازار کار در زمینه آماده‌سازی برای توسعه، جهانی‌سازی و معضل اقتصادی در مورد توسعه مجدد صنایع با استفاده از هزینه‌های پایین رخ داده است. هزینه کار، یا برای ترویج فعالیت‌هایی که به نیروی کار بسیار واجد شرایط نیاز دارند. امروزه، مدارک تحصیلی به‌طور ضعیفی با نیازهای بازار کار مطابقت دارند، دوره‌های «فنی» به‌طور کلی غیرحرفه‌ای شده‌اند و دوره‌های «حرفه‌ای» به‌اندازه کافی حرفه‌ای نیستند. حتی در کشورهایی که اصلاح آموزش حرفه‌ای با تداوم و سازگاری بیشتری انجام شده است، مانند رومانی کارفرمایان شکایت می‌کنند که فراگیران به خوبی برای واقعیت‌های زندگی کاری آماده نیستند و استانداردهای مربوط به آن خواسته‌های محل کار را منعکس نمی‌کند. کارفرمایان نیاز به کارکنانی با مهارت‌های کلیدی را ابراز می‌کنند که آسان‌تر از طریق آموزش عالی حرفه‌ای به دست می‌آیند و علاقه کمی به حمایت از آموزش متوسطه حرفه‌ای نشان می‌دهند.

برخی ابتکارات، در حالی که به شدت توسط مقامات سیاسی حمایت می‌شود، با موفقیت‌های متفاوتی روبرو شده است. توسعه دوره‌های کارآموزی در اسلونی، بر اساس مدل آلمانی شکست خورد و در سال ۲۰۰۶ تنها ۳ درصد از دانش‌آموزان متوسطه در سیستم دوگانه بودند. عدم حمایت شرکت‌هایی که تمایلی به کمک مالی به آموزش نداشتند و مقاومت

دانش‌آموزان و خانواده‌ها. در مقابل، راه اندازی مجدد دوره‌های کارآموزی در کرواسی در سال ۲۰۰۳ با حمایت قابل توجه اتاق بازرگانی موفقیت‌آمیز بوده است.

رومانی و چک در سال ۲۰۰۰ برای کنترل میزان پذیرش دانش‌آموزان از طریق محدود کردن دسترسی به دبیرستان بر اساس عملکرد دانش‌آموزان در آزمون‌های ملی رویکرد مشابهی را اتخاذ کردند و تعداد بسیار بالایی را در دوره‌های حرفه‌ای حفظ کردند، اما منابع عمومی قابل توجهی را صرف این امر کردند که به ضرر توسعه آموزش عالی شد. این مثال‌ها نشان می‌دهد که تا چه حد مسایل زمینه‌ای، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بر موفقیت اصلاحات انجام شده در آموزش حرفه‌ای تأثیرگذار هستند. لذا اقدامات قابل اعمال در کشورهایی که آموزش حرفه‌ای بیش از ۷۰ درصد از آموزش‌های متوسطه را تشکیل می‌دهد و صنعت در آن‌ها غالب است، مشابه اقداماتی نخواهد بود که در کشورهایی که آموزش حرفه‌ای کمتر از ۳۰ درصد آموزش متوسطه آن را تشکیل می‌دهد، انجام شود. در نتیجه، اعمال استدلال و توصیه‌های یکسان برای همه کشورها دشوار است.

آموزش حرفه‌ای با یک دور باطل مواجه است. از یک سو باید سرمایه‌گذاری هنگفتی برای به‌روزرسانی آن نه تنها از نظر بهبود کیفیت ساختار، محتوا و روش‌ها، بلکه از نظر جستجوی بهبود کارایی و منابع جدید، از سوی دولت یا از صندوق‌های خصوصی صورت گیرد. هزینه‌های این آموزش‌ها، بیشتر از دروس عمومی است. هزینه به ازای هر فراگیر در دوره‌های حرفه‌ای در مقایسه با دوره‌های عمومی در جمهوری چک ۱۵ درصد، در مجارستان ۵۳ درصد، در اسلواکی ۶۲ درصد و در ترکیه ۵۵ درصد بیشتر است با میانگین ۱۷ درصد در بین کشورها. از سوی دیگر اگر جذب فراگیر ضعیف باشد، سرمایه‌گذاران انگیزه‌ای برای سرمایه‌گذاری ندارند و دوره‌های حرفه‌ای جذابیت کمتری پیدا می‌کنند، که مجدد موجب استقبال کم از این آموزش‌ها می‌شود.

با توجه به این شرایط، بانک جهانی یکی از راه‌های کاهش هزینه‌ها را توسعه آموزش‌های حرفه‌ای پس از متوسطه و انتقال بخش بیشتر هزینه آن به ذینفعان می‌داند. درست است که رفتار کارفرمایان را زیر سؤال ببریم، اما به نگرش غالباً غیرعلاقه‌انگیز دولت‌ها نسبت به مشارکت اجتماعی و اشکال جدید حکمرانی نیز باید اشاره کرد. در واقع، جستجوی راه حل‌ها مستلزم اجرای روش‌های جدید تنظیم آموزش‌های حرفه‌ای بین دولت، مناطق، مشاغل و شرکای اجتماعی در سطح

ملی، منطقه ای، محلی و بخشی است.

با توجه به راهکارهای پیشنهادی، تمرکز بر مکانیسم‌های تامین مالی آموزش عالی منطقی به نظر می‌رسد. مفهوم ترویج افزایش برابری و کارایی در توسعه سیستم‌های آموزشی، به‌ویژه از طریق تشویق ذینفعان آموزش عالی برای مشارکت در تأمین مالی آن، منطقی است. در سیاست‌گذاری آموزش‌های حرفه‌ای باید از گرفتار شدن در دام‌های لفاظی اجتناب کرد و تا آنجا که ممکن است مبتنی بر مشارکت بین همه ذینفعان مربوطه و مبتنی بر شواهد باشد.

توجه به دوره‌های آموزش عالی کوتاه مدت به مفهوم توسعه آموزش در سطح ۴ و ۵ است که هدف آن‌ها ارائه مهارت‌های شغلی و سیگنال آمادگی کاری به کارفرمایان است. طیف وسیعی از موسسات وجود دارند که مدارک سطح ۴-۵ را توسعه می‌دهند. برای مثال در کشور انگلستان در مجموع، ۱۵۴ موسسه آموزشی و ۹۸ موسسه آموزش عالی دولتی و خصوصی، مدارک سطح ۴-۵ را به شرح ذیل، ارائه می‌دهند:

- ✓ مدارک پایه، که مدارک سطح ۵ مستقل هستند که عمدتاً در طی دو سال ارائه می‌شوند.
  - ✓ گواهینامه در آموزش عالی، که مدارک یک ساله سطح ۴ هستند.
  - ✓ دیپلم در در آموزش عالی، که مدارک یک ساله سطح ۵ هستند.
  - ✓ اعتبار مدارک، که واحدهای کوچکی از دیپلم در آموزش عالی یا گواهینامه در آموزش عالی هستند که به عنوان یک برنامه کامل ارائه نمی‌شوند.
  - ✓ دیپلم‌ها، گواهینامه‌ها و اعتبارنامه‌هایی، از دوره‌های کوتاه مدت با حداقل ۱۰ ساعت یادگیری تا مدارک تحصیلی دو ساله
  - ✓ دیپلم‌های ملی عالی، عمدتاً حدود ۹۸۰ ساعت یادگیری و گواهینامه‌های ملی عالی حدود ۴۸۰ ساعت یادگیری
  - ✓ صلاحیت‌های ملی حرفه‌ای، که شایستگی مبتنی بر کار هستند و از ۲۵ تا ۵۰۰ ساعت راهنمایی می‌شوند.
  - ✓ ساعات یادگیری، صلاحیت‌های حرفه‌ای و خاص بخش، که معمولاً توسط صنعت توسعه می‌یابند اما با دسته‌های شرح داده شده در بالا مطابقت ندارند.
- میزان جذب سطح ۴-۵ نسبت به سایر سطوح در کشورهای مختلف متفاوت است. جذب آموزش عالی فنی در انگلیس ۱۰

درصد از کل بزرگسالان ۱۸ تا ۶۵ ساله دارای مدرک سطح ۴-۵ در مقایسه با حدود ۲۰ درصد بزرگسالان در آلمان و ۳۴ درصد در کانادا هستند.

در ایران این درصد بسیار پایین است. که به یک شکاف برجسته در مشارکت در سطوح ۴-۵ اشاره می‌کند. هیچ دلیل ساختاری یا اقتصادی وجود ندارد که نشان دهد چرا شکاف در یادگیری در سطح ۴-۵ رخ می‌دهد. نکته مهم این است که این شکاف در سطح ۴-۵ با وجود نیاز برآورده نشده آشکار به مهارت‌هایی از این نوع و سطح رخ داده است. تحقیقات در سال ۲۰۱۷ نشان داد که دائمی‌ترین کمبود مهارت‌ها در مشاغل ماهر (مانند تکنسین‌ها) بود. که می‌تواند به کمبود تعداد افراد دارای مدارک حرفه‌ای سطح ۳-۵ در ۲۰ سال گذشته نسبت داده شود. تجزیه و تحلیل بازار کار نشان می‌دهد که این تقاضا در حال رشد است.

برآوردها نشان می‌دهد که مشاغل فنی و حرفه‌ای از سال ۲۰۱۴ تا سال ۲۰۲۴ بیش از ۱۰ درصد رشد را تجربه می‌کنند. اتوماسیون بر یک سوم مشاغل تاثیر می‌گذارد که در میان مشاغل سطح پایین‌تر متمرکز است. بنابراین، کارگران نیاز به ارتقاء مهارت داشته و باید به سمت مشاغل فنی و حرفه‌ای سطح بالاتر بروند. وجود شکاف‌های مهارتی در سطح فنی بالاتر مانع از بهره‌وری نیروی کار می‌شود.

برای مثال بریتانیا با رقبای پیشرو خود یک «شکاف» بهره‌وری نیروی کار درازمدت داشته است. در آلمان، فرانسه و ایالات متحده، نیروی کار تقریباً یک چهارم بیشتر از بریتانیا بازده است. و این در حالی است که شکاف مهارت در سطح ۴ و ۵ در این کشورها بسیار پایین‌تر از بریتانیا است. و ارتباط مستقیم مهارت در سطح ۴ و ۵ با بهره‌وری نیروی کار را نشان می‌دهد.

در کنار کمبود مهارت‌ها در سطوح بالاتر، شواهد نشان می‌دهد که عدم تطابق مداوم مهارت‌ها نیز باعث می‌شود که سیستم فعلی در ارائه مهارت‌هایی که اقتصاد برای آن‌ها ارزش قائل است، مؤثر نباشد. علیرغم رشد شدید تعداد جمعیت دارای مدرک لیسانس، کسب و کارها کمبود افراد با مهارت‌های فنی را گزارش می‌دهند، به ویژه در بخش کسب و کارهای کوچک و متوسط شواهد نشان می‌دهد که مهارت‌های سطح فارغ‌التحصیل همیشه مستقیماً با مهارت‌های مورد نیاز در نقش‌های تکنسین همسو نمی‌شوند. به ویژه در مشاغل مرتبط با مهندسی، چرا که تکنسین‌ها در فرآیندها یا ابزار خاصی

که کارشناسان فاقد آن هستند، تخصص دارند. علیرغم گسترش تعداد، مدارک تحصیلی در سطح لیسانس و بالاتر، هنوز هم بازار کار گسترده ای دارند. دلیل آن این است که فارغ التحصیلان این سطوح اغلب در خارج از بخشی که ممکن است به آن‌ها نیاز داشته باشد، استخدام می‌شوند. ۳۰٫۶ درصد از فارغ التحصیلان مهندسی و فناوری از سال ۲۰۱۵-۲۰۱۶، در مدت شش ماه پس از فارغ التحصیلی نه در یک شغل مهندسی و نه در بخش مهندسی کار می‌کردند.

فقدان اطلاعات واضح موجود، و آگاهی پایین فراگیران از مزایای دوره‌های آموزشی در این سطوح، کار ترویج آموزش عالی فنی و حرفه‌ای را بسیار چالش برانگیز می‌کند. جذب جوانان به تحصیل در سطح ۵-۴ می‌تواند دشوار باشد زیرا اطلاعات و راهنمایی بیشتر به سمت مقاطع لیسانس و بالاتر هدف گذاری می‌شود و ممکن است آن‌ها بیشتر جذب سبک زندگی و اعتباری شوند که با تحصیل مدرک به دست می‌آید. بسیاری از جوانان مدرک تحصیلی را برای ارائه ارزش بهتر در بازار کار و به رسمیت شناخته شدن بیشتر توسط کارفرمایان می‌دانند. تضمین مشارکت کارفرما برای ایجاد و گسترش آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در سطح ۴ و ۵ موثر و کلیدی است.

چالش‌هایی برای ارائه دوره‌های آموزشی در این سطوح وجود دارد. سه چالش کلیدی عبارت‌اند از:

- ✓ کمبود بودجه برای حمایت از سرمایه گذاری در زیرساخت و ظرفیت سطح ۴-۵
- ✓ جذب و حفظ مربیان و اساتید با مهارت‌های مرتبط در صنعت
- ✓ فقدان اطلاعات روشن در دسترس فراگیران، ارائه دهندگان و کارفرمایان
- ✓ میزان درک و استقبال فراگیران از دوره‌های آموزشی در این سطوح و تعصب فرهنگی نسبت به مدرک

سطوح پایین مشارکت فعلی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در مقایسه با مزایای بالقوه مهارت‌های این سطوح می‌تواند نشان دهنده این موضوع باشد که سیستم آموزشی به اندازه ای که می‌تواند برای تسهیل یادگیری برای افراد، کارفرمایان و اقتصاد مفید باشد، کار نمی‌کند.

در تعدادی از کشورها نیز وضعیت مشابه ایران وجود دارد. برای مثال در انگلستان، ترجیح فرهنگی برای مدارک بالاتر وجود دارد و به طور گسترده توسط جامعه بزرگتر مورد احترام است. همیشه اینطور نبوده است. از نظر تاریخی، دوره‌های پیشرفته زیر مدرک لیسانس یکی از بزرگ‌ترین بخش‌های آموزش عالی این کشور بوده است. از دهه ۲۰۰۰، جذب آموزش

عالی فنی و حرفه‌ای در سطوح ۴ و ۵ در کل به صورت مطلق کاهش یافته است. و در سال ۲۰۱۶ فراگیران این مقطع در انگلستان به نصف کاهش یافت که تأثیر قابل توجهی بر بازده نیروی کار داشت. لذا این کشور در حال حاضر بر توسعه این سطوح تمرکز کرده است.

کشورها در حال توسعه ارتباطات و بهبود نفوذپذیری سیستم آموزشی هستند و ظاهراً سیستم‌های HE و VET به یکدیگر نزدیک‌تر می‌شوند. تنوعی از مفاهیم و ساختارهای HE وجود دارد که منجر به HE با جهت گیری آکادمیک یا حرفه‌ای و همچنین سنت‌ها و اشکال مختلف VET می‌شود. علاوه بر این، مسیرهای آموزشی به دلیل توسعه برنامه‌های سطح پس از دبیرستان که انتقال بین آموزش متوسطه و عالی را هموار می‌کند، در حال متنوع شدن است. این امر به موازات توسعه انواع مختلف موسسات آموزش عالی و توسعه برنامه‌های کوتاه‌مدت دوره عالی از دهه ۱۹۶۰ در اروپا انجام می‌شود. چشم انداز مسیر یادگیری به موضوعات مهمی مانند دسترسی به آموزش عالی و انگیزه برای آموزش و فعالیت‌های آموزشی بیشتر می‌پردازد. امکان دسترسی به آموزش عالی یک عامل انگیزشی اصلی برای یادگیرنده برای مشارکت در VET است، این موضوع در بسیاری از کشورها (به عنوان مثال اتریش، فنلاند، آلمان، لیختن اشتاین، پرتغال، اسپانیا، سوئد) یکی از محرک‌های اصلی دیگر برای گسترش دستیابی به تحصیلات، جستجوی قابلیت اشتغال است. استدلال می‌شود که یکی از دلایل - اگر نگوئیم اصلی - برای تحصیل در مؤسسات آموزش عالی، کسب مدارک مناسب و تأیید شده است، که به نوبه خود می‌تواند جستجوی شغل مناسب را تسهیل کند.

مرزهای بین بخش VET و بخش HE تا حدی محو شده است. می‌توان همگرایی فزاینده‌ای را در مورد اهداف (توسعه منابع انسانی، حمایت از یادگیری مادام‌العمر فردی)، برنامه‌های درسی و روش‌های یادگیری/تدریس مشاهده کرد. با این وجود، مسیرها و سرعت‌های توسعه متفاوت در بین کشورها باقی می‌مانند.

برای مثال در استونی، یونان، اسپانیا، ایتالیا، قبرس، لتونی، مجارستان، مالت، پرتغال و ایسلند نسبت بیشتری از دانش آموزان در آموزش عمومی ثبت نام می‌کنند. در ایرلند، همه دانش‌آموزان در آموزش عمومی هستند زیرا هیچ جریان حرفه‌ای جداگانه وجود ندارد، در حالی که در سوئد و تا حدی دانمارک، نسبت دانش‌آموزانی که در این دو رشته ثبت نام می‌کنند تقریباً برابر است. نرخ مشارکت فوق‌العاده بالا در آموزش متوسطه حرفه‌ای (بیش از دو سوم کل دانش‌آموزان) در بلژیک،

جمهوری چک، هلند، اتریش، اسلوانی، اسلواکی و بریتانیا یافت می‌شود.

در بخش آموزش عالی در اروپا، تقسیم مجدد دانشجویان بین بخش‌های دانشگاهی و غیردانشگاهی بین ۳۹ درصد از دانشجویان ثبت نام شده در دانشگاه‌ها (هلند) تا ۱۰۰ درصد (لتونی) متفاوت است. در هلند، سهم بسیار بالایی از دانشجویان در حال حاضر در مؤسساتی تحصیل می‌کنند که در آن‌ها تدریس به شدت بر جنبه‌های کاربردی و عملی متمرکز است (۶۱٪) و پس از آن ایرلند و فنلاند قرار دارند. دانش‌آموزان ایرلندی کم و بیش به طور مساوی توزیع می‌شوند، نیمی از آن‌ها به دانشگاه می‌روند و نیمی دیگر در انواع دیگر مؤسسات آموزش عالی تحصیل می‌کنند. در فنلاند بیش از ۴۰ درصد از کل دانشجویان در مؤسسات غیر دانشگاهی ثبت نام می‌کنند. در فرانسه، پرتغال و آلمان تنها یک چهارم خوب (بین ۲۸ تا ۲۹ درصد) از کل دانشجویان در مؤسسات غیر دانشگاهی تحصیل می‌کنند.

بیکاری و تغییرات جمعیتی موضوعات کلیدی در آموزش حرفه‌ای هستند. نیروی کار به سرعت در حال کاهش و پیری است. خطر بیکاری در افراد با مدرک تحصیلی پایین‌تر بیشتر است، اگرچه این خطر بین کشورهای متفاوت است. بنابراین نیاز مبرمی به افزایش نرخ اشتغال و نگه داشتن کارگران مسن در اشتغال وجود دارد. آموزش می‌تواند به کاهش عدم تطابق مهارت‌ها و بهبود چشم انداز اشتغال برای کارگران بیکار، غیرفعال و مسن کمک کند. علاوه بر این، علیرغم افزایش مشارکت و پیشرفت تحصیلی نرخ باروری نسبتاً پایین ثبت شده در چند دهه گذشته منجر به کمبود نسبتاً کمبود افراد ماهر در بازار کار شده است.

تخمین زده می‌شود که تا سال ۲۰۱۰ تقریباً نیمی از خالص مشاغل اضافی به افرادی با مدارک تحصیلی در سطح عالی نیاز دارند. فقط کمتر از ۴۰ درصد به سطح متوسطه بالاتر و فقط ۱۵ درصد تحصیلات پایه نیاز دارند. این به معنای ادامه کاهش چشم‌انداز شغلی برای افراد کم مهارت است.

با رشد و افزایش تنوع برنامه‌های تحصیلی، نیاز به نوعی تقسیم‌بندی ماموریت‌های اصلی در این بخش وجود دارد. در تحقیقات آموزش عالی، اصطلاح «انحراف آکادمیک» تأثیر جذابیت وضعیت دانشگاه را بر مؤسسات غیردانشگاهی توصیف می‌کند که برای کسب جایگاه مشابه تلاش می‌کنند. همچنین تمایل به آکادمیک‌تر کردن آموزش حرفه‌ای را توصیف می‌کند. به همین ترتیب، ارائه‌دهندگان آموزش حرفه‌ای، به ویژه آن‌هایی که در مرز بخش‌های آموزش حرفه‌ای و آموزش

عالی قرار دارند، دوره‌های دوره سوم کوتاه‌مدت را ارائه می‌کنند یا با دانشگاه‌ها همکاری می‌کنند، بنابراین وارد حوزه آموزش عالی می‌شوند. همه این‌ها بخشی از انحراف آکادمیک است. اما این پدیده جهانی نیست.

در عین حال، تأکید بر «اشتغال‌پذیری» و «ارتباط حرفه‌ای» باعث ایجاد «انحراف حرفه‌ای» می‌شود، یعنی برنامه‌های آکادمیک به طور سنتی طولانی برای پاسخگویی به خواسته‌های بهتر دنیای کار دوباره طراحی می‌شوند. استخدام، ساختار مدرک و تنوع نهادی ارتباط نزدیکی با هم دارند. به عنوان مثال، دانمارک و فنلاند در سال‌های اخیر اصلاحاتی را در ساختار مدرک انجام داده‌اند که منجر به ایجاد محیط‌های آموزشی متفاوت شده است. دوره‌های کارشناسی ارشد در بخش غیر دانشگاهی ارائه می‌شود. این نتیجه این واقعیت است که در آن کشورها اشتغال‌پذیری محرک اصلی نیست. و تأکید سیاسی گفتمان اشتغال‌پذیری غالب است.

طرح‌های زیادی در سطح ملی برای انتقال بین برنامه‌های حرفه‌محور و برنامه‌های دانشگاهی محور و افزایش نفوذپذیری سیستم آموزشی ایجاد شده‌اند. در آلبانی، بلژیک، بوسنی و هرزگوین، لیختن اشتاین و سوئیس، برنامه‌های ایسکد ۴ دسترسی مستقیم به برنامه‌های تخصصی در ایسکد ۵ را می‌دهد. در کشورهای دیگری که برنامه‌های ایسکد ۵ با محوریت شغلی یک یا دو سال طول می‌کشد، فارغ‌التحصیلان - جدای از این که می‌توانند مستقیماً به بازار کار دسترسی داشته باشند - معمولاً فرصت‌هایی برای انتقال اعتبار یا تسهیل انتقال آن‌ها به ایسکد بالاتر دارند. آن‌ها مجبور نیستند کل برنامه لیسانس را دوباره شروع کنند. آن‌ها ممکن است مستقیماً سال دوم یا سوم لیسانس را شروع کنند. این مورد برای مثال در قبرس، ایسلند، لتونی، اسلونی، اسپانیا، سوئد و بریتانیا است. در مجارستان، مدرک ایسکد ۵ برای معافیت (تا ۶۰ واحد) از بخشی از هر برنامه سطح بعد ارائه می‌شود.

اکثر کشورهای اروپایی با مشکلات رایج انحراف تحصیلی، انگیزه ضعیف دانش‌آموزان در برنامه‌های حرفه‌ای و ناتوانی در ارائه نوع دانش و مهارت‌های مورد نیاز کارکنان آینده مواجه هستند.

برخی از موانع مسیرهای یادگیری انعطاف‌پذیر به موانع حرکت بین بخش آموزش حرفه‌ای و آموزش عالی مربوط می‌شود. البته، مسیرهای آموزش عمومی، آموزش حرفه‌ای و آموزش عالی اهداف متفاوتی دارند، از تمرین عملی و توانایی شغلی گرفته تا توسعه فکری و آموزش. با این حال، این‌ها را می‌توان پیوند داد. عناصر آموزش عمومی می‌تواند به پیشرفت



در آموزش حرفه‌ای کمک کند و بالعکس. بنابراین، نفوذپذیری برای حرکات افزایش یافته است.

در سال‌های اخیر، فرصت‌های انتقال از آموزش و پرورش حرفه‌ای به آموزش عالی و ورود به دانشگاه در مراحل بعدی زندگی از مسیرهای مختلف گسترش یافته است. خود بخش آموزش عالی متمایزتر شده و ظرفیت خود را افزایش داده است، اما در سراسر اروپا توافق آشکاری در مورد بهترین روش برای برآورده کردن خواسته‌های فعلی وجود ندارد.

سیاست‌های دولتی برای حمایت از نفوذپذیری باید بر بهبود ترتیبات سازمانی برای انتقال اعتبار متقابل و به رسمیت شناختن یادگیری قبلی توسط ارائه‌دهندگان VET و HE تمرکز کنند. یک تعریف خط مشی مبتنی بر تحقیق شامل پیوند قوی‌تر و همکاری نزدیک‌تر بین جوامع تحقیقاتی VET و HE می‌شود، زیرا گاهی اوقات به نظر می‌رسد هر دو حوزه از هم جدا هستند. همچنین بررسی سیستماتیک‌تر در مورد یادگیری مبتنی بر کار چالش برانگیز خواهد بود، که ممکن است نمایانگر امکانات امیدوارکننده‌ای برای تزریق حرفه‌ای شدن جدید در آموزش عالی انبوه باشد. در نهایت، بازنگری در نقش مؤسسات و اشکال جدید مشارکت بین VET و HE توصیه می‌شود.

نتایج این بررسی‌ها که به بخش از آن در بالا اشاره شد نشان می‌دهد که در مجموع، سیستم آموزش فنی و حرفه‌ای به سمت ساختاری پیش می‌رود که مستعد تغییرات و نوآوری‌های جهانی است، بر اساس تجزیه و تحلیل بازار کار، افراد را به سمت اشتغال، مبتنی بر شایستگی و بر اساس تحرک سوق می‌دهد.

تقریباً همه نهاد‌های بین‌المللی مانند اتحادیه اروپا (EU)، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)، سازمان آموزشی، علمی و فرهنگی ملل متحد (یونسکو)، بانک جهانی (IBRD) به آموزش فنی و حرفه‌ای به عنوان یک حوزه جداگانه در مطالعات مربوط به آموزش و تشکیل استراتژی‌های مشترک و شبکه‌های نظارتی منطقه‌ای و جهانی، نگاه می‌کنند.

نهاد‌های بین‌المللی فعال در توسعه مهارت بویژه سازمان جهانی کار (ILO) در مجموع راهکارهای ذیل را جهت تغییر نظام‌های آموزش مهارتی در راستای پاسخگویی به روندها و تحولات پیشنهاد می‌دهند تا کشورها بر اساس وضعیت بازار کار و بر اساس خصوصیات اقتصادی، اجتماعی، نیروی انسانی و مسایل مرتبط با نظام آموزشی خود راهکارها و برنامه‌هایی را طراحی و اجرا نمایند:

### تقویت کیفیت مقررات و استراتژی‌های آموزش فنی و حرفه‌ای از طریق ارتباط با بازار کار

- راه‌اندازی شوراهای ملی آموزش فنی و حرفه‌ای با ریاست نمایندگان ارشد بخش دولتی و خصوصی جهت هدایت برنامه‌های ملی منسجم و آینده‌گرا
- تدوین کلیه مقررات دولتی در مورد آموزش فنی و حرفه‌ای با مشارکت بازار کار بر اساس اجماع
- تدوین یک استراتژی بلندمدت آموزش فنی و حرفه‌ای
- تقویت همکاری‌های صنایع در برنامه‌ریزی آموزش فنی و حرفه‌ای از طریق گفتگوی ساختاری عمومی و خصوصی
- تقویت سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد
- تدوین استراتژی نیروی کار در آینده و ایجاد درک مشترک از انقلاب صنعتی ۴ و تأثیر آن بر سیستم‌های آموزشی و بازارهای کار
- تأکید بر اهمیت انسجام سیاست از طریق رویکرد حکمرانی همه‌جانبه، یکپارچه، کل‌نگر و گفتگوی اجتماعی
- ایجاد یک سیستم انعطاف‌پذیر و چابک در فرایندها، برنامه‌ها و سیاست‌های آموزش فنی و حرفه‌ای برای پاسخگویی به تغییرات نیازهای یادگیری بازار کار و توسعه جمعیتی در سطح محلی و جهانی

### ایجاد مدل‌های دولتی-خصوصی برای تدوین و ارزیابی استانداردهای حوزه مهارت

- ایجاد کمیته‌های تدوین استانداردهای حوزه مهارت جهت پشتیبانی از بازار کار
- تشکیل شورای‌های مهارتی برای نظارت و به‌روزرسانی استانداردهای حوزه مهارت همگام با تغییرات فناوری و شیوه‌های انجام کار
- راه‌اندازی مراکز ملی سنجش برای استاندارد کردن ارزیابی مهارت‌ها
- تقویت مشارکت و همکاری بازار کار در طراحی، توسعه، اجرا و ارزیابی سیاست‌ها و برنامه‌ها
- تقویت مشارکت بازار کار در انجام ارزیابی مهارت و صلاحیت‌ها با کمک انجمن‌های صنفی و اصناف
- مشارکت فعال بازار کار در فرایندهای تصویب و انتشار استانداردهای جدید صلاحیت، مقررات آموزشی، ارزیابی و صدور گواهینامه

- افزایش همکاری با نهادهای دولتی مهم، استانداری‌ها، شرکت‌های دولتی، نهادهای غیردولتی، انجمن‌های صنعتی، گروه‌های کارگری، انجمن‌های مدنی و سایر سازمان‌ها در برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌ها، برنامه‌ها و سیاست‌ها، به ویژه در زمینه پیش‌بینی مهارت‌ها، برآورد نیازهای آموزشی و برنامه‌های حمایتی
- هم‌افزایی بخش آموزش با صنایع به منظور همگام‌سازی با استانداردهای بین‌المللی / برای انجام کار شایسته
- آماده کردن نیروی کار برای چالش‌های ناشی از انقلاب صنعتی چهارم و پنجم و منسوخ شدن مشاغل موجود و ایجاد مشاغل جدید ناشی از آن

### تقویت رهبری تشکلهای بنگاه‌های اقتصادی در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای

- تشکیل یک شورای نیروی کار آینده به رهبری بازار کار
- گسترش تشکلهای بنگاه‌های اقتصادی با ارائه خدمات و ارزش افزوده بیشتر و بهتر
- تشویق شرکت‌ها جهت عضویت در تشکلهای بنگاه‌های اقتصادی و الزام به عضویت آن‌ها بر اساس قانون
- تهیه و انتشار اسناد نمایانگر صدای کارفرمایان در موضوعات مرتبط با آموزش فنی و حرفه‌ای
- تأسیس دپارتمان‌های آموزش فنی و حرفه‌ای مستقر در تشکلهای بنگاه‌های اقتصادی با کارکنان تمام وقت آموزش دیده برای ارائه خدمات آموزش فنی و حرفه‌ای
- گسترش فعالیت‌ها و خدمات آموزش فنی و حرفه‌ای برای اعضا تشکلهای بنگاه‌های اقتصادی

### برندسازی مجدد آموزش فنی و حرفه‌ای

- راه‌اندازی کمپین‌های آگاهی‌رسانی و ترویج برای بهبود شهرت عمومی آموزش فنی و حرفه‌ای
- ارائه مشاوره شغلی و برنامه درسی آموزش فنی و حرفه‌ای محور در سطح دبیرستان برای الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان از سنین جوانی برای پیگیری آموزش فنی و حرفه‌ای
- ایجاد فرصت ادامه تحصیلات برای فراگیران آموزش فنی و حرفه‌ای از جمله دسترسی به آموزش عالی
- فراهم کردن فرصت‌ها و مشوق‌های مالی برای یادگیری مادام‌العمر

- بهبود و ارتقاء ارزش گواهینامه‌های مهارت در بازار کار
- ترویج و حمایت از نظام آموزش فنی و حرفه‌ای از طریق استراتژی‌های بازاریابی و انتشار اطلاعات
- افزایش سرمایه‌گذاری در بازاریابی آموزش فنی و حرفه‌ای
- استفاده از همه انواع رسانه‌ها از جمله دیجیتال برای اطلاع‌رسانی و ترویج آموزش فنی و حرفه‌ای
- سرمایه‌گذاری، زمان و تبلیغ کافی جهت مشارکت در برگزاری مسابقات مهارت‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی به منظور ارتقاء رتبه‌های قبلی خود

### بسیج شرکت‌ها و کسب و کارها برای مشارکت در آموزش فنی و حرفه‌ای

- محاسبه و اطلاع‌رسانی در خصوص بازده سرمایه‌گذاری مشارکت در آموزش فنی و حرفه‌ای و مزایای آن به منظور ترغیب کارفرمایان
- تنظیم یک سیستم شناسایی برای اعطای نشان مهارت به کارفرمایان فعال در ارایه آموزش فنی و حرفه‌ای
- در اولویت قراردادن آموزش فنی و حرفه‌ای در برنامه‌های کاری سالانه تشکل‌های بنگاه‌های اقتصادی و برگزاری جلسات برای گفتگو در مورد مزایای آموزش فنی و حرفه‌ای
- تهیه طرح همکاری برای ارائه آموزش‌های عملی بین شرکت‌های بزرگ و کوچک، و اعمال روابط زنجیره تأمین
- شناسایی و ترویج بهترین شیوه‌های همکاری بازار کار در آموزش فنی و حرفه‌ای
- تهیه اسناد راهنمای آموزش فنی و حرفه‌ای برای کارفرمایان برای تسهیل مشارکت آن‌ها در آموزش فنی و حرفه‌ای

### تأمین بودجه کافی برای آموزش حرفه‌ای

- اختصاص بودجه سالانه مناسب به آموزش فنی و حرفه‌ای
- تأسیس صندوق آموزش فنی و حرفه‌ای با مشارکت بازار کار
- ایجاد مشوق‌هایی برای کارفرمایان برای مشارکت در آموزش فنی و حرفه‌ای و اطمینان از اجرای آن‌ها
- جمع‌آوری و یکپارچه سازی منابع عمومی و خصوصی با ایجاد مراکز ملی تخصصی آموزش فنی و حرفه‌ای

- تأمین اعتبار برنامه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای جهت تامین نیروی انسانی ماهر پروژه‌های سرمایه‌گذاری خارجی
- راه اندازی مؤسسات آموزش فنی و حرفه‌ای بین کارگاهی به عنوان یک اقدام درآمدزا برای تأمین مالی فعالیت‌های آموزش فنی و حرفه‌ای تشکل‌های بنگاه‌های اقتصادی
- حمایت از برنامه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای بخش‌های اقتصادی و توسعه‌ای اولویت‌دار با تخصیص بودجه

### توسعه مداوم و تقویت مکانیزم‌های تضمین کیفیت در آموزش فنی و حرفه‌ای

- سازگار کردن برنامه‌های درسی و استانداردهای آموزشی با نیازهای شغلی و بازار کار
- شناسایی تغییرات لازم و تدوین برنامه درسی نوآورانه در جهت تطبیق برنامه‌های درسی آموزش فنی و حرفه‌ای برای آماده سازی بهتر فراگیران برای آینده کار
- ترغیب متخصصان صنعت به سمت مربی آموزش فنی و حرفه‌ای پاره وقت شدن
- تقویت ظرفیت و تجربیات صنعتی، آموزش و ارتقاء مداوم حرفه‌ای پرسنل دولتی شاغل در آموزش فنی و حرفه‌ای بویژه مربیان و ارزیابان
- توسعه مهارت‌های مربیان در محیط واقعی کار
- استقلال مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای جهت ایجاد تنوع در منابع مالی خود و تضمین برنامه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای با کیفیت بالا
- ایجاد و حفظ یک سیستم اطلاعاتی شفاف و دائماً روزآمد با مشارکت فعال کلیه ذینفعان و تعریف نقش آموزش فنی و حرفه‌ای به عنوان مرجع، کاتالیزور و هماهنگ کننده
- اعتباربخشی به موسساتی آموزشی برای بهبود تضمین کیفیت و پشتیبانی از وضعیت موجود
- تشدید و تقویت ممیزی و رتبه بندی منظم برنامه‌ها و موسسات آموزش فنی و حرفه‌ای
- تضمین شفافیت کامل و انتقال سالم اطلاعات بین ذینفعان
- تشدید گفتگوهای دایمی و همکاری قوی با شرکا در جهت توسعه و بهبود مستمر فناوری آموزش فنی و حرفه‌ای و تشویق مشارکت موفق

- تطبیق و اتخاذ استانداردهای بین‌المللی برای آموزش فنی و حرفه‌ای از جمله ارائه امکانات، آزمایشگاه‌ها و تجهیزات آموزشی و ماشین‌آلات و اتخاذ آموزش مبتنی بر بنگاه اقتصادی به عنوان یک حالت غالب
- تقویت ارتباطات بین‌المللی آموزش فنی و حرفه‌ای برای تسهیل در تبادل کارگران، فناوری‌ها، برنامه‌ریزی‌های درسی، روش‌ها و مواد و مربیان ارشد برای برنامه‌های آموزشی مربیان
- همگام شدن با استانداردهای جهانی و تغییرات سریع در این استانداردها در صنایع اولویت‌دار در معرض پیشرفت جهانی شدن
- ایجاد یک چارچوب سبز کارآمد و موثر سازگار و پاسخگو با سیستم‌ها، شرایط، الزامات و مشتریان آموزش فنی و حرفه‌ای و حفظ بالاترین استانداردهای یکپارچگی زیست‌محیطی از طریق مکانیسم‌های مقطعی در سیاست‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌ها
- تقویت برنامه‌های شناسایی و تشویق مشارکت مشتریان برنامه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای بعنوان ذینفعان اصلی جهت نظارت و تضمین کیفیت

### تعمیق همکاری مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای با صنعت و بازار کار

- گسترش برنامه‌های کارآموزی با ارائه راهنمایی‌های بیشتر به صنایع، بازار کار و فراگیران و ارتقا کیفیت آن‌ها
- شناسایی روش‌های مناسبی برای مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای و صنایع برای گفتگوی رسمی و همکاری
- پیگیری فرصت‌های همکاری با بازار کار به عنوان یک مسئولیت اصلی هر مدیر مرکز آموزش فنی و حرفه‌ای
- انتصاب افراد محوری مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای برای همکاری با بازار کار
- ایجاد مراکز آموزشی تخصصی مدرن با مشارکت بازار کار
- القاء ارزشها و صداقت در رفتار و آموزش فنی و حرفه‌ای بین ذینفعان و به دست آوردن اعتماد و ایجاد ارزش در بخش تقویت و بهبود تحقیقات، نوآوری، مدیریت دانش و خدمات توسعه در مورد آموزش فنی و حرفه‌ای و نیازهای مهارتی آینده

- ایجاد بسترهای اطلاعاتی مهارت در دسترس عموم به صورت آنلاین برای دسترسی به اطلاعات در مورد عرضه و تقاضای مهارت
- پیش‌بینی و اولویت‌بندی نیازهای هر صنعت و حصول اطمینان از کافی بودن نیروی کار مورد نیاز صنایع دارای پتانسیل‌های رشد اقتصادی و اشتغال بالا
- انجام مطالعات منظم اشتغال برای شناسایی فرصت‌های شغلی
- ایجاد مراکز و مکانیزم‌های نوآوری برای ترویج فرهنگ و تشویق نوآوری، تحقیق، توسعه و کارآفرینی در سازمان‌ها و افراد
- انجام مطالعات/تحقیقات بصورت ملی و با مشارکت ذینفعان جهت حصول نتایج مثبتی بر شواهد و ارزیابی موثر

### گسترش دسترسی و برابری در آموزش فنی و حرفه‌ای

- تضمین پاسخگویی و برابری جنسیتی در سیستم آموزش فنی و حرفه‌ای از طریق خط مشی‌ها، برنامه‌ها و ارائه خدمات
- برطرف کردن نیازهای مهارتی نیروی کار در بخش‌های مهم شامل افراد کم‌برخوردار، فقرا، حاشیه‌نشینان و آسیب‌پذیران به منظور دستیابی به برابری اجتماعی و مشارکت اقتصادی بیشتر
- تشکیل یک سیستم انعطاف‌پذیر از استانداردها و مقررات آموزشی متناسب با نیازهای افراد کم‌برخوردار، فقرا، حاشیه‌نشینان و آسیب‌پذیران
- باز طراحی و توسعه مجدد برنامه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای جامعه-محور برای پاسخگویی به نیازهای بخش‌های اساسی
- تأسیس یک واحد اختصاصی جهت برآورده کردن نیازهای مهارتی کارگران بخش‌های اقتصادی اصلی
- پیاده‌سازی مهارت‌های کارآفرینی به عنوان یک استراتژی رسمی در یادگیری اجتماعی
- استفاده از فناوری برای گسترش دسترسی به آموزش فنی و حرفه‌ای از طریق دوره‌های گسترده آنلاین
- افزایش ظرفیت نظام آموزش فنی و حرفه‌ای جهت رفع نیازهای آموزش مقدماتی یعنی دانش‌آموزان از مهد کودک تا پایان دوره متوسطه دوم و پس از آن (آموزش عالی)

- گسترش ظرفیت‌های نظام آموزش و تربیت فنی و حرفه‌ای در زمینه‌های کلیدی، به منظور پاسخگویی به تقاضای فزاینده نیروی کار ماهر
- گسترش و تشدید مشارکت نیروی کار از طریق سازوکارهای توانمندسازی بازنشستگان و افراد مسن، خانه داران، افراد کم کار، جوانان خارج از مدرسه، کارگران ایرانی خارج از کشور، به ویژه آوارگان و بازنشستگان، برای موثر ماندن فرصت داشته باشند.
- مشارکت در اهداف توسعه پایدار، توسعه اقتصادی، توسعه فراگیر، اشتغال کامل و مولد و کار شایسته برای همه و ایجاد زیرساخت‌هایی برای اطمینان از دستمزد برابر برای کار با ارزش مساوی با پیاده‌سازی و پذیرش کامل چارچوب صلاحیت حرفه‌ای، همسویی با چارچوب مرجع صلاحیت‌های بین‌المللی

#### ۴. بررسی وضع موجود دانشگاه در حوزه‌های مختلف

این مرحله خود شامل دو قسمت بررسی محیط بیرونی دور و نزدیک و بررسی محیط درونی دانشگاه است. هدف از بررسی محیط بیرونی دانشگاه، نیل به درک مناسبی از شرایط محیطی دانشگاه در محورهای مختلف از طریق شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محتمل و در نتیجه اتخاذ راهکار شایسته به منظور اجتناب از اثرات نامطلوب و بهره‌برداری از موقعیت‌های مساعد پیرامونی بوده است. در این بررسی، محیط خارجی دانشگاه به دو دسته محیط عمومی یا کلان و محیط تخصصی یا خرد تقسیم گردید. محیط عمومی در واقع شامل نیروهای کلانی است که به طور مستقیم بر فعالیت‌های کوتاه‌مدت دانشگاه اثر گذار نبوده و اغلب بر تصمیم‌های بلندمدت آن مؤثر می‌باشند. محیط تخصصی نیز شامل آن دسته از عناصر یا گروه‌هایی است که به طور مستقیم بر دانشگاه تأثیر گذار بوده و خود نیز از آن تأثیر می‌پذیرند. این گروه‌ها (ذینفعان) عبارتند از دولت (شامل ارکان نظام آموزش عالی)، سازمان‌های همجوار و خدمت‌گیرندگان. محیط تخصصی دانشگاه را می‌توان همان محیطی دانست که دانشگاه در بستر آن فعالیت می‌کند.

#### تحلیل موقعیتی

شناخت محیط دانشگاه در تعیین استراتژی‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها از اهمیت فراوانی برخوردار می‌باشد. تجزیه و تحلیل



موقعیتی انجام شده برای این برنامه تحولی شامل تجزیه و تحلیل PESTEL است. این تحلیل یک ابزار استراتژیک است که فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از نیروهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، محیطی و حقوقی را بررسی می‌کند. نتایج حاصل از این تحلیل، فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه را تکمیل می‌کند. در حقیقت تحلیل PESTEL به عنوان یک ابزار بسیار کاربردی برای شناسایی نیروهای تاثیرگذار در دانشگاه که حاصل از تغییرات محیط کلان است ارائه شده است. محیط کلان نیروهای تاثیرگذار خارج از دانشگاه هستند که دانشگاه قادر به کنترل مستقیم آن‌ها نیست. از این رو نیازمند مدیریت کردن این محیط به صورت غیرمستقیم به گونه‌ای است که برایش سودآور باشد. خلاصه‌ای از این تحلیل‌ها در ادامه ارائه شده است.

### تحلیل محیط سیاسی

- تاکید بر توجه به آموزش فنی و حرفه‌ای در چشم انداز ترسیم شده توسط مقام معظم رهبری
- محدودیت بودجه در دولت و تاثیر بر بخش آموزش فنی و حرفه‌ای
- الزام قانون اساسی برای دسترسی به آموزش عادلانه و با کیفیت
- تعهد دولت به توسعه آموزش فنی و حرفه‌ای و ایجاد راهبرد هماهنگ‌سازی خاص برای آموزش فنی و حرفه‌ای
- حمایت دولت از سیاست‌های تفویض اختیار و تمرکززدایی و توسعه مشارکت مناطق در آموزش فنی و حرفه‌ای
- وجود ابتکارات سیاست آموزش فنی و حرفه‌ای منطقه‌ای و بین‌المللی
- سیاست‌ها و اولویت‌های شرکای بین‌المللی برای توسعه آموزش عالی فنی و حرفه‌ای

### تحلیل محیط اقتصادی

- چشم‌انداز رشد اقتصادی (رشد حدود ۹٫۲ درصد سال آینده و سپس کاهش رشد و رسیدن به محدوده ۲٫۵ درصدی از سال ۱۴۰۲)
- مهارت‌های مورد نیاز به طور خاص برای طرح‌های کلان اقتصادی
- افزایش نیاز به بودجه ناشی از افزایش دسترسی و معرفی آموزش مبتنی بر شایستگی و نوسازی آموزش فنی و حرفه‌ای

- شکاف بین اولویت‌بندی سیاسی و تخصیص بودجه واقعی برای آموزش فنی و حرفه‌ای
- اهداف توسعه پایدار

### تحلیل محیط اجتماعی

- افزایش تقاضا و فرصت‌ها برای آموزش
- افزایش ارتباط خوداشتغالی و توسعه مهارت برای ایجاد شغل و کاهش فقر
- آگاهی محدود و درک منفی از آموزش فنی و حرفه‌ای و فرصت‌های آن
- افزایش تقاضا برای ارائه و دسترسی به آموزش فنی و حرفه‌ای با کیفیت در سراسر کشور
- نیاز به بهبود کیفیت موسسات و برنامه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای برای همراهی با نام تجاری مجدد دانشگاه فنی و حرفه‌ای
- ادراک کلیشه‌ای از رشته‌های آموزش فنی و حرفه‌ای بر اساس جنسیت

### تحلیل محیطی

- مسائل نوظهور در محیط زیست مانند مدیریت زباله‌های الکترونیکی، بازیافت، تغییرات آب و هوا
- مدیریت پایدار منابع زیست محیطی با استفاده از آموزش فنی و حرفه‌ای

### تحلیل فناوری

- تغییر سریع در فناوری و تأثیر آن بر توسعه مهارت‌ها
- ترویج فرهنگ نوآوری، خلاقیت و نگهداری
- استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در ارائه خدمات دولتی و سایر خدمات
- الزامات فنی و مهارتی برای پروژه‌های بزرگ
- استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در آرایه آموزش فنی و حرفه‌ای
- نیاز به بهبود مستمر در زیرساخت دانشگاه فنی و حرفه‌ای برای ارائه آموزش شایستگی محور

- نیاز به آموزش آزاد و از راه دور در آموزش فنی و حرفه‌ای
- گرایش به پایبندی به استانداردهای بین‌المللی کیفیت

### تحلیل حقوقی

- وجود چارچوب قانونی آموزش و تربیت فنی و حرفه‌ای و مهارتی
- افزایش کمی سهم آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در قانون ششم برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی
- وجود قوانین پراکنده و چندگانه (وزارتخانه‌ها، شوراها، نهادها (و غیره) و تأثیر بر حاکمیت آموزش فنی و حرفه‌ای
- مرزبندی سخت بین آموزش رسمی و غیررسمی فنی و حرفه‌ای
- جریان‌سازی چارچوب آموزش مبتنی بر شایستگی در چارچوب‌های حقوقی و خط مشی آموزش فنی و حرفه‌ای
- توجه به توسعه کیفی و کمی آموزش فنی و حرفه‌ای در سند تحول دولت در سال ۱۴۰۱

### تجزیه و تحلیل محیط درونی

ارزیابی محیط خارجی دانشگاه شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی را ممکن می‌سازد. لیکن برنامه‌ریزی برای بهره‌گیری از این فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدات تنها بر پایه شناخت نقاط قوت و ضعف داخلی امکان‌پذیر است. شناخت محیط داخلی دانشگاه در عمل به معنای تعیین نقاط قوت و ضعف‌های استراتژیک دانشگاه است که از طریق تشخیص و سپس ارزیابی عوامل استراتژیک داخلی ممکن می‌شود. به همین دلیل این فرایند باید چشم‌انداز و مأموریت فعلی، هدف‌های استراتژیک و استراتژی‌های جاری دانشگاه را مورد توجه قرار دهد.

### نقاط قوت

- تنها متولی دولتی نظام آموزش عالی فنی و حرفه‌ای کشور
- عضو شورای عالی آموزش و تربیت فنی و حرفه‌ای و مهارتی
- دارای ساختار سازمانی، تأسیس، دستورالعمل‌های شغلی و دستورالعمل‌های تأیید شده
- کارکنان واجد شرایط و با صلاحیت

- وجود سند راهبردی
- انتقال از آموزش و پرورش به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
- دارا بودن بودجه دولتی مشخص
- محل‌های اداری جدید
- امکانات کافی مطابق با استانداردهای ICT
- کاربردی بودن آموزش‌ها در دانشگاه
- فراهم نمودن زمینه اشتغال دانش‌آموختگان
- دارا بودن پوشش مناسب جغرافیایی و برخورداری از شبکه گسترده از دانشکده‌ها و آموزشکده‌ها (۱۸۰ مرکز فعال)
- برخورداری از برند معتبر آموزش فنی و حرفه‌ای با قدمت پنجاه ساله
- برخورداری از فضای‌های گسترده آموزشی، کارگاهی و کشاورزی
- برخورداری از شبکه گسترده مربیان و مدرسان خبره
- برنامه درسی مبتنی بر تحلیل شغلی و توانمندی‌ها
- محیط آموزشی مناسب (فضای کالبدی، محیط کار)
- ارزشیابی (اطمینان از توانمندی‌های حرفه‌ای)
- خروجی سیستم: نیروی کاری جامعه
- اشتغال یافتن رقمی حدود ۷۰ درصد از دانش‌آموختگان

### نقاط ضعف

- نبود سیستم‌های اطلاعاتی پویای بازار کار و مهارت
- ظرفیت محدود منابع انسانی
- بودجه ناکافی و عدم تنوع در منابع مالی
- آگاهی محدود از اصول آموزش عالی فنی و حرفه‌ای و نقش آن



- تعامل ضعیف با ذینفعان و فقدان چارچوبی برای تعامل موثر
- مشارکت اندک با صنعت و بازار کار
- عدم اجرای رویکرد مبتنی بر شایستگی در آموزش
- عدم وجود مطالعات رهگیری اشتغال دانش آموختگان
- مدیریت ضعیف داده‌ها و انتشار ناکافی و اشتراک دانش
- عدم وجود نظام تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد
- عدم دسترسی کافی به آموزش محیط واقعی کار
- عدم توسعه مشاغل نوظهور در برنامه‌های آموزشی
- غیر فعال بودن بخش خصوصی
- عدم اجرای صلاحیت حرفه‌ای
- پایین بودن کیفیت آموزش
- عدم پاسخگویی مناسب به نیازهای روز بازار کار و منطقه
- عدم توجه مدرسین به مولفه پژوهش و نوآوری
- متناسب نبودن تجهیزات کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها با پیشرفت‌های جدید علم و فناوری
- پایین بودن اعتبارات سرانه دانشجویی
- دسترسی محدود به منابع علمی و فنی جدید در کتابخانه و مرکز اسناد آموزشکده‌ها
- محدودیت فضاها و امکانات رفاهی دانشجویان
- ارتباطات ضعیف بین‌المللی و منطقه‌ای

### تجزیه و تحلیل محیط بیرونی

یکی از مراحل بسیار مهم مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک در هر دانشگاهی بررسی محیط بیرونی و پارامترهای بیرونی

است که خواه ناخواه بر آن، تاثیر گذارند. دانشگاه‌ها در خلاء زندگی نمی‌کنند و ارتباط آن‌ها با دنیای بیرون است که به آن‌ها موجودیت و هویت می‌دهد. هر کدام از عوامل تاثیرگذار بیرونی، تاثیری مثبت و سازنده و یا اثری مخرب و بازدارنده بر دانشگاه دارند. در نظر گرفتن همین نکته کافی است که ضرورتاً محیط بیرونی دانشگاه را با شیوه‌های صحیح علمی و کاربردی بررسی و عوامل موثر خارجی را ارزیابی نموده و در نهایت، فرصت‌ها و تهدیدهایی را که در بیرون؛ دانشگاه را انتظار می‌کشند، مشخص شوند.

### فرصت

- ظرفیت قانون نظام جامع آموزش و تربیت فنی و حرفه‌ای و مهارتی
- ظرفیت‌سازی ذینفعان
- تمایل بخش خصوصی به مشارکت با آموزش عالی فنی و حرفه‌ای
- امکان سرامدی در بین کشورهای همسایه و صادرات خدمات آموزشی
- اراده دولت مبنی بر توسعه دولت الکترونیک و استفاده از فناوری در ارائه خدمات دولتی
- وجود قانون الزام افزایش کمی آموزش عالی فنی و حرفه‌ای تا ۳۰ درصد
- افزایش ۲۰ درصدی تخصیص بودجه توسط دولت
- توجه دولت به گسترش موسسات آموزش فنی و حرفه‌ای در مناطق مرزی و محروم
- تمرکز دولت بر اصلاحات آموزش فنی و حرفه‌ای
- امکان استفاده از حمایت شرکای بین‌المللی توسعه از آموزش فنی و حرفه‌ای
- وجود نمایشگاه‌های شغلی ملی و منطقه‌ای متعدد در کشور نقش و امکان افزایش ظرفیت دانشگاه در تغییر نام تجاری
- نامگذاری هفته ملی مهارت و کارآفرینی در تقویم کشور
- عضویت ایران در سازمان جهانی مهارت و امکان شرکت در مسابقات بین‌المللی
- تمرکز آموزش و پرورش بر توسعه رشته‌های مهارتی در سطح متوسطه
- عضویت ایران در سازمان جهانی مهارت و امکان شرکت در مسابقات بین‌المللی

- تمرکز آموزش و پرورش بر توسعه رشته‌های مهارتی در سطح متوسطه
- ورودی‌های پیوسته برای دانشگاه (دانش آموزان هنرستان و کاردانش)
- عضویت در سازمان‌های علمی-پژوهشی ملی و بین‌المللی

### تهدید

- ادراک منفی از آموزش فنی و حرفه‌ای در جامعه
- سیاست‌ها و قوانین تکه تکه و چندگانه که تأثیر منفی بر آموزش فنی و حرفه‌ای دارد.
- تغییر احتمالی اولویت‌ها و بودجه دولت
- اولویت پایین آموزش فنی و حرفه‌ای در بین مقامات محلی
- همپوشانی مأموریت‌ها با سایر سازمان‌های دولتی
- اجرای ناکافی مقررات و استانداردها
- نبود زمینه‌های اشتغال در برخی رشته‌های دانشگاه
- ارتباط ضعیف دانشکده‌ها با صنایع و بازار کار
- عدم ثبات اقتصادی در جامعه و تأثیر آن بر هزینه‌ها و اعتبارات دانشگاه
- تغییر سریع و روز افزون فناوری و اثرات آن بر بازار کار، مهارت و آموزش فنی و حرفه‌ای

### ۵. تدوین مؤلفه‌های نقشه راه تحول دانشگاه فنی و حرفه‌ای

منظور از مؤلفه‌های نقشه راه تحول دانشگاه، چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌های محوری و اهداف کلان دانشگاه فنی و حرفه‌ای می‌باشد. رویه تدوین این بخش، بدین صورت بوده است که مستندات حاصل از مراحل پیشین، در قالب مدل عملیاتی نقشه راه تحول دانشگاه به شرح زیر مورد استفاده قرار گرفته‌اند:

در گام نخست، تحلیل‌های مربوط به وضع موجود دانشگاه در دو محیط درونی و بیرونی مورد بازشناسی و جمع‌بندی قرار گرفتند. به این ترتیب، اهم موارد مطرح شده و اهم نکات حاصل از بررسی مستندات، اسناد بالادستی با رویکردی

تحولی و راهبردی شناسایی و استخراج شد.

به منظور برقراری ارتباطی منسجم و هدفمند با اسناد و قوانین کلان، مؤلفه‌های مؤثر در اسناد فرابخشی و بخشی دسته‌بندی شدند. علاوه بر این، مؤلفه‌های کلیدی در چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و اهداف دانشگاه‌های منتخب داخلی و خارجی و موسسات بین‌المللی در حوزه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای مورد مذاقه قرار گرفتند (تحلیل کامل اسناد و فرایند انجام کار و تدوین نقشه راه در اسناد مطالعات پشتیبان موجود است و به دلیل حجم بالای مطالب، در پیوست این نقشه راه به بخشی از آن‌ها اشاره شد). در انتها نیز پیش‌نویس نقشه راه تحول دانشگاه در قالب بیانیه چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌های محوری و اهداف کلان که توسط تیم تدوین نقشه راه تحول تدوین گردیده بود، طی جلسات متعددی و با بهره‌مندی از نگاه فراگیر و کارشناسانه مورد بحث و بررسی قرار گرفته و نهایی شدند.



**پیوست ۲:**  
**تطبیق اقدامات اجرایی**  
**نقشه راه تحول**  
**دانشگاه فنی و حرفه‌ای**  
**با اسناد بالادستی کشور**

جدول ۹. تطبیق اقدامات اجرایی نقشه راه تحول دانشگاه فنی و حرفه‌ای با اسناد بالادستی کشور و برنامه تفصیلی وزیر محترم عتف

برنامه تفصیلی وزیر محترم علوم، تحقیقات و فناوری	اسناد بالادستی کشور	حوزه
<p>❖ متناسب سازی توسعه آموزش عالی و اصلاح سیاست‌های پذیرش دانشجوی متناسب با نیازهای جامعه در مقیاس استانی، منطقه ای، ملی و بین المللی بر اساس آمایش سرزمین، یعنی ایجاد توازن بین مناطق مختلف کشور، جمعیت، فضا و فعالیت‌های آموزش عالی</p> <p>❖ ماموریت گرایی در ایجاد، توسعه و یا تجمیع موسسات، رشته‌ها، مقاطع و زیرنظام‌های آموزش عالی و اصلاح وضعیت موجود آموزش عالی</p> <p>❖ تبیین و بازنگری و تفکیک ماموریت‌های زیرنظام‌های آموزشی و دانشگاه‌ها، متناسب با توانمندی و اهداف کلان آموزش عالی و تقسیم کار ملی در مناطق کشور</p> <p>❖ نهادینه کردن کیفیت در نظام آموزش عالی (ساختارسازی، تدوین شاخص‌ها و استانداردها، اعتبارسنجی، درجه بندی و رتبه بندی) متناسب با نیازهای حال و آینده کشور</p> <p>❖ ارتقاء همزمان شاخص‌های کمی و کیفی آموزش عالی</p> <p>❖ توجه ویژه به جذب، نگهداری و دانش افزایی و توانمند سازی اعضای هیئت علمی علمی در راستای ایفای نقش موثر در جامعه (موضوع بند ۱-۳ نظام مدیریتی سند دانشگاه اسلامی)</p> <p>❖ ایجاد سیستم انگیزشی و سنجشی مستمر – علمی</p> <p>❖ تکمیل و اجرای طرح آمایش آموزش عالی</p> <p>❖ بازنگری و تقویت کارگروه گسترش آموزش عالی استانی</p> <p>❖ بازنگری و تقویت شورای راهبردی آموزش عالی استانی</p> <p>❖ تدوین و بازنگری برنامه راهبردی دانشگاه براساس برنامه تحولی دولت جدید</p>	<p>❖ سیاست‌های کلی علم و فناوری</p> <p>ابلاغی مقام معظم رهبری</p> <p>❖ بیانات و رهنمودهای مقام معظم رهبری در حوزه علم و فناوری</p> <p>❖ قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی</p> <p>❖ قانون اهداف، وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری</p> <p>❖ قانون تشکیل وزارت عتف</p> <p>❖ مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی</p> <p>❖ سند نقشه جامع علمی کشور</p> <p>❖ سند دانشگاه اسلامی</p> <p>❖ سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور</p> <p>❖ سند آمایش آموزش عالی</p>	آموزش

برنامه تفصیلی وزیر محترم علوم، تحقیقات و فناوری	اسناد بالادستی کشور	حوزه
<p>❖ تقویت و توسعه دوره‌های مهارتی آموزش عالی در مناطق مختلف کشور متناسب با مزیت‌های آن مناطق</p> <p>❖ کارآمدسازی و توانمندسازی دانش‌آموختگان در راستای کارآفرینی و ورود به بازارکار و رفع نیازهای بومی و ملی (موضوع بند ۵-۸ نظام آموزشی سند دانشگاه اسلامی)</p> <p>❖ حمایت از تولید علم و فناوری بومی در تمام حوزه‌ها، به ویژه در حوزه علوم انسانی و زمینه سازی برای ورود نخبگان در رشته‌های علوم انسانی</p> <p>❖ ایجاد سیستم انگیزشی و سنجشی مستمر - علمی</p> <p>❖ استفاده از ظرفیت شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری (شورای عتف) برای ارتباط دانشگاه و صنعت</p> <p>❖ هدفمند کردن تحقیقات و هدایت بخشی از پایان‌نامه‌های دانشجویان تحصیلات تکمیلی در زمینه تحقیقات کاربردی</p> <p>❖ تدوین و بازنگری برنامه راهبردی دانشگاه براساس برنامه تحولی دولت جدید</p> <p>❖ برنامه ریزی جهت جلوگیری از مهاجرت ژن‌ها</p> <p>❖ برنامه ریزی جهت افزایش سرانه دانشمند، تولید علم، پروانه ساخت (راز نوشته) در ابعاد ملی و فرا ملی</p> <p>❖ تلاش در جهت توزیع متوازن استعدادها و توجه به تمامی رشته‌های علمی به عنوان تکه‌های جورچین (پازل) علمی و فناوری کشور</p> <p>❖ دستیابی به مرجعیت علمی</p>	<p>❖ سیاست‌های کلی علم و فناوری</p> <p>ابلاغی مقام معظم رهبری</p> <p>❖ بیانات و رهنمودهای مقام معظم رهبری در حوزه علم و فناوری</p> <p>❖ سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴</p> <p>❖ سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران</p> <p>❖ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی</p> <p>❖ بیانیه گام دوم رهبر معظم انقلاب</p> <p>❖ قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی</p> <p>❖ قانون اهداف، وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری</p> <p>❖ قانون حمایت از شرکت‌ها و موسسات دانش‌بنیان و تجاری سازی نوآوری‌ها و اختراعات</p> <p>❖ قوانین برنامه‌های توسعه پنج ساله شامل: قوانین پنجم و ششم توسعه ج.ا.ا.</p> <p>❖ قانون تشکیل وزارت عتف</p>	<p>پژوهش و فناوری</p>

برنامه تفصیلی وزیر محترم علوم، تحقیقات و فناوری	اسناد بالادستی کشور	حوزه
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی</li> <li>❖ سند نقشه جامع علمی کشور</li> <li>❖ سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور</li> <li>❖ سند آمایش آموزش عالی</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ توجه خاص به حفظ و نهادینه کردن ارزش‌های اسلامی در محیط‌های دانشگاهی و توجه به بافت فرهنگی-اجتماعی مناطق در توسعه آموزش عالی، با بهره‌گیری از امکانات رسانه ای و فضای مجازی</li> <li>❖ تدوین و بازنگری برنامه راهبردی دانشگاه براساس برنامه تحولی دولت جدید</li> <li>❖ تقویت ارتباط حوزه و دانشگاه و تلاش در جهت تحقق دانشگاه اسلامی</li> <li>❖ افزایش سرمایه اجتماعی و قدرت نرم نظام مقدس جمهوری اسلامی با حفظ استقلال دانشگاه‌ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ بیانات و رهنمودهای مقام معظم رهبری</li> <li>❖ سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران</li> <li>❖ بیانیه گام دوم رهبر معظم انقلاب</li> <li>❖ قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی</li> <li>❖ قانون اهداف، وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری</li> <li>❖ قوانین برنامه‌های توسعه پنج ساله شامل: قوانین پنجم و ششم توسعه ج.ا.ا.</li> <li>❖ قانون تشکیل وزارت عتف</li> <li>❖ مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی</li> </ul>	<p>فرهنگی و دانشجویی</p>

برنامه تفصیلی وزیر محترم علوم، تحقیقات و فناوری	اسناد بالادستی کشور	حوزه
<p>❖ حمایت از توانمندسازی مشارکت فعال و تاثیرگذار بخش غیردولتی در توسعه آموزش عالی با رعایت استانداردهای آموزشی- پژوهشی و کیفیت در مناطق مختلف کشور</p> <p>❖ اصلاح ساختار مدیریتی و تصمیم گیری نظام آموزش عالی در راستای مشارکت جمعی در آموزش عالی، (استقرار مدیریت توزیع شده به جای مدیریت از بالا به پایین) و تمرکز زدایی و ایجاد پویایی آموزش عالی و افزایش اختیارات در زمینه‌های برنامه ریزی آموزشی، توسعه رشته‌ها، تدوین برنامه‌های درسی، توسعه آموزش عالی، ارزیابی و نظارت و افزایش اختیارات در مناطق و پهنه بندی‌های آمایشی، همراه با نظارت و ارزیابی نظام مند از آنها</p> <p>❖ تخصیص اعتبارات دانشگاهی بر اساس سرانه، نرخ محلی و بهره‌وری</p> <p>❖ مدیریت هزینه دانشگاه‌ها، موسسات آموزشی، مراکز پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری</p> <p>❖ تدوین و بازنگری برنامه راهبردی دانشگاه براساس برنامه تحولی دولت جدید</p> <p>❖ تلاش در جهت تسویه مطالبات دانشگاهیان و طرف‌های قرارداد با دانشگاه‌ها، موسسات، مراکز آموزشی، پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری</p> <p>❖ تلاش در جهت ایجاد شفافیت</p>	<p>❖ سند دانشگاه اسلامی</p> <p>❖ سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران</p> <p>❖ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی</p> <p>❖ قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی</p> <p>❖ قانون اهداف، وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری</p> <p>❖ قوانین برنامه‌های توسعه پنج ساله شامل: قوانین پنجم و ششم توسعه ج.ا.ا.</p> <p>❖ قانون تشکیل وزارت عتف ( مصوب سال 1383 )</p> <p>❖ سند آمایش آموزش عالی</p>	<p>اداری، مالی و مدیریت منابع</p>
<p>❖ متناسب سازی توسعه آموزش عالی و اصلاح سیاست‌های پذیرش دانشجو متناسب با نیازهای جامعه در مقیاس استانی، منطقه ای،</p>	<p>❖ سیاست‌های کلی علم و فناوری</p> <p>ابلاغی مقام معظم رهبری</p>	<p>همکاری‌های علمی و بین‌المللی</p>

برنامه تفصیلی وزیر محترم علوم، تحقیقات و فناوری	اسناد بالادستی کشور	حوزه
<p>ملی و بین‌المللی بر اساس آمایش سرزمین، یعنی ایجاد توازن بین مناطق مختلف کشور، جمعیت، فضا و فعالیت‌های آموزش عالی</p> <p>❖ بازنگری در برنامه‌های آموزشی (بروزرسانی، بازنگری، کاربردی کردن، توسعه میان رشته‌ای‌ها) با توجه به نیازهای بومی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی</p> <p>❖ تعیین جایگاه و نقش آموزش عالی فراملی (ایجاد دوره مشترک بین‌المللی، ایجاد شعب دانشگاه‌های داخل در خارج و پذیرش دانشجوی خارجی) برای دانشگاه‌های مناطق مختلف خصوصاً دانشگاه‌های مناطق مرزی.</p> <p>❖ تدوین و بازنگری برنامه راهبردی دانشگاه براساس برنامه تحولی دولت جدید</p> <p>❖ دیپلماسی علمی تعاملی</p>	<p>❖ بیانات و رهنمودهای مقام معظم رهبری در حوزه علم و فناوری</p> <p>❖ سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴</p> <p>❖ سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران</p> <p>❖ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی</p> <p>❖ بیانیه گام دوم رهبر معظم انقلاب</p> <p>❖ قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی</p> <p>❖ قانون اهداف، وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری</p> <p>❖ قوانین برنامه‌های توسعه پنج‌ساله شامل: قوانین پنجم و ششم توسعه ج.ا.ا.</p> <p>❖ قانون تشکیل وزارت عتف</p> <p>❖ مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی</p> <p>❖ سند نقشه جامع علمی کشور</p> <p>❖ سند دانشگاه اسلامی</p> <p>❖ سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور</p>	

برنامه تفصیلی وزیر محترم علوم، تحقیقات و فناوری	اسناد بالادستی کشور	حوزه
<p>❖ نهادینه کردن کیفیت در نظام آموزش عالی (ساختارسازی، تدوین شاخص‌ها و استانداردها، اعتبارسنجی، درجه بندی و رتبه بندی) متناسب با نیازهای حال و آینده کشور</p> <p>❖ ارتقاء همزمان شاخص‌های کمی و کیفی آموزش عالی</p>	<p>❖ قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی</p> <p>❖ قانون اهداف، وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری</p> <p>سند آمایش آموزش عالی</p> <p>❖ سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴</p> <p>❖ سند تحول دولت سیزدهم</p> <p>❖ قانون نظام جامع آموزش و تربیت فنی و حرفه‌ای و مهارتی</p>	<p>نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت</p>





**پیوست ۳:**  
**تطبیق اقدامات اجرایی**  
**نقشه راه تحول**  
**دانشگاه فنی و حرفه‌ای**  
**با سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها**

حوزه	راهبرد سند	راهبرد در برنامه دانشگاه	برنامه	اقدام
آموزش	(راهبرد ۷ سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها) ایجاد و اصلاح رشته‌های تحصیلی کاربردی و متناسب با نیازهای جامعه اسلامی و بومی سازی آنها و تقویت بعد کارآفرینی و افزایش اشتغال مولد و پایدار	تربیت نیروی انسانی موردنیاز بازار کار در حوزه صنعت، خدمات، کشاورزی و هنر	جذب دانشجوی سفارش محور	ابلاغ به روسای استانی به منظور رایزنی با صنایع و سازمانهای هر استان
			انعقاد تفاهم‌نامه برای تأمین نیروی موردنیاز با حوزه صنعت، خدمات، کشاورزی و فرهنگ و هنر	
			اجرای تفاهم‌نامه‌های قبلی با دانشگاه جامعه‌المصطفی، وزارت بهداشت و غیره	
			راه‌اندازی رشته‌های جدید بر اساس سفارش	تشکیل کمیته بازنگری رشته‌های تحصیلی در معاونت آموزش
			توسعه شرکت‌های مهارت‌بنیان و دانش‌بنیان	اخذ مجوز راه‌اندازی پارک علم و فناوری، راه‌اندازی ۱۲ مرکز رشد
			ایجاد و راه‌اندازی مراکز مشاوره کسب و کار	
			برقراری ارتباط بین محتوای آموزشی و نیازهای بازار کار و اشتغال	تشکیل کمیته بازنگری رشته‌های تحصیلی در معاونت آموزش
			بازنگری / تدوین برنامه‌های درسی بر اساس فرصت‌های جدید حرفه‌ای و شغلی	
			انطباق رشته‌های دانشگاه فنی و حرفه‌ای با عناوین حرفه‌های موجود در بازار کار	
			انطباق رشته‌های دانشگاه فنی و حرفه‌ای با عناوین حرف و مشاغل موردنیاز ثبت شده در کارپابی‌ها	
			بازنگری / تدوین برنامه‌های درسی بر اساس شغل‌های موردنیاز حال و آتی	
			رهگیری وضعیت اشتغال دانش‌آموختگان و ارائه بازخورد به سیستم آموزشی	
(راهبرد ۷ و ۸ سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها) ایجاد و اصلاح رشته‌های	توسعه فرهنگ مهارت‌آموزی، نوآوری و ارتقا منزلت اجتماعی	طراحی و تدوین دوره‌های کوتاه‌مدت ویژه دانشجویان دانشکده‌ها/ آموزشکده‌ها		
		طراحی و تدوین دوره‌های کوتاه‌مدت در حوزه مشاغل خانگی		
		همکاری با دانشگاه‌های معتبر در جهت برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت مشترک		

حوزه	راهبرد سند	راهبرد در برنامه دانشگاه	برنامه	اقدام
تحصیلی کاربردی و متناسب با نیازهای جامعه اسلامی و بومی سازی آنها و تقویت بعد کارآفرینی و افزایش اشتغال مولد و پایدار تحول و نوسازی رشته های دانشگاهی براساس عدالت آموزشی و آمایش سرزمین	دانشگاه فنی و حرفه‌ای		تدوین و اجرای طرح تربیت معلم فنی برای تأمین نیاز وزارت آموزش و پرورش	
			همکاری با مؤسسات آموزشی معتبر در جهت برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت مشترک	
			همکاری دانشکده‌ها و آموزشکده‌ها با شرکت‌های آموزشی در جهت برگزاری دوره‌های مشترک	
			برگزاری کنفرانس با همکاری سایر دانشگاه‌ها	
			طراحی و تدوین دوره‌های کوتاه‌مدت ویژه دانش‌آموختگان سنوات قبل دانشکده‌ها	
			طراحی و تدوین دوره‌های کوتاه‌مدت بر اساس نیاز بازار کار و تغییرات تکنولوژی ویژه شاغلین صنعت، خدمات کشاورزی، فرهنگ و هنر	
			برگزاری دوره‌های توانمندسازی بر اساس نیاز بازار کار و برنامه‌های درسی که بر همان اساس تدوین شده‌اند	
			اصلاح ساز و کار پذیرش و هدایت تحصیلی دانشجویان براساس مقتضیات بومی فردی پسران و دختران	
			طراحی رشته‌های جدید برای مشاغل خاص حوزه زنان با توجه به آمایش سرزمین و رشته‌های موردتقاضا	
			تدوین و بازنگری رشته‌ها بر اساس نیاز بازار کار و اشتغال در حوزه زنان	
تشکیل کمیته بازنگری رشته‌های تحصیلی در معاونت آموزش			توسعه رشته‌های جدید، خدمات کشاورزی برای زنان با توجه به آمایش سرزمین و رشته‌های موردتقاضا	
			تعریف رشته‌های جدید و پالایش رشته‌های موجود متناسب با صنایع، مشاغل موجود، ظرفیت‌ها، و نیازهای حرفه‌ای هر استان به منظور توسعه کسب و کارهای بومی	
			افزایش جذب نخبگان و استعدادهای درخشان	

حوزه	راهبرد سند	راهبرد در برنامه دانشگاه	برنامه	اقدام
	(راهبرد ۹ سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها) تسریع ضابطه مند فرایند جذب، تربیت، ارتقاء و نظارت و ارزیابی مستمر اعضای هیأت علمی	ارتقاء کیفیت جذب، نظارت، ارزیابی و توسعه مستمر اعضای هیأت علمی	اختصاص امتیازات ویژه برای استعدادهای درخشان و نخبه‌های بومی در کمیته‌های بررسی صلاحیت تدریس استان‌ها	
			بهره‌مندی از استعدادهای درخشان و نخبگان در دوره‌های توانمندسازی اساتید و دوره‌های آموزش‌های آزاد و خاص	
			بررسی همزمان صلاحیت‌های علمی، مهارتی، فرهنگی و اعتقادی در فرایند جذب اعضاء هیأت علمی از طریق کارگروه‌های تخصصی، بررسی میدانی، تست‌های شخصیتی و ...	
			طراحی و تدوین دوره‌های آموزشی ارتقا شایستگی حرفه‌ای مدرسان	
			بررسی و طراحی دوره‌های توانمندسازی توسط کمیته علمی و گروه‌های درسی بر اساس سرفصل‌های درس جدید مبتنی بر شایستگی حرفه‌ای مدرسان	
			در نظر گرفتن تعدادی از آموزش‌کننده‌ها به عنوان مراکز آموزشی مدرسان	
			ایجاد قطب‌های کارگاهی مبتنی بر ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های موجود استان‌ها	
			برگزاری وبینار با مشارکت صاحبان مشاغل برای مدرسان و اساتید	
			برگزاری وبینار با مشارکت بخش‌های صنعتی برای مدرسان و اساتید	
			(راهبرد ۲ سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها) هدایت و تحول نظام آموزشی و متون درسی به سمت تقویت فضایل اخلاقی	هدایت و تحول نظام آموزشی و متون درسی به سمت تقویت فضایل اخلاقی
طراحی، تبیین و تدوین نظام جامع اخلاق و فقه کسب و کار بر اساس آموزه‌های اسلامی	برگزاری جلسه ارزیابی و توجیهی اساتید			
گنجانیدن مباحث دینی مربوط به آداب کسب و کار در متون درسی				

حوزه	راهبرد سند	راهبرد در برنامه دانشگاه	برنامه	اقدام
	متون درسی به سمت تقویت فضایل اخلاقی و اعتماد به نفس و تقویت باورهای دینی و التزام به مسئولیت‌های اجتماعی	و اعتماد به نفس و تقویت باورهای دینی و التزام به مسئولیت‌های اجتماعی	اصلاح نظام آموزشی حافظه محور و اهتمام بر رویکرد مسأله محور و خالقیت پرور	
			ترویج روحیه خدمت به هم‌نوع و رفع نیازهای کشور با مهارت‌های کسب شده در دوره‌های مهارتی	
			تعریف بخشی از محتوای درسی و پارامترهای ارزیابی واحدهای مهارتی در راستای رفع نیازهای محرومین و قشر آسیب پذیر جامعه	
			ایجاد رشته‌های متناسب با نیاز صنایع منطقه به منظور تربیت تکنسین ماهر به صورت مدت دار	
تشکیل کمیته بازنگری رشته‌های تحصیلی در معاونت آموزش	(راهبرد ۸ سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها) تحول و نوسازی رشته‌های دانشگاهی براساس عدالت آموزشی و آمایش سرزمین	تحول و نوسازی رشته‌های دانشگاهی براساس عدالت آموزشی و آمایش سرزمین	ایجاد رشته‌های متناسب با صنایع دستی، محلی و سنتی در مناطق مختلف کشور	
			ایجاد رشته‌های مورد نیاز مناطق مرزی آبی و خاکی کشور	
			ایجاد رشته‌های متناسب با راه اندازی کسب و کارهای کوچک و خانگی	
			ایجاد رشته‌های متناسب با توسعه مهارتی کارگران صنایع بومی هر منطقه	
			توسعه همکاری با دانشگاه‌های نظری کشور به منظور ارتقاء سطح مهارتی دانشجویان آنها با استفاده از ظرفیت‌های دانشگاه فنی و حرفه‌ای	
فرهنگی دانشجویی	(راهبرد ۲ و ۴ سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها) بازنگری و تبیین فلسفه	بازنگری و تبیین فلسفه تعلیم و تعلم و متعالی سازی انگیزه تدریس و تحصیل در	گفتمان سازی وظیفه خدمت به جامعه و کمک به تولید و درآمدزایی خانوارها	
			ترویج روحیه کار و دستگیری از محرومین با توانمندسازی آنها	
			ترویج روحیه خودباوری و لزوم شروع از خود برای کمک به اصلاح و بالندگی جامعه	

حوزه	راهبرد سند	راهبرد در برنامه دانشگاه	برنامه	اقدام
	تعلیم و تعلم و متعالی سازی انگیزه تدریس و تحصیل در دانشگاهیان تبیین نقش تربیتی و اخلاقی استادان و ایشان	دانشگاهیان و ارتقاء جایگاه تربیتی و اخلاقی استادان	ترویج نگاه دینی به کسب و کار و اهمیت کسب روزی حلال	
			ترویج روحیه خدمت به هم‌نوع	
			معرفی الگوهای شاخص و مفاخر ملی فارغ التحصیل دانشگاه	
			تدوین شاخص‌های استاد تراز جامعه اسلامی و باز نشر الگوی تعامل استاد و شاگرد در فرهنگ ایرانی اسلامی	تعریف کار ویژه برای معاونت فرهنگی، دفتر نهاد نمایندگی، نظارت و ارزیابی برگزاری جلسه ارزیابی و توجیهی اساتید
			ترغیب اساتید به نقش آفرینی اجتماعی و جلب مشارکت دانشجویان در انجام مسئولیت اجتماعی در کمک به قشر ضعیف با توانمندسازی آنها	
راهبرد ۱۵ سند اسلامی دانشگاهها) اولویت دادن به پذیرش بومی دانشجویان و تقویت ارتباط دانشگاه با خانواده	ایجاد زمینه‌های اشتغال مولد برای دانشجویان بومی هر منطقه	تسهیل و بومی‌سازی راه‌اندازی شرکت‌های مهارت‌بنیان دانشجویی برای دانشجویان و فارغ‌التحصیلان دانشگاه فنی و حرفه‌ای	ایجاد زمینه راه‌اندازی مشاغل خانوادگی برای دانشجویان و فارغ‌التحصیلان	اخذ مجوز راه‌اندازی پارک علم و فناوری، راه‌اندازی ۱۲ مرکز رشد
			ایجاد مراکز کارپایی در دانشکده‌ها و آموزشکده‌ها برای هدایت شغلی دانشجویان در شهر و استان خود	اخذ مجوز راه‌اندازی پارک علم و فناوری، راه‌اندازی ۱۲ مرکز رشد
			ایجاد زمینه ارتباط منطقی و مسیر تولیدکنندگان در مشاغل و حرف با دانشجویان به تناسب رشته‌های تحصیلی مرتبط	
			ایجاد و ارتباط مستمر بین فضاهای آموزشی و صنعت	اخذ مجوز راه‌اندازی پارک علم و فناوری، راه‌اندازی ۱۲ مرکز رشد
			شناسایی مشاغل نوظهور بازار جدید و حرکت در مسیر مذکور	
			حمایت از نخبگان مهارتی و برگزاری پرومق انتخاب دانشجوی نمونه مهارتی کشور	
			افزایش و رونق اعتباری در راه‌اندازی کارگاه‌های مهارت‌محور در جوار فضاهای آموزشی	

حوزه	راهبرد سند	راهبرد در برنامه دانشگاه	برنامه	اقدام
	(راهبرد ۲ سند اسلامی شدن (دانشگاهها) بازنگری و تبیین فلسفه تعلیم و تعلم و متعالی سازی انگیزه تدریس و تحصیل در دانشگاهیان	راه اندازی بازارچه و فروش تولیدات دانشجویی	راه اندازی فروشگاه بزرگ کشوری در بستر فضای مجازی برای فروش تولیدات و محصولات دانشجویان و استادان	
			حضور در نمایشگاه‌های دائمی و فصلی داخل و خارج از کشور	
			برپایی نمایشگاه عرضه و فروش محصولات توان تولید دانشجویان دانشگاه فنی و حرفه‌ای	
			برپایی بازارچه فروش محصولات تولیدی دانشگاه فنی و حرفه‌ای در کشورهای همسایه	
	(راهبرد ۵ سند اسلامی شدن (دانشگاهها) احیای هویت تمدن ساز اسلامی- ایرانی با ارتقاء روحیه خودباوری و نفی انفعال و خودباختگی در مقابل تمدن غرب	احیاء هویت تمدن ساز اسلامی ایرانی با ارتقاء روحیه خودباوری و کمک به هم نوع	تدوین منشور اخلاق حرفه ای استادکاران و تعریف مسئولیت اجتماعی برای تمامی اساتید و دانشجویان	
			ایجاد رصدخانه شناسایی نیازها و مسائل فنی و مهارتی صنایع و حرفه های بومی هر منطقه	
			ایجاد فرهنگ مطالبه گری از خود، در پاسخ به نیازهای احصا شده رصدخانه	
			حمایت، تشویق و الگوسازی اساتید و دانشجویان موفق در عرصه کارآفرینی و رفع نیازهای اساسی جامعه و معرفی دستاوردهای رافع نیازهای جامعه	
	(راهبرد ۲ سند اسلامی شدن (دانشگاهها) بازنگری و تبیین فلسفه تعلیم و تعلم	برگزاری دوره‌ها آموزشی جهت افزایش توانمندی دانشجویان	طراحی، استقرار و پیاده‌سازی سیستم جامع آموزشی و توانمندسازی دانشجویان در طرح تولید	ابلاغ تهیه محتوای مربوطه
			برگزاری دوره‌های آموزشی مکمل علاوه بر سر فصل درسی معمولی	
			دعوت از صاحبان حرف و مشاغل برای حضور در کارگاه‌های آموزشی	

حوزه	راهبرد سند	راهبرد در برنامه دانشگاه	برنامه	اقدام
	و متعالی سازی انگیزه تدریس و تحصیل در دانشگاهیان	برای تولید و اشتغال	برنامه ریزی برای حضور دانشجویان در کارخانه‌ها و صنایع آموزش علمی	اخذ مجوز راه اندازی پارک علم و فناوری، راه اندازی ۱۲ مرکز رشد
			استفاده از دانشجویان توانمند برای آموزش و انتقال تجارب مفید تولید	
			برگزاری دوره‌های آموزشی مکمل برای انطباق آموخته‌های دانشجویان با واقعیت‌های حرفه‌های موجود در بازار	
(راهبرد ۱۳ سند اسلامی شدن دانشگاهها) گسترش فرهنگ جهاد، ایثار، شهادت و ترویج ارزشهای دفاع مقدس و زمینه سازی برای خدمت رسانی به مستضعفین در دانشگاهها	گسترش فرهنگ ایثار و خدمت با پیاده سازی طرح سفیران جوان اقتصاد مقاومتی و سفیران مهارتی با رویکرد اشتغال آفرینی	بهره‌مندی از توان تولیدی و خدماتی برای رفع نیازهای داخلی در حوزه تعمیرات و تأسیسات آموزش و توانمندسازی دختران و زنان سرپرست خانوار ترویج فرهنگ جهاد و زمینه سازی مشارکت حداکثری دانشگاهیان در خدمت رسانی به محرومین و مستضعفین معرفی، تکریم، الگوسازی و ایجاد زمینه تداوم مشی ایثارگران با استفاده از ظرفیت ایثارگران همکار ترویج فرهنگ جهاد با زمینه سازی آشنایی دانشجویان و اساتید با تولیدات مهارتی مورد نیاز جبهه مقاومت آموزش و ارتقاء توانمندی تولید در مناطق محروم	بهره‌مندی از توان تولیدی و خدماتی برای رفع نیازهای داخلی در حوزه تعمیرات و تأسیسات	
			آموزش و توانمندسازی دختران و زنان سرپرست خانوار	
			ترویج فرهنگ جهاد و زمینه سازی مشارکت حداکثری دانشگاهیان در خدمت رسانی به محرومین و مستضعفین	
			معرفی، تکریم، الگوسازی و ایجاد زمینه تداوم مشی ایثارگران با استفاده از ظرفیت ایثارگران همکار	
			ترویج فرهنگ جهاد با زمینه سازی آشنایی دانشجویان و اساتید با تولیدات مهارتی مورد نیاز جبهه مقاومت	
			آموزش و ارتقاء توانمندی تولید در مناطق محروم	
(راهبرد ۱۲ سند اسلامی شدن دانشگاهها) تعامل اثربخش با دانشگاهها و مراکز آموزش عالی کشورهای جهان اسلام با اولویت کشورهای فرهنگی، اجتماعی و همسایه	تعامل اثربخش با دانشگاهها و مراکز آموزش عالی کشورهای جهان اسلام با اولویت کشورهای فرهنگی، اجتماعی و همسایه	شناسایی بازار کار مهارتی کشورهای همسایه به ویژه در مناطق مرزی شناسایی و جذب دانشجو از کشورهای همسایه در زمینه های مهارتی و حرفه ای دارای بازار کار در کشور همسایه برگزاری دوره های مهارتی متناسب با نیاز مهارتی در کشورهای همسایه به صورت مشترک با دانشگاههای آنها توسعه واحدهای دانشگاه در شهرهای مرزی متناسب با نیاز مهارتی کشورهای همسایه	شناسایی بازار کار مهارتی کشورهای همسایه به ویژه در مناطق مرزی	
			شناسایی و جذب دانشجو از کشورهای همسایه در زمینه های مهارتی و حرفه ای دارای بازار کار در کشور همسایه	
			برگزاری دوره های مهارتی متناسب با نیاز مهارتی در کشورهای همسایه به صورت مشترک با دانشگاههای آنها	
			توسعه واحدهای دانشگاه در شهرهای مرزی متناسب با نیاز مهارتی کشورهای همسایه	



حوزه	راهبرد سند	راهبرد در برنامه دانشگاه	برنامه	اقدام
	سیاسی دانشگاه‌های کشور با دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی دیگر کشورها به ویژه در جهان اسلام و افزایش سهم تأثیرگذاری بر آنها		ایجاد زمینه توسعه مهارت‌های مورد نیاز کشورهای اسلامی و آموزش از راه دور آن	
	(راهبرد ۱۴) سند اسلامی شدن (دانشگاهها) نهادینه سازی فرهنگ عفاف و حجاب، ساماندهی فضای عمومی دانشگاهها و حفظ شئون محیط علمی دانشگاه	نهادینه سازی فرهنگ عفاف	سوق دهی رشته طراحی لباس و پارچه به پیشسازی الگوسازی فرهنگ عفاف و حجاب حمایت از پژوهشها و فعالیتهای علمی و کاربردی و برگزاری مسابقه در زمینه طراحی لباس متناسب با فرهنگ ایرانی اسلامی آسیب شناسی تاثیر واردات بی رویه و فرایند تولید البسه در معضلات عفاف و حجاب حمایت از طراحی، تولید، تأمین و دسترسی آسان به پوشش متناسب با ارزش های اسلامی جهت توسعه فرهنگ عفاف و حجاب تدوین شاخص ها و استاندارد های ایرانی اسلامی البسه و توسعه موضوع در سطح ملی تقویت فضایل اخلاقی و حرفه ای مدیران و اعضای هیأت علمی و تحکیم نقش الگویی آنان در زمینه سبک زندگی اسلامی- ایرانی	
	(راهبرد ۱۰ و ۱۸) سند	ایجاد روحیه خداپاوری،	ساماندهی و ارتقاء عوامل مؤثر در توسعه و ترویج نماز و شعائر اسلامی در میان دانشگاهیان	

حوزه	راهبرد سند	راهبرد در برنامه دانشگاه	برنامه	اقدام
	اسلامی شدن (دانشگاهها) نهادینه سازی تعامل آموزشی بین حوزه و دانشگاه تعظیم شعائر اسلامی وتوجه خاص به نماز و مسجد محوری در فعالیتهای دینی، فرهنگی و علمی دانشگاه	توسعه معنویت و بهره‌وری از عمر در دانشگاه	تجمع فضاهای فرهنگی دانشگاه ها با رویکرد مسجد محوری در فعالیتهای علمی و فرهنگی	
			حمایت و تقویت هیئت‌های دانشجویی در جهت تعظیم شعائر و عمق بخشیدن به فعالیتهای فرهنگی آنها	
			ایجاد سازوکار تقویت نشاط و امید به آینده	
			آموزش مدیریت زمان و کسب مهارتهای لازم جهت استفاده بهینه از وقت و عمر	
			توسعه فعالیت های جهادی و خدمت رسانی به نیازمندان و توانمندسازی آنها با همکاری هیئت های دانشجویی، بسیج دانشجویی و بسیج اساتید	
تعریف کار ویژه برای معاونت فرهنگی، دفتر نهاد نمایندگی، نظارت و ارزیابی برگزاری جلسه ارزیابی و توجیهی اساتید	اهتمام بر اصل خانواده محوری و ترویج و تسهیل ازدواج دانشجویی و تبیین موازین دینی و اخلاقی ارتباط مشروع و برقراری	اهتمام بر اصل خانواده محوری و ترویج و تسهیل ازدواج دانشجویی	حمایت و تشویق دانشجویان متأهل و دارای فرزند در راستای ارتقاء تحصیلی آنان	
			شناسایی و هماهنگی نهادها، اشخاص و دستگاه های اجرایی برای تأمین امکانات و منابع مورد نیاز برای ازدواج دانشجویی	
			تشویق و ترغیب ازدواج دانشجویی با رعایت اصل سادگی و الگوسازی آیین ازدواج آسان و آگاهانه	
			ایجاد زمینه برای ایفای نقش مثبت دانشگاه به ویژه اساتید، در تبیین و ترویج سبک زندگی اسلامی - ایرانی در میان دانشجویان	
			تقویت فضایل اخلاقی و حرفه ای مدیران و اعضای هیأت علمی و تحکیم نقش الگویی آنان در زمینه سبک زندگی اسلامی- ایرانی	

حوزه	راهبرد سند	راهبرد در برنامه دانشگاه	برنامه	اقدام
	<p>محرمیت حسب شرایط و مقتضیات در جهت رفع نیازهای معقول و واقعی دانشجویان تیبین و ترویج سبک زندگی اسلامی ایرانی با رویکرد تمدن سازی نوین اسلامی</p>			
پژوهش و فناوری	<p>(راهبرد ۴ و ۶ و ۱۱ سند اسلامی شدن دانشگاهها) ساماندهی و هدفمندسازی برنامه های پژوهشی براساس مزیت‌های نسبی و رقابتی و مأموریت گرایی دانشگاه ها و مراکز پژوهشی ساماندهی</p>	<p>بسترسازی جهت ارتقا جایگاه مرجعیت آموزش عالی مهارتی ملی و جایگاه دانشگاه در رتبه‌بندی‌های داخلی و خارجی</p>	<p>آماده‌سازی و به‌روزرسانی مستندات جهت حضور مؤثر و ارتقا جایگاه دانشگاه فنی و حرفه‌ای در رتبه‌بندی‌های ملی و بین‌المللی</p>	
			<p>تولید شاخص‌های متناسب با نقاط قوت و مأموریت دانشگاه فنی و حرفه‌ای و ارائه آنها به نظام رتبه‌بندی و جایگزینی آنها با شاخص‌های ارزیابی دانشگاه‌های نظری</p>	
			<p>ارتقاء جایگاه مدرک مهارتی دانشگاه فنی و حرفه‌ای به مجوز کسب و کار</p>	
			<p>باز طراحی نظام ارتقاء اساتید به منظور سوق دهی پژوهش‌های نظری به پژوهش‌های کاربردی مهارتی رافع نیاز جامعه</p>	
			<p>تلاش مؤثر برای حضور در نظام‌های رتبه‌بندی جهانی که شاخص‌های ارزیابی آن‌ها متناسب با مأموریت دانشگاه فنی و حرفه‌ای</p>	

حوزه	راهبرد سند	راهبرد در برنامه دانشگاه	برنامه	اقدام
	وارتقاء منابع انسانی در حوزه پژوهش ساماندهی نظام نوین نظارت و ارزیابی هدفمند و مستمر پژوهش در راستای اقتدار و مرجعیت علمی کشور			
	(راهبرد ۴ سند اسلامی شدن دانشگاهها) ساماندهی و هدفمندسازی برنامه های پژوهشی براساس مزیت‌های نسبی و رقابتی و مأموریت‌گرایی دانشگاه ها و مراکز پژوهشی	تقویت پژوهش‌های تقاضامحور و اشتغال‌آفرین در دانشگاه	راه‌اندازی سامانه جدید ثبت طرح‌های پژوهشی و اعلام فراخوان در سطح دانشگاه در راستای جذب طرح‌های پژوهشی تقاضامحور و دانش‌بنیان	
			تصویب و حمایت از طرح‌های پژوهشی اساتید که با محوریت تقاضامحوری و اشتغال‌آفرینی تعریف می‌شود	
			هدایت پروژه‌های دانشجویی به سمت طراحی و ساخت محصولات دانش‌بنیان سطح پایین و متوسط و تقاضامحور مورد نیاز جامعه و صنعت و حمایت مالی و معنوی از آنها	
			به‌روزرسانی شیوه‌نامه گزینش (اعتبار پژوهشی) و پرداخت پاداش فعالیت‌های پژوهشی و برجسته کردن فعالیت‌های دانش‌بنیان و اشتغال‌آفرینی اعضا هیئت علمی و کادر آموزشی دانشگاه	
			برگزاری نمایشگاه توانمندی‌های فنی اساتید و دانشجویان دانشگاه و محصولات و دست‌ساخته‌های تولیدی آنها به منظور جلب مشارکت صنایع و انعقاد قراردادهای برون‌دانشگاهی	

حوزه	راهبرد سند	راهبرد در برنامه دانشگاه	برنامه	اقدام
			حضور در نمایشگاه‌های ملی و بین‌المللی در زمینه ارائه محصولات و توانمندی‌های دانشجویان و فارغ‌التحصیلان و ایجاد زمینه‌های اشتغال‌زایی	
	(راهبرد ۴ سند اسلامی شدن دانشگاهها) ساماندهی و هدفمندسازی برنامه‌های پژوهشی براساس مزیت‌های نسبی و رقابتی و مأموریت‌گرایی دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی	پاسخگویی به نیازهای صنایع	پیگیری دقیق استان‌ها جهت تقویت جدی شورای راهبردی مراکز رشد استان‌ها طبق دستورالعمل‌های ارسالی با حضور صنعتگران، اتاق بازرگانی، اداره کار و امور اجتماعی و پارک علم و فناوری به منظور شناسایی و احصا دقیق نیازهای صنعت و بازار	
		استان‌ها در سطح آموزش عالی و فنی و حرفه‌ای در حوزه مراکز رشد و نوآوری	ایجاد بانک اطلاعاتی آمایش شده استانی با توجه به زیست‌بوم فناوری و نوآوری پیرو تقویت شوراهای راهبردی به منظور تشکیل هسته / واحدهای تقاضامحور و مسئله‌محور	
			تشکیل و پذیرش هسته / واحدها طبق آیین‌نامه‌های پذیرش مراکز مراکز رشد ذیل D&R صنایع آمایش شده استانی و بانک اطلاعاتی	
	(راهبرد ۷ سند اسلامی شدن دانشگاهها) ایجاد انگیزه الهی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی برای عبور از مرزهای دانش، توسعه کارآفرینی علمی و	اشاعه فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه و اشتغال فارغ‌التحصیلان	بررسی سابقه تشکیل شورای کارآفرینی در سایر دانشگاه‌ها	
			تدوین آیین‌نامه شورای کارآفرینی و اشتغال و تصویب در مراجع ذی‌صلاح	
			برگزاری همایش و وبینار برای دانشجویان و اساتید و کارشناسان با حضور کارآفرینان برتر	
			راه‌اندازی هسته‌های کارآفرینی در دانشگاه	
			برقراری ارتباط با مؤسسات ملی و بین‌المللی توسعه کارآفرینی دنیا	
			برگزاری کارگاه آموزشی با مشارکت کارآفرینان برتر و مؤسسات ملی و بین‌المللی توسعه کارآفرینی دنیا	
			شناسایی پیشرانان تولید و فناوری	

حوزه	راهبرد سند	راهبرد در برنامه دانشگاه	برنامه	اقدام
تجاری‌سازی یافته‌های پژوهشی			احصا محورهای همکاری با پیشرانان تولید و فناوری	انعقاد تفاهم با هلدینگ شرکت های دانش بنیان حوزه های ملی و دفاعی
			انعقاد تفاهم‌نامه همکاری با پیشرانان تولید و فناوری	
			تشکیل کمیته اجرایی تفاهم‌نامه	
			تدوین برنامه عملیاتی اجرای تفاهم‌نامه	
			پایش عملکرد تفاهم‌نامه	
			مستندسازی دستاوردهای تفاهم‌نامه	
			بررسی الگوهای نوین آموزش کارآفرینی دنیا	
			آسیب‌شناسی الگوی آموزش کارآفرینی ایران	
			طراحی و تدوین الگوی جدید برای ایران	
			تدوین استاندارد صلاحیت مدرسان کارآفرینی	
			تعیین صلاحیت مدرسان کارآفرینی و صدور گواهینامه صلاحیت برای مدرسان	
			آموزش و توانمندسازی مدرسان کارآفرینی	
			برگزاری دوره‌های مشترک بین‌المللی با دانشگاه و مؤسسات سایر کشورهای پیشرو در امر کارآفرینی	
			شناسایی کارآفرینان برتر کشور و تشکیل بانک اطلاعاتی	
			عضویت کارآفرینان برتر در کمیته‌ها و کارگروه‌های تخصصی دانشگاه	
			بررسی مدل‌های کسب و کار موفق دنیا	
			آموزش مدل‌های کسب کار موفق دنیا به دانشجویان، فارغ‌التحصیلان دانشگاه و اساتید	
			تدوین شیوه‌نامه راه‌اندازی مراکز کاریابی در دانشگاه	
			انعقاد تفاهم‌نامه همکاری با کانون کاریابی کشور	
			تسهیل در ثبت نام دانشجویان و فارغ‌التحصیلان دانشگاه در مراکز کاریابی	

حوزه	راهبرد سند	راهبرد در برنامه دانشگاه	برنامه	اقدام
			شناسایی مهارت‌های مورد نیاز برای اشتغال‌پذیری دانشجویان و فارغ‌التحصیلان	
			تدوین بسته مشاوره فرهنگی ویژه افزایش اشتغال‌پذیری دانشجویان و فارغ‌التحصیلان	
			پیگیری اخذ تسهیلات لازم برای توسعه اشتغال دانشجویان و فارغ‌التحصیلان	انعقاد تفاهم با هلدینگ شرکت های دانش بنیان حوزه های ملی و دفاعی
			برقراری مراسم فارغ‌التحصیلان به طور سالانه با حضور کارآفرینان برتر، پیشرانان تولید و فناوری، اتاق‌ها و نظام‌های حرفه‌ای	
			معرفی فارغ‌التحصیلان دانشگاه به صاحبان صنایع و خدمات از طریق عقد قرارداد و تفاهم‌نامه	
			به‌روزرسانی و طراحی سامانه‌های مورد نیاز	
			معرفی فارغ‌التحصیلان برتر دانشگاه به صنایع و صاحبان مشاغل	
	(راهبرد ۲ سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها) طراحی نظام موضوعات و اولویتهای مهارتی مورد نیاز صنایع کشور و اولویتهای پژوهشی و ساماندهی فرایندهای آن با اولویت علم بومی و علم دینی	طراحی نظام موضوعات و اولویتهای مهارتی مورد نیاز صنایع کشور و اولویتهای پژوهشی و ساماندهی فرایندهای آن با اولویت علم بومی و علم دینی	رصد علم و فناوری در سطح ملی و مهارت‌های مورد نیاز صنایع پیشرفته ایجاد اطلس صنایع و مهارت‌های مورد نیاز آنها در سطح کشور ایجاد اطلس شرکت های دانش بنیان، نیازهای مهارتی و زیرساختی آنها در کشور تدوین درخت توسعه و سطح بلوغ تکنولوژی محصولات فناورانه و سبد مهارتی متناظر با آن اولویت دادن به مهارت های مورد نیاز جهت اصلاح، تکمیل و تأمین تکنسین ماهر حوزه های اقتدار آفرین برای کشور و زمینه ساز خودکفایی کشور	انعقاد تفاهم با هلدینگ شرکت های دانش بنیان حوزه های ملی و دفاعی
	(راهبرد ۳ سند اسلامی شدن	ساماندهی فعالیت های	توسعه کمی و کیفی دوره کارآموزی و ارتباط با صنعت دانشجویان و اساتید	

حوزه	راهبرد سند	راهبرد در برنامه دانشگاه	برنامه	اقدام
	ارتقای جایگاه پژوهش، تولید علم و فناوری و نهضت نرم افزاری و بسط روحیه پژوهشگری در دانشگاه در جهت تحقق تمدن نوین اسلامی	پژوهشی، آموزشی فنی بر اساس اولویت های صنایع، حوزه های اقتدار آفرین و زیربنایی تمدن اسلامی	اولویت دهی به صنایع اقتدار آفرین برای کشور در ارتباط مستمر اساتید و دانشجویان	
			سوق دهی فعالیت های پژوهشی، مهارتی و کارگاهی دانشجویان به رفع نیازهای گلوگاهی صنایع کشور	
			فرهنگ سازی به منظور ارتقاء جایگاه تلاش برای رفع نیازهای زیربنایی و مهارتی به منظور خود اتکایی تمدن اسلامی	
			هدفمندسازی نظام ارتقاء و تشویق اساتید و دانشجویان بر مبنای تولید فناوری و محصولات رافع نیاز جامعه	
مدیریتی	(راهبرد ۶ سند اسلامی شدن دانشگاهها) تدوین شاخصها و ملاک های اسلامی شایسته سالی در مدیران دانشگاهی	ظرفیت سازی و مدیریت بهینه منابع دانشگاهیان	حمایت و تشویق مدیران فعال در بکارگیری ظرفیت دانشجویان، دانش آموختگان و اساتید در جهت حل مسائل دانشگاه و کشور	
			ایجاد رویه سنجش و ارزیابی عملکرد روسای استانی دانشگاه در عرصه های فرهنگی، آموزشی، پژوهشی، اداری و مالی	
			تدوین شاخص ها و ضوابط انتخاب و برکناری مدیران مبتنی بر شاخص های مدیر تراز دانشگاه اسلامی	طرح مسئله در هیئت رئیسه دانشگاه و تعریف کار ویژه برای معاونت فرهنگی، دفتر نهاد نمایندگی، نظارت و ارزیابی
			ایجاد سازوکار و ساختار لازم در جهت آموزش، تربیت و ارتقاء مدیر تراز دانشگاه اسلامی	
	(راهبرد ۶ و ۷ سند اسلامی شدن دانشگاهها)	توسعه و بهسازی کمی و کیفی منابع انسانی و	به روز رسانی سند جامع نیروی انسانی دانشگاه و تصمیم سازی جهت رفع مشکلات پیش بینی شده از قبیل کمبود نیروی انسانی و بازنشسته شدن بخش قابل توجهی از همکاران دانشگاه	تنظیم سند و پیگیری از سازمان برنامه و بودجه



حوزه	راهبرد سند	راهبرد در برنامه دانشگاه	برنامه	اقدام
تدوین شاخصها و ملاک های اسلامی شایسته سالی در مدیران دانشگاهی تدوین نظام جامع نظارت و ارزیابی هدفمند و مستمر نظام مدیریت اسلامی دانشگاهها	ساختار سازمانی دانشگاه		یکپارچگی و الکترونیکی نمودن پرونده های پرسنی و مکاتبات دبیرخانه مرکزی جهت تسهیل در دستیابی به مکاتبات مربوطه	
			برگزاری دوره های تخصصی برای پرسنل اداری و کارگزینی به منظور آشنایی کامل با آیین نامه ها و قوانین موجود	
			بررسی و به روزرسانی آیین نامه ها استخدامی اعضا هیئت علمی و غیرهیئت علمی	
			راه اندازی سیستم الکترونیکی ثبت و آرشیو بخشنامه ها، آیین نامه های استخدامی و دستورالعمل ها (هیئت امنا، هیئت رئیسه، اداری، مالی)	
			تدوین نظام جامع نظارت و ارزیابی هدفمند و مستمر مدیران و کارکنان دانشگاه	بازنگری فرم های ارزیابی و تعریف فرایند جدید نظارت و ارزیابی دانشگاه
			طراحی و ایجاد نظام تشویق و ارتقاء رؤسا و مدیران دانشگاهی و تشویق سالانه آنان بر مبنای نتایج نظارت و ارزیابی	
			بازنگری و اصلاح مقررات با تاکید بر شایسته سالی برای انتخاب، انتصاب، و ارتقاء مدیران دانشگاهی	
			راه اندازی کانون ارزیابی مدیریتی برای ارزیابی قبل از انتصاب مدیران دانشگاه مبتنی بر شاخص های مدیر تراز دانشگاه اسلامی	

## منابع مورد مطالعه و استفاده جهت تدوین نقشه راه تحول دانشگاه فنی و حرفه‌ای

- اسناد راهبردی و تحولی دانشگاه‌های کشور برگرفته از سایت <https://neyshabur.ac.ir>
- برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در حوزه علم و فناوری و آموزش عالی
- بیانات و رهنمودهای مقام معظم رهبری در حوزه علم و فناوری
- بیانیه گام دوم رهبر معظم انقلاب
- دانشگاه صنعتی شریف، (۱۳۹۶)، برنامه راهبردی، دبیرخانه شورای راهبردی
- سند تحول دولت سیزدهم در حوزه مهارت، علم و فناوری و آموزش عالی
- سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور
- سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴
- سند دانشگاه اسلامی
- سند راهبردی دانشگاه فنی و حرفه‌ای سال ۱۳۹۷
- سند راهبردی گفتمان توسعه نظام آموزش، پژوهش و فناوری کشور
- سیاست‌ها و ضوابط اجرایی حاکم بر آمایش سرزمین و آمایش آموزش عالی
- سیاست‌ها و موضوعات راهبردی در هیئت‌انما دانشگاه‌ها
- سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی
- سیاست‌های کلی علم و فناوری ابلاغی مقام معظم رهبری
- سیاست‌های کلی نظام مرتبط با آموزش و پژوهش و علم و فناوری و نظام اداری
- سیاست‌های محوری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در دولت سیزدهم
- قانون حمایت از شرکت‌ها و موسسات دانش‌بنیان و تجاری‌سازی نوآوری‌ها و اختراعات
- قانون نظام جامع آموزش و تربیت فنی و حرفه‌ای و مهارتی
- قانون، اهداف، وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
- نقشه جامع علمی کشور



- A Technical and Vocational Education and Training (TVET) Policy for Pakistan, Ministry of Federal Education and Professional Training.
- Aggarwal A, Gasskov V, International Labour Office. Skills and Employability Department., ILO Decent Work Technical Support Team for Eastern and Southern Africa. (2013). Comparative analysis of national skills development policies : a guide for policy makers
- ANQEP (2011). Formulating a National Policy on skills development. Ilo. 1–8
- Bank TW (2020). THE CHANGING NATURE OF WORK Skills for Growth & Development
- Cedefop (2011). Glossar Glossaire.
- Commission E (2017). Vocational education and training for inclusive growth in development cooperation
- Council B (2019). The UK Technical and Vocational Education and Training Systems
- Cuddy N, Leney T (2005). Vocational Education and Training in the United Kingdom
- European Training Foundation (2013). Good Multilevel Governance for Vocational Education and Training
- Government of India (2015). National Policy for Skill Development and Entrepreneurship. 64
- Hanni M (2019). Financing of education and technical and vocational education and training (TVET) in Latin America and the Caribbean. Macroecon Dev Ser . 200:
- Higher technical education: the current system and the case for change, (2019), Department for Education UK.
- International Labour Organization (2011). A Skilled Workforce for Strong, Sustainable and Balanced Growth: A G20 Training Strategy
- International Labour Organization (2011). Formulating a National Policy on skills development. Ilo. 1–8
- International labour organization., Skills and Employability Branch (SKILLS) website: <https://www.ilo.org/skills/lang--en/index.htm>
- Lee Yong-soon, Park Dong-yeol LM& MS (2017). Vocational Education Policies in the Republic of Korea: Past, Present and Future. 222 ms
- Strategic Plan (2018–2022), Technical and Vocational Education and Training Authority, Published and printed by Kenya Literature Bureau.
- the centre of European cooperation, Cedefop aimed at improving vocational education and training (VET),. <https://www.cedefop.europa.eu/>

- The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) ,. OECD Skill website: <https://www.oecd.org/skills>
- The UNESCO-UNEVOC International Centre, website: <https://unevoc.unesco.org>
- The World Economic Forum,. <https://www.weforum.org/focus/jobs-skills>
- The World Economic Forum,. Reskilling Revolution website: <https://www.reskillingrevolution2030.org/>
- Todd R, Dunbar M (2018). Taking a Whole of Government Approach to Skills Development
- UNESCO (2010). Guidelines for TVET Policy Review.
- UNESCO (2015). Recommendation concerning Technical and Vocational Education and Training (TVET)
- UNESCO (2015). Recommendation concerning Technical and Vocational Education and Training (TVET)
- UNESCO (2016). Recommendation Concerning Technical and Vocational Education and Training (TVET). United Nations Educ Sci Cult Organ. 1–9.
- UNESCO-UNEVOC,. Diversifying the funding sources for TVET Report of the UNESCO-UNEVOC virtual conference 16 to 22 January 2017 Moderated by Christine Uher.
- VET4EU2 (2018). Position paper on European Union policy after 2020 on Vocational and Educational Training by the European VET providers associations cooperating in VET4EU2 Executive summary Guide for reading, 1–37.
- World Federation of Colleges and Polytechnics,. website: <https://wfcg.org>