



# خبرنامه طرح تحول راهبردی ۱۳۹۵-۱۴۰۴



- ◆ ۴ اولویت طرح تحول راهبردی
- ◆ تعامل شبکه ای و میان رشته ای
- ◆ برون گرایی و حضور فعال بین المللی
- ◆ خود اتکایی و پایداری
- ◆ سرآمدی همه جانبه در کیفیت

## خرد باید دانش سزای



# طرح تحول راهبردی چیست؟



سرآمدی همه جانبه  
در کیفیت

خود اتکایی  
و بایرداری

برنامه طرح تحول راهبردی دانشگاه، برنامه ریزی دوراندیشی سازمان یافته برای ارتباط دادن حال به آینده از طریق پیش بینی مسائل، اولویت بندی اهداف و فراهم کردن مسائل و تحقق آنها در چارچوب زمانی مشخص و معین است. با این تعریف برای آنکه دانشگاه بداند به کجا خواهد رفت، باید بداند اکنون دقیقاً کجا قرار گرفته است. پس از آن باید آنچه می خواهد باشد را به درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کند. مستندات حاصل از این فرایند را برنامه راهبردی می نامند. برنامه ریزی راهبردی نیز برای برنامه ریزی مؤثر و به منظور تصویر کردن طرح و برنامه یک سازمان بکار می رود، اما هرگز نمی تواند مشخصاً پیش بینی کند در آینده نزدیک چه اتفاقاتی رخ خواهد داد.

پرسش اساسی « پاسخ دهد:

به کجا می رویم؟ (فلسفه وجودی)

چگونه می خواهیم به مقصد برسیم؟ (استراتژی ها)

امکانات ما برای اقدام چیست؟ (بودجه)

چگونه آگاه می شویم که در مسیر درست حرکت کنیم؟ (کنترل)

برنامه ریزی فرآیندی است که سازمانها در قالب آن، همه فعالیتها و تلاش های خود را در مورد وضعیت مورد انتظار، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر، در یکدیگر ادغام می کنند. برنامه ریزی در سازمانها محاسن زیادی دارد که مهمترین آنها به شرح زیر است: برنامه ریزی، زمینه را برای اجرای تصمیمها فراهم می کند. برنامه ریزی، موجب بودجه بندی می شود و در نتیجه ابزار کنترل مدیر را به مدیر می دهد. برنامه ریزی روحیه کار گروهی را افزایش می دهد و در نتیجه کارایی سازمان را افزایش می دهد. برنامه ریزی به طور مستقیم ما را به سوی رشد کلان می برد. به علاقه مند شدن مدیران به سازمان کمک، می کند. دیدی هدفمند ارائه می کند. اولویت های اقدام را مشخص می کند.

با این حال در اجرای برنامه های راهبردی محدودیت هایی نیز وجود دارد؛ از جمله پیش بینی و برآوردهای آینده همیشه دقیق نیستند و برنامه هایی که برای این گونه پیش بینی ها و برآوردها تدوین می گردند، ممکن است به موفقیت کامل منجر نگردد و افراد ممکن است در مقابل تغییرات ناشی از اجرای برنامه ها مقاومت کنند، برنامه ریزی پرهزینه می باشد.

بر این اساس، متفکران استراتژی در سازمان می باید استراتژی های دانشگاه را بر اساس زنده ماندن در شرایط سخت طراحی کنند. در واقع برنامه ریزی راهبردی به نوعی تصویر رسمی آینده دانشگاه است. هر برنامه راهبردی دست کم به یکی از پرسش های زیر پاسخ خواهد داد: ما دقیقاً چه کار می کنیم؟ چگونه کار خود را به بهترین شکل ممکن انجام دهیم؟

برنامه راهبردی در بسیاری از سازمانها درباره این است که سال آینده سازمان به کجا خواهد رسید که به طور معمول تر در خصوص سه تا پنج سال آینده (دراز مدت) نیز صادق است، اگرچه بعضی از سازمانها چشم انداز خود را تا ۲۰ سال آینده گسترش داده اند، با این حال دانشگاه تربیت مدرس راهبرد خود را در ظرف زمانی ۱۰ ساله تعریف کرده است.

همانگونه که اشاره کردیم تدوین «برنامه ریزی استراتژیک» یک فرایند است. برای آنکه دانشگاه بداند به کجا خواهد رفت، باید بداند اکنون دقیقاً کجا قرار گرفته است. در طرح تحول راهبردی این جایگاه بررسی و مسئولان دانشگاه آنچه می خواهند باشند را به



## اقدامات آتی دانشگاه در جهت پیشرفت طرح تحول راهبردی

دستور کار قرار گیرد، این حامیان با معرفی دفاتر PMO معاونت ها در بانک اطلاعاتی وارد می شوند.

وی افزود: بسته موفقیت فراگیر بانک اطلاعاتی حامیان کارشناسان نیز با محوریت اجرایی مدیریت تشکیلات و روش ها و مدیریت امور اداری در معاونت پشتیبانی و منابع انسانی با هدف پیگیری امور انگیزشی و آموزشی مربوط به طرح تحول راهبردی برای حامیان در سطح کارشناسان تعریف شده است و لازم است برای هر یک از حامیان در سطوح کارشناسی شناسنامه فعالیت در طرح تحول راهبردی ایجاد و با سوابق فعالیت آنها، آموزش های دریافت شده و اقدامات انگیزشی این بانک اطلاعاتی به روز باشد.

دکتر البدوی خاطر نشان کرد: بسته موفقیت فراگیر خدمات فناوری اطلاعاتی نیز با محوریت اجرایی مرکز فناوری اطلاعات در معاونت پژوهشی و فناوری با هدف ارائه مشاوره و خدمات نرم افزاری و سخت افزاری به بسته های موفقیت نیازمند امکانات نرم افزاری و سخت افزاری و سرویس های فناوری اطلاعات به صورت ویژه تعریف شده و لازم است خدمات فناوری اطلاعات بسته های موفقیت هر چه سریعتر تجهیز شوند و با کلیه بسته ها ارتباط برقرار نمایند.

مجری طرح تحول راهبردی ادامه داد: بسته موفقیت فراگیر کار دانشجویی مختص بسته های موفقیت طرح تحول راهبردی با محوریت معاونت دانشجویی برای ۱۰۰ دانشجوی علاقمند به همکاری با حامیان طرح تحول راهبردی تعریف شده است. کار دانشجویی به صورت حداکثر ۲۰ ساعت در هفته و با نرخ ساعتی مناسب به گونه ای که ایجاد انگیزه کافی نماید و هر یک از حامیان بسته های موفقیت با تایید مدیر بسته موفقیت و PMO مربوط حق استفاده از این طرح را دارند. اولویت معاونت دانشجویی با دانشجویان مستعد معرفی شده توسط دفاتر PMO با دانشجویانی است که نیاز مادی بیشتری دارند و ترجیحا با دانشجویان دکتری سال دوم است.

مدیر دفتر PMO مرکزی دانشگاه در پایان در خصوص بسته موفقیت فراگیر طرح خاص فرهنگی در تبیین امضای دانشگاه توضیح داد و گفت: این بسته با محوریت معاونت فرهنگی و اجتماعی دانشگاه به منظور آسیب شناسی های تجربه زندگی دانشجویان در دانشگاه تربیت مدرس و طراحی برنامه های فرهنگی مناسب در تمامی ارکان دانشگاه برای بهبود موثر فضای تجربه دانشجویان، کارکنان و اعضای هیئت علمی با اولویت دانشجویان تعریف شده است.

مجری طرح تحول راهبردی در خصوص اقدامات بعدی دانشگاه و نکات مهم و اساسی در جهت پیشرفت طرح تحول راهبردی توضیحاتی داد.

دکتر البدوی در گفتگویی با خبرنگار نشریه با اشاره به نقش معاونت ها در روند پیشرفت طرح تحول راهبردی اظهار داشت: نظر به پیشرفت فعلی روند اجرای طرح تحول راهبردی، لازم است دبیرخانه در خصوص نهایی کردن تعریف گستره بسته های موفقیت، تعیین برنامه مسیر حامیان و شناسایی فعالیت های مورد نیاز بسته های موفقیت از سوی واحدهای PMO معاونت ها پیگیری جدی را طی ماه آبان انجام دهد. برگزاری جلسه خاص با هر یک از معاونت ها می تواند به سرعت پیشرفت بسته های موفقیت کمک جدی نماید.

وی با توضیحاتی در خصوص بسته های فراگیر تصریح کرد: با هدف پیگیری روند پیشرفت فعالیت های واحدهای PMO معاونت ها، فرمی طراحی شده است که به صورت هفتگی اطلاعات پیشرفت بسته های موفقیت و مستندات آماده شده از واحدهای PMO معاونت ها دریافت شود. تاکنون رویکرد تعریف بسته های موفقیت به صورت عمودی درون روال های طرح تحول راهبردی و برای هر معاونت بوده است. این رویکرد پیش نیاز تضمین اجرا و پیاده سازی موفقیت آمیز هر یک از روال های راهبردی طی دوره زمانی اجرای طرح تحول راهبردی است. با این حال، صرفا اجرای بسته های موفقیت روال های راهبردی به صورت عمودی در هر معاونت برای موفقیت کل طرح تحول راهبردی کافی نبوده و دانشگاه نیاز به تعریف بسته های موفقیت پشتیبان در سطح کلان دانشگاه دارد. این بسته ها، که از آنها با نام "بسته های فراگیر" یاد می شود، به اثربخشی تمامی بسته های موفقیت تعریف شده در سطح روال ها کمک می کنند و باید با نگرشی کلان اداره شوند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای کل دانشگاه باشند.

وی با اشاره به بسته موفقیت فراگیر بانک اطلاعاتی حامیان هیئت علمی گفت: این بسته با محوریت اجرایی دفتر امور هیأت علمی در معاونت آموزشی با هدف پیگیری امور انگیزشی و آموزشی مربوط به طرح تحول راهبردی برای حامیان عضو هیئت علمی تعریف شده است. لازم است برای هر یک از حامیان در سطوح هیئت علمی شناسنامه فعالیت در طرح تحول راهبردی ایجاد و بصورت مرتب با سوابق فعالیت آنها، آموزش های دریافت شده و اقدامات انگیزشی این بانک اطلاعاتی به روز باشد. برنامه ریزی آموزش های آینده نیز در

# برگزاری کارگاه چهارم مدیریت تغییر طرح تحول راهبردی

موقع برخوردار باشد، دارای ویژگی تعامل بوده و امکان پرسش و پاسخ را فراهم کند. همچنین افراد را در برنامه ریزی پروژه و اقدامات تغییر درگیر کرده و در نهایت برای ابراز ترس، خشم، امید، هراس و... حامیان و سایر گروه های مورد نظر به صورت باز عمل کرده و امکان نشان دادن این ویژگی های ارتباطی



چهارمین کارگاه از سلسله کارگاه های آموزشی واحدهای PMO معاونت ها سوم آبانماه در سالن شورای دانشگاه برگزار شد.

کارگاه چهارم مدیریت تغییر طرح تحول راهبردی با موضوع نقش برنامه ارتباطی در مدیریت تغییر و تدوین برنامه ارتباطی بسته های موفقیت با مدرسی دکتر البدوی و مرور چشم انداز و اولویت های طرح تحول آغاز شد.

انسانی را فراهم آورد.

مجری طرح تحول راهبردی دانشگاه ادامه داد: در برنامه ارتباطی باید به چرایی (اهداف استراتژیک تغییر)، به پرسش چه چیزی (ویژگی جدید جایگزین) چگونگی (نحوه پیاده سازی تغییر) پاسخ داد. البته برنامه ارتباطی بیشتر به دو پرسش نخست (چرا و چه چیزی) تکیه دارد.

وی افزود: برنامه ارتباطی باید پیام درست و دارای محتویات صحیح

را در زمان مناسب با استفاده از کانال درست به گیرنده برساند. در این راستا باید محتویات پیام، اهداف مورد نظر و گیرندگان و حامیان از سوی واحدهای PMO در اختیار روابط عمومی دانشگاه قرار گیرد. این مدیریت طراحی پیام و نوع کانال های ارسال پیام را بر عهده دارد.

مدیر دفتر PMO مرکزی دانشگاه از رهبری، ارتباطات و متدولوژی به عنوان عوامل موفقیت پیاده سازی تغییر نام برد و برنامه ارتباطی را مهمترین بخش پروژه بعد از نقش رهبری برشمرد و گفت: برنامه ارتباطی نقش کلیدی در مدیریت تغییر دارد. ایجاد برنامه ارتباطی برای بالا بردن سطح آگاهی و همچنین افزایش تمایل به تغییر و تثبیت آن ضروری است. یک برنامه ارتباطی خوب موجب ارتقاء دانش می شود.

برنامه ارتباطی در رابطه تنگاتنگ با مسیر حامیان است. با برنامه ارتباطی مناسب می توان حرکت تمامی حامیان بر نردبان تغییر را تسریع و مشارکت آنان در این راه را بیشتر کرد.

دکتر البدوی در تشریح ویژگی های برنامه ارتباطی مؤثر اظهار داشت: برنامه ارتباطی باید از ارتباطات مسمت و به

**باید محتویات پیام، اهداف مورد نظر و گیرندگان و حامیان از سوی واحدهای PMO در اختیار روابط عمومی دانشگاه قرار گیرد. این مدیریت طراحی پیام و نوع کانال های ارسال پیام را بر عهده دارد**

## تشریح اقدامات دبیرخانه کمیته راهبری طرح تحول

دانشجویان تحت پوشش بنیاد نخبگان در اجرای طرح، درخواست فعال - سازی بسته های موفقیت فراگیر در معاونت ها، طی نامه ای به معاونان دانشگاه، درخواست طراحی شاخص ها و مدل رتبه بندی و سطح بندی گروه های آموزشی طی نامه به مدیر دفتر ارزیابی و بهینه سازی عملکرد، صدور مجوز فعال سازی بسته موفقیت فراگیر معاونت فرهنگی و اجتماعی و ابلاغ مصوبات جلسات کمیته راهبری به عنوان مهمترین اقدامات دبیرخانه کمیته راهبری انجام و پیگیری گردید.



دبیرخانه کمیته راهبری طرح تحول، اهم فعالیت های صورت گرفته خود را از زمان برگزاری ششمین جلسه کمیته راهبری طرح تحول راهبردی در تاریخ سوم آبانماه تا نشست هفدهم آبانماه تشریح کرد.

درخواست همکاری برای رفع نیازهای زیرساختی فناوری اطلاعات معاونتها، طی نامه به مدیر مرکز رایانه و اطلاع رسانی، درخواست بهره گیری از دانشجویان دکتری، طی نامه به دکتر رستگار مدیر معاونت دانشجویی برای بهره گیری از دانشجویان مقرر بگیری؛ بویژه دانشجویان دکتری دانشکده علوم پزشکی و

# برگزاری کارگاه پنجم مدیریت برنامه، مدیریت تغییر طرح تحول راهبردی با موضوع حرکت اجرایی بسته های موفقیت

## کارگاه آموزشی

کارگاه پنجم مدیریت برنامه، مدیریت تغییر طرح تحول راهبردی با موضوع حرکت اجرایی بسته های موفقیت با حضور اولین طیف کارشناسان حامی در سالن شورای دانشگاه برگزار شد. دکتر البدوی مدیر دفتر PMO مرکزی پس از این کارگاه نکاتی را در قالب نتایج کارگاه پنجم و اقدامات مورد نیاز بعدی که باید پیگیری و اجرا شود، در اختیار دفاتر PMO معاونت ها قرار داد.

وی سخن خود را با مقدمه ای در خصوص حامیان طرح تحول راهبردی آغاز کرد و اظهار داشت: حامیان طرح تحول راهبردی در حوزه هر معاونت در سه دسته کلی حامیان لایه اول (واحد PMO آن معاونت)، لایه دوم (مدیران و کارشناسان بسته های موفقیت) و لایه سوم (حامیان سطح اجرا؛ شامل اعضای هیأت علمی و کارشناسان دانشکده ها) قابل تقسیم بندی هستند.

دکتر البدوی ضمن بیان مطلب فوق در تشریح مراحل ADKAR اظهار داشت: حامیان لایه سوم باید از تمامی مراحل ADKAR به

ترتیب آگاهی از نیاز به تغییر، تمایل به شرکت در تغییر و حمایت از آن، دانش درباره نحوه تغییر، توانایی اجرای مهارت ها و رفتارهای لازم و تقویت تغییر برای تثبیت آن بگذرند. باید دقت نمود که افراد مختلف این مراحل را با سرعت هایی متفاوت و در

زمان های مختلف می گذرانند. بالطبع وقتی طرح تحول راهبردی را می توان موفق دانست که تغییر در لایه های اجرایی دانشگاه تبدیل به عادت شده باشد. بنابراین لازم است مدیران و کارشناسان بسته های موفقیت به صورت مستمر با حامیان لایه اجرا (لایه سوم) در ارتباط باشند و از نحوه پیشرفت فعالیت ها و دغدغه های آنان مطلع شوند.

مدیر دفتر PMO مرکزی دانشگاه به اهمیت فرم گزارش هفتگی پیشرفت بسته های موفقیت اشاره کرد و افزود: به منظور کنترل روند پیشرفت اجرای فعالیت های هر بسته موفقیت، لازم است به صورت هفتگی فرم گزارش پیشرفت فعالیت های هر بسته موفقیت تکمیل شود. این فرم ابتدا توسط یکی از کارشناسان بسته موفقیت، که توسط مدیر بسته موفقیت برای این امر انتخاب شده است، با مشارکت مجریان فعالیت های بسته موفقیت (حامیان لایه دوم، لایه سوم و یا هر دو لایه) تکمیل می شود. برای هر یک از فعالیت های تکمیل شده، کارشناس مربوطه باید فرم اختتام فعالیت را تکمیل نماید. چنانچه فعالیتی به هر دلیل از قبیل عدم تخصیص به موقع منابع یا عدم همکاری مجریان تکمیل نشده باشد و تعیین راه حل مشکل از عهده کارشناس بسته موفقیت خارج باشد، کارشناس مربوط فرم اقدام سریع

را به منظور درخواست کمک از واحد PMO معاونت یا سایر مراجع بالاتر تکمیل می نماید.

وی در ادامه ضمن اشاره به برگزاری جلسات هفتگی با هدف بررسی فرم گزارش هر بسته موفقیت گفت: در جلسه ای هفتگی، کارشناس مربوط

با کارشناس واحد PMO به بررسی گزارش های تکمیل شده توسط کارشناسان بسته های موفقیت می پردازند. پس از بررسی کارشناسی، گزارش پیشرفت اختتام فعالیت هر بسته موفقیت تأیید می شوند. همچنین برای فعالیت های نیازمند اقدام سریع، اقدامات لازم توسط کارشناسان واحد PMO مشخص می شوند. در صورت پیچیدگی مشکلات در دست بررسی، از مدیر اجرایی واحد PMO و معاونت مربوط برای همفکری با هدف حل مشکل دعوت می شود. مشکلات غیر قابل حل در سطح معاونت به دبیرخانه طرح تحول راهبردی ارجاع می شود تا مشکلات آن توسط دبیرخانه حل یا برای تصمیم نهایی به کمیته راهبری طرح تحول راهبردی ارجاع شود.

دکتر البدوی در خصوص جلسه اتاق کنترل خاطر نشان کرد: با توجه به اهمیت فرم گزارش هفتگی پیشرفت فعالیت های هر بسته موفقیت و همچنین جلسات هفتگی کارشناسان هر بسته موفقیت با کارشناسان واحد PMO مربوط؛ لازم است برای مرور

مجدد گردش کار، فرم گزارش دهی درخواستی با کارشناسان واحد PMO و بسته های موفقیت، زمان ثابتی را در هفته تحت عنوان جلسه اتاق فکر در معاونت مربوط به این موضوع اختصاص داد.

وی افزود: با دانستن این مهم که تنها ۱۱ هفته به مهلت انجام بسته های موفقیت این نیمسال تحصیلی زمان مانده است، لازم است که مدیران و کارشناسان بسته های موفقیت با جدیت و تلاش فراوان انجام به موقع فعالیت ها را پیگیری نمایند. به رغم علاقه همه مدیران ارشد و میانی و نیز کارشناسان دانشگاه به انجام بسته های موفقیت با حداقل هزینه، حداکثر سرعت و بیشترین کیفیت ممکن، این کار به سختی امکان پذیر است و باید تعادلی بین این سه معیار برقرار نمود.

مجری طرح تحول راهبردی تأکید کرد: به نظر می رسد در اکثر بسته های موفقیت پیشران اصلی بسته، معیار زمان اختتام بسته باشد. بنابراین بحث های تخصیص و زمان بندی فعالیت ها و نیز کاهش زمان فعالیت ها از اهمیت بالایی برخوردار است. به صورت خاص برای کاهش زمان فعالیت ها راه حل هایی همچون صرف منابع بیشتر، کاهش کیفیت (صرف نظر کردن از یک یا چند ویژگی گستره بسته به جز موارد پیشران اصلی) و همزمانی انجام فعالیت ها قابل بررسی هستند.

**طرح تحول راهبردی زمانی موفق می شود که تغییر در لایه های اجرایی تبدیل به عادت شده باشد**

با حضور اولین طیف کارشناسان حامی؛

## کارگاه حرکت اجرایی بسته های موفقیت برگزار شد



پنجمین کارگاه کارگاه های آموزشی واحدهای PMO معاونت ها هفدهم آبان ماه در سالن اجتماعات استاد میرحسینی دانشکده علوم انسانی برگزار شد.

کارگاه پنجم مدیریت برنامه، مدیریت تغییر طرح تحول راهبردی با موضوع حرکت اجرایی بسته های موفقیت با مدرسی دکتر

البدوی و با حضور اولین طیف کارشناسان حامی بسته های موفقیت دانشگاه برگزار شد.

در ابتدای این کارگاه دکتر مینایی قائم مقام رییس دانشگاه در طرح تحول راهبردی، از بسیج اساتید و کارکنان دانشگاه برای اجرای طرح تحول که با هدف پیشرفت دانشگاه در آینده و به منظور قرار گرفتن دانشگاه تربیت مدرس در زمره دانشگاه های منطقه و جهان تدوین شده است، خبر داد و گفت: در این راستا ۱۲ کارگاه آموزشی برای آموزش نحوه اجرای طرح تحول و پیاده سازی آن پیش بینی شده است که طبق برنامه این کارگاه ها از شهریورماه آغاز و تا بهمن ماه نیز ادامه خواهد یافت.

دکتر البدوی مدیر دفتر PMO مرکزی دانشگاه با بیان این مهم که شروع تغییر با کمک حامیان و با اجرایی شدن بسته های موفقیت آغاز می شود، به ارائه خلاصه ای از کارگاه های گذشته پرداخت و گفت: آنچه در طرح تحول راهبردی به عنوان چشم انداز دانشگاه ترسیم شده است و هشتم آبانماه سالجاری نیز در جلسه هیأت امانت تصویب شد، این است که دانشگاه تربیت مدرس باید در ۱۰ سال

آینده به سطح ۲۰۰ دانشگاه تراز جهانی برسد. برای رسیدن به این هدف از مهرماه ۹۵ تا سال ۱۴۰۴ فرصت داریم. در این راستا دانشگاه تربیت مدرس به عنوان یک دانشگاه جامع، تمرکز خود را بر راه اندازی میان رشته ای های بیشتر به عنوان یکی از اولویت های اصلی قرار داده است.

وی افزود: ما برای دستیابی به اهداف متصور در طرح تحول باید به سرآمدی همه جانبه در کیفیت ( ارتقاء کیفیت آموزش، پژوهش، اداری، مالی)، برون گرایی و حضور فعال بین المللی ( جذب اساتید و دانشجویان خارجی) و خوداتکایی و پایداری مالی (کاهش اتکای مالی به دولت و تکیه به خروجی های مالی خود دانشگاه) برسیم. برای این منظور به زیر ساخت های بسیار قوی فناوری و تکنولوژی نیاز داریم.

دکتر البدوی در ادامه بر اهمیت تغییر نیروی انسانی ( هیأت علمی، کارشناسان و کارکنان) در طرح تحول راهبردی اشاره کرد و گفت: اگر بخواهیم به مقصد اصلی دانشگاه در انتهای طرح تحول راهبردی برسیم باید ۷۰۰ عضو هیأت علمی و ۱۲۰۰ کارمند دانشگاه دست به دست یکدیگر داده، مشارکت کرده و تغییرات را اجرا کنند. تغییر یک فرآیند است و بسته های موفقیت بسته های اثرگذاری

فرآیند تغییر می باشد. برای رسیدن به اجرای بسته های موفقیت نیازمندیم.

مجری طرح تحول راهبردی دانشگاه، پروژه تغییر را دارای دو بخش، بخش فنی تغییر و بخش انسانی تغییر دانست و به فرآیند سه فازی اشاره کرد و اظهار داشت: برای ایجاد تغییر فرآیند سه فازی شامل:

۱- آمادگی برای تغییر،  
۲- مدیریت تغییر و ۳- تقویت

تغییر را مرحله به مرحله انجام می دهیم.

وی تشریح کرد: در فاز اول که آمادگی برای تغییر است به تعریف استراتژی مدیریت تغییر، آماده سازی تیم مدیریت و توسعه الگوی حمایت از تغییر می پردازیم. در فاز دوم که مدیریت تغییر می باشد به توسعه برنامه های مدیریت تغییر و اجرایی کردن برنامه خواهیم پرداخت و در فاز سوم یا همان تقویت تغییر، به جمع آوری و آنالیز بازخوردها، تشخیص نارسایی ها و مدیریت

مقاومت و فعالیت های اصلاحی و تقدیر از موفقیت ها می پردازیم. مدیر دفتر PMO مرکزی دانشگاه در خصوص اقدامات انجام شده در فاز اول (آمادگی برای تغییر)، به بسیج بیش از ۲۰۰ نفر به عنوان اولین موج تغییرات و تهیه و تنظیم ۳۲ بسته موفقیت در معاونت های مختلف دانشگاه اشاره کرد و گفت: تا کنون ۳۲ بسته موفقیت با ریسک پایین برای نیمسال اول سال تحصیلی ۹۶ بعلاوه ۵ بسته موفقیت فراگیر برای سال ۹۵ طراحی شده است. این ۳۷ بسته موفقیت با مشارکت و حمایت ۲۵۰ نفر جلو می رود و امیدواریم در موج های بعدی ظرف ۲ نیمسال آتی بیش از نیمی از دانشگاه به عنوان حامیان طرح تحول برای اجرای آن بسیج شده باشند.

### حامیان چشم و گوش تغییر در دانشگاه هستند

وی از حامیان به عنوان چشم و گوش تغییر در دانشگاه یاد کرد و برای آنان ۳ نقش اصلی قائل شد و افزود: حامیان در پروژه تغییر ۳ نقش اصلی و مهم را ایفا می کنند. مشارکت فعال و آشکار در تغییر، ایجاد ائتلاف برای تغییر و برقراری ارتباط مستقیم با دانشکده ها و کارشناسان ۳ نقش اصلی حامیان می باشد. حامیان انتظارات و اهداف و بطور کلی چرایی تغییر را توضیح می دهند. حامی، مسئول اتحاد تیم در تحقق بسته موفقیت است. یک حامی بطور دائمی برای ارتباط برقرار کردن و بررسی فعالانه پیشرفت کار تلاش می کند. دکتر البدوی حامیان طرح تحول راهبردی را در سه لایه کلی تقسیم بندی کرد و گفت: حامیان لایه اول را دفتر PMO هر معاونت تشکیل می دهد. لایه دوم حامیان، مدیران و کارشناسان بسته های موفقیت هستند. لایه سوم نیز، حامیان سطح اجرا دانشکده ها می باشند که اعضای هیأت علمی و کارشناسان دانشکده ها را شامل می شود.

در ادامه این کارگاه مدیران واحدهای PMO معاونت ها به معرفی بسته های موفقیت مربوط به حوزه خود پرداختند. بر این اساس ۵ بسته موفقیت معاونت آموزشی، ۸ بسته موفقیت معاونت پژوهشی، ۷ بسته موفقیت معاونت پشتیبانی و نیروی انسانی، ۷ بسته موفقیت معاونت فرهنگی و اجتماعی دانشگاه و ۵ بسته موفقیت معاونت دانشجویی تشریح شد.

# پنجمین نشست کمیته راهبری طرح تحول راهبردی برگزار شد

پنجمین نشست کمیته راهبری طرح تحول راهبردی دانشگاه، هفدهم آبان ماه با حضور مدیران و مسئولان PMO معاونت های مختلف دانشگاه برگزار شد.

مدیر PMO مرکزی طرح تحول راهبردی دانشگاه در این نشست اظهار داشت: ما در طرح تحول راهبردی، ۳۲



انجام دهیم. در ادامه رسول اندایش مدیر PMO معاونت پشتیبانی در خصوص بسته موفقیت فراگیر بانک اطلاعات کارمندان فعال در طرح تحول راهبردی توضیح داد و گفت: ما با همکاری مدیران PMO در بخش های مختلف دانشگاه و با پیگیری های صورت گرفته توانستیم اطلاعات همکاران

بسته موفقیت را طراحی کردیم که فعال بوده و مسئول و کارشناسان هر بسته بر روی آن کار می کنند و ۵ بسته فراگیر نیز طراحی شد. ما ۱۱ هفته فرصت داریم تا بسته ها به نتیجه برسند و در این راستا مکانیزم کنترل را معرفی کردیم و از این پس در هر بسته موفقیت یک اتاق کنترل تشکیل می شود و به صورت هفتگی بسته ها را پیگیری می کند تا ظرف ۱۱ هفته آینده به طور کامل بسته ها را تحت کنترل داشته باشیم.

وی افزود: زمان برای ما بسیار حائز اهمیت است و مسئولان بسته ها برای تحقق به موقع بسته های خود، گاهی به کار کردن در دو شیفت نیاز دارند و در بخش هایی لازم است تا از کار دانشجویی استفاده شود تا بتوانیم در زمان مناسب خروجی مطلوبی از بسته ها را داشته باشیم. دکتر البدوی تصریح کرد: از هفته آینده حرکت قوی تری را برای اجرای بسته ها خواهیم داشت و در مکانیزم کنترل که از امروز به کار افتاد هر مسئول کنترل باید گزارش بسته موفقیت را ارائه نماید.

وی با ارائه توضیحاتی در باره مکانیزم اقدام سریع گفت: اگر فعالیتی دچار مشکل شده و جلو نمی رود، مسئولان آن بسته باید فرم اقدام سریع را پر کرده و به اتاق کنترل در معاونت مربوط ارسال نمایند. البدوی با اشاره به برگزاری کارگاه ارتباطات در دو هفته گذشته اظهار داشت: این کارگاه از اهمیت بسزایی برخوردار بود؛ زیرا برنامه ارتباطی از ارکان مهم کار ما در طرح تحول راهبردی است. در ادامه متولیان بسته های موفقیت فراگیر به معرفی بسته های خود پرداختند.

دکتر نیک بخش مدیر PMO معاونت آموزشی اظهار داشت: بانک اطلاعاتی اعضای هیات علمی که به عنوان حامیان طرح تحول فعالیت

می کند در دستور کار بسته فراگیر معاونت آموزشی قرار دارد. ما طی نامه هایی به معاونت ها و مدیریت های آموزشی درخواست کردیم تا حامیان عضو هیات علمی طرح تحول را معرفی کنند. همچنین در صدد ایجاد بانک اطلاعاتی کوچک از حامیان طرح تحول هستیم تا از طریق سیستم گلستان و یا دفتر امور هیات علمی بتوانیم این کار را

عضو غیر هیات علمی که در طرح تحول حضور فعال دارند را جمع آوری کرده و به صورت بانک اطلاعاتی در اختیار داشته باشیم و دوره های آموزشی که در این راستا می کند نیز در پرونده آنها ثبت شود. دکتر شریعتی مدیر PMO معاونت فرهنگی تصریح کرد: بسته موفقیت فراگیر فرهنگی در قالب پرسش نامه ای با ۴۰ پرسش از طیف قابل تعمیم دانشجویان راجع به تجربه زیستی آنها در دانشگاه تربیت مدرس طراحی شد تا بتوانیم وضعیت دانشگاه را از منظر دانشجویان آسیب شناسی کنیم و ببینیم از چه بخش هایی راضی و یا ناراضی هستند که البته این بسته زود بازده نیست و نیاز به زمان بیشتری دارد. دکتر جعفریان مدیر PMO معاونت پژوهشی نیز در خصوص بسته موفقیت فراگیر معاون پژوهشی و مرکز فناوری اطلاعات توضیحاتی را

عنوان کرد. وی گفت: بحث اجرایی نمودن روال مربوط به راه اندازی سیستم نرم افزاری یکپارچه در دانشگاه به عنوان یکی از بسته های مرکز فناوری اطلاعات دیده شد و مدیر اجرایی آن نیز مشخص شد. با توجه به حجم بالای فعالیت های حوزه IT و نوع بسته های فراگیر این حوزه، در کوتاه مدت نمی توان گزارش کاملی از این بسته ها ارائه نمود.

دکتر رستگار مدیر PMO معاونت دانشجویی در خصوص جذب دانشجویان برای همکاری در طرح تحول توضیحاتی عنوان نمود. وی اظهار داشت: جذب ۱۰۰ دانشجوی علاقه مند به همکاری با حامیان طرح تحول راهبردی با مشخصاتی خاص همچون دانشجوی سال دوم دوره دکتری در این بسته پیگیری شد. ما از دو طریق این موضوع را پیگیری کردیم تا از طریق دانشجویانی که در دانشکده پزشکی حقوق دریافت می کنند

اما فعالیت خاصی برای آنها در نظر گرفته نشده صورت گیرد و یا از طریق دانشجویان نخبه که از طریق بنیاد ملی نخبگان حمایت مالی آنها را کسب نمایند.

در ادامه موضوعات مربوط به بسته فراگیر معاونت دانشجویی و سایر بسته ها مورد بحث و گفتگو قرار گرفت.



# اجرای آموزش ترکیبی، کیفیت آموزش را متحول می کند

محتویات کاربردی و یابسیاری از محتویات آموزشی که شاید در کلاس نتواند به آنها بپردازد، زمان کلاس را به مسائل و مباحثی که مستلزم حضور دانشجویان است اختصاص دهد و بدین نحو از ساعات غیر حضوری دانشجویان بهره کافی برده، آنها نیز در ساعات غیر درسی همچنان به مطالعه و بررسی دروس بپردازند.



وی ایجاد فضای پویای علمی را نکته کلیدی دوم در حوزه آموزش ترکیبی دانست و تصریح کرد: نکته کلیدی دوم در حوزه آموزش ترکیبی بحث افزایش علاقمندی دانشجویان است. بهره گیری از شیوه های نوین آموزش ترکیبی و ارتباط بیشتر دانشجو و استاد، به عنوان یک فاکتور انگیزشی عمل می کند و باعث می شود تا دانشجویان فعالیت خود را افزایش داده و در ادامه، اساتید نیز از رضایتمندی بیشتری برخوردار شوند و در نهایت این روند، فضای پویای علمی ایجاد می کند.

مدیر دفتر آموزش های آزاد دانشگاه ادامه داد: نکته سوم که بسیار حائز اهمیت می باشد این است که استفاده از روش آموزش ترکیبی در دانشگاه تربیت مدرس و بهره برداری از امکانات، ابزار و شیوه های نوین در حوزه آموزش و ارتقای کیفیت یادگیری، این امکان را برای دانشگاه ایجاد می کند که در جامعه دانشگاهی داخل و خارج کشور از جایگاه ارزشمند تری برخوردار شود و معرفی بهتری از خود داشته باشد و برای دانشگاه های دیگر کشور هم به عنوان یک الگو عمل کند.

دکتر صنیعی به تنوع امکانات و روش های آموزش و یادگیری ترکیبی اشاره کرد و گفت: در اجرای روش آموزش ترکیبی، تمرکز بر روی ۴ محور اصلی شامل: کلاس ها و جلسات آنلاین، آزمون های آنلاین، استفاده از تالارهای گفتگو و ایجاد فضای گفتمان علمی و در نهایت ایجاد محیطی برای قرار دادن محتوای علمی مانند سر فصل های آموزشی و محتوای آموزشی مناسب با دروس تاکید می شود.

وی در پایان تأکید کرد: استفاده از آموزش ترکیبی در دانشگاه تربیت مدرس که به عنوان دانشگاه دوستدار محیط زیست شناخته می شود و در این زمینه اقدامات ارزنده ای داشته، مهم و ضروری تلقی می شود؛ چرا که با صرفه جویی در کاغذ، انرژی و همینطور زمان، گام مؤثری در راستای حفظ محیط زیست و توسعه پایدار برمی دارد.

یکی از روال هایی که معاونت آموزشی در طرح تحول راهبردی دانشگاه آن را پیش بینی کرده و به عنوان یکی از اولویت ها برای اجرایی شدن آن، برنامه ریزی هایی نیز صورت گرفته است، بحث یادگیری ترکیبی می باشد. آموزش ترکیبی از مباحث بسیار مهم و کلیدی در

حوزه آموزش، سالهاست در دانشگاه های مطرح دنیا اجرا می شود.

دکتر صنیعی مدیر دفتر آموزش های آزاد دانشگاه در گفتگویی با خبرنگار روابط عمومی با تشریح روش آموزش ترکیبی گفت: اساتید در این دانشگاه ها، به جای اینکه به شکل سنتی دروس خود را تدریس کنند با استفاده از تکنولوژی های نوین، درس را برای دانشجویان ارائه می دهند. دیگر حضور فیزیکی مستمر در کلاس، ارتباط مستقیم دانشجویان و اساتید تنها روش آموزش نیست. بهره مندی از تکنولوژی های نوین در فرآیند تدریس سالهای بسیاری است که در دانشگاه های مختلف دنیا مورد توجه قرار گرفته است.

وی افزود: استفاده از روش آموزش ترکیبی قبل از طرح تحول راهبردی دانشگاه آنطور که شایسته بود مورد توجه واقع نشد، اما با اجرایی شدن طرح تحول در زمینه آموزش، قصد داریم اساتید دانشگاه را به آخرین امکانات و تکنولوژی های آموزش به خصوص ابزار و روش های آموزش مجازی به نحوی که در خدمت آموزش حضوری قرار گیرد، مجهز کنیم. فضای آموزش نباید به کلاس محدود شود.

اجرای آموزش ترکیبی، کیفیت آموزش را متحول می کند و به رشد جدی در حوزه آموزش منجر می شود.

صنیعی مهمترین هدف از اجرای آموزش ترکیبی را ایجاد فرآیند مستمر و ادامه دار یادگیری عنوان کرد و اظهار داشت: آنچه معمولاً در فرآیند آموزش و یادگیری اتفاق می افتد این است که دانشجویان در ساعات حضور در کلاس درس در خصوص مباحث درسی به فکر و اندیشه مبادرت می ورزند و یادگیری را در همان بازه زمانی لازم و محدود می دانند. با استفاده از روش آموزش ترکیبی،

دانشجو در ساعات غیر درسی و در زمانی که در کلاس حضور ندارد نیز می تواند از طریق سامانه مجازی اطلاعاتی را به صورت پیوسته بدست آورد. برای استاد نیز این امکان ایجاد می شود که با بارگذاری

**استفاده از روش آموزش ترکیبی و بهره برداری از امکانات، ابزار و شیوه های نوین در حوزه آموزش و ارتقای کیفیت یادگیری، این امکان را برای دانشگاه ایجاد می کند تا دانشگاه تربیت مدرس در جامعه دانشگاهی داخل و خارج کشور از جایگاه ارزشمند تری برخوردار شود، معرفی بهتری از خود ارائه و برای دانشگاه های دیگر کشور هم به عنوان یک الگو عمل کند**



در راستای اجرایی شدن طرح تحول راهبردی در واحد بین الملل:

## به زودی فراخوان دوره کارشناسی ارشد یکساله دانشجویان غیر ایرانی در ۱۴ رشته آغاز می شود



با تصمیم رییس دانشگاه، واحد بین الملل از سایت نور به پردیس مرکزی انتقال یافت تا با توجه به امکانات متمرکز در تهران و حضور اساتید و اعضاء هیأت علمی

در پردیس مرکزی، این واحد فعالیت خود را آغاز نماید.

دکتر سید عباس شجاع الساداتی رییس واحد بین الملل به جایگاه ویژه این واحد در طرح تحول راهبردی دانشگاه اشاره کرد و گفت:

در راستای اهداف کلی آموزش عالی در خصوص بین المللی شدن و ایجاد تعامل با دنیا، به منظور توسعه علمی، پژوهشی و تکنولوژی با کیفیت بالا، طرح تحول راهبردی دانشگاه نیز نگاه ویژه ای به این هدف دارد. بر اساس این طرح باید برنامه ریزی ها به نحوی صورت گیرد تا ۱۰ سال آینده تعداد دانشجوی خارجی دانشگاه به هزار نفر برسد و البته

این هدف با کیفیت بالا و مطلوب بدست آید.

وی افزود: فعالیت واحد بین الملل به برگزاری دوره های کارشناسی ارشد یکساله خلاصه نمی شود؛ بلکه برای برگزاری دوره

دکتری پژوهش محور و پسا دکتری که متقاضی بسیاری هم دارد، طرح هایی در نظر داریم.

رییس واحد بین الملل در پایان تأکید کرد: یکی از تحولات مهم که به منظور بین المللی شدن باید در دانشگاه صورت بگیرد در خصوص پورتال دانشگاه است. درگاه سامانه بین المللی دانشگاه باید از استانداردهای لازم بین المللی بهره مند باشد. یکی از الزامات بین المللی

**درگاه سامانه بین المللی دانشگاه باید از استانداردهای لازم بین المللی بهره مند باشد. یکی از الزامات بین المللی شدن برخوردار از مرکز رایانه پایدار و مطلوب است.**

شدن برخوردار از مرکز رایانه پایدار و مطلوب است.



# خبرنامه راهبردی



◆ خبرنامه تخصصی

طرح تحول راهبردی ۱۴۰۴ - ۱۳۹۵

تلفن: ۸۲۸۸۳۱۸۸  
دورنگار: ۸۸۰۰۴۵۳۵

E-mail: [newslett@modares.ac.ir](mailto:newslett@modares.ac.ir)

نشریه در چاپ، ویرایش و کوتاه نمودن مطالب آزاد است  
مدیریت روابط عمومی