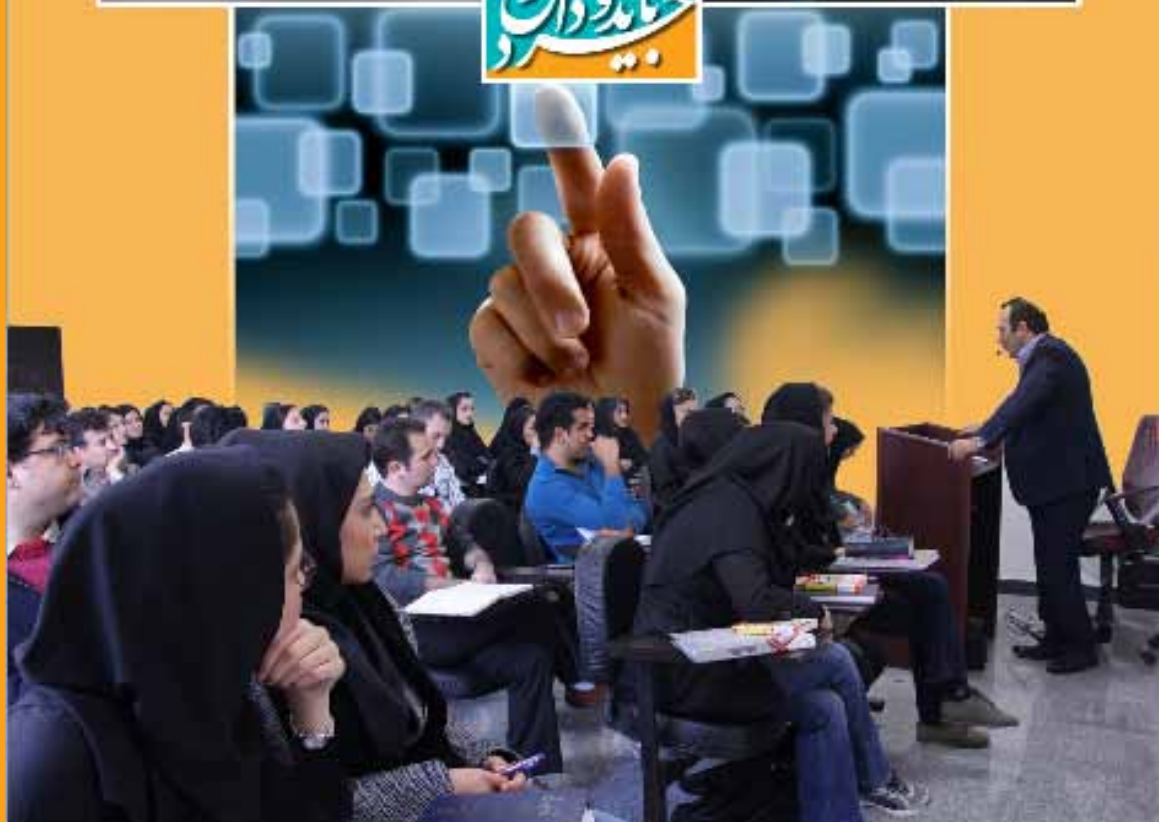




# خیرنامه طرح تحول راهبردی ۱۳۹۵-۱۴۰۴

## بکارگیری روش آموزش ترکیبی در دانشگاه



## ضرورت استفاده از روش آموزش ترکیبی

تعمال شبکه ای و برون گرایی و حضور

در جهان پرشتاب امروز فناوری اطلاعات و ارتباطات، تحولی عظیم را در زمینه آموزش و یادگیری ایجاد کرده است، به طوری که امروزه آموزش های الکترونیکی در حال جایگزین شدن با شیوه های آموزش سنتی است. از طرف دیگر تحقیقات نشان داده است که آموزش های الکترونیکی صرف نیز دارای محدودیت های خاص خود هستند و نمی توانند به طور کامل جایگزین آموزش سنتی (چهره به چهره) شوند. بنابراین با وجود مزایا و معایب هر دو روش آموزشی، متخصصان امور آموزشی سعی می کنند تا روش های مختلف را با هم ترکیب کنند و معتقدند که یادگیری ترکیبی، یک رویکرد اثربخش برای حل این مشکلات است. یادگیری ترکیبی به رویکرد آموزشی اطلاق می شود که در آن تلفیقی از آموزش حضوری و بر خط (online) ارائه می شود. بدین ترتیب که برنامه درسی بررسی شده و با توجه به اهداف و ماهیت درس در مورد بخش های حضوری و غیر حضوری برنامه تصمیم گیری می شود. بدین ترتیب از مزایای هر دو نوع سیستم آموزش حضوری و بر خط استفاده شده و مطالعات نشان داده اند که کارایی سیستم ترکیبی از کارایی هر دو سیستم به تنهایی بیشتر است و رضایت دانشجویان نیز بیشتر تامین می شود. این رویکرد با توجه به اهمیت یادگیری مهارت ها و ارتباطات بین فردی، موفق تر است.

استفاده از الگوی یادگیری ترکیبی مزایای زیر را دارد:

غنی شدن آموزش و امکان فراهم آوردن تجربه یادگیری فعال

افزایش دسترسی و انعطاف پذیری

آشنایی دانشجویان سیستم های حضوری با مقوله خودآموزی و یادگیری از طریق وب

بهره بری از تعاملات اجتماعی و بین فردی در بخش حضوری

و ...

امروزه در دانشگاه های سنتی دنیا رویکرد یادگیری ترکیبی جایگاه خاصی دارد و این سازمان ها سعی دارند با بهره گیری از اصول این رویکرد به بالا بردن کیفیت آموزش کمک کنند. یادگیری ترکیبی در چهار سطح می تواند طراحی شود:

فعالیت های یادگیری

واحدهای درسی

برنامه درسی

موسسه

با توجه به اهمیت ارتباطات میان فردی و یادگیری مهارت های مختلف در دانشگاه تربیت مدرس (به عنوان تنها دانشگاه تحصیلات تکمیلی کشور) رویکرد ترکیبی راه حل مناسبی محسوب می شود. روشی که در طرح تحول راهبردی به آن توجه ویژه ای شده است. مطالعات معتبر مختلف نشان می دهند که دانشجویان تحصیلات تکمیلی از تلفیق یادگیری الکترونیکی در آموزش های حضوری خود استقبال می کنند و احساس رضایت بیشتری دارند و پیشرفت تحصیلی دانشجویان نیز بیشتر است. البته باید توجه داشت که نحوه چیدمان منطقی دو جزء حضوری و بر خط، رمز موفقیت این سیستم ها محسوب می شود.

ریاست محترم دانشگاه اخیرا در گفتگویی با خبرگزاری ایسنا با اشاره به موضوع مهم آموزش ترکیبی، تاکید کرده است که دانشگاه تربیت مدرس این الگو را برای ارائه آموزش های بهتر برگزیده است. وی تصریح کرده است در الگوی آموزش ترکیبی قرار است حدود ۲۰ درصد محتوای هر درس موجود در دانشگاه از طریق مجازی و به صورت اینترنتی و ۸۰ درصد از طریق حضوری آموزش داده شود و این برنامه ای است که برای همه دوره های روزانه تدوین شده و باید ظرف ۵ سال آینده محقق شود.

## رییس دانشگاه خبر داد: برنامه دانشگاه برای به کارگیری روش آموزش ترکیبی



رییس دانشگاه از بکارگیری روش آموزشی ترکیبی مجازی و حضوری در دانشگاه خبر داد و گفت: در الگوی آموزش ترکیبی به این ترتیب عمل خواهد شد که حدود ۲۰ درصد محتوای هر درس موجود در دانشگاه از طریق مجازی و به صورت اینترنتی و ۸۰ درصد از طریق حضوری آموزش داده شود.

دکتر محمدتقی احمدی رییس دانشگاه در گفتگویی اظهار داشت: دانشگاه تربیت مدرس در تحول آموزش الگویی را به نام آموزش ترکیبی که علاوه بر آموزش حضوری به صورت کلاسیک در درون کلاس، ارتباط نرم‌افزاری و آنلاین در زمان‌های مشخص بین اساتید و دانشجویان ایجاد می‌کند را به عنوان الگوی کار انتخاب کرده است. وی افزود: در الگوی آموزش ترکیبی قرار است حدود ۲۰ درصد محتوای هر درس موجود در دانشگاه از طریق مجازی و به صورت اینترنتی و ۸۰ درصد از طریق حضوری آموزش داده شود و این برنامه ای است که برای همه دوره‌های روزانه تدوین شده و باید ظرف ۵ سال آینده محقق شود.

احمدی با اشاره به پیشرفت ۱۵ درصدی طرح آموزش ترکیبی دانشگاه در طول یک سال از اجرای این طرح ادامه داد: به غیر از این طرح دوره‌های کاملاً مجازی نیز در این دانشگاه برقرار است و فقط مشکل این است که کیفیت و سطح دانشجویان آن پایین‌تر از تراز است که در تحصیلات تکمیلی نیاز داریم و تصمیم گرفتیم از روش آموزش ترکیبی برای ورودی‌های اصلی روزانه بیشتر استفاده کنیم. رییس دانشگاه در خصوص توسعه رشته‌های بین‌رشته‌ای در دانشگاه اظهار داشت: کلید پیشرفت در قرن ۲۱ در حوزه‌های بین‌رشته‌ای است و کلا رشته‌های بسیط و منفرد از نظر تحقیقاتی به جهت کمی سرعت رشد زیادی پیدا کردند و بنابراین این مساله را جزو اهداف استراتژیک قرار دادیم که از رشته‌های ترکیبی استفاده کنیم به طوری که چهار ترتیب مهم علوم شامل "نانو"، "بیو" و "ای تی" و "علوم شناختی" به صورت ترکیبی در دنیای امروز پیش‌تاز نوآوری در رشته‌های جدید هستند.

وی ادامه داد: ما از گذشته نیز در دانشگاه به دنبال ایجاد رشته‌های بین‌رشته‌ای بودیم، گفت: به دلیل توسعه خیلی زیادی که در این زمینه ایجاد شده است یک دانشکده برای رشته‌های بین‌رشته‌ای در سال گذشته تاسیس کردیم که در آنجا

اساتید برجسته از رشته‌های پزشکی، مهندسی، هنر و علوم انسانی بیابند زیر یک سقف بنشینند و در مورد اشتراکات و نقاط ضعف رشته‌های خود با هم صحبت کنند و بعد ترکیبی تصمیم بگیرند و مسائل مهم جامعه را از ابعاد مختلف پزشکی، فلسفی، فیزیولوژی و یا رشته‌های علوم زیستی دنبال کنند و بتوانند راجع به آن تصمیم بگیرند. احمدی گفت: رشته‌هایی مثل نانو، بیوتکنولوژی و رشته‌های ترکیبی مثل مهندسی پزشکی قبلاً متولد شده بودند که در حال رسیدن به گستردگی وسیعی هستند و به همین منظور دانشگاه تسهیلاتی پیش‌بینی کرده است که مشوق اساتید باشد برای اینکه از گروه خودشان بیرون بیایند و به ملاقات رشته‌های دیگر بروند و بعد این مساله جرقه‌های جدید در اذهان ایجاد می‌کند که همراه با تجربیات حوزه‌های مختلفی که اساتید در آن کار می‌کنند انگیزه برای توسعه بین‌رشته‌ای خواهد شد.

وی افزود: الگوی ایجاد دانشکده بین‌رشته‌ای در کشورهای دیگر انجام شده و موفق بوده است و ما نیز برای اولین بار در کشور این دانشکده را ایجاد کرده‌ایم و امیدواریم نتایج آن به ثمر بنشیند. رییس دانشگاه مهم‌ترین چالش پیش روی دانشگاه را کمبود بودجه عنوان کرد و گفت: دانشگاه پتانسیل بالایی دارد که در صورت وجود منابع و امکانات کافی می‌تواند به بار بنشیند و در حال حاضر نیز تمام تلاش خود را در راستای اعتلای علمی کشور انجام می‌دهد.

موفقت، مجموع تلاشهای کوچک و تکرار روز به روز آنهاست؛  
حتی اگر هیچ‌سازهای از موفقت نمی‌بنسید.

# بسته های موفقیت موج دوم در سه سطح بهبود، تحولی و تحولی ویژه، تفکیک می شود



( بهبود مستمر یا تغییر دائمی برای رسیدن به نتیجه تغییر) هستند، با توجه به اینکه حداقل تأثیر حضور آنها در بین بسته های موج دوم و زیر چتر طرح تحول، انجان آن در یک بازه زمانی مشخص با نتیجه و آثار معین و کاربردی می باشد، پیشنهاد شد سیاست حذف برای اینگونه موارد اعمال نشود.

در راستای رفع مشکلات مربوط به بودجه، مقرر شد تخصیص بودجه طرح تحول به معاونت ها با قید ” طرح راهبردی“ صورت پذیرد و تأکید شود که امکان هزینه کردن در سایر ردیف های هزینه وجود ندارد. همچنین هیچ بسته ای به دلیل مشکل بودجه لغو نمی شود و تمدید زمان اجرای بسته و یا تعدیل بودجه در موارد استثنایی در دستور کار خواهد بود.

در سیزدهمین جلسه کمیته راهبردی طرح تحول راهبردی، مقرر گردید که بسته های موج دوم در سه سطح بهبود، تحولی و تحولی ویژه، تفکیک و مشخص گردیده و به رئیس دانشگاه گزارش شود. همچنین برای بسته های موج دوم، گزارش اندازه تغییر با در نظر گرفتن شاخص هایی همچون ریسک در روش ADKAR دیده شده تهیه و به دکتر احمدی ارائه شود.

در این نشست موضوعات دیگری همچون، بسته های موفقیت مربوط به پژوهشکده ها و مراکز پژوهشی و عدم همکاری اساتید راهنمای دانشجویان تحت پوشش بنیاد نخبگان مطرح و برخی راهکارهای لازم در خصوص آنها ارائه شد. همچنین مقرر گردید کارگاه ویژه ” مدیریت مقامت“ در ۳ یا ۴ جلسه توسط واحد PMO مرکزی برنامه ریزی و اجرا شود.



در آخرین جلسه کمیته راهبردی طرح تحول راهبردی در سال ۹۵ که با حضور دکتر احمدی رئیس دانشگاه، دکتر مینایی نایب رئیس کمیته، دکتر البدوی مجری طرح تحول و سایر اعضا برگزار شد، روند اجرای طرح راهبردی در موج اول و نقاط قوت و ضعف در اجرای بسته های موفقیت فاز نخست بررسی شد.

دکتر سعید مینایی مواردی همچون قائم به فرد بودن اجرای طرح در سطوح مختلف، غلبه فعالیت های روزمره افراد بر فعالیت های طرح تحول، عدم تعلق خاطر و تعصب جدی برخی مدیران و کارشناسان به طرح، عدم نقدپذیری برخی از

همکاران در فرایند اجرای طرح، رقابت های پنهانی نامطلوب در سطوح مختلف، الویت ندادن به درخواست ها، مطالبات و نیازمندی های طرح تحول راهبردی و انداختن آنها در مسیر های اداری زمان بر و کم بازده توسط برخی مسئولین و مدیران را در کنار نبود بودجه ویژه طرح تحول در سال ۹۵ و عدم رغبت بعضی مدیران برای هزینه کردن از محل بودجه جاری در اختیار و طرح برخی وعده های مالی، اداری و اجرایی غیر قابل تحقق حداقل در کوتاه مدت در سطوح مختلف مسئولان اجرایی و بالابردن توقعات، از اصلی ترین نکات قابل تأمل در فرایند اجرای طرح در موج اول برشمرد که باید برای بهبود آنها راهکارهایی ارائه شود.

در ادامه این جلسه روش های بهبود و راه حل های رفع نقاط ضعف موجود در اجرای بسته های موفقیت موج اول مطرح و پس از بررسی و تبادل نظر اعضا مورد جمع بندی قرار گرفت.

بر این اساس در خصوص برخی بسته های موفقیت که جزء فعالیت های جاری معاونت ها می باشند و در واقع از نوع فعالیت های کابینی

همپنیر خوب پیش میرود برای کسانی که بهترین تلاش شان را برای انجام کارهای شان می کنند.

# تقویم زمانبندی جلسات کمیته راهبری طرح تحول راهبردی تصویب شد

تقویم زمانبندی جلسات کمیته راهبری طرح تحول راهبردی دانشگاه در ۶ ماهه نخست سال ۱۳۹۶ تصویب شد. تقویم زمانی برگزاری جلسات کمیته راهبری طرح تحول راهبردی مربوط به ۶ ماه اول سال جاری در جلسه روز دوشنبه ۲۱ فروردین ماه این کمیته، تصویب شد. بر اساس این تقویم زمانبندی، جلسات کمیته راهبری طرح تحول راهبردی، در ۱۰ جلسه و از تاریخ ۲۱ فروردین تا ۲۰ شهریورماه سال جاری در فواصل تعیین شده برگزار می شود.



در پانزدهمین جلسه کمیته راهبری طرح تحول راهبردی؛

## مشکلات اجرایی برنامه راهبردی در حوزه IT بررسی شد

شود. همچنین مرکز فناوری اطلاعات دانشگاه یکسری قواعد، ضوابط و چارچوبی را تعریف کرده تا پس از تمرکز زدایی، همه واحدهای دانشگاه در آن چارچوب و اصول کلی فعالیت های IT خود را سامان دهند.

در پانزدهمین جلسه کمیته راهبری طرح تحول راهبردی دانشگاه مقرر گردید، به منظور تمرکز زدایی و برون سپاری فعالیت های IT سقف مشخصی از بودجه برای هر یک از معاونت ها و حوزه های ستادی تعریف و تصویب شود و برای انجام کار در اختیار آنها قرار گیرد.



در پانزدهمین جلسه کمیته راهبری طرح تحول راهبردی دانشگاه که چهارم اردیبهشت ماه با حضور دکتر احمدی رئیس و اعضای کمیته برگزار شد، مشکلات اجرایی برنامه راهبردی در حوزه فناوری اطلاعات بررسی و خروج فعالیت های بخش IT از حالت متمرکز ضروری قلمداد شد.

در این جلسه پس از بحث و تبادل نظر اعضای کمیته در خصوص امور فناوری اطلاعات و با توجه به اینکه هیچ سازمانی در دنیا با IT متمرکز کار نمی کند، مقرر شد فعالیت های بخش IT از حالت متمرکز خارج

دکتر توفیقی در نشست "آموزش عالی دیروز، امروز و فردا":

## توسعه علمی کشور با دانشگاهی مقتدر، مستقل، پاسخگو و فعال در عرصه ملی و بین المللی امکان پذیر است

زیادی در ارتباط با دانشگاه و صنعت داشته ایم؛ به طوری که چندین قرارداد چندصد میلیون تومانی با دیگر وزارتهای منعقد شده است. وی با اشاره به اینکه رتبه اول رشد مقالات علمی را در دنیا در اختیار داریم، گفت: توسعه علمی که آرزوی همه ما است در گرو دانشگاهی مقتدر، مستقل، پاسخگو، مسوولیت پذیر و فعال در عرصه ملی و بین المللی است.



دکتر توفیقی عضو هیأت علمی دانشگاه در نشست "آموزش عالی دیروز، امروز و فردا" که ۲۵ اردیبهشت ماه در سالن اجتماعات شهید مطهری برگزار شد، ضمن تأکید بر اهمیت و ضرورت استقلال دانشگاهها، توسعه علمی کشور را در گرو دانشگاه های مقتدر، مستقل، پاسخگو، مسوولیت پذیر و فعال در عرصه ملی و بین المللی دانست.

دکتر توفیقی تأکید کرد: باید به سمت دانشگاههایی با اختیارات بالا حرکت کنیم تا بتوانند با مشارکت اعضای هیات علمی، خرد جمعی و مدیریت با تدبیر و عقلانیت خود را اداره و پیشرفت کنند.

وزیر اسبق علوم با بیان اینکه فضای دانشگاهها در سالهای اخیر بازتر شده و رو به توسعه و بهبود است، گفت: در حال حاضر تشکلهای دانشجویی فضای بهتری پیدا کردهاند و پیشرفت های

در نشست شورای دانشگاه؛

## برنامه ارتقای دانشگاه به تراز بین المللی بررسی شد



توجه قرار گرفت و انتخاب و معرفی ۵ تا ۱۰ هسته پژوهشی و آغاز طرح ارتقاء تراز دانشگاه، بسته موفقیت نیم سال جاری این روال تعریف شد. وی ادامه داد: در اولین مرحله از اجرای بسته موفقیت، انتخاب و معرفی ۵ تا ۱۰ هسته پژوهشی و آغاز طرح ارتقاء تراز دانشگاه صورت گرفت. همچنین جمع آوری برنامه پژوهشی اعضای هیات علمی در افق ۵ ساله و شناسایی ۵۰ پژوهشگر برتر دانشگاه از منظر شاخص های طرح ارتقاء تراز دانشگاه انجام شد.

وی خاطر نشان کرد: با توجه به اطلاعات ارسالی اعضای هیات علمی، ساماندهی اطلاعات جمع آوری شده، فرایند انتخاب ۱۰ هسته پژوهشی و تهیه شیوه نامه حمایتی در دستور کار نیم سال جاری است. در اولین گام، در راستای حمایت از اساتیدی که برنامه تحقیقاتی ۵ ساله ارائه نموده اند، در صورتیکه طرح تحقیق مصوب دانشجو در راستای ۲ اولویت اول برنامه تحقیقاتی عضو هیات علمی باشد با تأیید معاون پژوهشی دانشکده، مبلغ اعتبار پایان نامه دانشجویان کارشناسی ارشد به میزان ۲۰٪ و مبلغ اعتبار رساله دانشجویان دکتری به میزان ۱۵٪ افزایش می یابد.

در ادامه اعضای شورا به بیان نظرات و دیدگاههای خود پرداختند.

دکتر فتح الهی معاون پژوهشی دانشگاه نیز در این باره اظهار داشت: بحث ارتقای تراز دانشگاههای ایران از برنامه چهارم توسعه در دستور کار بوده اما تاکنون به صورت جدی به آن پرداخته نشده و عمده علت این امر نیز خود دانشگاه ها بوده اند.

وی گفت: این طرح مختص به رشته یا رشته های خاصی نیست و همه با هم باید در این راه حرکت کرده تا بتوانیم رشد کنیم. ما در برنامه ریزی و اجرا به جای نظر شخصی باید تسلیم ادبیات و روش های علمی بشویم و به آن ها اهتمام ورزیم.

وی خاطر نشان کرد: هسته های پژوهشی قرار است در دو محور اساسی حرکت کنند، یکی تحقیقات علمی که منجر به اکتشافات علمی شود و دیگری تحقیقات نوآورانه که منجر به توسعه تکنولوژی خواهد شد. ارتقای تراز دانشگاه یکی از ۱۶ روال تعریف شده معاونت پژوهشی در طرح تحول راهبردی و یکی از ۳۷ روال کلی تعریف شده دانشگاه است که برای تحقق آن باید از همه ظرفیت های فردی و گروهی خود در دانشگاه استفاده کنیم تا به نتیجه مطلوب دست یابیم.

در نشست اخیر شورای دانشگاه، برنامه راهبردی حوزه پژوهش و فناوری و ارتقای تراز دانشگاه مورد بررسی قرار گرفت.

دکتر جعفریان مدیر پژوهشی در این باره اظهار داشت: پس از ارسال برنامه عملیاتی دانشگاه در خصوص ارتقا و تبدیل ۵ دانشگاه و مرکز پژوهشی برتر به سطح تراز بین المللی به وزارت علوم، طی نامه ای از سوی وزارت علوم، دانشگاه تربیت مدرس برای ورود به این طرح مورد تأیید قرار گرفت تا بتواند در تراز ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان قرار گیرد.

وی افزود: ساختار طرح، ایجاد هسته ها با برنامه های پژوهشی نوآورانه و در مسیر توسعه فناوری متشکل از حداقل یک استاد برجسته با عنوان پژوهشگر برتر، حداقل یک پژوهشگر فرا دکتری، حداقل ۳ دانشجوی دکتری و یک کارشناس زبده و یک نیروی اداری آموزش دیده می باشد. طرح برای پایه ریزی نوآورانه پژوهش های در مسیر توسعه فناوری با محوریت ۱۰۰ استاد برجسته شروع شده و در یک برنامه ۱۰ ساله به ۴۶۰ استاد (۴۶۰ برنامه مدون و مصوب) می رسد.

وی تصریح کرد: در این طرح ایجاد هسته های پژوهشی متشکل از مجموعه ای از اساتید برجسته با برنامه ای واحد و بین رشته ای ارجح است. در راستای نیل به دانشگاه نسل سوم، تولید دانش بنیان و ارتباط دانشگاه با صنعت و همچنین افزایش ارتباطات بین المللی مورد حمایت قرار خواهد گرفت و ورود به عرصه تبادلات وسیع بین المللی با اختصاص درصد مشخصی از برنامه های مصوب به اساتید خارجی و جذب پژوهشگر فرا دکتری و دانشجوی دکتری خارجی تسهیل می شود. وی در خصوص شرایط ورود اساتید به این طرح تصریح کرد: اساتید و دانشیاران ممتاز دانشگاه با برنامه

پژوهشی مدون در مرزهای دانش و تکنولوژی می توانند داوطلب ورود به طرح باشند. اساتید و دانشیاران داوطلب بر اساس فعالیت ۵ سال اخیر و استادیاران ممتاز با شرط اخذ حداقل ۷۰ درصد امتیازات اساتید و دانشیاران ارزیابی شده و بر اساس اولویت امتیازات و میزان بودجه جذب شده وارد طرح می شوند. با توجه به ضرورت حرکت دانشگاه به سمت دانشگاه نسل سوم و کارآفرین، اعضای هیات علمی موفق در کسب درآمد دانش بنیان برای دانشگاه و یا در ارائه خدمات تخصصی به صنعت پس از تأیید ساختار اجرایی این طرح، می توانند از مزایای ورود به این طرح استفاده نمایند.

مدیر پژوهشی دانشگاه یادآور شد: در راستای اجرای روال کلیدی دانشگاه، تمرکز و هدایت منابع در قلمروهای پژوهش و فناوری و نوظهور و پیشرو مورد

موفقیت ادامه راه رفتن از شکستی بگشت دیگر، بدون از دست دادن شور و شوق است.

مدیر PMO معاونت فرهنگی و اجتماعی دانشگاه:

## موفقیت طرح تحول راهبردی به انگیزش‌های درونی افراد وابسته است

دکتر شهروز شریعتی مدیر PMO معاونت

فرهنگی و اجتماعی دانشگاه موفقیت طرح تحول راهبردی را به انگیزش‌های درونی افراد وابسته دانست و تأکید کرد: اعضای خانواده دانشگاه تربیت مدرس باید در کنار هم حاضر به فداکاری و از خودگذشتگی بیشتری باشند و مسئولیت شرعی و عرفی را که برای اصلاح جامعه دارند دایم به خود یادآوری کنند.

وی در تشریح بسته های موفقیت فاز دوم طرح تحول راهبردی در معاونت

فرهنگی و اجتماعی دانشگاه گفت: معاونت فرهنگی و اجتماعی در راستای پیگیری سند راهبردی این معاونت و در جهت اجرای فاز دوم فعالیت‌های طرح تحول راهبردی، هفت طرح را به صورت همزمان پیگیری می‌کند که شامل فازهای دوم طرح‌های پویش، پایش، نگرش و رویش هستند و سه طرح ایران‌زمین، مودت و کارآفرین هم فاز نخست اجرا را سپری می‌کند. در قالب این هفت طرح ۹ بسته موفقیت پیش‌بینی شده است که بر اساس آنها موج دوم برای تحول انجمن‌های علمی دانشجویی، موج دوم برای افزایش مهارت‌های زندگی، موج دوم برای تشخیص ذائقه فرهنگی دانشجویان، موج دوم برای توسعه

کرسی‌های آزاداندیشی، موج اول برای تحول نشریات دانشجویی، موج اول برای ایجاد شبکه تعاملی بین دانشجویان و اعضای هیات علمی دانشگاه، موج اول برای ایجاد و ترویج فرهنگ کارآفرینی و توسعه مشارکت‌های اجتماعی، موج اول برای تولید موشن گرافیک در حوزه درست نویسی زبان فارسی و سرانجام موج اول برای تولید محصول رقابتی دانشگاه در حوزه معرفی مشاهیر شعر و ادب فارسی از جمله برنامه‌هایی هستند که معاونت فرهنگی و اجتماعی در راستای طرح تحول پیگیری می‌کند.

دکتر شریعتی در توضیح اهداف طرح‌های فوق گفت: توسعه مجموعه برنامه‌های مشارکتی و تشکیلاتی دانشجویان، توانمندسازی،

رشد، یادگیری و به‌کارگیری مهارت‌های زندگی، نگرش سنجی دانشجویان و ارزیابی و رصد مستمر اقدامات فرهنگی و اجتماعی، توسعه کرسی‌های آزاداندیشی و اندیشه‌ورزی، افزایش تعامل بین دانشجویان و اعضای هیات علمی و ترویج و تعمیق تمدن، فرهنگ و هویت ملی از مهمترین اهداف مورد نظر می‌باشند.

وی ادامه داد: برای نیل به این اهداف برای مثال در بسته موفقیت تحول در نشریات دانشجویی، تشویق استفاده از ابزارها و روش‌های خلاقانه برای تولید نشریات، توسعه نشریات الکترونیکی، ارائه تسهیلات به نشریات و ایجاد فضای رقابت سازنده میان دانشجویان، توسعه کمی نشریات دانشجویی و نظام رتبه بندی نشریات دانشجویی

مورد نظر قرار گرفته است. یا در بسته موفقیت توسعه کرسی‌های آزاداندیشی هدف اصلی نهادینه کردن و تعمیق برنامه‌های فرهنگی و دوری از سطحی‌نگری و ظاهرگرایی است. بسترسازی مناسب جهت ایجاد فضای گفتگومانی، تضارب آرا و تبیین عمیق مسائل اولویت‌دار جامعه دانشگاهی و کشور از دیگر اهداف طرح نگرش می‌باشد.

عضو هیات علمی دانشکده علوم انسانی افزود: در نیمسال اول سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵، به صورت موردی با مشارکت تعدادی از اعضای هیات علمی دانشکده علوم انسانی و همکاری جهاد دانشگاهی، ۴ کرسی آزاداندیشی و یک کارگاه منطق گفت‌وگو برگزار شد اما هدف اصلی این طرح، توسعه این کرسی‌ها و جلسات با مشارکت اعضای هیات علمی و دانشجویان، در دانشکده‌های مختلف و ایجاد موج‌های گفتگومانی و آزاداندیشی در این نیمسال است تا جایی که در افاق ۵ ساله هر دانشجو در هر خرده محیط دانشگاه (دانشکده، پردیس، خوابگاه‌ها و ...)، با این فضا و جلسات، مواجه شود.

مدیر PMO معاونت فرهنگی و اجتماعی دانشگاه در خصوص پیشرفت اجرای برنامه‌های طرح تحول راهبردی در حوزه تحت مدیریت خود اظهار داشت: در برخی بخش‌ها پیشرفت محسوس است اما در بخش‌هایی آنگونه که تصور می‌شد کار پیشرفت ندارد. به صورت مشخص طرح پویش در بخش بسته موفقیت تحول انجمن‌های علمی دانشجویی و طرح پایش



برخی ساختارها و

روال‌های موجود نقش

بازدارنده دارند

پیشرفت خوبی دارد یا طرح مودت، ایران زمین و کارآفرینی اجتماعی با فراز و نشیب‌هایی که دارد در مسیر درست قرار گرفته است اما در بسته موفقیت تحول نشریات دانشجویی و کرسی‌های آزاداندیشی تا الان پیشرفت متوسط بوده است و بسته موفقیت مهارت‌های زندگی به واسطه تفاوت نگاه با مرکز مشاوره در مورد حدود و ثغور فعالیت‌های اجتماعی دانشجویان پیشرفت کمی دارد. با این وجود همواره در تلاش هستیم تا از تجربیات موجود مسیر بهتری را برای آینده طراحی کنیم و اگر قرار بر تحول فرهنگی و اجتماعی در فضای دانشگاه باشد همواره باید در کنار مطالعات فرهنگی و اجتماعی از تجربیات انباشتی بهره برد. وی در اشاره به موانع و مشکلات موجود گفت: متأسفانه ساختارها و روال‌های موجود نقش بازدارنده دارند. از سویی منابع انسانی دچار کاستی‌های فراوانی است که خواسته یا ناخواسته مجریان را با محدودیت‌های جدی مواجه می‌کند و بخش زیادی از کار از این رهگذر همواره دچار نقصان و صدمات جدی است و از سوی دیگر

تخصیص‌های دیر هنگام منابع مالی کارهای مهم را دچار مشکلات غیر ضروری می‌کند. این موانع در کنار تصورات ساده‌انگار از امور فرهنگی و اجتماعی به مثابه مسائلی حاشیایی و کم اهمیت، کار خطیر فرهنگی و اجتماعی را دچار معضلاتی مضاعف می‌کند

دکتر شریعتی در خصوص اقدامات صورت گرفته در راستای تبیین امضای دانشگاه تصریح کرد: یکی از مهمترین کارهایی که در معاونت فرهنگی و اجتماعی انجام شد موضوع سنجش «تجربه زیسته»

دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس در نیمسال گذشته بود. بر مبنای نتایج این پژوهش میدانی در همه حوزه‌ها کاستی‌هایی وجود دارد که هر کدام از آنها می‌تواند به اعتبار امضای دانشگاه آسیب وارد کند. هنوز برخی تصور می‌کنند معاونت فرهنگی و اجتماعی یگانه متولی بهبود و اصلاح مشکلات رفتاری در دانشگاه است اما دانشگاه تربیت مدرس منعزل از محیط بیرونی نیست و جریانات متعدد گفتمانی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی کشور بر افراد در این دانشگاه اثرگذار خواهند بود. ضمن اینکه با در نظر داشتن فرایند پیچیده جامعه‌پذیری محیط این دانشگاه حتی فراتر از جامعه‌پذیری ثانوی افراد است. در چنین شرایطی تحقق اهداف مذکور از طریق معاونت فرهنگی و اجتماعی بسیار آرمانگراییانه محسوب می‌شود. افزون بر این انجام این مأموریت به تنهایی از عهده معاونت فرهنگی و اجتماعی خارج است و اگر کلیت دانشگاه با یکدیگر متحد و همدل شود می‌توان در میان مدت تجربه دانشگاهی با محوریت اخلاق و معنویت را محقق ساخت. البته این مسائل توجیهی برای کم‌کاری نیست و برنامه‌های معاونت فرهنگی

و اجتماعی با دو مضمون استراتژیک و توأمان «افزایش سرمایه‌های اجتماعی» و «نوآوری» برای تحقق امضای دانشگاه پیگیری می‌شود. وی در پاسخ به سؤالی مبنی بر میزان مشارکت کارشناسان و حامیان در موج دوم طرح تحول در معاونت فرهنگی و اجتماعی گفت: در موج اول طرح تحول آنچه بیشتر توجه من را جلب کرد نظام «ادکار» و آشنایی بدنه اداری معاونت فرهنگی و اجتماعی با مبانی مدیریت برنامه شامل مباحث کنترل پروژه، مباحث مهم روشی مدیریت تغییر، نحوه کاربردی‌سازی مفاهیم در بسته‌های موفقیت و نظام تقسیم کار بود که آموزه‌های مفیدی در پی داشت و مدیریت را تسهیل می‌کرد. امروز همکاران معاونت فرهنگی و اجتماعی پس از تدوین سند راهبردی فرهنگی و اجتماعی که به عنوان کاری منحصر به فرد در سطح کشور و به همت دکتر امین‌ناصری انجام شد، درک بهتری از مدیریت تغییر دارند. با این وجود مشکلات جدی و زمینه‌ای که طرح تحول را تهدید می‌کند همچنان به شدت وجود دارند و برای آنان چاره‌چندانی نیز

**بستر سازی مناسب برای ایجاد فضای گفتمانی، تضارب آرا و تبیین عمیق مسائل اولویت دار جامعه دانشگاهی و کشور از اهداف طرح نگرش است**

اندیشیده نشده است. این شرایط مانند آن است که شما قسمت‌های نرم افزاری خودرو خود را در یک جاده سنگلاخ به روز کرده باشید اما به طور حتم مسیر ناهموار و طولانی جاده خودرو را آنچنان مستهلک می‌کند که پس از مدتی از حرکت باز خواهد ایستاد.

دکتر شریعتی ادامه داد: معاونت فرهنگی و اجتماعی در جلب حامیان در موج نخست به نسبت خوب عمل کرد اما این حامیان انتظاراتی دارند که باید مورد توجه قرار گیرد. در محیط دانشگاهی همه نخبه هستند و مواجهه با این افراد پیچیدگی‌ها و ظرایف فراوانی دارد که مستلزم آموزش‌های فراوان است، تصور می‌کنم منابع طرح تحول دانشگاه در این موارد حرف‌های زیادی برای گفتن ندارند و همین موجب دلسردی تدریجی حامیان خواهد شد. این نکته به ویژه از این منظر مهم است که زمین خوردن طرح‌های تحول یکی پس از دیگری منجر به بدبینی مرضی در خصوص هر گونه امکان بهبود و تغییر در محیط دانشگاه خواهد بود.

مدیر PMO معاونت فرهنگی و اجتماعی دانشگاه در پایان خاطر نشان کرد: موفقیت طرح تحول راهبردی را به انگیزش‌های درونی افراد وابسته می‌دانم که در مواردی محدود می‌تواند با مشوق‌های مادی یا معنوی تقویت شود. اعضای خانواده دانشگاه تربیت مدرس در کنار هم باید حاضر به فداکاری و از خودگذشتگی بیشتری باشند و مسئولیت شرعی و عرفی را که برای اصلاح جامعه دارند دایم به خود یادآوری کنند. کار فرهنگی و اجتماعی هنگامی موفق خواهد بود که اعضای کوچک این خانواده بتوانند بزرگترهای خود را الگو و سرمشق قرار دهند.

**همه شیرفت ها خارج از منطقه راحتی انجام می پذیرند.**



# شیوه نامه و ضوابط همکاری های بین رشته ای به زودی اطلاع رسانی می شود

شود. در سطح پژوهشی در معاونت پژوهشی و فناوری دانشگاه، راهکارها و آئین نامه های تشکیل قطب ها و هسته های پژوهشی نوشته می شود و در سطح سوم که دانشکده فناوری های برتر می باشد، به عنوان مجری، فعالیت های بین رشته ای در آن انجام و پیگیری می شود.

رییس دانشکده فن آوری های برتر تصریح کرد: به منظور راه اندازی دانشکده فناوری های برتر و تشکیل ساختارهای آن، الگوهای موفق در دانشگاه های معتبر دنیا بالغ بر ۲۰ تا ۳۰ دانشگاه را مورد مطالعه قرار داده و اطلاعات بسیاری را در خصوص نحوه فعالیت و اداره مراکز بین رشته ای جمع آوری کردیم. بر اساس مصوبه اخیر شورا و هیأت امنای دانشگاه، دانشکده ی فناوری های برتر، جایگاه ملاقات ها و همکاری های اعضای هیأت علمی دانشگاه می باشد. از طرفی، هیأت رئیسه دانشگاه مصوب کردند که از فعالیت های آموزشی بین رشته ای قوی حمایت ویژه بعمل آید. اعضای هیأت علمی و دانشجویان در گروه ها و هسته های مختلف در دانشکده با یکدیگر همکاری می کنند و در راستای گسترش این همکاری ها و تعاملات از سوی مسئولین دانشگاه یکسری امتیازات و مشوق هایی نیز در نظر گرفته شده که ضوابط و شیوه نامه های آن به زودی اطلاع رسانی می شود.

حسینخانی در خصوص نقش اساتید در ایجاد و توسعه فعالیت های میان رشته ای اظهار داشت: اساتید در درجه اول باید تفکر بین رشته ای را در خود ایجاد کنند. به این معنی که بدانند به تنهایی نمی توانند کار کنند و نیازمند همکاری با دیگر اساتید هستند. در کنار ایجاد این طرز تفکر به عنوان دومین مسئله، اساتید باید همکاری در سطح دانشگاه به منظور ایجاد همکاری و تعاملات میان رشته ای شناسایی کرده و پروپوزال بین رشته ای را تهیه و دلایل و چرایی هسته ها و گروه های بین رشته ای را تبیین کنند. پروپوزال تهیه شده را به دانشکده فناوری های برتر ارسال کرده و این دانشکده پس از ارزیابی دقیق پروپوزال های قوی را انتخاب می کند.

وی در اشاره به اقدامات دانشکده فن آوری های برتر در همگرایی و هم افزایی فعالیت های علمی بین رشته ای و بین دانشکده ای گفت: دانشکده قرار است زیرساخت ها، حمایت های مالی و امکانات آزمایشگاهی مشترک در درون خودش را ایجاد کند. همچنین در حال تدوین شیوه نامه های پذیرش پروپوزال هستیم و از مهرماه سال جاری نیز ۳ تا ۵ برنامه پژوهشی بین رشته ای قوی را مورد حمایت قرار می دهیم. البته شرط اصلی پذیرش برنامه های پژوهشی این است که از همکاری اعضای هیأت علمی

دکتر سامان حسینخانی نگاه طرح تحول راهبردی دانشگاه به بحث مهم میان رشته ای ها را بسیار خوب ارزیابی کرد و از حمایت دانشکده فن آوری های برتر دانشگاه از ۳ تا ۵ برنامه پژوهشی بین رشته ای قوی در مهرماه سال ۹۶ خبر داد و گفت: در راستای گسترش همکاری ها و تعاملات میان رشته ای، از سوی مسئولین دانشگاه یکسری امتیازات و مشوق هایی در نظر گرفته شده که ضوابط و شیوه نامه های آنها به زودی اطلاع رسانی می شود.

دکتر سامان حسینخانی رئیس دانشکده فن آوری های برتر دانشگاه در اشاره به اهمیت و ضرورت ایجاد همکاری های بین رشته ای اظهار داشت: توجه به تاریخ علم نشان می دهد، علوم مختلف تا چند دهه ی گذشته تخصصی نشده بودند. اما در دهه های اخیر علوم در شاخه های تخصصی تقسیم شده و هر شاخه از علم، حوزه و بحث مشخصی را در بر گرفت. اما دانشمندان امروزه به این نتیجه دست یافتند که تکنولوژی های جدید حاصل همکاری های بین رشته ای می باشد و این همکاری بین رشته های مختلف علوم است که سمت و سوی کارهای تحقیقاتی و فناوری های آینده را مشخص می کند و حتی تحقیقات در خارج این چارچوب موفق نخواهد بود.

وی به سابقه ی همکاری های بین رشته ای در ایران و جهان اشاره کرد و گفت: سابقه فعالیت های بین رشته ای در جهان به بیش از ۳۰ تا ۴۰ سال می رسد. در ایران هم فعالیت هایی در گذشته بوده اما این فعالیت ها و اقدامات در خود دانشکده های سنتی و قدیمی انجام می شده است. اشکال بزرگ این نحوه فعالیت بین رشته ای در گذشته در این بود که برنامه آموزشی میان رشته ای وقتی در دانشکده سنتی قرار می گرفت در ساختار آن حل می شد و شباهتی با الگوهای جدید بین رشته ای که در دنیا مرسوم بود نداشت.

دکتر حسینخانی ادامه داد: امروزه در دانشگاه های مطرح دنیا، در کنار دانشکده های مرسوم، مراکز بین رشته ای تأسیس و راه اندازی شده که محل تعامل و همکاری های آموزشی و پژوهشی اعضای هیأت علمی دانشکده های مختلف است. این مراکز بین رشته ای اعضای هیأت علمی ثابتی ندارند و اساتید از دانشکده های دیگر به صورت گروه های آموزشی بین رشته ای و یا در قالب هسته های پژوهشی در کنار یکدیگر قرار می گیرند و یک برنامه آموزشی و یا پژوهشی بین رشته ای را پیش می برند.

وی به بحث تعامل شبکه ای و میان

رشته ای به عنوان یکی از اولویت های اصلی طرح تحول راهبردی دانشگاه اشاره کرد و افزود: در برنامه طرح تحول راهبردی دانشگاه به بحث مهم میان رشته ای ها به خوبی نگاه شده است. این برنامه در ۳ سطح مختلف از بین رشته ای ها حمایت می کند. در سطح آموزشی در دفتر برنامه ریزی، گسترش و بازنگاری، معاونت آموزشی دانشگاه، ضوابط، مقررات و آئین نامه های ایجاد و راه اندازی رشته های میان رشته ای تهیه و بررسی می



شکل گرفته باشد.

دکتر حسینخانی در پایان خاطر نشان کرد: حوزه بین رشته ای، فناوری های پیشرو و علوم میان رشته ای بسیار داغ است. امروزه در کشور مانیز بر اساس اسناد بالادستی و نقشه علمی ۱۴۰۴ حوزه های که باید مورد سرمایه گذاری قرار بگیرند مشخص گردیده و در لویت ها و پروپوزال های بین رشته ای مد نظر هستند.

## توسط دفتر ارزیابی و بهینه سازی عملکرد دانشگاه؛ میزان اثربخشی بسته های موفقیت موج اول بر ۴ اولویت اصلی طرح تحول ارزیابی می شود



همچنین مقرر شد، دکتر البدوی الگوی را در این زمینه در اختیار دفتر ارزیابی و بهینه سازی عملکرد قرار داده و این دفتر نیز پس از بررسی فرم های اختتام تکمیل شده موج اول، ظرف مدت یک ماه گزارش اولیه خود را در جلسه ی کمیته راهبری ارائه نماید.

در بخش دیگری از چهاردهمین جلسه کمیته راهبری، نحوه بکارگیری دانشجویان در طرح تحول بررسی و در سه حالت شامل: دانشجویان مشمول قراردادهای بنیاد بخبگان، دانشجویان دکتری دانشکده علوم پزشکی و کار دانشجویی با ضوابط ابلاغی وزارت علوم و مقررات مصوب مراجع دانشگاه مقرر گردید. همچنین هرگونه بکارگیری دانشجویان در قالب کار دانشجویی نوع ۳ (غیر از طرح نخبگان و دانشکده علوم پزشکی) برای تأمین بودجه می بایست با هماهنگی و نظر دکتر رستگار مدیر PMO معاونت دانشجویی انجام شود.

چهاردهمین جلسه کمیته راهبری طرح تحول راهبردی با حضور دکتر احمدی رئیس دانشگاه، دکتر مینایی نایب رئیس کمیته، دکتر البدوی مجری طرح تحول و سایر اعضا، در سالن شورای دانشگاه برگزار شد.

گزارش اولیه دفتر  
ارزیابی و بهینه سازی  
عملکرد ظرف یک ماه  
ارائه می شود

با توجه به اینکه دکتر نهاوندی مدیر دفتر ارزیابی و بهینه سازی عملکرد دانشگاه اهداف بسته های موج اول را مشخص نداشتند، در این جلسه مقرر گردید فرم های مربوط به اختتام بسته های موفقیت موج اول از سوی دبیرخانه طرح تحول راهبردی به دفتر ارزیابی و بهینه سازی عملکرد ارسال شود. در این مرحله ضرورت دارد که میزان اثربخشی بسته های موج اول بر ۴ اولویت اصلی طرح تحول بررسی و ارزیابی بسته های موج اول ظرف مدت یک تا دو ماه نهایی شود.

بزرگترین ترس مانیا بدست باشد، بلکه باید ترس از موفقیت در موارد بی اهمیت باشد.

# بکارگیری روش آموزش ترکیبی در دانشگاه

یادگیری ترکیبی روشی مبتنی بر ترکیب دو شیوه آموزش سنتی (کلاس درس) و آموزش الکترونیکی (اینترنت و رسانه‌های دیجیتال) با هدف افزایش مشارکت، خلاقیت، و قابلیت اتکاء به خود در دانشجویان است.

دانشگاه تربیت مدرس طی ۵ سال آینده، زمینه ارائه حداقل ۷۰ درصد از دروس دوره‌های روزانه را در قالب این روش فراهم می‌کند.

در این برنامه؛ حدود ۲۰ درصد محتوای هر درس با استفاده از اینترنت و رسانه‌های دیجیتال و ۸۰ درصد دیگر از طریق کلاس‌های حضوری ارائه می‌شود.



راه‌پیشی  
خامنه‌داری



۱۳۹۵-۱۴۰۴

طرح تحول راهبردی

مدیریت  
روابط عمومی

# خبرنامه تخصصی 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