



طرح تحول راهبردی ۱۴۰۴-۱۳۹۵  
Strategic Change Plan 2016-25

برون‌گرایی و حضور  
فعال بین‌المللی

تعامل شبکه‌ای و  
میان‌رشته‌ای

۴ اولویت طرح  
تحول راهبردی

سرآمدی همه‌جانبه  
در کیفیت

خود اتکایی  
و پایداری





دانشگاه تربیت مدرس هدف خود را در طرح تحول راهبردی تا ۱۴۰۴،

## **هم‌پایی با دانشگاه‌های برتر جهانی**

قرار داده است. دانشگاه تربیت مدرس دانشگاهی خود اتکا و پیشرو در آموزش و پژوهش، فناوری، نوآوری و کارآفرینی است که تلاش می‌کند تا جزو ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان و سه دانشگاه برتر منطقه قرار گیرد





# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



برون گرایی و حضور  
فعال بین المللی

تعامل شبکه ای و  
میان رشته ای

۴ اولویت طرح  
تحول راهبردی

سرآمدی همه جانبه  
در کیفیت

خود اتکایی  
و پایداری



## خلاصه مدیریتی

پیشرفت های علمی و نوآوری در مرزهای دانش، راهگشای بسیاری از نیازهای بشر امروزی بوده است. دانشگاهیان و دانشجویان مخصوصا در مقاطع تحصیلات تکمیلی با روحیه کاوشگر و کنجکاو و با شناخت یا پیش بینی نیاز های جوامع انسانی (و حتی با نیاز آفرینی) به تحقیق و توسعه در علم و نوآوری در فناوری دست یافته و کاربرد ها و مفاهیم جدیدی را درون جامعه و سازمانها جاری می سازند. دانشگاهها در یک هیأت اصیل ساختاریافته، پیوسته به ترویج شناخت و تسلط بر علم روز، نوآوری و انتقال فناوری (یا باز تولید آن در داخل کشور) و اشاعه کاربردهای اجتماعی، اقتصادی آن تمرکز داشته اند. دانشگاهها نقش و رسالت محوری در مسیر استقلال و توسعه کشور را بر عهده دارند.

دانشگاه تربیت مدرس، برخاسته از انقلاب اسلامی ایران، با درک اهمیت جایگاه دانشگاه در استقلال کشور و با رسالت راه اندازی دوره های دکتری و تامین استاد برای سایر دانشگاههای کشور شکل گرفته است. برنامه اول راهبردی دانشگاه تربیت مدرس مصوب سال ۱۳۸۶ هیئت امنای دانشگاه نشان داد که دانشگاه از مرز این رسالت گذر کرده است.

رسالت دانشگاه تربیت مدرس به پیشرو بودن در توسعه آموزش عالی کشور طی دهه گذشته ارتقا یافت و بسیاری از رویه های عملکردی دانشگاه، الگوی آموزش عالی کشور قرار گرفت و دانشگاه تربیت مدرس را در لبه رقابت سازنده آموزش عالی کشور قرار داد. مهمترین دستاورد برنامه اول راهبردی دانشگاه، لزوم قرار گرفتن دانشگاه در لبه رقابت آموزش عالی کشور بود که توفیق این برنامه را در تقویت رتبه دانشگاه می توان به وضوح مشاهده کرد. آنچه این برنامه کمتر توانست به خوبی تبیین نماید، توسعه مفهوم رقابت سازنده در درون دانشگاه با هدف برون گرایی و سرآمدی همه جانبه در کیفیت خلاصه می شود.

در این سیر تکاملی، تهیه برنامه تحول راهبردی دانشگاه تربیت مدرس از ابتدای سال ۱۳۹۴ کلید خورد تا برای سالهای ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۴ برنامه راهبردی دهه آینده دانشگاه را تبیین نماید. رسالت امروز دانشگاه تربیت مدرس، به ارتقای جایگاه علمی کشور در جهان ارتقا یافت. قرار گرفتن در لبه رقابت جهانی، دانشکده ها و گروههای آموزشی دانشگاه تربیت مدرس را ملزم می دارد تا بتوانند شرایط بقا و رشد خود را به صورت ارگانیک ثابت نمایند، برون گرا و میان رشته ای عمل کنند، شبکه سازی نمایند، جهانی فکر کنند و بین المللی تعامل نموده و ملی عمل نمایند. سنجه های ارزیابی عملکرد دانشگاه را با معیارهای



جهانی تعریف کنیم و در سطح ملی بهترین کیفیت عملکردی را هدف گذاری نماییم.

دانشگاه تربیت مدرس قطعاً یک دانشگاه پژوهش محور است. این خصیصه ذاتی دانشگاه که در فاز تحلیل در تدوین برنامه تحول راهبردی دانشگاه به مدت ۱۴ هفته از ابتدای سال ۱۳۹۴ تمامی زوایای عملکردی گذشته و موقعیت کنونی دانشگاه را به صورت کمی و کیفی موشکافی کرده است، به صورت شفاف بروز می نماید. در فاز سنتز که در ۱۴ هفته بعدی مراحل تدوین این برنامه شکل گرفت، خصیصه ذاتی پژوهش محوری دانشگاه با تقویت جایگاه کارآفرینی و توسعه خلاقیت و نوآوری در دانشجویان و دانش آموختگان تکامل یافت. ارتقای جایگاه علمی کشور با تکیه بر نقش موثر دانشگاه در اقتصاد دانش بنیان برای کشور کارساز خواهد بود و دستاوردهای اجتماعی اقتصادی به ارمغان خواهد آورد. حمیت جدی در تقویت اخلاق در پژوهش دانشگاهی نیز از محور های مهم برنامه است.

بدون تردید دانشگاه تربیت مدرس خاستگاه قوی فرهنگی در راستای استقلال کشور را جزو خصیصه های ذاتی خود دارد. برنامه تحول راهبردی دانشگاه تاکید بر خلق تجربه دانشگاهی متمایز با محوریت اخلاق و معنویت و با بهره گیری از ارزشهای دینی را دنبال می کند. این تاکید بر اساس سنتز جمیع نظرات دانشگاهیان در مصاحبه ها و گروههای کانونی با اساتید و دانشجویان بدست آمده است. تبیین راهکارهای خلق تجربه دانشگاهی متمایز که الگوی آموزش عالی کشور باشد، چالش بزرگ فرهنگی دانشگاه است که پیش نیاز آن تغییر الگوهای عملکردی دانشگاه برای محور قرار دادن سرآمدی همه جانبه در کیفیت است. فاز ترفیح، فاز سوم تدوین برنامه تحول راهبردی دانشگاه بوده است، در این فاز که مجدداً به مدت ۱۴ هفته پس از فاز سنتز در نیمه دوم سال ۱۳۹۴ شکل گرفت. در این فاز رویه ها و الگو های عملکردی دانشگاه در حوزه های آموزش، پژوهش و فناوری و پشتیبانی و مدیریت منابع طی جلسات متعدد و حجیم با تمامی ارکان اجرایی دانشگاه، اعضای هیئت رئیسه و شورای دانشکده ها و همچنین مراکز تحقیقاتی دانشگاه نقد گردید و با تکیه بر رویکرد متدولوژی برنامه تحول راهبردی دانشگاه تحت عنوان «استرانژی در عمل» ۳۷ روال راهبردی برنامه مدیریت تحول دانشگاه به صورت جامع مستند گردید تا مبنای کار ارکان اصلی اجرایی دانشگاه قرار گیرد. روال های ۳۷ گانه برنامه تحول راهبردی تضمین کننده جاری شدن اهداف برنامه در عمل خواهند بود و تعهد ارکان اجرایی دانشگاه به تحقق آنها در راستای چشم انداز برنامه ۱۴۰۴ قرار می دهد.

مدیریت تحول دانشگاه با رویکرد جاری سازی روال های راهبردی، مسیرهای تغییر از حالت ایستا به موقعیتهای پویاتر برای تحقق اهداف دانشگاه را

هموار می سازد و ارکان اجرایی دانشگاه را در برابر عملکردها پاسخگو نگه می دارد.

حوزه آموزش دانشگاه و تجهیز به فناوری های نوین آموزشی و ارتقای زیر ساخت های مناسب، ترغیب توسعه دوره های جدید میان رشته ای و ایجاد مرکز پویایی هیئت علمی، سهم مهمی از روال های راهبردی برنامه تحول را تشکیل می دهد. سرآمدی آموزش و ایجاد توازن بین آموزش و پژوهش در فرآیندهای توسعه هیئت علمی دانشگاه از محور های برنامه تحول است.

کلید موفقیت تمامی اهداف برنامه تحول راهبردی ۱۴۰۴-۱۳۹۵ دانشگاه تربیت مدرس، منابع انسانی و بالاخص اساتید دانشگاه است. اگر نتوانیم الگوهای ذهنی را در اساتید، مدیران و کارکنان شاخص و اثرگذار دانشگاه تغییر دهیم و در مسیر تکامل دانشگاه به رقابت پذیری در سطح جهانی درگیر نباشند، موفق نخواهیم شد. برنامه تحول راهبردی به توسعه اعضای هیئت علمی و آموزش وسیع کارکنان دانشگاه از یک سو، و تقویت ارتباطات درونی و بیرونی دانشگاه از سوی دیگر در تحقق این مهم تاکید دارد و بخش مهمی از روال های برنامه تحول نیز به توسعه منابع انسانی و تقویت ارتباطات دانشگاه اختصاص دارد.

در حالی که سرآمدی همه جانبه در کیفیت محور، بخش مهمی از روال های برنامه تحول است، از دیگر خصیصه های ذاتی دانشگاه، خود ساخته بودن دانشگاه است. دانشگاه تربیت مدرس، جوان ترین دانشگاه جامع تحصیلات تکمیلی کشور است که توانسته با الگویی خود اتکا، جزو برترین های کشور باشد. اندیشه آینده نگری دانشگاه تربیت مدرس اقتضا می نماید که دانشگاه به طور جد برای خود اتکایی اقتصادی خود نیز برنامه داشته باشد و به این منظور، روال های مشخصی را در برنامه تحول دانشگاه متمرکز بر خوداتکایی اقتصادی دانشگاه تاکید دارد. این هدف گذاری چالشی ۲۰ ساله برای دانشگاه تربیت مدرس را رقم خواهد زد تا به تدریج خود را از یک دانشگاه با اقتصاد دولت پایه، به دانشگاهی با توانمندی و استقلال نسبی اقتصادی متحول سازد. سرآمدی همه جانبه در کیفیت در تمامی ابعاد آموزشی، پژوهش و فناوری و پشتیبانی و رویه های اداری و مالی دانشگاه در برنامه تحول راهبردی دانشگاه قرار گرفته و حرکت هم افزا در ابعاد مذکور را پیش بینی کرده است. یک سوم روال های برنامه تحول دانشگاه نیازمند صرف بودجه های جدیدی است که بتواند منشاء تحول باشند، اما دو سوم باقیمانده روال های دانشگاه که با تغییر در تمرکز بودجه های کنونی نیز قابل حصول هستند، نیازمند راه اندازی مکانیزم مدیریت کیفیت در دانشگاه است تا بتواند ضمن پایش مستمر شاخص های عملکردی برنامه تحول، چالش های پیش رو را نیز رصد نماید. برنامه تحول راهبردی و روال های آن به یک مجموعه کامل شاخص های ارزیابی عملکرد KPI مجهز شده اند که برای پایش آنها لازم است دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه نقش مهمی را ایفا نماید.

**تحقق آرمان ارتقای جایگاه علمی کشور در جهان و بین المللی شدن دانشگاه تربیت مدرس، نیازمند توجه ویژه به هدف تعامل شبکه ای و توسعه میان رشته ای از یک سو و برون گرایی گروههای آموزشی از سوی دیگر دارد.** این مسیر جز با تعامل بین المللی اعضای هیئت علمی و جذب اساتید و دانشجویان خارجی تکمیل نمی گردد که در برنامه تحول دانشگاه برای سال ۱۳۹۹ به بعد بر این مهم تأکید خاص شده است. یکی دیگر از خصیصه های ذاتی و مهم دانشگاه، موقعیت جغرافیایی آن در قلب پایتخت است. در همین راستا لازم است در خود آگاهی و اقدام موثر در مسائل زیست محیطی با توجه به وضعیت بحرانی کلان شهر تهران بسیار موثر تر عمل نماید و به عنوان یک دانشگاه دوستدار محیط زیست الگو سازی نماید. دانشگاه آینده بدون بهره گیری موثر از فناوری اطلاعات و ارتباطات در تمامی حوزه های پژوهش و آموزش و حضور حرفه ای در فضای مجازی، شکل نخواهد گرفت. دانشگاه تربیت مدرس در این خصوص نیاز به صرف بودجه خاص در سه سال اول برنامه دارد تا عقب ماندگی های خود را جبران نماید. بخشی از روال های راهبردی برنامه تحول به توسعه جهشی در زیرساخت ها و کاربردهای این فناوری اختصاص یافته است. تقویت زیر ساخت های

پژوهشی دانشگاه و آزمایشگاهها و توسعه فضاهای کالبدی بالاخص برای فعالیت های دانشجویی از تمرکزهای محوری برنامه تحول است. دانشگاه تربیت مدرس در تحقق برنامه تحول راهبردی در تمامی ابعاد با چالش های متداول سایر دانشگاهها در نظام آموزش عالی ایران روبروست که تلاش شده است استواری راهبردهای برنامه در مقابله با ناپیوستگی های پیش رو تحلیل شده و راهکارهای مناسب در برنامه پیش بینی گردد. روند واگذاری استقلال رویه ای به دانشگاهها و محدودیت های بودجه ای، عوامل بحرانی موفقیت برنامه هستند. اما در این میان دانشگاه تربیت مدرس به عنوان دانشگاهی منعطف تا تبدیل شدن به یک دانشگاه بالغ در ۱۵ سال آینده، با اهمیت ترین پنجره فرصت برای تحول را در مقایسه با تمامی دانشگاههای پیشرو کشور را دارد.

این دانشگاه یک فرصت استثنایی برای آموزش عالی کشور است تا جایگاه رقابت جهانی در مرزهای دانش، فناوری و نوآوری را به ارمغان آورد. برنامه تحول راهبردی، یک افق ده ساله از اقدامات و تصمیمات راهبردی را برای سرآمدی دانشگاه با یک چشم انداز روشن در سن بلوغ ۵۰ سالگی دانشگاه تبیین کرده است:

هم پایی با دانشگاههای برتر جهان، خود اتکا و پیشرو در آموزش و پژوهش، نوآور و کارآفرین از جمله ویژگیهایی است تا جزو ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان و ۳ دانشگاه برتر منطقه قرار گیرد. برنامه تحول راهبردی حاصل ۱۲ ماه فرایند پر جنب و جوش و فشرده بحث و بررسی، تحلیل، انعکاس نظرات و ورودی های متنوع از دانشجویان، اعضای هیئت علمی، مدیران گروههای آموزشی، اعضای هیئت رئیسه تمامی دانشکده ها، کارکنان و کارشناسان، معاونت ها و مدیریت ها، برخی دانش آموختگان و فرهیختگان کشور، پیشکسوتان و دستداران دانشگاه تربیت مدرس، شورای تحول راهبردی و شورای دانشگاه در چندین هزار نفر ساعت تدوین شده است. جناب آقای دکتر احمدی، رئیس محترم دانشگاه، با پشتیبانی و علاقه خاص، پیشرفت تدوین برنامه را هدایت نموده اند.

برای دستیابی به چشم انداز دانشگاه در بلوغ ۵۰ سالگی، دانشگاه تربیت مدرس ۴ اولویت محوری را تعقیب خواهد کرد:

\* سرآمدی همه جانبه در کیفیت

\* تعامل شبکه ای و میان رشته ای

\* خوداتکایی و پایداری

\* برون گرایی و حضور فعال بین المللی

و روال های ۳۷ گانه برنامه تحول راهبردی تلاشهای دانشگاه را در تحقق این اولویت ها یکپارچه می سازند.

اولویت های برنامه تحول و روال های راهبردی آن تضمین می کنند که بودجه این برنامه در راستای توسعه دانشگاه و با هدف هم پایی با دانشگاههای برتر جهانی تخصیص یابد.

برنامه تحول راهبردی و چشم انداز آن بر پایه قوت های تاریخی دانشگاه بنا می شود و در عین حال حوزه های جدید و برنامه های پیشرفته ای را نیز پیش روی دانشگاه قرار می دهد تا به سطح جدیدی در آموزش عالی کشور ارتقا یابد.

برنامه تحول راهبردی، برنامه همه ما در خانواده بزرگ تربیت مدرس است . . . . و فرصت همه ما.

با آرزوی توفیق الهی

مجری طرح تحول راهبردی دانشگاه







---

## فهرست مطالب

---

- پیام ریاست دانشگاه / ۱۰
  - چشم انداز آینده / ۱۲
  - گذشته متمایز .... با آینده ای متمایز / ۱۴
  - تحول راهبردی.... چرا تحول؟ و چرا امروز؟ / ۱۵
  - اولویت ها / ۱۷
    - سرآمدی همه جانبه در کیفیت / ۱۷
    - تعامل شبکه ای و میان رشته ای / ۲۶
    - خود اتکایی و پایداری / ۲۸
    - برون گرایی و حضور فعال بین المللی / ۳۱
  - جایگاه یابی امضای دانشگاه تربیت مدرس / ۳۴
    - تجربه دانشگاهی متمایز / ۳۵
    - امضای دانشگاه تربیت مدرس و ذینفعان / ۳۹
    - ماموریت دانشگاه تربیت مدرس / ۳۹
    - اقدامات فرهنگی / اجتماعی در تبیین امضای دانشگاه / ۴۰
    - محور های تحول در اثر گذاری امضای دانشگاه / ۴۱
  - ارزشهای محوری دانشگاه تربیت مدرس / ۴۲
  - رویکرد راهبرد در عمل برای تحقق چهار اولویت طرح تحول راهبردی / ۵۰
    - روش شناسی طرح تحول راهبردی / ۵۱
  - رویکرد راهبرد در عمل - روال های راهبردی دانشگاه / ۵۳
  - تحلیل استواری راهبرد های طرح تحول در برابر ناپیچینی های محیط پیرامون / ۵۹
    - بودجه طرح تحول دانشگاه تربیت مدرس در سال های برنامه ۹۹-۱۳۹۵ / ۶۳
    - بودجه تعادلی دانشگاه تربیت مدرس / ۶۴
  - بازگشت پذیری روال های طرح تحول راهبردی / ۶۵
    - عوامل بحرانی موفقیت طرح تحول راهبردی / ۶۷
  - جدول اهداف راهبردی / ۶۸
-

## پیام رییس دانشگاه

به حول و قوه الهی سی و چهار سال از فعالیت دانشگاه تربیت مدرس، مولود خودباوری ملت ایران و به تعبیر مقام معظم رهبری دره‌النتاج دانشگاه‌های کشور می‌گذرد. صف شکنی در راه اندازی دوره‌های تحصیلات تکمیلی، تربیت اعضای هیأت علمی کارآمد برای دانشگاه‌های کشور، کادرسازی مدیریتی برای نظام جمهوری اسلامی ایران و قرار گرفتن در تراز دانشگاه‌های ملی و منطقه‌ای از جمله افتخارات این دانشگاه محسوب می‌شود. لیکن در شرایط فعلی سرعت تغییرات در جهان متحول امروزی به گونه‌ای است که رصد مستمر تحولات آموزش عالی در دنیا را برای ما اجتناب‌ناپذیر نموده است. به عبارت دیگر تضمین در آینده آموزش عالی در گرو شناسایی دقیق تحولات و ابروندهای حاکم بر آن خواهد بود. این مهم مستلزم داشتن یک برنامه تحول راهبردی برای عزیمت به آینده‌ای مطلوب است.

با عنایت به انقضای افق برنامه راهبردی قبلی دانشگاه و نیز تأکید وزارت متبوع نسبت به تدوین برنامه راهبردی در دانشگاه‌ها، تصمیم بر آن شد که برنامه تحول راهبردی دانشگاه در افق ۱۴۰۴ با برنامه اجرایی پنج ساله در دستور کار قرار گیرد. بنابراین فرایند اجرایی این تصمیم از شهریور ماه سال ۱۳۹۳ با حضور افراد مطلع از جمله مجری محترم طرح راهبردی قبلی دانشگاه در جلسات هیأت رئیسه آغاز شد. سپس با هدف سازماندهی مطلوب و مدیریت بهینه پروژه، دبیرخانه شورای راهبردی تأسیس و شورای راهبردی دانشگاه با حضور نخبگان مجرب و اعضای متخصص تشکیل گردید و آسیب شناسی برنامه‌های راهبردی قبلی دانشگاه و بررسی طرح‌های پیشنهادی ارائه شده از سوی دو نفر عضو هیأت علمی متخصص و با تجربه در حوزه برنامه ریزی راهبردی، در دستور کار جلسات ابتدایی این شورا قرار گرفت و پس از بحث و تبادل نظر فراوان در جلسات، نهایتاً یکی از پروپوزال‌ها پذیرفته و فرایند مطالعاتی آن زیر نظر شورای راهبردی آغاز شد. نوگرایی و نوآوری بیشتر در روش شناسی، تمرکز بر رویه‌های اجرایی، برخورداری از ویژگی پویایی مستمر و در عین حال جان سختی نسبی برنامه (Robustness) از جمله ویژگی‌های طرح مورد پذیرش شورای یاد شده است.

جلسات مشترک شورای راهبردی با تیم پروژه بصورت مستمر از دی ماه سال ۱۳۹۳ با هدف تبادل نظر و همفکری بیشتر برگزار گردید و اعضای شورا ضمن استماع گزارش‌های تیم پروژه، راهنمایی‌های لازم را ارائه نمودند. از طرفی برای جلب مشارکت و کسب نظر ذی‌نفعان دانشگاهی، جلسات متعدد مشترکی میان تیم پروژه و مدیران گروه‌های آموزشی، اعضای شورای دانشگاه، اعضای هیأت علمی دانشکده‌ها به تفکیک دانشکده) و اعضای غیر هیأت علمی دانشگاه در فرایند مطالعه طرح تشکیل شد و سند نهایی پس از بررسی‌های لازم در جلسات مورخ ۹۴/۱۰/۲۷ و ۹۴/۱۱/۱۷ کمیسیون دائمی هیأت امنا و جلسات مورخ ۹۴/۷/۵ و هیأت امنا بررسی گردید و به تصویب رسید.

در این برنامه مفاد چشم‌انداز و برخی از اهداف کمی تا حدی بلند پروازانه ترسیم شده‌اند، لیکن امید می‌رود با تلاش مستمر سرمایه‌های انسانی دانشگاه بر مبنای تعهد سازمانی و مدیریتی، حرکتی شتابان برای تحقق آنها صورت پذیرد.

در گزارش پیش‌رو سعی شده است مطالب تا حد ممکن به صورت اجمالی آورده شود. لیکن محتوای تفصیلی و مباحث تکمیلی در اسناد پشتیبان طرح درج شده است.

سازماندهی اجرایی طرح از اسفند ماه سال ۱۳۹۴ در معاونت‌های دانشگاه آغاز شده و به تدریج به

دانشکده ها و سایر مراکز وابسته دانشگاه تسری خواهد یافت. دبیرخانه شورای راهبردی دانشگاه از طریق صندوق پست الکترونیکی [planning@modares.ac.ir](mailto:planning@modares.ac.ir) آماده پاسخگویی به پرسش های احتمالی و دریافت پیشنهاد ها و نظرات سازنده همکاران گرامی خواهد بود. اینجانب وظیفه دارم از صبر و حوصله مجری محترم طرح، جناب آقای دکتر البدوی و همکارانشان و همفکری های ارزشمند اعضای شورای راهبردی دانشگاه، روسای محترم دانشکده ها و مراکز تحقیقاتی، معاونان و مدیران محترم دانشگاه، همکاران حوزه ریاست و به ویژه دبیرخانه شورای راهبردی تقدیر و تشکر نموده و توفیقات، عزت و سربلندی عموم دانشگاهیان عزیز را در مسیر تحول آتی و ساخت آینده ای درخشان برای دانشگاه از درگاه ایزد منان مسألت نمایم. از درگاه خداوند منان موفقیت، بهروزی و سعادت آرزو می نمایم.

رییس دانشگاه

)

## چشم انداز آینده

دانشگاه تربیت مدرس هدف خود را در طرح تحول راهبردی تا ۱۴۰۴، هم پایی با دانشگاههای برتر جهانی قرار داده است. این دانشگاه دانشگاهی خود اتکا و پیشرو در آموزش و پژوهش، فناوری، نوآوری و کارآفرینی است که تلاش می کند تا جزو ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان و سه دانشگاه برتر منطقه قرار گیرد.

ما این هدف را با تقویت توانمندی و سرآمدی علمی و در تعامل پویا و اندیشه سازنده با جهان به گونه ای دنبال می کنیم که برای جامعه ایران اسلامی و جامعه دانشگاهی با نقش آفرینی برجسته در عرصه های ملی و بین المللی، احیاگر تجربه دانشگاهی متمایز با محوریت اخلاق و معنویت و با بهره گیری از ارزشهای دینی باشیم.

دانشگاه تربیت مدرس تحقق اولویت های طرح تحول راهبردی برای هم پایی با دانشگاههای برتر جهانی (۱) را دنبال می کند. ما این هدف را با تکیه بر توانمندی های علمی و پژوهشی خود و با توجه خاص به بعد فرهنگی و اجتماعی زندگی دانشگاهی پایه گذاری می کنیم.

بن اندیشه ناظر بر طرح تحول راهبردی، جایگاه متمایز دانشگاه تربیت مدرس به عنوان دانشگاه برخاسته از انقلاب شکوهمند اسلامی ایران است و این جایگاه می تواند برای خلق «تجربه دانشگاهی» منحصر به فرد برای دانشجویان و دانشگاهیان پیام جدیدی را به همراه داشته باشد که تمایز فرهنگی اجتماعی ما را با دانشگاههای برتر جهانی رقم می زند.

دانشگاه تربیت مدرس در طرح تحول راهبردی، با توجه به توانمندی ها و تحلیل روند آموزش عالی در جهان (۲)، خود را برای قرارگرفتن جزو ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان و سه دانشگاه برتر منطقه مهیا می سازد. برای این مقصود طرح تحول راهبردی در ۵ سال اول اجرایی خود ۹۹-۱۳۹۵ به موارد محوری زیر می پردازد. مولفه های زیر محور های نظام تصمیم سازی دانشگاه برای این بازه زمانی را رقم می زند:

- ۱- توانمندسازی برای سرآمدی در آموزش کیفی و مدرن، نفوذ پژوهشی برجسته، سرآمدی در نوآوری و فناوری های پیشرو، ارتقای فضای تعامل شبکه ای و میان رشته ای به گونه ای که برای جایگاه علمی کشور در جهان و تاثیر گذاری بر جامعه کارساز باشد.
- ۲- توسعه فراگیر در ایجاد فضای کارآفرینی و نوآوری به خصوص در حوزه های فناوری و میان رشته ای به گونه ای که در خلق ارزش اقتصادی توسط شرکت های دانش بنیان دانشگاهی، ارتقای خود باوری و امید به آینده و شکل دهی به زندگی برای دانشجویان مهربخش باشد.
- ۳- تلاش موثر برای برون گرایی در تمامی ارتباطات دانشگاهی بین دانشجویان، اساتید و کارکنان با خود و با سایر دانشگاههای کشور، صنعت و جامعه به گونه ای که در فضای تعامل اجتماعی دانشجویی در کشور الگو باشد.
- ۴- توسعه ظرفیت برای حضور بین المللی و تعامل فعال و سازنده با جامعه علمی جهانی به صورت همه جانبه به گونه ای که ارتباطات بین المللی در سطح اساتید و دانشجویان روال استاندارد فعالیت علمی در دانشگاه قرار گیرد.
- ۵- هدف گذاری متعهدانه برای خوداتکایی مالی دانشگاه بالاخص از طریق جذب منابع وقف و کمک های تحقیقاتی (۳) به گونه ای که

۱ - Catch-up with the best

۲- رجوع کنید به جلد اول: گزارش فاز تحلیل، فصول ۴ و ۵

۳. Research Grant

استقلال مالی برنامه مستمر تمامی ارکان و اعضای هیات علمی باشد.

۶- اطمینان از پایداری سرمایه انسانی از طریق ایجاد مرکز پویایی هیئت علمی، برنامه ریزی منسجم در آموزش و ارتقای بدنه مدیریتی و کارشناسی کارکنان دانشگاه به گونه ای که وفاداری و تعهد کاری و اهداف آن ارزش مشترک همه باشد.

۷- مشارکت فعال برای پایداری زیست محیطی با توجه خاص به درون و پیرامون سایت دانشگاه و به پایتخت کشور به گونه ای که حضور فعالانه و پررنگ دانشگاه در حوزه محیط زیست کاملاً ملموس و اثر بخش باشد.

۸- اثربخشی فرهنگی و اجتماعی شاخص بر تجربه زندگی دانشگاهی برای دانشجویان به گونه ای که الگوی سرمایه اجتماعی آموزش عالی در کشور باشد.

شاخص های اندازه گیری عملکرد دائماً تحقق اولویت های دانشگاه را در مقابل هدف گذاری های انجام شده مراقبت خواهند کرد و بودجه دانشگاه نیز به گونه ای سازماندهی می شود که پاسخگوی عملیاتی شدن اولویت های دانشگاه باشد.



## گذشته متمایز .... با آینده ای متمایز

دانشگاه تربیت مدرس تنها دانشگاه جامع تحصیلات تکمیلی در کشور است که با قدمت کم خود به عنوان دانشگاه جاافتاده (۱)، موقعیت خود را در کنار دانشگاه‌های بالغ و تاریخی (۲) برتر کشور جای داده است. (۳)

حرکت های پیشرو در پژوهش، راه اندازی انبوهی از رشته های جدید تحصیلات تکمیلی برای اولین بار در کشور، سد شکن بودن در خود اتکایی کشور به تامین اعضای هیئت علمی دانشگاهها، جامعیت رشته های تحصیلات تکمیلی و حضور در پایتخت، تمایز شاخص دانشگاه تربیت مدرس در آموزش عالی کشور بوده است (۴).

تربیت مدرس مولود انقلاب اسلامی و یک دانشگاه خود ساخته است. از یکدستی خاصی برخوردار است تا با تجاربی دوست داشتنی از تلاش و هدفمندی، معیاد گاهی برای ارزش آفرینان در جامعه دانشگاهی ایران بسازد.

گذشته متمایز دانشگاه تربیت مدرس، ما را و ما می دارد تا برای آینده ای متمایزتر افق چشم انداز دانشگاه را ترسیم نماییم.

مطالعات و تحلیل های بسیار گسترده و برگزاری گروه های کانونی با دانشجویان و دانشگاهیان، حاکی از واقعیت های زیر در آموزش عالی کشور است:

- ۱- به سبب وضعیت آموزش و پرورش و مکانیزم کنکور در کشور، دوره تحصیلات تکمیلی دریچه ای جدید است که دانشجویان با اتکا به تصمیم گیری مستقل، برای آینده خود به صورت جدی برنامه ریزی می نمایند.
  - ۲- دانشجویان و اساتید جوان از یک نوع سر خوردگی از تجربه دانشگاهی یاد می کنند که فرسنگ ها با آرزوی آنها در پیوستن به جامعه دانشگاهی فاصله دارد (۵).
- بدین ترتیب و در پی نتایج بدست آمده در فاز تحلیل، تمرکز در فاز سنتز طرح تحول راهبردی به خاستگاه فرهنگی اجتماعی دانشگاهیان اختصاص یافت و تلاش گردید سازه های مناسبی برای آنها تبیین گردد. مهمترین خروجی فاز سنتز در طرح تحول راهبردی دانشگاه تربیت مدرس، شکل گیری مفهوم جدیدی در ادبیات دانشگاهی ایران است تحت عنوان «تجربه دانشگاهی» با تعریف و معنا داری خاص دانشگاه تربیت مدرس که زیربنای «آینده متمایز» دانشگاه خواهد بود.



۱ - Established University

۲ - Mature or Historical Universities

۳. طبق استاندارد QS دانشگاهی، دانشگاه‌های تا ۳۵ سال به عنوان دانشگاه جا افتاده، حدود ۵۰ سال به عنوان دانشگاه بالغ و حدود ۱۰۰ سال به عنوان دانشگاه تاریخی دسته بندی می شوند. دانشگاه تهران در ایران تنها دانشگاه تاریخی کشور است و سایر دانشگاه‌های برتر کشور با حدود ۵۰ سال قدمت، جزو دانشگاه‌های بالغ شناخته می شوند.

۴- رجوع کنید به جمع بندی نظرات پیشکسوتان دانشگاه جلد اول: گزارش فاز تحلیل، فصل سوم و پیوست ۲ جلد دوم.

۵- رجوع کنید به پیوست های ۲ و ۳ در مستندات گزارش نهایی



## تحول راهبردی....

### چرا تحول؟ و چرا امروز؟

هم اکنون به عنوان جوانترین دانشگاه بین برترین های کشور هستیم....

تولید علم در مرز های دانش، تحقیقات و فناوری، برخورداری از تجهیزات و فضای مناسب دانشگاهی و توان مناسب برای آموزش کیفی و توجه خاص به جامعه و فرهنگ از نقاط قوت دانشگاه است.

.....اما تا رسیدن به بلوغ دانشگاهی در ۵۰ سالگی، باید برای هم پایی با برترین های جهانی آماده شویم.

امروز که شاکله ساختاری دانشگاه و هیئت علمی، انعطاف پذیری لازم را دارد تا خود را برای تلاشی دیگر در اعتلای علمی ایران اسلامی مهیا سازد، باید برای همآوردی در عرصه جهانی مهیا شویم.

مطالعات و تحلیل های راهبردی که از ابتدای سال ۱۳۹۴ در طرح تحول راهبردی آغاز گردید، نشان می دهد، دانشگاه تربیت مدرس برای هم پایی با برترین های جهانی لازم است در ابعاد و محورهای مهمی خود را متحول و تقویت نماید.

رویکرد تحول نیازمند برنامه ریزی و هدف گذاری منسجم راهبردی، اراده ای قوی برای تحقق اهداف و تلاش بی وقفه برای «سرآمدی» و پر کردن شکاف های کیفیتی دانشگاه با تغییر در برخی از الگو ها و روال های جاری عملکردی است.

طرح تحول راهبردی دانشگاه تربیت مدرس بر اقدامات عملی برای پر کردن شکاف های عملکردی و کیفی دانشگاه متمرکز است تا چشم انداز دانشگاه را تحقق بخشند.

طرح تحول راهبردی ۴ اولویت محوری را به شکل زیر مشخص ساخته است. این ۴ اولویت، راهبرد های محوری برنامه هستند که هدایت و جهت گیری اجرای روال های جدید یا به روز شده ای را در دانشگاه مشخص می سازند. ارکان اجرایی دانشگاه، دانشکده ها، گروههای آموزشی، اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان دانشگاه در چارچوب این ۴ اولویت محوری به توسعه فعالیت های خود در به جریان انداختن روال های تدوین شده طرح تحول راهبردی خواهند پرداخت.

۳۷ روال دانشگاهی (۱) در طرح تحول راهبردی شکل گرفته است، که با جاری شدن روالهای مذکور، به تدریج جوانه های تحقق اولویت های طرح تحول راهبردی نمایان می شوند. (۲)

گروههای آموزشی و دانشکده ها نقش کلیدی در تحقق روال های دانشگاه که با تعامل ارکان اجرایی دانشگاه مکالمه می شود، دارند و پتانسیل اجرای موفقیت آمیز روالها در گرو همکاری و همدلی تمامی ارکان اجرایی و علمی دانشگاه، اعضای هیئت علمی، دانشجویان و همچنین کارکنان و کارشناسان و مدیران است.

برون گرایی و حضور فعال بین المللی

۴ اولویت طرح  
تحول راهبردی

تعامل شبکه ای و میان رشته ای

سرآمدی همه جانبه در کیفیت

خود اتکایی و پایداری

۱. University Practices

۲. رویکرد متنولوژی در تدوین طرح تحول راهبردی دانشگاه تربیت مدرس، راهبرد در عمل به جای رویکرد مرسوم راهبرد در حوزه گفتمان بوده است. بدین ترتیب جهت گیری اولویت های دانشگاه، روال های اجرایی دانشگاه تدوین شده اند که ارکان اجرایی دانشگاه در به ثمر رساندن روال های منگور متمرکز می شوند. برای متنولوژی رجوع کنید به پیوست ۱ مستندات گزارش نهایی و برای شرح کامل روال های تدوین شده طرح تحول راهبردی رجوع کنید به جلد سوم: مستندات روال های راهبردی

## چشم انداز آینده Aspiration

دانشگاه تربیت مدرس هدف خود را در طرح تحول راهبردی تا ۱۴۰۴،

### هم‌پایی با دانشگاه‌های برتر جهانی

قرار داده است. دانشگاه تربیت مدرس دانشگاهی خود اتکا و پیشرو

در آموزش و پژوهش، فناوری، نوآوری و کارآفرینی است که تلاش

می‌کند تا جزو ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان و سه دانشگاه برتر

منطقه قرار گیرد

## جوهره یکپارچه ساز Integrating Theme

ما این هدف را با تقویت توانمندی و سرآمدی علمی و در تعامل پویا

و اندیشه سازنده با جهان به گونه ای دنبال می‌کنیم که برای جامعه

ایران اسلامی و جامعه دانشگاهی **احیاگر تجربه دانشگاهی متمایز**

**با محوریت اخلاق و معنویت با بهره‌گیری از ارزشهای دینی** باشیم

## اولویت‌ها Priorities

برون‌گرایی و  
حضور فعال  
بین‌المللی

خوداتکایی و  
پایداری

تعامل شبکه‌ای  
و میان‌رشته‌ای

سرآمدی  
همه‌جانبه  
در کیفیت

راهبردی کردن اقدامات دانشگاه

Strategizing Actions

۳۷ روال راهبردی Practices



## اولویت ها

دانشگاه تربیت مدرس در طرح تحول راهبردی ۴ اولویت را به عنوان محور تمامی فعالیت های خود قرار داده است. این ۴ اولویت راهبرد های محوری تا سال ۱۴۰۴ خواهند بود و تمامی فعالیت های دانشگاه حول این ۴ اولویت در ارکان اجرایی، دانشکده ها، گروههای آموزشی، پژوهشکده ها، کارکنان و مدیران و دانشجویان متمرکز خواهد بود.

### سرآمدی همه جانبه در کیفیت Comprehensive Quality Excellence

سرآمدی در کیفیت مهمترین اولویت طرح تحول راهبردی است و در تمامی ابعاد فعالیت دانشگاه دنبال می شود.

از مهمترین محورهای این اولویت سرآمدی در آموزش است. ایجاد توازن در اهمیت قائل شدن به آموزش و پژوهش جزو اولویت های طرح تحول راهبردی است که روال های اجرایی برای اطمینان از شکل گیری آن برنامه ریزی شده است. بکارگیری دستاوردهای فناوری و حرکت به طرف حذف دوره های یادگیری مجازی صرف و تعریف روالی برای آموزش ترکیبی (۱) از اولویت های برنامه است.



هوشمندی در پذیرش دانشجویان کیفی و راه اندازی روال خاص برای ساماندهی به فرآیند پذیرش دانشجو (۲) دانشگاه جزو برنامه های این اولویت است. جذب دانشجویان خارجی نیز در برنامه ۵ ساله دوم دانشگاه (۱۴۰۴-۱۳۹۹) قرار می گیرد. روال های راهبردی مرتبط که برآورده کننده اقدامات لازم برای سرآمدی در آموزش است، به ترتیب زیر مستند شده اند و هدف گذاری کمی و کیفی این طرح را در حوزه آموزش مشخص می سازند (۳).

- سرآمدی آموزش و ایجاد توازن بین آموزش و پژوهش در فرایندهای توسعه هیأت علمی
- پویایی و بالندگی مستمر اعضای هیأت علمی (ایجاد مرکز پویایی اعضای هیأت علمی و توسعه فناوری های بادهی-یادگیری)
- آموزش ترکیبی (حضور + الکترونیکی)
- نظاممندی توسعه آموزشی دانشگاه (گروه ها/ارشته ها) با تأکید بر دوره های آموزشی میان رشته ای
- اثرگذاری متقابل آموزش و اشتغال و ارتقای اثربخشی آموزش و غنی سازی با آموزش های نوین مهارتی
- دوره های آموزشی مشترک با دانشگاه های بین المللی

### اهداف ۱۴۰۴ در اولویت سرآمدی در آموزش

۱۰ هزار دانشجوی داخلی و ۲۰۰۰ دانشجوی خارجی - دوسوم دانشجوی کارشناسی ارشد و بقیه مقطع دکتری و پسا دکتری

( رسیدن به ۸۰۰ محقق پسا دکتری تا ۱۴۰۴ )

تخصیص ۲۰٪ بودجه طرح تحول راهبردی در سه سال اول برنامه برای ارتقای جهشی کیفی آموزش

ارائه الکترونیکی ۵ تا ۷۵ درصد هر درس در چارچوب راهبرد آموزش ترکیبی تا سال ۱۳۹۹

دانشگاه برخوردار از رشد ارگانیک و خود تنظیمی گروه های آموزشی پیشرو با هدف ۷۰٪ رشته های دانشگاه با تقاضای متوسط به بالا

و ۱۰۰٪ گروه های آموزشی با کیفیت قابل قبول و بالاتر در سال ۱۳۹۹

۱- Blended Learning

۲- Admission

تحول راهبردی در محور آموزش با هدف پر کردن شکاف های عملکردی و کیفیتی موجود و برنامه ریزی منسجم تر برای الگوی رشد گروههای آموزشی و دوره های تحصیلات تکمیلی از طریق اجرای روال های راهبردی مرتبط که در فوق اشاره گردید، پیش بینی شده است و به صورت زیر تغییر از وضعیت کنونی به وضعیت مطلوب خلاصه می شود.

## تقویت سرآمدی در آموزش

به

- ♦ آموزش ترکیبی از طریق بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و کارآمد نمودن آموزش و یادگیری
- ♦ دوره‌های آموزشی مشترک با دانشگاه‌های مطرح و تراز اول بین المللی
- ♦ آموزش‌های میان رشته‌ای و هم پیوندی گروه‌های آموزشی
- ♦ توجه به مهارت‌های شغلی مورد نیاز آینده



از

- ♦ ناکافی بودن فعالیت های میان رشته‌ای
- ♦ ضعف در ارتباط مناسب با سایر دانشگاه‌های بین المللی
- ♦ شیوه تدریس حضوری و بهره‌گیری کم‌تر از فناوری اطلاعات در آموزش و یادگیری
- ♦ به‌هنگام نبودن برنامه‌های آموزشی توسعه مهارت‌های اساتید

## برنامه ریزی الگوی رشد گروههای آموزشی

به

- ♦ دارای الگوی رشد هدفمند مبتنی بر معیارهای جذابیت بازار و توانمندی گروه‌های آموزشی برای ایجاد رشته‌های دانشگامی جدید و توسعه گروه‌های آموزشی
- ♦ دارای گروه‌های آموزشی و رشته‌های دانشگامی با حداکثر مطلوبیت و جذابیت
- ♦ دارای گروه‌های آموزشی میان رشته‌ای مطابق با روندهای جهانی.



از

- ♦ دارای الگوی رشد ارگانیک برای توسعه اکثر گروه‌های آموزشی و ایجاد رشته‌های جدید دانشگامی
- ♦ وجود برخی از رشته‌های دانشگامی با جذابیت بازار کم
- ♦ وجود برخی از گروه‌های آموزشی با عملکرد ضعیف
- ♦ سهم ناچیز رشته‌های میان رشته‌ای در سبد رشته‌های دانشگامی.



دانشگاه تربیت مدرس دارای توانمندی پژوهشی و توسعه فناوری قابل توجهی است که لازم است با تجهیز منابع انسانی و مالی با تمرکز بر پژوهش در حوزه های پیشرو و فناوریهای نو جایگاه خود را در بین ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان شاخص نموده و زمینه سازی لازم برای تحقق آن را فراهم نماید.

برای تحقق سرآمدی در پژوهش و فناوری نیمی از منابع مالی طرح تحول راهبردی پیش بینی شده است. بر اساس این اولویت، رسیدن به ۲۰۰ کرسی استادی با عمق پژوهشی تراز بین المللی و توسعه دوره های پسا دکتری در زمینه های تحقیقاتی از برنامه های پیش بینی شده در روال ها است.

ساماندهی و ارتقا و به روز رسانی امکانات و تجهیزات آزمایشگاهی و شکل گیری آزمایشگاه مرکزی (توزیع شده) از دیگر روال های برنامه ریزی شده برای تحقق سرآمدی در پژوهش و فناوری است.

تعمیق، پژوهش و گسترش روشهای پژوهش دانشگاهی، با توجه به اهمیت آن در دانشگاه جامع و با تاکید بر مباحث اخلاق در پژوهش دانشگاهی روالی است که به صورت ایجاد مرکزی خاص به این منظور شکل خواهد گرفت.

روال های راهبردی مرتبط که برآورده کننده اقدامات لازم برای سرآمدی در پژوهش و فناوری در طرح تحول راهبردی است به ترتیب زیر مستند شده اند و هدف گذاری کمی و کیفی طرح تحول راهبردی دانشگاه تربیت مدرس را نیز در این حوزه مشخص می سازند (۱).

- تقویت تعامل دانشگاه با دولت و صنعت به منظور برقراری ارتباط متخصصان تاثیر گذار دو حوزه
- بهبود مستمر نگرش، دانش و مهارت های پژوهش های علمی و نوآورانه
- ایجاد محیط یکپارچه دسترسی و جستجو در پایگاه های اطلاعات علمی داخلی و خارجی و تقویت مستمر دسترسی به پایگاه های معتبر موجود
- بهبود، ساماندهی، و مدیریت بودجه های تحقیقاتی دانشگاه
- ساماندهی، ارتقاء و روز آمد کردن امکانات و تجهیزات آزمایشگاهی
- ساماندهی بروندهای علمی دانشگاه و تحول در نشر دانشگاهی
- تنوع در ارزیابی بروندهای پژوهشی
- تمرکز و هدایت منابع در قلمروهای پژوهشی و فناوری نوظهور و پیشرو (کلیدی ترین و پرهزینه ترین روال راهبردی دانشگاه تربیت مدرس)
- توسعه خدمات ابری برای پژوهش

### هدف ۱۴۰۴

جزو سه دانشگاه برتر منطقه هدف MENA - CIS و در رده ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان طبق مراجع رتبه بندی مطرح جهانی

۲۰٪ اساتید دانشگاه مشمول طرح تمرکز پژوهشی با برونداد تراز شاخص جهانی - شدت و نفوذ پژوهشی در درجه بسیار خوب در استاندارد های جهانی (QS)

تحول راهبردی در محور پژوهش و فناوری با هدف پر کردن شکاف های عملکردی و کیفیتی موجود از طریق اجرای روال های راهبردی که در فوق اشاره گردید، پیش بینی شده است و به صورت زیر تغییر از وضعیت کنونی به وضعیت مطلوب خلاصه می شود..

## تقویت سرآمدی در پژوهش و فناوری

### به

- ♦ تمرکز بر پژوهش های نوآورانه
- ♦ پژوهش در حوزه های نوظهور و پیشرو
- ♦ در مرزهای دانش در تراز برتر جهانی
- ♦ پژوهش های مشترک با مراکز علمی معتبر بین المللی
- ♦ پژوهش های کارساز موثر در توسعه ملی
- ♦ با محوریت توأم توسعه تکنولوژی های نو و حل معضلات جاری صنعت و جامعه
- ♦ بروندهای متنوع پژوهشی با مخاطبان بین المللی



### از

- ♦ تمرکز بر پژوهش های دانشگاهی برجسته
- ♦ بروندهای متنوع پژوهشی
- ♦ سهم ناچیز پژوهش های مشترک با مراکز معتبر علمی بین المللی
- ♦ سهم ناچیز پژوهش های میان رشته ای

## تحول در جایگاه رتبه بندی دانشگاه

### به

- ♦ سرعت فزاینده تولید علم در دانشگاه تا رسیدن به بلوغ ۵۰ سالگی دانشگاه
- ♦ هدف گیری دانشگاه به قرار گرفتن در لیگ پیشروان تولید علم در جهان
- ♦ جزو ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان و سه دانشگاه برتر منطقه
- ♦ اندازه متوسط
- ♦ جامع و کامل چند بعدی



### از

- ♦ توانمندی موثر پژوهشی دانشگاه به عنوان یک دانشگاه جا افتاده
- ♦ تمرکز جدی بر به حاشیه علم نرفتن دانشگاه در پژوهش و فناوری
- ♦ اندازه کوچک - متوسط
- ♦ جامع

**تمرکز بر خلاقیت و نوآوری و توسعه کارآفرینی** از دیگر برنامه های سرآمدی دانشگاه تربیت مدرس است. تاکید جدی بر **نوآوری در فناوریهای پیشرو** است و لازم است به



صورت همه جانبه ای گروههای آموزشی دانشگاه به این موضوع مهم توجه خاص نمایند.

**ایجاد اکو سیستم نوآوری در دانشگاه تربیت مدرس** و توسعه مراکز شتاب دهنده به ایده ها، ایجاد سکوهای حمایت مالی از ایده پردازی خلاق دانشجویان و تشویق دانشجویان به تاسیس شرکت های دانش بنیان از ابعاد مهم سرآمدی دانشگاه در حرکت به طرف دانشگاههای نسل سوم است.

روال مهم برآورده کننده این اقدامات در طرح تحول راهبردی در حوزه پژوهش و فناوری به ترتیب زیر مستند شده است. طبق این روال تاکید شده است که دانشگاه تربیت مدرس با تعامل قوی تر با بخش خصوصی و شرکت های فعال در زمینه ایجاد شتاب دهنده های ایده پردازی، تلاش نماید فضای توسعه نوآوری در دانشگاه در بین دانشجویان از شور و جوشش کافی برخوردار باشد. این موضوع هدف گذاری کمی و کیفی طرح تحول راهبردی دانشگاه را در این حوزه مشخص می سازد(۱).

- تمرکز بر خلاقیت و نوآوری و ایجاد محیط و فضای مناسب توسعه خلاقیت و نوآوری در جهت کارآفرینی فناورانه در دانشگاه تربیت مدرس
- بازارسازی و کمپین معرفی دانشگاه (در فعالیتهای کارآفرینی با هدف تقویت شهرت و خوشنامی دانشگاه در توجه خاص به نوآوری)

## هدف ۱۴۰۴

مشارکت یک سوم دانشجویان کارشناسی ارشد در مراکز رشد و شتاب دهنده های دانشگاه و

کسب مقام های شاخص در رقابت های نوآوری و تیم های فناور در کشور، منطقه و جهان

تحول راهبردی در محور خلاقیت و نوآوری در حوزه پژوهش و فناوری با هدف پر کردن شکاف های عملکردی و کیفیتی موجود از طریق اجرای روال های مهم راهبردی که در فوق اشاره گردید، پیش بینی شده است و به صورت زیر تغییر از وضعیت کنونی به وضعیت مطلوب خلاصه می شود.

### تقویت سرآمدی در نوآوری

به

- ♦ اکوسیستم حمایت از خلاقیت و نوآوری با هدف ارائه فرصت به دانشجویان در باور خلاقیت های خودجوش و راه اندازی کسب و کارهای فناورانه
- ♦ توجه خاص به نوآوری، خلاقیت، سرزندگی و شادابی فضای اجتماعی دانشگاه



از

- ♦ تربیت دانشجویان جوانی کار به جای دانشجویان خلاق بازار کار

## ادامه اولویت‌ها

شده است. هدف نهایی این است که توسعه گروههای آموزشی دانشگاه و نیز دوره های منتهی به مدرک بر اساس الگوی رشد ارگانیک و براساس ارزیابی توانمندی گروههای آموزشی از یک سو و تقاضای بیرونی از سوی دیگر پایه گذاری شود و تاکید جدی بر راه اندازی دوره های میان رشته ای است که اولویت دیگر دانشگاه نیز هست و در ادامه به آن پرداخته می شود.

**تمرکز بر توسعه سرمایه انسانی** از دیگر ابعاد بسیار مهم سرآمدی است. سرآمدی در کیفیت بدون توجه خاص به سرمایه های انسانی غیر ممکن است. با توجه به شاخص ها و استانداردهای تراز جهانی، برای آموزش فراگیر کارکنان و کارشناسان و همچنین توسعه بدنه مدیریتی دانشگاه روال های مشخصی پیش بینی شده است که در لیست زیر آمده است. هدف این است که از کارکنان آموزش دیده با تراز جهانی به تدریج مسئولیت مهمی از تحقق روال های دانشگاه را برعهده بگیرند. این هدف گذاری جزو اهرم های مهم تحقق سرآمدی است. آموزش های وسیع نیروهای کارشناسی دانشگاه و واگذاری مسئولیت های مدیریتی به ایشان طی برنامه ۵ ساله اول تحول راهبردی از جهت گریه های تحول در سرمایه های انسانی غیر هیئت علمی دانشگاه است.

همچنین ایجاد مرکز پویایی هیئت علمی برای توسعه مستمر اعضای هیئت علمی، بالادست اعضای هیئت علمی جوان استادیار از اولویت های برنامه تمرکز بر توسعه سرمایه انسانی است.

روال های مهم که برآورده کننده این اقدامات در طرح تحول راهبردی خواهند بود و در حوزه های آموزش و پشتیبانی و مدیریت منابع تبیین شده اند به ترتیب زیر مستند شده اند (۱).

سرآمدی همه جانبه در کیفیت همچنین نیازمند سرمایه گذاری جدی دانشگاه در فناوری اطلاعات، کاهش بروکراسی های اداری، آموزشی و پژوهشی، تجدید نظر اساسی در دوره های پردیس می باشد که برای آنها نیز روال های موثری در طراحی و برای اجرا پیش بینی شده اند.

تمامی روال های مذکور در راستای توسعه و رشد رشته ها و گروههای آموزشی در ابعاد آموزش، پژوهش و فناوری به عنوان تنها دانشگاه جامع تحصیلات تکمیلی پایتخت است. در سابقه دانشگاه تربیت مدرس همواره سد شکنی های متعددی در راه اندازی دوره های جدید بوده است. دانشگاه به رشد ارگانیک گروههای آموزشی و توسعه میان رشته ای و پاسخگویی به تقاضای بازار توجه خاص خواهد داشت.

روال های مهم برآورده کننده این اقدامات در طرح تحول راهبردی مستند

- توسعه سرمایه انسانی دانشگاه با تمرکز بر بین المللی شدن دانشگاه
- توسعه منشور حقوق و مسئولیت‌های اجتماعی کارکنان، اعضای هیئت علمی و دانشجویان و آموزش آن
- پویایی و بالندگی مستمر اعضای هیأت علمی (ایجاد مرکز پویایی اعضای هیأت علمی و توسعه فناوری‌های یاددهی-یادگیری)
- روان‌سازی و تسهیل مقررات آموزشی
- روان‌سازی و تسهیل مقررات و فرایندهای پژوهشی
- برون‌سپاری خدمات رفاهی دانشجویان و امور پشتیبانی دانشگاه
- زیرساخت حضور دیجیتال و کمپین معرفی دانشگاه در محیط‌های مجازی
- ایجاد محیط یکپارچه دسترسی و جستجو در پایگاه‌های اطلاعات علمی داخلی و خارجی و تقویت مستمر دسترسی به پایگاه‌های معتبر موجود
- روان‌سازی و تسهیل فرآیندهای دانشگاه با تاکید بر کاهش جهشی بورکراسی و استفاده از سیستم‌های یکپارچه اتوماسیون اداری
- حضور مؤثر در فضای مجازی و ارتباط با جامعه هدف
- توسعه و پیاده‌سازی سیستم اتوماسیون جامع دانشگاهی University Campus Solution
- توسعه خدمات ابری برای پژوهش

### هدف ۱۴۰۴

نیروهای کارشناسی و مدیریتی با قابلیت تعامل بین المللی و مسلط به زبان های خارجی -

۲۰٪ کارکنان با گواهینامه های تراز جهانی دانشگاهی

افزایش سالیانه ۵٪ متوسط امتیاز سالیانه ترفیع استادیاران دانشگاه

افزایش سالیانه ۵٪ در سطح عملکرد دانشگاه در منشور مسئولیت های اجتماعی

### هدف ۱۴۰۴

برند دانشگاهی در منطقه هدف با حداقل یک سوم گروههای آموزشی با جایگاه استنادی در منطقه

استقرار سیستم به روز اتوماسیون دانشگاهی تا ۱۳۹۹

سرمایه گذاری متوسط ۷٪ بودجه طرح تحول راهبردی در سه سال اول برنامه در فناوری اطلاعات با اولویت برون سپاری سرویس ها

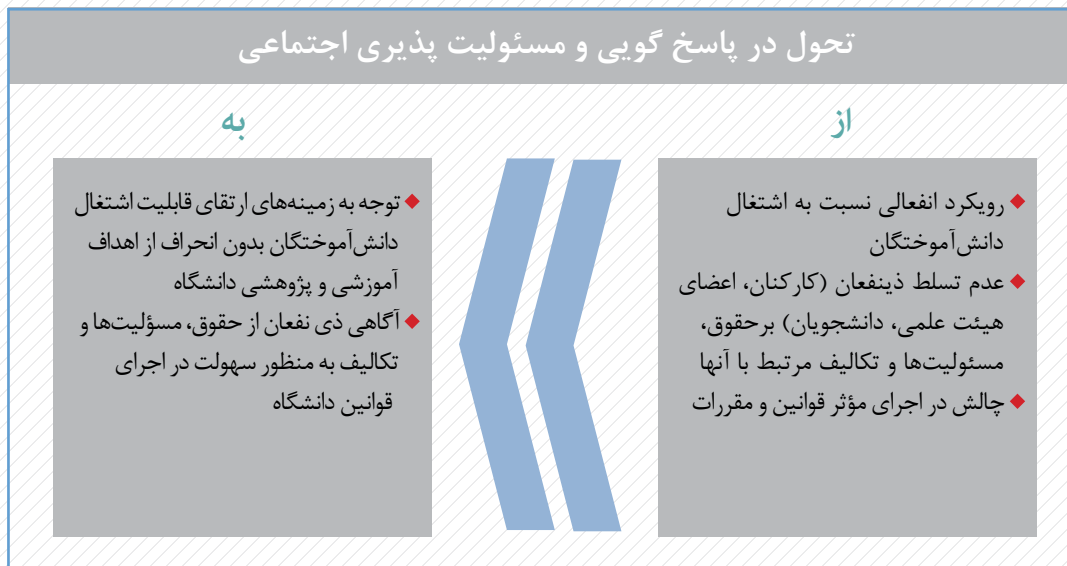
رتبه دانشگاه جزو سه ردیف اول در جستجو های متنوع فضای وب



تحول راهبردی در محور توسعه منابع انسانی دانشگاه با هدف پر کردن شکاف های عملکردی و کیفیتی موجود از طریق اجرای روال های مهم راهبردی که در جدول های فوق اشاره گردید، پیش بینی شده است و به صورت زیر تغییر از وضعیت کنونی به وضعیت مطلوب خلاصه می شود.



در راستای تقویت مستوایت پذیری اجتماعی، منابع انسانی دانشگاه در طرح تحول راهبردی به صورت زیر با تغییر از وضعیت کنونی به وضعیت مطلوب خلاصه می شود..





تحول راهبردی در سرآمدی همه جانبه در کیفیت و پر کردن شکاف های عملکردی موجود نیازمند سرمایه گذاری وسیع در فناوری اطلاعات است و به صورت زیر تغییر از وضعیت کنونی به وضعیت مطلوب خلاصه می شود.

## سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات

به

- ◆ سیستم های یکپارچه با فرآیندهای روان و مبتنی بر بهترین الگوهای انجام کار که امکان برنامه ریزی موثر منابع متنوع دانشگاه را فراهم می سازند
- ◆ دسترسی آسان به پایگاه های اطلاعات علمی معتبر داخلی و خارجی در یک محیط یکپارچه از داخل و خارج دانشگاه
- ◆ وجود خدمات رایانش ابری برای انجام پژوهش های دانشگاهی
- ◆ دارای زیرساخت های فنی و اجتماعی (تولید محتوی) برای حضور در فضای مجازی
- ◆ استفاده موثر از فناوری اطلاعات نوین در آموزش و تدریس

از

- ◆ قدیمی بودن سیستم های دانشگاه و اتکای سیستم ها به افراد
- ◆ جزیره ای بودن سیستم های نرم افزاری در دانشگاه و عدم ارتباط سیستمی میان نرم افزارهای مستقر در معاونت های مختلف
- ◆ چالش دسترسی به پایگاه های اطلاعات علمی متنوع
- ◆ حضور کم رنگ در فضای مجازی
- ◆ تمرکز کم رنگ بر فناوری های نوین در آموزش و تدریس

تحول راهبردی در سرآمدی همه جانبه در کیفیت نیازمند توجه جدی به روان سازی رویه های آموزشی، پژوهشی و پشتیبانی دانشگاه است. تحقق این مهم به صورت زیر تغییر از وضعیت کنونی به وضعیت مطلوب خلاصه می شود.

## تحول جهشی در پر کردن شکاف عملکردی رویه های دانشگاه

به

- ◆ فرآیندهای روان، چابک، یکپارچه و مکانیزه در سطح دانشگاه
- ◆ امکان سنجش عملکرد رویه های سازمانی

از

- ◆ کارایی و اثربخشی پایین فرآیندهای اداری و مالی
- ◆ مقررات و رویه های پیچیده و سنگین آموزشی و پژوهشی
- ◆ ساختار سلسله مراتبی و کندی عملیات دانشگاه
- ◆ فقدان نظام های یکپارچه کنترل و اندازه گیری عملکرد
- ◆ عدم فرصت تفکر توسط برای کارشناسان و مدیران

## ادامه اولویت‌ها

### تعامل شبکه‌ای و میان رشته‌ای Vibrant Communication and networked interdisciplinary

تعامل شبکه‌ای و میان رشته‌ای یکی دیگر از اولویت‌های مهم طرح تحول راهبردی است که این هدف اولویت‌دار در بسیاری از برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های معتبر جهانی مورد توجه جدی قرار گرفته است.



**تعامل بالای میان رشته‌ای** یکی دیگر از اولویت‌های اساسی دانشگاه تربیت مدرس است. دانشگاه تربیت مدرس تنها دانشگاه جامع و کامل پایتخت است که عمده رشته‌های تحصیلی خود را در یک سایت متمرکز در اختیار دارد. این مزیت لازم است به صورت جدی مورد توجه گروه‌های آموزشی قرار گیرد و با تعامل شبکه‌ای نزدیک‌تر برای توسعه دوره‌های میان رشته‌ای اقدام گردد. در برنامه‌های توسعه آموزشی دانشگاه تأکید قابل ملاحظه‌ای بر **نظام مند تر شدن توسعه رشته‌ها و گروه‌های آموزشی** (با لحاظ کردن معیارهای تقاضای بازار و توانمندی گروه‌های آموزشی) خواهد بود و بر توسعه دوره‌های میان رشته‌ای تأکید می‌شود. توسعه توانمندی‌های گروه‌های آموزشی نیز نهایتاً به فعالیت شبکه‌ای آنها با سایر گروه‌های آموزشی گره خواهد خورد.

**تعامل بالای میان رشته‌ای** بایستی بتواند زمینه بهتری برای **اشتغال پذیری دانش‌آموختگان** دوره‌های کارشناسی ارشد فراهم نماید که نیاز است گروه‌های آموزشی با برون‌گرایی بیشتر و تعامل با بخش‌های اقتصادی کشور نسبت به طراحی دوره‌های بین رشته‌ای با امکان اشتغال‌پذیری بالاتر اقدام نمایند. تعامل میان رشته‌ای در توسعه اکو سیستم نوآوری دانشگاه و شکل‌گیری تیم‌های خلاق دانشجویی از گروه‌های آموزشی مختلف نیز اهمیت حیاتی دارد. راه‌اندازی **دوره‌های کارشناسی ارشد کارآفرینی در فناوری** از جنبه‌های مهم دیگر اولویت تعامل میان رشته‌ای است. سه روال مهم که برآورده‌کننده این اقدامات در طرح تحول راهبردی خواهند بود در حوزه‌های آموزش و پژوهش و فناوری به ترتیب زیر مستند شده‌اند.

- سرمایه‌گذاری آموزش و ایجاد توازن بین آموزش و پژوهش در فرایندهای توسعه هیأت علمی
- اثرگذاری متقابل آموزش و اشتغال و ارتقای اثربخشی آموزش و غنی‌سازی با آموزش‌های نوین مهارتی
- تمرکز بر خلاقیت و نوآوری و ایجاد محیط و فضای مناسب توسعه خلاقیت و نوآوری در جهت کارآفرینی فناورانه در دانشگاه

### هدف ۱۴۰۴

رسیدن به ۱۰۰۰ عضو هیئت علمی و نسبت ۴۰٪ استاد - ۴۰٪ دانشیار و ۲۰٪ استادیار در بلوغ دانشگاه در ۱۴۱۴

جذب ۱۰ عضو هیئت علمی خارجی تا ۱۳۹۹ و ارتقای این نسبت تا ۵٪ اعضای هیئت علمی تا ۱۴۱۴ با اولویت میان رشته‌ای

**تعامل بالای میان رشته ای** صرفاً در آموزش خلاصه نمی شود، بلکه **پژوهش های میان رشته ای** با توجه به جامع و کامل بودن دانشگاه بسیار حائز اهمیت است. تعمیق در بسیاری از زمینه های تحقیقاتی و مشخصاً توسعه فناوری در گرو برون گرایی بیشتر گروههای آموزشی و اساتید و تعامل شبکه ای آنهاست. رشته های پزشکی و مهندسی و تعامل میان رشته ای این دو، از مهمترین زمینه های لازم گروههای آموزشی برای توجه به این اولویت است. همچنین به اشتراک گذاری منابع پژوهشی میان رشته ای از دیگر موضوعات مورد توجه این اولویت است.



## ادامه اولویت ها

## Autonomy &amp; Sustainability

## خود اتکایی و پایداری

اولویت مهم طرح تحول راهبردی دانشگاه تربیت مدرس موضوع استقلال دانشگاه و خود اتکایی مالی آن از یک سو و توجه ویژه به محیط زیست از سوی دیگر است. یک دانشگاه تراز جهانی لازم دارد با سبد متنوعی از منابع درآمدی همواره بتواند به صورت دانشگاهی مدرن و به روز فعالیت نماید. دانشگاه تربیت مدرس دارای توانمندی پژوهشی و نوآوری مناسب و همچنین سرمایه اجتماعی فراوانی است که با جهت گیری فعال قصد دارد از این نقاط قوت استفاده موثری برای **خود اتکایی مالی دانشگاه** نماید.

دانشگاه تربیت مدرس قصد جدی دارد **از یک دانشگاه با اقتصاد دولت پایه به دانشگاهی با خود اتکایی و استقلال اقتصادی** تبدیل شود. اگر چه تحقق این اولویت راه بسیار درازی را در پیش دارد و نیاز به یک دهه کامل برنامه ریزی و پیگیری مداوم است، اما با توجه به پیش بینی های بودجه های دولتی در آینده و چشم انداز دانشگاه این مهم برای دانشگاه بسیار حیاتی است.

برای خود اتکایی مالی دانشگاه، و همچنین پایداری اقتصادی آن لازم است موضوع جذب کمک های پژوهشی در قالب گرانت های دانشگاهی و نیز پروژه های تحقیقات کاربردی و با ترکیب آنها مورد توجه جدی گروههای آموزشی قرار گیرد. اصولاً «جذب گرانت» استاندارد فعالیت های اعضای هیئت علمی همانند چاپ مقالات به روال دانشگاه تبدیل شود.

روال های مهمی که برآورده کننده این اقدامات در طرح تحول راهبردی خواهند بود در حوزه های پشتیبانی و مدیریت منابع و پژوهش و فناوری و نیز آموزش به ترتیب زیر مستند شده اند.

- پایداری اقتصادی دانشگاه و افزایش دارایی های موقوفه دانشگاه
- بازاریابی و کمپین معرفی دانشگاه به هدف جذب بیشتر منابع موقوفه درآمدزا
- توسعه اقتصاد پایدار آموزشی
- تخصیص اعتبار ویژه کافی و هدفمند و مدیریت هزینه کرد آن به منظور ارتقاء و بهبود کیفیت خدمات پژوهش
- تقویت توانمندی مالی دانشگاه تربیت مدرس از طریق رشد جهشی انجام پژوهش های کاربردی و توسعه ای
- جذب منابع مالی خیرین در حوزه ی علم و فناوری

### هدف ۱۴۰۴

حداکثر ۷۰٪ بودجه دانشگاه از محل بودجه دولت

در ادامه طرح تحول دانشگاه لازم است اقدامات لازم برای اتکای حد اکثر ۵۰٪ بودجه دانشگاه از محل دولت تا سال ۱۴۱۴ پیش بینی گردد.



## تقویت خود اتکایی مالی و پایداری اقتصادی دانشگاه

از

- ♦ وابستگی اساسی درآمد دانشگاه به بودجه عمومی دولت
- ♦ وسهم ناچیز سایر درآمدها در سبد منابع درآمد دانشگاه
- ♦ نقش کم رنگ فضای خلاقیت و نوآوری در پایداری اقتصادی دانشگاه
- ♦ استهلاک تدریجی امکانات فیزیکی و آزمایشگاهها، کلاس ها و تاسیسات دانشگاه
- ♦ غلبه تفکر راهبرد های کشتی و منفعل

به

- **دارای سبد متنوعی از منابع درآمدی، شامل:**
- ♦ سهم قابل توجه درآمدهای پژوهشی در سبد درآمدهای دانشگاه
- ♦ سهم منابع خیرین در حوزه علم و فناوری در سبد درآمدهای دانشگاه - رشد جهشی منابع حاصل از وقف و اهدائیه ها به دانشگاه
- ♦ ارتقای سهم درآمدهای حاصل از توسعه آموزش های غیردولتی همسو با ارزش های بنیادی دانشگاه
- ♦ ارتقای سهم درآمدهای حاصل از انجام پروژه های ملی و بین المللی
- ♦ فضای مناسب خلاقیت و نوآوری برای توسعه کارآفرینی فناورانه و توسعه شرکت های دانش بنیان دانشگاهی
- ♦ اعضای هیات علمی فعال در انجام پروژه های کاربردی و توسعه ای





## ادامه اولویت‌ها

اولویت مهم طرح تحول راهبردی دانشگاه همچون بسیاری از دانشگاه‌های مطرح جهانی، اهمیت به موضوع حفظ محیط زیست و فعالیت برجسته در این موضوع بویژه در تهران است.

پایداری زیست محیطی دانشگاه در کنار پایداری اقتصادی آن از دیگر اولویت‌ها دانشگاه است که دانشگاه تربیت مدرس را به صورت دانشگاه دوستدار محیط زیست تعریف می‌کند. برای این اولویت روالهای مهمی در طرح تحول راهبردی دانشگاه پیش بینی شده است تا دانشگاه در سطح سایت خود و محیط پیرامون و مشخصاً در پایتخت بتواند نقش برجسته‌ای را در توسعه زیست محیطی و آگاهی‌های آن ایفا نماید.

روال‌های مهمی که برآورده‌کننده این اقدامات در طرح تحول راهبردی خواهند بود به ترتیب زیر مستند شده‌اند. از هم‌اکنون طرح‌های مهمی در راستای حرکت به طرف دانشگاه سبز در دانشگاه در جریان است.

- کمپین حفظ محیط زیست در منطقه پیرامون دانشگاه با همکاری دانشجویان
- تقویت پایداری زیست محیطی دانشگاه و برنامه جامع نگهداری با اولویت فضاهای آموزشی و دانشجویی

### هدف ۱۴۰۴

بهبود سالیانه ۵٪ در شاخص CHP و سایر شاخص‌های زیست محیطی دانشگاه (۱)

۱- برای توضیحات شاخص کارایی CHP رجوع کنید به جلد سوم: مستندات روال‌های راهبردی ۹۹-۹۵

CHP : combined Heat and Power Efficiency



تغییر از وضعیت کنونی به وضعیت مطلوب در محور های تحول پایداری زیست محیطی به صورت زیر خلاصه می شود.

## کمپین موثر و تقویت پایداری زیست محیطی دانشگاه

به

- ◆ دانشگاه سازگار با محیط زیست و تولید کربن صفر
- ◆ مطرح در پابندی به پایداری زیست محیطی
- ◆ فعال و حساس به محیط زیست
- ◆ بهینه در مصرف انرژی
- ◆ دانشجویان خود آگاه به محیط زیست با فعالیت اجتماعی
- ◆ دانشجویی مطرح در موضوع محیط زیست

از

- ◆ کم توجهی دانشگاه به محیط زیست پیرامون خود
- ◆ نبود رویه های مشخص زیست محیطی در فعالیت های دانشگاه
- ◆ کم توجهی به لزوم حساس کردن کارکنان، دانشجویان و اعضای هیئت علمی دانشگاه به مسائل زیست محیطی و رفتار دوستدار محیط زیست

## ادامه اولویت ها

Global Reach

برون گرایی و حضور فعال بین المللی

**برون گرایی** که در اولویت های دیگر دانشگاه نیز به آن تاکید گردیده است، از

مهمترین اولویت های دانشگاه است. تحلیل ها نشان می دهد، دانشگاه تربیت مدرس به صورت کلی و تا سطح گروههای آموزشی تا حدودی درون گرا رفتار می نماید. برون گرایی گروههای آموزشی، تعامل میان رشته ای آنها در آموزش و پژوهش، و فناوری و نیز توسعه تعاملات بین المللی از اولویت های مهم طرح تحول راهبردی دانشگاه است.

**حضور فعال بین المللی** در کنفرانس ها و مجامع جهانی، همکاری با سازمانهای

جهانی بویژه سازمانهای علمی و فرهنگی وابسته به سازمان ملل متحد، ترویج و فراگیری دوره های ۶ ماهه تبادل دانشجویان دکتری، تبادل محققان پسا دکتری و دوره های آموزشی مشترک با دانشگاههای خارج از کشور از جمله موارد مهم است. به روال های مهم که برآورده کننده این اقدامات در طرح تحول راهبردی خواهند بود، در اولویت های قبل پرداخته شده است.



هدف ۱۴۰۴

۲۰٪ کل پروژه های تحقیقاتی دانشگاه به صورت پژوهش مشترک با شبکه های تحقیقاتی و دانشگاههای مطرح جهانی و سازمانهای بین المللی

در برنامه تحول دانشگاه، برون گرایی در ابعاد زیر تأکید شده است:

**برون گرایی** در تعامل با جامعه و دولت و بخش های مختلف صنعت و اقتصاد مشخصاً لازم است با اولویت دنبال شود و از هر فرصتی برای معرفی دستاورد های دانشگاه به بیرون دانشگاه استفاده کرد.

**برون گرایی در سطح دانشجویان و نیز حضور فعال بین المللی** دانشجویان نیز لازم است در برنامه های اجتماعی دانشگاه به صورت جدی دنبال گردد. توسعه امکانات و فضای فعالیت تشکل های دانشجویی نیز از روال های مهم طرح تحول راهبردی دانشگاه است.

دو روال مهم که برآورده کننده این اقدامات در طرح تحول راهبردی خواهند بود به ترتیب زیر مستند شده اند.

- توسعه جهشی فضاهای فعالیت دانشجویی (Student Union)
- گسترش فعالیت های انجمن دانش آموختگان (تقویت انجمن دانش آموختگان در بازخوردهای عملکرد آموزش)

#### هدف ۱۴۰۴

شادابی فضای اجتماعی و فرهنگی دانشگاه با بلوغ فکری و

۹۵٪ آگاهی عمومی در بین جوانان کشور از ارائه تجربه زندگی دانشگاهی متمایز توسط دانشگاه تربیت مدرس

افزایش سالیانه ۱۰٪ به حجم فعالیت های دانشجویی تا سال ۱۳۹۹







**برون گرایی و حضور فعال بین المللی** مستلزم حضور فزاینده دانشگاه در فضای مجازی و سرمایه گذاری مناسب در این خصوص است که روال موثری نیز در این خصوص پیش بینی شده است و در اولویت های قبلی به آنها پرداخته شده اند.

**برون گرایی و حضور فعال بین المللی** مستلزم برنامه ریزی منسجم برای جذب دانشجویان خارجی است. جذب ۲۰۰۰ دانشجوی خارجی در سال دهم طرح تحول راهبردی از اهداف برنامه است. همچنین جذب اساتید خارجی برای همکاریهای آموزشی و تحقیقاتی، توسعه فناوری از اهم برنامه های طرح تحول راهبردی دانشگاه است.

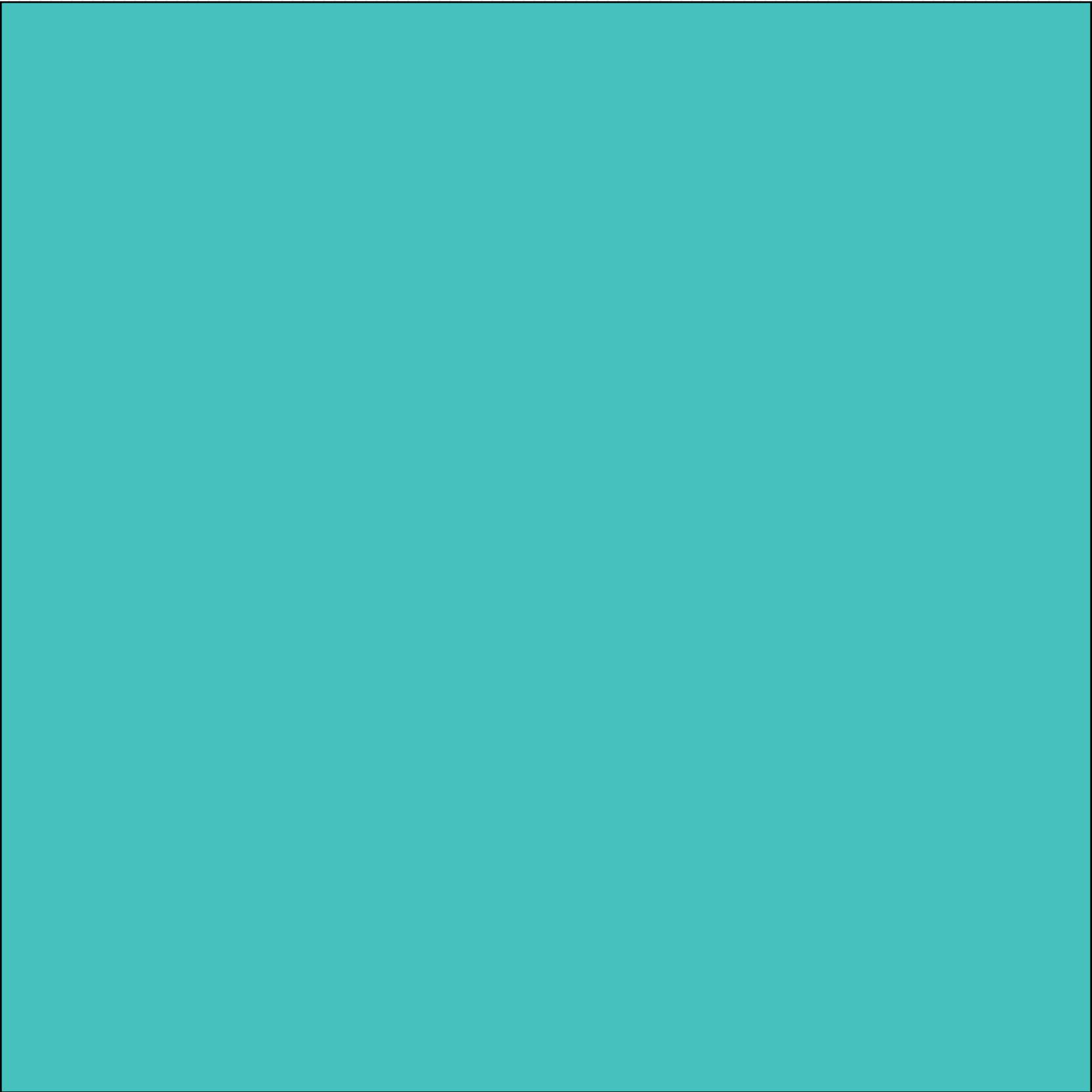
دسترسی به منابع علمی و شبکه های کتابخانه ای جهانی از طریق سامانه یکپارچه و همچنین تاکید بر اشاعه بین المللی برونداد های پژوهشی از روال های مهم برنامه است.

روال های مهمی برآورده کننده این اقدامات در طرح تحول راهبردی خواهند بود که در سایر اولویت ها به آنها پرداخته شده است.

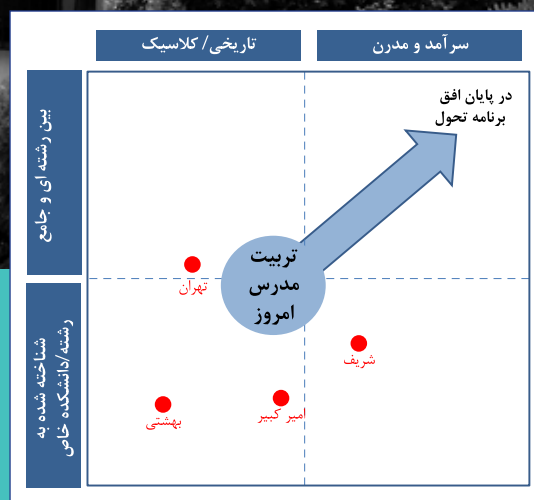
#### هدف ۱۴۰۴

حفظ تعداد دانشجویان دانشگاه در سطح ۱۰۰۰۰ دانشجو تا سال ۱۳۹۹

و افزایش تعداد دانشجویان تا ۱۲۰۰۰ دانشجو با ترکیب ۲۰۰۰ دانشجوی خارجی در سال ۱۴۰۴



# جایگاه یابی امضای دانشگاه تربیت مدرس



## تجربه دانشگاهی متمایز Outstanding University Experience

### مطالعات طرح تحول راهبردی دانشگاه تربیت مدرس در فاز سنتز، ۴ بعد برای تجربه دانشگاهی معرفی می نماید:

#### بعد اول : یادگیری (Learning)

تمایل به یادگیری و یا یادگیری به عنوان نیاز ورود به دانشگاه یکی از مهمترین سازه های تجربه دانشگاهی است. یادگیری در دانشگاه علاوه بر آموزش آکادمیک به مفهوم تعامل دانشجو با دانشجو، استاد با دانشجو و استاد با استاد نیز می باشد. از طرفی ارتباطات برون سازمانی (صنعت و ارتباطات بین المللی) نیز می توانند بستر مناسب یادگیری باشند. سنجش تاثیر دانشگاه در یادگیری از پائین ترین سطح (امکانات آموزشی) تا سطوح بالا (رابطه دانشگاه با بازار کار) توسط ذی نفعان قابل اندازه گیری است.

#### بعد دوم : بکارگیری (applying)

به کارگیری به مفهوم استفاده موثر از دانش و یا مهارت یاد گرفته شده است. از نگاه دانشجویان اگر نتوانند از آنچه در دانشگاه آموخته اند در بازار کار استفاده کنند این به معنای تاثیر کمتر مثبت تجربه دانشگاهی است. به کارگیری در عالی ترین سطح به معنای خود شکوفایی و کار آفرینی است. اساتید به کارگیری را در گسترش مرزهای دانش و پیشرفت آکادمیک می بینند.

#### بعد سوم : شکل دهی به زندگی (Shaping Life)

دوران دانشگاه/ زندگی دانشگاهی نقشی مهم در شکل گیری زندگی آینده مخاطبین خود دارد. مهارت هایی که افراد در دانشگاه از طریق تعامل کسب می کنند، مهمترین عامل تاثیر محیط دانشگاه در زندگی افراد شناسایی شده است. شکل دهی به زندگی شامل مواردی چون توسعه مهارت های زندگی، شکل دهی به علایق و شخصیت افراد، تعاملات فرهنگی و توسعه شبکه روابط اشخاص می شود.

#### بعد چهارم : تاثیر گذاری بر دیگران (Impact on Others)

تاثیر گذاری بر دیگران به عنوان آرمان نهایی افراد در تجربه دانشگاهی تعیین می شود. این تاثیر گذاری از موثر بودن در زندگی افراد آغاز شده و در ایده آل ترین حالت به گذاشتن رد پا پس از خود، شهرت نیک و ایجاد تغییرات بزرگ در جامعه منجر می شود. پایه های احساس موثر و مفید بودن از تجربه دانشگاهی آغاز می شود.



## تجربه دانشگاهی متمایز Outstanding University Experience

رویکرد اصلی دانشگاه تربیت مدرس در فعالیت‌های خود خلق تجربه دانشگاهی منحصر به فرد در سطح تحصیلات تکمیلی است. دانشگاه تربیت مدرس یک دانشگاه چند بعدی است که در آن آموزش، پژوهش و محیط اجتماعی، فضایی تعاملی و قابل تعمیم به زندگی بیرون دانشگاه را ایجاد می‌کند. در دانشگاه تربیت مدرس که انعکاسی واقعی از طیف زندگی ذی نفعانش می‌باشد نگاه کلان نگر، راه حل‌گرا و موثر نسبت به کشور و مردم مسلمان آن ترویج و تربیت می‌شود. اخلاق و معنویت مبتنی بر باورهای دینی محور اساسی تجربه دانشگاهی به عنوان وجه تمایز دانشگاه تربیت مدرس است. دانشجویان افرادی راه حل‌گرا، کلان‌نگر، دلسوز و چند بعدی‌اند.

به کارگیری (applying)



یادگیری (Learning)



تاثیر گذاری بر دیگران (Impact on Others)



شکل دهی به زندگی (Shaping Life)



فعالیت های دانشگاه تربیت مدرس از جایگاه دانشگاهی متمرکز بر تحصیلات تکمیلی گامی فراتر نهاده و نه تنها یادگیری و پژوهش را در حوزه های علوم رایج گسترش می دهد بلکه تبدیل به مرکزی می شود که قرار است به دانشجویان «چگونه فکرکردن» را بیاموزد.

تربیت مدرس به محیط پیرامون خود (صنعت و جامعه) نشان می دهد کسانی که می دانند «چگونه فکر کنند» چطور می توانند تغییر، رشد و توسعه را با افکار و ایده های خود سبب شوند.

در آموزش متداول دانشگاهها، افراد در حل کردن مسائل کوچک تبحر پیدا می کنند و در این تبحر تبدیل به مدیران، محققان و خبرگان علوم می شوند.

آن چیزی که دانشگاهها به دانشجویان خود یاد نمی دهند توانایی پیدا کردن مشکلی بزرگ است که خود تصمیم به حلش می گیرند. مشکلی که ارزش حل شدن داشته باشد!

همانقدر که به انسانهایی احتیاج داریم که مشکلات کوچک را حل می کنند، به کسانی نیاز داریم که مشکلات بزرگ را تشخیص می دهند و در مسیر حل آنها کاربردهای تخصصی و نظام های دانشگاهی را به مسیری جدید سوق می دهند.

ما به کسانی نیاز داریم که از امروز در توسعه فردا مشارکت دارند.

در جهان پر تکاپوی امروز هر روز اختراع و اکتشافی انجام می شود. تکنولوژی به سرعت در حال تغییر است و انسانها چه مولد و چه مقلد هرگز نمی توانند مکثی را در این تکاپو سبب شوند.

آری جهان برای کسی نمی ایستد

چطور می توان به جای نشستن و نظاره گر، بودن چیزی را به این جهان افزود؟

اگر قرار باشد کلامی، ایده ای، تفکری و اندیشه ای را به این جهان بیفزاییم، آن اندیشه چیست؟

آنچه امروز نیاز داریم پزشک، مهندس، هنرمند، معمار و روانشناس دیگری نیست. ما به کسانی نیاز داریم که به آنچه می گویند فکر می کنند و تاثیر کلام خود را در جهان می شناسند. کسانی که آنچه ضروری است را یاد می گیرند و با ابزار دانش قدمهایی فراتر نهاده و اندیشه را خلق می کنند.

ما بدنبال کسانی هستیم که می دانند چگونه فکر کنند!

ما در کنار هم یاد می گیریم چطور از ابعاد مختلف باید به یک موضوع نگاه کرد. با هم یاد می گیریم چطور اندیشه هرکسی می تواند ارزش بیافریند و تمامی اندیشه های ما جهان را تغییر خواهد داد.

کلمات و ایده ها جهان را تغییر می دهند.

اینجا نقطه آغاز گشایش دریچه های جدید به زندگی است. نقطه آغاز خلق تفکر، نقطه آغاز نوآوری و نقطه آغاز عشق ورزیدن به آنچه زندگی دیگران نامیده می شود.

تفکری که جستجو، کشف و یادگیری را تجربه می کند و «فهم کردن» و «اندیشیدن» را به عنوان شیوه ای همیشگی در تمامی ابعاد زندگی خود بکار خواهد گرفت.



## امضای دانشگاه تربیت مدرس و ذی نفعان

تعهد دانشگاه تربیت مدرس به جامعه و تمامی ذی نفعانش بویژه دانشجویان دانشگاه، در امضای آن تجلی می یابد. زنده نگه داشتن تجربه دانشگاهی با معنایی منحصر به فرد در شالوده تمامی تلاش و همت دانشگاهیان در طرح تحول راهبردی است. تجربه متمایز دانشگاهی که با یادگیری و بکارگیری، شکل دهی به زندگی و تاثیر گذاری بر دیگران با محوریت اخلاق و معنویت با بهره گیری از ارزشهای دینی معنا می یابد و هر روز و هر لحظه با فعالیت های دانشگاهیان و دانشجویان این تجربه منحصر به فرد همراه می شود. امضای دانشگاه تربیت مدرس یک امضای فرهنگی اجتماعی است که بار معنایی بسیار با ارزشی را به جامعه دانشگاهی ایران وعده می دهد و نقطه تمایز این دانشگاه در هم پایی با دانشگاههای برتر جهانی خواهد بود.

### ماموریت دانشگاه تربیت مدرس Mission Statement

رسالتی که به صورت خستگی ناپذیری به دنبال تحقق آن است.

تربیت سرمایه های انسانی متعهد و متخصص در بالاترین تراز علمی و مهارتی، خلاق و نوآور و تولید دانش و فناوری پیشرفته برای نقش آفرینی در عرصه های ملی و بین المللی

#### دانشگاه تربیت مدرس، دانشگاهی است:

- متمایز از نظر تمرکز بر تحصیلات تکمیلی و جامع پژوهش محور با تعامل شبکه ای و میان رشته ای
- پیشرو در آموزش و پژوهش کیفی و یادگیری، بکارگیری علم نافع و تاثیرگذاری بر جامعه و شکل دهی به زندگی اجتماعی دانشجویان و جامعه دانشگاهی، صنعت و حوزه های فرهنگی و اجتماعی در سطح ملی، منطقه ای و بین المللی
- احیاء تجربه دانشگاهی با محوریت اخلاق و معنویت با بهره گیری از ارزشهای دینی
- ما در دانشگاه تربیت مدرس «فهم کردن» و «اندیشیدن» را به عنوان شیوه ای همیشگی در تمامی ابعاد تجربه دانشگاهی احترام کرده، ترغیب و ترویج می کنیم. خلاقیت و نوآوری سرمایه انسانی را محور قرار داده و با بهره گیری از به روز ترین روشهای آموزشی، پژوهشی، توسعه فناوری و نو آوری برای خود اتکایی علمی و فناوری، اقتصادی و فرهنگی اجتماعی کشور تلاش می کنیم.

ارتقای جایگاه علمی کشور در جهان، رسالت محوری دانشگاه تربیت مدرس است.



## اقدامات فرهنگی / اجتماعی در تبیین امضای دانشگاه

گفتمان سازی علمی و فلسفی، تقویت جایگاه هم اندیشی اساتید و تعامل درون و برون دانشگاهی، توسعه نظریه پردازی در جهت تبیین مسائل کلان و اجتماعی کشور، تلاش موثر در تعمیق نهضت نرم افزاری در علوم انسانی، فرهنگ سازی و تجلیل برای ارتقای منزلت خیرگان دانشگاهی، حمایت همه جانبه از جلسات نقد و مناظره و کرسی های آزاد اندیشی، الگوسازی از چهره های خلاق و نوآور، ترویج حکمت و عقلانیت در جهت ارتقای خردورزی و دین باوری، تقویت همه جانبه تشکل های دانشجویی و ظرفیت سازی به منظور افزایش روحیه نشاط و پویایی دانشجویان، تشویق و ترغیب ازدواج دانشجویی و حمایت از دانشجویان متاهل، تبیین پیامدهای فرهنگی و اجتماعی رشته های تحصیلی، حمایت از پایان نامه های مرتبط با تجربه دانشگاهی، به خصوص در رشته های علوم انسانی و هنر، ساماندهی فضای آموزشی / فرهنگی دانشگاه در جهت تقویت تعامل دانشجویی، فرهنگ سازی به منظور ارتقای جایگاه پژوهشگر خلاق و کارآفرین، حمایت از پایان نامه های مساله محور و اثربخش مرتبط با نیازهای کشور، توسعه دوره های مهارت افزایی و افزایش روحیه جمعی در به ثمر رساندن تحقیقات میان رشته ای و در سطح ملی حمایت همه جانبه از فضای اکوسیستم نوآوری دانشگاه و توسعه شرکت های دانش بنیان توسط دانشجویان، ایجاد فضای رقابت سازنده در کار آفرینی دانشجویان، نهادینه سازی آموزه های اخلاق دانشگاهی و ارتقای خود باوری اساتید و دانشجویان.

### امضای دانشگاه

احیاگر تجربه دانشگاهی با محوریت اخلاق و معنویت با بهره گیری از ارزشهای دینی



#### ارزش های دانشگاه

- به روز بودن
  - انسان دوستی و دغدغه جامعه
  - کلان نگری و بلوغ اندیشه
  - دانایی و خلق اندیشه
  - روحیه تیمی و جمعی
  - خلاقیت و نوآوری
  - سخت کوشی و امیدواری (شایسته سالاری)
  - اصالت
  - خود اتکایی
  - احترام، صداقت و راستگویی
- ارزشهای ده گانه که بیانگر شخصیت امضای دانشگاه تربیت مدرس هستند حول ارزش محوری اخلاق دانشگاهی مبتنی بر باورهای دینی معنوامی یابند.

## محورهای تحول در اثرگذاری امضای دانشگاه

در تحول راهبردی در حوزه فرهنگی اجتماعی در اثرگذاری امضای دانشگاه به صورت زیر تغییر از وضعیت کنونی به وضعیت مطلوب خلاصه می شود.

### تقویت شهرت و خوشنامی دانشگاه

به

- تمرکز بر کنکاش و روحیه کنجکاوی علمی
- اهمیت خاص به تجربه دانشگاهی
- تبیین امضای دانشگاه به عنوان امضای فرهنگی
- تمرکز دانشگاه بر دغدغه توسعه یافتگی کشور در ابعاد مختلف
- توجه خاص به نوآوری و خلاقیت و سرزندگی و شادابی فضای اجتماعی دانشگاه



از

- دانشگاه کم توجه به اهمیت تجربه دانشگاهی
- فضای پرتوان علمی اما کم روح اجتماعی دانشگاه
- کم توجهی به برند سازی دانشگاهی

### تحول در رویکرد تمرکز بر مشتری

به

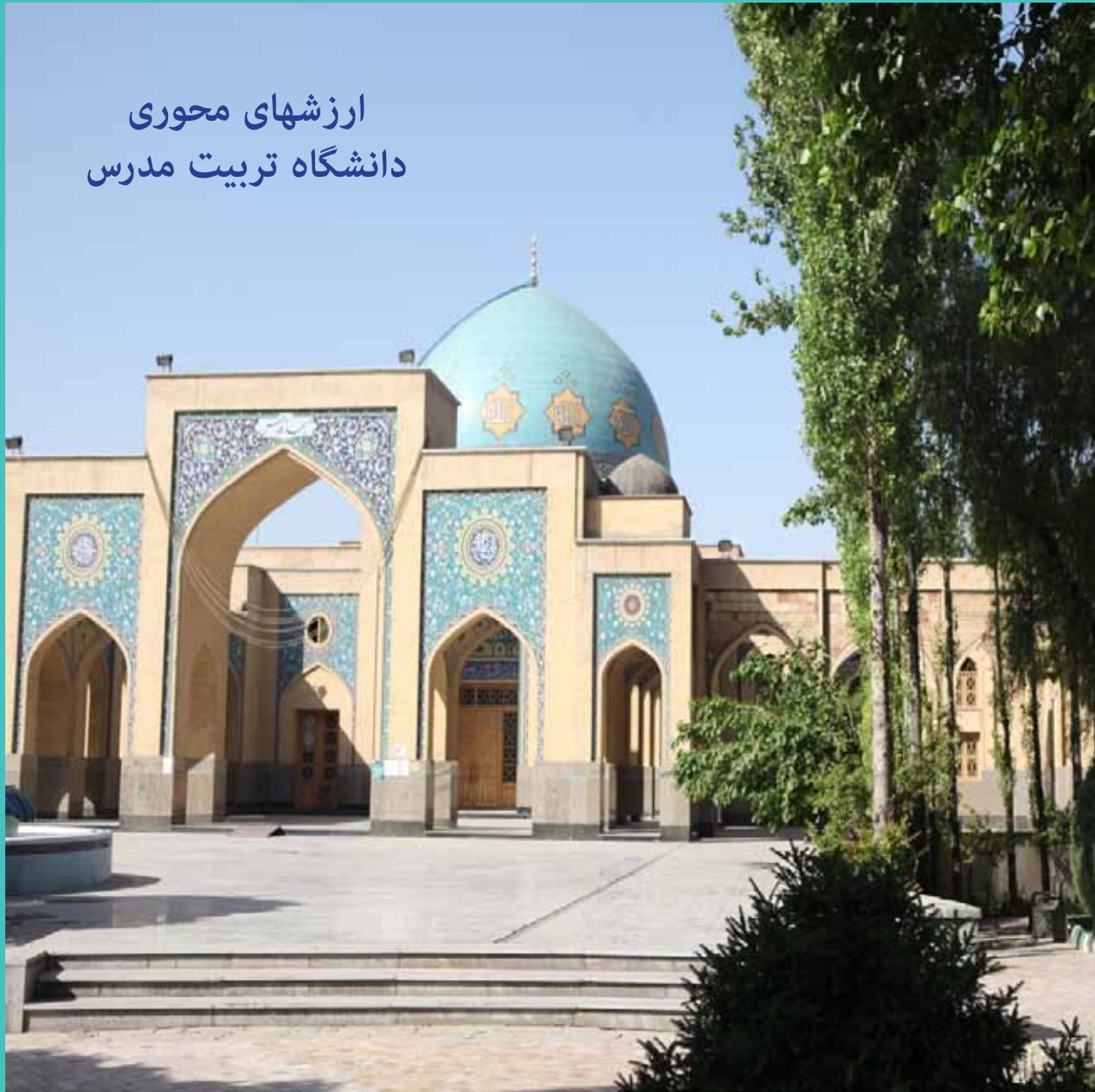
- توجه به جایگاه خاص تجربه دانشگاهی بالاخص در دوران تحصیلات تکمیلی که به نوعی شروع دوره استقلال تصمیم گیری برای آینده در بین دانشجویان کشور شناخته می شود
- جذب دانشجویان کیفی و چند بعدی
- اهمیت خاص به تجربه دانشگاهی



از

- بی توجهی به اهمیت تجربه دانشگاهی دانشجویان به عنوان مهمترین تجربه زندگی

ارزشهای محوری  
دانشگاه تربیت مدرس



## جوهره ارزش های دانشگاه تربیت مدرس «تجربه دانشگاهی» است.

چنانچه علاوه بر مطالعه و پژوهش، عامل «تعامل» هم در فهمیدن و یاد گرفتن نقش اساسی داشته باشد، به این نوع فهمیدن و یاد گرفتن «تجربه» می گویند.

در اصطلاح عامه، تجربه به معنای گذران زمان و عمر یک فضا و محیط است. مثلاً می گویند، فلان شخص ۲۰ سال تجربه معلمی داشته است.

این واژه در بین اندیشمندان معنای عمیق تری به خود گرفته است. اصطلاحاتی نظیر «تجربه فلسفی»، «تجربه علمی» و... بوجود آمده است. تجربه در این معنا، درک و فهم عمیقی است که از تعامل در یک فضای فرهنگی اجتماعی ایجاد می شود.

ارزش های ۱۰ گانه دانشگاه تربیت مدرس در چهار بعد تجربه دانشگاهی به ترتیب زیر قابل ارائه است.

### به کارگیری (applying)

دانایی و خلق اندیشه  
به روز بودن

### یادگیری (Learning)

خلاقیت و نوآوری  
خود اتکایی  
روحیه تیمی / جمعی

### تاثیر گذاری بر دیگران (Impact on Others)

انسان دوستی و دغدغه جامعه  
احترام، صداقت و راستگویی  
سخت کوشی و امیدواری (شایسته سالاری)

### شکل دهی به زندگی (Shaping Life)

اصالت  
کلان نگری و بلوغ اندیشه



## ارزش های محوری دانشگاه Values

ارزش های محوری دانشگاه تربیت مدرس در ۱۰ محور در تداوم ارزش های دانشگاه در برنامه راهبردی قبلی (سال ۱۳۸۶) به ترتیب زیر تکمیل شده است (۱).

### ۱- انسان دوستی و دغدغه جامعه Philanthropy and concern for community

ما به آنچه زندگی دیگران نامیده می شود، عشق می ورزیم. تلاش می کنیم تا راه ورود دانش را به زندگی مردم هموار کنیم. برای ساختن جامعه ای تلاش می کنیم که تعاملات مردم آن در روابط اقتصادی و اجتماعی شان بر مبنای دانش باشد. امید داریم که با ایجاد ثروت از طریق دانش، در فقر زدایی انسان های محروم نقش مهمی ایفا کنیم. ما به جامعه ای می اندیشیم که با افزایش خرد، مشکلات بزرگ را دغدغه داریم.

### ۲- دانایی و خلق اندیشه People's knowledge and thought

ما معتقدیم که آنچه یاد گرفته ایم و یاد می دهیم، قطره ای از دریای بیکران علم خالق هستی است. ما آنچه ضروری است را یاد می گیریم و یاد می دهیم و با ابزار دانش قدمهایی فراتر می گذاریم، بطوریکه نه تنها یادگیری و پژوهش را در حوزه های علوم رایج گسترش می دهیم، بلکه به دانشجویان «چگونه فکر کردن» را می آموزیم و دانش آموختگان و پژوهشگرانی تربیت می کنیم که می دانند چگونه فکر کنند. ما به محیط پیرامون خود (صنعت و جامعه) نشان می دهیم کسانی که می دانند «چگونه فکر کنند» می توانند تغییر، رشد و توسعه را با افکار و ایده های خود سبب شوند. اگرچه دانش آموختگان ما در حل کردن مسائل کوچک تبحر پیدا می کنند و در این تبحر تبدیل به مدیران، محققان و خبرگان علوم می شوند، اما درعین حال به آنان کمک می کنیم تا توانایی پیدا کردن مشکلی بزرگ را بدست آورند، مشکلی که خود شان تصمیم به حلش می گیرند و می دانند که ارزش حل شدن دارد.

### ۳- روحیه تیمی / جمعی Team spirit/ Community

از نظر ما رویکرد پژوهش های گروهی نسبت به موفقیت های فردی در اجرای پروژه های تک استادی رجحان دارد. ما به موضوعات و علایق تحقیقاتی همکارانمان بی احساس و بی تفاوت نیستیم، فعلا نه به نظرات هم گوش می دهیم و به عقاید یکدیگر به شدت احترام می گذاریم. همچنین در پیشبرد اهداف آموزشی به همسویی و یکپارچگی دروس مختلف بسیار اهمیت می دهیم. بطور کلی اهداف جمع را بسیار جدی تر از اهداف شخصی مورد توجه قرار می دهیم، در اجرای فعالیتهایمان رفتاری سازنده و هم افزا داریم و از تجمیع خردهای خرد، خردی بزرگ می سازیم.

۱- رجوع کنید به جلد چهارم: مستندات گزارش نهایی (۱)، پیوست ۵ صفحات ۲۰۷ - ۱۹۹



## ۴- به روز بودن Being up to date

ما به اتفاقات و تغییراتی که در جهان و در ارتباط با شکل زندگی، و تعاملات جوامع و مردم رخ می دهد، بسیار حساسیم. در جهان پر تکاپوی امروز هر روز اختراعی/اکتشافی انجام می شود. تکنولوژی به سرعت در حال تغییر است و انسانها چه مولد و چه مقلد نمی توانند در این تکاپو مکتبی را سبب شوند. بنابراین ما می کوشیم تا آثار این تغییرات را در رفتار دانشگاهی خود به خوبی تجزیه و تحلیل و درک کنیم. سپس متعاقب فهم حاصل، توانمندی های خود را برای پاسخگویی به این تغییرات بالا ببریم. بطوریکه فعالیت های ما در سبک و محتوای آموزش و همچنین در انتخاب پروژه های تحقیقاتی و رویکرد پیشبرد پروژه ها، فاصله ای با آخرین یافته ها و دستاوردهای دانشگاهیان و نخبگان سایر کشورها نداشته باشد. ما به خوبی حس می کنیم جهان برای کسی نمی ایستد. بنابراین به جای نشستن و رفتاری انفعالی، همواره به این می اندیشیم که چطور می توان چیزی را به این جهان افزود؟

## ۵- خود اتکایی Self-reliance

ما می دانیم در این جهان آنقدر می توانیم ارزش تولید کنیم که پاسخ بخشی از نیازهای جهان را بدهیم. بنابراین همانقدر که ممکن است ما به تولیدات علمی دنیا نیاز داشته باشیم، به همان میزان و یا بیشتر از آن دیگران به تولیدات علمی ما نیاز خواهند داشت. ما باور داریم که اتکای به خود، به معنای نفی دیگران نیست. بنابراین تلاش داریم تا با دانشمندان و دانشگاهیان کشورهای مختلف جهان تعاملات و بده و بستان های علمی و اقتصادی داشته باشیم.



ما جستجو، کشف و یادگیری را در اصالت علم جستجو می کنیم و «فهم کردن» و «اندیشیدن» را به عنوان شیوه ای همیشگی در تمامی ابعاد زندگی خود بکار خواهیم گرفت. ما باور داریم منشأ علم ذات خداوند سبحان است و او عالم به همه چیز است، خزائن دانش نزد اوست. ما همانند دانشمندان علوم تجربی علم را کار ساز می دانیم، اما بر خلاف اندیشه حاکم بر علوم تجربی دنیای امروز که تفسیر ماورایی از این عالم ندارد. علم را در شناخت از طریق تجربه و احساساتمان خلاصه می کنیم. بلکه باور داریم خداوند ظرفیت شناخت ظاهر و باطن جهان هستی را به انسان عطا کرده است (وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا). ما ایمان داریم در حالی پا به این جهان گذاشتیم که هیچ نمی دانستیم اما برای شناخت ابزاری به ما هدیه شده است که می تواند ما را به خزاین علم متصل سازد (وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَاتَعْلَمُونَ شَيْئاً وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَ الْبَصَارَ وَ الْآفَئِدَةَ).

ما دانش را اصیل می دانیم و رویکردی ظاهر بینانه به طبیعت و دنیا نداریم. باور داریم که اگر بشر بخواهد راهی بیابد، باید خاستگاه و نظام مقصد جهان را بشناسد و بیندیشد که تعادل این جهان از کجا بوده و سست شدنش ناشی از چیست؟

اگرچه ما به توانمندی علم در توسعه تکنولوژی توجه می کنیم و اگرچه تلاش داریم با پژوهش های نوآور محور- پیوندی بین اکوسیستم دانش و اکوسیستم کسب و کار برقرار کنیم، اما همچنان علم را فراتر از عاملی برای توسعه تکنولوژی قلمداد می کنیم. ما علم را اصیل می دانیم و باور داریم تا بشر از جان جهان نپرسد، خوب نمی شناسد و تا خوب نشناسد، هرچه در علاج جسم بکوشد نتیجه ای نمی گیرد. ما به تلاش دانشمندان غرب و شرق برای کشف مجهولات بشر شدیداً احترام می گذاریم و با تمامی آنان تعاملات علمی خواهیم داشت اما فرضیه هایی که برای علم اصالتی قایل نیستند را نمی پذیریم، مولفه هایی نظیر «نظریه داروین» و «تفکر اومانیزم» که عقل غربی ابزار گونه شده و جنبه های الهیاتی، غایت شناسی، اخلاقی و اجتماعی موجب زیر سؤال رفتن کرامت انسان و خلیفه الهی شده و به غایت جهان و هدف آفرینش توجهی نشده و اخلاق به عنوان محدودیت برای تکامل شناخته می شود. ما هرگز نمی توانیم چنین فرضیه هایی را بپذیریم و شدیداً علم اصیل را باور داریم و معتقدیم از طریق این باور قادر خواهیم بود، مهندس، هنرمند، معمار و روانشناسی تربیت کنیم که به آنچه می گویند، فکرمی کنند و تاثیر کلام خود را در جهان می شناسند. کسانی که آنچه ضروری است را یاد می گیرند و با ابزار دانش قدمهایی فراتر نهاده و اندیشه را خلق می کنند. دانش آموختگان ما تنها صنعت گر نیستند، بلکه سالکی هستند که می کوشند نقاب از زیبایی های پنهانی بردارند»

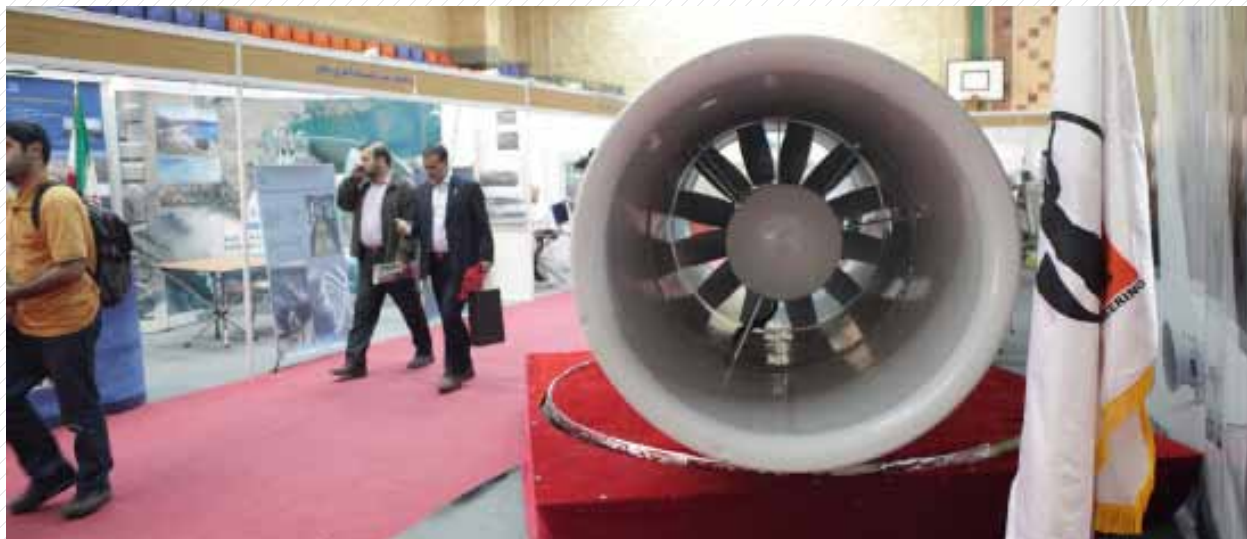


## ۷- خلاقیت و نوآوری Creativity and Innovation

ما به رشته های دانشگاهی و شاخه هایی از دانش که حول آن به پژوهش و آموزش می پردازیم علاقه مندیم و برای دستیابی به بالاترین نتایج در مرز های دانش تلاش می کنیم. اما در عین حال باور داریم تنها دانشی می تواند مشکلات و مسایل کشور را حل کند که حاصل تفکر چند بعدی است. تقسیم بندی علوم به شاخه های مختلف و کسب تخصص در هر شاخه، امری لازم و اجتناب ناپذیر است اما مشکلات و مسایل دنیای واقع از ما اجازه نمی گیرند که به چه شاخه ای از دانش مرتبط شوند. بنابراین، تفکر چند بعدی تنها بستر مناسب ایجاد نوآوری و پویایی در علم است. نوآوری بدون تغییر نگرش و نوع تفکر ایجاد نخواهد شد.

ما برآنیم تا با ایجاد فضای آموزش بین رشته ای، پژوهش خلاقانه و محیط دانشگاهی پویا اکوسیستمی مناسب برای پرورش خلاقیت، کاربرد دانش و راه اندازی کسب و کارهای متعدد ایجاد نماییم. دانشگاه تربیت مدرس به محیط پیرامون خود (صنعت و جامعه) نشان می دهد کسانی که می دانند «چگونه فکر کنند» می توانند تغییر، رشد و توسعه را با افکار و ایده های خود سبب شوند. بنابراین ما در دانشگاه تربیت مدرس باور داریم اگر گروهی از اساتید در انجام تحقیقات آکادمیک و انتشار یافته ها و تئوری های جدید در مرزهای دانش پیشتازند، گروهی دیگر در خلق نوآوری های بین رشته ای و راه اندازی کسب و کارهای دانش بنیان سرآمد خواهند بود.

ما باور داریم، ظرفیت نوآوری کشور به ظرفیت دانشگاهی آن به عنوان زیر ساخت اکوسیستم نوآوری برمی گردد و می دانیم مدل دانشگاههای نسل سوم، به خصوص تحصیلات تکمیلی موتور شتاب دهنده اقتصاد دانش بنیان است. بنابراین باور داریم دانشگاه تربیت مدرس باید بسیار سریعتر از سایر دانشگاه ها به سمت دانشگاه های نسل سوم گام بردارد. قلب ماموریت این دانشگاه ها، فضای اجتماعی و جوش دانشجویی با نوع تفکر چند بعدی، حرکت فرا رشته ای و بین رشته ای، فرآیندهای خلقی تا موفقیت ایده های نوآورانه و فرهنگ کارآفرینی آنهاست.



## ۸- احترام، صداقت و راستگویی Respect and truthfulness

دانشگاهیان پیشکسوت که جذب دانشگاه تربیت مدرس شده اند، تقریباً همگی با یک فضا، از یک سن و سال و با اخلاق و روحیات نزدیک به هم بوده اند. بطوریکه، هیچگاه تنش اخلاقی و فرهنگی و یا فاصله زیاد بین آنان حس نشده است. روابط آنان همواره بر پایه احترام متقابل شکل گرفته است. بنابراین ما به استعدادهای منحصر به فرد تک تک اساتید و دانشجویان احترام می گذاریم و برای ترویج و نمایش تعهد خودمان به برترین دستاوردهای علمی، تفاوت استعدادهایمان را ارج می نهیم. در مباحث علمی، جلسات، سمینارها، دفاع از پایان نامه ها و رساله های دکتری حفظ منزلت اساتید و دانشجویان در صدر اولویت های ماست. ما باور داریم ارتقای توانمندی های علمی دانشگاهمان در گرو تنوع دیدگاه های اساتید ما ست، که در تبادل آزاد اندیشه ها، توأم با احترام متقابل و یادگیری از یکدیگر هویدا می شود.

## ۹- سخت کوشی و امیدواری (شایسته سالاری) Hard work and hope

دانشگاه تربیت مدرس نهادی است که با استقامت و سخت کوشی اعضای هیات علمی نسل اول آن ساخته شده است. بر خلاف برخی از دانشگاه های بزرگ کشور، دانشگاه تربیت مدرس، بدون برخورداری از بودجه ای که برای راه اندازی یک دانشگاه نوپا نیاز است، با عشق و انگیزه های مثال زدنی اساتید و کارکنانش شروع به کارکرد و با سخت کوشی آنان قدم به قدم برای ایجاد زیر ساخت ها، اعم از ساختمان ها، آزمایشگاه ها، تجهیزات، کتابخانه و ... به پیش رفت. این افراد که از سن جوانی کنار هم قرار گرفته بودند، ضمن شروع فعالیت های دانشگاهی، با تلاش و همفکری دانشگاه را ساختند. بنابراین دانشگاه تربیت مدرس که بر پایه امید و سخت کوشی بنا شده است، قادر خواهد بود همواره فرهنگ سخت کوشی و امیدواری را در فضای دانشگاه حفظ کند و ارتقا ببخشد. ما باور داریم همه دانشگاهیان جوان نسل فعلی و نسل های آتی در حفظ و ارتقای این فرهنگ تلاش خواهند کرد.

## ۱۰- کلان نگرى و بلوغ اندیشه Macro vision and maturity of thought

فضای دانشگاه تربیت مدرس فضای تحصیلات تکمیلی، تحقیق و پژوهش است. در مطالعاتی که به منظور شناخت دیدگاه های دانشجویان نسبت به تحصیلات عالی در دانشگاه های کشور صورت گرفت، مشخص شد، دانشجویان، کارشناسی ارشد را گشایش در پیچه ای جدید به زندگی می دانند. در این دوران تحصیلی، تغییر نگرش به زندگی و هدف گذاری دقیق تر و آگاهانه تر صورت می گیرد. بنابراین دانشجویانی که در این فضا قرار می گیرند، از بلوغ فکری بالاتری برخوردارند ما انتظار داریم در فضای دانشگاه تربیت مدرس، شاهد بلوغ اندیشه در جوشش دانشجویی، تفکر چند بعدی، تعاملات فرا رشته ای و بین رشته ای باشیم. انتظار داریم دانش آموختگان در این فضا بتوانند یک تکنولوژی را مدیریت کنند و برای اداره یک فعالیت ملی، دیدگاه کلان گر داشته باشند و به خوبی از عهده مدیریت فعالیت های جمعی برآیند.





## رویکرد راهبرد در عمل برای تحقق ۴ اولویت طرح تحول راهبردی

سرمادی همه جانبه در کیفیت  
خود اتکایی و پایداری  
تعامل شبکه ای و میان رشته ای  
برونگرایی و حضور فعال بین المللی



## روش شناسی طرح تحول راهبردی

## Strategy as Practice

## راهبرد در عمل

اگر راهبردهای دانشگاه تربیت مدرس نتواند در رویه های آموزشی، پژوهشی، اداری و مالی یا اجتماعی و فرهنگی و دانشجویی و بین المللی دانشگاه اثری بگذارد، عملاً برنامه ریزی راهبردی چیزی بیشتر از مستندسازی نیست. راهبرد زمانی می تواند در دانشگاه جاری شود که بر تغییر جهت دار روال های (Practice) دانشگاه که رویه ها و عوامل اجرایی آنها را به اهداف راهبردی متوجه می سازد و راهبردی شدن اقدامات آنها را میسر می کند، متمرکز شود. راه کار حصول این نتیجه، رویکرد جدیدی در برنامه ریزی راهبردی است، که بر راهبردی کردن عرف و عادت ها و روال های (Practice) دانشگاه تاکید دارد.

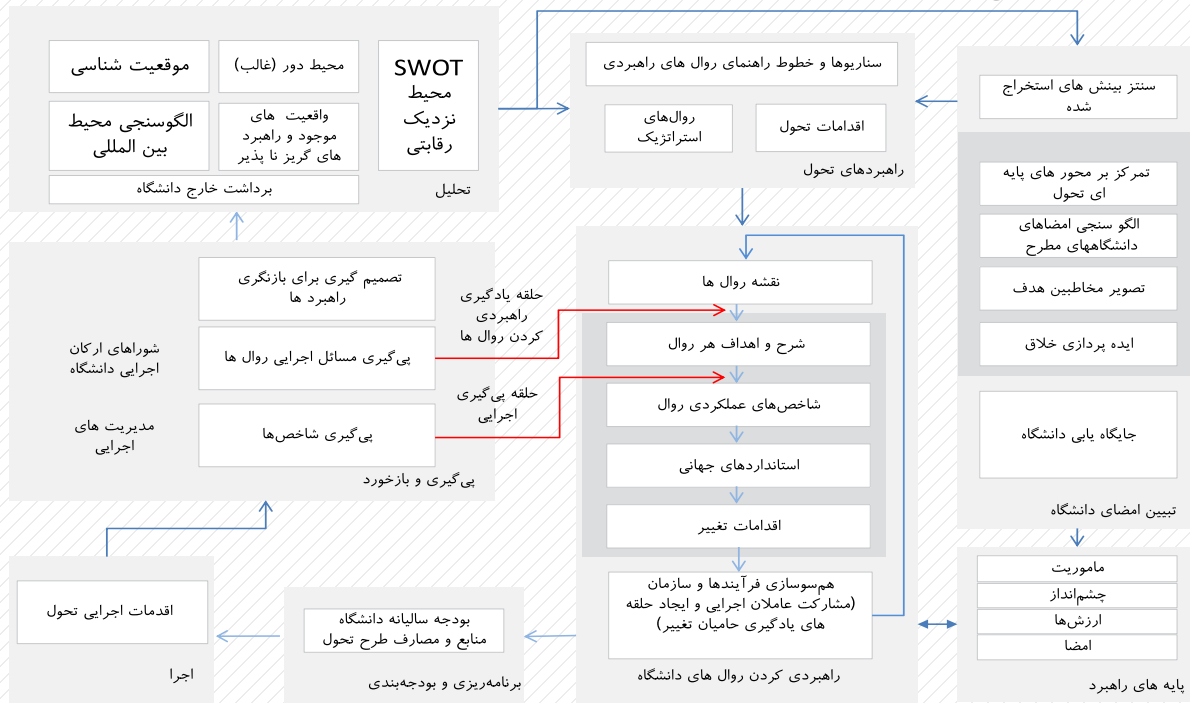
**هدف در طرح تحول راهبردی دانشگاه تربیت مدرس راهبردی کردن روال های جاری است.**

## Strategizing the Practice

در این رویکرد باید بتوان راهبردهای دانشگاه را مستقیماً و شفاف در اقدامات دانشگاه مشاهده کرد. طرح تحول راهبردی در دو فاز تحلیل و سنتز شکل گرفته است. گراف زیر فعالیت های فاز تحلیل را مشخص می سازد (۱).



شمای کامل متدولوژی طرح تحول راهبردی در شکل زیر خلاصه شده است.



فاز سنتز

فاز آنالیز

سطوح راهبردی می تواند «فعالیت های راهبردی دانشگاه» را در بستر فعالیت های مستقر شده و توزیع شده در قالب روال های دانشگاه دنبال و تاکید نماید و با تسلط بر ماموریت پذیری، نظام مدیریتی کارسازتری را برای دانشگاه پایه ریزی نماید. بنابراین در طول شکل گیری طرح تحول راهبردی دانشگاه، تعریف راهبرد و الزامات تحقق راهبرد هر دو توأمان در یک فرایند تکرار شونده و هدف دار از شکل گیری و ارتقای فعالیت های دانشگاه با هم و همزمان جلو رفته اند. ساخت و ساز روال های دانشگاه همچنان در راستای تحقق راهبردها در دانشگاه «ادبیات جدیدی» را در تعامل ارکان اجرایی پایه گذاری کرده است.

برای مدیران، راهبردی کردن فعالیت های دانشگاه به معنی «ماموریت پذیری عاملان اجرایی اثرگذار» است (که شامل خودشان نیز می شود). ماموریت پذیری همان خرد اجرایی - قیاسی مدیران و کارشناسان دانشگاه است که برای تحقق راهبردهای دانشگاه درگیر فعالیت های سازمانی مستقر شده و توزیع شده می شوند. بنابراین راهبرد در عمل بر سیستم فعال انسانی در دانشگاه و فعالیت های آن تمرکز دارد. رده های بالاتر مدیریتی مسئولیت سنگین تری برای تفاهم بر پذیرش تغییرات در روال های دانشگاه و راهبردی کردن آنها دارند و بایستی این مهم را به عنوان ماموریت خود و ماموریت افراد تحت حوزه کاری خود جدی بگیرند. هدف راهبردی کردن روال های دانشگاه است.

## رویکرد راهبرد در عمل - روال های راهبردی دانشگاه

به منظور درک بهتر و انتقال مفاهیم اثر گذاری راهبرد در عمل، روالهای دانشگاه در قالب طرح تحول در یک نقشه همگون از ۶ منظر چیدمان گردیده اند. مناظر ۶ گانه عبارتند از:

- پایداری: ظرفیت سازی برای تحمل پدیده های درونی/برونی و حفظ تنوع و خود باوری در طول زمان
- رشد (توانمندی مالی): توانایی برای تأمین خوداتکای منابع مورد نیاز
- تمرکز بر مشتری: توجه ویژه به برآورده نمودن رضایت مشتری
- نوآوری در عملیات: معرفی فعالیت های جدید و خارج از ساختارهای موجود
- تعالی عملیات: ارتقای ساختاری و عملکردی فعالیت های موجود
- ارتباط با محیط و جامعه: تعامل با نهادها و سیستم های پیرامون

۳۷ روال طراحی شده در طرح تحول راهبردی در سه حوزه آموزش، پژوهش و فناوری و پشتیبانی به ترتیب زیر قابل ارائه است (۱):

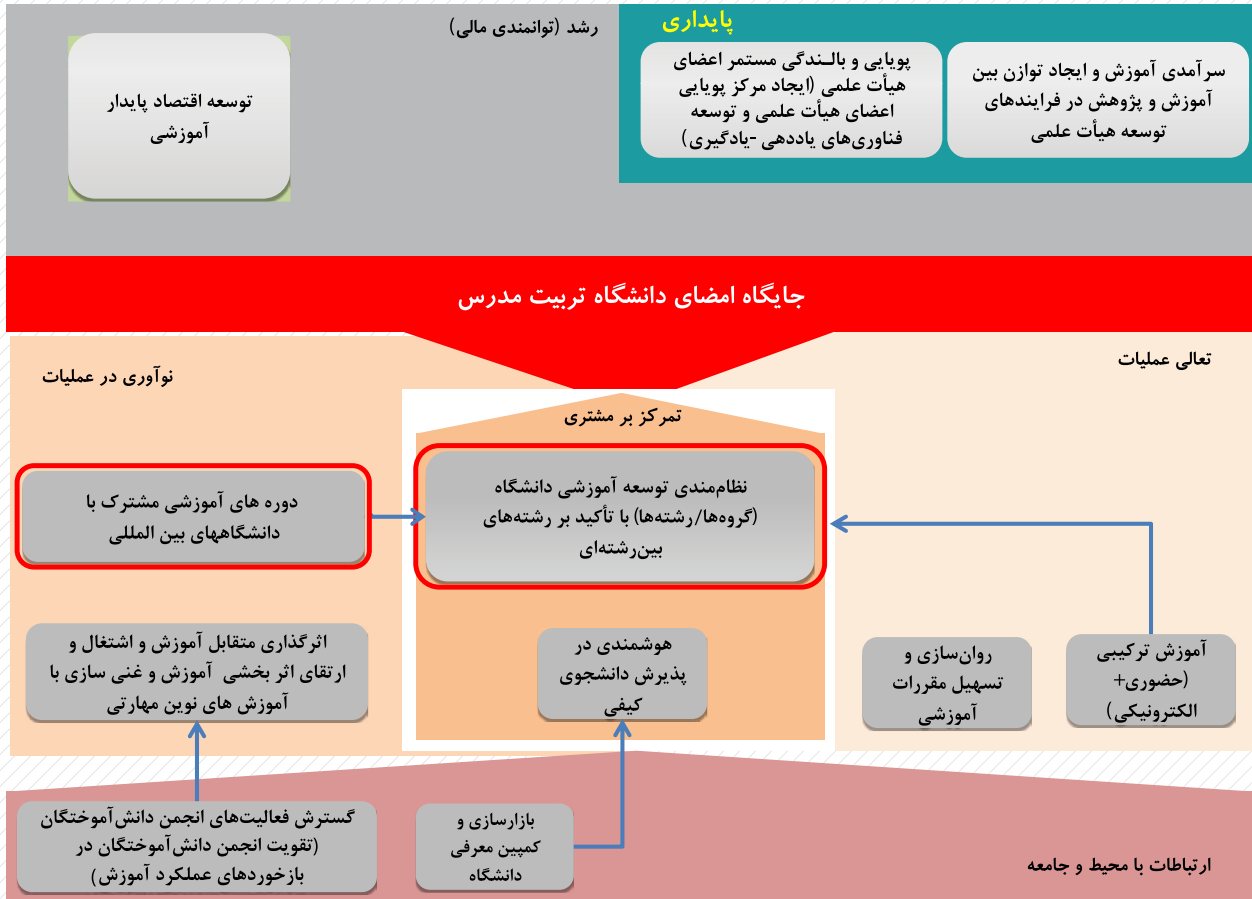
### روال های پژوهش و فناوری





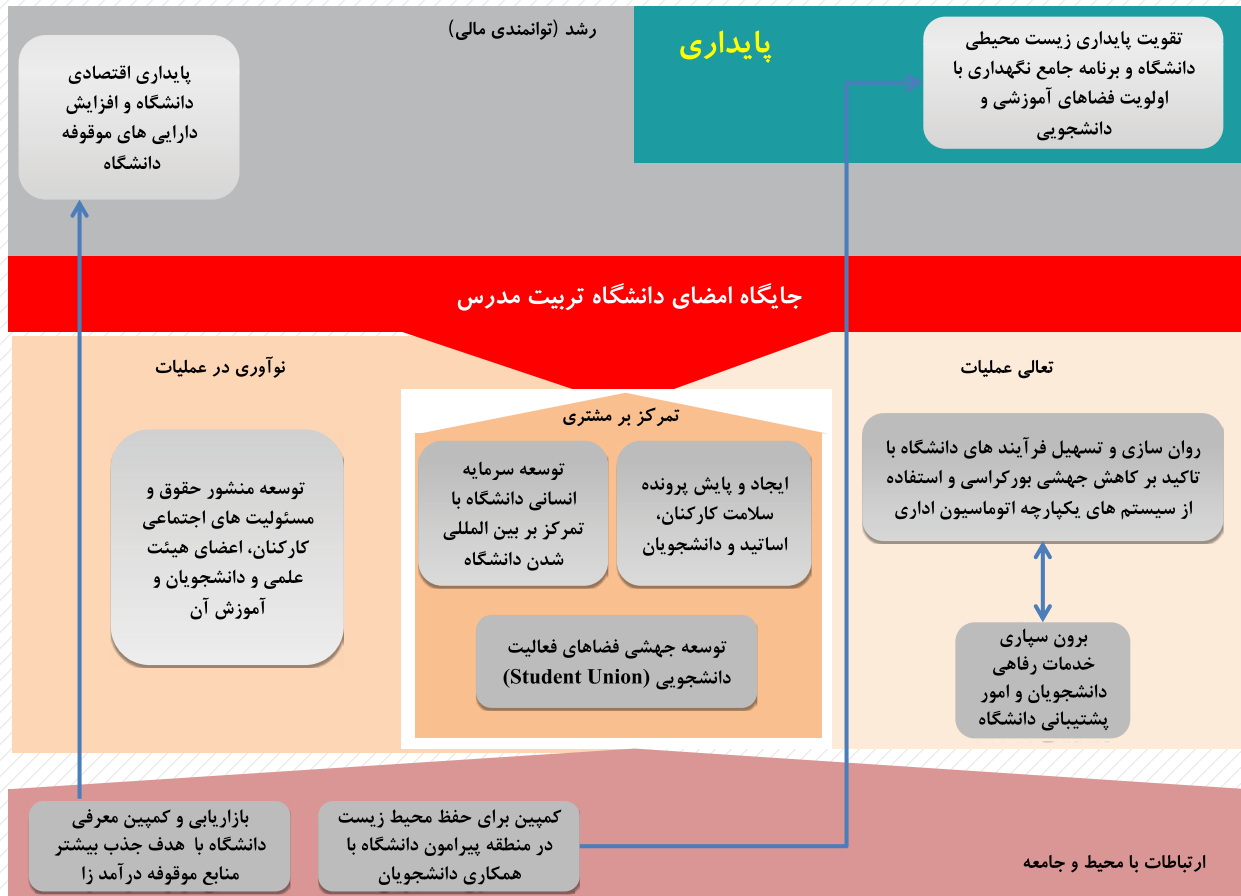
# رویکرد راهبرد در عمل - روال های راهبردی دانشگاه

## روال های آموزش



# رویکرد راهبرد در عمل - روال های راهبردی دانشگاه

## روال های پشتیبانی



## پایش و ارزیابی روال های طرح تحول راهبردی (KPI)

پیاده‌سازی و اجرای موفق هر روال نیازمند پایش و ارزیابی مستمر آن روال است. هدف ارزیابی از دو جهت مهم است:

- سنجش صحت جهت‌گیری روال

- استفاده صحیح از منابع در طی زمان

طراحی چندین شاخص پایش و ارزیابی برای هر یک از روال‌های دانشگاه انجام شده است که در طی اجرای این شاخص‌ها، لازم است بهینه‌سازی شوند. قرارگرفتن مهم‌ترین شاخص‌های پایش و ارزیابی در قالب داشبورد مدیریت اجرای روال‌های طرح تحول لازم است در برنامه قرار گیرد و داشبورد به صورت یک نرم افزار جامع طراحی گردد. اهمیت اندازه‌گیری و کنترل مستقل شاخص‌ها مد نظر قرار گرفته است. نقش دفتر ارزیابی و بهینه‌سازی عملکرد به عنوان بازوی نظارتی در طرح تحول راهبردی دیده شده است.

## روال های پژوهش و فناوری

عنوان روال	منظر	معیار کلیدی عملکرد 1	معیار کلیدی عملکرد 2	معیار کلیدی عملکرد 3
تمرکز بر خلاقیت و نوآوری و ایجاد محیط و فضای مناسب توسعه خلاقیت و نوآوری در جهت کارآفرینی فناورانه در دانشگاه	تمرکز بر مشتری	تعداد طرح‌های کسب و کار نوآورانه ارائه شده	تعداد طرح‌های کسب و کار نوآورانه حمایت شده	تعداد دفاتر نوآوری تشکیل شده در دانشکده‌ها
برنامه‌ریزی در جهت توسعه و حضور مؤثر در فضای مجازی	تمرکز بر مشتری	درصد افزایش میزان مراجعه‌کنندگان طی یک بازه زمانی مشخص	درصد استفاده‌کنندگان از امکانات پورتال	شاخص Alexa در بین دانشگاه‌های کشور
تقویت تعامل دانشگاه با دولت و صنعت به منظور برقراری ارتباط متخصصان تاثیرگذار دوجوزه	ارتباط با محیط و جامعه	تعداد محققین استفاده‌کننده از فرصت مطالعاتی	تعداد سمینارهای ارائه شده توسط محققین استفاده‌کننده از فرصت مطالعاتی	تعداد پایان‌نامه / رساله تعریف شده بر مبنای فرصت مطالعاتی
زیرساخت حضور دیجیتال و کمپین معرفی دانشگاه در محیط‌های مجازی	ارتباط با محیط و جامعه	تعداد کمپین برگزار شده برای تشویق اعضای دانشگاه به تولید محتوای دیجیتال	نسبت تعداد اعضای دانشگاه که در تولید محتوای دیجیتال مشارکت دارند به تعداد کل اعضای دانشگاه	
تسهیل هرچه بیشتر فرآیندهای پژوهشی دانشگاه	تعالی عملیات	نسبت مدت زمان انجام فرآیندهای پژوهشی جدید نسبت به فرآیندهای گذشته	نسبت تعداد مراجعات حضوری نسبت به مراجعات گذشته	
تخصیص اعتبار ویژه کافی و هدفمند و مدیریت هزینه کرد آن به منظور ارتقاء و بهبود کیفیت خدمات پژوهش	تعالی عملیات	نظر سنجی از اعضای هیئت علمی		
ساماندهی بروندهای علمی دانشگاه و تحول در نشر دانشگاهی تربیت مدرس	تعالی عملیات	تعداد کتاب‌های منتشر شده توسط ناشران بین‌المللی	تعداد نشریات منتشر شده توسط ناشران بین‌المللی	
ایجاد محیط یکپارچه دسترسی و جستجو در پایگاه‌های اطلاعات علمی داخلی و خارجی و تقویت مستمر دسترسی به پایگاه‌های معتبر موجود	تعالی عملیات	تعداد پایگاه‌های اطلاعات علمی تحت پوشش	نسبت جستجوی انجام شده در سامانه دسترسی به جستجوی یکپارچه علمی	نسبت تعداد دائلود انجام شده از طریق سامانه دسترسی به جستجوی یکپارچه اطلاعات علمی
ساماندهی، ارتقاء و روز آمد کردن امکانات و تجهیزات آزمایشگاهی	تعالی عملیات	رشد درآمد خالص حاصل از ارائه خدمات آزمایشگاهی	میانگین میزان بهره‌برداری از تجهیزات آزمایشگاهی (به تفکیک تجهیز)	نظرسنجی از دانشجویان و محققان

## روال های پژوهش و فناوری (ادامه)

عنوان روال	منظر	معیار کلیدی عملکرد 1	معیار کلیدی عملکرد 2	معیار کلیدی عملکرد 3
تقویت توانمندی مالی دانشگاه از طریق رشد چهرشی انجام پژوهش‌های کاربردی و توسعه‌های	رشد (توانمندی مالی)	تعداد پیشنهادیه پروژه پژوهشی کاربردی تدوین شده توسط اساتید	تعداد قرارداد منعقد شده با دستگاه‌های بهره‌ور	درصد رشد ارزش ریالی طرح‌های پژوهشی انجام شده و فروش دانش فنی
جذب منابع مالی خیرین در حوزه علم و فناوری	رشد (توانمندی مالی)	سهم سالانه خیرین از بودجه معاونت پژوهشی	درصد دانشجویان بهره‌مند از حمایت مالی خیرین	میزان بهره‌برداري از دستاوردهای علمی دانشگاه در واحدهای تولیدی خیرین
تمرکز و هدایت منابع در قلمروهای تحقیقاتی نوظهور و پیشرو	نوآوری در عملیات	تعداد طرح‌های موثر در توسعه ملی	تعداد طرح‌های پژوهشی کلان و بین‌رشته‌ای انجام شده در سطح مرزهای دانش با مرکز تحقیقاتی بین‌المللی	تعداد پروژه‌های بین‌رشته‌ای کاربردی توسعه‌ای جهانی که با همکاری علمی محققان از ملل مختلف انجام و سرمایه‌گذاری آن را دولت‌های مختلف انجام می‌دهند.
ارتقا به سیستم انوماسیون جامع دانشگاهی University Campus Solution	نوآوری در عملیات	درصد تعداد زیرسیستم‌های جزیره‌ای	میزان در دسترس بودن اطلاعات	میزان رضایت کاربران
تنوع پژوهشی دانشگاه در ارزیابی پرونده‌های پژوهشی	نوآوری در عملیات	متوسط تعداد پرونده‌های پذیرفته شده		
توسعه خدمات ابری برای پژوهش	نوآوری در عملیات	میزان فلاپس موجود	سرانه میزان فلاپس مصرف شده توسط کاربران داخلی	درصد فلاپس مصرف شده توسط کاربران خارج دانشگاه
بهبود مستمر نگرش، دانش و مهارت‌های پژوهش‌های علمی و نوآورانه	پایداری	سرانه تعداد دوره‌های برگزار شده برای دانشجویان	سرانه تعداد دوره‌های برگزار شده برای اعضای هیئت علمی	نظر سنجی سنجش رضایت اساتید

## روال های آموزش

عنوان روال	منظر	معیار کلیدی عملکرد 1	معیار کلیدی عملکرد 2	معیار کلیدی عملکرد 3
نظام‌مندی توسعه آموزشی دانشگاه (گروه‌ها/رشته‌ها) با تأکید بر رشته‌های بین‌رشته‌ای	تمرکز بر مشتری	تعداد رشته‌های میان رشته‌ای ایجاد شده پس از عملیاتی شدن این روال	تعداد رشته‌های تعیین تکلیف شده (براساس الگوی ارگانیک/مهندسی شده)	رضایتمندی ذی‌نفعان آموزش
هوشمندی در پذیرش دانشجوی کیفی	تمرکز بر مشتری	نسبت دانشجویان پذیرفته شده از دانشگاه‌های تپ 1 به کل دانشجویان پذیرفته شده	سرانه دانشجویان نمونه پذیرفته شده به ازای رشته‌های تحصیلی	نسبت دانشجویان بین‌المللی پذیرفته شده به کل دانشجویان پذیرفته شده
گسترش فعالیت‌های انجمن دانش‌آموختگان (تقویت انجمن دانش‌آموختگان در بازخوردهای عملکرد آموزش)	ارتباط با محیط و جامعه	تعداد دانش‌آموختگان عضو انجمن	تعداد جلسات با دانش‌آموختگان منتخب	نرخ کاربران فعال در شبکه‌های طراحی شده برای ارتباط دانش‌آموختگان
بازارسازی و کمین معرفی دانشگاه	ارتباط با محیط و جامعه	تعداد روزهای باز برگزار شده	تعداد بازدید برگزار شده برای دانش‌آموزان مدارس و دانشجویان دانشگاه‌های برتر کشور	
آموزش ترکیبی (حضور + الکترونیکی)	تعالی عملیات	درصد تعداد درس‌های برگزار شده به شیوه ترکیبی	رضایت اساتید، دانشجویان و فارغ‌التحصیلان	
روان‌سازی و تسهیل مقررات آموزشی	تعالی عملیات	سنجش مدت زمان صدور گواهینامه‌های آموزشی	ارزیابی تعداد پرونده‌های طرح شده در شورای آموزشی دانشگاه	سنجش میزان رضایتمندی دانشجویان و دانش‌آموختگان از کارآمدی قوانین و خدمات آموزشی دانشگاه
توسعه اقتصاد پایدار آموزشی	رشد (توانمندی مالی)	درآمد کسب شده از محل آموزش‌های غیر دولتی (به تفکیک نوع دوره و رشته)	نسبت دانشجویان پذیرفته شده از دانشگاه‌های تپ 1 به کل دانشجویان پذیرفته شده	کیفیت پایان‌نامه‌ها و رساله‌های کلیه دانشجویان
اثرگذاری متقابل آموزش و اشتغال و ارتقای اثربخشی آموزش و غنی‌سازی با آموزش‌های نوین مهارتی	نوآوری در عملیات	درصد دانش‌آموختگان شاغل (به تفکیک رشته و جنسیت)	درصد دانش‌آموختگان شاغل در شغل مرتبط با رشته تحصیلی (به تفکیک رشته و جنسیت)	رضایت دانش‌آموختگان از رشته‌های تحصیلی و کارآمدی خدمات ارائه شده
دوره‌های آموزشی مشترک با دانشگاه‌های بین‌المللی	نوآوری در عملیات	تعداد دوره‌های بین‌المللی راه‌اندازی شده	ارزیابی کیفی دوره‌های راه‌اندازی شده	رضایتمندی دانشجویان و اعضای هیئت علمی
سرآمدی آموزش و ایجاد توازن بین آموزش و پژوهش در فرایندهای توسعه هیئت علمی	پایداری	تعداد حوزه‌های تأثیرگذار در عملکرد آموزشی	رضایتمندی ذی‌نفعان آموزش	
پویایی و بالندگی مستمر اعضای هیئت علمی (ایجاد مرکز پویایی اعضای هیئت علمی و توسعه فناوری‌های یاددهی-یادگیری)	پایداری	تعداد دوره‌های برگزار شده بر اساس برنامه مصوب	رضایتمندی اعضای هیئت علمی	رضایتمندی دانشجویان و دانش‌آموختگان

## روال های پشتیبانی

عنوان روال	منظر	معیار کلیدی عملکرد 1	معیار کلیدی عملکرد 2	معیار کلیدی عملکرد 3
ایجاد و پایش پرونده سلامت کارکنان، اساتید و دانشجویان	تمرکز بر مشتری	رضایت جامعه هدف (کارکنان، اساتید، و دانشجویان)		
توسعه سرمایه انسانی دانشگاه با تمرکز بر بین المللی شدن دانشگاه	تمرکز بر مشتری	اثربخشی دوره‌های داخلی	اثربخشی دوره‌های بین‌المللی	رضایت کارکنان
توسعه جهشی فضاهای فعالیت دانشجویی (Student Union)	تمرکز بر مشتری	سرانه فضای فیزیکی مختص به فعالیت‌های دانشجویی	رضایت دانشجویان	
بازاریابی و کمپین معرفی دانشگاه به هدف جذب بیشتر منابع موقوفه درآمدزا	ارتباط با محیط و جامعه	تعداد کمپین‌های برگزار شده برای جذب خیرین و واقفان		
کمپین برای حفظ محیط زیست در منطقه پیرامون دانشگاه با همکاری دانشجویان	ارتباط با محیط و جامعه	تعداد کمپین‌های برگزار شده برای حفظ محیط زیست		
برون سپاری خدمات رفاهی دانشجویان و امور پشتیبانی دانشگاه	تعالی عملیات	رضایت دریافت‌کنندگان خدمات	درصد فعالیت‌های برون‌سپاری شده	تحلیل شاخص هزینه-فایده (برای هر یک از فعالیت‌های قابل برون‌سپاری)
روان سازی و تسهیل فرآیندهای دانشگاه با تاکید بر کاهش جهشی بورکراسی و استفاده از سیستم‌های یکپارچه اتوماسیون اداری	تعالی عملیات	متوسط زمان انجام فرایندها (به تفکیک فرایند)	رضایت کارکنان و ارباب رجوع	
پایداری اقتصادی دانشگاه و افزایش دارایی‌های موقوفه دانشگاه	رشد (توانمندی مالی)	ارزش ریالی موقوفات مالی به ازای هر دانشجو	ارزش ریالی عایدات موقوفات سرمایه‌ای با بازدهی به ازای هر دانشجو	ارزش ریالی موقوفات سرمایه‌ای بدون بازدهی به ازای هر دانشجو
توسعه منشور حقوق و مسئولیت‌های اجتماعی کارکنان، اعضای هیئت علمی و دانشجویان و آموزش آن	نوآوری در عملیات	تعداد بازرسی انجام شده توسط دفتر ارزیابی و بهینه‌سازی عملکرد	درصد گزارش‌ها و شکایت بررسی شده توسط دفتر ارزیابی و بهینه‌سازی عملکرد	رضایت کارکنان، اعضای هیئت علمی، و دانشجویان
تقویت پایداری زیست محیطی دانشگاه و برنامه جامع نگهداری با اولویت فضاهای آموزشی و دانشجویی	پایداری	سرانه مصرف انرژی دانشگاه (به تفکیک نوع انرژی)	سرانه هزینه انرژی دانشگاه	

## تحلیل استواری راهبرد های طرح تحول در برابر نایقینی های محیط پیرامون

- استواری راهبردهای طرح تحول راهبردی دانشگاه تربیت مدرس از معیار های مهم طرح در رویارویی با نایقینی های پیش رو در دانشگاه و آموزش عالی کشور است.
- چالش های مهم درونی دانشگاه برای تحقق اولویت های طرح تحول راهبردی تا حد ممکن درون روال های طراحی شده پاسخ داده شده اند تا با اجرای طرح تحول راهبردی این دست از چالش ها که می توانند به عوامل اختلال زا تبدیل شوند به تدریج مهار شده و باعث شکست برنامه نشوند. هم اندیشی وسیع در سطوح مختلف دانشگاه و در بخش های اجرایی و آکادمیک، ستبر بودن روال های دانشگاه را در مقابل چالش های درونی تا حدود زیادی تضمین می کند. مهمترین چالش های درونی دانشگاه عبارتند از:
  - اصلاحات ساختاری و مدیریتی در چابکی دانشگاه و فعال شدن در مدار بین المللی شدن
  - تقویت منابع کارشناسی دانشگاه در راستای کارآمدسازی فرایندها و بین المللی شدن دانشگاه
  - گفتمان کیفیت و استاندارد شدن سرآمدی همه جانبه دانشگاه به عنوان اولویت و شرط موجه هویت و امضای دانشگاه
  - ترغیب به رشد شرایط رقابتی در تمامی سطوح دانشگاه با تاکید بر مجوز دهی کیفی و متناسب و موزون برای رشد گروهها و رشته های تحصیلی
  - ابتکار عمل مدیران معقول و تحول خواه و دوستدار دانشگاه در مدیریت های دانشگاه با توجه به سابقه کم تنش های مدیریتی در دانشگاه تربیت مدرس
  - توسعه جدی تعاملات دانشگاه با محیط اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی خود
  - تاکید جدی به توجه دانشگاه به بهره گیری حداکثری از پتانسیل های خود برای مبادلات و همکاریهای بین المللی علمی و دانشگاهی
  - یکپارچه سازی پذیرش دانشجوی شهریه ای در قبال آموزش با کیفیت به عنوان تنها یکی از منابع دانشگاه
  - رشد و رونق جدی سرمایه گذاری خصوصی مولد و منابع وقف در دانشگاه به عنوان یکی از اصلی ترین منابع دانشگاه
  - هویت و اعتبار اجتماعی امضای دانشگاه در منزلت علم و توجه خاص به تصویر مطلوب زندگی دانشگاهی در سطح ملی و بین المللی
  - نظم یابی جدی جرم آموزشی دانشگاه در توازن با رشد دانشگاه و اهداف چشم انداز دانشگاه
  - محوریت تحقیق دانشگاهی و علم گرایی در روال های آموزش و پژوهش
  - تاکید بر اهمیت توسعه توانایی و مهارتها در آموزش های دانشگاه با تاکید بر تناسب توانمندی دانش آموختگان با نیاز های بازار کار و حال و آینده کشور
  - تقویت نهادهای ارزیابی و تضمین کیفیت دانشگاه در پایش اجرای طرح تحول راهبردی
  - تمهید جدی برای مقابله با فرسودگی رویه ها، فرایندها و نرم افزار های دانشگاه و ماخذ قرار دادن روال های بهینه (Best Practice) در طراحی روال های طرح تحول راهبردی دانشگاه

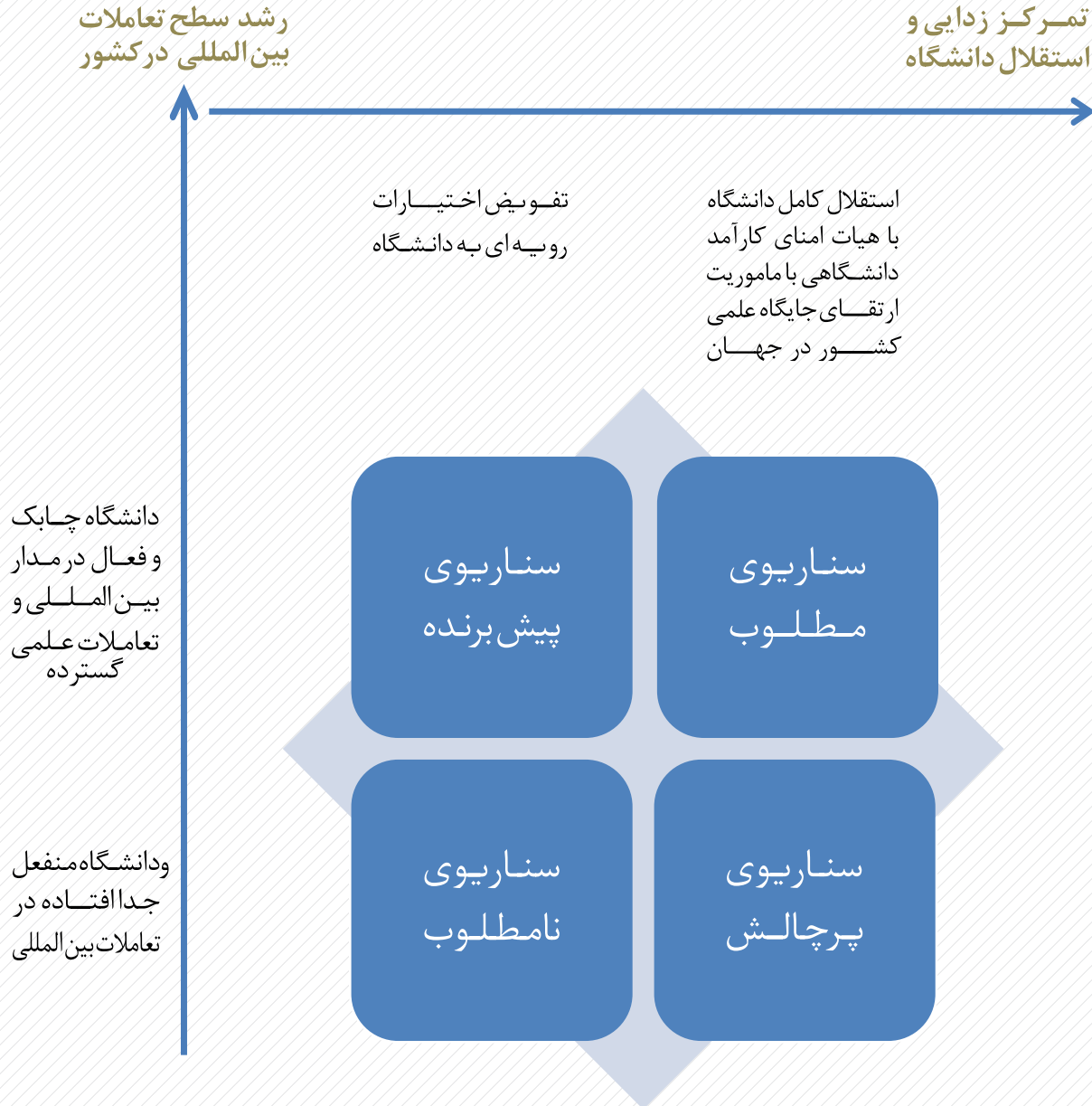


## تحلیل استواری راهبرد های طرح تحول در برابر نایقینی های محیط پیرامون

- استواری راهبردهای طرح تحول راهبردی دانشگاه تربیت مدرس در مقابل چالش های درونی دانشگاه به یک مولفه محوری وابسته است و آن یکپارچگی الگوی ذهنی تمامی ذینفعان درونی در تحقق روال های دانشگاه است. این گفتمان به طور جدی با رویکرد متدولوژی «راهبرد در عمل» در دانشگاه به راه افتاده است و به تدریج با اجرای برنامه مستحکم تر شده و استواری روال های راهبردی دانشگاه را در برابر چالش های درونی تضمین می کند.
- پیش فرض در استواری برنامه راهبردی، رهبری موثر ریاست دانشگاه و هیئت رئیسه دانشگاه برای تلاش بی وقفه در اجرایی شدن طرح تحول راهبردی است. رهبری عامل اول پیش نیاز موفقیت طرح تحول راهبردی است.
- ارائه جهت شفاف به تمامی دست اندرکاران و ذی نفعان در خصوص اولویت های چهار گانه طرح تحول راهبردی و همچنین ۳۷ روال راهبردی دانشگاه، که مهمترین عملیات دانشگاه را برای تحقق چشم انداز ترسیم می نمایند، ایجاد فضای باور فراگیر تمامی ذی نفعان به استواری راهبرد های طرح تحول راهبردی دانشگاه تربیت مدرس در مقابل نایقینی های محیط پیرامون است.
- نایقینی محیط پیرامون در دو سطح در طراحی روال های راهبردی ۹۹-۱۳۹۵ مورد توجه قرار گرفته است:
  - اول نایقینی در سطح فعالیت های علمی کشور در مدار ارتباطات بین المللی که اهمیت زیربنایی در پویایی علم و دانشگاه دارد
  - دوم نایقینی در سطح سکانداری و حکمروایی نظام علم و فناوری و آموزش عالی کشور با اعتقاد به کارآمدی تمرکز زدایی در راستای استقلال دانشگاه و پرهیز از ماند گرایی دو گانه تمرکز و واگرایی



- بر این اساس تحلیل استواری طرح تحول راهبردی در قالب سناریو های زیر قابل ارائه است:



## تحلیل استواری راهبرد های طرح تحول در برابر نایقینی های محیط پیرامون

### سناریوی مطلوب

در این سناریو استواری طرح تحول راهبردی باعث توسعه متناسب و موزون دانشگاه با کیفیت مطلوب و دارای اعتبار بین المللی خواهد شد. سرعت پیشبرد روال های طرح تحول راهبردی به جهت مهیا بودن شرایط محیطی از پایداری خوبی برخوردار خواهد بود.

### سناریوی نامطلوب

در این سناریو تعدادی از روال های حوزه آموزش طرح تحول راهبردی با چالش قابلیت اجرا روبرو می شود و در حوزه پژوهش و فناوری نیز ارتقای جایگاه پژوهشی دانشگاه با موانع جدی روبرو خواهد بود. کماکان طرح تحول راهبردی در سرآمدی همه جانبه کیفیت و رشد میان رشته ای از استواری کافی برخوردار است، اما تحقق کامل چشم انداز دانشگاه با ناپایداری روبرو خواهد شد.

### سناریوی پیش برنده

در این سناریو طرح تحول راهبردی با استواری کامل به پیش می رود اما چالش های پایداری تحول پیش روی توسعه موزون صو متناسب دانشگاه در فضای تعامل بین المللی باقی مانده و در میان مدت اختلال در رشد دانشگاه ایجاد می نماید.

### سناریوی پرچالش

در این سناریو روال های طرح تحول راهبردی با چالش آمایشی و رشد متوازن روبرو خواهد بود، اما کماکان از استواری مناسب برای رشد با محدودیت های آمایشی برخوردار خواهد بود، سقف توسعه ای دانشگاه محدود خواهد ماند. احتمال وقوع این سناریو ضعیف برآورد می شود.



## طرح تحول راهبردی ۱۴۰۴-۱۳۹۵ Strategic Change Plan 2016-25

برون گرایی و حضور  
فعال بین المللی

تعامل شبکه ای و  
میان رشته ای

۴ اولویت طرح  
تحول راهبردی

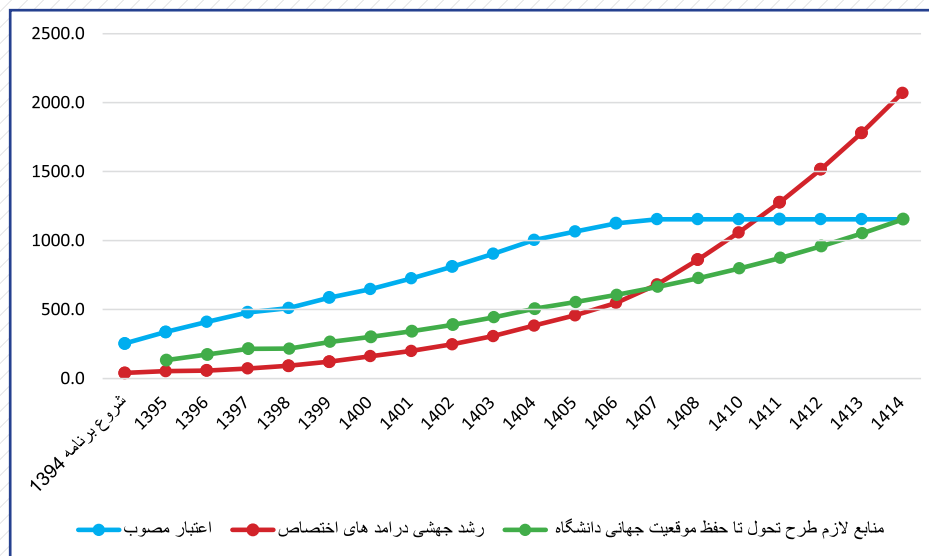
سرآمدی همه جانبه  
در کیفیت

خود اتکایی  
و پایداری



## بودجه تعادلی دانشگاه تربیت مدرس

- مهمترین عامل مختل کننده رویاروی طرح تحول راهبردی دانشگاه تربیت مدرس، تغییرات شدید در بودجه دانشگاه و عدم شکل گیری نظام رتبه بندی تراز جهانی در تخصیص بودجه های دانشگاه است.
- دانشگاه تربیت مدرس به عنوان یک دانشگاه دولت پایه به شدت به بودجه های دولتی وابسته است و اولین ماموریت طرح تحول راهبردی، جاری کردن روال های مهمی است که به خود اتکایی مالی دانشگاه بیانجامد. به همین دلیل برای ۵ سال اول برنامه ۹۹-۱۳۹۵ تقویت قابلیت های مطلوب بازگشت پذیری سازمانی دانشگاه در قبال عامل مختل کننده بودجه پیش بینی شده است.
- ظرفیت سازی بازگشت پذیری معیار مهم توسعه روال های طرح تحول راهبردی بوده است.
- یکی از اهداف اصلی طرح تحول راهبردی دانشگاه تربیت مدرس ایجاد زمینه لازم برای استقلال نسبی (وابستگی کمتر از ۵۰٪) دانشگاه به بودجه های دولتی طی یک بازه زمانی بیست ساله در افق ۱۴۱۴ است.
- دانشگاه تربیت مدرس باید بتواند با افزایش درآمدهای اختصاصی خود (متشکل از درآمد پژوهش های کاربردی، آموزش غیر دولتی، و موقوفات)، به خود اتکایی تدریجی در تأمین منابع طرح تحول راهبردی و برنامه های توسعه ای سالهای آینده دست یابد.



بودجه تعادلی دانشگاه

تحول راهبردی دانشگاه تربیت مدرس: تحول از اقتصاد دولت پایه به پایداری اقتصادی در کلاس دانشگاه برتر منطقه

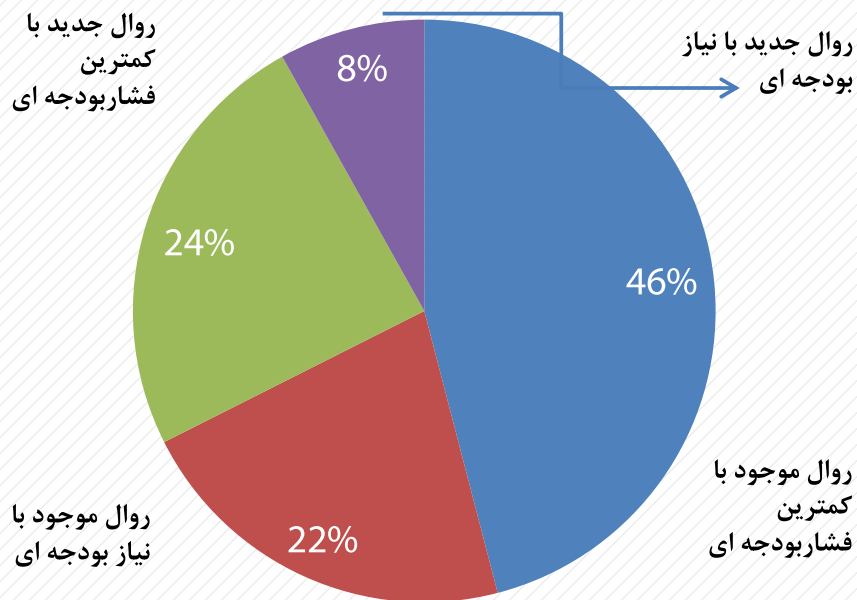
## بازگشت پذیری روال های طرح تحول راهبردی

### اختلال در اجرای روال های دانشگاه در محدودیت بودجه

۳۲٪ از روال های دانشگاه جدید هستند که ۸٪ آنها بودجه خاص نیاز دارند. مهمترین روال که بیش از ۵۰٪ بودجه را به خود اختصاص می دهد مربوط به تمرکز پژوهشی در مرزهای دانش با هدف ارتقای جایگاه علمی و فناوری کشور است.

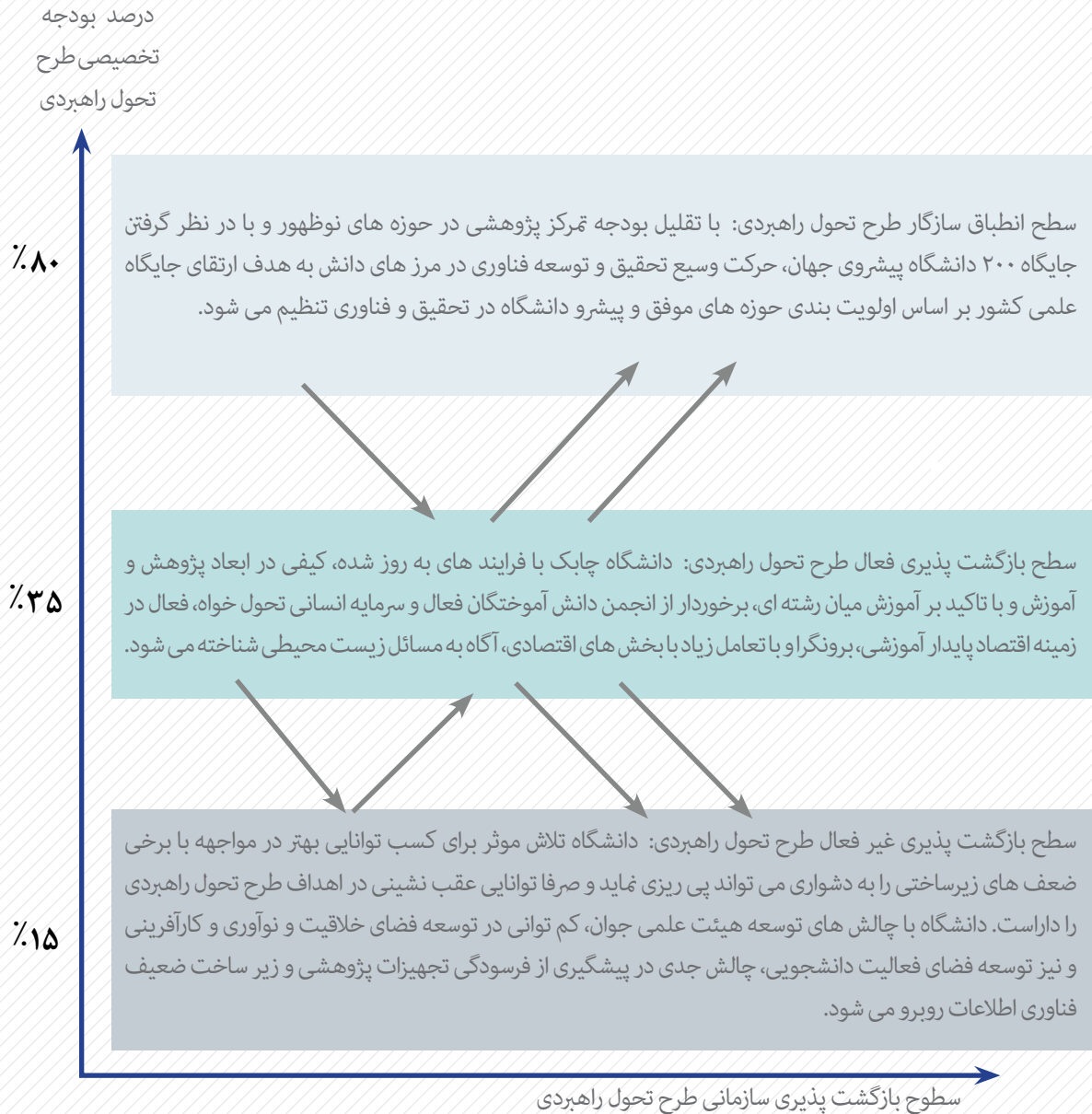
۷۰٪ از روال های دانشگاه (جدید و موجود) با بودجه حداقلی (۲۵٪ برآورد بودجه) قابلیت اجرا خواهند داشت.

### روال ها از منظر ماهیت روال و بودجه مورد نیاز





## بازگشت پذیری روال های طرح تحول راهبردی



## عوامل بحرانی موفقیت طرح تحول راهبردی

تعهد سطوح بالاتر سازمانی دانشگاه

فرهنگ سازمانی که موجب گزارش صریح مشکلات و مسائل شود

فرهنگ یادگیری

آگاهی و رصد شرایط علمی و فناوری جهانی و شناخت صحیح مرزهای قابل فعالیت دانشگاه و محدودیت های پیش رو

آمادگی برای مقابله با تهدیدهای مختل کننده تحقق روال های راهبردی

انعطاف پذیری، چابکی و انطباق پذیری سازمانی

تخصیص ردیف مستقل بودجه ای تا سال ۱۴۰۴ برای تحقق اولویت های برنامه

اختیارات کافی در راستای استقلال عملکردی و بودجه ای دانشگاه

اختیارات قانونی برای حرکت روان روال های دانشگاه در حوزه های مقررات و آیین نامه های آموزشی، پژوهشی، استخدامی، مالی و منابع انسانی

ایجاد ساختار اجرایی مناسب و پایش شاخص های عملکردی روال های طرح تحول راهبردی

## جدول اهداف راهبردی

### اهداف کمی (۵ ساله)

ردیف	سال هدف	اهداف کمی متصور
۱	۱۳۹۹ (۵ ساله)	۳ دانشگاه اول در جستجوهای متنوع فضای وب
۲		ارائه الکترونیکی ۵ تا ۷۵ درصد هر درس در چارچوب راهبرد آموزش ترکیبی
۳		درگیر شدن یک سوم دانشجویان ک. ارشد در مراکز رشد و شتاب دهنده‌های دانشگاه و کسب مقام های شاخص در رقابت‌های نوآوری و تیم‌های فناور در کشور، منطقه و جهان
۴		جذب ۱۰ عضو هیات علمی خارجی
۵		بهبود سالیانه ۵٪ در شاخص CHP و سایر شاخص های زیست محیطی
۶		افزایش سالیانه ۵٪ متوسط امتیاز سالیانه ترفیع استادیاران دانشگاه
۷		افزایش سالیانه ۵٪ در سطح عملکرد دانشگاه در منشور مسئولیت های اجتماعی افزایش سالیانه ۱۰٪ به حجم فعالیت های دانشجویی

### اهداف کمی (۱۰ ساله)

۱	۱۴۰۴ (۱۰ ساله)	۱۰/۰۰۰ دانشجوی داخلی و ۲۰۰۰ دانشجوی خارجی
۲		دو سوم دانشجوی ک. ارشد و بقیه دکتری و پسا دکتری (۸۰۰ محقق پسا دکتری)
۳		۳ دانشگاه برتر منطقه هدف - MENA
۴		۲۰۰ دانشگاه برتر طبق مراجع رتبه‌بندی مطرح جهانی
۵		۲۰٪ کارکنان با گواهینامه‌های تراز جهانی (نیروی های کارشناسی و مدیریتی با قابلیت تعامل بین الملل و مسلط به زبان های خارجی
۶		دانشگاه برخوردار از رشد ارگانیک و خودتنظیمی گروه‌های آموزشی پیشرو با هدف ۷۰٪ رشته‌های دانشگاه با تقاضای متوسط به بالا و ۱۰۰٪ گروه‌های آموزشی با کیفیت قابل قبول و بالاتر
۷		۲۰٪ کل پروژه‌های تحقیقاتی دانشگاه به صورت پژوهش مشترک با شبکه های تحقیقاتی و دانشگاههای مطرح جهانی و سازمان های بین المللی
۸		حداکثر ۷۰٪ بودجه دانشگاه از محل بودجه دولتی
۹		استقرار سیستم به روز اتوماسیون دانشگاهی
۱۰		تخصیص ۲۰٪ بودجه طرح تحول راهبردی در سه سال اول برنامه برای ارتقای جهشی کیفی در آموزش
۱۱		شادابی فضای اجتماعی و فرهنگی دانشگاه با بلوغ فکری و ۹۵٪ آگاهی عمومی در بین جوانان کشور از ارائه تجربه زندگی دانشگاهی متمایز توسط دانشگاه تربیت مدرس
۱۲		سرمایه گذاری متوسط ۷٪ بودجه طرح تحول راهبردی در ۳ سال اول برنامه در فناوری اطلاعات با اولویت برون سپاری سرویس ها

### اهداف کمی (۲۰ ساله)

۱	۱۴۱۴ (۲۰ ساله)	تثبیت موقعیت دانشگاه جزو سه دانشگاه برتر منطقه هدف - MENA
۲		تثبیت موقعیت دانشگاه جزو ۲۰۰ دانشگاه برتر طبق مراجع رتبه بندی مطرح جهانی
۳		۲۰٪ اساتید دانشگاه مشمول طرح تمرکز پژوهشی با بروندا تراز شاخص جهانی شدت و نفوذ پژوهشی در درجه بسیار خوب در استانداردهای جهانی (QS)
۴		برند دانشگاهی در منطقه هدف با حداقل یک سوم گروه های آموزشی با جایگاه استنادی در منطقه
۵		رسیدن به ۱۰۰۰ عضو هیات علمی با نسبت ۴۰٪ استاد - ۴۰٪ دانشیار و ۲۰٪ استادیار
۶		جذب هیات علمی خارجی تا ۵٪ اعضای هیات علمی تا ۱۴۱۴ با اولویت میان رشته ای
۷		حداکثر ۵۰٪ بودجه دانشگاه از محل بودجه دولتی



.....  
آن زمان که برخی از اساتید ترجیح می دادند به دانشگاهها نیایند و با انقلاب  
همکاری نکنند، بعضی به خارج از کشور می رفتند، بعضی مورد شکایت  
دانشجویان بودند که مکرر به ما مراجعه می کردند و می گفتند از آنها دلسوزی  
دیده نمی شود (البته بعضی هم مؤمنانه و مخلصانه در خدمت دانشگاهها بودند)  
توسعه دانشگاههای کشور، احتیاج به يك فکر اساسی داشت. آن فکر اساسی،  
تشکیل این دانشگاه بود. امروز بنده نگاه می کنم می بینم که چند هزار  
نفر فارغ التحصیلان و متخرّجان این دانشگاه (از بانوان و آقایان) بحمدالله حضور  
دارند. این برای ما خیلی شیرین و خاطره و تجربه ماندگاری است.

بیانات رهبر معظم انقلاب در جشن دانش آموزان دانشگاه تربیت مدرس ۱۳۷۷/۶/۱۲

.....



.....  
تهران، تقاطع بزرگراه شهید چمران و آل احمد، دانشگاه تربیت مدرس،

تلفن: ۸۲۸۸۰ صندوق پستی: ۱۴۱۱۵-۳۱۶

پست الکترونیکی: [albadvi@modares.ac.ir](mailto:albadvi@modares.ac.ir) نشانی اینترنتی: [www.modares.ac.ir](http://www.modares.ac.ir)

.....



طرح تحول راهبردی ۱۴۰۴-۱۳۹۵  
Strategic Change Plan 2016-25

برون‌گرایی و حضور  
فعال بین‌المللی

تعامل شبکه‌ای و  
میان‌رشته‌ای

۴ اولویت طرح  
تحول راهبردی

سرآمدی همه‌جانبه  
در کیفیت

خود اتکایی  
و پایداری







