



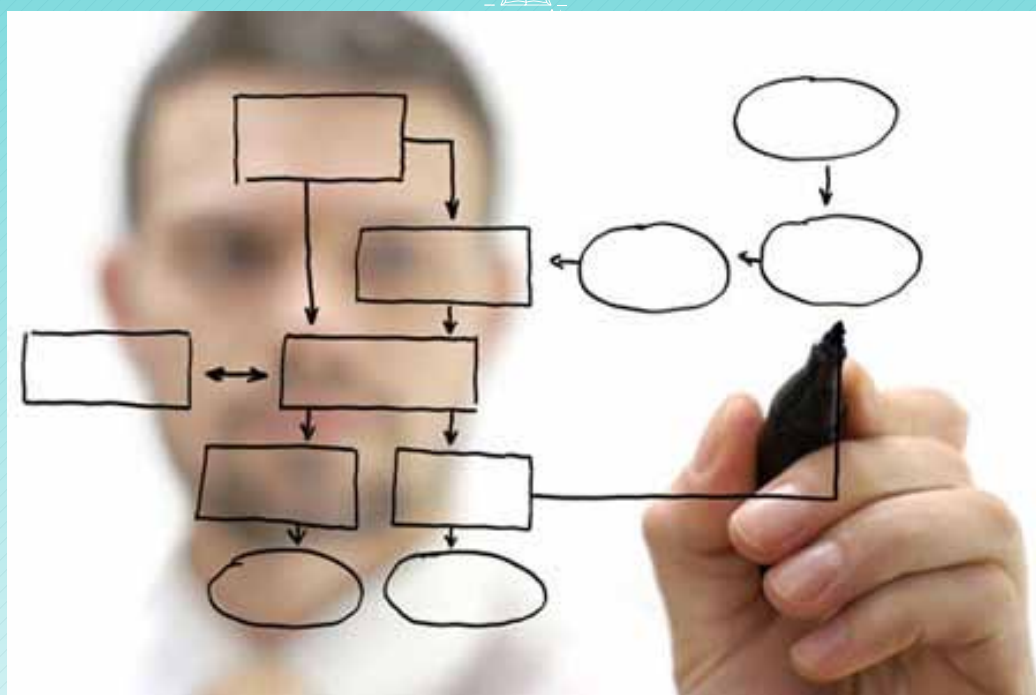
خبرنامه طرح تحول راهبردی ۱۳۹۵-۱۴۰۴

جوهره ارزش های دانشگاه تربیت مدرس
در طرح تحول راهبردی
«تجربه دانشگاهی» است.
یادگیری، به کارگیری، شکل دهی و
تأثیرگذاری بر دیگران.

خرد باید دانش را می



روال چیست؟



فرآیند خرید با صدور درخواست خرید از انبار شروع شده و پس از تایید و تصویب درخواست خرید که به ترتیب توسط مدیر مالی و مدیر امور اداری انجام می شود، درخواست به کارپردازی رسیده و خرید از تامین کننده ذی صلاح و منتخب صورت می گیرد.

اکنون اگر قرار باشد برای تشریح یکی از فعالیت هایی که در این فرآیند مطرح است توضیحات تکمیلی، علاوه بر آنچه در روش اجرایی (خطوط راهنمای فرآیند) آمده، داده شود لازم است یک دستورالعمل کاری نوشته شود. به عنوان مثال در فرآیند خرید فرض کنید قرار باشد نحوه انتخاب تامین کننده ذی صلاح شامل ارزیابی، انتخاب و ارزیابی مجدد شرح داده شود، برای این کار نیازی به تدوین یک روش اجرایی نیست؛ چرا که هیچ گونه گردش کاری مد نظر نمی باشد و کافی است یک دستورالعمل کاری نوشته شود.

بنابراین بهترین روش برای نوشتن برنامه های بزرگ و پیچیده، تقسیم آن به قسمت های کوچک تر است؛ بطوری که هر قسمت وظیفه خاصی را انجام دهد. با انجام این عمل به خوبی می توان قسمت های مختلف برنامه را مدیریت کرده و در صورت بروز خطا، علت آن را راحت و سریع شناسایی و اصلاح نمود.

علاوه بر آنچه که در باره روال ها گفته شد؛ به طور خلاصه می توان گفت؛ یک روش اجرایی برای تشریح گردش کار یک فرآیند، و دستورالعمل کاری برای تشریح جزئیات نحوه انجام یک کار خاص مورد استفاده قرار می گیرد.

یکی از پرکاربردترین واژه های برنامه های استراتژیک و راهبردی، روال ها هستند. روال (Routin) به زنجیره ای از کنش ها، وظایف، گام ها، محاسبات، تصمیم ها و دیگر فرایندها گفته می شود که پس از انجام در ترتیب و چیدمان مشخص، نتیجه، فرآورده یا دستاورد مشخصی را فراهم می کند. در برنامه های استراتژیک هر بار که یک روال دنبال می شود، اگر شرایط دروندادی همان باشد بایستی هر بار همان نتیجه بارهای پیش بدست آید. به روال هایی که در جایی نوشته یا ثبت می شوند دستورالعمل یا راهنمای کار گفته می شود.

برای اعمال چنین روشی از روال ها (Routines) استفاده می شود. استفاده از روال ویژگی هایی دارد:

کیفیت مدیریت برنامه ها را افزایش می دهد.
کارایی را بالا می برد و می توان روالهای ایجاد شده را در برنامه های دیگر هم بکار برد و یا از روال های ایجاد شده پیشین، در برنامه ها استفاده کرد.

استفاده از روال ها باعث افزایش خوانایی برنامه می شود.
هنگامی که مدیریت سازمان خواسته باشد گردش کار یک فرآیند را مدون نماید، باید با تدوین یک روش اجرایی به این مهم دست یابد. معمولاً یک فرآیند بین چند بخش سازمانی گردش دارد، پس هنگامی که یک روش اجرایی نوشته می شود، نحوه گردش کار؛ فعالیت های مختلف و نحوه ارتباط بین قسمت های مختلف و مسئول هر فعالیت را تشریح می نماید. فرض کنید سازمان خواسته باشد نحوه گردش کار فرآیند خرید را مدون نماید. معمولاً یک

هر راسی چه کوتاه باشد چه بلند؛ بز بارفتن به پایان نمی رسد.

جشن آغاز پروژه طرح تحول راهبردی دانشگاه برگزار شد



جلسه آغازین طرح تحول راهبردی دانشگاه (kickoff meeting)، بیستم آذر ماه با حضور هیأت رئیسه دانشگاه، برگزار کنندگان، حامیان و مشارکت کنندگان طرح تحول راهبردی و مسئولان و مدیران دانشگاه در سالن اجتماعات استاد مطهری برگزار شد.

در این جلسه دکتر احمدی با ایراد سخنانی ضمن اشاره به ویژگی های خاص دانشگاه تربیت مدرس گفت: دانشگاه تربیت مدرس به دلیل دارا بودن ویژگی های خاص این قابلیت را دارد که به بلوغ نهایی و مرحله تثبیت برسد و دانشگاهی اسلامی، پیشرو، پیشتاز و ماندگار باشد. دانشگاه تربیت مدرس به دلیل تحصيلات تکمیلی بودن آن از چابکی بالایی برای تغییر، تحول و نوآوری برخوردار است و به سبب ارائه رشته های متنوع از جمله علوم پزشکی در آن، محیط مناسبی برای تحقیق و تعلیم بین رشته ای می باشد. رییس دانشگاه به اهمیت همفکری و مشارکت

حامیان طرح اشاره کرد و افزود: برهه ی زمانی که ما در آن به سر می بریم در تاریخ رشد دانشگاه یک زمان استثنایی است. هم اکنون فرصتی ایجاد شده است که از روزمره گی ها دست کشیده و برای پیشرفت به سوی کمال حرکت کنیم. همانگونه که خداوند در قرآن کریم می فرماید سرنوشت ما را

خدا تغییر نمی دهد مگر زمانی که خودمان تصمیم به تغییر بگیریم. در حال حاضر نیز ما در دانشگاه تصمیم به تغییر، رشد و بالندگی گرفته ایم. دستیابی به افق تصویر شده در ۵ تا ۱۰ سال آینده و رسیدن به جایگاه ۲۰۰ دانشگاه

برتر جهان دور از دسترس نیست و به صبر، شکیبایی، همفکری، درک عمیق از مفهوم تحول، همکاری، کار تیمی و بخصوص کار بین بخشی نیاز دارد.

در ابتدای جلسه آغازین طرح تحول راهبردی دانشگاه، که با استفاده از سیستم وینار بصورت آنلاین و همزمان برای دانشکده منابع طبیعی و علوم دریایی نور نیز قابل دسترس بود، دکتر البدوی به ۱۶ ماه تلاش کارشناسان برای طراحی این برنامه اشاره کرد و گفت: راه و مقصد برنامه طرح تحول راهبردی دانشگاه روشن است. برای رسیدن به ۴ اولویت اصلی طرح (تعامل شبکه ای و میان رشته ای - برون گرایی و حضور فعال بین المللی - خوداتکایی اقتصادی و پایداری - سرآمدی همه جانبه در کیفیت) و محقق

شدن کامل این برنامه، ۳۷ روال راهبردی طراحی شد و از ابتدای نیمسال تحصیلی جاری برنامه های اجرایی طرح تحول با طراحی بیش از ۳۵ بسته موفقیت برای ۱۵ روال با مشارکت و کار تیمی آغاز گردید.

مجری طرح تحول راهبردی دانشگاه افزود: نکته اساسی این است که

**رییس دانشگاه:
دستیابی به افق تصویر شده
در ۵ تا ۱۰ سال آینده و رسیدن
به جایگاه ۲۰۰ دانشگاه برتر
جهان دور از دسترس نیست
و به صبر، شکیبایی، همفکری،
درک عمیق از مفهوم تحول،
همکاری، کار تیمی و بخصوص
کار بین بخشی نیاز دارد.**



مدیران موفق جهانی می اندیشد و منظمه ای عمل می کنند.

همان گونه که به تغییر الگوهای کاری خود می پردازیم، باید به تغییر الگوهای ذهنی نیز مبادرت ورزیده و در کنار تغییر نحوه کار کردن، نحوه فکر کردن را نیز متحول کنیم. برای اقدام در راستای تحول، به کار جمعی، همفکری و حمایت یکدیگر نیاز داریم تا قدم به قدم برنامه گذار را طی کرده و هر نیمسال بسته های موفقیت بیشتری را وارد مدار کنیم.

در ادامه این جلسه دکتر فتح الهی معاون پژوهشی و فناوری در خصوص موضوع مدیریت ریسک سازمانی و اهمیت آن گفت: ریسک در لغت به معنای خطر و مخاطره و به لحاظ فنی موقعیتی است که در آن احتمال زیان، خسارت و ضرر وجود دارد. اولین سوالی که در اینجا مطرح می شود این است که یک دانشگاه دولتی با بودجه و قوانین و مقررات دولتی چگونه با ریسک مواجه می شود؟ دانشگاه تربیت مدرس برای پایداری، رشد و توسعه در فضای علم ملی و جهانی با جو رقابتی بسیار تنگاتنگی مواجه است. برنامه طرح تحول راهبردی دانشگاه دارای اهداف استراتژیک می باشد و مأموریت خاصی را دنبال می کند، پس هر خطر عمده ای که بالقوه مانع از تحقق اهداف استراتژیک این طرح شود، ریسک طرح محسوب خواهد شد.

وی افزود: ریسک یا ناگهانی یا قابل پیش بینی است. اگر ضمن انجام کار به ریسک های قابل پیش بینی، بصورت نظام مند، ساخت مند و روش مند نگاه کنیم می توانیم برای مواجهه با آن ها از روش ها و متد های علمی پیش بینی استفاده کنیم. نخستین گام در فرآیند استاندارد مدیریت ریسک، شناسایی ریسک است. در گام های بعدی درجه بندی ریسک و کنترل ریسک (تکنیک های کنترل) مطرح می شود.

دکتر محمد زاده، دکتر جلالی، دکتر امین ناصری دکتر فتح الهی و دکتر اصلاحچی در جشن آغاز پروژه طرح تحول راهبردی دانشگاه به تشریح فعالیت های طرح تحول در حوزه های تخصصی و معاونت های تحت مدیریت خود پرداختند.

معاون پژوهش و فناوری در اشاره به انواع ریسک هایی که دانشگاه ممکن است در اجرای برنامه طرح تحول راهبردی با آن مواجه شود اظهار داشت: ریسک می تواند مالی باشد یا ریسک با منشأ عملیاتی، ریسک با منشأ محیطی، ریسک با منشأ محیط سیاسی و یا ریسک استراتژیک اتفاق بیفتد. مدیران دانشگاه باید در برابر ریسک ها مسئولیت پذیر بوده و ریسک ها را شناسایی کنند. باید تحمل سازمان

را در برابر ریسک ها بسنجیم و فعالیت های کنترل ریسک را بکارگیریم. سپس به ارزیابی پرداخته و کارایی هر کدام را بررسی کنیم. مسئولیت و نقش مدیران در مواجهه با ریسک ها بسیار با اهمیت است. ما باید مسئولیت تصمیم های خود را بپذیریم و کارایی فعالیت های کنترل ریسک را تضمین کنیم.

وی در پایان تأکید کرد: به نظر من دبیرخانه طرح تحول راهبردی باید فضای گفتگومانی بازی را به منظور مشارکت همه ی حامیان در شناسایی و گزارش ریسک های موجود در اجرای طرح ایجاد کند. این مورد بخصوص در برخی از حوزه های مهم طرح، مثل تأمین منابع مالی پایدار حائز اهمیت است.

در این جلسه دکتر محمد زاده، دکتر جلالی، دکتر امین ناصری و دکتر اصلاحچی نیز برای دقایقی به تشریح فعالیت های طرح تحول در حوزه های تخصصی و معاونت های تحت مدیریت خود پرداختند.

جلسه آغازین طرح تحول راهبردی دانشگاه با ارائه پرسش های کتبی و شفاهی حاضرین و پاسخگویی دکتر البدوی و دکتر احمدی به کار خود پایان داد.



هنر انسانهای بزرگ این است که به دشواری کار نمی اندیشند، بلکه به عظمت آنچه خواهند یافت فکر می کنند.



تصویب طرح تحول راهبردی امنای دانشگاه

طرح تحول راهبردی هشتم آبانماه ۹۵ به تصویب هیأت امنای دانشگاه رسید.

طرح تحول راهبردی هشتم آبانماه ۹۵ در چهل و هشتمین نشست هیأت امنای تصویب شد.

پس از هزاران نفر ساعت مطالعه، جلسات کارشناسی و بررسی های علمی، سند طرح تحول راهبردی دانشگاه در آق ۱۴۰۴ در چهل و هشتمین نشست هیأت امنای به اتفاق آراء به تصویب رسید و از همان رسماً فاز اجرایی طرح آغاز شد.



مجمع دانشکده مهندسی شیمی با محوریت طرح تحول راهبردی دانشگاه برگزار شد

وی افزود: این روال ها در بحث آموزش، پژوهش، نیروی انسانی و بخشی نیز در حوزه فرهنگی و دانشجویی مطرح گردیده و برای هر روال اهدافی نیز تعریف شده است.

دکتر البدوی جامع بودن دانشگاه و سرآمدی آن در بین رشته ای ها را دو ویژگی خاص تربیت مدرس قلمداد کرد و در خصوص تبیین امضای دانشگاه گفت: در طرح تحول راهبردی برای دانشگاه امضایی تبیین شد، بدین گونه که دانشگاه تربیت مدرس در بعد فرهنگی و اجتماعی حرفی نو و تازه برای ارائه در سطح بین المللی داشته باشد. امضای دانشگاه، احیای تجربه متمایز و منحصر به فرد دانشگاهی با محوریت اخلاق و معنویت با بهره گیری از ارزش های دینی خواهد بود که با ۴ المان یادگیری، بکارگیری، شکل دهی به زندگی و تأثیر گذاری بر دیگران تعریف می شود.

در ادامه این نشست اساتید حاضر به بیان نظرات و سوالات خود پیرامون طرح تحول راهبردی پرداختند.

مجمع دانشکده مهندسی شیمی با حضور مجری طرح تحول راهبردی دانشگاه و هیأت رییس، اساتید و کارکنان این دانشکده، ششم آذرماه برگزار شد.

این مجمع با هدف آشنایی بیشتر اساتید و کارکنان دانشکده مهندسی شیمی با برنامه طرح تحول راهبردی و اقدامات انجام شده در راستای پیشرفت طرح با حضور دکتر البدوی مجری طرح و مدیر دفتر PMO مرکزی دانشگاه برگزار شد.

البدوی در این نشست هدف از طرح تحول راهبردی را رسیدن دانشگاه تربیت مدرس به تراز ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان تا سال ۱۴۰۴ با محوریت اخلاق و معنویت عنوان کرد و در تشریح اولویت های طرح گفت: سرآمدی همجانبه بر کیفیت، تعامل میان رشته های و شبکه های، خوداتکایی و پایداری و برونگرایی و حضور فعال بین المللی ۴ الویت طرح تحول راهبردی دانشگاه است که برای دستیابی به این اولویت ها ۳۷ روال دانشگاه باید دستخوش تغییر شود.



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

کارگاه آموزشی آموزشی

سطح اول و بخشی نیز در سطح دوم حامیان پیش بینی و اجرا می گردد، اما برای سطح سوم حامیان در آینده برنامه ریزی صورت می گیرد.

مدیر دفتر PMO مرکزی دانشگاه ادامه داد: آموزش های مهارت مدیریتی به منظور چشم انداز آفرینی و هدفگذاری، حل مسئله و تصمیم گیری، مدیریت زمان، مدیریت استرس، مربیگری، ارتباطات مؤثر و پویا،

نتیجه گرایی، انگیزش کارکنان، کار تیمی، سازماندهی و نظارت و مدیریت افراد سخت باید برنامه ریزی و اجرا شود.

دکتر البدوی در توضیح آموزش های فنی گفت: آموزش مهارت کار با سیستم های رایانه، آموزش فرآیندهای اجرایی و دستورالعمل ها، آموزش آموزش دهندگان و آموزش سیستم های اتوماسیون جدید در بخش آموزش های فنی قرار می گیرند.

وی در ادامه خواستار تنظیم کاربرگی برای هر یک از بسته های موفقیت معاونت ها در خصوص برنامه های آموزشی شد و افزود:

عنوان دوره آموزشی، مخاطبان، هدف، سرفصل های دوره آموزشی، نحوه اجرای آن، طول برگزاری دوره، تعداد شرکت کنندگان آن، زمان پیش نیاز احتمالی و مجری دوره آموزشی باید در این کاربرگ ها مشخص شود.

مجری طرح تحول راهبردی دانشگاه با تأکید بر اینکه بزرگترین وظیفه دانشگاه آموزش است در خصوص روش های اجرای برنامه های آموزشی اظهار داشت: این دوره ها که در برنامه آموزشی گنجانده می شود بصورت سمینار، کلاس درس، کارگاه آموزشی، آموزش تحت وب، آموزش در محل کار، آموزش از طریق ویدئوها، تیزرها و پوستر های آموزشی و یا دفترچه های خودآموز ارائه می گردد.

البدوی در بخش دوم کارگاه به اهمیت و نحوه تحلیل بازخورد ها پرداخت و در باره هدفگذاری بسته های موفقیت گفت: هر بسته موفقیت دارای هدفی در راستای یک روال است. بسته موفقیت وسیله ای است که روال مورد نظر را جلو می برد. اگر هدفگذاری در جهت روال باشد معنا پیدا می کند. هدفگذاری باید درست و با فکر انجام شود. در فرآیند عملکرد بسته موفقیت در راستای هدف، چنانچه عملکرد

کارگاه ششم از سلسله کارگاه های آموزشی واحدهای PMO معاونت ها (مدیریت برنامه / مدیریت تغییر طرح تحول راهبردی) با موضوع برنامه آموزشی و اجرای تغییر و تحلیل بازخوردها، با حضور دکتر نهبوندی رئیس دفتر نظارت، ارزیابی و بهینه سازی عملکرد دانشگاه یکم آذرماه در سالن شورا برگزار شد.

در ابتدای این نشست دکتر البدوی، مجری طرح تحول راهبردی دانشگاه به تشریح مقاصد و اهداف برنامه آموزشی پرداخت و گفت: هدف از اجرای برنامه آموزشی کمک به تغییر و تحولات سازمانی، تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین حامیان، به هنگام سازی دانش و توان نیروی انسانی در سازمان، افزایش رضایت شغلی و بهبود

روحیه حامیان و هماهنگ و همسو نمودن کارکنان با سازمان است. این اهداف در برنامه های آموزشی که توسط دفاتر PMO معاونت ها طراحی می شود باید مد نظر قرار گیرد.

آموزش های ضمن خدمت برای هماهنگ کردن کارکنان با طرح تحول ضروری است و دفاتر PMO معاونت ها باید آموزش های لازم را پیش بینی کنند.

وی افزود: دفاتر PMO باید نسبت به مستندسازی نیازمندی های آموزشی افراد در طول دوره گذار و در وضعیت آتی اقدام نمایند. دفاتر مدیریت تغییر ضمن اینکه در اجرای برنامه های آموزشی دخالتی ندارند باید از محتوای مناسب و درست این برنامه ها اطمینان حاصل کنند

دکتر البدوی در اشاره به محورهای برنامه آموزش جامع حامیان گفت: ما با سه دسته آموزش یکی تحت عنوان آموزش های مدیریت تغییر، دیگری آموزش های فنی (تخصصی) و آموزش های مهارت های مدیریتی مواجه هستیم. آموزش های مدیریت تغییر (مهارت های مدیریتی) در ۳ سطح شامل سطح اول حامیان (هیأت رییس، مدیران و کارشناسان واحدهای PMO)، سطح دوم حامیان (مدیران پروژه ها و کارشناسان) و سطح سوم حامیان (مدیران، اعضای هیأت علمی و کارشناسان دانشکده ها) برنامه ریزی و اجرا می شود. در حال حاضر در

دریافت بازخورد، یکی از مهمترین ابزارهای ارتقاء عملکرد است.

اشتیاق تان برای یادگیری را توسعه دهید تا هرگز در راه رشد و تعالی متوقف نشوید. آستونی جی، دی آسبلو



نظارت در اینجا نقش کلیدی دارد و باید آسیب شناسی کرده و با پیشنهادها خود و طرح این مسائل و مغایرت ها در کمیته راهبری، به حل ریشه ای آنها و ایجاد تغییرات اساسی بپردازد. دفتر نظارت باید مکانیزمی بگذارد که جلوی فرآیند تنزل هدف گرفته شود. این دفتر با بهره گیری از سیستم بازخورد گیری و استفاده از دو جزء اول و سوم این سیستم (feed up و feed forward) می تواند کارگشا باشد.

وی ادامه داد: اولین جزء سیستم بازخورد گیری feed up یا پیش تغذیه است که به معنای هدفگذاری می باشد. پیش تغذیه در اجرای بسته های موفقیت از اهمیت بالایی برخوردار است. زمانی که حامیان نسبت به هدف کلی پروژه توجه باشند، همسویی آنها و فعالیت هایی که انجام می دهند با اهداف تعیین شده افزایش می یابد. جزء سوم - feed forward یا باز تغذیه است که اغلب در سیستم بازخوردگیری نادیده گرفته می شود. باز تغذیه به معنای تغذیه سیستم بازخوردگیری با استفاده از اطلاعات حاصل از جزء دوم یا feed

back است که به دو منظور، یکی به منظور جلوگیری از خطاها و عدم تناسب های آتی و دیگری به منظور اصلاح روش ها و ساختارها برای اجرای موج های بعدی باید انجام شود. باز تغذیه به ارائه اطلاعاتی که موجب شناسایی شکاف های احتمالی عملکرد می شود، کمک کرده و در واقع هدف از آن جلوگیری از شکاف ها و تصحیح عملکرد است. دکتر البدوی تأکید کرد: دریافت بازخوردها باید منظم و مستمر باشد. دریافت بازخوردها باعث افزایش پاسخگویی، افزایش اثربخشی، پاسخ به نیازهای حامیان و در نهایت ارتقاء عملکرد می شود. همچنین در ارائه بازخوردها ملاحظات روانی و تخصصی باید در نظر گرفته شود. مجری طرح تحول راهبردی دانشگاه در پایان به تشریح مفاهیم پایه هم ترازی، برازندگی و هماهنگی پرداخت.

خوب نبود نباید به تنزل هدف فکر کنیم و بجای تقویت عملکرد، وارد فرآیند تنزل هدف شویم. برای اینکه بدانیم هدفگذاری اولیه چقدر با عملکرد دچار شکاف و مغایرت است از سیستم بازخوردگیری استفاده می کنیم.

وی بازخورد را یکی از مهمترین ابزارهای ارتقاء عملکرد دانست و تشریح کرد: واکنش یا پاسخ حامیان به نحوه اجرای فعالیت ها را بازخورد می گویند و بازخورد واکنشی است که به یک موقعیت یا فعالیت در مقایسه با هدفگذاری نشان داده می شود. بازخورد سازنده

و بازخورد تجمیعی دو نوع از بازخورد ها هستند. بازخورد سازنده همان پاسخ یا واکنشی است که به فعالیت هایی که هنوز در حال اجرا هستند نشان داده می شود. در این نوع از بازخورد جنبه های قوت و نقاط ضعف شناسایی شده و برای بهبود آنها پیشنهادهایی طراحی می شود. این نوع بازخورد به دنبال ایجاد بهترین عملکرد ممکن است. بازخورد تجمیعی یا بازخورد کلی همان پاسخ یا

واکنشی است که به فعالیت ها پس از اتمام آنها نشان داده می شود. در سیستم بازخورد گیری ۳ جزء feed back ، feed up و feed forward نقش اساسی دارند. برای اینکه سیستم بازخورد گیری به خوبی عمل کند، لازم است این اجزاء با یکدیگر تعامل داشته و به صورت پویا با یکدیگر کار کنند. با این سیستم می توان شکاف ها را شناخت و مغایرت ها را بررسی کرد.

دکتر البدوی به نقش کلیدی دفتر نظارت، ارزیابی و بهینه سازی عملکرد دانشگاه در پیشبرد فعالیت های طرح تحول اشاره کرد و گفت: مسائلی وجود دارد که باعث شکاف در عملکرد بسته های موفقیت می شود؛ مسائلی که در آئین نامه ها و روندهای دانشگاه دچار اشکال اساسی می باشند و جلوی پیشرفت طرح تحول را می گیرند. دفتر

**آموزش های ضمن خدمت برای
همانک کردن کارکنان با طرح
تحول ضروری است و دفاتر PMO
معاونت ها باید آموزش های لازم را
پیش بینی کنند.**

زیبایی یادگیری در این است که کسی نمی تواند آن را از شما دور کند. رابلی لینگ

گزارش نتایج ششمین کارگاه آموزش طرح تحول

لازم است همراه با اجرایی شدن فعالیت بسته های موفقیت، میزان تحقق اهداف بسته ها اندازه گیری و کنترل شوند. برای این منظور از دفاتر PMO درخواست می شود بخش شاخص های پایش و ارزیابی تحقق بسته موفقیت در فرم شناسنامه بسته ها را با همکاری مدیران بسته ها تکمیل نمایند.

از دیگر مباحث مطرح شده در ششمین کارگاه آموزشی مبحث مهم سیستم بازخوردگیری بود. سیستم بازخوردگیری شامل سه بخش اصلی Feed up برای هدفگذاری بسته های موفقیت، Feed back برای مقایسه عملکرد با اهداف اولیه و تعیین شکاف ها و فاصله حین اجرا و Feed Forward برای استفاده از نتایج و اعمال آن در سیستم به منظور جلوگیری از خطاهای آتی و برطرف کردن مشکلات ریشه ای و بهبود روش ها می باشد.

در اجرای سیستم بازخوردگیری، دفاتر PMO معاونت ها بخش های Feed up و Feed Forward را انجام داده و سپس در اختیار دفتر نظارت و بهینه سازی عملکرد دانشگاه می گذارند. انجام بخش Feed back تماماً بر عهده PMO معاونت ها می باشد و در کل مسئولیت نهایی تحقق بسته موفقیت بر عهده PMO معاونت ها خواهد بود.

همچنین هم راستایی شاخص هر بسته موفقیت با هدف روال در بخش Feed up توسط دفتر نظارت و بهینه سازی عملکرد کنترل شده و از سوی دیگر گزارش بخش Feed Forward که جمع بندی دفاتر PMO از Feed back های دریافتی و نشان دهنده وجود مشکلات ریشه ای، ساختاری و رویه ای سد راه پیشرفت طرح تحول می باشد، جهت آسیب شناسی دقیق توسط دفتر نظارت و بهینه سازی عملکرد بررسی و گزارش آن برای حل ریشه ای مشکلات به کمیته راهبری طرح تحول و ارکان مسئول دانشگاه ارسال می شود.



گزارش نتایج ششمین کارگاه آموزش طرح تحول برای اقدام در اختیار مدیران و کارشناسان پروژه ها و کارشناسان دفاتر مدیریت برنامه (PMO) قرار گرفت.

بر این اساس مقرر شد فعالیت های مدیریت پروژه و مدیریت تغییر هر بسته موفقیت تحت کنترل دفاتر PMO معاونت مربوطه باشد و برای هر یک از آنها مانند فعالیت های تخصصی هر بسته موفقیت، فرم های گزارش پیشرفت هفتگی، اختتام و اقدام سریع تکمیل شود.

به منظور آغاز هر چه سریعتر تهیه و اجرای برنامه های ارتباطی و ارسال پیام های مرتبط با بسته های موفقیت به مخاطبان در سطح دانشگاه، PMO مرکزی خواستار تکمیل فرم های برنامه ارتباطی و ارسال نتایج آنها به مدیریت روابط عمومی از سوی دفاتر PMO معاونت ها شد.

جهت تسریع و بهبود کیفیت اجرای برنامه های آموزشی همچنین استفاده از امکانات و بودجه های جاری دانشگاه برای اجرایی شدن آموزش کارکنان و اعضای هیأت علمی در راستای برآورده شدن نیازهای طرح تحول راهبردی، دو بسته موفقیت فراگیر جدید تحت عناوین اجرای آموزش های کارشناسان حامیان طرح تحول راهبردی و اجرای آموزش های اعضای هیأت علمی حامی طرح تحول راهبردی به ترتیب در معاونت های آموزشی و پشتیبانی و منابع انسانی تعریف شد. طراحی آموزش ها، محتوا، اهداف و مدرس آموزش ها به عهده دفاتر PMO معاونت ها می باشد.

در طراحی برنامه های آموزشی هر بسته، سه نوع برنامه آموزشی شامل برنامه آموزش های تخصصی، برنامه آموزش های مهارت های نرم و مدیریت عمومی و برنامه آموزش های مدیریت تغییر متصور است.

در راستای برآورده شدن نیازهای طرح تحول راهبردی، دو بسته موفقیت فراگیر جدید تحت عناوین اجرای آموزش های کارشناسان حامیان طرح تحول راهبردی و اجرای آموزش های اعضای هیأت علمی حامی طرح تحول راهبردی به ترتیب در معاونت های آموزشی و پشتیبانی و منابع انسانی تعریف شد.



آموزش، شاهره بالندگی است.

در هفتمین کارگاه آموزشی واحدهای PMO معاونت ها بر توسعه شایستگی های مدیریت تغییر تأکید شد

هفتمین کارگاه آموزشی واحدهای PMO معاونت ها پانزدهم آذرماه در سالن شورای دانشگاه برگزار شد.

دکتر البدوی، مدیر دفتر PMO مرکزی دانشگاه ضمن مرور متدلوژی طرح بر هدف اصلی و فراموش نکردن اولویت های طرح تحول تأکید کرد و

گفت: این نکته که در طراحی و اجرای بسته های موفقیت هدف اصلی به فراموشی سپرده نشود از اهمیت بالایی برخوردار است. پاسخ به این سوال که آیا بسته های موفقیت در راستای اهداف و در جهت ۴ اولویت طرح تحول راهبردی (تعامل شبکه ای و میان رشته ای - برون گرایی و حضور فعال بین المللی - خودتکایی اقتصادی و پایداری - سرآمدی همه جانبه در کیفیت) هستند و آیا در طراحی بسته ها روال ها فراموش نشده است، بسیار مهم می باشد.

وی افزود: نباید فراموش کنیم که بسته هدف نیست، بلکه این روال است که هدف می باشد. ظرف سه سال اول

اجرای طرح تحول بیش از ۶۰ درصد از روال ها می تواند تغییر کند. مجری طرح تحول راهبردی دانشگاه در ادامه اظهار داشت: موفقیت طرح تحول در گرو اجرای صحیح متدلوژی مدیریت تغییر است. تغییر یک فرآیند است و هدایت فرآیند تغییر سازمانی به دو

مؤلفه فنی و انسانی نیاز دارد. مدیریت پروژه (PM) و مدیریت تغییر (CM) دو حوزه مکمل با هدف مشابه هستند. همکاری بخش فنی و بخش انسانی به موفقیت می انجامد.

وی از برنامه ارتباطی، برنامه مسیر راه حامیان، برنامه آموزشی، برنامه تربیت مربی و برنامه مدیریت مقاومت به عنوان اهرم های مدیریت تغییر نام برد و افزود: تغییر اول باید در فکر باشد و بعد در عمل اتفاق بیفتد. بعد فردی مدیریت تغییر شامل آگاهی از نیاز به تغییر، تمایل به تغییر، دانش انجام تغییر، توانایی اجرای مهارت لازم برای اجرای تغییر و تقویت تغییر جهت تثبیت آن می شود.



دکتر البدوی با اشاره به این مطلب که یکپارچه کردن فعالیت های مدیریت تغییر با مدیریت پروژه بیشترین اثربخشی را در فرآیند تغییر سازمانی ایجاد می کند گفت: اگر فقط با فعالیت های مربوط به مدیریت پروژه (PM) کار را دنبال کنیم، طرح تحول به شکست می انجامد. شروع فعالیت های بخش (CM) باید همراه با

شروع فعالیت های مربوط به (PM) باشد. بنابراین از دفاتر PMO معاونت ها می خواهیم که شناسنامه بسته های موفقیت مربوطه را بار دیگر بازنگری کرده و به تعریف فعالیت های (CM) مبادرت کنند. یکپارچه سازی (PM) و (CM) برای این است که راه و هدف را گم نکنیم. ما در شناسنامه ها، به فعالیت (PM) به تنهایی نیاز نداریم و باید در لابلای فعالیت های (PM) هر شناسنامه، یک فعالیت (CM) تعریف شود.

ظرف سه سال اول اجرای طرح تحول، بیش از ۶۰ درصد از روال ها می تواند تغییر کند.

مدیر دفتر PMO مرکزی دانشگاه بر اهمیت توسعه شایستگی های مدیریتی در فرآیند تغییر تأکید کرد و افزود: یکی از اهرم های مدیریت تغییر،

برنامه تربیت مربی است. پس از شکل گیری شایستگی های مدیریت تغییر، در آینده باید این شایستگی ها را در افراد دیگر ایجاد کنیم. به منظور تغییر مالکیت و سپردن کار به افراد شایسته باید ۸۰ تا ۱۲۰ مربی را آموزش دهیم. این افراد از بین کسانی که فرآیند ADKAR را به خوبی فرا گرفته اند، انتخاب خواهند شد و با وجود آنها طرح تحول جهت اجرایی شدن افراد شایسته ای را در اختیار دارد.

رسیدن به سطح ۳ بلوغ تغییر ظرف یکسال، نشان دهنده اجرای درست متدلوژی تغییر در دانشگاه است.

وی در ادامه به تشریح مدل بلوغ تغییر در ۵ سطح پرداخت و گفت: بلوغ

تغییر در ۵ سطح شامل سطح ۱ (تک کاره یا غایب)، سطح ۲ (پروژه های یگانه)، سطح ۳ (پروژه های چند گانه)، سطح ۴ (استانداردهای سازمانی) و سطح ۵ (شایستگی سازمانی) اتفاق می افتد. اگر ما ظرف یکسال از آغاز طرح تحول، به سطح ۳ بلوغ تغییر برسیم، می توانیم بگوییم که متدلوژی تغییر را خوب اجرا کرده و در وضعیت مناسبی به سر می بریم.

موفقیت تکرار بوجانه کارهای ساده است.

تحلیل مدیر PMO مرکزی دانشگاه از اجرای طرح تحول راهبردی و توصیه های کلیدی به مجریان

مدیریت تغییر) تمامی بسته های موفقیت بازنگری شوند.

مدیر PMO مرکزی دانشگاه ضمن تأکید بر هدف نهایی طرح تحول که پیاده سازی کامل و موفقیت آمیز روال های راهبردی می باشد، اظهار داشت: بسته هدف نیست، بلکه این روال است که هدف نهایی می باشد. بنابراین نباید بیش از حد روی محدوده کوچک بسته های موفقیت



متمرکز شد. این نکته باید اثر خود را در معیارهای ارزیابی و پایش تحقق بسته موفقیت نشان بدهد. به عبارت دیگر شناسنامه هر بسته موفقیت باید علاوه بر معیارهای سنجش تحقق بسته، باید شامل ردیابی از معیارهای سنجش تحقق اهداف روال راهبردی مربوطه نیز باشد.

دکتر البدوی خاطر نشان کرد: همراه با گسترش پیاده سازی

روال های طرح تحول راهبردی و به تبع آن تعداد بسته های موفقیت، لازم است روال های راهبردی به مالکان نهایی منتقل شوند و دفاتر PMO بر روی اجرای صحیح فعالیت های مدیریت تغییر متمرکز شوند.

بدیهی است مالکیت روال های راهبردی را می توان تنها به بخش هایی از دانشگاه سپرد که خود آنها از مراحل مدل ADKAR بطور کامل و با موفقیت عبور کرده باشند.

وی در خصوص اهمیت برنامه تربیت مربی گفت: یکی از عوامل مهم تضمین کننده نهادینه شدن تغییرات مد نظر طرح تحول راهبردی، برنامه تربیت مربی است که آموزش های ارائه شده در مراحل کارگاه ها را در حین اجرای طرح به سایر اعضای خانواده دانشگاه منتقل خواهد نمود. در این برنامه خصوصیات فردی مربیان از اهمیت بالایی برخوردار است.

مجری طرح تحول راهبردی دانشگاه در پایان خصوصیات مربی را اینگونه تشریح

کرد: افرادی باید مربی شوند که نسبت به طرح تحول راهبردی و مباحث تغییر حساس هستند و در هر جای دانشگاه خطا یا ایرادی می بینند، از کنار آن به سادگی نگذشته و حتما عکس العمل و بازخورد با رویکرد مربیگری داشته باشند.

در جلسه هفتم سلسله کارگاه های طرح تحول راهبردی بر اجرای صحیح متدلوژی تغییر تأکید شد.

دکتر البدوی مجری طرح تحول راهبردی دانشگاه شرط اصلی موفقیت طرح را یکپارچگی فعالیت های مدیریت پروژه و مدیریت تغییر برای هر بسته موفقیت دانست و گفت: طبق بررسی های انجام شده بر روی شناسنامه بسته های موفقیت

معاونت های مختلف، در اکثر بسته ها این یکپارچگی دیده نمی شود. بنابراین لازم است مجدداً فعالیت های بسته های موفقیت با در نظر گیری این نکته مورد بازنگری قرار گیرند. ضمن اینکه در فعالیت های مدیریت تغییر یک بسته موفقیت، ارائه آموزش های عمومی دیده شود. فعالیت های مدیریت تغییر یک بسته می توانند برآورده کننده نیازهای بسته و روال راهبردی باشند.

وی افزود: یک بسته موفقیت وقتی تمام شده تلقی می شود که تمامی فعالیت های مدیریت پروژه و مدیریت تغییر آن ختم شده باشد. بنابراین اگر چه بخش مدیریت پروژه (فنی) بسته های موفقیت نیمسال اول سال تحصیلی ۱۳۹۵-۹۶ پانزدهم بهمن ماه تمام خواهد شد، اما لزوماً

هنوز فعالیت های مدیریت تغییر بعضاً باقی خواهد ماند. در این نیمسال تحصیلی باید سعی کرد تا حداقل فعالیت مدیریت تغییر از جنس آگاهی رسانی، ترغیب به تغییر و آموزش ADKAR در فهرست فعالیت های بسته موفقیت قرار گیرد. در نیمسال تحصیلی آینده و

پس از آن، هر بسته موفقیت با فعالیت های مربوط به تربیت مربی و مدیریت مقاومت خاتمه می یابد و برنامه های انتقال مالکیت به حامیان به تدریج فعال می گردد.

دکتر البدوی در ادامه به اهمیت معیارهای ارزیابی و پایش تحقق بسته موفقیت اشاره کرد و گفت: علاوه بر فعالیت های یک بسته موفقیت که لازم است

شامل فعالیت های مدیریت پروژه و مدیریت تغییر باشند، معیارهای ارزیابی و پایش تحقق بسته موفقیت نیز باید شامل معیارهای تحقق اهداف مدیریت تغییر باشند. بنابراین لازم است هر چه سریع تر فهرست فعالیت ها و معیارهای پایش تحقق (لحاظ کردن شاخص های

بسته هدف نیست، بلکه این روال است که هدف نهایی می باشد. بنابراین نباید بیش از حد روی محدوده کوچک بسته های موفقیت متمرکز شد.

در نیمسال اول سال تحصیلی ۱۳۹۵-۹۶ باید سعی کرد حداقل فعالیت مدیریت تغییر از جنس آگاهی رسانی، ترغیب به تغییر و آموزش ADKAR در فهرست فعالیت های بسته موفقیت قرار گیرد.

اکثر مردم انتظار دارند اولین تلاش موفق شوند، مانند اکثر مردم نباشند.

هشتمین نشست کمیته راهبری طرح تحول دانشگاه برگزار شد



هشتمین جلسه کمیته راهبری طرح تحول راهبردی با حضور رییس دانشگاه، نایب رییس کمیته، مجری طرح تحول و سایر اعضای کمیته، یکم آذرماه در سالن شورای دانشگاه برگزار شد.

در این جلسه که با ارائه گزارش اقدامات دبیرخانه کمیته، دفتر مرکزی

مدیریت برنامه و مدیران واحدهای PMO معاونت ها آغاز شد، اهمیت آموزش های مورد نیاز برنامه تحول در حوزه های سه گانه مدیریت تغییر، آموزش های فنی و آموزش مهارت های مدیریتی برای حامیان سه سطح مطرح و مقرر گردید دفاتر مدیریت برنامه (PMO) معاونت ها، حداکثر ظرف مدت دو هفته، کاربرگ نیازهای آموزشی حوزه های ذیربط خود را تکمیل و به دبیرخانه کمیته راهبری ارسال نمایند. همچنین با توجه به فعال نبودن برنامه ارتباطی بسته های موفقیت در دانشگاه، بر اقدام در خصوص فعال کردن برنامه ارتباطی از سوی مدیران PMO معاونت ها با همکاری مدیران پروژه ها تأکید شد. در هشتمین جلسه کمیته راهبری، انواع مشکلات و چالش های پیش روی بسته های موفقیت و عملیات اجرایی طرح و نحوه مواجهه با

در نشست ۲۹ آذرماه کمیته راهبری با توجه به فعال نبودن برنامه ارتباطی بسته های موفقیت، بر فعال کردن برنامه ارتباطی از سوی مدیران PMO معاونت ها با همکاری مدیران پروژه ها تأکید شد.

آنها مطرح گردید. بر این اساس مشکلات به دو دسته ریشه ای و پیچیده و غیر ریشه ای تقسیم و برای مشکلات غیر ریشه ای تکمیل فرم اقدام سریع و پیگیری از طریق دبیرخانه کمیته راهبری پیشنهاد شد. برای مشکلات ریشه ای نیز که نیازمند مطالعه و آسیب شناسی اساسی می باشد، مقرر گردید موضوع به دفتر ارزیابی و بهینه

سازی عملکرد منعکس شود. همچنین این دفتر موظف شد برای هر یک از اولویت های چهارگانه طرح تحول در سطوح هم تراز، برابری و هماهنگی شاخص هایی را طراحی نماید.

در این جلسه، در خصوص بکارگیری دانشجویان نخبه در طرح تحول مقرر شد، دکتر کلباسی دلایل و امتیازات استفاده از دانشجویان مذکور را طی نامه ای یادآور شوند و با همکاری دکتر نیک بخش زمینه های کاری این دانشجویان در طرح را مشخص کرده و به آنان اعلام کنند

مسئله پیاده سازی سیستم یکپارچه نرم افزاری و نیازهای مرتبط با حوزه IT از دیگر موارد مطرح شده در این جلسه بود.

تا چیزی را نپذیریم، نمی توانیم آن را تغییر دهیم. کارل یونگ



تشریح فرایند تکوین و تدوین طرح تحول دانشگاه در گفتگو با دبیر کمیته راهبردی طرح

۹۳ تشکیل و پس از آن، فرایند مطالعاتی طرح آغاز شد. وی در ادامه به بررسی گزارش‌های مرحله‌ای در جلسات شورای راهبردی از اردیبهشت تا آذر ۹۴ اشاره کرد و گفت: موضوع طرح تحول راهبردی دانشگاه در دو گردهمایی مدیران گروه‌های آموزشی و دو جلسه شورای دانشگاه مطرح شد و همچنین کمیته‌های تدوین برنامه عملیاتی روال‌های راهبردی

تیم پروژه طرح تحول راهبردی در اسفندماه ۹۳ تشکیل و پس از آن، فرایند مطالعاتی طرح آغاز شد.

در معاونت‌های دانشگاه تشکیل شد. دبیر کمیته راهبردی طرح تحول افزود: در جلسه هیأت امناء مهر ۱۳۹۴ بررسی اولیه انجام شد و به دنبال آن در آبان و آذر ماه همان سال جلسه مشترک تیم پروژه و دبیرخانه شورای راهبردی با اعضای هیأت علمی به تفکیک هر دانشکده تشکیل گردید. وی در پایان اظهار داشت: برای تدوین گزارش نهایی و اعتبار بخشی نهایی یافته‌ها دردی ماه ۹۴ از خبرگان کسب نظر شد و پس از آن ضمن ارائه گزارش در جلسات کمیسیون دائمی هیأت امناء، طرح تحول راهبردی دانشگاه بهمن ماه ۹۴ تصویب شد. گفتنی است طرح تحول راهبردی دانشگاه در آبانماه ۹۵ به تصویب نهایی هیأت امنای دانشگاه رسید.

حسین مرادی دبیر کمیته راهبردی طرح تحول با یادآوری تلاش جمعی و برگزاری جلسات کارشناسی متعدد، ساعات مطالعه فراوان و بررسی‌های علمی بسیار، در تشریح روند تدوین طرح گفت: بررسی اسناد راهبردی گذشته دانشگاه و طرح موضوع در جلسات هیأت رییس با حضور مجری طرح راهبردی قبلی از شهریورماه ۹۳ آغاز شد و در مهرماه همان سال از دو نفر از اعضای هیأت علمی متخصص در حوزه برنامه ریزی راهبردی درخواست شد تا برای ارائه طرحنامه اولیه طرح تحول راهبردی آتی دانشگاه اقدام کنند.

وی افزود: دبیرخانه شورای راهبردی دانشگاه در آبان ۹۳ تشکیل و اعضای شورای راهبردی آذرماه تعیین شدند. جلسات شورای راهبردی نیز با هدف مرور اسناد بالادستی و آسیب شناسی اجرایی برنامه‌های راهبردی قبلی دانشگاه از دی ماه ۹۳ تشکیل گردید. مرادی بررسی پروپوزال‌های پیشنهادی برای طرح تحول راهبردی و تصویب پروپوزال اولیه در شورای راهبردی را در بهمن ماه ۹۳ از دیگر اقدامات صورت گرفته برشمرد و تصریح کرد: تیم پروژه در اسفندماه

دشوار کاری است که اندکی زمان می‌برد. غیر ممکن کاری است که اندکی بیشتر زمان می‌برد.

همکاری مدیریت روابط عمومی در زمینه روال هوشمندی در پذیرش دانشجوی کیفی در دانشگاه



دکتر بیژن هاشمی مدیر دفتر همکاری های آموزشی و آزمون در خصوص اقدامات لازم برای جلب همکاری و مشارکت روابط عمومی در زمینه روال هوشمندی در پذیرش دانشجوی کیفی پیشنهادهای ارائه کرد.

دکتر بیژن هاشمی مدیر دفتر همکاری های آموزشی و آزمون در خصوص اقدامات لازم برای جلب همکاری و مشارکت روابط عمومی در زمینه روال هوشمندی در پذیرش دانشجوی کیفی اظهار داشت: راه اندازی کانال تلگرامی رسمی با مشارکت مدیریت همکاری های آموزشی و آزمون و سایر مدیران محترم میانی حوزه معاونت آموزشی همراه با تفویض اختیار کامل برای انتشار اخبار مرتبط و اطلاع رسانی عمومی به داوطلبان پذیرش های آزمون و غیر آزمون در

چارچوب وظایف و ماموریت های تشکیلاتی به منظور اطلاع رسانی سریع تر به مخاطبین از موارد این همکاری می باشد. وی افزود: گنجاندن کلیات آیین نامه های پذیرش دانشجو با معرفی شاخص های کیفی مربوط و آیین نامه های اختصاصی پذیرش استعداد های درخشان و شرایط دریافت جوایز داوطلبان برتر در آزمون های سراسری با همکاری این مدیریت به صورت مطلوب و مداوم در صفحه اصلی وبگاه دانشگاه و رسانه های ارتباط جمعی ملی و بین المللی نیز می تواند در این زمینه موثر واقع شود.

وی خاطر نشان کرد: معرفی مداوم شاخص های علمی و کیفی سرآمدی دانشگاه در صفحه اصلی وبگاه دانشگاه و رسانه های ارتباط جمعی ملی و بین المللی از قبیل هرم اعضای هیات علمی، تنوع زمینه های تخصصی دوره های تحصیلات تکمیلی، امکانات آزمایشگاهی و تحقیقاتی انحصاری گروه های آموزشی و مراکز تحقیقاتی وابسته، چهره های برجسته دانشگاه در سطح ملی و بین المللی، افتخارات و جوایز کسب شده دانشگاه، جایگاه دانشگاه در نظام های استاندارد رتبه بندی علمی ملی، منطقه ای و بین المللی، دانش آموختگان نمونه ملی و بین المللی دانشگاه شاغل در مناصب و مشاغل ممتاز ملی، منطقه ای، بین المللی و نمودار رشد تولیدات علمی دانشگاه (نظیر مقالات منتشره در نمایه معتبر، اختراعات ثبت شده در مراجع علمی ملی و بین المللی) از دیگر مواردی است که می تواند در راستای پذیرش دانشجوی کیفی در دانشگاه مورد توجه قرار گیرد.

گفتنی است مدیر دفتر همکاری های آموزشی و آزمون طی نامه ای به مدیر اجرایی طرح تحول راهبردی حوزه معاونت آموزشی، این پیشنهادها را به منظور پیگیری و انعکاس به مراجع ذیصلاح دانشگاه پیشنهاد نموده تا در صورت تایید معاون آموزشی دانشگاه اقدام مقتضی صورت گیرد.



کام نخواست را با ایمان بردار. نیازی نیست همه پلکان را بسینی. فقط کام نخواست را بردار.

کارگاه پیشروی برنامه تحول راهبردی برگزار شد

کارگاه‌های آموزشی

ساختار و دستورالعمل‌ها، فرآیندها، سیستم‌های عملیاتی و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و وجه نرم سازمان شامل: الگوهای ذهنی، قابلیت‌های سازمانی، الگوهای رفتار فردی، چارچوب‌های سازمانی و مؤلفه‌های فرهنگی می‌باشد.

در بخش دیگری از کارگاه هشتم، برنامه‌های انتقال مالکیت اقدامات طرح تحول (انتقال مالکیت به هسته‌های تخصصی با اختیارات و منابع کافی) و ساختار سازمانی دفتر مدیریت برنامه تحول راهبردی (با هدف تثبیت فرایند اجرای طرح و نیز ایجاد ساختاری برای بازنگری و هدایت برنامه‌های راهبردی) مورد بررسی قرار گرفت.

در این کارگاه نحوه ادامه کار و روند اجرایی بسته‌های موفقیت قبلی در نیمسال آتی و بسته‌های جدید که در نیمسال دوم سال تحصیلی ۹۵-۹۶ باید توسط واحدهای PMO معاونت‌ها تعریف و با راهنمایی مدیران پروژه‌ها طراحی گردد در قالب اصول راهنما ارائه شد.

هشتمین کارگاه از سلسله کارگاه‌های آموزشی واحدهای PMO معاونت‌ها با عنوان پیشروی برنامه تحول Roll-out Plan بیست و نهم آذرماه در سالن شورای دانشگاه برگزار شد.

در این کارگاه خصوصیات یک راهبر، قدم‌هایی که برای تبدیل شدن به یک راهبر مؤثر باید برداشت، اشتباهاتی که نباید یک راهبر هرگز مرتکب شود و مهمترین واژه‌هایی که از راهبران باید شنید مورد تأکید قرار گرفت.

در بخش دیگری از این کارگاه الگوهای تفکر غیر سیستمی و سیستمی ارائه شد. بر این اساس تفکر سیستمی به ما می‌آموزد که راه حل‌های موقت، مشکل را افزایش داده و ریشه مشکل را تقویت می‌کنند. راه حل‌های سریع و موقت باعث وسیع‌تر شدن ابعاد مشکل در آینده می‌شوند.

در ادامه تغییرات ناشی از پروژه‌های طرح تحول در دو وجه سخت سازمان و وجه نرم سازمان بررسی شد. وجه سخت سازمان شامل:

هر آنچه که از آن ماست، به سوی ما می‌آید، به شرطی که ظرفیت دریافت آن را در خود ایجاد کنیم.

دکتر مهر علیزاده: مهمترین مشکل دانشگاه‌ها وابستگی به دولت‌هاست



دکتر یداله مهر علیزاده عضو هیأت علمی دانشگاه شهید چمران اهواز و محقق برگزیده وزارت علوم در خصوص وضعیت آموزش عالی کشور در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ ایران گفت: مهمترین بحران آموزش عالی آن است که ماهیت دانش و دانشگاه از مسیر اصیل خود فاصله گرفته است. در سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴ اهدافی برای آموزش عالی تعریف شده که بخشی رویایی و بخشی نیز منابع و مصارف در اختیار دانشگاه، امکان فعلیت بخشی به آن را غیر ممکن ساخته است. دکتر مهر علیزاده معاون پیشین آموزشی دانشگاه جامع علمی کاربردی، کارآفرین برگزیده شاخه مدیریت در دو سال متوالی، معاون اسبق پژوهش و برنامه ریزی سازمان فنی و حرفه‌ای کشور و رییس سابق انجمن آموزش عالی ایران در گفتگویی با خبرنگار خبرنامه راهبردی به بیان نقطه نظرات خود پیرامون وضعیت فعلی آموزش عالی و برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های کشور پرداخت که در ادامه با هم می‌خوانیم:

لطفا تحلیل اجمالی خودتان را از وضعیت آموزش عالی کشور و جایگاه دانشگاه تربیت مدرس در سپهر آموزش عالی ایران بیان نمایید.

آموزش عالی ایران علیرغم موفقیت‌هایی که در ایجاد رشته‌های علمی، توسعه تحصیلات تکمیلی و از همه مهمتر خوباوری به توسعه علمی در کشور رشد یافته است اما با بحران‌هایی اساسی هم روبرو شده است. مهمترین بحران آموزش عالی آن است که ماهیت دانش و دانشگاه از مسیر اصیل خود که همان استقلال هیئت علمی، دانشجو و مدیریت و سازمان دانشگاه می‌باشد زاویه گرفته است. اصولاً در بسیاری از کشورها

در گذر زمان دانشگاه تربیت مدرس نیز با سبک و سیاق دیگر دانشگاه‌های کشور اداره می‌شود. نقش و جایگاه هیئت امناء، شورای دانشگاه، هیئت ممیزه و مدیران گروه‌های آموزشی و اساتید از نظر کمی و کیفی با دیگر دانشگاه‌های کشور تفاوت چندانی بوجود نیاورده است. اما از نظر امکانات و نیروی انسانی هیئت علمی که از مزایای مرکز نشینی آن است، در صورت باز اندیشی در نظام دانشگاهی می‌تواند در سپهر آموزش عالی ایران تاثیر گذار باشد.

در فضای آموزش عالی ایران عمیق‌تر و فزاینده‌تر گردد.

دانشگاه تربیت مدرس که عمدتاً در سطح تحصیلات تکمیلی کشور می‌باشد و از سال‌های ۱۳۶۰ به بعد تاسیس شده است با هدف تربیت کادر هیئت علمی دانشگاه‌ها، به‌عنوان تنها دانشگاه تخصصی تحصیلات تکمیلی ایران تأسیس گردید. فعالیت دانشگاه تربیت مدرس نیز با این هدف آغاز شد تا بتواند اعضای هیئت علمی متناسب با نیازمندی‌های دانشگاه تربیت نماید. اما اساساً چنین دانشگاهی نیز در دنیا وجود ندارد که صرفاً یک دانشگاه بخواهد نیروی انسانی هیئت علمی دیگر دانشگاه‌ها را تربیت نماید. به هر حال در

گذر زمان این دانشگاه نیز با سبک و سیاق دیگر دانشگاه‌های کشور اداره می‌شود. نقش و جایگاه هیئت امناء، شورای دانشگاه، هیئت ممیزه و مدیران گروه‌های آموزشی و اساتید از نظر کمی و کیفی با دیگر دانشگاه‌های کشور تفاوت چندانی بوجود نیاورده است، بنابراین تغییر ماموریت این دانشگاه، جهت‌گیری دانشگاه را نیز دستخوش تغییر کرده است. اما از نظر امکانات و نیروی انسانی هیئت علمی که از مزایای مرکز نشینی آن است، در صورت باز اندیشی در نظام دانشگاهی می‌تواند در سپهر آموزش عالی ایران تاثیر گذار باشد.

هم‌اکنون بر اساس اخبار، این دانشگاه اقدام به تصویب طرح تحول راهبردی در هیأت امنای دانشگاه کرده و قرار است این طرح موجبات تحول دانشگاه را به دنبال داشته باشد.

دولت‌ها حامی آموزش عالی هستند نه هادی، حمایت‌گر هستند نه هدایت‌گر. در واقع هیئت امنای دانشگاه، شورای دانشگاه، هیئت ممیزه و روسای گروه‌های آموزشی و اساتید نقش اصیل را در مدیریت و سازماندهی دانشگاه بر عهده دارند. ضرورت استقلال و حفظ هویت علمی و آموزشی دانشگاه‌ها از مهمترین مزیت‌های دانشگاه است. دولت می‌تواند انتظار آتش را از دانشگاه اعلام نماید، اما مسئولیت جهت‌دهی علم و دانش و تولیدات علمی و سیاست‌گذاری دانشگاه باید توسط مراجع دانش بنیان (نه سیاسی) رصد شود. این روند تاریخی که ناشی از نوع برداشت از ماموریت و آموزش عالی و دانشگاهیان بوده باعث گردید تا گسل و شکاف بین چهار نظام یعنی نظام تولید معرفت و علم، نظام تولید ثروت، نظام تولید قدرت و نظام تولید منزلت

با توجه به وضعیت فعلی آموزش عالی کشور، آیا رسیدن به اهداف سند چشم انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ممکن است؟

در سند چشم انداز ایران ۱۴۰۴ اهدافی برای آموزش عالی تعریف شده که بخشی رویایی، و بخشی نیز منابع و مصارف در اختیار دانشگاه،

امکان فعلیت بخشی به آن را غیر ممکن ساخته است. زیرا سند چشم انداز در چنبره چندین نظام سیاست گذار و تاثیر گذاری سیاسی و اقتصادی و فرهنگی و اجتماعی قرار گرفته است؛ به بیانی وجود شورای عالی انقلاب فرهنگی، مجمع تشخیص مصلحت، مجلس شورای اسلامی، معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، حوزه های علمیه کشور، فرهنگستان علوم، وزارتین علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و نهادها و دستگاههای اجرایی که در حوزه

آموزش عالی ورود کرده، و... به دلیل تبعیت از سیاست ها و استراتژی های مختلف، تصویرها و سناریوهای مختلفی برای گسترش کمی و کیفی آموزش عالی ایران ارائه داده اند. چنین برداشت های مختلف موجب شده دانشگاه در مسیر چشم انداز، حرکت شایسته ای را نتوانند رصد نماید. از طرفی سند چشم انداز به خوبی نتوانسته است آسیب شناسی از آموزش عالی ایران ارائه نماید، لذا به دلیل ضعف چنین آسیب شناسی، تحقق اهداف پیش بینی شده نیز با مشکلات عدیده ای روبرو شده است. ما در نشست که اذرماه ۱۳۹۵ در دانشگاه شهید چمران تحت عنوان "چیستی دانشگاه" برگزار کردیم، بخشی از مهمترین آسیب های دانشگاههای ایران را به شرح زیر مشخص کرده ایم که عبارتند از:

• تضعیف کیفیت علم و دانش با افزایش بی رویه تعداد دانشجویان در گروههای آموزشی.
 • کلاف سردرگم آموزش عالی و مدیریت دانشگاه و دانشکده و گروه های آموزشی از نظر اختیارات و قدرت آنها در نظام تصمیم سازی علمی و فناوری: مسئله ای به نام «بایدها» بر سیاست گذاری های آموزش عالی و دانشگاهی کشور چنبره زده که از سوی دولت به اسم وزارتخانه ایجاد می شود. این «بایدها» همه مدیران و مسئولان دانشگاهها را مانند کلافی سردرگم کرده است.

• مأموریت های تعریف شده برای دانشگاه ایرانی رویایی است، اما در عمل نمی توانیم آن را پیاده کنیم. گسترش مجلات علمی، قطب های علمی، شرکت های دانش بنیان.
 • نظام اشفته پذیرش و متمرکز کردن سیستم پذیرش دانشجوی دکتری و ارشد.
 • نظام نابسامان جذب هیئت علمی در دانشگاهها.
 • سیاسی شدن بیش از حد دانشگاهها و وابستگی گسترده آنها به دولت هایی که هر ۴ سال یکبار می آیند و می خواهند تعداد زیادی از طرفداران و حامیان خود را مدرک بدهند و یا در کسوت هیئت علمی وارد دانشگاه سازند!

• نخبه کشی در دانشگاه.

• تضعیف رسالت فرهنگستان علم در ایران: در کشور فرهنگستان علوم جدید را راه اندازی کردیم و مرتب هم جلساتی برگزار و چالش های علمی کشور بررسی می شود. بعد بیانیه صادر می کنیم و این بیانیه ها

برای وزارت علوم، مجلس و... ارسال می شود، اما کسی نیست که به این بیانیه ها توجه نماید. علت این است که فرهنگستان ماضعیف است و بضاعت چندانی ندارد. اگر قرار باشد دستگاهی مانند فرهنگستان نباشد که سیاست گذاری علمی را انجام دهد، هر وزیری که بر سر کار بیاید می تواند تغییرات زیادی ایجاد کند.

• گسستگی پارادایم توسعه دانشگاه و تولید علم: برداشت ما از مفهوم علم و پیامدهای مدیریتی این است که در ایران باید مفهوم علم را به سه محور آموزش، پژوهش و خدمات و کارآفرینی توسعه دهیم، اما هنوز در پارادایم آموزشی متوقف شده ایم.
 • گسترش کمی مقاله نویسی و پیامدهای نامطلوب آن برای جامعه علمی کشور: در دو صورت توسعه علمی ناممکن است: نخست آن که علم را یک اکتشاف آنی ذهنی و یا شور انقلابی بدانیم (چون دریافت های عرفانی)، و دوم آنکه توسعه علمی را مترادف با مدیریت علم تلقی کنیم

• مقاله کاذب، فاسد و متقلبانه: چگونه ممکن است یک عضو هیئت علمی در سال صاحب بیش از ۲۰ مقاله علمی پژوهشی باشد؟ و یا دانشجوی دکتری در دوره تحصیلی خود صاحب بیش از ۱۰ مقاله علمی پژوهشی باشد؟

• نظام نامناسب پاداش دهی به مقالات و فعالیت های علمی کاذب و صوری و انتزاعی در دانشگاه تحت عنوان گرنت و پژوهانه و ضرورت بازنگری سیاست های آموزش، پژوهش، فناوری و نوآوری در دانشگاه.
 • تضعیف هویت، مأموریت و چیستی دانشگاهها: هویت دانشگاهها مسخ، و تضعیف شده است، این دیدگاهها و استدلال های ضعیف، باعث غلبه حاشیه ها بر متن دانشگاهها می شود.

تجارب برنامه ریزی راهبردی در دانشگاه های کشور تا چه سطحی از کیفیت لازم برخوردار است؟ آیا اساسا اجرای چنین

طرح هایی با توجه به جهت گیری ها و شعارزدگی جامعه کنونی منتج به نتایجی می شود؟ دلایل عدم موفقیت نسبی برخی دانشگاهها در اجرای آنها را بیان فرمایید؟

برنامه ریزی راهبردی در بعضی از دانشگاههای ایران مثلا شهید چمران اهواز، فردوسی مشهد، شریف، تهران، تربیت مدرس، امیرکبیر و... بر اساس الگوها و مدل های برنامه ریزی راهبردی تدوین شده است. اما دانشگاهها در اجرا و جاری سازی این برنامه با مشکلات عدیده ای دست و پنجه نرم می کنند. دلایل عدم موفقیت برنامه های راهبردی دانشگاه متعدد است:

مسئله ای به نام «بایدها» بر سیاست گذاری های آموزش عالی و دانشگاهی کشور چنبره زده که از سوی دولت به اسم وزارتخانه ایجاد می شود. این «بایدها» همه مدیران و مسئولان دانشگاهها را مانند کلافی سردرگم کرده است.

توسعه ناموزون و نامتعادل، پرداختن به امور کمی بجای امور کیفی، برنامه ریزی کوتاه مدت به جای بلند مدت و برنامه ریزی عرضی و بخشی به جای جامع و طولی در آموزش عالی کشور موجب بی اعتباری اهمیت تدوین و تصویب، اجرا و ارزیابی برنامه ریزی توسعه دانشگاهی شده است.

● مهمترین مشکل دانشگاهها وابستگی آنها به دولت های در حال گذری است که هر ۴ سال یکبار تغییر می کنند. این تغییرات دولت ها دقیقا در مراحل جاری سازی برنامه های راهبردی اتفاق می افتد. به همین دلیل اجرای برنامه متوقف می گردد. نابسامانی و ناهنجاری نظام

اقتصادی کشور، هزینه های زیاد طراحی، توسعه و تدوین برنامه ریزی های مستقل، فقدان تخصیص امکانات مالی به سازمانها برای انجام برنامه ریزی و آشفته گی اقتصاد ایران از جمله مسائلی است که می توان در تبیین دلایل اقتصادی تاثیر گذار بر ناکارآمدی برنامه ریزی توسعه در ایران بیان داشت.

● بحران نظم (هژمونی) دانشگاه. توسعه ناموزون و نامتعادل، پرداختن به امور کمی بجای امور کیفی، برنامه ریزی کوتاه مدت به جای بلند مدت و برنامه ریزی عرضی و بخشی به جای جامع و طولی در آموزش عالی کشور موجب بی اعتباری اهمیت تدوین و تصویب، اجرا و ارزیابی برنامه ریزی توسعه دانشگاهی شده است.

● بحران مشروعیت دانشگاه. نظام برنامه ریزی توسعه دانشگاهی در ایران نتوانسته پل ارتباطی بین چهار خرده نظام معرفت (نهادهای تولید و اشاعه علم و دانش)، ثروت (نهادهای نظام های اقتصادی)، قدرت (نهادهای سیاسی) و منزلت (نهادهای ایجاد مشروعیت و حفظ جایگاه) بوجود آورد.

● بحران نهادی دانشگاه، در دوران دانشگاه نظام برنامه ریزی نتوانسته اند نهاد سازی لازم برای طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه های توسعه به وجود آورند. لذا برنامه ریزی های توسعه دانشگاهی ایران در شناسایی نیازهای جامعه و تخصیص مناسب منابع دچار کژی هایی شده است. ۱. دلایل فنی ناشی از ضعف مطالعات آمایش سرزمین و آمایش آموزش عالی، عدم وجود مطالعات آمایش سرزمین و آموزش عالی ارتباط ناقص مراحل طراحی و تدوین برنامه های توسعه پنج ساله کشور بر مبنای برنامه های آمایش سرزمین و اهداف متصل به نقشه راه و آینده کشور مشکلات اصلی برنامه های توسعه کشور بوده است.

۲. ضعف نظام نظارتی بر برنامه ریزی اجرا شده دانشگاهها یکی از محدودیت های مهم بعد نظارت و پیگیری برنامه های توسعه، عدم اتکاء آنها بر برنامه بلندمدت است.

این بحران ها ریشه در دلایل تاریخی، فرهنگی و سیاسی مسئله برنامه ریزی توسعه ایران دارند که عبارتند از: اقتصاد وابسته به نفت؛ برنامه ریزی توسعه وابسته به دولت و تغییر دولت ها، عدم توجه به روابط متوازن سه لایه بین المللی، ملی، منطقه ای، دولتی و خصوصی برای ارتباط آنها با نیازهای کشور،

مقطعی و ابزاری نگرستن به مسئله برنامه ریزی توسعه، ناکارآمدی و واقع گرا نبودن مدیریت های برنامه ریزی توسعه، نخبگان سیاسی و

مالی حاکم و تضعیف سرمایه های انسانی، اجتماعی و نمادین علمی کشور.

یکی از اهداف اصلی اغلب این طرح ها کاهش وابستگی به بودجه های دولتی است. با توجه به شرایط رکود حاکم بر جامعه

و صنعت، آیا امکان تحقق هدف باد شده در این شرایط وجود دارد؟ ضمنا چنانچه به دولت پایه ماندن آموزش عالی اعتقاد دارید، راهکار شما برای حرکت های جهشی و تحولی در نظام مدیریت دولتی چیست؟

در شرایط کنونی اقتصاد ایران که بخش دولتی مهمترین بخش اقتصادی و صنعتی کشور را در تملک دارد سیاست گذاری تعامل دانشگاه با صنعت و یا حتی ایجاد شرکت های دانش بنیان موضوعیتی در کشور ندارد. زیرا با وجود یک صنعت بیمار، مدیران صنعتی که مدام در حال تغییر بوده و احساس مالکیتی به سود و زیان شرکت ها و دستگاههای دولتی ندارند، ضعف ارتباط با تجرات بین المللی و

صادرات و واردات فنی، نیاز به استفاده از توانمندی دانشگاه روز به روز کاهش می یابد. همین مساله هم باعث شده دانشگاه به دنبال تامین نیازهای صنعت نباشد و حتی در عرضه دانش نوین، فناوری و نوآوری های تازه به جامعه بارکود و انجماد مواجه شوند. در واقع به دلیل ضعف اجتماع علمی در دانشگاه امکان ورود اینها به بازار برای جذب منابع جدید درآمدی دشوار است.

اساسا چه مشکلات عمده ای در نظام فعلی مدیریت دانشگاهی وجود دارد که دانشگاه ها را با چالش کیفیت مواجه نموده است؟ در این میان نقش عامل تجربه و دانش حرفه ای سرمایه های سازمانی چقدر در این مساله اثرگذار است؟

سه ویژگی علم و عقلانیت، مشارکت و همکاری و پژوهش و تولید فناوری و نوآوری فعال دانشگاه ها، دانشکده ها، گروه های آموزشی و اعضای هیئت علمی در مدیریت و برنامه ریزی های توسعه دانشگاهی

با نارسایی های بنیادی مواجه است. در مواردی تأکید بر عقلانیت و علمی بودن، زمان زیادی را از توجه به نیازهای اساسی گرفته است. در بسیاری از برنامه های توسعه دانشگاهی قبل و بعد از انقلاب مباحث مرتبط با ماهیت دانشگاه، ماهیت مدیریت، استقلال سازمانی و مدیریتی دانشگاه به طور ناصحیح تعبیر و تفسیر شده است. تمایل تاریخی دولت ها به کنترل سیاسی همه بخش های دانشگاه و گروههای آموزشی، تمرکز قدرت سیاسی در دولت مرکزی و ایجاد نظام مدیریت دانشگاهی سیاسی مشارکت

گریز از مشخصات مدیریت دانشگاهی ایران است. حال آنکه علمی و عقلانی بودن و برقراری عدالت منجر به افزایش ضمانت اجرایی، نظارت

تمایل تاریخی دولت ها به کنترل سیاسی همه بخش های دانشگاه و گروههای آموزشی، تمرکز قدرت سیاسی در دولت مرکزی و ایجاد نظام مدیریت دانشگاهی سیاسی مشارکت گریز از مشخصات مدیریت دانشگاهی ایران است. حال آنکه علمی و عقلانی بودن و برقراری عدالت منجر به افزایش ضمانت اجرایی، نظارت و ارزیابی مطلوب تر در برنامه ریزی می گردد.

نتایج منتشر شده نشان می دهد دانشگاههای صاحب برند و قدیمی ایران در مقابل دانشگاههای تازه تاسیس رتبه نازل تری داشته اند. این به آن معناست که شاخص های رتبه بندی در توصیف و تبیین موقعیت دانشگاههای صاحب نام و تاریخی ایران ناتوان است.

و ارزیابی مطلوب تر در برنامه ریزی می گردد. می توان گفت از زمان مشروطیت تاکنون دولت های حاکم در ایجاد نظام برنامه ریزی توسعه و نهادهای نوین علمی که در آنها "اجتماع علمی" واقعی برای توسعه کشور به وجود آمده باشد ناموفق بوده اند. روند تاریخی شکل گیری و توسعه مدیریت و برنامه ریزی دانشگاهی در ایران به دلیل تاثیر پذیری از عوامل فوق الذکر مجالی برای رشد و نمو اهداف توسعه ای پیدا نکرده است. این روند تاریخی اولاً باعث گردیده مبانی نظری و تحلیلی عمیق (فلسفی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی) برای طراحی، استقرار، نظارت، ارزیابی و از همه مهم تر استمرار آن در توسعه بخش مدیریت دانشگاهی دولتی و خصوصی ایران تضعیف شوند. ثانیاً بستر مناسب و زیر ساخت های فکری، فرهنگی، الزامات ساختاری و نهادی مناسب برای طراحی، اجرا و استمرار آن در مدیریت دانشگاهی کشور به اندازه کافی به وجود نیاید.

تا چه حد با رتبه بندی و سطح بندی دانشگاه ها موافق هستید و آیا طرح آمایش آموزش عالی و منطقه بندی دانشگاهی قابلیت اجرایی دارد؟

رتبه بندی در صورتی که با اصول صحیحی به کار گرفته شود، رویکرد مناسبی

برای ایجاد حکمرانی مطلوب دانشگاهی و افزایش کارآمدی دانشگاه و شفاف سازی و پاسخگویی دانشگاه است. اما به دلیل نابرابری هایی که در توزیع منابع طی سال های گذشته در کشور شکل گرفته است، استفاده از نظام رتبه بندی در وضعیت کنونی به صلاح نمی باشد؛ زیرا نتایج منتشر شده نشان می دهد دانشگاه های صاحب برند و قدیمی ایران در مقابل دانشگاه های تازه تاسیس رتبه نازل تری داشته اند. این به آن معناست که شاخص های رتبه بندی در توصیف و تبیین موقعیت دانشگاه های صاحب نام و تاریخی ایران ناتوان است.

اصولاً ما برای توسعه منطقه ای و استانی آموزش عالی نیازمند دارا بودن طرح آمایش آموزش عالی در کشور هستیم. اما به دو دلیل عمده یعنی عدم هماهنگی بین وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و همچنین نادرست بودن اطلاعات پایه مورد استفاده در تدوین و تحلیل طرح آمایش کنونی آموزش عالی کشور چنین مطالعاتی ضمانت اجرایی و عملیاتی نخواهد داشت.

برای توسعه آموزش عالی از سطح رشته و گروه تا سطح دانشگاه چه مدلی را مناسب می دانید؟

مدل مناسب برای توسعه آموزش عالی از سطح رشته و گروه تا سطح دانشگاه واگذاری اختیارات بیشتر به دانشگاه های قدیمی،

صاحب هیئت ممیزه مستقل و اعضای هیئت علمی توانمند و آشنا به مسائل آموزش عالی ایران و بین الملل است. در چنین فضایی هر دانشگاهی باید تلاش نماید با سبک دانشگاهی خاص خود به توسعه گروه، دانشکده و دانشگاه توجه نماید. لذا ارائه یک مدل کلیشه ای برای کلیه دانشگاهها مناسب نبوده و موجب عقب گرد دانشگاه ها و خلأ کفایت کشتی در آنها می گردد. کتاب «پده دانشگاه» نوشته کارل یاسپرس، روانپزشک و فیلسوف اگزیستانسیالیست آلمانی (-۱۹۶۹ ۱۸۸۳ میلادی)، وضعیت ویژه ای که دانشگاهها و دانشگاهیان آلمانی در دوره تاریک دیکتاتوری هیتلر از سر گذارند را به بحث گذاشته است. یاسپرس، برای دانشگاه حقیقی سه عنصر همزمان و جدایی ناپذیر «آموزش آکادمیک»، «پژوهش علمی» و «حیات فرهنگی خلاقانه» را

مدنظر قرار می دهد و تقویت هر یک از آنها، به بهای تضعیف بعد دیگر را مترادف با مرگ دانشگاه می داند. او از دانشگاه محافظه کار و گریزان از ارتباطات و مباحثه فکری نگران است و معتقد است اگر اعضای دانشگاه، محتاطانه از هم دوری کنند و ارتباط حقیقی به معاشرت اجتماعی صرف بدل شود، دانشگاه دیگر مکان «جستجوی نامشروط حقیقت» و نماینده حد اعلا نوع بشر نیست، بلکه دستمایه حکومتها در توجیه واقعیت موجود است و این معنایی جز

کارل یاسپرس، روانپزشک و فیلسوف اگزیستانسیالیست آلمانی، برای دانشگاه حقیقی سه عنصر همزمان و جدایی ناپذیر «آموزش آکادمیک»، «پژوهش علمی» و «حیات فرهنگی خلاقانه» را مدنظر قرار می دهد و تقویت هر یک از آنها، به بهای تضعیف بعد دیگر را مترادف با مرگ دانشگاه می داند.

مرگ دانشگاه ندارد.

مهمترین ابر روندهای جهانی آموزش عالی که الزاما باید در برنامه ریزی راهبردی دانشگاه های ایران مد نظر قرار گیرد را بیان نمایید. مشارکت و حضور دانشگاهیان در رخدادهای علمی و برقراری ارتباط گسترده بین مراکز دانشگاهی داخلی و بین المللی پیشرفته است.

چه پیشنهاد عملی برای توسعه تعامل شبکه ای و میان رشته ای در دانشگاه ها دارید؟

امروزه با پیشرفت علوم و پیچیده تر شدن فرآیندهای دانشی، فناوریانه، تولیدی و خدماتی، دانشگاهها دیگر قادر نیستند به تنهایی به تولید و ارائه دانش، محصولات و خدمات نوآورانه بپردازند. از این رو، نیاز به همکاری و به اشتراک گذاری دانش و توانایی ها جهت دستیابی به این مزیت، غیر قابل انکار است. از طرفی رقابت بین المللی و عملکرد اقتصاد کلان، تابعی از تولید دانش، نوآوری های تجاری و توانایی نوآوری بلندمدت در دانشگاههای کشور است. برای ایجاد تعامل شبکه ای بین دانشگاه تعریف کلان پروژه های ملی و منطقه ای با حضور دانشگاهیان همان منطقه و برقراری ارتباطات بین المللی و بهره مندی از ظرفیت ایرانیان و یا دانشمندان خارجی علاقمند به همکاری آموزشی و پژوهشی مشترک با دانشگاههای ایران را پیشنهاد می کنم.

خبرنامه راهبردی



◆ خبرنامه تخصصی

طرح تحول راهبردی ۱۴۰۴ - ۱۳۹۵

تلفن: ۸۲۸۸۳۱۸۸
دورنگار: ۸۸۰۰۴۵۳۵

E-mail: newslett@modares.ac.ir

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