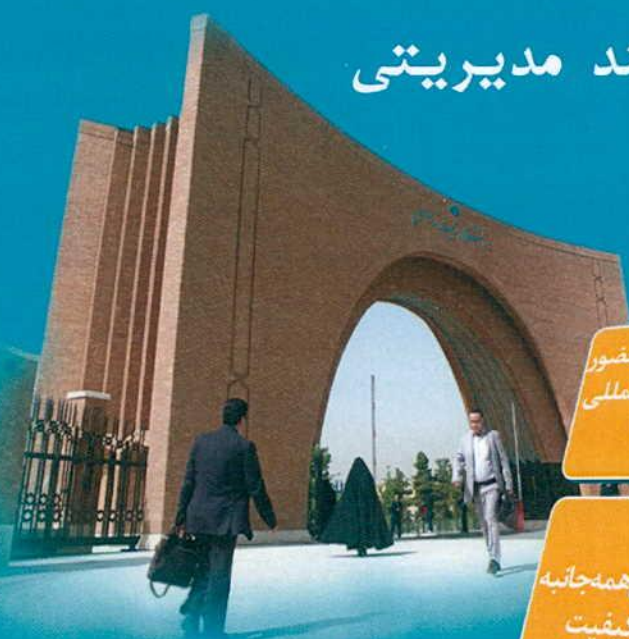




طرح تحول راهبردی ۱۴۰۴-۱۳۹۵
Strategic Change Plan 2016-25

سند مدیریتی



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

مجری طرح: دکتر امیر البدوی

دبیرخانه شورای راهبردی دانشگاه

مهر ماه ۱۳۹۵



دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت های امناء و هیات های ممیزه

بسم الله الرحمن الرحيم

مقام معظم رهبری

تحول یک کلمه است، لکن در پشت این وجود لفظی،

در پشت این کلمه یک دنیا کار نهفته است.



دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت‌های امنای و هیأت‌های ممیزه

فهرست

عنوان.....	صفحه.....
.....مقدمه	۲
.....شعار دانشگاه	۴
.....ویژگی منحصر به فرد دانشگاه	۴
.....تجربه های برنامه ریزی راهبردی دانشگاه	۴
.....نگاه اجمالی آسیب شناسانه	۵
.....توفیق برنامه های قبلی	۶
.....روش شناسی	۶
.....فازهای مطالعاتی برنامه	۶
.....بردهای مطالعاتی طرح (بردهای اصلی)	۶
.....راه اندازی و طراحی میز کاری مجازی پروژه در Trello	۷
.....گفتمان راهبردی برنامه تحول ۱۴۰۴	۷
.....فرایند تکوین طرح تحول راهبردی دانشگاه	۸
.....چشم انداز	۱۰
.....رسالت	۱۰
.....امضای دانشگاه	۱۰
.....ارزش های محوری	۱۰
.....برنامه ها و اقدامات فرهنگی و اجتماعی	۱۰
.....اولویت های محوری و راهبردی برنامه	۱۱
.....جایگاه یابی امضای دانشگاه تربیت مدرس	۱۲
.....تحلیل استواری راهبردهای طرح تحول	۱۲
.....اهداف کمی (۵، ۱۰ و ۲۰ ساله)	۱۳
.....برنامه اجرایی ۵ ساله (۱۳۹۵-۱۳۹۹)	۱۴
.....نمونه ای از روال های حوزه های مأموریتی پشتیبانی و منابع انسانی، آموزش و پژوهش و فناوری	۱۵
.....عناوین روال های ۳۷ گانه	۲۶
.....بودجه پیش بینی شده برای اجرای طرح تحول تا سال ۱۳۹۹	۳۰
.....نمایی از محورهای تحول برای تحقق اولویتهای ۴ گانه دانشگاه	۳۲
.....چارچوب نهادی و نظام اجرایی طرح	۳۸
.....فرایند انتخاب شعار منتخب دانشگاه	۴۰
.....تقدیر و تشکر	۴۱

نسخه ثبت شد

مهر مرکز هیأت امنای ممیزه

مرکز هیأت امنای دانشگاه

دکتر عبدالرضا باقری

مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت های امنای و هیأت های ممیزه

مقدمه

به حول و قوه الهی سی و چهار سال از فعالیت دانشگاه تربیت مدرس، مولود خودباوری ملت ایران و به تعبیر مقام معظم رهبری در قلاتاج دانشگاه‌های کشور می‌گذرد. صف‌شکنی در راه‌اندازی 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 متحول‌امروزی 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 تحول‌راهبردی 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 تحول‌راهبردی دانشگاه در افق ۱۴۰۴ با برنامه اجرایی پنج‌ساله 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 آسیب‌شناسی برنامه‌های راهبردی قبلی دانشگاه و بررسی طرح‌های پیشنهادی ارائه شده از سوی دو نفر عضو هیأت علمی متخصص و با تجربه در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی، در دستور کار جلسات ابتدایی این شورا قرار گرفت و پس از بحث و تبادل نظر فراوان در جلسات، نهایتاً یکی از پروپوزال‌ها مورد پذیرش قرار گرفت و فرایند مطالعاتی آن زیر نظر شورای راهبردی آغاز شد. نوگرایی و نوآوری بیشتر در روش‌شناسی، تمرکز بر رویه‌های اجرایی، برخورداری از ویژگی پویایی مستمر و در عین حال جان‌سختی 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 بین تیم پروژه با 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 پس از طرح گزارش اولیه طرح در جلسه مورخ ۹۴/۷/۵ نهایتاً در نشست مورخ ۹۵/۸/۸ هیأت امنا 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.



دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت‌های امنا و هیأت‌های ممیزه

سازماندهی اجرایی طرح از اسفند ماه سال ۱۳۹۴ در معاونت‌های دانشگاه آغاز و نظام اجرایی آن از تابستان ۱۳۹۵ در حوزه های ستادی دانشگاه پیاده سازی شده است و به تدریج به دانشکده‌ها و سایر مراکز وابسته دانشگاه تسری خواهد یافت.

همچنین به منظور آگاهی از نظرات ارزشمند دانشگاهیان گرامی، دبیرخانه شورای راهبردی دانشگاه از طریق صندوق پست الکترونیکی planning@modares.ac.ir آماده پاسخگویی به پرسش‌ها و ابهامات احتمالی و دریافت پیشنهادات و نظرات سازنده خواهد بود.

اینجانب وظیفه دارم از صبر و حوصله مجری محترم طرح، جناب آقای دکتر البدوی و همکارانشان و همفکری‌های ارزشمند اعضای شورای راهبردی دانشگاه، روسای محترم دانشکده‌ها 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 آینده‌ای درخشان برای دانشگاه از درگاه ایزد منان مسألت نمایم.

دکتر محمد تقی احمدی

رئیس دانشگاه



دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه

ویژگی‌های منمصر به فرد دانشگاه

دانشگاه تربیت مدرس جوانترین و 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 متهورانه 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 رشته‌های تحصیلات تکمیلی و حضور در پایتخت، تمایز شاخص دانشگاه تربیت مدرس در آموزش عالی کشور بوده است.

تجربه‌های برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه در گذشته

۱. برنامه‌های میان مدت ۴ ساله (منطبق بر سیاست های برنامه سوم - مصوبه کمیسیون دائمی هیأت امناء در سال ۱۳۸۰)

۲. طرح ده ساله توسعه آموزشی دانشگاه - مصوب ۱۳۸۲

۳. برنامه راهبردی، چشم انداز ۱۰ ساله - اتمام مطالعات ۱۳۸۴

۴. برنامه ارتقاء تراز بین المللی (بند ز*) - مصوب ۱۳۸۴/۴/۲۰ هیأت امناء دانشگاه

۵. برنامه راهبردی، چشم انداز ۱۰ ساله - مصوب هیأت امناء - ۱۳۸۶/۱/۳۰ (سند بازنگری شده مطالعات اتمام یافته در سال ۱۳۸۴)

۶. برنامه ارتقاء تراز بین المللی (بند ز) - مصوب ۱۳۸۶/۹/۱۰ هیأت امناء دانشگاه - برنامه ۷ ساله

۷. برنامه ارتقاء تراز بین المللی (بند ز) - به روز شده آبان ماه ۱۳۹۴ (با نظر موافق مقام محترم وزارت به سازمان مدیریت ارسال شده است).

* مستند به بند ز ماده ۵۰ قانون برنامه چهارم (وزارتین علوم و بهداشت را مکلف به تهیه برنامه ای برای ارتقاء دانشگاه‌های مادر خود به تراز دانشگاه های برتر در سطح بین المللی نموده است) و بند ۳ از بخش الف ماده ۲۰ قانون برنامه پنجم و تنفیذ آن در برنامه ششم

^۱. Established University

^۲. Mature or Historical Universities

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



دکتر عبدالرضا باقری
مشاو وزیر و رئیس مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه

نگاه اجمالی آسیب‌شناسانه

موانع و محدودیت‌های درون دانشگاهی در برنامه‌های راهبردی قبلی دانشگاه

- پویا نبودن برنامه راهبردی دانشگاه و فقدان وجود مکانیزم و واحد مسئول کنکاش، رصد، پایش و پالایش برنامه‌ها و در نتیجه اصلاح و بازنگری در اهداف و برنامه‌ها متناسب با تغییرات محیطی
- تغییرات مدیریتی و کمبود اهتمام و پایبندی کامل به اهداف و برنامه‌ها
- فقدان فرهنگ‌سازی لازم به منظور نهادینه‌سازی اهداف و برنامه‌های راهبردی در تمامی سطوح سازمانی دانشگاه
- نبود برنامه‌ریزی تفصیلی به منظور عملیاتی‌سازی نظام یافته و تعیین حیطه مسئولیت‌ها و اختیارات واحدهای مختلف سازمانی
- عدم طراحی سیستم کامل اندازه‌گیری عملکرد واحدهای سازمانی دانشگاه مبتنی بر اهداف و برنامه‌های راهبردی
- عدم بهره‌گیری لازم از روش پژوهش عملی (Action Research) به منظور اجرا و ارزیابی همزمان و مستمر برنامه‌های تدوین شده در دانشگاه
- فقدان نظام بودجه‌بندی و بودجه‌ریزی مبتنی بر اهداف و برنامه‌های راهبردی و عملیاتی
- نبود سازوکارهای قانونی لازم در تعریف جایگاه هیات امنای دانشگاه در پیگیری اهداف و برنامه‌ها در جهت-دهی و تأیید مصوبات

موانع و محدودیت‌های برون دانشگاهی در برنامه‌های راهبردی قبلی دانشگاه

- عدم وجود سازوکارهای مشخص و الزام‌آور از سوی وزارت علوم به دانشگاه‌های کشور در همسوسازی برنامه‌های خود با اسناد بالادستی مدون و مصوب.
- فقدان نظام رتبه‌بندی دانشگاه‌ها از سوی وزارت علوم و بالطبع عدم وجود چارچوب اصولی و منطقی در حمایت از دانشگاه‌های پیشرو بویژه به منظور تحقق اهداف چشم انداز علمی ۲۰ ساله کشور
- وجود فرهنگ و جو «برابری» بجای «عدالت علمی» در بین دانشگاه‌ها در نظام آموزش عالی کشور و در نتیجه حاکمیت کمی تعداد دانشجو در تعریف و تخصیص منابع
- اجرایی نشدن قوانین و برنامه‌های مصوب کشوری از جمله بند "ز" ماده ۵۰ قانون برنامه چهارم توسط مراجع ذیصلاح
- عدم ثبات تصمیم‌گیری‌ها و سیاستگذاری‌ها در نتیجه تغییر دولت‌ها و مدیران عالی.



دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیات‌های امنای و هیات‌های ممیزه

توفیق برنامه‌های قبلی

پیشرو بودن در توسعه آموزش عالی کشور در طی دهه گذشته و قرار گرفتن دانشگاه در لبه رقابت سازنده آموزش عالی کشور مهمترین دستاورد برنامه‌های راهبردی قبلی دانشگاه است که ارتقای رتبه دانشگاه در تراز ملی و فراملی از مصادیق توفیقات اجرایی برنامه‌های یاد شده است.

روش‌شناسی طرح تحول

برای اولین بار در حوزه آموزش عالی کشور، روش‌شناسی این طرح به رویکرد جدیدی از برنامه‌ریزی راهبردی از منظر رویه‌های کاری Strategy as Practice (در مقابل Strategy as Discourse) می‌پردازد و تأکید این روش و رویکرد جدید به جای کلام بر اقدام (Action) و راهبردی کردن روال‌ها و عرف و عادات جاری می‌باشد در حالی که روش‌های متداول فعلی در کشور، بیشتر به رویکرد مباحثه و کلام تأکید دارند که معمولاً نتیجه آن چیزی غیر از مستندسازی در حوزه کلام نیست، لیکن روش و رویکرد جدید بر تغییر جهت دار روال‌های دانشگاه (Practices) و راهبردی کردن آن‌ها (Strategizing the Practice) و تغییر موثر نقش عاملان اجرایی (Practitioner) متمرکز می‌شود و راهبردی شدن اقدامات آن‌ها را میسر می‌نماید. راهکار حصول این نتیجه، رویکرد جدیدی در برنامه‌ریزی راهبردی است که شرح آن ارائه شد.

فازهای مطالعاتی طرح

۱. فاز تحلیل ۲. فاز سنتز ۳. فاز ترفیع

بردهای مطالعاتی طرح (بردهای اصلی)

- برد بررسی و تحلیل اسناد بالادستی
- برد مطالعات تطبیقی یا الگوسنجی دانشگاه‌های دنیا
- برد جایگاه‌یابی از طریق تحلیل مطالعات کمی و کیفی
- برد هویت و ارزش‌های محوری
- برد ارزیابی تناسب استراتژیک (امضای دانشگاه)
- برد گروه‌های کاری برای راهبردی کردن رویه‌های اساسی دانشگاه



دکتر عبدالرضا باقری
مشاو وزیر و رئیس مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه

راه‌اندازی و طراحی میز کاری مجازی پروژه در Trello

این میز مجازی به عنوان بستر ارتباطی مجری و تیم پروژه با عموم ذی‌نفعان اعم از مدیران و کارشناسان و سایر اعضای مرتبط (از طریق مکالمه، به اشتراک‌گذاری فایل‌ها و گزارش‌ها، بازخوردها و مستندسازی آنها) طراحی شد و در واقع از این طریق، فضایی اجتماعی برای مکالمه و گفتگوی عموم ذی‌نفعان در فرایند مطالعاتی طرح شکل گرفت.

گفتمان راهبردی دانشگاه برای تدوین برنامه تحول ۱۴۰۴

برنامه پیش رو حاصل بیش از یک سال تلاش مستمر و پر جنب و جوش تیم راهبردی و کلیه ارکان دانشگاه می‌باشد. به جرأت می‌توان گفت از شهریور ماه ۱۳۹۳ تا کنون گفتمان غالب دانشگاهیان تربیت مدرس با محوریت مباحث راهبردی و تحول‌آفرین برای آینده دانشگاه بوده است از جمله :

- بیش از ۱۵ ماه جلسات فشرده شورای راهبردی و کمیته های جانبی
- ۳ جلسه گردهمایی مدیران دانشگاه و دانشکده‌ها
- هم اندیشی‌های متعدد راهبردی با پیش‌کسوتان دانشگاه و آموزش عالی کشور
- ۳ جلسه شورای دانشگاه
- جلسات متعدد هیأت رئیسه
- ۲ جلسه کمیسیون دائمی هیأت امناء
- جلسات با هیئت رئیسه و اساتید تمامی شوراهای دانشکده های دانشگاه
- جلسات متعدد با مراکز پژوهشی
- جلسات فشرده هفتگی حوزه مأموریتی ۵ گانه دانشگاه (معاونت های دانشگاه)
- ۲ جلسه گروه کانونی با دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه‌های تهران
- ۲ جلسه گروه کانونی با اساتید جوان دانشگاه‌های تهران
- و ...



دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت های امناء و هیأت های ممیزه

فرایند تکوین طرح تحول راهبردی دانشگاه

بررسی اسناد راهبردی گذشته دانشگاه و طرح موضوع در جلسات هیأت
رئیس دانشگاه با حضور مجری طرح راهبردی قبلی (شهریور ۱۳۹۳)



درخواست از دو نفر هیأت علمی متخصص در حوزه برنامه ریزی راهبردی
برای ارائه طرحنامه اولیه طرح تحول راهبردی آتی دانشگاه (مهر ۱۳۹۳)



تشکیل دبیرخانه شورای راهبردی دانشگاه (آبان ۱۳۹۳)



تعیین اعضای شورای راهبردی و صدور حکم (آذر ۱۳۹۳)



تشکیل جلسات شورای راهبردی و مرور اسناد بالادستی و آسیب شناسی
اجرای برنامه‌های راهبردی قبلی دانشگاه (دی ۱۳۹۳)



بررسی طرحنامه / پروپوزال های پیشنهادی برای طرح تحول راهبردی آتی
(دی ۱۳۹۳)

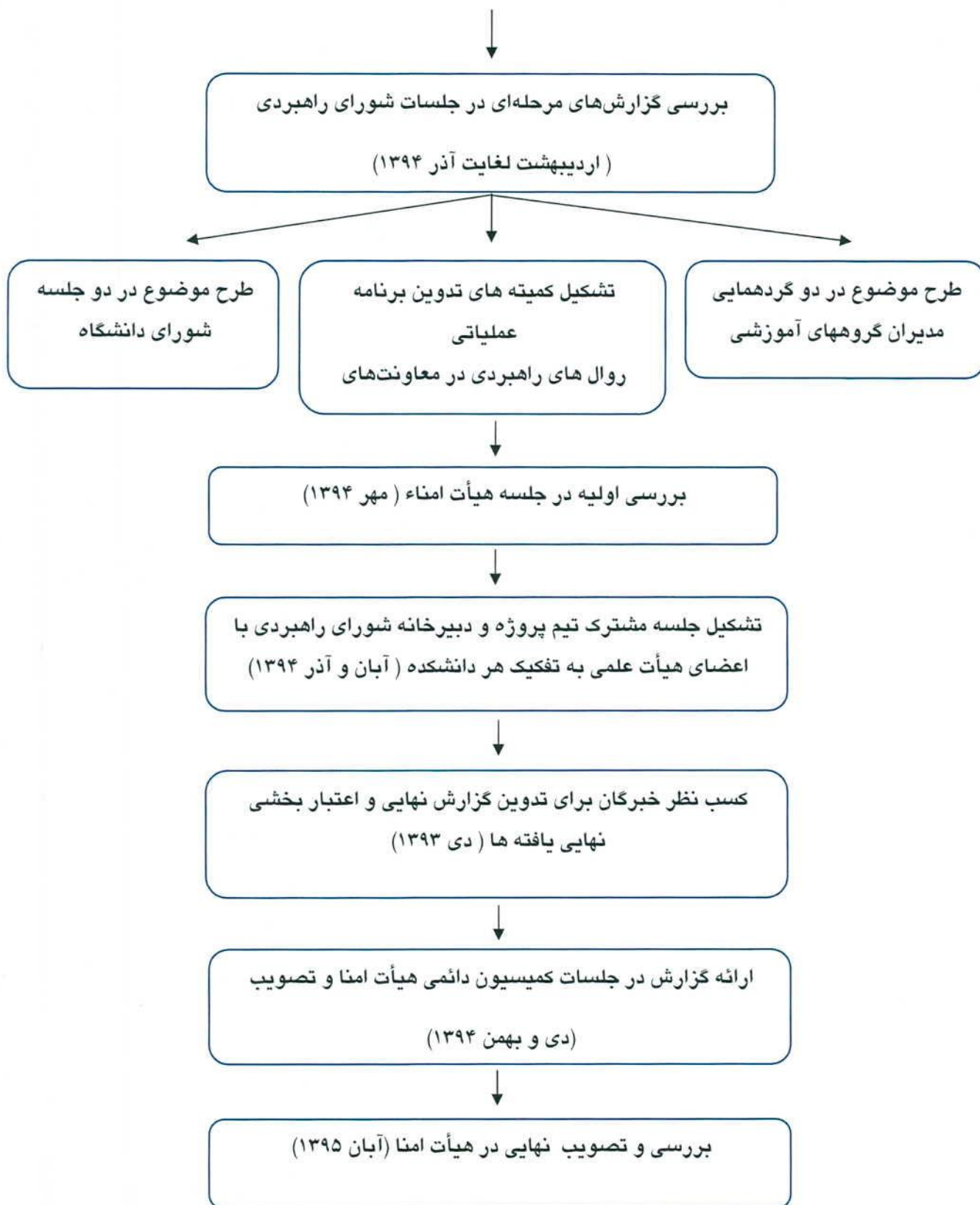


تصویب پروپوزال اولیه در شورای راهبردی (بهمن ۱۳۹۳)



تشکیل اعضای تیم پروژه و آغاز فرایند مطالعاتی طرح (اسفند ۱۳۹۳)

<p>مهر مرکز هیأت امناء مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه</p>	<p>دکتر عبدالرضا باقری مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه</p>
---	---



مهر مرکز هیأت امناء
مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه

دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه

چشم انداز

هم پایی با دانشگاه‌های برتر جهانی، خوداتکا، پیشرو در آموزش و پژوهش، فناوری، نوآوری و کارآفرینی و تلاش برای قرار گرفتن در تراز ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان و سه دانشگاه برتر منطقه

رسالت

تربیت سرمایه‌های انسانی متعهد و متخصص در بالاترین تراز علمی و مهارتی، خلاق و نوآور و تولید دانش و فناوری پیشرفته برای نقش آفرینی در عرصه‌های ملی و بین‌المللی و رسالت محوری دانشگاه، ارتقای جایگاه علمی کشور در جهان است.

امضای دانشگاه

احیاگر تجربه دانشگاهی منحصر به فرد و متمایز با محوریت اخلاق و معنویت با بهره‌گیری از ارزشهای دینی برای جامعه دانشگاهی و ایران اسلامی

ارزش‌های محوری

ارزشهای دهگانه که بیانگر شخصیت امضای دانشگاه هستند حول ارزش محوری اخلاق دانشگاهی مبتنی بر باورهای دینی معنا می‌یابند.

- به روز بودن
- انسان دوستی و دغدغه جامعه
- کلان‌نگری و بلوغ اندیشه
- دانایی و خلق اندیشه
- روحیه تیمی و جمعی
- خلاقیت و نوآوری
- سخت‌کوشی و امیدواری و شایسته‌سالاری
- اصالت
- خود اتکایی
- احترام، صداقت و راستگویی

برنامه‌ها و اقدامات فرهنگی و اجتماعی

مراکز آموزش عالی به عنوان مهمترین بخش نهاد آموزش در هر کشوری، نقش مهمی در تولید و بازتولید فرهنگی دارند. به بیان بهتر، دانشجویان و دانش‌آموختگان دانشگاهی بعد از دانش‌آموختگی، باید بتوانند در جهت هویت‌بخشی به جامعه و نوآوری در آن بکوشند. در واقع، دانشگاه باید بتواند ارزش‌ها، نگرش‌ها و هنجارهای مورد نیاز جامعه و نسل‌های بعدی را در دانشجویان درونی کند و آن‌ها را افرادی خلاق، نوآور، آینده‌نگر و با دیدی گسترده و در عین حال پایبند و حساس نسبت به منافع، میراث فرهنگی و دینی کشور تربیت کند و مهارت‌های لازم را در آنها بوجود آورد. در بین رسالت‌های دانشگاه و دانشگاهیان به نظر می‌رسد تعهد اجتماعی، یکی از رسالت‌های مهم یک فرد دانشگاهی است و درخشش دانشگاهیان در این عرصه مستلزم برخورداری از یک سطح مطلوب اخلاقی و فرهنگی است.



دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه

بنابر این با توجه به ماهیت فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی دانشگاه، ضرورت تهیه و تدوین سندی مجزا به عنوان پیوست این طرح، دو چندان گردید. در این سند (مشمول بر ۶۶ صفحه) راهبردهای فرهنگی و اجتماعی از ۴ منظر ارزش‌آفرینی، مخاطب، فرآیندهای داخلی و ظرفیت‌های سازمانی یا رشد و یادگیری مورد بررسی قرار گرفته است و برای هر یک، اقدامات اجرایی و شاخص‌های ارزیابی مربوط پیش بینی شده است که در ادامه برخی از آن‌ها آمده است.

- گفتمان‌سازی علمی و فلسفی، تقویت جایگاه هم‌اندیشی اساتید و تعامل درون و برون انشگاهی، توسعه نظریه-پردازی در جهت تبیین مسائل کلان و اجتماعی کشور، تلاش موثر در تعمیق نهضت نرم‌افزاری در علوم انسانی
- فرهنگ‌سازی و تجلیل برای ارتقای منزلت خبرگان دانشگاهی
- حمایت همه‌جانبه از جلسات نقد و مناظره و کرسی‌های آزاداندیشی
- الگوسازی از چهره‌های خلاق و نوآور
- ترویج حکمت و عقلانیت در جهت ارتقای خردورزی و دین‌باوری
- تقویت همه‌جانبه تشکلهای دانشجویی و ظرفیت‌سازی به منظور افزایش روحیه نشاط و پویایی دانشجویان
- تشویق و ترغیب ازدواج دانشجویی و حمایت از دانشجویان متأهل
- تبیین پیامدهای فرهنگی و اجتماعی رشته‌های تحصیلی
- حمایت از پایان‌نامه‌های مرتبط با تجربه دانشگاهی به خصوص در رشته‌های علوم انسانی و هنر
- ساماندهی فضای آموزشی / فرهنگی دانشگاه در جهت تقویت تعامل دانشجویی
- فرهنگ‌سازی به منظور ارتقای جایگاه پژوهشگر خلاق و کارآفرین
- حمایت از پایان‌نامه‌های مساله‌محور و اثربخش مرتبط با نیازهای کشور
- توسعه دوره‌های مهارت‌افزایی و افزایش روحیه جمعی در به ثمر رساندن تحقیقات میان رشته‌ای در سطح ملی
- حمایت همه‌جانبه از فضای اکوسیستم نوآوری دانشگاه و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان توسط دانشجویان، ایجاد فضای رقابت سازنده در کارآفرینی دانشجویان
- نهادینه سازی آموزه‌های اخلاق دانشگاهی و ارتقای خودباوری اساتید و دانشجویان

اولویت‌های مموری و راهبردی برنامه

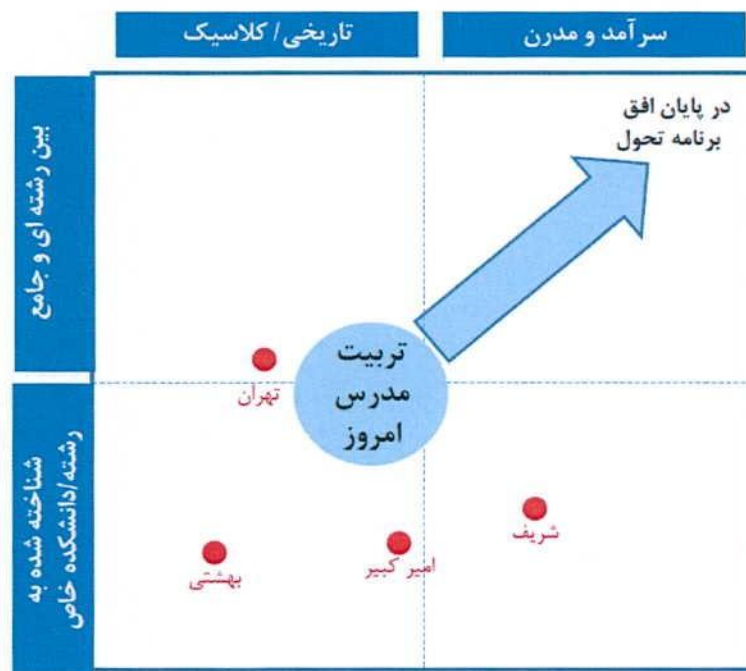
این دانشگاه در طرح تحول راهبردی ۴ اولویت ذیل را به عنوان محور تمامی فعالیت‌های خود قرار داده است و تمامی فعالیت‌های دانشگاه حول این ۴ اولویت در ارکان اجرایی دانشگاه شامل دانشکده‌ها، گروه‌های آموزشی، پژوهشکده‌ها، کارکنان، مدیران و دانشجویان متمرکز خواهد بود.

۱. سرآمدی همه‌جانبه در کیفیت
۲. تعامل شبکه‌ای و میان رشته‌ای
۳. خود اتکایی و پایداری
۴. برون‌گرایی و حضور فعال بین‌المللی

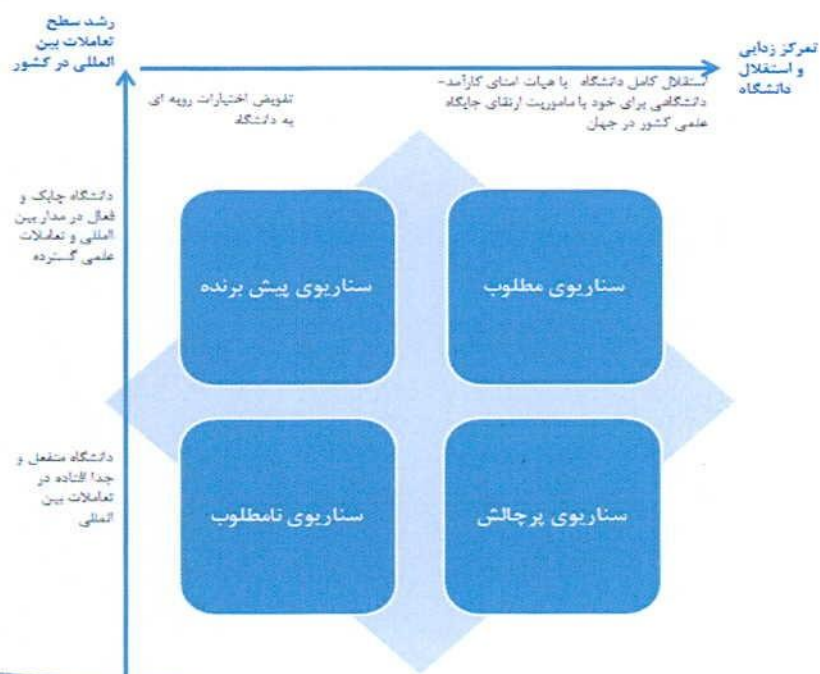
تصویب شد
مهر مرکز هیأت امناء
مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه

دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه

جایگاه یابی امضای دانشگاه تربیت مدرس Positioning



تحلیل استواری راهبرد های طرح تحول در برابر ناپیختگی های محیط پیرامون



تصویب شد
مرکز مهرآموزی هیأت امنای
مهرآموزی هیأت امنای

دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت های امنای و هیأت های ممیزه

اهداف کمی (۵، ۱۰ و ۲۰ ساله)

اهداف کمی متصور	سال هدف	ردیف
۳ دانشگاه اول در جستجوهای متنوع فضای وب	۱۳۹۹ (۵ ساله)	۱
ارائه الکترونیکی ۵ تا ۷۵ درصد هر درس در چارچوب راهبرد آموزش ترکیبی		۲
جذب ۱۰ عضو هیات علمی خارجی		۴
بهبود سالیانه ۵٪ در شاخص CHP و سایر شاخص های زیست محیطی		۵
افزایش سالیانه ۵٪ متوسط امتیاز سالیانه ترفیع استادیاران دانشگاه		۶
افزایش سالیانه ۵٪ در سطح عملکرد دانشگاه در منشور مسئولیت های اجتماعی		
افزایش سالیانه ۱۰٪ به تعداد تشکل های دانشجویی		۷
اهداف کمی متصور	سال هدف	ردیف
۱۰/۰۰۰ دانشجوی داخلی و ۲۰۰۰ دانشجوی خارجی	۱۴۰۴ (۱۰ ساله)	۱
دو سوم دانشجوی ک. ارشد و بقیه دکتری و پسا دکتری (۸۰۰ محقق پسا دکتری)		۲
رسیدن به هدف کمی ۹۱۸ نفر عضو هیات علمی در دانشگاه		۳
۳ دانشگاه برتر منطقه هدف - MENA		۴
۲۰۰ دانشگاه برتر طبق مراجع رتبه بندی مطرح جهانی		۵
۲۰٪ کارکنان با گواهینامه های 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 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		۷
۲۰٪ کل پروژه های تحقیقاتی دانشگاه به صورت پژوهش مشترک با شبکه های تحقیقاتی و دانشگاه های 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		۱۳
در گیر شدن یک سوم دانشجویان ک. 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		۱۴

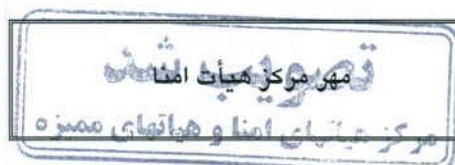


دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیات های امنای و هیات های ممیزه

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

برنامه اجرایی ۵ ساله (۱۳۹۹-۱۳۹۵)

برنامه اجرایی این طرح در بازه زمانی ۵ سال آینده دیده شده است و کلیه اقدامات اجرایی - عملیاتی و گام های تحقق اهداف در قالب روال های راهبردی ۳۷ گانه حوزه های مأموریتی مختلف دانشگاه طراحی شده است. هر روال راهبردی دارای شناسنامه ای می باشد که مزید اطلاع مخاطبان گرامی نمونه ای از آنها در ادامه گزارش قابل مشاهده است و پس از آن برای اختصار صرفاً عناوین روال های ۳۷ گانه در جداولی به تفکیک هر حوزه مأموریتی آورده شده است.



دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت های امانا و هیأت های ممیزه

نمونه‌ای از روال‌های حوزه مأموریتی معاونت پشتیبانی و منابع انسانی، آموزش و پژوهش و فناوری

عنوان روال: پایداری اقتصادی دانشگاه و افزایش دارایی‌های موقوفه دانشگاه

رشد (توانمندی مالی) ☒

پایداری ☐

تمرکز بر مشتری ☐

منظر مرتبط:

ارتباط با محیط و جامعه ☐

نوآوری در عملیات ☐

تعالی عملیات ☐

عامل اجرایی روال

کد روال:

امور مالی

مدیریت:

شرح روال:

مشکل/نیاز: یکی از منابع مالی بسیار مهم اکثر از دانشگاه‌های برتر دنیا از بدو تأسیس تاکنون منابع موقوفه بوده است که از درآمدهای آنها جهت انجام تحقیقات، آموزش، و انجام امور روزمره دانشگاه استفاده می‌شود. نظر به وجود فرهنگ غنی اسلامی در زمینه غرب و سابقه طولانی این امر خیر در کشور، دانشگاه تربیت مدرس نیاز دارد در این حوزه فعال شده و سعی کند بخشی از موقوفات در کشور را به سمت دانشگاه با هدف ایجاد ارزش اجتماعی و علمی هدایت نماید.

راه حل: برای افزایش قابلیت جذب منابع موقوفه توسط دانشگاه لازم است بنیادی خیریه در این زمینه فعال شده و در ارتباط با دانش‌آموختگان با نفوذ، افراد خیر در آموزش عالی، و حوزه اقدام به فرهنگ‌سازی و جذب منابع موقوفه برای استفاده در تحقیقات، آموزش، و انجام امور روزمره دانشگاه نماید.

نتایج مورد انتظار: پس از اجرای این روال انتظار می‌رود:

۱. فرهنگ وقف با هدف‌گیری دانشگاه‌ها به عنوان محل استفاده‌کننده از موقوفات و درآمدهای آنها در کشور تقویت شود.
۲. درآمد دانشگاه از محل موقوفات رشد قابل توجهی داشته باشد.
۳. اهمیت، تأثیر، و نتایج فعالیت‌های آموزشی، تحقیقاتی، و فرهنگی-اجتماعی دانشگاه تربیت مدرس در سطح جامعه با مشهودیت بیشتری دیده شود.

گام‌های تحقق روال

ردیف	گام‌ها	همکار اجرایی	واحد مرتبط	مدت زمان انجام به هفته
۱	نشست معاونت پشتیبانی و منابع انسانی در خصوص مکانیزم اجرایی کردن روال در دانشگاه	معاونت پشتیبانی و منابع انسانی		۶
۲	تکمیل شناسنامه روال	مدیریت امور مالی		۱
۳	برگزاری جلسات همفکری در خصوص زیرساخت‌های مورد نیاز برای اجرایی کردن روال	معاونت پشتیبانی و منابع انسانی		۸



دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیات‌های امناء و هیأت‌های ممیزه

عنوان روال: پایداری اقتصادی دانشگاه و افزایش دارایی های موقوفه دانشگاه

منظر مرتبط:

☐ تمرکز بر مشتری

☐ پایداری

☒ رشد (توانمندی مالی)

☐ تعالی عملیات

☐ نوآوری در عملیات

☐ ارتباط با محیط و جامعه

۴	تدوین پیش نویس اساسنامه بنیاد نیکوکاری مدرس	معاونت پشتیبانی و منابع انسانی	۴
۵	تصویب اساسنامه در هیات ریشه	معاونت پشتیبانی و منابع انسانی	۱
۶	ثبت بنیاد و مشخص کردن اعضای آن	معاونت پشتیبانی و منابع انسانی	۶
۷	شناسایی ظرفیتهای ممکن برای جذب موقوفات	معاونت پشتیبانی و منابع انسانی	۲
۸	تدوین پیش نویس رویه های اجرایی برای شروع به کار بنیاد	معاونت پشتیبانی و منابع انسانی	۴
۹	تدوین پیش نویس شیوه نامه های برگزاری کمپین های جذب منابع موقوفه	معاونت پشتیبانی و منابع انسانی	۸
۱۰	تصویب شیوه نامه های برگزاری کمپین های جذب منابع موقوفه در مراجع ذی صلاح	حوزه ریاست	معاونت پشتیبانی و منابع انسانی
۱۰	تصویب رویه های اجرایی توسط اعضای بنیاد	بنیاد نیکوکاری مدرس	معاونت پشتیبانی و منابع انسانی
۱۱	اجرای رویه های اجرای بنیاد	بنیاد نیکوکاری مدرس	معاونت پشتیبانی و منابع انسانی
۱۲	برگزاری کمپین های جذب منابع موقوفه	معاونت پشتیبانی و منابع انسانی	معاونت آموزشی و پژوهشی و فناوری و معاونت فرهنگی و اجتماعی



دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت های امناء و هیأت های ممیزه

شاخص‌های پایش و ارزیابی عملکرد روال:

مقدار هدف		فرمول اندازه گیری	مسئول اندازه گیری	عنوان شاخص
مطلوب نهایی	سال شروع			
۵۰۰۰۰۰۰ ریال		نسبت ارزش ریالی موقوفات یا درآمدهای کسب شده از محل موقوفات به ازای هر دانشجو	مدیریت امور مالی	ارزش ریالی موقوفات یا درآمدهای کسب شده از محل موقوفات به ازای هر دانشجو
		تعداد کمپین‌های برگزار شده برای جذب منابع موقوفه	معاونت پشتیبانی و منابع انسانی	تعداد کمپین‌های برگزار شده برای جذب منابع موقوفه

راهنمای کد گذاری:

کد منظر: تمرکز بر مشتری (C) پایداری (S) رشد (توانمندی مالی) (G) تعالی عملیات (EP) نوآوری در عملیات عملیات (IP) ارتباط با محیط و جامعه (E)
 کد واحد: مدیریت ارشد دانشگاه (۱) پژوهش (۲) آموزش (۳) پشتیبانی (۴)



دکتر عبدالرضا باقری
 مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه

عنوان روال: نظام‌مندی توسعه آموزشی دانشگاه (گروه‌ها / رشته‌ها) با تأکید بر رشته‌های میان‌رشته‌ای

منظر مرتبط:

☒ تمرکز بر مشتری

☐ پایداری

☐ رشد (توانمندی مالی)

☐ تعالی عملیات

☒ نوآوری در عملیات

☒ ارتباط با محیط و جامعه

عامل اجرایی روال مدیریت:

برنامه‌ریزی، گسترش و بازنگری

کد روال: CIPE۳

شرح روال:

مشکل یا نیاز: علی‌رغم تلاش دانشگاه تربیت مدرس برای نظام‌مند نمودن توسعه گروه‌ها و رشته‌های تحصیلی که به حق در بین دانشگاه‌های کشور از منظر دقت نظر در فرایند بررسی‌های کارشناسی، پیشرو بوده است، همچنان شاهد مشکلات آشکار و پنهان بسیاری در فرایندهای توسعه آموزشی بوده و هستیم. از جمله این مشکلات، عدم توجه کافی به قابلیت‌های گروه و عملکرد مربوط، زمان‌بر بودن فرایند تصویب و نیز نگاه یکسان به همه پیشنهادها توسعه بوده است. این در حالی است که برای تمایز دانشگاه در آینده، حداقل در بین رقبای نزدیک، ضرورت دارد در مدل ارزیابی پیشنهادها توسعه، به موضوعات میان‌رشته‌ای، رشته‌های قوی (اثرگذار) و رشته‌های ضعیف نگاه متفاوت و ویژه‌ای داشته و فرایند بررسی و تصویب نیز بازنگری و حتی‌المقدور کوتاه‌گردد. به عنوان مثال در فرایند راه‌اندازی رشته‌های میان‌رشته‌ای، به دلیل نبود نگرش ویژه از یک سو و ضوابط و الزامات مور نیاز از سوی دیگر، فرایند تصویب و بویژه هدایت اینگونه رشته‌ها با چالش‌هایی همراه بوده است. از طرفی برخی رشته‌های مطلوب و گروه‌های توانمند و اثرگذار نیز وجود دارند که مدیریت دانشگاه باید نسبت به توسعه آن‌ها تمرکز بیشتری نموده و حمایت ویژه‌ای داشته باشد. در مقابل، رشته‌ها و گروه‌های ضعیف‌تری نیز در حال فعالیت هستند که دانشگاه باید برای ارتقاء (رشد یا ادغام و تجمیع گروه‌ها) و بعضاً تعطیلی آنها برنامه‌ریزی نماید. در مجموع باید اذعان داشت روند موجود توسعه، مطلوب نیست و مهم‌تر از آن هیچ‌گونه مدل ارزیابی، کنترلی و دیده‌بانی برای پایش پس از تصویب و راه‌اندازی برای بهبود و هدایت آتی وجود ندارد.

نظر به اینکه لزوماً کیفی بودن رشته، به منزله کیفی بودن گروه نیست (و بالعکس)، بنابراین در فرایند بررسی، اولویت‌بستگی با سنجش کیفیت رشته، بویژه از منظر تقاضا باشد، لیکن ضرورت دارد دانشگاه برای ارتقای گروه مزبور نیز برنامه‌ریزی نماید (عمدتاً از حیث هیأت علمی متخصص و امکانات). البته برای درک واقعی میزان تقاضا، صرفاً نباید به وضعیت حال بسنده نمود بلکه **آینده‌نگری** لازم نیز باید مد نظر قرار گیرد. به عنوان مثال حوزه انرژی‌های تجدیدپذیر، منابع آب، گردشگری، جامعه‌شناسی با گرایش‌های فقر، اعتیاد، کارآفرینی و... در آینده نزدیک از اهمیت راهبردی برخوردار خواهند بود.

راه حل: به نظر می‌رسد عملی‌ترین راه حل این است که سنجش واقعی عملکرد گروه آموزشی متقاضی صورت پذیرد (مشابه رویه‌ای که برای فرمول ظرفیت پذیرش دانشجویان اعمال می‌گردد) و از این طریق سطح مطلوبیت (توانمندی) گروه بصورت نسبی مشخص شود. سپس پیشنهاد رشته ارائه شده به همراه امتیاز ارزیابی عملکرد و همچنین نتایج سایر گزارش‌های تحلیلی کمی و کیفی از قبیل مصاحبه با دانشجویان، دانش‌آموختگان، وضعیت بازار کار، نظر نخبگان حوزه مربوط و... گردآوری و برای تصمیم‌گیری در اختیار مراجع ذیصلاح از جمله کمیسیون برنامه‌ریزی جامع آموزشی قرار گیرد. (کمیت یا کارگروهی تشکیل خواهد شد که ضمن تعریف شاخص‌ها، وزن آنها، امتیاز کل ایده آل، سطوح قضاوت کیفی را مشخص نماید که این سطوح شامل مهندسی شده (ضعیف و قوی) و ارگانیک خواهد بود). ضمناً برای بهینه‌سازی فرایند توسعه، تصویب و هدایت رشته‌های بین‌رشته‌ای مقررات، ساختار و الزامات مورد نیاز پیش‌بینی و اجرا گردد. همچنین کوتاه‌نمودن فرایند بررسی و تصویب پیشنهادها باید با اتخاذ اختیارات لازم در دستور کار دانشگاه قرار گیرد.

یادآوری مهم: اعطای هرگونه مجوزی برای راه‌اندازی رشته‌ها دائمی نبوده و صرفاً باید برای پذیرش بصورت مقطعی یا متناوب باشد. ادامه کار رشته‌ها منوط به پایش دوره‌ای و ارائه دلایل توجیهی، ضرورت‌ها، نیاز و گزارش جامع ارزیابی مربوط خواهد بود.

نتایج مورد انتظار:

- ۱) بهینه‌سازی روند توسعه رشته‌های تحصیلی در دانشگاه (۲) تطبیق رشته‌های ایجاد شده با تقاضا و نیازهای بازار کار در شرایط موجود و آینده (۳) توجه به مأموریت و اهداف راهبردی دانشگاه در فرایند بررسی و تصویب پیشنهادها (ممانعت از پیروی ناآگاهانه از رویه‌های سایر دانشگاه‌ها بدون توجه به مأموریت و اهداف دانشگاه تربیت مدرس) (۴) کوتاه‌شدن فرایند تصویب پیشنهادها (۵) جدیت دانشگاه در تعطیلی و ادغام رشته‌های غیر اثرگذار و فاقد بازار کار (۶) افزایش کمی و ارتقاء کیفی رشته‌های میان‌رشته‌ای از طریق ایجاد انعطاف‌پذیری در ساختار و وظایف گروه‌ها و افراد (۸) افزایش تعاملات بین رشته‌ای / دانشکده‌ای و دانشگاهی (۹) ممانعت از ادامه کار رشته پس از رفع نیاز علم و جامعه

گام‌های تحقق روال*

تصویب شد
مهر مرکز هیأت امناء
مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه

دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه

عنوان روال: نظام‌مندی توسعه آموزشی دانشگاه (گروه‌ها / رشته‌ها) با تأکید بر رشته‌های میان‌رشته‌ای

منظر مرتبط: ☒ تمرکز بر مشتری ☐ پایداری ☐ رشد (توانمندی مالی)

☐ تعالی عملیات ☒ نوآوری در عملیات ☒ ارتباط با محیط و جامعه

ردیف	گام‌ها	همکار اجرایی	واحد مرتبط	مدت زمان انجام به هفته
۱	تشکیل کمیته مهندسی مجدد فرایندهای بررسی و تصویب پیشنهادهای توسعه رشته‌ها (پس از اخذ نظر گروه‌ها، دانشکده‌ها و کارشناسان)	معاونت آموزشی	حوزه ریاست	۱۶
۲	تشکیل کمیته یا کارگروه تعریف و تدوین شاخص‌های واقعی عملکرد گروه / رشته و شاخص‌های ارزیابی محیطی رشته (بازار کار، نیاز جامعه و صنعت، دانش آموختگان و کارفرمایان) و طراحی مدل ارزیابی (وزن دهی به شاخص‌ها مشخص نمودن سقف امتیاز ایده آل)	معاونت آموزشی	---	۳۴
۳	تهیه شیوه نامه کاربست نتایج حاصل از ارزیابی جامع و رتبه‌بندی در کمیته‌ای مشترک از کمیسیون برنامه‌ریزی جامع و کمیته تشکیل شده در گام ۲ *	معاونت آموزشی	---	۱۶
۴	تصویب شاخص‌های ارزیابی و مدل جامع ارزیابی گروه / رشته در مراجع ذی ربط	معاونت آموزشی	---	۳۴
۵	تهیه آمار و اطلاعات داخل دانشگاه برای شاخص‌های مصوب در قالب فرم‌های خوداظهاری گروه‌ها، دانشکده‌ها و راستی‌آزمایی با آمار ستادی و استخراج نتایج	معاونت آموزشی	---	۳۴
۶	تهیه آمار و اطلاعات مربوط به شاخص‌های خارج دانشگاه، از جمله بازار کار و ... از مراجع محیطی دانشگاه (حتی از طریق انعقاد قرارداد با سازمان بیرونی)	معاونت آموزشی	---	۱۶
۷	تهیه نرم افزار مدل ارزیابی و پیش‌بینی سرمایه‌انسانی مورد نیاز	مرکز رایانه و اطلاع‌رسانی	معاونت پشتیبانی	۱۲
۸	رتبه‌بندی سالیانه عملکرد گروه‌های آموزشی (براساس نتایج ارزیابی‌های کمی و کیفی)	معاونت آموزشی	---	۴
۹	تعریف صورت مسئله برای انجام یک مطالعه تطبیقی مورد نیاز درباره مسائل میان رشته‌ای و انجام آن ***	مجری منتخب	معاونت آموزشی	۱۶
۱۰	برگزاری هم‌اندیشی با افراد مجرب دانشگاهی (پنل نخبگان) به منظور تأیید نتایج مطالعه انجام شده به منظور دستیابی به الزامات راه‌اندازی و هدایت رشته‌های میان رشته‌ای ***	معاونت آموزشی	---	۴
۱۱	تعریف، بازنگری و تصویب الزامات و ضوابط مورد نیاز رشته‌های میان رشته‌ای با رویکرد انعطاف‌پذیری در تشکیلات، ساختارها، وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات ارکان مربوط (ضوابط و آیین‌نامه‌ها) ***	معاونت آموزشی	معاونت پشتیبانی	۵۴

تصویب شد
مهر مرکز هیأت‌های امناء
مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه

دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه

عنوان روال: نظام‌مندی توسعه آموزشی دانشگاه (گروه‌ها / رشته‌ها) با تأکید بر رشته‌های میان‌رشته‌ای

منظر مرتبط:

☒ تمرکز بر مشتری

☐ پایداری

☐ رشد (توانمندی مالی)

☐ تعالی عملیات

☒ نوآوری در عملیات

☒ ارتباط با محیط و جامعه

۱۲	اجرای روال	معاونت آموزشی	---	دائمی
۱۳	تشکیل کارگروهی برای بررسی اختیارات قابل تفویض به معاونت آموزشی با هدف اجرای بهینه روال	معاونت آموزشی	---	۴
۱۴	رایزنی و انجام مکاتبات مورد نیاز برای اخذ اختیارات لازم از مراجع ذی ربط	معاونت آموزشی	حوزه ریاست	۸

منظور این است که در قالب شیوه نامه ای مشخص گردد نحوه قضاوت و برخورد دانشگاه پس از تحلیل نتایج ارزیابی چگونه خواهد بود. (تعطیلی، ادغام، جابجایی در طیف ارگانیک یا مهندسی شده)

در این مدل یا نظام جامع، مواردی از جمله نتایج ارزیابی درونی و بیرونی، گزارش تحلیلی تعاملات گروه با جامعه و صنعت (شامل بخش های اجرایی، تولیدی، خدماتی و...)، نظر دانش آموختگان، نظر دانشجویان، نظر نخبگان و... استخراج و امتیاز نهایی، معیار رتبه بندی قرار می گیرد.

اقدامات اجرایی - عملیاتی گام های شماره ۹، ۱۰ و ۱۱ به ترتیب و همزمان با گام های شماره ۱ و ۲ آغاز خواهند شد.

به عنوان مثال واگذاری اختیار تصویب رشته به کمیسیون برنامه ریزی جامع آموزشی دانشگاه (البته پس از بازنگری جدی در ترکیب کمیسیون)

شاخص‌های پایش و ارزیابی عملکرد روال:

عنوان شاخص	مسئول اندازه‌گیری	فرمول اندازه گیری	مقدار هدف	
			سال شروع	مطلوب نهایی
تعداد رشته های میان رشته ای ایجاد شده پس از عملیاتی شدن این روال	معاونت آموزشی	تعداد رشته های میان رشته ای ایجاد شده		
تعداد رشته های ضعیف تعیین تکلیف شده (ادغام، تعطیلی و یا ارتقاء به طیف ارگانیک)	معاونت آموزشی	تعداد رشته های ضعیف تعیین تکلیف شده		
تعداد رشته های تعیین تکلیف شده طیف ارگانیک (ارتقاء به طیف مهندسی شده - حد مطلوب یا قوی)	معاونت آموزشی	تعداد رشته های تعیین تکلیف شده طیف ارگانیک		
تعداد رشته های تعیین تکلیف شده طیف نامطلوب یا ضعیف	معاونت آموزشی	تعداد رشته های تعیین تکلیف شده طیف ارگانیک		
رضایتمندی دانشجویان	دفتر نظارت و ارزیابی	پرسشنامه میدانی توسط ممیز داخلی یا بیرونی	۹۶	



دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیات‌های امناء و هیات‌های ممیزه

عنوان روال: نظام‌مندی توسعه آموزشی دانشگاه (گروه‌ها / رشته‌ها) با تأکید بر رشته‌های میان‌رشته‌ای

منظر مرتبط:		<input checked="" type="checkbox"/> تمرکز بر مشتری	<input type="checkbox"/> پایداری	<input type="checkbox"/> رشد (توانمندی مالی)
		<input type="checkbox"/> تعالی عملیات	<input checked="" type="checkbox"/> نوآوری در عملیات	<input checked="" type="checkbox"/> ارتباط با محیط و جامعه
رضایتمندی دانش‌آموختگان	دفتر نظارت و ارزیابی	پرسشنامه میدانی توسط ممیز داخلی یا بیرونی	۹۹	
رضایتمندی کارفرما	دفتر نظارت و ارزیابی	پرسشنامه میدانی توسط ممیز داخلی یا بیرونی	۱۴۰۰	
رضایتمندی مدیران و نخبگان	دفتر نظارت و ارزیابی	پرسشنامه میدانی توسط ممیز داخلی یا بیرونی	۹۹	

راهنمای کد گذاری:
 کد منظر: تمرکز بر مشتری (C) پایداری (S) رشد (توانمندی مالی) (G) تعالی عملیات (EP) نوآوری در عملیات (IP) ارتباط با محیط و جامعه (E)
 کد واحد: مدیریت ارشد دانشگاه (۱) پژوهش (۲) آموزش (۳) پشتیبانی (۴)

تعاریف واژگان:

طیف ارگانیک رشته‌ها: دسته‌ای از رشته‌ها که رشد آنها بسته به تلاش خودشان خواهد بود و ستاد در قابل آنها صرفاً وظیفه نظارتی دارد.

طیف مهندسی شده رشته‌ها: دسته‌ای از رشته‌های قوی و ضعیف که ستاد دانشگاه برای توسعه آنها برنامه ریزی می‌کند.
سطح قضاوتی مهندسی شده: به طیفی از امتیازات حاصل از ارزیابی جامع (رتبه‌بندی) اطلاق می‌شود که شامل رشته‌های قوی و ضعیف می‌باشد. در مورد این طیف رشته‌ها، برخورد دانشگاه مهندسی شده (برنامه ریزی شده) خواهد بود.
سطح قضاوتی ارگانیک: به طیفی از امتیازات حاصل از ارزیابی جامع (رتبه‌بندی) اطلاق می‌شود که مابین رشته‌های قوی و ضعیف قرار دارد.
رشته‌های قوی (اثرگذار) و رشته‌های ضعیف: منظور از رشته‌های قوی، رشته‌های اثرگذار، تقاضا محور (حال و رویکرد آینده)، راهبردی و برخوردار از قابلیت لازم، کارآیی و عملکرد مطلوب می‌باشد که در مقابل آن رشته‌های ضعیف قرار دارد. البته ناگفته نماند که ممکن است رشته‌ای تقاضا محور و اثرگذار باشد، لیکن از منظر شاخص‌های دیگر همچون تعداد استاد و امکانات و تجهیزات کارایی لازم را در دانشگاه تربیت مدرس نداشته باشد که در این باره باید دانشگاه مهندسی شده عمل نماید و برای ارتقای آنها پشتیبانی لازم را انجام دهد.
پیشنهادهای توسعه: منظور همان درخواست ایجاد و یا راه اندازی رشته می‌باشد.

میان رشته‌ای: منظور از رشته میان رشته‌ای، رشته‌ای است که مدیریت آن در مرحله اول با گروه درخواست کننده و با همکاری گروه‌هایی از یک دانشکده یا دانشکده‌های دیگر دانشگاه یا سایر دانشگاه‌ها باشد. (حداقل گروه‌های همکار ۲ گروه باشند). هر چند در تعریف علمی و تخصصی واژه میان رشته‌ای در حوزه برنامه ریزی درسی به تمام اشکال رویکرد تلفیقی برنامه ریزی درسی (چند رشته‌ای، فرارشته‌ای و...) اطلاق می‌گردد.

نظام ارزیابی جامع: در این مدل یا نظام جامع، مواردی از جمله نتایج ارزیابی درونی و بیرونی، گزارش تحلیلی تعاملات گروه با جامعه و صنعت (شامل بخش‌های اجرایی، تولیدی، خدماتی و...)، نظر دانش‌آموختگان، نظر دانشجویان، نظر نخبگان و... استخراج و امتیاز نهایی، معیار رتبه‌بندی قرار می‌گیرد.

 <p>تصویب شد مرکز هیأت‌های امناء مهین مرکز هیأت‌های امناء ممیزه</p>	<p>دکتر عبدالرضا باقری مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه</p>
--	--

عنوان روال: تمرکز بر خلاقیت و نوآوری و ایجاد محیط و فضای مناسب توسعه خلاقیت و نوآوری در جهت کارآفرینی فناورانه در دانشگاه تربیت مدرس

منظر مرتبط: ☒ تمرکز بر مشتری ☐ پایداری ☐ رشد (توانمندی مالی)

☐ تعالی عملیات ☐ نوآوری در عملیات ☐ ارتباط با محیط و جامعه

عامل اجرایی روال

کد روال: ۱-Res-C

مدیریت: پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس

شرح روال:

مشکل/نیاز: لازم است دانشگاه تربیت مدرس برای تمرکز جدی بر خلاقیت و نوآوری و ارائه فرصت به دانشجویان در باور خلاقیت‌های خود جوش خود به راه اندازی کسب و کار فناورانه، ضمن ایجاد محیط مناسب، امکانات و ابزار لازم را سازماندهی نماید. هدف اصلی این خواهد بود که فضای هیجان و یادگیری با اعتماد به نفس در دانشگاه طنین داشته باشد تا محیط و فضای مناسب توسعه خلاقیت و نوآوری در دانشگاه روحیه دانشجویان را متاثر سازد بگونه ای که بجای جویای کار خود خلاق بازار کار باشند. این روال در دراز مدت زمینه ساز خلق ثروت از دانش و تقویت اقتصاد ملی خواهد بود.

راه حل: برای پاسخ‌گویی به هدف فوق، راهکارهای زیر باید اجرا شوند:

۱. توسعه مدل بومی خلاقیت و نوآوری در توسعه کارآفرینی فناورانه: با توجه به ویژگی‌های خاص فضای اقتصادی و اجتماعی کشور، نیاز به ایجاد مدلی بومی با گرایش به سمت ایجاد مدیریت پویا، چابک و رقابتی برای توسعه خلاقیت و نوآوری در توسعه کارآفرینی فناورانه در دانشگاه و کشور احساس می‌شود. لازم است این مدل پس از ایجاد ضمن اجرا در دانشگاه تربیت مدرس، همزمان جهت توسعه به سراسر کشور به وزارت متبوعه جهت اخذ حمایت‌های لازم از بالاترین ارکان اقتصادی، اجتماعی، و سیاسی کشور ارسال شود.

۲. افزایش فعالیت‌های ترویجی و توسعه‌ای با هدف گسترش خلاقیت و نوآوری در دانشگاه

a. فعالیت‌های ترویجی: برگزاری کلاس‌های آموزشی در حوزه خلاقیت و ایده‌پروری، برگزاری مسابقه و جشنواره، همکاری با انجمن‌های علمی، تشکیل تیم‌های نوآوری، عصرانه نوآوری، و ...

b. فعالیت‌های توسعه‌ای: ایجاد/ارتقای پژوهشکده‌ها و مراکز رشد تخصصی مأموریت محور در جهت توسعه فناوری های با قابلیت تجاری سازی و ایجاد دفتر انتقال فناوری (TTO) در دانشگاه

۳. ایجاد زمینه برای حضور بخش خصوصی در پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس در قالب شرکت‌های سرمایه‌گذار خطرپذیر/کارآفرین (Venture Capital): در اختیار گذاشتن فضا و ترغیب بخش خصوصی به ایجاد مراکز نوآوری و کارآفرینی و شتاب‌دهنده شرکت‌های دانش بنیان و ایده‌های نوآوری و توسعه مراکز رشد بین المللی در پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس

۴. با توجه به اینکه خلاقیت سرآغاز نوآوری و کار آفرینی در دانشگاه است، لازم است شیوه‌های آموزشی دانشگاه از شیوه‌های مبتنی بر فهم و درک مطالب به شیوه‌های مبتنی بر تفکر خلاق ارتقا یابند و سرفصل دروس و رشته‌ها به نحوه تنظیم شوند که در نهایت منجر به تقویت قابلیت‌های کارآفرینی در دانشگاه می شود (اتصال به روال‌های «سرمایه‌آموزش 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 فناوری‌های یاددهی-یادگیری)»، «آموزش ترکیبی (حضور+الکترونیکی)»، و «نظام‌مندی توسعه آموزشی دانشگاه (گروه‌ها/رشته‌ها) با تأکید بر رشته‌های بین‌رشته‌ای»).

نتایج مورد انتظار: پس از اجرای این روال، انتظار می‌رود به نتایج زیر دست یافته شود:

۱. ایجاد فضای پژوهشی و آموزشی شاداب و خلاق

۲. ایجاد روحیه کارآفرینی و قابلیت‌های مدیریت کسب و کار در دانشجویان و اساتید دانشگاه

۳. مرتبط ساختن فعالیت‌های پژوهشی دانشجویان و اساتید دانشگاه به سمت حوزه‌های کاربردی

۴. کمک به تجاری‌سازی فعالیت‌های پژوهشی دانشجویان و اساتید دانشگاه

۵. بهبود چشم‌انداز اقتصادی بلند مدت کشور همراه با ایجاد زمینه برای حرکت کشور از دانش اقتصاد-محور به اقتصاد دانش-محور

تصویب شد
مهر مرکز هیأت امناء
مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه

دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه

گام های تحقق روال

ردیف	گام ها	همکار اجرایی	واحد مرتبط	مدت زمان انجام به هفته
۱	۱) توسعه مدل بومی خلاقیت و نوآوری در توسعه کارآفرینی فناورانه			
۲	۱-۱) تهیه RFP توسعه مدل بومی خلاقیت و نوآوری در توسعه کارآفرینی فناورانه	پارک علم و فناوری		۴
۳	۲-۱) تصویب اجرای پروژه و انتخاب مجری پروژه در مراجع ذیصلاح	حوزه ریاست	دفتر طرح و برنامه پارک علم و فناوری	۸
۴	۳-۱) توسعه مدل بومی خلاقیت و نوآوری فناورانه	مجری پروژه	پارک علم و فناوری	۲۰
۵	۴-۱) تهیه پیش نویس آیین نامه ها و شیوه نامه های مورد نیاز	پارک علم و فناوری مجری پروژه	معاونت پژوهشی معاونت آموزشی معاونت پشتیبانی و منابع انسانی	۸
۶	۵-۱) تصویب مدل بومی خلاقیت و نوآوری و آیین نامه ها و شیوه نامه های مورد نیاز در مراجع ذیصلاح	حوزه ریاست	پارک علم و فناوری	۸
۷	۶-۱) اجرای مدل بومی خلاقیت و نوآوری در دانشگاه	پارک علم و فناوری		مستمر
۸	۷-۱) ارسال مدل بومی خلاقیت و نوآوری به وزارت متبوعه جهت پیگیری های اجرایی و تسری مدل به دانشگاه های سراسر کشور و نیز اخذ حمایت های معنوی، حقوقی، و اقتصادی لازم از سایر مراجع	حوزه ریاست	پارک علم و فناوری	۵۲
۹	۲) افزایش فعالیت های ترویجی و توسعه ای با هدف گسترش خلاقیت و نوآوری در دانشگاه			
۱۰	۱-۲) تشکیل کمیته یا کار گروه طراحی اقدامات ترویجی و توسعه ای مناسب	پارک علم و فناوری		۴
۱۱	۲-۲) طراحی پیش نویس اقدامات ترویجی و توسعه ای مناسب	کمیته یا کار گروه تشکیل شده	پارک علم و فناوری	۸



دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت های امناء و هیأت های ممیزه

۱۲	۳-۲) تهیه پیش‌نویس آیین‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌های مورد نیاز	کمیته یا کار گروه تشکیل شده	پارک علم و فناوری	۸
۱۳	۴-۲) تصویب اولیه اقدامات ترویجی و توسعه‌ای و آیین‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌های مورد نیاز	پارک علم و فناوری		۴
۱۴	۵-۲) تصویب نهایی اقدامات ترویجی و توسعه‌ای در مراجع ذیصلاح	حوزه ریاست	پارک علم و فناوری	۸
۱۵	۶-۲) اجرای اقدامات ترویجی و توسعه‌ای			
۱۶	۱-۶-۲) اجرای اقدامات ترویجی (برگزاری کلاس‌های آموزشی در حوزه خلاقیت و ایده‌پروری، همکاری با انجمن‌های علمی، تشکیل تیم‌های نوآوری، عصرانه نوآوری، و ...)	پارک علم و فناوری		دوره‌ای
۱۷	۲-۶-۲) اجرای اقدامات توسعه‌ای (ایجاد/ارتقای پژوهشکده‌ها و مراکز رشد تخصصی مأموریت محور و ایجاد دفتر انتقال فناوری (TTO) در دانشگاه)	حوزه ریاست پارک علم و فناوری	دانشکده‌ها پژوهشکده‌ها	۵۲
۱۸	۳) حضور شرکت‌های سرمایه‌گذار خطرپذیر/کارآفرین در پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس			
۱۹	۱-۳) تهیه مقدمات حضور شرکت‌های سرمایه‌گذار خطرپذیر/کارآفرین در پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس	پارک علم و فناوری	معاونت پشتیبانی و منابع انسانی	۲۴
۲۰	۲-۳) رایزنی با شرکت‌های سرمایه‌گذار خطرپذیر/کارآفرین مطرح برای حضور در پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس و عقد قرارداد/تفاهم‌نامه‌های لازم	پارک علم و فناوری	دفتر حقوقی	مستمر
۲۱	۳-۳) نظارت بر عملکرد شرکت‌های سرمایه‌گذار خطرپذیر/کارآفرین مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس	پارک علم و فناوری	دفتر حقوقی	مستمر

شاخص‌های پایش و ارزیابی عملکرد روال:

عنوان شاخص	مسئول اندازه‌گیری	فرمول اندازه‌گیری	مقدار هدف	
			سال شروع	مطلوب نهایی
تعداد طرح‌های کسب و کار نوآورانه ارائه شده	پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس	تعداد طرح‌های کسب و کار نوآورانه ارائه شده		
تعداد طرح‌های کسب و کار نوآورانه حمایت شده	پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس	تعداد طرح‌های کسب و کار نوآورانه حمایت شده		



دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه

			پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس	تعداد فن بازار و استارت آپ ها و جشنواره های ایده
		تعداد دفاتر نوآوری و فناوری تشکیل شده در دانشکده ها	پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس	تعداد دفاتر مرتبط با نوآوری و فناوری تشکیل شده
		تعداد انجمنها و گروه های دانشجویی فعال شده	معاونت دانشجویی	تعداد انجمنها و گروه های دانشجویی فعال شده
		تعداد شرکت های سرمایه گذار خطرپذیر حاضر در پارک	پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس	تعداد شرکت های سرمایه گذار خطرپذیر حاضر در پارک
		نحوه محاسبه این شاخص در گام ۳-۳ تعیین می شود.	پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس	عملکرد شرکت های سرمایه گذار خطرپذیر حاضر در پارک

راهنمای کد گذاری:

کد منظر: تمرکز بر مشتری (C) پایداری (S) رشد (توانمندی مالی) (G) تعالی عملیات (EP) نوآوری در عملیات عملیات (IP) ارتباط با محیط و جامعه (E)

کد واحد: مدیریت ارشد دانشگاه (۱) پژوهش (۲) آموزش (۳) پشتیبانی (۴)

در ادامه عناوین روال های راهبردی ۳۷ گانه دانشگاه و معیار های کلیدی عملکرد آنها ارائه می گردد.



دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت های امنای هیات های ممیزه

روال های پشتیبانی

معیار کلیدی عملکرد ۳	معیار کلیدی عملکرد ۲	معیار کلیدی عملکرد ۱	منظر	عنوان روال
رضایت کارکنان		رضایت جامعه هدف (کارکنان، اساتید، و دانشجویان)	تمرکز بر مشتری	ایجاد و پایش پرونده سلامت کارکنان، اساتید و دانشجویان
	اثربخشی دوره‌ها بین‌المللی	اثربخشی دوره‌های داخلی	تمرکز بر مشتری	توسعه سرمایه انسانی دانشگاه با تمرکز بر بین‌المللی شدن دانشگاه
	رضایت دانشجویان	سرانه فضای فیزیکی مختص به فعالیت‌های دانشجویی	تمرکز بر مشتری	توسعه جهشی فضاهای فعالیت دانشجویی (Student Union)
		تعداد کمپین‌های برگزار شده برای جذب خیرین و واقفان کشور	ارتباط با محیط و جامعه	بازاریابی و کمپین معرفی دانشگاه به هدف جذب بیشتر منابع موقوفه درآمدزا
		تعداد کمپین‌های برگزار شده برای حفظ محیط زیست	ارتباط با محیط و جامعه	کمپین برای حفظ محیط زیست در منطقه پیرامون دانشگاه با همکاری دانشجویان
تحلیل شاخص هزینه-فایده (برای هر یک از فعالیت‌های قابل پرون‌سازی)	درصد فعالیت‌های پرون‌سازی شده	رضایت در یافت کنندگان خدمات	تعالی عملیات	پروان‌سازی خدمات رفاهی دانشجویان و امور پشتیبانی دانشگاه
	رضایت کارکنان و ارباب رجوع	متوسط زمان انجام فرایندها (به تفکیک فرایند)	تعالی عملیات	روان‌سازی و تسهیل فرایندهای دانشگاه با تاکید بر کاهش جهشی بوروکراسی و استفاده از سیستم‌های یکپارچه اتوماسیون اداری
ارزش ریالی موقوفات سرمایه‌ای بدون بازدهی به ازای هر دانشجو	ارزش ریالی عایدات موقوفات سرمایه‌ای با بازدهی به ازای هر دانشجو	ارزش ریالی موقوفات مالی به ازای هر دانشجو	رشد (توانمندی مالی)	پایداری اقتصادی دانشگاه و افزایش دارایی‌های موقوفه دانشگاه
رضایت کارکنان، اعضای هیئت علمی، و دانشجویان	درصد گزارش‌ها و شکایت بررسی شده توسط دفتر ارزیابی و بهینه‌سازی عملکرد	تعداد بازرسی انجام شده توسط دفتر ارزیابی و بهینه‌سازی عملکرد	نوآوری در عملیات	توسعه منشور حقوق و مسئولیت‌های اجتماعی کارکنان، اعضای هیئت علمی و دانشجویان و آموزش آن
	سرانه هزینه انرژی دانشگاه	سرانه مصرف انرژی دانشگاه (به تفکیک نوع انرژی)	پایداری	تقویت پایداری زیست محیطی دانشگاه و برنامه جامع نگهداری با اولویت فضاهای آموزشی و دانشجویی

تصویب شد

مرکز خدمات‌های امنای و هدایت‌های مصوبه

مهر مرکز هیات امنای

دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز خدمات‌های امنای و هدایت‌های ممیزه

روال های آموزش

معیار کلیدی عملکرد ۳	معیار کلیدی عملکرد ۲	معیار کلیدی عملکرد ۱	منظر	عنوان روال
رضایتمندی ذی‌نفعان آموزش	تعداد رشته‌های تعیین تکلیف شده (بر اساس الگوی ارگانیک/مهندسی شده)	تعداد رشته‌های میان رشته ای ایجاد شده پس از عملیاتی شدن این روال	تمرکز بر مشتری	نظام‌مندی توسعه آموزشی دانشگاه (گروه‌ها/رشته‌ها) با تأکید بر رشته‌های بین‌رشته‌ای
نسبت دانشجویان بین‌المللی پذیرفته شده به کل دانشجویان پذیرفته شده	سرانه دانشجویان نمونه پذیرفته شده به ازای رشته‌های تحصیلی	نسبت دانشجویان پذیرفته شده از دانشگاه‌های تیپ ۱ به کل دانشجویان پذیرفته شده	تمرکز بر مشتری	هوشمندی در پذیرش دانشجوی کیفی
تربخ کاربران فعال در شبکه‌های طراحی شده برای ارتباط دانش‌آموختگان	تعداد جلسات با دانش‌آموختگان منتخب	تعداد دانش‌آموختگان عضو انجمن	ارتباط با محیط و جامعه	گسترش فعالیت‌های انجمن دانش‌آموختگان (تقویت انجمن دانش‌آموختگان در بازخوردهای عملکرد آموزش)
	تعداد بازدید برقرار شده برای دانش‌آموزان مدارس و دانشجویان دانشگاه‌های برتر کشور	تعداد روزهای باز برقرار شده	ارتباط با محیط و جامعه	بازسازی و کمپین معرفی دانشگاه
سنجش میزان رضایتمندی دانشجویان و دانش‌آموختگان از کارآمدی قوانین و خدمات آموزشی دانشگاه	رضایت اساتید، دانشجویان و فارغ‌التحصیلان	درصد تعداد درس‌های برگزار شده به شیوه ترکیبی	تعالی عملیات	آموزش ترکیبی (حضوری + الکترونیکی)
کیفیت پایان‌نامه‌ها و رساله‌های کلیه دانشجویان	ارزایی تعداد پرونده‌های طرح شده در شورای آموزشی دانشگاه	سنجش مدت زمان صدور گواهی‌نامه‌های آموزشی	تعالی عملیات	روان‌سازی و تسهیل مقررات آموزشی
رضایت دانش‌آموختگان از رشته‌های تحصیلی و کارآمدی خدمات ارائه شده	نسبت دانشجویان پذیرفته شده از دانشگاه‌های تیپ ۱ به کل دانشجویان پذیرفته شده	درآمد کسب شده از محل آموزش‌های غیر دولتی (به تفکیک نوع دوره و رشته)	رشد (توانمندی مالی)	توسعه اقتصاد پایدار آموزش
رضایتمندی دانشجویان و اعضای هیات علمی	درصد دانش‌آموختگان شاغل در شغل مرتبط با رشته تحصیلی (به تفکیک رشته و جنسیت)	درصد دانش‌آموختگان شاغل (به تفکیک رشته و جنسیت)	نوآوری در عملیات	اثرگذاری متقابل آموزش و اشتغال و ارتقای اثربخشی آموزش و غنی‌سازی با آموزش‌های نوین مهارتی
رضایتمندی دانشجویان و اعضای هیات علمی	ارزایی کیفی دوره‌های راندازی شده	تعداد دوره‌های بین‌المللی راندازی شده	نوآوری در عملیات	دوره‌های آموزشی مشترک با دانشگاه‌های بین‌المللی
رضایتمندی دانشجویان و دانش‌آموختگان	رضایتمندی ذی‌نفعان آموزش	تعداد حوزه‌های تاثیرگذار در عملکرد آموزشی	پایداری	سرمایه‌گذاری آموزش و ایجاد نوآوری بین آموزش و پژوهش در فرایندهای توسعه هیات علمی
	رضایتمندی اعضای هیات علمی	تعداد دوره‌های برگزار شده بر اساس برنامه مصوب	پایداری	پویایی و بالابردگی مستمر اعضای هیات علمی (ایجاد مرکز پویایی اعضای هیات علمی و توسعه فناوری‌های یاددهی-یادگیری)

مرکز شیفتهای امنای و هراتهای ممیزه

مهر مرکز هیات امنای

دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیات‌های امنای و هیات‌های ممیزه

روال های پژوهش و فناوری

عنوان روال	منظر	معیار کلیدی عملکرد ۱	معیار کلیدی عملکرد ۲	معیار کلیدی عملکرد ۳
تمرکز بر خلاقیت و نوآوری و ایجاد محیط و فضای مناسب توسعه خلاقیت و نوآوری در جهت کارافزینی فناوریانه در دانشگاه تربیت مدرس	تمرکز بر مشتری	تعداد طرح های کسب و کار نوآورانه ارائه شده	تعداد طرح های کسب و کار نوآورانه حمایت شده	تعداد دفاتر نوآوری تشکیل شده در دانشکده ها
برنامهریزی در جهت توسعه و حضور مؤثر در فضای مجازی	تمرکز بر مشتری	درصد افزایش میزان مراجعه کنندگان طی یک بازه زمانی مشخص	درصد استفاده کنندگان از امکانات پورتال	شاخص کشور
تقویت تعامل دانشگاه با دولت و صنعت به منظور برقراری ارتباط متخصصان تاثیر گذار دو حوزه	ارتباط با محیط و جامعه	تعداد محققین استفاده کننده از فرصت مطالعاتی	تعداد سمینارهای ارائه شده توسط محققین استفاده کننده از فرصت مطالعاتی	تعداد پایان نامه/ ساله تعریف شده بر مبنای فرصت مطالعاتی
زیرساخت حضور دیجیتال و کمپین معرفی دانشگاه در محیط های 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 پرونده های علمی دانشگاه و تحول در نشر دانشگاهی تربیت مدرس	تعالی عملیات	تعداد کتاب های منتشر شده توسط ناشران بین المللی	تعداد نشریات منتشر شده توسط ناشران بین المللی	
ایجاد محیط یکپارچه دسترسی و جستجو در پایگاه های اطلاعات علمی داخلی و خارجی و تقویت مستمر دسترسی به پایگاه های معتبر موجود	تعالی عملیات	تعداد پایگاه های اطلاعات علمی تحت پوشش	نسبت جستجوی انجام شده در سامانه دسترسی به جستجوی یکپارچه اطلاعات علمی	نسبت تعداد داتلود 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 بهرورداری از تجهیزات آزمایشگاهی (به تفکیک تجهیزات)	نظر سنجی از دانشجویان و محققان

مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت های امناء و هیأت های ممیزه
دکتر عبدالرضا باقری

مهر مرکز هیأت امناء

درصد رشد ارزش رالی طرح‌های پژوهشی انجام شده و فروش دانش فنی	تعداد قرارداد منعقد با دستگاه‌های بهره‌ور	تعداد پیشنهادیه پروژه پژوهشی کاربردی تدوین شده توسط اساتید	رشد (توانمندی مالی)	تقویت توانمندی مالی دانشگاه تربیت مدرس از طریق رشد جهشی انجام پژوهش‌های کاربردی و توسعه‌های
میزان بهره برداری از دستاوردهای علمی دانشگاه در واحدهای تولیدی خیرین	درصد دانشجویان بهره‌مند از حمایت مالی خیرین	سهم سالانه خیرین از بودجه معاونت پژوهشی	رشد (توانمندی مالی)	جذب منابع مالی خیرین در حوزه ی علم و فناوری
تعداد پروژه‌های بین رشته ای کاربردی توسعه ای جهانی که با همکاری علمی محققان از ملل مختلف انجام و سرمایه گذاری آن را دولت‌های مختلف انجام می‌دهند.	تعداد طرح‌های پژوهشی کلان و بین‌رشته‌ای انجام شده در سطح مرزهای دانش با مرکز تحقیقاتی بین المللی	تعداد طرح‌های موثر در توسعه ملی	نوآوری در عملیات	تمرکز و هدایت منابع در قلمروهای تحقیقاتی نوپهلور و پیشرو
میزان رضایت کاربران	میزان در دسترس بودن اطلاعات	درصد تعداد زیرسیستم‌های جزیره‌ای متوسط تعداد پرونده‌های پذیرفته شده	نوآوری در عملیات	ارتقا به سیستم اتوماسیون جامع دانشگاهی University Campus Solution
درصد فلاپس مصرف شده توسط کاربران	سرانه میزان فلاپس مصرف شده توسط کاربران داخلی	میزان فلاپس موجود	نوآوری در عملیات	توسعه خدمات ابری برای پژوهش
نظر سنجی رضایت اساتید	سرانه تعداد دوره‌های برگزار شده برای اعضای هیئت علمی	سرانه تعداد دوره‌های برگزار شده برای دانشجویان	پایداری	بهمود مستمر نگرش، دانش و مهارت‌های پژوهش‌های علمی و نوآورانه

تصویب شد

مرکز هیاتهای اساتید و هیاتهای ممیزه
مهر مرکز هیات امناء

دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیاتهای امناء و هیاتهای ممیزه

بودجه پیش‌بینی شده برای اجرای طرح تمول تا سال ۱۳۹۹

بودجه اجرایی طرح به نحوی پیش شده است که در صورت تحقق می‌تواند اهداف پیش‌بینی شده در آخرین ویرایش برنامه ارتقای تراز بین‌المللی دانشگاه را که در آبان ماه سال ۱۳۹۴ به وزارت علوم و سازمان مدیریت ارسال شده است، محقق نماید. این برنامه به اذعان اغلب مدیران مجرب آموزش عالی که از تجربه زیسته بالایی در مدیریت دانشگاهی برخوردار هستند یکی از برنامه‌های منحصر به فرد قابل اجرا در بین دانشگاه‌های برتر کشور محسوب می‌گردد.

سال ۱۳۹۹		سال ۱۳۹۸		سال ۱۳۹۷		سال ۱۳۹۶		سال ۱۳۹۵		حوزه
سهم %	بودجه (میلیون ریال)	سهم %	بودجه (میلیون ریال)	سهم %	بودجه (میلیون ریال)	سهم %	بودجه (میلیون ریال)	سهم %	بودجه (میلیون ریال)	
۸۵.۴۶	۲,۰۳۰,۳۴۸.۱۰	۸۵.۷۸	۱,۶۱۷,۵۵۴.۱۵۹	۶۸.۲۱	۱,۲۷۴,۷۳۲.۷۰	۶۶.۹۷	۹۷۷,۰۱۴.۵۰	۶۱.۷۹	۶۴۷,۹۴۰.۰۰	پژوهشی
۱۱.۰۱	۲۶۱,۴۷۶.۴۴	۱۰.۳۵	۱۹۵,۱۳۵.۸۶۷	۲۰.۸۸	۳۹۰,۱۶۳.۹۵	۲۰.۸۷	۳۰۴,۴۴۵.۲۵	۲۳.۵۰	۲۴۶,۴۵۰.۰۰	آموزشی
۳.۵۳	۸۳,۹۵۲.۳۰	۳.۸۷	۷۳,۰۰۲.۰۰	۱۰.۹۱	۲۰۳,۹۲۹.۵۰	۱۲.۱۶	۱۷۷,۳۳۰.۰۰	۱۴.۷۱	۱۵۴,۲۰۰.۰۰	پشتیبانی
۱۰۰.۰۰	۲,۳۷۵,۷۷۶.۸۴	۱۰۰.۰۰	۱,۸۸۵,۶۹۲.۰۳	۱۰۰.۰۰	۱,۸۶۸,۸۲۶.۱۵	۱۰۰.۰۰	۱,۴۵۸,۷۸۹.۷۵	۱۰۰.۰۰	۱,۰۴۸,۵۹۰.۰۰	جمع کل

تصویب شده

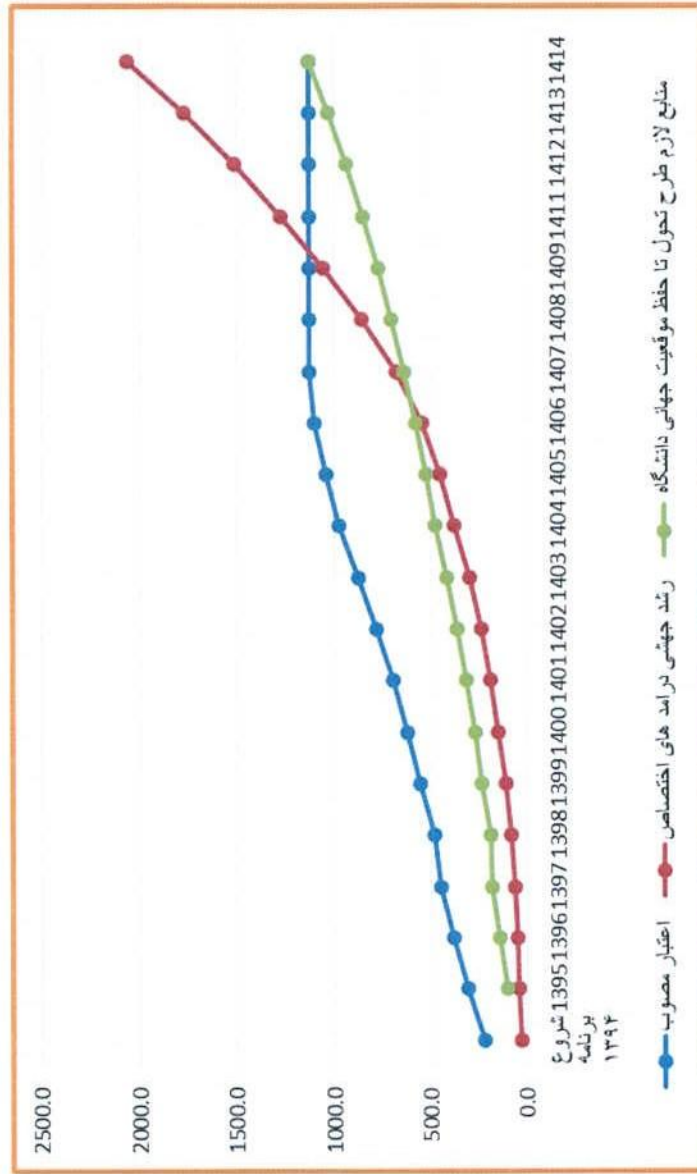
مرکز هیأت‌های امناء و شایسته‌ای ممیزه

مهر مرکز هیأت امناء

دکتر عبدالرضا باقری

مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه

نمودار زیر حرکت دانشگاه طی طرح تحول راهبردی به طرف کاهش وابستگی به بودجه های دولت را در افق ۱۳۰۳ نشان می دهد.



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

تصویب شد
مرکز هیاتهای امناء و هیاتهای ممیزه
مهر مرکز هیات امناء

دکتر عبدالرضا باقری
رئیس مرکز هیاتهای امناء و هیاتهای ممیزه

نمایی از محورهای تمول برای تحقق اولویت‌های ۴ گانه دانشگاه

(از وضع موجود به وضع مطلوب)

تقویت سرآمدی در آموزش

از

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



به

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

برنامه ریزی الگوی رشد گروه‌های آموزشی

از

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



به

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

تصویر شد
مهر مرکز هیأت امناء

مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه

دکتر عبدالرضا باقری

مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه

تقویت سرآمدی در پژوهش و فناوری

از

- ♦ تمرکز بر پژوهش‌های دانشگاهی برجسته
- ♦ برونده‌های متنوع پژوهشی
- ♦ سهم ناچیز پژوهش‌های مشترک با مراکز معتبر علمی بین‌المللی
- ♦ سهم ناچیز پژوهش‌های میان‌رشته‌ای



به

- ♦ تمرکز بر پژوهش‌های نوآورانه
- ♦ پژوهش در حوزه‌های نوظهور و پیشرو
- ♦ در مرزهای دانش در تراز برتر جهانی
- ♦ پژوهش‌های مشترک با مراکز علمی معتبر بین‌المللی
- ♦ پژوهش‌های کارساز موثر در توسعه ملی
- ♦ با محوریت توان توسعه تکنولوژی‌های نو
- ♦ و حل معضلات جاری صنعت و جامعه
- ♦ برونده‌های متنوع پژوهشی با مخاطبان بین‌المللی

تحول در جایگاه رتبه بندی دانشگاه

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



به

- ♦ سرعت فزاینده تولید علم در دانشگاه تا رسیدن به بلوغ ۵۰ سالگی دانشگاه
- ♦ هدف‌گیری 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

تقویت سرآمدی در نوآوری

از

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



به

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

توسعه منابع انسانی

از

- ♦ موج بازنشتی نیروهای کارآمد و با سابقه اعضای هیئت علمی و کارکنان و کارشناسان پیشکسوت دانشگاه
- ♦ ریسک جدایی فرهنگی نسل جدید کارکنان و اعضای هیئت علمی با ارزش های بنیادی دانشگاه
- ♦ کمیت زیاد و تراکم نیروی انسانی غیر هیئت علمی دانشگاه

به

- ♦ کارکنان و کارشناسان ماهر و توانمند
- ♦ نگهداشت ارزش های متمایز دانشگاه در دغدغه داشتن برای جامعه
- ♦ فرهنگ مسلط سلامت و زندگی سالم
- ♦ توجه خاص به شکل گیری زندگی دانشگاهی
- ♦ آموزش وسیع کارکنان و کارشناسان دانشگاه
- ♦ ایجاد تیم های کارآمد کارشناسی برای در اختیار گیری امور توسعه ای دانشگاه
- ♦ توجه خاص به کیفیت
- ♦ تمرکز بر برون سپاری فعالیت های غیر ماموریتی دانشگاه

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

تحول در پاسخ گویی و مسئولیت پذیری اجتماعی

از

- ♦ رویکرد انفعالی نسبت به اشتغال دانش آموختگان
- ♦ عدم تسلط ذینفعان (کارکنان، اعضای هیئت علمی، دانشجویان) بر حقوق، مسئولیت ها و تکالیف مرتبط با آنها
- ♦ چالش در اجرای مؤثر قوانین و مقررات

به

- ♦ توجه به زمینه های ارتقای قابلیت اشتغال دانش آموختگان بدون انحراف از اهداف آموزشی و پژوهشی دانشگاه
- ♦ آگاهی ذی نفعان از حقوق، مسئولیت ها و تکالیف به منظور سهولت در اجرای قوانین دانشگاه

سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات

از

- ♦ قدیمی بودن سیستم‌های دانشگاه و اتکای سیستم‌ها به افراد
- ♦ جزیرهای بودن سیستم‌های نرم‌افزاری در دانشگاه و عدم ارتباط سیستمی میان نرم‌افزارهای مستقر در معاونت‌های مختلف
- ♦ چالش دسترسی به پایگاه‌های اطلاعات علمی متنوع
- ♦ حضور کم‌رنگ در فضای مجازی
- ♦ تمرکز کم‌رنگ بر فناوری‌های نوین در آموزش و تدریس



به

- ♦ سیستم‌های یکپارچه با فرآیندهای روان و مبتنی بر بهترین الگوهای انجام کار که امکان برنامه ریزی موثر منابع متنوع دانشگاه را فراهم می‌سازند
- ♦ دسترسی آسان به پایگاه‌های اطلاعات علمی معتبر داخلی و خارجی در یک محیط یکپارچه از داخل و خارج دانشگاه
- ♦ وجود خدمات رایانش ابری برای انجام پژوهش‌های دانشگاهی
- ♦ دارای زیرساخت‌های فنی و اجتماعی (تولید محتوی) برای حضور در فضای مجازی
- ♦ استفاده موثر از فناوری اطلاعات 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

از

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



به

- ♦ فرآیندهای روان، چابک، یکپارچه و مکانیزه در سطح دانشگاه
- ♦ امکان سنجش عملکرد رویه‌های سازمانی

تصویب شد

مرکز هیأت‌های امانا و هیأت‌های ممیزه
مهر مرکز هیأت امانا

دکتر عبدالرضا باقری

مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت‌های امانا و هیأت‌های ممیزه

تقویت خود اتکابی 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

کمپین موثر و تقویت پایداری زیست محیطی دانشگاه

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

به

- ♦ دانشگاه سازگار با محیط زیست و تولید کربن صفر
- ♦ مطرح در پایبندی 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

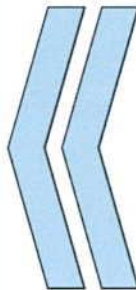


دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیات های امنای مراکز هیات های ممیزه

تقویت شهرت و خوشنامی دانشگاه

از

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



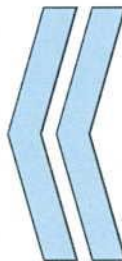
به

- 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

تحول در رویکرد تمرکز بر مشتری

از

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



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



دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیات های امنای و هیات های ممیزه

چارچوب نهادی و نظام اجرایی طرح

به منظور نظام‌مند نمودن فعالیت‌های مرتبط با امور اجرایی طرح، نظام نامه‌ای طراحی و به تصویب کمیته راهبردی (اجرایی طرح) رسیده است. آنچه پیش رو دارید خلاصه‌ای از نظام‌نامه یاد شده است.

ارکان اجرایی

۱. شورای راهبردی

این شورا به صورت فصلی جلساتی را تشکیل داده و بر روند اجرای طرح نظارت عالی داشته و سایر تصمیمات کلان مرتبط با سیاستگذاری‌های کلان اجرایی در این شورا اتخاذ می‌شود. دبیرخانه این شورا در نقش ساختارهای IR (Institutional Research) و اتاق فکر دانشگاهی عمل نموده و تحولات آموزش عالی را با هدف روزآمدی طرح رصد خواهد نمود.

۲. کمیته راهبردی طرح

این کمیته با حضور نمایندگان هر یک از معاونت‌ها، مجری طرح تحول، مدیر دفتر ارزیابی، نماینده نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه، مدیر روابط عمومی دانشگاه، برخی از اعضای شورای راهبردی و به ریاست رئیس دانشگاه با هدف هدایت اجرایی طرح تشکیل شده است که دبیرخانه این کمیته در مدیریت برنامه ریزی و گسترش مستقر می‌باشد.

۳. واحدهای PMO/CMO^۱ معاونت‌ها

این واحدها در قالب ساختارها و منابع موجود در هر یک از معاونت‌های دانشگاه تشکیل و مدیر مربوط که نماینده هر معاونت در کمیته راهبردی می‌باشد، روند اجرای طرح را در معاونت ذی‌ربط پیگیری می‌نماید. تعریف بسته‌های موفقیت (بخشی از گام‌های اجرایی هر روال)، زمینه‌سازی برای موفقیت روال‌های راهبردی و در واقع اجرای بهینه آن‌ها از جمله وظایف واحد مدیریت برنامه / مدیریت تغییر می‌باشد.

^۱. Change Management Office

^۲. Program Management Office



دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه

۴. واحد PMO مرکزی

این واحد نیز به عنوان کانون هدایت اصلی اجرای طرح محسوب می شود که مسئولیت آن با مجری مطالعاتی طرح تحول راهبردی می باشد. وظیفه اصلی این واحد برگزاری دوره های آموزشی مورد نیاز، هدایت موثر دفاتر مدیریت برنامه معاونت ها برای تسلط حرفه ای و علمی به مباحث مدیریت تغییر و برنامه است، از طرفی واحدهای PMO معاونت ها را در تعریف بسته های موفقیت (بخشی از اقدامات اجرایی - عملیاتی مربوط به هر روال) و اجرای آن ها هدایت می نماید.

۵. نهاد ارزیابی، پایش و سنجش میزان پیشرفت اجرای طرح

پایش اهداف چهار اولویت راهبردی دانشگاه و میزان پیشرفت اجرای طرح بر عهده دفتر ارزیابی و بهینه سازی عملکرد دانشگاه است.



دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت های امنای و هیات های ممیزه

فرایند انتخاب شعار متفب دانشگاه

- ۱- در راستای اجرایی کردن برنامه تحول راهبردی و بین المللی کردن فعالیتهای دانشگاه موضوع انتخاب شعار دانشگاه در دستور کار دوازدهمین نشست شورای همکاریهای علمی بین المللی دانشگاه مورخ ۹۴/۱۱/۱۹ قرار گرفت.
- ۲- فراخوان ارسال پیشنهادهای به زبان فارسی و انگلیسی به صورت ملی در بازه زمانی اسفندماه سال ۱۳۹۴ تا ۲۰ فروردین ماه سال ۱۳۹۵ در نظر گرفته شد؛ که تا تاریخ ۱۵ اردیبهشت ماه سال جاری تمدید گردید و اطلاع رسانی گسترده برای اطلاع عموم دانشگاهیان انجام گرفت.
- ۳- ۱۲۵ نفر در فراخوان فوق شرکت نمودند و در مجموع ۳۰۷ پیشنهاد برای شعار به زبان فارسی و ۱۳۲ پیشنهاد به زبان انگلیسی ارسال شد.
- ۴- بعد از دو مرحله امتیاز دهی ۵ مورد شعار ذیل بیشترین آراء را به خود اختصاص دادند و به ترتیب به عنوان انتخابهای برتر تعیین شدند. خرد باید و دانش و راستی / دانایی توانایی است / برای کسب دانش مرزی نیست / خرد تاج زرین بشریت است و Knowledge for better life
- ۵- شعار های منتخب فوق برای انجام ویرایش فارسی و انگلیسی به دانشکده علوم انسانی ارسال شد.
- ۶- پس از دریافت نسخه ویرایش دانشکده علوم انسانی در بیست و یکمین نشست شورای همکاریهای علمی بین المللی دانشگاه گزینه "خرد باید و دانش و راستی" به این سبب که سه عامل کلیدی حیات رستگاری انسانی یعنی خرد (حکمت)، دانش (فهم پدیده ها) و نهایتاً راستی (مسیر درست و منتهی به حقیقت)، در یک توالی و زنجیره منطقی آورده شده است که رسالت دانشگاه حکیمانه و اخلاقی را تداعی می کند و برای دوره زمانی نامحدود می تواند جزیی از هویت دانشگاه باشد به عنوان انتخاب اول شعار فارسی دانشگاه مورد تایید قرار گرفت
- ۷- شعار منتخب در هیات رئیسه دانشگاه مورخ ۱۳۹۵/۰۵/۱۰ و در شورای دانشگاه مورخ ۹۵/۰۷/۲۶ به اتفاق آراء به تصویب رسید. و مقرر گردید این سخن حکیم ابوالقاسم فردوسی برای انجام ترجمه و انتخاب معادل لاتین یا انگلیسی روان، نافذ و شیوا که در بستر فرهنگی و آکادمیک جهانی مخاطب را به مفاهیم فوق آشنا نماید در اختیار استادان خبره قرار گرفت.



دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت امنای و هیأت های ممیزه

تقدیر و تشکر

در پایان لازم است از عموم دانشگاهیان محترم بویژه اعضای شورای راهبردی دانشگاه، دبیرخانه شورای راهبردی و تیم مطالعاتی طرح تقدیر و تشکر گردد.

اعضای شورای راهبردی:

آقایان دکتر محمد تقی احمدی، دکتر جعفر توفیقی، دکتر سعید سمنانیان، دکتر سعید مینایی، دکتر علی نقی مشایخی، دکتر مختار جلالی، دکتر یعقوب فتح الهی، دکتر محسن محمدزاده، دکتر عادل آذر، دکتر رکن الدین افتخاری، دکتر اصغر فهیمی، فر، دکتر امیر البدوی، مهندس حسین مرادی

همکاران دبیرخانه شورای راهبردی:

آقایان دکتر سعید مینایی (رئیس دبیرخانه)، مهندس حسین مرادی، علی شکری، بهروز قلی پور و خانم ها آذر دخت زاهدی، طاهره حسینی و قمر فرهادی

همکاران تیم مطالعاتی طرح تحول راهبردی دانشگاه:

آقایان دکتر امیر البدوی، دکتر محمد اقدسی، دکتر محمدرضا امین ناصری، دکتر حسام الدین زگردی، دکتر بختیار استادی، دکتر مجید شیخ محمدی، دکتر موحدی، دکتر علی حسین زاده کاشان، دکتر محمد رضا اسکندری، دکتر نیک بخش، دکتر بابک تیمورپور و خانم ها دکتر فریمه مخاطب رفیعی، دکتر نسیم نهایندی، مهندس رنجبر



دکتر عبدالرضا باقری
مشاور وزیر و رئیس مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه