

آیین اختتامیه برنامه ۵ ساله اول طرح تحول راهبردی دانشگاه برگزار شد.

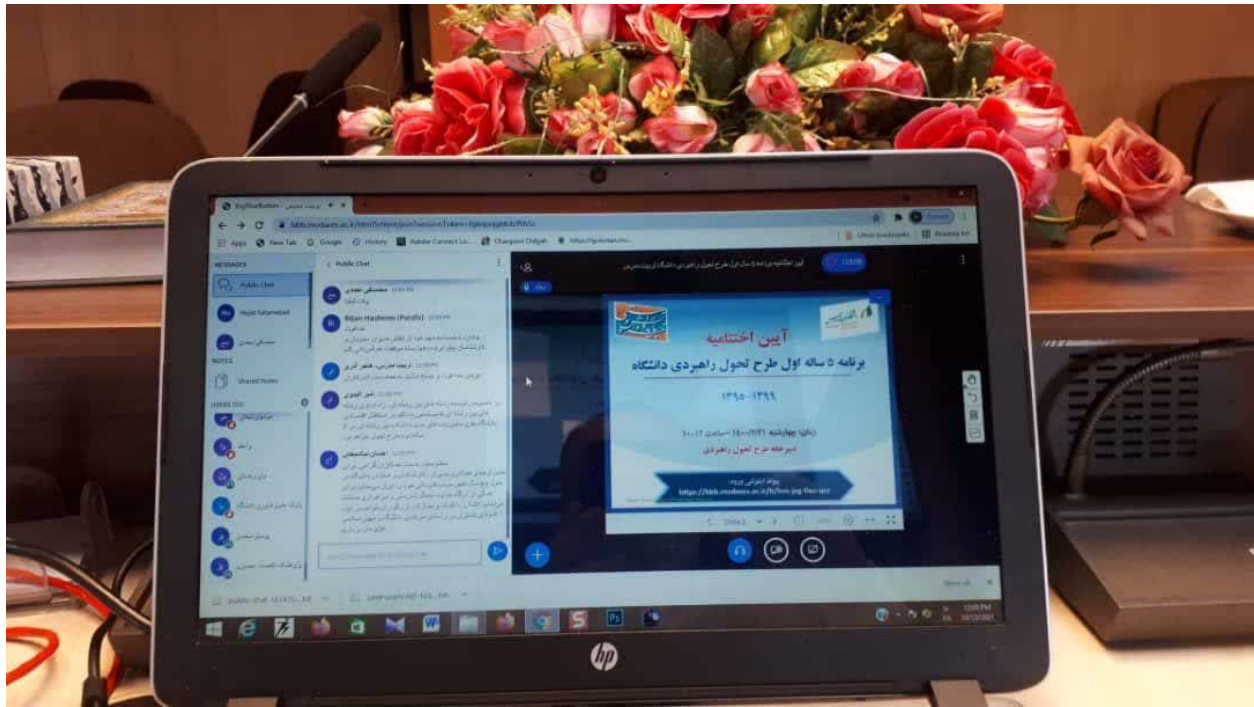


این مراسم روز چهارشنبه ۲۱ آبان ماه ۱۴۰۰ با حضور هیأت رئیسه دانشگاه، هیأت رئیسه دانشکده ها، پژوهشکده ها، مدیران ستادی، مدیران واحدهای PMO و عموم دانشگاهیان و دست اندرکاران طرح تحول بصورت همگام برگزار گردید.

آقای دکتر احمدی (رئیس دانشگاه)

در ابتدای برنامه آقای دکتر احمدی، رئیس دانشگاه ضمن تشکر از برگزارکنندگان این مراسم، از دانشگاهیان حاضر در این مراسم نیز تشکر کردند.

در ادامه ایشان اظهار داشتند همانگونه که مستحضرید: دانشگاه تربیت مدرس ۴۰ سال پیش مسئولیت تربیت استاد برای دانشگاه های دیگر را به عهده داشت که این مسئولیت را تاکنون به خوبی انجام داده است. دانشگاه تربیت مدرس پایه گذار راه اندازی دوره های تحصیلات تکمیلی و تربیت اساتید در بسیاری از حوزه ها بوده است. در دهه ۶۰ علی رغم مشکلات اقتصادی و جنگ، این دانشگاه توانست در این عرصه با امید و آگاهی و تدبیر مسیری را فراهم کند که در دهه ۷۰ سایر دانشگاه ها هم به آن پیوندند. امروز افتخار می کنیم که از سرآمدان علم هستیم و در این مسیر، اهداف اولیه دانشگاه که تربیت استاد و هیأت علمی بوده نیز محقق شده است. هم اکنون ۴۰٪ فارغ التحصیلان دانشگاه، در دانشگاه های کشور مشغول به فعالیت هستند و پایه های علم را در دانشگاه های کشور مستحکم کرده اند. همچنین فارغ التحصیلانی تربیت کرده ایم که علاوه بر تامین نیاز دانشگاه های داخل، مقبول دانشگاه های خارج از کشور هم هستند و مدیران بسیاری را نیز برای پست های مدیریتی کشور نیز تربیت کرده ایم.



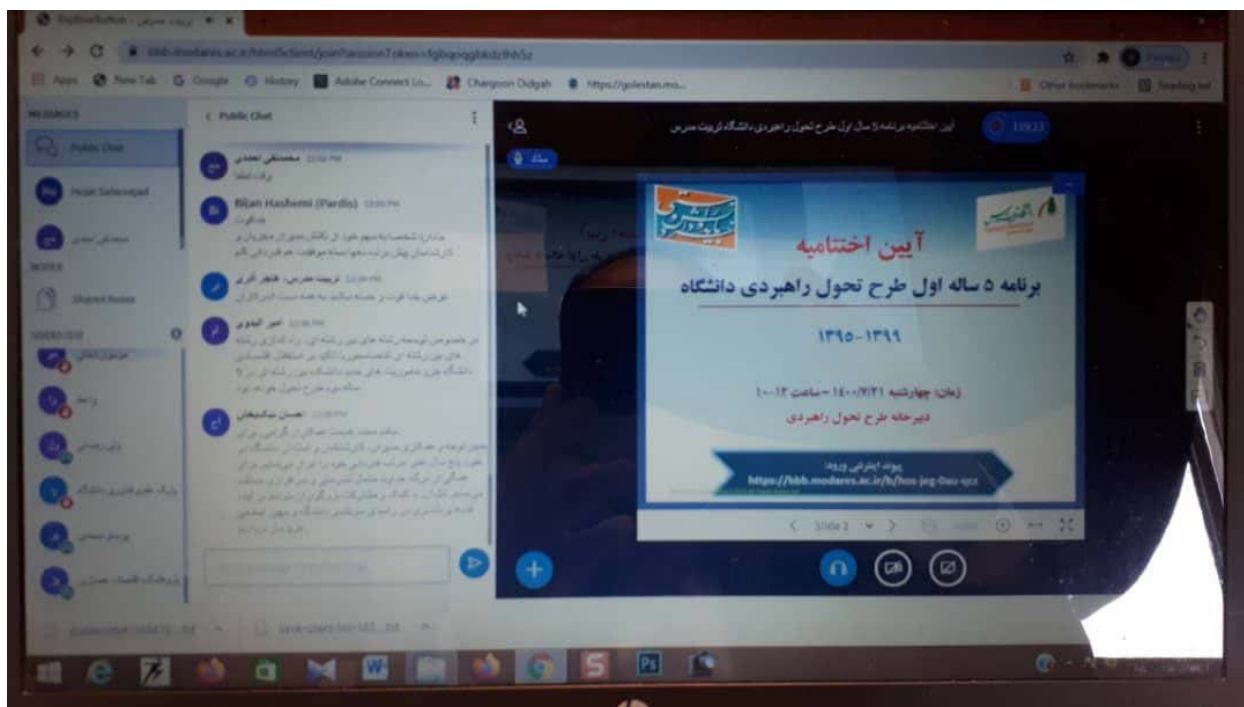
موفقیت های سه دهه اول سبب شد که در دهه ۹۰ جرأت و شجاعت طراحی برنامه ای بلند مدت را یافتیم. ماموریت های تربیت مدرس در سه دهه اول به خوبی محقق شد و در سال ۹۴ فرصت مناسبی یافتیم که برنامه تحول راهبردی دانشگاه را با افق ۲۰ ساله و برنامه اجرایی ۱۰ ساله طراحی کنیم و هم اکنون نیز که در آستانه ۴۰ سالگی هستیم، برنامه را به گونه ای بازنگری کنیم که تکلیف دانشگاه برای بعد از ۴۰ سالگی نیز مشخص باشد. از لحاظ مسیر علم و تحقیقات و پیشرفت های علمی، این جبر تاریخ است که اگر از قوانین و شرایط درک درستی نداشته باشیم، شکست می خوریم.

در پذیرش مسئولیت های علمی، فناوری و مدیریتی و تربیت فارغ التحصیلان توانستیم جایگاه برتری را کسب کنیم و این تعصب تربیت مدرس را در خدمت به کشور نشان می دهد. در زمینه های فناوری، پارک علم و فناوری بصورت لگاریتمی و با رشد نمایی موفقیت های زیادی در ایجاد فناوری و بکارگیری آن و کسب درآمد داشته است.

در برنامه ۵ ساله اول، هم رتبه دانشگاه را بیش از ۵۰ پله ارتقاء دادیم و در زمینه تحقق اهداف طرح تحول، حدود ۷۰٪ اهداف محقق شده است. اما باید بدانیم که با همه این موفقیت ها، هنوز عقب هستیم.

دوره ۵ ساله دوم، با توجه به بازخوردی که از شرایط ۵ سال اول داشتیم و نیازمند اصلاحات ریز و درشت بوده است، تهیه و از نیمسال اول سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ شروع می شود. تحول دیجیتال و خدمت پایدار برای توسعه جامعه از جمله مواردی است که علاوه بر اولویت های ۴ گانه قبلی به برنامه ۵ ساله دوم اضافه شده است.

در پایان سخن، از آقای دکتر البدوی و همکارانشان که همیشه پشتیبان طرح بودند و همچنین از همه همکاران که پرچمداران آموزش عالی برای سال های آتی هستند، سپاسگزاری می کنم.



آقای دکتر نیک بخش (معاون دفتر PMO مرکزی): طرح تحول از منظر فنی و فرایندهای اجرایی آن در ۵ سال نخست

این طرح بر پایه مباحث مدل تغییر بنا نهاده شده است. در این مدل وضعیت فعلی، مرحله گذار و وضعیت آتی دیده شد. افراد در وضعیت فعلی راحت هستند و آن را ترجیح می دهد ولی در وضعیت آتی به دلیل ناشناخته بودن، دچار استرس و اضطراب می شوند.

از نظر متدولوژیک طرح تحول یک پروژه تغییر است در دو بخش:

۱. بخش فنی تغییر (مدیریت پروژه)
۲. بخش انسانی تغییر (مدیریت تغییر)

برای این کار همزمان باید هم فرآیندها تغییر کنند و هم انسان ها که معمولاً بخش دوم بیشتر طول می کشد ولی باید یادآور شد که موفقیت زمانی اتفاق می افتد که تغییر در انسان ها رخ دهد.

متدولوژی استفاده شده در طرح تحول، متدولوژی ADKAR است.

روش شناسی بسته موفقیت:

- خروجی نهایی طرح تحول ۳۷ روال راهبردی بود (که در ادامه تعدادی روال دیگر به آن افزوده و به ۵۰ روال رسید).

- اجرای هر یک از روال ها نیازمند انجام اقدامات متعدد و طولانی مدت در یک بازه زمانی ۱۰-۵ است.
 - برای پیاده سازی و اجرای روال ها دو رویکرد می توان متصور بود:
 ۱. رویکرد ترتیبی: کلیه اقدامات به تدریج و طی بازه زمانی طرح تحول انجام شود.
 ۲. رویکرد بسته موفقیت: اقدامات مورد نیاز براساس قابلیت حصول به نتیجه ملموس شکسته شده و در بازه های زمانی کوتاه مدت اجرا شود.
- بسته های موفقیت در واقع پروژه های کوچکی هستند با پیچیدگی و ریسک کم که قابل کنترل هستند و نیاز بودجه ای آن ها نیز کم است.
- ساختار اجرایی طرح در هر معاونت، شامل شورای معاونت و شورای مدیران آن حوزه، مدیر PMO مربوط، کارشناسان PMO، مدیران بسته های موفقیت و حامیان بسته ها است.
- سه ساختار در نظر گرفته شده برای طرح تحول شامل: کمیته راهبری، ستاد طرح تحول و کارگروه بررسی پیشنهادات که نظارت عالی بر اجرای طرح را به عهده دارند.
- ایشان فرایندهای اصلی طرح تحول را نیز بطور خلاصه به شرح زیر تشریح نمودند.

۱. تعریف و ثبت پیشنهاد بسته موفقیت
۲. ارزیابی و موافقت اصولی با پیشنهادات
۳. تایید شناسنامه بسته موفقیت
۴. اجرای بسته موفقیت
۵. ارزیابی بسته موفقیت
۶. انتقال مالکیت بسته
۷. پایش ماندگاری بسته

سرکار خانم دکتر نهاوندی: گزارش پیشرفت و دستاوردهای طرح تحول

در این ۵ سال سعی شد بصورت مستمر روند پیشرفت طرح تحول در محورهای اصلی آن مورد ارزیابی و پایش قرار گیرد.

مراحل ارزیابی پیشرفت طرح به شرح زیر است.

اقدامات راهبردی ← خروجی ← نتیجه ← اثر

در کل در ۹ موج اجرای طرح، ۴۷۵ بسته موفقیت تعریف شده است که ۳۴۸ مورد آن ۱۰۰٪ اختتام یافته است که این روند رو به افزایش است

با توجه به چشم انداز طرح تحول که هم پایی با دانشگاه های جهان است، در هر یک از محورهای طرح، نشانگرهای کلیدی تعریف شده است که مرتب مورد ارزیابی قرار می گیرند و روند پیشرفت آن پایش می شود. نمونه هایی از سنجش شاخص ها در اولویت های ۴ گانه طرح تحول و نمودارهای آن به تصویر کشیده شد.



نمودار شاخصهای «برونگرایی و بین المللی»
(ادامه)



نمودار شاخصهای «سرآمدی در کیفیت» در مقایسه با اهداف



برای تمام محورهای طرح، مقادیر نشانگرها مورد تحلیل قرار گرفته است و علاوه بر این که مشخص می کنیم که مقادیر نشانگرها بهبود یافته یا خیر، مشخص می کنیم که آیا، در بازه هدف بوده یا خیر. آنچه در ۵ سال نخست بدست آمده، این است که تعداد زیادی از نشانگرها روند افزایش و تعداد کمی روند کاهشی داشته اند.

همچنین در هر محور تحول، عملکرد را هم استخراج می کنیم و در نمودارهایی روند عملکرد محورهای اصلی طرح را قبل از اجرای طرح و بعد از اجرای آن ترسیم کرده ایم. از آنجایی که عملکرد با توجه به اهداف بررسی می شود، نشان می دهد که چه مقدار به هدف نزدیک یا دور شده ایم.

عملکرد در ۴ محور را جمع کرده و به عدد ۷۱٪ در سال ۹۹ رسیدیم. البته لازم به یادآوری است که علی رغم مشکلات ناشی از همه گیری کرونا و مشکلات اقتصادی، در سال ۹۹ عملکرد افزایش داشته است ولی روند آن نسبت به سال قبل کند بوده است.

آقای دکتر البدوی: تصویری از شرایط محیطی و ویژگی های برنامه ۵ سال نخست و طراحی برنامه ۵ ساله دوم

در سال ۹۴، برنامه تحول راهبردی دانشگاه در افق ۲۰ ساله و برنامه اجرایی ۱۰ ساله تدوین شد. چشم انداز که هم پایی با برترین های جهانی بود نشان داد نیازمند برنامه ای برای تحول دانشگاه هستیم. برای رسیدن به اهداف و پر کردن شکاف های کیفیتی، می بایست تلاش های زیادی کنیم و الگوهای ذهنی را باید تغییر دهیم.

در این برنامه راهبرد از منظر اقدامات عملی شکل گرفت. منشا آن اقداماتی عملی بود که باید هر نیمسال در دانشگاه شکل گیرد و در سال ۹۵ اولین موج آن شکل گرفت. در آن زمان ما ۴ اولویت راهبردی طراحی کردیم و اهداف در دانشگاه در ۸ محور توسعه یافت.

در مجموع ۵۰ روال در ۵ معاونت شکل گرفت و در ۱۰ موج آن را به جلو بردیم. حدود ۲۶۰ حامی از ریاست دانشگاه، مدیران ارشد دانشگاه، کارشناسان و اعضای هیأت علمی در پیشرفت این طرح نقش ایفا نمودند و حدود ۴۵٪ بسته‌ها دارای اثربخشی بالایی در دانشگاه بودند.

با توجه به مشکلات و بحران‌های پیش آمده از سال ۹۶ به بعد، مجبور شدیم ۴ سناریو جدید برای پیشبرد طرح، طراحی کنیم.

۱. سناریو مطلوب

۲. سناریو پیش برنده

۳. سناریو پرچالش

۴. سناریو نامطلوب

مشخصه‌های مهم اقتصادی - اجتماعی کشور که به عنوان سناریوی پرچالش در طرح شناخته شده بود، در طول ۵ سال اول نه تنها ادامه یافت بلکه ریشه‌های آن عمیق‌تر هم شد. البته آمادگی طرح تحول در سناریوهای پیش بینی شده و تلاش بی وقفه حامیان طرح تحول راهبردی با رویکرد راهبرد از منظر اقدامات عملی، دستاوردهای بسیار ملموسی را برای دانشگاه رقم زده است.

برخی چالش‌ها در اجرای برنامه ۵ سال نخست

- در طول ۲۰ سال اخیر نرخ رشد اقتصادی زیر ۳٪ بوده و از سال ۹۶ به بعد، صفر بوده است که این به همراه تورم ناشی از آن، ضررهای زیادی به اجرای طرح زده است. البته در بازنگری برنامه ۵ ساله دوم، از همین مسائل و مشکلات درس گرفته ایم.
- همچنین توزیع ناعادلانه فرصت‌های اقتصادی - اجتماعی در کشور به یک ابر روند مهم تبدیل شده است که تعدیل آن سخت است و یکی دیگر از عوامل آزار دهنده در اجرای طرح تحول بوده است.
- آغاز پیری جمعیت کشور که اثرات آن در چند سال آینده دیده خواهد شد.
- کاهش نرخ سرمایه‌گذاری
- بحران اشتغال در قشر تحصیل کرده که البته در برنامه ۵ ساله دوم به آن توجه ویژه ای شده است.

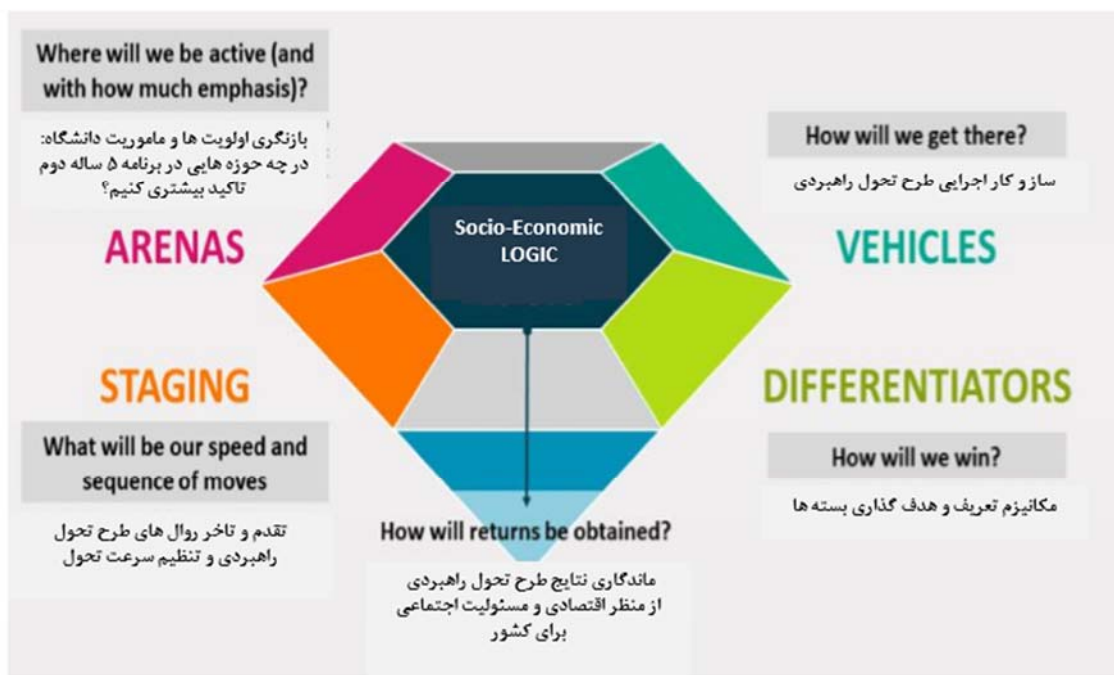
البته توفیقاتی هم در حوزه‌های مختلف داشته ایم. مثلاً از منظر برونادهای پژوهشی، رشد قابل قبولی در سال‌های ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰ داشته ایم. در بحث برند دانشگاه، در سطح کشور کاملاً شناخته شده هستیم. در بحث بین رشته‌ای،

اقدامات زیادی انجام و تحول خوبی داشته ایم. اما در بحث مدرن شدن دانشگاه، هنوز کار زیادی باقی است که در برنامه ۵ ساله دوم، تحت عنوان بحث تحول دیجیتال به آن پرداخته شده است.

بازنگری برنامه ۵ ساله دوم - ۱۴۰۰-۰۴

علاوه بر ۵۰ روال ثابت برنامه ۵ ساله اول، یک اولویت جدید و ۱۱ روال زیر مجموعه آن در برنامه ۵ ساله دوم تعریف شده است. این برنامه در ۳ فاز تحلیل، فاز سنتز و فاز نهایی آماده شده است.

Strategy Diamond Model Framework



مدل یکپارچه بازنگری برنامه ۵ ساله دوم طرح تحول راهبردی

متدولوژی مدل یکپارچه راهبرد

با توجه به نقاط ضعف ساختاری و اجرایی که در تحلیل عوامل بحرانی موفقیت و عوامل بحرانی شکست تحقق بسته های موفقیت موج های دهگانه ۵ ساله اول طرح تحول راهبردی مورد بررسی قرار گرفت. نحوه ارائه و بافتار یکپارچه اجرای طرح تحول در قالب متدولوژی مشخصی تدوین و ارائه می گردد.

طرح تحول در ۵ حوزه مورد بازنگری قرار گرفته است.

۱. عرصه های تمرکز در ۵ سال آینده

- تحول دیجیتال
 - استقلال اقتصادی دانشگاه
 - اشتغال پذیری، نوآوری و کارآفرینی
- #### ۲. پردیس های دانشگاه به عنوان کاروان پیش برنده طرح

- محوریت پردیس ها در اقدامات تحولی
- کوچک سازی ساختار طبق ساختار جدید

۳. منطق اقتصادی - اجتماعی

- اثرگذاری خروجی دانشگاه بر توسعه اقتصادی/اجتماعی کشور
- مسئولیت اجتماعی، توسعه اجتماعی علمی

۴. تمایزسازی

- تخصیص حامیان چگال از اساتید برای هر روال
- تعریف هسته های چگال

۵. توالی اقدام

- تدوین برنامه و بودجه سالیانه طرح تحول

در ادامه آقای دکتر مینایی، قائم مقام رئیس در طرح تحول راهبردی، اسامی دست اندرکاران کلیدی طرح تحول در ۵ سال نخست را قرائت کرده و از ایشان قدردانی کردند.

آیین اختتامیه در ساعت ۱۲:۱۵ دقیقه به پایان رسید.