

بسمه تعالی



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

تاریخ: ۱۳۹۳/۰۲/۰۶

شماره: ۱۵ / ۱۷۰۵۶

پیوست:

دبیران محترم هیات امنای دانشگاهها و موسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری وابسته به وزارت  
علوم، تحقیقات و فناوری

سلام علیکم

با احترام، به پیوست متن «موضوعات راهبردی، گرایش‌ها و تاکیدات هیات امنای

دانشگاهها و مؤسسات آموزشی عالی، پژوهشی و فناوری برای سال ۱۳۹۳»، ایفاد می‌گردد.

مقتضی است کلیه ی موارد مذکور در اسرع وقت، حسب مورد رعایت یا در دستور کار هیات‌های

امنای ذی ربط قرار گیرد.



شماره پیگیری

۶۰۲۲۰۲۶

با آرزوی توفیق الهی

سعید سمنانیان

مشاور وزیر و رئیس مرکز

هیات‌های امنای و هیات‌های مهیزه

۱۵

نشانی:

تهران شهرک قدس

میدان صنعت، خیابان

خوردین، خیابان هرمان

نبش خیابان پیروزان جنوبی

کد پستی: ۱۴۶۶۶-۶۴۸۹۱

شماره تلفن: ۸۲۲۳۱۰۰۰

صندوق پستی:

تهران ۱۵۱۳-۱۴۶۶۵

Website: [www.msrt.ir](http://www.msrt.ir)

Email: [info@msrt.ir](mailto:info@msrt.ir)

## موضوعات راهبردی، گرایش‌ها و تاکیدات هیات امنای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی

### عالی، پژوهشی و فناوری برای سال ۱۳۹۳

استقلال دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی هدف غایی قوانین و اسناد بالادستی و به ویژه برنامه‌های وزیر محترم علوم، تحقیقات و فناوری به مجلس شورای اسلامی است. بر همین مبنا، پاسخگویی از اهمیتی به اندازه‌ی استقلال مؤسسات یاد شده برخوردار است. تحقق این دو مستلزم برنامه‌ریزی برای استفاده از فرصت‌های محیط و نقاط قوت این مؤسسات و کاهش تهدیدهای محیطی و نقاط ضعف آنان و مالا توسعه‌ی منابع و ساختارها و هم‌زمان ارزیابی و پایش این برنامه‌ها است.

بدین منظور، موضوعات راهبردی و اقدامات لازم از سوی هیات‌های امنای، با رویکردی آینده‌نگر و منعطف و بر اساس اسناد بالادستی تهیه و تدوین شده و شایسته است از سوی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی حسب مورد رعایت یا در دستور کار هیات‌های امنای قرار گیرد.

### موضوع ۱) راهبری نظام‌مند

**هدف:** هدفمندی، همسویی و هم‌افزایی فعالیت‌ها متناسب با اسناد بالادستی و با رویکرد نظام‌مند و برنامه‌محور.

#### راهبردها و اقدامات لازم از سوی هیات‌های امنای:

- کلیه‌ی موسساتی که تا کنون نسبت به تصویب برنامه‌ی راهبردی اقدام نکرده‌اند، به این مهم مبادرت ورزند؛

- برنامه‌ی راهبردی، ضمن تحلیل و رعایت اسناد بالادستی از جمله: قوانین مصوب، مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی و برنامه‌های وزیر محترم علوم، تحقیقات و فناوری ارائه شده به مجلس شورای اسلامی و همچنین ارزیابی و پایش محیط مؤسسات، تحلیل وضعیت فعلی و آینده‌ی رقبا و... تهیه و ارائه گردد؛

- تدوین و تصویب برنامه‌های عملیاتی (Action plan) سال ۱۳۹۳ برای تحقق اهداف برنامه‌ی راهبردی؛

- تدوین و ارائه‌ی طرح جامع عمرانی برای موسساتی که فاقد این طرح می‌باشند.

### موضوع ۲) مسئولیت‌پذیری و نظم

**هدف:** ایفای نقش سه‌گانه‌ی حمایتی، هدایتی و نظارتی هیات‌های امنای.

#### راهبردها و اقدامات لازم از سوی هیات‌های امنای:

- برنامه‌ریزی و تمهید برای برگزاری سالانه حداقل دو جلسه‌ی رسمی هیات‌های امنای؛

- دستورهای جلسه‌ی کمیسیون دائمی و هیات امنای متناسب با برنامه‌های راهبردی و عملیاتی تنظیم، مستند و توجیه شود. گزارش رئیس مؤسسه به نشست‌های هیات امنای بایستی بر مبنای برنامه‌های پیش‌گفته و میزان تحقق یا فاصله نسبت به برنامه‌های مدون ارائه گردد؛

- برگزاری سالانه حداقل دو جلسه‌ی غیر رسمی برای اعضای حقیقی هیات‌های امنای؛

- طی آن جلسات، تمهید بازدید آنان از فضاها، مکان‌ها و امکانات موسسه؛ دیدار با اعضای شورای دانشگاه؛ برنامه ریزی برای ملاقات با نمایندگان اعضای هیات علمی؛ دیدار با نماینده‌ی کارکنان و دانشجویان؛ تلاش برای برگزاری نشست مشترک با مسئولان استان که نقش موثری در پیشبرد اهداف موسسه دارند و... به عمل آید؛

- تشکیل منظم جلسات کمیسیون‌های دائمی هیات امانا؛

### موضوع ۳) منابع مالی و ساختارها

هدف ۱: تنوع بخشی منابع مالی موسسات؛

هدف ۲: کارایی و اثر بخشی مصرف منابع مالی موسسات؛

هدف ۳: چابک سازی و متناسب سازی ساختارها و اصلاح فرآیندها.

### راهبردها و اقدامات لازم از سوی هیات‌های امانا:

- تنظیم بودجه‌ی عملیاتی در سال ۱۳۹۳؛

- چابک سازی ساختار تشکیلاتی؛

- ساختار تشکیلاتی موسسات باید در چارچوب برنامه‌ی راهبردی موسسه و به منظور پاسخگویی مناسب به تغییرات و تقاضاهای محیطی مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرد. بر همین مبنا و به دلیل محدودیت اعتبارات به دانشگاه‌ها توصیه می‌شود حتی المقدور از گسترش کمی یا افزایش گروه‌ها، دانشکده‌ها، یا تقاضای تأسیس پژوهشکده و پژوهشگاه و... مگر در موارد ویژه که بر اساس برنامه‌های راهبردی ضرورت می‌یابد، خودداری نمایند؛

- بهره‌مندی هرچه بیشتر از فناوری اطلاعات و اصلاح فرآیندها؛

- تمامی موسسات دست‌کم ۲/۵ درصد از کل اعتبارات هزینه‌ای (اعم از اعتبارات عمومی و اختصاصی) سال ۹۳ و ۹۴، را به توسعه‌ی فناوری اطلاعات و ایجاد تحول در این زمینه، هم‌راستا با سیاست‌های شورای راهبری فناوری اطلاعات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری اختصاص دهند.

- تخصیص حداقل ۱۵٪ از کل اعتبارات هزینه‌ای موسسه به هزینه‌های پژوهشی؛

- توسعه‌ی درآمدهای اختصاصی مبتنی بر استفاده‌ی بهینه از رسوب پولی و موجودی‌های نقد موسسات؛

- به تمامی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری توصیه می‌شود بر مبنای تبصره‌ی ۳ ماده ۱۳ آئین نامه مالی و معاملاتی نسبت اخذ مصوبه از هیات امانا برای افتتاح حساب پشتیبان نزد یکی از بانک‌های عامل برای واریز موجودی‌های نقد خود اقدام و سود

حاصله را به عنوان درآمد اختصاصی و با رعایت مقررات ذی ربط و چارچوب بودجه‌ی

تفصیلی مصوب هیات امنا به مصرف رسانند؛

- توسعه‌ی منابع مالی و بهره‌گیری از منابعی نظیر وام، کمک خیرین یا واقفین؛

- به تمامی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری توصیه می‌شود برای اتمام طرح‌های عمرانی خود درصد بالایی از پیشرفت فیزیکی دارند، بر مبنای بند ۳ تبصره ۱۳ قانون بودجه‌ی سال ۱۳۹۳، از تسهیلات دریافتی از بانک‌های عامل استفاده نمایند؛

- مؤسساتی که دارای طرح‌های عمرانی نیمه تمام باشند، نبایستی نسبت به آغاز طرح‌های عمرانی جدید مبادرت ورزند و صرفاً مواردی که بانی آن افراد خیر می‌باشند (بدون تحمیل بار مالی جدید بر اعتبارات عمومی) مورد پشتیبانی کامل قرار می‌گیرند.

- بازنگری در شیوه‌های کسب درآمد ناشی از پذیرش دانشجویان از جمله نوبت دوم، پردیس و...؛

- به دلیل ناکارآمدی و زیان وارده به دانشگاه‌ها ناشی از استهلاک و فرسودگی منابع منتج از اجرای دوره‌های شبانه و مآلاً کاهش کیفیت برنامه‌های آموزشی دوره‌های کارشناسی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه‌ها، به مؤسسات توصیه می‌شود پذیرش دانشجوی شبانه در دوره‌ی کارشناسی مورد بازبینی جدی قرار داده و در مورد ظرفیت‌های مازاد تصمیم‌گیری نمایند؛

- به دلیل محدودیت اعتبارات از یک سو و افزایش پذیرش کمی دانشجو در سالیان اخیر از سوی دیگر، لازم است دانشگاه‌ها از تقاضا برای افزایش پذیرش دانشجو در تمامی مقاطع اجتناب ورزند.

- توسعه‌ی درآمدهای اختصاصی از طریق فعالیت‌های پژوهشی و فناوری؛

- به دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری توصیه می‌شود تلاش نمایند تا حداقل ۴۰٪ از اعتبارات هزینه‌ای موسسه از محل درآمدهای اختصاصی تامین شود. مقتضی است تلاش شود حداکثر ۵۰٪ از کل اعتبارات اختصاصی موسسه از محل پذیرش دانشجویان شبانه، نوبت دوم و پردیس‌های دانشگاهی تامین شده باشد و مابقی اعتبارات یاد شده از محل انجام پژوهش‌های کاربردی حاصل شود؛

- تغییر نظام حسابداری نقدی و نیمه تعهدی به تعهدی الزامی است؛

- صرفه‌جویی در هزینه‌های جاری؛

- برنامه‌ریزی به منظور صرفه‌جویی در منابع مالی و هزینه‌ها به ویژه در بخش آب، انرژی و حمل و نقل حداقل به میزان ۱۰٪ نسبت به سال قبل و ارائه‌ی گزارش مستند پیشرفت آن به هیات امنا در پایان سال الزامی است؛

- سامان‌دهی پردیس‌ها؛

- با رعایت الزامات برنامه‌ی راهبردی، لازم است مؤسسات برای آینده‌ی پردیس‌های خود‌گردان خود، طرح جامع مصوب هیات امنای داشته باشند و بسترهای حقوقی و قانونی (نظیر: اساسنامه‌ی مصوب، ساختار سازمانی و...) را بر آن مبنای تدارک ببینند؛

## موضوع ۴) منابع انسانی

هدف: توسعه و بالندگی منابع انسانی اعم از اعضای هیات علمی و کارکنان غیر هیات علمی.

### راهبردها و اقدامات لازم از سوی هیات‌های امنای:

- تصویب طرح برنامه ریزی منابع انسانی مبتنی بر برنامه‌ی راهبردی موسسه؛

- جهت اصلاح وضعیت فعلی و کاهش نسبت کارکنان غیر هیات علمی به اعضای هیات علمی تا سقف یک برابر در مورد موسساتی که در آنها که نسبت فوق بیش از یک بوده است. تدوین برنامه‌ی عملیاتی سالانه برای تحقق اهداف موسسه به ویژه در بخش منابع انسانی، توصیه می‌شود. همچنین تدوین و اجرای طرح جامع آموزش و برنامه‌های توانمندسازی به منظور توسعه‌ی منابع انسانی موسسه پیشنهاد می‌شود؛

- شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری؛

- مصوبات هیات‌های امنای در زمینه منابع انسانی باید مویذ عدالت استحقاقی باشد. بر این مبنای و به منظور شایسته‌گزینی، هرگونه جذب کارکنان باید در فضای رقابتی و شانس انتخاب برابر صورت پذیرد. بنا بر این، جذب کارکنان با برگزاری آزمون و مصاحبه صورت پذیرد؛

- اصلاح هرم و کیفیت اعضای هیات علمی؛

- لازم است دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری از استخدام فارغ‌التحصیلان مقطع کارشناسی ارشد به عنوان عضو هیات علمی اکیداً اجتناب ورزند. تشخیص موارد فوق‌العاده استثنایی و ویژه و رشته‌ها و شرایط خاص جغرافیایی، صرفاً پس از ارائه‌ی مدارک و مستندات مستدل به کمیسیون دائمی و هیات‌های امنای قابل بررسی خواهد بود.

- با توجه به وضعیت علمی مشاهده شده در بسیاری دانش‌آموختگان دوره‌های غیر حضوری و نیمه حضوری، لازم است دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری از تبدیل این دسته از فارغ‌التحصیلان به هیات علمی کمال دقت را مبذول دارند؛

- از ماموریت تحصیلی مربیان پیمانی مگر در موارد خاص (حسب رشته و محل جغرافیایی موسسه) و کسب حداقل ۶۰٪ امتیازات لازم برای ارتقای مرتبه با تایید هیات ممیزه خودداری شود؛

- به منظور جذب؛ نگهداشت و بالندگی اعضای هیات علمی از طریق تامین هزینه‌های واقعی معیشت آنان نسبت به اصلاح فوق العاده‌ی ویژه اقدام شود؛

- اصلاح شاخص های پرسنلی؛

- لازم است تلاش شود نسبت عضو هیات علمی به دانشجو اعم از (شبانه و روزانه)، به نسبت یک به ۱۷ برسد؛

### موضوع ۵) تعاملات بین المللی

هدف: توسعه‌ی ارتباطات و همکاری‌های علمی و بین المللی.

#### راهبردها و اقدامات لازم از سوی هیات‌های امنای:

- جذب دانشجویان خارجی؛

- طرح پذیرش دانشجویان خارجی به ویژه از کشورهای همسایه در دستور کار هیات امنای قرار گیرد؛

- عضویت در مجامع علمی بین المللی؛

- افزایش حضور و تعامل اعضای هیات علمی با مجامع علمی بین المللی.

- به منظور تعامل با نهادهای علمی و دانشگاهی معتبر جهانی در خصوص افزایش تعداد فرصت‌های

مطالعاتی و فراهم آوردن امکان شرکت در همایش‌های بین المللی علمی پس از تامین بار مالی و با

رعایت مقررات ذی‌ربط، اقدام و تشویق‌های لازم انجام شود.