

# سیاست‌ها و موضوعات راهبردی

## در

هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های

آموزش عالی، پژوهشی و فناوری

مرکز هیئت‌های امنا و هیئت‌های ممیزه

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

بازنگری شده در دی‌ماه ۱۳۹۷

سیاست‌ها و موضوعات راهبردی در هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها  
و مؤسسه‌های آموزش عالی، پژوهشی و فناوری

تهیه و تنظیم: دکتر عبدالرضا باقری، دکتر شهاب کسکه، دکتر مرتضی ممویی، مهندس سعید رضایی  
کارشناسان همکار: اعظم وهاب، لیلی آریان پور، ناهید فخرایی، غفور عباسی  
مرکز هیئت‌های امنای و هیئت‌های ممیزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
نسخه بازنگری شده دی ۱۳۹۷

ناشر: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی

طرح جلد: هاجر قربانی

چاپ: فراتگر سپیدار

تاریخ انتشار: بهمن ۱۳۹۷

نشانی ناشر: تهران، خیابان پاسداران، خیابان شهید مؤمن نژاد (گلستان یکم)

شماره: ۱۲۴، تلفن: ۲۲۵۷۰۷۷۷

پست الکترونیکی: [info@iscs.ir](mailto:info@iscs.ir)

سایت: [www.iscs.ac.ir](http://www.iscs.ac.ir)

عنوان

پیشگفتار

مقدمه

صفحه

### **بخش اول**

- موضوعات راهبردی

۱. رعایت نظم برنامه‌ای

۲. انتظام امور آموزشی

۳. انتظام امور پژوهش و فناوری

۴. انتظام امور اداری، تشکیلاتی و منابع انسانی

۵. انتظام منابع مالی و سرمایه‌ای

۶. انتظام امور دانشجویی، اجتماعی و فرهنگی

۷. انتظام امور بین‌الملل

### **بخش دوم**

- خلاصه‌ای از مهم‌ترین سیاست‌ها و اقدامات وزارت عتف

الف) اموری که بر اجرای آن‌ها تأکید شده‌است.

۴ / سیاست‌ها و موضوعات راهبردی در هیأت امناء ...

ب) اموری که بر پرهیز از اجرای آنها تأکید شده است.

### **پیوست‌ها:**

پیوست شماره ۱: قانون تشکیل هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی مصوب جلسات ۱۸۱ و ۱۸۳ مورخ ۹ و ۱۳۶۷/۱۲/۲۳ شورای عالی انقلاب فرهنگی

پیوست شماره ۲: ماده ۱۰ قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مصوب ۱۳۸۳/۵/۱۸ مجلس شورای اسلامی

پیوست شماره ۳: ماده ۱ قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور مصوب مجلس شورای اسلامی

دانشگاه مبدأ همه تحولات است. مقدرات این مملکت دست این دانشگاه‌هاست. از دانشگاه باید سرنوشت یک ملت تعیین بشود. دانشگاه یک کشوری اگر اصلاح شود، آن کشور اصلاح می‌شود.

امام خمینی (ره)

ما بایستی در مجموعه دانشگاه‌های کشور یک زنجیره کامل علمی را شاهد باشیم، به معنای واقعی؛ یک شبکه عظیم تولید علم در همه ابعاد و در همه بخش‌های مورد نیاز، و همه هم‌افزا و مکمل یکدیگر. هم مراکز تحقیقاتی ما، هم دانشگاه‌های ما، هم بقیه دستگاه‌هایی که به نحوی با مسائل علمی ارتباط پیدا می‌کنند با همدیگر همکاری کنند.

مقام معظم رهبری

## پیشگفتار

محیط درونی و بیرونی سازمان‌ها همواره در حال دگرگونی است. در چنین محیطی، سازمانی موفق عمل می‌کند که فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را پیش‌بینی کند یا برای مواجهه بهنگام با آن‌ها آمادگی کافی داشته باشد. تحقق این امر نیازمند برنامه‌ریزی برای استفاده از فرصت‌های محیطی و نقاط قوت مؤسسه‌ها، کاهش تهدیدهای محیطی و نقاط ضعف مؤسسه‌ها و درنهایت، توسعه منابع و ساختارها و ارزیابی و پایش هم‌زمان برنامه‌هاست.

بدین منظور، مرکز هیئت‌های امنای وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، موضوعات راهبردی، سیاست‌ها و رویکردهای لازم را با هدف تعدیل روند تمرکزگرایی و تصدی‌گری وزارت در امور هیئت‌های امناء و تبدیل نقش آن‌ها به سیاست‌گذار، ظرفیت‌ساز، حامی و ارزیاب با رویکردی پویا و آینده‌نگر تهیه و تدوین کرده است. موضوعات راهبردی، سیاست‌ها و رویکردها بر مبنای احکام و تکالیف مندرج در سیاست‌های کلی علم و فناوری ابلاغی مقام معظم رهبری، سند دانشگاه اسلامی، نقشه جامع علمی کشور، قانون برنامه ششم توسعه کشور برای رفع تنگناها و چالش‌ها (دی‌ماه ۱۳۹۴)، ماده ۱۰ قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم تحقیقات و فناوری، سند راهبردی گفتمان توسعه نظام آموزش، پژوهش و فناوری، ماده ۱ قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور، برنامه تقدیمی وزیر محترم علوم، تحقیقات و فناوری به مجلس شورای اسلامی، و نقشه جامع علمی کشور، همچنین با بهره‌مندی از دیدگاه‌های دریافتی از کلیه حوزه‌های ستادی وزارت و صاحب‌نظران آموزش عالی تهیه و تدوین شده است. هدف از تدوین این بسته کمک به رؤسای محترم دانشگاه‌ها، مؤسسه‌های آموزش عالی و پژوهشی و رؤسای محترم کمیسیون‌های دائمی در بررسی دستور جلسات نشست‌های کمیسیون‌های دائمی هیئت‌های امناء و غنای هرچه بیشتر دستورکار و مصوبه‌های جلسات هیئت‌های امناء است. بر این اساس، همه دستورها با عنایت به سیاست‌های مذکور تنظیم شده است و هیئت‌های امناء آن‌ها را بر همین مبنای بررسی و امور مؤسسه‌ها را مدیریت می‌کنند. برای مطالعه بیشتر، مستنداتمانند: «قانون تشکیل هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی و پژوهشی مصوب جلسات ۱۸۱ و ۱۸۳ مورخ ۹ و ۱۳۶۷/۱۲/۲۳ شورای عالی انقلاب فرهنگی»، «ماده ۱۰ قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری»

مصوب ۱۳۸۳/۵/۱۸ مجلس شورای اسلامی» و «لایحه احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور» پیوست این مجموعه است.

با تشکر از همراهی همه حوزه‌های ستادی وزارت متبوع، مدیران سازمان برنامه‌وبودجه در حوزه آموزش عالی و همچنین برخی صاحب‌نظران آموزش عالی که مرکز را در تدوین این مجموعه یاری کرده‌اند امید است این اقدام در کمک به توسعه هدفمند و متوازن آموزش عالی مؤثر باشد.

مرکز هیئت‌های امنا و هیئت‌های ممیزه  
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

## مقدمه

موضوعات راهبردی و سیاست‌های تأکیدشده وزارت علوم تحقیقات و فناوری در هفت مقوله راهبردی تنظیم شده است به گونه‌ای که ضمن شناسایی صنعت‌گران و کارآفرینان مهم استان و بهره‌مندی از آن‌ها در ترکیب هیئت‌های امنا برای ایجاد زمینه‌های کارآفرینی مؤسسه به گونه‌ای عمل کند که بر غنای تصمیم‌های هیئت‌های امنا بیفزایند. این مقوله‌ها به شرح ذیل طبقه‌بندی می‌شوند:

### ۱. رعایت نظم برنامه‌ای

۱-۱. تدوین برنامه‌های راهبردی برای مؤسسه‌هایی که برنامه راهبردی مصوب ندارند به منظور راهبری، سیاست‌گذاری، هماهنگی، نظارت و ارزشیابی برای تضمین کیفیت مؤسسه در تناسب با نیازها و شرایط محیطی و توسعه‌ای

۱-۲. بازنگری و به‌روزرسانی برنامه راهبردی مؤسسه‌هایی که پنج سال از زمان تصویب آن‌ها می‌گذرد یا مدت زمان آن پایان یافته است.

۱-۳. تدوین برنامه‌های عملیاتی به منظور اجرایی کردن برنامه‌های راهبردی، تدوین و اجرای بودجه عملیاتی به منظور اولویت‌بندی مصارف



با عنایت به محدودیت منابع مالی مؤسسه‌ها و برنامه‌ریزی برای مشارکت فعال مؤسسه در کمک به اجرای سند آمایش استان

۴-۱. راهبری اقدامات در زمینه‌های اداری و تشکیلاتی، مالی و معاملاتی، استخدامی، تملک دارایی‌های سرمایه‌ای و غیره، بر اساس برنامه راهبردی و برنامه‌های عملیاتی

۵-۱. برنامه‌ریزی با محوریت دانشگاه معین استان برای تقسیم کار نوین علمی در مراکز دانشگاهی و پژوهشی به مقتضای ویژگی‌های محیط درونی و بیرونی، مأموریت‌گرا کردن مؤسسه‌های تازه تأسیس و پرهیز از موازی‌کاری بین دانشگاه‌های دولتی استان

۶-۱. تدوین و ارایه طرح جامع عمرانی (طرح جامع فضای کالبدی) برای مؤسسه‌هایی که چنین طرحی ندارند، بر اساس برنامه راهبردی مؤسسه

۷-۱. راه‌اندازی نظام مؤسسه‌پژوهی<sup>۱</sup> به منظور پایش مداوم محیط مؤسسه و با نگاه آینده‌نگرانه و همچنین استقرار نظام ارزیابی درونی در مؤسسه برای پاسخ‌گویی بیشتر و بهتر به ذی‌نفعان آموزش عالی و مؤسسه مربوط

۸-۱. گزارش مداوم به هیئت امنای مربوط از میزان تحقق برنامه‌های راهبردی براساس برنامه‌های عملیاتی و بودجه عملیاتی

## ۲. انتظام امور آموزشی

۱-۲. روزآمد کردن دروس و رشته‌ها، به‌ویژه در حوزه علوم انسانی، افزایش مهارت، تقویت آموزش‌های عملی، کارگاهی و میدانی با بازخوانی بومی و تدابیر لازم برای ارتقای سطح توان اشتغال‌پذیری و قابلیت‌های کاربردی آن با تکیه بر راهکار عبور از مسائل و شرایط محیطی و تاریخی

- ۲-۲. ضرورت هم‌افزایی بین واحدهای دانشگاهی منطقه از طریق به اشتراک گذاشتن امکانات، منابع علمی، تجهیزات آزمایشگاهی و غیره
- ۲-۳. تنوع بخشیدن به شیوه‌های آموزشی با هدف ارتقای سطح اثربخشی
- ۲-۴. التزام عملی به ایجاد هماهنگی و ارتباط هدفمند بین برنامه‌های آموزشی و پژوهشی برای تعریف و تبیین سهم آموزش در توسعه کیفی پژوهش و بالعکس
- ۲-۵. رعایت شایستگی‌های علمی در جذب و استخدام اعضای هیئت علمی، به‌ویژه اولویت‌بخشی به جذب دانش‌آموختگان برتر و ممتاز
- ۲-۶. اصلاح و تقویت هرم هیئت علمی، بر اساس ارتقای ایشان به مراتب علمی بالاتر و هم‌زمان برنامه‌ریزی برای بالندگی و توانمندسازی آنان
- ۲-۷. ارتقای کیفیت آموزش عالی با اصلاح نسبت دانشجو به عضو هیئت علمی
- ۲-۸. بازنگری در ظرفیت پذیرش دانشجو در مقاطع و دوره‌های آموزشی، متناسب با برنامه راهبردی متناسب با اهداف کمی و رویکردهای بخش آموزش عالی در برنامه ششم توسعه کشور
- ۲-۹. بازنگری در رشته‌های ناکارآمد و کم‌بازده؛ توسعه، ایجاد و راه‌اندازی رشته‌های بین‌رشته‌ای و پُرکاربرد از طریق تعامل با انجمن‌های علمی، بخش‌های صنعتی و دستگاه‌های اجرایی مربوط در چهارچوب دستورالعمل‌های ابلاغی
- ۲-۱۰. فایده‌سنجی ترکیب دانشجویان روزانه (کارشناسی، کارشناسی‌ارشد و دکتری)، نوبت دوم (شبانه) و پردیس‌های خودگردان و اقدام بایسته در این زمینه متناسب با برنامه راهبردی و سیاست‌های ابلاغی
- ۲-۱۱. برنامه‌ریزی در دانشگاه‌های مادر استان‌ها برای جذب دانشجویان پسادکتری
- ۲-۱۲. اتخاذ تمهیدات مناسب برای سامان‌دهی میزان حق‌التدریس

- ۱۳-۲. ایجاد بسترهای لازم برای مشارکت صنعت‌گران با تجربه در توسعه آموزش‌های مهارتی
- ۱۴-۲. اجرایی کردن برنامه‌های جامع مهارت‌افزایی و اشتغال‌پذیری در پروژه‌های کارشناسی و اختصاص حداقل یک درصد از درآمدهای اختصاصی به این موضوع
- ۱۵-۲. ارایه آموزش‌های تخصصی و خدمات آموزشی غیررسمی به بخش‌های صنعت، کشاورزی، پولی و بانکی و غیره
- ۱۶-۲. ایجاد و تقویت کارآفرینی مبتنی بر نوآوری و فناوری در آموزش
- ۱۷-۲. افزایش تعامل با محیط خارج دانشگاه و سوق دادن پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویان تحصیلات تکمیلی و پروژه‌های تحقیقاتی اعضای هیئت‌علمی به سمت حل مسائل و مشکلات جامعه
- ۱۸-۲. برنامه‌ریزی برای توسعه ظرفیت‌های کارآفرینی و اشتغال‌پذیری در برنامه‌ها و دوره‌های درسی
- ۱۹-۲. ترویج فرهنگ کسب‌وکار دانش‌بنیان و کارآفرینی و ارتقای توانمندی‌های علمی، فناوری و مهارتی دانش‌آموختگان دانشگاه

### ۳. انتظام امور پژوهش و فناوری

- ۱-۳. برنامه‌ریزی و تمهید مقدمات و الزامات تبدیل دانش به فناوری، محصول، مهارت و بالندگی به منظور گسترش اقتصاد دانش‌بنیان در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی و پژوهشی
- ۲-۳. الزام دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی و پژوهشی به تدوین نقشه جامع پژوهشی مرتبط با برنامه راهبردی خود، همچنین الزام اعضای هیئت‌علمی به تدوین برنامه جامع پژوهشی خود در چارچوب برنامه‌های راهبردی پژوهش و فناوری مؤسسه، سیاست‌گذاری‌های انگیزشی و سازوکار شایسته از سوی دانشگاه به منظور جهت‌دهی به آنها

۳-۳. تلاش برای بازاریابی و فروش محصولات و ایده‌های دانشگاهیان در بخش‌های غیردانشگاهی و به‌کارگیری روش‌های گوناگون برای ایجاد زمینه تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی از جمله، تخصیص اعتبارات به‌منظور تهیه گزارش‌های حرفه‌ای توجیه فنی - اقتصادی، کارگزاری فناوری و ارزش‌گذاری فناوری

۳-۴. تلاش برای جلب حمایت‌های مادی بخش‌های خارج از دانشگاه برای توسعه هدفمند پژوهش‌های اعضای هیئت‌علمی و پایان‌نامه‌های دانشجویان تحصیلات تکمیلی، همچنین تعیین حداقل اعتبارات برای حمایت از پایان‌نامه‌های تحصیلات تکمیلی از محل اعتبارات مؤسسه

۳-۵. توسعه بانک‌های اطلاعاتی و کتابخانه‌های مجازی، تسهیل امکان اشتراک اطلاعات با سایر دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی و پژوهشی و فناوری استان

۳-۶. اختصاص دست‌کم ۲/۵ درصد از کل اعتبارات هزینه‌ای (اعم از عمومی و اختصاصی) در بودجه تفصیلی مؤسسه به توسعه فناوری اطلاعات و ایجاد تحول در این زمینه

۳-۷. اختصاص دست‌کم به ترتیب ۱۵ و ۳۰ درصد از کل اعتبارات هزینه‌ای (اعم از عمومی و اختصاصی) در بودجه تفصیلی مؤسسه به هزینه‌های پژوهشی مبتنی بر برنامه جامع پژوهشی اعضای هیئت‌علمی و برنامه پژوهشی مؤسسه‌های آموزش عالی

۳-۸. در نظر گرفتن اعتبار پژوهشی (گرنٹ/پژوهانه) مطلوب برای فعالیت‌های پژوهشی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های پژوهشی ذی‌ربط

۳-۹. برنامه‌ریزی برای حضور هرچه بیشتر اعضای هیئت‌علمی به‌عنوان مشاور در مدیریت‌های پژوهشی صنعتی استان

۳-۱۰. افزایش تعداد فرصت‌های مطالعاتی داخلی و خارجی و پسا‌صنعتی از سوی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزشی

- ۱۱-۳. فراهم آوردن زمینه حضور فعال اعضای هیئت علمی برجسته در حوزه‌های گوناگون صنعتی کاربردی و کارآفرینی برای ایجاد فضای نوآوری و خلاقیت و افزایش توانمندی دانشجویان
- ۱۲-۳. برگزاری رویدادهای مختلف فناوری برای تقویت نوآوری و خلاقیت دانشجویان
- ۱۳-۳. توجه جدی به اجرای هدفمند طرح فرصت مطالعاتی اعضای هیئت علمی جوان در صنعت و جامعه (از ابتدای سال ۹۸)
- ۱۴-۳. برنامه‌ریزی برای شرکت در فن‌بازارها و نمایشگاه‌های سالانه داخلی و خارجی با هدف ارایه دستاوردهای پژوهشی و فناوری مؤسسه و شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در مراکز رشد یا پارک‌های تخصصی مؤسسه
- ۱۵-۳. هماهنگی با معاونت پژوهش و فناوری وزارت علوم برای خرید تجهیزات آزمایشگاهی و پژوهشی گران‌قیمت (قیمت‌های بیش از ۱۰۰ هزار دلار)
- ۱۶-۳. تدوین دفترچه سابقه کار<sup>۱</sup> برای دستگاه‌ها و تجهیزات پژوهشی به منظور خدمت‌گیری مناسب و کارایی بهتر آنان
- ۱۷-۳. افزایش سهم درآمدهای حاصل از عرضه خدمات از طریق تجهیزات آزمایشگاهی و پژوهشی گران‌قیمت و نگهداری حساب‌های آن برای استفاده از درآمدهای حاصله به منظور تأمین هزینه راه‌اندازی، تعمیر، نگهداری و تجهیز آزمایشگاه مرکزی
- ۱۸-۳. تعیین درصدی از بودجه مؤسسه به منظور اجرای مأموریت‌های توسعه نوآوری و انتقال فناوری از جمله ایجاد و توسعه مراکز نوآوری و

---

<sup>۱</sup>. logbook

رشد و حمایت از تأسیس شرکت‌های دانش‌بنیان با هدف حرکت به سمت دانشگاه کارآفرین (جامعه‌محور)

۳-۱۹. اولویت‌گذاری مصرف درآمدهای حاصل از عرضه خدمات تجهیزات آزمایشگاهی و پژوهشی گران‌قیمت به تعمیر، نگهداری و جایگزینی آن‌ها

۳-۲۰. سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی هدفمند برای سامان‌دهی و همکاری بین پارک‌های علم و فناوری و دانشگاه‌ها (از طریق عضویت و حضور فعال رؤسای پارک‌های علم و فناوری در شورای پژوهش و فناوری دانشگاه و تشکیل کارگروه مشترک توسعه فناوری در استان با همکاری دانشگاه‌ها، پارک‌های علم و فناوری و نمایندگان صنایع استان)

۳-۲۱. ایجاد سازوکار اداری به منظور سامان‌دهی امور مربوط به مالکیت فکری و انتقال فناوری در دانشگاه‌ها برای ثبت حق اختصای اختراعات (پتنت‌ها) و تجاری‌سازی نتایج پژوهشی اعضای هیئت‌علمی، دانشجویان و غیره

۳-۲۲. اختصاص بودجه برای اجرای مأموریت‌های انتقال فناوری، از جمله توسعه مرکز رشد و نوآوری

۳-۲۳. توسعه رویکرد بین‌المللی و دیپلماسی علمی در حوزه علم و فناوری با گسترش فرصت‌های مطالعاتی اعضای هیئت‌علمی

۳-۲۴. حمایت از ایجاد هسته‌های پژوهشی از طریق تشکیل آزمایشگاه‌های تحقیقاتی مشترک اعضای هیئت‌علمی با یکدیگر و توسعه ساختارهای پژوهشی فعال

۳-۲۵. تقویت همکاری‌های علمی و پژوهشی بین دانشگاهی از طریق ایجاد گروه‌های مشترک با سایر دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها برای تکمیل

زنجیره دانش و فناوری و به‌کارگیری آنان در گرفتن طرح‌های پژوهشی کلان و پیچیده

۳-۲۶. تمرکز بر فرصت‌های منطقه‌ای و مأموریت‌های اصلی و توسعه آزمایشگاه‌ها و تجهیزات به‌منظور ارتقای مزیت‌های رقابتی در منطقه

۳-۲۷. ایجاد سازوکار مناسب و اختصاص بودجه به مأموریت‌گرایی دانشگاه‌ها و سازماندهی پژوهش‌های دوره‌ای تحصیلات تکمیلی برای پاسخ به نیاز بخش‌ها و دستگاه‌های ذی‌ربط

۳-۲۸. شناسایی چالش‌های منطقه، استان و کشور در حوزه‌های محیط‌زیست، سلامت، آب، انرژی و ایمنی مردم، و مشارکت فعال در حل این چالش‌ها

۳-۲۹. توسعه نوآوری و تربیت دانشجویان کارآفرین در دانشگاه‌ها

۳-۳۰. بهره‌گیری از الگوهای نوین برای تأمین بودجه کافی برای فعالیت‌ها، خصوصاً در حوزه پژوهش و فناوری

۳-۳۱. همکاری و مشارکت فعال با پارک‌های علم و فناوری استانی و دادن امکانات، فضای فیزیکی، زمین، برای توسعه پارک در سایت دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها

#### ۴. انتظام امور اداری، تشکیلاتی و منابع انسانی

۴-۱. تدوین برنامه جامع نیروی انسانی و آموزش کارکنان مؤسسه با سامان‌دهی نیروی انسانی و نظام‌مند کردن آموزش‌ها و اتلاف نکردن منابع

۴-۲. اصلاح ساختار تشکیلاتی و سازمان‌دهی و چابک‌سازی دانشگاه و کاهش تعداد پست‌های سازمانی، تعداد سطوح و رده‌های مدیریتی و حذف فرآیندهای غیرضروری متناسب با اهداف برنامه راهبردی

- ۳-۴. انعطاف‌بخشی به فرایندها و سطح‌بندی وظایف و مسئولیت‌ها به‌منظور کاهش هزینه‌ها، توانمندسازی منابع انسانی، منطقی ساختن عملیات و رقابت‌پذیر کردن محصولات (دستاوردها)
- ۴-۴. رعایت ممنوعیت جذب مربی، پرهیز اکید از مأموریت تحصیلی مربیان و کارکنان با استفاده از امکانات و بودجه مؤسسه و پرهیز جدی از تبدیل کارکنان به عضو هیئت‌علمی یا جذب مربی و هم‌زمان تلاش برای شایسته‌گزینی اعضای هیئت‌علمی و غیرهیئت‌علمی
- ۴-۵. پرهیز از هرگونه جذب و به‌کارگیری (ساعتی، قراردادی و غیره) اعضای غیر هیئت‌علمی مازاد بر نسبت یک کارمند به هیئت‌علمی (مگر از محل جایگزینی نیروهای غیرکارآمد)، همچنین تلاش برای جایگزینی نیرو در بخش‌های تخصصی نظیر کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها به جای بخش‌های غیرتخصصی به‌منظور تحقق برنامه منابع انسانی
- ۴-۶. توانمندسازی مدیران مؤسسه از طریق تفویض اختیار و کاهش تمرکزگرایی
- ۴-۷. پرهیز از گسترش ساختار سازمانی، به‌ویژه گسترش تعداد دانشکده‌ها، پژوهشکده‌ها و گروه‌های آموزشی و پژوهشی، و واحدهای اداری متناسب با اهداف برنامه راهبردی
- ۴-۸. کاهش نیروهای بخش‌های انتظامات و پشتیبانی مازاد بر نیاز و نمونه و برنامه‌ریزی برای بهره‌گیری از نظام‌های ماشینی‌شده (مکانیزه)
- ۴-۹. توسعه استفاده از فناوری اطلاعات و نظام‌های اداری و پایش از راه دور، از جمله: ویدئوکنفرانس، سامانه‌های ERP، دوربین‌های مداربسته، قفل‌های امنیتی و کارت‌های چندمنظوره
- ۴-۱۰. کاهش سفرها و مأموریت‌های غیرضروری کارکنان و مدیران، به‌ویژه سفرهای خارجی (مأموریت‌های غیرعلمی)



۱۱-۴. استقرار نظام ارزیابی عملکرد مدیران، واحدهای سازمانی و کارکنان (هیئت علمی و غیرهیئت علمی) و اعمال آن در تصمیمات مربوط به سرمایه انسانی و متناسب سازی بخشی از جبران خدمات کارکنان با عملکرد آنان در چهارچوب پرداخت کارانه و بهره‌وری

### ۵. انتظام امور زیر بنایی و منابع مالی و سرمایه‌ای

- ۵-۱. تهیه بودجه تفصیلی مؤسسه حداکثر تا پایان فصل بهار هر سال و رایه آن به کمیسیون دائمی و هیئت امنای تصویب
- ۵-۲. مطالعه و بازنگری در فرآیندها و روش‌های کنترل داخلی امور مالی، اصلاح و کارایی فرآیندها بر اساس استانداردها و اصول حسابرسی داخلی و در نتیجه امکان حذف نظارت‌های دست‌وپاگیر و غیرکارآمد
- ۵-۳. پرهیز از ایجاد بار مالی در زمینه‌های تسهیلات رفاهی، حقوق و دستمزد مازاد بر افزایش‌های قانونی و سیاست‌های مصوب هیئت‌های امنای وزارت عتف
- ۵-۴. مطالعه، شناسایی و تدوین برنامه کارایی منابع و در نتیجه کاهش هزینه‌های اداری، مواد مصرفی غیرپژوهشی، مصرف سوخت، آب و برق از طریق اجرای مدیریت سبز
- ۵-۵. اندیشیدن تدابیر مناسب برای استفاده از انرژی‌های نو و تجدیدپذیر، مانند انرژی باد و خورشیدی، و تأکید بر مدیریت هوشمند ساختمان
- ۵-۶. توجه به تعمیرات اساسی و نگهداری ساختمان‌ها و تأسیسات زیربنایی و ممنوعیت جابه‌جایی اعتبارات مربوط در ساخت‌وسازهای جدید و توجه به نوسازی و مقاوم‌سازی ساختمان‌های موجود

۵-۷. استفاده بهینه از تجهیزات، ساختمان‌ها و اموال مؤسسه و ایجاد امکان توسعه درآمدهای ناشی از آن‌ها متناسب با برنامه‌ها و رعایت مأموریت‌های مؤسسه

۵-۸. لزوم انطباق توسعه متناسب با طرح عمرانی و مصوب دانشگاه و استفاده مطلوب از زمین در مکان‌یابی ساختمان‌ها و کاهش فاصله بین آن‌ها به منظور صرفه‌جویی در زمان و هزینه رفت‌وآمد بین ساختمان‌های هر پردیس، با تأکید بر به حداقل رساندن تأسیسات زیربنایی و کم‌کردن فضای ناکارآمد

۵-۹. برون‌سپاری خدمات مؤسسه با هدف کاهش هزینه‌های پرسنلی و سربار و بهبود نظارت بر آن

۵-۱۰. پرهیز جدی از خرید خودرو (سواری، مینی‌بوس، اتوبوس و غیره)، مگر در موارد بسیار ضروری در ازای اسقاط ماشین‌های قدیمی موجود با اخذ مجوز از هیئت امناء

۵-۱۱. پرهیز از ساخت‌وسازهای جدید پیش از اتمام طرح‌های نیمه‌تمام و تلاش برای اتمام طرح‌های در دست اجرا که بیش از ۷۰ درصد پیشرفت فیزیکی داشته‌اند، از محل دریافت وام برابر ضوابط قانونی مربوط و سایر منابع متناسب با اهداف برنامه راهبردی

۵-۱۲. توسعه منابع مالی از طریق تنوع‌بخشی و بهره‌گیری از منابع جدید نظیر وام، کمک خیرین یا وقف‌کنندگان و استفاده از ظرفیت دانش‌آموختگان مؤسسه

۵-۱۳. پیش‌بینی اولویت تخصیص برای بودجه‌های عمرانی طرح‌های نیمه‌تمام دارای توجیه اقتصادی و ایجاد زمینه‌های مناسب برای بهره‌برداری از طرح‌های با پیشرفت فیزیکی بالا به منظور گسترش و تعمیق نظام تأمین مالی و تخصیص کارآمد منابع مالی

۱۴-۵. تأکید برافزایش سهم درآمدهای اختصاصی از طریق تنوع‌بخشی به منابع درآمدی با حفظ کیفیت و شأن دانشگاه، به‌ویژه از محل تحقیقات کاربردی و ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان، به‌طوری‌که در پایان هر سال نسبت درآمد اختصاصی هر دانشگاه یا مؤسسه به بودجه عمومی دست‌کم به میزان پنج درصد از محل درآمدهای غیرآموزشی افزایش یابد.

۱۵-۵. اجرای کامل و نهایی نظام حسابداری تعهدی

۱۶-۵. توجه به کارکرد اصلی برنامه‌بودجه، یعنی «تعیین اولویت‌های تخصیص منابع» از طریق جهت‌گیری تقاضامحور و موجه برای ایجاد هر نوع فعالیت جدید (رشته و مقطع، گروه آموزشی یا پژوهشی، مرکز رشد و واحدهای فناوری) و محدود کردن توسعه صرفاً بر اساس زمینه‌های توانمندی، توان رقابتی، اولویت‌ها و مزیت‌ها، همچنین توجه به موضوع آمایش سرزمین و آمایش آموزش عالی

۱۷-۵. طراحی مطلوب محوطه و توجه به زیباسازی پردیس‌های مؤسسه‌ها برای ارتقای کیفیت اوقات فراغت دانشجویان در چارچوب طرح جامع مصوب مؤسسه

۱۸-۵. بازنگری در طرح معماری ساختمان‌های کتابخانه‌های دانشکده‌ای با عنایت به تحول خدمات مجازی و فناوری اطلاعات

۱۹-۵. تشکیل شورای زیست‌محیطی در مؤسسه‌ها برای برنامه‌ریزی به‌منظور آموزش و ارتقای فرهنگ زیست‌محیطی، توجه به توسعه پایدار و استقرار مدیریت سبز دانشگاه‌ها و مؤسسه‌ها

۲۰-۵. افزایش بهره‌وری با استفاده بهینه از امکانات و فرصت‌ها و مدیریت هزینه در قالب اعتبارات مصوب، به‌گونه‌ای که مانع ایجاد تعهدات مالی مازاد بر اعتبارات مصوب شود.

- ۲۱-۵. اصلاح و استانداردسازی خدمات و به‌روزرسانی یا تدوین آیین‌نامه‌ها و شیوه‌های اجرایی فرایندها با تأکید بر الکترونیکی کردن خدمات و فعالیت‌ها به‌ویژه در بخش‌های پشتیبانی و دانشجویی، و اجرای طرح‌های مدیریت سبز برای صرفه‌جویی در مصرف کاغذ
- ۲۲-۵. تمهید اقدامات فرهنگی مناسب برای انتقال مفاهیم مدیریت سبز به دانشجویان به‌ویژه در خوابگاه‌های دانشجویی
- ۲۳-۵. رعایت مقررات ملی ساختمان (مباحث ۲۲ گانه) با نظارت بر طرح، مطالعه طرح، به‌کارگیری محصولات باکیفیت ایرانی، استفاده نکردن از مصالح ساختمانی خارجی، لوکس و گران‌قیمت در طرح‌های در دست ساخت
- ۲۴-۵. اجرای برنامه‌های بهینه‌سازی مصرف انرژی از طریق به‌سازی و بازسازی ساختمان‌ها و موتورخانه‌های موجود، مدیریت مصرف با تأکید بر اجرای سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصرف و رعایت مبحث نوزدهم «صرفه‌جویی در مصرف انرژی» در طرح‌های جدید، اصلاح وضعیت ساختمان‌های موجود به لحاظ میزان مصرف انرژی
- ۲۵-۵. تلاش برای تشکیل یا فعال‌سازی بنیاد خیرین حامی مؤسسه (بنیاد حامیان) و برگزاری گردهمایی‌های سالانه فارغ‌التحصیلان دانشگاه برای بهره‌مندی از ظرفیت‌های دانشگاهیان در تکمیل زیرساخت‌ها و استفاده از ظرفیت خیرین، صاحبان صنایع، شرکت‌ها و سایر امکانات محلی در امر مشارکت در ساخت‌وسازها و کمک‌های تجهیزاتی
- ۲۶-۵. تأکید بر در نظر گرفتن درگاه تبادل اطلاعات به‌عنوان تنها مرجع استعلام و دریافت اطلاعات برای تمامی واحدهای ستاد و صف
- ۲۷-۵. تأکید بر استفاده همه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی برای دادن اطلاعات برخط و استقرار و توسعه مرکز پالایش

محیط کسب‌وکار در خصوص استعلام مدارک تحصیلی، به درگاه تبادل اطلاعات وزارت عتف  
۲۸-۵. تأکید بر تکمیل و توسعه بانک‌های اطلاعاتی مورد نیاز برای عرضه خدمات وزارت عتف بر اساس اهداف اصلی توسعه الکترونیک از طریق بارگذاری اطلاعات در سامانه‌های تخصصی با محوریت درگاه تبادل اطلاعات

### ۶. انتظام امور دانشجویی، اجتماعی و فرهنگی

- ۶-۱. ترویج و تعمیق ارزش‌های دینی، اخلاقی و انقلابی در دانشگاه‌ها
- ۶-۲. گسترش فضای اعتماد، امید، نشاط و پویایی در دانشگاه‌ها
- ۶-۳. مشارکت اعضای هیئت‌علمی و نخبگان دانشگاه‌ها در شناسایی و تبیین مشکلات و مسائل فرهنگی و اجتماعی استان محل استقرار از طریق شرکت در جلسات اتاق‌های فکر استانی
- ۶-۴. استفاده از ظرفیت‌ها برای ارتباط بین بخش‌های فرهنگی و اجتماعی محیط دانشگاه (اعم از محیط درونی و بیرونی)
- ۶-۵. تدوین پیش‌نویس مصوبات، طرح‌ها و لوایح برای حل مشکلات فرهنگی و اجتماعی استان محل استقرار دانشگاه و کشور با بهره‌گیری از ظرفیت اتاق‌های فکر استانی به دولت و مجلس شورای اسلامی
- ۶-۶. اختصاص بودجه مناسب به موضوعات ورزشی، رفاهی، فرهنگی و اجتماعی دانشجویان حداقل به میزان تعیین‌شده در قانون بودجه کل کشور (بودجه هر دانشگاه یا مؤسسه آموزشی)

- ۶-۷. هزینه کردن اعتبارات ابلاغی در زمینه‌های رفاهی، فرهنگی و اجتماعی دانشجویان بر اساس اهداف و مأموریت‌های مندرج در موافقت‌نامه یا در ظهر مکاتبات مرتبط و پرهیز از جابه‌جایی این اعتبارات
- ۶-۸. هزینه کردن اعتبارات ابلاغی دستگاه‌ها و وزارتخانه‌هایی که با معاونت دانشجویان تفاهم‌نامه همکاری مشترک دارند در چهارچوب تفاهم‌نامه‌های یادشده و پرهیز از جابه‌جایی این اعتبارات
- ۶-۹. توجه به امور فرهنگی، مذهبی و رفاهی دانشجویان و پرهیز از جابه‌جایی ردیف‌های مربوط
- ۶-۱۰. فراهم کردن زمینه‌های مناسب برای مشارکت دانشجویان نظیر دستیار آموزشی و پژوهشی برای دانشجویان دکتری و انجام امور رفاهی برای دانشجویان کارشناسی در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی
- ۶-۱۱. توانمندسازی دوره‌های دکتری داخل با توسعه فرصت کوتاه‌مدت تحقیقاتی دانشجویان
- ۶-۱۲. بهبود کیفی خدمات قابل عرضه به دانشجویان (وام دانشجویی، وام شهریه، راه‌اندازی پرتال و غیره)
- ۶-۱۳. برنامه‌ریزی برای ارتقای سلامت جسم و روان دانشجویان، به‌ویژه همکاری فعال در اجرای طرح‌های «سیمای زندگی دانشجویان»، «دانشگاه عاری از دخانیات» و سایر طرح‌های مصوب
- ۶-۱۴. توسعه ورزش عمومی و قهرمانی دانشجویان در سطوح دانشگاهی، ملی و بین‌المللی، به‌ویژه برای دانشجویان دختر
- ۶-۱۵. توجه به ایجاد و گسترش پایگاه‌های تندرستی و ورزشی در مجاورت خوابگاه‌ها
- ۶-۱۶. حمایت از برگزاری جشنواره‌های فرهنگی، ادبی، هنری و نشریات دانشجویی، ملی، منطقه‌ای و استانی

- ۱۷-۶. توسعه انجمن‌های علمی تخصصی و همچنین حمایت مادی و معنوی از انجمن‌های علمی فعال و تشکل‌های دانشجویی و کانون‌های مذهبی دارای مجوز فعالیت از وزارت عتف
- ۱۸-۶. طراحی و ساخت خوابگاه‌های متأهلی با بهره‌گیری از امکانات صندوق رفاه دانشجویان، خیرین و بخش خصوصی، به‌منظور تشویق هرچه بیشتر به ازدواج‌های دانشجویی
- ۱۹-۶. جلب مشارکت دانشجویان، به مثابه سرمایه‌های ارزشمند در سازندگی فردای کشور و ترغیب آنان به ملاحظات فرهنگی به همراه تقویت رفتار صحیح اجتماعی از طریق برنامه‌ریزی اثربخش با هدف ارتقای سطح مسئولیت‌پذیری، متذکر کردن آنان به وجدان و انضباط فردی اجتماعی، روحیه کار و ابتکار، کارآفرینی، درستکاری، قناعت، تعاون، سازگاری و برخوردار شدن از فضیلت خادمیت
- ۲۰-۶. تقویت سرمایه‌های اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها
- ۲۱-۶. مراقبت کارا و مؤثر از زبان و ادبیات فارسی به‌منظور تقویت هویت ملی و دینی
- ۲۲-۶. تسهیل تشکیل و رشد تشکل‌های سیاسی، صنفی و اسلامی، تعامل با تشکل‌های دانشجویی و قانونمند کردن فعالیت آن‌ها با حفظ محوریت فعالیت علمی در دانشگاه و احترام به قداست علم و فضای آموزشی
- ۲۳-۶. ترویج نوآوری و آزاداندیشی، تعمیق و تقویت منطق خردورزی از طریق گسترش کرسی‌های نظریه‌پردازی و نقد و آزاداندیشی
- ۲۴-۶. مشارکت دادن دانشگاه در احیای تاریخ علمی و فرهنگی اسلام و ایران، الگوسازی از مفاخر و چهره‌های موفق عرصه علم و فناوری، تبیین و ترویج سبک زندگی اسلامی- ایرانی با رویکرد تمدن‌سازی نوین اسلامی

- ۶-۲۵. برقراری ارتباط مستمر حوزه و دانشگاه برای پژوهش و تعریف روزآمد اصول و معیارهای الگوی اسلامی-ایرانی دانشگاه و رویکرد مناسب به علوم انسانی در فرایند مشارکت
- ۶-۲۶. اجتناب از برخوردهای انضباطی با رویکرد سیاسی و امنیتی، پذیرش و تحمل روحیه نقد و پرسشگری دانشجو و اعتماد به درستکار و درست‌اندیشه بودن قاطبه دانشجویان و هیئت‌علمی بر اساس برائت اسلامی
- ۶-۲۷. اصلاح نمودار سازمانی مؤسسه به‌منظور یکپارچه‌سازی امور و تعیین متولی تام‌ال اختیار حوزه دانشجویان خارج در معاونت دانشجویی
- ۶-۲۸. تأکید بر ایجاد مراکز مشاوره و بهداشت به دلیل ضرورت مدیریت آسیب‌های اجتماعی
- ۶-۲۹. تقویت اخلاق حرفه‌ای به‌منظور جلوگیری از بروز ناهنجاری‌های علمی و فرهنگی

## ۷. انتظام امور بین‌الملل<sup>۱</sup>

- ۷-۱. توجه ویژه به طرح‌های کلان ملی، خاصه در حوزه اقتصاد مقاومتی، و تدوین برنامه پنج‌ساله برای ارتقای فعالیت‌های بین‌المللی مؤسسه

---

۱. محورهای بیان‌شده برای فعالیت‌های بین‌المللی مربوط به دانشگاه‌ها و مؤسسه‌هایی است که در چهارچوب اسناد برنامه‌ای فعالیت‌های بین‌المللی برای آن‌ها پیش‌بینی شده است.



- ۷-۲. فراهم کردن شرایط جذب دانشجوی خارجی و ایجاد شعبه‌های دانشگاهی در خارج و تسهیل جذب و پذیرش دانشجویان غیرایرانی
- ۷-۳. تبیین کشورهای هدف در حوزه راهبردی و متمرکز کردن حداکثر توان خود در ارتباط علمی با یک یا دو کشور برای همکاری‌های علمی و افزایش کیفیت آموزش و پژوهش
- ۷-۴. تبیین دورنمای کلی فعالیت‌های بین‌المللی مؤسسه در افق پنج‌ساله در محورهای زیر:
- الف) تعداد دانشجویان خارجی (اعم از بورس و آزاد) و میزان رشد سالیانه آن
- ب) تسهیل و فراهم آوردن شرایط برای جذب و پذیرش دانشجوی خارجی در مؤسسه‌های واجد شرایط و زیرساخت‌های مناسب و مورد نیاز برای جذب دانشجویان خارجی
- ج) تعداد ایرانیان متخصص مقیم خارج از کشور و تعداد استادان خارجی که برای تدریس فشرده و کوتاه‌مدت به ایران می‌آیند
- د) تعداد طرح‌های مشترک تعریف و عملیاتی‌شده با دانشگاه‌های حوزه راهبردی و حوزه نفوذ
- ه) میزان دریافت اعتبار پژوهشی از نهادها و مراکز علمی و تحقیقاتی اروپا و شرق آسیا
- ۷-۵. برنامه‌ریزی مناسب برای ارتقای جایگاه علمی دانشگاه در رتبه‌بندی‌های مهم دنیا
- ۷-۶. تثبیت و ارتقای شاخص‌ها با تأکید بر توسعه همکاری‌های علمی بین‌المللی به‌ویژه، استفاده از توان علمی استادان ایرانی مقیم خارج

- ۷-۷. توجه به تعاملات فراملی با استفاده از استادان ایرانی مقیم خارج از کشور و دانشمندان سایر کشورها
- ۷-۸. تعیین حداقل تعداد اعضای هیئت‌علمی برای استفاده از فرصت مطالعاتی در هر سال و برنامه‌ریزی برای تحقق آن
- ۷-۹. تلاش برای جذب دست‌کم پنج درصد دانشجوی خارجی در انتهای برنامه ششم توسعه در دانشگاه‌های واجد شرایط کشور با توجه به اهداف کمی مندرج در قانون برنامه ششم توسعه کشور
- ۷-۱۰. طراحی و تدوین نظام انگیزشی مناسب برای سوق دادن اعضای هیئت‌علمی به انجام فعالیت‌های بین‌المللی
- ۷-۱۱. برنامه‌ریزی و اجرای زیرساخت‌های مناسب مورد نیاز برای جذب دانشجویان خارجی در دانشگاه‌های واجد شرایط
- ۷-۱۲. تغییر ساختارها و تشکیلات مؤثر در افزایش فعالیت‌های بین‌المللی و جذب دانشجویان خارجی
- ۷-۱۳. تأمین هزینه‌های مرتبط با همکاری‌های پژوهشی و فناورانه استادان در حوزه بین‌الملل و سخنرانی‌های آنان در همایش‌های داخلی و صنعتی
- ۷-۱۴. اختصاص بودجه کافی، حداقل در سطح تعیین‌شده در اعتبارات سالیانه بودجه مؤسسه‌ها، به همکاری‌های علمی بین‌المللی برای دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌های موضوع طرح بین‌المللی
- ۷-۱۵. بهره‌گیری از توان ایرانیان متخصص مقیم خارج از کشور و تهیه فهرستی از اطلاعات و توانمندی‌های مدعوین
- ۷-۱۶. اجرای قانون برنامه ششم توسعه، به‌خصوص برای ایجاد شعب دانشگاهی در خارج از کشور و ایجاد مرکز مشترک علمی با دانشگاه‌های برتر دنیا در ایران توسط دانشگاه‌های سطح یک

**خلاصه‌ای از مهم‌ترین سیاست‌ها و اقدامات وزارت عتف در اداره امور دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی، پژوهشی و فناوری**  
**(الف) اموری که بر اجرای آن‌ها تأکید شده است:**

- تدوین و بازنگری برنامه‌های راهبردی و عملیاتی «مؤسسه»
- تدوین و ارائه طرح جامع آموزشی و پژوهشی در مقاطع زمانی پنج‌ساله و طرح هادی فیزیکی بر اساس برنامه راهبردی «مؤسسه»
- بازنگری و اصلاح ساختار تشکیلاتی «مؤسسه» برای چابک‌سازی به‌منظور تحقق برنامه راهبردی
- برنامه‌ریزی برای ایفای مأموریت‌های تعیین‌شده در مؤسسه و هدایت و نظارت بر مؤسسه‌های آموزش عالی تازه تأسیس با محوریت دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی مادر استان
- تطبیق اقدامات در زمینه‌های اداری و تشکیلاتی، مالی و معاملاتی، استخدامی، عمرانی و غیره بر اساس برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی
- تدوین و تصویب بودجه تفصیلی و اصلاحیه سال قبل آن بر اساس زمان‌بندی مندرج در قانون
- استقرار کامل نظام حسابداری تعهدی
- اتخاذ تمهیدات مناسب برای جهت‌دهی تحقیقات اعضای هیئت‌علمی در قالب طرح جامع پژوهشی و به‌منظور حل مشکلات و مسائل کشور

- پیش‌بینی اعتبار برای ایجاد یا توسعه مراکز رشد و فناوری و شعبه‌های پارک‌های علم و فناوری در مؤسسه با مأموریت توسعه فناوری در قالب طرح جامع پژوهشی

- فراهم کردن شرایط تبدیل ایده به محصول و تجاری‌سازی دستاوردهای تحقیقاتی از طریق تقویت مراکز رشد و ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان

- بازاریابی و فروش محصولات و ایده‌های دانشگاهیان

- ترویج فرهنگ کسب‌وکار دانش‌بنیان و کارآفرینی

- تخصیص حداقل ۱۵ درصد از کل اعتبارات هزینه‌ای دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزشی و حداقل ۳۰ درصد از اعتبارات هزینه‌ای مؤسسه‌های پژوهشی به هزینه‌های پژوهشی

- اختصاص ۲/۵ درصد از کل اعتبارات (عمومی و اختصاصی) به توسعه فناوری اطلاعات «مؤسسه»

- اختصاص یک درصد از کل اعتبارات (عمومی و اختصاصی) به مدیریت سبز

- اختصاص ۲ درصد از کل اعتبارات (اختصاصی) به مهارت‌آموزی

- ارائه و توسعه آموزش و خدمات آموزشی تخصصی غیررسمی به بخش‌های صنعت، کشاورزی و خدمات، پولی، بانکی، تولیدی با هدف عرضه خدمات تخصصی و تنوع‌بخشی به منابع مالی

- توسعه بانک‌های اطلاعاتی و کتابخانه‌های مجازی و بررسی امکانات اشتراک منابع و زیرساخت‌ها با سایر دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی، پژوهشی و مراکز فناوری

- برنامه‌ریزی برای همکاری «مؤسسه» با پارک علم و فناوری استان به‌منظور ایفای مأموریت‌های دانشگاه

- رعایت استانداردهای قابل قبول در استخدام اعضای هیئت علمی بر اساس سیاست‌های ابلاغی وزارت عتف
- تقویت کیفی دروس عملی، کارگاهی، صحرایی و دوره‌های کارورزی و کارآموزی
- افزایش بهره‌وری منابع (انسانی و مالی و غیره) به منظور اجرای سیاست‌های اقتصاد مقاومتی
- استقرار نظام ارزیابی عملکرد مدیران، واحدهای سازمانی و کارکنان (هیئت علمی و غیر هیئت علمی) و اعمال آن در تصمیمات مربوط به سرمایه انسانی
- استفاده بهینه از منابع برای انجام فعالیت‌ها و عملیات در سال جاری و ارائه توجیه مناسب و منطقی برای انتقال مانده اعتبارات به سال بعد
- برنامه‌محور شدن اعضای هیئت علمی در چارچوب برنامه‌های جامع پژوهشی مؤسسه‌ها
- توسعه منابع مالی «مؤسسه» با بهره‌گیری از منابعی نظیر تسهیلات و کمک‌های خیرین و بخش خصوصی در چهارچوب قوانین و مقررات و هدایت منابع به سوی رفع نیازها و اولویت‌های آموزشی و کمک‌آموزشی مبتنی بر طرح جامع و در سایت اصلی دانشگاه
- تأکید بر افزایش سهم درآمدهای اختصاصی «مؤسسه» از طریق تنوع‌بخشی به منابع درآمدی با حفظ کیفیت و شأن «مؤسسه»، به‌ویژه از محل انجام تحقیقات کاربردی، عرضه خدمات تخصصی و سایر ظرفیت‌های در اختیار (تحقق عملیاتی اقتصاد مقاومتی)
- توجه به امور فرهنگی، مذهبی و رفاهی دانشجویان و پرهیز از جابه‌جایی اعتبارات موجود در ردیف‌های مندرج در بودجه سالانه

- فراهم کردن زمینه‌های مناسب برای مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های «مؤسسه»
- اجرای برنامه‌های ارتقای سلامت جسم و روان دانشجویان، به‌ویژه همکاری فعال در اجرای طرح‌های مصوب سازمان امور دانشجویان
- برنامه‌ریزی برای گسترش ورزش عمومی و قهرمانی دانشجویان
- توجه به گسترش پایگاه‌های تندرستی و ورزشی در محوطه پردیس خوابگاه‌ها
- حمایت مادی و معنوی از انجمن‌های تخصصی فعال و تشکل‌های دانشجویی و کانون‌های مذهبی
- برگزاری جشنواره‌های دانشجویی، ملی، منطقه‌ای و استانی
- تدوین برنامه پنج‌ساله برای توسعه فعالیت‌های بین‌المللی بر اساس مأموریت و سطح‌بندی (جذب دانشجوی خارجی، اجرای طرح‌های مشترک، دریافت اعتبار پژوهشی از نهادها و سازمان‌های بین‌المللی، توسعه همکاری‌های علمی با متخصصان خارجی و متخصصان ایران مقیم خارج و غیره)
- تلاش برای ارتقای جایگاه «مؤسسه» در نظام‌های رتبه‌بندی جهانی
- افزایش تعداد فرصت‌های مطالعاتی، از جمله اهتمام به انجام فرصت‌های مطالعاتی داخل کشور
- هماهنگی با معاونت پژوهش و فناوری وزارت متبوع برای خرید تجهیزات آزمایشگاهی گران‌قیمت مبتنی بر سیاست‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
- اندیشیدن تدابیر مناسب برای استفاده از انرژی‌های نو و تجدیدپذیر، از قبیل انرژی باد و انرژی خورشیدی، و تأکید بر مدیریت هوشمند ساختمان

- تشکیل شورای زیست‌محیطی در «مؤسسه» برای برنامه‌ریزی به‌منظور ارتقای آموزش فرهنگ زیست‌محیطی در «مؤسسه» و طراحی و تبدیل فضاها و امکانات موجود به ساختمان‌ها و دانشگاه سبز
- کسب مجوز از هیئت امنای احداث طرح‌ها از سایر منابع
- اولویت پرداختن به تعمیر و نگهداری نسبت به ساخت‌وسازهای جدید

**ب) اموری که بر پرهیز از انجام آن‌ها تأکید شده است:**

- هم‌پوشانی غیر ضروری در فعالیت‌های «مؤسسه» (تقسیم کار بین مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های استان بر اساس اهداف استانی)
- پذیرش بی‌رویه دانشجوی
- تمدید بازنشستگی مربی و استادیار
- استخدام مربی
- به‌کارگیری یا استخدام خارج از ضوابط، مقررات و منابع
- گسترش ساختار سازمانی (گروه، دانشکده و غیره)
- ساخت‌وسازهای جدید خارج از طرح‌های مصوب (پیش‌بینی اولویت تخصیص برای طرح‌های تملک‌داری‌های سرمایه‌ای نیمه‌تمام)
- خرید خودرو
- ایجاد بار مالی جدی مازاد بر افزایش‌های قانونی

## پیوست شماره ۱

قانون تشکیل هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی و پژوهشی

مصوب جلسات ۱۸۱ و ۱۸۳ مورخ ۹ و ۱۳۶۷/۱۲/۲۳ شورای عالی انقلاب فرهنگی

**ماده ۱.** هریک از وزارتخانه‌های «فرهنگ و آموزش عالی» و «بهداشت، درمان و آموزش پزشکی» برای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و مؤسسه‌های پژوهشی وابسته به خود که در این قانون «مؤسسه» نامیده می‌شوند هیئت امنایی با ترکیب ذیل تشکیل خواهند داد:

الف) وزیر، ب) رئیس مؤسسه، ج) ۴ تا ۶ تن از شخصیت‌های علمی و فرهنگی یا اجتماعی- محلی و کشوری که نقش مؤثری در توسعه و پیشرفت مؤسسه مربوطه داشته باشند، د) وزیر یا نماینده وزیر برنامه‌بودجه

**تبصره:** حداقل دو تن از شخصیت‌های بند «ج» باید از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها باشند.

**ماده ۲.** اعضای بند «ج» به پیشنهاد وزیر و با تأیید و حکم رئیس‌جمهور برای مدت ۴ سال منصوب می‌شوند و حداکثر می‌توانند هم‌زمان عضو دو هیئت امنای باشند و انتخاب مجدد ایشان بلامانع است.

**ماده ۳.** ریاست هیئت امنای مؤسسه بر حسب مورد بر عهده وزیر فرهنگ و آموزش عالی یا بهداشت، درمان و آموزش پزشکی خواهد بود.

**ماده ۴.** دبیر هیئت امنای، رئیس مؤسسه مربوط خواهد بود.

**ماده ۵.** وزارتخانه‌های فرهنگ و آموزش عالی و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در صورت لزوم می‌توانند دو یا چند مؤسسه مربوط به خود را زیر نظر یک هیئت امنای قرار دهند. در چنین مواردی کلیه رؤسای



دانشگاه‌ها عضو هیئت امنا هستند و وزیر دبیر این هیئت را از میان یکی از رؤسا انتخاب خواهد کرد.

**ماده ۶.** در مؤسسه‌های آموزش عالی و مؤسسه‌های پژوهشی وابسته به وزارتخانه‌ها یا سازمان‌های دیگر که مجوز تأسیس آن‌ها از طریق وزارتخانه‌های فرهنگ و آموزش عالی یا بهداشت، درمان و آموزش پزشکی صادر شده است وزیر یا مسئول سازمان مربوط به جای یکی از اعضای بند «ج» ماده یک، عضویت و ریاست هیئت امنا را عهده‌دار خواهد بود.

**تبصره:** در این گونه مؤسسه‌ها سایر اعضای بند «ج» ماده یک این قانون به پیشنهاد وزیر یا مسئول سازمان مربوط و حسب مورد با تأیید و حکم وزیر فرهنگ و آموزش عالی یا وزیر بهداشت، درمان و آموزش پزشکی منصوب می‌شوند.

**ماده ۷.** وظایف و اختیارات هیئت امنا:

الف) تصویب آیین‌نامه داخلی، ب) تصویب سازمان اداری مؤسسه بر اساس ضوابطی که به پیشنهاد وزارتخانه‌های مربوط با هماهنگی سازمان امور اداری و استخدامی به تصویب شورای عالی انقلاب فرهنگی خواهد رسید، ج) بررسی و تصویب بودجه مؤسسه که رئیس مؤسسه پیشنهاد می‌کند، د) تصویب بودجه تفصیلی مؤسسه، ه) تصویب حساب‌ها و ترازنامه سالانه مؤسسه، و) تصویب نحوه وصول درآمدهای اختصاصی و مصرف آن، ز) تعیین حسابرس و خزانه‌دار برای مؤسسه، ح) کوشش برای جلب کمک‌های بخش خصوصی و عواید محلی، اعم از نقدی، تجهیزاتی، ساختمانی، با رعایت ضوابط مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی، ط) تصویب آیین‌نامه‌های مالی و معاملاتی که بر حسب مورد پس از تأیید وزارتخانه مربوط قابل اجراء است، ی) پیشنهاد میزان فوق‌العاده‌های اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی (کارشناسان و تکنیسین‌ها) که حسب مورد پس از تأیید وزارتخانه‌های فرهنگ و آموزش عالی یا بهداشت، درمان و

آموزش پزشکی قابل اجراست؛ ک) تعیین نحوه اداره واحدهای تولیدی، خدماتی، کارگاهی و بهداشت و درمانی مؤسسه در چهارچوب ضوابطی که به تصویب هیئت وزیران خواهد رسید؛ ل) تعیین میزان پرداخت حق‌التحقیق، حق‌التدریس، حق‌الترجمه، حق‌التألیف و نظایر آن؛ م) بررسی گزارش مؤسسه که از سوی رئیس مؤسسه ارائه می‌شود؛ ن) تصویب مقررات استخدامی اعضای هیئت‌علمی مؤسسه که به‌منظور هماهنگی پس از تأیید وزارتخانه مربوط قابل اجرا خواهد بود.

ماده ۸) اعتبارات هریک از مؤسسه‌ها صرفاً در قالب برنامه و به‌صورت کمک بودجه سالانه کل کشور منظور و تصویب می‌شود و اعتبار حداقل هر ۳ ماه به مأخذ سه‌دوازدهم بودجه مصوب از طریق دستگاه‌های اجرایی ذی‌ربط هریک از مؤسسه‌ها تخصیص داده خواهد شد.

ماده ۹) امور مالی و معاملاتی مؤسسه‌ها جز در مورد ذی‌حسابی موضوع ماده ۳۱ قانون محاسبات عمومی مشمول سایر مقررات قانون مزبور و آیین‌نامه معاملات دولتی و سایر قوانین مربوط به مؤسسه‌های دولتی نخواهد بود.

ماده ۱۰) رسیدگی به حساب‌های سالانه مؤسسه بر اساس آیین‌نامه‌ای خواهد بود که حسب مورد «وزارت‌های فرهنگ و آموزش عالی» و «بهداشت، درمان و آموزش پزشکی» تهیه و به تأیید وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌رساند.

ماده ۱۱) مادام که هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی و مؤسسه‌های پژوهشی بر اساس این قانون تشکیل نشده و آیین‌نامه‌های اجرایی مورد نیاز را به تصویب نرسانده‌اند طبق مقررات سابق عمل خواهد شد.

## پیوست شماره ۲

### ماده ۱۰ قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

مصوب ۱۳۸۳/۵/۱۸ مجلس شورای اسلامی

دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی و تحقیقاتی دارای شخصیت حقوقی مستقل‌اند و برابر ضوابط و آیین‌نامه‌های خاص مالی معاملاتی، اداری، استخدامی و تشکیلاتی که به تصویب هیئت امنای و تأیید وزیر می‌رسد اداره می‌شوند. اختیارات وزارت در امور دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی و تحقیقاتی و حدود تعیین سیاست‌های عمومی اداره و ارزیابی آن‌ها و حمایت و پشتیبانی از آن‌ها در چهارچوب این قانون و مصوبات مراجع ذیصلاح خواهد بود.

**تبصره:** به منظور تحقق تمرکززدایی در فعالیت‌های اجرایی بخش آموزش عالی و پژوهشی، افزایش اختیارات هیئت امنای شوراهای علمی و مدیریت اجرایی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی و تحقیقاتی، تنظیم حدود اختیارات حوزه‌های ستادی وزارتخانه در امور دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی و تحقیقاتی، تقویت ترکیب اعضای هیئت‌های امنای، تعریف و تعیین مسئولیت‌های متقابل دولت و هیئت‌های امنای و نحوه نظارت بر فعالیت دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی و پژوهشی، لوایح، تصویب‌نامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و اصلاحیه‌های مناسب توسط وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تنظیم و برای طی مراحل قانونی به مراجع ذیصلاح ارائه خواهد کرد.

## پیوست شماره ۳

### ماده ۱ قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور

مصوب ۱۳۹۵/۱۱/۱۰ مجلس شورای اسلامی

دانشگاه‌ها، مراکز و مؤسسه‌های آموزش عالی و پژوهشی و فرهنگستان‌ها و پارک‌های علم و فناوری که داری مجوز از شورای گسترش آموزش عالی وزارتخانه‌های «علوم، تحقیقات و فناوری» و «بهداشت، درمان و آموزش پزشکی» و سایر مراجع قانونی ذی‌ربط می‌باشند، بدون رعایت قوانین و مقررات عمومی حاکم بر دستگاه‌های دولتی، به‌ویژه قانون محاسبات عمومی کشور، قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون برگزاری مناقصات و اصلاحات و الحاقات بعدی آن‌ها و فقط در چهارچوب مصوبات و آیین‌نامه‌های مالی، معاملاتی، اداری و استخدامی و تشکیلاتی مصوب هیئت امنای که حسب مورد به تأیید وزیران «علوم، تحقیقات و فناوری» و «بهداشت، درمان و آموزش پزشکی» و در مورد فرهنگستان‌ها به تأیید رئیس‌جمهوری و در مورد دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و تحقیقاتی وابسته به نیروهای مسلح به تأیید رئیس ستاد کل نیروهای مسلح می‌رسد عمل می‌کنند.

**تبصره ۱:** اعتبارات اختصاص‌یافته از منابع عمومی دولت به این مراکز و مؤسسه‌ها، کمک تلقی و بعد از پرداخت، به هزینه قطعی منظور می‌شود و بر اساس بودجه تفصیلی مصوب هیئت امنای با مسئولیت آن‌ها قابل هزینه است.

**تبصره ۲:** هرگونه استخدام جدید از محل منابع عمومی و توسعه تشکیلات اداری منوط به تأیید وزارت «علوم، تحقیقات و فناوری» و وزارت «بهداشت، درمان و آموزش پزشکی» (حسب مورد) و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور است.

**تبصره ۳:** هیئت امنای بر اساس ماده ۱۱ قانون الحاق برخی مواد به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت مصوب ۱۳۹۳/۱۲/۴ نمی‌توانند

علاوه بر آنچه از محل منابع عمومی و درآمدهای اختصاصی برای دانشگاه‌ها و مراکز مزبور پادار می‌شود تعهد جدیدی برای سال تصمیم‌گیری و سال‌های بعد مصوب کند.

**تبصره ۴:** صندوق‌های رفاه دانشجویان مشمول این ماده و تبصره‌های آن می‌شوند.

**تبصره ۵:** هرگونه اصلاح ساختار و مقررات مالی، اداری، معاملاتی، استخدامی و تشکیلاتی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی و پژوهشی دولتی و همچنین فرهنگستان‌های تخصصی فقط مشمول این ماده و تبصره‌های آن است.

**تبصره ۶:** دولت موظف است برای مشارکت انجمن‌های علمی، نخبگان و دانشمندان کشور در همایش‌ها و کنفرانس‌ها و مجامع علمی و پژوهشی بین‌المللی و برتر جهان و بهره‌گیری از توانمندی‌های دانشمندان و نخبگان ایران در جهان و فراهم‌کردن فرصت‌های مطالعاتی مناسب در داخل و خارج کشور سازوکار مناسب ایجاد کند.

هیئت‌های امنا حسب قانون به‌منابه عالی‌ترین رکن دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی عالی، پژوهشی و فناوری مرجع تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در امور مالی، معاملاتی، اداری، استخدامی و علمی شناخته می‌شود و مسئولیت‌های مهم و حساسی را عهده دارند. کمک به استقلال دانشگاه‌ها؛ تضمین، اثربخشی، کارایی و پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان آموزش عالی از جمله مسئولیت‌ها، وظایف و کارکردهای اصلی هیئت‌های امناست.

مرکز هیئت‌های امنا و هیئت‌های ممیزه به‌منظور انسجام‌بخشی به سیاست‌گذاری‌های مربوط به اداره امور مؤسسات در سال‌های گذشته پس از اخذ دیدگاه‌های کارشناسی حوزه‌های ستادی این وزارت و بهره‌مندی از سایر آرای صاحب‌نظران آموزش عالی، نسبت به تهیه «سیاست‌ها و موضوعات راهبردی در هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی عالی، پژوهشی و فناوری» اقدام نمود. مجموعه پیش رو بر مبنای تجارب قبلی و بازنگری آن بر اساس شرایط فعلی آموزش عالی به لحاظ ظرفیت‌ها (حمایت‌های قانونی مندرج در اسناد بالادستی، نیروی انسانی کارآمد و...) و چالش‌های فراروی آموزش عالی (محدودیت منابع عمومی در تخصیص به دانشگاه‌ها) تهیه شده است تا در نشست‌های هیئت‌های امنا مبنای عمل قرار گیرد.