



دبیران محترم هیات امنای دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وابسته به سایر دستگاه های اجرایی

سلام علیکم

با احترام، در اجرای پی نوشت مورخ ۹۴/۱/۱۸ وزیر محترم علوم، تحقیقات و فناوری در هامش نامه‌ی شماره ۱۵/۲۴۶۸/م مورخ ۹۴/۱/۱۷ این مرکز به پیوست بسته‌ی سیاست‌ها (موضوعات راهبردی، گرایش‌ها و تاکیدات هیات امنای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی عالی، پژوهشی و فناوری) برای سال ۱۳۹۴ که با رویکردی آینده‌نگر و منعطف تهیه و تدوین شده است، ایفاد می‌گردد.

مقتضی است در طرح و تصمیم‌گیری دستورجلسات پیشنهادی به نشست‌های کمیسیونهای دائمی و هیات‌های امنای مفاد بسته‌ی یاد شده (محورهای مرتبط) با عنایت به اصل استقلال مؤسسات و امعان نظر به اسنادی از قبیل: مفاد بند «ب» ماده‌ی (۲۰) قانون برنامه‌ی پنجم توسعه، نقشه‌ی جامع علمی کشور، سند آمایش منطقه‌ای و برنامه‌ی راهبردی موسسه، رعایت گردد.

شماره پیگیری  
۶۳۸۰۰۹۰

با آرزوی توفیق الهی  
علی اصغر رستمی ابو سعیدی  
رئیس مرکز هیات‌های امنای و هیات‌های ممیزه

نشانی:

تهران شهرک قدس

میدان صنعت، خیابان

خوردین، خیابان هرمزان

نبش خیابان پیروزان جنوبی

کد پستی: ۶۴۸۹۱-۱۴۶۶۶

شماره تلفن: ۸۲۲۳۱۰۰۰

سندوق پستی:

تهران ۱۵۱۳-۱۴۶۶۵

Website: www.msrt.ir

Email: info@msrt.ir

رونوشت: - وزیر محترم علوم، تحقیقات و فناوری جهت استحضار؛

- قائم مقام محترم وزیر محترم علوم، تحقیقات و فناوری جهت استحضار؛

- معاونین محترم وزیر محترم علوم، تحقیقات و فناوری جهت استحضار؛

- روسای محترم کمیسیون دائمی هیات امنای دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری وابسته به وزارت علوم جهت استحضار؛

- مشاور و معاونین محترم مرکز جهت اطلاع و رعایت مفاد بسته یاد شده در جلسات کمیسیون دائمی هیات های امنای و ارائه گزارش به اینجانب.

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

### پژوهشی و فناوری برای سال ۱۳۹۴

محیط سازمان‌ها مدام در حال تغییر است و سازمانی در این محیط سیال موفق عمل می‌کند که فرصت‌ها و تهدیدات محیطی را پیش بینی کرده و یا برای مواجهه‌ی بهنگام با آن، آمادگی لازم را داشته باشد. تحقق این امر، 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، سیاست‌ها و اقدامات لازم از سوی هیات‌های امنای، با رویکردی آینده‌نگر تهیه و تدوین شده است. مقتضی است مؤسسات در سال ۱۳۹۴ دستور جلسات نشست‌های هیات امنای مربوطه را با عنایت به این سیاست‌ها تنظیم و هیات‌های امنای نیز آن را بر همین مبنا بررسی و امور جاری دانشگاه را تمشیت و اکیدا از اموری که به نحوی با این سیاست‌ها منافات دارد، پرهیز نمایند.

#### ۱) رعایت نظم برنامه‌ای

- ۱,۱) تدوین برنامه‌ی راهبردی (در مورد موسساتی که تا کنون این برنامه را مصوب نکرده‌اند)؛
- ۱,۲) تدوین برنامه‌های عملیاتی و بودجه‌ی عملیاتی با عنایت به سناریوی کاهش منابع مالی و توجه به امور اولویت دار؛
- ۱,۳) تنظیم کلیه‌ی اقدامات در زمینه‌های اداری و تشکیلاتی، مالی و معاملاتی، استخدامی، عمرانی و ... براساس برنامه‌ی راهبردی و برنامه‌ی عملیاتی؛

۱,۴) تدوین و ارائه‌ی طرح جامع عمرانی برای موسساتی که فاقد این طرح می باشند بر اساس برنامه‌ی راهبردی موسسات؛

۱,۵) توانمندسازی مدیران موسسه از طریق تفویض اختیار و کاهش تمرکز گرایی.

## ۲) انتظام امور آموزشی

۲,۱) بازنگری در ظرفیت پذیرش دانشجویهای مقاطع و دوره‌های مختلف متناسب با برنامه‌ی راهبردی؛

۲,۲) انجام مطالعه به منظور امکان سنجی هزینه فایده‌ی دانشجویان: روزانه (کارشناسی)، نوبت دوم (شبانه) و پردیس‌های خودگردان و متعاقب آن انجام اقدام مقتضی از جمله تعدیل تعداد دانشجو؛

۲,۳) افزایش تعامل با محیط خارج دانشگاه و سوق دادن پایان نامه‌ی دانشجویان تحصیلات تکمیلی به سمت حل مسائل و مشکلات محیط دانشگاه با اولویت متقاضی خارج از دانشگاه؛

۲,۴) تلاش برای بازاریابی ارائه‌ی آموزش‌های تخصصی و خدمات آموزشی غیر رسمی به بخش‌های: صنعت، کشاورزی، پولی و بانکی، اجتماعی و... که سایر بخش‌های غیر دانشگاهی قادر به انجام آن نیستند؛

۲,۳) بازنگری رشته‌های تحصیلی و مالا حذف برخی رشته‌ها (یا ایجاد رشته‌های جدید به ویژه متناسب با رشد علوم، سند توسعه‌ی استان محل دانشگاه که در برنامه‌ی راهبردی مورد توجه قرار گرفته است)؛

۲,۴) تدوین و ارائه‌ی برنامه‌ی جامع پذیرش دانشجویان خارجی؛

۲,۵) پرهیز جدی از تبدیل کارکنان به عضو هیات علمی یا جذب مربی و همزمان تلاش برای شایسته‌گزینی اعضای هیات علمی و غیر هیات علمی. در موارد بسیار نادر، مشروط به: اعلام سه بار فراخوان جذب و عدم استقبال شرکت کنندگان دارای مدرک دکتری در رشته محل‌های خاص، دارا بودن مدرک تحصیلی دکتری،

کسب حداقل ۷۰ الی ۱۰۰ درصد امتیازات ارتقا از مرتبه‌ی استادیاری به دانشیاری به تایید هیات ممیزه‌ی ذی ربط و تصویب هیات امنای مربوطه، تبدیل وضعیت امکان پذیر می باشد؛

۲,۶) پرهیز اکید از ماموریت تحصیلی مربیان و کارکنان با استفاده از امکانات و بودجه‌ی موسسه. در موارد بسیار نادر، در رشته محل های خاص موسسات تازه تاسیس و در حال توسعه دارای کمتر از ۳۰ تن عضو هیات علمی که عضو هیات علمی استادیار متقاضی جذب در سه دوره نداشته اند، مشروط به: دارا بودن معدل حداقل ۱۵ در مقطع کارشناسی، دارا بودن معدل حداقل ۱۷ در مقطع کارشناسی ارشد، کسب حداقل ۶۰ درصد امتیازات ارتقا از مرتبه‌ی مربی به استادیار به تایید هیات ممیزه‌ی ذی ربط و تایید هیات امنای مربوطه امکان پذیر می باشد.

### ۳) انتظام امور پژوهشی و فناوری

۳,۱) تلاش برای بازاریابی و فروش محصولات و ایده‌های دانشگاهیان در بخش‌های دیگر غیر دانشگاهی؛

۳,۲) تلاش برای جلب مشارکت بخش‌های غیر دانشگاهی در زمینه‌ی حمایت از انجام پژوهش‌های اعضای هیات علمی؛

۳,۳) تلاش برای جلب حمایت‌های مادی بخش‌های خارج از دانشگاه از پایان نامه‌های دانشجویان تحصیلات تکمیلی؛

۳,۴) توسعه‌ی بانک‌های اطلاعاتی و کتابخانه‌های مجازی و امکان اشتراک اطلاعات با سایر دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی و پژوهشی و فناوری؛

۳,۵) اختصاص دست کم ۲/۵ درصد از کل اعتبارات هزینه‌ای (اعم از اعتبارات عمومی و اختصاصی) سال ۱۳۹۴ به توسعه فناوری اطلاعات و ایجاد تحول در این زمینه، هم‌راستا با سیاست‌های شورای راهبری فناوری اطلاعات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛

۳,۶) تخصیص دست کم ۱۵٪ از کل اعتبارات هزینه‌ای دانشگاه‌ها موسسات آموزشی و دست کم ۴۰٪ از اعتبارات موسسات پژوهشی به هزینه‌های پژوهشی؛

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

۴,۱) اصلاح ساختار تشکیلاتی و سازماندهی و چابک‌سازی دانشگاه و مالا کاهش: تعداد پست‌های سازمانی،

تعداد سطوح و رده‌های مدیریتی، حذف فرآیندهای غیر ضروری متناسب با اهداف برنامه‌ی راهبردی؛

۴,۲) تدوین برنامه ریزی منابع انسانی، تدوین برنامه جامع آموزش کارکنان با هدف نظام‌مند کردن آموزش‌ها و

عدم اتلاف منابع، تدوین طرح توسعه‌ی اعضای هیات علمی؛

۴,۳) پرهیز از گسترش ساختار سازمانی و به ویژه گسترش تعداد دانشکده‌ها/ پژوهشکده‌ها و گروه‌های آموزشی /

پژوهشی، و واحدهای اداری متناسب با اهداف برنامه‌ی راهبردی؛

۴,۴) پرهیز اکید از هرگونه جذب و بکارگیری (به هر شکلی اعم از ساعتی، قراردادی، ...) اعضای غیر هیات

علمی مازاد بر نسبت یک کارمند به هیات علمی (مگر از محل جایگزینی نیروهای غیر کارآمد) و همچنین تلاش

برای جایگزینی نیرو در بخش‌های تخصصی نظیر کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها در راستای برنامه‌ی منابع انسانی به

جای بخش‌های غیر تخصصی؛

۴,۵) ممنوعیت جذب مربی؛

- ۴,۶) کاهش نیروهای بخش‌های انتظامات و پشتیبانی مازاد بر نیاز و فاقد توجه و بهره‌گیری از نظام‌های مکانیزه؛
- ۴,۷) توسعه‌ی استفاده از فناوری اطلاعات و نظام‌های اداری و پایش از راه دور از جمله: ویدیو کنفرانس، سیستم‌های ERP، دوربین‌های مدار بسته، قفل‌های امنیتی، کارت‌های چند منظوره، و...؛
- ۴,۸) کاهش سفرها و ماموریت‌های غیر ضرور کارکنان و مدیران (ماموریت‌های غیر علمی).

## ۵) انتظام منابع مالی و سرمایه‌های موسسه

- ۵,۱) پرهیز از ایجاد بار مالی در زمینه‌های تسهیلات رفاهی، حقوق و دستمزد مازاد بر افزایش‌های قانونی و سیاست‌های مصوب هیات‌های امن و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛
- ۵,۲) مطالعه، شناسایی و تدوین برنامه‌ی کارایی منابع و در نتیجه کاهش هزینه‌های اداری، مواد مصرفی غیر پژوهشی، مصرف سوخت، آب و برق و... تا سقف حداقل ۱۰٪ نسبت به سال قبل؛
- ۵,۳) مطالعه و بازنگری در فرآیندها و روش‌های کنترل داخلی امور مالی و اصلاح و کارایی فرآیندها بر اساس استانداردها و اصول حسابداری داخلی و در نتیجه امکان حذف نظارت‌های دست و پاگیر و غیر کارآمد؛
- ۵,۴) استفاده‌ی بهینه از تجهیزات، ساختمان‌ها و اموال موسسات و ایجاد امکان توسعه‌ی درآمدهای ناشی از آنها متناسب با برنامه‌های موسسات و رعایت ماموریت‌های دانشگاه؛
- ۵,۵) بهره‌گیری هرچه بیشتر از منابع مالی از طریق استفاده از حساب‌های دو منظوره؛
- ۵,۶) برون سپاری خدمات موسسه با هدف کاهش هزینه‌های پرسنلی و سربار؛
- ۵,۷) پرهیز جدی از خرید خودرو اعم از سواری، میدل باس و اتوبوس و...؛

- ۵,۸) پرهیز از شروع ساخت و سازهای جدید پیش از اتمام پروژه‌های نیمه تمام فعلی و تلاش برای اتمام پروژه‌های در دست انجام فعلی که بیش از ۷۰٪ پیشرفت فیزیکی دارند از محل کاهش سقف اعتبارات سایر پروژه‌های با پیشرفت کمتر یا اخذ وام برابر ضوابط قانونی مربوطه و متناسب با اهداف برنامه‌ی راهبردی؛
- ۵,۹) توسعه‌ی منابع مالی و بهره‌گیری از منابعی نظیر وام، کمک خیرین یا واقفین؛
- ۵,۱۰) تسریع در انجام امور و پروژه‌ها و پرهیز از انتقال مانده‌های سنواتی اعتبارات فاقد توجیه لازم و تعیین تکلیف آن برای جلوگیری از کاهش ارزش منابع.