

# الگوی پیشنهادی تدوین برنامه راهبردی دانشگاه ها، مراکز آموزشی و

## پژوهشی و پارکهای علم و فناوری

### مراحل تهیه و تدوین برنامه راهبردی

توصیه می شود دانشگاه ها، موسسات آموزشی و پژوهشی و پارک های علم و فناوری برای تدوین برنامه راهبردی خود مراحل زیر را دنبال نمایند.

**گام اول:** تشکیل شورای شورای برنامه ریزی به ریاست رئیس موسسه و مرکب از مسئولین تمامی حوزه ها، تعدادی از متخصصین و منتخبین موسسه

**گام دوم:** تهیه و تنظیم برنامه پیشنهادی شامل :

۱. تدوین سند چشم انداز و ماموریت موسسه منطبق با سیاست های کلان و اسناد بالادستی از جمله سند چشم انداز ۲۰ ساله کشور، نقشه جامع علمی کشور، قانون برنامه پنجم توسعه کل کشور و ... در این بخش به چشم انداز یا همان جایگاه موسسه در آینده و سپس بیان ماموریت موسسه پرداخته می شود.

۲. شناخت نقاط ضعف و قوت به منظور شناخت شرایط و قابلیت های داخلی موسسه (وضع گذشته و موجود) و شناخت فرصت ها و تهدیدهای بیرونی پیش روی موسسه (وضع گذشته و موجود)

برنامه ریزی استراتژیک فرآیند تعیین هدف سازمان و اتخاذ تصمیم درباره طرح های جامع عملیاتی و اجرایی آتی سازمان برای تحقق آن اهداف است. برای رسیدن به این هدف لازم است ابتدا تحلیل مناسبی از محیط سازمان شامل محیط درونی (نقاط قوت و ضعف) و محیط بیرونی (فرصت ها و تهدید ها) انجام شود.

۳. معرفی اهداف کمی و کیفی برنامه با توجه به شاخص های سند چشم انداز موسسه و در برگیرنده تمامی حوزه ها و فعالیت ها به خصوص حوزه های آموزشی، پژوهشی و فناوری، دانشجویی - فرهنگی، همکاریهای علمی و بین المللی و اداری، مالی، منابع انسانی و فضای مجازی ..... برای تمامی سنوات برنامه با توجه به نوع و میزان فعالیت هر بخش

ضروری است اهداف کمی و کیفی موسسه با توجه به سیاست ها و راهبردهای کلان آموزش عالی که در پیوست شماره ۱ به آنها اشاره گردیده است، تعیین گردد. همچنین در پیوست شماره ۲ به نمونه ای از اهداف کمی و کیفی اشاره گردیده است.

۴. تعریف شاخص های عملکرد کلیدی به منظور دستیابی به اهداف کمی و کیفی مندرج در برنامه راهبردی و تعیین نسبت مطلوب هر یک از آنها در پایان برنامه

در این بخش بایستی شاخص های عملکرد کلیدی که موسسه را در نیل به اهداف کمی و کیفی رهنمون می سازد؛ مشخص گردیده و سپس با مقایسه وضع موجود شاخص های عملکرد، مقدار این شاخص های عملکرد در هر سال مشخص می گردد تا بتوان در نهایت و در انتهای برنامه به نسبت مطلوب هر یک از شاخص های عملکرد دست یافت. در پیوست شماره ۳ نمونه ای از شاخص های عملکرد کمی کیفی درج گردیده است.

۵. تعیین راهکارهای اجرایی جهت دستیابی به اهداف مندرج در برنامه

در این بخش راهکارهای اجرایی مورد نظر به منظور دستیابی به تمامی اهداف کمی و کیفی مندرج در برنامه با توجه به منابع در اختیار، توانمندی ها، محدودیت ها و واقعیت موجود مشخص و تعیین می گردد. در پیوست شماره ۴ نمونه ای از راهکارهای اجرایی جهت دستیابی به اهداف کیفی برنامه درج گردیده است.

**گام سوم:** تصویب برنامه جامع در شورای برنامه ریزی و سپس اخذ تأییدیه های لازم برای هر یک از اهداف کمی - کیفی و شاخص های مطلوب از معاونت های مرتبط در ستاد وزارت و در نهایت طرح و تصویب برنامه تأیید شده در کمیسیون دائمی و هیات امناء توصیه می شود به منظور هماهنگی با برنامه های توسعه کشور، بگونه ای اقدام گردد تا سال خاتمه برنامه دوم موسسات ( آنهایی که تاکنون فاقد برنامه بوده اند) پایان سال ۱۴۰۴ هجری خورشیدی باشد.

**گام چهارم:** تعیین ساختار اجرایی برنامه، وظایف و مسئولیت حوزه ها و واحدهای مختلف موسسه برای تحقق برنامه و دستیابی به اهداف کمی و کیفی آن در قالب احکام اجرایی برنامه و ابلاغ برنامه مصوب به حوزه های مختلف موسسه.

**گام پنجم:** برقراری ارتباط بین برنامه با منابع مالی در اختیار موسسه ( تدوین بودجه برنامه ای)

در این گام، برنامه های عملیاتی هر یک از حوزه های موسسه به شورای برنامه ریزی ارسال گردیده و سپس اعتبارات سالانه حوزه های مختلف موسسه بر مبنای شاخص های برنامه، تصویب و تخصیص می یابد.

**گام ششم:** پایش سالانه شاخص های مندرج در برنامه راهبردی به منظور اطلاع از روند دستیابی به اهداف تعیین شده. در این گام بایستی شاخص های کلیدی مندرج در برنامه بطور مستمر مورد ارزیابی قرار گرفته و با مقایسه آنها با مقادیر تعیین شده برای هر سال برنامه، میزان موفقیت در دستیابی به اهداف تعیین شده مشخص و در صورت وجود انحراف، علل و عوامل موفقیت و کامیابی جهت به حداقل رساندن میزان انحراف تعیین گردد.

## پیوست شماره ۱: سیاست های و راهبردهای کلان آموزش عالی

### سیاست ها و راهبردهای کلان در حوزه آموزشی

- اهتمام ویژه به ارتقاء کیفی دوره های آموزشی با تکیه بر دو بعد روز آمدی علمی و مهارت آموزی و تحول دانشگاه به دانشگاه کار آفرین
- هدفمند نمودن گسترش کمی دوره های آموزشی موسسه بر مبنای تقاضاهای بخش های اقتصادی، صنعتی و ... و توجه به نیازهای قابلیت ها و ظرفیت های بومی و مزیت های نسبی هر استان ( آمایش آموزش عالی)
- دستیابی به نسبت مطلوب تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان متناسب با سطح دانشگاه و نیازهای کشور و با رعایت اولویت های الف - ب و ج نقشه جامع علمی کشور و مأموریت گرایی در موضوعات مورد نیاز کشور
- اصلاح نسبت استاد به دانشجو از طریق جذب و استخدام عضو هیات علمی
- ارتقاء هرم هیات علمی تمام وقت از طریق فراهم ساختن امکانات پژوهشی مناسب و امکان برخورداری اعضای هیات علمی از فرصت های مطالعاتی
- حمایت مالی از پایان نامه ها و رساله های دانشجویی با اولویت پایان نامه های کاربردی موردنیاز بخش های مختلف کشور
- توسعه آموزش های بین رشته ای و کاربردی کردن سر فصل برنامه های درسی
- پژوهش محور کردن آموزش
- اجرای دوره های آموزشی در مدت زمان استاندارد و جلوگیری از تطویل دوره ها
- افزایش امکان دسترسی به بانک های اطلاعاتی علمی معتبر
- حمایت از بکار گیری فناوری ها و روش های جدید آموزشی
- تقویت و توسعه قطب های علمی

### سیاست ها و راهبردهای کلان در حوزه پژوهشی - فناوری

- زمینه سازی تحقق اقتصاد دانش بنیان
- افزایش تعداد مقالات نمایه شده در مجلات علمی بین المللی و افزایش میزان استنادات به مقالات
- افزایش تعداد نشریات علمی - پژوهشی و علمی - ترویجی
- توسعه طرح ها و پژوهش های راهبردی، بنیادی و تقاضا محور با تکیه بر بهره برداری از نتایج آنها
- افزایش اختراعات و اکتشافات به ثبت رسیده و تامین و پرداخت بخشی از هزینه ثبت اختراعات، تولید دانش فنی

- مسئله محور کردن پژوهش
- توسعه ارتباط با صنعت و جامعه از طریق مراکز رشد و واحدهای فناور

### سیاست ها و راهبردهای های کلان در حوزه دانشجویی - فرهنگی

- افزایش تعداد کانون های فرهنگی، تشکل های اسلامی و نشریات دانشجویی

### سیاست ها و راهبردهای کلان در حوزه همکاری های علمی و بین المللی

- افزایش تعداد دانشجویان خارجی مشغول به تحصیل
- اجرای طرح ها و دوره های مشترک با خارج از کشور و تبادل استاد و دانشجو
- گسترش ارتباطات علمی با مراکز و نهادهای آموزشی و تحقیقاتی معتبر بین المللی
- برگزاری دوره های مشترک آموزشی کوتاه و بلند مدت با سایر نهادهای داخلی و دانشگاه های خارج از کشور

### سیاست ها و راهبردهای کلان در حوزه اداری، مالی، منابع انسانی و فضای مجازی

- توسعه و تقویت استقلال مالی موسسه
- ساماندهی کارکنان و توانمند سازی آنان
- بهبود سرانه فضاهای آموزشی و کمک آموزشی و بهینه سازی فضاهای آموزشی و کمک آموزشی
- بهینه سازی مصرف انرژی و استفاده از انرژی های تجدید پذیر و نو
- ایجاد پایگاه اطلاعات داده
- افزایش ارائه خدمات به صورت الکترونیک و از طریق پرتال
- توسعه فناوری های اطلاعات از طریق سرمایه گذاری در زیر ساخت های شبکه ای و ارتقاء نرم افزارها و سامانه ها
- اصلاح و بهبود فرایندهای سازمانی با هدف کوتاه سازی، روان سازی و چابک سازی فرآیندها
- واگذاری خدمات رفاهی دانشجویان از بدنه دانشگاه به بخش غیر دولتی به منظور افزایش کارایی در امور آموزش، پژوهش و فناوری
- اصلاح ساختار و تمرکز زادی با هدف چابک سازی ساختار و حذف ساختارهای زائد
- استقرار نظام بودجه ریزی عملیاتی

- افزایش کارآیی و اثر بخشی منابع مالی و اجرای مدیریت هزینه
- کاهش اتکاء به بودجه عمومی دولت از طریق تنوع بخشی و توسعه منابع مالی، بهره گیری از منابعی نظیر وام، کمک خیرین و واقفین
- توسعه درآمدهای اختصاصی از طریق فعالیت های پژوهشی و فناوری

### پیوست شماره ۲: نمونه ای از اهداف کمی و کیفی برنامه موسسه

#### الف- نمونه ای از اهداف کمی برنامه موسسه:

حوزه	عنوان	وضعیت موجود در سال ابتدای برنامه	سال	سال	سال	پیش بینی وضعیت در سال انتهای برنامه
آموزشی	تعداد دانشجویان به تفکیک مقطع و گروه تحصیلی					
	تعداد اعضای هیات علمی					
	تعداد اعضای هیات علمی برخوردار از فرصت مطالعاتی					
	میزان منابع مالی از محل آموزش					
پژوهشی - فناوری	تعداد طرح های مصوب پژوهشی					
	تعداد ثبت اختراع					
	تعداد کتاب های ترجمه و تالیف شده					
	تعداد مقالات چاپ شده در نشریات داخلی					
	تعداد مقالات چاپ شده در نشریات خارجی					
	میزان منابع مالی از محل تحقیقات و فناوری					
	تعداد مراکز رشد					
	تعداد واحدهای فناور					
	تعداد کانون های فرهنگی					
	تعداد کانون های تشکل های اسلامی					
دانشجویی - فرهنگی	تعداد نشریات دانشجویی					
	تعداد دانشجویان خارجی					
	تعداد اعضای هیات علمی خارجی					
همکاری های بین المللی	تعداد طرح ها و برنامه های مشترک بین المللی					
	مساحت فضاهای آموزشی و کمک آموزشی					
	میزان منابع مالی از محل وام					
منابع انسانی و فضای مجازی	میزان منابع مالی از محل کمک های خیرین					
	تعداد فرایند های الکترونیکی شده					
	تعداد فرایند های الکترونیکی شده					

**ب: نمونه ای از اهداف کیفی برنامه موسسه :** شامل بخشهای آموزشی، پژوهشی - فناوری، مدیریتی و تشکیلاتی، فرهنگی و دانشجویی، آموزشی، پژوهشی و فناوری، منابع انسانی و زیر ساخت های آن به شرح زیر می باشد که به صورت مجزا در زیر آمده است.

## آموزشی

گسترش رشته های جدید و زمینه های نوین علمی در رشته های موجود و موضوعات بین رشته ای

انطباق دوره های آموزشی با نیازهای واقعی کشور

ارتقاء مستمر سطح و کیفیت آموزشی موسسه

ارائه آموزش ایمنی به دانشجویان، اعضای هیات علمی و کارکنانی مرتبط با آزمایشگاه ها و کارگاه های موسسه

## پژوهشی - فناوری

افزایش کیفیت فعالیت های پژوهشی

افزایش میزان انطباق فعالیت های پژوهشی با نیازهای کشور

افزایش میزان انطباق فعالیت های پژوهشی با نیاز های کشور

توسعه استانداردهای بین المللی در موسسه به ویژه استاندارد ISO17025 در راستای ارتقاء کیفیت فعالیت ها

ارتقاء توان و روحیه نو آوری و کار آفرینی

تجاری سازی و بکار گیری دستاوردهای پژوهشی و فناوری موسسه

در آمد زایی آزمایشگاه های موسسه از طریق ارائه خدمات به محققان مستقل و دانشجویان سایر موسسات

صرفه جویی در هزینه های آزمایشگاه های مرکزی از طریق استقرار نظام تعمیر و نگهداری در آزمایشگاه ها و کارگاه ها

## دانشجویی - فرهنگی

تعمیق معرفت دینی در موسسه و ارتقاء همه جانبه و موزون فرهنگ دانشگاهیان مبتنی بر سند دانشگاه اسلامی

تربیت انسان های چند بعدی و تقویت جسم و روح در کنار کسب علم

افزایش نشاط دانشجویان و توسعه مشارکت آنها در برنامه های موسسه

## همکاری علمی و بین المللی

ارتقاء جایگاه منطقه ای و بین المللی موسسه

## اداری، مالی، منابع انسانی و فضاهاى مجازى

توسعه و تقویت استقلال مالی موسسه

گسترش اختیارات مدیریت های موسسه و توسعه نظارت بر مبنای شاخصهای عملکردی

توسعه متناسب فضای مجازی (دو فضای نمودن متناسب امور اجرایی، آموزشی و پژوهشی موسسه)

افزایش بهره وری

ارتقاء سطح کیفی و بهبود هرم اعضاء هیأت علمی

ارتقاء کیفی (علمی و توان اجرایی) کارکنان غیر هیأت علمی و بهبود هرم سطح تحصیلی آنها

ارتقاء کیفیت معیشت و رفع مشکل چند شغلی کلیه کارکنان

ایجاد فضا و عوامل محیطی مناسب، منطبق با استانداردهای علمی - آموزشی روز دنیا

ارتقاء مستمر کیفی تجهیزات و امکانات آموزشی، پژوهشی و فناوری

و...

نمونه ای از شاخص های عملکرد کلیدی (Key Performance Indicators)

شاخص های عملکرد کلیدی، معیارهای اندازه گیری هستند که به منظور تعیین کیفیت اهداف و انعکاس عملکرد استراتژیک یک سازمان بکار برده می شوند. این شاخص ها به منظور ارزیابی موقعیت کنونی سازمان و تعیین راهکارهای مناسب برای هوشمند کردن سازمان استفاده می شوند.

حوزه	عنوان شاخص عملکرد	نسبت استاندارد	وضع موجود در سال ابتدای برنامه	سال	سال	سال	وضع مطلوب در سال انتهای برنامه
آموزشی	نسبت دانشجو به استاد						
	هرم اعضای هیأت علمی						
	هرم مقاطع آموزشی						
	طول دوره آموزشی						
	سهم درآمد آموزشی از کل درآمد اختصاصی موسسه						
	درصد پایان نامه های دارای حمایت مالی خارج از موسسه						
پژوهشی	سرانه تولیدات علمی						
	سرانه ارجاعات علمی						
	سهم درآمد پژوهشی و فناوری از کل درآمد اختصاصی						
	نسبت هزینه های پژوهشی و فناوری به کل هزینه های موسسه						
دانشجویی - فرهنگی	سرانه کانون های علمی						
	سرانه انجمن های اسلامی						
	سرانه نشریات دانشجویی						
همکاریهای علمی بین المللی	نسبت اعضای هیأت علمی خارجی و بین المللی به کل اعضای هیأت علمی						
	نسبت دانشجویان خارجی به کل دانشجویان موسسه						
اداری، مالی و منابع	نسبت آزمایشگاه های دارای استاندارد ISO ۱۷۰۲۵ به کل آزمایشگاه های موسسه						
	هرم تحصیلی کارکنان						
	نسبت واحدهای درسی آموزشی مجازی به کل واحدهای درسی						



						آموزشی
						سرانه فضاهای کالبدی (آموزشی و کمک آموزشی)
						سرانه درخت

## تعریف برخی از شاخص های کمی

**نسبت دانشجو به استاد:** این شاخص بیانگر ظرفیت موسسه از نظر تعداد عضو هیأت علمی موجود نسبت به تعداد دانشجو است. هدف برنامه موسسه استاندارد سازی نسبت مذکور در طول سال های برنامه، با توجه به رشته ها و گروه های تحصیلی می باشد. این شاخص از نسبت جمعیت دانشجو (جمع تعداد دانشجو بدون اعمال ضرایب) به جمعیت اعضاء هیأت علمی (مجموع تعداد هیأت علمی بدون اعمال ضرایب) در موسسه بدست می آید.

**هرم اعضاء هیأت علمی:** این شاخص بیانگر وضعیت ترکیب رتبه اعضاء هیأت علمی (استاد، دانشیار، استادیار و مربی) دانشگاه است. هدف برنامه، ارتقاء هرم اعضاء هیأت علمی از طریق کاهش تعداد عضو هیأت علمی در سطح مربی و ارتقاء آنها به سطوح بالاتر است. این شاخص از حاصل تقسیم وزنی جمعیت اعضاء هیأت علمی دانشگاه (استاد با ضریب وزنی ۵، دانشیار با (به جمعیت کل اعضاء/ ضریب وزنی ۳، استادیار با ضریب وزنی ۱ و مربی با ضریب وزنی ۵ هیأت علمی بدست می آید.

**هرم مقاطع آموزشی:** این شاخص بر روی ترکیب مقاطع تحصیلی دانشجویان تأکید دارد، هدف برنامه، رشد و ارتقاء این هرم به سمت مقاطع تحصیلات تکمیلی است. برای محاسبه این شاخص از نسبت جمع وزنی جمعیت دانشجو (دکتری با ضریب وزنی ۵، کارشناسی ارشد با ضریب وزنی ۳، کارشناسی با ضریب وزنی ۱) به کل جمعیت دانشجو استفاده می گردد.

**نسبت کارمند به اعضاء هیأت علمی:** این شاخص بیانگر تعداد کارمندان موسسه (رسمی، پیمانی و قراردادی) به تعداد اعضاء هیأت علمی تمام وقت موسسه (رسمی، پیمانی و طرح سربازی) می باشد. نسبت استاندارد این شاخص با توجه به گروه ها و مقاطع تحصیلی متفاوت می باشد که بطور متوسط نسبت ۱ مطلوب می باشد.

**سرانه تولیدات علمی:** این شاخص بیانگر سرانه تولیدات علمی نسبت به جمعیت اعضای هیأت علمی موسسه است. هدف برنامه، رشد مثبت این شاخص است. برای محاسبه این شاخص از نسبت مجموع تعداد مقالات تولید شده ISI و ISC به تعداد اعضای هیأت علمی استفاده می‌گردد.

**سرانه ارجاعات علمی:** این شاخص بیانگر میزان استقبال و بهره‌برداری از مقالات تولید شده موسسه یا تعداد دفعات رجوع به یک مقاله تولید شده است. افزایش این شاخص با رشد مثبت در طول سال‌های برنامه بیانگر پیش‌بینی موسسه برای ارتقاء کیفیت مقالات تولید شده و رجوع و بهره‌گیری بیشتر علاقه‌مندان به مقالات تولید شده توسط موسسه می‌باشد. برای محاسبه این شاخص از نسبت تعداد کل ارجاعات به مقالات تولید شده به تعداد کل مقالات تولید شده موسسه استفاده می‌گردد.

**درصد پایان‌نامه‌های دارای حمایت مالی خارج از موسسه:** این شاخص بیانگر میزان حمایت مراکز خارج از موسسه (دولتی و بخش خصوصی) از پایان‌نامه‌های دانشجویی و توجه به کاربردی کردن پایان‌نامه‌ها براساس نیاز جامعه است. براساس برنامه ریزی موسسه، این شاخص در طول سال‌های برنامه با رشد مثبت باید افزایش یافته و تلاش گردد تا براساس نیاز جامعه پایان‌نامه‌های بیشتری مورد حمایت دستگاه‌های دولتی و بخش خصوصی قرار گیرد. این شاخص از نسبت تعداد پایان‌نامه‌های دارای حمایت خارج از موسسه به تعداد کل پایان‌نامه‌های تولید شده در موسسه بدست می‌آید.

**سهم درآمد آموزشی از کل درآمد اختصاصی موسسه:** این شاخص بیانگر میزان درآمدهای آموزشی اختصاصی موسسه (نوبت دوم و آموزش مجازی) نسبت به کل درآمدهای اختصاصی موسسه است. این شاخص از نسبت درآمد آموزشی اختصاصی موسسه (نوبت دوم و آموزش مجازی) نسبت به کل درآمد اختصاصی موسسه بدست می‌آید.

**سهم درآمد پژوهشی و فناوری از کل درآمد اختصاصی موسسه:** این شاخص بیانگر میزان درآمدهای پژوهشی و فناوری موسسه نسبت به کل درآمدهای اختصاصی موسسه است. میزان ارتباط موسسه با بخش

دولتی و خصوصی جامعه و انجام پژوهش های کاربردی، این شاخص را افزایش خواهد داد. این شاخص از نسبت درآمد پژوهشی اختصاصی موسسه به کل درآمد اختصاصی موسسه بدست می آید.

**نسبت هزینه های پژوهشی به کل هزینه های موسسه:** این شاخص بیانگر میزان توجه موسسه به پژوهش است. از آنجا که انجام پژوهش نیاز به برخی امکانات و تجهیزات دارد و همچنین وجود تشویق های مفید در این خصوص بسیار موثر است. منطقی است این نسبت در طول برنامه افزایش یابد. این شاخص از نسبت هزینه های پژوهشی موسسه (از محل درآمد اختصاصی و کمک دولت) به کل هزینه های موسسه (از محل درآمد اختصاصی و کمک دولت) بدست می آید.

**طول دوره آموزشی:** این شاخص بیانگر طول دوره فارغ التحصیلی دانشجویان در مقاطع مختلف براساس طول دوره استاندارد می باشد. طبیعی است، هر چه کیفیت آموزشی بهتر و سطح تحصیلی دانشجویان مطلوب تر باشد، متوسط طول دوره فارغ التحصیلی دانشجویان در مقاطع مختلف کمتر خواهد شد. منطقی است در طول سالهای برنامه، مقدار این شاخص کاهش یابد، یعنی دانشجویان براساس استانداردهای تحصیلی و در موعد مقرر فارغ التحصیل شوند. چنانچه مقدار این شاخص برابر با یک شود این مقدار بیانگر برابری متوسط طول دوره تحصیلی دانشجویان با طول دوره استاندارد است. یعنی دانشجویان در موعد مقرر و بر پایه استاندارد سنوات تحصیلی، فارغ التحصیل شده اند. این شاخص از جمع وزنی جمعیت دانشجویی در مقاطع مختلف به متوسط طول دوره در همان مقطع نسبت به جمعیت وزنی دانشجویان مقاطع مختلف براساس طول دوره تحصیلی استاندارد همان مقطع به دست می آید.

**هرم تحصیلی کارکنان:** این شاخص بیانگر ترکیب تحصیلی کارکنان موسسه نسبت به جمعیت آنها است. افزایش مقدار این شاخص در طول سالهای برنامه، به معنی افزایش تعداد کارکنان با مقاطع تحصیلی بالاتر نسبت به تعداد کل کارکنان است. این هدف با بازنشسته شدن کارکنان با مقاطع تحصیلی پایین و جذب کارکنان با مدارک تحصیلی بالا محقق می شود. همچنین موسسه می تواند با اجرای برنامه های آموزشی مخصوص کارکنان به این هدف نایل شود. این شاخص از نسبت جمع وزنی جمعیت کارکنان با مقاطع تحصیلی مختلف (با ضرایب وزنی مقطع دکتری ۳، کارشناسی ارشد ۲، کارشناسی ۱، فوق دیپلم ۶ و دیپلم ۰/۳) به جمعیت کل کارکنان موسسه بدست می آید.

نسبت واحدهای درسی آموزش مجازی به کل واحدهای درسی آموزشی: این شاخص بیانگر میزان ارائه واحدهای درسی از طریق آموزش مجازی است. منطقی است این شاخص در طول سال های برنامه با رشد مثبت افزایش یابد. جهت حصول این هدف کمی برنامه، توسعه زیرساخت های این بخش و تغییر نگرش در محیط آموزشی ضرورت دارد. این شاخص از نسبت تعداد واحدهای درسی آموزش مجازی که در موسسه تدریس می شود به کل واحدهای درسی آموزشی بدست می آید.

سرانه فضای کالبدی (آموزشی و کمک آموزشی): مقدار این شاخص بیانگر میزان فضای آموزشی و کمک آموزشی دانشگاه به ازای هر دانشجو است. هدف برنامه، استاندارد سازی شاخص سرانه فضای آموزشی و کمک آموزشی برای هر دانشجو در موسسه است. این شاخص از نسبت مجموع فضاهای آموزشی و کمک آموزشی موجود در موسسه به جمعیت دانشجویان بدست می آید.

## نمونه ای از راهکارهای اجرایی جهت دستیابی به اهداف برنامه موسسه

برخی از راهکارهای اجرایی برای دستیابی به اهداف کیفی برنامه به شرح زیر است:

شماره هدف	عنوان هدف کیفی	راهکارهای اجرایی
۱	توسعه و تقویت استقلال موسسه	توسعه خدمات آموزشی
		توسعه خدمات پژوهشی
		تنوع بخشی به منابع مالی موسسه و انجام اقدامات لازم برای بهره دهی مناسب موقوفات موسسه
		اصلاح شهریه دانشجویان بر مبنای محاسبات هزینه سرانه
		تأسیس صندوق رفاه دانشجویی موسسه و جلب حمایت های ملی
		توسعه خدمات فناوری مشاوره ای و تخصصی
		گسترش شرکت های دانش بنیان با محوریت اعضای هیأت علمی
		کمک به توسعه شرکت های زایشی دانش بنیان
۲	ارتقاء جایگاه منطقه ای و بین المللی موسسه	ایجاد تسهیلات لازم برای اجرای پروژه ها و دوره های آموزشی مشترک با مراکز علمی خارج از کشور بویژه در زمینه های علوم و فناوری های نوین
		شناسایی و زمینه سازی استفاده از امکانات و فرصت های بین المللی
		حمایت از برگزاری کارگاه های آموزشی و پژوهشی و همایش های علمی در سطح ملی، منطقه ای و بین المللی
		افزایش میزان مأموریت های علمی و فرصت مطالعاتی اعضای هیأت علمی
		عملیات نمودن تفاهم نامه های منعقد شده موسسه با مراکز علمی بین المللی
		انعکاس فعالیت های علمی موسسه از طریق اطلاع رسانی مناسب در دستگاه های اجرایی و صنعت در سطوح بین المللی
		حمایت و تشویق دانشجویان دوره های دکتری برای استفاده از دوره های تحقیقاتی و مطالعاتی کوتاه مدت
		گسترش تفاهمنامه های مبادله استاد و دانشجو با دانشگاه های معتبر جهان

<p>گسترش اختیارات معطوف به تأمین استقلال بیشتر برای مدیریت های صف موسسه در حوزه های مختلف مالی، آموزشی، پژوهشی و فناوری</p>	<p>گسترش اختیارات مدیریت های موسسه و توسعه نظارت بر مبنای شاخص های عملکردی</p>	<p>۳</p>
<p>تدوین بودجه عملیاتی واحدها براساس برنامه عملیاتی و محاسبات هزینه سرانه</p>		
<p>ارائه گزارش از فعالیت های موسسه براساس شاخص ها و معیارهای مناسب</p>	<p>توسعه متناسب فضای مجازی (دو فضای سازی متناسب امور اجراییف آموزشی و پژوهشی موسسه)</p>	<p>۴</p>
<p>توسعه سواد دیجیتالی با ارتقاء دانش استفاده از نرم افزارها و ارتقاء تفکر دیجیتالی</p>		
<p>طراحی و اجرای روش مناسب برای پشتیبانی خدمات کامپیوتری</p>		
<p>تدوین و به روز رسانی سیاست ها، ضوابط و مقررات فناوری اطلاعات موسسه از جمله: سیاست های امنیتی، حقوق دسترسی، حریم خصوصی، مالکیت معنوی، حقوق کاربران در چارچوب قوانین موجود</p>		
<p>تدوین و به روز رسانی آیین نامه های آموزشی استانداردها، فرآیندهای تولید، عرضه و ارزیابی دروس مجازی</p>		
<p>اجرای شناسه کاربردی واحد و فراگیر برای کلیه ذینفعان از جمله اعضاء هیأت علمی، دانشجویان و کارکنان</p>		
<p>یکپارچه سازی کلیه سیستم های اطلاعاتی آموزشی، پژوهشی و ستادی (منابع انسانی، مالی و رفاهی)</p>		
<p>ایجاد امکان دسترسی یکپارچه و یکنواخت به تمامی خدمات دانشگاهی در محیط اینترنت</p>		
<p>زمینه سازی تبادل اطلاعات با سامانه های ملی</p>		
<p>تأمین و تضمین دسترسی آسان، همه جا و همه وقت به منابع علمی به روز رسانی/ راه اندازی مرکز داده واحد و یکپارچه حاوی پایگاه داده های سیستم های اطلاعاتی، آموزش مجازی و کتابخانه دیجیتال</p>		
<p>به سامانه سپاری وظای عملیاتی و پشتیبانی اداری</p>		
<p>گسترش زیرساخت تجهیزات کامپیوتری، شبکه و اینترنت با هدف دسترسی همه جا و همه وقت در پایان برنامه</p>		
<p>ارائه درصدی از دروس هر مقطع برای تدریس به صورت الکترونیکی</p>	<p>افزایش بهره وری</p>	<p>۵</p>
<p>تدوین بودجه عملیاتی واحدها براساس برنامه عملیاتی و محاسبات هزینه سرانه</p>		

افزایش بهره وری فضاهای موجود با تکیه بر اصلاح کاربری و بکارگیری فناوری های نوین		
به سامانه سپاری وظایف عملیاتی و پشتیبانی اداری		
فعال سازی نظام دستیار آموزشی از طریق استفاده از دانشجویان مقاطع دکتری در آموزش موسسه در جایگاه مربی		
اعمال کنترل و جلوگیری از تطویل دوره های آموزشی		
زمینه سازی مناسب برای آموزش و پژوهش در راستای اعتلای جایگاه علوم انسانی		
بستر سازی لازم برای گسترش همکاری های حوزه و دانشگاه در جهت تعمیق معرفت دینی در موسسه	تعمیق معرفت دینی در موسسه	۶
گسترش برنامه های فرهنگی - مذهبی		
جذب نخبگان و اندیشمندان دینی		
افزایش کمک مالی به انجمن های ورزشی و برگزاری مسابقات ورزشی دانشجویی	تربیت انسان های چند بعدی و تقویت جسم و روح در کنار کسب علم	۷
بکارگیری دانشجویان و توسعه مشارکت آنها در اداره فعالیت های صنفی		
ایجاد بستر مناسب در راستای اشاعه فرهنگ کار گروهی		
فعال سازی برنامه جایابی دانشجویان دکتری موسسه	افزایش نشاط دانشجویان و توسعه مشارکت آنها در برنامه های موسسه	۸
فعال سازی نظام دستیار آموزشی از طریق استفاده از دانشجویان مقاطع دکتری در آموزش موسسه در جایگاه مربی		
بکارگیری دانشجویان و توسعه مشارکت آنها در اداره صندوق رفاه دانشجویان		
بازنگری مستمر برنامه های آموزشی متناسب با دانش روز، نیازهای کشور و همگام با دانشگاه های معتبر جهان		
محدود نمودن صدور مجوز فعالیت آموزشی در رشته های تحصیلی معمول و ترغیب کسب مجوز برای گسترش رشته های نوین آموزشی	گسترش رشته های جدید و زمینه های نوین علمی در رشته های موجود و موضوعات بین رشته ای	۹
توجه به رشته های خاص و منحصر به فرد دانشگاه در عرصه فرهنگ و هنر		
تدوین سازوکارهای عملیاتی مناسب به منظور افزایش همکاری بین دانشکده ای و بین گروه های آموزشی		
توسعه آموزش و پژوهش های میان رشته ای و چند گرایشی		
بازنگری فعالیت های مرکز رشد موسسه با هدف تقویت کارایی	انطباق دوره های آموزشی با	۱۰

<p>دانشجویان به عنوان حلقه اتصال دانشجویان و بازار کار</p> <p>تطبيق میانی نظری دوره های آموزشی با زمینه های عملی مورد نیاز بخش اجرایی کشور</p> <p>گسترش تفاهم نامه و قراردادهای با صنایع بزرگ کشور در جهت حمایت از پایان نامه ها</p> <p>ارتقاء کیفی دوره های کارآموزی و تبدیل آن به دوره های کارورزی</p> <p>جهت دهی پایان نامه های دکتری به سمت تحقیقات میدانی و تحقیقات تجربی با نگاه به نیازهای کشور</p> <p>انعکاس فعالیت های علمی موسسه از طریق اطلاع رسانی مناسب در دستگاه های اجرایی و صنعت در سطوح ملی</p> <p>تدوین آیین نامه استفاده از مدرسین فعال در بازار کار برای تدریس تخصصی</p>	<p>نیازهای بازار کار در کشور</p>	
<p><b>راهکارهای اجرایی</b></p>	<p><b>عنوان هدف کیفی</b></p>	<p><b>شماره هدف</b></p>
<p>افزایش سهم دانشجویان دوره های تحصیلات تکمیلی نسبت به کل دانشجویان</p> <p>حمایت و تشویق دانشجویان دوره های دکتری برای استفاده از دوره های تحقیقاتی و مطالعاتی کوتاه مدت</p> <p>ارتقاء کیفیت دانشجویان ورودی</p> <p>توسعه آموزش پژوهش محور در مقاطع تحصیلات تکمیلی</p>	<p>ارتقاء مستمر سطح کیفیت آموزشی</p>	<p>۱۱</p>
<p><b>راهکارهای اجرایی</b></p>	<p><b>عنوان هدف کیفی</b></p>	<p><b>شماره هدف</b></p>
<p>جهت دهی پایان نامه های دکتری به سمت تحقیقات میدانی و تحقیقات تجربی با نگاه به نیازهای کشور</p> <p>توسعه قطب های علمی و هسته های علمی پژوهشی برای توسعه تحقیقات گروهی و هدفمند</p> <p>اولویت تخصیص منابع مالی و امکانات برای گسترش فناوری های جدید</p> <p>تحلیل استنادی مجلات موسسه</p> <p>ارزیابی و ساماندهی پژوهشکده ها و مراکز تحقیقاتی</p> <p>حمایت از توسعه دوره های پسا دکترا</p> <p>تشویق و ترغیب اعضای هیأت علمی به افزایش کمی و کیفی تولیدات علمی</p>	<p>افزایش کیفیت فعالیتهای پژوهشی</p>	<p>۱۲</p>



حمایت از مجلات و کتب برای کسب نمایه های بین المللی ISI		
راهکارهای اجرایی	عنوان هدف کیفی	شماره هدف
حمایت و ترغیب اعضای هیأت علمی و پژوهشگران برای استفاده از دوره های تحقیقاتی داخل	افزایش میزان انطباق فعالیت های پژوهشی با نیازهای کشور	۱۳
تعریف پروژه های تحقیقاتی در جهت رفع نیازهای کشور		
پایه گذاری و توسعه تحقیقات در قالب پروژه های هدایت شده صنایع		
جهت دهی پایان نامه های دکتری به سمت تحقیقاتی میدانی و تحقیقات تجربی با نگاه به نیازهای کشور		
گسترش تفاهم نامه ها و قراردادهای با صنایع بزرگ کشور در جهت حمایت از پایان نامه ها		
انعکاس فعالیت های علمی موسسه از طریق اطلاع رسانی مناسب در دستگاه های اجرایی و صنعت در سطوح ملی		
توسعه همکاری های بین موسسه و مراکز پژوهشی و صنعتی و سرمایه گذاری مشترک با بخش خصوصی برای گسترش استفاده از فناوری های نوین		
تقویت و توسعه مرزهای دانش با استفاده از راه های میان بر و کاربردی نمودن پژوهش و تجاری سازی محصولات آن		

شماره هدف	عنوان هدف کیفی	راهکارهای اجرایی
۱۴	ارتقاء توان و روحیه نوآوری و کارآفرینی	ایجاد تحول در طراحی شیوه های مناسب پرورش خلاقیت و نوآوری
		ایجاد مراکز نوآوری، کارآفرینی و مرکز رشد در موسسه
۱۵	تجاری سازی و بکارگیری دستاوردهای پژوهشی و فناوری موسسه	حمایت از فعالیت پارک و مراکز رشد علم و فناوری دانشگاهی و یا مستقل در جهت تقویت مأموریت تجاری سازی دستاوردهای پژوهشی موسسه و توسعه کسب و کار دانش بنیان
		ایجاد شرکت مادر تخصصی (هلدینگ) توسعه موسسه به منظور اخذ و مدیریت سهام و یا دریافت رویالتی شرکت های دانش بنیان ایجاد شده
		حمایت و کمک به آماده سازی نتایج تحقیقات برای طی مرحله نیمه صنعتی
		گسترش شرکت های دانش بنیان با محوریت اعضاء هیأت علمی
		کمک به توسعه شرکت های زایشی دانش بنیان
		راهکارهای اجرایی
شماره هدف	عنوان هدف کیفی	راهکارهای اجرایی
۱۶	ارتقاء سطح کیفی هیأت علمی و بهبود هرم اعضای هیأت علمی	شناسایی و جذب نخبگان و دانشمندان به کادر هیأت علمی موسسه
		ارتقاء سطح آموزشی کارشناسان رسمی موسسه به مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد
۱۷	ارتقاء کیفی (علمی و توان اجرایی) کارکنان غیر هیأت علمی و بهبود هرم سطح تحصیلی آنها	اصلاح آیین نامه استخدام در جهت جذب فارغ التحصیلان دانشگاه های معتبر داخلی برای نظام کارشناسی
		برون سپاری فعالیت های غیرکارشناسی موسسه
		راهکارهای اجرایی
۱۸	ارتقاء کیفیت معیشت و رفع مشکلات شغلی کارکنان	تدوین آیین نامه حمایتی از جمله اعطای وام مسکن برای کارکنان با حداقل پنج سال سابقه کار
		پیگیری در جهت تقویت وضعیت معیشتی کارکنان با مساعدت های ممکن
۱۹	ایجاد فضا و عوامل محیطی مناسب، منطبق با استانداردهای علمی -	افزایش بهره وری فضاهای موجود با تکیه بر اصلاح کاربردی و بکارگیری فناوری های نو
		استاندارد سازی فرآیند نگهداری ساختمان ها و نوسازی اساسی

ساختمان های قدیمی	آموزشی روز دنیا	
توسعه امکانات پژوهشی، آزمایشگاه های تحقیقاتی و روزآمد کردن آنها	ارتقاء مستمر کیفیت تجهیزات و امکانات آموزشی و پژوهشی	۲۰
کسترش تفاهم نامه ها و قراردادهای با صنایع بزرگ کشور در جهت حمایت تجهیز آزمایشگاه های تخصصی در موسسه		