

پیوست ۱: بایدها و نبایدهای یک سند راهبردی (هفت نکته راهنما)

فهرست

- ۱- پیوست ۱: بایدها و نبایدهای یک سند راهبردی (راهنما)..... ۱
- ۱- بهره‌مندی از آینده‌پژوهی آموزش عالی ۱
- ۲- تصریح چشم‌انداز و آینده مطلوب که هم واقع‌بینانه و دست‌یافتنی و تحولی باشد و هم دارای افق زمانی مشخص (به طور مثال ۴ یا ۵ ساله) باشد..... ۲
- ۳- توجه به چارچوب محتوایی اسناد بالادستی در ارزش‌ها، رسالت، چشم‌انداز، شعار یا اهداف کلان و همچنین عدم وجود تناقض با آنها (امکان استفاده از پیوست ۲)..... ۴
- ۴- تحلیل وضعیت موجود با شناسایی مسائل واقعی (آسیب‌شناسی) و شاخص‌های قابل مقایسه ۷
- ۵- درس‌آموزی از تجارب گذشته ۱۱
- ۶- تدوین برنامه‌ها و اقدامات به صورت مشارکتی با ذینفعان ۱۲
- ۷- مسئولیت‌پذیری اجتماعی، نگاه آمایشی و مأموریت‌گرایی در منطقه (تناسب میان فعالیت‌های محیطی و حوزه عملکردی مؤسسات در عرصه بین‌المللی، ملی، منطقه‌ای و استانی)..... ۱۵

۱- بهره‌مندی از آینده‌پژوهی آموزش عالی

(مقدمه برنامه‌ریزی: آیا آینده ادامه وضع موجود است؟! تغییرات محتمل آینده چیستند؟)

تغییرات آینده آموزش عالی ممکن است بسیاری از پیش‌فرض‌های امروز ما را مخدوش نماید. اگر در پیش‌فرض یک سند راهبردی، آینده صرفاً ادامه وضع فعلی (غیرتحولی و غیررادیکال) دانسته شود، شواهد بسیاری از تغییرات آینده، در نقطه کور قرار گرفته و وقوع آنها، ناکارآمدی راهبردها و شکست عملکرد را در پی دارد. پیشنهاد می‌شود موارد زیر برای تعیین جهت‌گیری‌های اساسی و راهبردها در سطح سازمانی، بررسی و ملاحظه شوند. بسیاری از این موارد، می‌تواند از طریق مطالعات کتابخانه‌ای (گزارش‌های بین‌المللی معتبر و مقالات علمی داخلی و خارجی) گردآوری شده و آثار و پیامدهای آنها به کمک روش‌های خبره‌پایه (مصاحبه، بحث کانونی، پنل خبرگی، پرسشنامه)، تجزیه و تحلیل گردد:

- ✓ شناسایی و تحلیل روندها و کلان‌روندهای آینده (در سطوح استانی، ملی، منطقه‌ای و جهانی)
- ✓ شناسایی و تحلیل سیگنال‌های تغییر^۲ (که ممکن است موجب مسائل یا موضوعات نوظهوری در آینده شود) و عدم قطعیت‌های^۳ آینده
- ✓ استفاده از روش‌های آینده‌پژوهی (روش‌های مکمل یا جایگزین برنامه‌ریزی کلاسیک مثل سناریوپردازی، نقشه‌راه، تحلیل ساختاری، پیش‌بینی کمی و ...) برای برنامه‌ریزی منعطف به کمک مشاورین

۲- تصریح چشم‌انداز و آینده مطلوب که هم واقع‌بینانه و دست‌یافتنی و تحولی باشد و هم دارای افق زمانی مشخص (به طور مثال ۴ یا ۵ ساله) باشد.

(به کجا می‌خواهیم برویم؟)

از آنجا که چشم‌انداز، منشأ برنامه‌ها و اقدامات تلقی می‌شود، لذا نحوه صورت‌بندی و ترکیب گزاره‌های مطلوب در آن، اساس یک سند راهبردی را شکل می‌دهد. به‌طور کلی انتظار می‌رود در بیانیه چشم‌انداز مؤسسه، ارزش‌ها، آرمان‌ها و اهداف سازمان در یک بازه زمانی مشخص مطرح شده و موقعیت اختصاصی و برتر مؤسسه شرح داده شود. تأکید می‌شود چشم‌انداز هر مؤسسه، بیانگر ویژگی مطلوب خاص و وجه تمایز مؤسسه با دیگر مؤسسات است بنابراین لطفاً از کلی‌گویی در چشم‌انداز اجتناب فرمایید. در شکل ۱، نمونه‌های دانشگاهی از بیانیه چشم‌انداز ارائه شده است.

سه منبع الهام‌بخش برای چشم‌اندازسازی شامل:

الف) اتکال به اسناد بالادستی نظیر (در نهایت به «پیوست ۲: اهداف عالی نظام علوم، تحقیقات و فناوری» مراجعه فرمایید):

✓ برنامه تحول دولت مردمی در بخش آموزش عالی^۴

^۱ الگوی تغییر منظم داده‌ها و پدیده‌ها در یک بازه زمانی مشخص. مانند روند ثبت‌نام در دانشگاه‌ها، روند جذب اساتید دانشگاهی حوزه علوم انسانی در ۱۰ سال اخیر، روند رشد جمعیت شهرنشین، روند تغییر سبک زندگی دانشجویی از حالت سنتی به مدرن، روند کاهش تب مدرک‌گرایی میان متقاضیان ... و

^۲ نشانه‌های اولیه تغییر پارادایم‌ها یا روندهای آینده یا پیش‌ران‌های آموزش عالی و نظام علم، تحقیقات و فناوری
^۳ هر چه بر شتاب تغییرات جهانی افزوده شود، امکان پیش‌بینی آینده‌های جهان درازمدت کاهش می‌یابد. هر جا که آینده غیرقابل پیش‌بینی باشد اصطلاحاً گفته می‌شود که آینده با عدم قطعیت همراه است. شناسایی عدم قطعیت‌ها یکی از مراحل اصلی در طراحی سناریوهای آینده است. به طور مثال، ممکن است برای تحلیل وضعیت آینده دانشگاه، «فراگیری آموزش مجازی» یک عدم قطعیت تلقی شود زیرا که انواع آن، حالات مختلفی را رو به آینده ترتیب می‌دهد.

^۴ <https://media.president.ir/uploads/ads/164681477506836200.pdf>

- ✓ برنامه ارائه شده وزیر عتف به مجلس شورای اسلامی^۱
- ✓ بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی^۲
- ✓ سند چشم‌انداز ۱۴۰۴^۳
- ✓ سند الگوی پایه اسلامی-ایرانی پیشرفت^۴
- ✓ قانون اهداف، تشکیلات و وظایف وزارت عتف^۵
- ✓ سند آمایش آموزش عالی (مصوبه سیاست‌ها و ضوابط اجرایی): مأموریت‌گرایی و نقش‌آفرینی در منطقه با نگاه آمایشی^۶
- ✓ نقشه جامع علمی کشور^۷
- ✓ سند دانشگاه اسلامی^۸
- ✓ سیاست‌های کلی علم و فناوری^۹
- ✓ برنامه ششم توسعه کشور و سیاست‌های کلی برنامه هفتم توسعه^{۱۱}
- ✓ سند راهبردی کشور در امور نخبگان^{۱۲}
- ✓ سند جامع روابط علمی بین الملل جمهوری اسلامی ایران^{۱۳}

ب) مطالعات ترازیبی (benchmarking) با رقبای داخلی و خارجی و الگوگیری از آنها بر پایه قابلیت‌ها، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مؤسسات (آدرس این مطالعات در جدول ۲ شیوه‌نامه اصلی آمده است)

ج) پروژه‌های آینده‌پژوهی با رویکرد بلندمدت (آدرس این مطالعات در جدول ۲ شیوه‌نامه اصلی آمده است)

¹ <https://1425.gau.ac.ir/gallery/File/oxy35qod444677.pdf>

² <https://farsi.khamenei.ir/message-content?id=41673>

³ <https://farsi.khamenei.ir/message-content?id=9034>

⁴ <https://olgou.ir/images/olgou/sanad-virastari-14.pdf>

⁵ <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/94172>

⁶ <https://1425.gau.ac.ir/gallery/File/oxy35qod533573.pdf>

⁷ <https://sccr.ir/Pub/1/1830>

⁸ <https://sccr.ir/Pub/1/1294>

⁹ <https://farsi.khamenei.ir/news-content?id=27599>

¹⁰ <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1014547>

¹¹ <https://farsi.khamenei.ir/news-content?id=50920>

¹² <https://sccr.ir/Pub/1/1306>

¹³ <https://sccr.ir/Pub/1/1549>

شرح افق ۱۴۰۶

- ۱- دانشگاه به عنوان یک دانشگاه کارآفرین و پیشرو در تولید علم، اشتغال آفرینی و خود اتکایی مالی و تربیت دانش آموختگان ماهر، خودباور، خلاق و نوآور دارای جایگاه شاخص و برجسته‌ای است.
- ۲- دانشگاه در تمامی اهداف آموزشی، پژوهشی، فناوری، نوآوری، کارآفرینی و فعالیت‌های ملی و بین‌المللی خود به جایگاه برجسته‌ای دست یافته است.
- ۳- دانشگاه به عنوان یک دانشگاه مهارت‌آفرین با تربیت دانش آموختگانی اخلاق‌مدار، خودباور، مسئولیت پذیر، خلاق و توانمند که از جایگاه شاخص و برجسته‌ای برخوردار است.
- ۴- دانشگاه درمقایسه با سایر دانشگاه‌های استان، به عنوان یک دانشگاه هویت‌ساز و تاثیرگذار و نقش آفرین در حل مسائل منطقه‌ای ملی و با مرجعیت علمی است.

اصول و مبانی تحول در دانشگاه

موارد ذیل به عنوان اصل تحول دانشگاه مورد توجه است:

- هماهنگی برنامه‌های اجرایی و تخصیص اعتبارات پژوهش و فناوری با برنامه‌های توسعه کشور و اسناد بالادستی
- همسویی و هم‌افزای میان دانشگاهی و مؤسسات در حوزه پژوهش و فناوری با رویکرد کارآفرینانه
- تقویت و اصلاح ساختار اداری به منظور کاهش بروکراسی در حوزه پژوهش و فناوری
- تسهیل جذب کارشناسان ماهر و متخصص با قابلیت کارآفرینانه در حوزه فناوری
- هدفمندسازی و جهت دهی رویکرد و اصلاح در فرایند جذب و ارتقا هیات علمی با رویکرد کیفیت (دانش و ارزش افزایی) و کارآفرینی
- بازنگری آئین نامه‌ها در راستای ارتقای جایگاه و وزن پژوهش‌های کاربردی کارآفرینانه
- تدوین بسته‌های تشویقی و حمایتی با هدف توسعه و پژوهش‌های کارآفرینانه در بین اعضای هیات علمی و دانشجویران
- سرمایه‌گذاری مداوم به صورت یک برنامه راهبردی برای توسعه و تقویت زیرساخت‌های تحقیقاتی و فناوری دانشگاه
- تشکیل ساختار نظم‌یکپارچه مدیریت اطلاعات تحقیقات و فناوری در کشور با تشکیل بانک اطلاعات ملی
- تقویت روحیه کار تیمی و تقویت آن با مشارکت گسترده دانشگاهیان

شکل ۱- نمونه‌هایی مبین «تصریح چشم‌انداز»

۳- توجه به چارچوب محتوایی اسناد بالادستی در ارزش‌ها، رسالت، چشم‌انداز، شعار یا اهداف کلان و همچنین عدم وجود تناقض با آنها (امکان استفاده از پیوست ۲)

اسناد بالادستی به مثابه چارچوب محتوایی است که توصیه‌ها و جهت‌گیری‌های اساسی برای توسعه دانشگاه‌ها، مؤسسات پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری را اعلام کرده است. لازم است در اسناد راهبردی، تعیین شده باشد که چطور محتوای اسناد بالادستی به صورت تخصصی و منطبق بر ساختار سازمانی، در تدوین راهبردها یا شناسایی اهداف کلیدی‌شان استفاده شده است. این استفاده می‌تواند به صورت ایجابی/بایدها یا سلبی/نبایدها باشد که حرکت راهبردی کلان مؤسسات را توصیه می‌کند. هیچ سند راهبردی نباید ناقض اسناد بالادستی باشد و برعکس، تطبیق جدی مورد نظر است. به غیر از اسناد و مصوبات و مقررات استانی، موارد زیر سندهای ملی قابل استفاده در تدوین برنامه‌های راهبردی هستند:

- ✓ برنامه تحول دولت مردمی در بخش آموزش عالی
- ✓ برنامه ارائه شده وزیر به مجلس شورای اسلامی
- ✓ بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، سند الگوی پایه اسلامی-ایرانی پیشرفت
- ✓ قانون اهداف، تشکیلات و وظایف وزارت عتف
- ✓ سند آمایش آموزش عالی (مصوبه سیاست‌ها و ضوابط اجرایی)
- ✓ نقشه جامع علمی کشور
- ✓ سند دانشگاه اسلامی
- ✓ سیاست‌های کلی علم و فناوری
- ✓ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی^۱
- ✓ سند راهبردی کشور در امور نخبگان
- ✓ برنامه ششم توسعه کشور و سیاست‌های کلی برنامه هفتم توسعه
- ✓ سند راهبردی گفتمان توسعه نظام آموزش، پژوهش و فناوری کشور^۲
- ✓ دستورالعمل طرح ساماندهی و تقویت مؤسسات آموزش عالی در حال توسعه
- ✓ سند نظام نوآوری در حوزه علوم، تحقیقات و فناوری (در حال ابلاغ)
- ✓ سند جامع روابط علمی بین الملل جمهوری اسلامی ایران
- ✓ سایر اسناد و قوانین در صورت صلاحدید و اقتضا شامل:
 - قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور^۳
 - قانون حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان و تجاری‌سازی نوآوری‌ها و اختراعات؛^۴
 - قانون رفع موانع تولید رقابت‌پذیر و ارتقای نظام مالی کشور^۵
 - قانون مالیات‌های مستقیم^۶
 - قانون حداکثر استفاده از توان تولیدی و خدماتی کشور^۷
 - قانون الحاق برخی مواد به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت^۸
 - قانون پیشگیری و مقابله با تقلب در تهیه آثار علمی و آیین‌نامه اجرایی آن^۹

¹ <https://farsi.khamenei.ir/news-content?id=25370>

² <https://pbsm.um.ac.ir/images/23/stories/asnad-faradasti/goftemantosee.pdf>

³ <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1014070>

⁴ <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/789035>

⁵ <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/929088>

⁶ <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/91488>

⁷ <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1148732>

⁸ <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/930339> و <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/99698>

⁹ <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1264898>

○ سیاست‌های هیئت امناء.

تبصره ۱: لازم است نحوه استفاده از مضامین اسناد بالادستی به تفکیک تحلیل کلان و سازمانی مشخص شود. در بررسی اسناد راهبردی برخی مؤسسات دیده می‌شود که صرفاً به تحلیل مضمون اسناد بدون توجه به مختصات آموزشی، پژوهشی، آمایشی و مأموریتی خود پرداخته‌اند؛ بدیهی است چنین تحلیل‌هایی بدون در نظر گرفتن بافتار مؤسسه، ارزش افزوده‌ای ایجاد نخواهد کرد و باعث سردرگمی بیشتر خواهد شد. در «پیوست ۲: اهداف عالی نظام علوم، تحقیقات و فناوری» با بررسی کلان اسناد بالادستی، اهداف عالی نظام عتف مشخص شده و شاخص‌های موجود در «پیوست ۳: بانک شاخص‌های عملکردی ویژه مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری» نیز بر اساس آنها تفکیک شده است.

شکل ۲ در سطح سازمانی، نمونه‌ای از تحلیل اسناد بالادستی در سند راهبردی است.

جدول (۱): رئوس اصلی تکالیف حوزه آموزش عالی به همراه مولفه‌ها و سند بالادستی مربوطه		
سند بالادستی	مولفه‌ها	رئوس اصلی
اهداف آمایش سرزمین در نظام آموزش عالی قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	توجه به سرزمین به‌عنوان عاملی اساسی و تعیین‌کننده در نظر گرفتن الزامات طبیعی، انسانی و اقتصادی در توسعه دانشگاه‌ها در نظر گرفتن چارچوب تقسیمات کم و بیش طبیعی یا سیاسی سرزمین توجه به مزیت نسبی استان‌ها عدالت اجتماعی و تعادل‌های منطقه‌ای	توجه به مزیت نسبی مناطق و آمایش سرزمین
نقشه جامع علمی کشور	هماهنگ ساختن توسعه و گسترش علم و فناوری با مزیت‌های نسبی استانها	
سیاست‌ها و برنامه‌های وزیر علوم، تحقیقات و فناوری قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	دایر نمودن رشته‌های خاص با توجه به پتانسیل جغرافیایی کشور خصوصاً برای مناطق محروم و گسترش واحدهای دانشگاهی دولتی در این مناطق با هدف ارتقای سطح علمی محرومین، کاهش هزینه‌های تحصیل و جلوگیری از مهاجرت‌های بی‌رویه ایجاد واحدهای دانشگاهی توسط دانشگاه‌های معتبر موجود در سایر استانها بویژه استان‌های محروم تقویت دانشگاه‌های مناطق محروم و دور از مرکز توزیع عادلانه‌ی امکانات آموزشی و پژوهشی در همه‌ی نقاط کشور	
سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور سند تحول راهبردی نظام آموزش عالی کشور	عدالت محوری، فرصت‌های برابر و پرورش استعدادها متناسب با الگوی مردم سالاری دینی فرصت‌های آموزش مادام‌العمر و امکان دسترسی به اطلاعات و دانش برای همه‌ی آحاد جامعه	عدالت محوری
نقشه جامع علمی کشور	تحقق عدالت توزیع عادلانه و ایجاد فرصت‌های برابر	
اهداف آمایش سرزمین در نظام آموزش عالی	عدالت اجتماعی و تعادل‌های منطقه‌ای	
سیاست‌ها و برنامه‌های وزیر علوم، تحقیقات و فناوری	عدالت آموزشی به صورت عام و عدالت در آموزش عالی	

شکل ۲- نمونه‌ای مبین «توجه به چارچوب محتوایی اسناد بالادستی»

۴- تحلیل وضعیت موجود با شناسایی مسائل واقعی (آسیب‌شناسی) و شاخص‌های قابل مقایسه

(هم‌اکنون در کجا بوده و با چه مسائل راهبردی روبرو هستیم؟)

در بسیاری از برنامه‌های راهبردی، معمولاً راهبردها از قبل تعیین شده است و استدلال‌ها و شواهد برای برنامه‌های پیشنهاد شده بسیار ناکافی به‌نظر می‌رسد. از طرف دیگر، برنامه راهبردی صرفاً هدف‌محور و آینده‌گرا نیست و بایستی چگونگی حل چالش‌ها و مسائل گذشته را نیز تبیین نماید (رویکرد حل مسأله). از همین رو یک سند راهبردی نه تنها باید روند منجر شده به وضعیت موجود (آموزشی، پژوهشی، فناوری، دانشجویی،

فرهنگی، مدیریتی و ...) را واکاوی کند (در این حالت نقاط قوت و ضعف با شواهد بیشتری تعیین می‌گردد) بلکه موانع، مشکلات، آسیب‌ها و چالش‌های مهم را نیز شناسایی کند (اصطلاحاً آسیب‌شناسی کرده باشد). شناسایی مشکلات، کمک می‌کند که تفاوت وضع موجود با وضع مطلوب اثبات شود و بخشی از راهبردها در جهت رفع آنها، طراحی شود (در این حالت استدلال‌ها و شواهد پشتیبان راهبردها نیز معین می‌شود). علاوه بر اینها، آسیب‌شناسی کمک می‌کند که رویکرد تدوین برنامه‌ها و راهبردها، واقع‌بینانه و متکی به شرایط و وضعیت واقعی مؤسسات باشد. حتی پیشنهاد می‌شود وضعیت مؤسسات با سایر مراکز هم‌ارز (منطقه‌ای و ملی مثلاً شاخص‌های ISC) مقایسه شود و از شاخص‌های استاندارد شده استفاده نماید.

تصاویر موجود در شکل ۳، نمونه‌هایی بدیلی از نحوه تبیین وضعیت موجود می‌باشند.

۶- وضعیت موجود آموزش عالی در منطقه

الف- آموزش عالی در ایران (براساس آمار اسفند ۱۳۹۷)

درصد دانشجو نسبت به مراکز آموزش عالی				تعداد دانشجو (میلیون)	تعداد رشته	تعداد مراکز حدود ۲۶۳۱
غیر انتفاعی	فنی و حرفه‌ای	دولتی	پایان‌نور			
٪۴/۱	٪۳/۵	٪۱۴/۱	٪۲۵/۴	۳/۶۱۶	۲۱۰۰	

سال	جمع	کاردانی (فوق دیپلم)	کارشناسی (لیسانس)	کارشناسی ارشد (فوق لیسانس)	دکترای تخصصی و حرفه‌ای
۱۳۹۷	۳۶۱۶۱۱۴	۶۵۴۴۴۱	۲۰۷۶۳۶۱	۶۵۶۲۸۷	۲۲۹۰۲۵

ب- آموزش عالی در استان

در استان بعد از انقلاب اسلامی و بویژه طی یک دهه گذشته گسترش آموزش عالی رشد شتابانی داشته و در اغلب شهرها و مراکز جمعیتی بزرگ مراکز آموزش عالی دایر گردیده است. بر اساس اطلاعات اسفند ۱۳۹۷، تعداد ۷۳۵۳۶ دانشجو در این استان مشغول به تحصیل هستند که ۵۶/۳ درصد در مرکز استان، ۱۵/۸ درصد در شهرستان و ۸/۶ درصد در شهرستان و ۳/۶ درصد در شهرستان مشغول به تحصیل هستند.

ج- آموزش عالی در شهرستان

شهرستان از نظر گسترش مراکز آموزش در سال‌های اخیر رشد و توسعه چشمگیری داشته است. ایجاد و دایر بودن ۵ مرکز دانشگاهی در حال حاضر مؤید این موضوع است. این مسئله می‌تواند در راهبرد توسعه دانشگاه‌ها نقش مؤثری داشته باشد و باید هم به عنوان تهدید و یا فرصت مدنظر قرار گیرد.

تعداد دانشجویان فعال یا شاغل به تحصیل در مراکز آموزش عالی شهرستان اسدآباد در سال تحصیلی ۹۸-۹۹

نام دانشگاه	تعداد رشته	تعداد دانشجو	تعداد هیأت علمی
	۱۰	۱۲۹۰	۲۴
پیام‌نور	۱۸	۴۰۰	۱۵
آزاد اسلامی	۲۲	۴۰۰	۱۴
دانشکده علوم پزشکی	۳	۲۲۵	-

شیوه‌نامه تدوین سند راهبردی دانشگاه‌ها، مؤسسات پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری

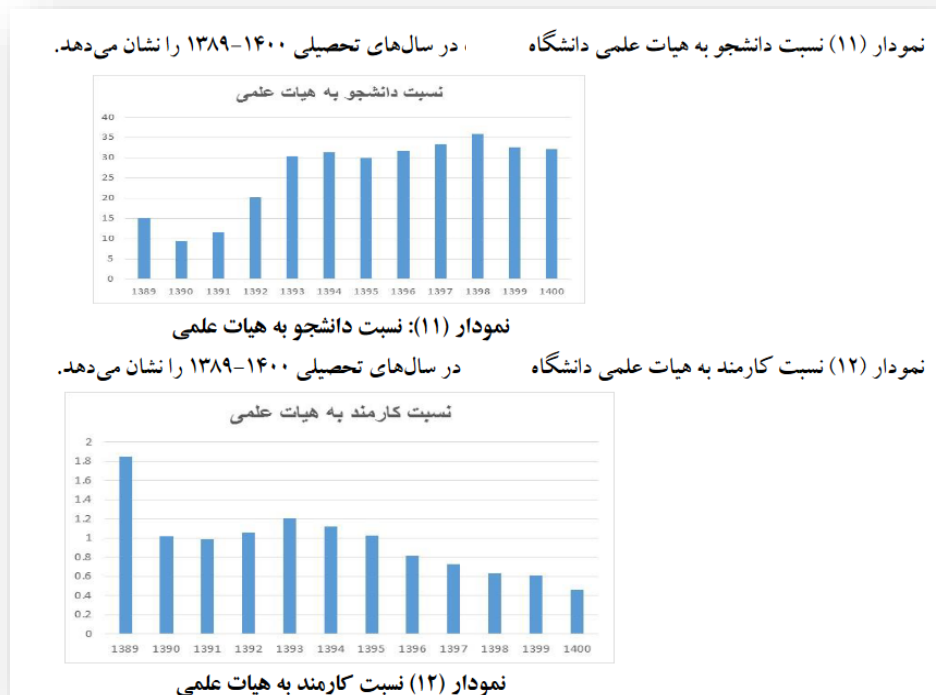
پیوست ۱: بایدها و نبایدهای یک سند راهبردی (هفت نکته راهنما)

جدول ۱-۱: مقایسه وضعیت جاری سال ۱۳۹۸ در مقایسه با اهداف دیده شده در این سال

ردیف	هدف کمی	نماگرها	وضعیت در شروع دوره برنامه‌ریزی (سال ۱۳۹۴)	وضعیت هدف در پایان دوره برنامه‌ریزی (سال ۱۳۹۹)	هدف معادل برای انتهای سال ۹۸	وضعیت موجود در پایان سال ۹۸	وضعیت
۱	ترکیب جمعیتی دانشجویان	تعداد دانشجو	۱۴۰۰۰	۱۴۰۰۰	۱۴۰۰۰	۱۳۴۰۲	بسیار مطلوب
		نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی	۳۵/۵٪	۵۰٪	۴۲٪	۳۳/۱۷٪	قابل قبول
		نسبت دانشجویان خارجی	۰/۴۰٪	۵٪	۴٪	۱/۵۰٪	نیازمند توجه جدی
۲	ترکیب اعضای هیأت علمی	نسبت هیأت علمی دانشیار و بالاتر	۲۶٪	۵۰٪	۴۶٪	۳۷/۶۶٪	قابل قبول
		نسبت اعضای هیأت علمی وابسته	-	۱۰٪	۸٪	۱/۶۷٪	نیازمند توجه جدی
۳	نسبت‌های هیأت علمی به دانشجو	نسبت کل دانشجویان به هیأت علمی	۳۷	۲۵	۲۸	۲۹/۵	مطلوب
		نسبت دانشجویان روزانه به هیأت علمی	۲۴	۱۸	۲۰	۲۵/۶	قابل قبول
۵	کیفیت علمی - مهارتی دانش‌آموختگان	رشد سالانه نسبت دانش‌آموختگان جذب شده در بازار کار و مقاطع بالاتر تحصیلی	-	۵٪	NA	NA	NA
۶	تولیدات علمی	سرايه مقالات علمی معتبر بین‌المللی اعضای هیأت علمی	۰/۹	۲	۱/۸	۰/۹۹	نیازمند توجه جدی
		سرايه مقالات علمی معتبر داخلی اعضای هیأت علمی	۰/۶۳	۲	۱/۸	۰/۹۹	نیازمند توجه جدی
		سرايه اختراعات و اکتشافات ثبت شده معتبر ملی و بین‌المللی اعضای هیأت علمی	۰/۰۰۵	۰/۰۲۵	۰/۰۲	۰/۰۱۹	بسیار مطلوب
۷	شرکت‌های دانش‌بنیان	میانگین شاخص H اعضای هیأت علمی	۲	۵	۴/۴	۵/۰۸	بسیار مطلوب (فراتر از هدف)
		نسبت اعضای هیأت علمی فعال در شرکت‌های دانش‌بنیان	۲/۵٪	۱۵٪	۱۳٪	NA	NA
۸	درآمدهای	سهم درآمدهای اختصاصی از کل بودجه هزینه‌ای دانشگاه	۲۰٪	۴۰٪	۳۶٪	۱۵/۷٪	نیازمند توجه جدی

شیوه‌نامه تدوین سند راهبردی دانشگاه‌ها، مؤسسات پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری

پیوست ۱: بایدها و نبایدهای یک سند راهبردی (هفت نکته راهنما)



جدول ۸۳ وضعیت فضا و امکانات در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی شهرستان

فضا و امکانات	شاخص	دانشگاه سلمان فارسی	دانشگاه آزاد اسلامی	دانشگاه فرهنگیان	دانشگاه پیام نور	آموزشکده فنی و حرفه ای دختران	دانشگاه علمی و کاربردی
فضا و امکانات	عرصه- زمین*	۱۰۰۸۷	۴۴۰۰۰	۲۵۹۵۴	۵۰۰۰۰	۱۰۵۷۰	۳۰۰۰
	اعیانی- ساختمان*	۵۲۲۷	۹۰۰۳۵	۵۶۵۰	۸۷۰۰	۵۹۹۲	۲۰۰۰
سلف سرویس	تعداد	۱	**	۳	۱	۱	۰
	زیربنا	۵۳۷	**	۴۴۰	۹۰	۴۳۴	۰
سالن ورزشی	تعداد	۱	**	۱	۱	۰	۰
	زیربنا	۱۵۰۰	**	۷۲	۲۶۷۵	۰	۰
خوابگاه	تعداد	۲	**	دارد	۰	۱	۰
	زیربنا	۸۰۰	**	**	۰	۱۸۰	۰
آمفی تاتر و سالن اجتماعات	تعداد	۱	**	۱	۱	۱	۰
	زیربنا	۲۲۰	**	۲۲۴	۵۸۰	۱۸۵	۲۷۵
نمازخانه	زیربنا	۲۰۰	**	**	۵۸۰	۱۵۰	**
	تعداد	۶	۵۹	۱	۱	۲	۳
آزمایشگاه	تعداد	۲۸۶	**	۷۰	۷۰	۱۱۰	۱۵۰

شکل ۳- نمونه‌هایی مبین «تحلیل وضعیت موجود با شناسایی مسائل واقعی و شاخص‌های قابل مقایسه»

۵- درس آموزی از تجارب گذشته

(تحلیل موفقیت‌ها و شکست‌های قبلی: چه راهبردها و اقداماتی مؤثر بودند و کدام‌ها نبودند؟ مشکل در طراحی بوده یا اجرای صحیح؟)

مسائل گذشته در خصوص برنامه‌ریزی راهبردی و تجربه‌های قبلی سند نویسی، منبع بسیار خوبی برای یادگیری است. اگر موفقیت‌ها و شکست‌های قبلی، درس‌هایی برای آینده داشته باشد، بایستی به‌کار گرفته شوند تا از هزینه‌های مجدد، جلوگیری شود. ممکن است راهبردهای جدید برگرفته از تحلیل اثربخشی راهبردهای قبلی باشد. همچنین بررسی چالش‌های قبلی در نحوه تهیه اسناد راهبردی، این امکان را به‌وجود می‌آورد که روش تدوین سند جدید اصلاح شود. تصاویر شکل ۴، مربوط به نمونه‌هایی است که تجارب گذشته را به صورت اقتضایی، در برنامه‌های راهبردی خود انعکاس داده‌اند.

تغییر رویکرد و باور

- تولید ایده به تولید ایده مبتنی بر اقتصاد دانش محور
- تلاش‌های فردی در توسعه‌ی فناوری به تلاش‌های جمعی در توسعه‌ی فناوری
- تقلید از دانش‌های غیربومی به بومی‌سازی دانش همراه با تعامل هوشمندانه با دانش جهانی
- رقابت در محیط علمی به تعامل و همکاری مبتنی بر مزیت‌های رقابتی پایدار
- پرورش دانشجو به پرورش محقق‌نخبه، خلاق و متعهد
- به آرمان‌های مقدس نظام جمهوری اسلامی ایران



۱-۲-۱- آسیب‌شناسی تدوین برنامه پیشین

برنامه‌ها عموماً به دلایل مختلف شکست می‌خورند. همانگونه که اشاره شد به برنامه پیشین ایرادات عمده‌ای در طراحی، اجرا و کنترل آن وارد است و از آنجا که برنامه راهبردی آینده نیز ممکن است به سرنوشت آن مبتلا شود، لازم دیدیم تا به مهمترین دلایل شکست برنامه پیشین به صورت اجمالی اشاره گردد:

۱-۲-۱-۱- عدم طراحی ساز و کاری مناسب برای تطابق با تغییرات وسیع و سریع پیرامونی

برنامه‌ها معمولاً با این فرض که آینده ادامه امروز است، با اصول نسبتاً ثابت تدوین می‌شوند. تغییرات وسیع و سریع در محیط، عملاً بخش مهمی از اصول ثابت را دچار تغییر کرده و در ادامه کل برنامه را با شکست روبرو می‌کنند. این موضوع از دلایل اصلی ناکامی برنامه‌هاست و معمولاً با تغییر دولت‌ها همراه می‌باشد. نگاهی به تجربه دولت‌های نهم و دهم نشان می‌دهد تغییرات به ویژه در حوزه سیاست‌گذاری وزارت علوم، از اصول ثابتی پیروی نکرده و محیط جدید در مسائل مختلف آن به ویژه توسعه کمی تعداد دانشجویان نقش داشته است.

۱-۲-۲- وجود نگاه صرفاً بالا به پایین

برنامه راهبردی پیشین عملاً در یک اتاق درسته و توسط چندین نفر از مدیران سطح بالای دانشگاه برنامه حوزه‌های مختلف طراحی و تدوین شد. به عبارتی دیگر، تقریباً هیچ‌یک از کارمندان، پردیس‌ها، دانشکده‌ها و سطوح عملیاتی در طراحی برنامه پیشین درگیر نبوده و مشارکتی نداشتند. بر اساس ادبیات موضوع، مشارکت و مداخله حداکثری اعضا و ذینفعان سازمان، یکی از ارکان اساسی برای طراحی یک برنامه راهبردی موفق به حساب می‌آید. بنابراین، عدم اجرای مناسب و عدم اثربخشی لازم برنامه پیشین دور از انتظار نبوده است.

۱-۲-۳- عدم وجود یک دیدگاه سیستمی یکپارچه

یکی از نقاط ضعف اساسی برنامه راهبردی پیشین را می‌توان عدم وجود یک مدل برنامه‌ریزی راهبردی جامع و منسجم به عنوان مبنا و نقشه راه که مستخرج از مرور ادبیات مرتبط باشد، برشمرد. به عبارتی دیگر، مسیر طراحی این برنامه از تعیین چشم‌انداز تا تدوین راهبردها و برنامه‌های عملیاتی مشخص نیست و به نظر می‌رسد صرفاً نگاهی از سیاست‌های کلی وزارت-خانه باشد.

شکل ۴- نمونه‌هایی مبین «درس‌آموزی از تجارب گذشته (تحلیل موفقیت‌ها و شکست‌های قبلی)»

۶- تدوین برنامه‌ها و اقدامات به صورت مشارکتی با ذینفعان

اجرا، حلقه مفقوده بسیاری از برنامه‌ریزی‌های راهبردی است. اگر بهترین سند راهبردی اجرا نشود، همه زحمات تدوین هیچ محسوب می‌شود. یکی از مهم‌ترین راهکارهایی که می‌تواند اجرای سند راهبردی را تسهیل کند، مشارکت‌جویی از بازیگران (اعم از واحدها و مراکز تابعه) در حین تدوین سند راهبردی است. انتظارات و بضاعت اجرای بازیگران، می‌تواند با برگزاری جلسات همفکری مشترک با آنها (شنیدن دغدغه‌ها و نظرات کارشناسی آنها) و نهایتاً تبادل اسناد و پیشنهادات کارشناسی و اصلاحی، لحاظ شود. تأکید می‌شود پیش‌بینی

ابزارهای مادی و معنوی مناسب برای تقویت انگیزه در سرمایه انسانی (اعم از اعضای هیات علمی، یاوران علمی، دانشجویان، پژوهشگران و ...) در راستای اجرای مؤثر برنامه‌ها بسیار حیاتی است.

اعمال رویکردهای یک طرفه چه صرفاً از پایین به بالا و چه صرفاً از بالا به پایین هر دو ناقص و معیوب به حساب می‌آیند؛ بنابراین بهتر است برای افزایش مقبولیت و مشروعیت راهبردها، توافق طرفین (از یک سو سیاست‌گذاران و مدیران و از سوی دیگر مجریان و متصدیان) مهم شمرده شود و همه محدودیت‌ها و ظرفیت‌ها و انتظارات در طراحی، تدوین، تصویب و نظارت بر راهبردها، منظور گردد (از همین رو پیشنهاد می‌شود ملاحظات هم از پایین به بالا و هم از بالا به پایین و همچنین سایر ذینفعان بیرونی مؤسسات (مثل خانواده دانشجویان، آموزش و پرورش و ...)، اعمال شود). به طور مثال: چه مسائل مهمی در بدنه صف (متصدیان) وجود دارد که ممکن است موانعی در تحقق برنامه‌ها باشند؟ موضوعات و اولویت‌های راهبردی بر اساس نظر و تجربه سایر ذینفعان و متصدیان چیست؟ کارکنان، اساتید، گروه‌های آموزشی، انجمن‌های دانشجویی و ... علاوه بر دسته‌بندی ذینفعان به دو بخش درونی و بیرونی، حوزه‌بندی ذینفعان نیز می‌تواند به تجزیه و تحلیل شفاف و دقیق، کمک کند؛ ذینفعان حوزه تولید و صنعت، ذینفعان حوزه بازار و کسب و کار، ذینفعان حوزه عمومی اعم از شهرداری‌ها، ذینفعان حوزه دولت شامل وزارت‌خانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی و ...

شکل ۵ فعالیت‌های پژوهشی نمونه برای تحلیل انتظارات و نیازمندی‌های ذینفعان درونی یا بیرونی دانشگاه را به تصویر کشیده است.

انواع ذی‌نفعان							تعیین کننده	مورد انتظار	ذی‌نفعان پنهان			مشرکین	فوزین	فازین	ذی‌نفعان
مشرکین و فازین و فوزین (مطهران کبی)	فوزین (مطهران کبی)	مشرکین و فوزین (مطهران کبی)	فوزین (مطهران کبی)	فازین (مطهران کبی)	فازین (مطهران کبی)	فازین (مطهران کبی)									
															وزارت علوم، از لحاظ نقش توسعه‌ای و وطنی آموزش عالی کشور
															هیأت ریس دانشگاه
															دانشجویان
															دانش آموزان
															اعضای هیأت علمی
															اعضای غیر هیأت علمی (کارکنان)
															سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی
															مؤسسات و مراکز اقتصادی، صنعتی، کشاورزی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی شهرستان، استان و کشور
															پژوهشگران
															جامعه منی

<ul style="list-style-type: none"> فراهم شدن امکانات آموزشی و پژوهش و فناوری و نوآوری جهت انجام فعالیت‌های محوله حرکت از آموزش صرف به آموزش و پژوهش توأمان برقراری مشوق‌های پژوهش به اندازه کافی و سهولت در دسترسی به آنها برقراری مشوق‌هایی برای برگزاری دوره‌های آموزشی کاربردی فنی-مدیریتی برقراری مشوق‌هایی برای برگزاری دوره‌های آموزشی بین رشته‌ای یا مشارکت اساتید رشته‌های مختلف فراهم کردن تسهیلات رفاهی مطلوب (اعم از بیمه، مسکن، وام، ورزشی و...) برای آنها توسط دانشگاه 	<p>نیازمندی‌ها و انتظارات اعضای هیأت علمی</p>
<ul style="list-style-type: none"> سهم بودن آنها در منافع دانشگاه ایجاد فرهنگ و جو سازمانی دوستانه، نوآور و خلاق در دانشگاه فراهم کردن تسهیلات رفاهی مطلوب (اعم از بیمه، مسکن، وام، ورزشی و...) برای آنها توسط دانشگاه برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با حوزه‌ی فعالیت‌های کارکنان جهت ارتقای سطح دانش و بهره‌وری برقراری شایسته سالاری در اتخاذ پست‌های سازمانی انتخاب مدیران شایسته و لایق و توانمند در حوزه‌های مرتبط 	<p>نیازمندی‌ها و انتظارات کارکنان</p>

شکل ۵- نمونه‌هایی مبین «تحلیل انتظارات ذی‌نفعان»

۷- مسئولیت‌پذیری اجتماعی، نگاه آمایشی و مأموریت‌گرایی در منطقه (تناسب میان فعالیت‌های محیطی و حوزه عملکردی مؤسسات در عرصه بین‌المللی، ملی، منطقه‌ای و استانی)

به موفقیت رساندن دانشجویان، پژوهشگران و فارغ‌التحصیلان در بازار کار، زندگی و اهداف اصلی و مهم ایشان، یکی از فلسفه‌های اجتماعی و بنیادین تشکیل مؤسسات آموزشی، پژوهشی و فناوری است و وظیفه اجتماعی این نهادها در قبال فراگیران شمرده می‌شود. بخشی دیگر از وظیفه‌های اجتماعی این نهاد، مربوط به نیازهای محیط پیرامونی است. در راستای مسئولیت‌های اجتماعی، یکی از الزامات سند راهبردی دانشگاه‌ها، مؤسسات پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری، توجه توأمان به اثربخشی فعالیت‌ها در سطح فردی (رشد دانشجویان، دانش‌آموختگان، پژوهشگران، فناوران) و سطح نهادی (ارتباط با نیازها و ظرفیت‌های منطقه پیرامونی) است. انتظار است که اسناد راهبردی تا حدود مناسبی با رویکرد منطقه‌ای تنظیم شده و بر پایه تحقیق مناسب و سیستماتیکی حول مزیت‌ها و نیازهای منطقه، شکل گرفته باشد. به طور حتم، ملاحظات منطقه‌ای به صورت منسجم و حداکثری در کارکردهای آموزشی و پژوهشی و فناوری و ... اعمال می‌شود. تصاویر موجود در شکل ۶، مؤید نگاه مأموریت‌گرایی در برنامه‌های راهبردی است. از جمله مصادیق نگاه آمایشی و مأموریت‌گرا در منطقه:

- ✓ سیاست‌گذاری و طراحی راهبردها با توجه توانمندی‌ها و شایستگی محوری، چالش‌ها و فرصت‌های استانی، منطقه‌ای و ملی، شبکه‌سازی دانشگاه‌ها، نخبگان، شرکت‌ها و دستگاه‌ها
- ✓ استفاده از ظرفیت‌های مشترک دانشگاه‌های همجوار و تعاون و همکاری در کارکردهای دانشگاهی
- ✓ استفاده از روش‌ها و ابزارهای مختلف شامل تخصص‌گرایی یا قطب‌گرایی در موضوعات دانشی، تهیه پیوست‌های مأموریتی برای رشته‌ها (بسته‌های مأموریتی-آمایشی)، برگزاری دوره‌های مهارت‌افزایی مرتبط با تخصص‌های دارای مزیت، زیرساخت‌های هدایت شغلی، ساماندهی فرصت‌های مطالعاتی اعضای هیئت علمی در جامعه و صنعت، ساماندهی پایان‌نامه‌های تحصیلات تکمیلی مأموریت‌محور، ساماندهی اعطای گرنت‌ها و تجهیزات آزمایشگاهی، نقش‌آفرینی در شبکه‌های آزمایشگاهی استانی و اهدای جوایز و اعمال رتبه‌بندی‌ها در انتخاب پژوهشگران برتر (به طور مثال شناسایی و معرفی پایان‌نامه‌ها و رساله‌های تقاضامحور برتر) و اساتید ممتاز در همکاری با جامعه و صنعت، شناسایی و معرفی همکاران اجرایی و صنعتی برتر، برگزاری نشست‌های تخصصی طرح‌های برگزیده، نشست‌های مشترک مدیران ارتباط با جامعه و صنعت دانشگاه و پژوهشگاه، برگزاری رویداد الگوها و راهکارهای نوین در همکاری با جامعه و صنعت، هماهنگی و برنامه‌ریزی جهت برگزاری نشست‌های مشترک با استانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان‌ها و ...

شیوه‌نامه تدوین سند راهبردی دانشگاه‌ها، مؤسسات پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری

پیوست ۱: بایدها و نبایدهای یک سند راهبردی (هفت نکته راهنما)

دانشکده علوم انسانی - اسلامی

جدول (۱-۲): تعداد رشته‌ها، گرایش، مقطع تحصیلی، دلایل ایجاد و کاربرد آنها در منطقه-رشته جغرافیا

اهمیت و کاربرد در منطقه	دلایل ایجاد و گسترش رشته در دانشگاه	مقطع	گرایش
<p>❖ با توجه به نطق دبیر کل سازمان ملل متحد مبنی بر اینکه قرن بیست و یکم قرن مدیریت کلان جهان بر اساس اندیشه‌های جغرافیایی است، گسترش این رشته در منطقه می‌تواند منجر به برنامه ریزی صحیح و اصولی و مدیریت منابع و محیط گردد. با توجه به محیط ناپایدار استان همدان به لحاظ مخاطرات محیطی نظیر سیل، خشکسالی، بارش برف سنگین، یخبندان و حرکات دامنه‌ای، سرمایه‌گذاری محصولات کشاورزی و غیره، گسترش رشته جغرافیا می‌تواند در راستای سیاست‌های دانشگاه جامعه محور تحقق یابد.</p> <p>❖ ضرورت تدوین اطلس جغرافیایی فرهنگی و سیاسی جهان اسلام با محوریت بیداری اسلامی و تأکید بر اندیشه‌های</p> <p>❖ موقعیت استراتژیک، گذرگاهی و سوق الجیشی اسداباد به خاطر واقع شدن در محل اتصال چند استان و قرار گرفتن در مسیر بزرگراه کربلا و عتبات عالیات</p> <p>❖ فرونشست زمین، آب گرفتگی و سیل خیزی منطقه و استان</p> <p>❖ طرح‌های آبخوان داری و آب خیزداری در حوزه‌های هیدرولوژیکی دشت و استان ؛</p> <p>❖ آب و هوا (سرمایه‌گذاری و گرم‌زدگی) و ارتباط آن با زمان کاشت، داشت و برداشت محصولات کشاورزی</p>	<p>❖ عدم وجود رشته جغرافیا در منطقه ۴ کشور شامل استان‌های قم، قزوین، مرکزی و همدان و بالتبع عدم وجود رشته جغرافیا در سایر دانشگاه‌ها و همینطور نبود رشته آمایش سرزمین، جغرافیای شهری و سنجش از دور در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری.</p> <p>❖ تعداد بالا و چشمگیر و رو به افزایش دانشجویان جغرافیا در دانشگاه - نسبت به اکثر رشته‌های</p> <p>❖ دانشگاه در ۱۰ سال اخیر</p> <p>❖ با توجه به ماهیت میان رشته‌ای جغرافیا، گسترش این رشته می‌تواند بر اساس سیاست گسترش و حمایت از رشته‌های بین رشته‌ای وزارت علوم قرار گیرد.</p> <p>❖ فارغ التحصیلی استادان رشته جغرافیا در دانشگاه طراز یک</p>	<p>کارشناسی (موجود)</p> <p>کارشناسی و دکتری</p> <p>کارشناسی ارشد و دکتری</p> <p>کارشناسی ارشد</p> <p>کارشناسی ارشد</p>	<p>جغرافیا- آب و هواشناسی</p> <p>جغرافیا و برنامه ریزی گردشگری</p> <p>تغییر اقلیم</p> <p>مخاطرات محیطی</p> <p>طبیعت کردی (اکوتوری)</p>

صور تجلسه هیئت امنای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی استان مورخ ۱۴۰۱/۰۴/۰۶

جدول پنج ساله حذف و توسعه رشته-گرایش‌های دانشگاه

دانشکده / گروه	رشته‌های فعال مرتبط*		رشته-گرایش‌هایی که دانشگاه درخواست صدور مجوز دارد (۱۴۰۰-۱۴۰۴)	
	کارشناسی	کارشناسی ارشد	کارشناسی	کارشناسی ارشد
دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری	اقتصاد	حسابداری	اقتصاد فرهنگ و هنر	اقتصاد گردشگری (طراحی و ایجاد رشته)
	حسابداری	علوم اقتصادی - اقتصاد شهری	توسعه اقتصادی	اقتصاد بین الملل (رشته)
دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری	مدیریت بازرگانی	علوم اقتصادی - اقتصاد مالی	اقتصاد انرژی	گردشگری
	مدیریت صنعتی	علوم اقتصادی - اقتصاد محیط زیست	گردشگری گرایش بازاریابی	هندلاری (طراحی و ایجاد رشته)
	مدیریت مالی	علوم اقتصادی - اقتصاد نظری	جهانگردی	حسابداری
		علوم اقتصادی - بانکداری اسلامی	گردشگری برنامه ریزی توسعه	حسابداری
		علوم اقتصادی - توسعه اقتصادی و برنامه‌ریزی	جهانگردی	حسابداری
		مدیریت بازرگانی - بازاریابی	هندلاری (طراحی و ایجاد رشته)	حسابداری
		مدیریت بازرگانی - بازرگانی داخلی	مطالعات اوقات فراغت گرایش مدیریت	حسابداری
		مدیریت بازرگانی - تجارت الکترونیکی	مدیریت فناوری اطلاعات (گرایش هوشمندی کسب و کار)	حسابداری
		مدیریت بازرگانی - مدیریت استراتژیک	مدیریت صنعتی گرایش آینده پژوهی شرکتی (طرح و ایجاد رشته)	حسابداری
		مدیریت صنعتی - تحقیق در عملیات	تجارت الکترونیک	حسابداری
		مدیریت صنعتی - تولید و عملیات	مدیریت استراتژیک	حسابداری
		مدیریت صنعتی - مدیریت کیفیت و بهره‌وری	حسابداری بخش عمومی	حسابداری
	مدیریت کسب و کار - کار و رفتار سازمانی و منابع انسانی	حسابداری مدیریت	حسابداری	
	مدیریت کسب و کار - عملیات و زنجیره تامین	حسابداری مدیریت	حسابداری	
	مدیریت مالی	حسابداری مدیریت	حسابداری	

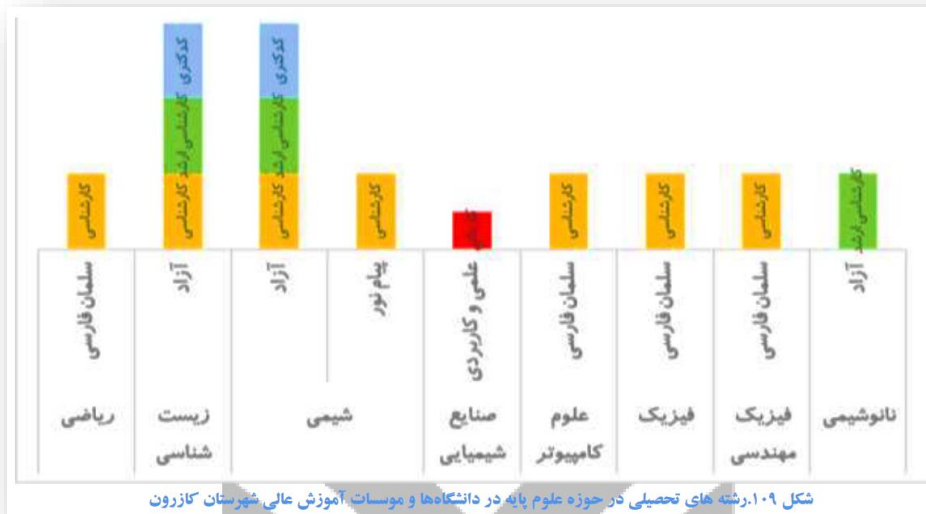
توسعه مأموریت‌گرایی تخصصی، حرفه‌ای و کاربردی در آموزش عالی

۱. بازمهندسی و معماری نظام آموزشی با رویکرد ترویج و تقویت مأموریت‌گرایی تخصصی و حرفه‌ای
۲. بازنگری برنامه‌های آموزشی و درسی با رویکرد تقویت میان رشته‌ای‌ها، تلفیق رشته‌ها با تقویت رویکرد مأموریت‌گرایی تخصصی و پاسخگویی به نیازهای جامعه
۳. الزام هدایت پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویان تحصیلات تکمیلی به پروژه‌های مسئله محور و مورد نیاز جامعه در بخش‌های صنعتی، اقتصادی، کشاورزی، خدماتی، اجتماعی و رفاهی
۴. اصلاح رویکرد تدوین برنامه‌های درسی مبتنی بر نیازهای استانی، ملی و بین‌المللی
۵. واگذاری اختیار بخشی از برنامه‌ریزی درسی در جهت لحاظ نمودن کاربری‌های محیطی و منطقه‌ای
۶. ارتقاء نقش و جایگاه آموزشهای تخصصی - حرفه‌ای در آموزش عالی
۷. متناسب‌سازی سهم دانشجویان فنی حرفه‌ای و مهارتی در آموزش عالی مبتنی بر نیازهای کاربردی جامعه و بازارکار
۸. ایجاد سازوکارهای لازم برای سوق دادن فعالیت‌های آموزشی دانشگاه‌ها در راستای سند تحول علم و فناوری وزارت متبوع
۹. ایفای نقش مأموریت‌گرایی تخصصی و حرفه‌ای به‌منظور دستیابی به جامعه توسعه یافته و مبتنی بر دانش

بهره‌گیری از ظرفیت استان‌ها و مناطق مختلف کشور در توسعه آموزش عالی

۱. شناسایی قابلیت‌های استان‌ها در بخش‌های مختلف
۲. انجام نیازسنجی و آینده‌نگری وضعیت آموزش عالی استان‌ها و تعیین اولویت‌های رشته‌ها
۳. طراحی و اصلاح الگوی توسعه آموزش عالی کشور بر مبنای پاسخگویی به نیازهای استان‌ها و مناطق و در راستای سیاست‌ها و برنامه‌های کلان توسعه کشور
۴. تبیین و تدوین برنامه‌ها و اولویت‌های توسعه آموزش عالی استان‌ها و مناطق کشور در راستای استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های آنان و برنامه‌های توسعه ملی
۵. شناسایی و تعیین قطب‌های منطقه‌ای آموزش عالی مبتنی بر مزیت‌ها و قابلیت‌های منطقه‌ای
۶. تبیین جهت‌گیری‌های اشتغال، جمعیت، توسعه و زمینه‌های اقتصادی - صنعتی، کشاورزی، خدماتی، فرهنگی و اجتماعی استان‌ها
۷. متناسب‌سازی جمعیت دانشجویی برحسب گروه‌های آموزشی، مقاطع تحصیلی، زیرنظامهای آموزش عالی و رشته‌های تحصیلی بر اساس برنامه‌ریزی آمایش سرزمینی
۸. پایش مستمر اجرای طرح آمایش استان‌ها و اصلاح و بروزرسانی آن
۹. استفاده از ظرفیت و قابلیت بخش‌های مختلف استانی و منطقه‌ای جهت اجرای برنامه‌های آموزش عالی از قبیل انجام پروژه‌های کاربردی، تربیت نیروی انسانی شاغل و ارتقاء مهارت‌ها و توانمندی نیروی انسانی
۱۰. ایجاد خوشه‌ها و شبکه همکاری منطقه‌ای و ملی بین دانشگاهی به‌منظور بهره‌برداری بهینه از امکانات و تجهیزات کارگاهی و آزمایشگاهی و ظرفیت‌های آموزشی

شیوه‌نامه تدوین سند راهبردی دانشگاه‌ها، مؤسسات پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری
پیوست ۱: بایدها و نبایدهای یک سند راهبردی (هفت نکته راهنما)



شکل ۶- نمونه‌هایی مبین «نگاه آمایشی و مأموریت‌گرایانه در منطقه