

بين الحين والآخر



دانشگاه صنعتی شریف

سند تحول راهبردی

جلد اول

«به سوی چشم انداز ۱۴۰۴»

فهرست

۵	مقدمه
۹	تقدیر و تشکر
۱۱	ضرورت تدوین سند تحول «به سوی چشم‌انداز ۱۴۰۴»
۲۱	مأموریت و چشم‌انداز
۲۷	اصول و ارزش‌ها
۲۹	راهبردها
۳۱	راهبردهای معطوف به کارکردهای اصلی
۳۳	راهبردهای آموزشی
۳۹	راهبردهای پژوهشی و ارزش‌آفرینی
۴۵	راهبردهای فرهنگی و اجتماعی
۴۹	راهبردهای بین‌المللی
۵۱	راهبردهای معطوف به عوامل توانمندساز
۵۳	رشد و بالندگی اعضای هیأت علمی و کارکنان آموزشی و پژوهشی
۵۵	جذب و حفظ دانشجویان توانمند
۵۷	افزایش اثربخشی مدیران و نظام اداری
۶۱	گسترش پایدار منابع مالی
۶۵	توسعه خدمات و زیرساخت‌ها
۶۹	تطبیق راهبردها با اصول و ارزش‌ها
۷۰	تطبیق راهبردها با اسناد بالادستی



مقدمه

مسیر تحول دانشگاه از سال‌ها پیش آغاز شده و تدوین این سند، علاوه بر مستند نمودن این تلاش‌ها در قالب راهبردهای مشخص، به معنای لزوم تداوم این حرکت تحول‌آميز است.





در زمان تدوین این سند، دانشگاه صنعتی شریف حدوداً ۵۰ ساله را پشت سر گذاشته و در مسیر خود، توفیقات و شکست‌هایی را کسب نموده است. همچنین در این زمان، فاصله‌ای نسبتاً ۱۰ ساله با اولین سررسید افق چشم‌انداز نظام جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۴۰۴ و آغاز حرکت در مسیر تمدن‌سازی نوین اسلامی و ایرانی وجود دارد. گذشته ۵۰ ساله و فرصت پیش روی ۱۰ ساله، دورانی از گذار و تحول را پیش روی دانشگاه صنعتی شریف قرار می‌دهد که در صورت ارائه جهت‌گیری‌های صحیح، این دانشگاه می‌تواند به اهداف خود نزدیک گردد. از این رو، سند تحول دانشگاه صنعتی شریف با هدف تبیین اهداف و مأموریتها، و ارائه راهبردهای تحول‌ساز دانشگاه جهت نیل به این اهداف مورد تدوین قرار گرفته است.

سند حاضر (به سوی چشم‌انداز ۱۴۰۴) در ساختاری هم‌افزا با سند «برنامه راهبردی پنج‌ساله اول» دانشگاه تدوین شده است و البته دارای تفاوت‌هایی با آن می‌باشد. سند «به سوی چشم‌انداز» ناظر به افق بلندمدت (۱۴۰۴) است در حالی که سند «برنامه راهبردی» دارای افق میان‌مدت پنج‌ساله می‌باشد. همچنین سند «به سوی چشم‌انداز» در پی تبیین افق‌های تحول‌آمیز دانشگاه است، در حالی که سند «برنامه راهبردی» در پی ارائه راهبردها و اقدامات اجرایی مشخص برای برداشتن یکی از گام‌های دستیابی به این افق می‌باشد. علاوه بر آن سند «برنامه راهبردی» بیشتر کارکرد درون‌دانشگاهی داشته و مخاطبان آن بیشتر، مدیران دانشگاه هستند اما سند «به سوی چشم‌انداز» علاوه بر کارکرد درون‌دانشگاه، دارای کارکرد برون‌دانشگاهی بوده و جهت‌گیری‌های کلان دانشگاه را در عرصه‌های مختلف مشخص می‌سازد.

این سند دارای ویژگی‌های ذیل می‌باشد:

۱- **استفاده از مطالعات و تجربیات مدیران و صاحب‌نظران:** براساس یافته‌های دانشمندان معاصر در زمینه مفاهیم استراتژی، هنری میتزبرگ^۱، تلاش بشر را می‌توان برآمده از سه منشأ اصلی دانست: هنر که «بینشی خلاقانه» است و در تخیل بشر ریشه دارد؛ صنعت که یک «یادگیری عملی» است و ریشه آن را باید در تجارب انسانی دانست و علم که «نشانه‌هایی سیستماتیک» است و ریشه در تحلیل دارد.

در مورد «علم» باید اذعان نمود که علم اگرچه می‌تواند ورودی‌ها و خروجی‌های فرایند شکل‌گیری استراتژی را «تغذیه» کند، اما یک فرایند علمی را هرگز نمی‌توان فرایند شکل‌گیری استراتژی دانست. برای مثال، یک نمونه مشهور این فرایند علمی، «برنامه‌ریزی استراتژیک» است که برای خلق استراتژی، از تحلیل‌هایی «از پیش آماده» استفاده می‌کند. اما حقایق متعدد و فراوان نشان داده‌اند که «برنامه‌ریزی استراتژیک همیشه و در همه‌جا شکست خورده است»^۲. توضیح علت این «شکست همیشگی» برنامه‌ریزی استراتژیک در این است که برنامه‌ریزی استراتژیک (و هر فرایند علمی دیگر)، به‌دنبال «تحلیل» موضوعات و استفاده از روش «کل به جزء» برای درک موضوعات است و از این رو همواره در تناقض با واقعیت‌های اجرایی قرار می‌گیرد. این درحالی است که «استراتژی» حاصل «ستز» موضوعات و در کنار هم قرار دادن چند جزء برای رسیدن به کلی است که با جمع تک‌تک اجزا متفاوت می‌باشد. در واقع رویکردهای بالا به پایین و انتزاعی هیچ‌گاه نمی‌توانند به «ستز» منجر شوند.

Henry Mintzberg - ۱

۲ یکی از منتقدین مشهور به‌کارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک در دولت به شکل PPBS (رویکرد برنامه‌ریزی - Plan-

ning - برنامه‌نویسی - Programming) و بودجه‌بندی - Budgeting System)



از این رو، قلب فرایند شکل‌گیری استراتژی، صنعت (یادگیری از تجربه‌های ملموس) و هنر (چشم‌اندازسازی با استفاده از بصیرت‌های خلاقانه) است. در این میان، فهم هنر، فی‌نفسه کار چندان ساده‌ای نیست. با توجه به این موضوع و ناممکن بودن تربیت رهبران چشم‌اندازساز به دلیل پیچیدگی بسیار زیاد فرایند هنر، مهم‌ترین رویکرد برای انجام یک تغییر استراتژیک در یک سازمان، استفاده از «صناعت» است: یعنی جایی که «تجربه» کلید پیشرفت و بهبود سازمان محسوب می‌شود. شکل‌گیری استراتژی عمدتاً در تعامل میان «صناعت» و «هنر» رخ می‌دهد. از این رو به نظر می‌رسد مدیریت ارشد سازمان، بیش از آن‌که به «خلق» استراتژی بپردازد باید به «جستجوی» استراتژی بپردازد و راهبردهای تحول‌آمیز سازمان خود را از میان یافته‌ها و تجربه‌های هر چند کوچک درون‌سازمانی و بیرون‌سازمانی استخراج نماید. از این رو منشأ بسیاری از یافته‌های این سند، بر اساس تجربیات و یافته‌های مدیران و اساتید دانشگاه صنعتی شریف و نیز مطالعه مفاهیم و دستاوردهای آموزش عالی در کشورها و دانشگاه‌های موفق جهان بوده است.

۲- توجه توأمان به رویکردهای مأموریت‌گرایی و مزیت‌های رقابتی در تدوین راهبردها: تدوین راهبردهای دانشگاه صنعتی شریف به‌عنوان سازمان غیرانتفاعی و مأموریت‌گرا متفاوت از سازمان‌های انتفاعی است. این موضوع بدین مفهوم است که این دانشگاه در راستای تحقق مأموریت‌های خود، تنها به مزیت‌های رقابتی خود اکتفا نکرده و به کسب مزیت در زمینه‌های لازم می‌پردازد. برای نمونه در صورتی که مأموریت دانشگاه، تربیت دانشجویانی در زمینه یکی از علوم خاص باشد (حال این مأموریت توسط نهادهای بالاسری به دانشگاه تفویض شده باشد و یا این‌که بدنه دانشگاه خود چنین مأموریتی را برای خود در نظر گرفته باشد)، این دانشگاه حتی در صورت عدم وجود مزیت رقابتی (مانند اساتید خبره در آن علم، فضای آموزشی مناسب و ...) سعی در کسب مزیت نموده و خود را برای انجام مأموریت خود آماده می‌سازد.

با این حال لازم است تا دانشگاه علاوه بر توجه به مأموریتها، به مزیت‌های رقابتی خود نیز توجه داشته باشد و اهداف و راهبردهای مورد نظر را با توجه به آنها تدوین نماید. در غیر این صورت، امکان عدم تحقق بسیاری از اهداف و راهبردها به دلیل عدم توجه به واقعیت‌ها و توانمندی‌های موجود، غیرممکن خواهد بود. به این ترتیب، در تدوین سند حاضر به صورت توأمان از رویکردهای مأموریت‌گرایی و توجه به مزیت‌های رقابتی استفاده شده است.

۳- عدم ورود به فرایندهای جزئی اجرایی: فرایند اجرا، فرایندی پیچیده بوده و به دلیل محیط متغیر بیرونی و پیش‌بینی‌ناپذیری آن تا حدی اقتضایی می‌باشد. از این رو آنچه مدیران اجرایی در حین عمل انجام می‌دهند، نوعی «صناعت» است که به معنای یادگیری و اجرا به‌صورت توأمان می‌باشد. در این مفهوم - که سازگاری بیشتری با واقعیت دارد - مدیران اجرایی نزدیکترین افراد به عرصه عمل و واقعیت هستند و لذا بیشترین توانایی در درک مسائل و راه‌حل‌های اجرایی آن را دارند. به این ترتیب برنامه‌ریزی عملیاتی و ورود به حیطه اجرایی مدیران، بخشی از اختیارات اجرایی آنها را سلب کرده و امکان موفقیت آنان را کاهش می‌دهد. دلیل شکست بسیاری از برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی نیز در همین نکته نهفته است. با این حال، از آنجا که خطر درگیر



شدن در مسائل روزمره و غفلت از راهبردهای بلندمدت برای مدیران اجرایی وجود دارد، سند تحول بدون ورود به جزئیات اجرایی (مگر در حد پیشنهادات کلی)، جهت‌گیری‌ها، مسیرها و افق‌های بلندمدت پیش روی دانشگاه را تبیین کرده است.

۴- توجه به نقاط اهرمی در ارائه راهبردها: بدون شک عوامل بسیاری بر موفقیت دانشگاه تاثیر می‌گذارند. با این حال پرداختن به تمام آن‌ها به معنی عدم توجه به اولویت‌ها و پیچیده نمودن فرایند برنامه‌ریزی است. از سوی دیگر، ارائه تمام راهبردهای ممکن، به ناپیدا شدن راهبردهای اصلی در میان انبوهی از عبارات ریز و درشت می‌انجامد و مخاطبان را نسبت به روح اصلی حاکم بر سند ناآگاه و سردرگم می‌سازد. از این رو سند حاضر با رعایت قانون ۸۰ - ۲۰ (۸۰٪ اثرات توسط ۲۰٪ عوامل به وجود می‌آیند) از ارائه تمام راهبردهای ممکن پرهیز کرده و تنها به تبیین راهبردهای اصلی و بسیار اثرگذار پرداخته است.

۵- تلاش برای گفتمان‌سازی و ارائه الگو برای نظام آموزش عالی کشور: با وجود این‌که سند حاضر معطوف به دانشگاه صنعتی شریف و شرایط و اقتضائات خاص آن است، اما می‌تواند رهیافت‌های مهمی برای نظام آموزش عالی کشور داشته باشد. از این رو گفتمان‌سازی به روح حاکم بر سند حاضر تبدیل شده و تلاش شده تا حتی الامکان مأموریت و راهبردهای دانشگاه مورد شرح و تبیین قرار گیرند.

در پایان نکته قابل توجه این‌که مسیر تحول دانشگاه از سال‌ها پیش آغاز شده و تدوین این سند، علاوه بر مستند نمودن این تلاش‌ها در قالب راهبردهای مشخص، به معنای لزوم تداوم این حرکت تحول‌آميز است.



تقدیر و تشکر

بدین ترتیب از دانشگاهیان و صاحب نظران زیر که در راستای تدوین این سند، نظرات خود را در اختیار تدوین کنندگان قرار دادند، تقدیر و تشکر می شود:

دکتر رضا روستا آزاد - دکتر مصطفی تقوی - دکتر محمدرضا آراستی - دکتر غلامرضا ذاکر صالحی - دکتر سید قاسم میرعمادی - دکتر محمدحسن سعیدی - دکتر مسعود تجریشی - مهندس محمد میرزایی - دکتر روح الله دهقانی فیروزآبادی - مهندس علی اصغر اسکندریباتی - دکتر محمدرضا رزوان - دکتر محمود بهمن آبادی - حاج آقا دکتر حبیب محمدنژاد - مهندس مجید دهبیدی پور - دکتر رضا باقری - دکتر سعید بهزادی پور - مهندس محمد متشکر آرائی - دکتر محمد پرنیانی - دکتر حمیدرضا ربیعی - دکتر کریم مظاهری - دکتر اعظم ایرجی زاد - دکتر محمد دورعلی - دکتر محمدمهدی مرتهب و تمامی اعضای محترم شورای دانشگاه. در نهایت از پژوهشکده سیاستگذاری علم، فناوری و صنعت دانشگاه صنعتی شریف که ایفاگر نقش دبیرخانه تدوین این سند بوده است، قدردانی می شود.



ضرورت تدوین سند تحول «به سوی چشم انداز ۱۴۰۴»

سؤال اصلی این است که چرا دانشگاه صنعتی شریف به عنوان برترین دانشگاه فنی و مهندسی کشور نیازمند تحول است؟ آیا این دانشگاه در مسیر موفقیت گام برنمی‌دارد؟ آیا امکان بهبود آن در مسیر پیشین وجود ندارد؟ آیا دانشگاه صنعتی شریف تنها در صورت افزایش منابع مالی و اعتباری می‌تواند به اهداف خود دست یابد؟





بدون توجه به واقعیات موجود، تدوین سند تحول امری بی معنا است. در واقع سؤال اصلی این است که چرا دانشگاه صنعتی شریف به عنوان برترین دانشگاه فنی و مهندسی کشور نیازمند تحول است؟ آیا این دانشگاه در مسیر موفقیت گام برنمی‌دارد؟ آیا امکان بهبود آن در مسیر پیشین وجود ندارد؟ آیا دانشگاه صنعتی شریف تنها در صورت افزایش منابع مالی و اعتباری می‌تواند به اهداف خود دست یابد؟ پاسخ به این سؤالات مستلزم توجه به نکات و واقعیاتی از دانشگاه صنعتی شریف، نظام آموزش عالی کشور و دیگر دانشگاه برتر در سطح جهان می‌باشد. از این رو در ادامه، عمده این دلایل در دو بخش بیم‌ها و امیدها ارائه می‌گردد.



بیم‌ها

واقعیات داخلی و بین‌المللی زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد در صورت عدم تداوم مشی تحول‌گرا نه در دانشگاه صنعتی شریف، این دانشگاه نه تنها در جایگاه خود صعود نمی‌کند، بلکه نسبت به رقبای ملی و منطقه‌ای خود، تنزل جایگاه را تجربه خواهد کرد. در واقع، بیم‌ها اشاره به مواردی است که بیان‌کننده گوشه‌ای از این واقعیات^۳ می‌باشد. در ادامه به بخشی از این حقایق اشاره می‌گردد:

● رتبه بین‌المللی دانشگاه

بر اساس چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور در سال ۱۴۰۴؛ ایران کشوری است «دست یافته به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه آسیای جنوب غربی (شامل آسیای میانه، قفقاز، خاورمیانه و کشورهای همسایه) با تأکید بر جنبش نرم‌افزاری و تولید علم». دستیابی به این مهم در زمینه آموزش عالی مستلزم برخورداری از دانشگاه‌هایی در سطح برترین دانشگاه‌های منطقه چشم‌انداز است. از این رو بررسی جایگاه دانشگاه صنعتی شریف به‌عنوان برترین دانشگاه فنی و مهندسی کشور، در نظام‌های رتبه‌بندی مختلف دنیا از جمله نظام‌های رتبه‌بندی QS^۴، THE^۵ و ARWU^۶ (شانگهای) تا حدی می‌تواند وضعیت فعلی را مشخص سازد. نکته قابل توجه این‌که هر چند روش‌های مورد استفاده برای رتبه‌بندی دانشگاه‌ها توسط نظام‌های رتبه‌بندی یاد شده دارای برخی ایرادات و محدودیتهای خاص خود هستند، اما به طور کل عاری از حقیقت نبود و دارای دلالت‌هایی برای دانشگاه‌های مورد رتبه‌بندی می‌باشند.

بر این اساس در سال ۲۰۱۳ میلادی و بر مبنای نظام رتبه‌بندی QS دانشگاه صنعتی شریف در رتبه ۶۰۱-۶۵۰ دانشگاه‌های برتر دنیا قرار داشته است. در همین سال این دانشگاه در میان ۵۰۰ دانشگاه برتر دنیا از نگاه نظام رتبه‌بندی ARWU قرار نداشته و تنها حائز رتبه ۱۰۱-۱۵۰ در میان دانشگاه‌های مهندسی جهان بوده است. بهترین رتبه دانشگاه صنعتی شریف در سال ۲۰۱۳ مربوط به نظام رتبه‌بندی THE می‌باشد که در آن، رتبه دانشگاه ۲۵۱-۲۵۷ بوده است. بر اساس همین نظام رتبه‌بندی، دانشگاه صنعتی شریف دارای رتبه ۴۲ در میان دانشگاه‌های آسیایی بوده است. نکته قابل توجه این‌که دانشگاه‌هایی از کشور تایوان (سه دانشگاه با رتبه‌های ۱۴، ۲۷ و ۳۲ در آسیا)، رژیم صهیونیستی (سه دانشگاه با رتبه‌های ۱۵، ۱۸ و ۲۱ در آسیا)، ترکیه (پنج دانشگاه با رتبه‌های ۲۲، ۲۸، ۳۱، ۳۷ و ۳۸ در آسیا) و هندوستان (دو دانشگاه با رتبه‌های ۳۰ و ۳۳ در آسیا) بالاتر از دانشگاه صنعتی شریف قرار داشته‌اند. همچنین دانشگاه‌هایی از کشورهای عربستان با رتبه ۴۹ در آسیا و تایلند با رتبه ۵۵ در آسیا در پی این دانشگاه و تسخیر رتبه آن بوده‌اند.



● درآمدها و هزینه‌های دانشگاه

میزان درآمد یک دانشگاه یکی از شاخص‌هایی است که دلالت بر توانمندی یک دانشگاه دارد؛ چرا که از یک سو میزان اعتبار و توانایی جذب درآمد یک دانشگاه را می‌رساند و از سوی دیگر، حکایت از توانایی هزینه‌کرد دانشگاه در امور آموزشی، پژوهشی، رفاهی و دیگر امور مرتبط با دانشگاه دارد.

بودجه دولتی مصوب دانشگاه صنعتی شریف در سال ۱۳۹۳ در حدود ۱۸۰ میلیارد تومان بوده است که این رقم در مقایسه با درآمد دانشگاه‌های طراز اول دنیا بسیار ناچیز است. برای نمونه درآمد سالیانه دانشگاه هاروارد در سال ۲۰۱۳ در حدود ۴٫۲ میلیارد دلار، درآمد سالیانه دانشگاه استنفورد در سال ۲۰۱۲ در حدود ۴ میلیارد دلار، درآمد سالیانه دانشگاه کرنل در سال ۲۰۱۳ در حدود ۳٫۶ میلیارد دلار، درآمد سالیانه دانشگاه ام‌آی‌تی در سال ۲۰۱۳ در حدود ۳٫۲ میلیارد دلار، درآمد سالیانه دانشگاه توکیو در سال ۲۰۱۱ در حدود ۲٫۴ میلیارد دلار، درآمد سالیانه دانشگاه ملبورن در سال ۲۰۱۲ در حدود ۱٫۹ میلیارد دلار، درآمد سالیانه دانشگاه ادینبرو در سال ۲۰۱۳ در حدود ۱٫۲ میلیارد دلار و درآمد سالیانه دانشگاه زوریخ در سال ۲۰۱۲ در حدود ۱٫۲ میلیارد دلار بوده است.

جدول ۱- درآمد سالیانه برخی دانشگاه‌های دنیا

درآمد سالانه دانشگاه استنفورد	۴ میلیارد دلار
درآمد سالانه دانشگاه MIT	۳٫۲ میلیارد دلار
درآمد سالانه دانشگاه هاروارد	۴٫۲ میلیارد دلار
درآمد سالانه دانشگاه کرنل	۳٫۶ میلیارد دلار
درآمد سالانه دانشگاه توکیو	۲٫۴ میلیارد دلار
درآمد سالانه دانشگاه ملبورن	۱٫۹ میلیارد دلار
درآمد سالانه دانشگاه ادینبرو	۱٫۲ میلیارد دلار
درآمد سالانه دانشگاه زوریخ	۱٫۲ میلیارد دلار

درآمد این دانشگاه‌ها که عموماً از طریق طیف متنوعی از منابع درآمدی مانند قراردادهای پژوهشی، کمک‌های مستقیم دولتی، شهریه‌های تحصیلی، ارائه خدمات، هدایا و موقوفات، کمک‌های حامیان مالی، سرمایه‌گذاری‌ها، شرکت‌های پیرامونی و ... به دست آمده است، علاوه بر امکان رشد فعالیتهای دانشگاهی، این دانشگاه‌ها را در مسیر انجام مأموریت‌های خود توانمند می‌سازد.

● بعد بین‌المللی دانشگاه

تعداد دانشجویان خارجی در حال تحصیل در یک دانشگاه، یکی از شاخص‌هایی است که می‌تواند بیانگر میزان ارتباطات و مقبولیت بین‌المللی یک دانشگاه باشد. در حال حاضر حدود ۵۰ دانشجوی خارجی در دانشگاه صنعتی شریف مشغول به تحصیل هستند که عموم آنها را دانشجویانی از کشورهای همسایه تشکیل

می دهند. تعداد اساتید خارجی مدعو در دانشگاه نیز بسیار ناچیز است. این در حالی است که حضور اساتید و دانشجویان خارجی یکی از سیاست‌های اصلی دانشگاه‌های معتبر جهان است و می‌تواند منجر به نتایج مثبتی همچون استانداردسازی رویه‌های کاری، افزایش اعتبار بین‌المللی، ارتقاء روابط بین‌الملل از طریق فارغ التحصیلان و جذب نخبگان ایرانی و غیر ایرانی خارج از کشور گردد. در این زمینه می‌توان به دانشگاه‌های ام‌آی‌تی، هاروارد، توکیو، ملبورن، زوریخ و ادینبرو - که دارای تعداد قابل توجهی دانشجویان خارجی در حال تحصیل می‌باشند - اشاره نمود.

جدول ۲- تعداد دانشجویان خارجی در برخی دانشگاه‌های دنیا

دانشجویان خارجی دانشگاه MIT	۳۰۰۰ نفر از ۱۱۰۰۰ دانشجو
دانشجویان خارجی دانشگاه هاروارد	۴۵۰۰ نفر از ۲۱۰۰۰ دانشجو
دانشجویان خارجی دانشگاه توکیو	۳۰۰۰ نفر از ۲۸۰۰۰ دانشجو
دانشجویان خارجی دانشگاه ملبورن	۱۰۰۰۰ نفر از ۴۰۰۰۰ دانشجو
دانشجویان خارجی دانشگاه زوریخ	۵۰۰۰ نفر از ۲۵۰۰۰ دانشجو
دانشجویان خارجی دانشگاه ادینبرو	۱۲۰۰۰ نفر از ۳۲۰۰۰ دانشجو

● مهاجرت دائمی بخشی از تحصیل کردگان

هم‌اکنون بخشی از جامعه دانشگاهی کشور و به خصوص جامعه دانشگاهی دانشگاه صنعتی شریف، با گذراندن دوره‌های تحصیلات تکمیلی در دانشگاه‌های اروپایی و بالانحص آمریکایی، مسیر شغلی خویش را در این کشورها تعریف می‌کنند. بدین ترتیب موضوع مهاجرت دائمی این بخش از نخبگان کشور شکل می‌گیرد. این در حالی است که این سرمایه‌های عظیم انسانی می‌توانند نقش مفیدی را در فرایند رشد کشور ایفا نمایند و مهاجرت دائمی آنان، به معنای از دست دادن آسان این سرمایه‌ها می‌باشد.

● نیاز کشور به رشد علم و فناوری و دستیابی به اقتصاد درونزا و برونزرا

به دلیل توجه ویژه مسئولان کشور به موضوع توسعه علم و فناوری، جمهوری اسلامی ایران حرکت‌های بالنده‌ای را در زمینه توسعه علمی و توسعه فناوری انجام داده است. در این زمینه دانشگاه صنعتی شریف با انتشار سالانه حدود ۱۳۵۰ مقاله نمایه شده علمی در پایگاه معتبر بین‌المللی ISI و سهم بودن در توسعه فناوری‌هایی چون فناوری‌های مرتبط با فضا (ماهواره شریف)، خدمات ارزش افزوده تلفن همراه (ابر سلامت)، فناوری‌های حوزه IT/ICT (رمز و امنیت شبکه)، حوزه نفت و انرژی (ازدیاد برداشت از مخازن و مهندسی سیستم‌های انرژی)، فناوری‌های غشایی (احداث خطوط تولید صنعتی)، توربین‌های گازی (طرح ملی توسعه فناوری‌های توربین‌های گازی)، فناوری نانو (تولید محلول‌های نانو با کاربردهای مختلف) و ... در این مسیر نقش داشته است. با این حال بر اساس شواهد موجود و نیز گزارش سالانه مجمع جهانی اقتصاد^۷، اقتصاد



ایران در حال گذار از مرحله منبع محور (Factor-driven) به مرحله کارایی محور (Efficiency-driven) است و هنوز در زمره کشورهای با اقتصاد دانش بنیان (Innovation-driven) قرار نگرفته است. از سوی دیگر به دلیل ضرورت ایجاد یک اقتصاد مقاوم و غیر آسیب پذیر در برابر تهدیدات درونی و بیرونی و کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی، توسعه فناوری و تجاری سازی آن مستلزم همسو شدن تمامی نهادهای مرتبط از جمله نهاد دانشگاه در این مسیر است.

● وضعیت فرهنگی دانشگاه

دانشگاه مرحله گذار دانشجویان از محیط مدرسه به جامعه است و از این رو علاوه بر این که مسئول رشد علمی دانشجویان و آماده ساختن آنان برای ورود به بازار کار محسوب می شود، نسبت به رشد فکری و معنوی آنان و آماده سازی آنان برای پذیرش مسئولیت های اجتماعی دارای مسئولیت است. در این زمینه با وجود پویایی دانشگاه در امور اجتماعی و فرهنگی - که جلوه هایی از آن را می توان در برنامه های هیأت دانشجویی، نشست های سیاسی و اقتصادی، جلسات نمایش فیلم، و عموم برنامه های فرهنگی، اجتماعی و ورزشی خودجوش دانشجویان مشاهده نمود - هنوز این نهاد اجتماعی تا تبدیل به محیطی سالم، پویا و با نشاط و عاری از جلوه های نامطلوب مغایر با فرهنگ اسلامی برای رشد عمیق فکری و معنوی دانشجویان فاصله دارد.

● محدودیتهای ناشی از فضا و زیرساخت ها

در حال حاضر، پردیس اصلی دانشگاه که بالغ بر ۱۲۰۰۰ دانشجو را در خود جای داده است، در حدود ۱۷ هکتار می باشد و بر این اساس، تقریباً کوچکترین سطح سرانه را در میان دانشگاه های دولتی کشور دارد. در اغلب دانشکده ها و مراکز، کمبود فضا به نحوی است که حتی فضای کافی جهت استقرار اعضای جدید هیأت علمی و یا دانشجویان دکترا وجود ندارد. همچنین، بسیاری از بناها و تاسیسات زیربنایی دانشگاه فرسوده و عملاً غیر قابل استفاده است. علاوه بر این، بر اساس آمارهای موجود، امور رفاهی مربوط به کارکنان و دانشجویان دانشگاه به طور نسبی در سطح پایین تری از سایر دانشگاه ها قرار دارد.

● محرک های بیرونی تغییر

به صورت سنتی دانشگاه ها مهمترین محل عرضه دانش بوده اند. اما امروزه به واسطه تغییرات پیش آمده، این انحصار در حال شکستن بوده و در آینده نه چندان دور، دانشگاه هایی که نتوانند خود را در پاسخ به تغییرات پیش آمده متحول سازند، به ناچار افت خواهند کرد. در این زمینه گزارشی که توسط مؤسسه Ernst & Young در سال ۲۰۱۲ منتشر شد^۸ پنج عامل محرک را برای تحول آتی دانشگاه ها برشمرده است. این پنج عامل شامل دموکراتیزه شدن و افزایش دسترسی به دانش (گسترش دسترسی به آموزش عالی و دسترسی عموم به محتوای آموزشی)؛ سخت شدن تأمین مالی (محدودیت منابع مالی دولتها برای تأمین مالی



دانشگاه‌ها و نیاز به یافتن راهکارهای جدید تأمین مالی؛ تغییرات جهانی (ظهور دانشگاه‌های رقابت‌پذیر در مقیاس جهانی برای جذب اساتید و دانشجویان نخبه در کشورهای نوظهور اقتصادی)؛ یکپارچگی دانش و صنعت (افزایش یادگیری‌های صنعتی محور، گسترش همکاری‌های تحقیقاتی و تجاری‌سازی میان صنعت و دانشگاه و تبدیل شدن صنعت به‌عنوان رقیب دانشگاه در موضوع صدور گواهی‌نامه‌ها، انجام پژوهش و ارائه محتواهای آموزشی)؛ و گسترش کاربرد فناوری‌های دیجیتال (گسترش آموزش برخط و آموزش تلفیقی در محیط دانشگاه و خارج از آن) می‌باشند.

بدین ترتیب به نظر می‌رسد این تغییرات باعث ایجاد انقلابی در آموزش عالی خواهد شد و امکان رخداد سناریوهایی چون جایگزین شدن بنگاه‌های صنعتی به جای دانشگاه‌ها و گسترش مجازی در مقابل کاهش فضای فیزیکی دانشگاه‌ها وجود خواهد داشت.



امیدها

بدون تردید وجود توانمندی‌های قابل توجه در دانشگاه صنعتی شریف، نوید دهنده امکان حرکت دانشگاه در مسیر تحوّل می‌باشد. در واقع بدون وجود این نقاط قوت، احتمال بهبود دانشگاه کم‌رنگ می‌گردد. عمده‌ترین این نقاط قوت عبارتند از:

● نمانام (برند)

نمانام دانشگاه صنعتی شریف، یکی از معتبرترین نمانام‌های دانشگاهی در کشور است. همچنین این دانشگاه نسبت به دیگر دانشگاه‌های کشور، نام شناخته‌شده‌تری در میان مجامع علمی جهانی به شمار می‌رود. این اعتبار و رشد آن در داخل و خارج کشور با اتخاذ تدابیر صحیح می‌تواند آینده روشنی را برای دانشگاه ترسیم نماید.

● اعضای هیأت علمی

در حال حاضر ۴۵۰ عضو هیأت علمی ممتاز، امور علمی دانشگاه صنعتی شریف را ارائه می‌نمایند. این عده نوعاً از مراکز علمی معتبر در داخل و خارج کشور فارغ‌التحصیل شده و از توان و تجربه علمی بالایی برخوردار هستند. علاوه بر این، توزیع اعضا در مراتب استادی، دانشیاری، استادیاری و مربی به ترتیب ۳۷، ۲۵، ۳۰، ۸ درصد می‌باشد. بر این اساس کیفیت قابل قبولی از توانایی‌های علمی در میان این سرمایه انسانی وجود دارد. همچنین انگیزه بالای بخشی از این جامعه جهت تحول به سوی رشد و پیشرفت دانشگاه، سرمایه‌ای ارزشمند - و حتی ارزشمندتر از توانمندی‌های علمی آنان - است. با این وجود باید اذعان نمود، این مسأله به معنای عدم وجود برخی ضعف‌ها در اعضای هیأت علمی دانشگاه نمی‌باشد.

● جامعه دانشجویی

در کنار جامعه اعضای هیأت علمی، دانشجویان دانشگاه بخش مهمی از سرمایه انسانی گران‌بهای دانشگاه را تشکیل می‌دهند. به دلیل اعتبار بالای این دانشگاه، همه ساله بیش از ۹۰ نفر از ۱۰۰ رتبه برتر کنکور سراسری ریاضی، این دانشگاه را برای تحصیل انتخاب می‌کنند. علاوه بر این، تقریباً تمام برگزیدگان المپیادی کشور وارد دانشگاه صنعتی شریف می‌شوند. این مسأله بدان معنا است که این دانشگاه بخش مهمی از برجسته‌ترین استعدادهاى متنوع دانش‌آموزی کشور (و نه تمام آنها) را جذب می‌کند و لذا برنامه‌ریزی صحیح آموزشی و پژوهشی این جمع می‌تواند سرمایه‌ای بی نظیر جهت انجام امور علمی و تحقیقی را در اختیار دانشگاه و پیشرفت کشور قرار دهد. همچنین فعالیت‌های دانشجویان در گروه‌ها و تشکّل‌های مختلف دانشجویی در

۹- در این زمینه باید یادآور شد، از آنجا که علاوه بر کیفیت و اعتبار دانشگاه محل تحصیل، مطلوبیت رشته‌های تحصیلی نیز عامل مهم دیگر در انتخاب «رشته - دانشگاه» توسط متقاضیان ورود به دانشگاه‌ها است، بخشی از رتبه‌های برتر آزمون سراسری دانشگاه‌ها، وارد دیگر دانشگاه‌های کشور می‌شوند. همچنین از آنجا که آزمون سراسری ورود به دانشگاه‌ها فاقد سازوکارهای سنجش هوش اجتماعی دانش‌آموزان بوده و - علاوه بر استعداد و هوش تحصیلی آنها - وابسته به عوامل دیگری چون انگیزه فردی و خانوادگی دانش‌آموزان، توان مالی دانش‌آموزان و امکان شرکت در کلاس‌های مختلف آمادگی آزمون، و حافظه‌محوری نظام آموزشی کشور است، لذا نمی‌توان نخبگان دانش‌آموزی را منحصر در دانشگاه صنعتی شریف دانست.



زمینه‌های مختلف علمی، اعتقادی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و ورزشی بستر بالقوه‌ای برای رشد و تحول دانشگاه در زمینه‌های مختلف محسوب می‌گردد.

● فارغ‌التحصیلان دانشگاه

بر اساس آمار موجود در معاونت آموزشی و نیز آمار انجمن فارغ‌التحصیلان دانشگاه، طی نیم قرن گذشته بالغ بر چهل هزار نفر از دانشجویان دانشگاه صنعتی شریف در مقاطع مختلف تحصیلی فارغ‌التحصیل شده‌اند. بر اساس تجربه و باور عمومی، این عده عموماً علاقه‌مند به دانشگاه هستند و نقش آفرینی این فارغ‌التحصیلان در مناصب مختلف بخش‌های خصوصی و دولتی می‌تواند به‌عنوان سرمایه‌های ارزنده دانشگاه محسوب گردد. علاوه بر این، تعداد قابل توجهی از فارغ‌التحصیلان دانشگاه در خارج از کشور در کسوت هیأت علمی دانشگاه و یا سایر موقعیت‌های شغلی فعال هستند. شناسایی، ایجاد ارتباط و بهره‌گیری از این ظرفیت‌ها به نفع دانشگاه می‌تواند فرایندی مفید و مؤثر در پیشرفت دانشگاه در آینده باشد.

● پیشینه و فرهنگ جاقاده تولید علم و ارتباط با صنعت

از حدود ۴۵۰ عضو هیأت علمی دانشگاه در حدود یک‌سوم آنان با بخش صنعت ارتباط جدی داشته و در حدود ۲۵ نفر نیز خود دارای شرکت‌های اقتصادی دانش‌بنیان هستند. به همین دلیل و بر اساس آمار معاونت پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، بالاترین سطح همکاری دانشگاه و صنعت در کشور، توسط دانشگاه صنعتی شریف صورت می‌گیرد و دانشگاه بعدی با فاصله بسیار پس از این دانشگاه قرار دارد. از این رو در سال ۱۳۹۱، بالغ بر ۵۰٪ اعتبارات هزینه‌ای دانشگاه از محل قراردادهای ارتباط با صنعت تأمین شده است. با توجه به این‌که ایجاد و استقرار فرهنگ ارتباط با صنعت و تجربیات مرتبط با آن در یک دانشگاه، حاصل فرایندی طولانی و پیچیده است، این پیشینه می‌تواند سرمایه‌ذی‌قیمتی برای ارتباطات بیشتر دانشگاه صنعتی شریف با بخش صنعت و ارائه خدمات بهتر به جامعه صنعتی کشور در آینده باشد.

● مراکز پژوهشی وابسته

در حال حاضر دانشگاه صنعتی شریف دارای ۲۰ پژوهشکده و مرکز تحقیقاتی در زمینه‌های مختلف فناوری و سیاست‌گذاری می‌باشد^{۱۰}. این مراکز، زیرساخت‌های توسعه پژوهش و فناوری در دانشگاه هستند و می‌توانند با جذب اساتید و دانشجویان دانشگاه و انجام پروژه‌های پژوهشی بزرگ‌تر، دانشگاه را در مسیر توسعه قرار دهند. بدون شک، بخش قابل توجهی از ارتباط دانشگاه با صنعت و جهت‌دهی مسیر پژوهش‌ها و آموزش دانشگاه می‌تواند از مسیر این مراکز سازماندهی گردد. اخیراً نیز با مصوبه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، تأسیس

۱۰- این مراکز تحقیقاتی شامل انستیتو آب و انرژی؛ پژوهشکده الکترونیک؛ مرکز پژوهشی مهندسی دریا؛ مرکز توسعه فناوری طلوع؛ پژوهشکده حمل و نقل؛ پژوهشکده سیستم‌های پیشرفته صنعتی؛ پژوهشکده شهید رضایی؛ پژوهشکده علوم و فناوری انرژی؛ پژوهشکده علوم و فناوری نانو؛ پژوهشکده مخابرات نظری؛ پژوهشکده مطالعات اقتصادی؛ پژوهشکده مهندسی پزشکی؛ رصدخانه تابش کیهانی البرز؛ مرکز تحقیقات فناوری اطلاعات و ارتباطات پیشرفته؛ مرکز تحقیقات فیزیک کاربردی شریف؛ مرکز تحقیقات مهندسی بیوشیمی و کنترل محیط زیست؛ مرکز مطالعات تکنولوژی؛ پژوهشکده سیاست‌گذاری علم، فناوری و صنعت؛ پژوهشکده بالادستی نفت؛ و پژوهشکده زیست فناوری و محیط‌زیست می‌باشند.



پژوهشگاه صنعتی شریف در دستور کار قرار گرفته است و لذا با سازماندهی و تجمیع این مراکز پژوهشی و هم‌افزایی هر چه بیشتر آنها در ساختاری هدفمند و کارآمد، پیش‌بینی می‌شود توان پژوهش و فناوری دانشگاه ارتقاء قابل توجهی یابد.

● فرصت پیشگامی

امروزه به دلایل گسترده‌ای، فاصله معناداری میان توانمندی در سطح فناوری کشورهای پیشرفته صنعتی و دیگر کشورها (از جمله ایران) به وجود آمده است. با این حال امروزه پیدایش فناوری‌های نوظهور و امکان دستیابی کشورهای غیرفناور به این فناوری‌ها، احتمال کاهش فاصله آنها از کشورهای پیشرو را افزایش داده است. برای نمونه می‌توان به فناوری نانو اشاره کرد که جمهوری اسلامی ایران با شناخت به موقع این فناوری و تلاش جهت توسعه آن در داخل، توانسته است خود را از جمله کشورهای دارای توان در این فناوری مطرح نماید. این مسأله در کنار وجود روحیه و تفکر ایمانی، جهادی، خودباوری و تکیه بر توان داخل در میان بخش مهمی از جوانان پرانگیزه و توانمند کشور، در صورت مدیریت صحیح به نتایج چشمگیری خواهد انجامید.

مأموریت و چشم انداز

ضروری است دانشگاه صنعتی شریف با به رسمیت شناختن تنوع استعدادها و علایق دانشجویان خود از یک سو؛ و جهت گیری به سوی حل مسائل اولویت دار کشور، مسیرهای متنوع رشد را برای اساتید، پژوهشگران و محصلین خود فراهم آورد. در واقع به صورت خلاصه، مأموریت اصلی دانشگاه، «هدایت استعدادهای برتر و متنوع برای ساماندهی مسائل پیچیده و متنوع جامعه» می باشد.





چشم‌انداز یک سازمان، افق رشد آن سازمان را نمایان می‌سازد. این افق نباید خارج از مأموریت‌های سازمان باشد و می‌بایست با تحقق این مأموریت‌ها، محقق گردد. مأموریت‌های یک سازمان، فلسفه وجودی آن محسوب می‌شوند. این مأموریت‌ها وظیفه اصلی سازمان بوده و عدم تحقق آن‌ها به معنای شکست سازمان محسوب می‌گردد.

دانشگاه صنعتی شریف - به‌عنوان سازمانی غیرانتفاعی - دارای فلسفه وجودی منحصر به خود بوده و لازم است تا اقدام به تبیین مأموریت‌های اصلی خود بنماید. برای این منظور، توجه به ویژگی ورودی‌های دانشگاه (جریان عرضه) در کنار اهداف متصور از آن (جریان تقاضا) می‌تواند ابعاد صحیحی از مأموریت را به تصویر بکشد. در این راستا لازم است تا وضعیت دانشجویان دانشگاه - به‌عنوان مهم‌ترین جریان ورودی - به‌همراه خواسته‌ها و نیازمندی‌های جامعه - به‌عنوان مهمترین جریان تقاضا - تبیین گردد:

بسیاری از استعداد‌های برتر در دوران دبیرستان وارد رشته ریاضی (و در حقیقت آماده‌سازی برای تحصیل در رشته‌های فنی دانشگاهی) می‌شوند. از این میان عمده دانش‌آموزان نخبه نیز رشته‌هایی چون مهندسی برق و مهندسی مکانیک را در اولویت انتخاب‌های خود قرار می‌دهند.^{۱۱} از آنجا که این نوع انتخاب بیشتر از آن که ناشی از برآورد نیازهای ملی (رویکرد بالا به پایین) و یا توانایی‌ها و علایق دانش‌آموزان باشد (رویکرد پایین به بالا)، ناشی از ذهنیت‌های اجتماعی افراد است، نمی‌تواند در مسیر رشد و تعالی دانشجویان و همچنین پیشرفت جامعه قرار گیرد.

این در حالی است که در عمده کشورهای پیشرو در زمینه‌های اقتصادی و صنعتی، استعداد‌های تحصیلی به تناسب توزیع شده و بخش قابل توجهی از این استعداد‌ها وارد حوزه‌های سیاست‌گذاری، علوم سیاسی، اقتصاد، مدیریت و ... می‌شوند. به همین دلیل، اسناد بالادستی کشور بر سطح‌بندی انواع استعداد‌ها جهت ورود به رشته‌های متناسب با اولویت‌های کشور بر اساس استعداد، علاقه‌مندی و توانایی‌های آنها و حضور اجتماع نخبگانی بالاخص در حوزه‌های علوم انسانی، معارف اسلامی و علوم پایه تأکید دارند.^{۱۲}

جهت تحقق این اسناد بالادستی، علاوه بر این که نظام آموزشی پیش از دانشگاه در این زمینه دارای مسئول است، نظام آموزش عالی و دانشگاه‌های کشور نیز بخشی از این مسئولیت را عهده‌دار می‌باشد. از این رو لازم است دانشگاه صنعتی شریف به‌عنوان بالاترین دانشگاه در زمینه جذب استعداد‌های برتر کشور، خود دارای

۱۱ - این وضعیت در دیگر گروه‌های تحصیلی نیز صادق است و بیشتر رتبه‌های برتر آزمون سراسری، رشته‌های پزشکی (در گروه علوم تجربی)، حقوق (در گروه علوم انسانی) و عکاسی (در گروه هنر) را برای ادامه تحصیل و آینده شغلی انتخاب می‌کنند.
برای مثال در آزمون سراسری ورود به دانشگاه‌ها در سال ۱۳۹۰، از میان ۵۰۰ رتبه برتر در گروه ریاضی، ۴۵٪ مهندسی برق، ۲۶٪ مهندسی مکانیک، ۱۲٪ مهندسی عمران، ۹٪ مهندسی کامپیوتر و ۸٪ مابقی دیگر رشته‌ها را برای تحصیل انتخاب نموده‌اند. در همین سال از میان ۵۰۰ رتبه برتر در گروه تجربی، ۷۵٪ پزشکی، ۲۲٪ دندانپزشکی و تنها ۳٪ زیست‌شناسی را انتخاب نموده‌اند. همچنین از میان ۳۰۰ نفر برتر در گروه علوم انسانی ۶۱٪ رشته حقوق و ۱۹٪ روانشناسی را برای ادامه تحصیل برگزیده‌اند. این در حالی است که علاوه بر رشته‌های یاد شده، کشور به حضور نخبگان در رشته‌های مهم دیگری چون مهندسی نفت، زیست‌شناسی و اقتصاد نیز نیاز وافر دارد.

۱۲ - در این مورد می‌توان به راهبردها و اقدامات مندرج در اسناد بالادستی ذیل اشاره نمود:
سند دانشگاه اسلامی:

راهبرد ۴ نظام آموزشی: طراحی فرایند آموزش با عنایت به پرورش انواع استعداد‌ها و پرورش قدرت ابتکار، خلاقیت و نوآوری
اقدام ۳ (ذیل راهبرد ۴ نظام آموزشی): تقویت جایگاه رشته‌های علوم انسانی و ایجاد سازوکار هدایت استعداد‌های برتر به سمت ادامه تحصیل در رشته‌های علوم انسانی و جذب و نگهداری بهینه آنان



راهبرد منحصر به خود بوده و مأموریت خود را بر این اصل بنا نماید.

بدین ترتیب ضروری است دانشگاه صنعتی شریف با به رسمیت شناختن تنوع استعدادها و علایق دانشجویان خود از یک سو؛ و جهتگیری به سوی حل مسائل اولویت دار کشور، مسیرهای متنوع رشد را برای اساتید، پژوهشگران و محصلین خود فراهم آورد. در واقع به صورت خلاصه، مأموریت اصلی دانشگاه، «هدایت استعدادها برتر و متنوع برای ساماندهی مسائل پیچیده و متنوع جامعه» می باشد.

برای تشریح بیشتر این مأموریت، لازم است تا دسته بندی مناسبی از جوامع اصلی مخاطب دانشگاه ارائه گردد. از این رو می توان این سه جامعه اصلی را از محیط کوچک درونی به محیط بزرگ بیرونی به صورت زیر دسته بندی نمود:

(۱) جامعه دانشجویی و محصلین

(۲) جامعه منطقه ای و کشوری

(۳) جامعه جهانی و بین المللی

اقدام ۴ (ذیل راهبرد ۴ نظام آموزشی): طراحی سازوکار هدایت تحصیلی انعطاف پذیر متناسب با استعدادها و علایق دانشجویان اقدام ۶ (ذیل راهبرد ۴ نظام آموزشی): طراحی نظام ارزیابی استعداد دانشجویان و سطح بندی انواع استعدادها جهت ورود به رشته های متناسب نقشه جامع علمی کشور:

اقدام ملی ۱ (ذیل راهبرد کلان ۸ - راهبرد ملی ۱): طراحی و استقرار نظام جامع مشاوره و استعدادیابی و هدایت به منظور هدایت دانش آموزان و دانشجویان به سوی رشته های علمی متناسب با اولویت های کشور بر اساس استعداد و علاقه مندی و توانایی های آنها و اولویت های کشور همچنین این سند در فصل سوم خود (اولویت های علم و فناوری کشور) یکی از رویکردهای پشتیبانی از اولویت های علم و فناوری را «هدایت نظام آموزش برای تأمین و جذب نیروهای نخبه و متخصص مورد نیاز در حوزه های اولویت دار» دانسته است.

سند راهبردی کشور در امور نخبگان:

راهبرد ملی ۱ (ذیل راهبرد کلان ۱): تنوع بخشی در تعریف سطوح، حوزه های فعالیت های نخبگانی و روش های شناسایی آنها اقدام ملی ۴ (ذیل راهبرد کلان ۲ - راهبرد ملی ۲): تلاش برای رفع موانع جذب و افزایش جذابیت حضور اجتماع نخبگانی در حوزه های علوم انسانی، معارف اسلامی و علوم پایه



مأموریت

مأموریت کلی دانشگاه صنعتی شریف نسبت به جامعه دانشجویی و محصلین خود، «رشد و تعالی» آنان در قالب «آموزش علمی و مهارتی برای جذب آسان در بازار کار و کسب مشاغل ارزشمند» و «پرورش چندبعدی در زمینه‌های اخلاقی، اعتقادی، اجتماعی، سیاسی، ورزشی و ... جهت کسب آمادگی برای تجربه یک زندگی موفق در اجتماع» می‌باشد.

در بعد منطقه‌ای و کشوری، وظیفه اصلی این دانشگاه، «خدمت‌رسانی به کشور» است که می‌تواند در شش بعد «فراهم کردن متخصصان فنی مورد نیاز بخش صنعت»، «توسعه علمی و ترویج محتوای تولید شده در جامعه»، «توسعه فناوری‌های کاربردی»، «کارآفرینی و تجاری‌سازی»، «توسعه‌گری و ارائه خدمات کسب و کار» و «سیاستگذاری نظام‌های نوآوری، اقتصادی و اجتماعی» محقق گردد.

در نهایت، مأموریت دانشگاه صنعتی شریف در بعد جهانی «اثرگذاری بین‌المللی» در قالب «اثرگذاری و جهت‌دهی رشد علمی و فناوری در جامعه جهانی» و «کمک به تبیین و گسترش پیام‌های والای انقلاب اسلامی و فرهنگ جهانی اسلام از طریق علم و فناوری» می‌باشد.

برای جمع‌بندی این مأموریت‌ها را می‌توان به صورت زیر ارائه نمود:

● مأموریت نسبت به جامعه دانشجویی و محصلین

۱. آموزش علمی و مهارتی برای جذب آسان در بازار کار و کسب مشاغل ارزشمند
۲. پرورش چندبعدی در زمینه‌های اخلاقی، اعتقادی، اجتماعی، سیاسی، ورزشی و غیره جهت کسب آمادگی برای تجربه یک زندگی موفق در اجتماع

● مأموریت نسبت به جامعه منطقه‌ای و کشوری

۱. فراهم کردن متخصصان فنی مورد نیاز بخش صنعت
۲. توسعه علمی و ترویج محتوای تولید شده در جامعه
۳. توسعه فناوری‌های کاربردی
۴. کارآفرینی و تجاری‌سازی
۵. توسعه‌گری و ارائه خدمات کسب و کار
۶. سیاستگذاری نظام‌های نوآوری، اقتصادی و اجتماعی

● مأموریت نسبت به جامعه جهانی و بین‌المللی

۱. اثرگذاری و جهت‌دهی رشد علمی و فناوری در جامعه جهانی
۲. کمک به تبیین و گسترش پیام‌های والای انقلاب اسلامی و فرهنگ جهانی اسلام



چشم انداز

تحقق مأموریت‌های دانشگاه، دستیابی به چشم‌انداز کلی دانشگاه صنعتی شریف را ممکن می‌سازد. بدین ترتیب:

«افق دانشگاه صنعتی شریف برای سال ۱۴۰۴ هجری شمسی، ایجاد محیطی علمی و فرهنگی برای رشد و شکوفایی استعدادهای گوناگون دانشجویان خود در زمینه‌های علمی، پژوهشی، کارآفرینی، مدیریتی، سیاستگذاری، اجتماعی، اعتقادی و اخلاقی در مسیر رشد و اعتلای کشور، تحقق مرجعیت علمی و فرهنگی در جهان اسلام و صدور پیام‌های والای انقلاب اسلامی در عرصه‌های علم و فناوری به جهانیان می‌باشد.»



اصول و ارزش‌ها

ارزش‌ها شعاری نبوده و خطی‌مشی‌های حرکت دانشگاه محسوب می‌گردند. برای مثال، «حفظ و اعتلای اعتبار نام دانشگاه صنعتی شریف» به‌عنوان یکی از ارزش‌های جامعه دانشگاهی صنعتی شریف، قابل معاوضه و جایگزینی با هیچ راهبرد دیگری نبوده و در تمام شرایط، رعایت آن بر عهده دانشگاهیان این دانشگاه است.





تعالی انسان‌ها و سازمان‌ها از مسیر رعایت اصول و خطی‌مشی‌های برگرفته از مبانی ارزشی آن‌ها تحقق می‌یابد. این اصول، متفاوت از راهبردها هستند؛ چرا که راهبردها بسته به زمان، شرایط و اقتضائات محیطی قابل تغییر و «انتخاب» هستند، اما اصول و ارزش‌ها، قابل جایگزینی نبوده و رعایت آن‌ها عنصر تفکیک‌ناپذیر رفتار تمامی افراد و سازمان‌ها می‌باشد. همچنین، این ارزش‌ها شعاری نبوده و خطی‌مشی‌های حرکت دانشگاه محسوب می‌گردند. برای مثال، «حفظ و اعتلای اعتبار نام دانشگاه صنعتی شریف» به‌عنوان یکی از ارزش‌های جامعه دانشگاهی صنعتی شریف، قابل معاوضه و جایگزینی با هیچ راهبرد دیگری نبوده و در تمام شرایط، رعایت آن بر عهده دانشگاهیان این دانشگاه می‌باشد. در ادامه به مهم‌ترین اصول و ارزش‌های جامعه دانشگاه صنعتی شریف اشاره می‌گردد:

۱. قانون‌مداری و پایبندی به اصول و ارزش‌های اسلامی و ملی
۲. اهتمام به عمق و بصیرت علمی و دینی
۳. آزاداندیشی و تبادل افکار در محیطی اخلاقی و وحدت‌آفرین
۴. مسئولیت‌پذیری، تواضع و روحیه خدمت به جامعه
۵. فرهنگ کار گروهی در عین توجه به کلیدی بودن نقش افراد برجسته
۶. خوداتکایی، پیشرفت، استقلال و عزت ملی
۷. ایجاد فرصت‌های عادلانه آموزشی برای تمام اقشار جامعه در چارچوب توان و مأموریت دانشگاه
۸. توجه به ارزش‌های زمان، انرژی و هزینه‌کرد اساتید و دانشجویان و تلاش برای بهره‌برداری مناسب از آن
۹. حفظ و اعتلای اعتبار نام «دانشگاه صنعتی شریف»

راهبردها

هر سازمانی دارای دو نوع کارکرد اصلی و پشتیبانی می‌باشد. بر این اساس، راهبردهای سند تحول ذیل «راهبردهای معطوف به کارکردهای اصلی» و «راهبردهای معطوف به عوامل توانمندساز» ارائه و تبیین می‌گردد.





هر سازمانی دارای دو نوع کارکرد اصلی و پشتیبانی می‌باشد. کارکردهای اصلی، کارکردهایی هستند که وظیفه و مأموریت اصلی دانشگاه را محقق می‌سازند و بر اساس یک دسته‌بندی، شامل فعالیت‌های آموزشی، فرهنگی، پژوهشی و بین‌المللی می‌باشند. در مقابل کارکردهای پشتیبانی به کارکردهایی اطلاق می‌شوند که به خودی خود هدف دانشگاه نیستند، اما انجام صحیح آنها به تحقق کارکردهای اصلی دانشگاه می‌انجامد و به عبارتی عوامل «توانمندساز» دانشگاه به شمار می‌روند. اعضای هیأت علمی و کارکنان آموزشی و پژوهشی، دانشجویان، مدیران و نظام اداری، منابع مالی، و خدمات و زیرساخت‌ها از جمله عوامل توانمندساز دانشگاه هستند.

بر این اساس، راهبردهای سند تحول ذیل «راهبردهای معطوف به کارکردهای اصلی» و «راهبردهای معطوف به عوامل توانمندساز» ارائه و تبیین می‌گردد.

جدول ۳- دسته‌بندی راهبردها

راهبردهای معطوف به کارکردهای اصلی	راهبردهای معطوف به عوامل توانمندساز
راهبردهای آموزشی	رشد و بالندگی اعضای هیأت علمی و کارکنان آموزشی و پژوهشی
راهبردهای فرهنگی و اجتماعی	جذب و حفظ دانشجویان توانمند
راهبردهای پژوهشی و ارزش آفرینی	افزایش اثربخشی مدیران و نظام اداری
راهبردهای بین‌المللی	گسترش پایدار منابع مالی
	توسعه خدمات و زیرساخت‌ها

راهبردهای معطوف به
کارکردهای اصلی



راهبردهای آموزشی

تنوع دانشجویان و استعدادها و علایق مختلف آن‌ها و نیز نیازهای متنوع بازار کار، حرکت از برنامه‌های درسی غیرمنعطف و بالا به پایین به سوی افزایش پویایی و انعطاف‌پذیری برنامه‌های درسی را به امری ضروری تبدیل کرده است.

در نتیجه، استفاده از رویکردهای برنامه‌ریزی درسی حرفه‌محور یا اعتباری و یا تلفیقی از این دو می‌تواند مدل‌های مناسبی برای دانشگاه صنعتی شریف باشد.





● گسترش حوزه‌های غیرمهندسی و میان‌رشته‌ای در کنار حوزه‌های فنی مهندسی و تکرار شده‌ای

با توجه به ماهیت میان‌رشته‌ای علوم و فناوری به‌خصوص در عصر جدید، نبود فعالیت‌های علمی در حوزه‌های علوم انسانی، هنر، کشاورزی، پزشکی و غیره در دانشگاه، امکان توسعه برخی فعالیت‌های علمی و فناوری میان‌رشته‌ای و چندرشته‌ای^{۱۳} را با مشکل مواجه ساخته است. ایجاد رشته‌های جدید می‌تواند بر اساس درک ضرورت توسط مدیران دانشگاه یا تقاضای یک سازمان بیرونی و در پی آن تلاش برای جذب هیأت علمی متناسب؛ و یا بر اساس وجود بدنه‌ای متخصص در دانشگاه و تقویت این بدنه صورت پذیرد.

از سوی دیگر، توسعه این رشته‌ها مستلزم تقویت همکاری بین دانشکده‌ای است. در این میان مراکز پژوهشی و تحقیقاتی دانشگاه، به دلیل حرکت در مسیر توسعه دانش و فناوری‌های کاربردی و تماس مستقیم با متقاضیان این خدمات، درک بهتری از داشته‌های علمی (طرف عرضه) و نیاز متقاضیان (طرف تقاضا) دارند. لذا این مراکز می‌توانند در توسعه رشته‌های جدید و برقراری ارتباط ساختارمند میان آموزش و پژوهش، پیشگام باشند. در نهایت، نکته قابل توجه این‌که توجه به رشته‌های جدید، به معنای عدم تقویت رشته‌های موجود نیست؛ هر چند این تقویت می‌تواند در قالب ارتقا به گرایش‌های به‌روزتر و کاربردی‌تر صورت پذیرد.

● گسترش نظام برنامه‌ریزی بر اساس درخواست صنعت و یا دانشجو در کنار برنامه‌ریزی

ترتیبی موجود

برنامه‌ریزی مناسب آموزشی و ارائه محتوای مورد نیاز دانشجویان، یکی از مهم‌ترین وجوه آموزش علمی و مهارتی محصلین می‌باشد. در این میان، سه رویکرد اصلی در برنامه‌ریزی آموزشی وجود دارد:

۱. در رایج‌ترین شکل برنامه‌ریزی یعنی «برنامه‌ریزی درسی ترتیبی و تکرار شده‌ای»^{۱۴}، محور برنامه‌ریزی، دانش تولید شده و ارائه آن به دانشجویان در قالب سلسله‌ای ترتیبی از دروس و مفاهیم با حفظ انسجام شناختی^{۱۵} است. در این حالت، ترتیب موضوعات در هر رشته بر اساس سطوح بنیادی، میانی، و پیشرفته پیشنهاد می‌شوند. دانش ارائه شده در این رویکرد، عموماً دانشی تکرار شده‌ای بوده و در آن، غلبه‌ی ساختارهای مفهومی، روش‌شناسی و شیوه‌های استدلالی مشهود است.

در این نوع برنامه‌ریزی درسی، آموزش به صورت موضوع‌محور بوده و برنامه آموزشی به صورت بالا به پایین

۱۳- حوزه‌های میان‌رشته‌ای و چندرشته‌ای (Interdisciplinary) از تلفیق دانش دو یا چند حوزه علمی و تخصصی برای شناخت و حل یک مسأله پیچیده و یا معضل اجتماعی چندوجهی به‌وجود می‌آیند. از جمله حوزه‌های میان‌رشته‌ای و چندرشته‌ای مورد نیاز کشور می‌توان به رشته‌های دانشگاهی مهندسی نانو (Nanoengineering)، مکترونیک (Mechatronics)، شیمی پارانشی (Computational chemistry)، مهندسی زیست‌مکانیک (Biomechanics)، مهندسی محیط‌زیست (Environmental engineering)، مهندسی بوم‌شناسی (Ecological engineering)، مهندسی شهری (Municipal or urban engineering)، مهندسی زیست‌شناسی (Biological engineering)، مهندسی خدمات ساختمان (Building services engineering)، آب‌شناسی (Hydrology)، مهندسی سامانه‌های زیستی (Biological systems engineering)، طراحی صنعتی (Industrial design or product design)، سیاست‌گذاری علم و فناوری (Science and technology policy or engineering and policy)، آمار زیستی (Biostatistics)، اخلاق کسب و کار (Business ethics)، روانشناسی صنعتی و سازمانی (Industrial and organizational psychology)، معماری کشتی (Naval architecture)، اقتصاد اجتماعی (Socioeconomics)، طراحی بازی‌های پارانه‌ای (Game design)، اقتصاد رشته‌های عصبی (Neuroeconomics)، فلسفه مهندسی (Philosophy of engineering)، تاریخ علم و فناوری (History of science and technology)، تاریخ اقتصاد (Economic history)، تاریخ آموزش (History of education)، مدیریت چرخه آب (Water cycle management)، اقتصاد اسلامی (Islamic economic jurisprudence)، اقتصاد کشاورزی (Agricultural economics)، جامعه‌شناسی اقتصادی (Economic sociology) و فلسفه سیستم‌ها (Systems philosophy) اشاره نمود.



در اختیار دانشجویان قرار می‌گیرد. این نوع برنامه‌ریزی درسی باعث کاهش انعطاف در برنامه‌های درسی و واحدهای ارائه شده در دانشگاه شده و به ارائه یک مدرک واحد برای تمام دانشجویان محصل در یک رشته منجر می‌گردد.

۲. رویکرد دوم برنامه‌ریزی، «برنامه‌ریزی درسی حرفه‌محور»^{۱۶} است. محرک اصلی پیدایش این رویکرد، منطق اجتماعی نیاز به نیروی انسانی آموزش دیده برای کار می‌باشد. دانش ارائه شده در این برنامه‌ها عموماً دارای ماهیت بین‌رشته‌ای است و بر روی یکپارچگی تئوری و عمل تأکید دارد.

آموزش در این نوع برنامه‌ریزی درسی، به صورت توأمان مدرّس محور و موضوع محور بوده و با تأکید بر یادگیریِ حین عمل (کارآموزی)، برنامه آموزشی به صورت بالا به پایین در اختیار دانشجویان قرار می‌گیرد. در این رویکرد، یادگیری مجموعه‌ای از دانش و مهارت‌های خاص مورد هدف است و غالباً این دوره‌ها توسط سازمانی بیرونی (شامل نهادهای دولتی، اجتماعی و بنگاه‌های بزرگ اقتصادی) به دانشگاه یا نظام آموزش عالی پیشنهاد می‌گردد. در این موارد، این سازمان بیرونی می‌تواند دانشجویان را بورس تحصیلی نیز نماید.

۳. رویکرد سوم، «برنامه‌ریزی درسی اعتباری»^{۱۷} است که فلسفه ایجاد آن، آمادگی برای بازار کار و افزایش توانمندی‌های دانشی و مهارتی افراد برای مفید بودن در جامعه می‌باشد. ساختار این شیوه نوین برنامه‌ریزی آموزشی، بر مبنای بسته‌های دانشی و مهارتی^{۱۸} و اعتبارات^{۱۹} به دست آمده ناشی از یادگیری هر بسته آموزشی است. محتوای این دوره‌ها، عموماً دانشی میان رشته‌ای و مرتبط با نیازمندی‌های بازار کار است. در این رویکرد، برنامه آموزشی در تعامل میان دانشجو (مشتری) و دانشکده (ارائه‌دهنده) تعیین می‌گردد.

مبنا قرار دادن این نوع برنامه‌ریزی منعطف در دانشگاه به ایجاد رقابت برای بهبود نوع و کیفیت دوره‌های ارائه شده، حذف دروس بدون تقاضا از چرخه آموزشی و افزایش همکاری‌های بین دانشکده‌ای می‌انجامد. از آنجا که در این روش خروجی آموزشی اهمیت می‌یابد، دانشجویان می‌بایست هدف تحصیلی خود را بشناسند و نسبت به انتخاب بسته‌های مورد نیاز و مورد علاقه‌ی آموزشی خود، آگاهانه عمل نمایند. از این رو لازم است تا مشاورانی آگاه به فضای بازار کار، تحولات فناوری، نیازهای کشور و مجهز به علوم و تجربیات روانشناختی (جهت شناخت روحیات و توانایی‌های دانشجویان) در کنار دانشجویان حاضر باشند. در این میان ممکن است بخشی از بسته‌های آموزشی مورد نیاز دانشجویان در دانشگاه محل تحصیل ارائه نشده باشد، که در این موارد لازم است دانشجویان بتوانند این دروس را در دیگر مراکز آموزش عالی بگذرانند.

تنوع دانشجویان و استعدادها و علایق مختلف آن‌ها و نیز نیازهای متنوع بازار کار، حرکت از برنامه‌های درسی غیر منعطف و بالا به پایین به سوی افزایش پویایی و انعطاف‌پذیری برنامه‌های درسی را به امری ضروری تبدیل کرده است. همچنین شرایط پویای محیطی و تغییر روزافزون علوم و فناوری، مطلوبیت برنامه‌ریزی بالا به پایین را از بین برده است. در نتیجه، استفاده از رویکردهای برنامه‌ریزی درسی حرفه‌محور یا اعتباری و یا تلفیقی از این دو می‌تواند مدل‌های مناسبی برای دانشگاه صنعتی شریف باشد. تحقق برنامه‌ریزی درسی حرفه‌محور مستلزم تعامل با سازمان‌های بیرونی دانشگاه و ارائه برنامه‌های درسی مطابق با نیازهای آنان می‌باشد. اجرای



برنامه‌ریزی درسی اعتباری نیز مستلزم تربیت و به‌کارگیری اساتید راهنما و مشاوران خبره جهت راهنمایی دانشجویان است.

● تحول از ارائه محتوای آموزشی منسوخ و حافظه‌محور به سوی ارائه محتوای آموزشی به‌روز، مسأله‌محور و خلاقیت‌پرور

یکی از مسائل مبتلا به برخی کلاس‌های دانشگاهی، منسوخ بودن محتوای آموزشی و عدم توجه مدرسین به مسائل مورد نیاز کشور و آخرین دستاوردهای علمی است. رفع این نقیصه مستلزم به‌روز بودن اساتید و ارائه آخرین نظریات و تحولات عرصه‌های علمی در کلاس‌های درس و عدم ارائه محتوای منسوخ شده و بدون کارکرد در کلاس‌های آموزشی می‌باشد. در این حالت، ارائه طرح درس می‌بایست معطوف به مسائل اصلی فنی و کارشناسی مورد نیاز جامعه باشد و آشنایی دانشجویان با نحوه تکامل جریان‌های علمی در گذر زمان و آشنایی با آخرین منابع و محتوای معتبر علمی مد نظر قرار گیرد.

از سوی دیگر، یکی از آفات این کلاس‌های درسی، عدم معرفی رویکردهای مختلف و نظریه‌های علمی گوناگون به دانشجویان و تک جلوه دادن نظریه ارائه شده توسط استاد می‌باشد. این مسأله، سطح آشنایی دانشجویان با مفاهیم را کاهش داده و آنان را از حل مسائل واقعی ناتوان می‌سازد.

مسأله دیگر تقویت ویژگی متفکر بودن اساتید علاوه بر ویژگی معلم بودن آنان است. یک معلم خوب در بهترین حالت به ارائه مناسب نظریات مختلف می‌پردازد، اما یک معلم متفکر، خود دارای نوآوری بوده و قدرت خلاقیت دانشجویان در حل مسائل را تقویت می‌کند. نکته قابل توجه این‌که تحقق این راهبرد مستلزم پیگیری و مطالبه آن از اساتید، دانشکده‌ها و دانشگاه توسط دانشجویان و بهبود نظام‌های جذب و ارزیابی اساتید می‌باشد.

● گسترش دوره‌های بین‌المللی مشترک

تمایل دانشجویان برای ادامه تحصیل در دانشگاه‌های مطرح خارج از کشور در مقاطع تحصیلات تکمیلی امری طبیعی است. به دلیل وجود این تمایل در دانشجویان نخبه، هر ساله تعداد قابل ملاحظه‌ای از این دانشجویان برای ادامه تحصیل راهی دانشگاه‌های خارج از کشور می‌گردند. بخشی از این دانشجویان به دلیل تعریف موضوع کاری و پژوهشی خود در کشور مقصد و نیز برخورداری از تسهیلات رفاهی و خدماتی - در مقابل موانع موجود در کشور - و خو گرفتن به محیط محل تحصیل در طول دوران نسبتاً طولانی تحصیل، به کشور بازمی‌گردند. البته در این میان، بینش‌های اعتقادی دانشجویان و باور به لزوم خدمت‌رسانی به کشور نیز بسیار مؤثر است.

از این رو مدلی که می‌تواند با رعایت این الزامات پاسخگوی نیازهای توأم دانشجویان و کشور باشد، تلفیق تحصیل و پژوهش در داخل و خارج از کشور است. در این حالت، با توجه به این‌که دوره‌های دکتری و



کارشناسی ارشد به نسبت مساوی از پژوهش و آموزش تشکیل شده‌اند، دانشجویان می‌توانند بخشی از دوران تحصیل خود را در داخل و بخش دیگری را در خارج از کشور سپری نمایند.

به این ترتیب از یک سو به دلیل فراهم نمودن توأمان امکان تحصیل در داخل و در کنار خانواده و همچنین امکان تحصیل در دانشگاه‌های مطرح خارج از کشور، تمایل دانشجویان برای جذب و ادامه تحصیل در دانشگاه افزایش می‌یابد و از سوی دیگر از طریق دانشجوی یک همکاری پژوهشی بین دانشجو، استاد و گروه تحقیقاتی خارج از کشور ایجاد می‌شود. همچنین دانشجو از امکانات و ارتباطات خارج از کشور نیز استفاده می‌کند. علاوه بر این مزایا از آنجا که طرح پژوهشی دانشجو، در داخل کشور و بر اساس نیازهای آن تعریف می‌شود و نیز از آنجا که یک یا دو سال حضور در دیگر کشورها، زمان کافی برای خو گرفتن دانشجویان به محیط خارج از کشور نیست، احتمال ماندگاری دانشجویان در خارج از کشور کاهش می‌یابد. در واقع به دلیل این که زمان این دوره‌ها کوتاه است و دانشجو نیز می‌بایست مدرک خود را از دانشگاه مبدأ دریافت کند، احتمال مهاجرت او - به خصوص در دوره دکتری - کاهش می‌یابد.

در مواردی نیز که امکان برگزاری دوره‌های مشترک با دیگر دانشگاه‌های صاحب کرسی خارج از کشور وجود ندارد، می‌توان از اساتید مجرب خارجی استفاده نمود. در این موارد دانشگاه صنعتی شریف می‌تواند اقدام به استفاده از این اساتید به صورت جذب به عنوان عضو هیأت علمی و یا همکاری پاره‌وقت، و همچنین استفاده از آموزش از راه دور (آموزش الکترونیک) نماید. این مسأله، علاوه بر پوشش نیازهای درسی دانشگاه در درس جدید، در افزایش ارتباطات بین‌المللی دانشگاه و شناسایی آن در مجامع علمی بین‌المللی مؤثر است.



راهبردهای پژوهشی و ارزش آفرینی

دانشگاه تنها عامل توسعه فناوری و تجاری سازی در کشور نیست و هیچ گاه به تنهایی نخواهد توانست اقتصاد دانش بنیان را تحقق بخشد. در واقع، دانشگاه یکی از حلقه های مهم زنجیره ارزش و خلق ثروت است که در صورت برقراری ارتباط مناسب با حلقه های پسین و پیشین خود، می تواند موثر باشد.





● تحول از پژوهش‌های فردی به سوی تشکیل و تقویت هسته‌های پژوهشی

یکی از محورهای اصلی تحول دانشگاه صنعتی شریف، گذار از پژوهش‌های فردی و بعضاً غیرمنسجم به سوی پژوهش‌های گروهی و هدفمند می‌باشد. در این زمینه عموم پژوهش‌های انجام شده در دانشگاه یا در قالب پایان‌نامه‌های تحصیلی و یا قراردادهای ارتباط با صنعت می‌باشد.

در بعد پایان‌نامه‌های تحصیلی، تعریف و اجرای پایان‌نامه‌های انفرادی، کوچک و غیرهدفمند یکی از مصادیق پژوهش‌های فردی است. در مقابل، تعریف و اجرای پایان‌نامه‌های تحصیلی گروهی و هدفمند از طریق اعمال مدیریت پژوهشی موضوعات مورد نیاز جامعه به ریز پروژه‌های پژوهشی می‌تواند هم دانشجویان را در مسیر یادگیری هدفمند قرار دهد و هم نیازی از نیازهای کشور را برطرف نماید.

بدین ترتیب در مدل هسته‌های پژوهشی، تعریف موضوعات پایان‌نامه‌ها به محورهای تحقیقاتی تغییر می‌یابد و میزان حمایت از آن‌ها با ارزیابی میزان اهمیت و نیازمحوری موضوعات تعیین می‌شود. به‌منظور جهت‌دهی پژوهش‌های دانشگاه در راستای توسعه پژوهش‌ها و فناوری‌های موردنیاز واحدهای صنعتی، دانشگاه با مذاکره و تفاهم با این واحدها، از پژوهش‌های برنامه‌محور حمایت می‌کند. این حمایت‌ها از هسته‌های پژوهشی مرکب از اساتید، پژوهشگران پسا دکتری و دانشجویان تحصیلات تکمیلی در قالب اختصاص اعتبار پژوهشی چند ساله خواهد بود. هر محور تحقیقاتی ترجیحاً با کمک یک ذی‌نفع تعریف می‌شود که این مسأله تضمینی برای استفاده از دستاورد پایان‌نامه‌ها می‌باشد. در این حالت یک عضو هیأت علمی مسئولیت پاسخ‌گویی در برابر گرنت تخصیص یافته را بر عهده دارد.

در بُعد قراردادهای ارتباط با صنعت، عامل این تحول - علاوه بر توسعه پژوهشکده‌های تخصصی - توسعه دفتر یا مرکز خدمات فناوری است. این مراکز با هدف ایجاد هسته‌های پژوهشی پایدار و بهره‌مندی دوسویه آنها و دانشگاه تعریف شده‌اند. دفتر یا مرکز خدمات فناوری مجموعه‌ای دانشگاهی برای ارائه خدمات ارزش‌آفرین فناورانه به صنعت و جامعه است که با تقاضای یک یا گروهی از اعضای هیأت علمی دانشگاه - به عنوان مؤسس یا هیأت مؤسس - تشکیل می‌شود و با عنوانی ذیل نام دانشگاه به فعالیت و درآمدزایی فناورانه پایدار می‌پردازد. هدف از ایجاد این مراکز، برنامه‌ریزی جهت تبدیل اساتید فعال در حوزه ارتباط با صنعت به گروه‌های حرفه‌ای پژوهشی و خدمات دانش‌بنیان، و ارتقای سطح کیفی خدمات با ارتقای سازمان اجرا از فرد به گروه است. این مراکز در کنار سایر مراکز پژوهشی دانشگاه، بخش مهمی از شبکه ارزش‌آفرین دانشگاه را در حوزه توسعه فناوری شکل می‌دهند.^{۲۰}

● تحول از ارتباطات موردی و مقطعی با صنعت به سوی ایجاد همکاری‌های استراتژیک

در الگوی همکاری مقطعی، محور همکاری، یک پروژه پژوهشی و طرف همکار از سوی دانشگاه عموماً تنها یک عضو هیأت علمی است. در این الگو، نتایج موفق یا ناموفق یک پروژه و یا یک همکاری می‌تواند تمامی ظرفیت‌های بالقوه همکاری دانشگاه با سازمان مورد نظر را تحت‌الشعاع قرار دهد. در یک همکاری مقطعی



طرفین به دنبال بهبود مدل همکاری نیستند و ممکن است یک همکاری، به دلیل عدم درک و شناخت مناسب طرفین از قابلیت‌ها و پتانسیل‌های آن، در اولین گام به شکست منجر شده و هیچ‌گاه به ارزش‌آفرینی پایدار نیانجامد.

اما در همکاری استراتژیک، طرفین به غیر از پیشبرد پروژه‌های مورد نظر، به دنبال تعالی مشترک در یک همکاری بلند مدت می‌باشند. در این الگو نمایندگان مشخصی از طرفین، وظیفه پیگیری تعهدات طرفین را بر عهده داشته و به صورت منظم گزارشاتی از سطح همکاری، به مقامات بالاتر ارائه می‌دهند. در ارتباطات استراتژیک تلاش می‌شود طیف گسترده‌ای از خدمات صنعتی دانشگاه مانند خدمات پژوهشی، خدمات آموزش کاربردی، خدمات آزمایشگاهی، گزینت‌های صنعتی و طرح‌های کلان ملی مورد استفاده قرار گیرد. همچنین در ارتباطات استراتژیک تلاش بر این است تا از تمامی ظرفیت‌های دانشگاه شامل اعضای هیات علمی، دانشکده‌های مختلف، پژوهشکده‌ها و مراکز پژوهشی، دانشجویان تحصیلات تکمیلی، شرکت‌های دانشگاهی و شرکت‌های مرکز رشد جهت توسعه سطح همکاری استفاده شود.

به صورت کلی، مدل‌های همکاری استراتژیک و پایدار با نهادهای عمومی و بنگاه‌های خصوصی می‌تواند طیفی از عقد تفاهم‌نامه مشترک تا ایجاد پژوهشکده‌های مشترک را در برگیرد. مدل عقد تفاهم‌نامه مشترک، سطحی حداقلی از همکاری استراتژیک بوده که در صورت ارتقا می‌تواند به ایجاد دفاتر همکاری و در سطحی بالاتر به ایجاد پژوهشکده‌های مشترک بیانجامد.

پژوهشکده‌های مشترک به صورت تخصصی در یک زمینه از نیاز بازار تشکیل می‌شوند و در ساختار دانشگاه به ثبت می‌رسند. مدیریت این پژوهشکده‌ها به صورت تعاملی بوده و طرفین در تعریف پروژه و نظارت بر اجرای آن نقش دارند. این مدل از همکاری مناسب همکاری‌های بلند مدت، تعریف پروژه‌های سیستمی و بزرگ می‌باشد. هدف از پژوهشکده، توسعه تا سطح فناوری و در صورت نیاز محصول نهایی می‌باشد. همچنین این پژوهشکده‌ها محملی برای پیگیری طرح‌هایی چون اعطای سرباز پژوهشی به دانشگاه، تعریف گزینت‌های پژوهشی، استاد میهمان در صنعت و فرصت مطالعاتی دانشجویان در صنعت هستند.

● گسترش سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر بر ایده‌های نوآورانه

امروزه ایده‌های فناورانه فراوانی در ذهن اساتید و دانشجویان دانشگاه وجود دارند. توسعه و تجاری‌سازی این ایده‌ها منوط به هدایت آنها در مسیر صحیح و تامین مالی ریسک‌پذیر آنها می‌باشد. هدایت صحیح این ایده‌ها به معنای بررسی ابعاد فنی و بازاری آنها و راهنمایی افراد صاحب ایده برای ایجاد یک شرکت دانش‌بنیان و یا فروش ایده به سایر شرکت‌های تولیدی است. انتخاب این مسأله از یک سو بستگی زیادی به ویژگی و توانایی‌های صاحبان ایده (توانمندی‌های کارآفرینانه) و از سوی دیگر به ویژگی‌های ایده و محصول تولید شده دارد. پیش‌بینی می‌شود عموم ایده‌ها به سوی تکمیل تا دستیابی به محصول اولیه و سپس ارائه به دیگر شرکت‌های اقتصادی جهت تولید و بازاریابی هدایت گردند.



تأمین مالی ریسک‌پذیر این ایده‌ها حکایت از تأمین منابع مالی برای توسعه ایده‌ها با حداقل فشار بر روی صاحبان ایده دارد. بنا بر این ملاحظه، ارائه وام (چه بلاعوض و چه قرض‌الحسنه) گزینه مناسبی برای حمایت از این طرح‌ها نمی‌باشد. در مقابل، دانشگاه می‌تواند با سرمایه‌گذاری بر این طرح‌ها (یا شرکت‌ها)، در حق مالکیت (یا سهام) آن‌ها شریک شده و علاوه بر حمایت از صاحبان ایده، از سودآوری مناسبی - در صورت تجاری‌سازی ایده‌ها - برخوردار گردد. در این راستا شرکای استراتژیک صنعتی گزینه مناسبی برای تولید و بازاریابی این محصولات به شمار می‌روند.

در این زمینه، یکی از نقاط مغفول دانشگاه در طول سالیان حیات، تسهیل فعالیت‌های توسعه‌گری و ارائه خدمات کسب و کار تخصصی^{۲۲} و هدایت اساتید و دانشجویان علاقمند و مستعد به این حوزه می‌باشد. در این راستا لازم است علاوه بر ایجاد دفتر ارتباط با دولت (به دلیل این‌که این نهادها یکی از ابزارهای دولت برای فعالیتهای توسعه‌ای هستند)، زمینه برای پرورش ایده‌های توسعه‌گرایانه و ایجاد شرکت‌های ارائه خدمات کسب و کار برآمده از دانشگاه فراهم گردد.

● ایجاد شبکه ارزش‌آفرین

توسعه فناوری و توجه به تجاری‌سازی یافته‌ها و دستاوردهای تحقیقاتی در جهت رفع نیازهای جامعه و توسعه صنعت بومی، یکی از رویکردهای اصلی دانشگاه‌های طراز اول جهان است. به عبارت دیگر این دانشگاه‌ها، کارآفرینی دانش‌بنیان را به عنوان یکی از مأموریت‌های اصلی خود قرار داده‌اند و در این راستا به برنامه‌ریزی و تلاش می‌پردازند.

در این زمینه دانشگاه صنعتی شریف نیز دارای مأموریت است و به‌عنوان محل آموزش بخش قابل توجهی از جمعیت نخبگانی کشور می‌بایست در توسعه اقتصاد دانش‌بنیان نیز نقشی فعال و محوری ایفا کند. البته در این مسیر باید توجه نمود که دانشگاه تنها عامل توسعه فناوری و تجاری‌سازی در کشور نیست و هیچ‌گاه به تنهایی نخواهد توانست اقتصاد دانش‌بنیان را تحقق بخشد. در واقع، دانشگاه یکی از حلقه‌های مهم زنجیره ارزش و خلق ثروت است که در صورت برقراری ارتباط مناسب با حلقه‌های پسین و پیشین خود، می‌تواند موثر باشد. ظرفیت عظیم اساتید دانشمند و فناوری دانشگاه در کنار کیفیت و استعداد علمی دانشجویان، و گستردگی و جایگاه فراغ‌التحصیلان توانمند، عوامل بالقوه‌ای هستند که در صورت چینش مناسب در کنار یکدیگر و اتخاذ سازوکارهای مناسب، می‌توانند به تحقق این مهم کمک نمایند.

در این راستا دانشگاه صنعتی شریف تاکنون شاهد تولد شرکت‌های دانش‌بنیان برآمده از دانشگاه در مرکز رشد و یا از طرق دیگر بوده است. توسعه بیش از پیش این شرکتها مستلزم تقویت ارتباط آنها با بازار (در قالب شرکای صنعتی) و منابع فکر و ایده (در قالب هسته‌های پژوهشی و پژوهشکده‌های دانشگاه) است. توسعه چنین شبکه‌ای، ضریب موفقیت تجاری‌سازی ایده‌های دانش‌بنیان را افزایش می‌دهد و به کاهش ریسک‌پذیری

۲۲- به طور کلی هدف از توسعه ارائه خدمات کسب و کار، افزایش کیفیت و کمیت فعالیت‌های پشتیبانی تولید به شکل تخصصی می‌باشد. خدمات توسعه کسب و کار شامل طیف وسیع و متنوعی از خدمات غیر مالی است که به منظور بهبود عملکرد بنگاه‌های تولیدی بالاخص شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه می‌گردد. این خدمات باعث افزایش دستیابی شرکت‌ها به بازار می‌گردد و آنها را رقابت‌پذیرتر می‌سازد.



آنها منجر می گردد. در حقیقت این شبکه، از یک سو خدمات مورد نیاز رشد و توسعه شرکت های دانش بنیان را در اختیار آنها قرار می دهد و از سوی دیگر باعث اطلاع اعضای شبکه از نیازمندی ها و توانمندی های یکدیگر جهت ایجاد یک همکاری پایدار می گردد.

شکل ۱- شبکه ارزش آفرین دانشگاه صنعتی شریف





راهبردهای فرهنگی و اجتماعی

شناخت و برگزیدن سبک زندگی مناسب نیازمند تعامل با عاملین و آگاهان به سبک زندگی صحیح اسلامی و ایرانی است. در این زمینه دانشجویان دانشگاه به عنوان اعضای از جامعه جوان کشور در معرض انتخاب انواع سبک‌های زندگی صحیح و غیر صحیح می‌باشند.





● افزایش کمی و کیفی گروه‌های و تشکلهای دانشجویی

گروه‌های و تشکلهای دانشجویی بستری برای عضویت و فعالیت دانشجویان در امور اعتقادی، علمی، خیریه‌ای، هنری، ورزشی و تفریحی می‌باشند. شرکت فعال دانشجویان در این گروه‌ها می‌تواند زمینه‌ساز پیگیری دغدغه‌های آنان و بستری برای رشد فردی و اجتماعی آنان باشد. همچنین گسترش صحیح این فعالیت‌ها در تعامل با جامعه و اقشار مختلف مردم به‌ویژه اقشار مستضعف، باعث افزایش درک جامعه دانشگاهی از نیازها و شرایط واقعی جامعه شده و انگیزه و جهت‌گیری دانشگاهیان را در جهت روحیه خدمت به جامعه و رفع این معضلات افزایش می‌دهد.

در حال حاضر در حدود ۴۰ گروه و تشکل دانشجویی فعال و نیمه‌فعال در دانشگاه صنعتی شریف وجود دارند^{۲۳} که با وجود تعداد و تنوع بالای دانشجویان نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای تمامی آن‌ها باشند^{۲۴}. به این ترتیب، بخش عظیمی از دانشجویان دانشگاه، هیچ فعالیتی در گروه‌ها و برنامه‌های غیر درسی دانشگاه ندارند. در این زمینه، مهمترین راهبرد، تقویت این گروه‌ها در چارچوب قوانین و هنجارهای نظام اسلامی از طریق ایجاد زمینه برای ارائه ایده‌ها و برنامه‌های غیر درسی توسط اساتید و دانشجویان (بالاخص گروه‌ها و تشکلهای دانشجویی) و هزینه‌کرد منابع مالی و امکانات دانشگاه برای پیاده‌سازی این طرح‌ها توسط خود آنان است. بدون شک عمل به این راهبرد، متضمن نقش‌آفرینی صحیح دانشجویان در مسیر اصلاح و رشد دانشگاه و کمک به پرورش فردی و اجتماعی آنان می‌باشد.

● توجه بیشتر به اهمیت سبک زندگی دانشجویان

شناخت و برگزیدن سبک زندگی مناسب نیازمند تعامل با عاملین و آگاهان به سبک زندگی صحیح اسلامی و ایرانی است. در این زمینه دانشجویان دانشگاه به‌عنوان اعضای از جامعه جوان کشور در معرض انتخاب انواع سبک‌های زندگی صحیح و غیر صحیح می‌باشند. در این میان، دانشجویان ساکن در خوابگاه‌های دانشجویی بیش از سایر دانشجویان در معرض این تفکرات و رویکردها هستند؛ چرا که زندگی خوابگاهی علاوه بر برخورداری از مزایای زندگی جمعی و شکل‌گیری دوستی‌های پایدار، به‌صورت بالقوه می‌تواند زمینه‌ساز بروز برخی ناهنجاری‌های فکری، روانی و اخلاقی باشد. در این زمینه نبود برنامه مناسب برای اوقات فراغت و تفریح دانشجویان و وجود خلأهای روحی و شبهات فکری فراوان، دو عامل مهم بروز این ناهنجاری‌ها می‌باشند. لذا علاوه بر توجه دانشگاه به امور رفاهی، و خدماتی دانشجویان و ارائه برنامه‌های متنوع تفریحی و ورزشی، دانشگاه می‌بایست در رفع خلأ وجودی خانواده و آسیب‌های روانی و اجتماعی ناشی از آن

۲۳- از جمله فعال‌ترین این گروه‌های دانشجویی می‌توان به هیأت الزهرا (س) در زمینه برگزاری هیأت‌ها و مراسم مذهبی در دانشگاه، کانون نیستان در زمینه تبلیغ فرهنگ ایثار و شهادت، بسیج دانشجویی و انجمن مستقل دانشجویان در زمینه فعالیت‌های سیاسی و مذهبی، انجمن‌های علمی دانشکده‌ای در زمینه رشد علمی و آموزشی دانشجویان، مرکز مطالعات اقتصادی بسیج دانشجویی در زمینه مطالعات اقتصادی، انجمن صنفی دانشجویان در زمینه مسائل صنفی، گروه فردای سبز در زمینه برگزاری اردوهای جهادی در مناطق محروم، جمعیت امام علی (ع) در زمینه رفع معضلات اجتماعی و فعالیت‌های خیریه‌ای، گروه کوه دانشجویی شریف در زمینه فعالیت‌های کوه‌نوردی، کانون ایرانگردی و جهانگردی در زمینه امور فرهنگی و سیاحتی، کانون مطالعات فرهنگی در زمینه مسائل فکری، فرهنگی و علوم انسانی، و گروه دوستداران محیط‌زیست در زمینه صیانت از محیط‌زیست اشاره نمود.

۲۴- برای درک تعداد ناکافی گروه‌های دانشجویی می‌توان به مقایسه دانشگاه صنعتی شریف با دیگر دانشگاه‌های مطرح دنیا پرداخت که برای نمونه در دانشگاه MIT آمریکا در حدود ۴۵۰ گروه و برنامه دانشجویی وجود دارد.



برنامه‌ریزی نماید.

در این زمینه حضور مشاوران و روانشناسان عامل و آشنا به معارف اسلامی و دارای قدرت برقراری ارتباط با قشر جوان دانشگاهی در کنار دانشجویان و هم‌زیستی در کنار آنان می‌تواند راهکاری مناسب باشد. این حضور می‌بایست با هدف آشنایی فرد به فرد و شناخت از نزدیک و اتاق به اتاق با مشکلات دانشجویان و تشکیل گعده‌های جمعی و فردی دوستانه در میان آنان باشد. در این میان استفاده از روحانیون دارای سابقه تحصیل در دانشگاه که واجد ویژگی‌های فوق می‌باشند، پیشنهاد مناسبی می‌باشد؛ چرا که این افراد علاوه بر آگاهی از اصول اعتقادی، دارای درک از دانشجو، دغدغه‌های او و شیوه‌های زندگی دانشجویی هستند.

در کنار توجه به محیط‌های خوابگاهی لازم است دانشگاه برای محیط دانشگاه و دانشکده‌ها نیز برنامه داشته باشد. از این رو حضور این فعالین فرهنگی در دانشکده‌ها نیز ضروری است. برای این منظور، لازم است تا برای هر دانشکده (یا هر دو دانشکده) دو فعال فرهنگی (یک نفر آقا و یک نفر خانم) از میان علمای آشنا و عامل به معارف و اخلاق اسلامی با توانایی ارتباط نزدیک با دانشجویان در نظر گرفته شود و این فعالان با حضور در دانشکده‌ها به صورت نزدیک به ارائه مشاوره به دانشجویان بپردازند. در این زمینه، یک پیشنهاد، ارائه یک یا دو درس از دروس گروه معارف توسط این فعالان در فضای فیزیکی دانشکده متبوع و برای دانشجویان همان دانشکده در سال اول تحصیلی دانشجویان می‌باشد تا بدین طریق، امکان آشنایی بیشتر دانشجویان با این فعالان از همان سال اول تحصیل مهیا گردد. در کنار این جریان، لازم است تا مرکز مشاوره دانشجویی در دانشگاه برای ارائه دیگر مشاوره‌های روانشناسی تقویت گردد.

● عمق‌بخشی به محتوای ارائه شده در آموزش‌های اسلامی و انسانی

تحقق اهداف متعالی مرکز معارف اسلامی و علوم انسانی دانشگاه، جز از طریق تحول در شیوه‌ها و محتوای آموزشی با استفاده بیشتر از صاحب‌نظران و متفکران توانمند و متعهد در قالب کلاس‌های آموزشی، و برگزاری نشست‌های آزاداندیشی با حضور اساتیدی از طیف‌های مختلف فکری و عقیدتی در قالب کرسی‌های آزاداندیشی امکان‌پذیر نمی‌باشد.

بدون شک، آموزش صحیح و تعاملی مفاهیم دینی و اجتماعی در مرکز معارف اسلامی و علوم انسانی دانشگاه می‌تواند تأثیر بسزایی بر تقویت اعتقادی و اجتماعی دانشجویان بگذارد. از این رو تقویت مرکز معارف اسلامی و علوم انسانی دانشگاه از طریق استفاده گسترده‌تر از متفکران و صاحب‌نظران خوش‌بین و متعهد، و تنوع‌بخشی به موضوعات مورد ارائه در این مرکز بر اساس نیازهای روز دانشجویان یکی از محورهای اصلی در پرورش چندبعدی دانشجویان در مسیر صحیح می‌باشد.

در این زمینه، نکته قابل توجه، ماهیت متفاوت مفاهیم ارائه شده در این مرکز با مفاهیم ارائه شده در دیگر مراکز آموزشی دانشگاه است. از این رو لازم است تا شیوه‌سنجش و ارزشیابی دانشجویان (بر اساس ایجاد انگیزه مطالعه به دلیل کسب نمره و ارائه حفظیات) تغییر کرده و با افزایش انگیزه‌های یادگیری در دانشجویان، به سوی



درک عمیق مفاهیم حرکت گردد. در این میان، یک پیشنهاد می‌تواند حذف ارزشیابی رقابتی (نمره‌دهی صفر تا ۲۰ و تأثیر آن در معدل نهایی) و جایگزینی آن با ارزشیابی غیر رقابتی (ارزشیابی صفر و یکی برای گذراندن و یا عدم گذراندن موفق دوره) باشد.

محور دیگر تحول این مرکز، برگزاری کرسی‌های آزاداندیشی است؛ چرا که امروزه آزاداندیشی در محیطی منطقی و عقلایی یکی از نیازهای جامعه و از جمله مطالبات اصلی مقام معظم رهبری از دانشگاه‌های کشور می‌باشد.^{۲۵} از این رو، گروه معارف دانشگاه می‌بایست با بسترسازی برای حضور افراد صاحب فکر و نظر با عقاید مختلف در قالب کرسی‌های آزاداندیشی، به افزایش تضارب آرا و طرح افکار و اندیشه‌ها در چارچوب قوانین و هنجارهای اخلاقی در محیط آرام و منطقی دانشگاه کمک نماید. البته باید توجه نمود، برگزاری کرسی‌های آزاداندیشی تنها مختص به گروه معارف نبوده و لازم است تا دیگر گروه‌های پژوهشی و آموزشی در حوزه علوم انسانی دانشگاه (مانند دانشکده مدیریت و اقتصاد و گروه فلسفه علم) نیز اقدام به برپایی این کرسی‌ها و توسعه فضای تضارب آرا نمایند.

● رشد فضای سالم و پویای فرهنگی

ایجاد فضای سالم و با نشاط فرهنگی^{۲۶} در دانشگاه مستلزم برپایی شعائر دینی چون برپایی نماز جماعت، رعایت حرمت روزه در ماه مبارک رمضان، رعایت پوشش مناسب اسلامی، رعایت حیا و حریم اختلاط غیر شرعی و رعایت اخلاق اسلامی میان روابط مدیران، اساتید، کارکنان و دانشجویان در دانشگاه می‌باشد. تحقق این مهم مستلزم افزایش باورمندی اعتقادی، بسترسازی فضای کالبدی و اجتماعی، و نیز پایبندی کامل به رعایت قوانین و مقررات دانشگاه است.

۲۵- «آزادی یکی از بزرگترین نعمت‌های الهی است که یکی از شعبش آزاداندیشی است. بدون آزاداندیشی، این رشد اجتماعی، علمی، فکری و فلسفی امکان ندارد. در حوزه‌های علمیه، دانشگاه و محیط‌های فرهنگی و مطبوعاتی، هو کردن کسی که حرف تازه‌ای می‌آورد، یکی از بزرگترین خطاها است؛ بگذارید آزادانه فکر کنند. البته من فهم غلط از آزادی را تأیید نمی‌کنم؛ من باز گذاشتن دست دشمن را در داخل برای اینکه مرتباً گاز سمی تولید کند و در فضای فرهنگی یا سیاسی کشور بدمد، تأیید نمی‌کنم.» از بیانات مقام معظم رهبری در دیدار مسؤولان و کارگزاران نظام جمهوری اسلامی - ۸۵/۳/۲۹ «ما طرفدار آزاداندیشی هستیم. البته من به شماها بگویم، آزاداندیشی جایش توی تلویزیون نیست؛ آزاداندیشی جایش توی جلسات تخصصی است. مثلاً فرض کنید در زمینه‌ی فلان مسئله‌ی سیاسی، یک جلسه‌ی تخصصی دانشجویی بگذارید؛ دو نفر، پنج نفر، ده نفر بیایند آنجا با همدیگر بحث کنند؛ این می‌شود آزاداندیشی. همین جور، بحث سر معارف اسلامی است؛ همین جور، بحث سر تفکرات مکاتب گوناگون جهانی است؛ همین جور، بحث سر یک مسئله‌ی علمی است. بنابراین جلسه باید جلسه‌ی تخصصی باشد.» از بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با دانشجویان - ۸۹/۵/۳۱

۲۶- «اسلام عزیز بزرگترین مشوق علم است و چنین بود که در طی قرن‌های بی‌دری، مسلمانان پرچم دانش و معرفت و پیشرفت علمی را در همه‌ی جهان در دست داشتند، و امروز که پس از دوران تلخ تسلط سیاست‌های بیگانه بر کشورمان، بار دیگر ملت ایران آزادی از نفوذ استکبار جهانی را می‌آزماید، جهاد علمی یکی از بزرگترین افتراض ما است... در گذشته سعی می‌شد که محیط دانشگاه، از دین و تقوا و تعهد فاصله بگیرد. هدف از این ترفند که از سوی دشمنان ملت ایران برنامه‌ریزی می‌شد این بود که نسل تحصیلکرده و روشنفکر، دچار لاقیدی و بی‌مبالاتی شده، حساسیت و علاقه‌ی خود را به آرمانهای بزرگ از دست بدهد و اسیر تمایلات حقیر و سود شخصی شود. دانشگاهیان با شرف و استادان و دانشجویان متدین در آن محیط دشوار، همواره با این ترفند شیطنی مبارزه می‌کردند. امروز بحمدالله دانشگاه مانند دیگر محیط‌های اجتماعی کشور اسلامی ما، مزین به نشانه‌های دینی و آراسته به صفا و دیانت و روحیه‌ی انقلابی است. دانشگاه انقلاب در طول دو دهه در همه‌ی صحنه‌های انقلابی حضور فعال داشته و شهیدان بلند آوازه‌ای تقدیم کرده است. شما دانشجویان عزیز و شما استادان گرامی امروز امانتدار این بخش مؤثر از پیکره‌ی فعال و پرنشاط کشور اسلامی عزیزان می‌باشید. همه می‌توانند ببینند که دشمن امروز هم در تلاش است که دانشگاه را از صراط مستقیم علم و دین و روحیه‌ی انقلابی منصرف کند. بزرگترین مسئولیت در مقابله با توطئه دشمنان، بر دوش خود دانشگاهیان عزیز چه اساتید و چه دانشجویان است، و یقیناً مانند برخی مقاطع حساس گذشته به این مسئولیت عمل خواهند کرد. انتظار اینجانب از فرزندان دانشجوییم آن است که هوشیارانه حوادث سیاسی جهان و کشور را زیر نظر داشته باشند. دشمن را در هر جا و با هر چهره‌ای بشناسند و هدفها و روشهای خصمانه را با تیزبینی تشخیص دهند. در هیچ شرایطی اجازه‌ی اخلاص در روند علم و دین را در دانشگاه به کسی ندهند و محیط صفاً و پرنشاط دانشجویی را برای پیشرفت سریع علمی همراه با تعهد و تدبیر و تلاش انقلابی حفظ کنند. بخشی از پیام مقام معظم رهبری به مناسبت بازگشایی دانشگاه‌ها - ۱۳۷۸/۷/۶

راهبردهای بین‌المللی

گسترش فعالیتهای بین‌المللی دانشگاه می‌تواند به ایجاد و خلق فرصت‌های فراوان برای دانشگاه در امور آموزشی و پژوهشی منجر گردد. مأموریت دانشگاه صنعتی شریف در بعد بین‌المللی، اثرگذاری و جهت‌دهی رشد علمی و فناوری در جامعه جهانی و کمک به تبیین و گسترش پیام‌های والای انقلاب اسلامی و فرهنگ جهانی اسلام از طریق علم و فناوری است.





● جذب گسترده دانشجویان خارجی

در حال حاضر سهم دانشگاه صنعتی شریف از دانشجوی خارجی بسیار ناچیز است. این در حالی است که جذب دانشجویان خارجی، یکی از سیاست‌های اصلی دانشگاه‌های معتبر جهان است و می‌تواند به نتایج مثبتی برای دانشگاه منجر گردد:

۱. جذب دانشجویان و اساتید خارجی مستلزم استانداردهای رو به‌رویی کاری دانشگاه است. به این ترتیب، این مسأله می‌تواند به بهبود فرایندهای دانشگاه بیانجامد.
۲. سهم بالای دانشجویان خارجی در دانشگاه، می‌تواند به افزایش اعتبار بین‌المللی آن بیانجامد.
۳. در صورت جذب دانشجویان باکیفیت و جذب آنان پس از پایان دوران تحصیلی، این سیاست می‌تواند به مهاجرت نخبگان جوامع مختلف به ایران و استفاده از آنان در فرایند توسعه کشور بیانجامد.
۴. آموزش و پرورش ذهنی و فکری دانشجویان خارجی و تعامل آنها با ایرانیان، می‌تواند باعث اثرگذاری در آنان به عنوان مدیران، متخصصان، کارآفرینان و پژوهشگران آتی جوامع و در نتیجه اثرگذاری بر جامعه متبوع آنان گردد.
۵. شهریه تحصیلی این دانشجویان می‌تواند یکی از منابع تأمین مالی دانشگاه باشد. در این راستا دانشگاه صنعتی شریف می‌تواند با استفاده از سازوکارهایی چون افزایش تعامل با دانشگاه‌های منطقه‌ای و بین‌المللی برای تبادل استاد و دانشجو، تعامل با جامعه‌المصطفی جهت جذب دانشجویان خارجی، ارائه دوره‌های کوتاه مدت، و تقویت دفتر جذب دانشجویان خارجی، سهم دانشجویان خارجی خود را در افق چشم‌انداز، حداقل به میزان ۱۰ درصد دانشجویان دانشگاه برساند.

● گسترش پردیس‌ها و شعب دانشگاه در خارج از کشور

مأموریت دانشگاه صنعتی شریف در بعد بین‌المللی، اثرگذاری و جهت‌دهی رشد علمی و فناوری در جامعه جهانی و کمک به تبیین و گسترش پیام‌های والای انقلاب اسلامی و فرهنگ جهانی اسلام از طریق علم و فناوری است. همچنین گسترش فعالیتهای بین‌المللی دانشگاه می‌تواند به ایجاد و خلق فرصتهای فراوان برای دانشگاه در امور آموزشی و پژوهشی منجر گردد. یکی از راه‌های گسترش بعد بین‌المللی دانشگاه صنعتی شریف، ایجاد پردیس‌های این دانشگاه در خارج از کشور می‌باشد. این موضوع می‌تواند فرصتهای عدیده‌ای را پیش روی دانشگاه ایجاد نماید و زمینه را برای پیشبرد سایر برنامه‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی دانشگاه فراهم آورد.

راهبردهای معطوف به
عوامل توانمندساز



رشد و بالندگی اعضای هیأت علمی و کارکنان آموزشی و پژوهشی

از آنجا که ظرفیت جذب اعضای هیأت علمی دانشگاه محدود است، لازم است دانشگاه ظرفیت جذب بالایی را برای پژوهشگران غیر عضو هیأت علمی فراهم آورد تا بدین طریق هسته و شبکه پژوهشی دانشگاه گسترده و توانمندتر شود. جذب مناسب برترین نیروهای پژوهشی کشور در این دانشگاه در گروی افزایش جذابیت‌های انگیزشی، شغلی و رفاهی برای آنان است.





● جذب مناسب اعضای هیأت علمی و اجرای طرح بالندگی در مورد آنان

در حال حاضر، نسبت استاد به دانشجو در دانشگاه صنعتی شریف، نسبت ۲۷ به یک است که حکایت از لزوم بهبود این شاخص در دانشگاه دارد. همچنین گسترش علوم و لزوم تجهیز دانشکده‌های مختلف به این علوم مستلزم جذب اساتید جدیدی می‌باشد. از سوی دیگر، هر سیستمی بدون پایش، امکان ادامه حیات و رشد نداشته و در مسیر زوال قرار می‌گیرد. دانشگاه نیز به‌عنوان موجودی زنده از این اصل مستثنی نیست.

در این راستا جذب اساتید توانمند و اجرای طرح بالندگی اعضای هیأت علمی می‌تواند به بهبود توانمندی‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی دانشگاه منجر شود. در این راستا، ارتقای رویه جذب و ارزیابی کیفی اعضای هیأت علمی با هدف ایجاد توازن بین ظرفیت دانشگاه در حوزه مهارت‌های آموزشی، پژوهشی، ارتباط با صنعت و فرهنگی می‌تواند به افزایش توانمندی‌های چندبعدی و همه‌جانبه دانشگاه منجر گردد. همچنین ارتقای علمی و مهارتی اعضای هیأت علمی از طریق اعزام اعضای هیأت علمی به کارگاه‌های آموزشی و مهارت‌آموزی و ایجاد فرصت‌های مطالعاتی داخل و خارج از کشور اعم از واحدهای صنعتی و مراکز علمی معتبر می‌تواند فرصت‌های مغتنمی را برای بالندگی بیش از پیش آنان فراهم آورد.

● گسترش کمی و کیفی پژوهشگران غیر هیأت علمی

از آنجا که ظرفیت جذب اعضای هیأت علمی دانشگاه محدود است، لازم است دانشگاه ظرفیت جذب بالایی را برای پژوهشگران غیر عضو هیأت علمی فراهم آورد تا بدین طریق هسته و شبکه پژوهشی دانشگاه گسترده و توانمندتر شود. جذب این نیروهای پژوهشی عمدتاً بدون بار مالی برای دانشگاه بوده و از محل قراردادهای ارتباط با صنعت، تامین می‌گردد. در نتیجه این نیروها، ظرفیت و سرمایه بالقوه بسیار بزرگی برای توسعه فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه با کمترین بار مالی (و حتی درآمدزایی برای دانشگاه) می‌باشند.

جذب مناسب برترین نیروهای پژوهشی کشور در این دانشگاه در گروی افزایش جذابیت‌های انگیزشی، شغلی و رفاهی برای آنان است. تحقق این مهم مستلزم رسمیت بخشیدن به بکارگیری نیروهای پژوهشی ماندگار غیر عضو هیأت علمی در چارچوب قراردادهای مدت‌دار و ایجاد شخصیت معتبر برای نیروهای حوزه پژوهش و فناوری و ارتقای شخصیت اجتماعی آنان می‌باشد. همچنین لازم است تا در این راستا دانشگاه صنعتی شریف به ارائه خدمات مناسبی برای این نیروها در قالب تضمین پرداخت منظم حقوق مکفی و ارائه خدماتی چون صدور کارت پرسنلی رسمی جهت تردد به دانشگاه، صدور آدرس پست الکترونیکی و مجوز استفاده از شبکه دانشگاه، استفاده از امکانات رفاهی دانشگاه مشابه با سایر پرسنل اقدام نماید.

جذب و حفظ دانشجویان توانمند

با توجه به تنوع علایق و استعدادهای دانشجویان، ارزشیابی آنان بر اساس تک‌معیاریهایی چون نمرات درسی و میزان مقالات علمی نمی‌تواند به ارزیابی مناسب آنان بیانجامد. لذا استفاده از معیارهای متنوعی چون توان تفکر مولد و خلاقانه، توانایی کارگروهی و تطبیق با محیط، کارآفرینی، مهارتهای ترویجی مانند ارائه، نویسندگی، مدیریت پروژه و ... ضروری می‌باشد.





● افزایش سهولت ادامه تحصیل در مقاطع تحصیلی بالاتر

بنا به گواهی آمار، دانشگاه صنعتی شریف هر ساله برترین رتبه‌های آزمون سراسری دوره کارشناسی را به خود جذب می‌کند و لذا در این دوره، مشکلی از بابت جذب دانشجویان نخبه ندارد.^{۲۷} اما در مقاطع تحصیلی بالاتر، بخشی از فارغ‌التحصیلان این دانشگاه متمایل به ادامه تحصیل در دانشگاه‌های خارج از کشور می‌شوند و بخشی نیز علی‌رغم تمایل و شایستگی ادامه تحصیل در این دانشگاه، به دلیل وجود موانع مختلف از این امر باز می‌مانند.

یکی از جاذبه‌های تحصیل در دانشگاه‌های خارج از کشور برای دانشجویان ایرانی، نبود امتحانات متعدد برای ادامه تحصیل - برخلاف وجود آزمون‌های فراوان در کشور - است. در مقاطع بالاتر، دانشجویان در دانشگاه‌های خارجی علاوه بر ورود بدون آزمون، از بورس تحصیلی نیز استفاده می‌کنند. در این خصوص، چنانچه همین شرایط در دانشگاه‌های داخلی فراهم شود عموم دانشجویان ادامه تحصیل در کنار خانواده را ترجیح می‌دهند.

این در حالی است که در حال حاضر، عموم دانشجویان ایرانی برای ادامه تحصیل در داخل کشور می‌بایست آزمون‌های متعددی مانند آزمون‌های ورودی کارشناسی ارشد، دکتری، امتحان جامع دکتری و آزمون پروپوزال را پشت سر بگذارند؛ مسأله‌ای که باعث خستگی و دل‌سردی آنان از ادامه تحصیل در داخل می‌شود.

در نتیجه، در صورتی که بتوان از یک سو، تعداد آزمون‌های ورودی را کاهش داد و از سوی دیگر برای دانشجویان دوره‌های تحصیلات تکمیلی کمک هزینه تحصیلی در نظر گرفت، مطمئناً تمایل به حضور در دانشگاه‌های خارج از کشور کاهش می‌یابد.

جذب بدون آزمون دانشجویان توانمند در مقاطع تحصیلات تکمیلی مستلزم تغییر معیارهای ارزشیابی دانشجویان است. در واقع، با توجه به تنوع علایق و استعدادها، ارزشیابی آنان بر اساس تک‌معیارهایی چون نمرات درسی و میزان مقالات علمی نمی‌تواند به‌تنهایی به ارزیابی مناسب آنان بیانجامد. لذا استفاده از معیارهای متنوعی چون توان تفکر مولد و خلاقانه، توانایی کارگروهی و تطبیق با محیط، کارآفرینی، مهارت‌های ترویجی مانند ارائه، نویسندگی، مدیریت پروژه و ... ضروری می‌باشد.

برای جذب دانشجویان مستعد در مقاطع تحصیلی بالاتر دانشگاه، راهبرد برگزاری دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های خارج از کشور نیز راهبرد مکمل برای این راهبرد است.

۲۷- البته باید توجه نمود با وجود مشکلات ساختاری در نظام آموزش و پرورش پیش از دانشگاه و نیز آزمون سراسری ورود به دانشگاه، برخی از نخبگان توانمند در محک آزمون سراسری موفق نشده و نمی‌توانند توانمندی‌های خود را به اثبات برسانند. همچنین به دلیل تک‌بعدی بودن آزمون سراسری و تأکید صرف بر بعد علمی، ابعادی چون ابعاد اجتماعی و فرهنگی داوطلبین مغفول می‌مانند.

افزایش اثربخشی مدیران و نظام اداری

مراجعه به ساختار شورایی در امور تصمیم‌گیری، امری پسندیده در افزایش صحت و درستی تصمیمات است. در عین حال در نظام‌های گوناگون و موفق اقتصادی و اجتماعی، مدیران برجسته‌ای وجود دارند که می‌توانند بسیار مؤثر واقع گردند.

لذا لازم است تا حد تعادلی از هر دو رویکرد تصمیم‌گیری چابک فردی و تصمیم‌گیری متقن شورایی مورد استفاده قرار گیرد.





● افزایش تخصص گرایی در پست‌های مدیریتی

منحصر بودن سمت معاونت‌های دانشگاه در اعضای هیأت علمی دانشگاه از یک سو باعث عدم تمام وقت بودن آنها در پستهای مدیریتی خود می‌شود (به دلیل لزوم صرف وقت در امور آموزشی و پژوهشی) و از سوی دیگر دانشگاه را از مدیران توانمند و متخصص غیر عضو هیأت علمی محروم می‌سازد. از این رو به غیر از پست ریاست دانشگاه - که بهتر است به دلیل وجود مقبولیت دانشگاهی - از میان اعضای هیأت علمی انتخاب گردد، لازم است تا نهاد آموزش عالی، زمینه را برای انتصاب سایر اعضای خانواده دانشگاه صنعتی شریف (بالاخص فارغ‌التحصیلان دارای سوابق مدیریتی مرتبط در بخشهای دولتی و صنعتی) در پستهای مدیریتی مهم دانشگاه فراهم آورد. این موضوع قابل ردگیری در مدیران موفق و غیر عضو هیأت علمی بوده و قابل الگوبرداری در سایر مدیریت‌ها است.

● ایجاد نظام تصمیم‌گیری چابک و متقن

بدیهی است که مراجعه به ساختار شورایی در امور تصمیم‌گیری، امری پسندیده در افزایش صحت و درستی تصمیمات است. در عین حال در نظام‌های گوناگون و موفق اقتصادی و اجتماعی، مدیران برجسته‌ای وجود دارند که می‌توانند بسیار مؤثر واقع گردند. در نتیجه‌ی این دو موضوع، لازم است تا حد تعادلی از هر دو رویکرد تصمیم‌گیری چابک فردی و تصمیم‌گیری متقن شورایی مورد استفاده قرار گیرد. در حقیقت، افراط و تفریط در هر دو سوی این طیف به خصوص در دانشگاه‌ها جایز نیست.

افراط در بکارگیری ساختار شورایی، سیستم را کند، محافظه‌کار و غیرفعال نموده که در نهایت منجر به عقب ماندن دانشگاه در مقایسه با مراکز علمی چابک و پیشروی جهان می‌گردد. افراط در تصمیم‌گیری توسط مدیران برجسته نیز منجر به حذف بدنه اجتماعی دانشگاه از فرایند تصمیم‌گیری و کاهش همراهی با تصمیمات مدیر می‌گردد. در واقع افراط و تفریط در این امر، یا نظام تصمیم‌گیری را کند و یا غیرهمراه می‌سازد. لذا بکارگیری حدی تعادلی از این دو رویکرد و پیاده‌سازی هم‌زمان آنها زمینه‌ساز تحول دانشگاه می‌باشد. به عبارت دیگر، موفقیت آینده دانشگاه منوط به اجرای این الگوی موفق مدیریتی است و این همان رویکرد اعتدال در ساختار مدیریتی دانشگاه است.

● روان‌سازی و شفاف‌سازی فرایندهای اداری

یکی از مسائل مهم مخاطبان دانشگاه در مواجهه با سازمان اداری دانشگاه، نحوه صحیح و کوتاه‌مدت پیشبرد امور است. به این ترتیب، اساتید، دانشجویان، کارمندان، فعالان دولتی و فعالان خصوصی بخش صنعت در برخورد با دانشگاه انتظار انجام روان و شفاف امور اداری خود را دارند. این روان‌سازی و شفاف‌سازی فرایندها و رویه‌های مالی و اداری از طریق بازمهندسی فرایندها و به‌کارگیری فناوری اطلاعات ممکن می‌گردد. تبدیل مجموعه‌های انسانی دانشگاه به هسته‌های کوچک اما کارآمد و شبکه‌های گسترده از طریق کاهش تعداد



کارکنان در مقابل افزایش کارآیی ایشان، جایگزینی کارکنان ناکارآمد با کارکنان ماهر، خلاق و مسئولیت‌پذیر با حقوق مکفی، تدوین و اجرای طرح بالندگی برای کارکنان دانشگاه و نیز برون‌سپاری برخی فعالیت‌ها به خیرین، بخش خصوصی و سازمانهای دولتی از ابعاد مهم افزایش کارایی فرایندهای اداری دانشگاه محسوب می‌شوند.



گسترش پایدار منابع مالی

تأمین مالی دانشگاه‌ها، جهت‌دهی آن‌ها را نیز به همراه دارد. در واقع اگر شیوه تأمین مالی، از سوی تقاضا (بخش صنعت، شرکت‌های دانش‌بنیان، سازمان‌های متقاضی و متقاضیان دریافت خدمات آموزشی و پژوهشی) باشد، جهت‌گیری دانشگاه‌ها به سمت رفع نیازها خواهد بود. اما در صورتی که شیوه تأمین مالی وابسته به کمک‌های مستقیم دولتی باشد، دانشگاه‌ها نیاز چندانی به حل نیازهای علمی و فنی واقعی جامعه حس نخواهند کرد.





● تحول از وابستگی شدید به منابع مالی عمومی دولتی به سوی گسترش منابع مالی از طُرُق متنوع و پایدار

میزان درآمد و هزینه‌کرد دانشگاه‌های برتر دنیا به مراتب بیشتر از دانشگاه صنعتی شریف می‌باشد. برای نمونه می‌توان به درآمد دانشگاه خصوصی هاروارد در سال ۲۰۱۳ اشاره نمود که در حدود ۴٫۲ میلیارد دلار بوده است. نکته قابل توجه این‌که تنها بخش کمی از این بودجه‌های هنگفت ناشی از کمک‌های مستقیم دولتی بوده و بخش عمده این درآمدها ناشی از فعالیت‌های تحقیقاتی و دانش‌بنیان، فعالیت‌های خدماتی و سرمایه‌گذاری، و نیز شهریه‌های دانشجویی به‌خصوص دانشجویان خارجی بوده است.

اهمیت موضوع تأمین مالی، تنها در میزان و حجم آن خلاصه نمی‌شود چرا که تأمین مالی دانشگاه‌ها، جهت‌دهی آن‌ها را نیز به همراه دارد. در واقع شیوه تأمین مالی، اگر از سوی تقاضا (بخش صنعت، شرکت‌های دانش‌بنیان، سازمان‌های متقاضی و متقاضیان دریافت خدمات آموزشی و پژوهشی) باشد، جهت‌گیری دانشگاه‌ها را به سمت رفع نیازها می‌برد. اما در صورتی که شیوه تأمین مالی وابسته به کمک‌های مستقیم دولتی باشد، دانشگاه‌ها نیاز چندانی به حل نیازهای علمی و فنی واقعی جامعه حس نخواهند کرد. در واقع، موضوع تأمین مالی یکی از مهم‌ترین راه‌های ارتباطی دانشگاه با اقشار جامعه است که می‌تواند آن‌ها را به صنایع، شرکت‌های دانش‌بنیان، دستگاه‌های دولتی و یا عموم مردم مرتبط سازد. در حالی که وابستگی صرف به بودجه‌های دولتی، ارتباط دانشگاه با این مراکز را قطع می‌کند. به این ترتیب، یکی از اهداف اصلی کاهش وابستگی به بودجه دولت - علاوه بر افزایش درآمدهای دانشگاه - حرکت در مسیر ارتباط دانشگاه با جامعه و صنعت می‌باشد.

همچنین استقلال مالی دانشگاه رکن اصلی استقلال آن در سایر زمینه‌های تصمیم‌گیری است. در واقع قبل از آن‌که استقلال دانشگاه به حوزه سیاسی، مدیریت و اختیارات مربوط باشد، به نحوه تأمین منابع مالی آن مربوط است.

علاوه بر این موضوعات، میزان تنوع منابع مالی دانشگاه رابطه عکسی با میزان آسیب‌پذیری آن از شرایط اقتصادی دارد. لذا دانشگاهی که تنها از یک منبع مالی تغذیه می‌کند، با کاهش یا قطع این منبع مالی با مشکلات شدیدی نسبت به دانشگاهی که از روش‌های متنوع تأمین مالی استفاده می‌کند، مواجه می‌شود.

در مجموع پیش‌بینی این است که تأمین مالی دانشگاه‌ها در کشور به طور روزافزون دشوار شود؛ چرا که بخش دولتی شدیداً تحت فشار وظایف مربوط به توزیع بودجه (نظیر توجه و رسیدگی به سالمندان، بهداشت و فقرا) و همچنین مسائل امنیتی و حفظ زیرساخت‌های عمومی است. در نتیجه، کاهش سهم درآمدهایی که به آموزش عالی اختصاص می‌یابد محتمل است. از سوی دیگر بخش خصوصی نیز کمتر حاضر به انتقال پول به دانشگاه‌ها، بدون دریافت خدمات متقابل و یا اعمال نفوذ در فعالیت‌های آنها است. بنابراین، مؤسسات آموزش عالی باید به طور جدی اقداماتی را در خصوص یافتن روش‌های جدید درآمدزایی منطبق با اهداف و مأموریت‌های خود انجام دهند.

با این حال، افزایش و تنوع‌بخشی منابع مالی از طریق توسعه درآمدهای اختصاصی حاصل از فعالیت‌های



پژوهشی و آموزشی و سرمایه‌گذاری، به معنای عدم تقویت منابع مالی عمومی دانشگاه نیست؛ چرا که با وجود تمام مزیت‌های درآمدهای غیردولتی، واقعیت آن است که هنوز کمک‌های دولت ملی و دولت‌های محلی، در تأمین مالی دانشگاه‌های سراسر جهان - به‌خصوص کشورهای در حال رشد اقتصادی - نقش دارند. این کمک‌ها یا با هدف تأمین هزینه‌های جاری و اداری دانشگاه‌ها و یا در قالب قراردادهای تحقیقاتی در اختیار این دانشگاه‌ها قرار می‌گیرند.

در پایان شایان ذکر است که توسعه و تنوع‌بخشی به درآمدهای دانشگاه مستلزم مدیریت بهینه سرمایه‌ها از طریق ایجاد شرکت هولدینگ دانشگاه می‌باشد.



توسعه خدمات و زیرساخت‌ها

در حال حاضر، مساحت پردیس اصلی دانشگاه، با حدود ۱۲۰۰۰ دانشجو در حدود ۱۷ هکتار می‌باشد و بر این اساس، می‌توان آن را در زمره کوچکترین سطح سرانه در میان دانشگاه‌های دولتی کشور قرار دارد. این کمبود فضا در اغلب دانشکده‌ها و مراکز به نحوی است که حتی فضای کافی جهت استقرار اعضای جدید هیأت علمی و یا دانشجویان دکترا وجود ندارد.





● انتقال دانشگاه از محل فعلی به اراضی منطقه ۲۲

استقرار دانشگاه در مکان فعلی دارای مزایایی برای دانشگاه است که از آن جمله می‌توان به دسترسی به مترو و نزدیکی به مناطق مسکونی، فرودگاه مهرآباد و مراکز صنعتی غرب تهران اشاره نمود. در عین حال، این مکان دارای نقاط ضعف عمده‌ای چون کمبود فضا و وجود انواع آلودگی‌های صوتی و تنفسی می‌باشد. این در حالی است که در بسیاری از دانشگاه‌های واقع در فضای خارج از بافت مسکونی شهر تهران، همکاران دانشگاهی در محیطی آرام و در فضایی وسیع و به‌دور از آلودگی و ازدحام به فعالیتهای علمی خود مشغول هستند.

در حال حاضر، مساحت پردیس اصلی دانشگاه، با حدود ۱۲۰۰۰ دانشجو در حدود ۱۷ هکتار می‌باشد و بر این اساس، می‌توان آن را در زمره کوچکترین سطح سرانه در میان دانشگاه‌های دولتی کشور قرار دارد. این کمبود فضا در اغلب دانشکده‌ها و مراکز به نحوی است که حتی فضای کافی جهت استقرار اعضای جدید هیأت علمی و یا دانشجویان دکترا وجود ندارد. علاوه بر این به دلیل قدمت حدود ۵۰ ساله، بسیاری از بناها و تأسیسات زیر بنایی آنها فرسوده و عملاً غیر قابل استفاده است. در بسیاری از موارد نیز استانداردهای جدید ساختمانی بخصوص از نظر زلزله، آتش نشانی، پدافند غیر عامل و غیره تأمین نشده است. با این حال گرانی املاک و مستغلات مانعی بر سر راه پیشرفت فضای فیزیکی دانشگاه است.

خوشبختانه در طول سالیان اخیر، دانشگاه توانسته است مالکیت زمین واقع در غرب مسیل کن و شمال بزرگراه همت - خرازی در منطقه ۲۲ شهرداری تهران را تثبیت نماید. این زمین که در منطقه‌ای بکر و آرام قرار دارد، از وسعت ۴۲ هکتاری برخوردار است و محیطی مناسب برای فعالیت‌های دانشگاهی به شمار می‌رود. بدین ترتیب، انتقال دانشگاه از مکان فعلی به زمین جدید، گزینه مناسبی برای رفع محدودیت‌های فیزیکی و کالبدی دانشگاه محسوب می‌شود. همچنین ساخت بناهای جدید دانشگاه به صورتی زیبا و با توجه به ویژگی‌های معماری اسلامی و ایرانی، می‌تواند به افزایش هویت‌بخشی و نمایش تمدن‌سازی نوین اسلامی ایرانی دانشگاه صنعتی شریف در داخل و خارج از کشور منجر گردد.

با این حال، تأمین منابع مالی ساخت بناهای جدید موضوعی است که در پیش پای این انتقال وجود دارد. در صورتی که دانشگاه بتواند به نحوی (از طریق دریافت کمک‌های دولتی، اخذ وام بانکی، فروش بخشی از زمین‌های فعلی و ...) تمام منابع مورد نیاز ساخت دانشگاه جدید را در مدتی کوتاه فراهم آورد، مشکلات این انتقال بسیار کمتر خواهد بود اما در صورتی که دانشگاه به صورت تدریجی اقدام به ساخت بناهای جدید نماید، انتقال آن با مسائل جدیدی همراه خواهد بود.

● تقویت سطح خدمات رفاهی

بر اساس آمارهای موجود، امور رفاهی مربوط به کارکنان و دانشجویان دانشگاه بطور نسبی در سطح پایین‌تری از سایر دانشگاه‌ها قرار دارد. به نظر می‌رسد طی سالیان گذشته این مهم به اندازه کافی مورد توجه و اهتمام قرار نگرفته و بخصوص اعضای هیأت علمی جدید و قاطبه دانشجویان دچار مشکلات مرتبط با مسکن، درمان و



غیره هستند. با این حال، گسترش و بهبود امور رفاهی و خدماتی (خوابگاه‌ها، استادسرا، صندوق‌های وام و ...) نشان‌دهنده جایگاه ارزشمند اساتید، دانشجویان و کارکنان برای دانشگاه است و به ایجاد محیطی آرام و مناسب برای کار، تحصیل و تحقیق آنان منجر می‌گردد.

ارائه انواع تسهیلات و تأمین خانه سازمانی برای اساتید و کارکنان، توسعه و نوسازی خوابگاه‌ها و افزایش خوابگاه‌های متاهلین با رعایت سرانه فضای دانشجویی و استانداردهای طراحی، و افزایش مکانهای استراحتگاهی در سطح دانشگاه، از جمله خدمات رفاهی پایه مورد نیاز برای دانشگاه می‌باشند.

همچنین توسعه خدمات پزشکی و سلامت مانند ارائه خدمات جامع بیمه و سرویس‌های خاص پزشکی، و ارتقاء خدمات تفریحی مانند افزایش امکانات ورزشی، ایجاد امکانات متنوع سیاحتی زیارتی و گردشگری و تأسیس مجتمع فرهنگی تفریحی دیگر خدمات رفاهی مشمول بهبود و توسعه می‌باشند.



جدول ۴- اهداف و راهبردهای دانشگاه صنعتی شریف

اهداف کلان	اهداف راهبردی	راهبردها
اهداف کلان	رشد و تعالی دانشجویان	گسترش حوزه‌های غیرمهندسی و میان‌رشته‌ای در کنار حوزه‌های فنی مهندسی و تکررشته‌ای
		گسترش نظام برنامه‌ریزی بر اساس درخواست صنعت و یا دانشجو در کنار برنامه‌ریزی تربیتی موجود
		ارائه محتوای آموزشی به‌روز، مسأله‌محور و خلاقیت‌پرور
		گسترش دوره‌های بین‌المللی مشترک
		افزایش کمی و کیفی گروه‌ها و تشکلهای دانشجویی
		توجه بیشتر به اهمیت سبک زندگی دانشجویان
		عمق‌بخشی به محتوای ارائه شده در آموزشهای اسلامی و انسانی
اهداف کلان	رشد فضای سالم و پویای فرهنگی	گسترش دوره‌های بین‌المللی مشترک
		افزایش کمی و کیفی گروه‌ها و تشکلهای دانشجویی
		توجه بیشتر به اهمیت سبک زندگی دانشجویان
		عمق‌بخشی به محتوای ارائه شده در آموزشهای اسلامی و انسانی
		رشد فضای سالم و پویای فرهنگی
		افزایش کمی و کیفی گروه‌ها و تشکلهای دانشجویی
اهداف کلان	افزایش اثرگذاری بین‌المللی	فراهم کردن متخصصان فنی مورد نیاز بخش صنعت
		توسعه علمی و ترویج محتوای تولید شده در جامعه
		توسعه فناوری‌های کاربردی
		کارآفرینی و تجاری‌سازی
		توسعه‌گری و ارائه خدمات کسب و کار
		سیاست‌گذاری نظام‌های نوآوری، اقتصادی و اجتماعی
اهداف کلان	اثرگذاری بین‌المللی	اثرگذاری و جهت‌دهی رشد علمی و فناوری در جامعه جهانی
		کمک به تبیین و گسترش پیام‌های والای انقلاب اسلامی و فرهنگ جهانی اسلام
اهداف کلان	تقویت توانمندسازها	جذب مناسب اعضای هیأت علمی و اجرای طرح بالندگی در مورد آنان
		گسترش کمی و کیفی پژوهشگران غیر هیأت علمی
		افزایش سهولت ادامه تحصیل در مقاطع بالاتر تحصیلی
		افزایش تخصص‌گرایی در پست‌های مدیریتی
		ایجاد نظام تصمیم‌گیری چابک و متن
		روان‌سازی و شفاف‌سازی فرایندهای اداری
		گسترش منابع مالی از طرز متنوع و پایدار
		انتقال دانشگاه از محل فعلی به اراضی منطقه ۲۲
		تقویت سطح خدمات رفاهی
		توسعه خدمات و زیرساخت‌ها



• تطبیق راهبردها با اصول و ارزش‌ها

همان‌گونه که پیش از این در بخش اصول و ارزش‌ها بیان شد، تحقق اصول و ارزش‌ها در تمامی راهبردها مورد توجه می‌باشد. از آنجا که بررسی تمامی این موارد منجر به اطلاع مطلب می‌گردد، در ادامه به ذکر نمونه‌ای از این تطبیق پرداخته می‌شود:

جدول ۵- ارائه نمونه‌ای از نحوه رعایت اصول و ارزش‌ها در راهبردهای سند تحول

اصول و ارزش‌ها	نمونه‌ای از نحوه رعایت این اصول در راهبردها
قانون‌مداری و پایبندی به اصول و ارزش‌های اسلامی و ملی	برای نمونه راهبرد «رشد فضای سالم و پویای فرهنگی» در چارچوب قانون‌مداری و پایبندی به اصول و ارزش‌های اسلامی و ملی قرار دارد.
اهتمام به عمق و بصیرت علمی و دینی	برای نمونه راهبرد «توجه بیشتر به اهمیت سبک زندگی دانشجویان» با فراهم آوردن زمینه مشاوره‌های تخصصی در امر سبک زندگی بر اساس اصول دینی، به افزایش عمق و بصیرت دینی می‌انجامد.
آزاداندیشی و تبادل افکار در محیطی اخلاقی و وحدت‌آفرین	برای نمونه در راهبرد «عمق‌بخشی به محتوای ارائه شده در آموزش‌های اسلامی و انسانی»، وظیفه برگزاری کرسی‌های آزاداندیشی دینی بر عهده این مرکز قرار دارد.
مسئولیت‌پذیری، تواضع و روحیه خدمت به جامعه	برای نمونه در راهبرد «جذب مناسب اعضای هیأت علمی و اجرای طرح بالندگی در مورد آنان» تقویت مسئولیت‌پذیری و روحیه خدمت به جامعه مورد توجه است.
فرهنگ کار گروهی در عین توجه به کلیدی بودن نقش افراد برجسته	برای نمونه در راهبرد «تشکیل و تقویت هسته‌های پژوهشی» لزوم گسترش کار گروهی مبنای قرار دارد.
خوداتکایی، پیشرفت، استقلال و عزت ملی	برای نمونه در راهبرد «ایجاد شبکه ارزش‌آفرین» اصل پیشرفت و استقلال مورد توجه است.
ایجاد فرصت‌های عادلانه آموزشی برای تمام اقشار جامعه در چارچوب توان و مأموریت دانشگاه	برای نمونه در راهبرد «سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر بر ایده‌های نوآورانه» توجه به ایجاد فرصت عادلانه برای تمامی صاحبان فکر و ایده در توان دانشگاه، مدنظر است.
توجه به ارزش زمان، انرژی و هزینه‌کرد اساتید و دانشجویان و تلاش برای بهره‌برداری مناسب از آن	برای نمونه در راهبردهای «روان‌سازی و شفاف‌سازی فرایندهای اداری» و «گسترش نظام برنامه‌ریزی بر اساس درخواست صنعت و یا دانشجو در کنار برنامه‌ریزی ترتیبی موجود»، ارزش زمان، انرژی و هزینه‌کرد اساتید و دانشجویان مورد توجه است.
حفظ و اعتلای اعتبار نام «دانشگاه صنعتی شریف»	برای نمونه راهبرد «جذب گسترده دانشجویان خارجی» به حفظ و اعتلای اعتبار نام دانشگاه می‌انجامد.



● تطبیق راهبردها با اسناد بالادستی

هر برنامه‌ای می‌بایست در امتداد و هماهنگی با کلیت نظام خود بوده و علاوه بر واجد ویژگی نوآورانه بودن، جهت‌گیری‌های مخالف با جهت‌گیری‌های اصولی آن نداشته باشد. راهبردهای تحول‌آمیز دانشگاه صنعتی شریف نیز از این اصل مستثنا نبوده و در راستای اسناد بالادستی نظام قرار دارند. از این رو تطبیق راهبردهای این سند با اسناد راهبردی مرتبط، مورد بررسی قرار گرفته است.

از جمله مهمترین اسناد راهبردی بالادستی که بیشترین ارتباط را با حوزه‌ی آموزش عالی دارند، می‌توان به «سند دانشگاه اسلامی»، «نقشه جامع علمی کشور» و «سند راهبردی کشور در امور نخبگان» اشاره نمود. هر سه سند توسط شورای عالی انقلاب فرهنگی و به ترتیب در سال‌های ۹۲، ۸۹ و ۹۱ به تصویب رسیده‌اند. در ادامه، تطبیق راهبردهای این اسناد با راهبردهای سند تحول ارائه گردیده است.

جدول ۶- تطبیق راهبردهای سند تحول با محتوای مرتبط در اسناد بالادستی نظام

محتوای مرتبط در اسناد بالادستی	راهبرد
<p>تقویت جایگاه رشته‌های علوم انسانی و ایجاد سازوکار هدایت استعدادهاى برتر به سمت ادامه تحصیل در رشته‌های علوم انسانی و جذب و نگهداری بهینه آنان (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام آموزشی؛ راهبرد ۴؛ اقدام ۳)</p> <p>طراحی و ایجاد علوم و فنون میان‌رشته‌ای با توجه به نیازهای روز جامعه و فضای علمی کشور (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام آموزشی؛ راهبرد ۷؛ اقدام ۳)</p> <p>حمایت از توسعه علوم و فناوری‌های میان‌رشته‌ای (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۷؛ اقدام ۶)</p> <p>ایجاد گرایش‌های میان‌رشته‌ای بین شاخه‌های علوم اسلامی و علوم انسانی و سایر علوم (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۱۰؛ اقدام ۱۲)</p> <p>تلاش برای رفع موانع جذب و افزایش جذابیت حضور اجتماع نخبگانی در حوزه‌های علوم انسانی، معارف اسلامی و علوم پایه (سند راهبردی کشور در امور نخبگان؛ راهبرد کلان ۲؛ راهبرد ۲؛ اقدام ۴)</p>	<p>گسترش حوزه‌های غیرمهندسی و میان‌رشته‌ای در کنار حوزه‌های فنی مهندسی و تکراررشته‌ای</p>
<p>افزایش سهم دروس اختیاری و تنوع بخشی آنها در جهت هم‌افزایی دانش، مهارت و نگرش دانش‌آموختگان و تقویت فضایل اخلاقی و باورهای دینی (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام آموزشی؛ راهبرد ۲؛ اقدام ۸)</p> <p>متناسب‌سازی مدت تحصیل در رشته‌های مختلف با تحولات علمی (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام آموزشی؛ راهبرد ۲؛ اقدام ۵) بازنگری در رشته‌های تحصیلی بر مبنای تقاضای اجتماعی، نیازهای بازار کار و تحولات و رویکردهای نوین آموزشی (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام آموزشی؛ راهبرد ۷؛ اقدام ۱)</p>	<p>گسترش نظام برنامه‌ریزی بر اساس درخواست صنعت و یا دانشجو در کنار برنامه‌ریزی ترتیبی موجود</p>



محتوای مرتبط در اسناد بالادستی	راهبرد
<p>تدوین سیاست‌ها و سازوکارهای تشویق و حمایت از نظریه‌پردازان و متفکران علمی (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام آموزشی؛ راهبرد ۳؛ اقدام ۳)</p> <p>تدوین راهکارهای اجرایی تقویت روحیه نقد و پرسشگری در دانشجویان (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام آموزشی؛ راهبرد ۳؛ اقدام ۴)</p> <p>گسترش و توسعه کرسی‌های نقد، مناظره و نظریه‌پردازی (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام آموزشی؛ راهبرد ۳؛ اقدام ۶)</p> <p>اصلاح نظام آموزشی حافظه‌محور و اهتمام بر رویکرد مسئله‌محور و خلاقیت‌پرور (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام آموزشی؛ راهبرد ۴؛ اقدام ۱)</p> <p>جهت دهی به متون آموزشی، مقالات علمی و پایان‌نامه‌های تحصیلات تکمیلی با رویکرد مسئله‌محور و ناظر بر نیازهای دارای اولویت کشور (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام آموزشی؛ راهبرد ۷؛ اقدام ۲)</p> <p>ترویج پژوهش‌محور کردن آموزش و مسئله‌محور کردن پژوهش (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۶؛ اقدام ۱۹)</p> <p>بازنگری و ارتقای روشها و محتوای آموزش علوم پایه در کلیه سطوح تحصیلی (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۱۳؛ اقدام ۴)</p>	<p>ارائه محتوای آموزشی به‌روز، مسئله‌محور و خلاقیت‌پرور</p>
<p>استفاده بهینه و هدفمند از فرصت بورسیه‌ها در خارج از کشور به عنوان ایجاد خط ارتباطی مؤثر و نظام‌مند دانشگاه‌ها با نظام‌های علمی و فناوری سایر کشورها علمی (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام آموزشی؛ راهبرد ۱۳؛ اقدام ۱)</p> <p>تقویت و توسعه نظام‌مند همکاری دانشگاه‌های کشور با دانشگاه‌های بزرگ و معتبر جهانی، به‌ویژه با دانشگاه‌های جهان اسلام با اولویت دوره‌های تحصیلات تکمیلی و با انجام پژوهش‌های مشترک (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۹؛ اقدام ۱۷)</p> <p>تقویت و توسعه همکاری الهام‌بخش و اثرگذار با دانشگاه‌های کشورهای جهان اسلام و بهره‌برداری از ظرفیت دانشگاه‌های کشورهای پیشرو در علم و فناوری از طریق تبادل استاد و دانشجو و اجرای دوره‌های آموزشی مشترک در رشته‌های اولویت‌دار (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۹؛ اقدام ۲۳)</p>	<p>گسترش دوره‌های مشترک بین‌المللی</p>
<p>تقویت تشکلهای دانشجویی به منظور مشارکت دانشجویان در فعالیتهای دانشگاهی (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام فرهنگی - تربیتی؛ راهبرد ۹؛ اقدام ۲)</p> <p>حمایت و تقویت هیأت‌های دانشجویی در جهت تعظیم شعائر و عمق بخشیدن به فعالیتهای فرهنگی آنها (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام فرهنگی - تربیتی؛ راهبرد ۱۸؛ اقدام ۶)</p> <p>زمینه‌سازی و ارتقای انگیزه و روحیه مشارکت جویی دانشگاهیان و توسعه قابلیت‌های اجتماعی و مهارت‌های ارتباطی و گروهی ایشان (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام فرهنگی - تربیتی؛ راهبرد ۱۱؛ اقدام ۷)</p> <p>نظام‌مند کردن و تدوین ضوابط مناسب برای فعالیتهای سیاسی و فرهنگی دانشجویان و اعضای هیأت علمی به منظور ارتقای معرفت و اندیشه دینی (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۵؛ اقدام ۱۲)</p> <p>حمایت از متشکل شدن دانشجویان و دانش‌آموزان فعال در حوزه‌های مختلف علمی، اجتماعی، فناوری، فرهنگی، قرآنی و هنری در قالب پژوهشکده‌های دانشجویی و پژوهش‌سراهای دانش‌آموزی، انجمن‌های علمی، کانون‌های فرهنگی - هنری، تشکلهای نخبگانی و مانند آن با رعایت ضوابط و مقررات جاری کشور و با تأکید بر سهولت تأسیس گروه، ضابطه‌مندی و مسئولیت‌پذیری، نظارت و پایش مستمر، و پشتیبانی مرحله‌ای و تدریجی از آنها (سند راهبردی کشور در امور نخبگان؛ راهبرد کلان ۲؛ راهبرد ۲؛ اقدام ۳)</p>	<p>افزایش کمی و کیفی گروه‌ها و تشکلهای دانشجویی</p>



محتوای مرتبط در اسناد بالادستی	راهبرد
حمایت از حضور علمی، فرهنگی - سیاسی و اجتماعی حوزویان و دانشگاهیان در مراکز علمی یکدیگر (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام فرهنگی - تربیتی؛ راهبرد ۸؛ اقدام ۳) تبیین و ترویج سبک زندگی اسلامی ایرانی با رویکرد تمدن‌سازی نوین اسلامی دانشگاه (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام فرهنگی - تربیتی؛ راهبرد ۱۷)	توجه بیشتر به اهمیت سبک زندگی دانشجویان
حمایت از جلسات نقد، مناظره و کرسی‌های آزاداندیشی در جهت افزایش نشاط سیاسی دانشگاه‌ها (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام فرهنگی - تربیتی؛ راهبرد ۶؛ اقدام ۴) حمایت، تقویت و توسعه کرسی‌های آزاداندیشی، نقد و مناظره و تدوین سیاست‌های تشویقی (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام فرهنگی - تربیتی؛ راهبرد ۷؛ اقدام ۳) گسترش فضای تولید علم و فکر با حمایت از کرسی‌های آزاداندیشی و نظریه‌پردازی و کانون‌های تفکر و مناظرات علمی مبتنی بر جدال احسن و نقدپذیری عالمانه (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۲؛ راهبرد ۵) تعریف و تبیین جایگاه و منزلت عقل و وحی در نظام فکری - دینی (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام فرهنگی - تربیتی؛ راهبرد ۹؛ اقدام ۲) حمایت از حضور مؤثر و نظام‌مند مدرسین حوزه در دانشگاه و بالعکس، به منظور استفاده از تجربیات یکدیگر و تقویت تعاملات فکری (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۵؛ اقدام ۹)	عمق‌بخشی به محتوای ارائه شده در آموزشهای اسلامی و انسانی
تعظیم شعائر اسلامی و توجه خاص به نماز و مسجد محوری در فعالیت‌های دینی، فرهنگی و علمی دانشگاه (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام فرهنگی - تربیتی؛ راهبرد ۱۸) بازنگری و بهسازی در طراحی فضاها و بهینه‌سازی خدمات دانشگاه با هدف کاهش اختلاط غیرضروری دختر و پسر (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام فرهنگی - تربیتی؛ راهبرد ۱۴؛ اقدام ۶) تولید برنامه‌های مختلف دیداری و شنیداری، نوشتاری و چندرسانه‌ای برای ارتقای سطح بینش عمومی در زمینه‌های ارزشمندی کار، احترام به جامعه و تعهد نسبت به فرهنگ و جامعه در اجتماعات نخبگانی (سند راهبردی کشور در امور نخبگان؛ راهبرد کلان ۵؛ راهبرد ۱؛ اقدام ۵)	رشد فضای سالم و پویای فرهنگی
ساماندهی و توسعه هسته‌های فعال دانشجویی، رصد دائمی و پشتیبانی هدفمند و مرحله‌ای از آنها با هدف تبدیل این هسته‌ها به گروه‌های نخبه (سند راهبردی کشور در امور نخبگان؛ راهبرد کلان ۲؛ راهبرد ۲؛ اقدام ۲)	تشکیل و تقویت هسته‌های پژوهشی
توسعه فرهنگ پژوهش و کارآفرینی در آموزش عالی و برقراری تعامل فعال با نهادها و بنگاه‌های اقتصادی و اجتماعی در برنامه‌ریزی‌های آموزشی (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۶؛ اقدام ۸)	ایجاد همکاری‌های استراتژیک
ایجاد و تقویت زیرساخت لازم جهت تشویق سرمایه‌گذاری بخش غیردولتی در انجام پژوهش‌های دانشگاهی (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام پژوهش و فناوری؛ راهبرد ۷؛ اقدام ۶) تدوین سازوکارهای حقوقی و تشویقی دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها برای فروش دستاوردها و ایجاد انتفاع برای دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و محققان نظیر حمایت از ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان با مشارکت سهامی مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۳؛ اقدام ۱۱) تشویق دانش‌آموختگان فنی و مهندسی به سمت ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان خصوصی و تعاونی در پارکها و مراکز رشد علم و فناوری از طریق ارائه تسهیلات خاص به آنها (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۱۲؛ اقدام ۶) حمایت از توسعه صندوق‌های خطرپذیر برای تجاری‌سازی ایده‌های افراد و گروه‌های نخبه و رفع موانع تجاری‌سازی با ارایه مشاوره‌های حقوقی، مالی، بازاریابی و رتبه‌بندی شرکت‌های دانش‌بنیان و حمایت از ارایه خدمات متناسب با رتبه آنها (سند راهبردی کشور در امور نخبگان؛ راهبرد کلان ۲؛ راهبرد ۲؛ اقدام ۷)	سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر بر ایده‌های نوآورانه



محتوای مرتبط در اسناد بالادستی	راهبرد
حمایت از توسعه مراکز رشد و پارکهای علم و فناوری با تأکید بر مشارکت بخش خصوصی (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۳؛ اقدام ۱۲) حمایت از ایجاد و توسعه شبکه‌های تحقیقاتی و فناوری به منظور افزایش تعاملات و تسهیل انتقال و انتشار دانش (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۴؛ اقدام ۲)	ایجاد شبکه ارزش آفرین
ساماندهی و سیاستگذاری فرایند جذب دانشجویان مستعد، ارزشی و محجبه خارجی بویژه از جهان اسلام و ارتقای وضعیت فرهنگی و سیاسی آنان (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام فرهنگی - تربیتی؛ راهبرد ۱۴؛ اقدام ۱۴) فراهم آوردن ساز و کار کارآمد اعطای بورس و جذب دانشجویان و نخبگان خارجی و برنامه‌ریزی خاص برای ایشان با توجه به اهداف جهانی انقلاب اسلامی در ابعاد علمی و فرهنگی (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام آموزشی؛ راهبرد ۱۴) افزایش پذیرش دانشجویان خارجی به منظور گسترش زبان فارسی و بسترسازی مرجعیت علمی کشور با اولویت کشورهای اسلامی و همسایه (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۹؛ اقدام ۱)	جذب گسترده دانشجویان خارجی
تعامل علمی و هدفمند با مراکز آموزشی، پژوهشی و فناوری معتبر بین‌المللی به ویژه در جهان اسلام (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام آموزشی؛ راهبرد ۵؛ اقدام ۵) کارآمد نمودن دیپلماسی علم و فناوری در عرصه جهانی به ویژه جهان اسلام (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام پژوهش و فناوری؛ راهبرد ۲؛ اقدام ۱۴) همکاری بین‌المللی با اولویت کشورهای جهان اسلام با توجه به مزیت‌های نسبی و منابع هر کشور (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۹؛ اقدام ۷) تقویت و توسعه نظام‌مند همکاری دانشگاه‌های کشور با دانشگاه‌های بزرگ و معتبر جهانی، به ویژه با دانشگاه‌های جهان اسلام با اولویت دوره‌های تحصیلات تکمیلی و با انجام پژوهش‌های مشترک (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۹؛ اقدام ۱۷)	گسترش پردیس‌ها و شعب دانشگاه در خارج از کشور
بازنگری و ارزیابی دوره‌های شاخص‌ها، ضوابط و مقررات جذب اعضای هیأت علمی (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام آموزشی؛ راهبرد ۹؛ اقدام ۱) هدفمندسازی نظام ارتقاء و تشویق دانشگاه‌ها، اساتید و دانشجویان بر مبنای تولید علم و فناوری (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام پژوهش و فناوری؛ راهبرد ۳؛ اقدام ۲) ایجاد سازوکار برای توأم ساختن فعالیتهای آموزشی و پژوهشی اعضای هیأت علمی با نقش تربیتی و اخلاقی آنان در مراکز آموزش عالی و پژوهشی (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۵؛ اقدام ۱۱) بازتعریف نظام ارتقای اعضای هیأت علمی و پژوهشگران بر اساس ضوابط کیفی و اهداف و ارزش‌های نقشه جامع علمی کشور (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۶؛ اقدام ۲۱) طراحی و استفاده از سازوکارهای انگیزشی مناسب برای جذب اعضای هیأت علمی متعهد و نخبه (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۶؛ اقدام ۲۲) لحاظ نمودن میزان رفع نیازهای جامعه در شاخص‌های رتبه‌بندی مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی و نظام انگیزشی پژوهشگران و فناوران (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۷؛ اقدام ۷) بازتعریف نظام انتصاب و ارتقای مدیران نهادهای آموزشی و پژوهشی، استادان و پژوهشگران بر اساس ملاک‌های کیفی و تقویت نظام شایسته‌سالاری در نهادهای آموزشی و تحقیقاتی (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۳؛ اقدام ۸) توسعه مهارت‌های تحقیقاتی اعضای هیئت علمی و محققان و پژوهشگران و دسترسی به منابع اطلاعاتی (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۸؛ اقدام ۶)	جذب مناسب اعضای هیأت علمی و اجرای طرح بالندگی در مورد آنان



محتوای مرتبط در اسناد بالادستی	راهبرد
<p>تقویت و حمایت از پژوهشگران در کلیه سطوح برای احراز جایگاه‌های نخبگانی و بهره‌مندی از مزایای مادی و معنوی آن (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام پژوهش و فناوری؛ راهبرد ۳؛ اقدام ۴)</p> <p>بازتعریف نظام ارتقای اعضای هیأت علمی و پژوهشگران بر اساس ضوابط کیفی و اهداف و ارزش‌های نقشه جامع علمی کشور (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۶؛ اقدام ۲۱)</p> <p>بازتعریف نظام انتصاب و ارتقای مدیران نهادهای آموزشی و پژوهشی، استادان و پژوهشگران بر اساس ملاک‌های کیفی و تقویت نظام شایسته‌سالاری در نهادهای آموزشی و تحقیقاتی (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۳؛ اقدام ۸)</p> <p>توسعه مهارت‌های تحقیقاتی اعضای هیئت علمی و محققان و پژوهشگران و دسترسی به منابع اطلاعاتی (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۸؛ اقدام ۶)</p>	<p>گسترش کمی و کیفی پژوهشگران غیر هیأت علمی</p>
<p>جهت‌دهی دانشگاه‌های برتر کشور به اهتمام بیشتر در دوره‌های تحصیلات تکمیلی (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۶؛ اقدام ۱۳)</p> <p>طراحی و استقرار نظام جامع مشاوره و استعدادیابی و هدایت به منظور هدایت دانش‌آموزان و دانشجویان به سوی رشته‌های علمی متناسب با اولویت‌های کشور بر اساس استعداد و علاقه‌مندی و توانایی‌های آنها و اولویت‌های کشور (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۸؛ اقدام ۱)</p>	<p>افزایش سهولت ادامه تحصیل در مقاطع بالاتر تحصیلی</p>
<p>تدوین شاخص‌ها و ملاک‌های اسلامی شایسته‌سالاری در مدیران دانشگاهی (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام مدیریتی؛ راهبرد ۶)</p> <p>بازتعریف نظام انتصاب و ارتقای مدیران نهادهای آموزشی و پژوهشی، استادان و پژوهشگران بر اساس ملاک‌های کیفی و تقویت نظام شایسته‌سالاری در نهادهای آموزشی و تحقیقاتی (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۳؛ اقدام ۸)</p>	<p>افزایش تخصص‌گرایی در پست‌های مدیریتی</p>
<p>فراهم کردن زیرساختها و اختیارات قانونی برای رؤسای دانشگاه‌ها در جهت تضمین موفقیت در نظامات چهارگانه دانشگاهی و دستیابی به توسعه پایدار (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام مدیریتی؛ راهبرد ۲؛ اقدام ۲)</p>	<p>ایجاد نظام تصمیم‌گیری چابک و متقن</p>
<p>زمینه‌سازی و استفاده حداکثری از ظرفیت‌ها و توان دانشجویان در همکاری برای اداره امور دانشگاه (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام فرهنگی - تربیتی؛ راهبرد ۱۱؛ اقدام ۴)</p>	<p>روان‌سازی و شفاف‌سازی فرایندهای اداری</p>
<p>جلب مشارکت خیرین و تشویق جامعه به سمت وقف در حوزه‌های پژوهشی (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام پژوهش و فناوری؛ راهبرد ۳؛ اقدام ۷)</p> <p>افزایش سهم وقف و خیریه در توسعه و پشتیبانی از مؤسسات و نهادهای علم و فناوری (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۱؛ اقدام ۴)</p> <p>ساماندهی و پویاسازی و تسهیل نظام تأمین مالی مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی با حفظ ارزش‌ها و رعایت استانداردهای مربوطه (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۱؛ اقدام ۱۲)</p> <p>حمایت از مشارکت مردم و نهادهای عمومی و غیردولتی و همچنین گسترش فرهنگ وقف در حوزه آموزش عالی با حفظ کارکردهای سیاستگذاری و نظارتی دولت (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۶؛ اقدام ۷)</p>	<p>گسترش منابع مالی از طرق متنوع و پایدار</p>



محتوای مرتبط در اسناد بالادستی	راهبرد
ساخت پردیس دانشگاه با محوریت مسجد و طراحی الگوی مسجد دانشگاهی با رویکرد معماری اسلامی (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام فرهنگی - تربیتی؛ راهبرد ۱۸؛ اقدام ۴) طراحی، بهسازی و متناسب سازی فضاهای کالبدی دانشگاه بر اساس معماری اسلامی - ایرانی و رعایت شرایط محیطی (سند دانشگاه اسلامی؛ نظام مدیریتی؛ راهبرد ۵) رعایت ویژگی های معماری اسلامی و ملی در طراحی فضاهای کالبدی نهادها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۵؛ اقدام ۱۳)	انتقال دانشگاه از محل فعلی به اراضی منطقه ۲۲
حمایت از فعالیت تمام وقت اعضای هیأت علمی با تأمین هزینه های رفاهی ایشان و فعالیت تمام وقت دانشجویان دوره دکترا با تأمین هزینه های تحصیلی و معیشتی ایشان با نظارت استادان راهنما (نقشه جامع علمی؛ راهبرد کلان ۸؛ اقدام ۴)	تقویت سطح خدمات رفاهی

