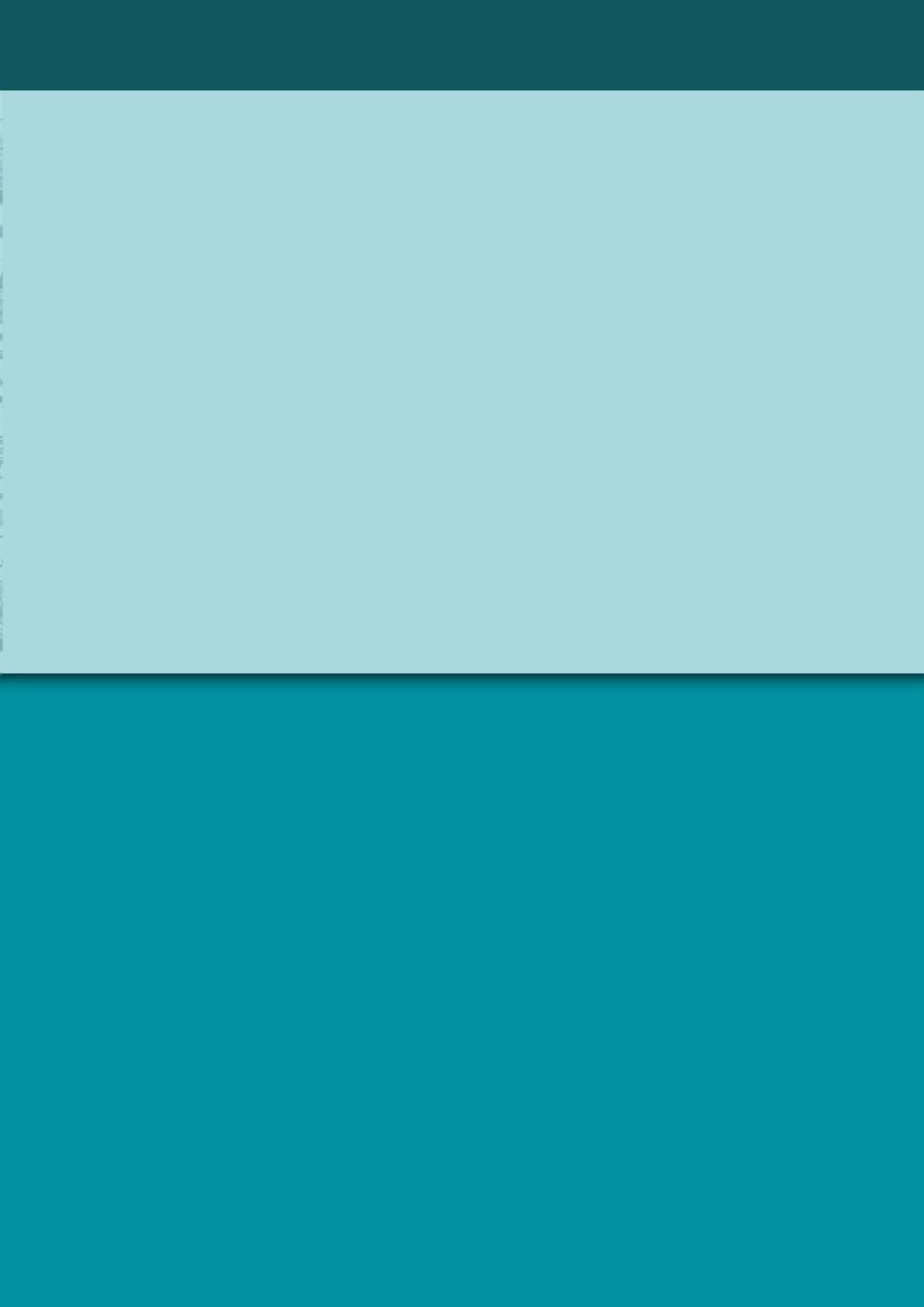


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



برنامه راهبردی دانشگاه هنر

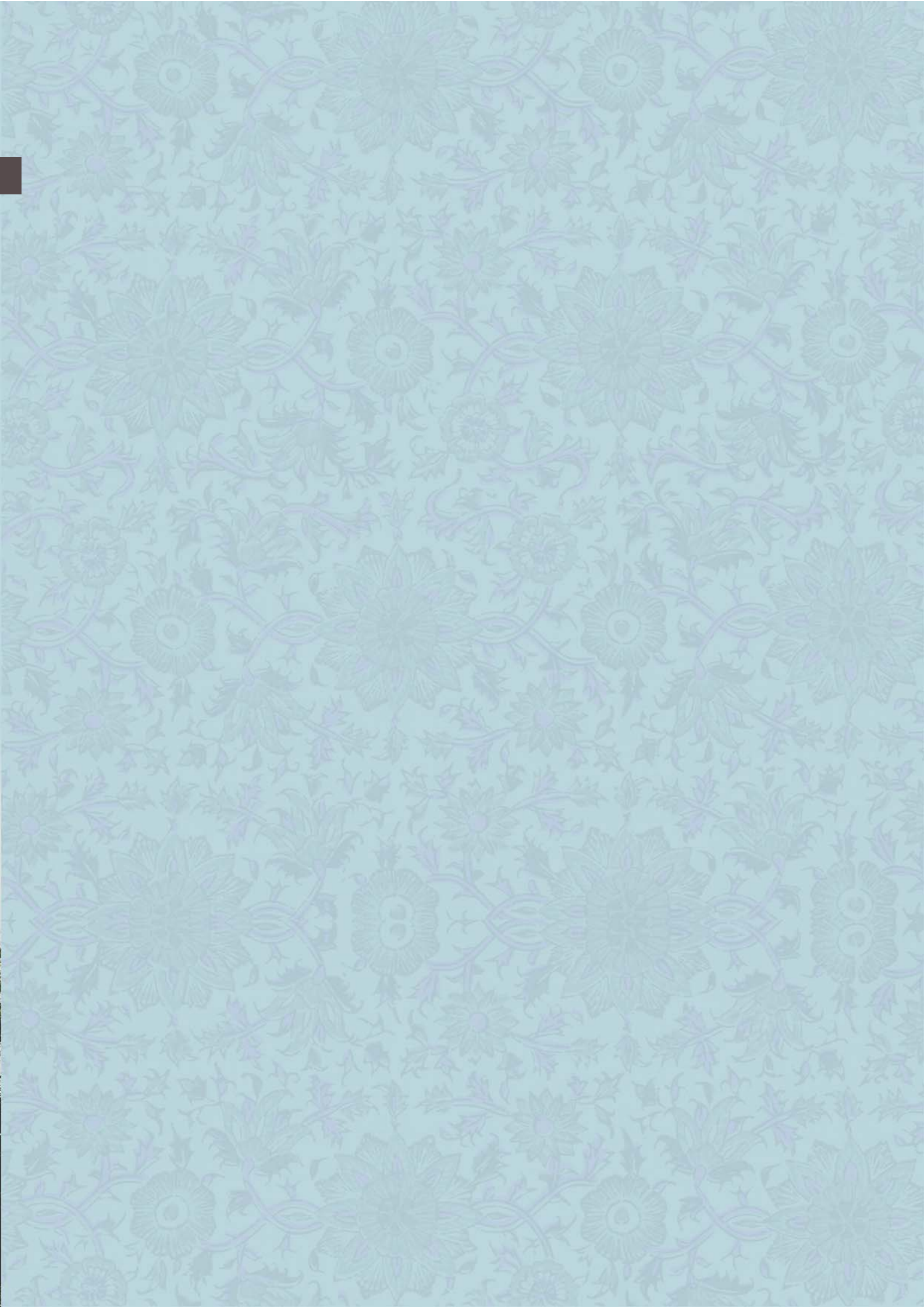
۱۳۹۵ – ۱۴۰۴

تهیه و تدوین: مدیریت برنامه، بودجه، تحول اداری و بهره‌وری

آبان ماه یکهزار و سیصد و نود و شش

فهرست

مقدمه	۶
۱- تاریخچه و معرفی دانشگاه هنر	۹
۲- بررسی اسناد و برنامه‌های فرادست	۱۵
۳- بیانیه ارزش‌های بنیادین و اصول حاکم بر برنامه راهبردی	۲۱
۴- ترسیم چشم‌انداز دانشگاه هنر در افق ۱۴۰۴	۲۵
۵- اهم مأموریت‌های دانشگاه هنر	۲۹
۶- اهداف کلان برنامه	۳۱
۷- تحلیل وضع موجود	۳۷
۷-۱- بررسی و ارزیابی عوامل خارجی (محیطی)	۳۹
۷-۲- بررسی و ارزیابی عوامل داخلی (درونی)	۴۱
۷-۳- تحلیل swot	۴۴
۸- راهبردها و اقدامات	۴۷
۹- اهداف کمی و کیفی	۶۷
۱۰- شاخص‌های عملکردی کلیدی	۷۹
۱۱- پیش‌بینی برنامه‌های عملیاتی دانشگاه در افق ۱۴۰۴	۸۹



دانشگاه هنر با هدف استفاده از دانش و فناوری‌های جدید در سطح جهانی و نیز سیاست‌ها و راهبردهای نوین وزارت علوم، تحقیقات و فناوری اقدام به تدوین برنامه راهبردی نموده است. در این مورد تلاش شده تا منابع انسانی متعهد و متخصص روزآمد و امکانات و پتانسیل‌های علمی پژوهشی دانشگاه با نیازها، ضرورت‌ها، ظرفیت‌ها و فرصت‌های برنامه‌های فرادست هماهنگ شود. همچنین از تمامی حوزه‌های تخصصی و تصمیم‌گیری کمک گرفته شده است. در این چارچوب از اواخر تابستان سال ۱۳۹۳ دانشگاه مأموریت یافت تا ضمن تجهیز دفتر، فرآیند تهیه برنامه را تدوین نماید. دفتر برنامه راهبردی دانشگاه با رویکرد جدید و حمایت‌های ریاست محترم دانشگاه به سرعت گام‌های اساسی را جهت پیشبرد برنامه برداشت و طبق برنامه مقرر گردید کمتر از یک سال برنامه راهبردی دانشگاه (افق ۱۴۰۴) تهیه گردد.

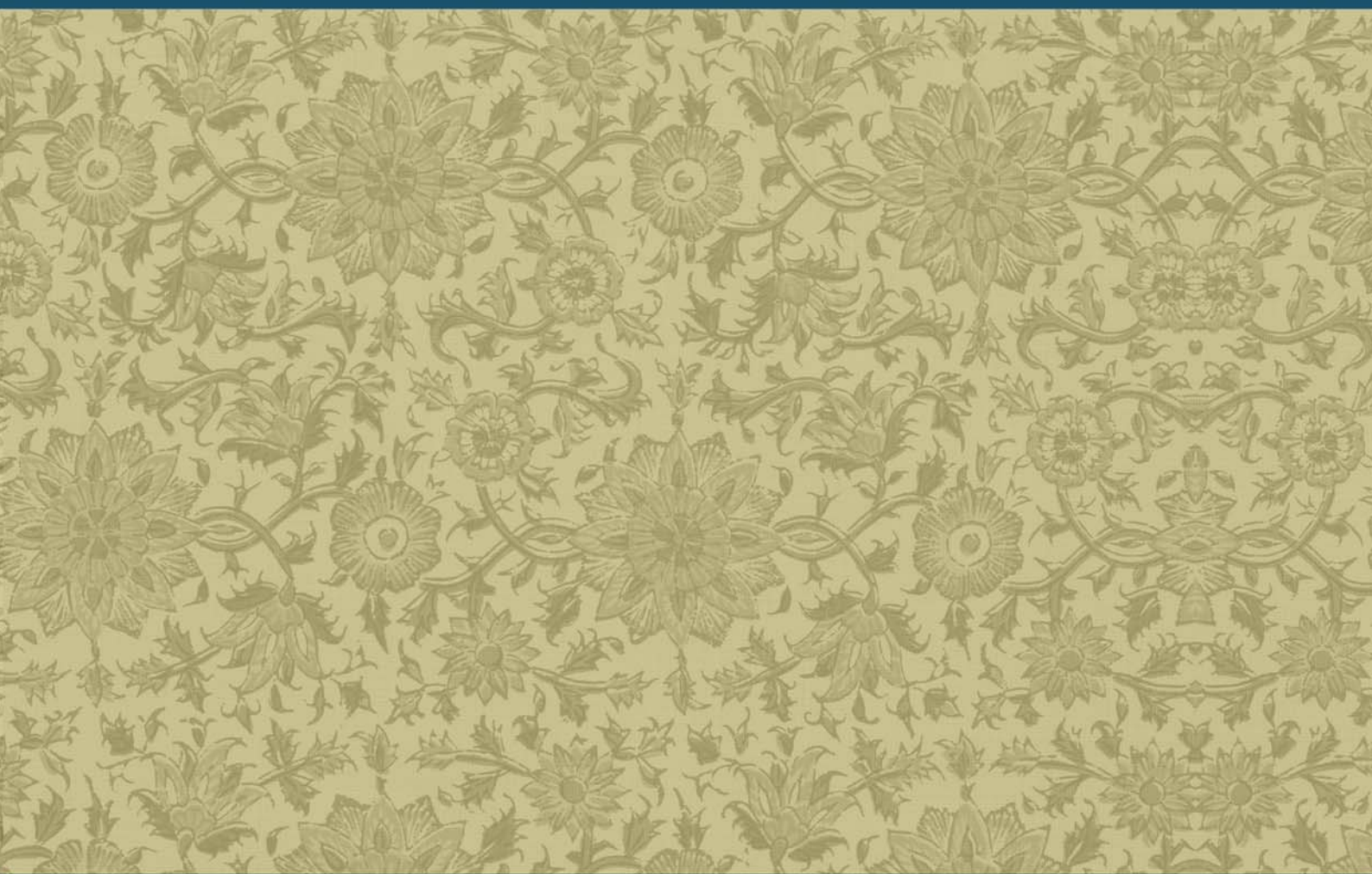
به منظور دستیابی به هدف پیش رو (تدوین برنامه راهبردی) و استفاده از پتانسیل‌ها و تجربیات متخصصین صاحب نظر، ضمن ارائه مدل مفهومی مشخص و با نگرش مشارکت دادن مدیران دانشگاه در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، جلسات مشترک تشکیل گردید.

پیرو این نشست‌ها، کارگروه‌های پنج‌گانه (آموزشی، پژوهشی و روابط بین‌الملل، دانشجویی و فرهنگی، توسعه عمرانی، پشتیبانی و بودجه) به صورت تخصصی به ارتقاء نشست‌ها و تدوین راهبردها و برنامه‌ها اقدام کرده‌اند.

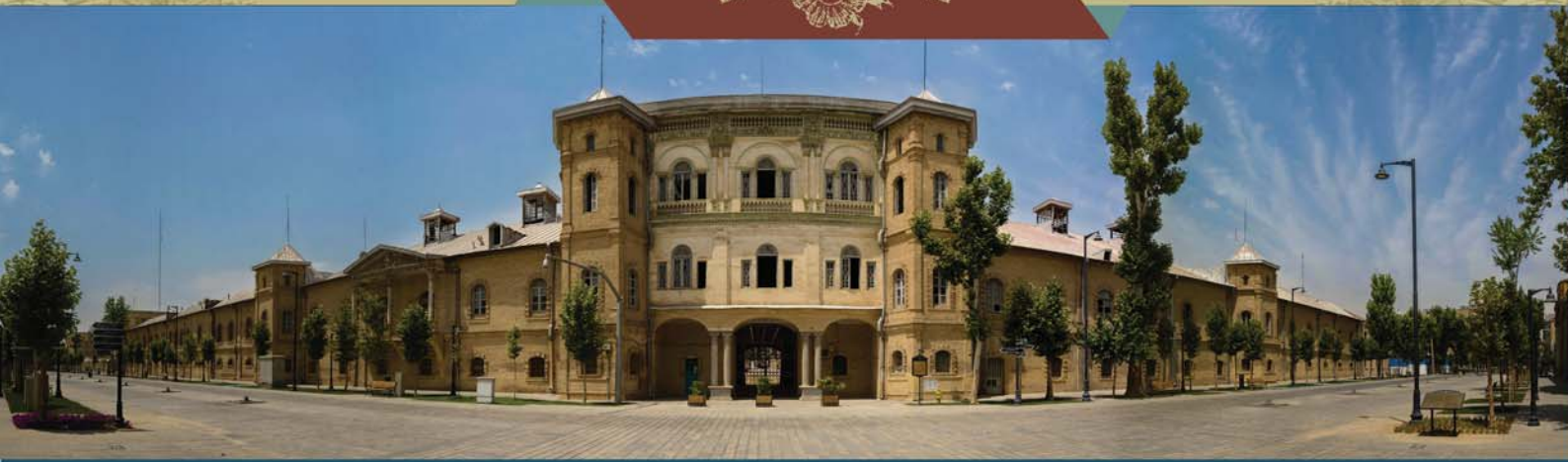
در این خصوص و در رأس هرم تصمیم‌گیری ریاست محترم دانشگاه و کمیته راهبردی قرار داشته که این کمیته در سطح مدیران ارشد دانشگاه انجام وظیفه کرده است. در این مورد مجموعاً ۶۰۰ نفر ساعت در ۳۰ جلسه کارشده است. همچنین در طول ۹ ماه، ۴ نشست آینده‌اندیشی در چارچوب طرح راهبردی با حضور جناب آقای دکتر فراست خواه، ریاست دانشگاه و کلیه مدیران ارشد تا سطوح مدیران گروه‌ها و مدیران ستادی در خارج و داخل دانشگاه تشکیل گردید.

در این نشست‌های روزانه به طور متوسط در حدود ۴۵ نفر از مدیران دانشگاه حضور فعال داشته‌اند و مجموعاً ۱۴۴۰ نفر ساعت صرف گردید. همچنین میزان کار مجری، مشاورین و همکاران طرح راهبردی نیز مجموعاً ۳۰۰۰ نفر ساعت بوده است.





تاریخچه و
معرفی دانشگاه هنر





تاریخچه و معرفی دانشگاه هنر

دانشگاه هنر بزرگترین مرکز آموزش عالی رشته های هنری در ایران است که از ادغام پنج موسسه آموزشی هنر قبل از انقلاب (دانشگاه فارابی، دانشکده هنرهای تزیینی، دانشکده هنرهای دراماتیک، هنرستان عالی موسیقی و هنرکده موسیقی ملی) تشکیل شده است.

هنرستان عالی موسیقی قدیمی ترین هنرکده دانشگاه هنر است. این مدرسه موزیک در سال ۱۲۹۷ «کلاس موزیک» به صورت یک مدرسه مستقل از دارالفنون جدا شد و به مدیریت غلامرضا مین باشیان (با همکاری فرزندش نصرالسلطان) و زیر نظر وزارت معارف درآمد و نام مدرسه موزیک بر آن نهاده شد.

پس از انقلاب شکوهمند اسلامی به منظور پیشبرد اهداف فرهنگی و هنری جامعه اسلامی، و گسترش هنرهای گوناگون به ویژه هنرهای اسلامی، بومی و سنتی و آشنا ساختن این نیروها با فرهنگ کهن ایران، اسلام و جهان، ایجاد یک مرکز آموزش عالی هنر در برنامه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری قرار گرفت. به همین منظور در پی ادغام پنج موسسه آموزشی هنر قبل از انقلاب (دانشگاه ملی) و با تصویب شورای عالی انقلاب فرهنگی، مجمع دانشگاهی هنر در سال ۱۳۵۸ به وجود آمد، و در سال ۱۳۶۲ بازگشایی و رسماً به فعالیت پرداخت.

با گسترش و توسعه کمی و کیفی فعالیتهای آموزشی و پژوهشی دانشگاه از جمله ایجاد رشته های متعدد در مقاطع کارشناسی و کارشناسی ارشد، و رشد جمعیت دانشجویی، این مجتمع براساس مصوبه شورای گسترش آموزش عالی از سال ۱۳۷۰ به «دانشگاه هنر» تغییر نام یافت و با چهار دانشکده هنرهای کاربردی، هنرهای تجسمی، سینما و تئاتر و پردیس اصفهان فعالیت خود را ادامه داد. دانشکده موسیقی در سال ۱۳۷۳ و دانشکده معماری و شهرسازی در سال ۱۳۸۰ پس از اخذ مجوز به مجموعه دانشکده های دانشگاه هنر افزوده شدند. دانشکده پردیس اصفهان نیز از سال ۱۳۷۹ براساس مصوبه شورای گسترش آموزش عالی از مجموعه دانشگاه هنر منتزع شد. در سال ۱۳۹۴ دانشکده حفاظت و مرمت و دانشکده علوم نظری و مطالعات عالی هنر به مجموعه دانشکده های دانشگاه هنر افزوده شدند.

دانشکده هنرهای کاربردی

دانشکده هنرهای کاربردی در سال ۱۳۳۹ از سوی وزارت فرهنگ و هنر آن زمان تاسیس شد. اساس آموزش در این دانشکده بر این اصل استوار بود که با توجه به ارزش های فرهنگ ملی به مسئله آموزش و آفرینش هنری پرداخته شود. بنابراین بیشترین بهره های هنری که جنبه کاربردی داشتند، مانند نقش بافت و چاپ پارچه، نقاشی تزیینی، سرامیک (سفال)، ارتباط تصویری و معماری داخلی و... توجه می شد. این دانشکده از سال ۱۳۷۰ با تغییر نام مجتمع دانشگاهی هنر به «دانشگاه هنر» به عنوان دانشکده هنرهای کاربردی با سه رشته طراحی صنعتی، صنایع دستی و موسیقی در مقطع کارشناسی به فعالیت خود ادامه داد. از عمده فعالیت های این دانشکده می توان به برنامه ریزی و راه اندازی سه رشته دیگر در مقطع کارشناسی و چهار رشته در مقطع کارشناسی ارشد و برگزاری دوره دکترای پژوهش هنر که برای اولین بار در ایران توسط این دانشگاه برگزار شد، اشاره نمود.

لازم به توضیح است که رشته های کارشناسی موسیقی در سال ۱۳۷۳ و شهرسازی در سال ۱۳۸۰ از مجموعه رشته های این دانشکده جدا و به دانشکده های مربوطه خود انتقال یافتند. در نتیجه دانشکده هنرهای کاربردی هم اکنون با پنج رشته در مقطع کارشناسی و سه رشته در مقطع کارشناسی ارشد به فعالیت آموزشی و پژوهشی خود می پردازد.

دانشکده هنرهای تجسمی

دانشکده هنرهای تجسمی از سال ۱۳۵۷ در مجتمع دانشگاهی هنر تاسیس شد و برخی از رشته های دانشکده هنرهای تزیینی و دانشگاه فارابی به این دانشکده انتقال یافت. در سال ۱۳۶۱ این دانشکده اقدام به ارایه واحدهای درسی به دانشجویان منتقل شده از موسسات ادغامی، که ۲۵ واحد درسی تا اتمام دوره تحصیلی داشتند، نموده و از سال ۱۳۶۲ با رشته های کارشناسی عکاسی، نقاشی و ارتباط تصویری فعالیت خود را آغاز کرد. محل استقرار دانشکده تا سال ۱۳۷۵ در تهران در فضای مشترک با دانشکده هنرهای کاربردی بود و پس

از این تاریخ به مجموعه کرج انتقال یافت. اما در سال ۱۳۸۶ مجدداً به تهران منتقل شد و در پردیس ولیعصر دانشگاه هنر استقرار یافت.

دانشکده سینما و تئاتر

در سال ۱۳۳۶ اداره کل هنرهای زیبای کشور به عنوان اولین سازمان فرهنگی و هنری، مجوز تأسیس اداره هنرهای دراماتیک را صادر کرد. هنرکده هنرهای دراماتیک در سال ۱۳۴۳ با مجوز وزارت فرهنگ و هنر سابق تأسیس شد. هدف این هنرکده تربیت افرادی بود که در تمامی امور مربوط به نمایش از قبیل نویسندگی، کارگردانی، بازیگری، دکور و صحنه آرایی توانایی داشته باشند. پس از مدتی رشته سینما و تلویزیون نیز ایجاد شد و در سال ۱۳۴۹ هنرکده به دانشکده هنرهای دراماتیک تغییر نام یافت و به فعالیت خود ادامه داد. بعد از انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۸ مجتمع دانشگاهی هنر از ادغام چند موسسه آموزش عالی از جمله دانشکده هنرهای دراماتیک ایجاد شد. بعد از بازگشایی دانشگاه ها در سال ۱۳۶۲ این دانشکده با عنوان دانشکده سینما و تئاتر دارای دو رشته کارشناسی و چهار رشته کارشناسی ارشد است.

دانشکده موسیقی

در پی ادغام موسسات آموزش عالی، از جمله هنرستان (۱۳۳۸) و هنرکده موسیقی (۱۳۵۰) و تشکیل مجتمع دانشگاهی هنر، رشته کارشناسی موسیقی در سال ۱۳۶۸ ایجاد شد و زیر نظر دانشکده هنرهای کاربردی به فعالیت پرداخت. پس از موافقت شورای گسترش آموزش عالی در سال ۱۳۷۳ دانشکده موسیقی به عنوان اولین دانشکده موسیقی در تاریخ ایران با دو رشته کارشناسی موسیقی و موسیقی نظامی ایجاد شد و در پردیس کرج استقرار یافت.

دانشکده معماری و شهرسازی

فعالیت دانشکده معماری و شهرسازی دانشگاه هنر از سال ۱۳۷۸ با پذیرش دانشجو در مقطع کارشناسی شهرسازی و در سال ۱۳۷۹ در مقطع کارشناسی معماری، در فضایی به مساحت ۲۶۰۰ مترمربع در مجموعه پردیس کرج آغاز شد. با توسعه دانشکده، پذیرش دانشجو در مقطع کارشناسی ارشد معماری در سال ۱۳۸۳ و کارشناسی ارشد معماری داخلی در سال ۱۳۸۴ آغاز شد. لازم به ذکر است که دوره کارشناسی ارشد معماری داخلی برای اولین بار در کشور با کمک و همراهی متخصصین داخلی رشته در این دانشکده راه اندازی شد. پذیرش دانشجو در مقطع کارشناسی ارشد رشته برنامه ریزی شهری در سال ۱۳۸۹ آغاز گردید. در سال ۱۳۸۹ این دانشکده در رشته کارشناسی ارشد طراحی شهری و در سال ۱۳۹۱ دوره دکتری تخصصی رشته شهرسازی و در سال ۱۳۹۲ دوره دکتری تخصصی رشته معماری نیز فعالیت خود را در این دانشکده آغاز نمود.

دانشکده هنرهای دراماتیک

تاثیر و اهمیتی که هنرهای دراماتیک در تقویت ذهن جوانان و ذهن مبانی فرهنگی اجتماعی آداب و رسوم داشت و همچنین لزوم پیشرفت سریع هنر و فنون تئاتر، سینما، تلویزیون و رادیو، وزارت فرهنگ و هنر سابق را در برداشت که با تأسیس مدرسه عالی به تربیت هنرمندان و محققین در این زمینه ها بپردازد. اداره هنرهای دراماتیک اولین بار به همین منظور در سال ۱۳۳۶ از سوی اداره هنرهای زیبای کشور به ریاست دکتر مهدی فروغ تأسیس شد. در دی ماه این اداره به هنرکده هنرهای دراماتیک تبدیل شد و از سال تحصیلی ۱۳۵۰-۱۳۴۹ نیز با تصویب شورای گسترش آموزش عالی به دانشکده هنرهای دراماتیک تغییر نام یافت.

دانشکده هنرهای تزئینی

مقدمات تأسیس این دانشکده در سال ۱۳۳۹، با ایجاد هنرکده هنرهای زیبا (تابع وزارت فرهنگ و هنر) فراهم آمد. این هنرکده در پاسخ به نیازهای آموزشی هنرجویان هنرستانها و سایر علاقه مندان به تحصیلات عالی در زمینه هنر و همچنین به منظور حفظ و اشاعه هنرهای مربوطه تأسیس شد. در سال ۱۳۵۳ براساس مصوبه شورای گسترش آموزش عالی این هنرکده به دانشکده هنرهای تزئینی تغییر نام داد.

دانشکده حفاظت و مرمت

سابقه تشکیل کارشناسی ارشد مرمت آثار باستانی در دانشگاه هنر در سال ۱۳۵۵، به عنوان نقطه عطفی در تاریخ آموزش عالی مرمت بناها و بافت های تاریخی و مرمت اشیاء فرهنگی تاریخی در ایران مطرح است. در سال ۱۳۵۶ موافقت نامه آموزشی تنظیم شده مابین دکتر جمشید بهنام رئیس وقت دانشگاه فارابی و نصرت الله مجتبابی مدیرعامل سازمان ملی حفاظت آثار باستانی ایران به منظور تامین کادر فنی و نیروی انسانی سرآغاز پذیرش دانشجو در مقطع کارشناسی ارشد مرمت دانشگاه فارابی (دانشگاه هنر) بوده است.

پس از انقلاب اسلامی و با وقفه ای چندساله پذیرش دانشجو در رشته کارشناسی ارشد مرمت در این دانشگاه مجدداً پیگیری شد. با وجود تفکیک دو رشته تحصیلی کارشناسی ارشد «مرمت و احیاء بناها و بافت های تاریخی» و «مرمت اشیاء فرهنگی - تاریخی» و تغییر متناسب محتوای برنامه آموزشی آنها، تبدیل دانشگاه فارابی و تاسیس دانشگاه هنر، و شکل گیری سازمان میراث فرهنگی کشور از مهمترین عواملی بود که در طی این سال ها باعث شد تا دانشگاه هنر برای نزدیک به دو دهه به عنوان تنها موسسه آموزش عالی در مقطع تحصیلات تکمیلی به آموزش مرمت بناها و بافت های تاریخی و مرمت اشیاء فرهنگی، تاریخی بپردازد.

پس از تفکیک دانشکده پردیس اصفهان از دانشگاه هنر و شکل گیری دانشگاه هنر اصفهان، برای مدتی وقفه ای در پذیرش دانشجو در رشته های مرتبط با مرمت در دانشگاه هنر در تهران شکل گرفت. اما در سال ۱۳۹۴ دانشکده حفاظت و مرمت به عنوان دانشکده ای تخصصی در سطح تحصیلات تکمیلی و با وجود چهار رشته مرمت اشیاء فرهنگی و تاریخی، مرمت و احیاء بناها و بافت های تاریخی، مطالعات موزه و هنرهای اسلامی در مقطع کارشناسی ارشد و دکتری مرمت اشیاء پس از طی مراحل قانونی راه اندازی شد.

دانشکده علوم نظری و مطالعات عالی هنر

گسترده و ژرفای مباحث نظری هنر و اهمیت آن در عصر حاضر و نیاز روزافزون به تتبعات و مطالعات عالی در باب هنر ایران و جهان، نسبت میان دین و فرهنگ و هنر، پاسخ گویی به چالشهای فلسفی هنر و همچنین جایگاه مهم و خطیر دانشگاه هنر به مثابه بزرگترین مرکز دانشگاهی آموزش هنر در سطح خاورمیانه این ضرورت را ایجاد کرد که دانشکده علوم نظری و مطالعات عالی هنر، در خرداد ماه سال ۹۴ با برنامه ای شامل اهداف، راهبردها و روش ها، بنیان گذاری شود.

این دانشکده هم اکنون با داشتن اساتید تراز اول با مرتبه های علمی استادیار؛ دانشیار و استاد تمام، در سه رشته تحصیلی پژوهش هنر (دکتری و کارشناسی ارشد)؛ تاریخ تطبیق و تحلیلی هنر (دکتری) و فلسفه هنر (کارشناسی ارشد) با پذیرش دانشجویان علاقه مند به تحصیل در این حوزه، عرصه ای بدیع و نو در راه اعتلای علمی، فرهنگی و هنری کشورمان گشوده است. همچنین با برنامه ریزیهای صورت گرفته در آینده ای نزدیک، سه رشته جدید با عنوان، حکمت هنرهای دینی (دکتری)، تاریخ هنر (دکتری) و فلسفه هنر (دکتری) به جمع رشته های ارائه شده در این دانشکده اضافه خواهد شد. برگزاری همایشها، هم اندیشی ها و کارگاه های آموزشی و پژوهشی و جلسات نقد و بررسی آراء و افکار و آثار منتشره در حوزه هنر و تشکیل کرسی های نظریه پردازی، بخشی از برنامه هایی است که تاکنون برای تحقق اهداف صورت گرفته است، تا با ایجاد بستری نو و پویا امکان مشارکت و همراهی دانشجویان و دانش پژوهان را فراهم آورد.

این دانشکده ضمن برخورداری از امکانات مطلوب سمعی و بصری و کمک آموزشی با بهره مندی از کتابخانه ای اختصاصی و مجهز به چهار هزار جلد کتاب فارسی و سه هزار عنوان کتاب لاتین در حوزه علوم نظری هنر، و اتصال برخط به منابع، مقالات و نشریات معتبر علمی داخلی و خارجی، امکان بهره مندی بیشتر دانشجویان و علاقه مندان به تحصیل و پژوهش در علم و هنر را فراهم نموده است.



بررسی اسناد و برنامه‌های فرادست





بررسی اسناد و برنامه‌های فرادست

برنامه راهبردی دانشگاه هنر در چارچوب اسناد و برنامه‌های فرادستی به شرح زیر تهیه گردیده است.

۱-۲- سند چشم‌انداز بلندمدت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۴) با تأکید بر جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه و ویژگی‌های زیر:

- مبتنی بر دانایی، توانا در تولید علم و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی
- دست‌یافته به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه آسیای جنوب غربی با تأکید بر رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی، ارتقاء نسبی درآمد سرانه و رسیدن به اشتغال کامل
- دارای تعامل سازنده و مؤثر با جهان براساس اصول عزت، حکمت و مصلحت

۲-۲- نقشه جامع علمی کشور با تأکید بر مبانی ارزشی و بنیادین، اهداف کلان نظام علم و فناوری، اهداف بخشی و اولویت‌های علم و فناوری کشور، راهبردهای کلان توسعه و فناوری در کشور، راهبردهای ملی و اقدامات ملی تعیین‌شده برای دستیابی به راهبردهای ملی توسعه علم و فناوری در کشور

۳-۲- فرمان ۲۴ ماده‌ای سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی مقام معظم رهبری با تأکید بر:

- پیشسازی اقتصاد دانش‌بنیان،
- افزایش بهره‌وری با تقویت عوامل تولید و توانمندسازی نیروی کار
- توسعه کارآفرینی
- افزایش سهم سرمایه انسانی در زنجیره تولید تا مصرف با ارتقای آموزش، مهارت، خلاقیت، کارآفرینی و تجربه
- توسعه پیوندهای راهبردی و گسترش همکاری و مشارکت با کشورها و استفاده از ظرفیت‌های بین‌المللی و منطقه‌ای
- اصلاح و تقویت نظام مالی
- صرفه‌جویی در هزینه‌های عمومی کشور با ایجاد تحول اساسی در ساختار و فرایند
- تقویت فرهنگ جهادی در کارآفرینی
- شفاف‌سازی اقتصاد و جلوگیری از اقدام‌ها، فعالیت‌ها و زمینه‌های فسادزا

۲-۴- برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور در حوزه آموزش عالی با تأکید بر، بند «الف»، «ج»، «د»، «و» ماده ۱۵ بند «الف»، «ب»، «ج»، «د»، «و» ماده ۱۶، بندهای «ج»، «د» ماده ۱۷، بندهای «الف»، «ب»، «ج»، «د»، «و»، «ح»، «ط»، «ی»، «ک»، «ل»، «م» ماده ۱۸ و بندهای «الف»، «ب»، «ج»، «د»، «ه»، «و»، «ز»، «ح»، «ط»، «ی»، «ک» ماده ۲۰ قانون برنامه پنجم توسعه کشور



۲-۵- سیاست‌های کلی علم و فناوری ابلاغی توسط مقام معظم رهبری با تأکید بر مواد زیر:

- ◀ جهاد مستمر علمی باهدف کسب مرجعیت علمی و فناوری در جهان با تأکید بر:
- ◀ تولید علم و توسعه نوآوری و نظریه‌پردازی.
- ◀ ارتقاء جایگاه جهانی کشور در علم و فناوری و تبدیل ایران به قطب علمی و فناوری جهان اسلام.
- ◀ توسعه علوم پایه و تحقیقات بنیادی.
- ◀ تحول و ارتقاء علوم انسانی به‌ویژه تعمیق شناخت معارف دینی و مبانی انقلاب اسلامی با: تقویت جایگاه و منزلت این علوم، جذب افراد مستعد و باانگیزه، اصلاح و بازنگری در متون، برنامه‌ها و روش‌های آموزشی و ارتقاء کمی و کیفی مراکز و فعالیت‌های پژوهشی مربوط
- ◀ دستیابی به علوم و فناوری‌های پیشرفته با سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی ویژه.
- ◀ بهینه‌سازی عملکرد و ساختار نظام آموزشی و تحقیقاتی کشور به‌منظور دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز و شکوفایی علمی با تأکید بر:
- ◀ حاکمیت مبانی، ارزش‌ها، اخلاق و موازین اسلامی در نظام آموزش عالی، تحقیقات و فناوری و تحقق دانشگاه اسلامی با تأکید بر:
- ◀ اهتمام به نظام تعلیم و تربیت اسلامی و اصل پرورش در کنار آموزش و پژوهش و ارتقاء سلامت روحی و معنوی دانش‌پژوهان و آگاهی‌ها و نشاط سیاسی آنان.
- ◀ تربیت اساتید و دانشجویان مؤمن به اسلام، برخوردار از مکارم اخلاقی، عامل به احکام اسلامی، متعهد به انقلاب اسلامی و علاقه‌مند به اعتلای کشور.
- ◀ حفظ موازین اسلامی و ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی در استفاده از علم و فناوری.
- ◀ تقویت عزم ملی و افزایش درک اجتماعی نسبت به اهمیت توسعه علم و فناوری:
- ◀ تقویت و گسترش گفتمان تولید علم و جنبش نرم‌افزاری در کشور.
- ◀ ارتقاء روحیه نشاط، امید، خودباوری، نوآوری نظام‌مند، شجاعت علمی و کار جمعی و وجدان کاری.
- ◀ تشکیل کرسی‌های نظریه‌پردازی و تقویت فرهنگ کسب‌وکار دانش‌بنیان و تبادل آراء و تضارب افکار، آزاداندیشی علمی.
- ◀ ارتقاء منزلت و بهبود معیشت استادان، محققان و دانش‌پژوهان و اشتغال دانش‌آموختگان.
- ◀ احیاء تاریخ علمی و فرهنگی مسلمانان و ایران و الگوسازی از مفاخر و چهره‌های موفق عرصه علم و فناوری.
- ◀ گسترش حمایت‌های هدفمند مادی و معنوی از نخبگان و نوآوران و فعالیت‌های عرصه علم و فناوری.
- ◀ ایجاد تحول در ارتباط میان نظام آموزش عالی، تحقیقات و فناوری با سایر بخش‌ها با تأکید بر:
- ◀ افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد و درآمد ملی، ازدیاد توان ملی و ارتقاء کارآمدی.
- ◀ حمایت مادی و معنوی از فرآیند تبدیل ایده به محصول و افزایش سهم تولید محصولات و خدمات مبتنی بر دانش پیشرفته و فناوری داخلی در تولید ناخالص داخلی باهدف دستیابی به سهم ۵۰ درصد.

- ◀ تحکیم و تعمیق پیوند حوزه و دانشگاه و تقویت همکاری‌های مستمر راهبردی
- ◀ تنظیم رابطه متقابل تحصیل با اشتغال و متناسب‌سازی سطوح و رشته‌های تحصیلی با نقشه جامع علمی کشور و نیازهای تولید و اشتغال.
- ◀ تعیین اولویت‌ها در آموزش و پژوهش با توجه به مزیت‌ها، ظرفیت‌ها و نیازهای کشور و الزامات نیل به جایگاه اول علمی و فناوری در منطقه.
- ◀ حمایت از مالکیت فکری و معنوی و تکمیل زیرساخت‌ها و قوانین و مقررات مربوط.
- ◀ افزایش نقش و مشارکت بخش‌های غیردولتی در حوزه علم و فناوری و ارتقاء سهم وقف و امور خیریه در این حوزه
- ◀ توسعه و تقویت شبکه‌های ارتباطات ملی و فراملی میان دانشگاه‌ها، مراکز علمی، دانشمندان و پژوهشگران و بنگاه‌های توسعه فناوری و نوآوری داخلی و خارجی و گسترش همکاری‌ها در سطوح دولتی و نهادهای مردمی با اولویت کشورهای اسلامی.
- ◀ گسترش همکاری و تعامل فعال، سازنده و الهام‌بخش در حوزه علم و فناوری با سایر کشورها و مراکز علمی و فنی معتبر منطقه‌ای و جهانی به‌ویژه جهان اسلام همراه با تحکیم استقلال کشور، با تأکید بر:
- ◀ توسعه صنایع و خدمات مبتنی بر علوم و فناوری‌های جدید و حمایت از تولید و صادرات محصولات دانش‌بنیان و متکی بر فناوری‌های بومی به‌ویژه در حوزه‌های دارای مزیت و ظرفیت، با اصلاح امروادات و صادرات کشور.
- ◀ اهتمام بر انتقال فناوری و کسب دانش طراحی و ساخت برای تولید محصولات در داخل کشور با استفاده از ظرفیت بازار ملی در مصرف کالاهای وارداتی
- ◀ استفاده از ظرفیت‌های علمی و فنی ایرانیان مقیم خارج و جذب متخصصان و محققان برجسته سایر کشورها به‌ویژه کشورهای اسلامی حسب نیاز.
- ◀ تبدیل ایران به مرکزیت مقالات علمی و جذب نتایج پژوهش‌های محققان، نخبگان علمی و نوآوران سایر کشورها به‌ویژه جهان اسلام



۲-۶- سند جامع دانشگاه اسلامی

۲-۷- سند ملی توسعه آموزش عالی هنر

۲-۸- برنامه‌های تقدیمی وزیر محترم علوم، تحقیقات و فناوری به مجلس شورای اسلامی



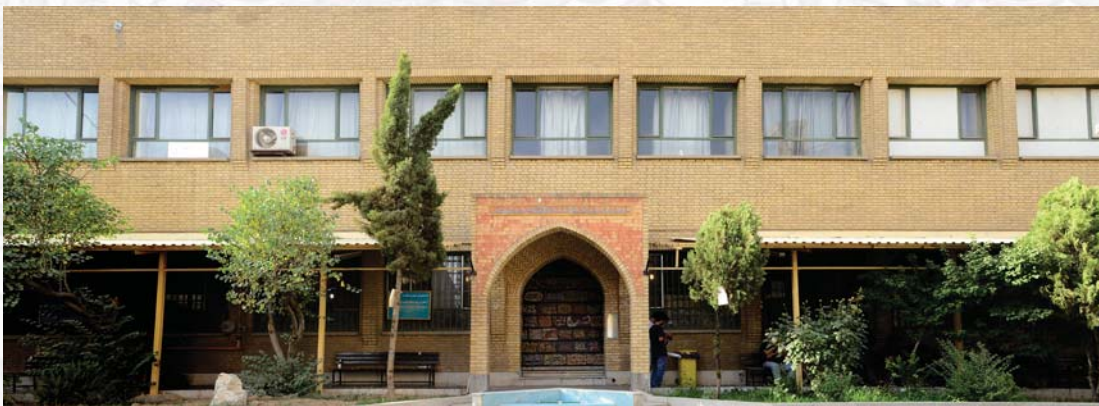
۲-۹- پیشنهادات طرح‌ها و برنامه‌های مصوب دانشگاه شامل:

- ◀ بازنگری در طرح جامع دانشگاه هنر ۱۳۷۱ مهندسین مشاور نوری و پندارش
- ◀ طرح تحقیقاتی برنامه‌ریزی آموزشی و پژوهشی دانشگاه هنر ۱۳۷۳ دفتر طرح و برنامه
- ◀ برنامه چهارساله دانشگاه هنر ۸۴-۱۳۸۱ دفتر طرح و برنامه
- ◀ طرح جامع مجموعه باغ ملی ۱۳۸۴ مهندسین مشاور باوند
- ◀ برنامه توسعه دانشگاه هنر ۱۳۸۵
- ◀ طرح جامع توسعه آموزشی دانشگاه هنر ۹۸-۱۳۸۸ دانشگاه هنر
- ◀ طرح ساماندهی فضاهای کالبدی پردیس کرج ۱۳۸۹ مشاور ابنیه نواندیش



بیانیه
ارزش‌های بنیادین
و اصول حاکم بر
برنامه راهبردی



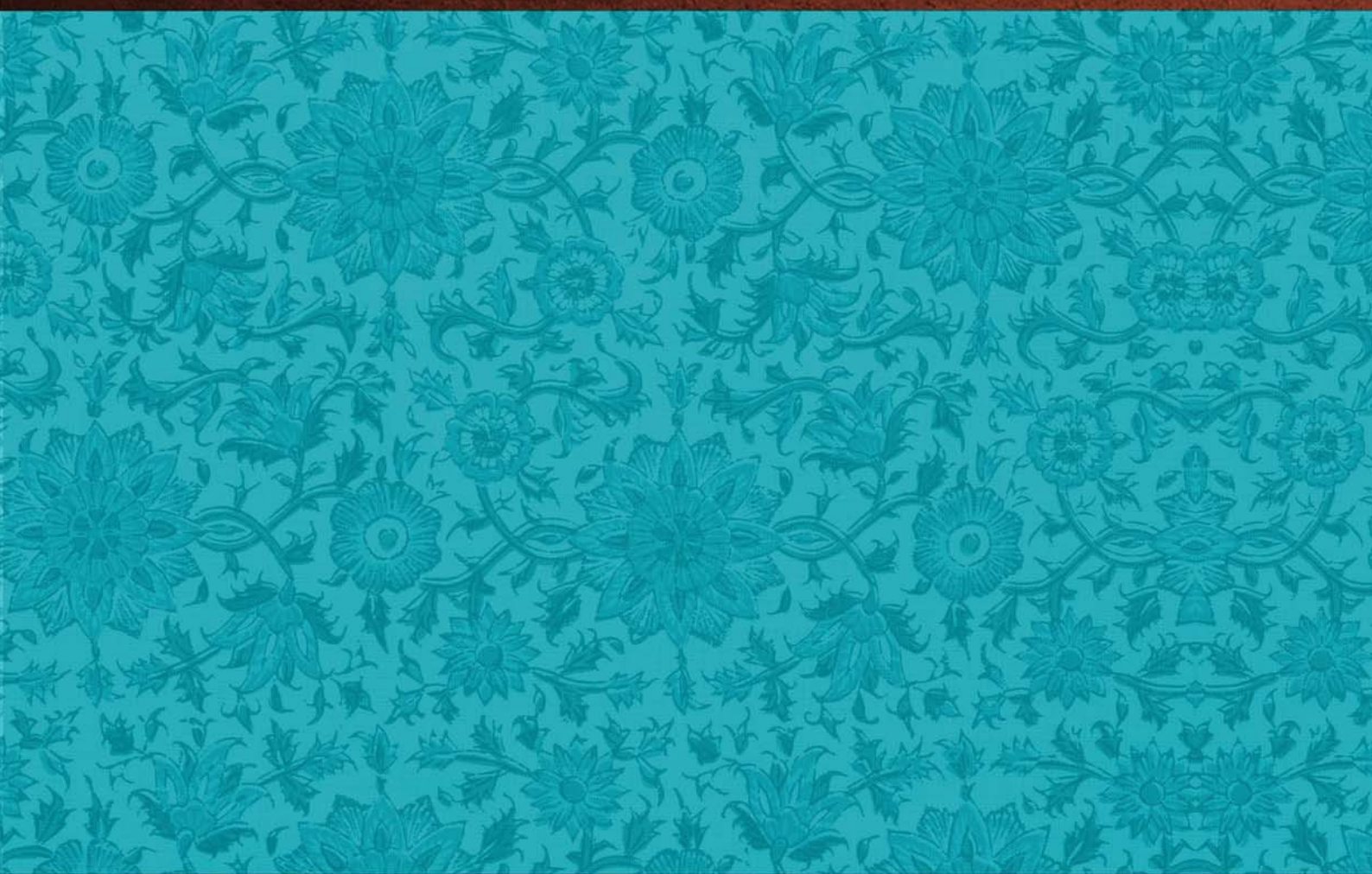


بیانیه ارزش‌های بنیادین و اصول حاکم بر برنامه راهبردی

ارزش‌های محوری به عنوان اصول اساسی حاکم بر سازمان برای افراد درون سازمان ارزش ذاتی داشته و بیانگر باورهای کلی است که رفتار افراد را در همه شرایط تحت تأثیر قرار می‌دهند. ارزش‌های محوری سازمان را قواعد اخلاقی سازمان نیز می‌نامند، این قواعد اصول راهنما در سازمان هستند که رهنمودی برای تصمیم‌گیری و رفتارها خواهد بود (دیوید، ۱۳۹۲). این قواعد اخلاقی توسط استراتژیست‌ها تدوین، توزیع و اعمال می‌گردند (بوودن، ۲۰۰۰) در یک سازمان، اصول اخلاقی خوب، پیش شرط مدیریت راهبردی خوب است. اصول اخلاقی خوب یعنی سازمان خوب. ارزش‌ها حامل شعارهای هر روزه‌ای هستند که به کارکنان احساس خوبی می‌بخشند، جنبه اخلاقی منابع سازمانی محسوب می‌گردند و علاوه بر همگانی بودن، شخصی نیز هستند. در این مرحله مطالعات و مباحث منسجمی برای استخراج ارزش‌های دانشگاه با توجه به اسناد بالادستی همچون سند چشم‌انداز، سند راهبردی آموزش عالی هنر، پیش‌نویس برنامه ششم توسعه، سند دانشگاه اسلامی، احکام، مصوبه‌ها و ابلاغیه‌های مقام معظم رهبری، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفتند و پس از بررسی‌های لازم لیست اولیه ارزش‌ها توسط کارگروه‌ها استخراج گردید. پس از اولویت‌بندی لیست ارزش‌ها از طریق وزن دهی یک تا ۵ به آن‌ها، لیست نهایی ارزش‌ها به شرح زیر تهیه گردید:

بیانیه ارزش‌های دانشگاه:

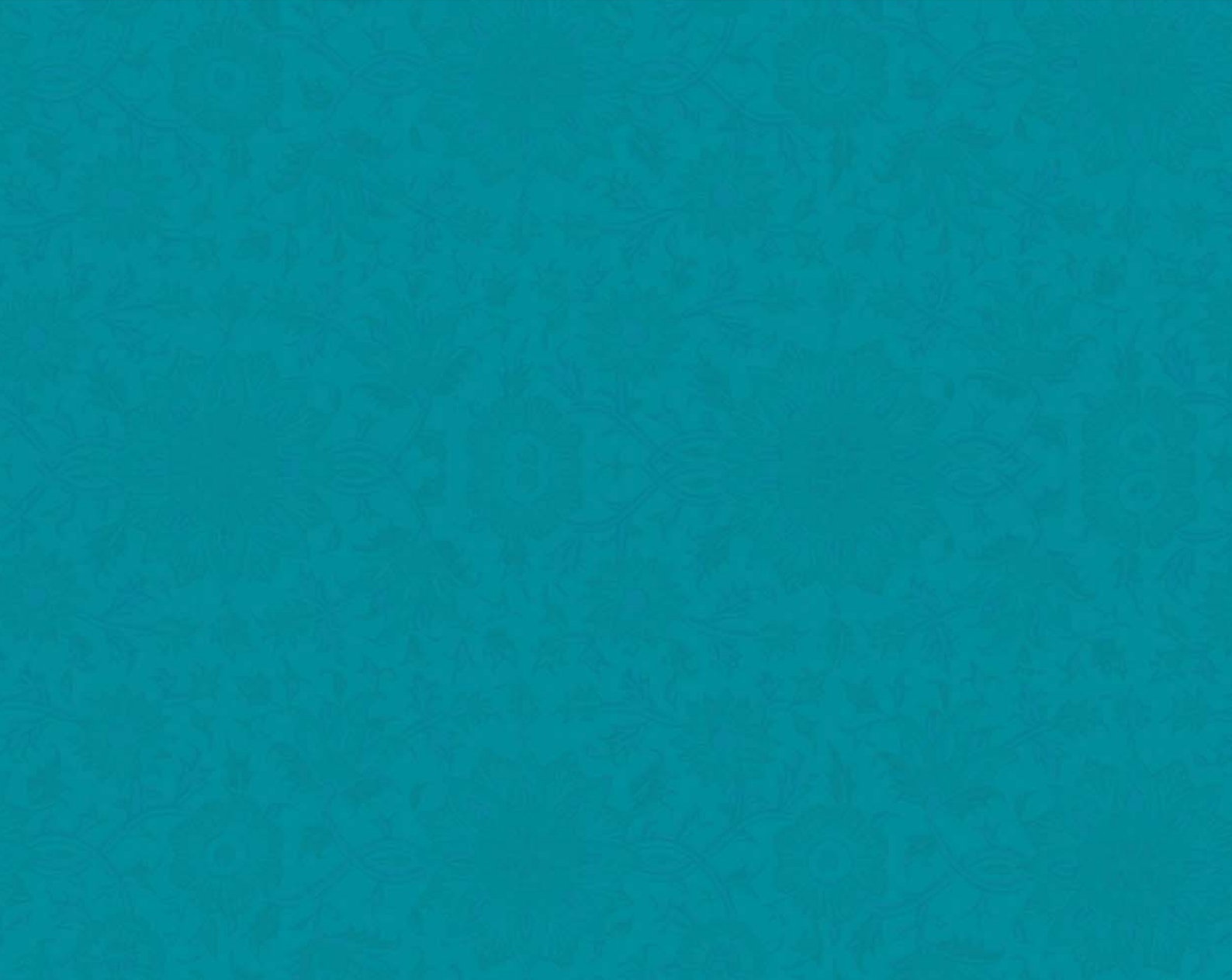
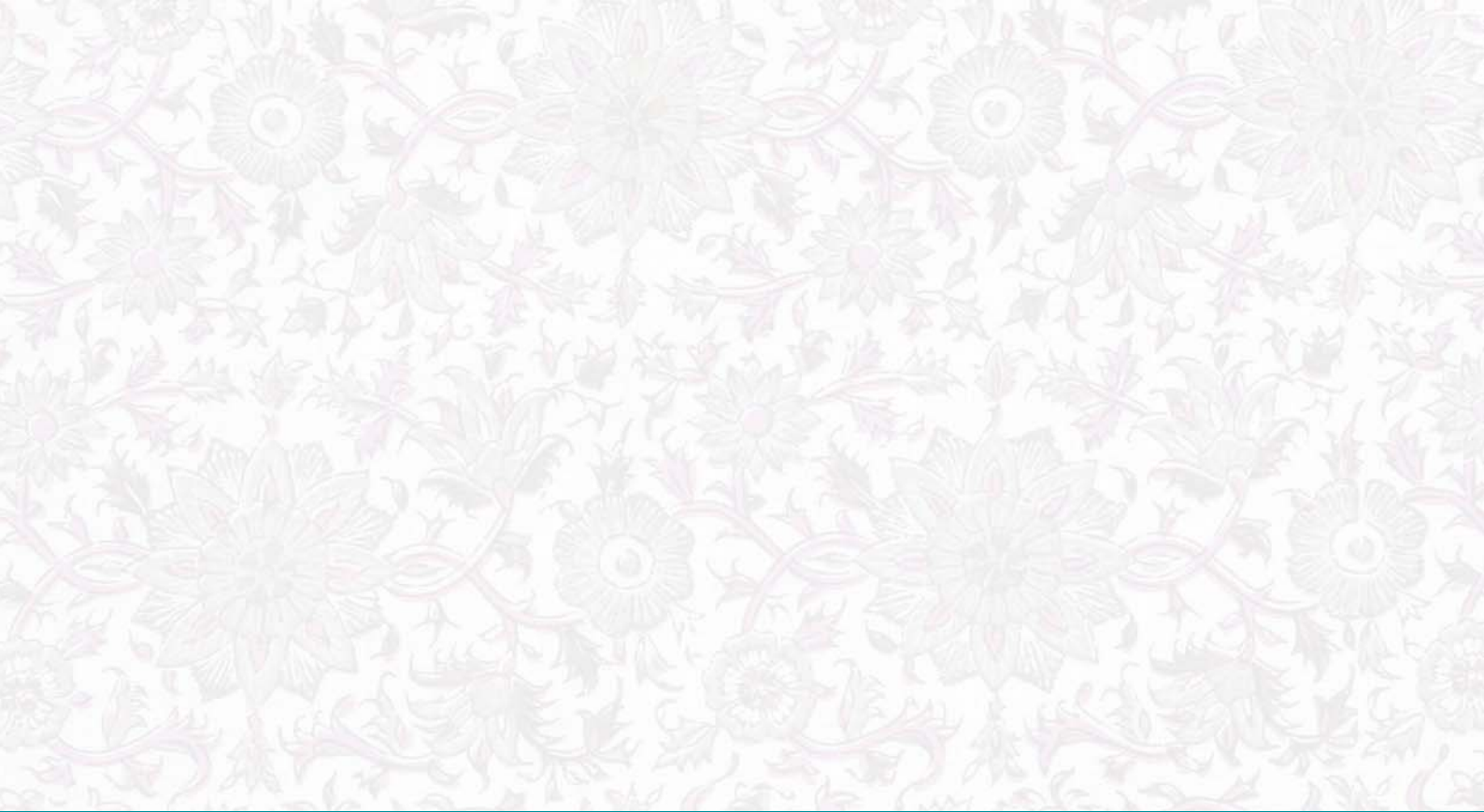
۱. اعتلای هویت و اندیشه اسلامی - ایرانی
۲. عدالت محوری، پرورش استعدادها و تقویت خلاقیت و نوآوری در علم و هنر
۳. حفظ کرامت انسان با تکیه بر فطرت حقیقت‌جو، عقل‌گرا، علم‌طلب و آزادگی
۴. آزاداندیشی، تبادل آراء و افکار سازنده در دانشگاه
۵. تکریم علم و هنر و احترام (حقوقی و اخلاقی) به دستاوردهای فکری، علمی و هنری و بهره‌وری از آن‌ها در چهارچوب نظام ارزشی اسلام
۶. اعتقاد به علم، فناوری و هنر کمال‌آفرین، توانمند ساز، ثروت‌آفرین و هماهنگ با محیط زیست براساس سلامت معنوی، جسمی، روحی، روانی و اجتماعی آحاد جامعه
۷. اخلاق محوری، تقدم مصالح عمومی بر منافع فردی و گروهی، تقویت روحیه تعاون، مشارکت و مسئولیت‌پذیری جامعه علمی و هنری و مجموعه‌های مرتبط با آن‌ها



۴

توسیم
چشم‌انداز دانشگاه هنر
در افق ۱۴۰۴







ترسیم چشم انداز دانشگاه هنر در افق ۱۴۰۴

برخوردار از یکپارچگی و موقعیت ویژه

در قلب میراث هنری و فرهنگی پایتخت،

برتر در هنرها،

مرجع در آموزش و نظریه پردازی

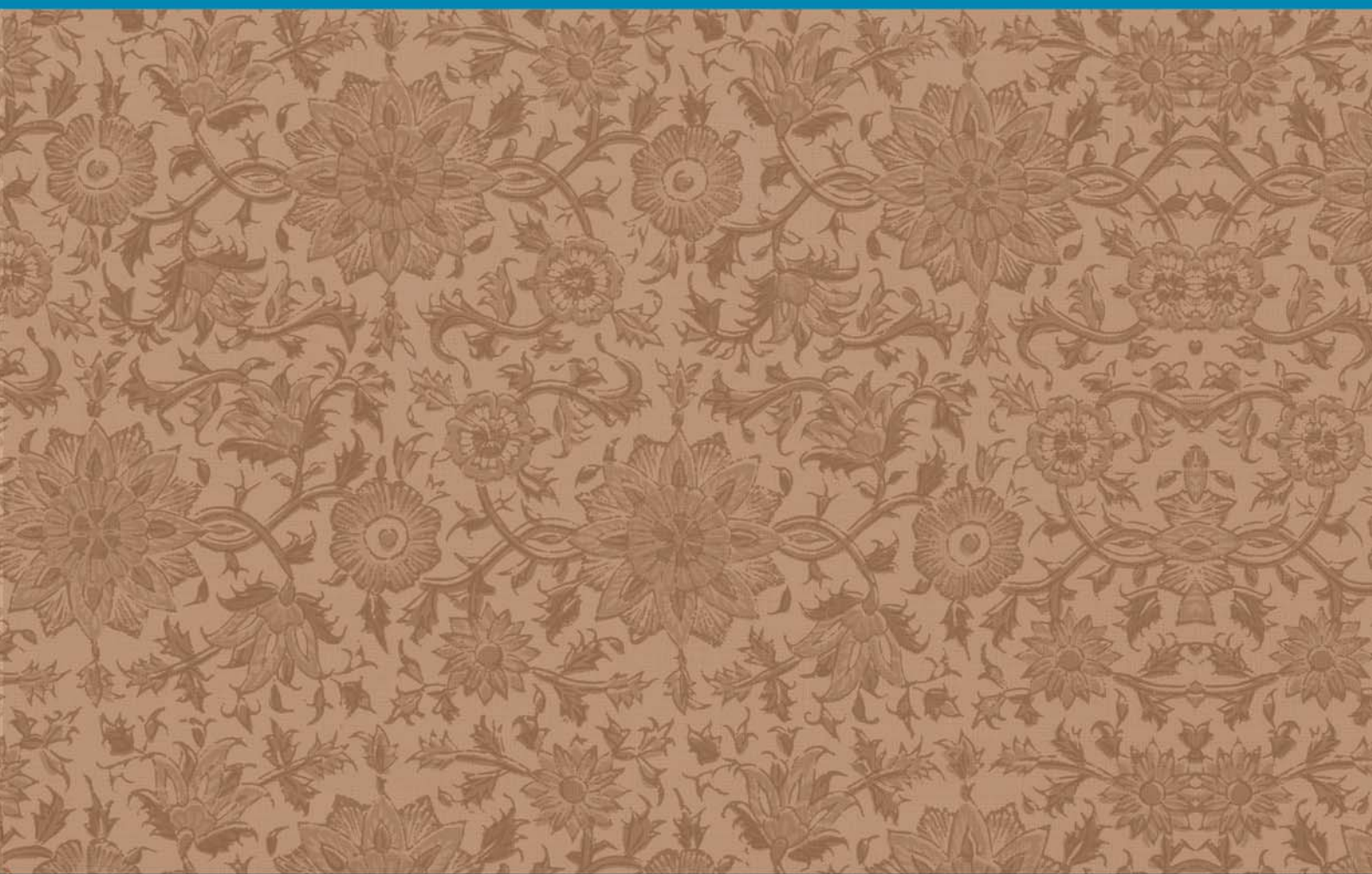
و نیز پیشرو در کارآفرینی

و گسترش مرزهای دانش و فناوری،

ترویج و اشاعه مهارت ها در کشور و منطقه

و در تعاملی پویا و سازنده با

مراکز علمی- فرهنگی در سطح ملی و فراملی.»





اهم مأموریت های دانشگاه هنر





اهم مأموریت‌های دانشگاه هنر

براساس چشم‌انداز ترسیم‌شده و اصول و سیاست‌های مطرح‌شده در اسناد فرادست، اهم مأموریت‌های دانشگاه به شرح زیر می‌باشد:





۶

اهداف کلان برنامه



۱۴۰۴
۳۰۳۱



اهداف
کـلـان
برنامه

اهداف کلان

ارتقاء
سطح کیفی آموزش
وتوانمندسازی تخصصی
اعضای هیأت علمی وتوسعه
اخلاق علمی باتأکید بر
ارزش های اسلامی

ارتقا و گسترش
رشته های دانشگاهی
متناسب با
نیازهای جامعه

ارتقاء
جایگاه و افزایش
سهم دانشگاه هنر در تولید
ونشر هنر وتوسعه مرزهای
دانش در سطح ملی،
منطقه ای و بین المللی

توسعه و ارتقاء
فعالیت های فرهنگی و
اجتماعی با حفظ موازین
اسلامی

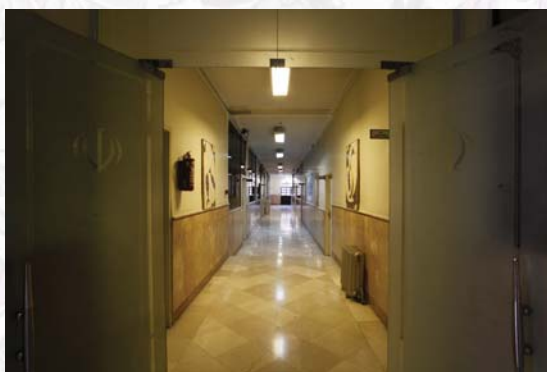
بسترسازی برای
افزایش مهارت های شغلی
دانشجویان
وتوسعه کارآفرینی





تحليل وضع موجود





تحلیل وضع موجود

منظور از تحلیل وضع موجود از لحاظ روشی ابتدا شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی دانشگاه هنر جهت شناخت شرایط و عوامل بیرونی و خارج از آن و سپس شناسایی نقاط قوت و ضعف آن به منظور شناخت عوامل، شرایط و قابلیت‌های درونی و داخلی دانشگاه است.



۷-۱- بررسی و ارزیابی عوامل خارجی (محیطی)

در بررسی عوامل خارجی سعی می‌شود روندها و رویدادهایی که از کنترل دانشگاه خارج بوده را شناسایی نمود. هدف از بررسی عوامل خارجی این است که از فرصت‌هایی که می‌توان از آن‌ها بهره‌برداری کرد و تهدیداتی را که می‌توان از آن‌ها احتراز نمود، یک فهرست نهایی تهیه شود. همان‌طور که از واژه نهایی استنباط می‌شود، بررسی عوامل خارجی با این هدف انجام نمی‌شود که فهرست کاملی از هر عاملی که می‌تواند بر دانشگاه اثر بگذارد، تهیه شود، بلکه هدف شناسایی عوامل اصلی است که دانشگاه باید در برابر آن‌ها واکنش عملی نشان دهد. درواقع دانشگاه باید بتواند از طریق تدوین استراتژی‌ها در برابر این عوامل به صورت تدافعی یا تهاجمی واکنش نشان دهد، به گونه‌ای که از فرصت‌های پیش‌آمده در محیط خارج بهره‌برداری نماید و اثرات ناشی از تهدیدات بالقوه این عوامل را به پایین‌ترین حد ممکن برساند.

نیروها و عوامل عمده خارجی را می‌توان در گروه‌های عمده زیر طبقه‌بندی نمود: اقتصادی؛ اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی؛ سیاسی، دولتی، قانونی؛ و فن‌آوری. پس از تحلیل عوامل و نیروهای خارجی و تحلیل‌های صورت گرفته در بخش قبلی و ارائه نتایج آن‌ها در پانل‌های عمومی و تخصصی جلسات هم‌اندیشی ذینفعان دانشگاه و بحث و بررسی‌های صورت گرفته با توجه به ویژگی‌های زیر، فهرست نهایی عوامل مهمی که در موفقیت دانشگاه نقش دارند، براساس ماتریس اولویت‌بندی عوامل خارجی تهیه و به اطلاع کلیه ذینفعان دانشگاه رسانده شد. مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی دانشگاه عبارت‌اند از:

۷-۱-۱- فرصت‌ها (۱۶ عامل):

اجتماعی

- امکان جذب نیروهای جوان و جایگزینی آن‌ها با نیروهای بازنشسته طی سال‌های آتی

فن‌آوری

- رشد صنعت تبلیغات و ایجاد فرصت‌های شغلی برای هنرمندان
- امکان تنوع‌بخشی و سرعت در تولید محصولات هنری از طریق فناوری‌های نوین
- بسترسازی برای آشنایی کارکنان با فناوری‌ها و دانش‌های نوین

اقتصادی

- آسان‌تر و ارزان‌تر شدن تولیدات هنری در برخی رشته‌ها مانند سینما
- امکان ایجاد منابع برای فرصت مطالعاتی و شرکت در پروژه‌های بیرونی براساس سیاست‌های راهبردی کشور
- امکان اقتصادی کردن هنر و درآمدزایی مناسب
- ایجاد کار در دانشگاه برای دانشجو
- وجود بسترهای مناسب جهت افزایش سهم درآمدهای اختصاصی دانشگاه

سرزمینی و محیطی

- امکان توسعه فضاهای موردنیاز در سایت کرج
- قرارگیری در مرکز شهر تهران و امکان بهره‌گیری دانشجویان از امکانات هنری - فرهنگی شهر
- امکان توسعه رشته‌های و تبدیل شدن به قطب علمی
- قرارگیری در مرکز شهر تهران و امکان بهره‌گیری دانشگاه هنر از امکانات و زیرساخت‌های شهر

سیاسی - دولتی - قانونی

- نیاز کشور به توسعه‌های فرهنگی هنری و وجود سازمان‌ها و نهادهایی که متقاضی تولید آثار هنری هستند
- امکان افزایش تعاملات با نهادهای فرهنگی و هنری بیرون از دانشگاه
- بسترسازی برای توسعه طرح‌های پژوهشی

۷-۱-۲- تهدیدها (۱۵ عامل):

اجتماعی

فن‌آوری

- عقب ماندن دانشگاه از برخی تحولات تکنولوژی

اقتصادی

- بالا بودن هزینه‌های زندگی در تهران برای دانشجویان غیربومی
- اقتصاد هنر و لزوم ایجاد اقناع جهت سرمایه‌گذاری در مقوله هنر
- کم بودن زمینه‌های شغلی در بازار هنر

- نبود سازوکارهای درآمدزایی برای دانشجویان در طول تحصیل
- شرایط اقتصادی نامطلوب هنرمندان
- فلج بودن اقتصاد هنر در کشور
- پایین بودن جایگاه اقتصاد هنر و نبود سازوکارهای مقتصدانه برای آن
- وابستگی زیاد دانشگاه به درآمدهای عمومی

◀ سرزمینی و محیطی

◀ سیاسی - دولتی - قانونی

- عدم وجود آیین‌نامه‌های مناسب برای جذب دانشجو، کارمند و هیأت علمی
- محدودیت تبادلات هنری در کشور، منطقه و جهان
- تعارض سیاست‌های فرادست
- نگاه سیاسی به هنر
- رویکرد نادرست نهادهای بیرونی به رسالت دانشگاه هنر

۷-۲- بررسی و ارزیابی عوامل داخلی (درونی)

بررسی وضعیت دانشگاه در زمینه های آموزشی، پژوهشی و خدماتی نیازمند شناسایی عملکرد آن است. اگر عملکرد را به معنی مجموعه فعالیت‌ها یا نتایج فعالیت‌ها تعریف نماییم و با توجه به اینکه عملکرد دانشگاه بر مبنای ارتباطات تعاملی بین عناصر سیستم دانشگاهی تحقق پیدا می‌کند، شناسایی وضعیت درونی دانشگاه که همانا شناسایی وضعیت گذشته و موجود عناصر تشکیل دهنده دانشگاه و ماهیت ارتباطات بین آنهاست، ضرورت پیدا می‌کند. در بررسی عملکرد دانشگاهی لازم است که قوت‌ها و ضعف‌های دانشگاه از ابعاد ساختاری و کارکردی مشخص شود. در واقع هدف بررسی وضعیت موقعیت‌های دانشگاهی، شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های دانشگاه در برنامه‌های تحصیلی، تحقیقاتی، آموزشی، وضعیت نیروی انسانی هیأت علمی و غیر هیأت علمی، وضعیت انتشارات، ارتباط دانشگاه با سازمان‌ها و بنگاه‌های بیرون از دانشگاه، تخصیص بودجه و نحوه هزینه کرد آن، ارزشیابی در سطح دانشگاه، کیفیت فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی و فرهنگ سازمانی آن است.

فرایند ارزیابی عوامل درونی سازمان درست موازی و هم‌زمان با فرایند بررسی عوامل خارجی است. برای تعیین نقاط قوت و ضعف دانشگاه بایستی کلیه ذی‌نفعان و نمایندگان بخش‌ها نقشی فعال داشته باشند. در بررسی عوامل داخلی بایستی با رویکرد سیستمی در خصوص دروندادها، فرایندها و بروندادهای دانشگاه، اطلاعاتی را گردآوری و دسته‌بندی نمود. در این رابطه لازم است اولویت عوامل اصلی را تعیین کرد به گونه‌ای که بتوان مهم‌ترین مجموعه نقاط قوت و ضعف دانشگاه را تعیین نمود. در واقع، فرایند بررسی عوامل داخلی دانشگاه، برای کلیه ذی‌نفعان فرصت بیشتری را فراهم می‌آورد تا بتوانند رابطه بخش‌ها و وظایف مربوط به خود را با کل سازمان دانشگاه درک نمایند.

برای نیل به این منظور یعنی تعیین نقاط قوت و ضعف دانشگاه، قدم‌های زیر برداشته شد. ابتدا با در نظر گرفتن آمارها و اطلاعات موجود و در دسترس، عملکرد دانشگاه هنر با میانگین عملکرد دانشگاه‌های هنر مقایسه شد. سپس با اهداف و راهبردهای مندرج در سند توسعه آموزش عالی کشور مطابقت داده شده. در

مرحله بعد از دانشجویان در خصوص عملکرد دانشگاه هنر نظرسنجی به عمل آمد و نتایج حاصل از این مراحل (یعنی انجام فراتحلیل کیفی) در جلسات هم‌اندیشی و تخصصی دانشگاه هنر با حضور کلیه ذینفعان ارائه و مورد بحث و بررسی قرار گرفت. ماحصل مراحل یادشده تهیه لیست نهایی قوت‌ها و ضعف‌های دانشگاه بود که در پی خواهد آمد.

۷-۲-۱- نقاط قوت به تفکیک حوزه‌های اصلی کارکردی (۱۸ عامل)

حوزه مدیریت کلان دانشگاه

- ارتباط قوی اعضای هیأت علمی با نهادها و سازمان‌های بیرونی
- رضایت نسبتاً خوب دانشجویان از وضعیت آموزشی دانشگاه
- انگیزه‌های فردی در بخشی از کارکنان برای اشتغال و مفید بودن
- حضور درصد قابل توجهی از کارکنان با انگیزه در بدنه کارشناسی دانشگاه برای پیشبرد فرایندهای مدیریتی
- وجود دبیرخانه‌های مرکزی هیأت امناء و هیأت ممیزه در دانشگاه

حوزه آموزشی

- پذیرش دانشجویان با رتبه‌های بالا و استعدادهای درخشان در کنکورها
- وجود اعضای هیأت علمی متخصص در رشته‌های هنری
- وجود نیروها و پتانسیل‌های تخصصی علمی و هنری مرتبط با فعالیت‌های توسعه‌ای دانشگاه

حوزه پژوهشی و بین‌الملل

- انجام پژوهش‌های علمی و هنری خاص مرتبط با رشته‌های هنری
- وجود نشریات تخصصی و علمی پژوهشی در حوزه‌های خاص هنری

حوزه دانشجویی - فرهنگی - اجتماعی

حوزه پشتیبانی (مدیریت منابع انسانی، مالی و فنی)

- تناسب میان تعداد دانشجویان و زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های موجود
- وجود زمین‌های قابل توسعه در سایت کرج
- وجود مجموعه ورزشی در سایت کرج
- وجود فضاهای سبز و باز در سایت کرج
- وجود پردیس خودگردان
- استقرار سایت اصلی دانشگاه در یک مجموعه تاریخی فرهنگی در تهران (پردیس باغ ملی)
- استقرار سایت‌های دانشگاه در مرکز شهر تهران (دانشکده سینما و پردیس ولیعصر)
- وجود دانشکده سینما و دانشکده موسیقی به‌عنوان بزرگ‌ترین مراکز آموزشی رشته‌های هنری در کشور

۷-۲-۲- نقاط ضعف به تفکیک حوزه‌های اصلی کارکردی (۳۸ عامل)

حوزه مدیریت کلان

- فقدان برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت

- عدم اطلاعات کافی از سرنوشت دانش‌آموختگان
- وجود معارض برای زمین‌های سایت کرج
- وجود مشکلات اداری و رویه‌های مدیریتی
- غیرپایدار بودن مدیریت‌های دانشگاه
- پراکندگی میان فضاها و پردیس‌های دانشگاهی

حوزه آموزشی

- عدم شفافیت در مورد برنامه‌های درسی مصوب
- عدم وجود آینده‌نگری در برنامه‌ریزی‌های درسی
- کمبود نیروی متخصص و کارآمد در پاره‌ای از رشته‌ها
- عدم تناسب میان تعداد دانشجویان و اعضای هیأت علمی
- کمبود تعداد اعضای هیأت علمی و مشغول بودن قریب به ۵۰٪ از اعضا در پست‌های مدیریتی
- عدم تناسب میان تعداد دانشجو و اعضای هیأت علمی (نسبت ۱ به ۲۹)

حوزه پژوهشی و بین‌الملل

- غیراقتصادی بودن محصولات هنری
- کمبود اعتبارات پژوهشی و در نتیجه عدم اعطای اعتبار ویژه در بیشتر سال‌ها
- عدم وجود مراکز رشد و یا پارک علم و فناوری
- به‌روز نبودن پایگاه‌های اطلاعاتی

حوزه دانشجویی - فرهنگی - اجتماعی

- عدم فرصت‌ها و انگیزه‌های تحصیل کافی برای دانشجویان
- فقدان مهارت‌های حرفه‌ای برای دانش‌آموختگان
- عدم ارتباط مشاغل با رشته‌های تحصیلی
- کمبود فضاهای خوابگاهی مناسب در تهران

حوزه پشتیبانی (مدیریت منابع انسانی، مالی و فنی)

- فرایند پیچیده، موانع و دشواری‌های جذب هیأت علمی
- مشکلات ارتقاء علمی هیأت علمی هنری
- عدم تناسب تعداد پذیرفته‌شدگان با امکانات و ظرفیت دانشگاه در پاره‌ای از دوره‌ها
- عدم امکان جذب هیأت علمی حرفه‌ای و هنرمند و عدم تطبیق شرایط ایشان با آیین‌نامه‌ها
- کمبود اعتبارات دانشگاه
- هزینه‌های زیاد تحصیل دانشجوی هنر در دانشگاه
- مشغله زیاد تعدادی از اعضای هیأت علمی در خارج از دانشگاه
- نداشتن دوره‌های ضمن خدمت
- انبوهی مقررات دست و پاگیر و عدم تناسب با رشته‌های هنر
- هزینه‌بر بودن تعمیرات در ساختمان‌های تاریخی دانشگاه

- کمبود فضاهای آموزشی در سایت‌های مستقر در تهران
- عدم وجود دوره‌های مجازی در دانشگاه
- نبود شرایط مناسب کتابخانه‌ای در دانشکده‌ها
- سنتی بودن سیستم‌های اداری و عدم به کارگیری از فناوری‌های نوین
- عدم تناسب میان تعداد کارکنان غیر هیأت علمی و اعضای هیأت علمی
- کمبود فضاهای ورزشی در مجموعه‌های تهران
- کمبود فضاهای سبز در دانشکده‌های مستقر در تهران

۳-۷- تحلیل SWOT

لازمه تحلیل SWOT انجام تحلیل عوامل خارجی و داخلی اثرگذار بر عملکرد دانشگاه هنر است. در این طرح، از تکنیک STEEP-V جهت تحلیل محیط بیرونی استفاده شده است. در این شیوه فرمی طراحی گردید که به ذینفعان شرکت‌کننده در جلسات هم‌اندیشی دانشگاه ارائه شد تا پس از انجام مباحث به تکمیل فرم مربوط به تحلیل محیط بیرونی بپردازند.

۳-۷-۱- تحلیل عوامل بیرونی

بر اساس جدول یادشده از کلیه ذینفعان خواسته شد تا برای هر کدام از عوامل محیط خارجی لیست فرصت‌ها و تهدیدها را تهیه نموده و سپس برای هر گویه مربوط به لیست، ضریب اهمیت آن را با درج عدد یک برای کمترین اهمیت و عدد پنج برای بیشترین اهمیت مشخص نمایند. ماحصل لیست‌های تکمیل شده، جدول کلی تحلیل محیط بیرونی بود.

جدول ۳-۷-۱- جدول تحلیل محیط بیرونی (STEEP-V) (تهدیدها و فرصت‌های احصاء شده توسط ذی‌نفعان)

تفاضلات	تهدیدها و فرصت‌های احصاء شده توسط ذی‌نفعان				محیط‌ها
	فرصت‌ها		تهدیدها		
	مجموع وزنی	تعداد	مجموع وزنی	تعداد	
۲۱-	۴۸+	۳۶	۶۹-	۳۱	اجتماعی
۰۲-	۰۵+	۱۴	۰۷-	۰۲	تکنولوژیک
۶۳-	۲۵+	۱۶	۸۸-	۲۲	اقتصادی
۵۲-	۷۲+	۷	۲۵-	۴۱	سرزمینی و زیست‌محیطی
۷۳-	۹۲+	۷	۶۶-	۸۱	سیاسی
۰۳۱-	۲۴۲+	۸۰	۲۷۳-	۵۰۱	جمع

نتایج ارائه شده در جدول تحلیل محیط بیرونی حاکی از آن است که در کل از دید ذینفعان ۱۰۵ گویه به عنوان تهدید و ۸۰ گویه به عنوان فرصت برای دانشگاه هنر وجود دارد که بیانگر این مطلب است که تعداد تهدیدها بیشتر از تعداد فرصت‌ها می‌باشد. نکته بعدی جمع وزنی گویه‌هاست که بسیار جالب توجه است. به طور میانگین برای ۱۰۵ گویه مربوط به تهدیدها، مشارکت‌کنندگان در جلسه، اهمیت ۳ به بالا را به گویه‌ها اختصاص داده‌اند؛ یعنی از عدد یک تا پنج، گویه‌ها با مجموع وزنی ۳۷۲، اهمیت ۳/۵ را کسب نموده‌اند که بیانگر وزن متوسط به بالای گویه‌های مبنی بر تهدیدها در مقابل مجموع وزنی ۲۴۲ فرصت‌ها با اهمیت کمتر از ۳ می‌باشد. به عبارت دیگر در بحث عوامل خارجی تأثیرگذار بر دانشگاه هنر، وزن (۳۷۲) و تعداد (۱۰۵) تهدیدها، بیشتر از وزن (۲۴۲) و تعداد (۸۰) فرصت‌های پیش روی این دانشگاه است. در ارتباط با ستون مربوط به تفاضلات می‌توان اظهار داشت که تهدیدهای محیطی پیش روی دانشگاه هنر به ترتیب تهدیدهایی هستند که در وهله اول، ناشی از عوامل سیاسی - قانونی - حکمرانی (با تفاضل منفی ۳۷) بوده، سپس عوامل و متغیرهای اقتصادی با تفاضل منفی ۳۶ بیشترین تهدیدات را متوجه دانشگاه نموده، در مرتبه سوم عوامل ناشی از عدم اجرا و یا اجرای ناقص آمایش سرزمین به طور عام و آمایش آموزش عالی به طور ویژه و نیز عوامل زیست محیطی، برای دانشگاه تهدید محسوب شده و در اولویت‌های چهارم و پنجم جدول، عوامل تکنولوژیک (با تفاضل منفی ۲۰) و اجتماعی (با تفاضل منفی ۱۲) قرار گرفته‌اند.

۷-۳-۲- تحلیل محیط درونی

در تحلیل محیط درونی (IEA) پس از انجام مباحث و گفت‌وگوهای مربوطه فرم مربوط به نقاط قوت و ضعف دانشگاه در اختیار شرکت‌کنندگان و ذینفعان در جلسات هم‌اندیشی قرار گرفت تا هر کدام از مشارکت‌کنندگان لیست نقاط قوت و ضعف دانشگاه را با تعیین ضریب اهمیت (عدد یک برای کمترین اهمیت و عدد ۵ برای بیشترین اهمیت) هر کدام از گویه‌های لیست مذکور تکمیل نمایند. نتایج جداول تکمیل شده در جدول نهایی تجميع شده که وضعیت عوامل داخلی؛ یعنی نقاط قوت و ضعف دانشگاه هنر را در درون‌دادها، فرایندها و برون‌دادهای سازمانی آن نشان می‌دهد.

جدول ۷-۳-۲- جدول تحلیل محیط درونی دانشگاه هنر (ضعف و قوت‌های احصاء شده توسط ذینفعان)

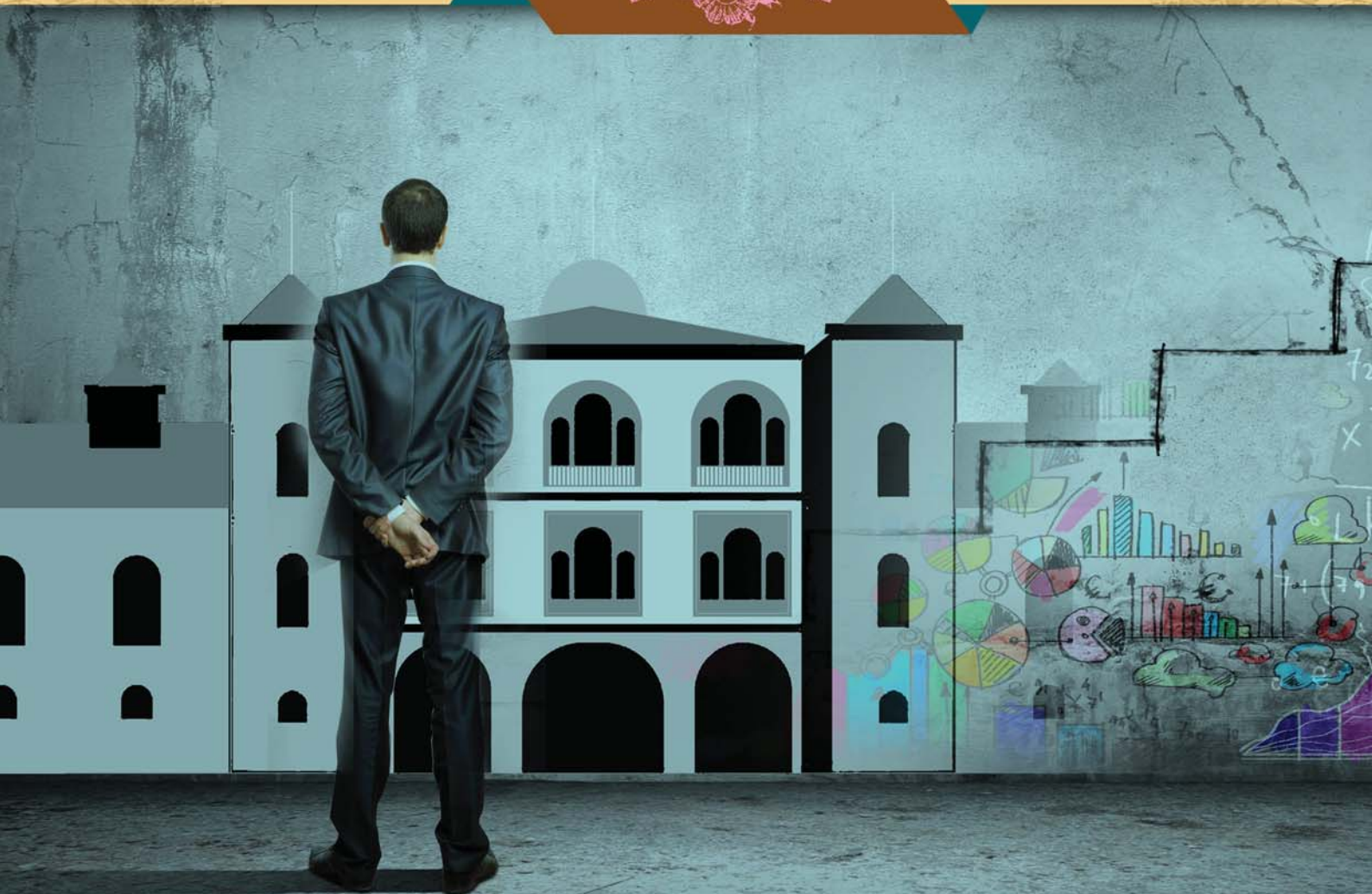
تفاضلات	ضعف و قوت‌های احصاء شده توسط ذی‌نفعان				عناصر سازمانی
	قوت‌ها		ضعف‌ها		
	مجموع وزنی	تعداد	مجموع وزنی	تعداد	
۹۵۲-	۷۱۲+	۶۷	۶۷۴-	۱۳۸	درون‌دادها (نهادها)
۲۹۱-	۹۴+	۱۶	۱۴۲-	۷۷	فرایندها و عملیات
۳۷-	۶۶+	۱۹	۹۳۱-	۲۴	محصولات، آثار، برون‌دادها، پیامدها، نتایج (ستانده‌ها)
۴۲۵-	۲۳۳+	۱۰۲	۶۵۸-	۷۵۲	جمع

نتایج ارائه شده در جدول تحلیل محیط درونی دانشگاه هنر حاکی از آن است که در کل از دید ذینفعان ۲۵۷ گویه به عنوان ضعف و ۱۰۲ گویه به عنوان قوت برای دانشگاه هنر وجود دارد که بیانگر این مطلب است که تعداد ضعف‌ها بیشتر از تعداد قوت‌ها می‌باشد. نکته بعدی جمع وزنی گویه‌هاست که قابل تأمل است. به طور میانگین برای ۲۵۷ گویه مربوط به ضعف‌ها، مشارکت‌کنندگان در جلسه، اهمیت ۳ به بالا را به گویه‌ها اختصاص داده‌اند؛ یعنی از عدد یک تا پنج، گویه‌ها با مجموع وزنی منفی ۸۵۶، اهمیت ۳/۵ را کسب نموده‌اند که بیانگر وزن متوسط به بالای گویه‌های مبنی بر نقاط ضعف در مقابل مجموع وزنی ۳۳۲ نقاط قوت با اهمیت کمتر می‌باشد. به عبارت دیگر در بحث عوامل داخلی تأثیرگذار بر دانشگاه هنر، وزن (۸۵۶) و تعداد (۲۵۷) ضعف‌ها، بیشتر از وزن (۳۳۲) و تعداد (۱۰۲) قوت‌های موجود دانشگاه است.

در ارتباط با ستون مربوط به تفاضلات می‌توان اظهار داشت که نقاط ضعف عمده دانشگاه هنر به ترتیب مربوط به درون داده‌ها و نهاده‌های سازمانی با تفاضل ۲۵۹، فرایندها و عملیات با تفاضل ۱۹۲ و در نهایت محصولات، آثار، پرونده‌ها، پیامدها، نتایج و ستانده‌های سازمانی با تفاضل ۷۳ بوده است. به این معنی که بیشترین ضعف‌های عملکردی دانشگاه مربوط به درون داده‌های سازمانی و کمترین ضعف‌ها مربوط به نتایج و ستانده‌های سازمانی دانشگاه بوده است. به همین صورت نیز می‌توان چنین نسبتی را برای نقاط قوت مشاهده نمود؛ یعنی به نسبت بیشترین نقاط قوت به ترتیب مربوط به پرونده‌ها، سپس فرایندها و در نهایت پرونده‌های دانشگاه بوده است.



راهبردها و اقدامات



هدف ۱- ارتقاء سطح کیفی آموزش و توانمندسازی تخصصی اعضای هیأت علمی و نیز توسعه اخلاق علمی و حرفه‌ای

راهنما



راهبرد ۱-۱- احترام به کرامت هیأت علمی براساس اصول و فرامین اسلامی و نیز ارزش‌های بنیادین نقشه جامع علمی کشور از طریق بازنگری در آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط

اقدام‌ها

- ۱-۱-۱- ارائه طرح بازنگری در فرم ارتقاء اعضای هیأت علمی و بروز کردن آن براساس ویژگی‌ها و ماهیت رشته‌های هنری توسط معاونت پژوهشی و آموزشی
- ۱-۱-۲- ایجاد تمهیداتی جهت کم کردن بار آموزشی اعضای هیأت علمی و سوق دادن فعالیت‌های موظفی ایشان به سوی فعالیت‌های پژوهشی
- ۱-۱-۳- تشویق اعضای هیأت علمی به ارائه برنامه پژوهشی مدون کوتاه‌مدت و میان‌مدت معطوف به حل مسائل کشور

- ۱-۱-۴- تقویت بنیه علمی اعضای هیأت علمی
- ۱-۱-۵- ایجاد راهکارهای مناسب برای جذب اعضای هیأت علمی کارا و متعهد و تسهیل فرآیند جذب

- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط در شاخص‌های کیفی آمده است.



راهبرد ۲-۱- حمایت مؤثر از حفظ و ارتقای کیفیت تحصیلات تکمیلی در دانشگاه

اقدام‌ها

- ۱-۲-۱- افزایش جذب دانشجویان دوره‌های تحصیلات تکمیلی
- ۱-۲-۲- ایجاد سازوکار لازم جهت نظارت معاونت پژوهشی دانشگاه بر پایان‌نامه‌های تحصیلات تکمیلی
- ۱-۲-۳- پشتیبانی مالی از دانشجویان مقاطع تحصیلات تکمیلی
- ۱-۲-۴- اصلاح آیین‌نامه‌های دوره دکتری در راستای ارتقا کیفی رساله‌های دکتری
- ۱-۲-۵- هدایت پایان‌نامه‌ها در راستای مسائل و نیازهای جامعه
- ۱-۲-۶- ایجاد دفتر مطالعه و تحقیق مشترک برای دانشجویان دکتری در پژوهشکده هنر

- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط در شاخص‌های کیفی آمده است.



راهبرد ۳-۱- بهبود معیشت اعضای هیأت علمی و غیرعلمی در جهت ایجاد فراغ بال برای تمرکز بر فعالیت‌ها و آموزش و پژوهش کیفی و افزایش بهره‌وری و اثربخشی آنان در تحقق مأموریت‌های دانشگاه

اقدام‌ها

- ۱-۳-۱- تشکیل ستاد رفاهی دانشگاه و فراهم آوردن تسهیلات رفاهی (وام، فضای استراحتگاهی، سفرهای تفریحی و غیره)

- ۱-۳-۲- تهیه دستورالعمل و شیوه‌نامه سیاست‌های تشویق و ارتقاء کارکنان
- ۱-۳-۳- ایجاد نظام کارانه و سیاست‌های تشویق

- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط در شاخص‌های کیفی آمده است.



راهنما ۱-۴- ایجاد چارچوب‌های لازم جهت خودارزیابی روشمند و مستمر در دانشگاه

اقدام‌ها

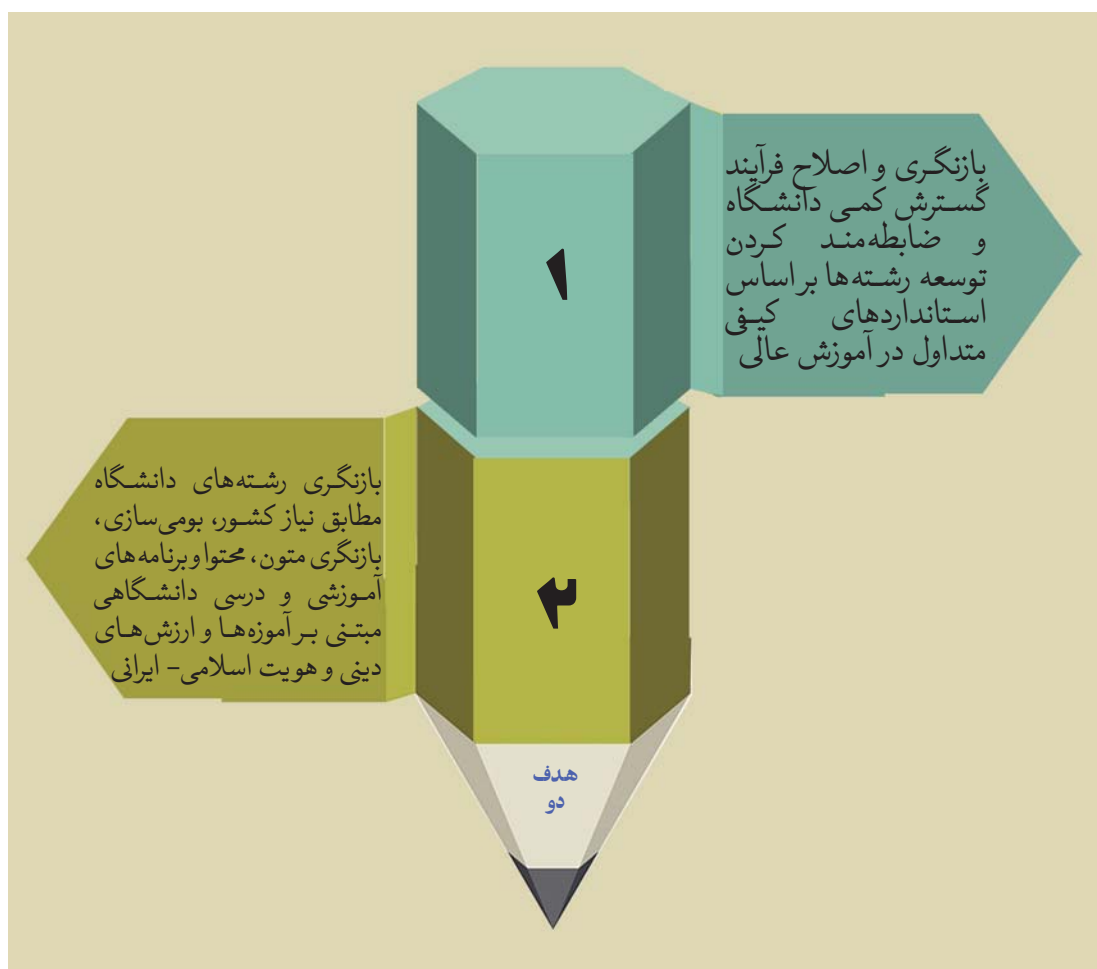
- ۱-۴-۱- فعال کردن دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه
- ۱-۴-۲- ارزیابی درونی و مستمر گروه‌های آموزشی
- ۱-۴-۳- تهیه گزارش عملکرد واحدها به صورت پیوسته و دقیق و ارائه آن به هیأت رئیسه و شورای دانشگاه
- ۱-۴-۴- ایجاد بانک اطلاعاتی داده‌ها و مستندسازی اطلاعات

- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط در شاخص‌های کیفی آمده است.



هدف ۲- ارتقاء و گسترش رشته‌های دانشگاهی متناسب با نیازهای جامعه

راهبردها



راهبرد ۱-۲- بازنگری و اصلاح فرآیند گسترش کمی دانشگاه و ضابطه‌مند کردن توسعه رشته‌ها بر اساس استانداردهای کیفی متداول در آموزش عالی

اقدام‌ها

- ۱-۱-۲- جذب هیأت علمی به صورت حداقل ۹۰ درصد با مدرک دکتری و حداکثر ۱۰ درصد کارشناسی ارشد
- ۲-۱-۲- تثبیت جمعیت دانشجویی در رشته‌های موجود و افزایش رشته‌های جدید با توجه به نیازهای جامعه و بازار کار
- ۳-۱-۲- شناسایی و تدوین استانداردهای کیفی آموزش در هنر
- ۴-۱-۲- ایجاد دانشگاه شبکه‌ای هوشمند با بهره‌گیری از فناوری‌های ارتباطی
- ۵-۱-۲- بازسازی و نوسازی تجهیزات تحقیقاتی و آزمایشگاهی و کارگاهی
- ۶-۱-۲- تأمین تجهیزات آزمایشگاهی براساس استانداردها
- ۷-۱-۲- جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص به‌ویژه در بخش پژوهش و روابط بین‌الملل
- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط با حوزه آموزشی به شرح جدول ۱-۱-۹-۱ آمده است.



راهبرد ۲-۲- بازنگری رشته‌های دانشگاه مطابق نیاز کشور، بومی‌سازی، بازنگری متون، محتوا و برنامه‌های آموزشی و درسی دانشگاهی مبتنی بر آموزه‌ها و ارزش‌های دینی و هویت اسلامی- ایرانی

اقدام‌ها

- ۱-۲-۲- تأسیس رشته‌های آموزشی جدید
- ۲-۲-۲- تدوین سرفصل دروس برای رشته‌های جدید
- ۳-۲-۲- راه‌اندازی رشته‌ها و گرایش‌های بین‌رشته‌ای
- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط با حوزه آموزشی به شرح جدول ۱-۱-۹-۱ آمده است.



هدف ۳ - ارتقاء جایگاه و افزایش سهم دانشگاه هنر در تولید علم و نشر هنر و توسعه مرزهای دانش در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی

راهبردها



فرهنگ سازی به منظور
ارتقا جایگاه پژوهش و
پژوهشگر در دانشگاه



توسعه و رشد علم در
دانشگاه در یک فضای
آزاداندیشی و نشاط
علمی



ارتقا کیفیت و عملکرد
دانشگاه در تراز منطقه‌ای
و جهانی (۵۰۰ دانشگاه
برتر دنیا)



توسعه طرح‌ها و پژوهش‌های
راهبردی، بنیادی و
تقاضا محور با تکیه بر
بهره‌برداری از نتایج آن‌ها



توسعه دیپلماسی علمی و فناوری
به منظور اثرگذاری بر علم و فناوری
داخلی، اثرگذاری بر نشر تحصیل کرده،
حضور در هنجار سازی‌ها و مقررات
نوین بین‌المللی



تسهیل و حمایت از توسعه
شرکت‌های دانش بنیان با
مشارکت هیأت علمی و
بخش خصوصی



اصلاح نظام مدیریتی
و تنوع بخشی به منابع
درآمدی



توسعه فضاهای فیزیکی
دانشگاه



زمینه سازی برای
مشارکت بخش غیردولتی
در حوزه دانش، هنر و
فناوری

راهبرد ۳-۱- ارتقا کیفیت و عملکرد دانشگاه در تراز منطقه‌ای و جهانی (۵۰۰ دانشگاه برتر دنیا)

اقدام‌ها

- ۳-۱-۱- ایجاد مکانیسم‌ها و تدوین آئین‌نامه‌ها برای برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک با سایر دانشگاه‌ها
- ۳-۱-۲- استفاده هوشمندانه از فضای مجازی
- ۳-۱-۳- افزایش نمایه پذیری گزارش‌ها و مقالات پژوهشی دانشگاه در پایگاه‌های بین‌المللی
- ۳-۱-۴- شناسایی مزیت‌های رقابتی دانشگاه هنر در عرصه منطقه‌ای و بین‌المللی
- ۳-۱-۵- انعقاد توافق‌نامه با دانشگاه‌های معتبر خارجی به منظور تبادل دانشجو و عضو هیأت علمی
- ۳-۱-۶- استفاده از شاخص‌های رتبه‌بندی بین‌المللی در پذیرش استاد و دانشجو
- ۳-۱-۷- افزایش تناوب مراجعه به سایت از طریق تکمیل و ارتقا پرتال دانشگاه
- ۳-۱-۸- ایجاد بسترو شرایط لازم برای همکاری متقابل دانشگاه هنر با سایر مراکز و مراجع علمی و هنری جهان
- ۳-۱-۹- برگزاری همایش‌های علمی و تخصصی ملی و بین‌المللی
- ۳-۱-۱۰- ایجاد شعب بین‌المللی دانشگاه هنر در کشورهای مختلف
- ۳-۱-۱۱- جذب دانشجویان از کشورهای همسایه و منطقه با حفظ کیفیت دانشگاه
- ۳-۱-۱۲- گسترش بهره‌گیری از زبان‌های خارجی در دانشگاه

- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط با حوزه آموزشی به شرح جدول ۹-۱-۱-۱ آمده است.



راهبرد ۳-۲- توسعه و رشد علم در دانشگاه در یک فضای آزاداندیشی و نشاط علمی

اقدام‌ها

- ۳-۲-۱- ارائه راهکارها و تشویق سالانه هیأت علمی که در تدوین طرح دروس و روش تدریس خلاقیت و نوآوری داشته‌اند
- ۳-۲-۲- ایجاد نشاط حضور در دانشگاه (تأمین فضای اختصاصی برای اعضای هیأت علمی، وجود نظام پشتیبان فعالیت‌های پژوهشی «اینترنت پرسرعت، پایگاه‌های علمی، دسترسی به منابع علمی و غیره»)
- ۳-۲-۳- تنظیم تفاهم‌نامه با سازمان‌ها و نهادهای هنری به منظور همکاری‌های مشترک علمی
- ۳-۲-۴- تسهیل در فرآیند تصویب و چاپ آثار علمی اعضای هیأت علمی
- ۳-۲-۵- برگزاری نشست‌های تخصصی و آزاد هنری
- ۳-۲-۶- برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت برای اعضای هیأت علمی و کارشناسان
- ۳-۲-۷- تدوین دستورالعمل جامع فضای آزاداندیشی
- ۳-۲-۸- برگزاری کرسی‌های ترویجی و نظریه‌پردازی
- ۳-۲-۹- ارائه یک واحد درسی آموزشی الزامی با عنوان اخلاق در پژوهش و اخلاق حرفه‌ای

- معیارهای کلیدی عملکرد در شاخص‌های کیفی ذکر شده است.



راهبرد ۳-۳- فرهنگ سازی به منظور ارتقا جایگاه پژوهش و پژوهشگر در دانشگاه

اقدام ها

- ۳-۳-۱- افزایش امکان دسترسی به بانک های اطلاعاتی علمی معتبر
 - ۳-۳-۲- ایجاد انجمن ها و حلقه های علمی و گروه های پژوهشی
 - ۳-۳-۳- تسهیل فرآیند انجام طرح های پژوهشی (تصویب، اجرا و نظارت) درون دانشگاهی و برون دانشگاهی
 - ۳-۳-۴- افزایش پهنای باند اینترنت
 - ۳-۳-۵- افزایش پایگاه های علمی و منابع الکترونیکی برای انجام پژوهش
 - ۳-۳-۶- تقویت پژوهشکده هنر و تشکیل گروه های پژوهشی جدید
 - ۳-۳-۷- تدوین آیین نامه ها و سیاست های تشویقی برای ترغیب اعضای هیات علمی به انجام طرح های تحقیقاتی و تألیف کتاب و مقالات علمی و پژوهشی
 - ۳-۳-۸- داوری آثار علمی اعضای هیأت علمی توسط هم طرازان علمی
 - ۳-۳-۹- تشکیل کارگروه تخصصی بررسی تخلفات پژوهشی در دانشگاه و تدوین آئین نامه مربوط
 - ۳-۳-۱۰- تجلیل و تکریم مادی و معنوی پژوهشگران برتر دانشگاه به طور سالانه
 - ۳-۳-۱۱- توجه به ارزیابی کیفی فعالیت های پژوهشی اعضای هیأت علمی (در کنار ارزیابی کمی)
 - ۳-۳-۱۲- تخصیص سالانه حداقل ۳۰٪ از بودجه پژوهشی دانشگاه به اعتبار ویژه یا گزنت اعضای هیات علمی
- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط با حوزه پژوهشی و فناوری به شرح جدول ۹-۱-۲ آمده است.



راهبرد ۴-۲- تسهیل و حمایت از توسعه شرکت های دانش بنیان با مشارکت هیأت علمی و بخش خصوصی

اقدام ها

- ۳-۴-۱- انعقاد تفاهم نامه های مشترک با سایر دانشگاه های منطقه ای
 - ۳-۴-۲- ارائه بسته های تشویقی برای کمک به ایجاد شرکت های دانش بنیان
 - ۳-۴-۳- برگزاری دوره های آموزشی کوتاه مدت به منظور ارتقا توان علمی متقاضیان و متخصصان صنایع فرهنگی هنری و مراکز نوآوری و شکوفایی هنر
 - ۳-۴-۴- ایجاد مرکز رشد، شرکت های دانش بنیان و نیز پارک علم، هنر و فناوری با تأمین زیرساخت های لازم نرم افزاری و سخت افزاری
 - ۳-۴-۵- راه اندازی مرکز شکوفایی هنر و پارک صنایع فرهنگی در سایت کرج
 - ۳-۴-۶- راه اندازی، تکمیل و تجهیز مجموعه کارگاهی و آزمایشگاهی صنایع فرهنگی و هنری
- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط با حوزه پژوهشی و فناوری به شرح جدول ۹-۱-۲ و حوزه کالبدی مرتبط به شرح جدول ۹-۱-۴ آمده است.



راهنما ۳-۵- توسعه دیپلماسی علمی و فناوری به منظور اثرگذاری بر علم و فناوری داخلی، اثرگذاری بر قشر تحصیل کرده، حضور در هنجار سازی ها و مقررات نوین بین المللی

اقدامات

- ۳-۵-۱- ایجاد فرصت های مطالعاتی برای اعضای هیأت علمی
- ۳-۵-۲- راه اندازی کرسی های آینده اندیشی با رویکرد تحلیل جامع نگر نسبت به موقعیت دانشگاه در منطقه، جهان اسلام و جهان
- ۳-۵-۳- فراهم نمودن شرایط حضور دانشگاهیان در کنفرانس ها و جشنواره های بین المللی

- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط با حوزه پژوهشی و فناوری به شرح جدول ۹-۱-۲ آمده است.



راهنما ۳-۶- توسعه طرح ها و پژوهش های راهبردی، بنیادی و تقاضا محور با تکیه بر بهره برداری از نتایج آن ها

اقدامات

- ۳-۶-۱- اولویت انجام طرح های پژوهشی با رویکرد تقاضا محوری
- ۳-۶-۲- حمایت مادی و معنوی از پایان نامه های مسئله محور و اثربخش مربوط با نیازهای کشور
- ۳-۶-۳- معرفی مزیت های نسبی دانشگاه به جامعه، صنعت، دستگاه های اجرایی و تحقیقاتی
- ۳-۶-۴- نیازسنجی از نهادها و سازمان های ذی ربط
- ۳-۶-۵- ایجاد و تقویت زیرساخت های پژوهشی (منابع علمی، فناوری اطلاعات و ...)
- ۳-۶-۶- تخصیص سهم مناسبی از اعتبارات دانشگاه به امور پژوهشی
- ۳-۶-۷- تلاش برای افزایش درآمدهای اختصاصی حاصل از فعالیت های پژوهشی
- ۳-۶-۸- تشکیل پیشخوان پژوهشی اعضای هیأت علمی

- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط با حوزه پژوهشی و فناوری به شرح جدول ۹-۱-۲ آمده است.



راهبرد ۲-۷- زمینه‌سازی برای مشارکت بخش غیردولتی در حوزه دانش، هنر و فناوری

اقدام‌ها

- ۳-۷-۱- انعقاد تفاهم‌نامه‌های مشترک
 - ۳-۷-۲- تضمین سرمایه‌گذاری بخش خصوصی
 - ۳-۷-۳- جلب مشارکت خیرین جهت تأمین فضاها و زیرساخت‌های لازم برای پژوهش
 - ۳-۷-۴- جذب کمک‌های نهادهای عمومی و مراکز دولتی در پیشبرد برنامه‌های دانشگاه
- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط با حوزه پژوهشی و فناوری به شرح جدول ۹-۱-۱-۲ آمده است.



راهبرد ۳-۸- توسعه فضاهای فیزیکی دانشگاه

اقدام‌ها

- ۳-۸-۱- افزایش زیربنای فضاهای آموزشی و کمک آموزشی
- ۳-۸-۲- خرید یا اجاره فضاهای آموزشی و کمک آموزشی و خدماتی در پیرامون سایت قزاق خانه
- ۳-۸-۳- خرید و یا اجاره حداقل یک ساختمان به عنوان فضای خوابگاهی
- ۳-۸-۴- توسعه فضای سبز در فضاهای آموزشی در کرج و تهران
- ۳-۸-۵- تکمیل و بهره‌برداری از خوابگاه‌های موجود کرج
- ۳-۸-۶- ارتقاء کیفیت فضاهای موجود و اصلاح سیستم‌های تأسیساتی ساختمان‌های موجود دانشگاه
- ۳-۸-۸- مرمت کامل باغ ملی
- ۳-۸-۹- خرید و یا اجاره فضاهای ورزشی در پیرامون سایت قزاق خانه
- ۳-۸-۱۰- تهیه و تصویب محدوده دانشگاه هنر در طرح تفصیلی منطقه ۱۲
- ۳-۸-۱۱- فروش ساختمان‌های در اختیار دانشگاه در سطح شهرستان و خرید ساختمان‌های جدید در محدوده طرح پیرامون قزاق خانه
- ۳-۸-۱۲- پیگیری‌های حقوقی و اداری برای پیشبرد سیاست تمرکز فضایی- کالبدی
- ۳-۸-۱۳- اتمام ساخت ساختمان دانشکده تجسمی در سایت کرج
- ۳-۸-۱۴- تدوین طرح جامع کالبدی سایت کرج با اولویت یابی کاربری‌های خدماتی و رفاهی و نیز مرکز رشد و پارک فناوری و هنر
- ۳-۸-۱۵- دیوارکشی و تعیین محدوده‌های دقیق سایت کرج
- ۳-۸-۱۶- عملیاتی نمودن برنامه‌های مدیریت سبز در دانشگاه

- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط با حوزه کالبدی به شرح جدول ۹-۱-۱-۴ آمده است.

راهبرد ۹-۳- اصلاح نظام مدیریتی و تنوع بخشی به منابع درآمدی

اقدامات

- ۳-۹-۱- شایسته سالاری و مشارکت دادن اعضای هیأت علمی و اعضای غیر هیأت علمی در فرآیند انتخاب مدیران دانشگاه با تدوین دستورالعمل انتخاب مدیران
 - ۳-۹-۲- تبدیل و یا جذب نیروهای پیمانی و رسمی
 - ۳-۹-۳- تعادل بخشی میان تعداد نیروهای قراردادی و رسمی غیر هیأت علمی با اعضای هیأت علمی
 - ۳-۹-۴- روزآمد کردن ساختار تشکیلات کلان و تفصیلی و اخذ مجوزهای لازم
 - ۳-۹-۵- اصلاح و بهبود آیین نامه ها و دستورالعمل های اداری
 - ۳-۹-۶- استقرار نظام یکپارچه اطلاعاتی (اتوماسیون اداری، پژوهشی - فناوری و آموزشی و دانشجویی - فرهنگی)
 - ۳-۹-۷- تفویض برخی از وظایف و اختیارات کمیسیون ها و شوراهای دانشگاه به دانشکده ها و گروه های آموزشی
 - ۳-۹-۸- افزایش و ترمیم بودجه عمومی دانشگاه
 - ۳-۹-۹- افزایش و ترمیم بودجه اختصاصی دانشگاه
 - ۳-۹-۱۰- افزایش و ترمیم بودجه تملک های دارائی های سرمایه ای
 - ۳-۹-۱۱- نظارت مستمر بر مدیریت اجرایی و علمی دانشگاهی
 - ۳-۹-۱۲- برون سپاری حداکثری ارائه خدمات (علاوه بر خدمات فعلی) و به ویژه در حوزه دانشجویی، عمرانی و انفورماتیک به شرکت ها و مراکز بیرونی
 - ۳-۹-۱۳- عملیاتی شدن کامل نظام حسابداری تعهدی مبتنی بر عملکرد در سطح دانشگاه
 - ۳-۹-۱۴- تدوین آئین نامه مربوط به درآمدزایی و صرفه جویی
 - ۳-۹-۱۵- برگزاری کارگاه ها و دوره های آموزشی برای توانمندسازی تخصصی مدیران و کارکنان غیر هیأت علمی
- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط با حوزه پشتیبانی، مدیریتی و مالی به شرح جدول ۹-۱-۱-۴ آمده است.

هدف ۴- توسعه و ارتقاء فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی با حفظ موازین اسلامی

راهبردها



راهبرد ۴-۱- حرکت به سوی الگوی اسلامی-ایرانی دانشگاه و توسعه پایدار فعالیت‌های فرهنگی

اقدام‌ها

- ۴-۱-۱- تدوین منشور اخلاقی آموزش و پژوهش
- ۴-۱-۲- برگزاری دوره‌های معرفت افزایی
- ۴-۱-۳- برپایی و ترویج مراسم دینی و ملی با تولیدات هنری
- ۴-۱-۴- تشویق هیات علمی به ارائه مقالات و تحقیقات در حوزه‌های فرهنگی- اجتماعی
- ۴-۱-۵- تشکیل کانون‌های ترویج فرهنگ دینی
- ۴-۱-۶- برگزاری اردوی های فرهنگی-تفریحی و مذهبی برای دانشجویان
- ۴-۱-۷- تأسیس پایگاه ثبت ایده‌های فرهنگی- هنری کشور
- ۴-۱-۸- همکاری بین دانشگاه و حوزه

- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط با حوزه فرهنگی - اجتماعی به شرح جدول ۹-۱-۱-۳ آمده است.



راهبرد ۴-۲- ارائه هنر متعالی، حمایت و ارتقای هنر و فرهنگ کشور ایران

اقدام‌ها

- ۴-۲-۱- راه اندازی بازار موسمی آثار هنری دانشجویان
- ۴-۲-۲- برگزاری جشنواره‌های ملی هنری (مانند جشنواره بهزاد)
- ۴-۲-۳- ایجاد فروشگاه و نمایشگاه دائمی فروش کتاب و آثار هنری

- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط با حوزه فرهنگی - اجتماعی به شرح جدول ۹-۱-۱-۳ آمده است.



راهبرد ۴-۳- تعامل فعال و اثربخش فرهنگی و اجتماعی با محیط منطقه‌ای و بین‌المللی

اقدام‌ها

- ۴-۳-۱- برگزاری مراسم‌ها و جشنواره‌های سالیانه برای دعوت از پیشکسوتان حوزه هنر
- ۴-۳-۲- تشکیل نشست‌های مشترک دوره‌ای در سطح منطقه و بین‌الملل
- ۴-۳-۳- ایجاد روابط فرهنگی با سایر مراکز و نهادهای فرهنگی و اجتماعی با عملکرد مشخص سالیانه

- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط با حوزه فرهنگی - اجتماعی به شرح جدول ۹-۱-۱-۳ آمده است.



۴-۴- تعامل با تشکلهای دانشجویی و قانونمند کردن فعالیت آنها با حفظ محوریت فعالیت علمی در دانشگاه و احترام به قداست علم و فضای دانشگاهی

اقدامها

- ۴-۴-۱- ارتباط سازمان دهی شده و مؤثر با فارغ التحصیلان دانشگاه (انجمن فارغ التحصیلان)
- ۴-۴-۲- تقویت کانونهای دانشجویی موجود و تسهیل در ارائه موافقت نامه های جدید
- ۴-۴-۳- کمک به استمرار فعالیت نشریات دانشجویی به ازای هر گروه آموزشی در طول برنامه
- ۴-۴-۴- تقویت انجمنهای علمی دانشجویی به ازای هر گروه آموزش در طول برنامه
- ۴-۴-۵- تقویت تشکلهای دانشجویی به منظور مشارکت دانشجویان در فعالیت های دانشگاه

- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط با حوزه فرهنگی - اجتماعی به شرح جدول ۹-۱-۱-۳ آمده است.



هدف ۵- بسترسازی برای افزایش مهارت‌های شغلی دانشجویان و توسعه کارآفرینی

راهنما

حمایت از دوره‌های مهارت افزایی و ارتقاء مهارت‌های
تحقیقاتی پژوهشگران



اهتمام ویژه به ارتقا کیفی دوره‌های آموزشی با تکیه بر دو بعد
روزآمدی علمی و مهارت‌آموزی و تحول دانشگاه به دانشگاه
کارآفرین



تأمین امکانات مناسب برای امیدبخشی و شکوفان نمودن
استعدادهای



تحول در برنامه‌های درسی دانشگاه با رویکرد تربیت نیروهای
کارآفرین



ارتباط هدفمند و مستمر با دانش‌آموختگان



• معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط با حوزه آموزشی به شرح جدول ۹-۱-۱-۱ آمده است.

راهبرد ۵-۱- حمایت از دوره‌های مهارت افزایی و توسعه مهارت‌های تحقیقاتی پژوهشگران

اقدام‌ها

- ۵-۱-۱- برگزاری دوره‌های مهارت افزایی و کارآفرینی در سطح ملی
- ۵-۱-۲- برگزاری دوره‌های مشترک با نهادهای منطقه‌ای و بین‌المللی

- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط با حوزه آموزشی به شرح جدول ۹-۱-۱-۱ آمده است.



راهبرد ۵-۲- اهتمام ویژه به ارتقا کیفی دوره‌های آموزشی با تکیه بر دو بعد روزآمدی علمی و مهارت‌آموزی و تحول دانشگاه به دانشگاه کارآفرین

اقدام‌ها

- ۵-۲-۱- برگزاری دوره‌های آموزشی مجازی
- ۵-۲-۲- اجرای دوره‌های آموزشی در مدت زمان استاندارد
- ۵-۲-۳- تشکیل اتاق فکر پژوهش در دانشکده‌ها و نیز پژوهشکده هنر
- ۵-۲-۴- تدوین برنامه راهبردی پژوهش با رسالت کاربردی سازی هنر

- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط با حوزه آموزشی به شرح جدول ۹-۱-۱-۲ آمده است.



راهبرد ۵-۳- تأمین امکانات مناسب برای امیدبخشی و شکوفا نمودن استعدادها

اقدام‌ها

- ۵-۳-۱- برگزاری منظم جشن‌های فارغ‌التحصیلی به صورت سالیانه و براساس گروه‌های آموزشی یا دانشکده‌ها
- ۵-۳-۳- تشکیل صندوق‌های ارائه تسهیلات به دانشجویان (تعاونی‌ها و ...)
- ۵-۳-۴- راه‌اندازی صندوق تعاونی دانشجویان و ارتقاء فعالیت آن به منظور تقویت فعالیت‌های فرهنگی
- ۵-۳-۵- برگزاری و یا شرکت در مسابقات ورزشی و دانشجویی در سطح منطقه‌ای و ملی
- ۵-۳-۶- برگزاری اردوی‌های تفریحی - مذهبی برای دانشجویان به شهرهای داخل کشور
- ۵-۳-۷- نظارت مداوم بر کیفیت خدمات رفاهی دانشجویان (خوابگاه، رستوران، اماکن ورزشی، وام و ...)
- ۵-۳-۸- تدوین آئین‌نامه به منظور نظارت دائمی بر شرایط درمانی، بهداشتی و شرایط روحی دانشجویان

- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط با حوزه فرهنگی و دانشجویی به شرح جدول ۹-۱-۱-۳ آمده است.



راهنما ۵-۴- تحول در برنامه‌های درسی دانشگاه با رویکرد تربیت نیروهای کارآفرین

اقدامات

- ۵-۴-۱- ایجاد مرکز کارآفرینی و تجاری سازی یافته‌های پژوهشی
- ۵-۴-۲- تشکیل دفاتر کارآفرینی دانشجویی در دانشکده‌ها
- ۵-۴-۳- افزودن دروس مرتبط با تجاری سازی علم و فناوری و کارآفرینی به درس‌های اختیاری رشته‌های دانشگاه
- ۵-۴-۴- برگزاری دوره‌های آموزشی کارآفرینی برای دانشجویان

- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط با حوزه پژوهشی به شرح جدول ۹-۱-۲ آمده است.

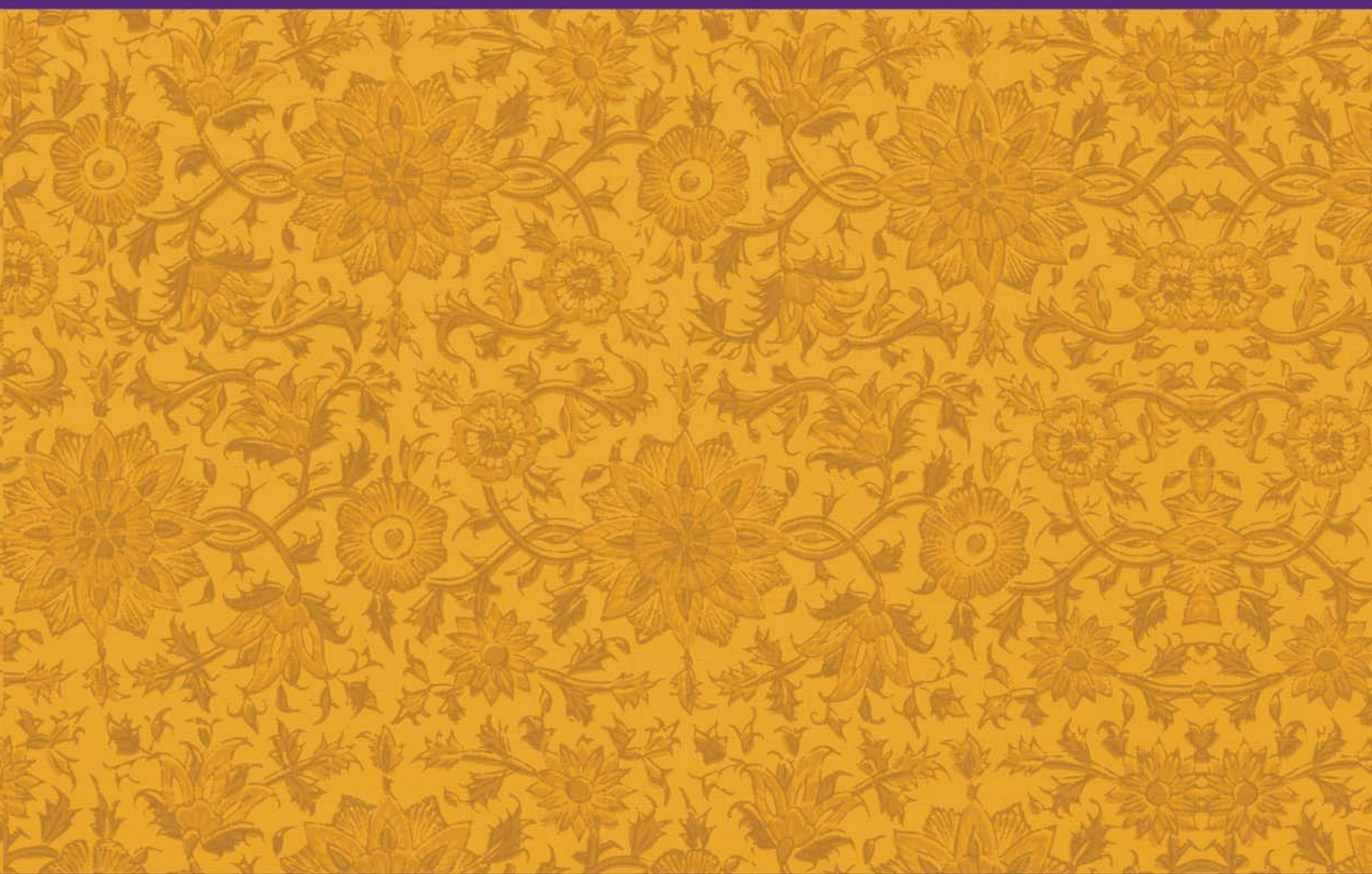


راهنما ۵-۵- ارتباط هدفمند و مستمر با دانش آموختگان

اقدامات

- ۵-۵-۱- تشکیل کانون دانش آموختگان دانشگاه به منظور شناسایی، تعامل و حمایت از آنان
- ۵-۵-۲- حمایت از تشکل‌های مردم‌نهاد فارغ‌التحصیلان دانشگاه

- معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط در شاخص‌های کیفی آمده است.



اهداف کمی و کیفی



اهداف کمی و کیفی

پس از تعیین اهداف کلان (بلندمدت)، راهبردها و اقدامات در فرآیند مدیریت استراتژیک، عملیاتی کردن، نهادینه‌سازی و کنترل کردن استراتژی انجام می‌گردد. در بحث کارهای مربوط به عملیاتی کردن استراتژی، دو موضوع مرتبط به هم مطرح می‌شود. موضوع اول شناخت هدف‌های قابل اندازه‌گیری تعیین شده که همان اهداف سالیانه به شکل کمی و کیفی است که بایستی شاخص‌های عملکرد کلیدی به منظور دستیابی به اهداف کمی و کیفی مندرج در برنامه راهبردی را تعریف و نسبت مطلوب هریک از آن‌ها را در پایان برنامه به صورت سالیانه، تعیین نمود. موضوع دوم تدوین استراتژی‌های وظیفه‌ای یا همان راهکارهای اجرایی است که می‌تواند خود در قالب یک گزارش مفصل دیگری برای تمامی حوزه‌ها و فعالیت‌های دانشگاه هنر برای تمامی سنوات برنامه با توجه به نوع و میزان فعالیت هر بخش تهیه و تدوین گردد. نهادینه‌سازی و کنترل کردن در واقع کار تیم اجرایی برنامه تدوین شده است که پس از تهیه این گزارش فعالیت آن‌ها شروع می‌شود. پس با این توضیحات، در ادامه ابتدا به تهیه و تدوین اهداف کمی و کیفی یا همان هدف‌های سالیانه برنامه خواهیم پرداخت.



۹-۱- هدف‌های سالیانه (اهداف کمی و کیفی برنامه)

یکی از مراحل اساسی در اجرای استراتژی اصلی، شناخت و اعلام هدف‌های عملیاتی سالیانه است که به طور منطقی به هدف‌های بلندمدت استراتژی مربوط می‌شوند. مجموعه کامل هدف‌های سالیانه مبنای مشخصی نیز برای نظارت و کنترل بر عملکرد دانشگاه ارائه می‌کند. تیم تهیه و تدوین برنامه راهبردی پس از برگزاری جلسات هم‌اندیشی و تجزیه و تحلیل نظرات کلیه شرکت‌کنندگان در این جلسات با در نظر گرفتن پنج ویژگی زیر آن‌ها را تهیه و تدوین نمود:

ویژگی اول - ارتباط داشتن با هدف‌های کلان و بلندمدت؛

ویژگی دوم - قابلیت تلفیق و هماهنگی اهداف سالیانه با واحدهای و مجموعه‌های اجرایی دانشگاه؛

ویژگی سوم - سازگاری اهداف سالیانه (یعنی هدف‌ها بایستی به صراحت نشان دهند که چه چیز باید به دست آید، چه زمانی انجام شود، چگونه باید پیشرفت را اندازه‌گیری کرد)؛

ویژگی چهارم - قابلیت اندازه‌گیری هدف‌ها؛

ویژگی پنجم - اولویت‌بندی هدف‌ها.

از این رو اهداف کمی حوزه‌های اصلی برنامه راهبردی دانشگاه را با توجه به توضیحات ارائه شده می‌توان به شرح جداول زیر مشاهده نمود.

۹-۱-۱- اهداف کمی برنامه

جدول ۹-۱-۱-۱- اهداف کمی حوزه آموزش

ردیف	عنوان هدف کمی	وضعیت موجود برنامه (۹۴)	وضعیت مطلوب اول برنامه (۹۵)	وضعیت مطلوب دوم برنامه (۹۶)	وضعیت مطلوب سوم برنامه (۹۷)	وضعیت مطلوب در سال چهارم برنامه (۹۸)	وضعیت مطلوب در سال پنجم برنامه (۹۹)
۱	تعداد کل اعضای هیأت علمی تمام‌وقت دانشگاه	۱۳۴	۱۵۵	۱۷۰	۱۸۵	۲۰۰	۲۲۰
۲	وضعیت مطلوب در سال اول برنامه	۰	۲	۳	۴	۵	۶
۳	وضعیت مطلوب در سال دوم برنامه	۱۴	۱۶	۱۸	۲۰	۲۸	۳۲
۴	وضعیت مطلوب در سال سوم برنامه	۶۳	۷۵	۸۱	۹۰	۱۰۲	۱۲۲
۵	وضعیت مطلوب در	۵۹	۶۲	۶۸	۷۱	۶۵	۶۰
۶	تعداد واحدهای تدریس شده کل اعضای هیأت علمی تمام‌وقت دانشگاه	۱۹۹۸	۲۳۰۰	۲۶۰۰	۳۰۰۰	۳۵۰۰	۴۰۰۰
۷	وضعیت مطلوب در سال پنجم برنامه	۱۰,۲	۱۰	۹,۵	۹,۵	۹,۵	۹,۵
۸	تعداد اعضای هیأت علمی مدعو دانشگاه	۴۲۹	۴۰۰	۳۷۵	۳۵۰	۳۵۰	۳۵۰
۹	تعداد اعضای هیأت علمی مدعو خارجی	۰	۰	۲	۴	۶	۸
۱۰	تعداد کل دانشجویان موجود دانشگاه	۳۹۷۲	۳۹۷۲	۳۹۷۲	۴۰۱۴	۴۰۸۸	۴۲۲۸
۱۱	تعداد کل دانشجویان خارجی	۴۲	۵۰	۸۰	۱۱۰	۱۵۰	۲۰۰
۱۲	تعداد دانشجویان موجود مقطع تحصیلی دکتری	۱۱۹	۱۱۹	۱۱۹	۱۲۴	۱۲۴	۱۲۹
۱۳	تعداد دانشجویان موجود مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد	۱۳۹۳	۱۳۹۳	۱۳۹۳	۱۴۰۵	۱۴۲۹	۱۴۸۹

ردیف	عنوان هدف کمی	وضعیت موجود برنامه (۹۴)	وضعیت مطلوب اول برنامه (۹۵)	وضعیت مطلوب دوم برنامه (۹۶)	وضعیت مطلوب سوم برنامه (۹۷)	وضعیت مطلوب چهارم برنامه (۹۸)	وضعیت مطلوب در سال پنجم برنامه (۹۹)
۱۴	تعداد دانشجویان موجود مقطع تحصیلی کارشناسی	۲۴۶۰	۲۴۶۰	۲۴۶۰	۲۴۸۵	۲۵۳۵	۲۶۱۰
۱۵	تعداد کل ورودی‌های دانشگاه	۶۵۳	۶۵۳	۶۵۳	۶۹۵	۷۶۹	۹۰۹
۱۶	تعداد دانشجویان ورودی مقطع دکتری	۱۴	۱۴	۱۴	۱۹	۱۹	۲۴
۱۷	تعداد دانشجویان ورودی مقطع کارشناسی ارشد	۲۷۷	۲۷۷	۲۷۷	۲۸۹	۳۱۳	۳۷۳
۱۸	تعداد دانشجویان ورودی مقطع کارشناسی	۳۶۲	۳۶۲	۳۶۲	۳۸۷	۴۳۷	۵۱۲
۱۹	تعداد کل فارغ‌التحصیلان دانشگاه	۴۰۸	۴۵۷	۴۹۰	۵۲۱	۶۱۵	۷۷۳
۲۰	تعداد فارغ‌التحصیلان مقطع تحصیلی دکتری	۳	۵	۸	۱۵	۱۸	۲۴
۲۱	تعداد فارغ‌التحصیلان مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد	۱۵۰	۱۶۲	۱۷۲	۱۸۰	۲۰۷	۲۷۴
۲۲	تعداد فارغ‌التحصیلان مقطع تحصیلی کارشناسی	۲۵۵	۲۹۰	۳۱۰	۳۲۶	۳۹۰	۴۷۵
۲۳	تعداد کل رشته‌ها / گرایش‌های تحصیلی موجود دانشگاه	۵۷	۵۷	۵۷	۶۰	۶۴	۷۳
۲۴	تعداد رشته‌ها / گرایش‌های تحصیلی مقطع دکتری	۵	۵	۵	۶	۶	۷
۲۵	تعداد رشته‌ها / گرایش‌های تحصیلی مقطع کارشناسی ارشد	۲۹	۲۹	۲۹	۳۰	۳۲	۳۷
۲۶	تعداد رشته‌ها / گرایش‌های تحصیلی مقطع کارشناسی	۲۳	۲۳	۲۳	۲۴	۲۶	۲۹
۲۷	تعداد رشته‌های تازه تأسیس	۰	۰	۰	۳	۴	۹
۲۸	تعداد رساله‌های دکتری راهنمایی شده توسط هیات علمی دانشگاه در یک سال	۵	۱۰	۲۰	۳۰	۴۰	۵۰
۲۹	تعداد رساله‌های دکتری مشاوره شده توسط هیات علمی دانشگاه در یک سال	۶	۱۲	۲۴	۳۶	۴۸	۶۰
۳۰	تعداد پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد راهنمایی شده توسط هیات علمی دانشگاه در یک سال	۲۴۴	۲۵۰	۲۶۰	۲۸۰	۳۰۰	۳۵۰
۳۱	تعداد پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد مشاوره شده توسط هیات علمی دانشگاه در یک سال	۴۹	۶۰	۷۰	۸۰	۱۰۰	۱۲۰

ردیف	عنوان هدف کمی	وضعیت موجود برنامه (۹۴)	وضعیت مطلوب اول برنامه (۹۵)	وضعیت مطلوب دوم برنامه (۹۶)	وضعیت مطلوب سوم برنامه (۹۷)	وضعیت مطلوب در سال چهارم برنامه (۹۸)	وضعیت مطلوب در سال پنجم برنامه (۹۹)
۳۲	مقدار درآمد آموزشی اختصاصی دانشگاه (از محل درآمد دوره‌های شبانه، آموزش مجازی و غیره) - (ارقام به میلیون ریال)	۴۴۰۰۰	۶۰۰۰۰	۸۰۰۰۰	۸۵۰۰۰	۹۰۰۰۰	۹۵۰۰۰
۳۳	تعداد کل واحدهای درسی تدریس شده به صورت آموزش مجازی	۰					



جدول ۹-۱-۱-۲- اهداف کمی حوزه‌های پژوهش - فناوری - همکاری‌های بین‌الملل

ردیف	عنوان هدف کمی	وضعیت موجود برنامه (۹۴)	وضعیت مطلوب اول برنامه (۹۵)	وضعیت مطلوب دوم برنامه (۹۶)	وضعیت مطلوب سوم برنامه (۹۷)	وضعیت مطلوب در سال چهارم برنامه (۹۸)	وضعیت مطلوب در سال پنجم برنامه (۹۹)
۱	تعداد کل طرح‌های تحقیقاتی اتمام یافته درون و برون دانشگاهی	۱۹	۲۲	۲۶	۳۰	۳۵	۴۰
۲	مجموع تعداد مقالات تولیدشده دانشگاه	۱۰۲	۱۲۰	۱۴۰	۱۶۰	۱۸۰	۲۰۰
۳	مجموع تعداد مقالات تولیدشده ISI دانشگاه	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۲	۴۰
۴	مجموع تعداد مقالات تولیدشده CSI دانشگاه	۴۰	۵۰	۶۰	۷۰	۸۰	۹۰
۵	مجموع تعداد مقالات تولیدشده علمی پژوهشی	۷۲	۸۵	۱۰۰	۱۱۵	۱۳۵	۱۵۰
۶	مجموع تعداد مقالات تولیدشده علمی ترویجی	۳	۱۰	۱۲	۱۵	۲۰	۲۵
۷	مجموع تعداد مقالات ارائه شده در کنفرانس‌های داخلی	۲۶	۴۰	۵۰	۶۵	۸۰	۱۰۰
۸	مجموع تعداد مقالات ارائه شده در کنفرانس‌های خارجی	۴	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰
۹	تعداد کتاب‌های چاپ شده هیأت علمی دانشگاه	۳۳	۴۰	۵۰	۶۵	۸۰	۱۰۰

ردیف	عنوان هدف کمی	وضعیت موجود برنامه (۹۴)	وضعیت مطلوب اول برنامه (۹۵)	وضعیت مطلوب دوم برنامه (۹۶)	وضعیت مطلوب سوم برنامه (۹۷)	وضعیت مطلوب در سال چهارم برنامه (۹۸)	وضعیت مطلوب در سال پنجم برنامه (۹۹)
۱۰	تعداد کارگاه‌های تخصصی برگزارشده دانشگاه	۳۷	۴۰	۴۵	۴۵	۵۰	۵۰
۱۱	تعداد کنفرانس‌های برگزارشده توسط دانشگاه	۰	۲	۳	۴	۵	۶
۱۲	تعداد اعضای هیأت علمی برخوردار از فرصت مطالعاتی (اعم از داخلی، خارجی، کوتاه مدت و بلندمدت)	۰	۱	۲	۲	۳	۳
۱۳	رشد سالانه پهنای باند	۰٫۷۵	۱٫۲۵	۱٫۲	۱٫۱	۱٫۱	۱
۱۴	پایگاه‌های اطلاعاتی مشترک شده	۳	۴	۵	۶	۵	۵
۱۵	تعداد کامپیوترهای فعال در سایت‌ها	۱۳۵	۱۸۰	۲۲۰	۲۵۰	۲۸۰	۳۰۰



جدول ۹-۱-۱-۳- اهداف کمی حوزه‌های دانشجویی - فرهنگی - اجتماعی

ردیف	عنوان هدف کمی	وضعیت موجود برنامه (۹۴)	وضعیت مطلوب اول برنامه (۹۵)	وضعیت مطلوب دوم برنامه (۹۶)	وضعیت مطلوب سوم برنامه (۹۷)	وضعیت مطلوب در سال چهارم برنامه (۹۸)	وضعیت مطلوب در سال پنجم برنامه (۹۹)
۱	تعداد جشنواره‌های دانشجویی	۷	۸	۱۰	۱۲	۱۲	۱۲
۲	تعداد کل نشریات دانشگاه	۴	۵	۷	۹	۱۰	۱۲
۳	تعداد نشریات دانشجویی	۲۱	۲۲	۲۴	۲۶	۲۸	۳۰
۴	تعداد دانشجویان مراجعه‌کننده به اداره بهداشت و درمان	۱۸۰	۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰
۵	تعداد مسابقات دانشجویی	۴	۶	۱۰	۱۵	۱۵	۱۵
۶	تعداد سفرهای علمی- تخصصی دانشجویی	۱۴	۲۰	۲۵	۳۰	۳۰	۳۰

ردیف	عنوان هدف کمی	وضعیت موجود برنامه (۹۴)	وضعیت مطلوب اول برنامه (۹۵)	وضعیت مطلوب دوم برنامه (۹۶)	وضعیت مطلوب سوم برنامه (۹۷)	وضعیت مطلوب در سال چهارم برنامه (۹۸)	وضعیت مطلوب در سال پنجم برنامه (۹۹)
۷	تعداد سفرهای تفریحی دانشجویی	۳	۵	۸	۱۰	۱۲	۱۲
۸	تعداد کل دانشجویان غیربومی دانشگاه	۱۷۷۴	۱۷۵۰	۱۷۵۰	۱۷۵۰	۱۸۰۰	۱۸۵۰
۹	تعداد کل دانشجویان مستقر در خوابگاه	۷۹۹	۸۵۰	۹۰۰	۹۵۰	۱۰۰۰	۱۰۵۰
۱۰	تعداد دانشجویان دختر مستقر در خوابگاه	۴۷۹	۵۱۰	۵۶۵	۶۰۵	۶۳۰	۶۷۰
۱۱	تعداد دانشجویان پسر مستقر در خوابگاه	۳۲۰	۳۴۰	۳۳۵	۳۴۵	۳۷۰	۳۸۰
۱۲	سرانه فضای خوابگاهی (م ^۲)	۱۳,۵	۱۳,۵	۱۳,۵	۱۳,۸	۱۳,۸	۱۳,۸
۱۳	سرانه فضای ورزشی (م ^۲)	۱,۶۷	۱,۷۶	۱,۸۹	۱,۹۹	۲,۰۸	۲,۱۳
۱۴	تعداد کانون‌های علمی	۵	۸	۱۰	۱۲	۱۲	۱۲
۱۵	تعداد دانشجویان عضو کانون‌های علمی	۴۶	۵۰	۶۰	۸۰	۱۰۰	۱۲۰
۱۶	تعداد انجمن‌های دانشجویی	۲۰	۲۲	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵
۱۷	تعداد دانشجویان عضو انجمن‌های دانشجویی	۱۹۶	۲۰۰	۲۵۰	۲۸۰	۳۰۰	۳۵۰
۱۸	تعداد دانشجویان دریافت‌کننده وام	۷۸۲	۸۰۰	۸۵۰	۹۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰



جدول ۹-۱-۱-۴- اهداف کمی حوزه پشتیبانی (مدیریت منابع انسانی، مالی، فنی و کالبدی)

ردیف	عنوان هدف کمی	وضعیت موجود برنامه (۹۴)	وضعیت مطلوب اول برنامه (۹۵)	وضعیت مطلوب دوم برنامه (۹۶)	وضعیت مطلوب سوم برنامه (۹۷)	وضعیت مطلوب در سال چهارم برنامه (۹۸)	وضعیت مطلوب در سال پنجم برنامه (۹۹)
۱	تعداد اعضای هیأت علمی دارای پست مدیریتی	۴۶	۴۶	۵۰	۵۳	۵۵	۶۰
۲	تعداد کل کارمندان اعم از رسمی و پیمانی و قراردادی	۳۲۴	۳۱۵	۳۰۰	۲۸۵	۲۷۰	۲۶۰
۳	تعداد کارمندان پیمانی و رسمی	۸۲	۹۵	۱۱۰	۱۳۰	۱۵۰	۱۷۰
۴	تعداد کارمندان قراردادی	۲۴۲	۲۲۰	۱۹۰	۱۵۵	۱۲۰	۹۰
۵	تعداد کارمندان دارای مدرک کارشناسی ارشد	۵۱	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵
۶	تعداد کارمندان دارای مدرک دکتری	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۷	تعداد کارمندان دارای مدرک کارشناسی	۱۱۳	۱۱۵	۱۲۰	۱۲۵	۱۳۰	۱۳۵
۸	تعداد کارمندان دارای مدرک پایین‌تر از لیسانس	۱۵۸	۱۴۵	۱۲۰	۹۵	۷۰	۵۰
۹	تعداد کارمندان رسمی و پیمانی که پست سازمانی با شغل آنها همخوانی دارد	۵۸	۷۲	۸۸	۱۱۰	۱۳۵	۱۶۰
۱۰	تعداد کارمندانی که دارای پست‌های مدیریتی هستند	۲۲	۲۵	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰
۱۱	مقدار زیربنای فضای آموزشی و کمک آموزشی (m ²)	۳۲۶۴۷	۳۳۵۰۰	۳۴۵۰۰	۳۶۰۰۰	۳۷۵۰۰	۳۹۵۰۰
۱۲	مقدار زیربنای کل ساختمان‌های دانشگاه (m ²)	۷۴۸۰۶	۸۰۰۰۰	۸۵۰۰۰	۹۰۰۰۰	۹۵۰۰۰	۱۰۰۰۰۰
۱۳	مقدار متراژ فضای سبز (m ²)	۴۸۲۰۰	۵۰۰۰۰	۵۵۰۰۰	۶۰۰۰۰	۶۵۰۰۰	۶۵۰۰۰
۱۴	تعداد درخت	۴۰۴۳	۴۵۰۰	۵۰۰۰	۵۵۰۰	۶۰۰۰	۶۵۰۰
۱۵	متراژ فضای باز دانشگاه (منهای ۰۴ هکتار از زمین‌های بلااستفاده کرج) (m ²)	۶۵۲۶۰	۶۵۰۰۰	۶۵۰۰۰	۶۵۰۰۰	۶۵۰۰۰	۶۵۰۰۰
۱۶	مقدار فضاهای ورزشی موجود (m ²)	۶۶۲۰	۷۰۰۰	۷۵۰۰	۸۰۰۰	۸۵۰۰	۹۰۰۰
۱۷	مقدار کل فضای زیربنای دانشگاه (m ²)	۷۴۸۰۶	۷۵۰۰۰	۷۶۰۰۰	۷۸۰۰۰	۸۰۰۰۰	۸۲۰۰۰

ردیف	عنوان هدف کمی	وضعیت موجود برنامه (۹۳)	وضعیت مطلوب اول برنامه (۹۵)	وضعیت مطلوب دوم برنامه (۹۶)	وضعیت مطلوب سوم برنامه (۹۷)	وضعیت مطلوب در سال چهارم برنامه (۹۸)	وضعیت مطلوب در سال پنجم برنامه (۹۹)
۱۸	مقدار سطح اشغال فضاها (m ²)	۲۹۰۴۰	۳۰۰۰۰	۳۱۰۰۰	۳۲۰۰۰	۳۳۰۰۰	۳۴۰۰۰
۱۹	مقدار زمین‌های در اختیار دانشگاه (منهای ۵۴ هکتار از زمین‌های بلااستفاده کرج) (m ²)	۹۴۳۰۰	۹۵۰۰۰	۹۶۰۰۰	۹۷۰۰۰	۹۸۰۰۰	۱۰۰۰۰۰

۹-۲- اهداف کیفی برنامه

اهداف کیفی برنامه راهبردی دانشگاه شامل بخش‌های مدیریت کلان و فراگیر، آموزشی، پژوهشی - فناوری - همکاری‌های بین‌الملل، دانشجویی - فرهنگی و پشتیبانی (اداری، مالی، منابع انسانی، فنی - زیرساختی و فضای مجازی) به شرح زیر می‌باشد که به صورت مجزا ارائه شده است.

۹-۲-۱- مدیریت کلان و فراگیر

- عملی و کاربردی نمودن الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت در دانشگاه
- گسترش اختیارات مدیریت‌های دانشکده‌ها و توسعه بر مبنای شاخص‌های عملکردی
- وجود یک سیستم ارزیابی عملکرد و میزان بهره‌وری در سطح کل دانشگاه
- وجود تفکر استراتژیک جامع‌نگر و سیستم تصمیم‌گیری مشارکتی و همکاری و تعامل اثربخش در میان کلیه آحاد دانشگاه در زمینه‌های مختلف
- وجود برنامه استراتژیک برای توسعه هماهنگ و همه‌جانبه دانشگاه از طریق ایجاد واحد تخصصی برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه

۹-۲-۲- آموزشی

- گسترش رشته‌های جدید و زمینه‌های نوین علمی در رشته‌های موجود و موضوعات بین‌رشته‌ای
- انطباق دوره‌های آموزشی با نیازهای واقعی کشور
- ارتقاء مستمر سطح و کیفیت آموزشی دانشگاه
- ارائه آموزش مهارت‌های زندگی، اجتماعی، خانوادگی، بهداشتی، ایمنی و سواد اطلاعاتی به دانشجویان، اعضای هیأت علمی و کارکنان

۹-۲-۳- پژوهشی - فناوری - همکاری‌های بین‌الملل

- افزایش کیفیت فعالیت‌های پژوهشی
- افزایش میزان انطباق فعالیت‌های پژوهشی با نیازهای کشور
- ارتقای توان و روحیه نوآوری و کارآفرینی
- تجاری‌سازی و به‌کارگیری دستاوردهای پژوهشی و فناوری دانشگاه
- درآمدزایی برای دانشگاه از طریق ارائه خدمات آموزشی، علمی، هنری، فرهنگی به محققان، دانشجویان، درون و



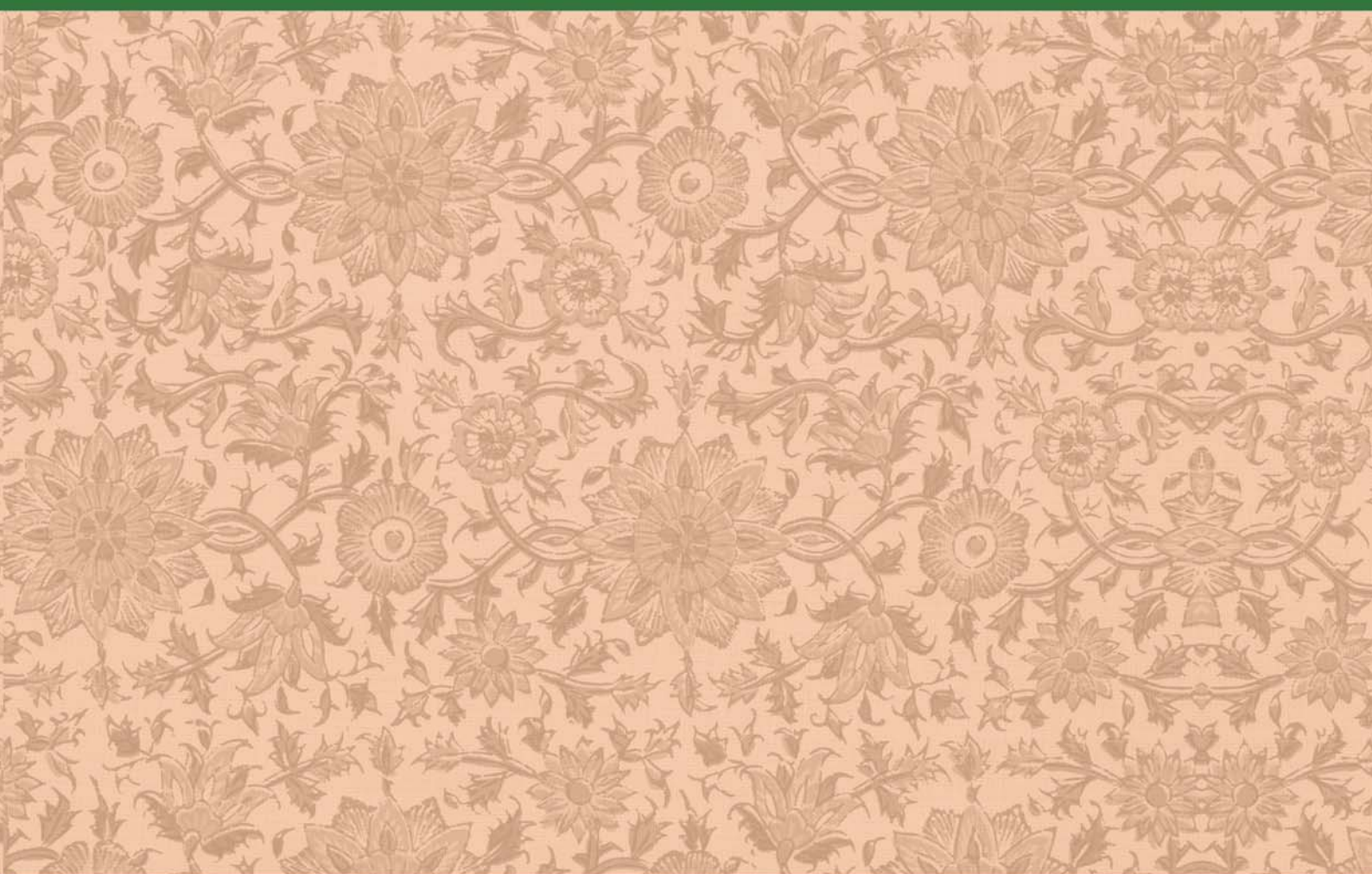
- برون دانشگاه و سایر افراد حقیقی و حقوقی
- صرفه جویی در هزینه ها از طریق استقرار نظام تعمیر و نگهداری و بازیافت
- ارتقای جایگاه و رتبه منطقه ای و بین المللی دانشگاه

۹-۲-۴- دانشجویی - فرهنگی

- تعمیق معرفت دینی در دانشگاه و ارتقای همه جانبه و موزون فرهنگ دانشگاه مبتنی بر سند دانشگاه اسلامی
- افزایش نشاط دانشجویان و توسعه مشارکت آن ها در برنامه های دانشگاه
- تربیت انسان های چند بعدی و تقویت جسم و روح در کنار کسب علم

۹-۲-۵- پشتیبانی (اداری، مالی، منابع انسانی، فنی - زیرساختی و فضای مجازی)

- توسعه و تقویت استقلال مالی دانشگاه
- توسعه متناسب فضای مجازی (دوفضایی نمودن متناسب امور اجرایی، آموزشی، پژوهشی و خدماتی دانشگاه)
- ارتقاء سطح کیفی و بهبود هرم اعضای هیأت علمی
- ارتقای کیفی (علمی و توان اجرایی) کارکنان غیر هیأت علمی و بهبود هرم سطح تحصیلی آن ها
- ارتقای کیفیت معیشت و رفع مشکل چند شغلی کلیه کارکنان
- ایجاد فضا و عوامل محیطی مناسب و منطبق با استانداردهای علمی - آموزشی روز دنیا
- ارتقای مستمر کیفی تجهیزات و امکانات آموزشی، پژوهشی و فناوری
- وجود یک نظام کارای اطلاع رسانی و ارتباطاتی دانشگاه با هیأت علمی، کارکنان، دانشجویان و فارغ التحصیلان



۱۰

شاخص‌های عملکردی کلیدی



شاخص‌های عملکرد کلیدی

شاخص‌های عملکرد کلیدی، معیارهای اندازه‌گیری هستند که به منظور تعیین کیفیت اهداف و انعکاس عملکرد استراتژیک دانشگاه به کار برده می‌شوند. درواقع این شاخص‌ها به منظور ارزیابی موقعیت کنونی دانشگاه و تعیین راه کارهای مناسب برای هوشمند و چابک سازی دانشگاه استفاده می‌شوند. به منظور دستیابی به اهداف کمی و کیفی مندرج در برنامه راهبردی، در این بخش شاخص‌های عملکرد کلیدی را تعریف و سپس نسبت مطلوب هریک از آن‌ها را در پایان برنامه تعیین می‌نماییم. درواقع در این بخش ابتدا بایستی شاخص‌های عملکرد کلیدی که دانشگاه هنرا درنیل به اهداف کمی و کیفی رهنمون می‌سازد، مشخص نمود، سپس با مقایسه وضع موجود شاخص‌های عملکرد، مقدار این شاخص‌های عملکرد در هر سال مشخص گردد تا بتوان درنهایت و در انتهای برنامه به نسبت مطلوب هریک از آن‌ها دست یافت. برای این کار ابتدا نسبت اهداف کمی را مشخص می‌نماییم تا شاخص‌های عملکرد کلیدی کمی دانشگاه را استخراج و محاسبه نماییم. سپس با ترکیب شاخص‌های کمی براساس رویه پیشنهادی وزارت علوم، شاخص‌های عملکرد کلیدی کیفی (ترکیبی) دانشگاه را مشخص و تحلیل می‌نماییم.

جدول ۱۰-۱- شاخص‌های کمی عملکرد کلیدی حوزه آموزش

ردیف	عنوان شاخص کمی	وضعیت موجود برنامه (۹۴)	وضعیت مطلوب در سال اول برنامه (۹۵)	وضعیت مطلوب در سال دوم برنامه (۹۶)	وضعیت مطلوب در سال سوم برنامه (۹۷)	وضعیت مطلوب در سال چهارم برنامه (۹۸)	وضعیت مطلوب در سال پنجم برنامه (۹۹)
۱	نسبت کارکنان غیر هیأت علمی به اعضای هیأت علمی	۲/۴۱ به ۳۲۴ ۱۳۴	۲,۰۳	۱,۷۶	۱,۵۴	۱,۳۵	۱,۱۸
۲	نسبت دانشجو به اعضای هیأت علمی	۲۹/۶۴ به ۳۹۷۲ ۱۳۴	۲۵,۶۳	۲۳,۳۶	۲۱,۷۰	۲۰,۴۴	۱۹,۲۲
۳	درصد هیأت علمی به کل اعضای هیأت علمی	۰	۱	۱,۵	۱,۷	۲	۲,۲
۴	درصد دانشیار به کل اعضای هیأت علمی	۱۰ به ۱۴ ۱۳۴	۱۲	۱۲,۵	۱۳	۱۳,۵	۱۴
۵	درصد استادیار به کل اعضای هیأت علمی	۴۶ به ۶۳ ۱۳۴	۵۰	۵۱	۵۴	۵۷	۶۰
۶	درصد مربی به کل اعضای هیأت علمی	۴۴ به ۵۹ ۱۳۴	۳۷	۳۵	۳۲	۲۸	۲۴
۷	میانگین کمیت کل واحدهای تدریس شده به کل هیأت علمی در یک سال	۲۲/۹ به ۱۹۹۸ ۸۷	۲۱	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰
۸	میانگین تعداد پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد راهنمایی شده توسط اعضای هیأت علمی دانشگاه در یک سال	۲/۸ به ۲۴۴ ۸۷	۲	۲	۲	۲	۲

ردیف	عنوان شاخص کمی	وضعیت موجود برنامه (۹۴)	وضعیت مطلوب در سال اول برنامه (۹۵)	وضعیت مطلوب در سال دوم برنامه (۹۶)	وضعیت مطلوب در سال سوم برنامه (۹۷)	وضعیت مطلوب در سال چهارم برنامه (۹۸)	وضعیت مطلوب در سال پنجم برنامه (۹۹)
۹	میانگین تعداد پایان نامه های کارشناسی ارشد مشاوره شده توسط اعضای هیات علمی دانشگاه در یک سال	۴۹ به ۸۷ ۰/۵۶	۱	۱	۱	۱	۱
۱۰	میانگین تعداد رساله های دکتری راهنمایی شده توسط اعضای هیات علمی دانشگاه در یک سال	۵ به ۸۷ ۰/۰۶	۰/۰۷	۰/۰۸	۰/۰۹	۰/۱	۰/۱
۱۱	میانگین تعداد رساله های دکتری مشاوره شده توسط اعضای هیات علمی دانشگاه در یک سال	۶ به ۸۷ ۰/۰۷	۰/۰۸	۰/۰۹	۰/۱	۱,۲	۱,۵
۱۲	میزان رشد سالانه جذب هیأت علمی (درصد)	۱۳۳ به ۱۴۱ ۱,۰۶	۱,۰۹	۱,۰۹	۱,۰۸	۱,۰۸	۱,۱
۱۳	نسبت اعضای هیأت علمی مدعو به اعضای هیأت علمی تمام وقت	۴۲۹ به ۱۳۴ ۳/۲	۲,۵۸	۲,۲۰	۱,۸۹	۱,۷۵	۱,۵۹
۱۴	درصد تعداد دانشجویان پردیس خودگردان به دانشجویان شبانه	۴۱۳ به ۱۱۹۲ ۳۴	۳۶	۳۸	۴۰	۴۰	۴۰
۱۵	درصد دانشجویان کارشناسی به کل دانشجویان	۲۴۶۰ به ۳۹۷۲ ۶۲	۶۱	۶۰	۵۹	۵۸	۵۸
۱۶	درصد دانشجویان کارشناسی ارشد به کل دانشجویان	۱۳۹۳ به ۳۹۷۲ ۳۵	۳۵	۳۷	۳۸	۳۹	۳۹
۱۷	درصد دانشجویان دکتری به کل دانشجویان	۱۱۹ به ۳۹۷۲ ۴	۴	۳	۳	۳	۳
۱۸	میانگین طول دوره آموزشی مقطع کارشناسی (ترم)	۹,۲ ----	۹	۸,۸	۸,۶	۸,۶	۸,۵
۱۹	میانگین طول دوره آموزشی مقطع کارشناسی ارشد (ترم)	۵,۳ ----	۵,۲	۵	۴,۸	۴,۵	۴,۵
۲۰	میانگین طول دوره آموزشی مقطع دکتری (ترم)	۱۰ ----	۱۰	۹,۹	۹,۸	۹,۶	۹,۵
۲۱	درصد کل تعداد دانشجویان خارجی به کل دانشجویان	۴۲ به ۳۹۷۲ ۱	۱,۲	۱,۲	۱,۳	۱,۴	۱,۵
۲۲	درصد تعداد فارغ التحصیلان به ورودی های همان سال	۴۰۸ به ۶۵۳ ۶۲	۷۰	۷۵	۷۵	۸۰	۸۵

* در اینجا کل اعضای هیأت علمی رسمی دانشگاه که تعداد آن ها ۴۳۱ نفر می باشد به حساب نیامده چراکه از این تعداد ۷۴ نفر به دلایلی همچون داشتن مرخصی تحصیلی، مرخصی استحقاقی، پیمانی بیش از ۵ سال و غیره آمار آن ها تکمیل نشده است فلذا تعداد ۷۸ محاسبه شده است.



جدول ۱۰-۲- شاخص‌های کمی عملکرد کلیدی حوزه پژوهش

ردیف	عنوان شاخص کمی	وضعیت موجود برنامه (۹۴)	وضعیت مطلوب در سال اول برنامه (۹۵)	وضعیت مطلوب در سال دوم برنامه (۹۶)	وضعیت مطلوب در سال سوم برنامه (۹۷)	وضعیت مطلوب در سال چهارم برنامه (۹۸)	وضعیت مطلوب در سال پنجم برنامه (۹۹)
۱	درصد کل طرح‌های تحقیقاتی درون و بیرون دانشگاهی به اعضای هیأت علمی *	۱۹ به ۸۷	۲۲	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰
۲	درصد تعداد مقالات علمی - پژوهشی به کل اعضای هیأت علمی	۷۲ به ۱۳۴	۵۳	۵۴	۵۸	۶۲	۶۷
۳	درصد تعداد مقالات ارائه‌شده در کنفرانس‌های خارجی به کل اعضای هیأت علمی	۴ به ۸۷	۴	۸	۱۲	۱۶	۲۰
۴	درصد تعداد مقالات ارائه‌شده در کنفرانس‌های داخلی به کل اعضای هیأت علمی	۲۶ به ۸۷	۲۹	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰
۵	درصد تعداد کتاب‌های چاپ‌شده هیأت علمی به کل اعضای هیأت علمی	۳۳ به ۸۷	۳۷	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵
۶	درصد تعداد کارگاه‌های تخصصی برگزارشده به کل اعضای هیأت علمی	۳۷ به ۸۷	۴۲	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵
۷	تعداد فرصت‌های مطالعاتی به کل اعضای هیأت علمی	۰	۰	۰٫۵	۱	۰٫۸	۱٫۲
۸	نسبت رشد سالانه تعداد تفاهم نامه ها	۵ به ۶	۱٫۲	۱٫۶	۱٫۲	۱٫۳	۱
۹	نسبت رشد سالانه پهنای باند	۱۲۰ به ۱۶۰	۰٫۷۵	۱٫۶۶	۱	۱٫۱	۱
۱۰	نسبت تعداد کامپیوترهای فعال در سایت‌ها به تعداد کل دانشجویان	۱۳۵ به ۳۹۷۲	۰/۰۳	۰٫۰۵	۰٫۰۶	۰٫۰۶	۰٫۰۷
۱۱	نسبت رشد پایگاه‌های اطلاعاتی مشترک شده	۳ به ۳	۱	۱٫۳۳	۱	۱٫۲۵	۱

* در اینجا کل اعضای هیأت علمی رسمی دانشگاه که تعداد آن‌ها ۴۳۱ نفر می‌باشد به حساب نیامده چراکه از این تعداد ۷۴ نفر به دلایلی همچون داشتن مرخصی تحصیلی، مرخصی استحقاقی، پیمانی بیش از ۵ سال و غیره آمار آن‌ها تکمیل نشده است فلذا تعداد ۷۸ محاسبه شده است.



جدول ۱۰-۳- شاخص‌های کمی عملکرد کلیدی حوزه دانشجویی - فرهنگی

ردیف	عنوان شاخص کمی	وضعیت موجود برنامه (۹۴)	وضعیت مطلوب اول برنامه (۹۵)	وضعیت مطلوب دوم برنامه (۹۶)	وضعیت مطلوب سوم برنامه (۹۷)	وضعیت مطلوب در سال چهارم برنامه (۹۸)	وضعیت مطلوب در سال پنجم برنامه (۹۹)
۱	تعداد جشنواره‌های دانشجویی	۷	۸	۱۰	۱۲	۱۲	۱۲
۲	تعداد نشریات دانشجویی	۲۱	۲۲	۲۴	۲۶	۲۸	۳۰
۳	تعداد دانشجویان مراجعه‌کننده به مرکز بهداشت و درمان دانشگاه به تعداد کل دانشجویان (درصد)	۴/۵	۴/۹	۴/۸	۴/۷	۴/۵	۴/۳
۴	تعداد مسابقات دانشجویی	۴	۶	۱۰	۱۵	۱۵	۱۵
۵	درصد تعداد دانشجویان مستقر در خوابگاه به تعداد کل دانشجویان	۳۰	۳۰	۲۹	۲۸	۲۶	۲۵
۶	سرانه فضای خوابگاهی (مترمربع)	۱۳/۵	۱۳/۵	۱۳/۵	۱۳/۸	۱۳/۸	۱۳/۸
۷	درصد استفاده‌کنندگان از تغذیه دانشجویی به کل تعداد دانشجویان	۶۷/۹۷	۶۸	۶۸	۶۹	۶۹	۷۰
۸	میانگین وعده‌های غذایی استفاده‌شده توسط دانشجویان در یک هفته	۴	۴	۴	۴	۴	۴
۹	سرانه فضای ورزشی (مترمربع)	۱/۶۷	۱/۷۶	۱/۸۹	۱/۹۹	۲/۰۸	۲/۱۳
۱۰	تعداد کانون‌های علمی	۵	۸	۱۰	۱۲	۱۲	۱۲



جدول ۱۰-۴- شاخص‌های کمی عملکرد کلیدی حوزه پشتیبانی

ردیف	عنوان شاخص کمی	وضعیت موجود برنامه (۹۴)	وضعیت مطلوب در سال اول برنامه (۹۵)	وضعیت مطلوب در سال دوم برنامه (۹۶)	وضعیت مطلوب در سال سوم برنامه (۹۷)	وضعیت مطلوب در سال چهارم برنامه (۹۸)	وضعیت مطلوب در سال پنجم برنامه (۹۹)
۱	درصد تعداد اعضای هیأت علمی دارای پست مدیریتی به‌کل اعضای هیأت علمی	۴۶ به ۱۳۴	۲۷	۲۵	۲۳	۲۲	۲۲
۲	نسبت تعداد کل کارمندان به‌کل تعداد هیأت علمی	۳۲۴ به ۱۳۴	۲,۰۳	۱,۷۶	۱,۵۴	۱,۳۵	۱,۱۸
۳	نسبت کارمند به دانشجو	۳۲۴ به ۳۹۷۲	۰,۰۸	۰,۰۸	۰,۰۷	۰,۰۷	۰,۰۶
۴	درصد کارمندان پیمانی و رسمی به‌کل کارمندان	۸۲ به ۳۲۴	۲۶	۳۰	۳۷	۴۶	۵۶
۵	درصد کارمندان قراردادی به‌کل کارمندان	۲۴۲ به ۳۲۴	۷۴	۷۰	۶۳	۵۴	۴۴
۶	درصد تعداد کارمندان دارای مدرک کارشناسی ارشد به‌کل تعداد کارمندان	۵۱ به ۳۲۴	۱۶	۱۷	۲۰	۲۳	۲۶
۷	درصد تعداد کارمندان دارای مدرک کارشناسی به‌کل تعداد کارمندان	۱۱۳ به ۳۲۴	۳۵	۳۷	۴۰	۴۴	۴۸
۸	درصد تعداد کارمندان دارای مدرک پایین‌تر از لیسانس به‌کل کارمندان	۱۵۸ به ۳۲۴	۴۹	۴۶	۴۰	۳۳	۲۶
۹	درصد تعداد کارمندان رسمی و پیمانی که پست سازمانی با شغل آن‌ها همخوانی دارد به‌کل کارمندان رسمی و پیمانی	۵۸ به ۸۳	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰
۱۰	درصد تعداد کارمندانی که دارای پست‌های مدیریتی هستند به‌کل کارمندان	۲۲ به ۳۲۴	۶	۷	۹	۱۰	۱۰



جدول ۱۰-۵- شاخص‌های کمی عملکرد کلیدی حوزه فیزیکی - کالبدی

ردیف	عنوان شاخص کمی	وضعیت موجود برنامه (۹۴)	وضعیت مطلوب در سال اول برنامه (۹۵)	وضعیت مطلوب در سال دوم برنامه (۹۶)	وضعیت مطلوب در سال سوم برنامه (۹۷)	وضعیت مطلوب در سال چهارم برنامه (۹۸)	وضعیت مطلوب در سال پنجم برنامه (۹۹)
۱	نسبت زیربنای فضای آموزشی و کمک‌آموزشی به کل تعداد دانشجو یا ن (متر مربع)	۸/۲۱ به ۳۲۶۴۷ ۳۹۷۲	۸,۴۳	۸,۶۹	۸,۹۷	۹,۱۷	۹,۳۴
۲	نسبت کل زیربنای ساختمان‌های دانشگاه به تعداد کل دانشجو (مترمربع)	۱۸/۸۳ به ۷۴۸۰۶ ۳۹۷۲	۲۰,۱۴	۲۱,۴۰	۲۲,۴۲	۲۳,۲۴	۲۳,۶۵
۳	نسبت متراژ فضای سبز به تعداد کل دانشجو (مترمربع)	۱۲/۱۳ به ۴۸۲۰۰ ۳۹۷۲	۱۲,۵۹	۱۳,۸۵	۱۴,۹۵	۱۵,۹۰	۱۵,۳۷
۴	نسبت تعداد درخت به متراژ فضای باز (منهای ۰۴ هکتار از زمین‌های بلااستفاده کرج) - (اصلی)	۰/۰۶ به ۴۰۳۴ ۶۵۲۶۰	۱,۱۳	۱,۲۶	۱,۳۷	۱,۴۷	۱,۵۴
۵	نسبت فضاهای ورزشی موجود به تعداد دانشجو (متر مربع)	۱/۶۶ به ۶۶۲۰ ۳۹۷۲	۱,۷۶	۱,۸۹	۱,۹۹	۲,۰۸	۲,۱۳
۶	درصد زیربنای فضاها به کل زمین‌های در اختیار دانشگاه (منهای ۰۴ هکتار از زمین‌های بلااستفاده کرج)	۷۹/۳۲ به ۷۴۸۰۶ ۹۴۳۰۰	۷۸,۹۴	۷۹,۱۶	۸۰,۴۱	۸۱,۶۳	۸۲
۷	درصد سطح اشغال فضاها به کل زمین‌های در اختیار (منهای ۰۴ هکتار از زمین‌های بلااستفاده کرج)	۳۰/۷۰ به ۲۹۰۴۰ ۹۴۳۰۰	۳۱,۵۷	۳۲,۲۹	۳۲,۹۸	۳۳,۶۷	۳۴



۱۰-۲- شاخص‌های ترکیبی (کمی - کیفی) عملکرد کلیدی دانشگاه هنر

در این بخش شاخص‌های هر حوزه عملکردی دانشگاه به صورت مجزا مشخص و خلاصه عملکرد هر حوزه طی جداولی ارائه می‌گردد.

جدول ۱۰-۲- وضعیت موجود و مطلوب شاخص‌های ترکیبی عملکرد کلیدی دانشگاه

وضعیت مطلوب در سال پنجم برنامه (۹۹)	وضعیت مطلوب در سال چهارم برنامه (۹۸)	وضعیت مطلوب در سال سوم برنامه (۹۷)	وضعیت مطلوب در سال دوم برنامه (۹۶)	وضعیت مطلوب در سال اول برنامه (۹۵)	وضعیت موجود برنامه (۹۴)	عنوان هدف کمی	نوع
۱۹,۲۲	۲۰,۴۴	۲۱,۷۰	۲۳,۳۶	۲۵,۶۳	۲۹/۶۴	نسبت دانشجوی به هیات علمی	آموزش
۳,۴	۳,۳	۳,۲	۳,۱	۳	۲/۹۸	هرم اعضای هیأت علمی	
۲,۵	۲,۲	۲,۱	۲	۱,۹	۱/۸۲	هرم مقاطع آموزشی	
۲,۵	۲,۲	۲	۱,۷	۱,۵	۱/۲۳	سهم درآمد آموزشی از کل درآمد اختصاصی دانشگاه	
%۲۰	%۲۰	%۲۰	%۲۰	%۱۰	۰	درصد پایان‌نامه‌های دارای حمایت مالی خارج از دانشگاه	
%۱۴	%۷	%۵	۰	۰	۰	درصد رشته‌های نو و نیز رشته‌های بین‌رشته‌ای از تعداد کل رشته‌های دایر در دانشگاه	
۱,۶	۱,۶	۱,۴	۱,۲	۱	۰/۸۲	سرانه تولیدات علمی	پژوهش
۰,۵	۰,۳	۰,۲	۰,۱	۰,۰۵	۰	سرانه ارجاعات علمی	
۰,۵	۰,۳	۰,۲	۰,۱	۰,۰۵	۰/۰۲	سهم درآمد پژوهشی و فناوری از کل درآمد اختصاصی دانشگاه	
۰,۰۳	۰,۰۴	۰,۰۴	۰,۰۵	۰,۰۵	۰/۰۴	نسبت تعداد دانشجویان مراجعه‌کننده به اداره بهداشت و درمان به تعداد کل دانشجویان	دانشجویی فرهنگی اجتماعی

وضعیت مطلوب در سال پنجم برنامه (۹۹)	وضعیت مطلوب در سال چهارم برنامه (۹۸)	وضعیت مطلوب در سال سوم برنامه (۹۷)	وضعیت مطلوب در سال دوم برنامه (۹۶)	وضعیت مطلوب در سال اول برنامه (۹۵)	وضعیت موجود برنامه (۹۴)	عنوان هدف کمی	نوع
۱,۱۸	۱,۳۵	۱,۵۴	۱,۷۶	۲,۰۳	۲/۴۱	نسبت کارمند به هیأت علمی	پشتیبانی مالی، فنی (مدیریت منابع انسانی،
۱,۴	۱,۲	۱,۱	۱	۰,۹	۰/۸۸	هرم تحصیلی کارکنان	
%۵	%۳	%۳	%۲	۰	۰	نسبت واحدهای درسی آموزش مجازی به کل واحدهای درسی آموزشی	
۹,۳۴	۹,۱۷	۸,۹۷	۸,۶۹	۸,۴۳	۸/۲۱	سرانه فضاهای کالبدی (آموزشی و کمک آموزشی)	
۱,۵۴	۱,۴۷	۱,۳۷	۱,۲۶	۱,۱۳	۰/۰۶	سرانه درخت	
%۳	%۳	%۳	%۲	%۲	---	نسبت اعضای هیأت علمی خارجی و بین الملل به کل اعضای هیأت علمی	همکاری های بین الملل
%۰,۲۵	%۰,۲۵	%۰,۲	%۰,۱۵	%۰,۱۲	۰/۰۱	نسبت دانشجویان خارجی به کل دانشجویان موسسه	

پیش بینی
برنامه های عملیاتی
دانشگاه در افق ۱۰ ساله



پیش‌بینی برنامه‌های عملیاتی دانشگاه در افق ۱۰ ساله

حوزه پژوهش

جدول ۱۱-۱- پیش‌بینی فعالیت‌ها و اقدامات پژوهشی دانشگاه هنر

عنوان فعالیت‌ها	کوتاه مدت (دو ساله)			میان مدت
	۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	
تعداد طرح‌های پژوهشی	۶	۶	۷	خرد
	۳	۳	۵	میانه
	۲	۳	۴	کلان
تعداد نشریات علمی- پژوهشی	۴	۵	۶	
تعداد نشریات علمی- تخصصی	۱	۲	۳	
تعداد کتاب‌های قابل چاپ توسط انتشارات	۱۰	۱۲	۱۴	
تعداد کتاب‌های قابل خرید برای کل دانشگاه	۲۰۰۰	۲۲۰۰	۲۴۰۰	
تعداد مراکز رشد	۱	۱	۱	
تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان	۲	۴	۶	
تعداد همایش‌های ملی	۲	۲	۲	
تعداد همایش‌های بین‌المللی	۰	۱	۰	

تعداد کل	بلندمدت (افق ۱۴۰۴)					تعداد (۵ ساله)	
	۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸
۸۱	۱۰	۱۰	۹	۹	۸	۸	۸
۶۳	۱۰	۹	۸	۷	۶	۶	۶
۶۰	۱۰	۹	۸	۷	۶	۶	۵
۱۰	۱۰	۱۰	۸	۸	۷	۷	۶
۷	۷	۷	۶	۶	۵	۵	۴
۱۹۰	۲۸	۲۶	۲۴	۲۲	۲۰	۱۸	۱۶
۲۹۰۰۰	۳۸۰۰	۳۶۰۰	۳۴۰۰	۳۲۰۰	۳۰۰۰	۲۸۰۰	۲۶۰۰
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۹	۸	۷
۲۶	۴	۳	۳	۳	۳	۲	۲
۷	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱

جدول ۱۱-۲- پیش‌بینی فعالیت‌ها و اقدامات پژوهشی دانشگاه هنر

عنوان فعالیت‌ها	کوتاه مدت (دو ساله)			میان مدت
	۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	
تعداد کارگاه‌های تخصصی	۱۵	۱۶	۱۷	
تعداد فرصت‌های مطالعاتی	۱	۲	۲	
تعداد تفاهم‌نامه‌ها با مراکز علمی- پژوهشی داخلی	۵	۵	۶	
تعداد تفاهم‌نامه‌ها با مراکز علمی- پژوهشی خارجی	۵	۸	۱۰	
طرح‌های برون دانشگاهی	۵	۵	۸	
پهنای باند مراکز انفورماتیک	۲۰۰	۲۰۰	۲۲۰	
خرید رایانه برای دانشگاه	۴۰	۴۰	۴۵	
تعداد پایگاه‌های اطلاعاتی مشترک شده	۴	۴	۵	

جمع کل	بلندمدت (افق ۱۴۰۴)					دت (۵ ساله)	
	۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸
۲۰۳	۲۵	۲۵	۲۳	۲۲	۲۲	۲۰	۱۸
۳۴	۵	۵	۵	۴	۴	۳	۳
۱۶	۱۶	۱۴	۱۲	۱۰	۸	۷	۶
۱۶	۱۶	۱۶	۱۴	۱۴	۱۲	۱۲	۱۰
۱۳۰	۲۲	۲۰	۱۸	۱۶	۱۴	۱۲	۱۰
۳۰۰	۳۰۰	۳۰۰	۲۵۰	۲۵۰	۲۵۰	۲۵۰	۲۲۰
۴۶۵	۵۰	۵۰	۵۰	۵۰	۵۰	۴۵	۴۵
۷	۷	۷	۶	۶	۶	۵	۵

حوزه کالبدی

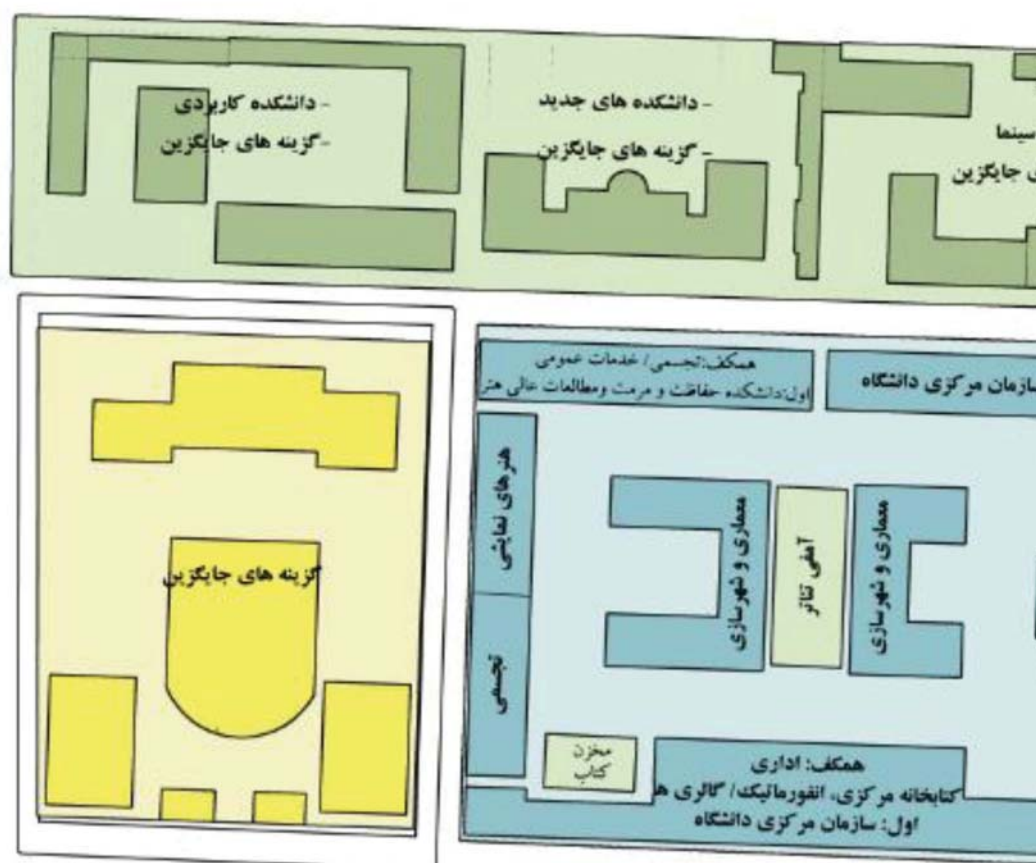
جدول ۱۱-۳- زمان بندی اجرای طرح تمرکز

فاز اول			زمان بندی	سیاست های اجرایی
۱۳۹۶		۱۳۹۵		
۶ ماهه اول	۶ ماهه دوم	۶ ماهه اول		
			انعقاد قرارداد با مشاورین و پیمانکاران	
			انجام اقدامات اداری و حقوقی	
			مرمت نماها و مرمت و نوسازی طبقه دوم ضلع شرقی مجموعه	
			مرمت و نوسازی ساختمان های مشهور U شکل مرکزی	
			مرمت و نوسازی ضلع جنوبی مجموعه	
			استقرار پردیس بین الملل فارابی در کرج	
			استقرار تدریجی دانشکده معماری و شهرسازی	
			استقرار دانشکده موسیقی	
			در اختیار قرار گرفتن ساختمان های جدید	
			استقرار دانشکده های کاربردی و تجسمی	
			استقرار دانشکده سینما	
			استقرار گالری ها و نمایشگاه ها	
			استقرار کتابخانه مرکزی و مرکز انفورماتیک	
			ساخت، خرید و یا اجاره سالن های همایش	
			خرید و یا انعقاد تفاهم نامه برای در اختیار گرفتن فضاهای ورزشی	
			استقرار سایر دانشکده های پیشنهادی	

[illegible]

شکل ۱۱-۱- جانمایی کاربری های دانشگاه هنر در مجموعه قزاقخانه و پیرامون در افق ۱۰ساله





راهنما

- فاز اول (بازه زمانی ۲ ساله)
- فاز دوم (بازه زمانی ۵ ساله)
- فاز سوم (بازه زمانی ۱۰ ساله)

جدول ۱۱-۴- پیش بینی اعتبارات دانشگاه برای افق ۱۰ ساله

سال			
اعتبارات هزینه ای	برنامه تحقیقات دانشگاهی	درآمد عمومی	۱۴,۷۴۳
		درآمد اختصاصی	۱۸,۴۰۰
	برنامه آموزش کارشناسی	درآمد عمومی	۱۴۳,۴۹۹
		درآمد اختصاصی	۶,۹۰۰
	برنامه آموزش دکترای تخصصی و فوق تخصصی	درآمد عمومی	۱۰,۰۰۵
		درآمد اختصاصی	۱,۱۵۰
	برنامه کارشناسی ارشد	درآمد عمومی	۱۰۹,۲۵۰
		درآمد اختصاصی	۱۹,۵۵۰
	برنامه خدمات فرهنگی دانشجویان	درآمد عمومی	۳,۶۱۷
		درآمد اختصاصی	۱۱,۵۰۰
	برنامه خدمات رفاهی دانشجویان	درآمد عمومی	۲۶,۶۶۹
		درآمد اختصاصی	۰
جمع کل هزینه ای			
درآمد عمومی			۳۰۷,۷۸۳
درآمد اختصاصی			۵۷,۵۰۰
جمع کل هزینه ای (مجموع درآمد عمومی و اختصاصی)			۳۶۵,۲۸۳
اعتبارات تملك داراییهای سرمایه ای	تأمین فضاهای آموزشی و کمک آموزشی	درآمد عمومی	۳۹,۰۰۰
	تعمیرات اساسی و خرید تجهیزات و محوطه سازی	درآمد عمومی	۱۳,۲۴۳
جمع کل اعتبارات تملك دارایی های سرمایه ای			۵۲,۲۴۳
جمع کل اعتبارات دانشگاه			۴۱۷,۵۲۶

جمع کل اعتبارات پیشنهادی بدون در نظر گرفتن نرخ تورم سالیانه می باشد. براین اساس نرخ تورم هر سال باید ب

۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷
۶۳۰۹۴۰	۵۵۰۶۰۰	۴۸۰۳۴۸	۴۲۰۰۴۲	۳۶۰۵۵۸	۳۱۰۷۹۰	۲۷۰۶۴۳	۲۲۰۵۰۰
۸۴۰۴۴۳	۸۰۰۴۲۲	۷۶۰۵۹۳	۶۹۰۶۳۰	۶۰۰۵۴۸	۵۰۰۴۵۶	۴۰۰۳۶۵	۳۱۰۲۷۴
۶۲۲۰۳۵۵	۵۴۱۰۱۷۸	۴۷۰۰۵۹۰	۴۰۹۰۲۰۸	۳۵۵۰۸۳۳	۳۰۹۰۴۲۰	۲۶۹۰۰۶۱	۲۱۰۰۰۰۰
۳۱۰۶۶۶	۳۰۰۱۵۸	۲۸۰۷۲۲	۲۶۰۱۱۱	۲۲۰۷۰۵	۱۸۰۹۲۱	۱۵۰۱۳۷	۱۱۰۰۰۰
۴۳۰۳۹۲	۳۷۰۷۳۲	۳۲۰۸۱۰	۲۸۰۵۳۱	۲۴۰۸۰۹	۲۱۰۵۷۳	۱۸۰۷۵۹	۱۵۰۰۰۰
۵۰۲۷۸	۵۰۰۲۶	۴۰۷۸۷	۴۰۳۵۲	۳۰۷۸۴	۳۰۱۵۴	۲۰۵۲۳	۱۰۰۰۰۰
۴۷۳۰۸۱۶	۴۱۲۰۰۱۴	۳۵۸۰۲۷۳	۳۱۱۰۵۴۲	۲۷۰۰۹۰۶	۲۳۵۰۵۷۰	۲۰۴۰۸۴۴	۱۶۰۰۰۰۰
۸۹۰۷۲۱	۸۵۰۴۴۹	۸۱۰۳۸۰	۷۳۰۹۸۱	۶۴۰۳۳۲	۵۳۰۶۱۰	۴۲۰۸۸۸	۳۲۰۰۰۰
۱۵۰۶۸۶	۱۳۰۶۴۰	۱۱۰۸۶۱	۱۰۰۳۱۴	۸۰۹۶۸	۷۰۷۹۹	۶۰۷۸۱	۵۰۰۰۰۰
۵۲۰۷۷۷	۵۰۰۲۶۴	۴۷۰۸۷۰	۴۳۰۵۱۹	۳۷۰۸۴۲	۳۱۰۵۳۵	۲۵۰۲۲۸	۱۹۰۰۰۰
۱۱۵۰۶۶۱	۱۰۰۰۵۷۵	۸۷۰۴۵۶	۷۶۰۰۴۹	۶۶۰۱۳۰	۵۷۰۵۰۴	۵۰۰۰۰۳	۴۰۰۰۰۰
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۰۳۳۴۰۸۵۰	۱۰۱۶۰۰۷۳۹	۱۰۰۰۹۰۳۳۸	۸۷۷۰۶۸۵	۷۶۳۰۲۰۵	۶۶۳۰۶۵۶	۵۷۷۰۰۹۲	۴۶۰۰۰۰۰
۲۶۳۰۸۸۵	۲۵۱۰۳۱۹	۲۳۹۰۳۵۲	۲۱۷۰۵۹۳	۱۸۹۰۲۱۱	۱۵۷۰۶۷۶	۱۲۶۰۱۴۱	۹۷۰۰۰۰
۱۰۵۹۸۰۷۳۵	۱۰۴۱۲۰۵۵۸	۱۰۲۴۸۰۶۹۰	۱۰۰۹۵۰۲۷۸	۹۵۲۰۴۱۵	۸۲۱۰۳۳۲	۷۰۳۰۲۳۳	۵۵۰۰۰۰۰
۱۲۲۰۵۰۴	۱۱۶۰۶۷۰	۱۱۱۰۱۱۵	۱۰۵۰۸۲۴	۹۶۰۲۰۳	۸۷۰۴۵۸	۷۶۰۰۵۰	۶۲۰۰۰۰
۲۴۰۷۴۶	۲۳۰۵۶۸	۲۲۰۴۴۶	۲۱۰۳۷۷	۲۰۰۳۵۹	۱۹۰۳۸۹	۱۷۰۶۲۷	۱۶۰۰۰۰
۱۴۷۰۲۵۰	۱۴۰۰۲۳۸	۱۳۳۰۵۶۰	۱۲۷۰۲۰۰	۱۱۶۰۵۶۲	۱۰۶۰۸۴۷	۹۳۰۶۷۷	۷۹۰۰۰۰
۱۰۷۴۵۰۹۸۵	۱۰۵۵۲۰۲۹۷	۱۰۳۸۲۰۲۵۰	۱۰۲۲۲۰۴۷۸	۱۰۰۶۸۰۹۷۸	۹۲۸۰۱۷۹	۷۹۶۰۹۱۰	۶۳۰۰۰۰۰
ه جمع کل اضافه گردد. (ارقام به میلیون ریال)							

۱۱-۵- پیش‌بینی دانشکده‌ها، رشته‌ها و افزایش جمعیت دانشجویی

بر اساس تحلیل داده‌ها و بررسی امکانات و محدودیت‌ها و نیازهای جامعه و نیز رسالت دانشگاه هنر، جداول پیش‌بینی دانشکده‌ها، رشته‌ها و میزان افزایش جمعیت دانشجویی به تفکیک سال‌های مختلف و تا افق ۱۴۰۴ تدوین شده است. در این مورد لازم به ذکر است که در وضع موجود، دانشگاه هنر دارای ۷ دانشکده بوده که تعداد رشته‌ها و جمعیت دانشجویی آن در فصل چهارم آمده است. در پیش‌بینی‌های صورت گرفته تعداد دانشکده‌ها در افق طرح به ۱۱ مورد افزایش خواهد یافت. بدین معنی که چهار دانشکده که عمدتاً از تفکیک دانشکده‌های موجود تشکیل می‌شوند به مجموع دانشکده‌های دانشگاه اضافه خواهند شد. در جداول پیوست عنوان رشته‌های جدید و افزایش میزان افزایش جمعیت دانشجویی آن‌ها آمده است.

جدول ۱۱-۵- وضع موجود و پیشنهادی تعداد دانشکده‌ها و جمعیت دانشجویی در افق ۵ و ۱۰ ساله (پیشنهادی دانشکده‌ها)

وضع موجود و افق طرح	دانشکده‌ها												
	نمایش	هنرهای دیجیتال	انیمیشن و	سینما	طراحی (صنعتی)	هنرهای سنتی	موسیقی	تجسمی	معماری	شهرسازی	مطالعات عالی هنر	علوم نظری و	حفاظت و مرمت
وضع موجود	۴۹۷	۰	۰	۳۸۹	۰	۷۲۶	۵۶۲	۷۷۳	۳۸۰	۲۲۳	۱۸۸	۱۱	۳۸۲۹
حداقل افزایش	۱۱۰	۱۶۰	۱۳۵	۹۰	۳۵	۷۵	۱۱۵	۵۳	۷۰	۵۰	۶۰	۹۵۳	
حداکثر افزایش	۳۲۰	۳۷۰	۳۰۰	۲۷۰	۵۰	۱۶۵	۳۵۱	۱۵۹	۱۸۰	۹۶	۱۵۹	۲۴۲۰	
	جمع کل (حداقل)												
	جمع کل (حداکثر)												

جدول ۱۱-۶- رشته‌ها و جمعیت دانشجویی برای افق ۵ ساله (۱۳۹۹) و ۱۰ ساله (۱۴۰۴)

رشته و مقطع		سال									
کارشناسی	صنایع‌دستی- گرایش سفال و سرامیک	تبدیل گرایش به رشته									
		تبدیل گرایش به رشته									
		تبدیل گرایش به رشته									
	صنایع‌دستی- گرایش فلز	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
کارشناسی ارشد	مدیریت و نظارت چاپ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	چاپ و نشر دیجیتال	مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)									
دکتری	-	-									

جدول ۱۱-۷- رشته‌ها و جمعیت دانشجویی برای افق ۵ ساله (۱۳۹۹) و ۱۰ ساله (۱۴۰۴)

عنوان دانشکده										طراحی صنعتی				
افق برنامه										۵ ساله				
سال رشته و مقطع										۱۰ ساله				
										۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰
کارشناسی	طراحی صنعتی	تبدیل گرایش به رشته												
	طراحی محصول	تبدیل گرایش به رشته												
	طراحی مد و لباس	تبدیل گرایش به رشته												
	طراحی پارچه (بافت و چاپ)	تبدیل گرایش به رشته												
	طراحی بسته‌بندی	مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)												
	طراحی مبلمان	مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)												
	طراحی زیور و آرایه‌های پوششی	مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)												
کارشناسی ارشد	مطالعات طراحی	✓	✓	✓	✓	✓	✓							
	طراحی استراتژیک و خدمات	✓	✓	✓	✓									
	مدیریت طراحی	مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)												
دکتری	طراحی	✓	✓	✓	✓	✓								

جدول ۱۱-۸- رشته‌ها و جمعیت دانشجویی برای افق ۵ ساله (۱۳۹۹) و ۱۰ ساله (۱۴۰۴)

عنوان دانشکده										هنرهای تجسمی				
افق برنامه										۵ ساله				
سال رشته و مقطع										۱۰ ساله				
										۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰
کارشناسی	مالتی مدیا	✓	✓	✓	✓	✓	✓							
	هنرهای تجسمی	مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)												
	گرافیک محیطی	مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)												
	چاپ دستی	✓	✓	✓	✓	✓								
	نقاشی دیواری	مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)												
کارشناسی ارشد	مالتی مدیا	مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)												
	گرافیک محیطی	مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)												
	چاپ دستی	✓	✓	✓	✓									
	مجسمه‌سازی	✓	✓	✓	✓	✓								
	نقاشی دیواری	مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)												
دکتری	هنرهای تجسمی	مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)												

جدول ۱۱-۹- رشته‌ها و جمعیت دانشجویی برای افق ۵ ساله (۱۳۹۹) و ۱۰ ساله (۱۴۰۴)

عنوان دانشکده										موسیقی				
افق برنامه										۱۰ ساله				
سال رشته و مقطع										۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰
										۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵
کارشناسی	قوم‌موسیقی‌شناسی (اتنوموزیکولوژی)	مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)												
	آواز ایرانی	✓	✓	✓	✓	✓								
	آواز کلاسیک	✓	✓											
کارشناسی ارشد	رهبری ارکستر نظامی	✓												
	آهنگسازی موسیقی نظامی	مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)												
دکتری	قوم‌موسیقی‌شناسی (اتنوموزیکولوژی)	مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)												

جدول ۱۱-۱۰- رشته‌ها و جمعیت دانشجویی برای افق ۵ ساله (۱۳۹۹) و ۱۰ ساله (۱۴۰۴)

عنوان دانشکده										معماری				
افق برنامه										۱۰ ساله				
سال رشته و مقطع										۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰
										۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵
کارشناسی	-	-												
کارشناسی ارشد	مهندسی بیمارستان	✓	✓	✓	✓	✓								
	تاریخ و مبانی معماری ایران	✓												
	معماری منظر	مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)												
	مدیریت و طراحی در بحران	مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)												
	تکنولوژی معماری	مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)												
	معماری سبز	مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)												
	طراحی معماری بومی	مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)												
دکتری	تاریخ و مبانی معماری اسلامی	مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)												
	طراحی معماری بومی	مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)												

جدول ۱۱-۱۱- رشته‌ها و جمعیت دانشجویی برای افق ۵ ساله (۱۳۹۹) و ۱۰ ساله (۱۴۰۴)

شهرسازی										عنوان دانشکده	
۱۰ ساله					۵ ساله					افق برنامه	
۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	سال	
										رشته و مقطع	
-										-	کارشناسی
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				مدیریت توسعه شهری	کارشناسی ارشد
✓	✓	✓	✓	✓						برنامه‌ریزی منطقه‌ای	
مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)					حقوق شهری						
مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)					برنامه‌ریزی مسکن و املاک						
مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)					شهرسازی و فناوری‌های نوین						
✓	✓									مطالعات شهری و روستایی	
مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)										مطالعات شهری و روستایی	دکتری

جدول ۱۲-۱۱- رشته‌ها و جمعیت دانشجویی برای افق ۵ ساله (۱۳۹۹) و ۱۰ ساله (۱۴۰۴)

دانشکده سینما										عنوان دانشکده	
۱۰ ساله					۵ ساله					افق برنامه	
۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	سال	
										رشته و مقطع	
تبدیل گرایش به رشته										سینما-گرایش تدوین	کارشناسی
تبدیل گرایش به رشته										سینما-گرایش فیلم‌برداری	
تبدیل گرایش به رشته										سینما-گرایش کارگردانی	
تبدیل گرایش به رشته										سینما-گرایش فیلم‌نامه	
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				سینما-گرایش تهیه‌کنندگی	
✓	✓	✓	✓	✓	✓					سینما-گرایش جلوه‌های ویژه	
مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)										سینما-گرایش طراحی تولید	
مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)										سینما-گرایش صدا	
✓	✓	✓	✓	✓	✓					مطالعات سینمایی	کارشناسی ارشد
✓	✓	✓	✓							فیلم‌سازی	
✓	✓									مطالعات سینما و دین	
مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)										مطالعات سینما و فلسفه	
مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)										مدیریت و سیاست‌گذاری سینمایی	
✓	✓	✓								مطالعات عالی سینما	دکتری

جدول ۱۱-۱۳- رشته ها و جمعیت دانشجویی برای افق ۵ ساله (۱۳۹۹) و ۱۰ ساله (۱۴۰۴)

عنوان دانشکده										دانشکده نمایش				
افق برنامه										ساله ۵				
سال رشته و مقطع										ساله ۱۰				
										۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۴۰۰	۱۴۰۴
کارشناسی ارشد	کارشناسی	نمایش ایرانی								✓	✓	✓	✓	✓
		طراحی صحنه سینما، تئاتر و تلویزیون								مشروط (بر اساس سیاستها و امکانات)				
		طراحی لباس سینما، تئاتر و تلویزیون								مشروط (بر اساس سیاستها و امکانات)				
		تئاتر کودک و نوجوان								مشروط (بر اساس سیاستها و امکانات)				
		بازیگری، سیستمها و متدها								بازنگری در عنوان				
		کارگردانی، سبکها و نظریات								بازنگری در عنوان				
		مطالعات ادبیات نمایشی								بازنگری در عنوان				
		دراماتورژی								✓	✓	✓	✓	✓
		هنرهای اجرا و تئاتر دیجیتال								مشروط (بر اساس سیاستها و امکانات)				
دکتری	کارشناسی ارشد	بازیگری سینما و تلویزیون								مشروط (بر اساس سیاستها و امکانات)				
		مطالعات عالی تئاتر								✓				

جدول ۱۱-۱۴ - رشته‌ها و جمعیت دانشجویی برای افق ۵ ساله (۱۳۹۹) و ۱۰ ساله (۱۴۰۴)

عنوان دانشکده										دانشکده انیمیشن و هنرهای دیجیتال				
افق برنامه										۱۰ ساله				
سال / رشته و مقطع										۵ ساله				
										۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۴۰۱	۱۴۰۴
کارشناسی	انیمیشن	✓								✓			✓	✓
	بازی‌های رایانه‌ای												✓	✓
	هنرهای دیجیتال و تحت وب												✓	✓
کارشناسی ارشد	مطالعات انیمیشن													
	کارگردانی انیمیشن													
	مطالعات بازی‌های رایانه‌ای													
	هنرهای دیجیتال و تحت وب													
دکتری	مطالعات انیمیشن												✓	✓
	مطالعات هنرهای دیجیتال و تحت وب													

جدول ۱۱-۱۵ - رشته‌ها و جمعیت دانشجویی برای افق ۵ ساله (۱۳۹۹) و ۱۰ ساله (۱۴۰۴)

عنوان دانشکده										حفاظت و مرمت				
افق برنامه										۱۰ ساله				
سال / رشته و مقطع										۵ ساله				
										۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۴۰۱	۱۴۰۴
کارشناسی	-													
	-													
کارشناسی ارشد	مدیریت، حفاظت و مرمت													✓
	مدیریت موزه									✓			✓	✓
	مرمت آثار نقاشی												✓	✓
	باستان‌سنجی													✓
	مطالعات گالری													
	مرمت تزئینات وابسته به معماری													
	گردشگری فرهنگی، تاریخی													
	مدیریت گردشگری فرهنگی، تاریخی													
دکتری	مرمت و احیا بناها و بافت‌های تاریخی									✓			✓	✓

جدول ۱۱-۱۶- رشته‌ها و جمعیت دانشجویی برای افق ۵ ساله (۱۳۹۹) و ۱۰ ساله (۱۴۰۴)

علوم نظری و مطالعات عالی هنر										عنوان دانشکده
۱۰ ساله					۵ ساله					افق برنامه
۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	سال رشته و مقطع
-										-
-										-
-										-
✓	✓	✓	✓	✓	✓					تاریخ هنر
✓	✓	✓	✓	✓						تاریخ هنر اسلامی
✓										هنر تطبیقی
✓	✓	✓	✓	✓						حکمت هنر اسلامی
✓	✓	✓								جامعه‌شناسی هنر
مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)										نقد هنر
✓										تاریخ هنر
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			فلسفه هنر
مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)										نقد هنر
مشروط (بر اساس سیاست‌ها و امکانات)										هنر تطبیقی