

مدیریت تحول‌گرا در دانشگاه

تحلیل‌ها و راهکارهای رشد کیفی دانشگاه

برای مدیران و اعضای هیئت علمی

مؤلف:

سید احمد ساويز

سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی

۱۳۹۶

سروشناسه	: ساويز، سيد احمد، ۱۳۲۷.
عنوان و نام پديدآور	: مديريت تحول گرا در دانشگاه: (تحليل ها و راهكارهاي رشد كيفي دانشگاه براي مديران و اعضاي هيئت علمي) / مؤلف سيد احمد ساويز.
مشخصات نشر	: تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهي، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهري	: ۳۹۴ ص: مصور.
شابک	: ۹۷۸ - ۶۰۰ - ۴۶۰ - ۰۶۲ - ۰۰
وضعيت فهرست نويسي	: فيبا
يادداشت	: کتابنامه: ص. ۳۸۱.
يادداشت	: واژه نامه.
عنوان بک	: تحليل ها و راهكارهاي رشد كيفي دانشگاه براي مديران و اعضاي هيئت علمي.
موضوع	: Universities and colleges- Iran- Administration
موضوع	: آموزش عالي - ايران - مديريت Administration, Higher- Iran
موضوع	: دانشگاه ها و مدارس عالي - ايران - مديران Universities and colleges- Iran- Executives
موضوع	: کارآيي سازماني - ايران - مديريت Organization effectiveness- Iran- Management
شناسه افزوده	: رمان انتشارات جهاد دانشگاهي
رده بندي کنگر	: ۳۰۳۹۶ س ۲۹ الف / LB ۲۳۴۱/۸
رده بندي ديويي	: ۳۷ / ۱۰۱۰۰
شماره کتابشناسي ملي	: ۴ / ۳۸۷۰

مديريت تحول گرا در دانشگاه

تحليل ها و راهكارهاي رشد كيفي دانشگاه براي مديران و اعضاي هيئت علمي

مؤلف: سيد احمد ساويز

ناشر: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهي

چاپ: اول - ۱۳۹۶

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قيمت: ۲۳۵۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸ - ۶۰۰ - ۴۶۰ - ۰۶۲ - ۰۰

اين اثر، مشمول قانون حمايت مؤلفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است، هر كس تمام يا قسمتي از اين اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر يا پخش يا عرضه نمايد مورد پيگرد قانوني قرار خواهد گرفت.



سازمان انتشارات

نشانی سازمان انتشارات: تهران - خيابان انقلاب اسلامي - خيابان فخررازي - خيابان شهدای ژاندارمری - پلاک ۷۲، تلفن: ۶۶۹۵۲۹۴۸
مرکز پخش:

خيابان انقلاب - بين فلسطين و چهارراه وليعصر - جنب مؤسسه نمايشگاه هاي فرهنگي ايران - تلفن: ۶۶۲۸۷۶۲۵ - ۶

پاگاه اطلاع رسانی: www.isba.ir پست الكترونيكي: info@isba.ir فروشگاه اينترنتي: www.Jdbookfair.com

پیشگفتار

خداوند متعال را شاکرم که توفیق اتمام نگارش این کتاب را، که حاصل پانزده سال کار تحقیقی و تحلیل‌ها و تجارب عملی نگارنده در حوزه دانشگاه و رشد و کارآمدی آن است، عنایت فرمود. در این کتاب، برای اولین بار یا با نگرشی جدید، مباحثی مانند مشکل ارتباط دانشگاه با صنعت، تعیین اهداف کلان دانشگاه، فرهنگ و جایگاه آن در دانشگاه و برنامه‌ریزی فرهنگی، ارتباط استاد و دانشجو، اثر محیط و حتی معماری فضا بر انگیزش دانشجویان، روش‌های بهتر آموزش و ارزشیابی، مشکلات اساتید جوان، اهمیت نقش پرسنل و کارمندان، اهمیت حفظ کرامت دانشجویان، و نقش و جایگاه مرکز مشاوره در کنار بسیاری موضوعات دیگر، آه‌زشی، پژوهشی، فرهنگی و دانشجویی مورد بحث قرار گرفته، و طرحی هماهنگ، یک‌پارچه برای دانشگاه ترسیم شده است.

علی‌رغم اهمیت موضوع، متأسفانه در این مینه تا کنون کار جامعی صورت نگرفته بود. محدود آثار موجود، یا بر یک حوزه محدود تمرکز کرده یا با رویکرد ترجمه‌ای، تناسب کم‌تری با قوت‌ها و ضعف‌های دانشگاه‌های ما داشتند. این کتاب از نوع ترجمه یا تدوین نیست، اگرچه به فراخور موضوع از منابع دیگر نیز استفاده کرده است، و شاید این امر، علت طولانی شدن نگارش آن را نیز نشان می‌دهد.

دغدغه و انگیزه نگارش این کتاب، استفاده از ظرفیت‌های نهفته در پتان دانشگاه‌های ما در کمک به رشد علمی و بالندگی شخصیت انسانی دانشجویان، و قرار گرفتن دانشگاه در مسیر واقعی پاسخگویی به نیازها و منافع ملی ماست. در حوزه نسبتاً جاهل بحث پوشش این کتاب، در هر مورد کوشش شده است تحلیل شرایط فعلی و مستندات مربوطه، به همراه طرح و راهکارهای ارتقایی ارائه گردد. بسیاری از تحلیل‌ها و طرح‌ها در این کتاب برای اولین بار مطرح شده‌اند. از مباحث ویژه این کتاب می‌توان موارد برگزیده زیر را نام برد:

- انگیزش دانشجویان و آسیب‌های آن، آسیب‌های زندگی دانشجویی و خوابگاهی.
- اهمیت رعایت کرامت دانشجویان، ریشه‌یابی پدیده بدرفتاری و راهکارهای اصلاح و ارتقای فرهنگ جاری.

- عوامل مؤثر در سلامت و رشد و پویایی دانشجویان، به ویژه نقش دانشگاه در شکل‌گیری هدفمندی، احساس تعلق خاطر به دانشگاه، و امنیت ذهنی و شکوفایی تفکر و خلاقیت.
- طرح سازوکار جدیدی تحت عنوان کارت حساب دانشجویی
- تحلیل بنیادی از رسالت فرهنگی دانشگاه و مجموعه‌ای از راهکارها و برنامه‌ها.
- تحلیل روان‌شناختی از جوان معاصر و عوامل مؤثر بر نگرش‌ها و رفتارهای او
- اقدام پژوهی مختصر پنج سال مدیریت تحول‌گرا در مرکز مشاوره روانشناختی
- طرح ارتقای آموزش علوم پایه برای دانشجویان رشته‌های مهندسی
- الگوی انگیزش علمی دانشجویان با محوریت پروژه برای ورودی‌های هر سال
- تحلیل موانع نگرشی و عملی در مسیر اتصال دانشگاه با نیازهای جامعه و صنعت
- طرح توانا و عرضه دانش در پاسخ به نیازهای ملی
- طرح استاد حامی، که به پویاسازی ارتباط استاد و دانشجو و ظرفیت بالای آن برای حمایت دانش‌ویان و رشد اجتماعی، علمی و زمینه‌سازی آینده اقتصادی آنان و در عین حال تربیت ارتباط دانشگاه با جامعه و صنعت می‌پردازد.
- طرح پرتال جامع تبادل وسیله سفارش دانش فنی بین دانشگاه و نهادهای کار و صنعت، که یکی از موانع مفقوده چرخه رشد علمی-صنعتی ماست.
- تأملی در باب مفهوم دانشگاه، نسل سوم و دانشگاه کارآفرین.
- تأملی در باب میزان سودمندی مقالات نسبت به منافع ملی ما.
- تحلیل مطالبات ناسازگار و آسیب‌زای اساتید نام‌آور ارتقا از اساتید جوان که در صورت عدم توجه به‌هنگام مسئولین می‌تواند منجر به یأس و یا از دست دادن نیروهای ارزشمند علمی ما گردد.
- طرح بازنگری در آئین‌نامه ارتقا در راستای تحقق دانشگاه «باسخگو» به نیازهای ملی با رعایت ظرفیت اساتید.
- تحلیلی بر ساختار رتبه‌بندی‌های بین‌المللی دانشگاه‌ها و میزان تناسب معیارهای آن‌ها جهت هدفگذاری پژوهشی دانشگاه‌های کشور ما.

اگرچه تحقیق و نگارش کتابی با این وسعت موضوعی کار آسانی نبود، اما اینجانب وظیفه خود دانستم که با همه دشواری‌ها، کاری را بر عهده گیرم که به خواست خداوند،

امروز می‌تواند «مبنای نظری لازم» برای برخی از تحولات سازنده مورد نیاز در دانشگاه‌های ما را فراهم آورد و خدمتی برای ارتقای آموزش عالی باشد.

در مسیر طولانی نگارش این کتاب کوشش شده محیط دانشگاه از دید کسانی که در آن کار می‌کنند بررسی شود و از نگاه آن‌ها به ساختار دانشگاه نگریسته شود، و به همین جهت علاوه بر تجارب نگارنده، با اساتید و دانشجویان متعددی گفتگو شده است که در این جا لازم است از آنان قدردانی گردد. در اینجا مجال ذکر نام همه آنان نیست، اما به طور ویژه از آقای دکتر محمدعلی شفیعا، استاد رشته مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران که متن را مطالعه نموده و با نگاه پویا و نکته‌سنج خود نکات متعددی را برای ارتقای کتاب در اختیار نگارنده گذاشتند، و آقای دکتر محمود ملاباشی، معاون دانشجویی سابق وزارت علوم، تحقیقات و فناوری که ضمن مطالعه کتاب، با پیشنهادات ارزشمند خود بر غنای کتاب افزودند تشکر می‌گردد. همچنین لازم است از آقای دکتر احمد چلداوی، به جهت تجربیات ارزشمند حاصل از همکاری‌های مشترکمان با یکدیگر که زمینه‌ساز تحریر این کتاب شد، و از آقایان دکتر محمد فتحیان و دکتر اشین شریعت برای تلاش‌های مشترک و نظرات مفیدشان قدردانی نمایم. از آقای دکتر ناصر منیریور، معاون پژوهشی وقت در دانشگاه آزاد قم، که با نظرات سازنده خود در گفتگوهای علمی و فنی، در بهبود فصل معاونت پژوهشی مؤثر بوده‌اند قدردانی می‌گردد. اطلاعات مفید که آقای دکتر نبی‌الله ابوالفتحی، معاون پژوهشی وقت دانشکده مهندسی پزشکی دانشگاه صنعتی امیرکبیر ارائه نموده‌اند در ارتقای مثال‌های فصل معاونت پژوهشی سودمند بوده است. از اساتید جوان و علاقه‌مندی که با نظرات و اطلاعات ارزنده خود یاریگر نگارنده بوده‌اند به طور ویژه بایستی از آقایان دکتر هادی صاحبی و دکتر سعید شمعقدری از دانشگاه علم و صنعت، دکتر ایمان شعبانی از دانشکده مهندسی پزشکی دانشگاه امیرکبیر نام برد. از میان دانشجویان علاقه‌مندی که در نگارش این کتاب نگارنده را یاری کرده‌اند بایستی از خانم الهام شریعت و آقای یاشار روزبهانی در خصوص استخراج اطلاعات از پایگاه‌های داده اینترنتی و خلاصه‌نویسی نقشه جامع علمی کشور قدردانی نمود. بایستی از همسر گرامی‌ام، سرکار خانم غیاثیان (ساویر) که با نظرات و همراهی و دلگرمی خود، در مسیر کار علمی کتاب ایفای نقش نموده‌اند تشکر کنم. یکی از کسانی که با تجربه نزدیک به دوران دانشجویی در این زمینه یاری‌رسان بوده است، فرزند عزیز، آقای دکتر سید مهرداد ساویر، دانشجوی پرتلاش و موفق سابق (رشته مهندسی برق، مخابرات دانشگاه تهران) و استاد کنونی دانشگاه صنعتی امیرکبیر بوده است. اگر مطالعات، بررسی‌ها و گفتگوها و دغدغه‌های مشترک در رابطه با محیط

دانشگاه و دانشجویان نبود، به جرأت می‌توانم بگویم که هیچ یک از این مجموعه تألیفات مرتبط با دانشگاه به وجود نمی‌آمد. با آرزوی توفیق برای همت والای ایشان که در نظر دارند در حدود دوهزار صفحه مجموعه‌ای از پرسش و پاسخ‌ها و گفتگوها و تحلیل‌های مشترکمان را که بیشتر در حوزه‌های اجتماعی، موضوعات خانوادگی، و انسانی به صورت پراکنده با زحمات بسیار ایشان در طی سالیان گذشته جمع‌آوری شده به رشته تحریر درآورند، باشد که به جامعه جوانان تقدیم گردیده و منشأ خیر فراوان قرار گیرد.

این کتاب بیانی موجز و با اجمال دارد. اساتیدی که با گستردگی مسائل دانشگاه آشنا هستند، حق را به نگارنده خواهند داد که بررسی همه مسائل در یک مجلد امکان‌پذیر نیست. و ناچار بوده‌ایم از پرداختن به برخی بخش‌های دانشگاه به نفع هدف اصلی کتاب و انسجام، ایجاز آن صرف نظر کنیم. تلاش بسیار زیادی برای اطمینان از صحت نقل‌ها، داده‌ها، و جاییت تحلیل‌ها به کار بسته شده، با این حال قطعاً این اثر خالی از اشکال نیست. امید است که این کتاب بعداً در چند مجلد تنظیم گردد و به تدریج بر اساس پیشنهادات خود خوانندگان و دوستان دانشگاهی کامل‌تر گردد. امید است خوانندگان ارجمند، صاحب‌نظران، مدیران و اساتید دلسوزی که این کتاب را مطالعه می‌کنند و از آن استفاده می‌نمایند، پیشنهادات ارزشمند خود زمینه ارتقای این خدمت علمی را فراهم آورند. صفحه مخصوصی برای دریافت پیشنهادات و نقدها جهت تکمیل، بهبود و ارتقای این کتاب در سایه astviz.ir تدارک دیده شده است و پست الکترونیک شخصی نگارنده astviz@chmail.ir و شماره تماس ۰۹۱۲۴۵۹۰۴۱۰ جهت دریافت نظرات در اختیار شما خواهد بود.

سید احمد ساويز

سیزدهم مرداد ماه ۱۴۰۱، تهران

فهرست مطالب

۱۵	مقدمه
۲۰	ساختار کتاب
۲۳	فصل اول: فضای انسانی دانشگاه
۲۷	۱.۱ هدف دانشگاه
۳۰	۱.۲ نگاه توحیدی به انسان
۳۱	۱.۳ برنامه‌ریزی برای فضای انسانی
۳۱	۱.۳.۱ ویژگی‌های جوان عصر حاضر
۳۵	۱.۳.۲ اهداف برنامه‌ریزی انسانی
۳۶	۱.۴ نهادهای انسانی و مدیریتی دانشگاه
۴۱	فصل دوم: معاونت دانشجویی
۴۱	۲.۱ محیط دانشگاه
۴۳	۲.۱.۱ اصلاح برخوردهای دلسردکننده با دانشجویان
۴۶	۲.۱.۲ پیام‌های محیط دانشگاه
۵۱	۲.۱.۳ به کار گرفتن دانشجویان در اداره محیط خود آنان
۵۵	۲.۱.۴ شفافیت در قوانین

- ۵۶ ۲.۲ فضای انسانی خوابگاه‌ها
- ۶۰ ۲.۲.۱ نیاز دانشجویان به پشتیبانی عاطفی
- ۶۵ ۲.۲.۲ نیاز به انضباط در محیط خوابگاه
- ۶۷ ۲.۲.۳ شاداب‌سازی محیط خوابگاه
- ۷۰ ۲.۲.۴ افزایش فضاهای تفریح سالم و کار در دانشگاه
- ۷۱ ۲.۳ سازوکار زندگی دانشجویی
- ۷۱ ۲.۳.۱ طرح کارت حساب دانشجویی
- ۷۶ ۲.۴ اختلالات ویژه

فصل سوم - معادلات فرهنگی و اجتماعی

- ۷۹ مقدمه
- ۸۱ ۳.۱ نگاهی دقیق‌تر به فرهنگ برای آن
- ۸۴ ۳.۲ فرهنگ جاری و فرهنگ اصیل
- ۸۶ ۳.۳ فرهنگ ایرانی - اسلامی چقدر عمق دارد؟
- ۹۱ ۳.۴ عوامل اختلاط فرهنگ: نقش رسانه‌ها
- ۹۳ ۳.۵ ضرورت حفاظت از فرهنگ
- ۹۴ ۳.۶ سایر ضرورت‌های فرهنگی
- ۹۹ ۳.۷ جمع‌بندی ضرورت‌ها و اهداف فرهنگی
- ۱۰۰ ۳.۸ برنامه‌ریزی اقدامات فرهنگی
- ۱۰۴ ۳.۹ محورهای اقدامات فرهنگی
- ۱۰۹ ۳.۱۰ برخی نمونه‌های عملی اقدامات فرهنگی
- ۱۰۹ ۳.۱۰.۱ تعمیق بینش توحیدی و اندیشه دینی
- ۱۱۱ ۳.۱۰.۲ خودباوری و هویت‌مندی ایرانی - اسلامی، شهامت در نوآوری علمی
- ۱۱۶ ۳.۱۰.۳ زمینه‌سازی شناخت تاریخ و فرهنگ اصیل و جایگاه ایران در جهان امروز
- ۱۱۹ ۳.۱۰.۴ ترویج فرهنگ ازدواج آسان

- ۱۲۴ ۳.۱.۵ رشد و ارتقای مهارت‌های فردی، کمک به خودآشنایی و هدف‌گزینی
- ۱۲۶ ۳.۱.۶ آشنایی با نیازهای اجتماعی، اتصال اجتماعی و رشد احساس مسئولیت
- ۱۳۱ ۳.۱.۷ نقش فرهنگی اساتید

۱۳۵ فصل چهارم: مرکز مشاوره

- ۱۳۵ مقدمه: ظرفیت‌های مرکز مشاوره چیست؟
- ۱۴۰ ۴.۱ گام اول: تغییر نگرش‌ها
- ۱۴۳ ۴.۲ گام دوم: نقش‌های متنوع مرکز مشاوره
- ۱۴۷ ۴.۳ گام سوم: برنامه‌هایی برای ارتقای فضای انسانی دانشگاه
- ۱۴۸ ۴.۳.۱ در ارتباط مستقیم با دانشجویان
- ۱۵۱ ۴.۳.۲ مرکز مشاوره در ارتباط با مدیران و کارکنان دانشگاه
- ۱۵۳ ۴.۴ گام چهارم: ارتباط با اساتید، نقش‌آرینی فعال در دانشکده‌ها
- ۱۵۵ ۴.۵ گام پنجم: سنجش اثربخشی اقدامات
- ۱۵۷ ۴.۶ خلاصه: راهبردها و اقدامات مدیریتی برای مرکز مشاوره

۱۶۳ فصل پنجم: معاونت آموزشی

- ۱۶۳ مقدمه: توجه به جنبه انسانی آموزش
- ۱۶۴ ۵.۱ نیازهای ویژه دانشجویان در سال‌های اول و دوم
- ۱۶۴ ۵.۱.۱ آشنایی با روش‌های متفاوت درس خواندن در دانشگاه
- ۱۶۴ ۵.۱.۲ کلاس‌های ارتقای مهارت‌های دانشجویی
- ۱۶۵ ۵.۲ ارتقای شیوه‌های آموزشی
- ۱۶۷ ۵.۲.۱ ویژگی‌های آموزش خلاق
- ۱۷۰ ۵.۲.۲ پیشنهاد روشی فعال و انگیزه‌بخش برای یادگیری دانشجویان
- ۱۷۲ ۵.۲.۳ الگوهای آموزش فعال
- ۱۷۶ ۵.۲.۴ ارزشیابی پایانی

- ۱۸۱ ۵.۲.۵ ابزار تدریس
- ۱۸۴ ۵.۳ تدریس دروس علوم پایه برای دانشجویان مهندسی
- ۱۸۴ ۵.۳.۱ ارتقای کیفیت فراگیری علوم پایه و اهمیت آن
- ۱۸۵ ۵.۳.۲ تحلیل شرایط فعلی و ضرورت ارتقا
- ۱۸۷ ۵.۳.۳ طرح ارتقای آموزش علوم پایه در دانشگاه
- ۱۹۰ ۵.۳.۴ جمع‌بندی مزایای طرح ارتقای آموزش علوم پایه
- ۱۹۰ ۵.۴ رابطه درس و کار
- ۱۹۲ ۵.۴.۱ برنامه‌های همکاری با صنعت
- ۱۹۷ ۵.۴.۲ لزوم وجود دروس مرتبط با کار در برنامه آموزشی

فصل ششم: معاونت پژوهشی

- ۱۹۹ مقدمه
- ۲۰۲ ۶.۱ برخی از موانع اتصال دانشگاه و صنعت
- ۲۰۳ ۶.۲ موانع نگرشی و عملی
- ۲۰۶ ۶.۲.۱ تحلیلی بر موانع موجود از نگاه استاد
- ۲۰۸ ۶.۲.۲ تحلیلی بر موانع موجود از نگاه دانشجو
- ۲۱۰ ۶.۲.۳ تحلیلی بر موانع موجود از نگاه صنعت
- ۲۱۲ ۶.۳ چه باید کرد؟
- ۲۱۴ ۶.۳.۱ تولید و عرضه دانش در پاسخ به نیازهای ملی
- ۲۲۰ ۶.۳.۲ طرح استاد حامی
- ۲۳۳ ۶.۳.۳ ضرورت‌های اجرایی در دانشگاه و وزارت برای پیوند دانشگاه و صنعت
- ۲۳۷ ۶.۳.۴ نقش مستقیم دولت در پیوند دانشگاه و صنعت
- ۲۴۲ ۶.۴ سایر تجارب موفق مرتبط با حوزه معاونت پژوهشی
- ۲۴۲ ۶.۴.۱ کلینیک صنعت
- ۲۴۳ ۶.۴.۲ باشگاه پژوهشگران

- ۲۴۴ ۶.۴.۳ همایش‌های آینده بازار
- ۲۴۶ ۶.۵ تأملی در باب هدفگذاری پژوهشی
- ۲۴۶ ۶.۵.۱ ارتقای رتبه دانشگاه در رتبه‌بندی‌های بین‌المللی
- ۲۵۲ ۶.۵.۲ نقدی بر هدفگذاری دانشگاه نسل سوم
- ۲۵۵ ۶.۵.۳ تشدید آیین‌نامه ارتقا
- ۲۶۱ ۶.۵.۴ هدفگذاری مبتنی بر پاسخ‌گویی به نیازهای ملی
- ۲۶۵ ۶.۵.۵ جمع‌بندی و بازنگری در آیین‌نامه ارتقا
- ۲۷۵ ۶.۶ پرتال جامع تبادل دانش، طرحی برای تقویت پژوهش اصیل
- ۲۷۵ ۶.۱ شرایط فعلی تبادل اطلاعات دانشگاه، جامعه و صنعت
- ۲۷۷ ۶.۶.۲ کلیات طرح
- ۲۷۹ ۶.۶.۳ سابقه اقدامات مشابه در کشور
- ۲۷۹ ۶.۶.۴ تجارب مرتبط در کشورهای دیگر
- ۲۸۴ ۶.۶.۵ جلوه اجرایی طرح در دانشگاه‌ها
- ۲۸۵ ۶.۶.۶ مزایای قابل انتظار از اجرای طرح

۲۸۹ فصل هفتم: مدیریت کارآمد در دانشگاه

- ۲۸۹ مقدمه
- ۲۹۰ ۷.۱ نکاتی در خصوص رابطه دانشجویان و مدیران
- ۲۹۰ ۷.۱.۱ رسیدگی به نیازهای دانشجویان
- ۲۹۲ ۷.۱.۲ استفاده مؤثر از مشارکت دانشجویان
- ۲۹۴ ۷.۱.۳ رعایت کرامت دانشجویان
- ۲۹۷ ۷.۲ نکاتی در خصوص رابطه کارمندان و مدیران
- ۲۹۷ ۷.۲.۱ ضرورت حمایت مدیر از کارمندان
- ۲۹۹ ۷.۲.۲ مشارکت کارمندان در اهداف سازمان
- ۲۹۹ ۷.۲.۳ اصلاح چرخه‌های معیوب اداری، و سازمان‌های فرعی
- ۳۰۰ ۷.۳ نکاتی در خصوص رابطه اساتید و مدیران

- ۳۰۰ ۷.۳.۱ توجه به شرایط اساتید جوان
- ۳۰۲ ۷.۳.۲ مشورت، مشارکت و اطلاع‌رسانی
- ۳۰۳ ۷.۴ مدیریت کارآمد و ایجاد تحول سازنده
- ۳۰۳ ۷.۴.۱ نکاتی در خصوص مدیریت دانشگاهی
- ۳۰۷ ۷.۴.۲ ضرورت تحول و رسالت مدیران

۳۰۹ فصل هشتم: مدیریت دانشکده

- ۳۰۹ مقدمه
- ۳۱۰ ۸.۱ صورت مسئله چیست؟
- ۳۱۲ ۸.۲ مشاور دانشکده و نقش او
- ۳۱۳ ۸.۳ راهکارهای ارتقای زیرساخت‌های هدف‌یابی دانشجویان
- ۳۱۷ ۸.۴ راهکارهای ارتقای ارتباط و اتصال دانشجویان به دانشکده
- ۳۲۳ ۸.۵ ارتباط استاد و دانشجو
- ۳۲۸ ۸.۶ کیفیت علمی و ضرورت هماهنگی بین‌رشته‌ای
- ۳۳۱ ۸.۷ مدیر فرهنگی دانشکده و ارتباط دانشکده با معاونت فرهنگی

۳۳۵ فصل نهم: هم‌اندیشی و آزاداندیشی

- ۳۳۵ مقدمه
- ۳۳۶ ۹.۱ تجربه پیشرفت هم‌اندیشی در یک دانشگاه
- ۳۴۱ ۹.۲ اصول و تجارب اداره موفق جلسه هم‌اندیشی
- ۳۴۴ ۹.۳ موضوعات هم‌اندیشی
- ۳۴۴ ۹.۳.۱ در سطح دانشگاه
- ۳۴۵ ۹.۳.۲ در سطح شهر و استان
- ۳۴۵ ۹.۳.۳ در سطح کشوری
- ۳۴۶ ۹.۳.۴ در سطح جهانی

۳۴۹ ۹.۴ آزاداندیشی

۳۵۱ ۹.۵ ساختار سازمانی هم‌اندیشی در دانشگاه

۳۵۲ ۹.۵.۱ متن آئین‌نامه اجرایی طرح هم‌اندیشی استادان دانشگاه‌ها

۳۵۴ ۹.۵.۲ متن آئین‌نامه اجرایی شورای هم‌اندیشی استادان دانشگاه‌ها

۳۵۷ پیوست‌ها

۳۵۹ پیوست ۱ خلاصه نقشه جامع علم و فناوری کشور

۳۶۹ پیوست ۱.۱ دسی از پایگاه‌های اینترنتی اطلاعات پژوهشی

۳۷۷ پیوست ۱.۲ سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴

۳۷۹ مراجع و منابع

۳۸۵ نمایه



مقدمه

تاریخچه مختصر این کتاب

دانشگاه‌ها می‌توانند محل پرورش اندیشمندانی باشند که مقدرات کشور به دست آن‌ها رقم خواهد خورد، و به عنوان یکی از کانون‌های تولید اندیشه برای حل معضلات کشور، انتظارات زیادی از آن‌ها در سطح جامعه وجود دارد. دانشگاه‌های ما از نقاط قوت ارزنده‌ای برخوردار هستند، کیفیت بالای آموزش نظری، ارزشگذاری بالا به علم و دانش، و توفیقات اخیر در مرزهای فناوری، تنها چند نمونه از این نقاط قوت هستند. با این حال بسیاری معتقدند دانشگاه ما با نیازهای واقعی کشور فاصله قابل توجهی دارد. این فاصله علل تاریخی دارد، زیرا دانشگاه به شکل امروز آن، به صورت نهادی اقتباسی متناسب با ساختارهای کشوری دیگر و نه به صورت یک برآمد طبیعی از نیازهای ملی تأسیس شده است. انطباق دانشگاه با نیازهای جامعه ما احتمالاً مستلزم برخی تحولات بنیادین در ساختار امروزی دانشگاه است. با این حال تا زمانی که چنین تحولی صورت گرفته است، بایستی ظرفیت‌های متعدد همین ساختار فعلی را در راستای تربیت نیروهای مورد نیاز و پاسخ به نیازهای کشور پویا نمود. شناسایی این ظرفیت‌ها و پویا نمودن دانشگاه امروزی، موضوع این کتاب است. این کتاب به کار مدیران و اساتیدی می‌آید که مایلند ظرفیت‌های ساختار دانشگاه را بهتر بشناسند، آن را به خوبی مدیریت نموده و ارتقا دهند. آن‌ها برای این منظور نیازمند کسب اطلاعات کافی، تجارب مفید و راهکارهای عملی برای ارتقای حوزه مربوط به خود هستند. ویژگی خاص این کتاب آن است که/ولا

برخی مطالب، مانند مشکلات اساتید جوان را برای اولین بار مورد توجه دانشگاهیان قرار می‌دهد. دومین ویژگی این کتاب آن است که طرحی سازگار و یکپارچه برای همه بخش‌های دانشگاه در کنار هم و در هماهنگی با یکدیگر به دست می‌دهد و نه توصیه‌هایی پراکنده برای بخش‌های مختلف. این کتاب می‌کوشد نشان دهد که چگونه کلیت دانشگاه امروز ما می‌تواند با همه اجزایش در راستای یک هدف کار کند. علاوه بر این، کتاب حاضر بر اساس ظرفیت‌های ساختار فعلی دانشگاه، و نه ایده‌آل‌های ما، نوشته شده است. در واقع در این کتاب سعی شده اطلاعات و تجارب سودمند اجرایی به منظور پویا شدن این ظرفیت‌ها در حوزه‌های مختلف دانشگاه در یک مجلد در دسترس دانشگاهیان قرار گیرد. در خصوص تحولات بنیادین دانشگاه‌ها کتاب دیگری در دست نگارش است که ان‌شاءاً به جامعه دانشگاهی ارائه خواهد شد.

وقتی که سال پس از دوران دانشجویی، به عنوان مشاور دانشگاه و مدیر مرکز روانشناختی دانشگاه به محیط دانشگاه بازگشتم، جای یک عنصر را در آن خالی یافتم، که شاید دوستان من در دانشگاه، به دلیل عادت کردن به محیط، کمتر فقدان آن را حس می‌کردند. این عنصر را «فضای انسانی» نام نهادم. در زمان ایجاد این عبارت، فکر می‌کردم که چگونه نگرشی فارغ از نمره، مدرک، و ساختار اداری ماشینی دانشگاه ایجاد کنیم که «ظرفیت‌های واقعی» انسانی، جوانان ما در دانشگاه‌ها بروز و ظهور پیدا کند، یعنی به جای حرکت دادن دانشجویان با تهدید مرزها، از قدرت انگیزه‌ها و نیروهای درونی جوان برای رشد خود او و کشور استفاده کنیم. در این معنا، معتقد بودم که در کنار مدیریت فضای علمی و پژوهشی و آموزشی، مدیریت فضای انسانی، و مدیریت اقتصادی، بایستی برای فضای انسانی دانشگاه نیز برنامه داشت. البته در آن زمان فکر نمی‌کردم که روزی این عبارت، یعنی «فضای انسانی» و ضرورت توجه به مدیریت آن را، به فاصله تنها سه سال از اولین مقالات و سخنرانی‌هایم در این باره، به دفعات از زبان مسئولین بشنوم. همچنین واژه‌ها و عبارت‌های وابسته به مفهوم فضای انسانی مانند «احساس تعلق خاطر دانشجویان به دانشکده»، «مشارکت دانشجویان در اداره محیط خود»، و «دیدهبان علمی و صنعتی» که زمانی برای آشکار کردن نیازها و پتانسیل‌های نهفته دانشگاه و دانشجویان ایجاد کرده بودم، با عنایت پروردگار امروز در فضای دانشگاهی و مدیریتی ما به مفاهیمی آشنا و پرکاربرد تبدیل شده‌اند. رایج شدن این عبارات در زمانی نسبتاً کوتاه، احتمالاً

نشانه احساس نیاز به شناسایی عوامل مهم انسانی در نزد مدیران است، که این عبارات آن‌ها را به طرز مؤثری بیان می‌کردند.

ما هر روز صبح به دانشگاه می‌آییم، و برنامه روزانه را دنبال می‌کنیم. وظائف مشخص خویش را انجام می‌دهیم؛ به کلاس می‌رویم و درس می‌دهیم و درس می‌گیریم و بازمی‌گردیم. برای برخی از ما، شاید طی کردن این مسیر تکراری هر روزه به بدیهی‌ترین مسائل زندگی‌مان تبدیل شده باشد. با این حال حقیقتی وجود دارد که نمی‌توان از آن چشم پوشید؛ ساختارهای آموزش عالی ما اغلب اشکالات عمده‌ای دارند که آسیب‌های ناشی از آن می‌تواند در افت تحصیلی، کمبود انگیزه‌ها، و مشکلات و بحران‌های هیجانی جوانان ما حاره‌گ شود. اما خلاصه کردن همه چیز در نمرات و نسبت دادن آن به کم‌کاری دانش‌جویان، نایستی باعث غفلت ما از «سهام دانشگاه» در این مشکلات شود.

به راستی چرا برخی از شیوه‌ها علی‌رغم سال‌ها تجربه بهبود نمی‌یابند؟ شاید یکی از دلایل این امر همان است که من آن به «گرفتار آمدن انسان در ابزار خودساخته» تعبیر می‌شود: به نظر می‌رسد دانشگاه‌ها و شرکتهای رایج در آن؛ از جمله روش‌های تدریس، ساختار اداری و شیوه‌های ارزشیابی، کم و بیش نزدیک به همان قاعده‌ای هستند که در سال ۱۳۱۳ اقتباس شدند. گوئی تمام این شیوه‌ها از نسلی به نسل دیگر، و حفظ ساختارهای موجود و روش پیشینیان، قانری داشته بوده است. شاید هر مدیری در اولین برخورد خود با بخش‌های مختلف دانشگاه، این قانون را دریابد. با این حال، گستردگی این امر و بطئی بودن تحولات را نمی‌توان دایمی بر طبیعی بودن آن شمرد، زیرا همه ابزار و شیوه‌ها متناسب با زمان و تبدیل و تحول ارعای انسانی جوامع، متحول می‌گردند، چنان که همین شیوه‌ها در کشورهای صنعتی و در زمان اقتباس ما دچار تحولات فراوانی شده‌اند و متناسب با غایت مطلوب در آن جوامع مورد بازنگری قرار گرفته‌اند.

شاید بتوان گفت در جامعه ما این شیوه‌ها که در جامعه صنعتی خود ابزاری برای غایتی بودند، بدون توجه به اتصال با نیازها و اهداف بومی شفاف و مشخص نسخه برداری شدند و به علت همین عدم اتصال، تداوم این شیوه‌ها صرف نظر از میزان سودمندی آن‌ها، امروز خود به نوعی غایت تبدیل شده است. شاید علت تغییرناپذیری آن‌ها نیز همین است، زیرا هر تغییری نیازمند محرک، هدف و غایتی جداگانه است. به عبارت دیگر، ظاهراً وقتی ساختاری به طور شفاف و کامل به جریان طبیعی نیازهای جامعه

متصل نباشد، ضرورت حرکت و نو شدن در آن پیدا نمی‌شود، و لزومی برای تغییر و تحول در آن احساس نمی‌شود (با وجودی که هزینه‌های اداره این ساختارها اغلب بر دوش مردم است). در این حالت به جای آن که آن شیوه‌ها و ابزار کار در مسیر رسیدن به اهداف جامعه تعریف شوند، خود این ابزار و شیوه‌ها «اصل» می‌شوند و قصد تغییر در آن‌ها با مقاومت شدید روبه‌رو می‌گردد. البته تعقیب بیشتر این موضوع مستلزم مرور تاریخچه تأسیس دانشگاه‌ها در کشور ماست: روزهایی که دانشگاه به عنوان یک نهاد جدید با اقتباس جزئیات اداری و آموزشی از کشورهای صنعتی تأسیس شد و در نتیجه سازوکارهای آن نه متناسب با نیازهای بومی جامعه، بلکه متناسب با ساختار و اهداف صنعتی آن کشورها بود. شاید از آن زمان تا کنون کم‌تر رخ داده است که ما عزم و خودموری لازم را در سطح جامعه دانشگاهی جمع کنیم تا سازمان دانشگاه را بر وفق جامعه خودمان و نیازهای خود بازسازی کنیم، چنان که گویی ساختار موجود امری بسیار مقدس است و سر به آن دستی بزنیم برهم می‌ریزد.

به نظر می‌رسد فکری که تبدیل قوی بین دانشگاه از یک سو و هدف مشخصی به نام نیازهای جامعه از سوی دیگر، یکی از آسیب‌شناسی‌های مهم فضای انسانی دانشگاه باشد، زیرا چنان که خواهیم دید، کمر یک فرد بنصر هدف‌مندی و جهت‌دهی در دانشگاه، مستقیماً به بی‌هدفی و سرخوردگی و یقیدگی‌های روانی در دانشجویان منجر می‌شود. شاید بتوان گفت امروز بسیاری از خانواده‌های ما فرزندان خود را «تربیت» نمی‌کنند، آنان بیشتر فرزندان خود را «بزرگ» می‌کنند. به این معنا که نیازهای پایه و امکانات رفاهی را به زحمت تأمین می‌کنند و دل‌نگران شغل و اقتصاد آینده‌ام هستند در حالی که بخش عمده‌ای از انتقال معنای زندگی، تجارب فرهنگی، و حتی حسد خانگی و معنوی را عملاً به مدرسه و دانشگاه وامی‌گذارند. هر ساله صدها هزار نفر از جوانان با هیجان و تلاش فراوان سعی می‌نمایند از طریق کنکور سراسری از دروازه دانشگاه عبور کنند و وارد دانشگاه شوند. احتمالاً برای بخش قابل توجهی از این جوانان، محرک آمدن به دانشگاه، اعتباری است که خانواده و جامعه برای عناوین دانشگاهی قائل است. اما بخشی از دانشجویان پس از رسیدن به دانشگاه، دچار فقدان هدف می‌گردند زیرا هدف اولیه آن‌ها رسیدن به دانشگاه بوده است و نه بهره‌مندی از امکانات آن برای اهدافی بالاتر، و دانشگاه هم کمتر چشم‌انداز و هدف مشخصی را تبلیغ می‌نماید. این بی‌هدفی خود یکی از عوامل

روانشناختی برای پراکندگی نیروهای ذهنی، سردرگمی‌ها، کم‌انگیزی‌ها، افت تحصیلی، احساس شکست و ناکامی و بحران‌های متعاقب آن است.

البته آن‌چه گفته شد مطلق نیست. دانشگاه‌های ما امروز پس از سال‌ها توانسته‌اند ارتباط خود را با جامعه و اهداف انسانی آن تا حدودی برقرار سازند. بدون شک ظهور دستاوردهای بزرگ علمی توسط اساتید و دانشجویان ارزشمند دانشگاه‌ها را بایستی نتیجه عزم و اراده دانشگاه برای اهداف بزرگ ملی دانست. با این حال دانشگاه ما هنوز مسافتی را بایستی تا اتصال کامل با نیازها و محرک‌های اصیل جامعه خویش طی نماید.

تا آن روز این چه کرد؟ به نظر می‌رسد در خلال حرکت به سوی ساختار مطلوب، نباید از ظرفیت‌های وسیع موجود در همین ساختار امروزی غافل شد. همین ساختارهای امروزی، می‌توانند از جهت اهداف مورد توافق عموم دانشگاهیان، یعنی پیشرفت علمی کشور و تربیت نیروی انسانی ارزشمند، به مراتب بهتر عمل نمایند و در این راستا بهینه‌سازی شوند. این اصلاحات و رهکارهای مدیریت پیشرفت انسانی و علمی در دانشگاه‌های امروزی، موضوع این کتاب است. این کتاب همگام با تجارب متنوع نگارنده در سطوح و بخش‌های مختلف دانشگاه مدیریت خود و کلان آن نوشته شده و علاوه بر عموم دانشگاهیان، مخصوصاً به کار مدیران و مسئولینی می‌آید که می‌خواهند در شیوه‌های رایج بهبود ایجاد نمایند و شهادت لازم برای تحول‌گرایی را در خود سراغ دارند.

این کتاب برآیند سال‌ها تحقیق، مطالعه و تجربه عملی و اجرایی نگارنده در امور دانشگاه‌ها است. تجربیات نگارنده در بخش‌های مختلف دانشگاه از جمله تجربه کار با دانشجویان و سال‌ها تدریس و مشاوره مستمر به آنان، ایفای نقش به عنوان مدیریت مرکز مشاوره روانشناختی دانشگاه، مشاور اجتماعی معاونت دانشجویی دانشگاه، مشاور دانشکده‌ها و برنامه‌ریزی‌های مدیریتی برای دانشکده‌ها، مشاور اجتماعی معاونت فرهنگی و اجتماعی و سخنرانی‌های متعدد برای اساتید و دانشجویان، مدیران و پرسنل دانشگاهی و تأمل و تدبّر در مسائل آنان هر یک در تکمیل این کتاب مؤثر بوده‌اند. این تجارب گوناگون، در کنار تجاربی که سال‌ها در حوزه روان‌شناسی اجتماعی و دانش مدیریت حاصل شده است این امکان را برای نویسنده فراهم ساخته تا شیوه‌های رایج در هر بخش دانشگاه را در عین هماهنگی و اتصال بخش‌های مختلف دانشگاه به یکدیگر از بالا

مورد بررسی و آسیب‌شناسی قرار داده و راهکارهای مربوط به رشد و ارتقای هر بخش را با تکیه بر نگرش انسانی مورد تحقیق قرار دهد. نظر به مخاطبان اصلی کتاب، علی‌رغم زیربنای روانشناختی مطالب، از زبانی ساده و عمل‌گرایانه برای عموم مخاطبان دانشگاهی استفاده شده است.

اساس رهیافت در این کتاب پیشرفت علمی توأم با پیشرفت انسانی است. در واقع پیشرفت علمی حقیقی در محیطی که عمدتاً با جوانان دانشجوی سروکار دارد، عمیقاً وابسته به توجه به عوامل انسانی و رشد و ارتقای فضای انسانی است. این خود به معنای برنامه‌ریزی و تلاش برای افزایش انگیزه کار و تلاش علمی در میان اساتید و دانشجویان، خلاقیت و فردنشسی، احساس مسئولیت و دلسوزی، و آرمان‌مداری و هدفمندی و ارتباطات خوب انسانی در فضا، دانشگاه و دانشکده، و ظهور این خصوصیات در نسل جوان دانشجوی است. بسیاری از ارتباطات ما در محیط دانشگاه در سطح استاد-استاد و استاد-دانشجو قالب‌های اداری محدودی مشخصی دارند و اگر تراوشات انسانی افراد نباشد که آن را تلطیف کند، محیطی خشک و ارتباطاتی مکانیکی و از سر رفع تکلیف برقرار می‌گردد. در چنین فضایی اساتید جزیره‌وار به دور انزیم روز، مقالات خود کار می‌کنند و دانشجویان نیز بیشتر به کسب نمره می‌اندیشند. در این کتاب می‌کوشیم به شناسایی نقاط ضعف رایج در ساختار دانشگاه و «فضای انسانی» آن توجه کنیم و شیوه‌هایی برای رشد این فضا و بهبود ساختارهای موجود ارائه دهیم. هدف نه‌انده آن بوده که علاوه بر مبانی نظری، اقدامات و برنامه‌های عملی لازم برای رشد دانشگاه و فضای انسانی آن را ارائه نماید.

ساختار کتاب

کتاب حاضر شامل ۹ فصل است:

در فصل اول ابتدا قدری بر روی مفهوم دانشگاه، و شناسایی مفاهیم پایه فضای انسانی دانشگاه تأمل کرده و سپس وارد بحث مدیریت فضای انسانی در بخش‌های مختلف دانشگاه می‌شویم.

در فصل دوم چالش‌ها و فرصت‌ها را در حوزه امور دانشجویی بررسی می‌کنیم. این حوزه شامل بخش مهمی تحت عنوان خوابگاه‌هاست، که حفظ سلامت آن‌ها یکی از

چالش‌های مهم مدیریتی در دانشگاه است. در این فصل نمونه‌هایی از عملکرد موفق در دانشگاه‌های مختلف در داخل و خارج از کشور نیز مورد اشاره قرار می‌گیرد.

در **فصل سوم** چالش‌ها و فرصت‌ها را در حوزه معاونت فرهنگی و اجتماعی بررسی می‌کنیم. این فصل از مفهوم فرهنگ و نگاهی به فرهنگ ایرانی آغاز می‌شود، به راهبردهای کار فرهنگی می‌پردازد و به برنامه‌های عملی در این زمینه می‌رسد.

مرکز مشاوره دانشگاه به لحاظ سنخیت و تناسب سازمانی، زیرمجموعه معاونت فرهنگی است، اما به دلیل اهمیت و نقش مهم آن در فضای انسانی، در **فصل چهارم** مرکز مشاوره را به صورت مجزاً بررسی می‌نماییم. مرکز مشاوره می‌تواند یکی از موتورهای مهم دانشگاه در مدیریت و بهبود فضای انسانی باشد.

فصل پنجم با حفظ تأکید بر عوامل انسانی، به حوزه معاونت آموزشی می‌پردازد. شیوه‌های آموزشی جدید را ایجاد انگیزه از طریق آموزش خلاقانه با مشارکت فعال دانشجویان و نیازهای دانش‌جویان سال اول از محورهای این فصل است.

فصل ششم به معاونت پژوهشی می‌نگرد و برای پویا ساختن پژوهش و زمینه‌سازی ارتباط دانشگاه با نیازهای جامعه و سمت، چند طرح را با تکیه بر فضای انسانی ارائه می‌کند. در واقع بخش مهمی از تحول در این حوزه مستلزم تحول در نگرش‌های دانشجویان و دانشگاهیان است که موضوع این طرح است. برخی نوآوری‌ها و اقدامات مفید در دانشگاه‌های داخل و خارج از کشور نیز برای اولین بار مورد بحث قرار گرفته‌اند.

فصل هفتم با نگرشی مدیریتی به کمک کلیه «مدیران» دانشگاه و به طور خاص «ریاست دانشگاه» می‌آید. برخی از مشکلات و نیازهای نهادهای سلف دانشگاه (استاد، دانشجو، کارمندان) که مدیران بایستی مورد توجه قرار دهند در این فصل به تفکیک بررسی شده است. این نیازها اغلب از حلقه‌های مفقوده شیوه‌های فعلی مدیریت در دانشگاه هستند. این فصل همچنین برخی از چالش‌ها فراروی مدیران را در ایجاد تحول مطلوب در سازمان خود در سطح دانشگاه را با برخی راهکارهای پیشنهادی مرور می‌کند.

فصل هشتم به مدیریت دانشکده می‌پردازد. این فصل شامل بحثی درباره اهمیت بی‌بدیل ارتباط استاد و دانشجو در رشد دانشجویان، نکاتی برای اداره بهتر کلاس و مشابه آن است.

نهایتاً فصل نهم به هم‌اندیشی اساتید و آزاداندیشی اختصاص دارد. هم‌اندیشی اساتید دانشگاه، یکی از معدود فرصت‌های بالارزش برای هم‌فکری اساتید و تولید اندیشه و راه‌حل است.

سه طرح محوری مبتنی بر کار تحقیقاتی نگارنده که در سال‌های گذشته برای اولین بار برای وزارت علوم یا دانشگاه‌ها تدوین و ارائه شده‌اند، در این کتاب به صورت مرتبط با هم در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند. این سه طرح با نام‌های «سازوکار زندگی دانشجویی»، «طرح استاد حامی» و «پرتال جامع ارتباط دانشگاه و جامعه و صنعت» در فصل‌های معاونت دانشجویی و معاونت پژوهشی قرار گرفته‌اند.