

رهبری تغییر در آموزش عالی

راهنمای عملی در تحول دانشگاهی

نویسنده

جعفری ال بولر

مترجم

حمید خسروی



سازمان اسناد و کتابخانه ملی
جمهوری اسلامی ایران

سرشناسه	بولر، جفری ال. - ۱۹۵۴ - م
عنوان و نام پدیدآور	Buller, Jeffrey L.
مشخصات نشر	رهبری تغییر در آموزش عالی: راهنمای عملی در تحول دانشگاهی / نویسنده جفری ال. بولر؛ مترجم حمید خسروی. - خراسان رضوی: انتشارات جالیز، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	۳۴۶ص.
شابک	978-622-263242-7
وضعیت فهرست نویسی	فها
یادداشت	Change leadership in higher education : a practical guide to academic transformation, 2015
یادداشت	کتاب حاضر در سالهای مختلف توسط ناشران و مترجمان متفاوت منتشر شده است.
عنوان دیگر	راهنمای عملی در تحول دانشگاهی
موضوع	دانشگاهها و مدارس عالی -- مدیریت
موضوع	Universities and colleges -- Administration
موضوع	تحوالات آموزشی
موضوع	Educational change
موضوع	رهبری آموزش
موضوع	Educational leadership
شماره افزوده	خسروی، حمید - ۱۳۸۸ - م
شماره افزوده	Khosravi, Hamid
رده بندی کنگره	LB۳۴۴
رده بندی دیویی	۳۷۸/۱۰۱
شماره کتابشناس ملی	۷۲۹۷۶۳۷

www.ketab.ir

شماره پروانه
انتشارات جالیز
۱۳۴۴۴

رهبری تغییر در آموزش عالی
(راهنمای عملی در تحول دانشگاهی)

نویسنده: جفری ال. بولر

مترجم: حمید خسروی

ناشر: انتشارات جالیز

چاپ: اول، تابستان ۱۳۹۹ / ۱۰۰۰ نسخه

قطع: وزیری / تعداد صفحه: ۳۴۶

قیمت: ۳۵۰۰۰۰ ریال

شابک: ۷-۲۴۲-۲۶۳-۶۲۲-۹۷۸

طراح جلد: حمید خسروی

صفحه آرائی: زهرا مهدیزاده

حق چاپ محفوظ است

آدرس: مشهد، بلوار شهید رضوی، روبروی درب دانشکده روانشناسی دانشگاه فردوسی

تلف: تماس: ۰۹۱۵۹۳۰۹۹۶۳ - ۰۹۱۵۸۳۱۹۵۳۵ - ۰۵۱۳۸۷۹۵۲۸۸

فهرست مطالب

۱۵	درباره نویسنده
۱۷	مقدمه

فصل اول

۲۳	تنها چیزی که باید تغییر کند خود تغییر است
۲۷	مدل مدیریت تغییر کوپلر-راس
۳۰	مدل مدیریت تغییر کروگر
۳۲	مدل مدیریت تغییر کاتر
۳۶	نقش فرهنگ سازمانی در فرآیندهای تغییر
۳۸	سازمان‌های سلسله مراتبی
۴۱	سازمان‌های غیرمتمرکز
۴۳	سازمان‌های توزیع شده
۴۵	اثر آیکیا
۴۷	چرا تغییرات باید تغییر کند
۵۱	تکلیف سایر سهامداران چیست؟
۵۳	نتیجه‌گیری
۵۴	منابع

فصل دوم

۵۹	اصلاح کردن تغییرات
۵۹	روش‌های متفاوت برای مشاهده تغییر
۵۹	دیدگاه کمی تغییر

۶۲	دیدگاه تغییر کلاسیک
۶۴	دیدگاه تغییر پیوسته (مداوم)
۶۷	دیدگاه مقصد گرا به تغییر
۶۹	دیدگاه بلندپروازانه درباره تغییر
۷۱	مدل چهار چارچوب دیال و بولمن
۷۳	چارچوب ساختاری
۷۳	چارچوب منابع انسانی
۷۴	چارچوب بندی سیاسی
۷۴	چارچوب بندی نمادین
۷۶	کلاه شش گانه تفکر دیوین
۷۷	مدل چهار چارچوب
۷۷	چارچوب ساختاری
۷۸	چارچوب منابع انسانی
۷۸	چارچوب سیاسی
۷۸	چارچوب نمادی
۷۹	شش کلاه تفکر
۷۹	کلاه سفید
۷۹	کلاه قرمز
۷۹	کلاه مشکی
۸۰	کلاه زرد
۸۰	کلاه سبز
۸۰	کلاه آبی
۸۳	ده لتر تحلیلی

نتیجه گیری ۸۶

منبع ۸۷

فصل سوم

تعیین نیاز برای تغییر ۸۹

آیا تغییر کلی برای آموزش عالی خوب است؟ ۹۰

آیا همه تغییرات برای آموزش عالی بد است؟ ۹۱

آیا یک تغییر خوب برای آموزش عالی وجود دارد؟ ۹۴

ده لنز تحلیلی و نیاز به تغییر ۹۹

لنز ۲۰۲۰ ۱۰۰

چشم انداز آماده شده ۱۰۰

لنز مقعر ۱۰۰

لنز محدب ۱۰۰

لنز دید مسافت دور ۱۰۰

لنز دو کانونی ۱۰۱

عینک های رنگی رز ۱۰۱

عینک آفتابی ۱۰۱

آینه عقب ۱۰۱

لنزهای تخصصی ۱۰۲

لنزهای غریض زاویه دار ۱۰۲

محرك های تغییر ۱۰۳

محرك های اجتماعی ۱۰۴

محرك های تکنولوژیکی ۱۰۴

محرك های اقتصادی ۱۰۴

۱۰۵		محرك‌های بوم‌شناختی
۱۰۵		محرك‌های سیاسی
۱۰۵		محرك‌های قانونی
۱۰۶		محرك‌های اصول اخلاقی
۱۰۶		محرك‌های جمعیت‌شناختی
۱۰۷		نقش اصلی یا محوری مورد نیاز در تغییر رهبری
۱۱۰		حالت مناسب
۱۱۰		معایب
۱۱۱		برنامه‌های مقابله
۱۱۱		نقد گرایی
۱۱۲		موارد مزایای مقایسه‌ای
۱۱۲		موارد توجه جایگزین
۱۱۳		معیارها
۱۱۴		موارد مزایای خالص
۱۱۶		نتیجه‌گیری
۱۱۷		منابع

فصل چهارم

۱۱۹		از مدیریت تغییر به رهبری تغییر
۱۲۱		نظریه فرهنگ یادگیری
۱۲۵		نقشه راه تغییر مسیر و سفر و تغییر دهید
۱۲۹		نظریه رهبری "یو" یا مبتنی بر ذهن گاهی "اوتر شرمز"
۱۳۰		درون و بیرون
۱۳۰		رهایی از پیچیدگی

هر زمان که در مورد تغییر در آموزش عالی صحبت می‌کنید، بدون شک یک یا دو احساس متداول را در این زمینه بیان خواهید کرد. نکته اول این است که اگر تغییر در آموزش عالی را به عنوان یک موضوع در نظر بگیریم کمی عجیب است زیرا آموزش عالی با توجه به ماهیت خود به‌طور مداوم در حال تغییر است. با فن‌آوری‌های جدید، افزایش رقابت برای جذب دانشجویان و منابع، تغییر نگرش‌های اجتماعی در مورد هدف آموزش عالی، ظهور مداوم رشته‌ها یا رشته‌های تحقیقی جدید، تغییر الگوهای جمعیتی که باعث تغییر افراد برای جذب شدن به دانشگاه و تحولات مشابه در کل جامعه می‌شود، در واقع هیچ‌کس نیازی به ایجاد تغییر در آموزش عالی نمی‌بیند. دومین موردی که شخصاً در بعضی موارد در این گفتار معرفی خواهد شد این است که علیرغم تمام تغییراتی که در آموزش عالی اتفاق می‌افتد، آموزش عالی نمی‌تواند تغییر نکند.

از بسیاری جهات، حتی اگر سخن بخش دوم را همیشه بشنویم، بسیار تعجب‌برانگیزتر از حالت اول است؛ چرا باید مؤسساتی که برای توسعه ایده‌های نوآورانه وجود دارند و روش‌های سنتی انجام کارها را سؤال می‌برند، چنان مقاوم در برابر تغییر باشند که تغییر نکنند. همان‌طور که فقط رهبران دانشگاهی می‌دانند، بسیاری از فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک یا شکست می‌خورند و یا شکست نمی‌خورند تا حتی بخش کوچکی از آنچه را که قول داده‌اند عملی کنند. نتیجه این دو واقعیت متداول این است که کالج‌ها و دانشگاه‌ها به صورت چندین سال یک فرایند را انجام می‌دهند که نتیجه آن این است که آن‌ها به خوبی اداره نمی‌شوند و فقط نتایج سموم کمی دارند که در نهایت تغییر فرایندهای آموزش عالی را معمولاً به معنای فرصت‌های از دست رفته و تلفات منابع می‌بینند.

در این زمینه، کتاب دیگری در مورد تغییر در آموزش عالی می‌تواند بحث جدید و مفیدی را ارائه دهد. مطمئناً موضوع تغییر در آموزش عالی امروز تقریباً به یک شیوه سنتی تبدیل شده است. همان‌طور که در فصل اول خواهیم دید، کمبود کتابی در این زمینه وجود ندارد که استدلال کند که آموزش عالی در حال گذر است یا باید تغییر

اساسی داشته باشد. همچنین بسیاری از این کتاب‌ها در مورد نوع تغییر دانشگاه تجویز می‌شوند که آیا "یادگیری از راه دور جواب است!" یا تأکید بر مهارت‌های شغلی دانشجویان پاسخ است! اندکی صبر کنید. این جواب درست نیست. یادگیری فعال پاسخ است، کاهش هزینه‌ها پاسخ است! تمرکز بر رشته‌های پایه به‌طور جدی پاسخ است، او پاسخ داد! لغو حق تصدی پاسخ است! رقابت بزرگ‌تر پاسخ است! هر شش ماه یک پاسخ جدید ظاهر می‌شود و باین‌حال این سؤال هیچ‌گاه پاسخ داده نمی‌شود و مشکل هرگز واقعاً حل نمی‌شود. کمکی که من می‌خواهم به این گفتگو کنم این است که رهبری تغییر مؤثر در تحصیلات عالی به‌ندرت در مورد تحمیل پاسخ‌های خاص انجام می‌شود؛ بلکه می‌بایست سؤالات درستی را مطرح کنیم. به همین دلیل، رهبران تغییر که ما "در این کتاب می‌بینیم" (به‌ویژه در فصل‌های بعد) که تغییرات مداوم و معناداری را در مؤسسات خود به ارمغان آورده‌اند - برخلاف تغییری که اساساً طراحی شده است - کسانی هستند که انرژی خود را صرف تغییر فرهنگ می‌کنند، نه یک دیدگاه جدید. همان‌طور که خواهیم دید رهبران تغییر واقعی تقریباً هرگز در بیان فریاد نمی‌زنند که این ایده موج آینده است. آن‌ها، عاملی هستند که تبدیل به سازمان‌دهنده‌هایی برای تغییر شده‌اند.

علی‌رغم آنچه در روزنامه‌ها می‌خوانیم و در تلویزیون شاهد آن هستیم، تغییر پایدار در آموزش عالی معمولاً محصول یک فرد ثروتمند نیست که منابع را به مدل‌های دانشگاهی می‌ریزد که در ابتدا تأثیرگذار به نظر می‌رسد، اما نهایتاً ثابت می‌شود که ناپایدار هست.

من شاهد بودم که این 'نگو به‌اندازه‌ی کافی مهم است که این نتیجه را داشته باشد که آخرین چیزی که سیستم آموزش عالی نیاز دارد یک کتاب دیگر است برای گفتن چیزی که باید در کانج یا دانشگاه شما طراحی شود تا تغییر کند. در عوض چیزی که فکر می‌کنم ما نیاز داریم یک راهنما، برای هدایت فرایند تغییر و اکتشاف آن چیزی است که در فرهنگ سازمانی بسیار متمایز آموزش عالی بتوانیم بهتر عمل کنیم. این چیزی است که رهبران تغییر در آموزش عالی تماماً در مورد آن بحث می‌کنند. مهم است که ما به عنوان رئیس، مدیر دانشکده، و اعضای هیأت‌علمی با هم همکاری کنیم تا یک فرهنگ دانشگاهی را تولید کنیم که به هر جالش با فرصت

جدید پاسخ دهد و با انعطاف‌پذیری در زمانی که مناسب است متناسب با آن سرمایه‌گذاری کند.

نمی‌خواهم این تصور را در ذهن افراد ایجاد کنم که تاکنون هیچ راهنمای مفیدی برای تغییر رهبری در آموزش عالی پیش‌ازاین وجود نداشته است. در حقیقت، شما بیش‌ترین اطلاعات را مربوط به کارهای قبلی خواهید یافت - پیتز اَکِل^۱، باربارا هیل^۲، مادِلین گرین^۳، بیل مایلن^۴ و شوراهای دانشگاه‌های آمریکایی درباره تغییر (۱۹۹۹) - در آموزش عالی اطلاعات مفید و جامعی را نگارش کرده‌اند. شورای دانشگاه‌های آمریکایی در گزارش آموزشی چارچوبی را ارائه داد که به‌طور مؤثر بسیاری از مؤسسات را از طریق فرایندهای تغییر خود برای مدت بیش از یک دهه هدایت کرده است. اما چشم‌انداز تولید شده در تغییر بسیار متفاوت از منظره‌ای است که امروز می‌یابیم. این مسئله تا حد زیادی متفاوت است، زیرا توصیه‌های ارائه‌شده بسیار مفید هستند. اما تاریخ آن از زمانی آغاز شد که دوره‌های آنلاین باز^۵ در صحنه ظاهر شدند و زمانی که رقابت بین مؤسسات انتفاعی و غیرانتفاعی هر روز بیشتر و بیشتر می‌شد. در سال ۱۹۹۹ آموزش از راه دور هنوز تا حد زیادی توسط شبکه‌های ویدیویی پخش و انجام می‌شد. تنها چند سال بعد دوره‌های آنلاین تقریباً به‌طور کامل جایگزین دروس ویدیویی شدند. سال ۱۹۹۹ زمانی بود که تراژدی کلمبیا به وقوع پیوست و همچنین مدت‌ها قبل از تیراندازی‌های مشابهی که در ویرجینیا اتفاق افتاد سؤالات اساسی در مورد ایمنی محوطه دانشگاه‌ها و اینکه در آن تعداد زیادی از مردم در یک فضای محدود در آن گرد هم آمده‌اند، که آیا حقیقتاً مطلوب و یا حتی ضروری هستند را در ذهن به وجود آورد. اگرچه این تفکر در تعداد کمی از قانون‌گذاران و هیات‌های حاکم قبل از قرن بیست و یکم آغاز شد اما در کل در میان قانون‌گذاران و هیات‌های حاکم احساس قوی وجود نداشت که آموزش عالی باید تغییراتی را انجام دهد و سعی در منعطف کردن خود داشته باشد. به‌طور خلاصه،

^۱ - Peter J. Aiken

^۲ - Barbara H. Hill

^۳ - Madeleine Green

^۴ - Bill Mallon

^۵ - MOOCs

تغییر در آموزش عالی در طول دهه گذشته تغییرات زیادی کرده است و حال زمان آن فرا رسیده است که به این فرآیند با چشمانی باز نگریسته شود.

یکی از عوامل اجتناب‌ناپذیر که در بحث‌های جاری در خصوص تغییر در آموزش عالی وجود دارد، گسترش شکاف بین قانون‌گذاران، هیات‌های حاکم و مدیران عالی از یک سو و اعضای هیئت علمی، روسای دانشکده‌ها می‌باشد که چرا ما در وهله اول به تغییر در کالج و دانشگاه نیاز داریم و اینکه چطور می‌توانیم به بهترین نحو به اهداف تغییر دست یابیم.

بررسی‌های اخیر تحصیلات عالی و نگرش به نوآوری نشان می‌دهد که در حالی که روسای دانشگاه‌ها تمایل مثبتی نسبت به مسیر فعلی آموزش عالی دارند، دیدگاه اعضای هیئت علمی نسبت به تغییر به مراتب متفاوت‌تر است. تنها ۳۲ درصد از اعضای هیئت علمی برخلاف ۶۴ درصد رؤیسان دانشگاه مورد بررسی احساس کردند که آموزش عالی در جهت درست در حال حرکت است. در حالی که ۳۵ درصد از روسای دانشگاه‌ها آموزش عالی آمریکا را به عنوان بهترین سیستم آموزشی در جهان توصیف کردند، تنها ۱۷ درصد اعضای هیئت علمی آن‌ها با این نظر موافق بودند و تنها ۷ درصد اعضای هیئت علمی بر این باور بودند که این شیوه تا ده سال آینده همچنان ادامه خواهد داشت. با این وجود، این دو گروه در مورد نیاز به تغییر در آموزش عالی اتفاق نظر داشتند. تنها ۱ درصد از روسای دانشگاه‌ها و ۳ درصد از اعضای هیئت علمی خود معتقد بودند که آموزش عالی در ایالات متحده درست عمل می‌کند و واقعاً نیاز به تغییر چندانی ندارد.

به همین ترتیب، تنها ۱۱ درصد از روسای دانشگاه‌ها و ۱۰ درصد اعضای هیئت علمی عقیده داشتند که سرعت فعلی تغییر در تحصیلات عالی به‌سازگاری بوده است. بنابراین اگر همه این تغییرات در حال حاضر در دانشکده‌ها و دانشگاه‌های ما رخ می‌دهد، چگونه می‌توانیم به بهترین شکل ممکن آن را هدایت کنیم تا آن طوری که مد نظرمان است مثبت باشد؟ بین پرسش بحثی ر هدایت می‌کنند که در این کتاب به چشم می‌خورد، با این امید که خوانندگان، برخی بندهای صریح در مورد نحوه می‌توانند انجام دهند تا تغییر مثبت در هر سطح مؤسسه به سیستمی که قرار است اتفاق بیفتد.