

برنامه‌ریزی اثربخش برای بالندگی اعضای هیئت علمی با استفاده از راهبردهای یادگیری بزرگسالان

پاتریسیا . ولز
کاتلین پی. کینگ

ترجمه

دکتر محمدحسن پرداختچی، عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی
دکتر لاله جمشیدی، عضو هیئت علمی دانشگاه سمنان



برنامه‌ریزی اثربخش برای بالندگی اعضای هیئت علمی، با استفاده از راهبردهای یادگیری بزرگسالان

پاتریشا ا. لاولر و کاتلین پی. کینگ

Patricia A. Lawler, Kathleen P. King, *Planning for Effective Faculty Development: Using Adult Learning Strategies*, Krieger Pub. Co., 2000.

ترجمه دکتر محمدحسن پرداختچی، دکتر لاله جمشیدی

ویراسته محبوبه حاج‌آقایی

صفحه‌آرا: سمیرا دهقان

طراح جلد: آرمان خرمک

ناظر چاپ: صفر ممیزاد

سازگان: ۱۰۰۰

قیمت: ۷۰۰۰۰ ریال

ناشر: مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه شهید بهشتی

کلیه حقوق تا پنج سال برای دانشگاه شهید بهشتی محفوظ است.

Lawler, Patricia A., 1944.

لاولر، پاتریشا، ا.، ۱۹۴۴-

برنامه‌ریزی اثربخش برای بالندگی اعضای هیئت علمی با استفاده از راهبردهای یادگیری بزرگسالان/ پاتریشا ا. لاولر، کاتلین پی. کینگ؛ ترجمه محمدحسن پرداختچی، لاله جمشیدی - تهران: دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۹۲.

بیست و چهار، ۱۴۸ص: نمودار. - (انتشارات دانشگاه شهید بهشتی؛ ۵۰۶)

Planning for effective faculty development: using
adult learning strategies.

عنوان اصلی:

ISBN ۰۷۸۹۰۴۴۵۷۰۴۹۴

کتابنامه.

۱. آموزش بزرگسالان - ایالات متحده. الف. کینگ، کاتلین پی. King, Kathleen P. 1955. ب. پرداختچی،

محمدحسن، مترجم. ج. جمشیدی، لاله، مترجم. د. دانشگاه شهید بهشتی. مرکز چاپ و انتشارات. ه. عنوان.

۳۷۲

LB ۱۷۳۸ ج ۲ ۱۳۹۲

/۹۷۳

ب ۳۱۶ ج

۱۳۹۲

کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه شهید بهشتی

فهرست

دبیاچه	نه
پیشگفتا نویسندگان	هفده
سپار حزان ناشر کتاب اصلی	بیست و یک
معرفی نویسندگان	بیست و سه
فصل ۱: چگونه می توان برای بالندگی اعضای هیئت علمی برنامه ریزی موفق کرد	
بالندگی اعضای هیئت علم چیست	۳
اعضای هیئت علمی چه کسانی هستند	۷
چگونه می توان در اعضای هیئت علم برای بالندگی انگیزه ایجاد کرد؟	۱۰
موفقیت	۱۳
فصل ۲: برنامه ریزی به منظور بالندگی اعضای هیئت علم	
سهم آموزش بزرگسالان در بالندگی اعضای هیئت علمی	۱۸
یادگیری بزرگسالان	۱۹
اصول یادگیری بزرگسالان	۲۱
برنامه ریزی	۲۴
الگوی یادگیری بزرگسالان برای بالندگی اعضای هیئت علمی	۲۷
الگو	۲۹
مراحل الگوی یادگیری بزرگسالان به منظور بالندگی اعضای هیئت علمی	۳۱
پیش برنامه ریزی	۳۱
برنامه ریزی	۳۳
اجرا	۳۴
پیگیری	۳۴
الگوی سه بعدی یادگیری بزرگسالان به منظور بالندگی اعضای هیئت علمی	۳۵

خلاصه ۳۷

فصل ۳: پیش‌برنامه‌ریزی ۳۹

مقدمه‌ای بر مرحله پیش‌برنامه‌ریزی ۳۹

اصول یادگیری بزرگسالان ۴۱

کارها، وظایف و مشکلات پیش‌برنامه‌ریزی ۴۴

درک فرهنگ سازمانی ۴۴

تعیین نقش برنامه‌ریز بالندگی اعضای هیئت‌علمی ۴۷

نیاز به جی آموزشی ۴۹

ارزشیابی منابع ۵۱

تعیین اهداف ۵۳

مرحله پیش‌برنامه‌ریزی در عمار ۵۴

خلاصه ۵۵

فصل ۴: برنامه‌ریزی ۵۷

مقدمه‌ای بر مرحله برنامه‌ریزی ۵۸

اصول یادگیری بزرگسالان ۵۸

وظایف و مسائل و مشکلات برنامه‌ریزی ۶۰

انتخاب موضوع ۶۱

تعیین سخنران یا مجری ۶۳

آمادگی به منظور اجرا ۶۶

آماده شدن برای حمایت و انتقال یادگیری ۶۷

زمان‌بندی برنامه ۷۰

آغاز ارزشیابی ۷۲

مرحله برنامه‌ریزی در عمل ۷۳

خلاصه ۷۵

فصل ۵: اجرا ۷۷

مقدمه‌ای بر مرحله اجرا ۷۷

اصول یادگیری بزرگسالان ۷۸

۸۰	وظایف و مسائل اجرای برنامه
۸۰	تأکید بر تدارک برنامه
۸۱	معرفی برنامه و اطلاع‌رسانی درباره آن
۸۵	اجرای اصول یادگیری بزرگسالان
۸۷	پایش بر برنامه
۸۸	مرحله اجرا در عمل
۹۰	خلاصه

۹۱	فصل ۶: پیگیری
۹۲	مقدمه مرحله پیگیری
۹۳	اصول یادگیری بزرگسالان
۹۴	وظایف و مسائل و موضوعات مرحله پیگیری
۹۵	ارزشیابی
۹۹	استمرار یادگیری
۱۰۴	ارزشیابی نقش برنامه‌ریز بالندگی اعضای هیئت علمی
۱۰۶	مرحله پیگیری در عمل
۱۰۷	خلاصه

۱۰۹	فصل ۷: بالندگی اثربخش اعضای هیئت علمی در عمل
۱۱۰	استقرار برنامه اثربخش بالندگی اعضای هیئت علمی
۱۱۰	مسائل و موضوعات اساسی
۱۱۰	مسائل و موضوعات مربوط به قدرت
۱۱۱	مسائل و موضوعات مربوط به منابع
۱۱۳	مسائل و موضوعات مربوط به حمایت و انتقال یادگیری
۱۱۴	مسائل و موضوعات اخلاقی
۱۱۶	اثربخشی مستمر
۱۱۶	اتخاذ دیدگاهی کلی و جامع
۱۱۷	کاربرد اصول یادگیری بزرگسالان
۱۱۷	درگیر کردن اعضای هیئت علمی در هر مرحله
۱۱۸	ارزشیابی مستمر

- ۱۱۸..... حفظ انعطاف‌پذیری الگو
- ۱۱۹..... استفاده از فهرست بررسی بالندگی اعضای هیئت‌علمی
- ۱۲۰..... بالندگی حرفه‌ای به منظور برنامه‌ریز بالندگی اعضای هیئت‌علمی
- ۱۲۰..... شغل بالندگی اعضای هیئت‌علمی
- ۱۲۱..... رهبری
- ۱۲۲..... بالندگی شخصی و حرفه‌ای

- ۱۲۵..... پیوست ۱۱
- ۱۳۱..... پیوست ۱۲
- ۱۳۳..... منابع
- ۱۴۱..... واژه‌نامهٔ فارسی-انگلیسی
- ۱۴۵..... واژه‌نامهٔ انگلیسی-فارسی
- ۱۴۷..... نمایه

دیباچه

خداوند تبارک و تعالی را سپاسگزارم که طی ده سال اخیر، توفیق خدمت به برخی از اعضای محترم هیئت علمی در برخی از دانشگاه‌ها را نصیبم کرد تا در مقام مجری، در بیش از چهل کارگاه آموزشی در زمینه مدیریت کلاس یا مهارت‌های تدریس فعالیت کنم. در اجرای کارگاه‌های مذکور، سعی کردم در عمل همه اصول و قواعدی را به کار بندم که در ارتباط با تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزش و بالندگی (توسعه) کارکنان مطالعه کرده و طی بیست سال خدمت به عنوان کارشناس، معاون و مدیرکل آموزش، قبل از ورود به دانشگاه شهید بهشتی تجربه کرده بودم. در جمله منابع مورد مطالعه در این زمینه کتابی بود که اکنون ترجمه آن تقدیم جامعه دانشگاهی کشور عزیزمان ایران می‌شود.

با توجه به برگزاری کارگاه‌های آموزشی متعدد در زمینه‌های گوناگون و همچنین، اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌هایی که ماه به ماه در زمینه بالندگی اعضای هیئت علمی است، ضرورت معرفی این واژه و دامنه و ابعاد آن به جامعه دانشگاهی ایران احساس شد. افزون بر این، با تدوین و تصویب برنامه دکترای آموزش عالی با پنج گرایش (مدیریت، برنامه‌ریزی توسعه، اقتصاد و مدیریت مالی، برنامه درسی و تکنولوژی) و راهاندازی چهار گرایش آن در دانشگاه شهید بهشتی از سال ۱۳۸۰ به بعد و همچنین تدریس درس «بالندگی سازمانی» در دوره‌های مذکور، ضرورت این امر را دو چندان یافتیم. قبل از پرداختن به اصل مطلب، بیان چند نکته که در ذیل آمده است ضروری می‌دانم.

اول: توسعه، بهسازی یا بالندگی اعضای هیئت علمی

با وجود آن که معمولاً در متون مربوط به آموزش کارکنان در زبان واژه انگلیسی development، معادل‌هایی چون «توسعه» یا «بهسازی» به کار می‌رود و حتی در دوره کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی، عنوان «آموزش و بهسازی کارکنان» انتخاب شده است، در اینجا به پیروی از استاد بزرگوارم، مرحوم محمدعلی طوسی، از واژه «بالندگی» استفاده کرده‌ام. مرحوم دکتر طوسی develop را با envelop مقایسه می‌کردند و می‌فرمودند که در envelop چیزی در داخل پاکت گذاشته و مکتوم می‌شود، در حالی که در develop، درون و ذات فرد متجلی می‌شود و پرورش می‌یابد. ایشان عنوان «بالندگی سازمانی» را برای یکی از کتاب‌های خویش انتخاب کردند.

شاید بتوان گفت که شایستگی و توانایی آموختن، از جمله برکات و جلوه‌های خلیفه الهی است که خداوند به اعلی درجه به ما بخشیده است و آموزش و پرورش نیز زمینه‌ساز به‌فعالیت درآمدن و تجلی آن است، لذا استاد بزرگوارم، جناب آقای دکتر غلامحسین شکوهی (حفظ‌هم الله)، تعلیم و تربیت را از جمله معداتی می‌داند که زمینه ظهور و شکوفایی استعدادها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های ذاتی فرد را فراهم می‌کند. شاید به همین دلیل، در برخی از دانشگاه‌های امریکا، نام دانشکده علوم تربیتی را به دانشکده «علوم تربیتی و بالندگی انسان» تغییر داده‌اند.

برنامه‌ها و فعالیت‌های بالندگی اعضای هیئت علمی را نیز می‌توان از جمله معدات به شمار آورد که انتظار می‌رود بتواند بستر لازم را به منظور بالندگی هرچه بیشتر استادان فراهم آورد؛ البته همان گونه که در متن کتاب ملاحظه می‌شود و براساس اصول آموزش بزرگسالان، اعضای هیئت علمی، به هر یک در رشته تحصیلی خویش متخصص و مرجع هستند، باید بیشترین نقش، مشارکت و همکاری را در جریان طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های بالندگی داشته باشند. در حقیقت، صاحب و متولی اصلی برنامه‌ها، خود آنان هستند؛ زیرا بنا به مدارج تحصیلی، پژوهشی و تجربه‌شان بیش از هر کسی بگری بالندگی علمی و پژوهشی خویش را می‌خواهند.

دوم: مراحل تحول برنامه‌ها و فعالیت‌های مربوط به بالندگی اعضای هیئت علمی

متیو کولت^۱ در کتاب راهنمای جدید بالندگی اعضای هیئت علمی، که در آوریل ۲۰۱۰ منتشر شد، مراحل تحول پژوهشی و عملی برنامه‌ها و فعالیت‌های بالندگی اعضای هیئت علمی را در پنج مرحله به شرح زیر مطرح کرد:

۱) در اواسط دهه ۱۹۵۰ تا اواسط دهه ۱۹۶۰، که مدرس دانشگاه به مثابه استاد، دانشمند و پژوهشگر تلقی می‌شد و برنامه‌ها و فعالیت‌های بالندگی اعضای هیئت علمی عمدتاً در جهت ارتقا و تبحر علمی و پژوهشی استادان بود، شمار اندکی از دانشگاه‌ها، برنامه‌ها و فعالیت رسمی در زمینه بهبود و ارتقای تدریس استادان ارائه می‌کردند و تأکید و توجه آنها بیشتر بر توسعه تخصص علمی و پژوهشی اساتید بود که شاخص آنها نیز تعداد کتاب‌ها و مقالات منتشرشده آنها تلقی می‌شد. در این دوره، فرض بر آن بود که با ارتقای علمی و پژوهشی، مهارت تدریس نیز به‌صورت اتوماتیک حاصل می‌شود؛ لذا برنامه‌های معدودی از دوره دکترا رسماً شامل درس یا آموزش در زمینه تعلیم و تربیت و تدریس بود. اعضای هیئت علمی نیز آگاه بودند که ترقی و موفقیت آنها به شمار کتاب‌ها و مقالات آنها بستگی دارد.

۲) در اواسط دهه ۱۹۶۰ تا اواسط دهه ۱۹۷۰، استاد به مثابه معلم تلقی می‌شد. این دوره شاهد گسترش معنی بالندگی اعضای هیئت‌علمی و دربرگیری عوامل آموزشی و سازمانی مؤثر در بهبود تدریس بود. در این دوره، بسیاری از اعضای هیئت‌علمی از کمبود منابع برای پژوهش و تأکید انحصاری بر پژوهش به منزله تنها شاخص و ضرورت ارتقا و پیشرفت استادان، ناراضی بودند. بنابراین خواستار بسط معنی و دامنه بالندگی و گشودن راه‌های پیشرفت و ارتقای خویش شدند. دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در پاسخ به این خواسته‌ها، اشکال گوناگون و متنوعی از برنامه‌ها و فعالیت‌ها را در زمینه «بهبود و تعالی تدریس» ارائه کردند و اعتباراتی به این امر تخصیص دادند. این برنامه‌ها و حمایت‌ها به یکی از روش‌های زیر انجام می‌شد:

- برنامه‌های موردی، مانند برگزاری کارگاه‌های آموزشی و جلسات بحث و گفت‌وگو و همچنین برنامه‌های کوتاه مدت؛
- راه‌اندازی مراکز تخصصی و پژوهشی در زمینه یادگیری و تدریس؛
- اعطای مشوق‌های مالی به استادانی که برای بهبود تدریس پروژه‌هایی را تدوین و اجرا کنند.

۳) دهه ۱۹۸۰، که دوره نهادینه شدن برنامه‌ها و فعالیت‌های بالندگی اعضای هیئت‌علمی است، با تأسیس مراکز رسمی و تخصصی ویژه صریح، اجرایی و ارزیابی این گونه برنامه‌ها و فعالیت‌ها همراه است.

۴) دهه ۱۹۹۰، که دوره فراگیرمحوری است و طی آن فراگیر در حکم عنصر اصلی رویدادهای آموزشی و استاد و معلم به منزله تسهیل‌کننده و راهنما تلقی می‌شوند. در این دوره، بر بهبود و تعالی تدریس و در نظر گرفتن معلم و استاد در مقام متخصص آموزش و پرورش و تنها صحنه‌گردان و محور رویدادهای آموزشی در کلاس (معلم محوری) کمتر تأکید می‌شد و فراگیر (دانش‌آموز یا دانشجو) به مثابه محور و عامل اصلی رویدادهای آموزشی مطرح و وارد صحنه شد؛ معلم یا استاد نیز به منزله راهنما در کنار او قرار گرفت. این مدرک تأکید و تمرکز، توجه زیاد و روی‌آوری به روش‌های آموزش و پرورش فراگیرمحور، مانند رویکردهای فعال و مشارکت‌جویانه و استراتژی‌های یادگیری جستارگرایانه را در پی داشت. بدین ترتیب، فراگیر مستقیماً وارد معادله تدریس و یادگیری شد. این دهه، شاهد گزینه‌ها و منابع پیچیده‌تر، جدیدتر و فراوان‌تری در زمینه بالندگی اعضای هیئت‌علمی، آموزش و سازمانی بود که بر رویکردی سیستماتیک و جامع به امر بالندگی آموزش و پرورش دلالت می‌کرد.

۵) دهه ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۰، دوره شبکه‌سازی نامگذاری شده است که در آن از متولیان،

برنامه‌ریزان و مجریان بالندگی اعضای هیئت علمی، انتظار می‌رود که با تعیین، تعریف، حفظ و تقویت اهداف بالندگی اعضای هیئت علمی آن را ارتقا بخشند و به اتفاق اعضای هیئت علمی، مدیران و سایر دست‌اندرکاران دانشگاه، شبکه‌ای را تشکیل دهند که پاسخگوی نیاز دانشگاه در این زمینه باشد و برای رویارویی با چالش‌هایی که دانشگاه‌ها در این قرن با آن مواجه خواهند بود، راه‌حل‌های سازنده و مفیدی ارائه دهند.

سوم: تعریف بالندگی اعضای هیئت علمی

اگرچه نیاز فعالیت‌های مربوط به بالندگی اعضای هیئت علمی را سال ۱۸۱۰ و در قالب اعطای فردیت و معنای به استادان می‌دانند، اما مفهوم و تعریف آن طی این مدت تغییر و تحول یافته و فراتر رفته شده است؛ البته برای بالندگی اعضای هیئت علمی، همانند هر یک از واژه‌های مربوط به علوم انسانی و اجتماعی، تعریف واحدی که در آن اتفاق نظر باشد وجود ندارد. با وجود این، در کتاب راهنمای بالندگی اعضای هیئت علمی (۲۰۱۰) تعاریف زیر ارائه شده است که به نوعی تاریخچه و چگونگی تحول این مفهوم را نشان می‌دهد:

- فرانسیس^۱ (۱۹۷۵)، بالندگی اعضای هیئت علمی را کوششی کلاس‌محور و فردی تلقی و این‌گونه تعریف می‌کند: «فراگیری به دنبال اصلاح نگرش‌ها، مهارت‌ها و رفتارهای اعضای هیئت علمی در جهت اثربخشی و سبب مثبت‌های بیشتر در برآوردن نیازهای پژوهشی و آموزشی خود، دانشجویان و دانشگاه مربوطه‌شان باشند».
- بیست سال بعد، لوئیس^۲ (۱۹۹۶) این‌گونه تعریف کرده و آن را به گونه‌ای گسترده‌تر شامل می‌کند: «بالندگی فردی: تفکر و تأمل (خوداندیشی)، سرزندگی و تعالی و رشد؛ بالندگی آموزشی: فعالیت‌های درس‌محور و دانشجوی‌محور؛ بالندگی سازمانی: بالندگی برنامه، گروه، بخش یا سراسر سازمان».
- دایاموند^۳ (۲۰۰۲) اظهار می‌کند که سه رویکرد مذکور مانع‌الجمع نیستند، بلکه ترکیبی از آنها این امکان را برای دانشگاه‌ها، برنامه‌ریزان و متولیان بالندگی اعضای هیئت علمی فراهم می‌آورد که برنامه‌ها، فعالیت‌ها و منابعی متناسب با مسائل و اهداف جاری تدوین و اجرا کنند. او با ارائه چهار حوزه به هم وابسته، نقش برنامه‌ریزان و متولیان بالندگی اعضای

1. Francis
3. personal development
5. organizational development

2. Lewis
4. instructional development
6. Diamond

- هیئت علمی را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد:
- بالندگی اعضای هیئت علمی^۱ که بر بهبود مهارت آموزشی تک تک آنها تأکید دارد.
 - بالندگی سازمانی که بر یادگیری فراگیران از طریق بهبود درس و تجارب برنامه درسی تأکید می‌کند.
 - بالندگی حرفه‌ای^۲ که بر تعامل سه بخش قبلی توجه دارد.

چهارم: مباحث مورد تأکید در فصول این کتاب

مباحث عمده‌ای را که در فصول این کتاب مورد تأکید قرار گرفته است، می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- در نظر داشتن مبنای نظری و پژوهشی و همچنین رعایت اصول آموزش بزرگسالان در تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های بالندگی اعضای هیئت علمی؛
- تفکر و تأمل مهمه استاندداران و شرکت‌کنندگان در این برنامه‌ها و فعالیت‌ها درباره روند برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی. همچنین بررسی تجارب و دستاوردهای حاصل از این برنامه‌ها و فعالیت‌ها؛
- جو همراه با احترام که در این فضای استقلالی علمی استادان حفظ شود و تجربه‌ها، پژوهش‌ها و تخصص آنها محترم شمرده شود و به کار گرفته شود. افزون بر این، باید دوره‌های فعالیت‌های بالندگی نیز براساس نظر آنها در راستای نیازها و خواسته‌های آنها برنامه‌ریزی و اجرا شود.
- حمایت مالی، تجهیزاتی، سازمانی و مدیریتی برای برنامه‌ها و فعالیت‌های بالندگی و کاربرد یادگیری‌های صورت گرفته در آنها در عمل، از ارکان رفیع این قبیل برنامه‌هاست.
- همکاری و مشارکت متقابل و برابر، بدون سلسله مراتب انرژی و دیوانسالارانه^۳.
- در حقیقت، می‌توان گفت که جان کلام برنامه‌ها و فعالیت‌های بالندگی به نظام دانشگاهی همین واژه «collegiality» است. کم‌تر کتابی درباره مدیریت دانشگاه و فرهنگ سازمانی آنها می‌توان یافت که معنا و مفهوم و ضرورت این واژه را مطرح نکرده و چند صفحه‌ای را به تفسیر و توضیح آن اختصاص نداده باشد. این واژه حتی در کتاب‌های مدیریت آموزشی - که عمدتاً درباره مدارس نوشته شده است - و کتاب‌های نظارت و راهنمایی آموزشی نیز مطرح شده است.
- به طور مثال، در کتاب تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی نوشته هوی و میسکل و ترجمه دکتر سیدعباس‌زاده، در مبحث جو سازمانی در مقابل این کلمه واژه «همکاری» مطرح

1. faculty development

2. professional development

۳. این عبارت، در برابر واژه collegiality آورده شده است.

شده و به منزله یکی از ابعاد جو سازمانی در پرسشنامه هالپین و کرافت^۱ در ارتباط با رفتار معلمان با یکدیگر و با مدیر مدرسه آمده است. در جدیدترین ویرایش و بازنگری پرسشنامه مذکور (۲۰۱۰) هوی، چنین همکاری را به منزله یکی از ویژگی‌های رفتار معلمان در مدرسه مطرح کرده است. واژه مذکور در کتاب نظارت و راهنمایی آموزشی از ژوزف باندی و جان وایلز^۲ ترجمه دکتر بهرنگی نیز، با عنوان «حمیت حرفه‌ای» آمده است.

جان لاولی و کیمبل وایلز^۳ ۱۹۷۵، بن هریس^۴ ۱۹۸۱، پیتراولیوا^۵ ۲۰۰۴، سرجیوانی^۶ ۲۰۰۷

۲۰۰۷

و ... در کتاب‌هایی که در زمینه نظارت و راهنمایی آموزشی یا مدیریت مدرسه نوشته‌اند، این موضوع را مطرح کرده‌اند:

هارولد کونتز^۷ و سریل اودانل^۸ در نهمین ویرایش کتاب مدیریت (۱۹۹۰)، واژه مدیریت همکارانه و متقابل را برابر "collegial management" مطرح کرده‌اند و در فهرست واژه‌ها این‌گونه آورده‌اند: «... بررسی همچون اداره امور دانشگاه‌ها که در آن اعضای گروه از طریق گفت‌وگوها، نشست‌ها، کمیته‌ها، بود را اداره می‌کنند». کیت دیویس^۹ نیز در کتاب رفتار سازمانی (۲۰۰۷)، رویکرد مشارکتی و متقابل و برابر را به مثابه یکی از رویکردهای مورد توجه در رفتار سازمانی آورده است.

بالاخره در کتاب مدیریت و رهبری اثر تریش عالی که دکتر نوه ابراهیم ترجمه کرده است، سبک مشارکتی "collegial" به منزله یکی از سبک‌های چهارگانه مدیریت دانشگاه‌ها مطرح شده است و در کتاب دانشگاه‌ها چگونه اداره می‌شوند، نوشته بیرن بالا^۹ و ترجمه دکتر آراسته نیز به این موضوع اشاره شده است.

در مجموع، با تعریف و توصیفی که از این واژه در کتاب عالی^۱ مختلف به عمل آمده است، می‌توان گفت که اثربخشی و موفقیت برنامه‌ها و فعالیت‌های بالادستی هیئت‌علمی و هر برنامه و فعالیت دیگری در محیط دانشگاهی وابسته به جوی مشارکت‌آمیز، مشارکتی و متقابل و برابر است. با توجه به مراتب مذکور و با عنایت به داشتن تخصص، دانش و مهارت پژوهشی اعضای هیئت‌علمی در سطح بالا و جایگاه خاص اجتماعی که ویژگی‌های خاصی به آنها می‌بخشد، شاید تعریف زیر از بالندگی اعضای هیئت‌علمی، بیشتر در راستای مطالب مطرح‌شده در این کتاب باشد.

1. Halpin and Craft

3. John Iovell and Kimble Wiles

5. Peter Oliva

7. Harold Koontz and Ceril O Donnell

9. Birnbaum

2. Joseph Bondy and John Wiles

4. Ben Harris

6. Sergiovanni

8. Keit Davis

«توسعه و غنا بخشیدن به محیط، شرایط و امکانات کالبدی و جو و فرهنگ سازمانی دانشگاه در جهت یاری و مساعدت به اعضای هیئت علمی و بسترسازی لازم برای آنها، تا براساس تجربیات و دستاوردهای علمی و عملی خویش و همکاران در دانشگاه خودشان یا سایر دانشگاه‌ها و نهادهای آموزشی و پژوهشی داخلی و خارجی، استعدادها و ظرفیت‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت خویش را بشناسند، پرورش دهند، متجلی سازند و در عمل به کار بندند و در نتیجه کمیت و کیفیت فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی خویش را ارتقا بخشند».

پیش از هر چیز لازم است از خانم دکتر لاله جمشیدی که زحمت ترجمه اولیه این اثر را متقبل شدند و با صبوری تأخیر در کار را پذیرفتند سپاسگزار باشم. به خصوص سرکار خانم آذرمه سنجری که در آماده‌سازی متن کتاب با دقت نظر قابل تحسینی به صحت و دقت کار افزودند.

از زحمات همکاران مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه که در آماده‌سازی و چاپ این اثر ما را یاری کردند، از سرکار خانم سمیرا دهقان برای حروف‌چینی و صفحه‌آرایی، از آقای آرمان خرمک برای طراحی جلد و از خانم بهاره نوری برای نمونه‌خوانی کتاب تشکر و قدردانی می‌کنم.

محمدحسن پرداختچی

تابستان ۱۳۹۲