

مدیریت در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری: چالشها و کاستیها

نویسنده: دکتر عمیرضا آراسته
(عضو هیات علمی مؤسسه پژوهش
و برنامه ریزی آموزش عالی)

معرفی مقاله:

در سالهای اخیر، موضوع مدیریت دانشگاه‌ها و - در رأس آن - نقش رئیس دانشگاه یکی از موضوعهای مطرح در محافل دانشگاهی بوده است. با وجود تغییر و تحولات بسیار سالهای اخیر در توسعه کشور، کارایی و کارآمدی نظام مدیریت در دانشگاه‌های کشور افزایش نیافته است. هدف از مطالعه حاضر بررسی چالشها و کاستیهای مدیریت در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، و ارائه پیشنهادها کاربردی در جهت بهبود آن است. برای تحقیق این هدف دو نوع پرسشنامه برای کلیه رؤسای دانشگاه‌ها، معاونان و رؤسای دانشکده‌ها ارسال گردید. تعداد ۳۵۶ پرسشنامه قابل استفاده از سوی رؤسای دانشگاه‌ها (۳۸) و معاونان و رؤسای دانشکده‌ها (۲۸۸) دریافت شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی (descriptive) و تحلیل محتوایی (content analysis) صورت پذیرفت. در این مقاله، ویژگیهای شخصی و مشکلاتی که نظام مدیریت دانشگاه‌های کشور را تحت تأثیر قرار داده است به بحث گذاشته می‌شود و توصیه‌هایی نیز برای آنها ارائه می‌گردد.

مقدمه:

اهمیت نقش مدیریت در پیشبرد اهداف آموزش عالی همواره طرف توجه صاحب‌نظران آموزش عالی بوده است. فقدان مدیریت استعدادها و موجود در نظام مزبور روحیه جدیت و اشتیاق را از بین می‌برد و موجب بروزی هدفی و سردرگمی در مراکز آموزش عالی می‌شود. از سوی دیگر، مدیریت صحیح باعث می‌گردد که تواناییهای اعضای هیأت علمی و دیگر نیروهای انسانی دانشگاه‌ها که از نظام آموزش عالی بهره کافی می‌برند، ارتقا یابد و به منصف ظهور برسد. اعضای هیأت علمی برجسته به مدیران توانا خوشامد می‌گویند و مدیران مؤثر نیز، به نوبه خود، موجب جذب و ارتقای اعضای هیأت علمی توانا می‌شوند.

رشد ناگهانی تعداد دانشجویان در دهه شصت و نیمه اول دهه هفتاد، و همچنین افزایش سریع واحدهای دانشگاهی موجب روی کار آمدن مدیرانی در این مؤسسات شده است که از توانمندیهای لازم برای انجام وظایف خویش برخوردار نبوده‌اند. همچنین، عدم ثبات مدیریتی در آموزش عالی در طول بیست سال گذشته و نیز «عملکرد سلیقه‌ای»، به جای «عملکرد برنامه‌ای»، بویژه اجرا نشدن قوانین، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها را می‌توان از مشکلات آموزش عالی دولتی در درون نظام آموزش عالی دانست (قبادیان، ۱۳۷۷). به زعم سیاری (۱۳۷۴) «مدیریت در آموزش عالی ایران بعد از انقلاب اسلامی دستخوش تحولات بسیاری گردیده است. مدیران رده‌های مختلف در دهه اول انقلاب از ثبات زیادی برخوردار نبوده‌اند. اگرچه اکثر آنها دانشگاهی هستند ولی کار مدیریت را از طریق آزمایش و خطا انجام می‌دهند. این نوع مدیریت بسیار پرهزینه و مخاطره‌آمیز است. در این مدت، نه به طور سازمان یافته‌ای از کار مدیران ارزیابی به عمل آمده و نه آموزشهای لازم در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی به آنها داده شده است که چون آنها متخصص و متعهد هستند پس کار مدیریت را هم می‌توانند به انجام برسانند.» بنابراین، در حال حاضر، یکی از مهمترین مشکلات آموزش عالی کشور معلول ضعف و سوء مدیریت است. این ضعف یا سوء مدیریت باعث شده است که مراکز آموزش عالی،

به جای پاسخگویی به نیازهای جامعه، به مراکزی برای پاسخگویی به نیازهای کسب اعتبار دانشجویان تبدیل شوند و در راستای وظیفه اصلی خویش، که همانا هدایت دانشجویان در مسیر شکوفایی علمی، فنی و تخصصی، به منظور انجام پژوهش و مساعدت در طریق توسعه و رفع نیازهای جامعه است، قدمهای کوچکی بردارند.

در عصر حاضر، که کشورها می‌کوشند برای توسعه اقتصادی، احیای عدالت اجتماعی، ایجاد فرصتهای شغلی و حل معضلات اجتماعی از ابزار آموزش کمک بگیرند، کیفیت مدیریت در دانشگاه‌ها به میزان قابل توجهی موفقیت و نحوه سرمایه‌گذاری در آموزش عالی را مشخص خواهد کرد. مدیریتهای غیر صحیح و سلیقه‌ای (حداد، ۱۳۷۸) در کنار کمبود تجربه و ضعف صلاحیتهای علمی در مدیریت آموزش عالی، مشکلاتی برای آموزش عالی ایجاد کرده است (امراهی، ۱۳۷۷؛ ازهری، ۱۳۷۷). هدف از پژوهش حاضر، بررسی چالشها و کاستیهای مدیریت در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، و ارائه پیشنهادها کاربردی در جهت بهبود آن است. این پژوهش، علاوه بر آنکه پاسخی است به تأکید مقامات آموزش عالی بر لزوم بررسی مدیریت در دانشگاه‌های کشور، به ارائه راه حل برای ارتقای نظام مدیریت دانشگاه‌ها نیز خواهد پرداخت. اگر دانشگاه‌ها - با توجه به شأن و مرتبه‌ای که دارند - از نظر مدیریتی در سطح بالاتری قرار گیرند، نظام آموزش عالی کشور از اعتلای بیشتری برخوردار می‌شود (معین، ۱۳۷۶).

روش پژوهش

در دهه اخیر، تحقیقات کیفی (qualitative research) مورد توجه خاص پژوهشگران رشته‌های آموزش و پرورش و آموزش عالی بوده است. در نشریات معتبری مانند فصلنامه آموزش عالی (The Journal of Higher Education) و بررسی آموزش عالی (The Review of Higher Education)، تعداد مقالاتی که از

این روش استفاده نموده‌اند سه برابر شده است. همچنین از سال ۱۹۸۰ به این سو، بیش از سه چهارم رساله‌هایی که انجمن آموزش عالی آمریکا (ASHE) آنها را ممتاز شناخته است، مبتنی بر روشهای کیفی بوده‌اند. اما در ایران، توجه اندکی به پژوهشهای کیفی و تحلیل محتوا شده است. شاید بتوان علت این امر را در چیزی یافت که جرج کلر (Keller, 1998) در مقاله‌ای با عنوان "آیا تحقیقات آموزش عالی نیاز به بازنگری دارد؟" به آن اشاره دارد: "محققان آموزش عالی باید از اعتقاد خود مبنی بر تبدیل این رشته به یک دانش اجتماعی کمی، دست بردارند. رشته آموزش عالی هرگز نمی‌تواند یک علم سازمان یافته باشد، و یقیناً نمی‌تواند به علمی کمی - مانند فیزیک - تبدیل شود. محققان باید روش تفهم و درک را برگزینند." وی همچنین به این موضوع اشاره دارد که ده‌ها تن از صاحب‌نظران بصیر و فعال تعلیم و تربیت، از لی کران‌باخ (Cronbach, 1982) گرفته تا آردن وایلند اوسکی (Wildavasky, 1984) و الیوت ایزنر (Eisner, 1991)، توصیه کرده‌اند که روشهای کیفی و کمی هر دو ضروری‌اند.

برای ارزیابی مدیریت دانشگاه‌ها، نظام مدیریت دانشگاه‌ها و رئیس دانشگاه (به عنوان رکن اصلی مدیریت) مورد توجه خاص این تحقیق قرار گرفت. بر اساس متون موجود و نظریات متخصصان، دو پرسشنامه برای پاسخ به سؤالات زیر تهیه شدند:

۱- «رؤسای دانشگاه‌ها دارای چه ویژگیهایی هستند؟»

۲- «مشکلات دانشگاه‌ها که نظام مدیریت را تحت تأثیر قرار داده‌اند کدامند؟» پرسشنامه اول برای رؤسای دانشگاه‌ها و پرسشنامه دوم، به طور همزمان، برای معاونان دانشگاه‌ها و رؤسای دانشکده‌ها ارسال شد. علاوه بر ویژگیهای جمعیت‌شناختی رؤسای دانشگاه‌ها، سه سؤال باز از جامعه آماری پرسیده شد: ۱- «نقاط قوت نظام مدیریت در دانشگاه‌های خود را ذکر نمایید.» ۲- «نقاط ضعف نظام مدیریت در دانشگاه خود را ذکر نمایید.» ۳- «چه فعالیتهای متفاوتی را برای بهبود کیفیت نظام مدیریت در دانشگاه خود پیشنهاد می‌کنید؟» تحلیل محتوایی پرسشنامه‌ها موجب پدید آمدن درک عمیقی از دنیای دانشگاه‌ها

برای محقق بود. تحلیل محتوا، به مثابه تکنیکی پژوهشی، شامل شیوه‌های تخصصی در پردازش داده‌های علمی است. هدف تحلیل - مانند همه فنون (تکنیک‌های) پژوهشی - فراهم آوردن شناخت، بینشی نو، و تصویر واقعیت در راهنمای عمل است (Krippendorff, 1980) بررسی انبوهی از رفتارها، نظریه‌ها و پیشنهادها، پس از برنامه‌ریزی برای مدیریت داده‌ها، گدگذاری، نظام ارزیابی داده‌ها با استفاده از پیشنهادها بوگدان و بیکن (Marshall and Rossman 1995; Miles and) Hoberman 1994; Bogdan, and Bikden, 1992; Goetz and Lecompte, (1984; Krippendorff, 1980. با هدف درک وسیع‌تر از موضوع صورت پذیرفت.

از آنجا که احتمال داده می‌شد که پاسخ دهندگان از بیان نگرش خود راجع به مسایل مختلف مدیریتی اکراه داشته باشند و احياناً پاسخ مصلحتی بدهند، نامه‌ای توضیحی تهیه شد که در آن، ضمن تشریح هدف تحقیق، بر تضمین محفوظ و محرمانه ماندن پاسخها و نام و مشخصات فردی پاسخ دهندگان، تأکید شده بود. این نامه توضیحی نیز به همراه پرسشنامه ارسال گردید.

جامعه آماری شامل ۴۷ رئیس دانشگاه، ۱۹۶ معاون دانشگاه و ۲۹۶ رئیس دانشکده بود. به فاصله هر چهار هفته، دو مکتوب پیرو - شامل نامه توضیحی، پاکت تمبردار، و تأکید مجدد بر محرمانه بودن پژوهش - برای پاسخگویان ارسال شد. چهارماه پس از ارسال اولین دسته از پرسشنامه‌ها، تعداد ۳۸ پرسشنامه قابل استفاده، که از سوی رؤسای دانشگاه‌ها تکمیل شده بود، و ۲۸۸ پرسشنامه که معاونان و رؤسای دانشکده‌ها به آن پاسخ گفته بودند، دریافت گردیدند. این تعداد، بمراتب بیشتر از آن تعدادی است که توسط روش شناسان پیشنهاد کرده‌اند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی (descriptive) و تحلیل محتوا (content analysis) صورت پذیرفت. ابتدا نظریات و پیشنهادها رؤسای دانشگاه‌ها، معاونان و رؤسای دانشکده‌ها چندین بار مورد مطالعه قرار گرفت. داده‌هایی که ربطی با موضوع تحقیق نداشتند، حذف گردیدند و با استفاده از روشهای کیفی،

داده‌های باقیمانده با کدگذاری به بخشهای مختلف و واحدهای معنی داری تقسیم شدند. سپس با خوشه بندی واحدها، دسته‌های مفهومی شامل ساختار (فراوانی) = (۲۱۲)، مشارکت (۱۸۰)، ارتباط با محیط (۱۷۵)، برنامه‌ریزی و ارزیابی (۱۶۲)، اداری و پشتیبانی (۱۵۳)، مشکلات مالی (۱۵۲) و توسعه رهبری و مدیریت (۱۵۰) شناسایی شدند.

یافته‌های پژوهشی و بحث

رؤسای دانشگاه‌ها دارای چه ویژگیهای شخصی هستند؟ یکی از ابعاد مهم بررسی مدیریت رؤسای دانشگاه‌ها مشخص کردن خصوصیات شخصی آنها در تحقیق است. تاکنون هیچگونه سیمایی از ویژگیهای رؤسای دانشگاه‌ها ترسیم نشده است.

همچنانکه در جدول شماره ۱ نشان داده شده است، ۱۳/۱ درصد رؤسای دانشگاه‌ها در دسته ۳۵ - ۴۰ سال، ۵۵/۴ درصد در دسته ۴۱ - ۴۵، و ۱۸/۴ درصد در دسته ۵۶ - ۶۰ قرار گرفته‌اند. بیش از ۶۰ درصد رؤسای دانشگاه‌ها دارای ۴۵ سال سن و یا کمتر هستند. از ۳۸ نفر پاسخگو، ۳۷ نفر مرد و ۱ نفر زن هستند؛ همچنین ۳۷ نفر مدرک دکتری تخصصی دارند.

(سالنامه آموزش عالی. *Almanac of Higher Education, 1999 - 2000*) میانگین سنی رؤسای دانشگاه‌های آمریکا را ۵۶ سال گزارش کرده است که، در این میان ۵۴/۸ درصد در دسته ۵۱ - ۶۰ و ۲۱/۹ درصد در دسته ۶۱ - ۷۰ قرار دارند. در ضمن، ۸۳/۵ درصد رؤسای دانشگاه‌های این کشور را مردان تشکیل می‌دهند. میانگین سنی رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران، با داشتن میانگین ۲/۷ سال تجربه در این سمت، نمایانگر این نکته است که میانگین سنی آنان در آغاز کار ۴۲/۳ سال بوده است.

جدول شماره ۱: خصوصیات شخصی رؤسای دانشگاه‌های کشور

میانگین	درصد	فراوانی	گروه	خصوصیات
۴۵	۱۳/۱	۵	۳۵ - ۴۰	سن
	۵۵/۴	۲۰	۴۱ - ۴۵	
	۱۸/۴	۷	۴۶ - ۵۰	
	۱۰/۵	۴	۵۱ - ۵۵	
	۲/۶	۱	۵۶ - ۶۰	
	۹۷/۴	۳۷	مرد	جنس
	۲/۶	۱	زن	
۱۳/۷	۱۳/۲	۵	۰ - ۵	سالهای تجربه به عنوان عضو هیأت علمی
	۱۸/۴	۷	۶ - ۱۰	
	۳۱/۶	۱۲	۱۱ - ۱۵	
	۲۱	۸	۱۶ - ۲۰	
	۱۳/۲	۵	۲۱ - ۲۵	
	۲/۶	۱	۲۶ - ۳۰	
۵۰	۸۴/۲	۳۲	۰	سالهای تجربه به عنوان مدیر گروه
	۱۳/۲	۵	۱ - ۵	
	۲/۶	۱	۶ - ۱۰	
۲/۱	۵۰	۱۹	بدون تجربه	سالهای تجربه به عنوان رئیس دانشکده
	۲۶/۴	۱۰	۱ - ۳	
	۱۸/۵	۷	۴ - ۶	
	۲/۶	۱	۷ - ۱۰	
	۲/۶	۱	۱۱ - ۱۳	
۲/۸	۳۶/۹	۱۴	بدون تجربه	سالهای تجربه به عنوان معاون دانشگاه
	۳۴/۲	۱۳	۱ - ۳	
	۲/۲	۸	۴ - ۶	
	۵/۳	۲	۷ - ۱۰	
	۲/۶	۱	۱۱ - ۱۳	
۲/۷	۱۵/۸	۶	بدون تجربه	سالهای تجربه به عنوان رئیس دانشگاه
	۵۲/۶	۲۰	۱ - ۳	
	۱۳/۲	۵	۴ - ۶	
	۱۸/۴	۷	۷ - ۹	

ادامه جدول شماره ۱:

میانگین	درصد	فراوانی	گروه	خصوصیات
۰/۸	۸۳/۶	۳۱	بدون تجربه	سالهای تجربه به‌عنوان رئیس مؤسسه تحقیقاتی
	۱۳/۱	۵	۵-۲	
	۵/۳	۲	۱۰-۶	
۲/۶	۴۴/۷	۱۷	بدون تجربه	سالهای تجربه در سایر مسئولیتهای دانشگاهی
	۲۳/۷	۹	۳-۱	
	۱۸/۴	۷	۶-۴	
	۷/۹	۳	۱۰-۷	
	۵/۳	۲	۱۳-۱۱	
۲	۵۷/۹	۲۲	بدون تجربه	سالهای تجربه در مسئولیتهای غیر دانشگاهی
	۱۸/۳	۷	۳-۱	
	۱۳/۱	۵	۶-۴	
	۷/۹	۳	۱۰-۷	
	۲/۶	۱	۱۳-۱۱	
	۷۳/۷۰	۲۸	استادیار	رتبه علمی
	۱۵/۸	۶	دانشیار	
	۱۰/۵	۴	استاد	
	۷/۹	۳	پزشکی	گروه آموزشی
	۱۸/۴	۷	علوم انسانی	
	۲۶/۳	۱۰	علوم پایه	
	۲۸/۹	۱۱	فنی و مهندسی	
	۱۰/۵	۴	کشاورزی و دامپزشکی	
	۷/۹	۳	هنر و معماری	

ادامه جدول شماره ۱:

میانگین	درصد	فراوانی	گروه	خصوصیات
	۳۱/۶	۱۲	انگلستان	کشور اخذ آخرین مدرک تحصیلی
	۲۳/۷	۹	ایران	
	۱۳/۲	۵	آمریکا	
	۱۰/۵	۴	استرالیا	
	۷/۹	۳	کانادا	
	۲/۶	۱	بلژیک	
	۲/۶	۱	سوئد	
	۲/۶	۱	روسیه	
	۲/۶	۱	رومانی	
	۲/۶	۱	چکسلواکی	
	۱۰/۴	۴	۱۳۶۰ - ۱۳۵۰	سال اخذ آخرین مدرک تحصیلی
	۷/۸	۳	۱۳۶۵ - ۱۳۶۱	
	۲۹	۱۱	۱۳۷۰ - ۱۳۶۶	
	۴۷/۴	۱۸	۱۳۷۵ - ۱۳۷۱	
	۵/۳	۲	۱۳۷۶ تاکنون	

ویژگیهای تجربی رؤسای دانشگاه‌ها شامل سالهای خدمت به عنوان عضو هیأت علمی، مدیر گروه، رئیس دانشکده، معاون دانشگاه، رئیس دانشگاه، رئیس مؤسسه تحقیقاتی و سایر مسؤولیت‌های دانشگاهی و غیر دانشگاهی بود. میانگین تجربه به عنوان «عضو هیأت علمی» ۱۳/۷ سال گزارش شده است که - در این میان - ۸۴/۲ درصد آنها فاقد تجربه به عنوان مدیر گروه بودند. میانگین سالهای تجربه به عنوان رئیس دانشکده ۲/۱ سال است و این در حالی است که ۵۰٪ از آنها هیچگونه

تجربه‌ای در این زمینه ندارند. در مورد سالهای تجربه به عنوان «معاون دانشگاه»، ۳۴/۲ درصد ۱-۳ سال تجربه دارند، در حالی که بیش از $\frac{1}{3}$ از آنها فاقد هرگونه تجربه‌ای در این سمت هستند. میزان تجربه رؤسای دانشگاه‌ها به عنوان، «رئیس دانشگاه»، چنین است: ۵۲/۶ درصد ۱-۳ سال، ۱۳/۲ درصد ۴/۶ سال، ۱۸/۴ درصد ۶-۷ سال، و ۱۵/۸ درصد نیز برای اولین بار این سمت را تجربه می‌کنند. - لازم به ذکر است که ۵۱٪ از رؤسای دانشگاه‌های آمریکا بیش از ۶ سال تجربه به عنوان رئیس دانشگاه دارند و میانگین متوسط تجربه آنها در این سمت نیز ۶ سال است. (Almanac of Higher Education, 1999-2000)

بر اساس این تحقیق، ۲۸ نفر از رؤسای دانشگاه‌ها دارای مرتبه استادیاری، ۶ نفر دانشیار و ۴ نفر استاد هستند و بیش از ۵۲ درصد آنها بعد از سال ۱۳۷۰ دکتری خود را اخذ کرده‌اند. چون شغل ریاست دانشگاه مسؤولیتی تخصصی محسوب می‌شود، بدیهی است که تجربه علمی و مدیریتی، برای درک نیازها و انتظارات نقش مهمی ایفا می‌کند. متأسفانه رشد مدیران در آموزش عالی بر اساس توانمندیهای تخصصی، قابلیت‌ها و منطق سلسله مراتب صورت نمی‌پذیرد. مسأله مهم و قابل توجه آن است که در نظامی اجتماعی، که شدیداً رفتار را محدود می‌کند، مدیریت دانشگاه‌ها بسیار مشکل است. فشارهای آشکار و پنهان، محدودیتهای قانونی و مالی، عدم سیاستگذاری مشخص در سطح کلان و، به خصوص، زمینه اشتغال با درآمد مکفی در خارج از دانشگاه، موجب عدم قبول این سمت از سوی افراد باتجربه و، در نتیجه، روی کار آمدن افراد کم‌تجربه شده است. به گفته یکی از مدیران ارشد دانشگاه‌ها، «به علت وجود فرصتهای شغلی مناسب برای اعضای هیأت علمی دانشگاه در بیرون از دانشگاه، به کارگیری نیروهای هیأت علمی در داخل دانشگاه با مشکلات جدی مواجه است. به دلایل متعدد نیروهای واجد شرایط، آگاه و مستعد برای پذیرش مدیریت در دانشگاه بسیار اندک است و مدیریت دانشگاه با کم‌انگیزی اداره می‌شود».

ماهیت جامعه دانشگاهی و عقل سلیم اقتضا می‌کند که افراد شایسته و مستعد

به عنوان عضو هیأت علمی وارد دانشگاه شوند و پس از کسب تجارب کافی در گروه آموزشی، مسؤولیت مدیریتی خود را آغاز و ضمن ارزیابیهای مختلف بر اساس قابلیت‌های علمی و مدیریتی رشد کنند. افزون بر این، صلاحیت علمی رهبری جامعه دانشگاهی باید مورد قبول نیروهای داخل و خارج از دانشگاه قرار گیرد. ریاست دانشگاه بالاترین و مهمترین پست حرفه‌ای و مدیریتی در جامعه دانشگاهی محسوب می‌شود. این توزیع باید بر اساس قابلیت‌ها و به مثابه یک افتخار حرفه‌ای محسوب شود. نباید از یاد برد که تجربه بهترین آموزگار است (Dewy, 1963)، بخصوص برای کسانی که نقش رهبری دانشگاه را ایفا می‌کنند.

خصوصیات شخصی رؤسای دانشگاه‌ها همچنین نشانگر آن است که میان رؤسای دانشگاه‌ها (۲/۶ درصد زن) و دانشجویان (۴۱/۹۰ زن) ناهمگونی جنسیت وجود دارد. باید در جهت شناسایی و آموزش زنان به منظور واگذاری پست‌های مدیریتی در دانشگاه‌ها آنان، تلاش‌های بسیاری صورت پذیرد. رؤسای زن می‌توانند الگویی مناسب برای دانشجویان زن و نیز جذب نیروهای توانمند زن باشند.

رشته‌های تحصیلی رؤسای دانشگاه‌ها فنی و مهندسی (۲۸/۹٪)، علوم پایه (۲۶/۳٪)، علوم انسانی (۱۸/۴٪)، کشاورزی و دامپزشکی (۱۰/۵٪) و هنر و معماری (۷/۹٪) گزارش شده است. در خصوص محل اخذ آخرین مدرک تحصیلی، نتایج چنین است: ۲۳/۷٪ از ایران و ۷۶/۳٪ از کشورهای انگلستان (۳۱/۶٪)، آمریکا (۱۳/۲٪)، استرالیا (۱۰/۵٪) و کانادا (۷/۹٪) فارغ‌التحصیل شده‌اند.

موضوع دیگری که باید به آن توجه داشت لزوم هماهنگی میان رشته‌های تحصیلی رئیس دانشگاه با گروه‌های عمده آموزشی آن دانشگاه است. در حالی که ۴۱/۹۲ درصد از دانشجویان در رشته‌های علوم انسانی تحصیل می‌کنند (آمار آموزش عالی ایران، ۱۳۷۷)، فقط ۱۸/۴ درصد از رؤسای دانشگاه‌ها آخرین مدرک تحصیلی خود را در گروه آموزشی علوم انسانی کسب کرده‌اند. رؤسای دانشگاه‌ها با مدرک تحصیلی در گروه‌های علوم پایه و فنی و مهندسی (۵۵/۲٪) منبع اصلی

تأمین‌کننده پست مدیریت در دانشگاه‌های کشور هستند. به نظر می‌رسد که حاکمیت گروه‌های فنی - مهندسی و علوم پایه در سطوح مدیریت کلان کشور، دانشگاه‌ها را نیز تحت تأثیر قرار داده است. لازم به ذکر است که ۸۱/۶ درصد رؤسای دانشگاه‌ها در ایالات متحده آمریکا دارای مدرک تحصیلی در گروه‌های علوم انسانی‌اند و در این میان، گرایشهای تعلیم و تربیت با ۴۲/۴ درصد بالاترین رقم را به خود اختصاص داده است. (Almanac of Higher Education, 1999-2000)

مشکلات نظام مدیریت دانشگاه‌های کشور کدامند؟

بسیاری از مشکلات آموزش عالی ناشی از مشکلات داخلی و خارجی است که رؤسای دانشگاه‌ها کنترل اندکی بر آنها دارند. برای درک عمیق این موضوع لازم بود در کنار جمع‌آوری ویژگیهای شخصی، به دیدگاه‌ها و پیشنهادهای علمی و عملی مدیران ارشد رؤسای دانشگاه‌ها نیز توجه شود. در این بخش، تلاش می‌شود تا پاره‌ای از مشکلات اصلی آموزش عالی، که نظام مدیریت در دانشگاه‌های کشور را بیش از سایر مشکلات تحت تأثیر قرار داده است، بر اساس تحلیل محتوایی پاسخها در سؤالات باز مورد بررسی قرار گیرد.

ساختار

حقایق موجود آموزش عالی بیانگر آن است که نظام دیوان سالار (بوروکراتیک) و متمرکز کنونی توانایی هدایت مراکز آموزش عالی را ندارد. اگرچه هدف از نظام متمرکز، افزایش کارایی، ممانعت از دوباره کاری و رعایت حقوق مساوی کارکنان بوده است، اما نظام کنونی به عنوان زیرنظامی از دولت تلقی شده و با ساختار متمرکز، پذیرش دانشجو، برنامه‌ریزی درسی، تخصیص بودجه، انتصاب رئیس دانشگاه، و گزینش اعضای هیأت علمی و کارکنان کارایی خود را از دست داده است. موفقیت نظام آموزش عالی به عوامل مختلفی از جمله ساختار مناسب وابسته است. پس از پیروزی انقلاب اسلامی، یکی از سیاستهای دولت گسترش

مراکز آموزش عالی در جهت ارتقای کیفیت توانمندی اعضای جامعه ضمن همان نظام متمرکز بوده است. در تحلیل پاسخها بارها به این موضوع برخوردیم که ساختار کنونی مشکلات بسیاری را برای دانشگاه‌ها به وجود آورده است. یکی از مدیران ارشد پاره‌ای از مشکلات نظام متمرکز را چنین بیان می‌کند:

«اولین قدم برای ارتقای نظام مدیریت در دانشگاه‌ها، تغییر ساختار کنونی نظام آموزش عالی است. رؤسای دانشگاه‌ها در تصمیمات و سیاست‌گذاریهای دانشگاه خود تأثیر اندکی دارند. تخصیص بودجه، گسترش دانشگاه و رشته‌های تحصیلی، و [گزینش] نیروهای استخدامی در مرکز انجام می‌شود. این ساختار خلاقیت و اجرای راهکارهای مناسب برای حل مشکلات موجود را از دانشگاه‌ها گرفته است.»

رؤسای دانشگاه‌ها تأثیر اندکی بر سیاست‌گذاریها، تخصیص منابع، استخدام، ترفیع و انتخاب دانشجو دارند، اما در مواقع ضروری باید، به رغم نداشتن اختیارات لازم، پاسخگوی نارساییها باشند. عوامل داخلی و خارجی بسیاری مدیریت دانشگاه‌ها را تضعیف نموده است، اما حتی رئیس دانشگاه نیز، در مقام مسئول حقوقی این نهاد، اختیارات لازم را برای رفع آنها ندارد. ساختار متمرکز کنونی شدت موجب آسیب‌پذیری دانشگاه‌ها شده است. ساختار متمرکز ممکن است در نیروهای مسلح دارای کارایی باشد، اما چنین ساختاری در آموزش عالی موجب تنگ‌نظری، انعطاف‌ناپذیری، انحصارطلبی، تمایل به حفظ قدرت، بی‌توجهی نسبت به تغییر و تحولات محیطی و گاه حتی مقاومت در مقابل چنین تحولاتی خواهد شد. حرکت به سوی نظام غیرمتمرکز کنترل دیوان‌سالاری و نیروهای قدرتمند سیاسی را به چالش فرا می‌خواند (Morgan and Bergerson, 2000). در حال حاضر، مرکز ثقل سیاست‌گذاریهای کلان، و حتی خرد، در تهران است. به دلیل شدت پیچیدگی مشکلات داخلی و خارجی دانشگاه‌ها، ساختار فعلی قادر به حل مشکلات نخواهد بود. ساختار متمرکز کنونی به پیروی از نظام آموزشی بسیاری از کشورهای اروپایی انتخاب شده

است، اما کشورهای دارای ساختار متمرکز نیز دیرزمانی است به این نتیجه رسیده‌اند که بهترین نظام آموزش عالی نظامی تکثرگرا است که در آن دانشگاه‌های متفاوت با توجه به ماهیت، اهداف و نیازهای منطقه خود فعالیت می‌کنند.

مشارکت

یکی از راه‌های پیشبرد برنامه‌ها در مراکز آموزش عالی احیای فرهنگ مشارکتی است. فرآیند مطلوب اداره دانشگاه‌ها مشارکت اعضای هیأت علمی در امور است (Miller, 1996) و بدون حمایت و قبول مسؤولیت، بهبود آموزش عالی عملی نخواهد بود (Birnbaum, 1992). اگرچه فرهنگ کاری در سازمانها مختلف است، اما داشتن سازوکاری که اعضای جامعه دانشگاهی از رهگذر آن بتوانند در نحوه اداره امور اظهار نظر کنند، ضروری است. بر اساس تحلیل محتوایی پرسشنامه‌ها، و با توجه به فردگرایی فرهنگی، موضوع مشارکت هنوز در دانشگاه‌ها نهادینه نشده است. رئیس یکی از دانشگاه‌ها موضوع را چنین مورد بررسی قرار می‌دهد:

«دخالت و طلب مشارکت اعضای محترم هیأت علمی در فرآیند تصمیم‌سازی چنان اهمیت دارد که در شرایط فعلی روی آوردن به مشارکت نه یک راهکار اجرایی مطلوب، بلکه یک ضرورت اخلاقی است؛ چرا که در [جریان] فرآیندی که امروزه به عنوان یکی از شاخصهای جامعه مدنی [،] که تحت دو عامل بلوغ سیاسی مردم و حماسه دوم خرداد می‌رود تا جایگاه خود را در جامعه پیدا نماید، [مطرح است،] دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، با همه ادعایی که در زمینه مشارکت دارند [،] از عوام و به اصطلاح مردم کوچه و بازار عقب می‌باشند و شرایط اخیر [،] به خصوص بعد از حماسه دوم خرداد [،] می‌طلبد که این قضیه به صورت نهادینه درآید و روی استخراج قابلیت‌های فرهنگی جامعه هم کار صورت گیرد».

مشارکت اعضای هیأت علمی، و به طور کلی کارکنان، در فرآیند تصمیم‌سازیها عاملی مؤثر و مهم در نوآوری و اجرای برنامه‌های دانشگاه است. اعضای هیأت

علمی باید احساس کنند که مشارکت و استفاده از تخصص آنان برای دانشگاه ارزشمند است. بنابراین، رؤسای دانشگاه‌ها باید ساختار و راهبردهایی را برای به حداکثر رساندن مشارکت در اداره امور دانشگاه تنظیم کنند.

اعضای هیأت علمی خلاق در دانشگاه‌ها بسیارند و اطلاعات عمیقی نیز درباره مسایل دارند. ارائه یک فکر با ارزش می‌تواند موفقیت‌های زیادی را برای دانشگاه به ارمغان بیاورد. بنابراین، مشورت با سایر اعضای جامعه دانشگاهی می‌تواند به ابداع ایده‌های جدید برای بهبود اوضاع دانشگاه منجر شود. مدیران آموزش عالی باید برای حل مشکلات خلاق‌تر عمل کنند. تجربه نشان می‌دهد رهبرانی که توانایی استفاده بهینه از استعدادهای موجود را دارند و قادرند از چنین استعدادهایی در نظام مدیریت بهره‌گیرند، موفق‌ترند (Petersons and Beekly, 1997).

برقراری ارتباط با محیط داخل و خارج

یکی از محورهای مهم در موفقیت دانشگاه‌ها ایجاد ارتباطات بین شخصی و سازمانی درباره موضوعات مختلف است. تحلیل محتوایی پرسشنامه‌ها نشانگر آن است که، به طور کلی، روش مناسب و قابل قبولی برای ایجاد ارتباط با محیط داخلی و خارجی وجود ندارد. البته، در طول مطالعه به مواردی برخوردیم که در آن رئیس دانشگاه «ارتباط مستمری با استادان، دانشجویان و کارکنان به دور از تشکیلات اداری ایجاد کرده است»، اما به طور کلی می‌توان گفت که نظام ارتباطی دانشگاه‌ها بسیار ضعیف است.

لازم به ذکر است که ارتباطات منظم و مناسب برخی از رؤسای دانشگاه‌ها باعث شده است تا آنها محبوبیت خاصی در بین اعضای هیأت علمی، کارشناسان و کارکنان کسب کنند. این در حالی است که برخی دیگر از آنها، با اینکه موفقیت‌های بزرگی را در دوران ریاست خود برای دانشگاه به ارمغان آورده‌اند، به علت نداشتن ارتباطات مؤثر، محبوبیت کمی دارند. افراد به دلایل مختلف ممکن است دیگران،

از جمله رئیس دانشگاه، را مسؤول کاستیهای خود بدانند. در اکثر موارد، ایجاد ارتباط، همدلی یا همدردی حل‌کننده بسیاری از مشکلات خواهد بود.

یکی دیگر از مشکلات اساسی دانشگاه‌های کشور عدم ایجاد ارتباط و تعامل با تغییر و تحولات محیط است. برای اینکه آموزش عالی بتواند پاسخگوی چالشهای اجتماعی و تحولات اقتصادی باشد، احیای بینش و راهبردهای جدید برای ارتباط با جامعه امری ضروری است (Katz and West, 1992). بر اساس شاخصهای موجود، به رغم سپری شدن ۶۵ سال از تأسیس اولین دانشگاه به سبک امروزی، آموزش عالی به طور مؤثر قادر به نشان دادن عکس‌العمل مناسب در برابر چالشهای محیطی نبوده است. اگرچه محیط خارجی شدیداً تحت تأثیر تغییرات فناورانه (تکنولوژیک) قرار گرفته است، دانشگاه‌های کشور - به علتهای مختلف - مقدمات لازم را به منظور نوآوری، افزایش منابع مالی، و حل مشکلات اجتماعی تدارک ندیده‌اند. از طرف دیگر، همراهی نکردن افراد بانفوذ جامعه در سامان بخشیدن به معضلات دانشگاه‌ها، بخصوص در زمانی که جامعه دانشگاهی نیازمند مشارکت آنها برای حل مشکلات است، نتایج خوبی را عاید کشور نخواهد کرد. در شرایط کنونی، همکاری جامعه کمک بسزایی به موفقیت دانشگاه‌ها می‌کند. به نظر محقق، ارتباط دانشگاه با جامعه رو به بهبود است و ارتباط ایجاد شده در تعدادی از دانشگاه‌ها دستاوردهای خوبی را به ارمغان آورده است. به عنوان مثال، یکی از پاسخگویان دستاوردهای این همکاری را چنین بیان می‌کند:

«در زمینه عمرانی با وجود کم شدن بودجه و مشکلات مادی [،] خوشبختانه، ساختمانها و طرحهای عمرانی هیچکدام متوقف نشده و طبق برنامه زمانبندی پیش می‌رود. علت آن نیز قرار گرفتن دانشگاه در شهرستانی است که دارای مردم خیر است... و دانشگاه توانسته است ارتباط خوبی با آنها برقرار کند».

پیشرفت دانشگاه به تعهد این نهاد در ایجاد ارتباط با جامعه بستگی دارد. دانشگاه‌ها - و در رأس آن رؤسای دانشگاه‌ها - نیز تلاش می‌کنند تا ارتباط خوبی با محیط داشته باشند. اما وقت رؤسای دانشگاه‌ها بیش از آنکه صرف ایجاد ارتباط با

جامعه، ارتباط با صنعت و جذب منابع مالی شود مصروف تأمین امنیت و آرامش دانشگاه می‌گردد. به هر حال، دانشگاه‌های ی موفقت‌رند که بتوانند رابطه خوبی با جامعه، به خصوص با افراد صاحب نفوذ، فارغ از مسایل سیاسی و فقط برای بهبود کیفیت دانشگاه، داشته باشند.

برنامه‌ریزی و ارزیابی

یکی از مهمترین فعالیتهای نظام مدیریت در دانشگاه‌ها برنامه‌ریزی است (Gardner, 1990). برنامه‌ریزی، با تمرکز بر رسالت و اهداف می‌تواند دستاوردهای خوبی را برای ارتقای کیفیت آموزش عالی به ارمغان آورد. تحلیل محتوایی پرسشنامه‌ها بخوبی نشان می‌دهد که یکی از نقاط ضعف مدیریت در دانشگاه‌های کشور، از نظر پاسخگویان، ضعف برنامه‌ریزی است:

«عدم اعتقاد به برنامه‌ریزی، حتی یک برنامه ۲ - ۳ ساله [،] مشکلات زیادی را برای دانشگاه به وجود آورده است. برای مثال، با اینکه رئیس دانشگاه به مدیریت مشارکتی معتقد است، اما برنامه‌ای برای این امر تدارک ندیده است. فشارهای زیادی کارکرد دانشگاه را محدود کرده است، برای مقابله با آنها نیز برنامه‌ای نداریم.»

«تشویق به برنامه‌ریزی و ایجاد و توسعه معاونت‌های برنامه‌ریزی و گسترش روحیه برنامه‌گرایی باید انجام شود... تنظیم یک طرح جامع و آینده‌نگر مبتنی بر واقعیتها و امکانات و با نظر رفع نقایص [، به منظور] رساندن دانشگاه به جایگاه واقعی آن [، امری] ضروری است.»

برنامه‌ریزی، با نگرشی عقلایی، در مورد آینده صحبت می‌کند (Neumann, 1993). در حال حاضر، بهترین اصل در برنامه‌ریزی پایه‌گذاری نگرش و فلسفه‌ای پایدار و سازگار برای هر یک از دانشگاه‌های کشور و وفادار بودن به آن است. بدیهی است که، هر از گاهی، کم و کیف برنامه باید مورد بررسی قرار گیرد و کاستیهای آن جبران شود. اما، به هر حال، در زمانی که بسیاری از تحولات و تصمیم‌سازیها غیر

قابل پیشبینی است، داشتن برنامه‌های مشخص ضروری به نظر می‌رسد. اهمیت برنامه‌ریزی نیاز به ارزیابی روشها و عملکرد بخشهای مختلف را نیز افزایش می‌دهد. بنابراین، برای استفاده از فرصتها جهت بهبود هر بخش، طراحی یک نظام ارزیابی روشمند ضروری به نظر می‌رسد. لذا لازم است که مدیریت دانشگاه به نقاط قوت و ضعف نظام خود پی ببرد و علت موفقیت و شکست برنامه‌ها را بررسی و راه‌های مناسب را پیشنهاد نماید. در حال حاضر، نظامی منسجم برای ارزیابی دانشگاه‌ها در زمینه‌های مختلف وجود ندارد:

«وجود یک نظام ارزیابی پویا که به صورت مستمر و مداوم همه افراد و ارکان دانشگاه را ارزیابی نماید، همچنین تشویقها و تذکرات به موقع [،] امری لازم و ضروری است. اما - متأسفانه - عملاً هیچگونه ارزیابی، تشویق یا تنبیهی صورت نمی‌گیرد».

مشکلات مربوط به ارزیابی، در دانشگاه‌های کشور متفاوت است، اما به طور کلی می‌توان این موضوع را معلول نظام متمرکز آموزش عالی و اعتقاد ضعیف متولی آموزش عالی و مدیریت دانشگاه‌ها به ارزیابی دانست. البته، موافقت با ارزیابی و تحسین آن در جهت بهبود کارایی دانشگاه همواره و بسادگی از سوی جامعه دانشگاهی صورت می‌پذیرد، اما حتی در پی یک ارزیابی درونی، مقاومتها آغاز می‌شود. برای مثال، اعضای هیأت علمی بر این اعتقادند که فعالیتهای آموزشی آنها غیر قابل اندازه‌گیری هستند و هرگونه فعالیتی در این زمینه اختلال در کار آنها و برخلاف آزادی علمی است. تجربه نشان می‌دهد که برنامه‌ها و سیاستهای دیکته شده از سوی مقامات اجرایی، بخصوص در زمانی که اعضای هیأت علمی سهمی در طراحی آن نداشته باشند، با مقاومت و اجرای ضعیف روبرو خواهد شد. اما اگر برنامه‌ها و ارزیابی درونی باشند و با همکاری جامعه دانشگاهی طراحی شوند، مورد حمایت قرار خواهد گرفت. بهبود کیفیت امری اتفاقی نیست، بلکه نتیجه طراحی دقیق و روشن نظام ارزیابی و عملیات یک برنامه‌ریزی مشخص است.

نظام اداری و پشتیبانی

در زمانی که تعداد اندکی از افراد جامعه توانایی و فرصت ورود به دانشگاه‌ها را داشتند، نظام اداری و پشتیبانی کنونی توانایی پاسخگویی به بسیاری از نیازهای مدیریتی را داشت. اما گسترش دانشگاه‌ها و افزایش تعداد دانشجویان و رشته‌های تحصیلی، وظایف اجرایی دانشگاه‌ها را بیشتر کرد و اینک مشکلات بسیاری را به وجود آورده است:

«سازمان اداری دانشگاه بسیار کند و سخت است و عملاً کارایی چندانی ندارد و نیاز به یک جراحی عمیق و اساسی دارد. دگرگونی زیادی باید در آن انجام شود ولی (برای انجام) این کار نیاز به جسارت بیش از حد و عبور از یک سری معیارهای معمولی در سطح جامعه و اداره است.»

«سیستم اداری و مالی دانشگاه متلاشی است. در هر قسمت به جای x نفر $3x$ نفر مشغول به کارند. لذا هر یک کار را به دیگری محول می‌کند و، در نهایت، کارها به کندی صورت می‌گیرد. نامه‌ها دیر به واحدها توزیع می‌شود و رسیدگی‌ها چند برابر معمول وقت می‌گیرد.»

قوانین دست و پاگیر اداری قدرت اجرای قوانین را کاهش می‌دهد و مانع عملی کردن بسیاری از برنامه‌ها می‌شود؛ در نتیجه، مدیران از تخلفات کارکنان و کارگران چشم‌پوشی می‌کنند و، در نهایت، به بیت‌المال و نظام اداری ضربه وارد می‌شود. متأسفانه، به علت بیکاری در استان، دانشگاه مجبور است نیروهایی را که به هر دلیلی در طول سالیان دراز وارد نظام آموزش شده‌اند، تحمل کند.

تحلیل محتوایی پرسشنامه‌ها به خوبی نشان می‌دهد که فعالیت‌های بخش اداری، به مثابه نیروی حمایتی مدیریت، اعضای هیأت علمی و دانشجویان، به نحوی است که در بسیاری از بخش‌ها کارایی چندانی نداشته و باعث کاهش انگیزه در بین اعضای هیأت علمی و جامعه دانشگاهی شده است. علت اصلی این فقدان کارایی نیز عدم توجه به تخصص افراد و نظام پرداختها است. در دانشگاه‌ها، مانند سایر مراکز دولتی، فرض بر این بوده است که دیپلمه ریاضی توانایی انجام بسیاری از

مسئولیت‌های حسابداری و یا کارهای کارشناسی را دارد، یا بهیار می‌تواند در مراکز مشاوره‌ای دانشجویان نظر مشورتی بدهد. اما اینگونه فرضها، بدون در نظر گرفتن حوزه فعالیت و توانمندی افراد، باعث کند شدن امور و هرج مرج در نظام اداری می‌شود. از طرف دیگر، نظام پرداختها نقش بزرگی در تضعیف بدنه اداری و پشتیبانی دانشگاه‌ها داشته است. بدیهی است که حمایت‌های مالی از کادر اداری به تنهایی موجب بهبود کیفیت اداری دانشگاه‌ها نخواهد شد، گرچه وجود آن ابزار مناسبی در دست مدیریت است تا در جهت جذب نیروهای کارآمد و تشویق کارکنان اقدام کند.

مشکلات مالی

یکی از موضوعهایی که پاسخگویان در طول تحقیق به آن اشاره داشته‌اند مشکلات مالی دانشگاه‌ها و درآمد اندک اعضای هیأت علمی و کارکنان است: «بسیاری از کسانی که در مؤسسات آموزش عالی مشغول به کار هستند از لحاظ مالی تحت فشار قرار دارند. حقوق یک استادیار تازه استخدام معادل در آمد یک کارگر ساختمانی است؛ و این مسأله باعث تضعیف روحیه اعضای هیأت علمی و بی‌انگیزگی در بین دانشجویان شده است. وقتی دانشجویان الگوهای کسب علم را می‌بینند که با زحمت مخارج روزمره خود را تأمین می‌کنند، امید آنها برای آینده و تأمین زندگی به وسیله تحصیل کم می‌شود. اهمیت دانشگاه برای آینده یک مملکت برای جهانیان مشخص است، حساب دانشگاه و دانشگاهیان را باید از سایر کارکنان دولت جدا کرد. محقق فکر آزاد می‌خواهد تا بتواند کار کند. کمر عضو هیأت علمی در زیر فشارهای اقتصادی شکسته است».

اعضای هیأت علمی، حتی مدیران ارشد آموزش عالی، در دوران سختی به سر می‌برند. مشکلات اجتماعی و عدم توجه به حداقل نیازهای زیستی و علمی، تأثیر بسزایی بر تعهد علمی، علاقه‌مندی به فعالیت‌های دانشگاهی و - به طور کلی - رضایت شغلی آنها گذاشته است. افزایش سالانه حقوق اعضای هیأت علمی و

کارکنان همواره زیر شاخص مصرف بوده است. مشکلات مالی دانشگاه‌ها بیش از هر چیز مربوط به فلسفه‌ای است که پیش گرفته‌ایم. این فلسفه دولت را مسؤل تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها می‌داند.

اصلی‌ترین منبع مالی مراکز آموزش عالی حمایت‌های دولتی است. با این نگرش مدیران دانشگاه‌ها در خصوص افزایش قدرت مالی مؤسسات زیر نظر خود تلاش اندکی دارند. بدون شک، تجدید نظر در نحوه تأمین منابع مالی و توجه جدی به مشارکت بیشتر مردم، در کنار بهبود نظام بازدهی با استفاده بهینه از امکانات، و تخصیص منابع با در نظر گرفتن اولویتها، توقعات و انتظارات را تا حدودی مرتفع خواهد کرد. در مدیریت دانشگاه‌ها، تمرکز بیشتر بر روی تعیین اولویتها و تجدید نظر در تخصیص بودجه با توجه به نیازها امری ضروری است (Ottinger, 1991).

توسعه رهبری و مدیریت

(از جمله وظایف آموزش عالی، تربیت نیروی انسانی برای رهبری و مدیریت جامعه از طریق فرآیندهای آموزشی و پژوهشی است. تدوین برنامه‌ها و فعالیت‌های مختلف برای ارتقای توانمندی دانشجویان و نیروهای متخصص از جمله اهداف دانشگاه‌ها است و، در این میان، مهارتهای مدیریتی بسیار مهم تلقی می‌شود (Jordan, 1996; Katz and West 1992, Kakuyama, 1992) اما دانشگاه‌ها تلاشهای اندکی را برای بهبود توانمندیهای مدیران می‌کنند. پویایی دانشگاه‌ها بستگی به پویایی مدیران و، به طور کلی، جامعه دانشگاهی دارد. اما متأسفانه این موضوع از اهمیتی برخوردار نیست) دو تن از پاسخگویان موضوع را چنین بیان می‌کنند:

«اگرچه اینجانب حدود ۱۵ سال در سطوح معاون دانشگاه، و رئیس دانشگاه [خدمت کرده‌ام] و سابقه امور اجرایی قبل از این سمتها را داشته‌ام، ولی خود را نیازمند روشهای نوین مدیریتی می‌دانم».

«به طور کلی، جهت بهبود کیفیت نظام مدیریت در دانشگاه‌ها باید افرادی که در

نظام مدیریت دانشگاه مسؤولیتی را می‌پذیرند، در بدو مسؤولیت با توجه به ضرورت و مقتضیات زمان، دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیریت را بگذرانند. به صرف داشتن مدرک سطح بالا در رشته‌های مختلف دانش بشری (۶) نمی‌توان مدیریت موفقیت آمیزی اعمال نمود».

دانشگاه‌ها باید برنامه‌های مختلفی را برای ارتقای توانمندی‌های مدیران ارشد طراحی کنند.

بـدیهی است که مدیران مسؤولیت رشد و توسعه توانمندی‌های خود را به عهده دارند و در متون آموزش عالی از مدیران به عنوان عنصر اصلی ایجاد تحول در دانشگاه یاد می‌شود (Julius, Baldrige and Pfeffer, 1999; Clark, 1998; Leslie, Fretwell, 1996) اما دانشگاه‌ها و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نیز در قبال ایجاد محیط مناسب برای رشد حرفه‌ای مدیران دانشگاهی مسؤولند. برنامه‌ریزان آموزش عالی همواره منابع مالی خود را به گسترش فیزیکی دانشگاه‌ها و وسایل رفاهی اختصاص داده‌اند و توجه اندکی به رشد و توسعه منابع انسانی خود کرده‌اند. آنچه در دانشگاه‌ها به آن نیاز است، تولد دوباره مدیریت، آن‌هم به صورت توانمند است؛ مدیریتی که باید آغازگر برنامه‌ای برای احیای استانداردهای مطلوب و مسؤولیت‌های اجتماعی باشد. مدیران، مدیر متولد نمی‌شوند، بلکه با کسب تجارب نظری و عملی پرورش می‌یابند.

پیشنهادها

۱- تغییر ساختار. برنامه‌ریزی در جهت طراحی نظامی غیر متمرکز و استقلال تدریجی دانشگاه‌ها امری ضروری است. استقلال کامل دانشگاه‌ها حداقل به علت محدودیت‌های حقوقی و نیاز به حمایت‌های مالی دولت ناممکن و غیر واقع بینانه است. استقلال کامل، بدون نظارت و حمایت متولی آموزش عالی قابل تصور و به صلاح جامعه دانشگاهی نیست. اما استقلال دانشگاه‌ها در راستای آزادی عمل اعضای هیأت علمی در آموزش و تحقیقات، تصمیم‌گیری در محتوای دروس و

پذیرش دانشجو، و اختیارات لازم مدیریتی برای هدایت دانشگاه منطقی است).

(۲- مشارکت جامعه دانشگاهی) در زمانی که ساختار آموزش عالی ساده بود و تعداد دانشجویان در کلیه دانشگاه‌های کشور از چند ده هزار نفر تجاوز نمی‌کرد، رؤسای دانشگاه‌ها می‌توانستند بدون توجه به دیدگاه‌های نیروی انسانی تصمیم‌گیری کنند. اما (امروزه، با توجه به پیچیدگی و گستردگی آموزش عالی، استفاده بهینه از نیروهای دانشگاهی و بخصوص اعضای هیأت علمی توانا، راز موفقیت رؤسای دانشگاه‌ها است. اجرای این سیاست منحصر به ریاست دانشگاه نیست، بلکه باید از سوی وزارتخانه متبوع، و همچنین توسط کلیه مدیران (از مدیران ارشد تا مدیران گروه‌ها)، در کلیه مراکز آموزش عالی اعمال گردد).

(۳- انتخاب رئیس دانشگاه. بر اساس قانون، رئیس دانشگاه از سوی مقام وزارت منصوب می‌شود. این روش مقبولیت زیادی در بین جامعه دانشگاهی ندارد؛ بخصوص در زمانی که از بین ۳۸ تن از رؤسای دانشگاه‌ها در این تحقیق، ۱۷ نفر عضو هیأت علمی سایر دانشگاه‌ها هستند. (وزارت علوم، تحقیقات و فناوری باید روش مناسب انتخاب رئیس دانشگاه را نهادینه کند. پیشنهاد، روش شورایی با نظارت و حق انتصاب مقام وزارت است) انتخاب شورایی منجر به مشارکت بیشتر اعضای هیأت علمی، مدیران ارشد، فارغ‌التحصیلان و سایر افراد ذینفع، در اداره امور دانشگاه‌ها خواهد شد.

۴- برقراری ارتباط با محیط داخل و خارج. ایجاد ارتباطات مناسب با افراد گوناگون و بخشهای مختلف روش مشخصی ندارد. رؤسای دانشگاه‌ها باید با توجه به نیاز دانشگاه خود نظامی را طراحی کنند تا به دور از مشغله‌های روزمره با نیروهای داخل و خارج به تعامل بپردازند. یکی از وظایف رؤسای دانشگاه‌ها این است که اطمینان یابند که نه تنها معاونان و رؤسای دانشکده‌ها، بلکه کلیه شاغلان

در نظام دانشگاهی از اطلاعات کافی درباره اولویتها، سیاستها و قوانین برخوردار می‌شوند و، به طور کلی، آنها را در جریان امور قرار می‌دهند. ایجاد ارتباط، امری فراتر از ملاقاتهای حضوری در دفتر کار یا شرکت در جلسات و مکالمات تلفنی است. برخوردها و ملاقاتهای دوستانه و غیر رسمی، گوش فرادادن به نظریات و پیشنهادهای دیگران، انتقال و بیان مناسب موضوعات و نشستهای صمیمانه، نیز حائز اهمیت هستند. پیشرفت دانشگاه همچنین به ایجاد ارتباط با جامعه بستگی دارد. مدیران ارشد دانشگاه‌ها باید وقت بیشتری را در خارج از محیط دانشگاه و به منظور ایجاد ارتباط با افراد ذی‌نفوذ برای جذب حمایت‌های مالی و معنوی در جهت منافع دانشگاه صرف کنند.

(۵- بهبود برنامه‌ریزی). بهترین روش برای بهبود برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها بررسی و درک عمیق میان ورودیها و فناوری انجام کار از یک طرف و خروجیها از طرف دیگر است. همان‌گونه که پیشتر ذکر کردیم، (در حال حاضر، بهترین اصل در برنامه‌ریزی، پایه‌گذاری نگرشی پایدار و سازگار برای هر یک از دانشگاه‌های کشور و وفاداری به آن است. در این میان، ضرورت دارد که هر برنامه پس از مدتی مورد بررسی قرار گیرد و کاستیهای آن جبران شود). اینک که بسیاری از تحولات و تصمیم‌سازیها غیر قابل پیشبینی شده است، داشتن برنامه‌ای مشخص ضروری به نظر می‌رسد. در این راستا، وظیفه رؤسای دانشگاه‌ها رشد دادن فرهنگ برنامه‌ریزی، ارتقای تواناییهای خود در این زمینه، توضیح و تفسیر برنامه ضمن تصمیم‌سازیهای مشارکتی، و ارائه گزارشهای رسمی به جامعه دانشگاهی است.

۶- ارزیابی درونی. شکی نیست که ارزیابی عملکرد افراد و بخشهای مختلف همواره با مقاومت روبرو خواهد شد. اما اگر ارزیابی با همکاری اعضای هیأت علمی، مدیران و کارکنان طراحی شود، این مقاومتها کمتر خواهد شد. بهبود فعالیتهای دانشگاه‌ها به مطالعه نیاز دارد. رؤسای دانشگاه‌ها باید با همکاری

متخصصان و با تأکید بر اینکه همکاری افراد و بخشهای مختلف در این زمینه به نفع همه خواهد بود، به این ارزیابی مدد رسانند. با این کار می‌توان پس از چند سال موضوع را در دانشگاه‌ها نهادینه کرد. رمز موفقیت، برنامه‌ریزی، هماهنگی و حمایت از فرآیند ارزیابی یک دانشگاه توسط مدیران ارشد، اعضای هیأت علمی و افراد در بخشهای مربوط است.

۷- بازنگری در نظام اداری. نظام اداری دانشگاه‌ها در راستای افزایش دانشجویان، در بسیاری، از موارد بدون ضابطه گسترش پیدا کرده و، در حال حاضر، کارایی خود را از دست داده است. بدون شک مدیریت مؤثر بخش اداری دانشگاه‌ها در موفقیت و کارایی آنها بسیار مهم است. به بررسی مشکلات اداری و تحقیق درباره تأثیر نظام اداری و عملکرد کارکنان بر دانشگاه‌ها توجه اندکی شده است، و نگرانیهای عمیقی از عملکرد نظام اداری وجود دارد. قوانین دست و پاگیر اداری و استخدامی نیز بر میزان مشکلات افزوده و مانعی برای اقدام جدی در این زمینه شده است. بنابراین، تغییر ساختار اداری قوانین استخدامی با تغییر ساختار وزارت جدید امری ضروری است.

۸- مشکلات مالی. برای رفع مشکلات مالی دانشگاه‌ها، شیوه تأمین منابع مالی از سوی دولت نیاز به بازنگری دارد. سیاستگذاران آموزش عالی باید از راه‌های مختلف دیدگاه‌ها و نگرشها را برای کسب منابع مالی تحت تأثیر قرار دهند. ارتباط با صنعت، ارتباط نزدیک با قانونگذاران و سیاستگذاران کلان برای جذب حمایت‌های قانونی و مالی، دریافت شهریه، اختصاص قسمتی از بودجه عمرانی کشور به دانشگاه‌ها، تخصیص سهمی از مالیاتهای کشوری و فروش نفت به دانشگاه‌ها، گسترش فرهنگ وقف و استفاده بهینه از امکانات موجود از جمله راه‌هایی هستند که باید مورد توجه قرار گیرند.

۹- توسعه مدیریت. یکی از موضوعاتی که باید به آن توجه داشت ایجاد

فرصت‌های مناسب برای توسعه مدیریت در دانشگاه‌های کشور است. هیچ‌یک از رؤسای دانشگاه‌ها تخصص دانشگاهی در آموزش عالی ندارند. اگرچه تعداد اندکی از آنها به خاطر علاقه، ضرورت و تکلیف رابطه تنگاتنگی با ابعاد مختلف آموزش عالی پیدا کرده‌اند و در مسؤلیتهای اجرایی با خودآموزی و تلاش، تجارب ارزشمندی را به دست آورده‌اند، اما اکثر آنها به رغم تلاش و ایثار فراوان، آموزشهای لازم را برای هدایت دانشگاه‌ها ندیده‌اند. برگزاری کلاسها و کارگاه‌های آموزشی مدیریت دانشگاهی و تأسیس رشته مدیریت آموزش عالی برای تربیت افراد متخصص در فراهم کردن اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری و سیاستگذاری و اداره دانشگاه‌ها امری ضروری است.

نتیجه‌گیری

مدیریت در دانشگاه‌های کشور با چالشها و کاستیهای بسیاری روبرو است. تحقیقات عمیق و نیز موردی آینده‌درباره هر یک از این چالشها و کاستیها می‌توانند، به نوبه خود، سیمای بهتری از مدیریت پراز تلاطم در دانشگاه‌های کشور ارائه دهند.

تغییر ساختار، مشارکت، نحوه انتخاب رئیس دانشگاه، ارتباطات، برنامه‌ریزی، ارزیابی نظام اداری، مشکلات مالی، توسعه مدیریت و سایر موضوعهای مورد اشاره در این تحقیق هر یک در جای خود حائز اهمیت است. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بر آن است تا - به عنوان اولین گام - ساختار جدیدی را با هدف اعطای استقلال بیشتر به دانشگاه‌ها طراحی کند. البته تغییر ساختار به تنهایی برای حل مشکلات آموزش عالی کافی نیست، اما طراحی نظامی غیر متمرکز و متنوع، با توجه به نیازهای منطقه‌ای، نقطه آغازی در جهت حل پاره‌ای از مشکلات مدیریت در دانشگاه‌ها خواهد بود. میزان شکوفایی دانشگاه‌های کشور در میزان شکوفایی جامعه دانشگاهی، بخصوص اعضای هیأت علمی، خلاصه می‌شود. حل مشکلات اعضای هیأت علمی و رشد نیروهای انسانی دانشگاه باید در صدر امور قرار گیرد. تا زمانی که نیروهای انسانی رشد نیابند، مدیریت در دانشگاه‌ها نیز متحول نخواهد شد.

فهرست منابع

- الف) فارسی

ازهری، سید جواد؛ «آموزش عالی را چگونه می‌بینید؟»؛ ویژه‌نامه آموزش عالی (۱۳۷۷/۱۱/۱۵)، ۱۳۷۷.

امراللهی، رضا؛ «آموزش عالی را چگونه می‌بینید؟»؛ ویژه‌نامه آموزش عالی (۱۳۷۷/۱۱/۱۵)، ۱۳۷۷.

مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی؛ آمار آموزش عالی ایران (سال تحصیلی ۷۷ - ۱۳۷۶)؛ ۱۳۷۷.

باقری، عبدالرضا؛ «آموزش عالی را چگونه می‌بینید؟»؛ ویژه‌نامه آموزش عالی (۷۷/۱۱/۲۲)، ۱۳۷۷.

حداد سبزواری، محسن؛ «آموزش عالی را چگونه می‌بینید؟»؛ ویژه‌نامه آموزش عالی (۷۷/۱۱/۱۹)، ۱۳۷۷.

سیاری، علی‌اکبر؛ «تحلیلی بر مشکلات و تنگناهای آموزش عالی در کشور»؛ فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۵، ۱۳۷۴.

قبادیان، برات؛ «ویژه‌نامه آموزش عالی»؛ اداره کل روابط عمومی وزارت فرهنگ و آموزش عالی، ۲۲ بهمن ۱۳۷۷.

معین، مصطفی؛ دانشگاه و جامعه: روابط و مسؤولیتهای متقابل؛ روابط عمومی دانشگاه علم و صنعت ایران، ۱۳۷۶.

ب) انگلیسی

The Chronicle of Higher Education; Almanac of Higher Education (1999-2000); Washington, D. C.

Bogdan, R. and Bikden S. K.; **Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods**; (2nd Ed.). Allyn and Bacon: Boston, 1992.

Birnbaum, R.O.; **How Academic Leadership Works: Understanding Success and Failure in the College Presidency**; San Francisco: Jossey - Bass; 1992.

Clark, B. R.; **Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation**; Oxford: Pergaman Press, 1998.

Cronbach, L.; (Prudent Aspirations for Social Inquiry); In Keller G. (1988); (Does Higher Education Research Need Revisions?), **The Review of Higher Education**. v. 21, n. 3, 1982.

Dewey, J.; **Experience and Education**; New York: Harper and Row, 1963.

Eisner, E.; **The Enlightened Eye: Qualitative Inquiry and the Enhansment of Educational Practices**; New York: McMillan, 1991.

Goetz, J. P. and Lecompte, M. D.; **Ethnography and Qualitative Design in Educational Research**; Orlando, Fla.: Academic Press, Inc, 1984.

Jordan, d.; **Leadership Complexities Camping Magazine**; V. 68, n. 4, 1996.

Julius, D. J., Baldrige, J. V. and Pfeffer, J.; "A Memo from Machiavelli"; **Journal of Higher Education**, V. 70, n. 2, 1999.

Katz, R. and West, R.; **Sustaining Excellence in the 21st. Century: A Vision and Strategies for College and University Administration**; California University System Report, 1992.

Keller G.; "Does Higher Education Research Need Revisions?"; **The Review of Higher Education**. v.,21, n. 3, 1998.

Krippendorff, K.; **Content Analysis: An Introduction to Its**

Methodology; Thousand Oaks, Ca.: Sase Publication, 1980.

Leslie, D. W., and Fretwell, E. K.; **Wise Moves in Hard Times: Creating and Managing resilient Colleges and Universities**; San Francisco: Jossey - Bass, 1996.

Marshall, C. and Rossman Q. B.; **Designing Qualitative Research** (2nd. Ed.); Thousand Oaks, Ca: Sage Publication, 1995.

Miles, M. B and Huberman, A. M.; **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook** (2nd. Ed.); Thousand Oaks, Ca: Sage Publication, 1994.

Miller, M. T.; "Process and Task Orientations of Faculty Governance Leaders"; **Research Report**, Ed 405754, 1996.

Morgan, A. W. and Bergerson, A. A.; "Importing Organizational Reform: The Case of Lay Boards in Hungry"; **Higher Education**. v. 40, n. 4, 2000.

Neumann, A; "College Planning: a Cultural Perspective"; **Journal for Higher Education Management**. v. 8, n. 2, 1993.

Ottinger, C.; **The Higher Education Enterprise, Research Briefs**; American Council on Education: Washington, DC, 1991.

Peterson, G. and, Beekley, C.; "School Principals Understanding of Mutual Responsiveness in Effective Leadership"; Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Chicago, IL. March 24 - 28, 1997.

Wildavasky, A.; **Craftways: on the Organization of Scholarly Work**; Transaction Books: New Jersey, 1984.