

# بررسی نگرش مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران نسبت به برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی

نویسنده: اعظم قادری  
دانشگاه علوم پزشکی ایران

## معرفی مقاله:

این مقاله نگرش مدیران گروه‌های آموزشی را نسبت به برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی بررسی می‌نماید. در این زمینه، ابتدا با طرح مفاهیم برنامه‌ریزی نظام آموزش عالی و برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهها، برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی به منزله بخشی از فرایند برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی معرفی می‌شود و، در ادامه، با استناد به شرح وظایف مدیران گروه‌های آموزشی و دیدگاه‌های نظریه‌پردازان مدیریت، برنامه‌ریزی از جمله عملکردهای اساسی مدیران و زیربنای سایر عملکردهای آنان قلمداد می‌گردد.

جمعیت آماری مورد مطالعه در این پژوهش کلیه مدیران گروه‌های آموزشی ۱۲ دانشگاه (علوم پزشکی و غیرپزشکی) دولتی شهر تهران بوده‌اند. این دانشگاهها ۸۹ دانشکده رادر رشته‌های علوم انسانی، علوم پایه و مهندسی و علوم پزشکی در بر می‌گرفته است. نمونه مورد مطالعه با استفاده از ترکیب روشهای نمونه‌گیری طبقه‌بندی و نمونه‌گیری دو مرحله‌ای انتخاب شده و شامل مدیران گروه‌های آموزشی ۲۸ دانشکده بوده است.

در پایان، مقاله با استعانت از یافته‌های پژوهش، خواننده را با وضعیت کلی برنامه‌ریزی در دانشگاهها از حیث دیدگاه موجود و کوششهای انجام شده، و نیز از نظر مسایل و مشکلاتی که در امر برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهها مطرح است، آشنایی سازد.

## مقدمه

مفهوم برنامه‌ریزی در جهان، مفهوم جدیدی است که در قرن حاضر متداول شده است. در ایران، حدود ۴۵ سالی است که این مفهوم بامعانی متعدد آن مورد توجه دست اندرکاران برنامه‌ریزی قرار گرفته است. به موازات این امر، در سالهای اخیر برنامه‌ریزی آموزشی در قالب برنامه‌های توسعه کشور، مورد توجه جدی مسئولان نظام آموزشی واقع شده است. در این باره، برنامه‌ریزی نظام آموزش عالی به دلیل نقش مهمی که در تولید و توسعه کشور به عهده دارد از حساسیت خاصی برخوردار است. زیرا کیفیت برنامه‌ریزی در این بخش می‌تواند بر برنامه‌ریزیهای بخشهای دیگر جامعه را تحت تأثیر قرار دهد.<sup>۱</sup>

"برنامه‌ریزی نظام آموزش عالی فرایندی است که به وسیله آن مسایل نظام آموزش عالی شناخته می‌شود، هدفهای توسعه نظام مشخص و برنامه‌های عملیاتی که تحقق این هدفها را میسر می‌سازد، انتخاب می‌شوند و سرانجام موفقیت برنامه ارزیابی می‌شود که فرایندی مستمر و مشارکتی می‌باشد. ساختار برنامه‌ریزی آموزش عالی باید چنان باشد که مدیران، کادر علمی، و سایر دست اندرکاران بتوانند در امر برنامه‌ریزی مشارکت نمایند تا به این سؤاها پاسخ داده شود.

- نظام آموزش عالی به کجا می‌رود؟

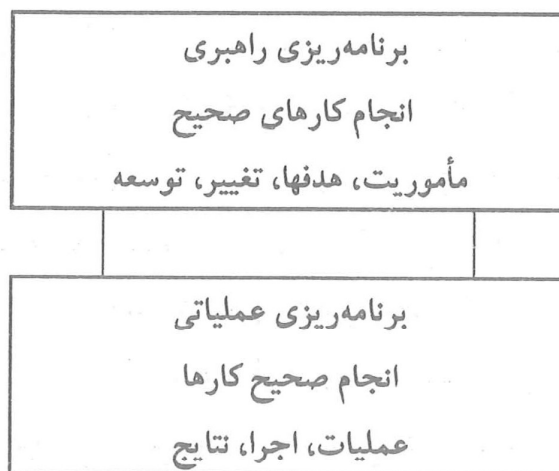
- چگونه باید برود؟

- از چه راهی باید برود؟<sup>۲</sup>

برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی از نوع برنامه‌ریزی رهیافتی (راهبری)<sup>۳</sup> است که در سطح وزارتخانه صورت می‌گیرد و به تدوین هدفهای میان مدت نظام آموزش عالی و مطلوبترین اقدامات برای تحقق آنها در یک زمان ۳ تا ۵ ساله می‌پردازد. به طور مثال، به برنامه توسعه آموزش عالی در برنامه اول توسعه کشور (۷۲-۱۳۶۸) می‌توان اشاره کرد. برنامه‌ریزی راهبری برنامه‌های بلندمدت، منابع و ظرفیتهای بالقوه آینده، و نیز انعطاف و انطباق با تغییرات را مشخص ساخته و جهت‌دار است.<sup>۴</sup>

«برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی نیز به عنوان بخشی از فرایند برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی مشخص می‌سازد که هدف یک دانشگاه چیست و چگونه می‌توان به این هدف‌ها دست یافت. این فرایند همچنین تعیین می‌کند چه ملاک‌های اساسی برای ارزیابی اینکه آیا دانشگاه به مقصد رسیده است یا نه، باید به کار گرفته شود<sup>۵</sup>». باید توجه داشت که «برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی جامع<sup>۶</sup> و فراگیر می‌باشد و کلیه اجزا ساختاری<sup>۷</sup> و عملکردی<sup>۸</sup> سیستم آموزش را دربرمی‌گیرد. درچنین حالتی کالج‌ها و واحدهای آموزشی باید به عنوان خرده سیستمها با برنامه‌ریزی آموزشی و نهادی کردن برنامه‌ریزی، با وضعیت کلی برنامه‌ریزی آموزش عالی کامل گردند<sup>۹</sup>».

برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی از نوع برنامه‌های عملیاتی<sup>۱۰</sup> است که در قالب برنامه‌ریزی راهبردی ارائه می‌شود. در این سطح از برنامه‌ریزی، برنامه‌های کوتاه‌مدت<sup>۱۱</sup> و عملیات اجرایی در سطح هر دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی تدوین می‌شود. برنامه‌ریزی عملیاتی بر منابع موجود، مشکلات عملیاتی و پایداری تمرکز می‌یابد و با هدف‌هایی که قابلیت سنجش<sup>۱۲</sup> دارند، ارتباط دارد<sup>۱۳</sup>.



شکل ۱: منبع ۱۳، ص ۱۴

در برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، دانشگاه‌ها از مجموعه‌های نظام آموزش عالی را تشکیل می‌دهند که به منزله مهمترین مراکز تربیت متخصصان و گردآوری اطلاعات علمی و پژوهش‌های مرتبط با نیازهای توسعه ملی عمل می‌نمایند. از این نظر، توسعه دانشگاه‌ها باید در قالب برنامه‌های میان‌مدت<sup>۱۴</sup> و بلندمدت<sup>۱۵</sup> آموزش عالی به عنوان

امری مستمر برنامه‌ریزی شود و به اجرا درآید تا به تحقق هدفهای توسعه کشور کمک نماید.

در سالهای گذشته برنامه‌ریزی نظام آموزش عالی در سطح وزارتخانه به شکل متمرکز صورت می‌گرفت، اما در برنامه پنج‌ساله اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور (۷۲-۱۳۶۸) به منظور توسعه نظام آموزش عالی ضرورت برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در چارچوب سیاستهای کلان نظام آموزش عالی در کلیه دانشگاههای کشور مدنظر قرار گرفت و مقرر گردید واحدهای برنامه‌ریزی در کلیه دانشگاههای کشور تشکیل گردد تا از این طریق دانشگاهها بتوانند در برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی شرکت کنند و در تهیه برنامه دانشگاه خود فعالانه عمل نمایند. بدین ترتیب، برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی به منزله بخشی از فرایند برنامه‌ریزی توسعه نظام آموزش عالی در دانشگاهها مطرح گردید.

### ۱- طرح

از زمان طراحی برنامه اول توسعه بخش آموزش عالی و تحقیقات در برنامه اول توسعه کشور (۷۲-۱۳۶۸) چند سال گذشته است و درباره آن گفته می‌شود که به دلیل مشکلات ناشی از «فقدان یک سازماندهی و تشکیلات مناسب برای برنامه‌ریزی در آموزش عالی، توجه نبودن دانشگاهها نسبت به امر برنامه‌ریزی و... دانشگاهها نتوانستند در برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی نقش فعالی ایفا نمایند»<sup>۱۶</sup>. در حال حاضر نیز برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی در برنامه دوم توسعه کشور (۷۷-۱۳۷۳) را پشت سر نهاده‌ایم، در حالیکه به نظر می‌رسد بسیاری از مشکلات و مسایلی که می‌توانند برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی را تحت تأثیر قرار دهند، ناشناخته مانده‌اند.

تدوین برنامه‌های توسعه دانشگاهها با مشارکت خود دانشگاهها، اقدامی اساسی در جهت برنامه‌ریزی توسعه نظام آموزش عالی است. اما اساس کار برنامه‌ریزی دانشگاهها بر برنامه‌ریزی دانشکده‌ها متکی است، و برنامه‌ریزی در سطح دانشکده‌ها رانیز مدیران گروههای آموزشی بر عهده خواهند داشت که وظایف آنها را می‌توان به شرح ذیل برشمرد:

۱- تهیه برنامه اجرایی وظایف آموزشی و پژوهشی و خدماتی ارائه شده از طریق گروه

- براساس خط مشی شورای دانشکده بامشورت اعضای گروه قبل از شروع نیمسال تحصیلی و گزارش آن به رئیس دانشکده
- ۲- ابلاغ برنامه‌های اجرایی وظایف آموزشی و پژوهشی و خدماتی هر یک از اعضای گروه
- ۳- نظارت بر کلیه فعالیتهای آموزشی و پژوهشی و خدماتی گروه
- ۴- تجدیدنظر مستمر در برنامه‌ها با توجه به آخرین پیشرفت‌ها و تغییرات و تحولات، و تسلیم این برنامه‌ها به مراجع ذیربط
- ۵- تشکیل و اداره جلسات شورای گروه و ارسال گزارش کار، مصوبات، پیشنهادها و نظریات جمعی گروه به رئیس دانشکده برای ایجاد هماهنگی اجرایی با طی مراحل قانونی
- ۶- پیشنهاد نیازهای مالی گروه به رئیس دانشکده
- ۷- انجام کلیه مکاتبات رسمی و پیشنهاد تهیه لوازم، کتابها و نشریات مورد نیاز گروه به رئیس دانشکده و یا آموزشکده
- ۸- پیشنهاد طرحهای پژوهشی که گروه راساً یا با همکاری گروههای دیگر آماده انجام دادن آن است به رئیس دانشکده یا آموزشکده برای تصویب در شورای پژوهشی دانشگاه
- ۹- ارزیابی کار سالانه اعضای گروه و گزارش آن به رئیس دانشکده<sup>۱۷</sup>
- با توجه به موارد فوق، به نظر می‌رسد که انجام ثمربخش بسیاری از وظایف مدیران گروههای آموزشی، از جمله پیش‌بینی امکانات آموزشی و کمک آموزشی، بررسی نیازهای مالی، تجدیدنظر در برنامه‌ها، نظارت بر اجرای فعالیتهای تهیه برنامه، دلالت بر کاربرد برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی از سوی آنان دارد. همچنین، باید توجه داشت که به رغم ضرورت مشارکت کلیه دست‌اندرکاران و نیروهای دانشگاهی در برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی، وظیفه اصلی رامدیران گروههای آموزشی برعهده دارند، به طوری که آنها عملاً فرایند برنامه‌ریزی آموزشی در دانشکده‌ها را شکل می‌بخشند. در واقع، برنامه‌ریزی یکی از عملکردهای اساسی آنان است، و این موضوع را بسیاری از نظریه‌های مدیریت و کارکردهای آن نیز تأیید می‌نماید. از این رو، می‌توان انتظار داشت که نظریه‌های مدیران گروههای آموزشی درباره برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی بیانگر

مسایل و مشکلات موجود در امر برنامه‌ریزی توسعه در دانشگاه‌ها باشد و انجام پژوهش بتواند راه حل مشکلات موجود در این زمینه را بیابد.

اصولاً "انتظار می‌رود چنانچه مدیران گروه‌های آموزشی کاربرد برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی را تأیید نمایند امر برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها به میزان قابل توجهی مورد استفاده مستمر قرار گیرد. در این باره، این سؤال مطرح است که نگرش مدیران گروه‌های آموزشی دست اندرکار برنامه‌ریزی نسبت به امر برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی چگونه است؟ یافتن پاسخ هدف اصلی این پژوهش است.

## ۲- پیشینه پژوهش

مروری بر تجارب برنامه‌ریزی آموزشی<sup>۱۸</sup> در کشورهای مختلف نشان می‌دهد که هدف از این امر گسترش نظام‌های آموزشی بوده است. اما هم‌زمان با گسترش نظام‌های آموزشی مسایل و مشکلات حاد و متفاوتی نیز در کشورهای گوناگون پدیدار شده است، که برخی از صاحب‌نظران رفع آنها را مستلزم تقویت مدیریت آموزشی دانسته‌اند. در حالی که گروهی دیگر، بر این اعتقادند که برنامه‌ریزی آموزشی را باید تقویت کرد و از آن به منزله راهبردی انعطاف‌پذیر استفاده نمود و با وسعت دید به کلیه عواملی پرداخت که نقشی در امر برنامه‌ریزی ایفا می‌کنند<sup>۱۹</sup>. اما واقعیت این است که برنامه‌ریزی و مدیریت از یکدیگر جدایی ناپذیرند، و اصولاً "برنامه‌ریزی بخشی از مدیریت شناخته می‌شود و شالوده مدیریت را تشکیل می‌دهد"<sup>۲۰</sup>.

برنامه‌ریزی آموزشی کاربرد روش‌های تحلیلی در مورد هر یک از اجزای نظام آموزشی با هدف استقرار یک نظام آموزشی کارآمدی باشد<sup>۲۱</sup>.

- در مقابل، برنامه‌ریزی درسی<sup>۲۲</sup> قلمرو محدودتری دارد و به منزله جزئی از فعالیت‌های مربوط به برنامه‌ریزی آموزشی مطرح می‌باشد و عبارتست از «برنامه‌ریزی فعالیت‌های یاددهی - یادگیری به منظور ایجاد تغییرات مطلوب در رفتار یادگیرنده و ارزیابی میزان تحقق این تغییرات»<sup>۲۳</sup>. - در زمینه مدیریت و کارکردهای آن نیز بعضی تعاریف، مدیریت را فرایند کار کردن با دیگران و از طریق دیگران برای تحقق اثر بخش اهداف سازمانی از طریق استفاده کارآمد از منابع محدود در محیط متغیر دانسته‌اند<sup>۲۴</sup>. و برخی، مدیریت را فرایند اجتماعی برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی<sup>۲۵</sup>، هدایت<sup>۲۶</sup> (فرماندهی) و کنترل

درجهت تعیین اهداف سازمانی در محیط پویا توصیف نموده‌اند.<sup>۲۷</sup>

هرچند در این مورد که کدامیک از عملکردها در تعیین موقعیت مدیریت نقش مهمتری دارند، بحث‌های زیادی مطرح شده اما توافق کلی اینست که نقش برنامه‌ریزی اساسی‌تر است و چهار عملکرد دیگر بر برنامه‌ریزی متکی می‌باشند. از این رو، مدیران به درک و آشنایی با فرایند برنامه‌ریزی نیاز دارند، و تنها در این صورت است که در انجام چهار عملکرد دیگر موفق خواهند بود.<sup>۲۸</sup>

باتوجه به آنچه گذشت، برنامه‌ریزی در سطح دانشگاه‌ها و مدارس عالی رامی‌تواند دوراندیشی و عملیات مرتبطی تلقی نمود که این واحدهای سازمانی باتوجه به رسالتشان در اداره دانش پیشرفته، برای حفظ خودشان در محیط استقرار خود آنها را به کار می‌گیرند. به گفته کلارک (Clark) نظام‌های آموزش عالی همواره پیچیده‌تر می‌شوند، به دلیل آنکه هم از آنها چنین انتظاری می‌رود و هم اینکه تشویق می‌گردند که برای سایر بخش‌های جامعه - از تقویت اقتصاد کشور و حمایت دولت گرفته تا پرورش استعداد های فردی - کار بیشتری انجام دهند.<sup>۲۹</sup> برنامه بهبود مدیریت (MIP)<sup>۳۰</sup> که در آمریکا اجرا گردیده نیز مؤید همین نظر است.

در آمریکا، به دلیل مواجهه شدن مستقیم آموزش عالی، به ویژه نظام آموزش عالی ایالتی دانشگاه اوهایو، با مشکلاتی از قبیل افزایش سطح نامنویسی و...، نیاز و میل به بهبود وضعیت برنامه‌ریزی برای تحقق اهداف آموزشی شدید گردید، که خود تقویت فرایند برنامه‌ریزی و تلاش برای بهبود مدیریت داخلی دانشگاه‌های ایالت اوهایو را در پی داشت. در این زمینه، در خلال سالهای ۳-۱۹۷۱ میلادی طی یک دوره دو ساله، یکی از ده پروژه‌ای که در زمینه بهبود فرایند مدیریت طراحی گردیده بود، با شرکت ۳۴ کالج و دانشگاه‌های دولتی ایالت اوهایو، در یک تلاش هماهنگ و با همکاری کمیته‌ای از نمایندگان همکارهای بین کالج‌ها و دانشگاه‌های ایالت اوهایو و بانظارت شورای دانشگاه<sup>۳۱</sup> اوهایو اجرا گردید.<sup>۳۲</sup> هدف طرح (پروژه) تهیه دستورالعملی در زمینه طراحی و توسعه عملیات مدیریت<sup>۳۳</sup>، برنامه‌ریزی سازمانی<sup>۳۴</sup>، بودجه‌بندی<sup>۳۵</sup> مدیریت کارکنان<sup>۳۶</sup>، خدمات کامپیوتری و تدوین برنامه‌زمانی<sup>۳۷</sup> و ثبت نام بود، و موضوع آن رانیز بهبود فرایند مدیریت تشکیل می‌داد. این دستورالعمل رانمایندگان دانشکده‌ها به منظور آماده نمودن مدیران گروه‌های آموزشی برای شرکت در فرایند برنامه‌ریزی

و نهایتاً "تولید برنامه، استفاده از تجارب برنامه‌ریزی دیگر دانشکده‌ها، تهیه الگوهای مفید و عملی برای برنامه‌ریزی مؤسسات خصوصی، پیش‌بینی اهدافی برای ارزشیابی فرایند برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل برنامه‌های توصیه شده مؤسسات آموزش عالی، تهیه فرهنگ لغات و اصطلاحات برنامه‌ریزی و تهیه کتابشناسی در زمینه تاریخچه برنامه‌ریزی طراحی کرده بودند<sup>۳۸</sup>. در این طرح تعداد زیادی کمیته تقریباً در کلیه دانشگاه‌های ایالت اوهایو تشکیل گردید که برای مشارکت، داشتن روحیه همکاری و تعهد به منظور بهبود فرایند برنامه‌ریزی، تشویق می‌گردیدند. این برنامه نمونه روشنی از چگونگی کارگروهی در بهبود مدیریت داخلی سازمانهایی است که به طور موثری کار را به اتمام می‌رسانند<sup>۳۹</sup>.

مروری بر منابع موجود در کشور نشان می‌دهد که، با توجه به چارچوب این تحقیق، تاکنون پژوهشی در این زمینه صورت نگرفته است اما بررسی تجارب برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی در برنامه اول توسعه کشور (۷۲-۱۳۶۸) نشان می‌دهد که در «این برنامه تلاش زیادی انجام شد که دانشگاهها بتوانند برنامه اول توسعه خود را تهیه کنند... ولی در مجموع مشکلات روزمره دانشگاهها و مشغله فکری مدیران مانع از آن گردید که تلاشها همه گیر شود و چرخ حرکت دانشگاهها را روی ریل برنامه بیندازد<sup>۴۰</sup>.

در خردادماه ۱۳۷۱ به منظور طراحی برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی در برنامه دوم توسعه کشور (۷۷-۱۳۷۳) کوشش شد تا با استفاده از تجارب برنامه‌ریزی در برنامه اول توسعه کشور، برنامه دوم برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی از تشکیلات و سازماندهی لازم برخوردار گردد و در این باره، اقدامات بسیاری صورت گرفت<sup>۴۱</sup>. تامین مشارکت دانشگاهها در برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی افزایش یابد. در زمینه میزان مشارکت دانشگاههای وابسته به وزارت فرهنگ و آموزش عالی در برنامه دوم توسعه کشور گفته شده است که میزان مشارکت نسبت به برنامه اول افزایش زیادی داشته است<sup>۴۲</sup>. درباره مشارکت دانشگاههای علوم پزشکی وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در برنامه دوم آموزش عالی پزشکی اظهار شده است که به رغم کوششهای به عمل آمده، این دانشگاهها همکاری چندانی در فرایند برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی پزشکی و غیر پزشکی نداشته‌اند<sup>۴۳</sup>. توجه به مطالب فوق، این واقعیت را آشکار می‌سازد که «حرکت برنامه‌ریزی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی پزشکی و غیر پزشکی به



۴۴  
کندی پیش می‌رود» .

به طور کلی، بازنگری منابع موجود در زمینه برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی نشان می‌دهد که از سالهای ۱۳۶۸ به این سو برنامه‌ریزی آموزش عالی به منزله بخشی از فرایند مدیریت نظام آموزش عالی در دانشگاه‌ها مطرح شده و سعی بر آن دارد تا با مشارکت دست اندرکاران آموزش عالی به شناسایی مستمر مسایل و مشکلات نظام بپردازد و آمادگی لازم را برای رویارویی با تغییرات و تحولات آتی جامعه فراهم سازد. در این زمینه، به نظر می‌رسد آشنایی رؤسا، معاونان، مدیران گروه‌های آموزشی و اعضای هیأت علمی با برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی ضروری باشد. زیرا امروزه از مدیران دانشگاهی انتظار می‌رود که همواره به فکر تکامل، توسعه و پیشرفت همه جانبه سازمان باشند و با فراهم ساختن زمینه‌های تغییر و نوآوری، اقدامات و فعالیت‌هایی را که سبب تحقق آرمانهای سازمانی و ملی شود پیش‌بینی نمایند. طبعاً این امر مستلزم آن است که مدیران علاوه بر آشنایی با برنامه‌ریزی، در این زمینه از نگرش مطلوبی نیز برخوردار باشند. اما مشخص نیست این افراد تا چه اندازه از این آشنایی برخوردار هستند و دیدگاه آنان نسبت به کاربرد برنامه‌ریزی چگونه است، و اصولاً برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها چه وضعیتی دارد. آیا مدیران گروه‌های آموزشی در برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی در برنامه دوم توسعه کشور مشارکت فعال داشته‌اند؟ چه مشکلاتی در زمینه برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی وجود دارد؟ و چگونه می‌توان فرهنگ برنامه‌ریزی را در دانشگاه‌ها اشاعه داد. اطلاع از موارد فوق چارچوب نظری این پژوهش را فراهم آورده است.

### ۳- هدفهای پژوهش

سنجش نگرش مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران نسبت به برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی هدف اصلی این پژوهش است. علاوه بر آن، در این پژوهش تلاش می‌شود که میزان آشنایی مدیران گروه‌ها با برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی، کاربرد برنامه‌ریزی در مطلوب‌تر نمودن فعالیت‌های دانشگاهی، کوشش‌های مدیران در امر برنامه‌ریزی و مشکلات موجود در این زمینه مطالعه شوند و نیز اقداماتی که می‌توانند در اشاعه فرهنگ برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در جهت ارتقای کیفیت آموزش عالی در دانشگاه‌ها مؤثر واقع شوند، مورد بررسی قرار گیرند.

در ضمن، رابطه ویژگیهای فردی مدیران از قبیل جنسیت، سن، رشته و مدرک تحصیلی، دانشگاه و کشور محل اخذ مدرک تحصیلی، مرتبه علمی (جدول شماره ۱) و سابقه کار مدیر گروه (جدول شماره ۲) با هدفهای مورد نظر نیز در پژوهش حاضر مورد توجه بوده‌اند.

با مشخص شدن موارد فوق می‌توان تصویری از وضعیت موجود برنامه‌ریزی توسعه در دانشگاههای دولتی شهر تهران ترسیم نمود و برای گذراز وضعیت موجود به وضعیت مطلوب راه‌حلهایی پیشنهاد داد. علاوه بر این، براساس تجربه حاصل از آن، می‌توان مسیر اجرای طرح پژوهشی کشوری درباره وضعیت برنامه‌ریزی توسعه در دانشگاهها را مشخص ساخت و باز خوردی مناسب برای مشارکت هر چه بیشتر نیروهای دانشگاهی در برنامه‌ریزی توسعه نظام آموزش عالی فراهم آورد.

#### ۴- روش پژوهش

##### ۴-۱- نوع پژوهش

با توجه به ماهیت و اهداف این پژوهش از روش تحقیق زمینه یاب (پیمایشی)<sup>۴۵</sup>، که از نوع تحقیقات توصیفی است، استفاده شده است. ابزار لازم برای اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش، پرسشنامه‌ای براساس مقیاس لیکرت و شامل ۵ درجه (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) بوده است. علاوه بر آن، از روش مصاحبه، مطالعه اسناد و مدارک علمی و منابع مربوط به برنامه‌ریزی آموزشی و مسایل آموزش عالی نیز استفاده گردیده است.

##### ۴-۲- جامعه آماری پژوهشی

جامعه آماری عبارت بوده است از کلیه مدیران گروههای آموزشی دانشگاههای علوم پزشکی وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی (دولتی) و دانشگاههای غیرپزشکی وابسته به وزارت فرهنگ و آموزش عالی (دولتی) شهر تهران در نیمسال دوم سال تحصیلی ۷۲-۱۳۷۱. در واقع، جامعه آماری این تحقیق از ۱۲ دانشگاه دولتی پزشکی و غیرپزشکی شامل ۸۹ دانشکده در رشته‌های علوم انسانی، علوم پایه و مهندسی و علوم پزشکی تشکیل شده است.

۳-۴- نمونه مورد پژوهش، روش نمونه‌گیری و مشخصات کلی نمونه انتخابی جهت انتخاب نمونه مناسب، از ترکیب روش‌های نمونه‌گیری طبقه‌بندی و نمونه‌گیری دومرحله‌ای استفاده شده است. بدین منظور، کلیه ۸۹ دانشکده ۱۲ دانشگاه به سه دسته گروه علوم انسانی، گروه علوم پایه و مهندسی و گروه علوم پزشکی تقسیم شده و در هر دسته یک نمونه دومرحله‌ای از دانشکده‌ها انتخاب گردیده است.<sup>۴۶</sup>

واحد نمونه‌گیری در مرحله اول دانشکده بوده است که ۳۰٪ دانشکده‌های هر دسته به عنوان حجم نمونه به طور تصادفی ساده انتخاب شده‌اند (۲۸ دانشکده). واحد نمونه‌گیری در مرحله دوم، گروه آموزشی بوده است که به صورت شمارشی کامل در هر یک از دانشکده‌های نمونه مورد نظر قرار گرفته‌اند که از ۱۳۷ پرسشنامه توزیع شده بین مدیران گروه‌های آموزشی، ۹۴ پرسشنامه تکمیل و داده‌های مورد نیاز از آنها استخراج شده است. پرسشنامه‌های این پژوهش از نوع پرسشنامه‌های خود اجرا بوده‌اند.<sup>۴۷</sup> تکمیل پرسشنامه نیز در تاریخ ۱۳۷۲/۱۰/۲۵ آغاز و در ۱۳۷۳/۱/۳۰ خاتمه یافته است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از روش‌های آماری توصیفی و نیز آمار استنباطی (مربع کای) که آزمونی غیر پارامتریک است استفاده شده است. برای این منظور، میانگین (x) درجه بندیها، انحراف معیار (S) و  $X^2$  هر سؤال از طریق انتقال اطلاعات به کامپیوتر و با استفاده از بسته بندی S.P.S.S محاسبه و تحلیل شده است.

## ۵- یافته‌ها

۱-۵- یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که میزان گروه‌های آموزشی نمونه با برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی آشنایی نسبی دارند. در این باره، میان گروه‌های رشته‌های تحصیلی آموزش عالی، بیشترین میزان آشنایی به مدیران گروه علوم پزشکی تعلق داشته است - علی‌رغم اینکه این مدیران به شکلی نظام یافته با مفاهیم علوم اجتماعی آشنایی نداشته‌اند. در مرتبه بعدی گروه علوم پایه و مهندسی قرار می‌گیرد،

### وضعیت مدیران نمونه از نظر مرتبه علمی

جدول شماره ۱: توزیع مدیران گروه‌های آموزشی نمونه به تفکیک مرتبه علمی درسه

گروه علوم انسانی، علوم پایه و مهندسی، علوم پزشکی

مرتبه علمی	گروه		علوم انسانی		علوم پایه و مهندسی		علوم پزشکی		جمع کل	
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
استاد	۱	۳/۲	۲	۶/۳	۴	۱۲/۹	۷	۷/۴	۱۰	۳۲/۳
دانشیار	۱۰	۳۲/۳	۴	۱۲/۵	۳	۹/۷	۱۷	۱۸/۱	۳۷	۳۹/۴
استادیار	۹	۲۹	۲۳	۷۱/۹	۵	۱۶/۱	۳۷	۳۹/۴	۳۲	۳۴
مربی	۱۰	۳۲/۳	۳	۹/۳	۱۹	۶۱/۳	۳۲	۳۴	۱	۱/۱
بدون پاسخ	۱	۳/۲								
جمع کل	۳۱	۱۰۰	۳۲	۱۰۰	۳۱	۱۰۰	۹۴	۱۰۰		

جدول شماره ۱ نشان می‌دهد که در جمع سه گروه، ۳۹/۴٪ مدیران (۳۷ نفر) استادیار، ۱۸/۱٪ (۱۷ نفر) دانشیار و ۳۴٪ (۳۲ نفر) مربی بوده‌اند.

### وضعیت مدیران نمونه از نظر سابقه کار

جدول شماره ۲: توزیع مدیران گروه‌های آموزشی نمونه تفکیک سابقه کار در سه گروه

علوم انسانی، علوم پایه و مهندسی و علوم پزشکی

سابقه کار	گروه		علوم انسانی		علوم پایه و مهندسی		علوم پزشکی		جمع کل	
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
بیشتر از ۵ سال	۲	۶/۵	۶	۱۸/۳۸	۲	۶/۵	۱۰	۱۰/۶	۱۳	۴۱/۹
۵-۱۴ سال	۱۳	۴۱/۹	۱۷	۵۳/۱	۱۰	۳۲/۲	۴۰	۴۲/۶	۱۴	۴۵/۱
۱۵ سال	۱۴	۴۵/۱	۹	۲۸/۱	۱۹	۶۱/۳	۴۲	۴۴/۷	۲	۶/۵
بدون پاسخ	۲	۶/۵								
جمع کل	۳۱	۱۰۰	۳۲	۱۰۰	۳۱	۱۰۰	۹۴	۱۰۰		

جدول فوق نشان می‌دهد که ۱۰/۶٪ از کل مدیران سه گروه کمتر از ۵ سال، ۴۲/۶٪ بین

۵-۱۴ سال و ۴۴/۷٪ بیش از ۱۵ سال سابقه کار دارند.

و گروه علوم انسانی، که کمترین میزان آشنایی رانسبت به دوگروه دیگر داشته است، در مرتبه آخر.

۲-۵- در زمینه تمرکز یا عدم تمرکز فعالیت‌های برنامه‌ریزی آموزشی نتایج بیانگر آن است که مدیران گروه‌های غیرپزشکی، برخلاف مدیران گروه علوم پزشکی، چندان به متمرکز بودن فعالیت‌های برنامه‌ریزی آموزشی اعتقادی ندارند. اما در مجموع، ۴۶ درصد مدیران هر سه گروه به غیر متمرکز بودن فعالیت‌های برنامه‌ریزی آموزشی معتقد بوده‌اند.

۳-۵- اکثر مدیران نمونه از سیاست‌های کلان توسعه آموزش عالی در برنامه دوم توسعه کشور، و بیش از نیمی از آنان از فرایند برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی در برنامه دوم توسعه کشور، بی اطلاع هستند.

۴-۵- اکثر قریب به اتفاق مدیران گروه‌ها (۹۷ درصد) معتقد به دخالت اعضای هیأت علمی در برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی و استمرار امر بر برنامه‌ریزی هستند.

۵-۵- یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که نگرش مدیران گروه‌های نمونه نسبت به کاربرد برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در مطلوب‌تر نمودن فعالیت‌های دانشگاهی نسبتاً مساعد است (نمودار شماره ۱)؛ بالاترین میزان تأیید به گروه علوم پزشکی و کمترین میزان تأیید به گروه علوم انسانی تعلق دارد<sup>۴۹</sup>.

همچنین، مدیران هر سه گروه کاربرد برنامه‌ریزی را در فعالیت‌های از قبیل: تنظیم فعالیت‌های آینده گروه آموزشی بر اساس نیازهای جامعه زیرپوشش دانشگاه و در قالب برنامه توسعه کشور، وجود یک نظام ارزیابی برای اطلاع از نیل به هدفهای دانشگاه ... و نقش تدوین هدفهای برنامه توسعه دانشگاهی را در نمایان ساختن مشکلات جامعه زیرپوشش دانشگاهی به میزان زیادی تأیید کرده‌اند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مدیران دارای سن بالای ۴۵ سال بیش از مدیرانی که سن آنها بین ۲۵ تا ۴۴ است، و مدیرانی که دارای مراتب علمی استاد - دانشیار، استادیار بوده‌اند بیش از مربیان دانشگاهی کاربرد برنامه‌ریزی را تأیید نموده‌اند.

۶-۵- به رغم آنکه بیش از نیمی از مدیران گروه‌ها (۶/۶۰ درصد = ۵۷ نفر) گفته‌اند که

دفاتر برنامه‌ریزی در دانشگاه‌هایشان ایجاد گردیده است (نمودار شماره ۲)، اما اکثر مدیران هر سه گروه طی دو سال گذشته، کمیته ویژه‌ای به منظور برنامه‌ریزی توسعه آموزشی گروه تشکیل نداده‌اند و از این لحاظ هر سه گروه علوم انسانی، علوم پایه و مهندسی و علوم پزشکی وضعیت مشابهی دارند<sup>۵۰</sup>، و در جلسات کمیته برنامه‌ریزی دانشگاه نیز شرکت نداشته‌اند<sup>۵۱</sup>. بدین ترتیب، ملاحظه می‌شود که در برنامه دوم توسعه کشور اقدام ملموسی در امر برنامه‌ریزی توسعه آموزشی گروه در دانشگاه‌ها، بجز تکمیل فرم ارسال شده از سوی وزارتخانه متبوع، صورت نگرفته است<sup>۵۲</sup> (نمودار شماره ۳).

۷-۵- در مورد نقش دفاتر برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها از نتایج تحقیق چنین برمی‌آید که اکثر مدیران گروه‌ها بر این باورند که دفاتر کنونی برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها نمی‌توانند نقش مؤثری در بهبود وضعیت برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها ایفا نمایند، از این رو، نقش این دفاتر انسانی دانسته‌اند. چنین باوری در میان مدیران گروه علوم انسانی، راسخ‌تر (۸۷/۷ درصد معتقد به تأثیرات نسبی و کم دفاتر برنامه‌ریزی هستند) از مدیران گروه علوم پزشکی است (۵۴ درصد معتقد به نقش کاملاً مؤثر این دفاتر بوده‌اند)<sup>۵۳</sup>. این نکته مکمل و مؤید سخن پیشین است و، در عین حال، بر نظارت و تقویت هر چه بیشتر این دفاتر دلالت دارد.

۸-۵- یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مشکلات مطرح شده ناآشنایی با فرایندهای برنامه‌ریزی توسعه نظام آموزش عالی، عدم اعتقاد مسئولان و مدیران دانشگاهی نسبت به برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی، نبودن تشکیلات مناسب برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها، عدم اطلاع از نیازهای جامعه زیرپوشش دانشگاه و ناهماهنگی مدیریت دانشکده‌ها با گروه‌های آموزشی به میزان زیادی مورد تأیید اکثر مدیران نمونه است. در این باره، مدیران گروه‌های علوم پایه و مهندسی، مشکلات مالی و کمبود فضاهای آموزشی را از مشکلات عمده برنامه‌ریزی توسعه در دانشگاه‌ها عنوان نموده‌اند. در حالی که مدیران گروه علوم انسانی این موارد را کمتر تأیید کرده‌اند، در گروه علوم پزشکی، مدیران بی‌اطلاعی از نیازهای جامعه زیرپوشش دانشگاه و مشکلات مالی و رفاهی استادان و دانشجویان را از عواملی دانسته‌اند که از کارایی برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی می‌کاهد.

۹-۵- مدیران گروه‌های آموزشی اقدامات پیشنهادی به منظور توسعه فرهنگ برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها را به میزان زیادی تأیید کرده‌اند. مدیران گروه‌های علوم پزشکی و علوم پایه و مهندسی بیش از مدیران گروه علوم انسانی ارتباط مستمر دفاتر برنامه‌ریزی دانشگاه‌ها و هسته مرکزی برنامه‌ریزی نظام آموزش عالی، و نیز تشویق پژوهشگران مسایل برنامه‌ریزی آموزشی عالی را در بهبود و توسعه فرهنگ برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها متمرکز دانسته‌اند. برگزاری سمینارهایی در زمینه برنامه‌ریزی، شرکت مدیران و دست‌اندرکاران در سمینارهای بین‌المللی برنامه‌ریزی آموزشی به منظور افزایش اطلاعات تخصصی و علمی مدیران در امر مدیریت و برنامه‌ریزی و شناخت ضرورت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و تربیتی در زمینه رشته‌های آموزشی در دانشگاه‌ها نیز مورد تأیید اکثر مدیران بوده است.

#### ۶- بحث و نتیجه‌گیری

در مباحث قبلی اشاره شد که در مرتبه اول، برنامه‌ریزی یکی از اجزای فرایند مدیریت نظام دانشگاهی است و در مرحله دوم، برنامه‌ریزی در ایران در چهل سال اخیر مورد توجه قرار گرفته است. برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در قالب سیاست‌های کلان توسعه آموزش عالی نیز از سال‌های ۱۳۶۸ به این سو مطرح شده است. «اما واقعیت این است که برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در ایران، به عبارتی دوران طفولیت خود را می‌گذراند. از این رو، از بنیه‌چندانی برخوردار نیست و در این زمینه با مشکلاتی روبرو می‌باشد»<sup>۵۴</sup>؛ در این پژوهش نیز به برخی از این مشکلات اشاره گردید.

در این باره، برخی داده‌های کیفی حاصل از این پژوهش نیز که از طریق مصاحبه و نظرهای کتبی<sup>۵۵</sup> (جدول شماره ۳) پاسخ‌دهندگان به دست آمده حاکی از آن است که برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی به طور کلی با مشکلات به شرح ذیل روبه‌روست:

الف- مشارکت ناکافی اعضای هیأت علمی در برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی

ب- ضعف در توانایی‌های مربوط به فرایند برنامه‌ریزی توسعه در دانشگاه‌ها و عدم دستیابی به آخرین و جدیدترین اطلاعات و منابع علمی درباره برنامه‌ریزی توسعه

## دانشگاهی

پ- نبودن تشکیلات مناسب (نظام کنترل و نظارت) در زمینه برنامه‌ریزی توسعه

در دانشگاهها

ت- ضعف مدیریت در کلیه سطوح دانشکده‌ها، دانشگاهها و وزارتخانه

ث- وضعیت مالی دانشگاهها

ج- کمبود بانکهای اطلاعاتی در دانشگاهها، بویژه به منظور برنامه‌ریزی توسعه

دانشگاهی، و در نتیجه مشکل دستیابی سریع به اطلاعات، و به طور کلی کمبود

امکانات آموزشی

چ- نبودن انگیزه‌های لازم در مراکز آموزشی و پژوهشی

یافته‌های کمی پژوهش حاضر نیز ضمن تأیید موارد فوق نشان می‌دهند که به رغم مشکلات موجود، مدیران گروههای آموزشی با برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی آشنایی دارند و دیدگاه آنان به برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی نسبتاً مساعد است. آنها همچنین معتقد به دخالت در جهت‌گیری برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی هستند. در این زمینه، پیشنهاد می‌گردد با تدابیر و طرح اقداماتی مناسب، روحیه کارجمعی و درعین حال سازمان یافته برنامه‌ریزان در دانشگاه افزایش یابد. از طریق سمینارهای مستمر برنامه‌ریزی آموزشی، مشارکت مدیران گروهها مورد بحث و تبادل نظر قرار گیرد و وظایف آنان در زمینه برنامه‌ریزی توسعه آموزشی گروه آشکار گردد. همچنین، فضای مناسب تحقیقاتی و فرهنگ تحقیق، بخصوص در مجامع علمی دانشگاه، عملاً ایجاد و تقویت گردد و با فراهم نمودن زمینه ارتقای علمی از طریق پژوهش در امر برنامه‌ریزی، ارزش نهادن به نتایج کار برنامه‌ریزان، اعتقاد و نگرش آنان به برنامه‌ریزی مساعدی قوت بخشیده شود.

- نگرش مدیران گروهها به برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی و کاربرد آن در مطلوب‌تر نمودن فعالیت‌های دانشگاهی مساعدی بوده است، اما درباره نقش دفاتر برنامه‌ریزی دانشگاهها، میان مدیران گروههای آموزشی اتفاق نظر وجود ندارد. مدیران



گروه‌ها کارکنان این دفاتر را فاقد توانایی‌های لازم در امر برنامه‌ریزی می‌دانند. از این رو، به منظور سرعت بخشیدن به حرکت برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها ضروری است که در تشکیل چنین دفاتری از افراد واجد شرایط با دانش برنامه‌ریزی و دارای انگیزه لازم جهت انجام وظیفه استفاده شود.

در این زمینه، شایسته است ساعات کارآموزی نیروهای دانشگاهی دست اندرکار برنامه‌ریزی در دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها کاهش یابد و با توجه به فعالیت آنان در امر برنامه‌ریزی حق الزحمه‌ای به آنان تعلق گیرد.

- اکثر مدیران گروه‌ها از فرایند برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی و سیاست‌های کلان توسعه آموزش عالی در برنامه پنج‌ساله دوم توسعه کشور بی‌اطلاع هستند. از این رو، با توجه به نقش آموزش در بهبود وضعیت برنامه‌ریزی (هم از نظر آشنایی با برنامه‌ریزی و هم از لحاظ شیوه نگرش موجود به آن) پیشنهاد می‌گردد دوره‌های سمینارهایی ویژه آموزش‌های تخصصی برنامه‌ریزی آموزشی برای مدیران گروه‌ها، رؤسای دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها، معاونان آنها و اعضای هیأت آموزشی برگزار شود و در آنها به مباحث برنامه‌ریزی و رابطه آن با بررسی عملکرد دانشگاه‌ها توجه خاص مبذول شود و امکاناتی فراهم آید تا میزان آگاهی نیروهای دانشگاهی، بالاخص دست اندرکاران امر برنامه‌ریزی، افزایش یابد.

- در برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی اطلاع از نیازهای جامعه زیرپوشش دانشگاه‌ها ضروری است. این موضوع مورد تأیید اکثر مدیران گروه‌ها نیز هست. از این رو، پیشنهاد می‌گردد امکاناتی فراهم گردد تا مدیران گروه‌ها، در زمینه تخصص حرفه‌ای خود از نیازهای جامعه زیرپوشش دانشگاه، آگاهی یابند.

- اکثر مدیران نمونه مورد مطالعه معتقدند که برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی امری مستمر است. آنها همچنین اتفاق نظر دارند که عدم ارتباط واحدهای سازمانی بایکدیگر از موانعی است که بر اجرای مؤثر برنامه‌ریزی دانشگاه‌ها اثر می‌گذارد. از این رو، عدم ارتباط مستمر دفاتر برنامه‌ریزی دانشگاه‌ها با دانشکده‌ها و با هسته مرکزی برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی از مشکلات برنامه‌ریزی دانشگاه‌ها دانسته‌اند. لذا، پیشنهاد می‌گردد فعالیت این دفاتر در رابطه با دانشکده‌ها و هسته مرکزی برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی،

به تدوین برنامه پنج‌ساله توسعه آموزش عالی منحصر نگردد، بلکه این فعالیت استمرار یابد و حتی به تدوین برنامه‌های سالانه دانشگاهها، که به تهیه بودجه هر دانشگاه می‌انجامد، تعمیم داده شود.

- ناهماهنگی به اعتقاد اکثر مدیران گروهها، مدیریت دانشکده‌ها با گروههای آموزشی در امر برنامه‌ریزی از عوامل مشکل آفرین در برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی است. از این رو، پیشنهاد می‌شود که کارگاههای آموزشی در سطح دانشکده‌ها با مشارکت رؤسا، معاونان، مدیران گروهها و اعضای هیأت علمی به منظور آشنایی آنان با مدیریت آموزشی و ایجاد هماهنگی در بین فعالیتهای آنان و نیز استفاده از برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی به منظور بهبود فعالیتهای تشکیل شود. همچنین، ضروری است پس از انتصاب مدیران گروهها، از طریق آموزشهای لازم، مهارتهای آنان در برنامه‌ریزی آموزشی در محدوده فعالیتهای گروهی افزایش یابد.

در زمینه وضعیت برنامه‌ریزی و کوششهای مربوط به آن در دانشگاهها، نتایج تحقیق نشان می‌دهد که در دو سال گذشته در بیش از نیمی از دانشگاههای شهرستان دفاتر برنامه‌ریزی ایجاد گردیده است<sup>۵۷</sup>. اما این دفاتر فعالیت چندانی در زمینه برنامه‌ریزی دانشگاهها نداشته‌اند. از جمله فعالیتهای این دفاتر، تشکیل جلسات برنامه‌ریزی است که اکثر مدیران گروهها به دلایل مختلف در آنها شرکت نداشته‌اند<sup>۵۸</sup>.

همچنین، طی دو سال گذشته اکثر مدیران گروههای آموزشی در برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی خود در قالب اهداف توسعه آموزش عالی در برنامه دوم توسعه کشور، اقدام ملموسی به عمل نیاورده‌اند. در اینجا سؤالی مطرح می‌گردد: چرا به رغم اینکه در برنامه دوم توسعه کشور در بیش از نیمی از دانشگاههای شهرستان دفاتر برنامه‌ریزی ایجاد شده، در زمینه برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی اقدام ملموسی به عمل نیامده است؟ نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که از دیدگاه اغلب مدیران گروههای آموزشی، ارتباط ضعیف و یا عدم ارتباط دفاتر برنامه‌ریزی دانشگاهها، با دانشکده‌ها و گروههای آموزشی آن دانشگاه از جمله مشکلات موجود بوده است. اساساً مدیران گروهها، به رغم نگرش نسبتاً مساعدی خود، «برنامه‌ریزی توسعه در دانشگاهها را امری جدی تلقی نمی‌کنند

وبه دلایل متعدد وقت زیادی به این کار اختصاص نمی‌دهند<sup>۵۹</sup> .

- اکثر قریب به اتفاق مدیران گروه‌ها بر این عقیده‌اند که اقدامات ذیل می‌توانند در بهبود وضعیت و توسعه فرهنگ برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها مؤثر واقع شوند:

- الف - افزایش اطلاعات تخصصی و علمی در زمینه برنامه‌ریزی و مدیریت
- ب - ارتباط مستمر دفاتر برنامه‌ریزی دانشگاه‌ها با هسته مرکزی نظام آموزش عالی
- پ - برگزاری سمینارها و گردهماییها در امر برنامه‌ریزی آموزش عالی
- ت - تشویق دست‌اندرکاران و پژوهشگران مسایل برنامه‌ریزی آموزش عالی
- ث - پژوهش در جهت شناخت مبانی نظام دانشگاهی در زمینه هدف، محتوا، ساخت، موازین و روشهای اجرایی.

از این رو، در زمینه تحقق اقدامات فوق، پیشنهاد می‌شود که در دانشگاه‌ها جهت ارائه نتایج پژوهشهای انجام یافته در امر برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها سمینارهای ماهانه و سالانه فراهم گردد. همچنین، به منظور بالا بردن سطح شناخت نیروهای دانشگاهی از برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، و رشد و توسعه آن پیشنهاد می‌گردد دوره‌ها و کارگاههای آموزشی مستمری در سطح دانشکده‌ها برگزار شود. افزون بر این، بهترین تحقیقات در برنامه‌ریزی نظامهای آموزش عالی که در مراکز پژوهشی کشورهای جهان انجام شده است، ترجمه گردد و در سطح دانشگاه‌ها انتشار یابد.

در پایان، باید اشاره کرد که علاوه بر اقدامات پیشگفته، فرهنگ برنامه‌ریزی زمانی در دانشگاه‌ها توسعه می‌یابد که فرایند برنامه‌ریزی در نظام مدیریت هم توسعه داده شود؛ و در همه سطوح، بویژه در رأس برنامه‌ریزی، هدفمندی و تعهد به وجود آورد و با مسؤولیت تصمیم‌گیری و اجرایی پیوند داشته باشد<sup>۶۰</sup> .

جدول شماره ۳

فهرست سایر موارد مورد نظر مدیران، در زمینه مشکلات برنامه ریزی توسعه دانشگاهی بر حسب گروهها

مقوله	گروه	عدم دخالت مؤثر		ناآشنایی با		نیو دتشیکیلات		وضعیت مالی		ضمف مدیریت در		کمیو دامکانات		سایر موارد		جمع کل
		تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	
علوم انسانی بدون پاسخ جمع	دانشگاهها	۵	۱۶/۱	۷	۲۲/۶	۷	۲۲/۶	۴	۱۲/۹	۸	۲۵/۸	۱	۳/۲	۱	۳/۲	۳۱
		۲۶	۸۳/۹	۲۴	۷۴/۴	۲۴	۷۷/۴	۲۷	۸۷/۱۱	۲۳	۷۴/۲	۳۰	۹۶/۸	۳۰	۹۶/۸	۳۱
		۳۱	۱۰۰	۳۱	۱۰۰	۳۱	۱۰۰	۳۱	۱۰۰	۳۱	۱۰۰	۳۱	۱۰۰	۳۱	۱۰۰	۳۱
علوم پزشکی بدون پاسخ جمع	دانشگاهها	۹	۲۹	۱۰	۳۲/۳	۸	۲۵/۸	۶	۱۹/۴	۸	۲۵/۸	۷	۲۲/۶	۲	۶/۵	۳۱
		۲۲	۷۱	۲۱	۶۷/۷	۲۳	۷۴/۲	۲۵	۸۰/۶	۲۳	۷۴/۲	۲۴	۷۴/۴	۲۹	۹۳/۵	۳۱
		۳۱	۱۰۰	۳۱	۱۰۰	۳۱	۱۰۰	۳۱	۱۰۰	۳۱	۱۰۰	۳۱	۱۰۰	۳۱	۱۰۰	۳۱
علوم پایه و مهندسی بدون پاسخ جمع	دانشگاهها	۱۰	۳۱/۳	۶	۱۸/۳	۷	۲۱/۹	۱۱	۳۴/۴	۴	۱۲/۵	۸	۲۵	۴	۱۲/۵	۳۱
		۲۲	۶۸/۸	۲۶	۸۱/۳	۲۵	۷۸/۱	۲۱	۶۵/۶	۲۸	۸۷/۵	۲۴	۷۵	۲۸	۸۷/۵	۳۱
		۳۲	۱۰۰	۳۲	۱۰۰	۳۲	۱۰۰	۳۲	۱۰۰	۳۲	۱۰۰	۳۲	۱۰۰	۳۲	۱۰۰	۳۲
جمع کل		۲۴	۲۵/۵	۲۳	۲۴/۵	۲۲	۲۳/۴	۲۱	۲۲/۴	۲۰	۲۱/۳	۱۶	۱۷	۷	۷/۵	۹۴

## پانویسها:

- ۱- وحیدی، پریدخت. برنامه توسعه بخش آموزش عالی، کتاب دوم ظرفیتهای فیزیکی و سرمایه گذاری در بخش آموزش عالی ۷۲-۱۳۶۸. تهران: معاونت امور اجتماعی، مدیریت آموزش عالی و تحقیقات، ۱۳۶۸، ص ۱.
- ۲- بازرگان، عباس. «مراحل برنامه ریزی توسعه آموزش عالی و ارزیابی آن». دانش مدیریت، شماره ۹ و ۱۰ (۱۳۶۹)، صص ۴۳-۴۵.

## 3- Strategic Planning

4- Norris, M. Poulton, L. and Donald, NICR. A Guide for New Planner. Michigan: The Society for College and University Planning, 1991, P.10

- ۵- بازرگان، عباس. «نگاهی به کاربردهای ارزیابی برنامه ریزی توسعه دانشگاهها»، دانش مدیریت، شماره ۲۰ (۱۳۷۲) صص ۱۱-۶

## 6- Comprehensive Planning

## 7- Structural

## 8- Functional

9- Ohio Board of Regents. Planning Universities. Ohio: MIP, 1973, P.21.

## 10- Operational Planning

11- Short-range Planning برنامه‌های دوساله یا کمتر

## 12- Measurable

13- Cunningham, William G. Systematic Planning for Educational Change. CA; Mountain view: May field, 1982, P.14

14- Intermediate-range Planning برنامه‌های ۳ تا ۶ ساله

15- Long-range Planning برنامه‌های بیشتر از ۷ سال

- ۱۶- سیاری، علی اکبر. «مروری بر تجربیات برنامه ریزی آموزش عالی در برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی جمهوری اسلامی ایران». فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۱ (۱۳۷۲)، صص ۱۴-۲۵.

۱۷- آیین نامه مدیریت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی (مصوب دویست و چهل و نهمین جلسه مورخ ۷۰/۴/۱۱ شورای عالی انقلاب فرهنگی، ص ۱۸)

## 18- Educational Planning

۱۹- مشایخ، فریده. فرایند برنامه ریزی آموزشی. تهران: انتشارات مدرسه، چاپ دوم، ۱۳۷۰، ص ۸

۲۰- رضائیان، علی. اصول مدیریت. تهران: انتشارات سمت، چاپ سوم، ۱۳۷۱، ص ۸

۲۱- مشایخ: پیشین، ص ۹

22- Curriculum Development/ Planning

۲۳- مشایخ: پیشین، ص ۹

24- Samule.C.Certo. Principle of Modern Management. New york: Allen and Bacon, 1989, P. 8-11.

25- Staffing

26- Directing

27- Agrwal, R.D. Organization and Management. MC-Graw Hill, 1982, P.12

28- Ohio Board, Op. Cit, P.4

29- The Encyclopedia of Higher Education, 1992, Vop, PP. 141-240

30- Management Improvement Program (MIP)

31- Board of Regents

32- Ohio Board... Op.Cit, P.5

33- Management Practices.

34- Institutional Planning

35- Program Budgeting

36- Personnel Management

37- Schedule Building

38- Ohio board... Op.Cit., P.13

39- ibid, P.14

۴۰- سیاری، علی اکبر: پیشین، ص ۲۱

۴۱- از جمله این اقدامات می‌توان به تشکیل کارگاهها آموزشی اشاره کرد که به منظور آشنایی رؤسا و مدیران دانشگاهها با برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در چهار نقطه کشور تشکیل کرد. برای کسب اطلاعات بیشتر به منبع شماره ۱۶ رجوع کنید.

۴۲- مصاحبه با آقای دکتر نوه‌ابراهیم، عضو هیأت علمی مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی و عضو کمیته برنامه‌ریزی آموزشی، برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی در برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور (۱۳۷۳-۷۷)

۴۳- مصاحبه با خانم ربانی، کارشناس ارشد دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی کشور

۴۴- قادری، اعظم، بررسی نگرش مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران نسبت به برنامه‌ریزی توسعه دانشگاه پایان نامه کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه تهران، ۱۳۷۳، ص ۹۳.

#### 45- Survey Research Method

۴۶- به علت نزدیکی رشته‌های مختلف به یکدیگر، به طبقه‌بندی دانشکده‌ها اقدام شد و این روش طبقه‌بندی که تقریباً در کلیه طرح‌های نمونه استفاده می‌شود، از جمله راه‌هایی است که جهت افزایش دقت در نمونه‌گیری استفاده می‌شود. برای اطلاعات بیشتر به منبع شماره ۶۰ رجوع کنید.

#### 47- Self- Administered

- ۴۸- قادری، اعظم، پیشین، ص ۱۲۱
- ۴۹- همان منبع، ص ۱۳۲
- ۵۰- همان منبع، ص ۱۳۴
- ۵۱- همان منبع، ص ۱۳۵
- ۵۲- تعداد مدیران گروه نمونه مورد بررسی ۱۳۷ مدیر بوده‌اند که تنها ۹۴ نفر پرسشنامه راتکمیل کرده‌اند؛ و از این تعداد هم ۱۹ نفر فرم ارسال شده از سوی وزارت متبوع راتکمیل نموده‌اند. براساس این فرمها، دانشگاهها باید اطلاعاتی را در زمینه وضعیت و اهداف آموزشی آینده خود، به وزارتخانه ارسال می‌نمودند.
- ۵۳- قادری، اعظم: پیشین، ص ۱۳۲
- ۵۴- سخنرانی آقای دکتر علی اکبر سیاری، در مراسم افتتاح نخستین کارگاه روش تحقیق در دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران در تاریخ ۱۳۷۲/۷/۲۸
- ۵۵- نظرهای کتبی، پاسخ به سؤال باز پژوهش است و سایر مواردی را که از نظر مدیران دانشگاهی از مشکلات برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی است، در برمی‌گیرد. کلیه مواردی را که مدیران عنوان نموده‌اند، به هفت مقوله تقسیم شده است.
- ۵۶- بند چ رابیشتر مدیران گروهها در مصاحبه عنوان نموده‌اند.
- ۵۷- قادری، اعظم: پیشین، ص ۱۳۳
- ۵۸- در بیشتر موارد، اکثر مدیران گروهها اشاره کرده‌اند که چنین جلساتی در دانشگاه تشکیل نشده، یادرصورت تشکیل به اطلاع آنان نرسیده است.
- ۵۹- قادری، اعظم: پیشین، ص ۱۸۴
- ۶۰- گالتون، موزور. روش تحقیق، ترجمه کاظم ایزدی. تهران، انتشارات کیهان، ۱۳۶۸