



میز آینده پژوهی آموزش عالی

«پنل سی و یکم»

رهبران آتی دانشگاه‌های ما:
تأمل در فرایند انتخاب رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات
آموزش عالی و پژوهشی در ایران

آبان ۱۳۹۹

شماره گزارش:

پنل سی و یکم، آبان ۱۳۹۹

رهبران آتی دانشگاه‌های ما:
تأمل در فرایند انتخاب رؤسای
دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش
عالی و پژوهشی در ایران

دبیر علمی میز آینده پژوهی:

مقصود فراستخواه

همکار پژوهشی: نسرين اصغر زاده

همکار کارشناس: فاتح مرادی نیاز

اعضای پنل:

دکتر نسرين نورشاهی (رئیس موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر رضا منیعی (معاون پژوهشی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، خانم معصومه قارون (معاون محترم توسعه مدیریت و منابع)، دکتر عباس بازرگان (استاد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران)، دکتر سعید غیاثی ندوشن (عضو محترم هیئت علمی دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاه علامه طباطبائی)، دکتر سعید مینایی (عضو هیات علمی دانشگاه تربیت مدرس)، خانم دکتر اکرم قدیمی (رئیس محترم هیات مدیره انجمن ترویج علم ایران)، دکتر احمد فرمیپنی فراهانی (عضو هیات علمی پژوهشگاه صنعت نفت)، دکتر غلامرضا ذاکر صالحی (عضو هیات علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر هادی مرجئی (عضو هیات علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر سیده مریم حسینی لرگانی (عضو هیات علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر یزدان ابراهیمی (مدیر امور پژوهشی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر محمدجواد صالحی (عضو هیات علمی گروه اقتصاد آموزش عالی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر داوود حاتمی (عضو هیات علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر احمدرضا روشن (عضو هیات علمی گروه مدیریت آموزش عالی)، دکتر سیما بوذری (عضو هیات علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر زهرا رشیدی (عضو هیات علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر اصغر زمانی (عضو هیات علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، خانم دکتر مهتاب پورآثشی (عضو هیات علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر نسرين اصغرزاده (عضو محترم کرسی شورای یونسکو)، دکتر مقصود فراستخواه (دبیر علمی میز آینده پژوهی آموزش عالی)

کارشناس میز آینده پژوهی:

فاتح مرادی نیاز

تحریر مباحثات:

فاتح مرادی نیاز

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۳،۳	مقدمه: نسرین نورشاهی
۲۲،۱۵،۵	طرح بحث: مقصود فراستخواه
۱۳،۱۰	مباحث پزل: عباس بازرگان
۲۰،۱۱	احمدرضا روشن
۱۵،۱۴	سعید مینایی
۱۶	هادی مرجائی
۱۸	سعید غیائی ندوشن
۱۹	سیده مریم حسینی لرگانی
۲۰	یزدان ابراهیمی
۲۲	محمدجواد صالحی
۲۲	داوود حاتمی
۲۳	سخن پایانی: نتیجه‌گیری دبیر علمی میز: مقصود فراستخواه

مقدمه: دکتر نسرین نورشاهی

عرض سلام و ادب و احترام و صبح بخیر خدمت سروران ارجمند، همکاران گرامی، خوشحال هستم که بار دیگر به همت و به ابتکار استاد عزیز جناب دکتر فراستخواه، فرصت و ظرفیتی به وجود آمد که دور هم جمع شویم و در خصوص یک موضوع بسیار بسیار مهم و حتی می‌توانم بگویم حیاتی، برای نظام آموزش عالی کشور با هم گفت‌وگویی داشته باشیم. خوب عزیزان حتماً استحضار دارند که بستر گفتگویی میز آینده‌پژوهی، مرتباً مسائل مهم و چالشی نظام آموزش عالی کشور را در سایه‌ی گفتگوهای خود قرار می‌دهد و عزیزان در حوزه‌های مختلف، در سطوح مختلف و در حیطه‌های فعالیت مختلف اعم از متخصص، پژوهشگر، سیاست‌گذار، مدیر و غیره. در این بستر گفتگویی با هم به طوایف افکار و گفتگو می‌پردازند و حاصل آن را با تلاش علمی جناب استاد، با تحلیل‌های بسیار شگفت‌انگیز که گاهی اوقات در انتهای این گزارشات که می‌خوانم، لذت می‌برم و از این همه خلاقیت و ابتکار متحیر می‌شوم. به بسته‌های دانشی تبدیل و به جامعه وسیع آموزش عالی کشور تقدیم می‌شود.

خوب، در خصوص موضوع خاصی که امروز ما به همت جناب استاد در مورد آن گرد هم جمع شده‌ایم به بحث می‌نشینیم. یک سابقه کوتاهی را

هر چند همه عزیزان حتماً مستحضر هستند، خوب به هر حال بحث استقلال دانشگاه‌ها و بحث تقویت هیئت امنای دانشگاه‌ها، سابقه ادبیات، تلاش علمی آن می‌شود گفت در موسسه با همت عزیزانی هم در حوزه ستادی در سال ۸۳ شکل گرفت و دنبال شد و در بحث تغییر ساختار و وظایف و شرح وظایف وزارت علوم که البته میراثی جدید از تلاش‌های قبلی، قبل از انقلاب و در ابتدای دهه ۶۰ و باز مجدداً بحث هیئت امنای مطرح شد که در سال ۸۳ یک نقطه عطفی اتفاق افتاد و این موضوع بیشتر در محور قرار گرفت و در حول، بحث تغییر شرح وظایف و حیطه‌ی مسئولیت‌های وزارت علوم و تغییر عنوان این وزارتخانه، در واقع این موضوع را بیشتر برجسته کرد و از آن سال مرتباً



موضوع هیئت امنای، موضوع استقلال دانشگاه‌ها در واقع موضوع تفویض اختیارات به دانشگاه‌ها که بتوانند روی پای خود بایستند و از اختیارات بیشتری بهره ببرند و مسئولیت‌پذیری دانشگاه‌ها به یک معنا بیشتر مدنظر قرار گرفت. در حول و حوش این موضوع البته با فراز و نشیب‌های مختلف که ما در سال ۸۴ به بعد شاهد آن بودیم و غرض و غصب‌های که اتفاق افتاد که حالا و نیازی به طرح آن نمی‌بینم ولی این موضوع محوری و این ایده و این آرزو در یک مواردی که شاید بتوانیم آرزو بگوییم، همیشه گوشه ذهن دغدغه‌مندان آموزش عالی کشور بوده، هست، و من فکر می‌کنم خواهد بود.

پیرامون این ایده‌ی محوری، یک بحث بسیار بسیار تخصصی و مهم مطرح می‌شود و آن هم این است که حالا در فضای ایده‌آل یا در فضای واقعی و در حرکت بین شرایط واقعی و ایده‌آل ما چگونه موضوع اداره دانشگاه، موضوع مدیریت دانشگاه و موضوع رهبری موسسات آموزش عالی کشور را می‌توانیم در واقع مورد بحث قرار دهیم و می‌توانیم به یک سرانجام آبرومند، که من اینگونه عنوان می‌کنم، برسایم. در همین چالش و در همین دغدغه‌ی مهم، بحث مهم انتخاب روسای دانشگاه‌ها خیلی خیلی دارای اهمیت می‌شود و انتخاب رؤسای که در عین حال که با واقعیت‌های موجود در جامعه و در نظام آموزش عالی کشور یکی از آنها چندگانگی سیاست‌گذاری، چندگانگی هدایت و رهبری، چندگانگی تولی‌گری نظام آموزش عالی، حضور غیر حرفه‌ای‌ها در مدیریت حرفه‌ای موسسات آموزش عالی، تاثیرگذاری بیرونی‌های نظام آموزش عالی یا غیرمتخصصان در حوزه تخصصی رهبری علمی دانشگاه‌ها و محدودیت‌های دیگر که همه شما بهتر از بنده می‌دانید. این روسا در این دنیای

واقعی و در عین حال در فضا یا در مسیر حرکت به سمت ایده‌آل‌ها، به سمت آرزوها و آرمان‌هایی که کنشگران حوزه آموزش عالی کشور دهه‌هاست که برای آن قدم می‌زنند، فکر می‌کنند، ایده‌پردازی می‌کنند که چگونه باید عمل و ایفای نقش کنند و چگونه باید انتخاب شوند. سال ۱۳۸۵-۱۳۸۶ یک تلاش کوچکی در موسسه شکل گرفت و من در اینجا می‌خواهم یاد کنم از رئیس اسبق آقای جواد معماریانی موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی آن موقع ایده‌ای را مطرح کردند و بحث انتخاب سیستماتیک یا انتخاب سامان‌مند روسای دانشگاه‌ها را به عنوان یک موضوع پژوهشی در موسسه مطرح کردند. خوب، همان موقع در همان فضا که حالا همه دوستان شیوه‌های آن زمان بهتر از بنده یادشان هست. این ایده مطرح شد که فرایند انتخاب روسای دانشگاه‌ها یک فرآیند حرفه‌ای و تخصصی و علمی‌ست و نقد مهمی که در آن شرایط به این فرآیند وارد بود که متأسفانه تا امروز هم ادامه پیدا کرده است، این بود که ویژگی سیاسی شدن انتخاب این مدیران یا این رهبران بسیار بسیار برای دانشگاه‌ها مسئله‌ساز است و موانعی بر سر راه به وجود می‌آورد. دخالت سیاست و سیاسی شدن، انتخاب رؤسای دانشگاه‌ها همیشه دغدغه‌ای بود که گوشه‌ی ذهن نظریه پردازان و اندیشمندان حوزه آموزش عالی کشور بوده و هست. آن اقدامات یک تلاش علمی مختصری بود، پایه‌ای شد که ما مرتباً در موسسه نسبت به این موضوع حساس باشیم و فکر کنیم و امروز ما درباره نقطه‌ی عطف جدیدی در حول این موضوع مهم مجدداً در خدمت شما عزیزان هستیم.

مجدداً موضوع در صدر یا در روی میز مدیران آموزش عالی کشور قرار گرفته است؛ حالا ممکن است دلایل آن با دلایل سال ۱۳۸۵-۱۳۸۶ متفاوت باشد ولی به هر حال این موضوع از سمت قائم مقام محترم وزیر به عنوان یک موضوع چالشی، موضوعی که وزارت علوم و وزرای محترم علوم مرتباً با آن دست و پنجه نرم می‌کنند روی میزشان هست و می‌خواهند به آن فکر و راجع به آن تحقیق و برایش ایده‌پردازی شود و در نهایت در صورت امکان به سیاست، بسته‌ی سیاستی اجرایی برای دستورالعمل و یک راهکار عملیاتی منجر شود.

این مهم به همت آقای دکتر فراست‌خواه از سال گذشته روی میز کار موسسه پژوهش و برنامه ریزی قرار گرفته است. جناب استاد چندین ماه است که درگیر مطالعات زمینه‌ای و تخصصی حول این موضوع شده‌اند، انتخاب روسای دانشگاه‌ها به ویژه در شرایط خاص، که حالا خود ایشان اگر لازم باشد توضیحاتی را در مورد شرایط خاص این نوع انتخاب یا این انتخاب خدمت شما خواهند داد. من بیشتر از این زیاده‌گویی نمی‌کنم، سر عزیزان را درد نمی‌آورم، سپاسگزاری می‌کنم از حضور مفید و ارزشمند همه‌ی سرورانی که دعوت ما را پذیرفتند، الان اسامی‌شان را من می‌بینم و عزیزانی که که احتمالاً در ادامه فرایند به ما خواهند پیوست. جناب آقای دکتر بازرگان، استاد فرزانه خدمتشان سلام عرض می‌کنم و عرض ارادت دارم، جناب آقای دکتر سعید غیائی ندوشن اگر اشتباه نکنم خدمت ایشان هم سلام عرض می‌کنم و عرض ارادت دارم و سایر همکاران عزیزم در موسسه که مثل همیشه کنار ما هستند و انشالله با طرح ایده‌های مفید و ارزشمند و حرفه‌ای خودشان به این تلاش علمی حتماً غنا خواهند بخشید. خانم دکتر اصغرزاده را هم سپاسگزاری می‌کنم که به عنوان یک نیروی پرتلاش و خوش‌فکر در کنار جناب استاد در این طرح تلاش علمی خودشان را انجام می‌دهند و انشالله به نتایج بسیار خوب و ارزشمندی منجر خواهد شد.

جناب آقای دکتر فراست‌خواه من عذرخواهی می‌کنم و از شما خواهش می‌کنم که برای طرح مسئله به شکل مشخص‌تر و با تعیین ابعاد موضوع و سوالاتی که جنابعالی در پنل به دنبال آن هستید، من میکروفون را در اختیار شما می‌گذارم و در خدمت شما عزیزان هستم. پوزش می‌طلبم.



میز آینده‌پژوهی آموزش عالی

سی و یکمین پنل تخصصی

رهبران آتی دانشگاه‌های ما:

تأمل در فرایند انتخاب رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش

عالی و پژوهشی در ایران

زمان: دوشنبه ۲۶ آبان ۱۳۹۹: ساعت ۱۰ تا ۱۲

طرح بحث دبیر علمی میز: دکتر مقصود فراستخواه

سلام مجدد خدمت حضرتعالی و همه‌ی اعضای محترم این پنل، از خود موسسه، متخصصین عزیز و استادان عزیزی که ما در موسسه در خدمت آنان هستیم و یاد می‌گیریم و از بیرون دانشگاه‌ها و سایر مراکز و نهادهای علمی زحمت کشیدند و ما واقعا احساس می‌کنیم که در این پنل بیشتر خواهیم آموخت. از جناب فاتح عزیز تشکر می‌کنم به خاطر ارائه‌ی این برنامه و جناب حامد عزیز آقای شوقی و همینطور از خانم دکتر اصغرزاده که بدون کمک ایشان من نمی‌توانستم به اینجا برسیم. حالا ما برای اینکه از اعضای محترم پنل بیشتر استفاده کنیم اجازه می‌خواهم که سریع از آقای فاتح خواهش بکنم که اسلاید به اسلاید مرا همراهی کنند.



هدف این پنل، میل به شناخت متاملانه‌تر نسبت به روندهای موجود انتخاب رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی و بحث و شناسایی تحولات در محیط جهانی و تجربیات بین‌المللی پیشرو و معطوف به آینده است.

می‌خواهیم بدانیم در دنیا چه تحولات معطوف به آینده‌ی است و در حوزه موضوع بحث این پنل و درس‌هایی بتوانیم بگیریم برای بهبود شیوه‌های کار و اصلاح سیاست‌های اجرایی در ایران، به امید حق و با توکل به خدای متعال که می‌تواند ما را کمک کند برای عزیمت موفقیت‌آمیز به آینده.

در این ساختار گفت‌وگویی اعضای محترم پنل با شیوه فوکس‌گروپ^۱ بحث می‌کنند و بدین معنا که ما متمرکز خواهیم داشت به بخش‌های عملیاتی حرکت به آینده در جهت مسئله رهبری دانشگاه. فرایند این جلسه به ویژه انتخاب رئیس، و بعد ما خواهشی که داریم یک این است که پرسشنامه‌ای داریم که جناب فاتح به همه عزیزان ارسال می‌فرمایند، ضمن اینکه اینجا بحث می‌فرمایند بخشی از دیدگاه‌های تاکیدی و تکمیلی‌شان را هم اگر مقدور بود در کاربرگ درج کنند و برای جمع‌آوری توسط

¹ Focus Group

همکار ارجمند فاتح عزیز که تمام این مسائل را بعد از جناب سمیعی بزرگوار ایشان دنبال می‌کنند، بتوانیم متمم کنیم و در آن نتیجه‌گیری نهایی پزل، از بحث‌هایتان در پزل استفاده کنیم.

اسلاید بعدی، من درک دانش آموزیم را خدمت شما عزیزان عرض می‌کنم، شما استادان بنده هستید و از خدمتتان یاد می‌گیرم، تحولاتی که جهان ما را به آینده پرتاب می‌کند، من تمام حس دانش‌آموزی خودم را در این جمله بیان می‌کنم؛ تحولاتی در دنیا وجود دارد که این تحولات ما را به آینده پرتاب می‌کند و این تحولات پیچیده است، آشوب‌ناک است و نوعاً هم گسستی است و نه تغییرات پیوسته. تغییرات از ما گسسته است، یعنی گسستی پارادایمی، اجتماعی، اقتصادی، تکنولوژیک، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و زیست بومی دارد. دانشگاه‌ها در این محیط هستند که کلان‌روندهای، زیاد به معنای آینده‌پژوهی کلمه و شگفتی‌سازهای بسیار غافلگیرکننده و امور نوینند و نوپدید آنها را مرتب به سمت آینده می‌راند و یا احياناً از میل به آینده و محافظت از آینده خودشان باز می‌دارد. سوکانداری این کشتی، در این سفر طوفانی با این گرداب‌های بسیار بد بر عهده کیست؟ بر عهده رئیس دانشگاه است. خوب پس برای به آینده اندیشی در آموزش عالی خیلی مهم است که بدانیم رهبران آتی دانشگاه‌های ایران چگونه انتخاب خواهند شد؟ که ما فعلاً در مورد کارشان صحبت نمی‌کنیم، چگونه انتخاب خواهند شد؟

خوب اسلاید بعدی، ما از کمک‌های خانم دکتر اصغرزاده صمیمانه تشکر می‌کنم که چقدر کمکشان موثر بود. کاری که در دنیا صورت گرفته مانده آینده رهبری آموزش عالی² و اینکه اصلاً یونیورسیتی پرزیدنسی³ چه راه‌هایی باید برویم، چه مسیری باید طی بکنیم، چه مسائلی به سوی آینده دارد و اینکه مختصر عرض کنم که ببینید یک چیزی اتفاق افتاده است یک روندی است که در نقش سیاست دانشگاه اساساً تحول، یعنی مسئله‌ی «تغییر نقش⁴» یعنی اساساً نقش و انتظاراتی که از نقش رهبری دانشگاه هست مرتب در حال تحول است. مثلاً در قرن ۱۹ محققان می‌گویند این که نقش کاربزمای⁵ بود یعنی رئیسی که نفوذ معنوی و اقتدار بالای شخصی و اداره‌ی دانشگاه داشته باشد. نیمه نخست سده ۲۰ حرفه‌ای‌گر⁶ شد، رئیس دانشگاه که هویتی حرفه‌ای و توانایی مدیریت اجرایی و دارد، همانطور که خانوم دکتر نورشاهی فرمودند در پسا جنگ جهانی یعنی بعد از دهه‌ی ۴۰ تا دهه ۷۰ توسعه‌دهنده⁷ شد؛ به تعبیری که من دارم از استفهامی که از مسائل کردم یعنی گسترش دهنده شد، یعنی این که بیاید به تقاضاهای اجتماعی رشدیابنده برای تحصیل در دانشگاه‌ها پاسخگو شوند، درهای دانشگاه را باز کنند برای کسانی که می‌خواهند وارد دانشگاه شوند، تدریس‌ها را توسعه دهند، ساختمان بسازند، زیر ساخت‌ها را درست کنند. از ده ۸۰-۷۰ سده بیست تا اوایل سده ۲۱ بنگاه‌دار شد، بسیاری از تفکرها و گرایش‌ها مخصوصاً در اقتصاد نوع‌شناسی که خیلی زمینه‌چینی برایش شد یک نوع نقش بنگاه‌داری از رئیس دانشگاه انتظار داشتند. توجه داشته باشید به معنای جامعه‌شناختی این طرح است که من صحبت می‌کنم، نقش چیزی که انتخاب گروه‌های مرجع است، یعنی کسانی که انتظار دارند که رئیس دانشگاه این چنین باشد، چه این انتظار درست باشد یا نادرست، اینکه بیاید درآمد برای دانشگاه ایجاد کند، دانشگاه مقاطعه‌کاری کند، پیمانکار خوبی باشد، حسابداری با هوش مالی بالا باشد؛ و بعد در ادامه در سده ۲۱، دهه‌ی دوم آن ما به اصطلاح یک نقش جدیدی را شاهد هستیم که یک مقدار مالتی‌دیسپلینر⁸ و همه‌جانبه و همه فن حریف است. می‌خواهد واسط بین درون و بیرون دانشگاه باشد، مسئولیت اجتماعی‌اش را متوجه باشد و پاسخگویی و اکاونتیبیلیتی⁹ اجتماعی به همه ذینفعان متنوع با انتظاراتی که کاملاً گوناگون و شاید هم انتظاراتی است که با هم تزاخم دارند. رئیس دانشگاه چطور بتواند که به این همه انتظارات متنوع و گاهی متفاوت و گاهی مخالف، پاسخگویی صحیح علمی آکادمیک داشته باشد و در شرایط عدم اطمینان دانشگاه را کنترل کند، یعنی کنترل به معنای، مسیر حرکت دانشگاه را در جهت این دریای طوفانی، این گرداب‌ها در واقع سکانداری کند و این چیزه‌ها بیست که در ادامه هم این بحث ادامه دارد و

² The Future of Higher Education Leadership

³ University Presidency

⁴ Role Change

⁵ Charisma

⁶ Professional

⁷ Expander

⁸ Multidisciplinary

⁹ Accountability

من نمی‌خواهم وقت جلسه را بگیرم، دیگر هیچ چیز نمانده که گویا تغییر نکند، گویا تنها چیزی که مانده که تغییر نکند، تغییر است. حالا ممکن است فردا بلاپی سر آن هم بیاید. به هر حال این وضعیتی است که دانشگاه در آن قرار دارد.

از جمله یافته‌های آنها روند تحولی است که در نقش ریاست دانشگاه اتفاق می‌افتد

قرن نوزده	کاریزما Charisma	نفوذ معنوی و اقتدار بالای شخصی برای اداره دانشگاه
نیمه نخست سده ۲۰	حرفه گر Professional	هویت حرفه ای و صاحت های مدیریت اجرایی دانشگاه
پساجنگ جهانی تا دهه ۷۰	گسترش دهنده Expander	گسترش دانشگاه در پاسخ به تقاضاهای اجتماعی رشد یابنده برای تحصیل توسعه پردیس، ساختمان ها، زیر ساخت ها
از دهه ۷۰-۸۰ سده ۲۰ تا اوایل سده ۲۱	بنگاه دار و کارافزین Entrepreneur	درآمد ساز، مفاطمه کار، پیمانکار، ذی حسابی با شم مالی
ادامه دهه ۲۱ دهه دوم	همه جانبه و چند فن حریف Multidisciplinarian	واسط بین درون و بیرون دانشگاه پاسخگویی به همه ذی نفعان متنوع با انتظارات گوناگون کنترل در شرایط عدم اطمینان
...سالهای پیش رو در دهه سوم	هیچ چیز نمانده که تغییر نکند

بنل ۲۱ میز آینده پژوهی ایران ۹۹

6

در این وضعیت اولین اتفاقی که ما در مطالعات با آن مواجه هستیم، همه‌ی اساتید در اینجا بهتر از من می‌دانند، فزاینده‌ی و پیچیدگی در حال تزاید شایستگی‌های¹⁰ که برای رهبری دانشگاه لازم است، چون در یک محیط متحول به سوی آینده به شکل خیلی آشوبناک و پیچیده، اینجاست که مثلاً شرایط تجربی، حرفه‌ای، اجرایی، عملیاتی است، خیلی باید اوپریشنال¹¹ بلد باشد، خیلی مهم است مثلاً سخنرانی نیست که من اینجا انجام می‌دهم که باید اجرا کند، اجرایی‌سازی شود. در عین حال صلاحیت‌های انتقادی، تحول آفرین، نوآور و افق گشاینده، مدیریت‌کننده تعارض‌ها، استراتژیک، تدبیر کننده، ارتباطی، تعاملی، تاثیرگر و بقیه‌ی داستان‌ها.

این مباحث خیلی زیاد است نمی‌خواهم وقت جلسه را بگیرم. اینجا در فرایند انتخاب و انتخاب رئیس، تجربه‌های بسیار متنوع در این شرایط در جهان شکل می‌گیرد، کشورهایی مثل آمریکا، کانادا و انگلستان نوعاً دولت دخالتی ندارد، در رأس هیئت امناء و دانشگاه قرار دارد، در برخی کشورهای توسعه یافته اگر دولت هم ورودی دارد به صورت دو مرحله‌ی است و در طول دانشگاه است، به نحوی با ساز و کارهای مختلفی دولت سعی می‌کند که در طول دانشگاه قرار بگیرد. ما تجربه‌های جالبی را حتی می‌بینیم مثلاً در مراکش هیئت علمی پیشنهادهایی را به شورای دانشگاه می‌دهد و تصمیم شورای دانشگاه است که به وزیر منعکس و توسط پادشاه ابلاغ می‌شود. در ترکیه دانشگاه‌های دولتی از اعضای هیئت علمی نظرخواهی می‌شود ولی در ادامه امر متاسفانه به وزارتخانه می‌رود و در آنجا هم به نحوی رئیس جمهور و حزب عدالت توسعه هژمون دارد، یک نوع هژمون سیاسی دارد و به نوعی ایدئولوژی حاکم است که در خصوصی‌ها ولی این مسئله تا حد زیادی منتفی می‌شود. پایه کار هیئت امناء و پیشنهاد هیئت امناء در وزارت علوم نهایی و منعکس می‌شود ولی باز در آنجا مشکلاتی وجود دارد. در بقیه‌ی کشورها، مثلاً در مالزی سنت غالب، مشورت بین دولت و هیئت امناء بوده ولی اخیراً توسعه بیشتری به خود دانشگاه داده شده است، در اینجا نمونه‌اش کمیته‌های جستجو طی این سال‌ها فعال می‌شود و پیشنهادهایی توسط کمیته جستجو¹² به هیئت امناء می‌خواهد برود و در عین حال

¹⁰ Competency

¹¹ Operational

¹² Search Committee

هم کشورهای در خور توجهی هستند که به علل مختلف همان فرایند انتخاب رئیس در خود بدنه دانشگاه نهادینه نشده است، متن اختیارات دانشگاه در آن استادان، اعضای هیئت علمی و ذی‌النفعان درونی دانشگاه، ذی‌نفعان اصلی دانشگاه نیستند که در انتخاب رئیس مداخله می‌کنند که در هر کدام یک ویژگی‌های خاصی هست، مثلاً در امارات متحد عربی، وزیر علوم از خانواده سلطنتی است، ایشان رئیس دانشگاه هستند ولی در هر کشوری یک ویژگی خاصی وجود دارد، در آنجا سیاست پولی وجود دارد و پول ستارالعیوب است و ارتباطاتی که با دنیا دارند و به دنیا وصل شده‌اند، یک ترمینال اقتصادی شدند از وقتی بسیاری از این عیوب پوشیده می‌شود، ولی در ایران نه آن پول‌ها و نه مزیت‌های دیگر وجود ندارد فقط یک تمرکز ناکارآمد و تمرکزی که اصلاً برای دانشگاه کارایی ندارد، توسعه‌دهنده هم نیست و به جای آن دولت بی‌خود و بی‌جهت خود را درگیر اختیارات دانشگاه کرده است. به گمان بنده و از این طریق کلی بروکراسی ناکارآمد ذایل ایجاد می‌شود، فرایندها طولانی می‌شود، انتخاب رئیس طول می‌کشد، محل انواع بحث‌ها، مشاجرات و مناقشات است که به کیفیت دانشگاه و هویت آن ضربه می‌زند و نارضایتی ایجاد می‌کند و یک ناکارآمدی را بر آموزش عالی ما را تحمیل می‌کند. نحوه انتخاب روسا در ایران را می‌دانید که داستانش چگونه است، براساس مصوبه سال ۷۸ شورای عالی فرهنگی اتفاق می‌افتد، می‌دانید که شرایط چگونه است من دیگر توضیح نمی‌دهم.

فزاینده‌گی و پیچیده‌گی در حال تزیاید صلاحیتهای لازم برای رهبری دانشگاه به سوی آینده در محیطی پیچیده

تجربی و حرفه ای و اجرایی و عملیاتی
انتقادی، تحول آفرین ، نوآور ، افق گشاینده و متفکرانه
مدیریت کننده تعارض ها ، مذاکره کننده ، توافق ساز ، تعادل ساز
استراتژیک و آینده نگر
تجمع کننده استعداد ها، مشارکت پذیر
ارتباطی ، تعاملی در درون و بیرون از سطح محلی تا منطقه ای و ملی و محیط بین الملل
تسهیلگر ، حامی ،
گزارش دهنده و پاسخگو به همه ذی نفعان امناء، اعضا و مدیران ، دانش اموزخانان، و صنعت و کسب وکار، دولت، اجتماع، دانشگاه ها ، نهادهای اجتماعی
تاب آورنده ، انعطاف پذیر ، ظرفیت ساز ، قدرت سیار
فرصت ساز، کارآفرین

پنل ۳۱ میز آینده پژوهی آبان ۹۹

در نهایت در سال ۹۴ هم کمیته انتخاب روسای دانشگاه‌ها ایجاد شد که از طرف شورای انتخاب فرهنگی کمیته منتخب عمل می‌کند، تعداد محدودی اعضا دارد و آنها با تشکیل انواع و اقسام مشکلات، و در این حال خلاصه همچنان یک وضعیتی است که نه تنها مثلاً وزارت علوم دخالت داشته باشد بلکه بیشتر از وزارت علوم فراتر از دولت به معنای اخص کلمه که می‌تواند استیضاح شود، نسبت به قانون پاسخگو باشد، حتی بیشتر از آن سیطره بر دانشگاه و فرایند انتخاب رئیس وجود دارد و در این زمینه من نمی‌خواهم که اسلایدهای بعدی را به تفسیر توضیح بدهم.

ما در پنل‌های قبلی خودمان بحث‌های خوبی درباره این وضعیت را داشتیم، مثل زمستان گذشته پنلی داشتیم در آن بحث‌های خوبی بود، نمونه‌ای از بحث جناب آقای دکتر احمد رضا روشن که از محققان و متخصصین خوب موسسه که ما همچنان از بحث‌شان استفاده می‌کنیم. برای نمونه در آن پنل بحث کردید که چطور هر یک از این روش‌های انتخاب رئیس مزایا و معایبی دارد، مثلاً در انتخاب هیئت امناء در اسلاید بعدی، در انتخابات از طریق شورای دانشگاه اسلاید بعدی، توسط اعضای هیات علمی مرتبه‌های اعضای هیئت علمی یا مرتبه‌های خاصی از

اعضای هیئت علمی یا توسط وزیر، آنها را برای امسال آقای دکتر روشن، آقای دکتر سهراب‌پور، آقای دکتر غفرانی، یک به یک عزیزی که من اسم نمی‌برم بحث‌هایی دارند که ما از آنها استفاده کردیم پرسشی که ما از اعضا داریم در این پنل، این است که برای انتخاب رئیس کدام نهاد تشکیل شود. پرسش این باشد که بررسی کنند چه کسانی می‌توانند نامزده ریاست دانشگاه شوند؟ ما در اینجا می‌خواهیم از خدمت شما این پرسش نامه‌ها را بحث و استفاده کنیم ما در اینجا نیاز داریم که بحث شود. پرسش بعدی این است که این کمیته جستجو معلوم شد که زیر نظر کجا کار کند، ترکیبش چگونه باشد؟ توسط چه کسانی انتخاب شوند؟ مثلاً در ترکیب آن خبره‌ها، نمایندگانی از هیئت‌علمی، مدیران، دانش‌آموختگان، دانشجویان، دولت، هیئت‌امنا و دیگر ذی‌النفعان، کدام‌ها؟ چقدر؟ چه کسانی در ترکیب آن باشند؟ کدام‌ها لازم است و کدام حالا لازم نیست؟ باید اولویت‌بندی بشوند ما در اینجا می‌خواهیم ببینیم ترکیب کمیته که چطور باشد؟ و چگونه انتخاب شوند؟ سوال بعدی که داریم این است که از ذی‌النفعان دانشگاه برای ریاست دانشگاه برای کمیته جستجو که بیاید و این کارها را انجام بدهند وقتی معلوم شد زیر نظر کدام نهاد باشد و چه ترکیبی داشته باشد و چگونه باید نظرخواهی شود یا این کار را کدام کمیته انجام بدهد؟ یا یک نفرات دیگر از ذی‌النفعان، یا چه کسانی می‌توانند نامزدهای اولیه‌ی رئیس دانشگاه باشند تا بررسی شود. مثلاً آیا از هیئت علمی یا مرتبه‌های خاصی از هیئت علمی، مثلاً فلان مرتبه را داشته باشند یا از مدیران دانشگاه، در چه سطحی از مدیران دانشگاه، آیا از دانش‌آموختگان نظرخواهی شود؟ چطور و با چه سازمانی، از سازمان دانش‌آموختگان یا یک به یک دانش‌آموختگان، از دوره‌های خاصی انجام شود، دانشجویان نیز همینطور، چه نهادهای دانشجویی و فرهنگی، و پرسش بعدی کمیته چگونه صلاحیت‌ها را بررسی کند؟ یعنی مثلاً آیا استانداردها درست و سر جای خودش است؟ امروز نمی‌خواهم زیاد به استانداردها بپردازم چون به بحث‌های دیگر نمی‌رسم، ولی به هر حال قبل از اینکه استانداردها چگونه در کمیته کار می‌کند، صلاحیت‌ها را چگونه بررسی می‌کنند، آیا به نامزدها فیلم می‌فرستند، از آنها رزومه می‌گیرد، از آنها پروپوزال می‌گیرید، با آنها مصاحبه می‌کنند، برگ اسنادی می‌کند یا گزارش‌های عملکردی یا رزومه آنها را بررسی می‌کند، یا پرسش‌های میدانی را انجام می‌دهند یا بررسی و تحقیق و تفحص انجام می‌دهند که چگونه کار و مدیریت کرده‌اند، دانش و تجربیات آنها، چگونه، چرا و کجا کار کرده‌اند و چیزهای دیگر. مثلاً در پرسش دیگر در این فرایندها محرمانه، نیمه محرمانه یا در معرض اطلاع همه باشد؟ در دنیا هر چند که بیشتر محرمانه است حداقل تا مرحله‌ی نیمه نهایی، ولی به هر حال این استانداردها هم در کجا انجام بگیرد، این هم سوال است که ما در این پنل داریم و آیا در هیئت امنا در وزارت علوم، در مراکز دیگر مثل شورای علمی فرهنگی.

مثلاً همین حالا قانونی که ما داریم مربوط به دهه ۶۰ است، یک روابطی برای رئیس دانشگاه در نظر گرفته شده است که نوعاً سیاسی، مذهبی، ایدئولوژیک و کمترین ویژگی حرفه‌ای، تجربی و دانشی و مسائل مربوط به نمایندگی از طرف دانشگاه بودن و سایر ویژگی‌ها و استانداردها دیگر که در دنیا وجود دارد، آیا نامزدها برنامه‌های خود را ارائه می‌دهند؟ به چه کسانی ارائه می‌دهند؟ به هیئت امنا، کمیته یا دانشگاه؟ در دانشگاه‌ها یک دوره مخصوص نیمه نهایی می‌آیند طراحی می‌کنند و برنامه‌هایشان ارائه می‌دهند. اینها پرسش‌هایی است که در این پنل ما به آن می‌پردازیم. آقای فاتح عزیز لطف می‌کنند این پرسشنامه‌های ما را در خدمت همکاران قرار خواهد داد، اعضای محترم پنل اساتید لطف کنند ضمن اینکه اینجا بحث می‌کنند، اگر فرصت کردند انشالله ما از این پرسشنامه‌ها که پر می‌کنند بتوانیم بیشترین استفاده را در کنار بحث‌هایی که ما اینجا انجام می‌دهیم داشته باشیم. و در نهایت از اعضای پنل برای توجه به گزارش دانش‌آموزی تشکر می‌کنم و عذرخواهی که طول کشید.

خانم دکتر نسرین نورساهی

خوب، بسیار عالی آقای دکتر فراستخواه مثل همیشه خیلی جامع و کامل طرح مسئله فرمودید و خلاصه‌ای از مطالعات‌شان تا به امروز را گوشه‌ایی بسیار کوچک از آن را با ما به اشتراک گذاشتید به سهم خودم از زحمات‌های ارزشمند جنابعالی سپاسگزاری می‌کنم و خیر مقدم عرض می‌کنم خدمت مهمانان جدیدی که به جمع ما پیوستند. خانم دکتر قدیمی، جناب آقای دکتر بازرگان، آقای دکتر مینایی، خدمت سروران عزیز خوش آمد می‌گوییم، انشالله جلسه خوبی در خدمت همه عزیزان باشیم.

دکتر عباس بازرگان

سلام خدمت اساتید و همکاران گرانقدر. اولاً لازم می‌دانم که بعد از چهاردهمین همایش که به همت موسسه برگزار شد صمیمانه از دبیرخانه‌ی دائم کنفرانس سالانه ارزیابی و تضمین کیفیت آموزش عالی واقعا صمیمانه تشکر کنم، برادر گرامی جناب آقای دکتر فرستخواه استاد عزیز آموزش عالی، جامعه‌شناسی و غیره حضور نداشتیم ولی ردپای ایشان بود. واقعاً سمیناری بود که قطعاً اگر می‌خواستیم حضوری یعنی فیس تو فیس¹³ برگزار کنیم به این خوبی نمی‌شد. من از چهار نفر مهمان خارجی به خصوص از معاون سابق اینسکو واکنش دریافت کردم، بسیار تعریف کرده بودند و خلاصه بگویم که هیچ انتظاری نداشتیم، بنابراین به همه شما آفرین می‌گویم و امیدوارم که این بذر کوچکی که سیزده- چهارده



سال قبل کاشته شد یواش یواش به بالندگی برسد. بنابراین لازم دیدم از شما و جناب دکتر فرستخواه و بقیه‌ی دوستان تشکر کنم.

ببینید من از ۱۳۴۹ در آموزش عالی هستیم، حالا خودتان ببینید چند سال می‌شود. رؤسای فراوانی را از دور و نزدیک شاهد بودم و با دانشگاه تهران و دانشگاه‌های دیگری که با آنها سروکار داشتیم، به خصوص دانشگاه بوعلی که ادعای نوآوری و از این حرف‌ها می‌کرد. قبل از انقلاب و بعد از انقلاب و جاهای دیگر، فکر می‌کنم سوال با توجه به بستر آموزش عالی ایران و عوامل بیرونی و درونی که در آموزش عالی ایران موثر هستند؛ توجه کنید عوامل بیرونی و درونی خیلی این نکته قابل

توجه است، بعداً من توضیح می‌دهم، با توجه به این کانتکس¹⁴ من عضو کوچک آموزش عالی کشور، فکر می‌کنم شاید سوال اینکه کمیته جستجو زیر نظر کدام نهاد باشد ترکیب کمیته چه چیزی باشد، شاید این سوال‌هایست که دارای اولویتی کمتری باشد، چرا؟ من چند مثال می‌زنم، دانشگاه تهران اسم نمی‌برم فقط اشاره می‌کنم که برای چند وقت پیش است، ایشان به دانشگاه تهران آمدند و چگونه آمدن، ایشان را کار نداریم، تصور می‌کردند که هر چیزی را که در ذهن دارد می‌تواند در دانشگاه تهران اجرا کند، در روز اول و دوم یا هفته اول چه به سر ایشان آمد اشاره نمی‌کنم، در جلسه اولی که هیئت تشکیل شد باز چیزی نمی‌گویم که چه چیزی گفتند، فرایند اجرایی جلسات هیئت ممیزی را باید ببینید که چه شد، چون خود من عضو هیئت بودم، بالاخره ایشان تسلیم دانشگاهیان شدند، آنچه را که در ذهن داشت را کنار گذاشت و خودش در یکی از جلسات هیئت گفت چه می‌گویید و چگونه می‌گویید، و واقعا گفتند که من به نظر شورا احترام می‌گذارم، و به خط هیئت علمی دانشگاه آمد و از آن موقع به بعد هم اعضای هیئت ممیزی که همه آن‌ها نمایندگان انتخابی دانشگاه تهران، ۲۷ نفر بودند هم به نظرات آنها احترام گذاشت و در یک جلسه اذعان کرد که من تا به حالا تصور می‌کردم که شما یک چیز خاصی در ذهن دارید و هر آنچه را که در ذهن دارید آن را اجرا می‌کنید. بعداً این تصور در من شکل گرفت که ما جز واقعیت، حقیقت و خوبی دانشگاه چیز دیگری را نمی‌خواهید اما طول کشید، من چه نتیجه‌ای می‌خواهم از این مطالب بگیرم؛ بستر آموزش عالی ایران مهم است، باید قبول کنیم بستر و زمینه این است، من می‌خواهم این را به شما بگویم برای اینکه می‌خواهیم بدانیم که بستر چیست؟ انتخاب اعضای هیئت علمی دانشگاه الان یک فرایندی دارد که بسیار طولانی است، این را می‌خواهم برایتان بگویم مثلاً در فراخوان بهمن سال گذشته که یک سال می‌شود در این فراخوان گفته است که هر کس می‌خواهد بیاید عضو هیئت علمی شود، الان ده ماه گذشته است هرکسی فراخوان با شرکت کرده است هنوز نمی‌داند استخدام می‌شود یا نه، ببینید هیچ کسی هم نیست و از هر کسی هم پرسید در جریان نیست.

¹³ Face to face

¹⁴ Context

رئیس دانشگاه می خواهد کار می کند؟ بیچاره رئیس دانشگاه فقط سکوت می کند که ببیند چه اتفاقی می افتد. من از شما سوال می کنم کمیسیون چگونه نهادی باشد؟ به نظر من که اصلاً اینها به نظر من مطرح نیست، یعنی این تجربه ۵۰ سال من است، باید واقعیت به اصطلاح عوامل تاثیرگذار در آموزش عالی را شناخت و سعی کرد با آن جلو رفت که یک قدم به جلو باشد، چگونه؟ ببینید وقتی که این رئیس محترم آموزش عالی که به دانشگاه تهران آمد با آن هوش و درایتی که داشت، درک کرد که بهترین راه چه هست، یعنی به عبارت دیگر یادگیری از طریق انجام عمل. کسی، کمیته ای، کارگاه آموزشی وجود نداشت که به این رئیس، روسا بگوید، که اینجا دانشگاه تهران است، بیش از ۷۰ سال از عمرش می گذرد اینجا آدم هایی بوده اند که همه به اندازه رئیس دانشگاه هم درک داشته اند، هم بهتر از ایشان توان داشتند، پس بنابراین ببینیم یک کم بیشتر نگاه کنیم، هیچ کس نبود به ایشان بگوید که با توجه به این امر چکار باید کرد، تصور من بر این است سوال درست این است که چگونه می توان روسای منصوب شده را کمک کرد که اینها با مهارت و دانش مدیریت دانشگاهی آشنا شوند؟ یعنی چه؟ یعنی بدانند دانشگاه نیاز به برنامه ریزی هدف گذاری و سازماندهی دارد. یک برنامه یک ساله، ۵ ساله و غیره بگذارد و نسبت به آن متعهد شود و بعد ببیند چگونه می تواند دانشگاه را سازماندهی کند، یعنی نیروهای همکارش چه کسانی هستند چه توانایی دارند، از اینان چه انتظاری می تواند داشته باشد و آنان از این آقا چه انتظاری داشته باشند. اینها نکات بسیار مهمی است، هیچ ربطی به این ندارد که کمیته جستجوی چکار کرد، هیچ ربطی به این ندارد که ترکیب کمیته چه بوده، مهمتر این است بدانند کار دانشگاه را رهبری و هدایت کند، دانشگاه اداره تولید تخم مرغ و سس چی چی فلان نیست، به قول این علمای علم و مدیریت که می گوید برخلاف سازمان های تولید کالا و خدمات که در آن از بالا رئیس یک بخش نامه و دستور صادر می کند که از دم در آن نهاد یا نظام تا در اتاق آقای رئیس گوش می دهند، دانشگاه هر کدام از اعضای هیئت علمی بالقوه خودشان یک رئیس دانشگاه هستند. خوب، هدایت و رهبری را باید بداند و مهمتر از این نقش نظارت و ارزیابی، این وزارت نظارت و ارزیابی چکار کند؟ پیشنهاد من این است که به جای آن سوالات که مطرح باشد، سوال این باشد که چگونه می توانیم روسای منصوب شده را از طریق دوره آموزشی، کارگاه آموزشی، تعامل چهره به چهره، از طریق تعامل های یک به یک یا غیره آموزش داد.

من تصور می کنم آدم هایی مثل دکتر علی اکبر صیادی، خداوند به ایشان سلامتی بدهد، دکتر فرجی دانا، دکتر توفیقی، دکتر سهراب پور، اینان کسانی هستند که تجربه مدیریتشان بسیار ارزشمند خواهد بود و همه این آقایان آن تجربه های مربوط به مدیریت در آموزش عالی شان فقط در ذهن خودشان مانده است، چه می شود که مثلاً از طریق یک تاریخ شفاهی این تجربیات مستند و مجموعه این آموزش ها را در دانشگاه های ما ارائه کنند. من زیاد پرچانگی نکرده باشم و ساکت می شوم.

خانم دکتر نسرین نورشاهی

جناب استاد بسیار عالی، بسیار استفاده کردیم، بسیار ارزشمند بود، واقعاً صحبت های شما گوهر بود هم از علم و هم تجربه برخاسته است. من به سهم خودم سپاسگزارم. جناب آقای دکتر روشن وقت گرفته اند ما در خدمت ایشان هستیم جناب آقای دکتر روشن بفرمایید.

دکتر احمد رضا روشن

با تقدیم سلام و احترام خدمت دوستان و بزرگواران حاضر در جلسه.

به نظر من این بحث را باید در دو سطح پیش برد: یکی از آنچه که هست و یکی آنچه که باید باشد. صحبت های استاد عزیز جناب دکتر بازرگان ناظر بود بر سطح آن چه که هست یا واقعیت هایی که در حال حاضر با آن مواجه هستیم یعنی اینکه ما در بررسی موضوع بایستی وضعیت

کانتکس یا بافتاری که در آن قرار داریم را در نظر بگیریم، که البته سخن درستی است. منتهی من می‌خواهم درباره مسئله انتخاب رؤسای دانشگاه‌ها به آنچه که باید باشد، اشاره کنم. ببینید چند سال پیش در مجله اکونومیست^{۱۵} که یکی از نشریات معتبر بین‌المللی است، یک آگهی دیدم که در آن آمده بود مدرسه علوم اقتصادی لندن^{۱۶} می‌خواهد برای این مؤسسه آموزش عالی با اعتبار جهانی، رئیس انتخاب کند و در این آگهی گفته بود کسانی که داوطلب هستند رزومه بدهند. برای من جالب بود که برای انتخاب رئیس دانشگاه یک اعلام عمومی شده بود. وقتی که بعدها پیگیری کردم دیدم، آنتونی گیدنز^{۱۷} به عنوان رئیس این مؤسسه آموزش عالی برگزیده شده. همه شما ایشان را می‌شناسید، در واقع یک اعلام عمومی جهانی شده بود و از بین آنها آنتونی گیدنز را انتخاب کردند. می‌خواهم بگویم که شاید این برای ما عجیب باشد، اما مثل این است که دانشگاه تهران بخواهد برای خودش یک مدیر و رئیس دانشگاه انتخاب کند و اعلان عمومی کند و از کسانی که واجد شرایط هستند بخواهد تا رزومه بدهند و این موضوع در روزنامه‌های کثیرالانتشار چاپ شود. پس، یک روش دریافت اسامی داوطلبان، همین این است که نوعی رقابت و گزینش در سطح ملی و یا حتی در سطح جهانی برای انتخاب رئیس یک مؤسسه آموزش عالی انجام می‌گیرد. این روش می‌تواند در ایران هم به کار رود و عملیاتی شود.



اما گذشته از این مورد، نکته‌ای که می‌خواهم به آن اشاره کنم که بسیار مهم است اما کمتر در مباحث مربوط به انتخاب رئیس دانشگاه به آن اشاره شده این است که شخصیت فردی و ویژگی‌های روحی - روانی و رفتاری داوطلب ریاست دانشگاه باید مورد توجه قرار گیرد. ما در کشورمان، مسئولان، مدیران و مقاماتی داشته ایم که شاهد گفتارها و رفتارهای عجیب و غریب از آنها بوده ایم و گفتار و کردار آنها با نرم‌های معمول ارتباطی فاصله داشته است. روسای مؤسسات آموزش عالی داشته ایم که همین‌گونه بوده اند. این خیلی مهم است که رفتار افراد، قابل پیش‌بینی و نرمال باشد و رفتارهای عجیب و غریبی از آنها نبینیم. به همین خاطر پیشنهاد من این است که علاوه بر در نظر گرفتن معیارهایی مثل رشته تحصیلی، تخصص و سوابق اجرایی، از داوطلب ریاست دانشگاه تست آی کیو^{۱۸} و ای کیو^{۱۹} بگیریم. ببینیم هوش‌شان در چه سطحی است و توانمندی آنها در ایجاد روابط سالم بین‌فردی در چه سطحی است. این نوع آزمون‌های شخصیت‌سنجی می‌تواند یکی از معیارهای انتخاب یک رئیس دانشگاه یا یک مؤسسه آموزش عالی باشد. یک معیار دیگر که به نظر من باید بررسی شود این است که تا چه حد آن داوطلب و کاندید ویژگی کارزماتیک دارد. یعنی تا چه حد دارای اقتدار و رهبری کارزماتیک^{۲۰} است. چرا این مهم است؟ چون در دانشگاه، رهبری مهمتر از مدیریت است و آن ویژگی رهبری است که یک دانشگاه را به جلو می‌برد و هدایت می‌کند و نه ویژگی مدیریت. رؤسای دانشگاه که کاریزما دارند می‌توانند کاری کنند که کارکنان یک دانشگاه عملکرد بهتری از خود نشان دهند. یکی از ویژگی‌های رهبر بودن (در

¹⁵ Economics

¹⁶ London school of economics (LSE)

¹⁷ Anthony Giddens

¹⁸ IQ (Intelligent Quality)

¹⁹ EQ (Emotional Quality)

²⁰ Charismatic authority

مقایسه با مدیر بودن) این است که رهبر قادر است با ایجاد شور و شوق و انگیزه در افراد، عملکرد فردی را که در سطح متوسط قرار دارد به خوب و عملکرد شخصی که در سطح خوب قرار دارد را به عالی تغییر دهد. اما چگونه می‌شود فهمید که یک داوطلب ریاست دانشگاه ویژگی رهبری کارزماتیک دارد؟ پاسخ این است که با بررسی سوابق مدیریتی قبلی وی و نیز در جلسه مصاحبه حضوری هیئت ژوری انتخاب رئیس دانشگاه.

یک ویژگی مهم دیگر، بررسی این موضوع است که چقدر این داوطلب ریاست دانشگاه، باور و التزام عملی به شاخص‌های حکمرانی خوب دارد. ما الان می‌بینیم که حکمرانی خوب در سطح جهان در حال گسترش است و خیلی مورد توجه قرار می‌گیرد و در آینده هم مهم‌تر خواهد شد. اما التزام عملی به حکمرانی خوب را چگونه می‌توان در یک شخص تشخیص داد؟ باز هم بر اساس بررسی تجارب قبلی مدیریتی وی و اینکه ببینیم در گذشته مدیریتی خود تا چه حد در اجرای اصول عدالت، شفافیت، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری و مشارکت، موفق عمل کرده است. فرض کنید اگر دکتر توفیقی کاندیدای ریاست دانشگاه شود، شما ایشان را می‌شناسید که چه رفتارها و چه ویژگی‌هایی در سابقه مدیریتی خود داشته است، در واقع افراد داوطلب ریاست دانشگاه، از روی تجارب قبلی مدیریتی شان بررسی می‌شوند. برای اینکه نظرات سایر عزیزان را هم بشنویم، من در اینجا صحبت‌هایم را به پایان می‌رسانم و نکات دیگری را هم دارم که در نوبت بعدی خدمت‌تان عرض خواهم کرد.

دکتر نسرين نورشاهی

سپاسگزارم از فرمایشات ارزشمندتان جناب آقای دکتر روشن. جناب استاد فراستخواه اجازه می‌دهید که من نکته‌ای را در رابطه با فرمایشات جناب استاد دکتر بازرگان مطرح کنم و یک مقدار ابعاد دیگر مسئله را هم باز کنم. جناب دکتر بازرگان عزیز چون من مسئولیت دارم در طرح مسئله بار دیگر ذکر می‌کنم که این پروژه ضمن اینکه در فعالیتهای موسسه ریشه داشته است ولی الان با یک سفارش مشخص از وزارت علوم روی میز پژوهشگران موسسه قرار گرفته است و اتفاقاً آقای دکتر بازرگان سوالی که اینجا مطرح می‌شد بحث انتخاب روسای دانشگاه برای آنها زیاد مطرح نیست، همان که شما می‌فرمایید، مشکل حتی در فرآیند انتصاب و اینکه این انتصاب چگونه اتفاق بیفتد هم برای وزارت علوم الان مسئله است، حالا انتخاب پیشکش. ولی بحث این است که حتی در جایی که فردی می‌خواهد منصوب شود بدون اینکه در فرایند انتخاب به آن معنایی که ما در کشورهای پیشرفته در ادبیات، مباحث نظری، و تجربه‌های مختلف دیدیم، خواندیم یا هر چیز دیگر، بحث این است که در بسیاری دیگر از مناطق یا در حوزه‌های نظام آموزش عالی کشور شرایط با دانشگاه تهران خیلی متفاوت است. آقای دکتر بازرگان در این حوزه، وزارت علوم با مشکلاتی روبه‌رو است که حتی در بحث انتصاب در آن گام اولیه اینها دچار مشکل می‌شوند، بنابراین این که شما می‌فرمایید بگذارید بعد از انتصاب ما وارد شویم و هر فردی که منصوب شده است. مشکل اینجاست که اصلاً چگونگی انتصاب آن فرد الان دچار مشکل است، من فقط می‌خواستم این را تاکید مود کرده باشم که کمک کننده جناب آقای دکتر فراستخواه در باز شدن صورت مسئله، البته به ذهن خودم شاید مسئله را پیچیده کرده باشم ولی به هر حال خواستم کمک کرده باشم. در خدمت عزیزان هستیم اگر مایل هستند در این جا می‌توانند پیام بگذارند و صحبت‌شان را آغاز کنند

دکتر عباس بازرگان

در رابطه با صحبت‌های آقای دکتر روشن دوست عزیز و قدیمی بنده، که سی سالی هست که ما با هم تعامل داریم ما یک وضعیت مطلوب و یک وضعیت موجود و یک وضعیت ممکن، فراموش نکنیم وضعیت مطلوب ما فعلاً برای دسترسی یک مقدار دور است. دوستان گرامی، ببینید نمی‌دانم چند سال تجربه دارید و در این تجربیات با چه چیزهایی سروکار داشته‌اید، از دور همه چیز قشنگ است، آدم به هیجان می‌آید و من وقتی به فکر این ناکجا آباد می‌افتم با یک حرارت شروع به صحبت می‌کنم.

یعنی با حرارتی شروع به کار می‌کنم که حد ندارد، یعنی وقتی که مدیرانی که با من سروکار دارند با آنها تماس می‌گیرم، در آن وقت است که آن ناکجا آباد پیش می‌آید و می‌گویند آقا آن ممکن را فراموش نکنید. حرارتم تعدیل می‌شود، این را می‌خواهم بگویم، در آمار یک مفهومی داریم به

نام درجه آزادی که در حیطه آزادی این خیلی زیبا است، اغلب شما که درس آمار داشته‌اید می‌دانید که منظور از درجه آزادی²¹ چه چیزی است این درجه‌ی آزادی را مشخص می‌کند. خانم دکتر فرمایش شما درست است، وزارتخانه از شما خواسته است اما من خیلی چیزها دلم می‌خواهد که انجام بدهم، خیلی چیزها آدم دلش می‌خواهد انجام بدهد، اما میزان درجه آزادی شما چه اندازه است، از صد می‌گوییم '۵۰، ۴۰، ۳۰، ۲۰ به صد یا ۱۰' خوب توجه کنید. پس شما وضعیت ممکن را تعریف کنید، ببینید با وضعیت مطلوب چقدر فاصله دارد، حالا چه باید کرد، باید مثبت دید و به طرف جلو قدم برداشت. ببینید نظر من این است که باید ببینیم در رابطه با انتصاب مدیران دانشگاهی در کجا هستیم. فقط تجربه‌ی چهار سال گذشته مدیریت در آموزش عالی ایران را مد نظر قرار بدهیم، به طور جدی نه به‌طور آرمانی با واقعیت ملموس که پیش روی ما است.

درست است، آقای دکتر روشن می‌گویند که ایده‌ها را باید درست کرد، بلکه قبول داریم، پس کجا هستید؟ و بعد می‌پرسیم به کجا می‌روید؟ آیا آنچه دکتر روشن می‌گویند یا اینکه نه می‌خواهم وضعیت موجود را بهتر کنم و این وضعیت موجود بهتر کردن یعنی چه؟ و آن را جواب بدهم و چگونه می‌خواهم به آن وضعیت ممکن که در ذهن دارم برسم و سرانجام ارزیابی من برای اینکه ببینم به آنجا رسیده‌ام یا نه. خانم دکتر طرخی که به شما محول کرده‌اند به نظر من بسیار قشنگ است. یک طرف آن را به آقای روشن بدهیم و بگوییم آقای روشن به جلو بروید هر چه در نظر دارید را انجام دهید اشکالی ندارد، این آقای جان داریل²² که معاون یونسکو²³ بود در سخنرانی‌شان به چند نکته اشاره کردند. ایشان دومین رئیس دانشگاه آزاد لندن بوده‌اند، در صحبت‌شان که بعد در جریان دیگری که جواب نامه به خانم دکتر مشایخی داده است می‌گوید که من دانشگاه لندن برایم:

- Open to access,
- open to Idea,
- open to method,
- open to any place,

است. حالا شما آقای دکتر روشن حرفی دارید بنویسید، یکی را هم بعد از آن بخواهید که روی پیشنهاد بنده کار کنند، اگر کسی دیگر هم یک سناریو داشت اینها را کنار هم بگذارید ببینیم به چه نتایجی می‌رسید، با تشکر.

دکتر نسرین نورشاهی

سپاس بیکران استاد بسیار استفاده کردیم. خوب، عزیزان ما منتظر هستیم که سایر شرکت‌کنندگان پنل از میهمانان خارجی، همکاران خوبم در موسسه، در خدمت عزیزان برای اظهار نظرات ارزشمندشان هستیم. آقای دکتر فراستخواه در اینجا اگر نظری دارید بفرمایید یا نه منتظر بمانیم.

دکتر سعید مینایی

سلام عرض می‌کنم خدمت شما و همکاران گرامی. از حضورتان استفاده کردیم، نظرات اساتید گرامی و مواردی که می‌فرمایند همه درست است ما باید فقط تفکیک کنیم. اینها چند پروژه مختلف است و باید به همه اینها پرداخته شود. به نظر می‌رسد این پروژه‌ای که پیش رو داریم، بحث نحوه بررسی و فرایند انتخاب روسای دانشگاه عالی است، اگر بخواهیم از یک نگاه سیستماتیک استفاده کنیم، باید ما یک نحوه انتخاب یا انتصاب رئیس دانشگاه در کشورهایی که مثل ما هستند را بررسی کنیم، کشورهای پیشرفته را هم نگاه نکنیم، کشورهای در سطح خودمان را بررسی کنیم، خوب حتماً در این پروژه عزیزی که متولی این پروژه هستند و این کار را انجام می‌دهند و یک الگوی را که به نظر ما مناسب می‌آید تدوین کنیم، بر اساس آن بررسی‌هایی که شده است که الگوی فرایند انتخاب رئیس دانشگاه باشد، شاخص‌ها و ویژگی‌های مطلوب در رئیس دانشگاه را جدا کنیم با نظرخواهی و تعامل این را نهایی کنیم و بعد به در مراجع مورد نظر برده و آن را در وزارتخانه و شورای انقلاب فرهنگی تصویب کنیم، که البته این نکاتی که من گفتم به نظرم بدیهی می‌آید اما اگر یک الگوی خوبی را در بیاید حتی اگر مراجع مختلفی که

²¹ Degrees of Freedom

²² John Darrel

²³ UNESCO

معمولاً در انتخاب رئیس دانشگاه‌ها دخالت می‌کنند، این قصد را داشته باشند، نادیده گرفتند این الگو مشکل می‌شود. بنابراین لازم است که این کار حتماً باید انجام شود، برای اینکه این الگو وجود داشته باشد و اگر در مراجع مورد نظر تصویب شده باشد، مجبور می‌شوند تا حدی به آن پایبند باشند. مرحله بعدی، برای انتخاب روسای دانشگاه‌ها یک فرایندی داشته باشیم، به قول آقای دکتر بازرگان بشود آنها را آموزش داد، یک حداقل‌هایی را خواست که مدیریت و حکمرانی خوب همانطور که آقای دکتر روشن فرمودند باید این افراد یک حداقل‌هایی را یاد بگیرند که اگر نمی‌دانند، بتوانند در دانشگاه پیاده کنند، حتماً خیلی مهم است که آنها تجربه مدیریتی قبلی داشته باشند. متشکرم.

دکتر مقصود فراستخواه

من معذرت می‌خواهم می‌توانم یک سوال خیلی سریع بپرسم، اعضای محترم که حتماً صحبت می‌فرمایند، چون جناب دکتر مینایی صحبت فرمودند و خیلی استفاده کردم خواهش می‌کنم اگر امکان دارد و اگر الان فرصت باشد و امکان داشته باشد، در ارتباط با تجربه دانشگاهی که آنجا سال‌ها بوده‌اند و هستند و خیلی موثر هم بوده‌اند اگر بشود بر اساس تجربه دانشگاه‌های که در آن حضور دارند هم حرف زد بسیار خوب می‌شود. شاید برای مثلاً آقای دکتر غیائی عزیز که در اینجا تشریف دارند از دانشگاه علامه، ایشان هم می‌توانند از دانشگاه علامه بگویند. دوستان عزیزم متخصصین که از حوزه موسسه هستند، در مجموع من خیلی دلم می‌خواست که آقای دکتر مینایی تکمله داشته باشند، به مختصری به فرصت‌هایی که در سال‌هایی که ایجاد شد جناب دکتر مینایی و جناب دکتر بازرگان مسئله این است ما با سیاست می‌توانیم فرصت ایجاد کنیم یعنی می‌توانیم حیطه ممکن‌ها و حیطه ممکنات و حیطه امکانات را که ما از شما یاد گرفته‌ایم، حوزه ممکنات،²⁴ با پالسی²⁵ ایجاد می‌شود، یعنی پالسی که با یک مداخله می‌تواند برای دانشگاه امکان‌ساز و مسئله‌ساز باشد و آن نکات بسیار با ارزشی را که شما فرمودید و آقای دکتر مینایی هم می‌توانند این را اگر لازم دیدند درباره دانشگاهی که در آن حور دارند حرف بزنند و بقیه عزیزان هم همینطور عذرخواهی می‌کنم.

دکتر سعید مینایی

اگر اجازه بدهید خیلی کوتاه در حد چند دقیقه؛ دو یا سه تجربه را عرض کنم نه لزوماً در مورد فرآیند. در تایید فرمایشات آقای دکتر فراستخواه ما اگر این خطامشی و سیاست را تعیین و مصوب کنیم، در آن خدشه وارد کردن یک مقدار دشوار می‌شود نه اینکه نشود در این کشور همه کار شدنی است ولی یک مقدار مسیر را هموار می‌کنیم. ضمناً تجربه من در دانشگاه تربیت مدرس نشان داده است که روسای دانشگاهی که از خود دانشگاه بوده‌اند همیشه موفق‌تر بوده‌اند تا آنانی که از بیرون آمده‌اند. حالا البته این دیدگاه هم ممکن است به نظر بیاید که یک مقداری محدود کننده است، ولی تجربه‌ی این ۳۰ سالی که من در دانشگاه بوده‌ام نشان می‌دهد که با روسایی که از خود دانشگاه بوده‌اند بهتر می‌توان عمل کنند. دوم، اینکه اگر این فرایند را نهادینه کنیم و شاخص‌ها و مراحل مشخص باشد، مثلاً اگر پنج نفر را انتخاب کنیم و این پنج نفر یک طیفی از ویژگی‌ها، سلیق و گرایش‌های سیاسی را داشته باشند، ما به هر حال ناگزیر هستیم که آنها را در نظر بگیریم ولی اگر همه آنها برای دانشگاه مطلوب باشند نهایتاً اولویت‌بندی می‌شود کرد. ببخشید من از فرآیند خارج شوم و مصداق خیلی عینی را می‌گویم که شاید در این مرحله از صحبت چندان مرتبط نباشد ولی می‌خواهم عینی صحبت کنم. مثلاً اگر پنج یا شش نفر را با گرایش‌های مختلف معرفی کنیم که همه اینها با گرایش‌های مختلف مطلوب باشند، بالاخره از بین این افراد هر کدام که انتخاب شوند برای دانشگاه مطلوب خواهد بود تا اینکه ما دو نفر را معرفی کنیم که هر دوی آنها گرایش خاصی داشته باشند و بعد هر دوی آنها رد کنند و بخواهند کس دیگری را جایگزین آنها کنند. بنابراین، اگر بخواهیم سیستماتیک باشیم با توجه به صحبت‌های آقای دکتر بازرگان، ما در این شرایط زندگی می‌کنیم، بیاییم در شرایط موجود آن را انتخاب کنیم؛ یک مجموعه چند نفره و اینها شاخص‌ها و ویژگی‌های مطلوب ما را داشته باشند و اگر اولویت دوم‌مان نشد، اعمال نظرهایی که از خارج

²⁴ Area of Possibility

²⁵ Policy

دانشگاه می‌شود اولویت سوم مان شاید بشود. این اولویت هم باید بر اساس آن فرآیندی که متفکرانه چیده بودیم، بالاخره اولویت سوم هم حداقل ویژگی‌های مورد نظر را خواهد داشت. متشکرم.

دکتر هادی مرجائی

عرض سلام دارم خدمت همکاران بزرگوارم و ممنونم از فرصتی که به بنده داده شد. من دوست دارم یک تجربه‌ای از دانشگاه‌های آمریکایی را خدمت بزرگواران به اشتراک بگذارم که شاید برای درک موضوع و ابعاد که یک مقدار عملیاتی‌تر به ما کمک کند. همان‌طور که آقای دکتر فراستخواه بزرگوارم در صحبت‌هایشان تقریباً اشاره می‌کردند و پرسش‌های اصلی پنل هم هست که دینفعانی که می‌خواهند درگیر انتخاب باشند چه کسانی باشند و از صحبت‌های مبنایی آقای دکتر و خبرگان بزرگوار استفاده خواهیم کرد و به کانتکس هم توجه کنیم. من امسال موفق شدم یک تجربه‌ای از یکی از دانشگاه‌های آمریکایی به دست بیاورم که اینان در فرایند انتخاب رئیس دانشگاه چطور عمل می‌کنند، یک نکته خیلی جالب این بود که اینها انتخاب رئیس را به ظرفیت ملی‌شان واگذار می‌کنند، حتی ظرفیت بین المللی، یعنی همان مقام را با دیگران به اشتراک می‌گذارند و کسانی که می‌توانند متصدی را که می‌خواهند در اختیار بگیرند، از همه جای آمریکا و خارج کشور به دست می‌آورند. در این اینجا یک نکته خیلی ظریف نهفته است که ما این پیچ را در ایران غیرمدرییتی پیش می‌رویم یعنی ما برای دانشگاه مدیر انتخاب نمی‌کنیم، بیشتر ما هماهنگ‌کننده، رفیق و کسی که آنجا را اداره کند یعنی در کل بتواند امور را سر هم کند. دانشگاه آمریکایی مدیر انتخاب می‌کنند، با آیت‌های مدیریت موضوع را به اشتراک می‌گذارند و به خاطر آن الزاماً چشم‌شان به داخل مجموعه نیست. اگر دقت کرده باشید تقریباً ما صد درصد مدیران دانشگاهی‌مان از خود دانشگاه است، در واقع این یک قسم نامقدس است که خورده‌ایم که انگار حتماً باید در مجموعه و باید از داخل انتخاب شود.



این اولین چرخشی است که ما در عالم شایسته سالاری عالم و علم معکوس اشتباه می‌رویم و در بعضی جاها آدم شایسته و مدیر شایسته شاید در داخل مجموعه نیست. در مرحله بعد، هر کسی که انتخاب شد رزومه داد و کمیته‌ی بزرگ آمد اینها را انتخاب²⁶ کرد و افرادی را که می‌توانند، لیست مختصری²⁷ تهیه کنند که شما در اینجا می‌بینید چهار نفر انتخاب شده‌اند برای این دانشگاه که رئیس شوند. یک گروه از دینفعان شش بعدی به صورت همین جدولی که می‌بینید با تمامی چهار نفر رودرو شوند و مصاحبه کنند. ابتدا یک تیم از هیئت دانشگاه، احتمالاً آقای دکتر بازرگان کمک خواهند کرد هیئت رئیسه باید باشند، که بعد دانشجویان برتر دانشگاه، من

آشنایی نزدیک با دانشجویانی که انتخاب شده بودند داشتم از dce دانشگاه بودند، یعنی دانشمند فعال بودند که از انجمن اداره دانشجویان²⁸ بودند، بعد رؤسای این انجمن‌ها انتخاب می‌شوند، بعد دانش‌آموختگان²⁹ وارد یک پروسه می‌شوند و دنیایی که حضور خیلی حضور قوی در دانشگاه آمریکایی دارند، اکثر اسکالرشیپ‌ها³⁰ و اکثر ساخت و سازهای دانشگاه را فارغ التحصیلان دانشگاه بر عهده می‌گیرند. اعضای هیئت علمی³¹ در مرحله‌ی وارد این پروسه می‌شوند، و بعد کارکنان³² که قطعاً اینها برگزیده‌هایشان هستند، و کارشناسان ارشد³³ و زبده دانشگاه. نفر

²⁶ Select

²⁷ Short list

²⁸ Student Association Government

²⁹ alumni

³⁰ Scholarship

³¹ Faculty

³² Staff

³³ Senior staff

اول تا چهارم همه برگه‌های³⁴ دستشان است و از قبل سوال‌های که می‌کنند و حساسیت‌هایی که لازم است آنان را آنالیز می‌کنند، مثل این دانشجویانی است که نشست‌اند و یک نفر که در پشت است و برگزیده شده است و قرار است با او مصاحبه شود و دانشجویان مرتباً از او سوال می‌کنند، و دوباره یک تیم دوم و یک آدم مسن دانشجویان مرتباً از او سوال می‌کنند، دوباره عکس سوم به صورتی که این انتخاب شد، سوال و جواب می‌کنند و ترکیب این دانشجویان جالب است بدانید از همه دانشجویان بین‌المللی و گروه‌های مختلف در آن برنامه مشارکت دارند و در واقع این را بحث عمل نمی‌کنند مثلاً یک افغانستانی در مجموعه دانشجوی بین‌المللی زبده و فعال بود اصولاً باید با این الگو بتواند در چنین حرکتی مشارکت کند. این در جهانی واقعیت آموزش عالی دنیا انجام می‌شود و در آنجا همانطور که دکتر فراستخواه اشاره کردند چون هیئت امنایی اداره می‌شود، آخرین مرجع انتخاب نهایی هیئت امنا است. دیگر دولت، سیاست و اینها هیچکدام در جلسه وارد نمی‌شوند و این انتخاب و آزادی عمل را به عهده هیئت امنا می‌گذارند. اما تراز بعدی را که استاد بزرگوار دکتر بازرگان فرمودند در واقع من می‌خواهم نکته نظر ایشان را که ما باید به سمت توانمندسازی روسای حاضر، از انتخاب مهمتر توانمند کردن این مدیران برای اداره شایسته‌ی دانشگاه است. این بر می‌گردد به کانتکس ایرانی ما، رئیس را دانشگاه برمی‌گردد کاردانی ما و مثل مراکز ما نباید رها کرد، این نامه‌ای است که در ۹۹/۶/۲۸ یعنی امروز صبح ساعت ۷ هفت و نیم خانم دکتر نورشاهی زحمت کشیدند امضا کردند و به همه روسای دانشگاه‌های کشور فرستاده شده است، معرفی کارگاه‌های تخصصی موسسه در راستای استقرار و تقویت نظام اجرا در دانشگاه‌ها در سال جاری است.

WEDNESDAY - JULY 29

	<u>Kevin O'Keefe</u>	<u>Kina Mallard</u>	<u>Steve Jones</u>	<u>Wayne Powell</u>
9AM-10AM	Board	Senior Staff	Staff	Faculty
10:15AM-11:15AM	Students	Board	Senior Staff	Staff
11:30AM-12:30PM	Alumni	Students	Board	Senior Staff
12:45PM-1:45PM	Faculty	Alumni	Students	Board
2:00PM-3:00PM	Staff	Faculty	Alumni	Students
3:15PM-4:15PM	Senior Staff	Staff	Faculty	Alumni

آقای دکتر بازرگان عزیز می‌خواستم بگویم شاگردان شما واقعاً لحظه به لحظه وظایفی را که شما بزرگواران فکر می‌کنید درست است خوشبختانه در این مؤسسه به همان نحو پیگیری می‌شود چیزی در حدود ۱۲۰ عنوان کارگاهی ما امروز در راستای ماموریت‌های ذاتی و عملیاتی بودن بند ۶ محورهای همکاری توافقی‌نامه مرتبط با برنامه‌های کنسرسیوم³⁵ دانشگاه پژوهی و استقرار و تقویت نظام اجرا³⁶ در دانشگاه‌ها از طریق برگزاری کارگاه‌ها در حوزه‌های هشت گانه این کارگاه‌ها برای روسای دانشگاه‌ها ارسال شده است که در ارتباط با کاربری حوزه سیاست‌های جاری وزارت علوم، سیاست‌گذاری مدیریت آموزشگاه، سازمان آموزش عالی، برنامه‌ریزی، روش علوم تحقیق، تحلیل نرم افزار آموزش الکترونیکی سلامت روحی و روانی دانشگاهیان و مخاطبین از روسا و معاونین مدیران گروه‌ها و دانشکده‌ها، مدیران موسسات پژوهشی، مدیران مراکز دفاتر، اعضای هیات علمی، دانشجویان، کارشناسان و خانواده این هم یک تعهد ضمنی است، استاد می‌فرمودند ما به یک بعد از انتخاب هیئت رئیسه یا روسای دانشگاه‌ها بیشتر شود خوشبختانه در موسسه به جدیت پیگیری می‌شود و امیدوار هستیم که انشالله سال دیگر ما در یک فرایند خوب آزادانه‌ی مستقل انتخاب با مشارکت حداقل یک لایحه شش‌گانه ذی‌نفعان خوبی داشته باشیم از رؤسای دانشگاه.

³⁴ Sheet marks

³⁵ Consortium

³⁶ Action System

دکتر غیائی ندوشن

عرض سلام دارم محضر اساتید ارجمند و بزرگوار خودم، همکاران گرامی و تشکر از بابت تشکیل جلسه‌ای با این اهمیت که مربوط به انتخاب روسای دانشگاه‌ها است. من حقیقتاً موضوع و دیدگاهی که در جلسه مطرح شد و می‌بایستی به سوالات پاسخ می‌دادند را دنبال کردم، واقعیت این است که اگرچه بتوانیم به هر طریقی در کشور ما الان صحبت از یک مقام می‌کنیم که کاملاً سیاسی است، بدون هیچگونه تعارفی و انتخاب عالی‌ترین مرجع و مقام اداره کننده دانشگاه از طریق ساز و کارهای آکادمیک و مبتنی بر رویکرد منطقی انتخاب نمی‌شود و این را باید کامل بپذیریم، چرا که پالسی بر تمام جوانب غلبه دارد. اما واقعیت این است که اگر بخواهیم واقعاً با دو موضع صحبت کرد، یک رویکرد آسیب‌شناسانه و الان در چه وضعیتی هستیم و یک رویکردی اگر بخواهیم بهبود پیدا کنیم، الگویی را ارائه بدهیم، به چه سمتی می‌توانیم برویم، سوالاتی که در این جلسه مطرح شده بود ناظر بر این است که بخواهیم در واقع الگوی را ارائه دهیم برای انتخاب رئیس دانشگاه طبیعتاً چه کسانی باید مداخله در این امر داشته باشند. طبعاً باید ترکیبی از ذینفعان داخلی یا خارجی باشند، هرچند باید وزن ذینفعان داخلی بیشتر از ذینفعان بیرونی باشد و این در نقش گروه‌های مرجعی که در دانشگاه هستند، مخصوصاً گروه‌های علمی دانشگاه‌ها، انجمن‌ها حتی گروه دانشجویی هم می‌توانند در این موضوع مداخله داشته باشند و حائز اهمیت باشد. اینکه صلاحیت‌ها از چه مکانیزمی بر اساس رزومه‌ها، تجارب ترکیبی از همه این ساز و کارها را باید داشته باشیم و این مسئله را باید بدانیم که خیلی از افراد ممکن است که رزومه بسیار فاخری در حوزه‌های آموزش و پژوهش داشته باشند اما لزوماً رئیس دانشگاه خیلی خوبی نباشند. چه بسیار افرادی که نمی‌دانم آقای دکتر بازرگان استاد عزیز به دانشگاه تهران اشاره کردند، فردی شایسته و با چیزگی‌های خیلی خوب و ظرفیت‌های قابل توجه در حوزه آموزش و استادی، اما همین فرد در حوزه ریاست و مدیریت شاید چندان موفق و کارآمد نباشد. چرا؟ چون که درک درون و نهاد دانشگاه را هنوز به دست نیاورده است.

اعتقاد من این است که ما باید در حوزه استانداردهای مجموعه استانداردهای را که می‌توان در مجموعه وزارت علوم دید در نظر گرفت، ولی در نهایت مشروعیت بخشیدن به آن به نظر می‌رسد که نهاد شورای عالی علمی فرهنگی باشد و البته بهترین نهاد ممکن نیست. یک مسئله‌ای که شاید واقعاً باید از آن غفلت نکنیم و به آن توجه کنیم، مثال‌هایی که همکار عزیزم جناب آقای دکتر مرجائی هم به آن اشاره کردند، خیلی خوب است اما به چه شکلی؟ در این شرایط و فضا، حتی غذا خوردن ما هم در آموزش عالی سیاسی است، طبعاً به ما این اجازه را نمی‌دهد در واقع رهبران دانشگاه‌ها را فارغ از مکانیزم‌های و ساز و کارهای علمی، سیاسی و اجتماعی بخواهیم انتخاب کنیم. این یک واقعیت است، از ما باید در کانتکست بتوانیم به سمت شایسته‌گرایی، شایسته محوری حرکت کنیم. پژوهشی را که به عنوان تز دکترای خودم انجام می‌دادم در حوزه برنامه‌ریزی، استاد عزیز جناب آقای دکتر فراستخواه هم آنجا حضور داشتند و افتخار داشتم خدمتتان باشم، که آنجا یکی از مهمترین مباحثی که در بحث دانشجویپروری مطرح می‌شود، بحث شایستگی‌ها و صلاحیت‌هاست و اصلاً و ابداً هیچ کدام از متخصصین که با آنها صحبت می‌کردم بحث شایستگی‌های روسای دانشگاه‌ها به عنوان یک مقام کلیدی، ملاک و شایستگی مشخصی را پیشنهاد نمی‌دادند، و اگر پیشنهاد می‌دادند ولی در نهایت می‌گفتند انتخاب نهایی بر اساس یک سری ساز و کارهای دیگر، پنهان، نانوشته در اساس رشته و گرایش‌های سیاسی افراد مبتنی بر یک سری از ساز و کارها، حلقه‌های پنهانی که در درون نهاد آموزش عالی همیشه بوده و هست، در واقع آنها انتخاب کننده نهایی رئیس دانشگاه هستند، اما واقعیت این است که ما به هر حال باید رئیس دانشگاه چه شایستگی و مهارت‌هایی را باید داشته باشد حائز اهمیت است، می‌شود تفکیک و جدا کرد.

جناب آقای دکتر فراستخواه عزیز خودشان به راحتی می‌توانند در خصوص هر یک از این شاخص‌ها و ملاک‌ها صحبت کنند و اما مسئله مهمتر این است، شایستگی‌ها و ملاک‌ها در نهایت فرآیندی که در شناسایی آن شایستگان با چه مکانیسمی و با فرآیندی آن فرد یا افراد قرار است که انتخاب شوند، بیش از همه فضای سیاسی و اجتماعی است. آموزش عالی ما متأسفانه سال‌هاست کاری نکرده است، آن را مسئله جدی می‌بینم، در عدم انتخاب مبتنی بر صلاحیت انتخاب و شایستگی است. عذرخواهی می‌کنم که من زیاد حرف زدم.

دکتر سیده مریم حسینی لرگانی

ابتدا سلام عرض می‌کنم خدمت میهمانان گرامی و فرهیخته و همکاران ارجمندم در موسسه و با سپاس از استاد فراستخواه که همیشه یار و یاور موسسه بوده‌اند، بویژه در این روزهای بی‌انگیزه‌گی، ایشان موتور محرک موسسه بوده‌اند و هستند. تبریک می‌گویم بخاطر این موضوع بسیار



جالب پند، چون ما در دوره‌ای هستیم که قرار است یک گزاره‌ای اتفاق بیفتد و دولت عوض شود و این هوشمندی بسیار به جا در طرح این موضوع می‌تواند کمک‌رسان باشد. خیلی استفاده کردم از صحبت‌های استادهاى ارجمند دیگر که نکات بسیار خوبی را در مورد روسای دانشگاه مطرح کردند. من فکر می‌کنم باید رویکرد واقع‌بینانه داشته باشیم، همان که استاد بازرگان فرمودند که به بستر نگاه کنیم، در این کانتکست ما میبینیم که وقتی بخواهیم با رویکرد واقع‌بینانه نگاه کنیم، میبینیم چقدر نظریه سقف شیشه‌ای³⁷ خودش را اینجا نشان می‌دهد، ما با یک سقف بتنی در انتخاب روسای دانشگاه‌ها روبرو می‌شویم، این سقف طبق نظریه که شامل سقف شیشه‌ای که همه استادان می‌دانند ولی من یک کوچولو می‌خواهم به آن اشاره کنم جنسیت، اقلیت، رنگین‌پوستان همه

را شامل می‌شود و من فکر می‌کنم که این نظریه وقتی که حاکم می‌شود در انتخاب روسای دانشگاه‌ها یکی بحث جنسیت است. ما می‌بینیم که بیش از نیمی یا ۵۰ درصد بیشتر تعداد دانشجویان دختر و باز میبینیم تعداد دانشجویان پسر در بعضی از سال‌ها خیلی کمتر است، ولی در اینجا ما پنجاه-پنجاه بگیریم تعداد دانشجویان دختر و پسر را در نظام آموزشی، چه آموزش و پرورش و چه آموزش عالی، تمرکز ما بیشتر روی آموزش عالی انتخاب رئیس دانشگاه‌ها هست. ما می‌بینیم در نیمی از جمعیت دانشجویی ما تعداد یک یا دو نفر از روسای دانشگاه که بالغ بر هفتاد - هشتاد دانشگاه است را زنان بر عهده دارند. اگر از دانشگاه مادر بگذاریم، می‌بینیم که واقعا انتخاب روسای دانشگاه ما در بحث جنسیت به چه صورت است، اگر ریاست دانشگاهی هم زن بوده احتمالاً همسر یا پدر یا برادر او در حلقه حاکمیت بوده که ایشان رئیس دانشگاه می‌شوند، به واسطه ویژگی‌هایی که باید داشته باشد یا بر اساس نظام شایسته‌سالاری، منظور من این نیست که اگر رؤسای زنی که تا اکنون بوده‌اند اینگونه انتخاب شده‌اند شایسته نبوده‌اند، نه. می‌توانست طیف وسیع‌تری شایسته‌سالاری وجود داشته باشد، منظور من این است شایستگی همراه با نزدیکی به حاکمیت و دیگر اینکه تعهدش است، انتخاب روسای دانشگاه در ایران در چارچوب سقف بتنی باید بدان پرداخت و کار از سقف شیشه‌ای گذشته است. بحث تعهدش است که مورد تایید حاکمیت قرار می‌گیرد و یکی از آن سقف‌های شیشه‌ای که باز در جلسه هم مطرح شده است، مرتبه‌های علمی است. شما بهتر از من می‌دانید که در مرتبه‌های علمی بالاتر به خصوص در مرحله استادی تعداد خانم‌ها خیلی ریزش می‌کند به دلایل و وظایف همسری، داشتن فرزند و مسئولیت‌های مختلف خانم‌ها، که در نهایت جا می‌مانند و به عقب رانده می‌شوند. من فکر می‌کنم که با رویکرد واقع‌بینانه نگاه کنیم می‌بینیم که در سیدمان با توجه به تعداد بسیار کم ناچاریم دست به انتخاب بزنیم. البته انتخاب چه عرض کنم، این دیگر طبق فرمایش استاد بازرگان، انتصاب است، می‌توانیم در این انتصاب کمک کنیم و می‌تواند این انتخاب با رویکرد مدیریت مشارکتی باشد.

با رویکرد تفویض اختیار، اگر یک رئیس دانشگاه مرد است، معاونین و مدیران کل می‌توانند خانم باشند، اگر یک رئیس دانشگاهی که فرض شیعه است معاونینش می‌توانند از اقلیت‌های دیگر مذهبی باشند، اگر رئیس دانشگاه مورد تایید نظام است یک مقدار با یک انحراف معیار آن طرف‌تر، معاونان و مدیران کل یک زره آن طرف‌تر انتخاب کرد که در آن تمام سلیقه‌ها و ویژگی‌ها دیده شود. بنابراین با این حساب یک رویکرد بحث تفویض اختیار انعطاف‌پذیری است، آقای دکتر روشن همکار بسیار خوب من فرمودند که یک رئیس دانشگاه قبل از اینکه انتخاب

³⁷ Glass Ceiling

یا انتصاب شود بهتر است که تست آی کیو و ای کیو از ایشان گرفته شود که کاملاً به جا هم است، که بتواند ویژگی‌های مثل قدرت چانه‌زنی صبور، شکیبایی، عمومی و اجتماعی بسیار خوبی داشته باشد و مواردی مثل و اینکه به رویکرد مدیریت مشارکتی اعتقاد داشته باشد و بحث تفویض اختیار داشته باشد، اینها مواردی هستند که به نظر من می‌تواند در انتخاب رئیس دانشگاه تاثیر بگذارد. رییس دانشگاه بهتر است که اعتقاد به پاداش‌دهی و تفکر پاداش‌دهی داشته باشد به معنای یعنی مدیریت جامعه‌محور³⁸ داشته باشد، مدیریت از بالا به پایین یا برنامه‌ریزی از پایین به بالا، در مجموع این‌ها نکاتی بودند که به ذهنم رسیده است که ما فکر می‌کنیم اگر نمی‌توانیم در انتخاب روسای دانشگاه‌ها با وجود تمامی این سقف شیشه‌ای حاکمی که وجود دارد تمام چیزهای را که می‌خواهیم در حد مطلوب داشته باشیم، ولی می‌توانیم با داشتن مشاوران و معاونین یا مدیران کل از گروه‌ها و طیف‌های مختلف روزنه‌ای در این سقف شیشه‌ای ایجاد کنیم.

دکتر یزدان ابراهیمی

سلام عرض می‌کنم خدمت دوستان و همکاران و حضار. در جلسه بحث‌های خوبی مطرح شد من به سخن اولیه استاد گرانقدر آقای دکتر بازرگان که گفتند برمی‌گردم، ما یک وضعیت موجود، یک وضعیت ممکن و یک وضعیت مطلوب داریم که دقیقاً به یک نکته جالب اشاره کردند،



وضعیت مطلوب آن چیزی است که در دانشگاه‌های جهان اتفاق می‌افتد و در ادبیات علمی و پژوهشی به کرات گفته شده است و شاخص‌ها و ویژگی‌ها و شایستگی‌ها و صلاحیت‌های آن را برای آقای دکتر فرست‌خواه در اسلاید‌هایشان برشمردند که وضعیت مطلوب ما را می‌تواند نشان دهد، اما فعلاً آن را جزو آرزوها و آمال در نظر می‌گیریم و امیدواریم که در آینده به آنچه که در وضعیت مطلوب و شایسته دانشگاه و آموزش عالی ایران است به آن برسیم. اما در مورد وضعیت موجود مطالعات زیادی انجام شده است و دلیل این جلسات هم این است از وضعیت موجود به وضعیت ممکن برسیم، بنابراین من فکر می‌کنم که برای این وضعیت ممکن یک توافق انجام دهیم، پیشنهاد من این است که ما شرایطی که الان داریم، سیستم و فرآیندها را بیابیم و آن را برعکس کنیم، این یک پیشنهاد است و باید بر روی آن بحث و گفتگو شود و ببینیم به

چه نتیجه‌ای می‌رسیم. بالاترین مقامی که در زمینه انتخاب روسای دانشگاه‌ها تصمیم‌گیری می‌کنند شورای انقلاب فرهنگی است و این شورا هر زمانی که بخواهند با فرایندهای خودشان انتخاب می‌کنند و اگر ما بخواهیم آنچه که در ادبیات علمی است آن ویژگی‌ها و شایستگی‌ها که مد نظر هست در مسئله رهبری دانشگاه.

فکر می‌کنم یک پیشنهادی بدهیم که شورای انقلاب فرهنگی و کسانی که روسای دانشگاه‌ها را انتخاب می‌کنند به دانشگاهیان لیستی را بدهند. مثلاً که این افراد، یک، دو، سه، چهار، پنج و غیره معرفی می‌کنند و آنان شایستگی اداره و رهبری از نظر دانشگاه را دارند، در واقع این محدودیتی است که ما داریم و دانشگاهیان از میان این لیست انتخاب کنند و انتخاب نهایی توسط دانشگاهیان صورت بگیرد. به عنوان مثال، برای دانشگاه تهران اگر از خود دانشگاه تهران و حتی از بیرون دانشگاه تهران انتخاب شوند و لیستی را شورای انقلاب فرهنگی ارائه بدهد و بگوید که این ده، بیست، سی نفری از روسا از میان آنها انتخاب کنید، درست مثل شورای نگهبان که یک سری را حذف می‌کند و به بقیه رأی می‌دهند، برای دانشگاهیان نیز این کار را انجام بدهند، یعنی ما اجازه بدهیم که در دانشگاه‌ها افراد بیابند برنامه و تجاربشان و شایستگی‌ها و ویژگی‌هایشان را بگویند و دانشگاهیان از بین گزینه‌های موجود آنها را انتخاب کنند و یک رقابتی در بین کسانی که در این لیست قرار دارند اتفاق می‌افتد که شایستگی‌هایشان را به نظام دانشگاه و آموزش عالی نشان بدهند. بنابراین آن موقع است دانشگاه‌ها می‌توانند از آن ادبیات علمی و آن تجربه‌ای که در کشورهای دیگر وجود دارد نشان بدهند و ویژگی‌های که آقای دکتر به خوبی گفتند که می‌توان بر اساس آنها انتخاب کرد. ممنونم.

³⁸ Public oriented Management

دکتر احمد رضا روشن

سلام مجدد و سپاسگزاری از شما، این پنل با عنوان رهبران آتی دانشگاه‌های ما نامگذاری شده است اما هیچیک از عزیزان در این مورد صحبت نکرد و همه بحث‌ها ناظر بر وضعیت حال حاضر و گذشته بود، در صورتی که باید ببینیم چه چیزهایی در آینده اتفاق خواهد افتاد و روندهای آتی چیست و بر اساس آن برای امروزان فکر کنیم. به نظر من یک موضوعی که در آینده آموزش عالی جهان در انتخاب روسای دانشگاه‌ها مورد تاکید خواهد بود برجسته تر شدن نظریه کارفرما - کارگزار³⁹ است که در واقع یک تئوری بسیار کاربردی است. این نظریه، تعاملات بین کارفرما (کسی که خواهان انجام کاری از سوی شخص دیگر است) و کارگزار یا «در استخدام» (که انجام کاری را برای کارفرما به عهده می‌گیرد) را بررسی می‌کند. اصل این قضیه این است که فرد در استخدام می‌تواند بر پایه عدم تقارن اطلاعات، کار مورد انتظار کارفرما را به درستی انجام ندهد. فرض کنید شما یک نقاش را به خانه‌تان می‌آورید که خانه‌تان را رنگ کند، شما می‌شوید کارفرما و نقاش می‌شود کارگزار. ولی کارگزار یا نقاش می‌تواند کارش را به خوبی انجام ندهد و چون کارفرما اطلاعات زیادی در مورد آن شغل ندارد، ممکن است متضرر شود. راه حلی که اقتصاد اطلاعات برای این مسئله پیشنهاد می‌کند بر اساس نظریه‌ی قرارداد است. به طوری که بین کارفرما و کارگزار، قرارداد مناسبی بسته می‌شود، تا حتی الامکان از سوء استفاده احتمالی کارگزار جلوگیری کند. دنیای آینده، دنیای تقویت و توجه به نظریه کارفرما - کارگزار، نظریه قرارداد و نظریه عدم تقارن اطلاعات است و در بسیاری از تعاملات و شئون فعالیت‌های بشری بیش از پیش اهمیت خود را نشان خواهد داد.

به عنوان مثالی دیگر، نماینده مجلس را می‌توان یک کارگزار دانست و رأی دهندگان حوزه انتخابیه را کارفرما یا مسئولان کشور کارگزار هستند و مردم کارفرما. مردم باید آنها را تعیین و عملکرد آنها را هدایت کنند و بر عملکرد آنها نظارت داشته باشند. اخیراً یکی از مسئولان وزارت علوم گفته بود وزارت علوم در نقش کارفرما قرار دارد در حالی که بر اساس دیدگاه کارفرما-کارگزار، مسئولان وزارت علوم خودشان کارگزار هستند و ذینفعان آموزش عالی نظیر هیئت علمی و دانشجویان، کارفرما قلمداد می‌شوند و کارگزار (یعنی مسئولان وزارت علوم) بایستی به دنبال تحقق خواسته‌ها و نیازهای کارفرمایان خود (ذینفعان آموزش عالی) باشند.

این رویکرد را می‌شود در مورد رئیس دانشگاه هم داشت. رئیس دانشگاه یک کارگزار است که بایستی در مقابل ذینفعان دانشگاه (کارفرمایان) پاسخگو باشد و این پاسخگویی می‌تواند از طریق عقد قرارداد با رئیس دانشگاه به اجراء درآید. مثلاً رئیس دانشگاه متعهد شود در دوره ای که این مسئولیت را به عهده دارد، بر مبنای اصول مندرج در اساسنامه دانشگاه رفتار کند و یا پیگیر احقاق حقوق دانشجویان و اعضای هیئت علمی خود باشد.

در مجموع، من فکر می‌کنم در آینده نظریه‌هایی مثل نظریه کارفرما - کارگزار و نظریه قرارداد در بخش آموزش عالی تقویت می‌شود و توجهات بیشتری را جلب می‌کند. چرا که ما رفته رفته و بیش از پیش، شاهد این هستیم که ذینفعان آموزش عالی به رسمیت شناخته می‌شوند و تعهد بیشتری به احقاق حقوق آنها ایجاد می‌شود. ضمن اینکه ما می‌بینیم مطالبه‌گری ذینفعان در قالب تشکل‌های صنفی مربوط به خود نیز در سطح دنیا گسترش پیدا کرده است و دیر یا زود در ایران و آموزش عالی ایران نیز برجسته تر خواهد شد. بنابر این، بایستی صاحب‌نظران، پژوهشگران و سیاستگذاران آموزش عالی، کاربرد نظریه کارفرما-کارگزار و نظریه قرارداد در بخش آموزش عالی و در انتخاب رئیس دانشگاه را مورد توجه بیشتری قرار دهند.

³⁹ principal-agent theory

دکتر محمدجواد صالحی

عرض سلام و ادب و احترام خدمت همکاران و مهمانان محترم، عرضه حضور شما که وقت رو به اتمام است، نکته‌ای که شما خانم دکتر فرمودید که در موردش صحبت کنم، عرضم این است که از فرمایشات استاد بازرگان خیلی استفاده کردیم، ما باید واقع بین باشیم و متنی که نوشته‌ام، خلاصه این است که فکر کنید ۲۰ سال پیش در این مملکت کسی بخواهد علم آزادی علمی و انتخاب روسای دانشگاه بر اساس شایسته سالاری و غیره را راه بیندازد و ما هنوز بعد از بیست سال کجای کار هستیم، نمی‌خواهم اصلاً منفی‌بافی و منفی‌نگری کنم ولی بعضی وقت‌ها خسته می‌شویم که چقدر روی چیزی انرژی می‌گذاریم که برای ما خیلی قشنگ و زیبا هستند، در اول جلسه با آن پاورپوینت‌هایی که آقای دکتر فراستخواه نشان دادند احساس ذوق به آدم دست می‌دهد، ولی وقتی می‌بینیم که دکتر روشن می‌گویند که گذشته را رها کرده و آینده را بنگریم، آن سوال برایم پیش می‌آید که ما هنوز رویکردهایمان برای دهه ۷۰ باشد بعد پارادایم، کاریزما و حرفه‌گر و غیره باشیم، بعد برویم را این چنین آدم‌هایی که اصلاً تغییر را بلد نیستیم و نمی‌پذیریم و روی آینده‌ای که هیچ چیز برایش نمانده است که تغییر نکند باید به اینها فکر کنیم. در حقیقت می‌شود امروز را رها کرد، فرایند را نیمه کاره گذاشت و به یک چیز دیگر در آینده رفت، احتمالاً ممکن است باید صحبت کرد اما باید یادمان باشد که هر چیزی ساختار مناسب خودش را دارد، اگر من قرار است در یک زمانی مدیریت را در زمانی که هیچ چیزی نمانده که تغییر نکند باید ساختاری متناسب با این رویکرد باشد. ما همیشه مراقب و نگرانیم که در آینده چه اتفاقی می‌افتد و اوامر ما را اجرا کنند، یعنی در حقیقت آن واقع‌بینی که دکتر بازرگان فرمودند، اما باز می‌گویم کارهایی که در این جلسات انجام می‌دهیم یکسری فشارهای اجتماعی دانشمندانی مانند اساتید خودم کاری راه اندازی و مثبت اندیشی می‌شود. ولی به هر حال فرمودید که نظری بدهم، ممنونم بعد هم از نظرات خانم دکتر حسینی و آقای دکتر بازرگان استفاده کردم. ممنونم

دکتر داوود حاتمی

سلام بر همگی، صحبت کردن در برابر استادان و سروران کار آشنا کار دشواری است، آنجا که عقاب پر بریزد از پشه لاغری چه انتظار است، سخن گفتن واقعاً دشوار است، وقتی استاد بازرگان موضوع را اینچنین می‌شکافند، مسئله موجود، مطلوب، ممکن را داریم و بعد درستی به درجه آزادی هم در این قضایا می‌پردازند و مسئله درجه آزادی، ما متوجه می‌شویم که مسئله ساده نیست و باید آن را فراگستر نگاه کرد، در مورد بحثی که استاد آقای دکتر فراستخواه فرمودند، ما اگر به خط پایینی نگاه کنیم، تامل در فرایند انتخاب روسای دانشگاه و موسسات آموزش عالی و پژوهشی در ایران داشته باشیم، چون سخن گفتن کلی در مورد رهبران آتی دانشگاه‌ها یک بحث فراگستر است و جلسات متعدد می‌خواهد، در این مورد با سه بخش مواجه هستیم، یک انتخاب است که به مسئله فرآیند که همان چیزی که موضوع بحث امروز ما است و از ما انتظار می‌رود که اشاره به مکانیسم و ساز و کار و یکی انتخاب شونده که قطعاً باید به ویژگی‌های خودش را داشته باشد و ما می‌توانیم به بی‌نهایت ویژگی، کارویژه و شایستگی در نظر بگیریم. بعد مسئله انتخاب کننده است، به راستی ما در این جلسه ویژگی‌هایی می‌تواند برای انتخاب کننده در نظر بگیریم، یعنی ما چقدر مجاز هستیم که در این فضایی که موضوع بحث ما است برای انتخاب کننده اهمیت قائل شویم، به نظر می‌رسد که ما در بخش فرایند به قضایا کمک کنیم، چیزی که یکی از شرکت کنندگان به آن پرداخته بودند، گویا از دانشگاه تربیت مدرس بودند. می‌شود این صورت مسئله را از پایین به بالا دید و به قضایا بپردازیم، مثلاً مشارکتی باشد، شورایی علمی و ذی‌نفعان داشته باشیم و بهتر است از خود دانشگاه باشند و بعد به آن ذخیره مدیران، جناب دکتر بازرگان فرمودند ذخیره مدیران گذشته، توان در اختیار گذاشتن تجارب دارند، پیشنهاد چند گزینه‌ای در مدیران را مطرح کنند و با توجه به شرایط و گرایش‌ها در بستر فضای فرآیند همان چیزی که آقای دکتر بازرگان می‌گویند به نظر می‌آید در فضای فرایند بتوانیم به این موضوع کمک کنیم. سپاسگزارم از شما.

دکتر مقصود فراستخواه

خیلی عالی بود و استفاده کردیم، مخصوصاً اگر اعضای محترم پهل محبت بفرمایند از پرسشنامه‌ای که آقای فاتح عزیز در اختیارشان قرار می‌دهد برای این هم یک وقت کوچکی بگذارند ما خیلی ممنون می‌شویم. از دیدگاه‌های تکمیلی‌شان که فعلاً ضبط شده یا در اینجا یادداشت

شده است و از آنها استفاده می‌کنیم و از دیدگاه‌های تکمیلی‌شان در پرسشنامه بهره می‌گیریم، آقای فاتح عزیز همکار ارجمندم با آنها ارتباط خواهند داشت که هم موضوع گواهی‌ها و هم این دیدگاه‌ها هم آن مسائل را دنبال می‌کنند و این دیدگاه‌ها را می‌گیریم و در گزارش پنل حتماً این‌ها را خواهیم آورد، بلکه حتماً استفاده بشود خیلی ممنونم.

نتیجه‌گیری دبیر علمی میز

مقصود فراستخواه

سیاست‌های اجرایی عاجل برای عزیمت رضایتبخش به آینده

۱. تقویت کیفی و عقلانی و رضایتبخش هیأت‌های امنای برای احیا و توسعه اداره هیأت امنای دانشگاه

هیأت امنای هر دانشگاه یا هر مجموعه دانشگاهی به اعضای ذی صلاح، فعال و با کیفیت و مؤثر لازم دارد:

۱. در آن کسانی از بهترین استادان آن دانشگاه / ها عضویت داشته باشد که مشروعیت بالای علمی و نفوذ و اعتبار و اثربخشی اجتماعی، طرح‌های رساله‌ای یا پروژه‌های علمی و خدمات تخصصی در محیط تعاملی دانشگاه در سطح محلی یا منطقه‌ای یا ملی یا بین‌المللی بر عهده داشته باشد و با انجمن‌های تخصصی و حرفه‌ای و مجامع علمی ملی و بین‌المللی مراودات موفقیت آمیزی داشته باشند.

۲. در آن کسانی از بهترین مدیران دولتی در سطح ملی، منطقه‌ای و محلی متخصص، خوش سابقه، درستکار و با نفوذ بویژه برحسب ترکیب رشته‌ای و برنامه‌ای و مأموریت‌های خاص هر دانشگاه عضویت داشته باشد.

۳. در آن از بهترین مدیران اقتصادی و صنعتی و شرکتی کارآفرین در سطح ملی، منطقه‌ای و محلی بویژه برحسب ترکیب رشته‌ای و برنامه‌ای و مأموریت‌های خاص هر دانشگاه / ها عضویت داشته باشد تا بتوانند برای دانشگاه امکانات تولید منابع و فعالیت و خدمت فراهم بیاورند و سطح همکاری‌های دانشگاه با صنعت و تولید و خدمات و نیز پاسخگویی آن به توسعه پایدار ملی را ارتقا ببخشند.

۴. در آن از بهترین خیران کارآفرین اجتماعی و نیز نخبگان خوشنام و ذی نفوذ و مؤثر اجتماعی، فرهنگی و مدنی و امنای محلی (بویژه حسب تنوعات قومی، قبیله‌ای، عشیره‌ای، مذهبی، زبانی از شهر یا استان یا منطقه) عضویت داشته باشند.

۵. در آن از دانش‌آموختگان سابق و موفق خود دانشگاه / ها در سطوح بالای ملی و بین‌المللی عضویت داشته باشد.

۲. فرایند انتخاب رئیس دانشگاه

۱-۲. کمیته جست و جو در زیر نظر هیأت امنای تشکیل بشود و کار بکند و به هیأت امنای گزارش بکند. استانداردها و نحوه عمل در هیأت امنای تعیین بشود.

۲-۲. ترکیب کمیته جست و جو: (خبیره‌ها، نمایندگان از دانشگاه «شامل هیأت علمی، مدیران، دانش‌آموختگان، دانشجویان» کسانی از دولت و دیگر ذی‌نفعان محلی و شهری و استانی یا ملی بویژه برحسب ترکیب رشته‌ای و برنامه‌ای و مأموریت‌های خاص هر دانشگاه)

۲-۳. نظرخواهی ساختمان یا نیمه ساختمان کمیته از هیأت علمی، مدیران دانشگاه و نهادهای دانش‌آموختگی و دانشجویی دربارهٔ چند استاد نامزد ریاست (یا در صورت نبود استادان کافی، چند عضو هیأت علمی نامزد ریاست) که از مشروعیت علمی و تجربه اجرایی بالا و اثربخشی و ارتباطات و نفوذ کافی برخوردارند.

۲-۴. کمیته با ارسال آراء و دریافت رزومه و پروپوزال و ضمن مصاحبه‌های لازم با بررسی اسنادی و میدانی مورد نیاز صلاحیتهای نامزدان را بررسی بکند.

۲-۵. بر اساس گزارش محرمانه کمیته، هیأت امنای بحث و بررسی و دعوت و گفت‌وگو با بهترین و شایسته‌ترین و مناسب‌ترین افراد بررسی شده، گزینه‌های ریاست دانشگاه را نهایی می‌کنند.

فایل‌های PDF گزارش پنل‌های میز آینده پژوهی در سایت موسسه

فهرست پنل‌ها برگزار شد. میز آینده پژوهی آموزش عالی که از سایت میز با نشانی زیر به طور کامل قابل دریافت است.

https://irphe.ac.ir/index.php?sid=34&slc_lang=fa&slct_pg_id=695

محققان و منتقدان و متفکران لطفا با ملاحظات و نقدهای خود به بهبود عملکرد این میز و مباحث آن یاری کنند

لینک :

https://irphe.ac.ir/index.php?sid=34&slc_lang=fa&slct_pg_id=695

- پنل افتتاحیه میز آینده پژوهی آموزش عالی ایران - مرداد ۱۳۹۳
- پنل دوم: ویژه برنامه ششم توسعه - شهریور ۱۳۹۳
- پنل سوم: سناریو نویسی و تنظیم راهبردها - مهرماه ۱۳۹۳
- پنل چهارم: آینده بین المللی شدن آموزش عالی در جهان - آبان ۱۳۹۳
- پنل پنجم: جهان متحول، دانشگاه ایرانی و آینده یاددهی - یادگیری - آذر ۱۳۹۳
- پنل ششم: آینده منابع مالی آموزش عالی - بهمن ۱۳۹۳
- پنل هفتم: آینده گسترش آموزش عالی در ایران - بهمن ۱۳۹۳
- پنل هشتم: آینده ارزشیابی کیفیت آموزش عالی در ایران - خرداد ۱۳۹۴
- پنل نهم: جذب دانشجو در آموزش عالی غیرانتفاعی - آبان ۱۳۹۴
- پنل یازدهم: تأملی درباره شاخص‌های کمی و کیفی روند علم در ایران؛ برای درکی بهتر از آینده آن بهمن ۱۳۹۴
- پنل دوازدهم: ضرورت تمرکززدایی و آینده حکمروایی خوب در آموزش عالی با تأکید بر ظرفیت‌های خودتنظیمی مناطق در کشور و آمایش منطقه‌ای سرزمین - خرداد ۱۳۹۵
- پنل سیزدهم: شبکه منطقه‌ای دانشگاه‌ها در کشور، ضرورت تفویض اختیار ساختاری به مناطق دانشگاهی و ارتقای سطح خود تنظیمی مناطق و استقلال دانشگاهی - تیر ماه ۱۳۹۵
- پنل چهاردهم: آینده برنامه ملی ایران برای یادگیری مداوم - آذر ۱۳۹۵
- پنل پانزدهم: آینده اندیشی سیاست‌های بومی‌گزینی در پذیرش دانشجو و پیامدهای آن - اسفند ۱۳۹۵

- پنل شانزدهم: آینده دانشگاه‌ها و موسسات پژوهشی ایران در رقابت‌های جهانی چه می‌شود 1396 -
- پنل هفدهم: محافظت از آینده علوم محض، پایه، بنیادی و الزامات سیاست‌گذاری آن - تابستان ۱۳۹۶
- پنل هیجدهم: آینده کلاس درس دانشگاهی ما - پاییز ۱۳۹۶
- پنل نوزدهم: بررسی وضع موجود و مطلوب و آینده‌اندیشی درباره وضعیت دوره‌های دکتری آموزش عالی - پاییز ۱۳۹۶
- پنل بیستم: آینده علوم و آموزش‌های ریاضی در ایران - پاییز ۱۳۹۶
- پنل بیست و یکم: نقش ملی دانشگاهها در شرایط پیش روی کشور (دانشگاه بودن در بحبوحه چالشها) - تیر ۹۷
- پنل بیست و دوم: آینده موسسات پژوهشی کشور با تاکید بر ارزیابی آنها؛ مفاهیم، روش‌ها و تجارب جهانی - مهر ۹۷
- پنل بیست و سوم: آینده تاثیر اجتماعی دانشگاه در ایران - آذر ۹۷
- پنل بیست و چهارم: آینده آموزش عالی فنی و حرفه‌ای با توجه به تحولات نوپدید در ایران و جهان - اردیبهشت ۹۸
- پنل بیست و پنجم: فضای مجازی و آینده آموزش عالی - شهریور ۹۸
- پنل بیست و ششم: مدیریت دانش و مستندسازی تجربه‌ها در دانشگاه آینده - مهرماه ۹۸
- پنل بیست و هفتم: آینده منابع مالی دانشگاه با تاکید بر ضرورت تنوع بخشی به منابع: مرور تجربه های دانشگاه کاشان - آذر ۹۸
- پنل بیست و هشتم: بررسی سناریوهای عبور دانشگاه ایرانی از شرایط کرونایی - تحریمی - مردادماه ۱۳۹۹
- پنل بیست و نهم: بررسی آینده دانشگاه‌ها در برنامه هفتم توسعه (بخش اول) - مردادماه ۱۳۹۹
- پنل سی‌ام: پیشران‌ها و بازدارنده‌های آتی دانشگاه در دهه ۱۴۰۰: آینده اندیشی برای دوره برنامه هفتم (بخش دوم) - شهریورماه ۱۳۹۹
- پنل سی و یکم: رهبران آتی دانشگاه‌های ما: تأمل در فرایند انتخاب رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی در ایران - آبان‌ماه ۱۳۹۹
- پنل سی و دوم: دانشگاه‌ها در آینده چطور برای خود برنامه‌ریزی می‌کنند و چطور اداره می‌شوند؟ - آذرماه ۱۳۹۹