



میز آینده پژوهی آموزش عالی

«پنل سی و دوم»

دانشگاه‌ها در آینده چطور برای خود
برنامه‌ریزی می‌کنند و چطور اداره می‌شوند؟

آذرماه ۱۳۹۹

شماره گزارش:

پنل سی و دوم، آذر ۱۳۹۹

دانشگاه‌ها در آینده چطور برای
خود برنامه‌ریزی می‌کنند و چطور
اداره می‌شوند؟

دبیر علمی میز آینده‌پژوهی:

مقصود فراستخواه

همکار پژوهشی: نسرين اصغر زاده

همکار کارشناس: فاتح مرادی نیاز

اعضای پنل:

دکتر رضا منیعی (معاون پژوهشی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، خانم معصومه قارون (معاون محترم توسعه مدیریت و منابع)، دکتر غلامعلی فرجادی (دانشیار گروه برنامه‌ریزی سیستم‌ها و علوم اقتصادی موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی)، دکتر محمد قهرمانی (عضو محترم هیأت علمی دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی)، دکتر غلامرضا ذاکر صالحی (عضو هیأت علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر سیده مریم حسینی لرگانی (عضو هیأت علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر یزدان ابراهیمی (مدیر امور پژوهشی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر داوود حاتمی (عضو هیأت علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر احمد رضا روشن (عضو هیأت علمی گروه مدیریت آموزش عالی)، دکتر سیما بوذری (عضو هیأت علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر زهرا رشیدی (عضو هیأت علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر اصغر زمانی (عضو هیأت علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر خانم دکتر مهتاب پورآتشی (عضو هیأت علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر نسرين اصغرزاده (عضو محترم کرسی شورای یونسکو)، دکتر نیلوفر ردایی (مدیر طرح تدوین پیش نویس برنامه هفتم در مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور)، دکتر محمد آتشک (دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب)، دکتر فیروزه اصغری (دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران). دکتر مقصود فراستخواه (دبیر علمی میز آینده‌پژوهی آموزش عالی)

کارشناس میز آینده‌پژوهی:

فاتح مرادی نیاز

تحریر مباحثات:

فاتح مرادی نیاز

فهرست مطالب

صفحه	عنوان	
۱۲،۳	رضا منیعی	مقدمه:
۱۳،۴	نسرین اصغرزاده	پیش درآمد:
۲۶،۲۳،۷	مقصود فراستخواه	طرح بحث:
۲۶،۲۵،۲۱،۱۳،۱۱	غلامعلی فرجادی	مباحث پند:
۱۴	محمد آتشک	
۲۲،۱۵	زضا مکنون	
۱۹	محمد قهرمانی	
۲۶،۲۵،۲۰	احمدرضا روشن	
۲۳	نیلوفر ردایی	
۲۷	زهرا رشیدی	
۲۸	نتیجه‌گیری دبیر علمی میز : مقصود فراستخواه	سخن پایانی:

مقدمه: دکتر رضا منیعی

من عرض سلام و احترام دارم خدمت میهمانان و استاد ارجمند جناب آقای دکتر فرجادی گرامی و سایر میهمانان عزیز و همچنین همکاران خوبم در موسسه‌ی پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی. عزیزان با میز آینده‌پژوهی آشنا هستند و شاید خیلی نیاز به معرفی ندارد، فقط ممکن است برخی از میهمانان که به جمع ما اضافه شدند برای اطلاعات بیشتر خدمتشان عرض می‌کنم که، میز آینده‌پژوهی در سال ۱۳۹۳ با ابتکار جناب استاد ارجمند آقای دکتر فراستخواه گرامی و با حضور معاون آموزشی وقت، آقای دکتر نیلی‌منفرد افتتاح شد و یک ساختار گفتگویی دارد و هدف آن مسئله‌گشایی و دستار گشایی در حوزه آموزش عالی برای سیاست‌گذاران، دانشگاهیان و ذینفعان مختلف است که این برنامه اکنون که سی و دومین پنل است و تا به حال سی و یک پنل برگزار شده و ان‌شاءالله این پنل هم در خدمت شما برگزار خواهد شد، پس از اینکه براساس حضور ذینفعان مختلف که گفتگوها شکل می‌گیرد، استاد ارجمند آقای دکتر فراستخواه به همراه تیمی که دارند گفتگوها را مستند



می‌کنند و با تکنیک‌های آینده‌پژوهی یک گزارش مدون را تهیه می‌کنند که برای ذینفعان ارسال می‌شود که تا به حال هم بازخوردهای خیلی خوبی از این گزارش‌های این پنل داشته‌ایم که همه‌ی آنها در وبسایت^۱ بارگذاری شده و عزیزان علاقمند می‌توانند مراجعه کنند و از این گزارش‌ها استفاده کنند.

امروز هم سی‌ودومین پنل میز آینده‌پژوهی در خدمت عزیزان هستیم و لازم است که قبل از اینکه وارد بحث و گفتگو بشویم، خدمتتان عرض کنم که موضوعاتی که در این میز راجع به آن بحث و گفتگو می‌شود برخی از آن خود موسسه و با حضور آقای دکتر فراستخواه و گفتگوهای مطرح شده، شکل می‌گیرد و برخی هم سفارش‌هایی است که از جاهای مختلف به موسسه می‌آید، از جمله ستاد وزارت، که راجع به برخی مسائل به ایشان کمک کنیم و یکی از

راهکارهای ما برگزاری پنل‌هاست و استفاده از دانشی که ذینفعان مختلف در این حوزه دارند و دسته‌بندی آنها و ارسال برای ذینفعان است. امروز هم سی‌ودومین پنل میز آینده‌پژوهی را با موضوع، اینکه چگونه دانشگاه‌ها برای خودشان برنامه‌ریزی می‌کنند با توجه به این تغییر و تحولاتی که وجود دارد در آینده با توجه به این موضوع که چگونه برای خودشان برنامه‌ریزی می‌کنند و چگونه اداره می‌شوند هم موضوع جذاب و مهمی است که در خدمت عزیزان هستیم. من قبل از اینکه وارد این بحث و گفتگو شویم، لازم میدانم که من هفته پژوهش و فناوری را خدمت همه میهمانان و همکاران خوبم در موسسه تبریک عرض کنم و ان‌شاءالله که سلامت باشید و همچنان مفید و موثر برای این سرزمین.

میز آینده پژوهی آموزش عالی
سی و دومین پنل تخصصی
موضوع: دانشگاه‌ها در آینده چطور برای خود برنامه‌ریزی می‌کنند و چطور
اداره می‌شوند؟
زمان: شنبه ۲۲ آذرماه ۱۳۹۹ ساعت ۹ تا ۱۱ قبل از ظهر
لینک شرکت در جلسه به صورت الکترونیکی:
<https://co.fararoom.ir/irphe>

میز آینده پژوهی آموزش عالی پیل ۲۲ آذر ۹۹

¹ https://irphe.ac.ir/index.php?sid=34&slc_lang=fa&slct_pg_id=695

دکتر نسرين اصغرزاده: همکار پژوهش

ما امروز می‌خواهیم در خدمت شما بزرگواران تاملی در مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش عالی موسسات آموزش عالی ایران داشت باشیم و از



محضر شما بزرگواران استفاده کنیم و در این خصوص این پنل را داشته باشیم. اگر در خصوص مدیریت دانشگاهی خیلی خلاصه بخواهیم خیلی خلاصه عرض کنیم که چه اتفاقی از اواخر قرن ۲۰ چه اتفاقاتی افتاده است و چه تغییراتی در حوزه مدیریت دانشگاهی در دنیا می‌توانیم ببینیم که با دو واژه مدیریت‌گرایی نو و مدیریت دولتی نوین در ادبیات پژوهشی این دو کلید واژه را می‌توانیم مشاهده کنیم و به طور خلاصه اگر بخواهیم در مورد آن صحبت کنیم، می‌توانیم بگوییم آن تغییرات فرهنگی و سازمانی که در خدمات دانشگاهی اتفاق می‌افتد، به آن می‌توانیم مدیریت دانشگاهی نوین و مدیریت دولتی نوین بگوییم و به طور مشخص پاسخگویی دانشگاه نسبت به جامعه بیشتر شده است و از سمت دولت به سمت دانشگاه رفته و دانشگاه‌ها پاسخگویی جامعه شدند و تمرکزشان بر این نتایجی که حاصل می‌شود از خدماتی که باید ارائه بدهند و وظایفی که در این حوزه به آنان محول شده است.

در این حوزه تحقیقات زیادی انجام شده است، که خلاصه خدمت بزرگواران عرض کنم تا ذهن بزرگواران رفرش^۲ (یادآوری شود) بشود وگرنه همه این مطالب را خودشان بهتر از من می‌دانند، در نتیجه مدیریت دولتی نوین اصلاحاتی صورت گرفته است که در نتیجه نقشه بازار پررنگ شد و اصلاحاتی در حوزه بودجه انجام گرفت، مبحث استقلال و پاسخگویی بسیار پررنگ شد و سبک مدیریت نو جریان گرفت و تکنیک‌های مدیریتی جدید در دانشگاه‌ها اعمال شد.

سه عامل که خیلی اثر گذار است در اینکه مدیریت یک دانشگاه و حکم روایی چگونه صورت می‌گیرد:

➤ یکی نقش بازار؛

➤ نقش دولت؛

➤ و دیگری نقش جامعه‌ی دانشگاهی است.

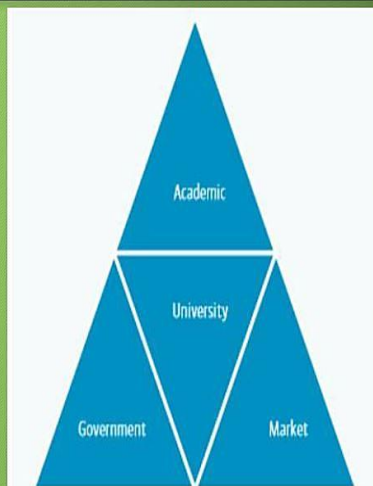
اگر در تاریخ نگاه کنیم ما یک کشمکشی بین این سه عامل می‌بینیم، اما چگونگی تعامل بین این سه عامل است که نحوه مدیریت دانشگاه را تعیین می‌کند، یعنی در برخی از کشورها می‌بینیم مدیریت دانشگاهی دولت محور است چون نتیجه این کشمکش و تعامل شده قدرتمندتر شدن دولت یا قدرتمند بوده و این نقش را برعهده گرفته است؛ در برخی از کشورها می‌بینیم که خود جامعه دانشگاهی در نتیجه‌ی این تعامل توانسته‌اند به این قدرت و این مدیریت دست پیدا کنند و مدل خودگردان شده است و در برخی از دانشگاه‌ها مدل بازار محور یا 'بنگاهی'^۳ پررنگ شده است. اگر بخواهیم در مورد هر کدام از این سه مدل به طور خیلی خلاصه ذهنمان را آماده و ریفرش کنیم باید بگوییم که در هر کدام از این مدل‌ها، مدل دولت محور نقش دولت خیلی پررنگ است و کنشگران و تدوینگران اصلی دولت هستند و اینکه ارزیابی‌ها در حوزه آموزش^۴ معمولاً به وزارت علوم سپرده می‌شود و فرایندهای از بالا به پایین این قضیه را هدایت می‌کند و در مدل بازار محور معمولاً مدیریت دانشگاهی است، ولی شرکت‌ها نقش‌شان پررنگ می‌شود.

² Refresh

³ Market-oriented or corporative

⁴ Education

عوامل اصلی اثرگذار بر نوع مدیریت و حکمروایی دانشگاه



- مدل‌های مدیریت دانشگاهی:
- مدل دولت محور
- مدل خودگردان
- مدل بازار محور

و به دانشگاه جوین^۵ (وصل) می‌شوند و کارآفرینی خیلی پررنگ می‌شود و محصولات آکادمیک براساس تقاضای بازار می‌شود و اینکه بازار چه رشته‌هایی را می‌خواهد چه برنامه‌درسی^۶ را تقاضا می‌کند، اینها بیشتر پررنگ می‌شود و در مدل خودگردان هم نقش یک تعاملی بین دولت و دانشگاه و نقش دانشگاه و دانشگاهیان خیلی بالاتر می‌رود و نتیجه‌ی خود ارزیابی دانشگاهیان و هم پایان آکادمیک است که خودشان را ارزیابی می‌کنند و کیفیت نتایج را می‌سنجند و بر روی آن بیشتر مانور می‌دهند.

ما در چهار گروه اینها را طبقه‌بندی کرده‌ایم و کشورهای دنیا را بررسی کرده‌ایم، من در اسلاید^۷ (تصویر) اول بیشتر روی آمریکا تمرکز^۸ می‌کنم به دلیل این که آموزش عالیش تقریباً دنیا را قبضه کرده و خیلی موفق بوده و از دانشگاه برتر دنیا پنجاه دانشگاه در آمریکا قرار دارد. در کشورهای توسعه یافته اگر بخواهیم آمریکا را بررسی کنیم، گزارش سال ۲۰۲۰، آخرین گزارش به ما می‌گوید پنج هزار و سیصد دانشگاه در آمریکا موجود است، نوزده میلیون و هفتصد هزار دانشجو در این کشور درس می‌خوانند و با این ابعاد بزرگ که حتی در ایالت ماساچوست^۹ فقط در شهر بوستون^{۱۰}، با جمعیت چهار میلیون نفری حدود صد دانشگاه قرار دارد. شما اگر ابعاد آموزش عالی این کشور را ملاحظه بفرمایید و نظام آموزش عالی غیرمتمرکز، نقش دولت فقط حمایتی و سیستم مدیریت، دانشگاهی است و به دانشگاهیان سپرده شده و مسئولیت دانشگاه با هیئت امنای دانشگاه است و دانشگاه کاملاً نسبت به جامعه پاسخگو است. در بررسی‌هایی که انجام می‌دادیم حتی در همین دوره‌ی همه‌گیری کوید^{۱۹} که مدیریت‌شان چگونه انجام می‌شود و به چه سمتی می‌روند؟ آمار نشان داد که صد و هفت درصد دانشگاه‌های این کشور زیرساخت‌ها لازم را برای برگزاری کلاس‌های آنلاین را داشته‌اند، این کشور فقط سه درصد کنسلی کلاس داشته و فقط ۱۲ درصد توقف پروژه‌های پژوهشی بوده و بقیه‌ی موارد هم کمافی‌السابق با همان قوت در حال انجام شدن است و پیش می‌رود.

کانادا که جزو کشورهای توسعه یافته است ولی ابعادش از نظر آموزش عالی خیلی کوچکتر از آمریکا است با ۱۰۳ دانشگاه و یک میلیون و سیصد دانشجو، باز هم نظام غیرمتمرکز، نقش دولت حمایتی، نظام آموزشی دانشگاهی و هیئت امنای است. انگلستان با ۸۶۰ دانشگاه، دو میلیون

⁵ Join

⁶ Curriculum

⁷ Slide

⁸ Focus

⁹ Massachusetts

¹⁰ Boston

و پانصد هزار دانشجو، نظام آموزشی غیر متمرکز و باز نقش دولت حمایتی است. کشورهای اروپایی را بررسی می‌کردیم همچنین اینان هم دقیقاً با همان الگو در حال مدیریت و برنامه‌ریزی هستند و در جمع‌بندی، کشورهای توسعه یافته، نقشه دولت حمایتی است و استقلال دانشگاه‌ها کامل و پاسخگویی جامعه هستند و سبک مدیریتی‌شان هم دانشگاهی است و تصمیم‌گیران اصلی جامعه است و تامین منابع مالی بسیار متنوع و با کیفیت بالا ارائه می‌شود.

ویژگیهای سه مدل مدیریت دانشگاهی			وزارت علوم، تحقیقات و فناوری موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی
مدل خودگردان	مدل بازار محور	مدل دولت محور	ساختار سازمانی دانشگاه کنشگران و تصمیم‌گیران اصلی
جمعی از محققین/متخصصین	مدیریت دانشگاه	دولت	ساختار سازمانی
شرکت دولت-دانشگاه	شرکتی	آژانس دولتی	رویکرد مدیریتی غالب
دانشکده ای، فدراسیون کرسیها	کارآفرینی	بوروکراتیک	ماموریت اولیه دانشگاه
آزادی آکادمیک و تعهد بلندمدت به تولید دانش	ارائه خدمات به "مصرف کنندگان آکادمیک" و رضایت تقاضای بازار	رضایت اهداف اجتماعی-اقتصادی	
الگوهای کنترل و ارزیابی کیفیت			
چه کمی کنترل/ارزیابی میکند؟			
خودارزیابی توسط دانشگاه، هم‌تایان آکادمیک	هیات ارزیابی/اعتباربخشی دولتی یا نیمه دولتی	وزارت علوم	
چه چیزی کنترل میشود؟			
کیفیت نتایج پژوهش، و طبع و نشر	کیفیت محصولات آکادمیک	فرآیندهای آکادمیک	
قاعده مند نیست، به دانشگاه بستگی دارد	پس از برنامه	قبل از برنامه	چه زمانی ارزیابی انجام میشود؟
رسیدن به اهداف علمی/پژوهشی	تقاضاهای محلی، منطقه ای، جهانی و اقتصادی؛ اثربخشی، انعطاف پذیری	اهداف ملی/دولتی	تمرکز کیفیت ارزیابی
روابط بین دولت و جامعه			
ابزار کنترل دولتی			
چارچوب مالی، قانونی	مشوق برای رقابت، بهبود کیفیت	طراحی سیستم برنامه ریزی نیروی انسانی	گرایش و کاربرد تدریس و پژوهش
بیشرفت علمی	تعیین کننده بازار است	تعیین کننده دولت است	دنبالان کارفرما و اقتصادی
نقش			
محدود	بازاریابی	کنترل گری	انتصاب توسط
دانشگاهیان	مدیریت دانشگاه	دولت	

کشورهای آسیایی را که بررسی می‌کردیم، سنگاپور خیلی به کشورهای پیشرو نزدیک بود و نقش دولت بیشتر نظارتی بود و استقلال کامل به دانشگاه‌ها داده شده و نسبت به جامعه پاسخگو بود، سبک مدیریت دانشگاهی و تصمیم‌گیران هم دانشگاهی بود. ژاپن هم با همین الگو پیش می‌رود. هند با بررسی‌های انجام شده با وجود کشوری با تعداد بسیار بالای دانشگاه و دانشجو نقشه دولت دخالت و کنترل است و استقلال دانشگاه‌ها ناقص است در برخی از امور استقلال دارند و در برخی امور استقلال ندارند و پاسخگویی‌شان در دانشگاه نسبت به دولت است و سبک مدیریت متمرکز و از بالا به پایین ارائه می‌شود و با بودجه دولت می‌چرخد. چین هم مثل هند، نقش دولت دخالت و کنترل هست و استقلال هم ناقص و نقش دولت را بسیار پر رنگ می‌بینیم. کشورهای حوزه خلیج فارس و شمال آفریقا را بررسی می‌کردیم، مصر نقش دولت دخالت و کنترل است و با توجه به این که در مصر در گذشته آموزش عالی بسیار خوب و نام آوری در دنیا داشته است اما در سال‌های اخیر نقشش بسیار کم‌رنگ شده و در دانشگاه استقلال وجود ندارد، سطح مدیریت متمرکز و با بودجه دولتی تقریباً می‌چرخد. عربستان با وجود اینکه دخالت و کنترل کامل را روی دانشگاه‌ها دارد و استقلالی به دانشگاه‌هاش نمی‌دهد و از سوی دیگر یک بودجه دولتی بسیار هنگفتی در اختیار دانشگاه‌ها گذاشته و چند دانشگاه هستند که در سال‌های اخیر بسیار در دنیا درخشیده‌اند و خوب عمل می‌کنند البته به خاطر آن بودجه سخاوتمندانه‌یست که دولت در اختیار این دانشگاه‌ها قرار داده است برای اینکه حداقل بتوانند در منطقه یک نقشه خوبی را بازی کند و قطب آموزش عالی باشد که تلاش و هدف‌گذاری روی این حوزه است.

اتیوپی را نگاه می‌کردیم که پیشرفت‌های بسیار خوبی در دانشگاه‌هایش صورت می‌گیرد و دولت تقریباً نقش خود را کم‌رنگ کرده است و تنها نظارت می‌کند؛ یک استقلال ناقص به دانشگاه‌ها داده شده است و سطح مدیریت تقریباً نیمه‌متمرکز است و دولت و جامعه دانشگاهی در واقع تصمیم‌گیران اصلی هستند. در لیبی هم همچنین یک نظارت و استقلال ناقص از سوی دولت وجود دارد اما همچنان بودجه دولتی است. و طبقه‌بندی آخر هم کشورهای قابل مقایسه با ایران، مانند ترکیه است، نقش دولت دخالت و کنترل است و استقلال دانشگاه‌ها ناقص است و

بیشتر دانشگاه‌ها پاسخگویی دولت هستند. سبک مدیریت نیمه متمرکز است به جز چند دانشگاهی که در آنجا بسیار مطرح هستند و به دلایل متفاوتی تنوع منابع مالی وجود دارد و تلاش می‌کنند که خیلی رشد قابل توجهی داشته باشند. اما مالزی نقش دولت خیلی کم شده و نظارت شده و استقلال کامل به دانشگاه‌ها داده است و دانشگاه پاسخگویی جامعه شده‌اند و جامعه دانشگاهی، دانشگاه‌ها را اداره می‌کنند و نسبت به آن پاسخگو هستند و با تامین منابع مالی متنوع در این مسیر گام بر می‌دارند. امارات متحده عربی با وجود اینکه دخالت و کنترل کامل دولت در آن زیاد است اما باز هم امارات مثل عربستان تلاش می‌کند که قطب آموزش عالی منطقه بشود و از مدل آمریکا استفاده می‌کند و دقیقاً همان نقشی که آمریکا در آموزش عالی پیدا کرده امارات با همان مدل در حال تلاش هست که در آموزش عالی در منطقه حرف زیادی بزند اما باز هم در دانشگاه‌های خود امارات عدم استقلال وجود دارد و دولت نقشش بسیار پر رنگ و متمرکزی دارد و با بودجه دولتی می‌چرخد. اما بسیاری از دانشگاه‌های دنیا در این کشور تاسیس و راه‌اندازی شده‌اند و برخی موفق و برخی‌ها غیر موفق هستند و آمار نشان می‌داد که برخی‌ها حتی بعد از یک سال به بن‌بست رسیده‌اند و مثلاً دانشگاه‌های موفق آمریکا مثل دانشگاه آریزونا^{۱۱} در امارات نتوانست دوام بیاورد و دانشجو جذب کند و بسته شد. ولی برخی دیگر توانسته‌اند و ادامه دادند ولی در مورد دانشگاه دولتی همچنان نقش دولت پر رنگ است. در تونس دولت نقشش را خیلی کم کرده و نقش نظارتی دارد و استقلال دانشگاه‌ها کامل به خودشان واگذار شده و جامعه دانشگاهی را می‌چرخاند و با منابع بودجه متنوع، دانشگاه‌ها هم نقش خوبی پیدا کرده‌اند. اگر بخواهیم نتیجه‌گیری کنیم، در این گزارش سه نوع مدیریت را دیدیم:

- مدیریت متمرکز؛
- مدیریت مستقل؛
- مدیریت نیمه متمرکز.

مدیریت متمرکز: در واقع نقش دولت نقش دخالتی و کنترلی بود، قوانین و مقررات از بالا وضع و اجرا می‌شود و دانشگاه‌ها استقلال و آزادی آکادمیک‌شان خدشه‌دار یا از آنها سلب شده است. مدیریت دانشگاهی متمرکز شده و این منجر به این شده که مدیریت و برنامه‌ریزی سخت، بسته و سست باشد و نظام دانشگاهی معمولاً نسبت به تغییرات جامعه و تغییرات جهانی واکنش دیر هنگام دارند. بررسی‌ها نشان داد که از چندها و روندها و استانداردهای جهانی فاصله دارند اما اگر مدیریت مستقل بر دانشگاهی را بخواهیم بررسی کنیم بسیاری از کشورها با این سبک مدیریت می‌شوند و نقش دولت، نقش حمایتی است، دانشگاه استقلال و آزادی آکادمیکش را دارد و مدیریت دانشگاهی یک مدیریتی مستقل و چابک است و کیفیت خدمات ارائه شده دانشگاهی بسیار بالاست و توجه به استانداردهای جهانی که مرتب خودشان را تغییر می‌دهند و خلاقیت‌های خوبی در آن‌ها دیده می‌شود. اگر مدیریت نیمه‌متمرکز را بخواهیم بررسی کنیم در بسیاری از کشورها، دولت در برخی از موارد نقش نظارتی دارد و در برخی موارد نقش مداخله‌گر دارد، استقلال و آزادی آکادمیک کامل و به رسمیت شناخته نمی‌شود و مدیریت دانشگاهی نیمه‌متمرکز است، یعنی با وجود اینکه اقتدار و انگیزی تغییر وجود دارد ولی این به شایستگی رئیس دانشگاه بستگی دارد. می‌توانیم بگوییم قائم به فرد است، در دانشگاهی که رئیس دانشگاه مقتدر است و انگیزه کافی دارد و شایستگی‌های خوبی از خود نشان داده به طبع دانشگاه هم عملکرد خوبی از خود نشان داده؛ ولی در دانشگاه‌های که چنین مدیریتی دیده نمی‌شود متأسفانه کیفیت بالایی در مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاهی نیز وجود ندارد، و در واقع دانشگاه‌ها در مدیریت نیمه متمرکز به یک قهرمان نیاز دارند تا بتوانند به روند^{۱۲} و سطح جهانی بپیوندند و در نهایت سوالم از اعضای محترم پنل این است که شما بفرمایید، دانشگاه‌های ایران در آینده خودشان را چگونه باید اداره و مدیریت کنند و چگونه برنامه‌ریزی کنند؟

11

12 Trend

طرح بحث دبیر علمی میز: دکتر مقصود فراستخواه

ما با خانم دکتر اصغرزاده تقسیم کار کرده بودیم که ایشان متغیرهای حالت را مطرح بفرمایند و من متغیرهای جریان؛ در این بحث سیستم یک متغیر حالت وجود دارد که آخرین وضعیت دانشگاه‌ها در چنین وضعیتی بود که خانم دکتر برای ما به خوبی آن را بیان فرمودند. اینها مقدمه‌ی است و اینکه ما از حضور اعضای محترم این پنل از دانش‌شان استفاده کنیم و امید و روزنه‌ی که خانم دکتر نشان دادند به ما که می‌شود، گزینه‌هایی مثل تونس بود، در بخشی از جهان در حال توسعه بود و البته تجربه موفق داشت. حالا من می‌گویم از این همگرایی و احساسی که خانم دکتر اصغرزاده برای ما ایجاد کردند این یک متغیر حالت است یک وضعیتی در دنیا قبل از تغییرات سراسیمه‌ی جاری. من متغیر جریان را به عنوان یک دانش‌آموز عرض می‌کنم.



اسلاید بعدی، در این سه چهار دهه گذشته، دانشگاه‌ها با مقتضیات پیچیده‌ی جهان، جهانی در گسست‌ها و دگرگونی‌های پسامدرن دست به گریبان بود. ما در این سه، چهار دهه گذشته مسئله‌مان پسامدرنیته بود و هنوز دانشگاه‌ها خستگی‌شان را از تحولات و گسست‌های پسامدرن از تنش‌ها در بر نکرده‌اند و حتی دانشگاه‌های مثل ام‌آی‌تی^{۱۳}، هاروارد^{۱۴}، آکسفورد^{۱۵}، کمبریج^{۱۶}، چه برسد که ساختمان‌هایی به نام دانشگاه درست کردند. اما اکنون قبل از اینکه خستگی‌مان را از این سه، چهار دهه‌ی گذشته به در بکنیم دچار یک چرخش پارادایم شیفت^{۱۷} (تغییر پارادایم) ناخوانده و سراسیمه‌ی کاملاً متفاوت شده‌ایم

که شاید بتوان به آن پرتاب شدن به دوران پسا کرونا گفت. پس ما گویا از پسامدرن به پسا کرونا شیفت پیدا می‌کنیم. یک تغییر دورانی تازه، تمدن‌ها عوض خواهند شد، تمدن‌ها منقرض خواهند شد، تمدن‌ها در سیستم‌های بزرگ دیناسوری منقرض خواهند شد، محیط زندگی تغییر پیدا خواهد کرد، چگونه اشیا و آدم‌ها عوض می‌شود، قدرت‌های جهانی، منطقه‌ای، ملی، محلی، شیوه‌های زیست، عادت‌واره‌ها، الگوها، مفاهیم، و روشها دچار تحول اساسی می‌شوند. این متغیر جریان دنیای ماست. زمان گسسته، وضعیت گسسته، به معنای واقعی کلمه، برنامه‌ریزی در شرایط عدم اطمینان، موضوع پنل امروز ماست. مدیریت در وضعیت عدم اطمینان کامل^{۱۸}، تعادل به هم خورده و دوباره باید دانشگاه تعادل مجدد پیدا کند. تعادل‌یابی مجدد، مسئله این است شاید بتوانیم یکی از خصیصه‌های دنیای پسا کرونایی را این دانست که چگونه اموری که اساساً تفاوت‌های ماهوی دارند بدون اینکه دست از تفاوت خود بردارند با هم زندگی کنند. مسئله این است که چطور می‌شود در دانشگاه امور متفاوت بدون اینکه متفاوت بودنشان را کنار بگذارند با هم زندگی کنند و آن هم در چه سطحی از تضاد وضعیت، تغییر فضاهای کاری، همین امروز شما مثل بنده درس داشته باشید، در یک فضای کاری دیگری درس خواهید داد، اگر تحقیقی هم می‌کنید در یک فضای کاری دیگر و اگر مدیریت می‌فرماید در یک فضای کاری دیگر، الگوهای صیانت ذات عوض شده است، قبلاً معلوم بود که مردم چگونه صیانت ذات می‌کنند ولی الان عوض شده است، سلسله مراتب نیازها به هم خورده است. اگر مازلو^{۱۹} یا اینگله هارس^{۲۰} برای ما سلسله مراتب نیازها را می‌گفت اکنون همه این سلسله مراتب‌ها فرو ریخته و اولیگارش‌ی نیازها به وجود آمده است. الان سلسله مراتب نیازها کهنه شده است، الان اولیگارش‌ی نیازها، اهداف، اولویت‌ها تغییر پیدا کرده و اشیا و وسایل ما تغییر پیدا کرده است. این را مثلاً آقای مهندس شوقی می‌توانند برای ما توضیح بدهند که چطور اشیا و وسایل ما عوض شده‌اند و تغییر در عادات ارتباطی ما، در انجام وظایف‌مان، پاسخگویی‌مان، خدمات‌مان تغییر پیدا کرده است.

¹³ MIT University

¹⁴ Harvard

¹⁵ Oxford

¹⁶ Cambridge

¹⁷ Shift

¹⁸ Complete uncertainty

¹⁹ Maslow

²⁰ Engel Harth

از طرف دیگر منافع و سلايق هم عوض شده است. خانم دکتر اصغرزاده از بعضی از این منافع و سلايق صحبت فرمودند و خلاصه کردند دولت و بازار طرف‌های منافع خیلی تحول پیدا کرده است، در نظم‌های قدرت جهانی و منطقه‌ای و محلی چه در سطح جهانی^{۲۱}، چه در سطح منطقه‌ای^{۲۲} و چه در سطح محلی^{۲۳} نظم دچار بی‌نظمی شده است، استاد گرانقدر آقای دکتر مکنون که در خدمتشان هستیم و در پنل‌های قبلی چقدر ایشان بحث‌های جالبی برای ما داشتند و چه مسائلی در بین چین و آمریکا، مسئله‌ی روسیه، اروپا، اروپا و آمریکا، اروپا و آمریکا با دنیای دیگر، اصلاً سازمان جهانی بهداشت الآن وضعیتش چگونه است، ناتو^{۲۴}، پروتکل‌های زیست بومی هر یک از اینها طرف‌های هستند در سازمان جهانی بهداشت با ناتو، پروتکل‌های زیست بومی یک طرف دیگر، تحول در گروه‌های مرجع، مرجعیت نخبگان مسئله‌انگیز شده، مناقشه‌آمیز شده، نخبگان معمولی دارند ظهور پیدا می‌کنند، توافق در شرایط واگرایی و غیره. استادان عزیز برای ما توضیح خواهند داد که چطور ما می‌توانیم در شرایط واگرایی توافق ایجاد کنیم، چطور انتظارات مختلف را ترکیب کنیم.

من می‌خواهم مثالی برای شما بزنم از مقاله‌ای که در دانشگاه از آن استفاده کردیم. آیا ما فکلتی گاورننس^{۲۵} خواهیم داشت؟ الان من از یک به یک اعضای که در اینجا حضور دارند از هیئت علمی دانشگاه و موسسات پزشکی پژوهشی، اساتید گرانقدر که اینجا هستند، فکلتی گاورننس یک طرف قضیه است، هیئت علمی می‌خواهد که حکمرانی داشته باشد، یعنی می‌خواهد در هنجارهای علمی‌اش، ارزش‌های علمی‌اش، فرهنگ علمی‌اش و رشته‌ای و بین رشته‌ای و غیره دخالت کند، از طرفی هم مدیران اجرایی دانشگاه هم می‌گویند که آقایان، خانم‌ها ما می‌خواهیم دانشگاه را اداره کنیم مسائل مربوط به تامین مالی^{۲۶} داریم، ما مسائل مالی و بودجه داریم، مسئولیت‌های اجرایی داریم، ما بردهایی در دانشگاه داریم که اینها نمی‌توانند شعار بدهند فراستخواه، اینان باید امروز بیابند مسئله‌ای را حل کنند، از آن طرف شرکت می‌گوید اگر که می‌خواهید با من ارتباط داشته باشید؛ الان خانم دکتر اصغرزاده فرمودند بازار، اگر دانشگاه تهران همین الان بخواهد در بازار کار بکند مسخره که نیست با بازار کار کردن، بازار قواعد دارد، منطقی دارد، بازار می‌گوید باید با قواعد من هم باید بتوانید راه بیابید، از آن طرف حکومت می‌آید و می‌گوید مسائل امنیتی داریم، سرزمین داریم، یک سلسله محدودیت‌ها داریم.

از طرف دیگر هیئت امنای می‌آیند از طرف دیگر یک وضعیت متنوع دیگری از قدرت‌های سیاستگذاری در دانشگاه ایجاد می‌کند، از آن طرف ذینفعان، از آن طرف تمام صداهای متنوع مثل دانشجویان، کارکنان، دانش‌آموختگان، تمام ذینفعان^{۲۷} بیرونی، و همینطور پاسخگویی اجتماع، جامعه، از شما خواهش می‌کنم توجه بفرمایید، خانم دکتر اصغرزاده هم در مورد متغیر حالت فرمودند، جامعه منتظر ما ننشسته، جامعه هم به دانشگاه هجوم می‌آورد و می‌گوید که دانشگاه به من چه می‌گویی برای من چه داری و در نتیجه جامعه هم عوض شده، جامعه پویا شده است. شما تصور نکنید که جامعه ایستاده و منتظر بازی ماست و بعد از طرفی دیگر یک نفر به قول خانم دکتر اصغرزاده که فرمودند هنوز دانشگاه در کشورهای مثل ما نیاز به یک قهرمان دارد، متاسفانه یک نفر رئیس دانشگاه می‌گوید که من اینها را چگونه جمع کنم اسمش را یونیورسیتی گاورننس^{۲۸} بگذارم همه اینها بتواند در یونیورسیتی گاورننس جمع بشود.

21 Global

22 Regional

23 Local

24 NATO

25 Faculty Governance

26 Financial problems

27 Stakeholders

28 University Governance

دانشگاه‌ها چگونه برنامه ریزی خواهند شد و مدیریت خواهند شد

□ برنامه ریزی در شرایط لغزان

□ برنامه ریزی در محیط سیال و فوق پیچیده

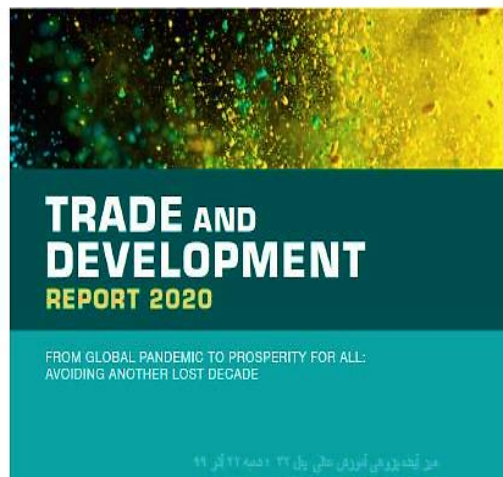
□ مدیریت بر امور و انسانها و اشیا و ارتباطات مدیریت ناپذیر ،

میز آینده پژوهی آموزش عالی پبل ۳۲، شماره ۲۲، آذر ۹۹

الان سوال من این است که دانشگاه‌ها چگونه برنامه‌ریزی خواهند شد و چگونه مدیریت خواهند کرد؟ در حالیکه برنامه‌ریزی در شرایط لغزان است، برنامه‌ریزی در محیط سیال فوق پیچیده است و مدیریت در امور و انسان‌های مدیران ناپذیر، ما قبلاً از اساتید یاد گرفته بودیم که مدیریت در انسان‌های مدیریت ناپذیر مشکل ما بود. اجازه بدهید من الان بگویم که مدیریت بر اشیا مدیریت ناپذیر است، الان اشیا هم مدیریت ناپذیرند، یعنی الان ماشین هوشمند دیگر با صفحه‌های قدیمی ما قابلیت مدیریت نیست و غیره، من از این کتاب خیلی تاثیر گرفتم معمولاً من هر کلاسی که می‌روم در تجربه‌های کوچک دانش‌آموزیم معمولاً شب یک کتابی را بخوانم که گرم شوم و با کتابی که گرم شدم این کتاب و گزارش بود (تجارت و توسعه: گزارش ۲۰۲۰) و همه شما عزیزان با این گزارش‌ها آشنا هستید، آخرین گزارش ۲۰۲۰، این به ما می‌گوید، من می‌خواهم با این عرضم را تمام کنم، آینده مثل گذشته نیست، آینده‌ی دانشگاه واقعا متفاوت است، یعنی دیگر آن عادت‌ها که ما داشتیم نیست، یک جور دیگر باید مدیریت کرد و یک جور دیگر برنامه‌ریزی کرد و در نتیجه سوالم در این پنل این است. که با روش بازی نقش^{۲۹}، البته پیشنهادم این است و نهایی نمی‌کنم که با این روش پیش برویم.

²⁹ Role playing

The future is not what it used to be



اگر شما رئیس یک دانشگاه ایرانی هستید یا باشید یا بودید آقای دکتر فرجادی عزیز استاد گرانقدر که ما همیشه از حضور، مهمترین پرسش‌تان در این شرایط از آینده چیست؟ سوال‌تان از آینده چیست؟ با چه کنش برنامه‌ریزی و با چه کنش مدیریت می‌خواهید از آینده دانشگاه‌تان محافظت کنید؟

با تشکر

دکتر غلامعلی فرجادی

من می‌خواستم چند نکته را توضیح بدهم، یکی اینکه به نظر من تاکید زیاد روی تعداد دانشگاه، خیلی تعیین کننده نیست، یعنی اینکه فرمودند که دانشگاه آمریکا پنج هزار دانشگاه دارد، خوب ما هم دست کمی از آمریکا نداریم؛ یعنی آمریکا حدود ۴ برابر ایران جمعیت دارد ولی ما فقط



نصف یا یک سوم آنها دانشگاه داریم. قدرمطلق به نظر من خیلی تعیین کننده نیست. نکته دوم اینکه فرمودید عربستان خیلی سخاوتمندانه به آموزش کمک می‌کند باز من فکر می‌کنم که قدرمطلق منابعی که دولت‌ها به دانشگاه می‌دهند خیلی تعیین کننده نیست و آمارهای موجود است. اگر خانم دکتر زحمتی بکشند و آمارش هم در دسترس است، عربستان یک شاخص مهمی که استاندارد و ملاک است و توجه دولت‌ها به دانشگاه هستند در واقع درصد هزینه آموزش عالی نسبت به تولید ناخالص داخلی است، یعنی چند درصد تولید ناخالص داخلی سهم آموزش عالی می‌شود؛ یعنی اگر منابعی که عربستان به دانشگاه‌ها می‌دهد این

منابع ممکن است در مقایسه با منبع داخلی که عمدتاً نفت است خیلی بیشتر از ایران باشد یا شاید کمتر باشد قاطعانه نمی‌خواهم نظر بدهم. نکته سوم که جناب دکتر فرستخواه، خانم اصغرزاده اشاره کردند، اصل داستان آنجاست که آقای دکتر فرستخواه فرمودند، که آینده دانشگاه چه باید باشد؟ من فکر می‌کنم که اگر خواسته باشیم عملی به داستان نگاهی داشته باشیم به این قضیه فکر می‌کردم که هر مدیریت و هر تغییری

که خواسته بشود که انجام شود و در دانشگاه به آن عمل کند چون در آینده که ما با آن مواجه هستیم الان مهمترین مسئله این است که ما در آینده با چه تعداد دانشجو مواجه خواهیم بود، یعنی ما اولین سوالی را که باید پاسخ بدهیم جمعیت دانشجو ما در بیست سال آینده چقدر خواهد بود؟ یعنی ما پاسخگوی چه تعداد در درون دانشگاه‌ها باید باشیم؟

عزیزان گرامی از من بهتر می‌دانند که ما الان بیست و پنج درصد کل جمعیت ما ۰ تا ۱۴ ساله است، این نسبت ۲۰ تا ۲۵ سال دیگر به ۱۸ یا ۱۹ درصد می‌رسد یعنی نسبت جمعیت زیر پانزده سال ما تا ۲۵ سال دیگر به حدود ۱۹ درصد می‌رسد، این تا ۱۵ سال دیگر که ما می‌گوییم بلافاصله سه ساله بعد از ۱۵ سال این‌ها وارد دانشگاه می‌شوند و بلافاصله این روی جمعیت دانشجویی ما تاثیر می‌گذارد و اگر هدف را روی کسانی که ۱۸ سال به بالا یا ۲۴ ساله، جمعیت دانشجویی هستند و آموزش رسمی خواهند دید، اینان تعدادشان حداقل ۲۰ درصد کاهش پیدا خواهد کرد این یک مسئله بسیار مهمی هست، که این در واقع ساختار آموزش عالی و تغییراتی را که در ساختار باید ایجاد شود را به ما نشان خواهد داد و من فکر می‌کنم که جناب آقای دکتر فراستخواه جناب آقای دکتر منبعی، خانم دکتر اصغرزاده و افراد در خود موسسه اگر مطالعه‌ای که لازم نیست خیلی گسترده باشد و در حد یک تحقیق کوچکی انجام بشود چون در مورد آینده پژوهی صحبت می‌کنیم و اینکه جمعیت دانشجویی چقدر خواهد بود، بنابراین یک برنامه‌ای موسسه داشته باشد در ارتباط با اینکه این جمعیت به کجا خواهد رسید، چرا؟ چون این جمعیت اگر کاهش پیدا کند ساختار تغییر خواهد کرد، بنابراین آموزش رسمی، بنا به تعریفی که از آموزش رسمی داریم این آموزش رسمی تعدادش به مراتب کمتر خواهد بود تا تایید و رسمی بشود و بنابراین دانشگاه‌ها در ایران باید آموزش‌شان علاوه بر رسمی که سهم کمتری خواهد داشت معطوف به آموزش‌های مهارتی، آموزش‌های مهارت آموزی شاغلانی که قبلاً آموزش ندیده‌اند، آموزش برای همه باشد که هم کیفیتش هم دیدگاهش متفاوت از آموزش رسمی خواهد بود.

اگر دانشگاه‌های ما و نظام آموزش عالی فقط خواسته باشد که تاکید را بر روی آموزش رسمی بگذارد در اینجا خیلی از دانشگاه‌ها دچار تغییر خواهند شد، دچار کاهش خواهد شد. در اینجا نکته‌ای که خانم دکتر اصغرزاده فرمودند بعضی دانشگاه‌ها در واقع متمرکز، بعضی نیمه‌متمرکز و بعضی مستقل هستند، خوب استقلال دانشگاه‌ها هم در درجه اول تابع استقلال مالی است همانطور که به درستی اشاره فرمودند هر جایی که دولت‌ها کمک می‌کنند خوب دانشگاه‌ها طبیعتاً استقلالشان معطوف‌تر خواهد شد، بنابراین مستقل نخواهند بود. بنابراین اینجا یک نکته مهم این داستان خواهد داشت که حالا در آن نظام آموزشی عالی که با این کاهش دانشجو مواجه خواهد شد حالا نقش دولت چجوری خواهد بود؟ نقش بازار محور چگونه خواهد بود؟ نکته دوم و بسیار مهم داستان این است که خانوم دکتر به نقش بازار محور اشاره کردند و درست هم هست، اگر در آمریکا دانشگاه‌های استقلال‌شان بیشتر است یکی از دلایلش هم این است که نقش بازار محور زیاد است چون ما نمی‌توانیم دانشگاه‌ها را جدا از نظام اقتصادی جامعه و و نظام اجتماعی جامعه طراحی بکنیم تا زمانی که اقتصاد ما عمدتاً دولتی است و نقش بخش خصوصی محدود است، بنابراین این بخش خصوصی است که در واقع کشورهایی که خودگرداند یا بازار محورند، درصد عمده‌ای از بودجه آن دانشگاه‌ها از محل مطالعات، تحقیقات و حمایت‌ها و کمک‌های بخش خصوصی می‌آید. بنابراین ما در آینده‌نگری باید نگاهی به این داستان داشته باشیم که بخش خصوصی ما در آینده‌ی نه چندان دور یعنی هم میان مدت و هم بلند مدت به کجا خواهد رفت و چقدر گسترش پیدا خواهد کرد و ما چقدر می‌توانیم دانشگاه‌های خودگردانی داشته باشیم و دانشگاه‌های بازار محور داشته باشیم و مبتنی بر تقاضا کار کند و تقاضا محور باشد و چون تقاضا محور است پس باید بخش خصوصی کمکش کند و به نظر من طراحی این داستان که تعیین سهم‌های این سه بخشی که خانم دکتر اشاره فرمودند که یکی بازار، یکی دولت، یکی خودگردان، تابعی است که ما سناریوها و گزینه‌های مختلفی را برای این سه مورد با نگاهی که بر اساس تحولات تکنولوژی و مشکلات اقتصادی در آینده‌ی میان مدت و بلندمدت کشور مشخص کنیم. متشکرم.

دکتر رضا منبعی

تشکر می‌کنم از آقای دکتر فرجادی گرامی و یک نکته‌ایی که فرمودید در مورد سایت آموزش عالی جمعیت دانشجویی، موسسه در این حوزه مطالعاتی هم انجام داده است و آخرین کاریم که آقای دکتر ابراهیمی یک مطالعه در این خصوص داشتند، تقاضای اجتماعی برای آموزش عالی تا سال ۲۰۲۴ فکر می‌کنم انجام داده‌اند و مطالعات قبلی هم داشتیم. آقای دکتر فرجادی گرامی ما پیش‌بینی کرده بودیم که روند تعداد دانشجو

تا سال ۱۴۰۰ کاهش پیدا می‌کند و پس از آن افزایش خواهد داشت که همین‌طور هم است. ما چند سال پیش چهار میلیون و هشتصد هزار دانشجو داشتیم و اخیراً تعداد دانشجوی ما به سه میلیون دویست هزار کاهش پیدا کرده است و پیش‌بینی ما این است که بازهم سال آینده کاهش خواهد داشت و پس از آن ممکن است دوباره براساس روندهای جمعیتی نتایج دیگر داشته باشیم. موسسه در این خصوص سالها کارهایی را انجام داده است.

دکتر نسرين اصغرزاده

من در اینجا می‌خواهم اصلاحی بر صفتی که در اینجا به کار برده‌ام اینکه در مورد عربستان که بودجه سخاوتمندانه، عرض کردم این را اصلاح می‌کنم و به جای آن بودجه جاه‌طلبانه، این صفت به کار بردن حوزه آموزش عالی مناسب نمی‌دانم. در واقع چگونه باز خورد بگیرد، و چرایش را عرض می‌کنم. طبق اعداد و ارقام، آقای فرجادی عزیز، بورسی که فقط دانشگاه کینگ عبدالله ۳۰ در سال ۲۰۱۱ برای جذب دانشجو اختصاص داد ۲.۴ میلیارد دلار است، توجه به عدد و رقم بکنید. فقط بورس دانشگاه کینگ عبدالله است، عدد و رقم بسیار از سخاوتمندانه بالاتر است و در حقیقت جاه‌طلبانه است. اصلاحات آموزشی که دولت عربستان پی‌گرفته از سال ۲۰۱۶ که روی این قضیه بسیار متمرکز شده، ۵۴ میلیارد دلار به آموزش اختصاص داده و ۲۵ درصد کل بودجه‌ی آن سال را برای آموزش گذاشته است؛ بنابراین عدد و رقم اصلاً عدد و رقم کمی نیست کماینکه این نکته رو هم عرض می‌کنم آقای دکتر، کشوری که فقط برای ۶۴ دانشگاه همچنین بودجه‌ای تعلق می‌گیرد و جمعیت دانشجویی ۱.۷ میلیون نفر است و با همچنین بودجه‌ای واقعا جاه‌طلبانه دارند قدم در حوزه آموزش عالی گذاشته‌اند و هدفشان این است که در منطقه قطب بشوند و شده‌اند. در آخرین آمار در جذب دانشجو بین‌المللی در کشور عربستان عدد و رقم‌های خیلی عجیب و غریبی را شاهد هستیم که اینجا حوزه بحث آن نیست و من از این مورد می‌گذرم و خواستم عرض کنم که عدد و رقمی که برای بودجه گذاشته‌اند برای کل آموزش و آموزش عالی بسیار بالا هست.

دکتر غلامعلی فرجادی

خانم دکتر از فرمایشاتتان استفاده کردیم ولی عرض من دقیقاً همین است که عربستان و بودجه‌ای که برای دانشگاه‌ها می‌گذارد پیام برای ما نخواهد داشت آن کل تولید و فروش آن کشور در حوزه نفتی است، اصلاً بحث مهمی که وجود دارد این است که ایران را به هیچ وجه نمی‌توانیم با امارات مقایسه کنیم، این مقایسه‌ای که افراد انجام می‌دهند که امارات این جوری است و قطر این طور نیست، امارات نصف ایران نفت می‌فروشد نصف الان ایران نه، نصف آن موقعی که ما سه میلیون، دو میلیون و نیم نفت می‌فروختیم نصف ما نفت می‌فروشد و یک سی‌ام ما جمعیت دارد، عربستان نیز به همین ترتیب حجم نفتی که عربستان می‌فروشد با نزدیک به ۱۰ میلیون بشکه در روز و ما در بهترین حالت دو و نیم میلیون بشکه می‌فروشیم با جمعیت ۳ برابر آن کشور، عرض من این است که اصلاً اینها نباید ما را مرعوب کند و یا تصور این را داشته باشیم که ما عقب‌تر از عربستان هستیم، نکته اصلی من این است که به نظر من ترکیه که کشوری است قابل مقایسه با، کشوری که حجم جمعیت‌شان کمابیش شبیه ما است، به قول معروف از قدیم می‌گویند که پدرش از گرسنگی مرد گفت داشت و نخورد؟ این یعنی بحث‌های دانشگاهی اگر این بحث‌ها مطرح شود ایرادی ندارد، این مطالب عمومیت و نشر پیدا می‌کند و تصور می‌کنند که چرا ما این کار را نمی‌کنیم اما نمیتوانیم این کار را انجام دهیم.

دکتر رضا منبعی

بله آقای دکتر فرجادی به نکته خوبی اشاره کردند که برای مقایسه پژوهی کردن این آمار و ارقام که شاخص‌های استاندارد است شاخص‌های قابل مقایسه، منظورشان این است که حجم آن منابع مالی را مقایسه نکنیم بلکه نسبت آنها را با ویژگی کشورها مقایسه کنیم که منطقی است. ممنونم از صحبت‌های این دو بزرگوار.

³⁰ King Abdullah University

در پاسخ به سوالی که در انتهای صحبت‌های آقای دکتر فراستخوا بود من به بخش دومش می‌خواهم بپردازم که ما چه کنش برنامه‌ریزی در آینده دانشگاه‌هایمان می‌توانیم ایفا کنیم، من فکر می‌کنم پاسخ به این سوال مستلزم این است که ما ببینیم دانشگاه‌مان چه هدفی دارند، گاهی اوقات دانشگاه ما یک دانشگاه در تراز جهانی است، آن موقع کنش‌های ما کنش‌های متفاوتی خواهد بود یعنی ما یک سری پاسخگویی‌ها و یکسری ذینفعان در سطح بین‌المللی داریم و بایستی نوع بازی‌مان یک بازی متفاوت باشد. گاهی اوقات برای دانشگاه ما بازی در سطح ملی تعریف شده است اینجا هم کنش‌های ما متفاوت خواهد بود و گاهی از اوقات در دانشگاه ما قرار است به نیازهای ملی یا منطقه‌ای پاسخ دهد. من می‌خواهم برگردم از این طریق به بحثی که آقای دکتر روشن و بقیه‌ی دوستان و در صحبت‌های آقای دکتر فراستخوا هم بود به این که از حکمرانی باز یک پنجره باز کنیم. دانشگاه‌های ما در آینده، دانشگاه‌های باز خواهند بود یعنی ما در واقع دانشگاه‌های باز^{۳۱} خواهیم داشت، یونسکو گزارشی چاپ کرده است در سال ۲۰۲۰ تحت عنوان «حکمرانی باز در آموزش عالی»^{۳۲} مختصات دانشگاه‌ها آینده که دانشگاه‌های باز خواهند بود موارد زیر را برایش آورده است:

- یک **شفافیت** در امور و فرایندها و دانشگاه‌ها: باید در خصوص شیوه‌های جذب منابع، شیوه‌های هزینه کرد منابع، شیوه‌های اتخاذ تصمیم‌ها و شیوه‌های برای ذینفعان داخلی و خارجی شفافیت وجود داشته باشند.
- مورد بعدی در واقع **پاسخگویی** است، این که ذینفعان این حق را دارند که از ما بخواهند راجع به فرآیندها و شیوه‌های انجام کار پاسخگو باشیم و ما خودمان به این ممیزی‌های درونی و بیرونی پاسخگویی داشته باشیم.
- مورد بعدی که خیلی هم بر روی آن خیلی تاکید می‌شود بحث **اخلاق حرفه‌ای و یکپارچگی / صداقت**^{۳۳} و **سلامت** است، یکی از مواردی است که به نظر من که همین الان هم ما می‌بینیم که با چه مسائلی و مشکلاتی مواجه هستیم هر روز متأسفانه با راجع به رد شدن مقالات اندیشمندان بزرگی در کشور ما مطالبی را می‌بینیم هر روز با بحث پایان‌نامه فروشی و مقاله فروشی روبرو هستیم. دانشگاه‌های آینده به نظرم دانشگاه‌هایی هستند که یکی از کارهایی که مدیریت دانشگاه باید انجام بدهد تصمیم و استقرار نظام اخلاق حرفه‌ای و درستکاری در دانشگاه‌ها و آموزش عالی خواهد بود.
- مبحث بعدی بحث **قراردادها و خدمات باز** را مطرح می‌کنند یعنی درست است که دانشگاه‌ها به هر شیوه‌ای تعمین مالی می‌شوند که از طریق دولت از طریق ذینفعان و چه از طریق هدایا و کمک‌ها بایستی این‌ها را شفاف نشان بدهند که قراردادها و خدماتشان به چه شیوه و شکلی منعقد می‌شود.
- مورد بعدی بحث **مشارکت ذینفعان** است آقای دکتر فرجادی هم فرمودند که بدون مشارکت دانشجویان و بدون مشارکت دولت که اینان ذینفعان اصلی دانشگاه در کشور ما هستند امکان اینکه ما بتوانیم دانشگاه‌مان را سرپا نگه داریم وجود ندارد.
- مورد بعدی که خیلی جالب است در برنامه‌ریزی درسی، **داده‌ها، دانش و بحث داده‌ها و برنامه باز** است. این جا به سمت داده‌هایی که پژوهشگران جمع کردن و با استفاده از منابع عمومی پول این پژوهش‌ها داده شده اینها باید منتشر بشود این داده‌ها باید به اشتراک گذاشته شود و سایر پژوهشگران بتوانند از آن استفاده کنند و تمام گزارش‌های پژوهشی که با استفاده از بودجه دولتی

³¹ open the university

³² Open Government in Higher Education

³³ Integrity

انجام شده آنها نیز بایستی امکان انتشار باز داشته باشند خود منابع آموزشی هم، باید با آموزش عالی به جای بحث کپی‌رایت^{۳۴}، بحث کپی‌لفت^{۳۵} مطرح شود، بحث اینکه به همین شکل بسته باشد، پولی باشد یا که نه، در آینده دانشگاه بایستی این مسئله مطرح باشد. در جمع‌بندی ما بایستی ببینیم که آینده حکمرانی در کشور ما به چه سمتی است و آینده‌ی حکمرانی که نه فقط به معنی دولت، بلکه به معنی حاکمیت، به معنی بازار کار و نسل جدیدی که می‌خواهد وارد دانشگاه شود، آینده‌ای در خصوص این نوع کنشگران و حکمرانی میبینیم و بر اساس آن در واقع آینده دانشگاه را تعیین می‌کنیم. به نظر من در بررسی روندهایی که مطالعه می‌کنم ما به سمت حکمرانی باز خواهیم رفت و به تبع آن به سمت دانشگاه‌های باز.

دکتر رضا مکنون

تشکر می‌کنم بابت یک نکته بسیار مهمی که نه تنها آینده‌ی ایران، بلکه دنیا تحول پیدا می‌کند و جناب آقای دکتر فراستخوا فرمودند این تحول یک نگاه بازتر می‌خواهد. کتاب جدیدی مطالعه می‌کردم دیدم که به این بحث‌های امروز مربوط است. چند تا از عکس‌هایش را فرستادم که اگر ممکن باشد نشان دهید و بعد وارد این مباحث این کتاب بشوم. اتفاقاتی که در دنیا بخواهیم یا نخواهیم، ایجاد یک نظم جدید جهانی، این چقدر روی ما اثر می‌گذارد؟ تقریباً در تمام مناسباتی که گفته می‌شود آمریکا یک بحران بزرگ پیدا کرده است، با این رفتار ترامپ و برعکس آن که فکر می‌کردند که هنوز آمریکا ده سال دیگر قدرت بلامنازعه خواهد بود، خیلی از فارغ‌التحصیلان ما آنجا هستند و هنوز هم پذیرش می‌گیرند و خیلی‌ها به آنجا می‌روند و می‌گویند چطور خواهد شد. این را احتمالاً بعضی‌ها دیده‌اند مصاحبه‌ای که آقای دکتر ظریف کردند خیلی قشنگ این را تشریح می‌کنند که دیگر تک قدرتی آمریکا منتفی است، دو قدرتی هم تقریباً قطعی است، اینکه چین می‌تواند برترین کشور شود، ایشان هم با تامل می‌گویند، به هر حال افراد کله‌گنده مثل کیسینجر^{۳۶} بیشتر نظم نوین را دو قطبی می‌دانند، این روی آینده ما تاثیر دارد یا نه؟ بزرگترین جنگی که آمریکا و چین الان دارند، این را بلوک یک می‌گویم، جنگ در حوزه آی‌تی^{۳۷} و آی‌اوتی^{۳۸} است. یعنی الان روی فایف‌جی^{۳۹}، هواوی^{۴۰} است. چون آینده‌ی دنیا مبتنی بر این ارتباطات خواهد بود الان کامل جلسه‌ی ما کلاس‌های ما همه نشان می‌دهد و صبح به ما هشدار می‌دهند اگر ارتباطات ما قطع شد و به ما این بستر را ندادند تمام این بساط ما به هم می‌ریزد. بنابراین در این نظم جدید جهانی که ما هم برای خودمان قبل از این برنامه ریخته بودیم، گزارش آخری که راجع به اقتصاد ایران گفته بودند ما سه تا ۸ درصد رشد سالانه خواستیم دیگر اواخر به منفی رسیده است و امیدواریم که منفی، خیلی منفی نباشد، یعنی آن نظام، ما برنامه‌ریزی‌هایمان دیدگاه‌هایمان به نتیجه نرسید پارامترهای ما فکر می‌کردیم دست ما نبود این یک، دو اتفاقی که در چند روز گذشته ایران افتاد چند روز پیش ابلاغ رئیس‌جمهور آمد سیل پارسال بود، سیل ۹۸ آن تیمی که از همه انتخاب کردند گذاشتند، گزارش دادند که تغییر اقلیم حوادث حدی^{۴۱} ایران را زیاد می‌کند، پارسال حداقل سی و پنج هزار میلیارد تومان ضرر کردیم، پشت سر آن چند بیست هزار میلیارد تومان و ده هزار میلیارد تومان و امسال هم به همین ترتیب که مشاهده می‌کنید.



³⁴ Copy Write

³⁵ Copy Left

³⁶ Kissinger

³⁷ IT

³⁸ IOT

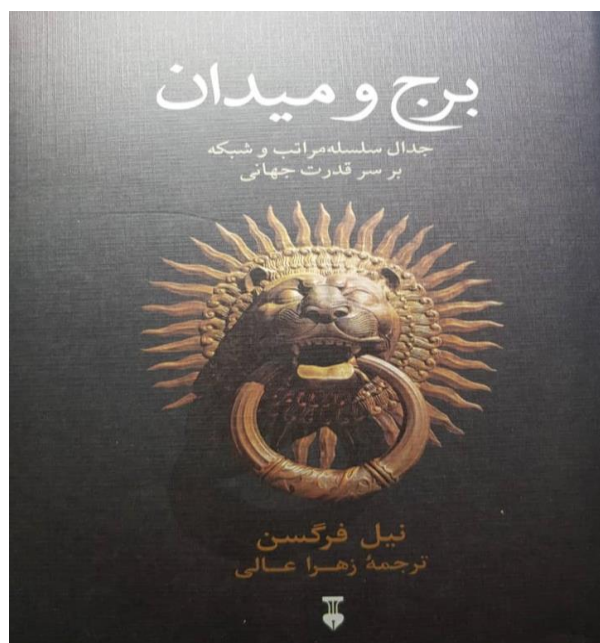
³⁹ 5G

⁴⁰ Huawei

⁴¹ Extreme Event

این گزارش به رئیس جمهور تقدیم شد طبق دستور ایشان ۴ یا ۵ نفر مسئول شدند و گزارشی اجرایی را تهیه کردند، این گزارش اجرایی چند روز قبل به دوازده تا سازمان ابلاغ شد، یکی از آنها وزارت علوم است. بسیار جالب است و من خیلی خوشحال شدم که برای اولین بار به کمی کار جدی، مبتنی بر درایت و عقلی که جمع دانشگاهیان پیشنهاد کردند دارد می‌گوید آن جمع، مجموعش این طوری بود، مثلاً به وزارت علوم دو سه تا توصیه کردند، یعنی ما حتی با آن ۱۰ سال قبلی هم دانشگاه‌هایمان دیگر جوابگو نیست برای بیمه، برای مدیریت سیل یک رشته نداریم در رشته‌های هیدرولوژی‌مان دو تا درس داریم که باید دگرگون بشود حتی برای این جواب. بنابراین تغییر اقلیم دومین پارامتر بعد از نقد جهانی سیاسی به هم می‌ریزد. سوم که دنیا را آرام می‌دانستند قبلاً این توسعه پایدار را پیشنهاد کردند. ما از توسعه‌ی الگوی هزاره‌ی دوم که هشت هدف معیار گذاشته بودند، شد هفده تا هدف شامل: یکپارچه‌نگری، جامعه‌نگری، این شعارهای جامعه توسعه پایدار است.

یعنی برای کاری باید برنامه‌ریزی کنیم که این نسل و نسل‌های آینده همه حفظ بشوند، بنابراین خود این توسعه پایدار به خاطر پسا کرونا دارد دگرگون می‌شود، یعنی اولویت ما سلامت شد، اولین مدیریت ما هم مدیریتی بود که دولت برایش دو هفته تعطیلی گرفت. دقیقاً یک میان رشته‌ای که خلاصه کلامش گزارشی است که ما خیلی ناموفق نبودیم ولی نمی‌دانیم که هفته بعد چه می‌شود، چه قدر دانشگاه‌های ما الان مشارکت دارند، چقدر دولت پول گذاشت برای مطالعات یک همچنین خساراتی که انجام می‌شود و کامل اطلاعاتی که وجود دارد برای دو هفته اول است حدود ۲۰۰ نفر از مرگ و میر ایران کم شد من هزینه فقط ۱۰۰ هزار تومان برای خانواده‌ها در دو هفته حساب کردم که تقریباً هر نفر ۱۵ میلیون تومان فقط در اقتصاد مستقیم هزینه برداشت که اگر بگوییم پنج برابر این هم هزینه‌های دیگر اقتصادی بود ۵۷ میلیون تومان این الگو برای نجات جان یک نفر کار داشت ما نمی‌توانیم آن ۳۵ هزار میلیارد تومان که برای سیل پارسال ضرر کردیم ۵ میلیارد، ۱۰ میلیارد، ۲۰ میلیارد شد بگذاریم برای مطالعات پیشگیری، آیا دانشگاه‌های ما هنوز روی آن سیستم آرامشی که همه چیز رو به راه است ما تعداد را بالا ببریم نسبت استاد به دانشجو را بهبود ببخشیم، جوابگوی مملکت خواهد بود؟ حالا من این یک پارامتر را که من در نظر گرفتم نظم جدید جهانی، دوم تغییر اقلیم و سوم آن راه قدیمی توسعه پایدار است.

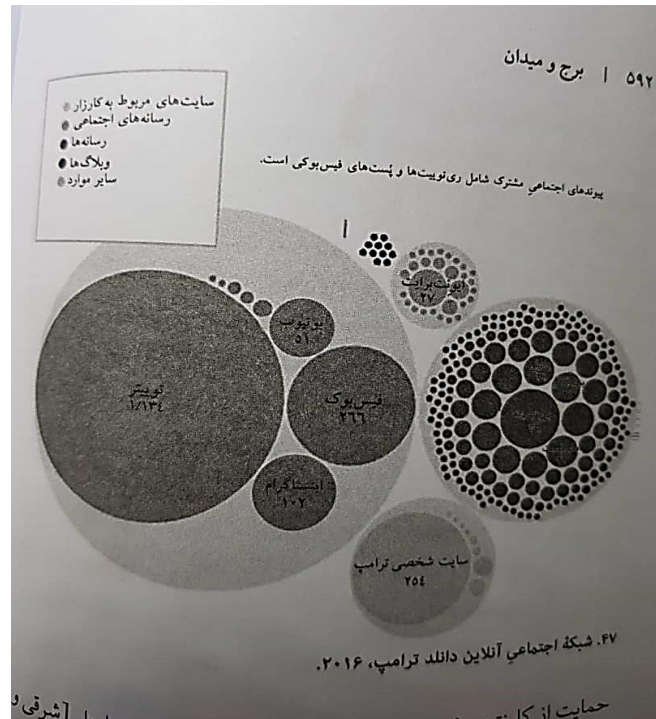


این کتابی که من عرض کردم این است که احتمالاً بعضی از عزیزان هم کتاب را مطالعه کرده باشند. تحت عنوان «برج و میدان»^{۴۲}: جدال سلسله مراتب و شبکه بر سر قدرت جهانی». عمده‌ی تئوری که آقای نیال فرگوسن^{۴۳} در این کتاب ارائه داده است، این سالها ایشان تمام

⁴² The Square and Tower: Networks, Hierarchies, and the Struggle for Global Power

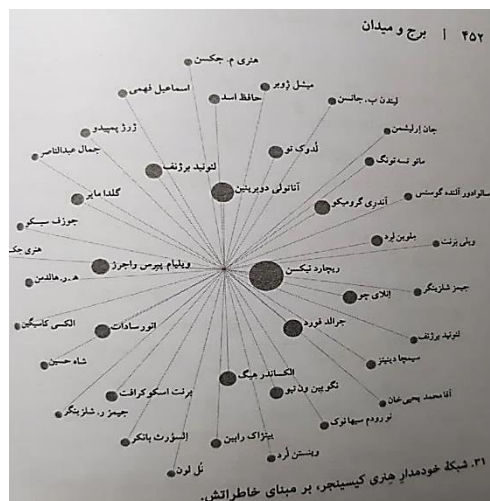
⁴³ Niall Ferguson

تحولات جهان را روی شبکه‌سازی^{۴۴} کار کرده است. تمام مشخصات مثلاً این عکس که الان نشان می‌دهد کمیته مرکزی حزب کمونیست شبکه‌اش چه جوری بوده است، این شبکه‌ها قطب اصلی‌اش چیه و حزب کمونیسم هم چیست و بعد اتصال پیدا می‌کند. به نظرم این تحولات دنیا، این مدل مال حزب کمونیست از این عکس‌های دیگر اگر نشان بدهند این اسلایدی است که شبکه ترامپ را در انتخابات نشان می‌دهد. ترامپ با کمک شبکه توئیتر^{۴۵}، فیسبوک^{۴۶}، اینستاگرام^{۴۷} و غیره که ما هر کدام از این نمونها چند میلیون حامی داشت. ایشان با یک بررسی کردن و هدایت جمعیتی با این شبکه در دور اول ریاست جمهوری انتخاب شد اما در دومی به نتیجه نرسید چون رقبای او هم شبکه درست کردند.



در اسلاید دیگر حتی القاعده را ایشان در این کتاب تحلیل کرده و اصولاً نظرش این است که شبکه‌سازی خیلی تحولات بزرگی را رقم زده که فکر می‌کنم یکی دو تا آخری مربوط به آقای کیسینجر^{۴۸} و نیکسون^{۴۹} است. اینها را هم از روی خاطرات و کتاب‌های آنها استخراج کرده است که چطور این شبکه به هم کمک کرد. در مورد شبکه آقای کیسینجر فکر می‌کند که از کجا ایشان با روس‌ها که جلساتی داشت متوجه جنگ روسیه یا شوروی سابق با چین شد و در نتیجه این روش‌شناسی خاص را راه انداخت.

44 Networking
45 Twitter
46 Facebook
47 Instagram
48 Kessinger
49 Nixson



من آخرین چیزی که به ذهنم آمده که تحت تأثیر این کتاب بود این است که آیا ما دانشگاه‌های آینده‌مان را باید ایزوله^{۵۰} اداره کنیم یا ما هم باید به سراغ یک الگوی شبکه‌ای برویم. البته چیزی شبیه همین را الان وزارت علوم هم پیشنهاد داده است که دانشگاه‌ها حول و حوش یک دانشگاه بزرگ هستند به مثابه یک شبکه ولی ابعادش کوچکتر است. ولی آیا با این اوضاع می‌شود وارد این حوزه شد؟ در این شرایط دیگر ما حساب نکنیم دورترین دانشگاه با نیروی کم، با فاصله زیاد حالا که دیگر اینترنت وجود دارد، دسترسی ممکن است، می‌شود یک تر مشترک تعریف کرد؛ نمی‌توانیم یک حرکت بزرگ انجام بدهیم؟ که به نظر می‌آید نه تنها آینده دانشگاه‌ها، بلکه نجات ایران وابسته به دانشگاه‌های ایران است. همان کار که آلمان‌ها بعد از جنگ کردند؛ الان باید اینچنین تحولی در ایران صورت بگیرد. این مهم که اگر ما بخواهیم دوباره بدون اتکای به علم مسائل از منفرد حل کنیم، شبیه به همین درگیری بین مجلس و دولت خواهد شد. معلوم نیست که بالاخره همه ما شکست می‌خوریم یا یک قدرتی می‌خواهد پیروز شود و دعوا سر چیست. ما آیا مملکت‌مان، دانشگاه‌های‌مان می‌توانند به صورت یک شبکه در خدمت تحولات آینده‌ی دنیا باشند، ارتباطات نیز همین گونه خواهد بود. حالا که پذیرش دانشجو وجود دارد، عزیزان هم فرمودند که کاهش دانشجو و غیره، خیلی خیلی روشن باید بشود، الان ما استاد های خیلی زیادی در خارج از کشور داریم این آمادگی دارند که به صورت مجازی درس بدهند این سیستم استخدام دانشگاه‌های ما که از شش فیلتر باید رد بشوند، گزینش بشوند، پروفیسور بیاوریم، باید هر کسی دانشجوی ایرانی داخل و خارج کشور استاد داخل کشور خارج کشور همه باید به جوری دست به دست هم بدهند، می‌شود این ایده شبکه‌سازی برای افزایش و هم‌افزایی دانشگاه‌های ما جزء سناریوها مطرح باشد.

البته این را عرض کنم که کتاب را تازه مطالعه کردم ولی با دو یا سه نفر از کسانی که بیشتر در همین جنبه‌های مدیریت و حکمرانی کار می‌کردند؛ بسیار تایید کردند، حتی یکی‌شان که از افراد یکم قدیمی تر هم بود او در زمان‌های گذشته قبل از انقلاب هم شبکه‌سازی را اشاره کرد که درست است و دقیقاً کجاها ما شکست خورده‌ایم و راس آن شبکه چه چیزی بشود که خیلی قبول نداشته‌اند که بیشتر مثال شاه را می‌زنند؛ تک فرمانی می‌کرده است. تقریباً یک برنامه قبل برنامه توسعه قبل از انقلاب، آن فساد بزرگ و آن تحولات عجیب در آن جا پیش آمد کاملاً از دست شبکه خارج شد. آیا ما قادر هستیم به جای این تعداد دانشگاه‌های متفرق یک نوع هماهنگی که اختیارش در دست خودش باشد؛ این هم در شبکه اشاره می‌کند که شبکه‌ها بطور کلی یکی سلسله مراتبی است، یکی افقی است؛ این مدلی که بحث می‌کنند افقی است. اولین کس را هم که نام می‌برند کسینجر است که در آن زمان نیکسون به ایشان توصیه کرد که دیگر این سلسله مراتب کاخ سفید را نیاورد و لازم است که شبکه‌سازی شود. این ارتباطات، ما الان این همه در دانشگاه‌ها توان داریم، اینها قادرند شبکه با عقل خودشان، با درایت خودشان، و با مدیریت خودشان، تک‌تک دانشگاه‌ها به جای خود، جمع‌شان هم به جای خود، نظام هم سیاست کلان رو در مقابل نظام جدید جهانی، تغییر اقلیم و غیره آن دستورات بالایی را باید هدایت کنند. در اینجا من سه تا را نام بردم ولی ممکن است بیشتر باشد.

50 Isolated

دکتر محمد قهرمانی

این سوال به عنوان یک دانشگاه ایرانی خیلی دقیق طراحی شده است که هم منظور در بافت و ویژگی‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی ایران مد نظر است هم طبیعتاً با توجه به چالش‌های پیشروی دانشگاه، امکانات و منابع و به طور کلی تعریفی که الان می‌شود از دانشگاه ایرانی مطرح کرد باشد، مطالبی که در بحث‌های مدیریت آموزش عالی در دو سطح کلان و عملیاتی می‌شود به آن نگاه کرد و این سوال مد نظر تا حدی زیادی جنبه‌های عملیاتی مدیریت دانشگاهی را شاید بیشتر مد نظر دارد و کنش برنامه‌ریزی و مدیریت دانشگاه را هم باید در این بافت و این محیط در نظر گرفت.



اولین چیزی که من به ذهنم می‌رسد و طبیعتاً مقدمه در فرمایشات بسیار ارزشمند و دقیق و عمیق اساتید دیگر، این است که ما باید ببینیم مفهوم و ماهیت دانشگاه به درستی فهم شده است. در نظام آموزش عالی کشور ما و به طور کلی سیستم بحرانی کشور ما، من چنین برداشتی را هنوز به آن نرسیدم آنچه را که به طور علمی و دقیق از مفهوم دانشگاه به عنوان یک university نگاه می‌کنیم که باید اجزای یک شاکره عقلانی و تعلق هم جنبه‌ای باشد که می‌تواند در بخش‌های

مختلف رشته‌های علمی دیده بشود و نهایتاً در یک رویکرد بین فهمی، بین ذاتی و بین رشته‌ای تجلی پیدا کند. به عنوان یک موجودیت واحد این را فکر می‌کنم که هنوز ما نتوانستیم در دانشگاه‌هایمان به ظهور برسانیم یعنی دانشگاه به عنوان بخش‌های مختلفی از رشته‌ها یا یک دبیرستان بزرگ کتاب‌های درسی از پیش طراحی شده‌ای را ارائه می‌کند دیده می‌شود. این طبیعتاً خیلی متفاوت است با آن چیزی که ما از یک پیکره‌ی پویا و و یک موجودیت متحد، منسجم، رو به پیش و پیشگام تحولات اجتماعی بخواهیم در نظر بگیریم و انتظار می‌رود.

بنابراین من فکر می‌کنم قبل از هر چیز دانشگاه ایرانی اول باید هویت ایرانی خودش را پیدا کند و قسمتی از ما که اقتباسی و عاریتی است از نظام‌هایی که از دیر باز از آنها تقلید کرده‌ایم و الان به صورت یک موجودیت واکنشی عمل می‌کنیم متناسب با تغییرات محیط‌های دور و نزدیکمان، محیط سیاسی، محیط اقتصادی، اجتماعی، نظارتی و علمی و نهایتاً در درون خودمان هم با نداشته‌های بسیار، کمبودهای منابع بسیار گسترده‌ای که قابل فهم نیست، برای یک نظام که قرار است آن مأموریت‌ها و مسئولیت‌های کلان را انجام بدهد چگونه می‌تواند با یک چنین دیدگاه‌های کوتاه در زمینه‌ی منابع انسانی، منابع مالی، کالبدی، اطلاعات، فشارهای متعدد که روی سیستم است، و عدم امکان تصمیم‌گیری. بنابراین شاید که اولین ضرورت این است که باید اول مفهوم دانشگاه را تعریف کرد و این مفهوم دانشگاه را عملیاتی کرد، اگر قرار است کاری به مفهوم دقیق دانشگاهی‌اش انجام بشود.

نکته دوم ما دانشگاه را در همان تعریف گسترده از مأموریت به عنوان یک نهاد بین المللی می‌بینیم و امروز هم مفهومی که بعد از این تغییر و تحولاتی که خصوصاً در دهه اخیر و بعد به صورت اجباری در این یک سال اخیر اتفاق افتاده است مفهوم مگایونیورستی^{۵۱} شکل می‌گیرد و به مفهوم یک دانشگاه جهانی، یک دانشگاهی که از آن چهره و جلوه‌ی جهانی خودش مثل یک منشوری تاییده می‌شود و در مناطق مختلف بومی می‌شود و لوکال^{۵۲} می‌شود و عمل می‌کند. اگر آن مفهوم و ماهیت بنیادی فلسفی و ماهیت وجودی دانشگاه تعریف بشود و از آن طرف هم تحقق مأموریت‌هاش، نگاه به نیازهای جامعه در چارچوب نسل چهارم و دانشگاهی آینده‌ساز و دانشگاهی آینده‌نگر به وجود می‌آید و طبیعتاً به آینده گره خورده به آینده‌ی محیط‌های نزدیک ما تا محیط‌هایی که به همین ترتیب دورتر و دورتر می‌شود و ماهیت علم هم خیلی مرزبردار نیست و ما در خیلی از حوزه‌ها باید در یک نگاه با یک رویکرد اکوسیستمی^{۵۳} مسائل را ببینیم تا بتوانیم یک عضو کنشگر در صحنه‌ای جهانی

⁵¹ Mega University

⁵² Local

⁵³ Eco systemic

باشیم که بتوانیم متناسب با نیازهای محلی خودمان در چارچوب نیازهای جهانی حرکت کنیم. طبیعتاً آنجاست که ما باید تعامل را باید داشته باشیم، باید احساس نیاز به تامین نیازهای محلی، منطقه‌ای و جهانی را در نظر داشته باشیم و نهایتاً من فکر می‌کنم که عنصر رقابت، رقابتی علمی، رقابتی سازنده و سالم اما مبتنی بر پاسخگویی، مبنای پاسخگویی این است که ما بتوانیم بسنجیم چه باید می‌کردیم و چه کردیم و این چه باید می‌کردیم گاهی از درون به بیرون هم نگاه کنیم، گاهی وقت‌ها آمارهایی که مسئولین محترم ارائه می‌کنند از عددهایی استفاده می‌کنند که گاهی پیشرفت را هم نشان می‌دهد اما ما وقتی به رقیب نزدیک خودمان نگاه می‌کنیم سال‌ها پس رفت از آن می‌شود استنباط کرد. منظور من این نوع رقابت است که یکسری بنچ‌مارک‌های^{۵۴} (معیار) مشخصی برای ارزیابی عملکرد یک چنین طرحی با نگاه عمیق به درونی و تعریف آن ماهیت وجودی دانشگاه از یک طرف و بازیگری در صحنه‌ی نیازهای اجتماعی ما این را از محیط نزدیک و دورمان به عنوان یک استراتژی پیشنهادی برای یک دانشگاه ایرانی عرض می‌کنم.

دکتر احمد رضا روشن

ابتدا چند نکته راجع به صحبت‌های قبلی عزیزان می‌گویم و بعد نظرم را راجع به موضوع پنل عرض می‌کنم. این مدیریت دولتی نوین که خانم دکتر اصغرزاده اشاره کردند در واقع پاسخگویی به جامعه نیست بلکه همراهی با بازار است و ورود دیدگاه‌های تجاری به دانشگاه یعنی اگر ما



بخواهیم این را مبنای تحولات فعلی و آتی دانشگاه قرار بدهیم به ضرر نظام علمی کل جامعه و بویژه برای ایران خواهد بود. به نظر من رویکردهایی که بنگاهی شدن و کارآفرینی دانشگاه را تقویت می‌کند، برای کشور ما که علم آموزی با مشکلات متعددی مواجه است همراه با ضرر خواهد بود. یک بحثی که در مورد بازار و دخالت دولت، خیلی نمی‌گوییم که دخالت دولت وجود دارد ولی نسبت کافی را نداریم، دخالت یعنی چی؟ در کشور ما دولت قسمتی از بازار است و همان کارهای بازار را انجام می‌دهد، دولت در خدمت بازار است و ما یک سرمایه‌داری دولتی مواجه هستیم. بنابراین اینگونه نباید فکر کنیم که دولت و بازار جدا هستند. در اقتصاد سیاسی در کشور ما دولت قسمتی از نظام بازار است، از سوی دیگر اینکه گفتم ما باید دقت کافی را باید داشته باشیم حتی اگه ما تعاملات نظام بازار آزاد را هم بپذیریم این تعاملات بین افراد نیاز به یک طرف سوم دارد که یک قضاوت منصفانه، یک

داوری منصفانه در مورد اختلافات داشته باشد و اینجاست که باز هم حضور و دخالت دولت معنا پیدا می‌کند؛ پس بسته به دیدگاه ما حتی دخالت دولت مفید و ضروری هم می‌تواند باشد. لازم است که اینها را از هم تفکیک کنیم صرفاً نگوئیم دخالت دولت بد یا خوب است. نکته دیگر در مورد صحبت‌های دوست عزیزم آقای دکتر فراستخواه، منظورشان این بود که، دنیای پسا کرونا یک دنیای جدید خواهد بود این را خیلی‌ها الان اعتقاد دارند، من پس فردا یک سخنرانی در مورد کرونا و آموزش دارم، در آنجا می‌خواستم اینها را بگویم ولی الان هم به اشاره‌ای می‌کنم، دنیای پسا کرونا، دنیای پیشا کرونا است فرقی نمی‌کند.

دچار توهم نشویم؛ کرونا یک شوک هست ولی یک تحول نیست. انقلاب صنعتی یک تحول بود که نظام معرفتی را تغییر داد. رنسانس^{۵۵} یک تحول بود که نظام معرفتی را تغییر داد ولی کرونا صرفاً یک شوک است فوقش شما بعد از کرونا با تقویت آی‌تی‌سی^{۵۶} و ضرورت دورکاری مواجه می‌شوید این مشکل نظم جهانی، اختلافات چین و آمریکا، عدم قطعیت اینها قبل از کرونا وجود داشته است، ما از ابتدای قرن بیست و یکم به خصوص من یک مقاله‌ای نوشته‌ام و شاخص عدم قطعیت جهانی را تحلیل کرده‌ام و در آنجا از سال ۱۹۵۰ نشان داده شده است که عدم قطعیت‌ها جهان رشد پیدا کرده است، منتهی از قرن بیست و یکم رشد شدیدتر بوده است یعنی ما با در دنیایی مواجه هستیم که عدم

⁵⁴ Benchmark

⁵⁵ Renaissance

⁵⁶ ITC

قطعیته‌ها بیشتر می‌شود، در واقع پارادوکس است، با افزایش دانش ما عدم قطعیت ارزیابی می‌شود از عدم قطعیت ماکول به کرونا نیست به ویژه برای جامعه‌ی ما حمله مغول‌ها هم نتوانست ما را تغییر بدهد چه برسد به کرونا که آخرهای کارش است. برمیگردم به پاسخ به سوال پنل، همچنان که روش تحقیق برای انجام یک پژوهش را سوالات آن تحقیق مشخص می‌کند، روش اداره یک سازمان را هم سوالاتی که سازمان به دنبال پاسخ آن هست مشخص می‌کند. یعنی ما باید ببینیم که اهداف و ماموریت‌های یک سازمان چیست و به چه سوالاتی می‌خواهد پاسخ بدهد، متناسب با آن روش اداره تعیین می‌شود، دانشگاه کارش تفکر است مسئله‌ای که به دنبال آن است اندیشیدن است، روش اداره‌ی دانشگاه متناسب با این کار است یعنی تفکر، فکر باید طراحی بشود. به قول سهراب سپهری که ما از آن وام می‌گیریم،

به سراغ من اگر می‌آیی

نرم و آهسته بیایید مبدا ترک بردارد چینی اندیشه من،

حالا ما می‌گوییم اندیشه من، نمی‌گویم تنهایی من. ببینید اندیشه یک موجود ظریف، یک موجود خیلی حساس است با این موجود در دانشگاه و چطور می‌خواهیم تفکر کنیم، حتماً باید محیط آرامی باشد، رویکردهای عمودی پاسخ نمی‌دهد، همه برابردر نظام دانشگاهی، یک کتاب توماس فریدمن⁵⁷ نوشته است که زمین مسطح است، ما می‌توانیم همان استعاره را به کار ببریم بگوییم دانشگاه مسطح هست یعنی اینکه ما فرصت‌های برابری داریم هیچکس از رئیس دانشگاه بالاتر نیست و هیئت علمی کم‌کمش باعث می‌شود کارش فکر کردن است در یک فضای گفتگویی مواجه بشویم به همین خاطر اگر ما می‌خواهیم رد نظام برنامه‌ریزی به سامان برسد، معقول بشود بایستی اندیشیدن اصلی دانشگاه است و بگوییم متناسب با آن باید برنامه‌ریزی و اداره و حکمرانی طراحی بشود، چون اندیشیدن یک کار بسیار حساس و باید همه چیز آماده باشد تا بتواند یکی فکر بکند. یک آموزشگر یک پژوهشگر دانشگاهی، لذا محیط و روابط افقی و محیط آرام بایستی سرلوحه‌ی اداره و برنامه‌ریزی دانشگاهی بشود. دموکراسی هم هست که در فرصت‌های بعدی خواهیم گفت.

دکتر غلامعلی فرجادی

من یک مقدار روی بحث آینده‌پژوهی تامل می‌کنم، ما باید یک تقسیم‌بندی داشته باشیم از مباحث بر اساس اولویت‌ها یعنی این که یک بحث‌هایی است، یک تغییراتی است در سطح جهان، در سطح تکنولوژی که این تغییرات اگر نگوئیم خیلی بلند مدت اما در میان مدت جامعه ما اثر می‌گذارد، یک مسائلی وجود دارد که ما امروز با آن دست به‌گریبان هستیم و باید اینها را از هم تفکیک کنیم و برخورد با هر کدام از آنها یک راهکار و سیاست متفاوتی را ایجاب می‌کند. به نظر من این تقسیم‌بندی کمک می‌کند که ما این دو بخش را از هم تفکیک کنیم، در بخش آینده‌نگری خیلی بلند مدت و از آن مسئله غافل نشویم ولی هم زمان حال و میان مدت را هم ببینیم. ما در حال حاضر مشکلات عدیده‌ای در مسئله‌ی فارغ‌التحصیلان دانشگاهی، بازار کار، نوع آموزش‌های که در دانشگاه داده می‌شود، کیفیت آموزش حتی در وضع موجود با اینها مواجه هستیم و خود اینها اگر که درست مدیریت نشود و چاره‌جویی نشود خود این مسائل عوارض بلندمدت‌تری باقی می‌گذارد. در میان مدت و بلند مدت، بنابراین این نکته به ذهن رسید که این موارد را ما نباید از آن غافل شویم. در مورد کرونا صحبت شد قبل از اینکه بحث کرونا مطرح باشد در سال ۹۸ حداقل ۳ میلیون نفر در کشور بیکار بودند که بیش از نیمی از اینها فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها بودند، الان برآوردها این است که با شرایطی که کرونا ایجاد کرده است الان بیکاران ما حداقل به ۵ میلیون نفر رسیده است و بسیاری از بنگاه‌ها یا ورشکست شده‌اند یا تولیدشان کم شده یا زیر ظرفیت کار می‌کنند. خیلی از گروه‌های بخصوص متاسفانه کم درآمد، کم مهارت و گروه‌های پایین‌تر الان بیکار شدند، اینها هم در حجم گسترده‌ای از بیکاران دانشگاهی هم بوده‌اند چون خیلی از دانشگاهیان ما فارغ‌التحصیلان بودند. افرادی که لیسانس بودند فوق لیسانس بودند الان در اسنپ کار می‌کنند، در مشاغل نیمه ماهر اگر نگوئیم کم مهارت. حالا این سیستم دانشگاهی ما فرض بفرمایید در پنج سال آینده چه هدفی را باید دنبال بکند و در شرایطی که ما به قول آقای دکتر مکنون، سه تا برنامه داشتیم که روی هشت درصد صحبت

⁵⁷ Thomas Friedman

کردیم که به رشد می‌رسید به میانگین هم نرسیده‌ایم جدا از امسال یکی دو سال گذشته که رشد منفی داشتیم اگر این روند ادامه پیدا کند تا پنج سال دیگر چه اتفاقی می‌افتد، تا ۱۰ سال دیگر چه اتفاقی می‌افتد؟ چه راهکارهایی برای این وضعیت داریم. دانشگاه‌ها در همین بازه کوتاه مدت کارهایی می‌توانند بکنند، چقدر می‌تواند تحول ایجاد کنند؟ در نوع آموزش و سرفصل‌های دروس‌شان یا اینکه از دانشگاه بیرون بیایند، به معنی فیزیکی داستان جامعه را داشته باشند. نظرسنجی دانشگاه را داشته باشند، یک بخشی از فعالیت‌شان را حداقل به مهارت آموزی واقعی بسپارند. من فکر می‌کنم یک مسائلی بلندمدت و یک مسائلی کوتاه‌مدت است که اگر بدان‌ها توجه نشود در بلند مدت هم تحقق پیدا نمی‌کند. برداشت من این است که یک مقدار تفکیک شود و هر کدام از این‌ها نیاز به یک تحقیق مستقل دارد که روی آن کار شود و برایش پاسخ ارائه شود.

دکتر رضا مکنون

از همین پیشنهادی که جناب دکتر فرجادی کردند به نظرم آمد که این می‌تواند الگو اینگونه باشد که نگاه‌مان را برای تحولات سه قسمت کنیم، یکی در مورد آینده‌نگری، آینده‌پژوهی بلندمدت، حالا این بلند مدت ممکن است بحش پنج سال و ده سال باشد. این بازه بلند مدت لازم نیست که همه دانشگاه‌ها ایران در این زمینه فعال باشند، ولی آنهایی که روی تکنولوژی آینده، روی تحولات ارتباطات با همسایه‌ها، تحولات ارتباط با اروپاییان این یک گروه، ۱۰٪ دانشگاه‌ها یا سهمیه‌ها طوری کار کنند که این احتمالاً پولش را دولت مستقیم‌تر تامین کند و یک برنامه هم فرمودند که الان تحت تأثیرش هستیم که چقدرش را کوتاه بگیریم و چقدرش را میان مدت من اسمش را میان مدت فکر کردم میان مدتی که در این برنامه هفتم ما کمی سر و وضعمان درست بشود و ما اگر با همان نگرش‌های قبلی برنامه هفتم را تدوین کنیم کلاه‌مان پس معرکه است.

در یکی، دو تا از برنامه‌های مجمع می‌خواستند گزارش بدهند، سیاست‌های کلی تدوین کنند؛ من حضور داشتم و دیدم که حرف‌هایی گفته می‌شود که چهل سال است می‌گوییم، اقتصاد بدون نفت، این همه گفتیم الان چگونه باید اشتغال باشد یک نوعی تحول ممکن است میان مدت باشد، که میان مدت را بر روی همین برنامه هفتم بگذاریم. به نظرم همانطور که اشاره فرمودند ولی اسم نیاوردند آیا کوتاه مدت هم می‌شود گفت یا نه، به نظر من حالا کوتاه مدت هم در مورد کرونا عرض کردم این تصمیمی که نظام گرفت برای مقابله با کرونا من در کلاس مدیریت محیط زیست دارم، عرض کردم خدمت دانشجویان که این اقتصادی، اجتماعی، محیط زیستی بوده است و محیط زیستی‌ش این بود که مرگ و میر کمتر شود، اقتصادش ماهی ۱۰۰ هزار تومان به خانواده‌ها تعلق بگیرد، اجتماعی رو هم نمی‌دونیم مردم می‌پذیرند یا نه، دو هفته که گذشت و یک گروه دو سه نفره هم در کلاس بودند بیست، بیست و دو نفر هم‌کلاس هستند و این را گذاشتم که مطالعه کنند و خودم هم آمارها را ارزیابی می‌کردم این مرگ و میرهایی که عرض کردم یک مقداری اتفاق افتاد و رأی گرفتم از دانشجویان و گفتم شما مثل افکار نیمچه روشن فکر، من عقل جمعی یا خرد جمعی را می‌خواهم بگویم، خرد جمعی جامعه در مقابل با این حرکتی که دولت انجام داد بین ۰ تا ۲۰ چه نمره‌ای می‌دهید، باور می‌کنید در کلاس محیط زیست، متوسط‌ش شد ۱۰ یعنی بین ۶ تا ۱۲ نمره دادند، سوال دوم هم این بود که خود کسانی که تصمیم‌گیر هستند یعنی عقل فردی، نمره‌اش چند است، باور نمی‌کردم بین ۴ تا ۷ یعنی متوسط ۵ شد. این دیدگاه‌شان این بود که عقل جمعی الان بالاتر از عقل فردی است، البته اینها مسؤل را مدنظرشان بود و می‌گفتند که کار می‌کنند در صورتی که تا دو ماه پیش می‌گفتند به ما که مردم اعتماد و توجه ندارند، نمی‌خواهم این را یک دفعه به عنوان یک سنبل بگویم، ولی کوتاه مدت این است که مردم الان می‌خواهند که مرگ و میر کم بشود، نمی‌دانند که واکسن می‌آید یا نه، و تحولاتی که دارند می‌گویند به طور جد که احتمال یک تحول بزرگ در تکامل انسان ممکن است باشد. نمی‌شود به این مدت هم کوتاه نگاه کرد، هم احتمالاً باید برود به یک تحولات دانشگاهی‌مان قبل از اینکه از این روش‌های عجیب غریب برای ما پیشنهاد کنند که نه این هم خودش داغون می‌شود از بین خواهد رفت، کی جرأت می‌کند با ما در بیفتد و غیره، این هم تحول فکری اجتماعی می‌خواهد متودولوژی‌هایی می‌خواهد که مردم هم بپذیرند پولش را هم داشته باشیم یک مورد بسیار خوبی است حالا به نظر من کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت ممکن است که یک نگاه باشد که تحول دانشگاهیان^{۵۸} یک مرحله‌ای انجام شود و در مرحله‌ای هم یک درصدی دانشگاه‌ها آن تیک عالی هم کار کنند میان مدت و کوتاه مدت رو هم کار کنند و مورد درخواست مردم است و

⁵⁸ Higher Education Transition

عزیزان اشاره کردند که دانشجویها کم می‌شوند زیاد می‌شوند، همه دارند به خارج می‌روند و عجیب به اینها پذیرش می‌دهند و تعجب می‌کنم که آنها فقط به خاطر یک چندرغاز پول اینها نیست که آنها می‌خواهند جوان‌های آینده را باهاشان ارتباط داشته باشند به آنها می‌گویم در ایران بشینید و درست‌تان را بخوانید و ما قبول داریم یک تحول در این زمینه اتفاق می‌افتد.

دکتر نیلوفر ردایی

بنده ردایی هستم از مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، مدیر طرح تدوین پیش‌نویس برنامه هفتم در حوزه پژوهش فناوری و نوآوری که ماموریتش از سمت وزارت ما در این حوزه ابلاغ شده است. در تایید فرمایشات اساتید باید عرض کنم که روندهایی که وجود دارد بخصوص در حوزه‌ی افزایش بیکاری دانش‌آموختگان یا افزایش نیاز جامعه به توسعه‌ی فناوری و نوآوری و راهکارهایی که این فناوری و نوآوری‌هایی که می‌تواند از دانشگاه‌ها نشأت بگیرد، می‌تواند برای رفع نیاز جامعه داشته باشد و یک سری روندهای دیگر مثل این که دولت پول ندارد که خیلی به پژوهش و تحقیقات بدهد به باید به سمت بخش خصوصی و تامین مالی از آن سمت حرکت کرد و روندهایی از این قبیل، این نشان می‌دهد که ما ناگزیریم در بازه میان مدت یا بلند مدت همانطور که اساتید فرمودند به سمت یک تغییر پارادایم دانشگاه‌ها پیش ببریم، به سمت دانشگاه‌های جامعه‌محور، دانشگاه‌های کارآفرین پیش برویم که این تغییر رویکرد در ابعاد مختلف که یکی از مهم‌ترین بعدهایش همین بحث رهبری و حکمرانی است.

عرض می‌کردم باتوجه به روندهای موجود و مشکلات و چالش‌هایی که وجود دارد در بلند مدت و یا حتی شاید میان مدت، ناگزیریم به سمت تغییر رویکرد و پارادایم دانشگاه‌هایمان و به سمت دانشگاه‌های جامعه محور و کارآفرین پیش برویم، البته این به این معنی نیست که همانطور که اشاره شد الان همه‌ی دانشگاه‌های ما مأموریت‌مان و اولویت‌مان با تولید علم و تربیت دانشجوی و باید به این سمت برویم یا کلاً باید دانشگاه‌های ما به این شکل پایش شوند، به این شکل نیست، ولی ما گام‌هایش را از الان باید برداریم. می‌خواستم توجه اساتید را به بیانیه روند دانشگاه‌ها در ایران یعنی دانشگاه‌های جامعه محور و کارآفرین که اواخر خرداد توسط جناب وزیر به دانشگاه‌ها ابلاغ شد و دانشگاه‌ها هم را جلب کنم که به هر حال این رویکرد برای حرکت به این سمت است که رویکرد مورد اجماع نسبی قرار گرفته است و طبق این بیانیه، به عنوان یک سند بالادستی از ما هم خواسته‌اند که این را مبنا قرار بدهیم چه در برنامه هفتم، چه در رویکرد های آینده پژوهی که وجود دارد ما ناگزیریم به این سمت برویم ولی مسئله اینجاست که نسخه‌ای که برای همه دانشگاه‌ها و همه جای کشور با هم و با شرایط متفاوت به این شکل نیست ولی همانطور که اساتید فرمودند باید ملاحظات تغییر پارادایم را الان ببینیم پیشی‌هایش را انجام بدهیم ولی به این شکل نیست که مسیری که تا الان آمدیم و کلاً حساب کنیم و بگوییم ما دیگر دانشگاه را با توجه به تولید علم یا تربیت دانشجو نمی‌سنجیم. عرضم این بود که اگر ما بپذیریم ما یک رویکرد اساسی به سمت دانشگاه جامعه محور و کارآفرین وجود دارد، آن وقت می‌شود روی بعد مدیریت ساختار و سازماندهی آن هم با پذیرفتن این رویکرد به طور جدی فکر کنیم و ابعاد مختلفش را مطرح کنیم. برای مثال گزارشی که اوای‌سی‌دی⁵⁹ در سال ۲۰۱۲ منتشر کرد روی همین موضوع که سنجش و پایش دانشگاه‌های کارآفرین است می‌تواند یک مبنای جدی قرار بگیرد که بررسی انجام بگیرد که ببینیم که اصلاً رهبری و حاکمرانی در آن مدل دانشگاه به چه شکل است شکل البته عرض کردم که به این معنی نیست که ما کلاً دانشگاه‌هایمان بگوییم حتماً به این سمت در کوتاه مدت یا حتی بلند مدت لازم است و می‌تواند به این سمت حرکت کنند.

دکتر مقصود فراستخواه

آقای دکتر اگر ممکن است حضرتعالی یک جمع بندی از محضر دوستان اگر داشته باشید، من و خانم اصغرزاده خیلی بهره می‌گیریم و می‌آموزیم و اگر عزیزان در ارتباط با این موضوعات تا اینجا رسیدیم بفرمایید، خانم دکتر ردایی حتی می‌توانم بگویم آخرین بحثی که در مورد انباشته این بحث‌ها در فرایند بحث در پنل طبق تعریف، سیاق و تجمعی داشته باشد یعنی ما سیاق تجمعی داشته باشیم که یک دانش مشترک⁶⁰ آیا ما

⁵⁹ OECD

⁶⁰ Shared Knowledge

می‌تونیم یک دانش شراکتی از این پنل یک پرسش‌های مشترک از این پنل؛ خانم دکتر ردایی تقریباً آمدن رسیدن به اینکه ما قبول می‌کنیم بطور ضمنی که تغییرات مهمی در جامعه دارد اتفاق می‌افتد حالا با هر عنوان مهم نیست، چون ما روش‌مان در این پنل این است که نسبت به هم بخواهیم پاسخ بدهیم، بلکه می‌خواهیم از همدیگر استفاده کنیم از ملاحظات همدیگر، یعنی درک که خودمان را عمق ببخشیم حالا با همه ملاحظات مثل اینکه یک اجماعی بود که خانم دکتر ردایی به نظر من بیان فرمودند، یک سوالی مطرح فرمودند که ما متوجه هستیم تغییراتی اتفاق می‌افتد، حالا بیایید بشکنیم مثل تعبیر آورده‌اند به جامعه محور بودند و به کار جامعه و دانشگاه‌ها بیاد و در این صورت است که می‌توانند در آینده بمانند. ببینید ما یک سنت داریم که عذرخواهی می‌کنم که این عبارت خیلی عبارت پر بار است، به هر حال این سنت ماست و این سنت خیلی مهم است. آیه‌ای این است که می‌گوید «وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُتُ فِي الْأَرْضِ» این آیه اولش اینگونه شروع می‌شود «فَأَمَّا الرَّبْدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً» می‌گوید این طلا که ذوبش می‌کنند که از معدن آن طلا را بگیرند، آن کف روی طلای مذاب می‌رود، اما آن چیزی که «وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ» آن چیزی که می‌ماند و به نفع خلائق است «فَيَمْكُتُ فِي الْأَرْضِ»، می‌ماند، یعنی به آینده منتقل می‌شود یعنی در آینده سهم می‌شود، آینده چیزی می‌ماند که به تعبیری که فکر می‌کنم در بحث آقای دکتر مکتون بود، فرمودند، خرد جمعی آیا خرد جمعی انتخابی می‌کند. انتخاب اجتماعی‌مان این را تعبیر می‌کند در مباحث خاص‌تر انتخاب اجتماعی^{۶۱} چه می‌شود انتخاب اجتماعی گسترش یافته ایست از انتخاب عقلانی^{۶۲} فردی.

خوب فرستخواه در اینجا یک انتخاب فردی دارد و انتخاب کرده است که این دو ساعت را به جای مطالعه یا کار دیگر بشیند اینجا و از شما استفاده کند، این انتخاب عقلانی است در واقع منافع و وظایف اثربخشی‌ها و چیزهای دیگر اما به وقت‌هایی یک مجموعه انتخاب اجتماعی چیست؟ این انتخاب اجتماعی است که آینده را می‌سازد، این خرد جمعی است و تصمیم خواهد گرفت که کدام دانشگاه متعلق به آینده است و کدام عملکرد از دانشگاه‌ها متعلق به آینده نیست، یعنی روی زمین نمی‌ماند، روی زندگی‌شان، کیفیت زندگی‌شان، رفاه اجتماعی‌شان، حل مسائل‌شان، مرهمی برای زخم‌هایشان نمی‌شود این را یک ذره مردم را جدی بگیریم جامعه دارد رشد می‌کند جامعه تغییر دارد واقعاً جامعه ایران جامعه‌ی سی یا چهل سال پیش نیست؛ من معتقد نیستم که دنیا به شکل خطی جلو می‌رود. جامعه به صورت خطی پیش نمی‌رود به هر حال یک دانش‌آموز و یک کش و قوسی داشتم و یک مطالعاتی داشتم و متوجه هستم که حرکت خطی نیست ولی در مجموع این چهل سال گذشته ایران را مطالعه می‌کنم در بسیاری از شاخص‌ها متن جامعه در آن تغییرات بزرگ اجتماعی اتفاق افتاده است.

آیا این تغییرات دانشگاه را دانشگاهی برای خود، بچه‌های خود، زندگی خود این است که آینده دانشگاه را رقم می‌زند آینده‌ی دانشگاه در میز آینده‌پژوهی در موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی و در شورای عالی انقلاب فرهنگی تعریف نمی‌شود، آینده دانشگاه در صحن جامع ساخته می‌شود، باید ببینیم که چقدر من فرستخواه تا آن آقایی که در شورای عالی انقلاب فرهنگی نشسته سهمی دارد از متن عقلانیت جامعه، متن عقلانیت جامعه که دانشگاه هم متن عقلانیت جامعه در بخشی از آن است، منتها بخش فعال آن است می‌خواهد آن عقلانیت به شکل تخصصی‌تر صورت بگیرد. ببخشید تحت تاثیر قرار گرفتم یک ذره طولانی صحبت کردم اتفاقاً می‌خواستیم صحبت نکنم آقای دکتر منیعی ببخشید منظورم این بود که خود حضرتعالی و عزیزانی که باقی مانده‌اند هنوز به روند صحبت نفرمودند، در این روند زمان موجود به ما یک جمله و یک نکته‌ای بگویند هر نکته متفاوت است که ببینید ما کنش گفتیم، ببینید سوال آقای قهرمانی دقیقاً مطرح فرمودند که کنش برنامه ریزی نه وظیفه ما، رفتارگرایانه فکر نکنیم، برنامه ریزی مثلاً یک رفتار اداره برنامه ریزی مثلاً در یک اداره برنامه ریزی هستیم در یک گروه برنامه ریزی که رفتارگرایانه و برنامه‌ریزی و فانکشنالیستی^{۶۳} و فرصت‌گرایانه است. اینکه من چه کنش برنامه‌ریزی دارم چه کنش مدیریتی دارد سوال ما این است، که آیا کسانی که مدیریت دانشگاه را می‌کنند کنش مدیریت هم دارند؟ نه به نظر من کنش مدیریتی ندارند، رفتارهای مدیریت دارند که شرطی شده‌اند و با آن دانشگاه وارد آینده نمی‌شود؛ ساخت با رفتارهای شرطی شده با رفتارهایی که با شرایط سازگار می‌شود که سهمی از

⁶¹ Social Choice

⁶² Rational Choice

⁶³ Functionalist

دگرگونی‌ها ندارد، سهم انتقالی ندارد، سهم خلاق ندارد، نمی‌تواند کنش ارزش تعبیر کرد ما در اینجا آن هستیم که به آینده منتقل شود و در ساختن آینده سهیم شود، چه کنش مدیریتی چه کنش برنامه‌ریزی باید داشته باشد؟

دکتر احمد رضا روشن

در این پنل خیلی از دانشگاه‌های کارآفرین بحث شد و اشاره داشتند به تغییر پارادایم، به نظر من اگر بخواهیم از این رویکرد استفاده کنیم یک ضربه‌ی مهلک به دانشگاه‌ها می‌زنیم و چرا؟ چون که دانشگاه‌ها یک کالای عمومی تولید می‌کند، الان سوالی که یک دانشگاه باید این است که این تصمیم من این اقدام من این کنش من تا چه حد به نفع جامعه است در حالی که دانشگاه کارآفرین می‌گوید که این تصمیم، کنش و رفتار من تا چه اندازه برای من سود دارد، کلاً این دو، دو دنیای متفاوت است در کشور ما که نیاز به مبانی نظری قوی‌تر، ما باید به اندیشیدن یارانه بدهیم. نظام پاداش‌دهی ما باید به من و شما که نشستیم به گوشه فکر می‌کنیم، یارانه بدهد، نه اینکه تازه به دنبال اینکه پول در بیاورد و یا به دنبال رفتارهای بازاری برویم این است که دیدگاه من متأسفانه این پارادایم کارآفرینی دارد توقع پیدا می‌کند همان دانشگاه بنگاهی، عمیق‌تر به این موضوع فکر کنیم پیشنهاد من این است و انتقادی‌تر، فقط یک نکته تکمیلی بود.

دکتر غلامعلی فرجادی

این نکته که آقای دکتر روشن می‌فرمایند مفهومی است که رابطه آموزش عالی را با جامعه و بازار کار داریم قطع می‌کنیم، یک مسئله مهم این است که البته من نگرانی آقای دکتر روشن را متوجه هستم و قبول دارم فکر می‌کنم که خانم دکتر منظورشان این بود که ما کل دانشگاه‌ها را تبدیل به یک دانشگاه کارآفرین کنیم، قطعاً به هیچ وجه آن مقصد هم اگر تعریف کنیم نمی‌شود و امکان ندارد. درک من از بحث خانم دکتر داشتم این بود که دانشگاه بخشی از آن تغییر پارادایم به فرمایش خودشان را ادامه می‌دهد و برخی از دانشگاه‌ها علاوه بر اینکه سیستم رسمی را ادامه می‌دهند. به قول آقای دکتر روشن اندیشیدن را یاد می‌دهد یک بخشی هم اختصاص می‌دهد به بخش کارآفرینی، من متوجه نمی‌شوم آقای دکتر روشن روی این مسئله مشکل دارند، یعنی اینکه کارآفرین را از دید سود فقط نباید نگاه کرد، کارآفرین اسمش با خودش است در واقع کسب و کار راه می‌اندازد و به دانشگاه می‌رود که کسب و کار راه بیندازد که این کسب و کارش موفق باشد، ارزش‌تر کالا را تولید کند، کارآفرینی این بحث‌ها را هم دارد، کیفیت کار بهبود پیدا کند، چطور کالای بهتر را با هزینه کمتری تولید کند و این هر دو تا تبدیل به منفی برای جامعه می‌شود ضمن اینکه سودی هم قطعاً برای کارآفرین خواهد داشت، یعنی اگر دانشگاه آن بحث عدالت، بحث اخلاق مداری و بحث اندیشیدن را که همه‌ی اساتید محترم اشاره کردند اگر آنها را داشته باشد. پس بنابراین چیزی را که به دانشجویان یاد خواهد داد در بحث کارآفرینی این نیست که وظیفه‌ی شما به هر قیمتی سود کسب کنید، بلکه تمام موارد اخلاقی را هم همراه با آن اِلمان‌های کارآفرینی به دانشجویان انتقال می‌دهد، بنابراین برای هر دوی آنها مانعی نمی‌بینم، ضمن اینکه هر چقدر هم ما تلاش کنیم فکر نمی‌کنم حتی ده درصد یا بیست درصد در رشته‌های دانشگاهی نهایتاً به کارآفرینی برسد.

دکتر احمد رضا روشن

به نظر من وقتی ما یک پارادایم را پیگیری یا دنبال می‌کنیم و به ایران می‌خواهیم بیاوریم، باید به کانتکست‌ها⁶⁴ هم باید فکر کنیم. خوب کارآفرینی یعنی ارزش‌آفرینی⁶⁵ که می‌تواند ارزش اجتماعی باشد، می‌تواند ارزش‌های انسانی باشد ولی در عمل چه اتفاقی در ایران افتاد؟ دانشگاه کارآفرین یعنی پولی، رییس دانشگاه دنبال این است که من کمبود بودجه دارم چجوری پول در بیاورم، نمی‌گوید که من چگونه مشکلات جامعه‌ام را حل کنم، می‌خواهم بگویم که اگر عصر کارآفرینی درست باشد که همان خلق ارزش است، من هم موافق هستم اما متأسفانه چیزی که در ایران می‌بینیم این است که دامن زدن به این پارادایم، سوق دادن دانشگاه به سمت یک بنگاه تجاری است.

⁶⁴ Context

⁶⁵ Value creation

دکتر غلامعلی فرجادی

آقای دکتر ما باید آن را تعریف کنیم که این خلق ارزش است و با ارزش اخلاقی همراه باشد و ارزش اقتصادی را دنبال کند و با حفظ آن ارزش‌های مثبت مگر دانشگاه‌های کشورهای توسعه یافته مگر کارآفرین نیستند؟! ولی ارزش‌های اخلاقی آنها سرچایش است. آقای دکتر من عرضم این است اگر در ایران اینگونه عمل شود ما باید روی این قسمتش وقت بگذاریم و بیاندیشیم. جناب آقای دکتر روشن من هم همین را می‌گویم که باید نگاه انتقادی داشته باشیم ولی باید بگوییم کارش خلق ارزش است و چه ارزشی؟ ممکن است کمک به یک روستا باشد، کمک به کاهش یک بیماری همه‌گیری باشد، جناب آقای دکتر فرجادی؛ آقای دکتر وقتی می‌خواهد کمک کند منابعش را از کجا بیاورد؟ معذرت می‌خواهم که این را می‌گویم یک دانشگاه می‌خواهد به یک جای کمک کند باید منابعی داشته باشد که به این کارها کمک کند، باید اول یک منابعی خلق کرد و بعد وقتی خلق شد اختصاص داده شود کمک به یک بیمارستان به یک منطقه دور افتاده، کمک به فقرا، من عرضم این است، شما آن بحث کمبود منابع را که اگر ما میلیاردها، میلیارد تومن پول داشته باشیم کمبود منابع سر جای خودش است، بفرمایید اگر همه دانشگاه‌ها سر جای دولت باشد چه اتفاقی می‌افتد، دولت می‌گوید فقط هم‌ه‌اش دولتی باشد و هیچ درآمدزایی نباشد؛ اتفاقی که می‌افتد این است که تورم سی درصد بالا می‌رود، دولت همان پول پارسال را به دانشگاه می‌دهد؛ دولت که نمی‌تواند و آن توان را ندارد ما دیده‌ایم که در دو سه دهی گذشته، شما به قیمت ثابت نگاه کنید، آیا دانشگاه آیا بودجه بیشتری نسبت به بیست یا ده سال پیش گرفتند، عددش هم بزرگ است، ولی مقابله نکرده با افزایش تورم، جناب آقای دکتر روشن؛ بایستی‌های کنش‌های داوطلبانه فرهنگ کمک داوطلبانه... و چگونه ایجاد می‌شود، با تغییر نظام پاداش دهی یعنی فرض کنید در آیین نامه ارتقا ما بیاییم هر کس کمکی به هر منطقه‌ای به جایی کرد بیست امتیاز به آنها بدهد، نمی‌گوییم به آنها پول بدهد.

دکتر احمدرضا روشن

بایستی کنش‌های داوطلبانه، فرهنگ کمک داوطلبانه و آقای دکتر اینها چگونه ایجاد می‌شود با تغییر نظام پاداش دهی. یعنی فرض کنید که در آیین نامه ارتقا هر کسی یا دانشگاهی کمکی به جای یا منطقه‌ای کرده به او امتیازی تعلق بگیرد.

دکتر غلامعلی فرجادی

احسنت سازمان‌های غیردولتی⁶⁶ آقای دکتر روشن بله درست است دارید نزدیک می‌شوید، سیاست‌های تشویقی، ترغیبی اشکال ندارد، ان‌جی‌اوها، افراد مثل همه کشورهای دنیا، کشورهای پیشرفته؛ من عرضم این است باید فکر کرد که چه کار می‌شود کرد که منابع دانشگاه را گسترش داد نه لزوماً از طرف دولت، دولت ممکن همه نیازهای دانشگاه را نتواند تامین کند. حالا دانشگاه‌ها چه کار می‌کنند و بدانند که هم از نظر اخلاقی درست باشد و هم اینکه منابع مورد نیازشان تامین بشود و بحث بشود و روشن می‌شود.

دکتر احمدرضا روشن؛ وقتی از دانشگاه کارآفرین صحبت می‌کنیم بلافاصله باید بگوییم مواظب خطراتش هم باید باشیم.

دکتر مقصود فراستخواه

آقای دکتر من خیلی دوست داشتم که در انتها از نظرات حضرتعالی که برای ما بسیار با ارزش است، ولی به هر حال به نظر من همین بحث‌هایی که صورت گرفت و دیدگاه‌های متنوعی که ایجاد شد بهترین پاسخ برای این پنل بود، اگر به یکی از این اسلایدهای قبلی برگردیم، اتفاقاً مسئله من هم این بود که «چگونه اموری که اساساً تفاوت‌های ماهوی دارند بدون این که دست از تفاوت‌های خود دارند با هم زندگی کنند»، الان در بحث‌هایی که صورت گرفت ما دیدیم که به هر حال هم باید آن ارزش‌ها، آن پاسخگویی به جامعه، آن انتقاد، آن گسترش مرزهای دانش، اینها هم منابع تعریف شود، منطق بازار، منطق عرضه و تقاضا، منطق‌های مختلف در اسلایدهای بعدی هم دیدید ما یک مثالی

⁶⁶ NGOs

از دانشگاه زده بودیم ببینید فکلتی گاورننس یک بخشی از قضیه است، باید انتقادی نگاه کند و غیره، مدیریت اجرایی و منابع مشکلات مالی دارد، آقای دکتر فرمودند، یعنی می‌دانیم چه کار می‌کنیم، میز آینده پژوهی می‌خواهد این ابهام را نشان بدهد؛ می‌خواهد نشان بدهد که چقدر بعضی از دوستان هنوز نمی‌خواهند صحبت کنند، و خیلی مهم است چون می‌بینم که مسئله خیلی گسترده است و یا بعضی از دوستان چند بار صحبت می‌کنند باز می‌بینم که این خیلی پیچیده است، این برای ما خیلی جالب است و بعد حکومت، بعد هیئت امنا، بعد ذینفعان، دانشجویان و دانش آموختگان همه این مسائل را اساتید برای ما باز کردند یعنی نشان می‌دهد که یک حکمرانی دانشگاهی لازم داریم؛ مثلاً دکتر آتشک باز بودنش را مطرح می‌فرمایند، یک استاد دیگر مطرح می‌کند تغییرات جامعه راه، یک استاد دیگر تغییرات دیگر راه، مجموعه اینها را ما باید دنبال کنیم و رویش فکری بکنیم و به امید حق آقای منیعی این پنل‌ها همچنان وجود داشته باشد و جمع دوستان و ما بتوانیم این گفت‌وگوها را و این تفکر جمعی را ادامه بدهیم. من بسیار آموختم، خیلی سوال برای من ایجاد شد، امیدوارم که همچنان در پنل‌های دیگر از محضر دوستان بتوانیم استفاده کنیم.

دکتر زهرا رشیدی

نخست بایستی از دقت نظر و حسن انتخاب مجری محترم این مطالعه سپاسگزاری کنم. حکمروایی دانشگاه‌ها در ایران موضوعی چالشی است که همواره محل بحث بسیاری از متخصصان و برنامه‌ریزان آموزش عالی ایران بوده و هست و بید می‌دانه بدون دگرگشتی در رویکرد سیاست‌گذاران این حوزه تغییر چشم‌گیری در آن اتفاق بیافتد و یا مشکلی بزرگی از پیش پای این حوزه اثرگذار برداشته شود. اثرگذار از آن رو که خوب می‌دانیم که؛ دانشگاه و دانش آموختگان دانشگاهی تا چه اندازه می‌توانند در گردش جامعه و اقتصاد یک کشور نقش اساسی و اجتناب‌ناپذیر داشته باشند چه در تنزل اجتماعی و اقتصادی و چه در ایجاد رویکردها و فعالیت‌های جریان ساز اجتماعی و اقتصادی. در این میان پاندمی ویروس کرونا چالش‌های نوپدید را بر چالش‌های کهنه و ریشه‌دار افزوده است که نیاز به بازنمایشی در حکمروایی دانشگاه‌ها را به سبک و سیاق پیشین بیشتر برجسته می‌نماید.

بنابراین نخستین پرسشی که در این باب به ذهن متبادر می‌شود این است که «آیا دانشگاه‌ها برای رویارویی با پاندمی بعدی و بهره‌مندی هر چه بیشتر از فرصت‌های جدید دوران پسا کرونا آمادگی دارند؟».

اگر من رئیس یک دانشگاه ایرانی بودم با ویژگی‌های خاص آن همچون متمرکز بودن اداره دانشگاه‌ها- کم‌رنگ بودن استقلال دانشگاه به معنا و مفهوم واقعی آن- محدودیت منابع مالی عمومی و وابستگی بلامنازع دانشگاه‌ها به منابع عمومی، نبود و یا کمبود زیرساخت‌های الکترونیکی در بسیاری از دانشگاه‌ها و غیره، چند موضوع اساسی در تصمیم‌گیری‌های آتی در اولویت جدی قرار می‌دادم. آنچه بایستی رهبران و به تعبیری راهبران دانشگاه در این دروان و چه بسا در دوران پسا کرونا به طور جدی مد نظر قرار دهند، سناریوپردازی و مدیریت ریسک است.

رهبران دانشگاهی برای هر تصمیم خود در این دوران بایستی نگاره‌ای بزرگ و برجسته از جایگاه دانشگاه در اجتماع داشته‌باشند که تلفیق و ترکیبی از فضای واقعی است و این پرسش را پیاپی با خود تکرار کنند که «دانشگاه در این دوران بایستی چه دستاوردی برای جامعه به همراه داشته باشد».

برای رسیدن به پاسخی کارا در ارتباط با دانشگاه آینده لازم است برنامه‌ریزی‌های درست و دقیق برای اصول و روش تدریس، محتوای درسی، توسعه زیرساخت‌های الکترونیکی، مهارت‌های اساتید و از همه مهم‌تر نیاز و انتظار دانشجویان از دانشگاه انجام شود. آنچه دانشگاه‌ها در سراسر دنیا برای آینده دانشگاه‌ها متصور هستند حکمروایی مشارکتی و بهره‌گیری از فرصت‌های همکاری با دیگر دانشگاه‌ها در نقاط مختلف جهان است. این تعاملات به دانشگاه این امکان را می‌دهد ضمن مدیریت منابع مالی که احتمال می‌رود با ادامه و بروز پاندمیک بعدی محدودتر شود، دسترسی آنان را به منابع مالی دیگر بیشتر نماید و در حقیقت سرریزی از منابع مالی رخ دهد. با تکیه بر ویژگی‌های بافتی آموزش عالی ایران این راهبردها از جمله راهبردهایی است که امکان‌پذیر است. چرا که دانشگاه‌ها بدون نیاز به قانونی جدید می‌توانند با ایجاد فضای تعاملی زیرساخت‌های فناوری و منابع انسانی خود را به اشتراک گذاشته که خود هزینه آموزشی را سرشکن کرده و ضمن آن که فرصتی است برای

دانشگاه‌های کمتر برخوردار تا کیفیت آموزشی خود را در سایه تعامل ارتقا دهند. ممکن است در اینجا این پرسش مطرح شود که آیا دانشگاهی مانند دانشگاه شریف تمایل دارد در این زمین بازی وارد شود؟

پاسخ این پرسش تغییر رویکرد به نظام دانشگاهی در ایران و جستجوی برای رسیدن به گفتمان در میان دانشگاهیان است. بایستی درک کنیم و باور کنیم که این نظام همانند بسیاری از نظام‌های دیگر یک سیستم باز است که برونداد و پیامدهای آن در یک چرخه می‌تواند همه اعضای آن از جمله دانشگاه پیشرفته‌ای مانند دانشگاه شریف را تحت تاثیر عملکرد ضعیف خود قرار دهد. پس اگر خانواده دانشگاهی بخواهند کاری برای آن انجام دهند بایستی تلاش نمایند تا چتر حکمروایی مشارکتی را بگسترانند، تا همه دانشگاه‌ها در هر سطحی در زیر این چتر رشد کنند و بزرگ شوند و این فرهنگ همراهی و همدلی را به جامعه خود نیز تسری دهند؛ فرای رویکردهای نئولیبرالی و بازاری که رقابت را هدف می‌گیرند و دانشگاه را از حضور و مشارکت در چنین فضایی نهی می‌کنند.

در همین زمان دانشگاه بایستی نیاز جامعه را نیز به خوبی رصد کرده و برپایه اختیارات واگذار شده کنونی به دانشگاه‌ها نسبت به راه‌اندازی گروه‌های آموزشی جدید با توجه به تحولات اجتماعی و بازارهای کاری نوپدید و همچنین عدم پذیرش (موقت) در دوره‌هایی که در زمان کنونی کارایی خود را برای جامعه از دست داده‌اند اقدام نمایند. در حقیقت دگرگشت بنیادین در رشته‌های تحصیلی دانشگاه‌ها در ایران بسیار نیاز است. به استناد مطالعه‌ای که پیش‌تر انجام داده‌ام برخی رشته‌های آموزشی و برنامه‌های درسی‌های مرتبط سال‌هاست که در ایران بازنگری نشده است که این خود هم زنگ خطری برای دانشگاه‌هاست و هم فرصتی که بایستی از آن به بهترین شکل بهره‌گرفت. دانشگاه‌ها با مشارکت یکدیگر می‌توانند با تکیه بر ویژگی‌های نهادی، منابع و زیرساخت‌های خود نسبت به بازنگری اساسی در برنامه درسی خود اقدام نمایند.

آنچه گفته شد درک اندک من از نظام دانشگاهی ایران است که به نظر می‌رسد در سایه همراهی همه دانشگاه‌ها می‌تواند بهبود یابد. ضعف ساختاری و مدیریتی کنونی در مواجهه با این پدیده سبب شد تا کمر آموزش عالی ایران را از نظر کیفیت آموزش خم کند اگر با پیش‌بینی‌های درست و سناریوپردازی‌های دقیق به داد آن نرسیم در رویارویی با پدیده بعدی ممکن است آن را به زانو درآورد. مراقب باشیم با تصمیم‌های نادرست روزی شاهد مهاجرت دانشجویان برجسته و خوش فکر ایرانی به کشورهای همسایه نباشیم که این درد بزرگی برای ایران ماست. ایرانی که روز مدعی برتری در منطقه را داشت- که در اصالت و درستی این ادعا هم بایستی خوب اندیشید- حال روزی را پیش چشمان خود ببیند که دانشگاه‌های خالی از دانشجو دارد.

نتیجه‌گیری دبیر علمی میز

مقصود فراستخواه

سیاست‌های اجرایی عاجل برای عزیمت رضایتبخش به آینده

باید مراقبت و تدبیری کنیم که اداره دانشگاه دست کم از عهده پنج مشکل جدی بریاید:

نخست اینکه هنوز بقایای آشکار و خصوصا پنهان تمرکز بر دانشگاه سنگینی می‌کند. مسأله دوم مراقبت نسبت به خود بوروکراسی غیرشایسته‌گرای دانشگاه است و اینکه اعضای هیأت علمی و کارکنان ذی صلاح حرفه‌ای در مدیریت و برنامه‌ریزی مشارکت نهادینه مؤثری نداشته باشند. مشکل سوم الگوی مدیریت درون‌گرای دانشگاه است و اینکه دانشگاه‌ها از عادت‌واره‌های برج عاجی کاملاً گسسته نشوند و ارتباط با جامعه و مفاهیمی مثل مسؤلیت اجتماعی برای دانشگاه در حکم چرخ پنجم و امری تفننی باشد و صورت بندی سیستماتیک و نهادینه‌ای از آن در نظام مدیریتی و فرایندهای اصلی دانشگاه توسعه پیدا نکند. در این صورت کمترین پاسخگویی مؤثر اجتماعی در عمل مشاهده خواهد شد.

مشکل چهارم شکافهای ویرانگر متن و حاشیه در میدان قدرت در دانشگاه است که چند سال پیش نیز در تحقیق مجزای اینجانب با دکتر رضا منیعی به دست آمد. شامل سه شکاف عمده ۱. قدرت سیاسی-مدیریتی ۲. قدرت آکادمیک، و ۳. قدرت اجتماعی و فرهنگی و جمعیتی .

مشکل پنجم غلبه مدیریت نوین دولتی تحت تأثیر هژمونیک نئولیبرالی در مقیاس جهانی است که ضمن آن سرمشق بنگاه داری و ارزش های داد و ستدی و کالامحور به طور مصرح یا ضمنی بر اداره دانشگاه نیز سایه انداز شده و به نحوی تناقض آمیز با ساختارهای دولتی، ترکیب ناهمگون ناساز ناموزون به وجود آورده است. فشارهای اداری و سیاستی و مدیریتی ناشی از این سرمشق، به زیان ابعاد کیفی و عمیق زندگی علمی و معرفتی و معنایی دانشگاه و ارزشهای ارتباطی و انتقادی آن می شود خصوصا در رشته های علوم انسانی و اجتماعی بالاخص در رشته های نظری تری مانند فلسفه.

سیاست اجرایی لازم: اصلاح آیین مدیریت دانشگاه ها و تحول بخشی در اداره آن ها

نظام شبه بورکراتیک حاکم و تمرکزگرایی در آموزش عالی نه تنها با سنتهای استقلال آکادمیک بلکه حتی با فلسفه وجودی قانون وزارت و نیز روح قانون هیأت امانا و نیز مواد قانونی برنامه های چهارم و پنجم توسعه بیگانه است.

اصلاحات ضروری آیین نامه ای

ماده ۱. تعاریف:

وزارتین: منظور از وزارتین وزارت ع ت ف و وزارت ب د آ پ است که وظیفه اصلی آنها سیاست گذاری کلان، بستر سازی، توانمندسازی، ظرفیت سازی، حمایت، ارزیابی عالی، آینده اندیشی و آمایش سرزمینی آموزش عالی در سطح ملی بر مبنای اصول استقلال دانشگاهی و اداره هیأت امنایی دانشگاه هاست. فلسفه وجودی وزارتین تسهیل گری و تنظیم قواعد نهادینه برای مشارکت دانشگاه ها و دانشگاهیان به منظور توسعه علمی کشور در جهت توسعه ملی در معنای پایدار و متوازن و عادلانه آن و افزایش تجمعی قابلیت های انسانی است.

ماده ۲. ارکان مؤسسه :

۱. هیأت امانا و دبیرخانه شبکه ای نیرومند آن
۲. رئیس مؤسسه و هیأت رئیسه
۳. شورای مؤسسه و شورای های تخصصی
۴. گروه های آموزشی و پژوهشی رشته و شورای بین رشته ای گروه ها
۵. صحن های گفت و گویی و تصمیم ساز:

۱-۵. تالار استادان

۲-۵. تالار کارکنان

۳-۵. تالار دانشجویان

۴-۵. تالار پاسخگویی اجتماعی دانشگاه به ذی نفعان و کاربران بیرونی دانشگاه شامل سازمانهای دولتی و غیر دولتی و مدنی و سمنی و شوراها و نهادهای شهری و محلی و اجتماعی و انجمنهای علمی و تخصصی و ادوار دانش آموختگان هر دانشگاه.

بقیه اصلاحات آیین نامه ای بر مبنای اصول استقلال آکادمیک، آزادی علمی، مشارکت و تعامل و ارزشهای ارتباطی و گفت و گویی، اصول خدمت و روابط انسانی و شفافیت و مسؤولیت و پاسخگویی اجتماعی در صورت آمادگی سیاستگذاران محترم و مدیران دانشگاهی به تفصیل قابل ارائه است.

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: آینده‌اندیشی 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