

رهبری تغییر در آموزش عالی
«راهنمای عملی در تحول علمی»

جفری ا. بولر

ترجمه: اصغر زبانی

سرشناسه	: بولر، جفری ال. ۱۹۵۴-م.
	Buller, Jeffrey L.
عنوان و نام پدیدآور	: رهبری تغییر در آموزش عالی: راهنمای عملی در تحولی علمی / جفری ال. بولر؛ ترجمه اصغر زمانی؛ ویراستار مهتاب پورآتش
مشخصات نشر	: تهران: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۲۹۶ص: مصور.
شابک	: 978-964-6451-14-8
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Change leadership in higher education: a practical guide to academic transformation, 2015
یادداشت	: کتاب حاضر اولین بار در سال ۱۳۹۴ تحت عنوان «رهبری تغییر در آموزش عالی» با ترجمه مریم نجفی و زهرا دهنوی توسط انتشارات درخت بلورین منتشر شده است.
عنوان دیگر	: راهنمای عملی در تحول علمی.
عنوان	: رهبری تغییر در آموزش عالی.
موضوع	: دانشگاه‌ها و مدارس عالی - مدیریت
موضوع	: Universitites and colleges—Administration
موضوع	: تحولات آموزشی
موضوع	: Educational chang
موضوع	: آموزش
موضوع	: Educational lea ersh
شناسه افزوده	: ۱۳۵۷
شناسه افزوده	: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی
شناسه افزوده	: Institute for Research and Planning in High Education
رده‌بندی کنگره	: ۹۱۳۹۶ ر ۰۹ / ۲۳۴۱ L
رده‌بندی دیویی	: ۳۷۸/۱۰۱

عنوان: رهبری تغییر در آموزش عالی: راهنمای عملی در تحول علمی
Change Leadership in Higher Education: A Practical Guide to Academic Transformation

مؤلف: جفری ال. بولر؛ مترجم: زمانی، اصغر

ویراستار: مهتاب پورآتش

مدیر اجرایی انتشارات: فریده جعفری

صفحه آرای: نرگس ترابیان

سال چاپ: ۱۳۹۶

شمارگان: ۲۰۰

لیتوگرافی: افرند

قیمت: ۲۵۰,۰۰۰ ریال

نشانی: تهران، خیابان نلسون ماندلا، کوچه گلغام، شماره ۷۰، کد پستی ۱۹۱۵۶۷۳۴۸۱

تلفن: ۱۷-۲۲۰۱۰۶۱۶ دورنگار: ۲۲۰۵۰۳۳۸

کلیه حقوق اعم از چاپ و تکثیر، نسخه‌برداری، ترجمه و جز این‌ها برای ناشر محفوظ است

(نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است)

فهرست

فصل اول: آنچه باید تغییر داد، خود تغییر است	۱۳
فصل دوم: چارچوب سازی مجدد تغییر	۴۵
فصل سوم: تعین نیاز به تغییر	۷۵
فصل چهارم: مدیریت تغییر به رهبری تغییر	۱۰۵
فصل پنجم: چرا برنامه‌ریزی راهبردی کارایی ندارد؟	۱۳۳
فصل ششم: ایجاد فرهنگ نوآوری	۱۶۵
فصل هفتم: هدایت تغییر و آشنایی	۱۹۱
فصل هشتم: تغییر فعال پوشتار	۲۱۵
فصل نهم: هدایت تغییر تعاملی	۲۴۱
فصل دهم: رهبری علمی آلی یا ارگانیک	۲۶۹

مقدمه

هرگاه سخن از تغییر در آموزش عالی به میان می‌آید، افراد معمولاً به یکی از این دو روش احساسات خود را ابراز می‌کنند. اول این که صحبت از تغییر در آموزش عالی به خودی خود کمی عجیب است چرا که ارزش عالی به واسطه ماهیت خود دائم در حال تغییر است. با ظهور تکنولوژی‌های جدید، افزایش رقابت بین دانشجویان و منابع، تغییر دیدگاه جامعه در مورد هدف آموزش عالی، ایجاد مدارشده‌های درسی و زمینه‌های تحقیقاتی جدید، تغییر الگوهای جمعیتی که شیوه و زمان ورود افراد به دانشگاه را دگرگون می‌کند و همچنین بروز تحولات مشابه در سراسر جامعه عملاً دیگر هیچکس نیارز به تغییر در آموزش عالی نمی‌بیند. از این دیدگاه تمام تغییرات قبلاً ایجاد شده است. دیدگاه کنیسه‌ای دوه به همواره در سخنان برخی مطرح می‌شود این است که علی‌رغم تمام تغییراتی که در حال انجام است، تغییر در آموزش عالی به خوبی مدیریت نمی‌شود.

با این حال، اگر دیدگاه دوم بارها به گوش من برسد، بارها در کنار من بسیار شگفت‌انگیزتر از دیدگاه اول خواهد بود: چرا باید مؤسساتی که دلیل حضورشان پیشرفت ایده‌های خلاقانه و تحقیق درباره روشهای سنتی و قدیمی برای انجام کارها است، آنقدر در برابر تغییرات مقاوم باشند که هرگونه تغییری را در نطفه خفه کنند؟ همان‌گونه که هر رهبر علمی می‌داند، بیشتر فرآیندهای برنامه‌ریزی راهبردی یا در کل فرو می‌پاشد و یا حتی نمی‌تواند بخش کوچکی از تغییراتی را که پیش‌بینی شده ایجاد کند. نتیجه‌ای که معمولاً از این دو دیدگاه بر می‌آید این است که (۱) دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها همواره در جریان روندهایی قرار دارند که (۲) نمی‌توانند به خوبی آن را اداره کنند و در نتیجه، نتایج ملموس اندکی به دست می‌آورند. فرآیند تغییر در آموزش عالی معمولاً به معنی از دست دادن فرصت‌ها و اتلاف منابع است.

با این وجود، کتابی با موضوع تغییر در آموزش عالی چگونه می‌تواند مقوله‌ای جدید و مفید ارائه کند؟ موضوع تغییر در آموزش عالی این روزها مانند یک صنعت خانگی شده است. همان‌گونه که در فصل نخست کتاب اشاره خواهد شد، کتاب‌های زیادی پیرامون این که آموزش عالی در معرض

تغییرات اساسی قرار دارد یا باید قرار بگیرد به چاپ رسیده است. در بسیاری از این کتاب‌ها دستورالعمل‌هایی هم در مورد تغییراتی که باید در دانشکده‌ها ایجاد شود، تجویز شده است. «پاسخ مسئله گسترش آموزش از راه دور است!» «خیر، تاکید بر مهارت‌های شغلی پاسخ مسئله است» «صبر کنید، این حرف درست نیست، پاسخ مسئله یادگیری فعال است!» «برعکس، کاهش هزینه‌ها پاسخ مسئله است!» «در حال حاضر تمرکز جدی بر رشته‌های مبتنی بر علم و فناوری، مهندسی و ریاضیات اجواب مسئله است!» «لغو تصدی جواب مسئله است» «رقابت بیشتر جواب مسئله است». هر شش ماه یک «جواب» جدید پیدا می‌شود، ولی هنوز واقعاً به این سؤال پاسخ داده نشده و مسأله حل نشده باقی مانده است. مبحثی که می‌توانم در مورد این مکالمه مداوم مطرح کنم این است که رهبری تغییرات مؤثر در آموزش عالی به ندرت به شکل تحمیل یک جواب خاص است بلکه در حقیقت به شکل پرسیدن سؤالات درست است. به این دلیل می‌توان گفت رهبران تغییر که تغییراتی معنی‌دار و پایدار در مؤسسه خود ایجاد کرده‌اند - بر خلاف تغییراتی که صرفاً مرسو هستند یا به گونه‌ای طراحی شده‌اند که در ظاهر نشان می‌دهند آن آموزشگاه در مسیری جدید حرکت می‌کند در حالیکه اصولاً در همان مسیر فعلی خود قرار دارد - و در این کتاب با ایشان آشنا خواهیم شد (به‌خصوص در فصول هفت تا نه)، کسانی هستند که انرژی خود را وقف ایجاد تغییر در فرهنگ کرده‌اند نه لزوماً اجبار به پذیرش چشم‌اندازی جدید. همانطور که خواهیم دید، رهبران واقعی - مانند گمگشتگان بیابان سروصدا راه نمی‌اندازند که این یا آن ایده همان موج آینده است. اینها هم‌راهِ رکننده و سرعت بخش تغییرات هستند. علی‌رغم آنچه در روزنامه‌ها خوانده و در تلویزیون می‌بینیم، تغییرات ماندگار در آموزش عالی اغلب حاصل سرریز شدن منابع مالی به سوی مدل‌های آموزشی توسط فردی میلیاردر نیست که شاید در آغاز تاثیرگذار باشد، اما در نهایت ثابت می‌شود که پایدار است. جای تعجب است که «مسأله بزرگ امروز» اغلب به سرعت تبدیل به همان ارزش‌های سؤال برانگیز و زودگذر دیروز می‌شود. الگوهایی را شاهد بوده‌ام که اغلب نتیجه‌گیری کرده‌اند که چیزی - چیزی که جهان به آن نیاز دارد، هنوز هم کتابی دیگر است که بگویند چه تغییراتی باید در دانشکده یا دانشگاه ایجاد شود. فکر می‌کنم به جای آن به یک راهنما نیاز داریم که فرایند تغییر را رهبری کند؛ به عبارت دیگر، کشف این موضوع که از بین این همه فرهنگ سازمانی متمایز در آموزش عالی کدامیک بهتر عمل می‌کند. این همان چیزی است که رهبری تغییرات در آموزش عالی خوانده می‌شود و در واقع طرح مسئله بزرگ آینده نیست، بلکه نشان می‌دهد که چگونه می‌توانیم به عنوان رئیس، مدیر، مسئول، سرپرست و عضو هیئت علمی بطور سازنده با یکدیگر همکاری کنیم تا فرهنگی

¹ STEM= Science, Technology, Engineering and Mathematics

علمی ایجاد شود که پاسخگوی خوبی برای چالشها و فرصتهای جدید باشد و نشان می‌دهد چه زمانی برای سرمایه‌گذاری در فرصتهای تحول مناسب است و چه زمانی نامناسب.

نمی‌خواهم این احساس را در خواننده ایجاد کنم که در گذشته راهنمای مفیدی برای رهبری تغییرات در آموزش عالی وجود نداشته است. در حقیقت، اطلاعات مفیدی درباره کارهایی که قبلاً انجام شده وجود دارد - از جمله کتاب پیتر اکل، باربارا هیل، مادلین گرین، بیل مولان تحت عنوان گزارش شورای فرهنگی آمریکا در باب آموزش در حال تغییر (۱۹۹۹) - که به کرات در صفحات پیش رو به آنها استناد شده است. گزارش شورای فرهنگی آمریکا در باب آموزش چهارچوبی را فراهم می‌کند که بیش از یک دهه بسیاری از مؤسسات را در طول فرآیند تغییرشان به خوبی هدایت کرده است. اما چشم‌انداز «در حال تغییر» با چشم‌اندازی که امروزه درمی‌یابیم، تفاوت عمده‌ای دارد. عمده‌ترین دلیل این تفاوت چشمگیر این است که توصیه‌هایی که ارائه می‌دهد می‌تواند بسیار سودمند باشد. تاریخ آن به قبل از زمان دوره‌های رایج آموزش اینترنتی باز می‌گردد، زمانی که رقابت میان مؤسسات انتفاعی و غیرانتفاعی همچنان جریان داشت. در سال ۱۹۹۹ آموزش از راه دور عمدتاً از طریق رسانه‌های جمعی و شبکه‌های مدار بسته ویدئویی انجام می‌شد و تنها چند سال بعد روس نلایر اینترنتی تقریباً بطور کامل جای رسانه جمعی را در تدریس گرفت. همچنین سال ۱۹۹۹ بسیاری از فاجعه کلمبیا رخ داد. تیراندازی‌های مشابهی که مدتها پیش از آن در «ویرجینیا تکنیک» و «سندی هوک» اتفاق افتاده بود، موجب طرح تردیدهایی جدی پیرامون امنیت و وضعیت فیزیکی پردیس‌ها و محوطه‌های دانشگاهی شد یعنی جایی که تعداد زیادی از مردم خواسته یا ناخواسته در فضای دوپنکی جمع می‌شوند. اگرچه پیش از شروع قرن بیستم تعدادی هرچند اندک از قانونگذاران عمارات و هتال‌های حاکم وجود داشت، ولی نشانه‌ای از آگاهی ایشان در مقایسه با اساتید و مربیان دربار آنجا که آموزش عالی باید انجام می‌داد وجود نداشت. به طور خلاصه می‌توان گفت که خود تغییرات هم یکی و نیم دهه گذشته اندکی دچار تغییر شده و اکنون وقت آن است که این فرآیند با چشایی زیربنایی شود. یکی از عوامل اجتناب‌ناپذیر که موجب بحث‌های حاضر پیرامون تغییر در آموزش عالی شده، شکاف عمیق میان دولتمردان، قانونگذاران و مدیران بالادست از یک سو و رؤسای دانشکده‌ها، مدیران و اعضای هیئت علمی از سوی دیگر درباره این موضوع است که چرا دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها در جایگاه نخست تغییر قرار دارند و چگونه می‌توان به بهترین و مقرون به صرفه‌ترین روش به اهداف ناشی از تغییر دست پیدا کرد. بر اساس مطالعه‌ای که به تازگی توسط موسسه «گاه‌شماری آموزش عالی»^۱ تحت عنوان «نگرشی بر نوآوری» (۲۰۱۳) انجام شد، نشان داده

¹ Chronicle of Higher Education

می‌شود اگرچه رؤسای دانشگاه‌ها تمایل دارند در مورد مسیری که آموزش عالی در حال حاضر طی می‌کند مثبت اندیش باشند، دیدگاه اعضای هیئت علمی با آنها فاصله قابل توجهی دارد. تنها ۳۲٪ از اعضای هیئت علمی که مورد ارزیابی قرار گرفتند احساس می‌کنند که آموزش عالی در مسیر درستی حرکت می‌کند، در حالیکه ۶۴٪ از رؤسای دانشگاه‌ها معتقد به این باورند. ۳۵٪ از رؤسای دانشگاه‌ها سیستم آموزش عالی آمریکا را بهترین سیستم در جهان توصیف می‌کنند در حالیکه تنها ۱۷٪ از اعضای هیئت علمی با آنها موافق هستند و فقط ۷٪ از آنها فکر می‌کنند که این روند تا ده سال آینده ادامه پیدا خواهد کرد. با این وجود، هر دو گروه به طور کلی با نیاز به تغییر در آموزش عالی موافق هستند. تنها ۱٪ از رؤسای دانشگاه‌ها و ۳٪ از اعضای هیئت علمی بر این باور بودند که نظام آموزش عالی در آمریکا بی‌نقص است و تغییر چندانی نیاز ندارد. همچنین فقط ۱۱٪ از رؤسای دانشگاه‌ها و ۱۰٪ از اعضای هیئت علمی اعتقاد داشتند که سرعت فعلی تغییرات در آموزش عالی بسیار کند است. بنابراین اگر تمام این تغییرات به نحوی از قبل در حال وقوع در دانشگاه‌ها و دانشگاه‌های ما باشد، چگونه می‌توان آن را به بهترین شکل رهبری کرد تا هر چه بیشتر مثبت شود؟ مخرب و هزینه‌بر؟ این سؤال هدایتگر بحث اصلی این کتاب است، با این امید که خوانندگان پس از خواندن این کتاب به ایده‌هایی محسوس و عینی پیرامون ایجاد تغییرات مثبت در تمام سطوح سیاست یا سیستم‌های آموزش عالی دست پیدا کنند. بسیاری از مردم تفکرات و ایده‌های خرد را در ناوتمندانه درباره این کتاب مطرح کردند که به خصوص از افراد زیر تشکر ویژه دارم:

- گیل برادی بخاطر دیدگاه‌هایی که در زمینه سیاست‌ری سناریو مطرح کرد.
- خالد الانقاری و محمد الاوهالی بابت ساعتها بحث و گفتگو با ایشان درباره چالش‌ها و دورنمای تغییر در آموزش عالی در عربستان سعودی.
- هاروی پرلمان برای ارائه مفهوم قطب‌نمای استراتژیک و همچنین بابت توضیح درباره نحوه کار این رویکرد در دانشگاه نبراسکا - لینکلن.
- مایکل تانر در خصوص دیدگاه وی در زمینه مثلث آهنین.
- ادوین ماسی و کریستینا (تینا) هارت بابت سخاوتمندی ایشان در بیان این مسئله که چگونه تغییرات محض در دانشگاه دولتی ایندین ریور رخ میدهد.
- دانا بابز برای طراحی اشکال ۱، ۱، ۲، ۱، ۳ و ۲، ۲ و اینکه به من اجازه داد در این کتاب از طرح‌های وی استفاده کنم.
- ساندی اوگدن و مگان گیگر بابت کمک به انجام تحقیق، پشتیبانی در زمینه ویراستاری و تحمل خصوصیات خاص اخلاقی من.

- انتشارات مگنا که به من اجازه داد برخی مطالبی را که به صورت اصل در نشریه «آکادمیک لیدر» به چاپ رسیده بود، در فصل ۳ عنوان کنم (مجوز چاپ مجدد توسط انتشارات مگنا و نشریه آکادمیک لیدر صادر شد).

امیدوارم مباحث مطرح شده در این کتاب برای شما جذاب و برانگیزنده باشد فارغ از اینکه اعمال تغییر در نظر شما مفید باشد یا خیر و یا اینکه فرضیات مشترک ما را به چالش می‌کشد یا خیر، تهدیدی که اغلب با نمایان شدن چهره‌ای زیبا از فرضیات از میان فضای مبهم و تیره به پایان می‌رسد و یا ابزاری که می‌توان آن را برای ایجاد رشد خلاقانه به کار گرفت یا چیزی مانند اینها. صحبت کردن درباره تغییرات مسئله‌ای است که به نظر می‌رسد هرگز از آن اجتناب نخواهیم کرد. بنابراین اگر قصد داریم به هر دلیل درباره تغییرات صحبت کنیم، دست‌کم تلاش کنیم تا گفتگوی ما برانگیزنده و ماندگار باشد.

سپتامبر ۲۰۱۴، ژوپیتتر، فلوریدا

جفری ال بولر
دانشگاه آتلانتا