

رهبری فرآیند تغییر در آموزش عالی

راهنمای عملی تحول در دانشگاه‌ها

نویسنده: جفری ال . بولر

مترجم: حسین فاندیز

سرشناسه (نویسنده): جفری آل بولر

عنوان و نام مترجم: رهبری فرآیند تغییر در آموزش عالی (راهنمای عملی تحول در دانشگاه‌ها) / فاندیز، حسین ۱۳۵۴

ویراستار: عمادی سرخی، سید محمد رضا ۱۳۶۳

وضعیت ویراست: اول

مشخصات نشر: تهران: قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء(ص)، ۱۳۹۳

مشخصات ظاهری: ۳۴۰ صفحه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۹۸۰-۶۶-۷

قیمت: ۶۵۰۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

عنوان اصلی:

رهبری فرآیند تغییر در آموزش عالی (راهنمای عملی تحول در دانشگاه‌ها)

موضوع: دانشگاه‌ها و مدارس - مدیریت

موضوع: تحولات آموزشی

موضوع: رهبری آموزشی

شناسه افزوده: فاندیز، حسین ۱۲۵۴

شناسه افزوده: عمادی سرخی، سید محمد ۱۳۶۳

شناسه افزوده: تهران: ارتش. قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء(ص)

رده‌بندی کنگره: LB ۲۳۴۱

رده‌بندی دیویی: ۳۷۸/۱۰۱

شماره کتابشناسی ملی: ۶۲۴۶۹۰۵



عنوان: رهبری فرآیند تغییر در آموزش عالی (راهنمای عملی تحول در دانشگاه‌ها)

نویسنده: جفری آل بولر

مترجم: حسین فاندیز

ویراستار: سید محمد رضا عمادی سرخی

طراح جلد و صفحه‌آرا: سید رسول نواده

ناظر نشر: سید محمد رضا عمادی سرخی

ناشر: قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء(ص) آجا

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۹۸۰-۶۶-۷

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

چاپ اول: ۱۳۹۹

قیمت: ۶۵۰۰۰۰ ریال

نشانی: تهران، بزرگراه بسیج، بلوار هجرت، ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء(ص) آجا

تلفن: ۰۲۱-۳۳۲۴۰۴۶۸ (دورنگار: ۰۲۱-۳۳۲۴۰۴۶۹)

کلیه حقوق این اثر به انتشارات قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء(ص) آجا تعلق دارد

مقدمه نویسنده

هرزمان سخن از تغییر در آموزش عالی به میان می‌آید، شنوندگان لاجرم یکی از این دو احساس را بروز خواهند داد: احساس نخست این است که سخن از موضوع تغییر در آموزش عالی به‌عنوان موضوعی قابل بحث، فی‌نفسه، اندکی غریب است، چراکه آموزش عالی به‌واسطه ماهیت خود، پیوسته در سیران تغییر است. با عرضه فناوری‌های نوین، رقابت فزاینده برای جذب دانشجویان و منابع جدید، رویکردهای اجتماعی متغیر به غایت مطلوب آموزش عالی، ظهور پی‌درپی رشته‌ها و گرایش‌های علمی و تخصصی جدید، تحول در الگوهای - بیت ساختاری تعیین‌کننده اینکه چه کسانی و در چه زمانی با عرضه آموزش عالی خواهند نهاد، و بروز تحولات هم‌اکنون در سطح اجتماع، هیچکس دیگر نیازی به ایجاد تغییر در آموزش عالی ندارد؛ از آن روی که تغییر هواره رزم آموزش عالی است. دومین احساس (یا تفکر) قالبی‌ای که ممکن است شخص در مرحله‌ای از بحث - باب تغییر در آموزش عالی بروز دهد، این است که علیرغم تمامی تغییراتی که آموزش عالی به خود می‌بیند، این نظام - پستان از اداره درست تغییر، عاجز است.

از بسیاری جهات، حتی با آنکه به شنیدن اظهار نظر اخیر، و کرده‌ایم، لیکن همچنان بسیار شگفتی‌آورتر از تکرار احساس نخست است: چگونه است که همدن نهادهایی که فلسفه وجودی‌شان، پرورش ایده‌های نوآورانه و تشکیک در طرق سنتی انجام امور است، تابدا - در مقاومت در برابر تغییر، پیش می‌روند که همواره در صدد سرکوب آن برمی‌آیند؟ همانگونه که هر مدیر دانشگاهی - واقف است، بسیاری فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی‌ای که یا یکسره دچار اضمحلال می‌شوند یا در - به حتی گوشه کوچکی از وعده‌های خود، ناکام می‌مانند. ثمره عملی این دو حقیقت کتمان‌ناپذیر، مآلا آن است که: (۱) مدارس عالی (کالج‌ها) و دانشگاه‌ها دائما گرفتار در فرایندی هستند که (۲) قادر به مدیریت صحیح آن نبوده و این گرفتاری نیز آثار ملموس اندکی در پی دارد؛ به عبارت ساده‌تر، فرایندهای تغییر در آموزش عالی، عادات، مساوق با فوت فرصت و اتلاف منابع هستند.

در چنین فضایی، نگارش کتابی دیگر در باب تغییر در آموزش عالی، چه مطلب جدید و مفیدی را می‌تواند به این گفتمان بیفزاید؟ امروزه، موضوع تغییر در آموزش عالی، یقیناً، به سطحی بسیار نازل از ابتدال در غلطیده است. همانگونه که در «فصل ۱» خواهیم دید، در این رابطه که آموزش عالی در حال تغییر بنیادین است؛ باید به‌نحوی بنیادین دگرگون شود؛ و یا اینکه چاره‌ای جز تن دادن به تغییری بنیادین ندارد، به‌هیچ‌روی، با کسر

کتاب و پند مواجه نیستیم. بسیاری از این کتاب‌ها درباره‌ی نوع تغییرات مورد نیاز کالج‌ها حتی دست به تجویز می‌زنند. از جمله تجویزات کلیشه‌ای این کتاب‌ها می‌توان به این موارد اشاره کرد: "راحل این مشکل، گسترش آموزش از راه دور است!"؛ "خیر، تاکید بر مهارت‌آموزی شغلی، راه حل این مشکل است!"؛ "دست نگه دارید. این کار درستی نیست! راه حل این مشکل، یادگیری فعال^{۱۷} است!"؛ "اتفاقاً برعکس، راه حل این مشکل، کاهش هزینه‌ها است!"؛ "جداً عرض می‌کنم؛ در حال حاضر، تنها تمرکز بر اصول آموزشی STEM^{۱۸} راه حل این مشکل است!"؛ "الغای حق تصدی اعضای هیئت علمی"، راه حل این مشکل است!"؛ "رقابت بیشتر، راه حل این مشکل است!"، تقریباً هر شش ماه یکبار، یک "راحل" نجاتبخش جدید برای مشکل تغییر در آموزش عالی، ظاهر می‌شود، لیکن این مشکل کماکان حل نشده باقی است. کمکی که قصد دارم به این گفتمان رو به توسعه، این است که رهبری موثر تغییر در آموزش عالی، اگر نگوییم هرگز اما ندرتاً، نسبتی با القای راه حل‌ها از خاص داشته؛ بلکه نسبت آن بیشتر با طرح مسائل درست است. از همین رو، رهبران تغییری که با آن‌ها در این کتاب آشنا خواهیم شد (به‌ویژه در فصول ۷ تا ۹)، که تغییرات پایدار و معناداری را در مؤسسات تحت رهبری خود ایجاد کرده‌اند - در مقایسه با تغییری که صرفاً از سر پیروی از مد ایجاد می‌شود و یا تنها طراحی شده تا اینگونه به راه برسد - که موسسه آموزشی مورد نظر در حال حرکت در مسیری تازه است، حال آن‌که اساساً به موازات همان مسیر فعلی در حال حرکت است - از آن دسته رهبرانی هستند که توان خود را مصروف تغییر فرهنگ سازمانی/ نهادی کرده‌اند، نه تحمیل تصورات و رویایی جدید. همانطور که خواهیم دید، رهبران تغییر حقیقی، تقریباً هرگز ندای فوریت ایجاد ای این ایده یا آن ایده (یعنی سوار شدن بر موج آینده است) را در برهوت بی‌توجهی، سر نمی‌دهند. این رهبران کسانی هستند که خود، کاتالیزور و عامل تسریع تغییر می‌شوند.

علیرغم آنچه که در روزنامه‌ها می‌خوانیم یا در شبکه‌های تلویزیونی می‌بینیم، تغییر پایدار در آموزش عالی معمولاً نتیجه کمک‌های یک فرد خیر یا سرمایه‌گذار میلیاردی نیست که منابع مالی عظیمی را در الگوهای دانشگاهی سرازیر کند که البته در ابتدای کار، تحولی تاثیرگذار به نظر می‌رسد اما نهایتاً معلوم می‌شود که تغییری ناپایدار بوده است. عجیب آنکه چه بسیارند مواردی که "دست‌آورد بزرگ امروز"، در چشم‌برهم‌زدنی،

۱۷. «یادگیری فعال» یا active learning نوعی یادگیری است که در آن مدرس تلاش می‌کند فراگیرندگان را در فرآیند یادگیری به شیوه‌ای مستقیم‌تر نسبت به سایر روش‌ها درگیر کند.

۱۸. STEM که مخفف عبارت "Science, Technology, Engineering, and Mathematics" است برنامه‌ای است آموزشی، مبتنی بر ایده آموزش دانشجویان در چهار رشته تخصصی علوم، فناوری، مهندسی و ریاضیات در قالب یک رویکرد بین‌رشته‌ای و کاربردی. به عبارت ساده‌تر، به جای آموزش چهار رشته مزبور به عنوان موضوعات درسی جداگانه و گسسته، STEM این رشته‌ها را به یک پارادایم یادگیری همگرا براساس برنامه‌های دنیای واقعی تبدیل می‌کند.

هوس زودگذر و بی‌ارزش دیروز می‌شود. من تکرار این الگوی را آنقدر دیده‌ام که می‌توانم نتیجه بگیریم که آخرین چیزی که این دنیا به آن نیاز دارد نوشتن کتاب دیگری است که به شما بگوید چه چیزی را باید در کالج یا دانشگاهتان تغییر دهید. در عوض، اندیشه‌ام این است که آنچه نیاز داریم کتاب راهنمایی برای رهبری فرایند تغییر است، یا به عبارتی، اکتشاف آنچه که بهترین عملکرد را در فرهنگ سازمانی به شدت شاخص آموزش عالی دارد. تمامی آنچه که کتاب «رهبری تغییر در آموزش عالی» می‌خواهد بگوید همین است. کتاب حاضر، دربارهٔ دستاورد بزرگ بعدی نیست، بلکه دربارهٔ این است که چگونه ما به عنوان رؤسای دانشگاه‌ها، ناظمین دانشگاه‌ها، رؤسای دانشکده‌ها، اساتید دانشگاه، و اعضای هیئت علمی می‌توانیم به نحوی سازنده با یکدیگر کار کنیم تا فرهنگی دانشگاهی را بسازیم که واکنشی صحیح به هر چالش یا فرصت جدید نشان دهد، امکانات و اختراعات در حال شکل‌گیری را در فرصت مناسب تبدیل به سرمایه کند، و در زمان‌های سختی، از خود مقاومت نشان دهد.

فصل ندارم این برداشت را القاء کنم که به نگاه در گذشته هیچ کتاب راهنمای مفیدی دربارهٔ رهبری تغییر در آموزش عالی وجود نداشته است. در واقع، نام آموزنده‌ترین اثری که در این باره در گذشته نگاشته شده را - یعنی همان گزارش «شورای آموزش آمریکا»^{۲۰} با عنوان «دربارهٔ تغییر»^{۲۱} (۱۹۹۹)، تالیف: پتر اِکل، باربارا هیل، مدلین گرین، و بیل ملون^{۲۲} - بارها در صفحات کتاب پیش‌روی‌تان خواهید دید. گزارش «شورای آموزش آمریکا»، چارچوبی را فراهم آورد که بیش از یک دهه در حیطهٔ اثربخش، موسسات بسیاری را در طی فرایند تغییر خود، راهنمایی نمود. اما دورنمایی که گزارش دربارهٔ رهبری را به وجود آورد بسیار متفاوت از آن چیزی است که امروزه می‌یابیم. فضای سازندهٔ گزارش مزبور، بسیار متفاوت است؛ عمدتاً به این دلیل که توصیه‌هایی که ارائه می‌کند بسیار سودمند هستند. اما این گزارش متعلق به زده سال است که هنوز «دوره‌های گستردهٔ درسی آزاد آنلاین»^{۲۳} موسوم به MOOCs در عرصهٔ آموزش ظهور نکردند و زمان، زمانی بود که رقابت میان موسسات انتفاعی و غیرانتفاعی به تازگی در حال شکل‌گیری بود. در ۱۹۹۹، آموزش از راه دور، همچنان به‌طور گسترده از طریق پخش برنامه‌های تلویزیونی یا شبکه‌های ویدئویی محدود انجام می‌شد؛ تنها چند سال بعد از انتشار این گزارش بود که دوره‌های درسی آنلاین تقریباً به‌طور کلی، جایگزین برنامه‌های آموزشی تلویزیونی شد. سال ۱۹۹۹، سالی بود که تراژدی کلمباین^{۲۴} رخ داد، که بسیار پیش از حوادث

1. American Council on Education
2. *On Change*
3. Peter Eckel, Barbara Hill, Madeleine Green, and Bill Mallon
4. massive open online courses (MOOCs)
5. Columbine

تیراندازی مشابه در ویرجینیا تک^۶ و سندی هوک^۷، پرسش‌های اساسی‌ای را درباره امنیت محیط‌های دانشگاهی و اینکه آیا اصولاً مطلوبیتی در و یا حتی لزومی برای وجود محیط‌های فیزیکی دانشگاهی - که شمار انبوهی از افراد در یک محیط بسته گرد هم می‌آیند - هست یا خیر، مطرح کرد. اگرچه افراد عملگرا اندکی در هیئت‌های مقننه، مجالس قانونگذاری، و هیئت‌های مدیره پیش از قرن بیست‌یکم وجود داشتند، اما حس قوی‌ای در میان قانونگذاران و هیئت‌های مقننه مبنی که آن‌ها بعنوان قانونگذار، بیش از معلمان دست‌اندرکاران امر آموزش، می‌دانند که آموزش عالی باید چگونه باشد، وجود داشت. به‌طور خلاصه، خود مقوله تغییر، تغییر بسیاری در طول یک دهه و نیم گذشته داشته است، و اکنون زمان آن فرارسیده تا با دید، نوبه این فراموش‌نگریم.

یک عامل غیرقابل اجتناب که رنگ‌وبویی تازه به این بحث درباره تغییر در آموزش عالی می‌دهد شکاف روبه تعمیق میان فاعل و مفعول است. هیئت‌های تقنینی و مدیران رده‌بالا از یک سو و از سوی دیگر، اعضای هیئت‌های علمی، مدیران دانشکده‌ای، رؤساء انشگاه‌ها درباره چرایی لزوم وجود کالج‌ها و دانشگاه‌ها و ثانیاً چگونگی نیل به آن هدف به بهترین نحو و با کمترین هزینه، مطالعه‌ای که اخیراً در «مجله تاریخ‌نگار آموزش عالی» تحت عنوان «گرایش‌های نوآوری»^۸ (۲۰۱۰)، چاپ شده است، اظهار می‌دارد که گرچه رؤسای دانشگاه تمایل دارند درباره جهتگیری کنونی آموزش عالی نگاه مثبتی داشته باشند، اما دیدگاه اعضای هیئت‌های علمی در این باره، به شدت منفی است. تنها ۳۲ درصد راضی به هیئت‌های علمی که مورد مصاحبه قرار گرفت بودند این احساس را داشتند که آموزش عالی در مسیر درستی گام برمی‌دارد، حال آن‌که این درصد در مورد رؤسای دانشگاه‌ها به عدد ۶۴ می‌رسد. باین که ۳۵ درصد از رؤسای دانشگاه‌ها، نظام آموزش عالی امریکا بهترین نظام در جهان می‌دانستند، تنها ۱۷ درصد از اعضای هیئت‌های علمی این نظر موافق بودند، و از آن میان، فقط ۷ درصد بر این باور بودند که نظام آموزش عالی امریکا جایگاه برتری خود را در دهه آینده نیز حفظ خواهد کرد. با همه این اوصاف، هر دو گروه مصاحبه‌شونده عموماً با لزوم ایجاد تغییر در آموزش عالی، موافق بودند. تنها ۱ درصد از رؤسای دانشگاه‌ها و ۳ درصد از اعضای هیئت‌های علمی بر این نظر بودند که آموزش عالی در ایالات متحده از وضعیت بسیار خوبی برخوردار بوده و نیازی به تغییر چندانی ندارد. به‌طور مشابه تنها ۱۱ درصد از رؤسای دانشگاه‌ها و ۱۰ درصد از اعضای هیئت‌های علمی بر این اندیشه بودند که شتاب کنونی تغییرات در آموزش عالی، بسیار بطئی است. لذا، اگر این تغییر، به هر ترتیبی، از پیش، در حال رخداد

6. Virginia Tech
7. Sandy Hook
8. Chronicle of Higher Education
9. Attitudes on Innovation

در کالج‌ها و دانشگاه‌ها است، چگونه می‌توانیم به بهترین وجه آن را رهبری کنیم که تا حد ممکن، مثبت بوده و نه صرفاً تا جای ممکن از هم گسیخته و هزینه‌بر؟ این پرسش، راهنمای مباحث ما در کتاب حاضر است، به امید آنکه خوانندگان از این مباحث بهره‌ای برده و ایده‌های ملموسی درباره آنچه که می‌توانند به منظور رهبری مثبت تغییر در سطحی در سازمان، نهاد، یا نظامی که قرار دارند، دریافت کنند.

در فرایند نگارش کتاب حاضر، بسیار بودند کسانی که اینجانب را با ایده‌ها و افکار خود، بسیار سخاوتمندانه یاری کردند. از آن میان، به‌ویژه سپاسگزاری می‌کنم از:

- ۱۰. گیل برادی^{۲۹} خاطر بینشش در سناریونویسی برای نگارش کتاب
- ۱۱. خالد الانقاری و محمد الوهالی^{۳۰} به‌خاطر ساعت‌ها گفتگو درباره چالش‌های پیش‌رو و چشم‌اندازهای بزرگ در سام آموزش عالی عربستان سعودی
- ۱۲. هاروی پرلمان^{۳۱} به‌خاطر معرفی مفهوم قطب‌نمای استراتژیک^{۳۲} و تشریح اینکه چگونه این رویکرد در دانشگاه نبراسکا-لینکلن^{۳۳} رواج شد
- ۱۳. مایکل تیر^{۳۴} به‌خاطر دیدگاه‌هایش درباره «لث آهنی»
- ۱۴. ادوین ماسی و کریستینا (تینا) هارت^{۳۵} به‌خاطر نشان دادن مستقیم اینکه تغییر واقعی یا اساسی^{۳۶} چگونه در «کالج دولتی ایندین ریور» در حال رخ دادن است
- ۱۵. دانا بابز^{۳۷} به‌خاطر طراحی شکل‌های «۱-۱»، «۱-۱»، «۱-۱» و «۲-۲» و دادن اجازه استفاده از آن‌ها در این کتاب
- ۱۶. سندی اُگدن و مِگان گایگر^{۳۸} به‌خاطر کمک‌های تحقیقاتی، پشتیبانی، پیراستاری، و تحمل صبورانه خصوصیات اخلاقی خاص من
- ۱۷. انتشارات مگنا^{۳۹} به‌خاطر دادن اجازه برای تعدیل و استفاده مجدد از مصیبتی که پیش‌تر، در کتاب «رهبر دانشگاهی»^{۴۰} آمده بود در «فصل ۳» کتاب حاضر

10. Gil Brady
 11. Khalid Al-Anqari and Mohammad Al-Ohali
 12. Harvey Perlman
 13. strategic compass
 14. Michael Tanner
 15. iron triangle
 16. Edwin Massey and Christina (Tina) Hart
 17. substantive change
 18. Dana Babbs
 19. Sandy Ogden and Megan Geiger
 20. Magna Publications
 21. Academic Leader

امید است استدلالاتی که در این کتاب ارائه شده مطمع نظر و برانگیزاننده اندیشه خوانندگان قرار گیرد. صرف نظر از آنکه تغییر را فی نفسه امری مفید بدانند، چرا که موجب ایجاد تحول شده و فرضیات و مسلمات ذهنی ما را به چالش می کشد یا خیر؛ تغییر در معنای یاد شده تهدیدی است که در قاطبه موارد، منتهی سوختن تر و خشک با هم می شود - ابزاری که می توان آن را تحت انقیاد و اطاعت در آورد تا بدان وسیله رشد پُرباری را تجربه کرد، یا هرچیز مفید دیگر! از قضا، تنها چیزی که از قرار معلوم، در مورد تغییر، از آن احتراز نمی کنیم سخن گفتن درباره آن است. لذا، اگر قرار باشد به هر تقدیر، درباره تغییر، بحث کنیم، اجبار دهید دست کم گفتگویی انگیزشی و سازنده در این باره داشته باشیم.

جفری ل. بو

سپتامبر ۲۰۱۴

دانشگاه آتلانتیک

شهر ژوپیتر، فلوریدا

منابع پیشنهاد

- Chronicle of Higher Education. (2013). *Attitudes on innovation: How college leaders and faculty see the key issues facing higher education*. Washington, DC: Chronicle of Higher Education. Retrieved from results.chronicle.com/InnovationSurvey2013_Adobe
- Eckel, P., Hill, B., Green, M., & Mallon, B. (1999). *On change*. Washington, DC: American Council on Education.

فهرست

فصل «۱» تنها چیزی که باید تغییر دهیم، خود تغییر است.....	۱
فصل «۲» بازسازی تغییر.....	۳۹
فصل «۳» تعیین نیاز به تغییر.....	۷۵
فصل «۴» از مدیریت تغییر تا رهبری تغییر.....	۱۰۹
فصل «۵» چرا برنامه‌ریزی استراتژیک، کارایی ندارد.....	۱۳۹
فصل «۶» ایجاد فرهنگ نوآوری.....	۱۷۴
فصل «۷» رهبر، تغییرات واکنشی.....	۲۰۴
فصل «۸» رهبری تغییرات پیشگیرانه.....	۲۳۱
فصل «۹» رهبری تغییرات تعاملی.....	۲۵۷
فصل «۱۰» رهبری دانشگاهی / یادی / ارگانیک.....	۲۸۵