

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی  
نظریه‌ها و تجربه‌ها



برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی  
نظریه‌ها و تجربه‌ها

ویراست دوم

دکتر محمد یمنی دوزی سرخابی



۵۸۶

مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه شهید بهشتی

برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی: نظریه‌ها و تجربه‌ها

ویراست دوم

دکتر محمد یمنی دوزی سرخابی

حروف‌نگار و صفحه‌آرا: مینا خدایی

طراح جلد: امیرشاهرخ فریوسفی

ناظر چاپ: صفر ممیزاد

چاپ اول: ۱۳۹۴

شمارگان: ۱۰۰۰

قیمت: ۱۶۰۰۰۰ ریال

کلیه حقوق برای دانشگاه شهید بهشتی محفوظ است.

|               |  |
|---------------|--|
| شماره کنگره:  | ۱۳۹۴ ۸۳۴/۱ LB۲۳۴۱  |
| شماره دیوبی:  | ۱۳۹۴ ۷۳۳/۱ ۳۷۸/۱۰۱   |
| پدیدآور(ان):  | یمنی دوزی سرخابی، محمد   |
| تئالگان:      | ۱. دانشگاه شهید بهشتی. مرکز چاپ و انتشارات   |
| عنوان:        | برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی: نظریه‌ها و تجربه‌ها  |
| ویرایش:       | ویرایش ۲   |
| فروست:        | انتشارات دانشگاه شهید بهشتی؛ ۵۸۶   |
| موضوع:        | ۱. دانشگاه‌ها و مدارس عالی -- برنامه‌ریزی.<br>۲. دانشگاه‌ها و مدارس عالی -- مدیریت.<br>۳. برنامه‌ریزی استراتژیک. |
| محل نشر:      | تهران  |
| ناشر:         | دانشگاه شهید بهشتی، مرکز چاپ و انتشارات  |
| سال نشر:      | ۱۳۹۴   |
| شابک مجموعه:  | ۹۷۸ ۹۶۴ ۴۵۷ ۳۲۶۲   |
| مشخصات ظاهری: | بیست، ۲۸۴ص: مصور، جدول، نمودار   |

کد ناشر ۱۰۰۱۷۳۴

www.pub.sbu.ac.ir  
unipress@mail.sbu.ac.ir

## فهرست مطالب

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| پیشگفتار ویراست دوم..... | سیزده  |
| پیشگفتار چاپ اول .....   | پانزده |

### بخش اول: روش شناسی پژوهش

|   |    |
|---|----|
| فصل اول: بیان مسئله .....                 | ۱  |
| مسئله پژوهش .....                         | ۱  |
| شیوه پژوهش .....                          | ۳  |
| ضرورت پژوهش .....                         | ۴  |
| منابع جمع آوری اطلاعات .....              | ۵  |
| الف) بانک‌های اطلاعاتی .....              | ۵  |
| ب) مصاحبه‌ها .....                        | ۶  |
| ج) مشاهدات .....                          | ۷  |
| فصل دوم: چارچوب نظری پژوهش .....          | ۹  |
| دانشگاه‌های غرب در گذشته .....            | ۹  |
| دانشگاه‌های غرب پس از جنگ جهانی دوم ..... | ۱۲ |
| الگوی هنجاری .....                        | ۱۳ |
| معرفی الگو .....                          | ۱۷ |
| تمرین و پرسش .....                        | ۲۱ |

### بخش دوم: برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی

|   |    |
|---|----|
| مقدمه .....   | ۲۵ |
| فصل سوم: سیر تحولی تاریخچه برنامه‌ریزی دانشگاهی .....   | ۲۹ |
| مفاهیم استراتژی و برنامه‌ریزی .....                     | ۳۳ |
| برنامه‌ریزی دانشگاهی کلاسیک (خطی) .....                 | ۳۴ |
| خطاهای پیش‌بینی در برنامه‌ریزی آموزشی .....             | ۳۷ |
| علل خطاهای پیش‌بینی در برنامه‌ریزی آموزشی .....         | ۴۰ |
| آینده‌نگری در برنامه‌ریزی دانشگاهی .....                | ۴۰ |
| تمرین و پرسش .....                                      | ۴۳ |
| فصل چهارم: الگوهای اولیه در برنامه‌ریزی استراتژیک ..... | ۴۵ |
| الگوهای پایه در برنامه‌ریزی استراتژیک .....             | ۴۶ |
| الگوی آنسوف .....                                       | ۴۶ |
| ۱. مفهوم فاصله .....                                    | ۴۸ |

|     |  |
|-----|--|
| ۵۰  | ..... ۲. مفهوم هم‌افزایی   |
| ۵۱  | ..... الگوی اصلی استینر  |
| ۵۲  | ..... الگوی مینتزرگ  |
| ۵۵  | ..... تمرین و پرسش   |
| ۵۷  | ..... <b>فصل پنجم: برنامه‌ریزی دانشگاهی</b>                                |
| ۵۸  | ..... برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها                                  |
| ۶۱  | ..... الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی                               |
| ۶۲  | ..... ۱. الگوی کلر   |
| ۶۳  | ..... ۲. الگوی کلند و کینگ   |
| ۶۴  | ..... ۳. الگوی بارکر و اسمیت   |
| ۶۶  | ..... مقایسه سه الگو   |
| ۶۷  | ..... تمرین و پرسش   |
| ۶۹  | ..... <b>فصل ششم: مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی</b>                 |
| ۶۹  | ..... مقدمه  |
| ۷۲  | ..... بررسی وضعیت گذشته و موجود دانشگاه                                    |
| ۷۳  | ..... ابعاد بررسی وضعیت گذشته و موجود دانشگاه                              |
| ۷۴  | ..... ۱. بررسی موقعیت‌های بیرونی دانشگاه                                   |
| ۷۶  | ..... ۲. بررسی وضعیت درونی دانشگاه   |
| ۸۱  | ..... ۳. ضرورت بررسی وضعیت گذشته و موجود دانشگاه برای برنامه‌ریزی توسعه آن |
| ۸۲  | ..... ۴. روشی برای تحلیل محیط سیستم دانشگاه                                |
| ۸۲  | ..... الف) ساخت‌دهی محیط   |
| ۸۵  | ..... ب) جمع‌آوری داده‌ها  |
| ۸۵  | ..... ج) تفسیر داده‌ها   |
| ۸۶  | ..... ۵. عوامل بیرونی مؤثر بر وضعیت دانشگاه: بررسی یک نمونه                |
| ۸۷  | ..... ۶. تحلیل ساختاری متغیرهای بیرونی و درونی مؤثر بر دانشگاه             |
| ۸۹  | ..... تعیین رسالت‌های دانشگاه  |
| ۹۲  | ..... اهداف و استراتژی‌ها  |
| ۹۳  | ..... ارزشیابی   |
| ۹۳  | ..... ۱. تعاریف  |
| ۹۳  | ..... ۲. ارزشیابی دانشگاه  |
| ۹۷  | ..... ۳. ارزشیابی: کنترل یا حمایت  |
| ۱۰۰ | ..... وضعیت خاص برنامه‌ریزی دانشگاهی                                       |
| ۱۰۲ | ..... تمرین و پرسش   |

|   |     |
|---|-----|
| فصل هفتم: فنون مورد استفاده در برنامه‌ریزی‌های دانشگاهی .....       | ۱۰۳ |
| ماتریس احتمال - انتشار .....  | ۱۰۳ |
| نیمرخ ارزش‌ها .....   | ۱۰۴ |
| سناریونویسی .....   | ۱۰۵ |
| سناریوها براساس احتمال تحقق آن‌ها .....                             | ۱۰۶ |
| اهداف آینده‌نگری براساس سناریو .....                                | ۱۰۷ |
| مراحل بیان سناریو .....   | ۱۰۷ |
| فن دلفی .....   | ۱۱۰ |
| فرایند فن دلفی .....  | ۱۱۰ |
| الگوسازی و برنامه‌ریزی دانشگاهی .....                               | ۱۱۲ |
| ۱. مفهوم الگو .....   | ۱۱۲ |
| ۲. الگوسازی .....   | ۱۱۳ |
| ۳. الگو و برنامه‌ریزی دانشگاهی .....                                | ۱۱۴ |
| ۴. الگوسازی و تصمیم‌گیری دانشگاهی .....                             | ۱۱۵ |
| بررسی الگوی مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاهی کثرت‌گرا .....            | ۱۱۵ |
| تمرین و پرسش .....  | ۱۱۸ |
| فصل هشتم: تفکر همه‌جانبه‌نگر در مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاهی ..... | ۱۱۹ |
| پیچیدگی سیستم دانشگاهی .....  | ۱۲۰ |
| ۱. مدیریت مستقل در نظام دانشگاهی .....                              | ۱۲۲ |
| ۲. مدیریت جزئی از سیستم دانشگاهی .....                              | ۱۲۳ |
| حرفه پیچیده مدیریت دانشگاهی .....                                   | ۱۲۵ |
| الف) مدیریت با کاهش یا مهار پیچیدگی .....                           | ۱۲۶ |
| ب) مدیریت بر مبنای هدایت .....                                      | ۱۲۷ |
| ج) مدیریت بر مبنای تنظیم .....                                      | ۱۲۸ |
| تمرین و پرسش .....  | ۱۳۱ |

#### بخش سوم:

#### بررسی وضعیت برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در چند کشور صنعتی پیشرفته

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| مقدمه .....                        | ۱۳۵ |
| فصل نهم: آموزش عالی در کبک .....   | ۱۳۹ |
| مدارس عالی .....                   | ۱۴۱ |
| ۱. شکست تحصیلی در مدارس عالی ..... | ۱۴۱ |

|     |  |
|-----|--|
| ۱۴۲ | ۲. نحوه پذیرش در مراکز پیش‌دانشگاهی                                |
| ۱۴۲ | ۳. واحد درسی   |
| ۱۴۲ | ۴. سال تحصیلی  |
| ۱۴۲ | ۵. برنامه تحصیلی   |
| ۱۴۲ | ۶. هزینه‌های آموزشی  |
| ۱۴۳ | ۷. آموزش حرفه‌ای در مدارس عالی                                     |
| ۱۴۴ | آموزش دانشگاهی در کبک  |
| ۱۴۴ | ۱. اهداف آموزش دانشگاهی  |
| ۱۴۵ | ۲. آغاز تحول‌ها در آموزش عالی کبک                                  |
| ۱۴۶ | ۳. توصیه‌های کمیسیون پاران درباره اصلاح وضعیت آموزش دانشگاهی       |
| ۱۴۹ | تمرین و پرسش   |
| ۱۵۱ | <b>فصل دهم: دانشگاه کبک</b>  |
| ۱۵۱ | ضرورت اجتماعی تأسیس دانشگاه کبک                                    |
| ۱۵۳ | ساختار اداری دانشگاه کبک   |
| ۱۵۴ | برنامه‌ریزی توسعه دانشگاه کبک                                      |
| ۱۵۶ | ۱. طرح کلی برنامه‌ریزی توسعه دانشگاه                               |
| ۱۵۶ | الف) فلسفه و جهت‌گیری‌های اصلی دانشگاه                             |
| ۱۵۶ | ب) گرایش‌های کلان و خرد اجتماعی و اقتصادی جامعه                    |
| ۱۵۶ | ج) اهداف کلی آموزش عالی برای آینده                                 |
| ۱۵۶ | د) بیان استراتژی‌های توسعه دانشگاه                                 |
| ۱۵۷ | ۲. برنامه‌ریزی سه‌ساله دانشگاه و مؤسسات تابعه                      |
| ۱۵۸ | ۳. چارچوب توسعه دانشگاه  |
| ۱۵۹ | تمرین و پرسش   |
| ۱۶۱ | <b>فصل یازدهم: برنامه‌ریزی توسعه مدرسه ملی مدیریت دولتی در کبک</b> |
| ۱۶۱ | ۱. رسالت‌ها، استراتژی‌ها و اهداف کلی برنامه                        |
| ۱۶۱ | الف) رسالت‌ها  |
| ۱۶۱ | ب) استراتژی‌ها   |
| ۱۶۲ | ج) اهداف کلی برنامه مدرسه عالی                                     |
| ۱۶۴ | ۲. حیطه‌های فعالیتی مدرسه ملی مدیریت دولتی                         |
| ۱۶۴ | الف) دوره کارشناسی ارشد مدیریت دولتی                               |
| ۱۶۴ | ب) اصلاح و بهبود زمینه‌های شناختی مدیران                           |
| ۱۶۵ | ج) پژوهش   |



|     |  |
|-----|--|
| ۱۶۶ | ..... (د) همکاری بین‌المللی                                  |
| ۱۶۶ | ..... ۳. عملیاتی کردن برنامه                                 |
| ۱۶۷ | ..... تمرین و پرسش   |
| ۱۶۹ | ..... <b>فصل دوازدهم: برنامه‌ریزی توسعه دانشگاه لاوال</b>    |
| ۱۶۹ | ..... منشأ برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه لاوال            |
| ۱۶۹ | ..... تفکر برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه لاوال            |
| ۱۷۰ | ..... سازماندهی دستگاه تهیه برنامه                           |
| ۱۷۰ | ..... ۱. پویایی عملیات برنامه‌ریزی                           |
| ۱۷۰ | ..... الف) چارچوب کلی برنامه‌ریزی                            |
| ۱۷۱ | ..... ب) راهنماهای تهیه برنامه                               |
| ۱۷۱ | ..... ۲. اجرای برنامه‌های بخش                                |
| ۱۷۲ | ..... برنامه هدایت‌گر  |
| ۱۷۲ | ..... رابطه فرایند برنامه‌ریزی با فرایند بودجه‌بندی          |
| ۱۷۲ | ..... جایگاه فرایند برنامه‌ریزی در فرایند مدیریت کلی دانشگاه |
| ۱۷۴ | ..... تمرین و پرسش   |
| ۱۷۵ | ..... <b>فصل سیزدهم: برنامه‌ریزی در دانشگاه مونترال</b>      |
| ۱۷۵ | ..... مقدمه  |
| ۱۷۶ | ..... ساختار اداری دانشگاه                                   |
| ۱۷۶ | ..... ۱. شورای دانشگاه                                       |
| ۱۷۶ | ..... ۲. کمیته اجرایی مجمع دانشگاه                           |
| ۱۷۷ | ..... ۳. شورای تحصیلات دانشگاه                               |
| ۱۷۷ | ..... معماری دانشگاه   |
| ۱۷۸ | ..... وضعیت هیئت علمی دانشگاه                                |
| ۱۷۹ | ..... کارکنان غیرهیئت علمی                                   |
| ۱۸۰ | ..... وضعیت دانشجویان  |
| ۱۸۳ | ..... «رادیوسکویی» وضعیت دانشجویی در دانشگاه مونترال         |
| ۱۸۵ | ..... وضعیت مدیریت مالی دانشگاه                              |
| ۱۸۸ | ..... تحقیقات در دانشگاه                                     |
| ۱۸۹ | ..... رسالت تحقیقاتی دانشگاه                                 |
| ۱۹۱ | ..... تفکر برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در دانشگاه مونترال     |
| ۱۹۵ | ..... تمرین و پرسش   |

|   |     |
|---|-----|
| فصل چهاردهم: رویکرد مقایسه‌ای تفکر برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در کبک..... | ۱۹۷ |
| تمرین و پرسش .....  | ۲۰۳ |
| فصل پانزدهم: برنامه‌ریزی توسعه دانشگاه کاتولیک لووان .....                | ۲۰۵ |
| مقدمه .....   | ۲۰۵ |
| برنامه‌ریزی توسعه دانشگاه لووان .....                                     | ۲۰۵ |
| ۱. برنامه استراتژیک ۵ ساله (۱۹۹۵-۱۹۹۱) .....                              | ۲۰۶ |
| ۲. ساختار برنامه استراتژیک .....  | ۲۰۷ |
| نتیجه‌گیری .....  | ۲۰۹ |
| تمرین و پرسش .....  | ۲۱۰ |
| فصل شانزدهم: برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در سوئیس .....                    | ۲۱۱ |
| مقدمه .....   | ۲۱۱ |
| بررسی وضعیت گذشته دانشگاه‌ها .....  | ۲۱۲ |
| ۱. جمعیت دانشجویی .....   | ۲۱۲ |
| ۲. مشارکت زنان .....  | ۲۱۲ |
| ۳. سن دانشجویان .....   | ۲۱۳ |
| ۴. خاستگاه اجتماعی و منطقه‌ای دانشجویان .....                             | ۲۱۳ |
| ۵. دانشجویان خارجی .....  | ۲۱۳ |
| ۶. رشته‌های تحصیلی و محل تحصیل .....                                      | ۲۱۳ |
| ۷. اعضای هیئت علمی .....  | ۲۱۴ |
| ۸. هزینه‌های دانشگاهی .....   | ۲۱۴ |
| برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در دانشگاه‌های فرانسوی‌زبان .....              | ۲۱۶ |
| ۱. برنامه‌های دورنمای توسعه دانشگاهی .....                                | ۲۱۶ |
| ۲. مقایسه برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ .....             | ۲۱۸ |
| ۳. اهداف برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در آموزش عالی .....                   | ۲۲۰ |
| ۴. به سوی سیستم دانشگاهی متنوع .....                                      | ۲۲۱ |
| ۵. اهداف آموزشی، تحقیقاتی و خدماتی دانشگاه‌های سوئیس .....                | ۲۲۳ |
| ۶. بهبود شرایط آموزشی در سطح دوم برنامه توسعه دانشگاهی .....              | ۲۲۴ |
| الف) وضعیت نسبت دانشجو به استاد .....                                     | ۲۲۴ |
| ب) پاسخگویی بهتر به نیازهای جامعه و اقتصاد .....                          | ۲۲۵ |
| ج) شناسایی و تسلط بر مسائل درون‌دانشگاهی .....                            | ۲۲۵ |
| ۷. توصیه‌های شورای علوم سوئیس .....                                       | ۲۲۶ |
| الف) بهبود شرایط آموزشی .....   | ۲۲۶ |
| ب) تقاضاهای جامعه و اقتصاد .....  | ۲۲۷ |

|     |  |
|-----|--|
| ۲۲۸ | ج) ارتقای کیفیت درونی برای نیمه دوم دهه ۹۰.....  |
| ۲۲۸ | د) ارتباط با اروپا .....   |
| ۲۲۸ | هـ) پژوهش .....  |
| ۲۲۹ | و) جایگاه پژوهش در سیاست‌های برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی .....                          |
| ۲۳۰ | ۸. نیروهای مؤثر در فرایند برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی .....                             |
| ۲۳۴ | ۹. مشکلات دانشگاهی در دستیابی به کیفیت بالا .....                                      |
| ۲۳۴ | الف) شرایط مادی .....  |
| ۲۳۴ | ب) توانایی‌های فردی .....  |
| ۲۳۵ | ج) توانایی‌های فردی و شرایط مادی، مشکل دانشگاه‌های کوچک .....                          |
| ۲۳۶ | د) طول مدت تحصیلات .....   |
| ۲۳۶ | هـ) کیفیت دانشگاه .....  |
| ۲۳۷ | ۱۰. ناهمگنی‌های موجود در نظام دانشگاهی .....   |
| ۲۳۸ | ۱۱. دانشگاه‌های سوئیس و رسالت‌های آن‌ها در آستانه هزاره سوم .....                      |
| ۲۴۰ | تمرین و پرسش .....   |
| ۲۴۱ | <b>فصل هفدهم: برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در فرانسه .....</b>                           |
| ۲۴۱ | تاریخچه .....  |
| ۲۴۲ | رویکرد مقایسه‌ای اصلاح‌های آموزش عالی در نیمه دوم قرن بیستم .....                      |
| ۲۴۹ | اهداف و استراتژی‌های برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در فرانسه: دانشگاه ۲۰۰۰ .....          |
| ۲۵۰ | جذب توسعه دانشگاهی در توسعه منطقه‌ای: آمایش سرزمین .....                               |
| ۲۵۳ | تمرین و پرسش .....   |
|     | <b>فصل هجدهم: نتیجه‌گیری: پیشرفت‌ها و ابهام‌های مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش عالی در</b> |
| ۲۵۵ | <b>جهان فراصنعتی در آغاز هزاره سوم .....</b>   |
| ۲۶۰ | اسطوره‌های امروزی و واقعیت‌های فردا از دید ریچارد میلارد .....                         |
| ۲۶۰ | ۱. اسطوره‌های مقدس .....   |
| ۲۶۱ | ۲. میدان تعارض‌ها .....  |
| ۲۶۱ | ۳. اسطوره برنامه .....   |
| ۲۶۱ | ۴. کیفیت .....   |
| ۲۶۱ | ۵. فناوری آموزش .....  |
| ۲۶۱ | ۶. برابری .....  |
| ۲۶۱ | ۷. تجارت و صنعت .....  |

|     |                                 |
|-----|---------------------------------|
| ۲۶۲ | رهبری دانشگاه از دیدگاه سینکлер |
| ۲۶۶ | تمرین و پرسش                    |
| ۲۶۷ | کتابنامه                        |
| ۲۷۷ | نمایه موضوعی                    |
| ۲۸۱ | نمایه نام‌ها                    |

## پیشگفتار ویراست دوم

برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی، مفهومی پربعد و در عین حال بحث برانگیز است. پربعد است زیرا دانشگاه به‌مثابه یک سازمان پیچیده، ابعاد گوناگون آموزشی، پژوهشی، خدماتی، علمی، اخلاقی، اجتماعی، فرهنگی، زیست‌محیطی، سیاسی و ... دارد. و «برنامه‌ریزی کردن»، در مفهوم کلاسیک آن، برای این ابعاد با درک کلیت سازمان دانشگاه، آن هم در بستر بسیار پیچیده‌ای که در آن قرار دارد (محلی، ملی، منطقه‌ای، جهانی)، ناممکن و مسئله‌برانگیز است؛ مگر این‌که در مفهوم برنامه‌ریزی بر اساس نقد این مفهوم و با توجه به واقعیت‌های موقعیت‌های دانشگاهی تغییرات اساسی ایجاد شود. بحث برانگیز بودن برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی، در عین حال که به مفهوم اولیه «برنامه‌ریزی» مرتبط است، با مفهوم بحث برانگیز توسعه (رشد به‌مثابه توسعه، توسعه پایدار، توسعه درون‌زا، توسعه علمی، توسعه پژوهشی، گسترش آموزش عالی و ...) نیز مربوط می‌شود. بنابراین آنچه در حوزه برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی تأمل برانگیز است، اساساً مفهوم «برنامه‌ریزی» است، به‌طوری که دیگر نمی‌توان از برنامه‌ریزی به‌مثابه یکسری اقدامات از قبل تعیین شده نام برد، بر پیش‌بینی و دقت در آن تأکید کرد، و راهبرد را به معنی ارائه گام به گام اقدامات تحقق اهداف در نظر گرفت؛ این مفاهیم بر اساس تفکر انتقادی نیازمند تغییرات اساسی‌اند.

برنامه‌ریزی به مفهوم رایج آن، در حوزه آموزش عالی و حتی دیگر حوزه‌ها، نوعی نگاه قالبی از ایجاد تغییر در سازمان دانشگاه ارائه می‌دهد: اقدامات مرحله‌ای بر اساس چارچوب مشخص از قبل تعیین شده برای دسترسی به اهدافی که آن‌ها نیز از پیش تعیین شده‌اند و بر اساس تشخیص و سنجش نیازها و «پیش‌بینی» آینده. محصول این اقدامات یعنی «برنامه» نیز به صورت سندی در نظر گرفته می‌شود که تمام عملیات اجرایی در آن بسان قالبی ریخته می‌شود؛ موقعیت‌های آموزش عالی و دانشگاهی در عصر کنونی چنین رویکردی را پس می‌زنند.

کتاب *برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی: نظریه‌ها و تجربه‌ها*، دوازده سال پیش با تأمل نقادانه بر اقدامات برنامه‌ریزی دانشگاهی نگاشته شده است. اگرچه در زمان نگارش کتاب به مفهوم رایج برنامه‌ریزی دانشگاهی و ضرورت ایجاد تغییرات در این مفهوم، با درک واقعیت‌های موجود اشاره می‌شد، امروز با قاطعیت می‌توان گفت که تصور خطی از برنامه‌ریزی، حتی در نوع «استراتژیک» آن، نه تنها امکان تغییر و تحول «همه‌جانبه‌نگر» در دانشگاه‌ها را فراهم نمی‌آورد،

بلکه توانایی خلاقیت آن‌ها را به شدت محدود می‌کند، اگر نگوییم از بین می‌برد؛ بر این اساس است که خلاقیت مفهومی است که از آن‌گاه به‌عنوان جایگزینی برای واژه برنامه‌ریزی یاد می‌شود. به همین دلیل است که می‌توانیم از ناکارآمدی مفاهیم برنامه‌ریزی، مدیریت، (در مفهوم کلاسیک و خطی آن‌ها)، سخن بگوییم، ناکارآمدی‌ای که نیازمند بررسی و تحلیل رخدادهای موقعیت‌های پیچیده دانشگاهی است؛ که امید است در نوشته دیگری انجام گیرد.

کتاب حاضر شامل سه بخش است. در بخش اول مسئله‌شناسی موضوع بررسی می‌شود؛ بخش دوم بیشتر مبانی نظری برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی را دربرمی‌گیرد و بخش سوم به بررسی مقایسه‌ای وضعیت برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در چند دانشگاه کشورهای صنعتی پیشرفته می‌پردازد، که نگارنده تجاربی در آن دانشگاه‌ها داشته است.

شایان ذکر است که در فصل هشتم کتاب بحثی درباره مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاهی مطرح شده که به نوعی به مفهوم دانشگاه سازگار شونده مرتبط است که بحثی مهم در برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی به شمار می‌آید.

چاپ نخست کتاب حاضر از مدت‌ها قبل در دسترس نبود و چاپ دوم به همت انتشارات دانشگاه شهید بهشتی توانست مجال انتشار یابد. در چاپ حاضر در پایان هر فصل پرسش‌هایی به‌مثابه تمرین آمده است و اصلاحات در کل متن نیز صورت گرفته است.

لازم می‌دانم از همکاران محترم انتشارات دانشگاه شهید بهشتی که امکان ویراست دوم کتاب حاضر را فراهم آوردند سپاسگزارم و از آقای حسین نصیری، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی، که به دقت متن تایپ شده را نمونه‌خوانی کردند تشکر نمایم.

محمد یمنی

اسفند ۱۳۹۴

## پیشگفتار چاپ اول

در آغاز هزاره سوم میلادی، دانشگاه‌های کشورهای صنعتی پیشرفته به ویژگی‌هایی دست یافته‌اند که با آنچه به صورت سنتی از دانشگاه درک می‌شود متمایز است. این ویژگی‌ها، هم از نظر ساختاری و هم از نظر کارکردی، دانشگاه‌ها را در موقعیتی دشوار و در عین حال پویا قرار داده است. در جوامع صنعتی پیشرفته، که می‌توان آن‌ها را جوامع اطلاعاتی یا دیجیتالی نامید، دانشگاه‌ها ابعاد متنوع ولی مرتبط با هم می‌یابند، به طوری که می‌توان آن‌ها را اطلاعاتی نامید: دانشگاه و عناصر آن با انبوهی از اطلاعات متنوع روبه‌رویند. این تماس اطلاعاتی از ساعات کاری مدرسان، پژوهشگران و کارکنان و زمان حضور دانشجویان در دانشگاه فراتر می‌رود. شبکه‌های اطلاعاتی در همه‌جا رسوخ کرده‌اند و کوچک‌ترین واحدهای دانشگاهی (کلاس، اتاق استادان و ...) از آن‌ها برخوردارند: اینکه دانشجو و استاد بتوانند به اطلاعات دسترسی داشته باشند امری سهل و عادی شده است. مطلب اساسی مدیریت آن‌ها بر این اطلاعات است؛ یعنی، چگونه و به چه میزان در این شبکه‌ها حضور پیدا کنند؟ به عبارت دیگر، چگونه اطلاعات را تولید می‌کنند؟ این فرایند اساسی متمایزکننده دانشگاه‌های مطلوب است.

در عین حال، دانشگاه در جهان صنعتی پیشرفته (و این دومین ویژگی دانشگاه‌ها در آغاز هزاره سوم است) رقابتی شده است. دانشگاه با حضور خود در محیط و با جذب محیط به سوی خود مصداق بارز سیستم باز است. بحث ظهور، اوج و فروپاشی دانشگاه بیش از پیش واقعیت پیدا می‌کند. این ارتباط با عناصر انسانی دانشگاه (کیفیت آن‌ها) میسر می‌شود. در این رقابت نقش این عناصر انسانی در کیفیت مدیریت و کیفیت تولید اطلاعات اساسی است. رقابتی بودن دانشگاه به کیفیت استادان، کارکنان، دانشجویان و کیفیت مدیریت دانشگاه بستگی دارد. این رقابت هم برای حیات علمی و هم برای جذب اعتبارات ضروری است. چگونه چنین رقابتی سازماندهی می‌شود؟ آیا این رقابت سلامت محیط دانشگاهی را به مخاطره نمی‌افکند؟ چگونه در این بستر تفکر نئولیبرالی در مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاهی ظهور پیدا کرده است؟

ولی این رقابت تنها در عرصه ملی پدیدار نمی‌شود، بلکه بعد منطقه‌ای و جهانی نیز پیدا می‌کند؛ یعنی دانشگاه بین‌المللی می‌شود (و این سومین ویژگی دانشگاه نوین است). حضور دانشگاه در عرصه بین‌المللی حضوری علمی، تحقیقاتی و اقتصادی است. سیاست بین‌المللی کردن دانشگاه‌ها هم اینک سخن متداول مدیران ارشد دانشگاه‌های کشورهای صنعتی پیشرفته

است. خطوط اصلی این سیاست چیست؟ چگونه شکل گرفته است؟ تا چه حد کاهش اعتبارات مالی دانشگاه‌ها، نفوذ و ضرورت شناخت در فرهنگ‌های دیگر، ایجاد اشتغال در جوامع دیگر و ... در پیدایش این سیاست نقش داشته‌اند؟

پس از سال‌ها مطرح بودن مسئله نبود تمرکز در مدیریت دانشگاه‌های کشورهای صنعتی پیشرفته، امروزه به نظر می‌رسد که دانشگاه‌ها در مدیریت دانشگاهی به سوی نوعی تمرکز از نوع جدید روی آورده‌اند (و این چهارمین ویژگی این دانشگاه‌هاست). دانشگاه با هسته مدیریتی انسجام یافته شکل می‌گیرد. این هسته از مدیریتی برخوردار است که با درک واحدهای دانشگاهی، خطوط اصلی سیاست‌های آن را طراحی می‌کند. کار این هسته، بیش از آنچه تبیین اهداف دقیق برای دانشگاه باشد، بیان راهبردها بر پایه تشخیص گرایش‌های موجود در دانشگاه است. در عین حال این هسته به کار تشخیص استراتژی‌های برخاسته از متن دانشگاه توجه دارد. نمونه جدید راهبردهای برخاسته از متن، در برابر راهبردهای دانشگاهی، تحولی عمیق در مدیریت دانشگاهی به وجود می‌آورد. به جای اینکه تصور شود دانشگاه پیرو استراتژی‌های مدیران است، مدیریت دانشگاه است که به دنبال درک راهبردهای برخاسته از ماهیت سازمانی دانشگاه است. بدین ترتیب تفکر مدیریت دانشگاهی در ارتباط پویا با پویایی سیستم دانشگاهی قرار می‌گیرد. آیا این هسته محلی جدید باعث بروز کشمکش‌های درون سازمانی خواهد شد؟ چگونه این هسته مدیریتی منسجم با ویژگی حرفه‌ای دانشگاه در تضاد قرار می‌گیرد؟ وجود شیوه نظارت و ارزیابی در میان جامعه دانشگاهی، روشی مناسب برای جلوگیری از استفاده نابه‌جا از قدرت تصور می‌شود.

متنوع و پیچیده شدن جرف در محیط‌های بیرون دانشگاه، آشکار شدن پیچیدگی پدیده‌های اجتماعی، انسانی، فرهنگی و ... نشان می‌دهند که دانشگاه با شیوه سنتی ناسازگار است: یعنی دانشگاهی که برحسب دانشکده، گروه و رشته‌های خاصی طراحی شده باشد. پدیده‌های امروزی با رشته‌های مجزا درک‌شدنی نیستند. بر این پایه است که دانشگاه در عین حال میان‌رشته‌ای و چندرشته‌ای می‌شود. (این پنجمین ویژگی دانشگاه‌های جدید است). گذر دانشگاه از شیوه سنتی به دانشگاه میان‌رشته‌ای و چندرشته‌ای چگونه انجام می‌گیرد؟ در تحصیلات تکمیلی چگونه این امر تحقق پذیرفته است؟ این ویژگی کل سازماندهی آموزشی دانشگاه‌ها را متغیر و متحول می‌سازد. این تغییرات به چه صورتی‌اند؟

با ثابت ماندن (با اندک گرایش به سوی کاهش) جمعیت دانشجویی (گروه سنی ۲۴-۱۸) و نیز نیاز گروه‌های سنی دیگر به دانش نظری و عملی جدید، دانشگاه‌ها در برابر مشکلی جدید قرار گرفته‌اند. در دانشگاه‌های کشورهای صنعتی پیشرفته، توجه به آموزش‌های مستمر، که استراتژی اساسی برای جذب مخاطبان جدید و نیز شناساندن توانمندی‌های دانشگاه در جامعه



محلی و ملی است، توجه مدیران دانشگاه را به شدت به خود جلب کرده است. بدین جهت بخش‌های آموزش‌های مستمر، یکی از واحدهای دانشگاهی است، ولی این آموزش‌ها زمانی مخاطب دارند که نیازهای آن‌ها را که بیشتر عملی و کمتر نظری‌اند پاسخ دهند. لذا تحلیل نظری دانشگاه از نیازهای آموزشی محلی و ملی امری ضروری برای موفقیت دانشگاه‌ها در این زمینه است. این‌گونه تحلیل‌ها با هدف سازماندهی و ارائه آموزش‌های مستمر (ششمین ویژگی این‌گونه دانشگاه‌ها) انجام می‌پذیرد.

این الگوی جدید دانشگاهی در درون مرزهای کشورهای صنعتی نمانده و در دانشگاه‌های کشورهای جهان سوم نیز تأثیر داشته، هرچند که محل بروز آن کشورهای صنعتی و ناشی از سیر اختیارات بیشتر به هیئت‌های امناء، توجه به بعد پژوهشی در دانشگاه‌ها و ... را در ایران بدون توجه به این تحولات می‌توان تحلیل کرد؟ با توجه به این الگو، ساختارهای مدیریتی دانشگاه‌ها و کارکردهای آن‌ها چه تغییراتی داشته‌اند؟ آن‌ها چه مشکلاتی را پیش رو دارند؟ آیا می‌توان با نگرش‌ها و فنون مدیریتی و برنامه‌ریزی دهه‌های گذشته، این دانشگاه‌ها را هدایت کرد؟ تا چه حد می‌توان از مفهوم عقلانیت در برنامه‌ریزی دانشگاهی دفاع کرد؟ نظریه‌ها و مفاهیم جدید در مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاهی در آغاز هزاره سوم میلادی کدام‌اند؟ تجارب مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در کشورهای صنعتی پیشرفته، چه یافته‌ها و چشم‌اندازهایی از رهبری دانشگاهی را ارائه می‌کنند؟

در این کتاب چنین پرسش‌هایی مطرح شده است. بیش از آنکه بخواهیم به آن‌ها پاسخ دهیم، تأملی انتقادی بر وضعیت مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاهی داریم. در سال ۱۳۷۵ پس از چند بررسی درباره آموزش عالی ایران و دانشگاه شهید بهشتی طرح اولیه این کتاب تهیه شد. سپس در دانشگاه مونترال کانادا در سال‌های ۹۷-۹۶ این مطالعات دنبال گردید. انبوه یادداشت‌هایی را (بیش از سه هزار فیش مربوط به مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه‌هایی که با مسئولان دانشگاهی انجام گرفت، شرکت در سمینارها و کنگره‌های مرتبط با آموزش عالی در کانادا و فرانسه) در سال‌های ۷۹-۷۷ جمع‌آوری، تحلیل و جمع‌بندی کردم که حاصل بخشی از آن‌ها کتاب حاضر است.

ساختار کتاب در فرصت مطالعاتی نگارنده در کانادا شکل گرفت. گفتگوهایی که با آقایان مانوئل کرسپو، وان درمارن، جاوید آزر، رونالد فرگوسون استادان دانشگاه مونترال و ژان پیر بشار، دانشیار مدرسه عالی بازرگانی مونترال، و نیز دنیس برتراند، استاد دانشگاه کبک داشته‌ام همیشه برایم مفید و آموزنده بوده است. نگرش عالمانه و نقادانه پروفسور لوتان کوی، استاد ممتاز دانشگاه سوربن، در احتیاط در اظهارهای علمی و تلاش برای برخورداری از روحیه علمی و تفکر انتقادی برایم آموختنی‌های زیادی داشت. مسئولان کتابخانه‌های دانشگاه مونترال

همکاری فعال با نگارنده داشتند و مدیران بخش فناوری آموزشی آن دانشگاه امکان استفاده از فیلم‌های آموزشی موجود را برایم فراهم آوردند. از این طریق دسترسی به اطلاعات مربوط به مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاهی در کشورهای مختلف، به ویژه کشورهای صنعتی پیشرفته، فراهم شد.

لازم است از دانشگاه شهید بهشتی که امکان این مطالعه را فراهم آورد و از مدیران دانشگاه مونترال در سطوح مختلف که با نگارنده در انجام رساندن این پژوهش همکاری‌های مؤثر داشتند، صمیمانه سپاسگزاری کنم.

محمد یمنی

خرداد ۱۳۸۱