

میز آینده پژوهی آموزش عالی ایران

«پنل بیست و ششم»

مدیریت دانش و مستندسازی تجربه‌ها

در دانشگاه آینده

با همکاری دانشگاه کاشان

پاییز ۱۳۹۸



میز آینده پژوهی آموزش عالی ایران

پنل بیست و ششم

مدیریت دانش و مستندسازی تجربه‌ها

در دانشگاه آینده

با همکاری دانشگاه کاشان

پاییز ۱۳۹۸

شماره گزارش: پیل ۲۶، مهر ۹۸

مدیریت دانش و مستندسازی تجربه‌ها
در دانشگاه آینده

با همکاری دانشگاه کاشان

دبیر علمی میز آینده پژوهی

مقصود فراستخواه

تدوین کننده و کارشناس مسئول میز آینده پژوهی

حسین سمیعی

اعضای پیل:

دکتر نسرین نورشاهی (رئیس موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر رضا منیعی (معاون پژوهشی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر عباس زراعت (رئیس دانشگاه کاشان)، دکتر رضا منصوری (استاد دانشگاه صنعتی شریف)، دکتر محمدحسین ستایش (معاون اداری و مالی دانشگاه شیراز)، دکتر حسن دقیق (رئیس اسبق دانشگاه کاشان و رئیس دانشکده علوم ریاضی)، دکتر مسعود شفیعی (هیئت علمی دانشگاه صنعتی امیرکبیر)، دکتر محمدباقر غفرانی (هیئت علمی دانشگاه صنعتی شریف)، دکتر عباس اقبالی (معاون اداری و مالی دانشگاه کاشان)، دکتر حسین ستار (معاون فرهنگی و اجتماعی و دانشجویی دانشگاه کاشان)، دکتر محمد قهرمانی (هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی)، دکتر بهزاد سلطانی (هیئت علمی دانشگاه کاشان)، دکتر علی اصغر شیره‌پز (مشاور رئیس دانشگاه کاشان)، دکتر بابک صفاری (مدیر برنامه و بودجه تشکیلات دانشگاه اصفهان)، دکتر غلامرضا ذاکر صالحی (عضو هیات علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر احمدرضا روشن (عضو هیات علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر اصغر زمانی (عضو هیات علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، معصومه قارون (عضو هیات علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، دکتر قنبرعلی شیخ زاده (عضو هیات علمی دانشگاه کاشان)، محسن حجازیان (مسئول دبیرخانه شبکه انتقال تجارب دانشگاهی)، محمد صالحی شهر بابکی (رئیس امور اداری موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، امیر مرسلی (روابط عمومی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی)، عبدالله رضائی علوی (مدیر برنامه‌ریزی و توسعه دانشگاه کاشان)، دکتر مقصود فراستخواه (دبیر علمی میز)، حسین سمیعی (کارشناس مسئول میز)، حامد کمالی (دانشجوی دکتری رشته آموزش عالی)، قربانعلی باقری (مسئول دبیرخانه موسسه)

تحریر مباحثات: فائزه برهانی

فهرست

صفحه	عنوان
۵	مقدمه: درباره پیل و روش کار
۲۸-۲۵-۱۰-۵	نسرین نورشاهی: رئیس موسسه
۳۲-۶	دکتر عباس زراعت (رئیس دانشگاه کاشان)
۸	دکتر اصغر زمانی (عضو هیئت علمی موسسه)
۳۰-۱۰	دکتر بهزاد سلطانی (هیئت علمی دانشگاه کاشان)
۱۲	دکتر علی اصغر شیره پز (مشاور رئیس دانشگاه کاشان)
۳۸-۱۴	دکتر مقصود فراستخواه (دبیر علمی میز)
۱۶	دکتر محمدباقر غفرانی (هیئت علمی دانشگاه صنعتی شریف)
۳۵-۲۸-۱۸	دکتر مسعود شفیعی (هیئت علمی دانشگاه صنعتی امیرکبیر)
۱۹	دکتر محمد قهرمانی (هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی)
۲۹-۲۱	دکتر حسن دقیق (رئیس اسبق دانشگاه کاشان و رئیس دانشکده علوم ریاضی)
۲۲	دکتر بابک صفاری (مدیر برنامه و بودجه تشکیلات دانشگاه اصفهان)
۳۸-۲۳	دکتر غلامرضا ذاکر صالحی (عضو هیئت علمی موسسه)
۳۴-۲۵	دکتر احمدرضا روشن (عضو هیئت علمی موسسه)
۲۶	دکتر محمدحسین ستایش: معاون اداری و مالی دانشگاه شیراز
۳۰-۲۸-۲۷	دکتر رضا منصوری: استاد دانشگاه صنعتی شریف
۳۲	محسن حجازیان: مسئول دبیرخانه شبکه انتقال تجارب دانشگاهی
۳۶	امیر مرسلی (مدیر روابط عمومی موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی)
۳۶	دکتر رضا منیعی (معاون پژوهشی موسسه)
۳۷	دکتر قنبرعلی شیخ زاده (عضو هیات علمی دانشگاه کاشان)
۳۷	محمد صالحی شهر بابکی (مدیر اداری موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی)
۳۹	جمع بندی پیل ۲۶ و پیشنهاد سناریوها توسط دبیر علمی میز دکتر مقصود فراستخواه

مقدمه

بیست و ششمین پنل آینده پژوهی آموزش عالی بررسی با حضور خبره ها و متخصصان موضوع با عنوان «**مدیریت دانش و مستندسازی تجربه‌ها در دانشگاه آینده**» و با همکاری دانشگاه کاشان در برنامه میز آینده پژوهی قرار گرفت و ساعت ۹ الی ۱۳ روز دوشنبه ۱۵ مهرماه ۱۳۹۸ در محل موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی برگزار شد. در این پنل هر یک از اعضای پنل دیدگاه‌های خود را درباره موضوع فوق بیان کردند.



در ادامه ابتدا خلاصه‌ای از دیدگاه‌های هر یک از اعضا ارائه می شود:

دکتر نسرین نورشاهی: رئیس موسسه



با سلام، آقای دکتر زراعت خیلی افتخار دادید از شهر زیبای کاشان تشریف آوردید. من زیاد وقتتان را نمیگیریم، همه دوستان با میز آینده پژوهی ما کم و بیش آشنا هستند، این میز ساختار گفت و گویی هست که در مورد موضوعات روز آموزش عالی در مواردی پیشنهادهایی که از سوی دانشگاه‌ها مطرح می شود مثل ابتکار جالب از طرف دانشگاه کاشان، بحث مستندسازی تبادل و تجارب دانشگاهی، توسط جناب آقای دکتر زراعت و همکارانشان در دانشگاه کاشان مطرح شد، موضوع میز آینده پژوهی ما را شکل می دهند. و امروز هم ما در واقع بیست و ششمین پنل از میز

آینده پژوهی را در خدمت عزیزان هستیم و ابتکار این جلسه با جناب آقای دکتر زراعت و همکارانشان است و مدیریت و دبیری علمی جلسه با جناب آقای دکتر فراستخواه است، ایشان استاد بزرگواری هستند که در واقع این میزها به ابتکار و سلیقه ایشان در موسسه راه اندازی شد و با حمایت معاونت آموزش وزارت علوم، جناب آقای دکتر میلی منفرد شکل گرفت. ایشان جزء مدعوین جلسه هم هستند و ما امید داریم که امروز در خدمتشان باشیم. من زیاد مزاحم نمی‌شم، خیر مقدم مجدد خدمت سروران عرض می‌کنم. فقط خواهش دارم که دوستان یک معرفی داشته باشیم و بعد بحث خودتان را شروع کنید.

دکتر عباس زراعت (رئیس دانشگاه کاشان)



عرض سلام و ادب و احترام دارم خدمت حضار عزیز؛ بسیار خوشحالیم از اینکه امروز در این جلسه باشکوه خدمت شما گرامیان هستیم. همانطور که خانم دکتر نورشاهی اشاره کردند، دوستان از دانشگاه های دیگر هم اهتمام نموده و تشریف آوردند که شایسته سپاس فراوان است. یکی از نقایصی که اینجانب در سه دوره مدیریت در دانشگاه کاشان مشاهده کردیم نحوه انتقال مدیریت هاست، وقتی دوره مدیریت یک مدیر به پایان می‌رسد هیچ خاطره ای از تجربه آن دوره در ذهن دانشگاه ثبت نمی‌گردد و مدیر بعدی می‌بایست از صفر شروع کند و این واقعا نامطلوب است. تجاربی که در یک مدیریت بدست می‌آید حاصل صرف وقت فراوان است که آن را ارزشمندتر از طلا دانسته‌اند. چقدر خوب است که برای مدیران آینده و ثبت در تاریخ دانشگاه و حتی برای دوره مدیریتی خودمان این تجارب را مستندسازی کنیم. البته اگر تجربه مکتوبی هم وجود داشته باشد ممکن است توجهی به آن نشود و هر مدیری بخواهد از صفر شروع کند، بعنوان مثال زمانی که بنده در سال ۱۳۹۳ مدیریت دانشگاه کاشان را بر عهده گرفتم برنامه ای وجود داشت که بیش از ۵ سال برای آن زحمت کشیده شده بود و ما دو راه داشتیم: یا همان برنامه را اجرا کنیم و یا دوباره برنامه دیگری بنویسیم؛ اما راه دوم را برگزیدیم زیرا اگر پنج سال دیگر وقت صرف کرده و برنامه جدیدی بنویسیم اصلا نوبت به اجرای آن نمی‌رسد. تجربه دیگر تدوین کتابی با عنوان "حیات طبیعی دانشگاه" بود که متأثر از تجربه رییس دانشگاه "هاروارد" در کتابی با عنوان "نگاه انتقادی به دانشگاه هاروارد" مدون گردید. واقعا کتاب جالبی است و ما در دانشگاه کاشان به اعضای شورای دانشگاه توصیه کردیم این کتاب را مطالعه کنند و یکی از جلسات شورای دانشگاه به بحث در مورد این کتاب اختصاص داده شد.

پشت جلد این کتاب، عبارتی جالب نوشته شده است "هاروارد به دانشجویان درس می‌دهد، ولی آنها را خردمند بار نمی‌آورد". و این خیلی حرف جالبی است. کسی که سی سال رئیس این دانشگاه معتبر بوده است بعد از این مدت نتیجه می‌گیرد که دانشگاه اول جهان، فقط به دانشجو درس و آموزش می‌دهد اما این رسالت را که دانشجو خردمند بار بیاید انجام نمی‌دهد. وی ادامه می‌دهد: "تعداد کمی هستند که ۵ یا ۱۰ سال بعد از فارغ التحصیلی بتوانند به این سوال ساده پاسخ دهند که مهمترین چیزی که هاروارد به شما یاد داد، چه بود؟" واقعا این نکته مهم و در عین حال تلخی است که در دانشگاه های ما هم وجود دارد.

وقتی این کتاب را مطالعه کردم دریافتم که بسیاری از مطالبش، درد دانشگاه‌های ما هم هست که باید به آن بپردازیم. از همین روی تصمیم گرفتم کار مشابهی را در مورد دانشگاه خودمان یعنی دانشگاه ایرانی انجام دهم و بر همین اساس با همکاری دوستان، کتابی با عنوان "حیات طبیعی دانشگاه" تدوین کنیم. که دلیل انتخاب این اسم را هم در ادامه توضیح می‌دهم. تجربه دیگر شبکه‌ی انتقال تجارب دانشگاهی بود. گروهی از همکاران را مامور کرده بودیم تا تجربیات دانشگاه‌های بزرگ را جمع‌آوری کنند و زمانی که از دانشگاه‌ها بازدید کردند به این نقیصه مهم برخوردند که متأسفانه دانشگاه‌ها تجربیات خود را مدون نمی‌کنند در حالیکه اگر تجربیات، گردآوری و به یکدیگر منتقل گردد، با استفاده از اختیارات و استقلالی که قانون گذار به دانشگاه‌ها داده است می‌توانند سرعت خود را چند برابر کنند. چرا همیشه نگاهمان به بالا باشد، چرا همیشه منتظر باشیم مؤسسات بالادستی به ما بخشنامه‌ای را ابلاغ کنند. خود ما با اختیاراتی که داریم، با استقلال و توانی که داریم، دست به دست هم دهیم، شبکه‌ای را برای مدیریت دانش تشکیل دهیم و تجاربمان را به هم منتقل کنیم که موضوع پل امروز است.

اما در مورد کتاب و دلیل نامگذاری آن، ذکر این مقدمه لازم است که دانشگاه‌های ما مبتنی بر طبیعت و زیست بوم خودشان تشکیل نشده‌اند. یعنی یک الگوبرداری از دانشگاه‌های خارجی صورت گرفته است بدون اینکه به فلسفه دانشگاه و مأموریت یا هدف آن توجه شود. بعنوان نمونه زمانی که تصمیم گرفته شد در منطقه کاشان یک دانشگاه تاسیس گردد باید بررسی می‌شد که چه پتانسیل‌هایی در این منطقه وجود دارد که می‌تواند موضوع تحقیقات قرار گیرد و مردم این شهرستان چه نیازی‌هایی دارند و چه رشته‌هایی می‌تواند به توسعه آن کمک کند؟ به همین خاطر ما اسم کتاب را "حیات طبیعی دانشگاه" گذاشتیم. یعنی واقعا یک دانشگاه باید حیات طبیعی داشته باشد و در طبیعت و زیست بوم خودش شکل بگیرد و مأموریت‌هایش را متناسب با آنها تعریف بکند و این فلسفه عنوان کتاب است. در اینجا باید یادآوری کنم از آقای دکتر تقی شامخی، یکی از روسای قبلی که واقعا خدمت بزرگی به دانشگاه کاشان کردند، ایشان روی این مساله تأکید داشت و این اصطلاح را از وی وام گرفتیم. در این کتاب تجارب یک مدیر به صورت خیلی ساده و عملیاتی و واقعی منتقل می‌گردد. یعنی خیلی به تئوری‌ها نپردازیم که از تخصص ما هم خارج است.

یکی از ویژگی‌های این کتاب آن است که سی سال تجربه یک مدیر و عضو هیات علمی در پست‌های مختلف از قبیل: مدیر گروه، رئیس دانشکده، معاون دانشگاه، عضویت در شوراهای کارگروه‌ها و... را منعکس می‌کند بنابراین فقط اختصاص به یک دوره ریاست دانشگاه ندارد بلکه در بردارنده مدیریت‌های گوناگون است. یکی از اهداف تدوین این کتاب، مستند کردن تجربیات بود که رئیس بعدی دانشگاه از صفر شروع نکند بلکه ببیند بر این دانشگاه چه گذشته و رئیس قبلی چه کارهایی انجام داده است، کارهایی که به نظرش مثبت است را ادامه دهد و تجارب ناموفق را ادامه ندهد. یکی از ویژگی‌های این کتاب که متأثر از کتاب آقای "هری لویس" می‌باشد، جنبه نقادانه است. ایشان عنوان کتابش را با همین عبارت، نامگذاری کرده است: "نگاهی انتقادی به هاروارد" اگر فقط تجربه‌های مثبت گفته شود اثرگذاری کامل ندارد زیرا احساس تبلیغاتی بودن به خواننده دست می‌دهد. بیان تجربه‌های ناموفق، اثربخشی بیشتری دارد زیرا مانع هزینه‌های بیپوده و صرف وقت تکراری می‌شود.

هدف دیگر از تدوین این کتاب توسعه فرهنگ مکتوب سازی است. متأسفانه دو تا مانع وجود دارد که مدیران تجارب خودشان را مکتوب نمی‌کنند، یکی فقدان همت است زیرا همت می‌خواهد که مدیر در روز ۱ تا ۲ ساعت از وقتش را صرف تدوین تجارب نماید و دیگری محافظه کاری است. در همین کتاب، فردی من را تهدید به شکایت کرد در حالیکه اصلا کتاب را نخوانده بود. هنوز فرهنگ عمومی ما چنان رشد نکرده است که بسیاری از واقعیت‌ها را بتوان گفت و عده‌ای به جای دست‌گیری دنبال مچ‌گیری هستند. این مشکلات کسب شده است که مدیران جرات نکنند و تجارب خود بویژه تجارب ناموفق را بیان کنند زیرا ممکن است بیان تجربه‌ها، سندی علیه خودشان باشد. پس ترجیح می‌دهند به ضرب‌المثلی عمل کنند که می‌گویند: "املای نانوشته غلط ندارد."

ما باید هرچه بیشتر ادبیات و فرهنگ مدیریتی را غنی و مستندسازی کنیم و از همه مهم‌تر، خودانتقادی را ترویج و هم بگونه‌ای که بین مدیران ما فرهنگ شود یعنی بباییم از خودمان انتقاد کنیم. متأسفانه این فرهنگ در حال حاضر خیلی کم رنگ است. در این کتاب، تجربه‌های زیادی بیان شده است که فرصت بیان آنها در اینجا نیست و به چند نمونه به اختصار، اشاره می‌کنم. یکی از مشکلات ما در سازمان‌ها و از جمله دانشگاه‌ها عدم مدیرپرووری است که در همین راستا حدود چهل نفر از اساتید جوان دانشگاه انتخاب شدند تا در کارگاه‌های آموزشی شرکت کنند و اردوهای نیز برای آنان ترتیب داده شود و از مدیریت‌های ساده‌تر شروع کنند تا در آینده، اداره دانشگاه را در دست بگیرند. این تجربه را برای کارمندان غیر هیات علمی نیز می‌توان اجرا کرد زیرا در میان آنها، نیروهای خوبی وجود دارد که اگر دویا سه سال، آموزش داده شوند و در کارگاه‌ها و یا بازدید از

دانشگاهها حضور پیدا کنند، تبدیل به مدیران کارآمدی می شوند. اصلا هم بحث جناح و خط و سیاست نیست. بلکه از همه جناح ها، می توانند کمک کنند و ملاک اولیه برای انتخاب، انگیزه و اعلام آمادگی خودهمکاران بوده است.

یکی از تجربه‌های مدون در این کتاب، انعکاس نقد همکاران است که در یک فصل و حدود ده صفحه انعکاس دارد. حضور مدیران عالی و بویژه ریاست دانشگاه در میان همکاران، تأثیر زیادی برای ایجاد همدلی و انگیزه دارد. به بهانه‌ها و مناسبت‌های مختلف، جلسات دوستانه زیادی تشکیل می‌شد. اساتید دانشکده‌های مختلف در هر فصل، یک شب میهمان هیأت رئیسه دانشگاه بودند و دیدگاه‌های خود را برای نحوه اداره دانشگاه و حل مشکلات بیان می کردند، همکاران حوزه های گوناگون با صبحانه کاری با رئیس دانشگاه و مدیران حوزه خود گفتگو می کردند. ظهر روز شنبه هر هفته، ده نفر از همکاران اعم از هیأت علمی و کارمند زیر عنوان ناهارکاری میهمان رئیس دانشگاه بودند و مطالب خود را بیان می کردند که در کتاب نیز انعکاس یافته است. اکثر آنها می گفتند که برای نخستین بار است، دفتر رئیس دانشگاه را می بیند و تأثیر زیادی در انگیزه و روحیه آنها داشت. مضافا اینکه مدیریت عالی دانشگاه به صورت مستقیم، مشکلات و واقعیت ها را از زبان آنان می شنید. در کنار این جلسات، اتاق فکریایی نیز با حضور اساتید، دانشجویان و تشکیل می‌شد و حضور دانشجویان در اتاق فکر دانشجویی خیلی مفید است.

قسمت اول این کتاب دو بخش دارد. بخش اولش یک مروری بر چهل سال گذشته دانشگاه است و بخش دوم که اسم آن را "احیای مأموریت دانشگاه" گذاشتیم به تجربه این دوره مدیریتی می‌پردازد که دیدگاه‌ها و تجارب مدیران قبلی را مرور می کند. ۳۸ این کتاب فصل دارد و هر فصلی به یک موضوع خاص اختصاص دارد مانند: رابطه دین با دانشگاه، رابطه اخلاق با دانشگاه، رابطه جامعه با دانشگاه، مدیریت منابع مالی، ارتباطات بین‌المللی، خیرین و..... علت نامگذاری این دوره به "احیای مأموریت دانشگاه" آن است که هر دوره ای، ویژگی و خصوصیت خاصی دارد، در یک دوره، دانشگاه شکل گرفته است، در یک دوره زیرساخت‌ها فراهم شده است، در یک دوره توسعه کمی رخ داده و در این دوره نیز توسعه کیفی و مأموریت های خاص دانشگاه مورد توجه بوده است که مبتنی بر توانمندی‌های منطقه می باشد.

قبل از آغاز سخن در بخش دوم پیل، لازم است تشکر کنم از این اقدام ارزشمند سرکار خانم دکتر نورشاهی و همکارانشان که پیل‌های آینده‌پژوهی را مدون کرده و برای دانشگاه‌ها ارسال می‌کنند. یکی از منابع مهم ما در دانشگاه برای ارتقای مدیریت، مطالب همین پیل هاست که برای ما ارسال می‌گردد. با دقت آنها را مطالعه می‌کنیم و برای مدیران نیز ارسال می‌شود و از رؤسای محترم دانشگاه ها خواهش می‌کنم دقت خاصی را برای این موضوع اختصاص دهند.

دکتر اصغر زمانی (عضو هیئت علمی موسسه)



با سلام و ادب خدمت همه عزیزان، بحث پژوهش در خصوص مستندسازی تجربیات را ما در سال ۱۳۹۲ با همکاری موسسه و دانشگاه شهید بهشتی شروع کردیم و یکی دو سال اخیر در شاخه های مختلف سعی کردیم به آن بپردازیم. که جا دارد از اساتید و همکاران عزیز در این رابطه تشکر نمایم. اما موضوع ما بحث وضعیت مستندسازی تجربیات سازمانی روسا و معاونان پژوهشکده ها و موسسات پژوهشی کشور رسماً از سال ۹۵ انجام شد و در این طرح ما ابتدا ، یک بحثی داشتیم که فقط به وضعیت مستند سازی و تجربیات معاونین و روسا بپردازیم اما بعداً در ادامه کار مسئولین دفاتر، روسا و مدیران روابط عمومی، مدیران اداری و مالی پژوهشکده ها را هم مورد توجه قرار دادیم و سعی کردیم که به عنوان اهداف طرح ببینیم وضعیت مستندسازی تجربیات در این موسسات پژوهشی و پژوهشکده ها به چه شکل است و چه راهکارهایی برای ایجاد و بهبود مستندسازی می توانیم پیشنهاد دهیم. و این پژوهشکده ها با هم دیگر از این حیث چه شباهت ها و چه تفاوت هایی دارند و چه اقداماتی انجام

شده است و یک مقایسه ای داشته باشیم و نهایتاً یک الگویی ارائه دهیم و یک دستور العملی را به وزارت عتف ارائه بدهیم، زیرا در جامعه دانش مدار فعلی، استفاده از تجارب کسب شده مدیران و روسای سازمان ها و خبرگان آن برای جانشین پروری و تربیت مدیران جدید، بسیار حیاتی است. ولی متأسفانه در حوزه آموزش عالی و خصوصاً موسسات پژوهشی و پژوهشکده ها شاهد آن هستیم علیرغم نقش و جایگاه مهم تجربه، مستندسازی تجربیات و ابعاد مختلف آن و دانش ضمنی نهفته در تجارب به دلایل متعددی چون: عدم وجود فرهنگ نوشتاری، مبهم بودن مفهوم تجربه سازمانی، نبود روش مناسب برای مستندسازی و تسهیم آن و همچنین عدم وجود زیرساختهای حقوقی و حمایتی مورد غفلت قرار می‌گیرد. بر همین اساس باید تلاش نمود ساز و کاری ایجاد نمود تا از طریق مستندسازی تجربیات، دانش انباشته در ذهن روسا و معاونان پژوهشکده ها و موسسات پژوهشی در خصوص موضوعات مختلف، با مستندسازی، استخراج گردد تا بتوان ضمن استفاده چند باره از آنها، در بین روسا و معاونان جدید نیز تسهیم تجربه و دانش نمود. در اینصورت دانش ذخیره شده در پژوهشکده ها و موسسات پژوهشی به یک منبع قابل استفاده دائمی تبدیل می‌گردد. هرچند نیاز است این تجربیات براساس شرایط متغیر و در حال تغییر، مدام بررسی و نوآندیشی شود. اما در راستای هدف اول پژوهشمان برای بررسی تجربیات سازمانی رؤسای سازمان ها، ما متوجه شدیم که اگر که تجربه و بحث مستندسازی تجربه را از رویکرد نگاه فناوری اطلاعات و IT که به بحث رویه ها و روال تولید نرم افزار است و از بحث استانداردها و ایزو جدا کنیم و صرفاً به بحث مدیریت دانشی بپردازیم در موسسات پژوهشی مستندسازی تجربیات انجام نشده است. به این معنی که ما در پژوهش نگاهی مدیریت دانشی داشتیم و به دنبال این بودیم که یک مسئله مدیریتی که افراد با سمت اجرایشان روبرو شدند با همه قالب های مکانی و زمانی و با همه پیش فرض ها و قضاوت ها و اینکه چگونه تصمیم گیری شده و چه بازخوردی داشته و چگونه آنها مستند و ذخیره سازی شده است. ما برای این وضعیت وقتی متوجه شدیم این اتفاق نیافتاده است به عنوان یکی از مهمترین عوامل سعی کردیم نگرش افراد را بسنجیم که نتایج جالبی را ما داشتیم. نگرش افراد را وقتی مورد سنجش و بررسی قرار دادیم متوجه شدیم که این افراد هم از نظر علاقه به پژوهشکده و هم از نظر سابقه کار دیدگاه های مختلفی دارند. مثلاً اساتید و پرسنل و کارکنانی که سابقه کار زیر ده سال دارند عمدتاً به مستندسازی تجربیات نگرش منفی داشتند و آن را یک کار عبث می دانستند و در ازای مستندسازی رویکردی که در پیش می گرفتند این بود که اگر مستندسازی بخواهد صورت گیرد به ما چه می رسد و در بعد ارتقاء و یا ترفیعمان آیا مد نظر قرار می گیرد یا خیر؟ اما قدیمی تر ها از جنبه مادی و معنوی به این مساله نگاه نمی کردند بلکه به خاطر ارزش عمرشان و تجربه ای که در طول سالیان دارند، برای انتقال این تجربه اهمیت قائل هستند. خب برخی از افراد هم بودند از اساس به خاطر برخی مسایل از جمله مسائل فرهنگ سازمانی و ... نسبت به تجربه سازمانی خود یک حس مالکیت داشتند. و حاضر به مستند کردن آن هم نبودند. با این حال در جمع بندی باید عرض نمایم که مستندسازی به مفهوم کلی کم و بیش در موسسات پژوهشی و پژوهشکده ها در جریان است و با رویکرد بایگانی و حفظ اسناد همراه است اما به صورت خاص و نظام مند مستندسازی تجربیات و تسهیم آن صورت نمی‌گیرد. همچنین می‌توان اینگونه بیان کرد که در تاحدودی نگرش موسسات پژوهشی و پژوهشکده ها نسبت به مستندسازی تجربیات مثبت می‌باشد و اعتقاد بالایی به عاقلانه بودن مستندسازی تجربیات سازمانی و تسهیم دانش با همکاران دارند و حتی در حوزه تجارب سازمانی در برخی موسسات پژوهشی اقدام به مستند نمودن تجربه بیشتر به دلیل علاقه فردی و به صورت خود نگاری می‌باشد که در اختیار سایرین هم قرار نمی‌گیرد.

علاوه بر این بر اساس یافته های پژوهش ما متوجه شدیم براساس وضعیت موجود مستندسازی مراکز پژوهشی، این مهم تحت تاثیر شدید عوامل فردی و عوامل خارج از دانشگاه است. بنابراین وقتی بررسی کردیم دیدیم اخلاق حرفه ای، برند و عضویت علمی و همچنین توانمندی ها و نقش افراد تاثیر خیلی زیادی را در نگرش و اقدام به مستندسازی تجربه دارد. در بحث عوامل خارج از دانشگاه هم سیاست گذاری و بحث حقوقی نقش زیادی را دارد. لذا برای مستندسازی تجربیات سازمانی ابتدا زیر ساختهای سیاستی لازم باید از سوی مراجع سیاستگذار در آموزش عالی تدارک دیده شود به گونه ای که در سیاستهای سازمانی هر پژوهشگاه موضوع مستندسازی تجربیات نهادینه گردد و حتی در برنامه اقدام یا راهبردی آنها گنجانده شود. از سوی دیگر چون مستندسازی تجربیات شامل نگرش تجارب سازمانی مثبت و منفی در حوزه مدیریتی است باید به گونه ای جنبه های حقوقی و حمایت قضایی برای عدم سوء استفاده سیاسی و جناحی و ... در فرایند ایجاد مستندسازی تجربیات سازمانی مد نظر قرار گیرد. یکی دیگر از عوامل لازم برای ایجاد مستندسازی تجربیات سازمانی و تسهیم آن، برنامه ریزی و فرهنگ سازی فرهنگ نوشتاری در موسسات پژوهشی می‌باشد. اما نکته ای هم که جا دارد در اینجا اشاره کنم، مستندسازی در حوزه پرسنلی است که عمده موسسات پژوهشی زیاد راغب نبودند که در موردش صحبت کنند و معتقدند مستندسازی تجربیات در خصوص نحوه تعامل با فرد و یا مشکلات افراد، حالت پرونده سازی دارد و نگرش های منفی نسبت به این قبیل موارد خصوصاً در حوزه پرسنل وجود دارد. لازم به ذکر است اینکه آیا پژوهشکده ها با هم در حوزه کاریشان از منظر مستندسازی تجربیات آیا تفاوتی دارند یا خیر؟ باید عرض نمایم حوزه های علوم انسانی بیشتر راغب بودند و نگرش مثبت تری نسبت به این کار داشتند. و برای مستندسازی از حیث فرآیندی و فرآیندها و نه از حیث مستندسازی تجربیات، پژوهش گاه هایی که در حوزه علوم پایه بودند،

بیشتر تلاش کرده بودند و از نظر فرآیندی کاملتر فرآیندها را مستند کرده بودند. در موسسه ما نیز سعی شده بود انعکاس تجارب در قالب صورتجلسات شورای مدیران صورت پذیرد. در همین راستا الگویی که ما پیشنهاد دادیم سعی کردیم یک سری پیشنهادهایی را بدهیم که به زیرساخت های سیاستی و حقوقی و فرهنگ سازمانی بپردازد. و یک سری مشوقها را پیشنهاد دادیم که آیین نامه های ارتقاء و ترفیع را در آن ببینیم. لذا مدل نهایی را که ما برای این کار پیشنهاد دادیم چهار مرحله اصلی دارد که بحث سیاست گذاری، برنامه ریزی مستندسازی و اجرای مستندسازی و پایش و کنترل را در نظر گرفتیم که ۱۱ گام اصلی را باید برداشت و ۳۱ فعالیت را باید انجام داد. اما در نهایت در جمع بندی در صورتی که وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بخواهد مستند سازی تجربیات سازمانی داشته باشد، و از آزمایش و خطا در سطح نهاد های پژوهشی جلوگیری نماید، قبل از هر چیز خواست و اراده واقعی در دل مدیران کلان آموزش عالی ایجاد نماید و به تدوین مسایل سیاستی و حقوقی و قضایی لازم در این خصوص اقدام نمایند. و در اجلاس روسای دانشگاه ها و نهاد های پژوهشی به صورت خاص و ویژه این موضوع در دستور کار قرار گیرد و همه روسای نهاد های پژوهشی توجیه گردند. همچنین وزارت علوم با ابلاغیه ای، مستند سازی تجربیات سازمانی و مدیریتی و استفاده مدیران جدید الانصباب از آن را خواستار شود. اگر چه با توجه به مسایلی چون استقلال دانشگاهی و ویژگی های خاص دانشگاهی نمی توان به صورت تحکم آمیز رفتار نمود ولی تا زمانی که مستند سازی تجربیات از مدیران و روسای نهادهای پژوهشی خواسته نشود و تسهیم آن و استفاده از آن توسط مدیران تازه منصوب شده ضروری قلمداد نگردد، هرگز در این خصوص شاهد تحولی چشمگیر نخواهیم بود. هم هنگام، پیشنهاد می شود وزارت علوم برای ایجاد زیر ساختهای سیاستی و حمایتی و قضایی و حقوقی اقدام لازم را به عمل آورد و در صورت نیاز از طریق قوای سه گانه ملزومات این امر را بخواهد و مصوبات لازم را اخذ نماید. همچنین پیشنهاد می شود موضوع مستند سازی تجربیات سازمانی روسا در حکم انتصابی کلیه روسای نهاد های پژوهشی درج گردد و این موضوع خواسته شود. و از طریق هیات امانه، در برنامه راهبردی هریک از موسسات پژوهشی و پژوهشکده ها و چشم انداز هریک از نهاد های پژوهشی، موضوع مستند سازی تجربیات سازمانی به عنوان یک برنامه یا چشم انداز دیده شود. نهایتاً پیشنهاد می گردد نسبت به تعیین قوانین حمایتی و تشویقی (اعم از مالی یا معنوی و یا قوانین ارتقاء و ...) از مستند سازان تجارب سازمانی و تسهیم کنندگان این تجارب و استفاده کنندگان آن اقدام نمایند. سپاس از شما عزیزان که وقت خود را در اختیار اینجانب قرار دادید.

دکتر نسرين نورشاهی:

من لازم می دانم خیر مقدم عرض کنم خدمت آقای دکتر شفیعی، ایشان از مدیران پیشکسوت حوزه آموزش عالی هستند و همه ما از ایشان درس گرفتیم و خود من از کسانی هستم که همیشه در حیطه مدیریت ایشان از شیوه های مدیریتی ایشان درس گرفتم. جناب آقای دکتر غفرانی هم که همچنین از اساتید بزرگوار هستند، تجربه ای را با آقای دکتر داریم که اصلاً با واژه مستندسازی با حضور آقای دکتر غفرانی در موسسه آشنا شدیم. خود بنده هم آشنا شدم. چون ایشان در سال ۸۱ پروژه ملی به عنوان نیاز سنجی نیروی انسانی متخصص در موسسه ما مسئولیتش را داشتند و اولین مدیری بودند که حداقل در تجربه شغلی بنده که فرایند مدیریت این پروژه ملی را مستندسازی کردند. الان آقای دکتر ما بعد از گذشت ۲۰ سال مستندسازی طرح پژوهشی ملی را با افتخار در همه جلسات می آوریم و رونمایی می کنیم و مطرح می کنیم و می گوئیم این پروژه هم به لحاظ محتوا بسیار عالی مستندسازی شده و هم به لحاظ فرایند مدیریتی و این درس بزرگی بود که ما از جناب آقای دکتر غفرانی گرفتیم که من به سهم خودم فکر میکنم که همیشه دانشجوی کوچک ایشان هستم.

دکتر بهزاد سلطانی (هیئت علمی دانشگاه کاشان)



یک مقدار در رابطه با مدیریت دانش می گویم و بعد در رابطه با مستندسازی صحبت می کنم و بعداً ضرورت یک شبکه و این که شبکه چه هست و مأموریت شبکه و اقدامات انجام شده و برنامه های پیش رو را به صورت مختصر در ده دقیقه می گویم. وقتی که می گوئیم شبکه انتقال تجارب این را من تعریف و ترجمه می کنم به بستر انجام شدن مدیریت دانش بین دانشگاهیان. بنابراین این که ما می گوئیم شبکه تجارب یعنی اتفاق افتادن مدیریت دانش بین دانشگاهی که این اتفاق اگر به معنای اتم و اکمل اتفاق بیفتد، دیگر دانشگاه نیازی به وزارت علوم به معنای امروزی ندارد و بلکه باید همان جایگاه سیاست گذاری خودش را وزارت انجام دهد. چنانچه در خیلی از کشورها اتفاق افتاده است. خب در این نکته اول عرض کنم که به اصطلاح صحبت از دانشگاه آینده منظورمان به معنای دانشگاه بعد از ۱۰ سال نیست. خود دانشگاه آینده، بحث جدایی دارد و ما در حال حاضر میخواهیم ببینیم دانشی که وجود دارد اعم از دانش مدیریتی و دانش اجرایی و مالی و در انتها علمی که توضیح میدهم چگونه، بین دانشگاه ها و در درون دانشگاه ها در زمان های متفاوت انتقال پیدا کند. پس (۱) انتقال تجربیات یا دانش سازمانی دانشگاه در زمانهای مختلف در یک دانشگاه و (۲) بین دانشگاهی، که این دو اتفاق چگونه بیفتد. نکته بعدی در مستندسازی است. مدیریت دانش ۵ کارکرد و یا کار ویژه دارد، (۱) خلق دانش، (۲) اشتراک گذاری دانش، (۳) ذخیره سازی است که به بحث مستندسازی نزدیک می شود (۴) استفاده کردن است و (۵) به روز رسانی. وقتی که من عرض می کنم بستر مدیریت دانش بین دانشگاهی، منظور همه این حلقه ها و کارکردهاست. در گام اول روی مستند سازی یا ذخیره سازی به اصطلاح تکیه می کنیم. اما آن گام اول است. حالا بعدا گام های این فرآیند را عرض می کنم. اینکه دانش موضوع چه هست را هم باز در مرحله بعد نگاهی میکنیم.

در نگاه اول بحث مستندسازی تجارب و ثبت و ضبط دانش صریح مطرح است. در تبدیل دانش های ضمنی به صریح در دانشگاه های ما، جناب آقای دکتر زمانی خیلی زحمت کشیدند و گفتند که سیاست های تشویقی می خواهد و موانع باید برطرف بشود تا این اتفاق بیفتد که این اتفاق نمی افتد. یعنی یک رئیس دانشگاه از تجارب روسای قبلی خودش هم بی اطلاع است و گام دوم ثبت و ضبط دانش صحیح شده ما، است که این اتفاق هم نمی افتد. البته به این مستندسازی باید کم نگاه های ایستا را به نگاه های پویا هم تبدیل کرد و این کار را با اشتراک گذاری می توان به انجام رساند. یعنی شما تجارب ایستا را در یک اشتراک گذاری دائم داشته باشید. نمونه عینی آن واتس آپ و امثال آن. بتوانیم از ابزار این چنینی استفاده کنیم و این تجارب را دائماً به اشتراک بگذاریم و تعامل و تبادل نظر داشته باشیم آن وقت به طور طبیعی در فضای جدید تکنولوژی میشود ذخیره سازی و مستندسازی را به شکل دیگری هم داشت که بعداً عرض میکنم. مستندسازی نیاز به ذخیره سازی و انبار دانش دارد و حافظه درون دانشگاهی را چه در انسان ها و چه در سیستم باید به آن توجه کرد و برای آن برنامه داشت و بعد این انبار دانش صریح را ایجاد کرد. خب بحث دینامیک و پویا بودن را با این بحث که این تجارب را به صورت عینی در خودمان چه در دانشگاه و چه بین دانشگاهی مستند کنیم و ارتباط و تبادل نظر ایجاد کنیم به طور طبیعی این می تواند ذخیره شود و با روش های جدید ماینینگ در هر حوزه ای که احتیاج داشته باشید استخراج مطلب شود. یعنی این لزومی ندارد که روش سنتی پیاده شود که ما حتماً یک مطلبی را بنویسیم که این ذخیره شود و بعد طبقه بندی شود و ما برویم به سراغش. دیگر دانش جدید خودش اینکارها را میکند. و اگر در این اشتراک گذاری اضافه شود می تواند خیلی کمک کند. البته من روش های سنتی را نفی نمی کنم چون انتقال به روش های جدید زمان می برد و آسان نیست.

مرحله بعدی بعد از مستندسازی و ذخیره سازی، شبکه مدیریت دانش است. که شبکه می تواند استفاده از دانش و ارتقاء یادگیری سازمانی را به انجام رساند و نهایتاً در سطح بالا اشتراک دانش سیاست گذاری و برنامه ریزی و نظام مدیریتی را به وجود آورد. شبکه ای است نه ابلاغی، همانطور که آقای دکتر زراعت هم فرمودند ما فکر می کنیم که آنچه که بین دانشگاه ها مرتبط است، روابط بین دانشگاه ها در حد بسیار پایین و صفر و محتویات اداری است و محتویات اداری است که بین دانشگاه ها روابط را ایجاد می کند. به طور مثال، کمیسیون خاص دانشجویی در منطقه خاص مثلاً ۴ تا دانشگاه، بحث نظارت و آیین نامه های مشترک و در همین حد. یعنی اصلاً ما ورود به یک دانش تجربی نمی کنیم مثلاً رئیس دانشگاه اصفهان و رئیس دانشگاه مشهد هیچ تبادل تجربیاتی نداشتند به عنوان مثال در انتقال تجربیات یک موضوع در چهار تا دانشگاه آقای دکتر شیره پز رفتند و دیدند اصلاً از هم اطلاع ندارند و دارند تجربیات غیر مفید خودشان را اجرا می کنند. از این تجربه ها الی ماشاالله است، آن هم برای ماکه سرآمد جامعه هستیم و به جامعه می گوئیم مدیریت دانش بکند و درس مدیریت دانش را به دانشجویان تدریس می کنیم. اما خودمان بین خودمان اصلاً هیچ اتفاق جدی نمی افتد و حداکثر یک کنفرانسی میگذاریم و در یکی و یا دو روز و... شبکه ای کردیم که ابلاغی نباشد و در گیر و دار اجرا نباشد. این شبکه در حکمرانی دانشگاه ها و مالی و منابع انسانی و افزایش بهره وری و عناوین دیگر که در درون اینها می تواند باشد و نیز علمی اتفاق بیفتد. وقتی که ما یاد گرفتیم این شبکه را به کار بگیریم بیشترین فایده برای دانشگاه همان علمی است. یک هیئت علمی داریم که در حوزه خاصی است و ۵ تا هیئت علمی دیگر که در همان حوزه اما در دانشگاههای دیگر هستند. اگر اینها دائماً نه صرفاً در کنفرانس ها بلکه از

طریق یک گروه در یک رسانه اجتماعی دایما با هم تبادل نظر و تجربه بکنند به شدت آن شکوفایی علمی که در نقدها زایش می شود اتفاق می افتد زیرا دایما و بدون حساسیت های جلسات رسمی نقد انجام می شود.

دکتر علی اصغر شیره پز (مشاور رئیس دانشگاه کاشان)



یکی از اولویت های دانشگاه کاشان، ارتقای نظام سیاستگذاری و مدیریت دانشگاه بوده و در این راستا تلاش کرده است تا از توانمندی حرفه ای سایر دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی کشور استفاده کند. دانشگاه ها از توانمندی های متنوع و متفاوتی در حوزه های سیاستگذاری، برنامه ریزی، سیستم های مدیریتی، فرایندها و ساختاری برخوردار هستند که در حال حاضر پیوند مطلوبی بین دانشگاه ها وجود ندارد تا بتوان آنها را در یک قلمرو دانش برای اشتراک دانش اداره و مدیریت دانشگاه سازماندهی کرد. تجربیات دانشگاه ها، یکی از مهمترین نموده های دانش ضمنی محسوب می شود تا آنجا که در بسیاری از مواقع، آنچه را که در تجربه و مهارت دانشگاه ها یافت می شود، نمی توان در هیچ یک از دیگر اسناد علمی یافت. تجارب ناشی از فعالیت های جاری و راهبردی در شرایط خاص دانشگاه های کشور، آنها را به گنجینه های بسیار ارزشمندی از دانش تخصصی بومی تبدیل کرده است. اگر تجربیات دانشگاه ها در نظام مستندسازی دانشگاه ها ثبت شده و انتقال نیابد، هم هزینه های اداره دانشگاه ها را کاهش خواهد داد و هم کسب این دانش و تجارب برای دانشگاه ها نتایج بسیار ارزنده ای به همراه خواهد آورد. استفاده از تجارب و دانش هم تیان کاری در حوزه آموزش عالی، موجب ارتقای کیفیت سیاستگذاری، برنامه ریزی و نظام مدیریت دانشگاه خواهد شد.

در این راستا دانشگاه کاشان برنامه بازدید و شناخت تجربیات مدیریتی سایر دانشگاه ها را طراحی و اجرا نموده است. بارزترین کارکرد بازدید از مراکز آموزش عالی کشور و شناخت تجارب آنها، یادگیری برای بهبود است. همواره هزینه فراوانی صرف آزمون و خطا در نظام سیاستگذاری، برنامه ریزی و تصمیم گیری دانشگاه می شود. برای کاهش این هزینه ها، ضرورت دارد تا تجارب سایر دانشگاه ها مورد بررسی قرار گرفته و به دانشگاه انتقال یابد تا نیازهای جاری و راهبردی دانشگاه با حداقل هزینه و در کمترین زمان ممکن برآورده شود.

تیمی از دانشگاه کاشان برای بازدیدها تشکیل شد و از ۱۵ دانشگاه سطح یک، سطح دو و دانشگاه های صنعتی و پژوهشگاه گیاهان دارویی جهاد دانشگاهی بازدید به عمل آمد. موضوعات مورد بررسی عبارت بودند از: نظام سیاستگذاری، راهبردهای کلان اداره دانشگاه ها، فرایند حل مسأله و نظام تصمیم گیری، جامعه محوری، سیستم های مدیریتی، ساختار سازمانی، توان کارشناسی و مدیریت منابع انسانی، نظام مالی دانشگاه، فضای اجتماعی (فرهنگ)، نظام تأمین مالی، نظام تخصیص منابع و بودجه بندی.

در این بازدیدها، دو دسته تجربه مورد ارزیابی قرار گرفت: ۱- تجربه های کارشناسی (فنی) مانند دستورالعمل ها یا نرم افزارهای خاص ۲- تجربه های مدیریتی: شاکله اصلی هر تجربه مستقیم مدیریتی را فرآیند اتخاذ تصمیم یا تصمیم های کلیدی آن تجربه تشکیل می دهد: همکاری های بین المللی یا نظام تأمین مالی دانشگاه. در بازدیدها مشخص شد که سه عامل بازدارنده از تبادل دانش مدیریتی دانشگاه ها با یکدیگر جلوگیری می کند: عامل اول، در به اشتراک گذاری دانش، تمایل و نگرش مدیران حوزه های مختلف دانشگاه هاست، یعنی با توجه به نگرش به وجود آمده و باورهای شکل گرفته، کمتر تمایل دارند به اشتراک دانش با دانشگاه ها بپردازند. عامل دوم اینست که در دانشگاه ها، تجارب حوزه های مختلف برنامه ریزی، بودجه بندی، ساختار، فرایندها و سیستم های مدیریتی، ثبت، نگهداری و انتقال داده نمی شود و اصولاً نظام مستندسازی و انتقال تجارب وجود ندارد. عامل سوم ضعف روحیه همکاری و تعامل دانشگاه ها با یکدیگر در موضوعات راهبردی و عدم انتقال تجارب ارزنده آنها به یکدیگر است.

یکی از مواردی که در بازدیدها مورد بررسی قرار گرفت نظام تأمین مالی دانشگاه ها بود. میزان وابستگی دانشگاه ها به بودجه دولتی یکی از

موضوعات راهبردی دانشگاه ها در سال های اخیر بوده و رویکردها و شیوه های مختلفی برای تنوع بخشی منابع مالی دانشگاه ها پیگیری و اجرا شده است. سهم درآمدهای اختصاصی دانشگاه های سطح ۱ مورد بازدید حدود ۳۰ درصد کمک های دولتی آنهاست. این سهم در دانشگاه های سطح ۲ حدود ۱۲ تا ۱۵ درصد بوده است. سهم پژوهش در درآمدهای اختصاصی دانشگاه های سطح ۱، ۳۰ درصد و در دانشگاه های سطح ۲، ۱۴ درصد است. سهم درآمدهای آموزش به کل درآمدهای اختصاصی در دانشگاه های سطح ۱ به حدود ۴۰ درصد و در دانشگاه های سطح ۲ بیش از ۵۰ درصد است. راهبردهای طراحی شده دانشگاه ها در تأمین مالی شامل موارد زیر بوده است:

۱- بکارگیری ظرفیت خیرین برای ایجاد زیرساخت های کالبدی و نیازهای آموزشی و پژوهشی دانشگاه: دانشگاه تهران، کاشان، امیرکبیر، اصفهان از پیشگامان این راهبرد هستند.

۲- ارتقای منابع مالی دانشگاه مبتنی بر قابلیت های هر دانشکده: دانشگاه مشهد این راهبرد را طراحی و در حال پیاده سازی است.

۳- جذب دانشجویان خارجی: دانشگاه های سطح یک برای تحقق این راهبرد تلاش می کنند. در حال حاضر روند جذب دانشجویان خارجی، رو به رشد است، به خصوص از کشورهایی مثل افغانستان، عراق جذب خوبی دارد.

۴- همکاری در پروژه های تحقیقاتی برای جذب درآمد است. این پروژه ها در سطح بین المللی به صورت مشترک انجام می شوند.

۵- تنوع بخشی به آموزش های آزاد: دانشگاه صنعتی شریف الگوی مناسب از این شیوه در حال طراحی و اجراست.

۶- ارائه خدمات پژوهشی به صنایع: دانشگاه علم و صنعت الگوی مناسب در این حوزه است.

۷- ورود به پروژه های پژوهشی و صنعتی که در قالب فناوری های جدید، مراکز رشد و شرکت های دانش بنیان دنبال می شوند. دانشگاه صنعتی امیرکبیر در حال پیگیری این راهبرد است.

۸- سرمایه گذاری و ورود دانشگاه در بازار سرمایه: دانشگاه تهران و دانشگاه شیراز، نهادها و ساختارهای لازم را ایجاد کرده اند.

الگوهای متنوع دانشگاه ها در قالب سه الگو قابل جمع بندی است:

۱- الگوی تدمین منابع متکی بر قابلیت های آموزشی، پژوهشی و فناورانه، ۲- استفاده از ظرفیت خیرین و واقفان، ۳- الگوی جذب سرمایه گذار بخش خصوصی، نهادهای متنوع برای تنوع بخشی منابع مالی عبارتند از:

۱- تشکیل ستاد خیرین یا بنیاد حامیان در دانشگاه ها

۲- تشکیل سازمان یا مدیریت سرمایه گذاری و اقتصادی در دانشگاه ها

۳- ایجاد ساختارهای متناسب برای ارتباط با بخش های صنعتی، نوآوری و تجاری سازی در دانشگاه

برای مصارف هم دانشگاه ها دو راهبرد کلان در پیش گرفته اند: ۱- انضباط مالی و کاهش هزینه های غیر ضروری، ۲- پیگیری برای استقرار نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد و نظام بودجه بندی دانشکده ها، دانشگاه امیرکبیر و دانشگاه فردوسی مشهد در حال پیگیری این الگو هستند که دانشگاه فردوسی مشهد نرم افزار این الگو را طراحی و اجرا کرده است که از این جهت در بین دانشگاه های کشور منحصر به فرد است.

جمع بندی اینست که: ۱- همه دانشگاه به این نتیجه رسیده اند که مدیریت و اداره دانشگاه بر مبنای بودجه های دولتی تقریباً ممکن نیست و هر سال این بودجه ها کم رنگ تر می شود، در حالی که باید سطح فعلی دانشگاه را نه تنها حفظ کنیم، بلکه ارتقا داد، لذا به دنبال خودکفایی نسبی مالی هستند. ۲- راهبردها، الگوها و نهادهای متنوعی در دانشگاه ها طراحی شده است که اگر این الگوها مستندسازی شود و دانش موجود به اشتراک گذاشته شود، از دوباره کاری ها جلوگیری خواهد شد. هزینه های آزمون و خطا به ویژه در دانشگاه های سطح دو کاهش خواهد یافت.



من هم سلام و خوشامد عرض می کنم و به نوبه خودم خیلی بهره گرفتم و تشکر می کنم از همه مهمان ها به ویژه استادان عزیز و کسانی که از شهرهای دیگر این سرزمین سفر کردند و زحمت کشیدند و تشریف آوردند و همه اعضای محترم پنل که دعوت ما را پذیرفتند. به عنوان یک دانش آموز امروز می خواهم استفاده کنم. ببینید الان ما تجربه های ملی مان در حال شکل گیری است و یک انباشتی هم دارد اتفاق می افتد، اما در این پنل به طور خاص تنش ما چیست. تنش ما در این پنل این است که ما پرتاب میشویم به آینده هایی که آگاهی چندان از آن نداریم. شرایط دانشگاه های جامعه ایران به نظر من روز به روز پیچیده تر می شود. دانشگاه ها در یک محیط آشوبناک زندگی می کنند. ما می خواهیم از طریق این پنل ها قدری بهتر بفهمیم که چطور می توانیم آینده را کنترل بکنیم. چطور از آینده دانشگاه ها محافظت کنیم، چه طور سناریوهای بهتری برای مستندسازی تجربه های مدیریتی در دانشگاه های ایرانی در آینده این سرزمین دنبال بکنیم؟ این در واقع مسئله اصلی این جلسه است.

در این پنل ما سناریو نویسی را از انواع روش های آینده پژوهی برگزیده ایم. سناریو ها گزینه هایی در مسیر آینده هستند که به شکل سیستماتیک تهیه، رتبه بندی و اعتبار سنجی می شود. سناریو ها در واقع احتمالاتی هستند که از تامل در سه مورد به دست می آید. یکی اینکه چه چیزهایی دانشگاه اهواز و شیراز و کاشان وزاهدان و کرمان و تهران و مشهد و تبریز و بقیه را پیش میراند؟ عواملی را که در آینده نظام مستندسازی تجارب دانشگاه دخالت می کنند؛ حال یا ما را در جهت مطلوب پیش می برند و یا از آن باز میدارند و به بیراهه می برند. عدم قطعیت های ما چی هست، چه چیزهایی را نمی دانیم که چنین می شوند یا چنان می شوند و ابهام جدی داریم؟ نمیدانیم اوضاع چطور می شود و نهایتا پاسخ به این سؤال که در بازاندیشی مان در خصوص آینده، حالت های حدی ها کدامند. برای سناریو نویسی، روش های مختلفی هست تحلیل تأثیرات متقابل، تحلیل حساسیت، نگاه اجتماعی و بقیه که در پنل های قبلی از بعضی از اینها هم استفاده کردیم. تکنیک مشهوری که ما خیلی از آن بهره گرفتیم همان تکنیک GBN است که در دنیا هم از آن استفاده میشود. برای سناریو در GBN از ابزارهایی استفاده می کنیم. یکی از آن ابزارها پنل است که از این طریق داده ها و شواهد فراهم می شود و استدلال و استنتاج می شود؛ بارش های ذهنی و پویای محیطی و آن چیزی که ما میخواهیم در اینجا با همت شما انجام دهیم این است که پیشران ها کدامند؟ بازدارنده ها کدامند؟ و بعد عدم قطعیت های ما کدامند؟ این عدم قطعیت ها را ما سعی خواهیم کرد از طریق بحث شما به دست بیاوریم و حالت های حدی آنها را در بیاوریم و تقلیل بدهیم به دو تا نااطمینان های مهم آینده.

سناریوها، گزینه‌هایی درباره مسیرهای آینده هستند که به روشی سیستماتیک تهیه و رتبه‌بندی و اعتباربخشی می‌شوند

□ سناریو ها احتمالاتی هستند که از اثنای تأمل در سه نوع اطلاعات به دست می‌آیند :

• نیروهای پیشران (وبازدارنده)

• عدم قطعیت‌های آینده

• و حالت‌های حدی آنها

□ ابزاری برای بازنمایی انواع احتمال های آینده هستند

فراسنخواه ، ۱۳۹۸ میز آینده پژوهی ، پیل ۲۶

2

دو مورد از مهم‌ترین نا اطمینان‌های مهم آینده در مستندسازی تجربه‌های مدیریتی دانشگاه چه هست؟ در پی فهم حوزه‌های نا یقینی آینده مدیریت دانش در دانشگاه هستیم. بعد از پیل با دوستانمان خواهیم نشست و از گوش دادن دوباره بحث‌ها و یادداشت‌هایمان و به اضافه فرمی که شما پر کردید نتیجه بگیریم. میخواهیم ببینیم این عواملی که شما اینجا مطرح می‌کنید اولاً اهمیت آنها چقدر هست، و تا چه اندازه با ابهام و نااطمینانی درباره آنها روبه‌رو هستیم و شدت این ابهام چقدر است و تأثیرش در آینده چقدر شدید است.

من چند مثال از این عوامل را فقط برای مثال ذکر می‌کنم:

نخست این است که سیستماتیک نبودن مستندسازی‌ها در مدیریت دانشگاه‌ها می‌تواند در آینده کار به دست دانشگاه‌ها بدهد و باصطلاح آینده مدیریت دانش در آنها را مختل می‌کند. نمونه دوم از عوامل این است که مستندسازی‌های ما تداوم ندارد و با آمد و رفت مدیران از حالی به حالی می‌شود و انقطاع می‌یابند. این نیز در آینده نظام مبادله تجارب ثر مدیریت دانشگاه ایران مداخلیت خواهد داشت و به آینده ما لطمه خواهد زد. مورد مثال سوم بنده این است که تجربه‌های مدیریتی در بهترین حالت به صورت خودنگاری مدیران است یا حداکثر می‌دهند کسی مانند منشی یا یک همکار مستند بکند یعنی باز سیستماتیک و نهادینه نیست و شفاف نیست. خصوصی است و هیچکس دسترسی به آن ندارد. عامل تعیین‌کننده چهارم در آینده مستندسازی تجارب مدیریتی در ایران این است که ما دانش کافی به مستندسازی نداریم و به دست نمی‌آوریم، عامل پنجم این است که فرهنگ مساعد برای شفافیت و مستندسازی نداریم. آموخته‌های فرهنگی به ما می‌گویند که به کسی نگو کجا می‌روی، به کسی نگو از دارایی خود و از آیین خود (استر ذهبک و ذهابک و مذهبک). بعد در این جامعه شما میخواهید مستندسازی بکنید. عامل ششم احساس ناامنی و ناپایداری است که به نظام مندر شدن ثبت تجارب مدیریتی لطمه می‌زند. گرایشهای مشهودی در جامعه ما هست که از نااطمینانی می‌گریزیم. خیلی از مردم ایران احساس ناامنی دارند و دوست ندارند اطلاعات خودشان را بدهند. دوست ندارند اطلاعاتشان شفاف سازی و مستند در جایی بشود چون به کمتر کسی اعتماد دارند. عامل ششم این است که اصلاً در ایران هنوز فرهنگ شفاهی غالب است. اتفاقاً در فرهنگ شفاهی ما زیبایی‌ها و داستانها و شعر و جلوه‌های فرهنگی خوبی هست اما این فرهنگ شفاهی ممکن است به ثبت کتبی و الکترونیک تجربه‌ها و تهیه داشبورد و طراحی و پیاده کردن سامانه‌های فنی پیشرفته برای ثبت تجارب مدیریتی چندان کمکی نکند، و عوامل دیگر که طول نمی‌دهم.

در کنار این بازدارنده‌ها، ما عوامل پیش‌برنده مثبتی هم برای عزیمت به سوی آینده مطلوبی از مستندسازی مدیریت دانشگاهی و ثبت و نگاهداری و انتقال تجارب در آن داریم و از جمله آنها همین مورد مثال‌های موفق ملی و تمرین‌های ملی است که اینجا و آنجا داریم و نمونه‌اش دانشگاه کاشان است، که خوشبختانه اخیراً یک شبکه هم درست شده است با دیگر دانشگاه‌هایی که هرکدام ظرفیت‌هایی دارند مثل دانشگاه مشهد و صنعتی شریف. جای پاهایی برای حرکت به جلو داریم، و در کشور یک انباشت ضمنی صورت گرفته است. همچنین گاهی پیشرفته‌ترین تجهیزات

دنیا در ایران است. من اصلاً واقعا شرمم میشود پیشرفته ترین تجهیزات فنی که برای مستندسازی لازم است در ایران وجود دارد ولی از آنها استفاده کافی و درست نمی کنیم. به رانش ابری بچه های کوچک ما نیز آشنا هستند، خود افزایش تحصیلات و نیز تحرک دانش آموختگان و متخصصین و آشنایی آنها با تجربه های جهانی از دیگر عوامل پیشرو می تواند باشد

برای اینکه از بحث های شما استفاده بکنیم ادامه نمی دهم فقط سه سوال اصلی پیل را اعلام می کنم و از همه میخوام در پاسخ به آنها همکاری کنند و ضمن ارائه حضوری دیدگاه ها درباره آنها در طول بحث پیل، خلاصه اش را در این فرم ها نیز درج کنند

مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی؛ میز آینده پژوهی آموزش عالی ایران؛ پیل ۲۶

مدیریت دانش و مستندسازی تجربه ها

در دانشگاه آینده

با همکاری دانشگاه کاشان، ۱۵ مهر ۹۸

عضو محترم پیل تخصصی: با تقدیم سلام و تشکر ضمن اراده بحث در پیل لطفاً چکیده مهمترین دیدگاه خودتان را درباره پرسش های زیر،

حداکثر طی یک ساعت نخست اجرای پیل در اختیار کارشناس محترم پیل قرار دهید تا در جمع بندی پایان پیل از آن بهره گرفته شود

پرسش	نظیر خبره
مهم ترین کلان روندها و یا پیشران هایی که ما را به سمت آینده مطلوبی از مدیریت دانش و مستندسازی تجربه ها در دانشگاه سوق می دهد، کدام اند؟	
اصلی ترین بازدارنده ها در خلق آینده مطلوبی از مدیریت دانش و مستندسازی تجربه ها در دانشگاه چیستند؟	
نااطمینانی هایی که در باب آینده مستندسازی نظام مدیریت در دانشگاه ها به نظر تانت می رسد کدام اند؟	

نام عضو محترم خبره :

شماره تماس: رایانامه:



خیلی تشکر میکنم، برای من مهم بود که با ذهن خالی در این جلسه نشینم و نشست اولی که در دانشگاه کاشان بود را در سی دی به علاوه کپی پیش نویس اساسنامه امروز صبح فرصت کردم یک نگاه کوتاهی کنم. این نشان میدهد که موسسه کارهایی که میکند خیلی حرفه ای است و مستنداتی از قبل در فهرستم موجود است .

در مورد اهمیت موضوع من واقعا خیلی خوشحالم که همچین موضوعی در دستور قرار گرفته و جزء به اصطلاح معانی عموم است که به آن توصیه شده است. و کارهای بزرگ که انجام دادید از کارهای کوچک و سطحی بپردازید. و کارهای اثرگذار و تاثیرگذار و کارهای ماندگار بپردازیم. از نظر محتوایی هم حقیقتش این است که این هم باز من درس پس میدهم این استفاده از تجربه هم پیشینه نظری خیلی خوبی در اعتقادات ما دارد من در گزارش هایی که آقای دکتر فرمودند ، تهیه میکردم به چیزی برخوردیم که طبق صحبت حضرت علی (ع) که در تجربه ها دانش هایی نهفته است و الان این شبکه قرار است دانش هایی که در تجارب دانشگاهی طی شده است را بیان کند. شما دارید در حقیقت با این کار کارستان در حقیقت این دانش های نهفته را مستندسازی و تجربه می کنید و دارید بیان می کنید و روی آن بهره برداری میکنید و به نظر من کار بسیار بزرگی دارد شکل میگیرد که من واقعا خوشحالم و تبریک میگویم. چون فرصتی نداشتیم که در مورد این موضوع کاری بکنم، ولی پیشنهادی به نظرم آمد که عرض میکنم. دیدم در ماموریت هایی که این شبکه دارد که در پیش نویس اساسنامه ذکر شده بود چند تا ماموریت ذکر شده بود، حالا در بحث هایی که الان دیدیم احساس میشود که کاربری شبکه یک کاربری دانشگاهی است یعنی اینکه تجارب دانشگاهی بین هم به اشتراک گذاشته شوند و دانشگاههای مختلف از این تجارب به صورت پویا استفاده کند. من در جایی خلائی دیدم در ماموریت ها و وظایف عمومی شبکه که آن این است که دادن بازخورد این شبکه به دادن سیاستگذاران این صدور بالاتر است. من واقعا پیشنهاد دارم که این را در متن بگنجانند. یکی از ماموریت های شبکه می تواند باشد که از این تجارب بازخوردها را اثرگذاران ردیف بالا بدانیم. چون من برخلاف جناب آقای دکتر زراعت و دکتر سلطانی که فرمودند ممکن است این شبکه ما را از وزارت علوم بی نیاز بکند و مبانی حقوقی که وجود دارد که دانشگاه ها اختیار دارند. ظاهر قضیه ممکن است این طوری باشد اما واقعیتش آن است که دانشگاه ها هیچ گونه اختیاری ندارند و فقط هم وزارت نیست که اکوسیستم ما را تشکیل میدهد . انواع نهادهای ما مثل شورای انقلاب فرهنگی، شورای انقلابی هستند که هر روز ما درگیریم که یک روز سهمیه ها را اضافه میکنند، یک روز در سازمان سنجش دخالت میکنند، ما اختیار انتخاب دانشجوی دکتری خودمان را نداریم. بنابراین یک سری نهادهای بیرونی هستند، اگر این تجارب مدیریتی و سیاست گذاری تجارب دانشگاه ها به صورت بازخوردی جزو ماموریت آن شبکه قرار بگیرد میتواند در دراز مدت یک چرخه اصلاح خوبی در سیاست گذاری داشته باشد که نه تنها ما از وزارت علوم بی نیاز میشویم، بلکه از خیلی از نهادهای دیگری که برای ما تصمیم گیری می کنند، بی نیاز میشویم و آرام آرام به استقلال واقعی دانشگاه ها برسیم. این پیشنهادی بود که به نظرم رسید مطرح بکنم. نکته دوم این است که دانشگاه ها هم تجربه این مستندسازی و مدیریت دانش را ندارند. بنابراین جزء اولین کارهایی که شبکه میخواهد انجام دهد این است که یک پلتفرمی و چارچوب نظری برای این درست کند که دانشگاه ها بتوانند مثل یک نرم افزاری بتوانند انعطاف به خرج بدهند و یک پلتفرم استاندارد میخواند که پشتهای نظری داشته باشد که این در تخصص دانشکده است که یک پلتفرم مدرنی را طراحی بکند که دانشگاه ها بتوانند موضوع هایی که این مستندسازی را شامل میشود، الگوهای متنوعی را ارائه دهند که تجربیات دانشگاه ها را در حوزه آموزش و رشته های جدید و رشته های بین رشته ای و تجربیاتشان در آموزش های تخصصی ، ایجاد تعویض ها همش تجربه است و در مهارت های پژوهشی انواع تجربه ها وجود دارد در چرخه ای از دانش و تجاری سازی خیلی از دانشگاه ها تجربه دارند و در نهاد دانشجویی و برخورد با تشکله ها و ... اینقدر تجربه در دانشگاه ها وجود دارد که حوزه هایش خیلی متنوع است و این احتیاج دارد یک پلتفرمی داشته باشیم که به همه حوزه ها بپردازد و دانشگاه ها خیلی راحت بتوانند اطلاعات را وارد کنند. چون اگر پلت فرمی وجود نداشته باشد هر کسی می آید از روی آیین نامه ها چهار تا نظر مختلف را به اشتراک میگذارد که در آن

خیلی سطحی خواهد بود. بنابراین پیشنهاد من این است که دبیرخانه در گام اول بتواند یک همچین پلتفرمی را، جناب آقای دکتر سلطانی فرمودند پلتفرم مدرنی را طراحی بکند. یک بسته نرم افزاری باشد که بتواند کمک بکند به دانشگاه ها که آرام آرام تشویق بشوند که به سهولت تجربیاتشان را در حوزه های مختلف به اشتراک بگذارند.

دکتر مسعود شفیعی (هیئت علمی دانشگاه صنعتی امیرکبیر)



تشکر کنم از برگزاری این نشست ها و واقعا موسسه کارهای خوبی انجام داده است این مدت که من در جریان بوده ام. تبریک میگویم به سر کار خانم دکتر نورشاهی و همکاران شان و انشالله که این کارها ادامه پیدا کند. آقای دکتر زراعت هم من با ایشان آشنا هستم و از دور کارهایشان را دنبال میکردم. و زمانی که در دانشگاه بودم با حوزه ایشان آشنا شدم. و حس کردم که ایشان فردی مفید هستند، علاقمند هستند کارهای جدیدی انجام دهند. و الحمدلله این ارتباطی که با موسسه پیدا کردند و این کار صورت میگیرد انشالله نتیجه بگیرد. من حس میکنم کار درست است و هیچ بحثی نیست. استفاده از تجربیات و در واقع استفاده از تئوری های موجود که بگوییم مدیریت دانش و ارتقا دانشگاه و از این قبیل مسائل، فقط من میخواهم بگویم که اگر که فضای لازم و اطلاعات لازم فراهم نباشد، اگر این کارها را بخواهیم بکنیم بدتر میشود. اگر راه رفتن دیگری را یاد بگیریم راه رفتن خودمان را هم فراموش میکنیم. آقای دکتر فراسخواه، خیلی خلاصه کلی مطلب ارائه دادند. چند نفر از روسای دانشگاه های ما این مطالب را بلندند. زمانی که بلد نباشند ما چگونه توقع داریم که این ها را پیاده کنند. این حرف هایی را که ایشان زدند باید یکی بلد باشد که بخواهد یک مدل برایش بنویسد و دنبال کند، مدیریت دانش که محور اصل کار ما هست و بالاخره در موردش صحبت میشود و عصر اطلاعات و تئوری هایی که آقای سلطانی اشاره کردند چقدر بلندند و چقدر استفاده میکنند و اصلا شرایط و منابع آن وجود دارد. و اصلا شما می توانید جایی این اطلاعات را پیدا کنید. کمتر جایی میبینید که این همه کار که میشود، مثلا اشاره میکنم شورای عالی انقلاب فرهنگی که من در دو و یا سه تا کمیسیون آن بودم میشنوی این طرح انجام شد و این گزارش رفت شورا و این مصوب شد و ما هر چه میگوییم بدید که ما ببینیم و میگویند تا نهایی نشود و ابلاغ نشود نمیشود. یکبار میبینید شورای عالی یک چیزی را مصوب میکند سه سال بعد رئیس جمهور ابلاغ میکند و این چه فایده ای دارد. طرح انجام میشود و در یک جایی بایگانی می شود. من از معاونت آموزش وزارت علوم در دو سال گذشته یا دو سال و اندی گذشته گفتم که شما که در پشت درهای بسته مینشینید و سیاست گذاری و تصمیم گیری میکنید برای آینده آموزشی. خب این اطلاعات را بدهید ما بخوانیم و نظر بدهیم. گفتند نمیشود، گفتیم چرا نمیشود؟ گفتند که مثلا اگر نماینده ای ببیند که ما به کسی داده ایم ایشان هم میخواهد و خرابکاری میشود. یعنی در کشور ما اطلاعات را پنهان میکنند. نه اینکه بگویم اطلاعات را بدهند ولی مثلا یک جایی بگویند که افرادی که خواستند بروند و استفاده کنند و یا قوانینی که بعدها دست و پا را میندند. ببینید یک دانشگاه می رود روی خیریه خوب کار میکند. یک خیر پیدا میکند، به دانشگاهش کمک میکند و آن هم می آید به روسای دانشگاه ها چون من شرکت میکردم و مسئولیت داشتم اعلام میکند. تشکر میکنند از ایشان که شما به دانشگاه مشهد کمک کردید. بعد از جلسه ۲۰ تا رئیس دانشگاه میروند و با ایشان مقابله میکنند. که این دانشگاه که این کمک را گرفته است چه دلیلی دارد که بگوید که این پول تقسیم شود. اصلا فکر جدید که یک کار دیگر بکنیم نیست. اینها را باید فرهنگ سازی کرد. اگر ما رئیسمان خودمان میدانیم این را، رئیسی که انتخاب شده برای دانشگاه، چون امروز در رابطه با دانشگاه صحبت میکنیم. خانم دکتر نورشاهی یک بررسی کنید که چند نفر از این رؤسای دانشگاه ها که انتخاب میشوند قبلا معاون دانشگاه بودند. اگر معاون دانشگاه رئیس دانشگاه نمیشود یعنی ما اعتقادی به استفاده از تجربیات نداریم. خب نگاه کنید. مثلا در دانشگاه امیرکبیر، دکتر رهایی معاون آموزشی بودند و بعد رئیس دانشگاه شدند و بعد همه رئیس ها اصلا معاون نبودند. اصلا اگر در وزارت علوم را نگاه کنید غیر از آقای توفیقی که مدتی است حالا در سال دکتر معین استعفا دادند و معاون بودند و بعدا شدند وزیر دیگر اصلا کسی را نداریم. ما اصلا به این مسئله اعتقاد نداریم اصلا رئیس ها و مسئولین ما ادعایشان این

است که یعنی سیاست‌گذاری کرده است که کسانی که با رئیس قبلی دشمن بودند نهایتاً جمع میشوند و طوری صحبت میکنند که رئیس جدید نسبت به تئوری‌ها و افراد قبلی بدبین بشود. ما از تجربیات در خود دانشگاه استفاده نمیکنیم. یک مطلب دیگری که به نظر من باید توجه بشود به آن که آیا روسای ما (در سطح کلان) اعتقادی به یادگیری دارند. بررسی کنیم من خودم رئیس دانشگاه و معاون وزیر بودم. اصلاً آدم وقت ندارد. آقای دکتر منصوری رئیس دانشگاه وقت ندارد که برود یک چیزی یاد بگیرد و پیاده کند.

آقای دکتر صیادی هم یک رئیس بودند که در امر یادگیری خیلی خوب عمل میکردند. ممکن است آنها رئیس‌های خوبی نباشند چون کسی که میخواهد یاد بگیرد وقتی برای ریاست ندارد. البته این را شوخی میکنم. البته آقای دکتر یک کتابی نوشتند از آن زمان که رئیس بودند مشکلات خودشان را گفتند که چقدر فشار رویشان بوده است. من خودم تجربه کردم، مسئولیت‌های متعددی که داشتم سه ماه تا ۶ ماه اول خوب فکر میکردم. وقت داشتم و فکر میکردم. بعد از آن آنقدر جلسات و آنقدر آیین‌نامه‌ها، آنقدر فشارها و ... بود که نشد

من با آقای دکتر معتمدی مدتی قبل صحبت میکردم، به ایشان گفتم حالت خوب است؟ ما با ایشان روابط خانوادگی داریم. بلافاصله گفت خوب نیستم. گفتم چرا خوب نیستی؟ گفت برای اینکه ما هیچ کاری نمیتوانیم بکنیم. چون شرایط مدیریت نیست چطور تجربه پیدا کنند. بعد یک اتفاقی که دارد می‌افتد و ما باید این را باور کنیم که هر دانشگاه‌ها ماموریت‌های جداگانه و خاص خودشان را دارند. شما برنامه استراتژیک دانشگاه شریف و امیرکبیر و علم و صنعت و خواجه نصیر را بردارید، صفحه اول این دانشگاه‌ها را که رئیس دانشگاه صحبت کرده را بکنید بنویسید دور و یا دست یکی بدهید ببینید چه اتفاقی می‌افتد و تقریباً همشان یکسان است. و ما چیز جدیدی در نیابور داریم، تجربه را بدهیم. در نتیجه این کار بزرگی که به نظر من میخواهد صورت گیرد توسط موسسه و یک دانشگاه که آمده است در میدان، فضا را فراهم کنید مثلاً یک سری دوره‌های مدیریت دانش بگذارید، اگر یکی میخواهد رئیس شود حداقل اینها را ببیند و بخواند. من خودم چند تا دانشگاه دیدم تجربیاتی دارد صدایمان زدند که چه کار بکنیم برای این دانشگاه، ما رفتیم ۱۰۰ ساعت مطالعه کردیم و ۱۰۰۰ ساعت هم تجربه کردیم. و یک چیزهایی تهیه کردیم. و رفتیم سخنرانی کردیم و همه حرف‌هایمان را زدیم. و همه حرف‌های کلی را زدیم که میشود این کارها را کرد و بعد دیگر به ما نگفتند. بعد شنیدند که بودجه برای کارها و اجازه وزارت خانه برای کارها را ندارند. در مطلب آخر که همه این‌ها به آن برمی‌گردد استقلال دانشگاه‌ها است، ما دانشگاه هاروارد و MIT و استنفورد را میبینیم، شما ببینید رئیس این دانشگاه‌ها چه کسانی هستند، آیا همه آنها پروفیسور هستند؟ آیا مثلاً استاد آن دانشگاه هستند؟ یک بیزینسمن قوی را هیئت‌امنا دانشگاه انتخاب میکند، آن میباید دنبال خیرین، بلد هست چطور پول دربیاورد، اما برعکس آیا رئیس دانشگاه ما میتواند با خیرین صحبت کند؟ در نتیجه باید فضا را این موسسه آماده کند و یک سری دوره‌هایی را بگذارد که وزارت علوم بگوید کسی که میخواهد رئیس شود، مثل برخی دانشجویان که تابستان کلاس می‌روند مثل دانشگاه شیراز قبلاً در تابستان کلاس زبان انگلیسی می‌گذاشت. هر کسی میخواهد مدیر شود حداقل برود و این دوره‌ها را بگذرانند.

دکتر محمد قهرمانی (عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی)



عرض سلام دارم، اولاً خیلی خوشحال و مفتخر هستم که خدمت دوستان کارشناس و خبرگان هستم برای شروع یک کار خوب همکارانمان در دانشگاه کاشان. ان شاءالله که شروع خوبی باشد برای اتفاق ارزشمندی که شروع شده است به صورت پر قوت و ان شاءالله که این پل هم میتواند کمک کند که یاد بگیریم. عرض کنم در اهمیت و ضرورت این کار تردیدی نیست ولی طبیعتاً الان در نظام اجرایی کشور و به تبع آن نظام مدیریت دانشگاه‌ها به دلایل مختلف خیلی اصلاً روشن نیست.

من یک تجربه ای را عرض میکنم خدمت شما، یک سمیناری در زمینه مدیریت دانش و مستندسازی تجربه های ما برای ستاد فرماندهی نیروی انتظامی، برگزار کردیم. در واقع معاون آموزشی آن‌ها دانشجوی دانشگاه ما بود و بحث شد، گفتند اگر همیشه برای فرماندهان دوره بگذارید. من در همان جا که کلیات بحث را گفتم در همان جا رئیس جلسه یک یادداشتی داد به معاون آموزش ستاد نیروی انتظامی، و گفت با این شرح وظایفی که در یکی از اسلایدها بود، شما مامورید و سه تا از افسران آماده و علاقمند را معرفی کرد و آخر جلسه دفتر تشکیل شد، یکی از راه کارها برای مستندسازی تجربه ها که ما به آنها ارائه کرده بودیم یک پروژه ای را معرفی و تدوین کردند که بلافاصله از الان تا شش ماه بعد کتابچه مستندسازی تجربیات فرماندهان استان ها را به ما بدهید. من به نمونه اش دسترسی نداشتم وگرنه خدمت شما می آوردم. یعنی هر کسی که حکم و ابلاغ میگردد که وارد استانی به عنوان معاون فرماندهی نیروی نظامی استان بشود، یک کتابچه ای به آن فرد می دهند که سفید است و یک دستورالعمل و آیین نامه و مشخصات دارد که باید آن را پر کند. و به همراه گزارش کار پایانی اش تحویل دهد به نفر بعدی، ما اتفاقاً این پروژه ای که در دانشگاه ما انجام شد با همکاری جناب آقای دکتر زمانی، عضو محترم موسسه شما، انجام دادیم اصلاً هدف ما این بود که یک رئیس دانشگاه یک فرمتی در اختیار داشته باشد و در کنار آن فرد دفتر دانش و کارشناسش هم باشد و کتابچه را پر کند. بنده عرضم این است که این فرایند و فعالیت را، این پنل امروزمان را، حالا که برایش برنامه ریزی شده، ولی آقای دکتر من پیشنهاد می کنم یک مقدار عملیاتی تر ببینید. من پیشنهاد میکنم به دو صورت پیش بگیرید، یکی بحث های کلان و موانع و مشکلات کلان قضیه و رویکردهای پیش رویش که می تواند اجتماعی و ... باشد و ساختار مدیریت آموزش عالی یکم عملیاتی تر نگاهش بکنید. ببینید از یک مدیر خیلی موفق میپرسند که رمز موفقیت شما چیست؟ می گوید دستورات خوب. می گوید تصمیمات خوب را چطور انجام میدهید، می گوید با تجربه به دست می آورم. تجربه را از کجا می آوری؟ از تصمیم های بد، تجربه به دست می آورم. بله کاملاً درست است ما یادگیری رسمیمان از شکست ها و ناکامی هایمان است و امروز اگر شما عنوان مدیریت شکست ها و ناکامی را سرچ بکنید، میبینید اینقدر دامنش وسیع است که اصلاً در این الگو شکست تعریف خاصی دارد، شکست عبارت است از داده های ضروری برای موفقیت که تاکنون فاقد آن بوده ایم. یعنی با این رویکرد مثبت و یادگیرانه به مسئله نگاه می کنند. بنابراین یک مقاله چاپ شد که اگر شکست و یا ناکامی به ما می آموزد چرا کمی خطا نکنیم، در واقع اصلاً الگوی اشتباه کردن یا مدیریت های اشتباه کردن را در واقع مدیران دانش سازمان ها به وجود می آورند که افراد یاد بگیرند. به هر حال می خواهم این را عرض کنم نتیجه اینکه شاید این یک بعد خرد است و یک تجربه جهانی و بسیار ارزشمند است که بعضی ها این نظریه TRIZ را در حد نسبت انیشتن می دانند و یا در حد کوانتوم می دانند و آن هم استحضار دارید بحث مهندسی خلاقیت نوآوری است یعنی سوالش این بود که آیا خلاقیت نوآوری فردی یا ناگهانی و یا تجاری به وجود می آید و یا نه یک فرایند است و مهندسی می شود آن را کرد. بنابراین من فکر میکنم اگر این نهاد و یا تجربه هایی که دارد به وجود می آید طبقه بندی شود در بلند مدت می تواند تیریز روند آموزش عالی را بنویسد. یعنی مدیران آموزش عالی اینطور سرگردان نیستند، این جدول ماتریس ۳۹*۳۹ تیریز را اگر برای آموزش عالی بنویسند یک رئیس دانشگاه قشنگ می داند اگر مثلاً فرض بفرمایید تعارض بین ۲۹ و ۳۹ به وجود آمد تقاطعش را می گوید به آن که برو و راهکار ۳۵ و ۴۶ و ۷۳، را نگاه کن یکی از این ها مشکل را حل می کند. بنابراین می خواهم عرض کنم که هم یک نگاه بلند مدت باید به این کار داشت و هم میتواند بسیار بسیار ارزشمند و یک پروژه بلند مدت شاید چند ده ساله باشد. از بعد عملیاتی هم من اینطور نگاه میکنم که یک رئیس دانشگاه وقتی می آید، بنابراین من پیشنهادم این است میشود به جزئیات بیشتر وارد شد و من فقط خواستم اینطور بگویم که بعضی از راهکارهایمان کلان است و منطبق بر سیاست گذاری و ... است و بعضی از آنها هم نوشته شده و خیلی خوب است. بعضی ها در سطح پایینتر باید فرایند سازی، روش سازی، ابزار سازی و طبیعتاً مکانیزم های تشویقی و تنبیهی داشته باشد. منظورم این است که یعنی هم جاذبه داشته باشد و هم بدانیم که اگر انجام نشود این را باید اقدام کرد. بنابراین من پیشنهادم این است روی هر کدام از اینها می توان بیشتر صحبت کرد و استفاده خواهیم کرد از نظر دوستان.

دکتر حسن دقیق (رئیس اسبق دانشگاه کاشان و رئیس دانشکده علوم ریاضی)



من وظیفه دارم اول تشکر بکنم. من چند تا نکته را نوشته بودم اما بعد از اینکه آقای دکتر فراست خواه صحبت کردند دیدم که صدها نکته در دو و یا سه کلمه گفتند. انشالله یاد بگیریم که مثل آقای دکتر صحبت کنیم و من واقعا استفاده کردم از صحبت هایشان و تشکر از ایشان میکنم. من چند تا نگرانی دارم که به اصطلاح شاید بازدارنده باشد، و شاید هم بازدارنده نباشد و به مسیر درست نرفتن باشد. کمی مراقبت لازم است که ما در این مسیر به انحراف نرویم. یعنی فردا من رئیس دانشگاه نبینم که چهار جا که تعریف کردند که فلان کتاب نوشته شد و منم بگویم کتابی بنویسم و یک بازاری که بر سر مقالات ISI آمده است تکرار شود. یک زمانی جناب آقای دکتر منصوری بحث پژوهش و ISI را شروع کردند ولی با اتفاقات پیش آمده احتمالا الان از منتقدین باشند. ما میخواهیم این اتفاق نیفتد. کارهای کم ارزش انشالله انجام نشود و واقعا یک مقدار مراقبت شود. و به خصوص صحت سنجی هم باید باشد، که واقعا به یک نوعی ممکن است. چون اگر نباشد آن وقت تبدیل میشود به خاطره نویسی. شاید هم به نوشتن آرزوها که فقط در خواب است و واقعیت ندارد. حتما باید سیاست تشویق هم باشد ولی تشویق هایی که واقعا منجر به سلامت باشد و ان شالله حفظ بشود. موانعی را آقای دکتر فرمودند شاید آنچه من عرض می کنم زیرمجموعه ای از موانعی که آقای دکتر فرمودند باشد.

یکی از مشکلات ما بخشی نگری است. ما آدم های بخشی نگری هستیم. آقای دکتر مثال خیرین را زدند. چه اشکالی دارد که من فردا ایده خیرین را اجرا کردم. دانشگاه کناری من هم برود این طرح را اجرا کند. حتی اگر دو تا از خیرین ما را ببرد در دانشگاهش. این بخشی نگری یک مقداری به ما آسیب میزند. ما اگر یک مقداری طرفدار آموزش عالی و نفع آموزش عالی و منافع ملی کشور هستیم نباید از این موضوع بترسیم، واقعا بعضی وقت ها در ذهنمان ایده هایی داریم حفظ میکنیم. و گاهی معذرت میخواهم خودمان هم توان و عرضه اجرای آن کار را هم نداریم. ولی باز در ذهن خودمان نگه میداریم به دلیل اینکه نکند برنش برای دیگران شود، این بخشی نگری است. برای جلوگیری از این شاید چیزی نیاز داریم برای اینکه مالکیت معنوی یک مقدار محکم شود. به خاطر اینکه من بگویم ایده برای من بوده است. البته استناد به آن کمک میکند ولی باز هم یک ساز و کاری میخواهد که این اطمینان به افراد داده شود. من یک مثال خیلی کوچک بزنم، شاید بیش از سی سال پیش بود، من در دانشگاه کاشان شاید تنها عضو هیئت علمی بودم که بعدا آقای دکتر اقبالی آمدند و رشته ریاضی هم جزوه معدود رشته ها و سه رشته اول بود و آن زمان دانشگاه کاشان به عنوان مدرسه عالی کاشان شناخته میشد.

یک ایده ای وزارت خانه داده بود که اینهایی که میخواهند تبدیل وضعیت بشوند باید چند سال بروند در مناطق محروم. آنهایی که در تهران میخواهند رسمی و یا رسمی_آزمایشی شوند باید یکسال به مناطق محروم بروند. از این مسیر ما از حضور چند تن از اساتید ریاضی خودم بهره بردیم. این ایده به ذهنم رسید که این سمینارهای سالانه ریاضی که داریم یک مقدار بار علمی تخصیص کم است. یک سمینار تخصصی راه بیندازیم. اولین سمینار جبر را راه اندازی کردیم. با همت آقای دکتر زارع (استاد داشگاه تهران) و البته با کمک مرحوم دکتر شریف (رئیس وقت دانشگاه) برگزار شد. من رفتم خارج از کشور و بعد برگشتم. وقتی برگشتم دیدم سمینار جبری دارد برگزار میشود و نوشته بود مثلا هشتمین سمینار جبر. بعدا دیدم اولین سمینار را یک شهر دیگری نوشتند. در صورتی که من میدانم اولی در شهر کاشان برگزار شده است. البته من اصلا آدم اهل تبلیغات نیستم. دوست داشتند که این سمینار تخصصی به نام یک موسسه کوچک و مدرسه عالی نخورد. ببینید اینها برای یک دانشگاه مهم است که بگویند من اولین را برگزار کردم.

نکته دیگر این است که واقعا حفظ حقوق معنوی دیگران در آثار است. ما این را حفظ نمیکنیم و گاهی وقت ها ایده هایمان را نگه میداریم. من یادم است در گردهمایی های هفتگی در دانشگاه مک گیل داشتیم یک میز ناهار ما از ساعت ۱ بعد از ظهر شروع میشد تا ساعت ۶ شب. ولی خب پر از گفت و گو بود، بعدا متوجه میشدیم مقاله آن فردی که در گفت و گو بود چاپ شده است و در زیر نویس بابت گفتگوی سر میز ناهار از همکاری تشکر کرده است.. اما در ایران ما واقعا در این کار خیلی ضعیف هستیم. و این باعث میشود که باز مستندها خوب نشود. من یک تجربه بگویم. من یک کتابی داشتم درس میدادم، سه- چهار خط آن را متوجه نشدم. خیلی هم وقتم را گرفت تا متوجه بشوم. متوجه شدم در کتاب اشتباه نوشته شده است. البته اشکال عمیقی نبود معلوم بود که در نوشتن است نه در مفهوم. دو تا علامت نامساوی را جابه جا گذاشتند. ی یادداشتی ایمیل زدم. بعد از چند وقت که سرچ میکردم دیدم که یک جا به "دقیق" اسم من، اشاره کرده است. دیدم چاپ جدید کتاب را زده و آنجا تشکر کردند از من و یک نسخه از کتاب را از انگلیس برای من فرستادند. ما واقعا در ایران ضعیف هستیم. رفع این نقیصه ها باعث میشود که در مستندسازی بهتر وان شالله موفق تر بشویم. من اخیرا یکی از دانشجویانم رفته بود در اینترنت سرچ کرده بود و نگاه کرده بود که من یک جزوه نوشتم و این جزوه را هر سال به بچه ها میدم گاهی ایرادی از من میگیرند. در ویرایش آخرم در این جزوه نوشتم که از چند نفر تشکر کردم. منتها کار زیادی هم نکرده بودند ولی از آن بزرگ یاد گرفته بودم. آن طرف آمد و گفت من چه کار کرده بودم به ایشان گفتم یادت است که در آن قسمت گفته بودی که به ازای هر باید وجود داشته باشد و من نوشتم. تعجب میکرد. ببینید این ها را اگر ما در فرهنگمان بتوانیم قوی کنیم. البته شما باید سازگاری های اداری اش را در آنجا ببینید. خیلی متشکرم

دکتر بابک صفاری (مدیر برنامه و بودجه تشکیلات دانشگاه اصفهان)



عرض سلام و ادب دارم خدمت بزرگواران. من از نگاه یک جوان به مسئله نگاه میکنم، من خیلی تجربه مدیریتی ندارم و فکر کنم تجربه من از همه دوستانی که دور این میز هستند کمتر است. منتها من تجربه خودم را خدمتتان عرض کنم که آغاز من در دانشگاه اولین مسئله ای بود که اینجا چطور اداره میشود مثلا قبلا چه طوری اداره میشد. ما یک تجربه ای را داشتیم در دانشگاه اصفهان که مدیر قبل از من، ۱۶ سال مدیر طرح و برنامه دانشگاه بود و این زمان بسیار زیادی است. حداقل دو دوره مدیریتی ۸ ساله آقای دکتر طالبی و آقای دکتر رامش را ایشان پشت سر گذاشته، منتها ما پوشه ای را داشتیم قبلش که باید چه کار کنیم. میدانید که در ساختار بودجه خیلی گسستگی است. آنقدر که ما نمیدانستیم که در سازمان برنامه کدام کارشناس ها رفیق هستند و کدام کارشناس ها نسبت به دانشگاه حداقل خنثی هستند، یعنی همین اطلاعات هم وجود نداشت. حالا نکته ای که وجود دارد این است که ما دعوت کردیم از مدیر قبلی که تشریف بیاوردند که بیایند و بنشینیم با هم صحبت کنیم ولی دو تا مسئله ساختاری وجود داشت که به نظر میرسد بسیار جدی است که حتی اگر این مستندسازی هم اتفاق می افتاد که اتفاق افتاد، مدیران جوان خیلی نمی توانند تکیه کنند بر تجربه های قبلی. دلیل اول تغییر شرایط خیلی سریع و شتابانی است که مادر حوزه کل کشور میبینیم و مشخصا در آموزش عالی دیده میشود. یعنی مسئله هایی که مدیر قبلی در موردش صحبت میکرد و تجربه هایی که ایشان برای ما میگفت برای من یک سری مسائل عجیب و غریب بود و احساس میکردم راجع به چیز دیگری دارد صحبت میکند. امروز شما مستحضر هستید که دولت در دانشگاه ها پروژه احداثی ندارد و ایشان داشت صحبت میکرد که چطور ما میرفتیم و پروژه احداثی میکردیم. در حالی که سال هاست در سازمان برنامه دیگر شما پروژه احداثی نمیتوانید بگیرید. یعنی میخواهم بگویم بگم زمان که میگذرد تجربه تبدیل به خاطره میشود. مستندسازی تبدیل به تجربه شده یک بحث است و یک موقع تجربه فقط یک خاطره است، ما میگوییم بخندیم و یا احساس خوبی داشته باشیم. تجربه های بسیاری از مدیران قبلی هم در حوزه آموزش عالی کاملا خاطره هایی است که ما میتوانیم راجع به آن صحبت کنیم. آقای دکتر طالبی را که من افتخار دارم و در

خدمتشان هستیم، ایشان ۸ سال رئیس دانشگاه اصفهان بودند در بازه سالهای ۷۶ تا ۸۴. امروز که راجع به شرایط فعلی با هم مینشینیم و صحبت میکنیم، معتقدند که ماجرای ریاست با دوره ۸ سال قبل کاملاً متفاوت است. بنابراین این باعث میشود کسانی که به مجموعه اضافه میشوند حتی اگر مستند سازی هم اتفاق افتاده باشد نمیتوانند اتکا کنند و از آن استفاده نکنند. نکته بعدی این است که مستند سازی بسیار بسیار به تحلیل فردی که مستند سازی را انجام میدهد وابسته است. من بعضی وقت ها خطای سیستماتیک در تحلیل ها انجام میدهم. به عنوان مثال عرض میکنم فصل پاییز شده است، ما هر روز صبح از خواب بیدار میشویم و مینشینیم برگ درخت خانه مان دارد میریزد و همزمان دارد موهای ما هم میریزد و من یک لحظه دارم به خودم فکر میکنم که ای داد بیداد پاییز علاوه بر اینکه روی درختان تاثیر میگذارد روی سر ما هم تاثیر میگذارد. ولی حواسم نیست که من شامپویم را عوض کرده ام. وابسته است به تحلیل مدیرهایمان، من به مسئله عام کار دارم و به مسئله خاص کار ندارم. این مسئله پیش می آید که یک توانایی تحلیلی داشته اند که این تجربه بتواند کمک کننده باشد یا این را مستند میکند که با شروع فصل پاییز موهای شما هم شروع به ریختن میکند. همچنان که برگ درختان میریزد. بنابراین ما باز برمیگردیم به قدرت مدیرانمان همانقدر که شخصا معتقدم که ما مدیران توانمندی را نداریم در هر حوزه ای در کشور، حالا به هر دلیلی تربیت نکردیم و نداریم. این انتقال تجربه هم به علت ناتوانایی که وجود دارد عدم توانایی که وجود دارد اینجا هم اثر کامل خودش را میگذارد، و این هم در کنار بقیه شهود است. نباید احساس کنیم که اگر ما در این حوزه ضعیف هستیم همین است. نه این ضعف به صورت ساختاری دارد کار میکند و کنار بقیه بخش ها طبیعتاً دارد اتفاق می افتد. یک نکته هم خدمتتان عرض کنم آن هم مشخصاً مربوط به حوزه بخش دولتی است و اختصاصاً مربوط به دانشگاه است. از آنجایی که ما همه آدم های تحصیل کرده ای هستیم. معمولاً در حوزه تخصصی خودمان phd داریم. متأسفانه فکر میکنیم که ما همه چیز میدانیم و این خیلی آفت بزرگی است. یک زمانی کار میکردم یک کار ساختمانی داشتیم، کسی که آمده بود برای من کار میکرد میگفت کار کردن با تحصیلکرده ها خیلی سخت است، مخصوصاً با جماعت استاد دانشگاه ها خیلی سخت است. گفتم چرا؟ گفت چون فکر میکنند همه چیز را میدانند. میگن من راجع به در و پنجره دارم حرف میزنم، ایشان میگویند من دکترا دارم، خب داری که داری. موضوع این است که دکتری در و پنجره را که نداری. ما در حوزه مدیریت خودمان هم اینطوری هستیم ما وقتی که مثلاً فرض کنید یک نفر که ۱۷ و یا ۱۸ سال درس خوانده است و ۱۰ و یا ۱۱ سال کار پژوهشی انجام داده است، وقتی که آن را میگذاریم در یک پوزیشن اجرایی احساس میکند در آن پوزیشن هم phd دارد. حالا شما هر چقدر بگویید تجربه ای وجود دارد آن هم کار نمیکند. بنابراین نکته سوم که مشخصاً مربوط به ماست و یک نکته آخرم خدمتتان عرض میکنم، شرکت های خصوصی در مستند سازی تجربیاتشان علیرغم اینکه ما احساس میکنیم که مستند سازی فرایند هزینه بر و لوکسی است، شرکت های خصوصی خیلی به این پایبند هستند. بنده سال ۸۴، بعد از فارغ التحصیلی دوره ارشد در شرکت پارس آنلاین تهران کار میکردم. یک کار خیلی جالب میکردند. همه پرسنل از کارمند تا مدیر آخر روز موظف بودند امروختان را بنویسید و مدیران موظف بودند آخر هر هفته گزارش افراد را بنویسند. علاوه بر اینکه گزارش فردی خودشان را میدادند یک گزارش از جمع بندی گزارش افراد بدهند. کار اینطور بود. مثلاً کار اینطور بود که می بایست تجهیزات را عوض میکردیم مثلاً در گیلان و یا یزد. باید شما تجربه تعویض این را مینوشتید که چه اتفاقاتی افتاد، شما دچار چه مشکلی شدید و نهایتاً میفرستادیم برای مدیر ارشد. این داستان برای ۱۴ سال پیش است. بنده امروز که در خدمت شما هستم دو سال است که در دانشگاه اصفهان میگویم این سیستم را پیاده سازی کنید کار زیادی هم از نظر تکنولوژی ندارد، این پیشگام مستند سازی است، ولی دو سال است که ما نمیتوانیم این سیستم را پیاده سازی کنیم. چونکه به آن اعتقادی وجود ندارد یعنی آن یک گراند ضمنی ما این است که کار، کار خوبی است ولی نهایتاً مثل کارهای لوکس به آن نگاه میکنیم که اگر نباشد هم مهم نیست. مثلاً قسمت اداری و مالی دانشگاه میگوید ما غذای بچه ها را نداریم بدهیم، شما توقع دارید یک سامانه بدهیم مستند سازی تجربه انجام دهید. اینطوری به مسئله نگاه میکنند.

دکتر غلامرضا ذاکر صالحی (عضو هیئت علمی موسسه)



با عرض سلام خدمت همه اساتید محترم که صحبت کردن در محضرشان واقعا سخت است مخصوصا جناب آقای دکتر منصوری، دکتر شفیعی، دکتر زراعت که همیشه دانش آموز این عزیزان بودیم، تشکر ویژه از آقای دکتر فراست خواه برای ابتکار این جلسه و جناب آقای دکتر زراعت که وقت گذاشتند و لطف کردند. مدیریت دانش تبدیل دانش انباشته به دانش مفید است، ما نمیتوانیم این کار را بکنیم مگر اینکه هدف داشته باشیم. دانش مفید برای ما چی هست؟ برای دانشگاه کاشان و یا برای نظام آموزش عالی ایران.؟ چون دانش مفید را اهداف مشخص میکند اگر یک سیستم آموزش عالی اهدافش مشخص و مدون و مطلوب نباشد نمیتواند یک سیستم مدیریت دانش موفقی داشته باشد. بنابراین ما در فاز اول باید ربطی پیدا کنیم بین اهداف دانشگاه و آن سیستمی که میخواهیم پیاده کنیم. نکته دوم اینکه اینکار یک پروژه نیست بلکه یک پروسه یا فرآیند همیشگی است. بنابراین فکر نمیکنم با این جلسات بتوان بحث مدیریت دانش را شروع و ختم کرد. با جلسه درمانی نمیشود و کارهای دیگری باید در عمل انجام شود. نکته سوم اینکه فرهنگ سازمانی مناسب میخواهد که باید این گلوگاه اصلی مشکل در ایران فرهنگ سازمانی مناسب است. که برنامه مجزایی برای ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب برای به اشتراک گذاری دانش باید در کنارش داشته باشیم که بتوانیم موفق باشیم. نکته بعدی این است که از صفر شروع نکنیم. به جای اینکه پنجاه سال آینده را نگاه کنید تجارب عینی و موجوددیگران را نگاه کنید. تصور میکنم که این بحث خیلی ربطی به آینده پژوهی ندارد. یک کاری را میخواهیم انجام دهیم و یک سامانه ای را راه اندازی کنیم. حتی در کاشان میشود از شرکت های دانش بنیانی که آنجا هستند یک شبکه ساخت با دانشگاه در سطح محلی (کاشان) و مجموعه شرکت های موققی مثل نساجی ها و ... برای share کردن در سطح محلی تمرین بکنید. یعنی دانشگاه و شرکت های دانش بنیان و مراکز پژوهشی مختلف از دانشگاه های مختلف مثل پیام نور، آزاد و... در کاشان داریم که خود اینها شاید حدود ۲۰ تا مرکز علمی و فناورانه باشند که می توانند تمرین کنند مدیریت دانش را بین خودشان. بعضی از آنها هم تجارب خیلی موفقی دارند که میتوان استفاده کرد. الان نرم افزارهای زیادی است که علاوه بر مدیریت دانش در آنها امکانات جالبی مثل درخت تصمیم و... است. من همین الان اینجا سرچ کردم اسامی برخی از این سامانه ها را نوشته است. مثلا نرم افزار همسو، هم افزا، نادین، سیستم مدیریت دانش آبادگان، سامانه مدیریت دانش پیرانکار و... که میتوانید از آنها استفاده کنید. درسته که نرم افزار همه چیز نیست ولی می تواند شما را ۱۰ سال پرتاب کند به جلو، متخصصین مدیریت دانش در این شرکت ها می آیند با مدیرهای شما با تمام ذینفعان و کارمندان دانشگاه مصاحبه میکنند. بعد یک مدل مفهومی میسازند و آن را تبدیل به نرم افزار میکنند. یک نرم افزار مادر دارند براساس تیاژ شما، تغییرات انجام میدهند، تست میکنند، کارمندان را آموزش میدهند، سیستم را مستقر میکنند. و به بچه ها یاد میدهند که چطور روزانه وارد شوند و کارهایشان و تجارب و اسنادشان را آنجا بارگذاری بکنند. تابعدا بتواند تحلیل های هوشمند به صورت روزانه و هفتگی و ماهانه بدهند. به نظر من باید از این ابزارهای کمکی و تحلیل ها استفاده بشود. بیش از اینکه برویم و بحث های فلسفی بکنیم در این زمینه. چون اگر بخواهیم بحث های فلسفی بکنیم یک کارگاه مدیریت دانش در کاشان میگذاریم و آقای دکتر رحمان سرشت می آیند و این درس را میدهند. علاوه بر ایشان خانم دکتر عدلی و آقای دکتر قهرمانی دارند این درس را میدهند. از اینها دعوت کنیم. خیلی راحت است اگر یک سرچ ساده بکنیم چندین میلیون مقاله مدیریت دانش موجود است که همه پارامترهای آن درآمده است. یک مسئله ای است که تدریس میشود این درس و خیلی نکته ابهام ندارد. ما تجربه ای هم در موسسه داشتیم. حدودا ۶ و یا ۷ سال پیش کارگاه هایی گذاشتیم روسای دانشگاه ها می آمدند. دو دوره و در هر دوره ۳۵ رئیس دانشگاه، یعنی ۷۰ تا رئیس دانشگاه بودند که یک جلسه ای در دانشگاه بوعلی همدان برگزار کردیم و یک جلسه را در شمال برگزار کردیم که اینها با خانواده هایشان می آمدند و تجارب خودشان را آنجا share میکردند. یعنی اینجا ما بحث فرهنگ شفاهی که میفرمایید نقطه ضعف است را میتوانیم به یک نقطه قوت هم تبدیل کنیم، بعد آن جلسات را میتوانیم ثبت و ضبط بکنیم و ببریم در فاز کتبی. یعنی از همین فرهنگ شفاهی میتوان یک فرصت ساخت و بعد این دانش ضمنی را که در سینه های مدیران ما محفوظ است را برد به سمت کد گذاری و ... در آنجا یک پرسشنامه نیازسنجی دادیم به این ۷۰ رئیس دانشگاه که شما به چه چیزی نیاز دارید و وزن دهی کردیم و نتایجش هست البته باید به روز شود. بیشتر میگفتند مسائل مالی، مسائل ارتباط با صنعت داریم. میتوان از این پرسش نامه ها به صورت جدید استفاده کرد. من هم موافقم با آقای دکتر قهرمانی ما باید در یک مکان اجرا بکنیم مثلا در کاشان. آقای دکتر سلطانی میخواهند شبکه را بلوغ دهند اینطوری ببینیم و بحث های فلسفی و پژوهشی را هم که در پژوهشکده ها انجام میشود و آنها هم به عنوان دیدگاه های نظری می توانند همیشه وجود داشته باشند.



با خداوندی که مهربان است تقدیم درود و احترام دارم خدمت مهمانان عزیز و دوستان گرامی. به نظر من برای مستندسازی تجارب بایستی سه سوال را مطرح کنیم. ۱. مستندسازی توسط چه کسی؟ ۲. مستندسازی چه چیزی و ۳. چگونه مستندسازی کردن. در مورد اینکه چه کسی مستندسازی باید کند میتوانیم از الگوی حکمرانی خوب استفاده کنیم که علاوه بر رئیس های دانشگاه می آید و مجموعه ای از ذینفعان را مورد مطالعه قرار میدهد. متأسفانه فضایی که در این جلسه حاکم بود این بود که فقط تجربه رئیس های دانشگاه، گویی که او فقط مهم است. میگویند که تاریخ را پادشاهان مینویسند در واقع مستندسازی توسط قدرت صورت میگیرد. کسی که بیشتر قدرت دارد بریم ببینیم آن فرد چه میگوید. در حالی که باید این دیدگاه را تغییر بدهیم. الگویی بود خیلی خوب بود و به توضیح قدرت توجه میکند و میگوید که سایر بازیگران و سایر عوامل و سایر ذینفعان هم باید وارد این حوزه مستندسازی شوند.

فرض کنید که علاوه بر رئیس های دانشگاه، معاونین دانشگاه یا علاوه بر آن افراد دانشگاهی به نظر من مهمترین ذینفع دانشگاه دانشجو است و باید از او پرسید. به صورت راندم از بین دانشجویان انتخاب کنیم و از او بپرسیم که در مورد تجربش که می تواند به مدیران کمک کند. تجربه اعضای هیئت علمی و ... همه مهم است.

فقط فکوس نکنیم بر روی مدیران و آن هم فقط رئیس های دانشگاه، این دیدگاه در واقع اشتباه استراتژیک ما باعث میشود که ما از همه ظرفیت های فکری استفاده نکنیم. در مورد چه چیزی به نظر من بایستی از روش تحلیل کیفی کمک بگیریم که بیشتر بر روایت و بر داستان متکی هستند برخلاف نظر برخی از دوستان که نگاه تخریب آمیزی نسبت به خاطره داشتند. اتفاقاً برعکس شما باید یک نوع خاطره داشته باشید آن هست که شما از آن درس میگیرید. فرض کنید یک رئیس دانشگاه میتواند بگوید که یکی از اعضای هیئت علمی مشکل مالی داشت دیگری مشکل بیماری داشت، بقیه هیئت علمی به آن کمک کردند. خاطره خیلی میتواند به ما درس دهد بدین خاطر عرضم به خدمت شما که خودمان را در این چارچوب گیر نیندازیم از همه کمک بگیریم، مجموعه ای از این افراد باید تعریف شود و دوم اینکه اتفاقاً روایتی و داستانی باشد. اتفاقاً دانشگاه ها روایت به عنوان خاطره گفته، از این سبک استفاده کنیم. در مورد چگونه هم که IT و چیزهای دیگر هم میتواند کمک کند و مدلی که براساس آن بیاییم و خاطرات را ثبت کنیم. عرضم به حضورتان، دکتر قهرمانی عزیز، در مورد عملی بودن اشاره کردن، ما همانطور که نظام ارزیابی دانشگاه را داریم نظام ارزیابی مدیران دانشگاهی هم داشته باشیم. یعنی فرض کنیم، ببینیم که رتبه بندی میکنیم دانشگاه ها را، رؤسای دانشگاه ها را هم ببینیم چه عملکردی داشتند. آن وقت در آن ارزیابی بیاییم خاطره نویسی، مستند نویسی و ... را شاخص قرار بدهیم. نکته آخرم این است که اکتفا نکنیم به تجارب داخل، این بایستگی تطبیقی خیلی میتواند به ما کمک کند. به هر حال در کنار کارهایی که ما میکنیم یک گروه هم باید باشند و تجارب دانشگاهی سایر دانشگاه های دنیا را هم داشته باشیم، افق های جدیدی را باز میکند. ممنونم از توجهتان

دکتر نسرین نورشاهی

من طی ملاحظه استاد فرستخواه خواستم در مورد بحث مستندسازی جمله ای را بگویم. من فکر میکنم که در دنیای امروز ما یکی از راه هایی که داریم و الان هم در دنیا بحث آن خیلی داغ است این است که سعی میکنیم از هر چیزی الگویی بگیریم و الگوریتم در بیاریم شاید بشود. یکی از مواعی که ما در مورد بحث مستندسازی داریم این است که تجربه مستندسازی با توجه به تجربه و احساس خودم حالا یک مقدار هم استفاده میکنم از صحبت هایی که دوستان کردند. تجربه ای که یک مدیر میکند، قابل تبدیل به الگوریتم شاید نیست و شاید به این دلیل است که یکی از مواعی که ما نمی توانیم این تجارب را مستندسازی کنیم این است که الگو گرفتن از اینها دشوار و شاید غیرممکن نباشد، ولی دشوار است و این به

دلیل تفاوت هاست. آقای دکتر اشاره کردند جوان ها ، قدیمی ها، زمان خیلی عامل مهمی است و تغییر و تحولاتی که در فضای سیاسی در کشورها و در جامعه محلی و اطراف ما است ملاحظاتی است که میتوان به صورت موانع و بازدارنده به آن اشاره کرد. چون دنیا امروز دارد به سمت الگوریتم ها میرود و همه جا میخوایم الگو بکشیم، ولی تجربه مدیریتی یکی از آن حوزه هایی است که دشوار است.

دکتر محمدحسین ستایش: معاون اداری و مالی دانشگاه شیراز



اینجانب نیز از برگزارکنندگان محترم این نشست تشکر می‌کنم. جلسه‌ای هم که در کاشان بود مفید و سودمند ارزیابی می‌کنم. برخی از مطالبی که در نظر گرفته بودم خدمتتان عرض کنم توسط بعضی از اساتید بیان شد و من صرفاً به مطالب اشاره نشده می‌پردازم. یکی اینکه عملیاتی کار کنیم و پیگیری و ردیابی شبکه انتقال تجارب دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی محدود به برگزاری جلسات و میزگردهای تخصصی نشود بلکه دبیرخانه شبکه بطور مرتب با اعضا در ارتباط و تشریک مساعی نماید. دومین نکته اینکه مأموریت گرا باشیم. به عبارت دیگر محور مأموریت هر یک از دانشگاه‌ها به ویژه دانشگاه‌های سطح یک را مشخص کنیم تا تکلیف هر دانشگاهی مشخص شود و هر عضو جایگاه خود را در این پازل بداند.

نکته سوم اینکه فرآیند محور نباشید، به نتیجه و محصول هم فکر کنیم. اگر جلسات ما خروجی مشخصی نداشته باشد بهائی نخواهیم داشت. با بکار بردن کلمات زیبایی مانند مستند سازی، شبکه انتقال تجربه و امثالهم و بطور مرتب در وصف آن سخن گفتن مشکل حل نمی‌شود، باید نتایج خود را به وزارت متبوع و دستگاه‌های تصمیم ساز و تصمیم گیر ارائه دهیم. به عنوان نمونه چند عنوان که هم‌اکنون آموزش عالی با آن دست و پنجه نرم می‌کند و با وجود خلاء قانون، تضاد قانون، کمبود قانون، توازی قانون راه به جایی نمی‌برد را از این جلسات به عنوان نتیجه خروجی ارائه دهیم. عناوینی از قبیل: استقلال دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (موضوع بند الف ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم، ماده ۲۰ قانون برنامه پنجم، ماده یک احکام دائمی برنامه ششم توسعه) شیوه و جایگاه نظارت در دانشگاه‌ها توسط دستگاه‌های نظارت از قبیل دیوان محاسبات و سازمان بازرسی کل کشور با عنایت به استقلال دانشگاه‌ها، تنوع بخشی به منابع مالی، کاهش وابستگی مالی دانشگاه‌ها به بودجه دولتی، تقویت سرمایه‌گذاری و امور خیرین در دانشگاه‌ها، بهره‌مندی سودمند از توانمندی بالقوه و بالفعل امکانات عمرانی و فضای کالبدی و همچنین شکاف عمیق بین صنعت و دانشگاه می‌تواند از جمله مواردی باشد که برای وزارت متبوع گره‌گشایی نماید. در پایان این را عرض می‌کنم که در شبکه انتقال تجارب باید مهارت آموزی به دانشجویان مستندسازی شود و دانشگاه‌هایی که در این بحث سابقه روشنی دارند پیشرو و پیش‌آهنگ باشند. در جامعه پشت سر ما دانشگاهیها می‌گویند که فقط تعدادی جوان بیکار تحویل جامعه می‌دهیم. درست نیست که بگوییم وظیفه اداره کار است که اشتغال ایجاد کند و فراقنی کنیم. هرچند دانشگاه‌ها مسئولیت تأمین شغل برای جوانان را به عهده ندارند و لیکن مسئولیت مهارت آموزی به جوانان و دانشجویان بر عهده دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی است. و اما جمله آخر اینکه دانشگاه شیراز میزبانی جلسه بعدی شبکه انتقال تجارب را در شهر شیراز می‌پذیرد. والسلام علیکم و رحمه الله



اولا تبریک به این حرکت گفتمانی که هم ابهام‌های مفهومی را در بافتاری مشخص کم می‌کند و هم به شناختی جدید منجر می‌شود. اما نکته ای دارم و آن این‌که در همین پرسش‌نامه‌ای که آقای فراستخواه درخواست پاسخش را دارند واژه‌هایی است که خیلی ابهام دارد و در نتیجه پاسخ به آن لابد چیزی نخواهد شد که ایشان می‌خواهند. پس آیا نتیجه به درد خواهد خورد؟ معلوم نیست که پاسخ آن چیزی است که شما می‌خواهید یا خیر؟ صحبت عمدتاً از آموزش عالی است، اما تلقی ذهنی ما لابد علم است. پس به نظر می‌رسد ما در ایران و حتی در این جمع متخصص نه فقط دانشگاه را فرو کاهیده‌ایم به آموزش عالی، بلکه علم را هم؛ پس به نظر من در این نشست صحبت نه از علم است و نه از دانشگاه بلکه از آموزش عالی است. آیا آقای فراستخواه هم همین تعبیر را دارند؟ نمی‌دانم. پس پاسخ به سوال‌هاشان را چه کنم؟ به چه سوال پاسخ بدهم؟ آیا همه شرکت کنندگان می‌دانند منظور چیست؟ شاید من بی اطلاع! آیا مقصود از این شبکه آموزش عالی همان تعبیر کالج و آموزشکده از نهادهای موجود است که خود را دانشگاه می‌نامند؟ در این صورت یک جور باید پاسخ داد و اگر منظور پدیده مدرن علم و فرایند و نهادهای آن است جور دیگر.

نکته دیگر این است که به نظرم آن‌طور که از لابه‌لای صحبت‌ها برداشت می‌کنم نگرانی‌هایی در مدارس عالی ما دیده می‌شود که این شبکه قرار است به آن بپردازد. من اسم این نگرانی را گذاشته‌ام حباب آموزش عالی که در حال ترکیدن است.

منظور شما کدام است: بحران در علم یا بحران در آموزش عالی؟ این مشخص نیست. مدیریت بحران فرق دارد با مدیریت روال عادی در یک نهاد. این شبکه می‌خواهد به بحران بپردازد یا صرفاً در چارچوبی با روال عادی به بهبود فکر می‌کند؟ برای من روشن نیست. آیا حباب آموزش عالی منظور ما است، یا بحران ناشی از تحریم و اوضاع اقتصادی، یا بحرانی ناشی از راه اشتباهی که در صد سال گذشته رفته‌ایم بی تامل در انتخاب راه؟ یا اصلاً صحبت از بحران نمی‌کنید و تنها بهبود مورد نظر شما است؟ در صحبت‌های تاکنون مصداق‌هایی از هر دو نوع برداشت را شنیدم.

در پرسش‌ها صحبت از آینده مطلوب می‌کنید. کدام آینده مطلوب است؟ امر مطلوب را چه تعریف کرده‌اید؟ آیا مطلوبی به انتخاب از امری موجود در کشورهای پیشرفته دنیا؟ یا مطلوبی انتزاعی از آرزوهایمان؟ یا مطلوبی منبعث از رویدادهایی که امروزه در جهان به نام علم و فناوری‌های برابنده که انسان و بشریت را تغییر خواهد داد؟ برای من معلوم نشد. آیا آینده مطلوب آن دانشگاهی است که طبق گفته بعضی از همکاران دانشگاهی، اساتیدش باید ریش و انگشتر عقیق داشته باشند؟ هر کدام از ما لابد آینده مطلوب خاصی متصور داریم ولی ندیدم مکتوب شده باشد که بشود به آن استناد کرد. من مدیر دانشگاه آینده مطلوبم از دانشگاه چیست؟ اگر اشتراک مفهومی در این مورد نداشته باشیم که نداریم پس چگونه به پرسش‌های شما پاسخ داده شود؟

تجربیات کنونی ما چه می‌گوید؟ برای پاسخ به این پرسش لازم است اول بدانیم تجربه در چه مورد؟ بیان و ثبت تجربه در قید مفهوم‌هایی است که ما در ذهن داریم. پس اگر شما این مفهوم‌ها را مکتوب نکنید هر کس در خیال خود و بر مبنای ذهنیت خود تجربه را بیان می‌کند. اگر این روش‌های گفتمانی در جهان پیشرفته اعمال می‌شود مبتنی بر توافق روی مفهوم‌های مورد نظر است. در ایران که این توافق به وجود نیامده، بیان خاطره هم بسیار با ارزش است؛ اما تحلیل خاطره‌ها احتیاج دارد به توافقی مفهومی میان تحلیل‌کنندگان. این تحلیل ممکن است مبتنی باشد بر سنت خود ما، مبتنی بر جوانبی که از علم و فناوری دانشگاه در جاهای دیگری دیدیم، و یا مبتنی بر یک تصویری از آینده؛ هر کدام هم خوب است اما باید تصریح شود. حیف است این گفتمانی که در این چارچوب شبکه شروع شده تبدیل به گفت و گوی خوب نشود. این وظیفه بسیار سنگینی گردن آقای فراستخواه است که باید زحمتش را بکشد. خیلی کار پرزحمتی است. چون نوع اطلاعاتی که وارد می‌شود خیلی با ارزش است، متشکرم

آقای دکتر فراستخواه من اینجا یک توضیحی را لازم میبینم برای عزیزان بگویم. در جلسه کاشان چون در صحبت ها مطرح شد آقای دکتر فراستخواه فرمودند که به سمت کاربرد و عملیات و... بریم. چه شد که ما در موسسه این جلسه را تشکیل دادیم؟ به خاطر اینکه در دانشگاه کاشان یک تقسیم کاری انجام شد. تقسیم کار به این شکل بود که دانشگاه کاشان در واقع بخش اجرایی و دبیرخانه اجرایی این را دنبال بکند و موسسه به عنوان پشتیبان فکری و تخصصی و این را به عنوان یک حوزه تخصصی تعریف بکند و بعد برای روشن شدن مفهوم و برای اینکه دیدگاه هایمان به هم نزدیک شود، و برداشت ها از مفهوم یکسان شود. اصلا من دانشگاه های ایران را دانشگاه نمیدانم و چون دانشگاه نیست، تعبیر دیگری در میان است. بحث علم را مطرح میکنند. میگویند منظورمان علم است یا منظورمان فرآیند در آموزش مدرسه عالی به تعبیر ایشان است. اینجا همه احتیاج به بحث داشت. احتیاج به این داشت که ما که میخواهیم یک گروهی جمع بشویم و یک دبیرخانه اجرایی و یک ساختاری را تشکیل بدهیم و یک فرایندهایی را در آن تعریف بکنیم و به یک عملیات و یک اجراییاتی برسیم. قرارمان این است در نهایت، به قول استاد یک پلت فرمی هم تهیه شود و بعد کارهایی انجام شود. اینجا لازمش این بود که ما به لحاظ نظری و به لحاظ مفهومی و به لحاظ نزدیک شدن دیدگاه هایمان به همدیگر و تعبیری که هر کدام از این موضوع میکنند. هر دانشگاهی چه برداشت هایی دارد از این مستندسازی میکند. درسته آقای دکتر فرمودند ادبیات مفصلی وجود دارد و اصلا نیاز نیست ولی به نظر من در یک مواردی ما لازم داریم که یک علمی تعریف شده ولی برداشت های مختلفی از آن میشود. خود من به عنوان کسی که ۲۶ سال مسئولیت این موسسه را داشتم روز اولی که این دعوت از ما شد من یک برداشت دیگری از این بحث داشتم. خودم در آنجا یک ارائه دهنده بودم. ولی وقتی رفتم دانشگاه و برگشتم دیدم که آن برداشتی که من کرده بودم مثلا مدیریت دانش و مستندسازی پژوهش را و انواع و اقسام صحبت هایی که آنجا مطرح شد لازم بود و هست که یک فضای گفت و گویی ایجاد شود و ذهن های ما اینجا به هم نزدیک شود ببینیم نظرها و برداشت های مختلفمان چی هست و بعد وارد گام اجرا و عملیات شویم. به دلیل اینکه احساس نیاز بود که قرار شد موسسه به عنوان پشتیبان فکری و تخصصی و حرفه ای این فعالیت تعریف بشود و فضای گفت و گویی ایجاد بکند در قالب میز آینده پژوهی و پل گفت و گو ها و جلسات بحث و ما به لحاظ پشتیبانی حرفه ای و تخصصی و دانشگاه کاشان به عنوان دبیرخانه اجرایی و ارتباطاتی که به صورت علمی و اجرایی اتفاق می افتد. من میخواستیم این توضیح لازم بود که احساس کردم چون صحبت های مختلفی مطرح شد احساس کردم در این مقطع لازم است من یک توضیحی را اینجا بدهم.

دکتر رضا منصوری

ببخشید، من یک تجربه کوچک را بگویم، حالا که این موضوع مدیریت دانش را مطرح کردید. وقتی کلمه ای را به کار میگیریم، ترکیبی مثل مدیریت دانش با یک تجربه طولانی لااقل ۵۰ ساله در آمریکا و اروپا، و آن را وارد ملغمه مفهومی فرهنگ علمی ایران می کنیم، آن را ناآگاهانه از مبانی نظریش منفک می کنیم، گسترش می دهیم. یعنی اطرافش می بافیم، مصادره می کنیم؛ فراموش می کنیم که مبانی نظری آن مفهوم چه بافتار پیچیده ای برای درک آن مفهوم ایجاد کرده بوده است. آن چه امروز کارشناسان مطرح کردند و من هم شنیدم، به یادم انداخت با فرض این که احتمالا در مبانی نظری و مفاهیم به کار رفته اختلاف نظر جدی داریم، لابد خواهیم نشست و چند ساعت هم صحبت می کنیم و می کوشیم به اتفاق نظری برسیم؛ ولی وقتی این اتفاق نظر تامین شود دیگر کلا مبانی نظری متنوع آن فراموش می شود و اجرای آن به نتیجه مطلوب یا مورد انتظار نخواهد رسید. این واقعیت علت شناخته شده پدیده ای است که در علم مدیریت به آن نتایج نامنتظر می گویند. حیف است نتیجه چیزی باشد که منظورمان نبوده و هیچ نتیجه مورد نظری حاصل نشود. شاید بیان این تجربه مدیریت در یک کالج پیرو در آمریکا مفید باشد؛ مدیر کالج آلین می نویسد: هدف ما تربیت مهندسانی است که یاد بگیرند آماده باشند برای مقابله با نتایج نامنتظر کنش هاشان در آینده!

دکتر مسعود شفیعی

خب واقعا بحث ها خیلی مفید بود و یادگیرنده من بالاخره انتخاب کردم که در جلسه بمانم و کلاس را نروم. واقعا چون جلسه جالب است. نکته ای که می خواهم اشاره کنم این است که، حرف هایی که اینجا زده میشود وقتی اصلا موضوعات مهمی مطرح میشود که یک جمع ۲۰ و یا ۳۰ نفره جمع میشود از نخبگانی که بیایند و بررسی کنند، طبیعتا ممکن است مسائلی مطرح شود که از آن محور اصلی خارج شوید. به عنوان مثال آقای دکتر منصوری که بالاخره همه می شناسیمشان و ید طولایی در این مسائل دارند. میگویند که آن چیزی که دارید صحبت میکنید اصلا دانشگاهی وجود ندارد و در رابطه با چه چیزی دارید صحبت میکنید. مستندسازی در چه میکنید؟ تازه اگر وقت باشد و اشاره بشود. من دو تا پیشنهاد داشتم.

اولی اینکه شما که یک موسسه واقعا علمی هستید و محققین خوبی اینجا دارید و دارید کارهای خوبی میکنید و دارید مطالب را مطلوب میکنید به زبان ما مهندسين هم اين ها را بگويد. يعني آن چیزی که گفته شد همه را مکتوب میکنید ديگه. مثلا میشود ۲۰ صفحه که آن را بدید به رئیس دانشگاه ها که خیلی از آنها مهندس و خیلی از آنها علوم پایه هستند. ممکن است متوجه نشوند اينها چی هست دو صفحه باید درياوريم، وقت ميخواهد، که ماها بفهميم . دوم اینکه از رئیس و وزیر محترم بخواهید که خلاصه موارد را در جلساتی که بين رؤسا شکل ميگيرد ۱۵ ال ۲۰ دقيقه وقت بدهند در آن جلسه به تيم موسسه ، اصلا موسسه تاسيس شده است که مشاوره به وزارت علوم دهد.

بعد اين مطالب را وقتی آنجا مطرح میکنید ذهن افراد درگیر میشود ميروند دنبال میکنند و خودشان به سمت شما میآیند. پس دو تا مطلب، یکی اینکه در واقع به صورتی اطلاع رسانی شود برای رؤسا و دوم اینکه اين مطالب به صورت عاميانه تر و ساده تر دريآيد که افراد بفهمند. من موقعی که وزارت ICP بودم تازه متوجه شدم اين brake ای که خارجی ها ميگویند برای چه ميگویند، ما فکر میکنيم بعد از ۲ ساعت که در جلسه مينشينيم و بعد ميگویند brake يعني خسته شديم و برويم يك قهوه يا شيريني بخوريم و برگرديم.

من اولین جلسه ای که حدود ۱۵ و یا ۱۶ سال قبل به عنوان معاون وزیر رفته بودم خارج از کشور در جلسه. يك جوانی هم آنجا نشسته بود و با کامپیوتر، خلاصه ما صحبت کردیم رفتیم بیرون brake و صحبت و بالاخره همه خاطرات و حرف زدن ها و برگشتیم. اين آقا بيانيه صحبت های ما را درآورد. بعضی از قسمت هایش را دیدیم که با ذهن ما آشناست. متوجه شدیم که حرف های خود ما را بهتر و قشنگ تر از خود ما نوشته است. يعني واقعا در جلسات ما يك آدمی که بنشيند و خلاصه مطالب را در آورده نيست. آنها اينقدر آشنا شدند که در نيم ساعت ميتوانند جلسه را جمع کنند ولی ما الان کسی را نداريم و سخت باشد. ولی اگر اين خلاصه ها در يك جایی درآيد الان آقای دکتر فرمودند ۲۷ تا مطالعه کردند خب الان يك نفر واقعا اين همه كتاب را بخواهد بخواند وقت نميکند. اصلا امکان پذير نيست و اگر بشود اين خلاصه مطالبی که اينجا مطرح ميشود را داشته باشيد، خیلی خوب است.

جمله آخر من اين است. که ما طبق معمول يك کنگره همکاري بين دولت و دانشگاه و صنعت داريم که در بهمن ماه امسال در شیراز برگزار ميشود. بين دانشگاه شیراز و ISC و صنعت. اگر از اين موسسه مثل کنفرانس هایی که بود ما آمادگی داريم يك ميز گردی گذاشته شود و همين آمار آموزش عالی که در واقع خیلی حرف در آن هست يك مقداری گزارش داده شود و بررسی شود و رشته ها، استان ها و دانشگاه ها و...يعني واقعا در آمار ما گم شديم. يعني الان اينقدر دانشجو تربيت کردیم. در صحبت ها ميگويم ۲۰۰ هزار دانشجو اول انقلاب داشتيم ولی الان ۴ ميليون داريم، اين خوب است يا بد؟ يعني یکی بياید با تجزيه و تحليل بگويد نه همينطوری بگويد خوب است يا بد. و واقعا بررسی بکند که چطوری سد اين اتفاق افتاده است، چقدر از اين دانشجویان وارد بازار کار ميشوند و چقدر مسئله اشتغال را حل کردند و پاسخگو بودند. اصلا گا کاری نداريم مدارس آموزش عالی اسمش را بگذاريم يا دانشگاه. آیا ما پاسخگو به جامعه بوديم. و اين مطالبی است که ميتواند به عنوان ميزگرد تيم شما روی آن کار بکند. و قابليتش را هم دارند و فقط به زبان ساده بگویند که وقتی وارد اين بحث ها ميشويم آنقدر طولانی نشود که افرادی که خبره نيستند وقت مطالعه و در واقع استفاده از آن مطالب را داشته باشند.

دکتر حسن دقيق

دو تا نکته را من دوباره به ذهنم رسيد، یکی اینکه ما يك سری موانع غير علمی هم داريم. و برای آن خطوط قرمزی وجود دارد. برخی از اين خطوط قرمز برميگردد به جاهایی که دست ما نيست ولی برخی خطوط قرمز دست خودمان است. به آزمون دکترا اشاره شد. من يك سری يادداشت های خودم را که مرور ميکردم احساس میکنم که اين متمرکز شدن آسیب جدی زده است. مثله اینکه در وزارت خانه جرئت اين را کسی ندارد بگويد ، نه عدالت با اين کار گسترش پيدا کرده است. نه بهينه گزینی شده است. شايد افراد در انعکاس اين تجربيات احتياط کنند با اين گمان که ممکن است مسولين را خوش نيآيد. مثال ديگری که يك مقدار متفاوت است ازدواج دانشجویی است. آیا من اصلا اجازه دارم تجربيات و يا مستندات را نسبت به ازدواج دانشجویی بنويسم يا اگر اين کار را انجام بدهم لابد بايد نتيجه آن اين باشد که چقدر خوب بود (البته مثال بود. مطالعه و قضاوتی در اين خصوص ندارم). نکته آخر را عرض میکنم. من در خيابان نواب که می آمديم در تونل خیلی گیر کردیم آنجا گفتم که واقعا آیا اين همه ترافیک لازم است و فکر کردم که آیا واقعا واجب بود بياييم تهران و نيمشه اين جلسه را مجازی برگزار کرد. بنابراین ضمن اینکه واقعا توصيه میکنم که ميشود خیلی از کارها را مجازی انجام داد و خیلی از اين ماشين های در خيابان کم ميشود ولی اين جلسه را به اين نتيجه

رسیدم که حیف بود. وقتی آقای دکتر شفیع که اینقدر به ساعت کلاستان حساس هستند کلاس را میگذارند کنار. من واقعا امروز بهره بردم. باز هم از همه عزیزان ممنونم.

دکتر رضا منصوری:

توصیفی که دکتر کردن این است که فقط انگار دنبال آینده مطلوب هستند و میخواهند بروند با آن سمت.

دکتر بهزاد سلطانی:

برای حل یک معادله ای با ده تا متغیر مجهول ابتدا نه تا از آن متغیر ها را ثابت میکنید و سپس یکی از آنها را بررسی میکنید. پژوهش و آموزش دارای مشکلات اساسی هستند. درست است از این مشکلات ما داریم به صورت خیلی زیاد. اما الان موضوع جلسه انتقال تجربیات دانشگاهی است. سوال های آقای دکتر فراستخواه (سوال اول) کلان روند را سوال کردند، اگر در کوتاه مدت سناریوی ادامه روند کنونی را فرض کنیم، در دانشگاه ها انتقال تجربیات زمان حال به آینده اتفاق نمی افتد. همانطور که دکتر شفیع به خوبی گفتند. نه فقط در یک دانشگاه در طی زمان اتفاق نمی افتد بلکه برای انتقال تجربیات بین دانشگاهی در کشور هم این مشکل وجود دارد. و کماکان این روند جلو میرود و در دانشگاه ها لاقلا ۵۰ و یا ۶۰ تا از دانشگاه ها تجربیات متعددی را از صفر تکرار میکنند. و هزینه و وقت میگذارند و عمر من و شما تلف میشود غیر از هزینه. در بلند مدت این ادامه روند دانشگاه عوض خواهد شد و به تغییر دانشگاه رسوخ میکند و فضای ما را بهم میزند. و ما مجبوریم فضا را به خود بگیریم با این اشکال که چون خودمان روی آن تاملی نداشتیم کمترین استفاده را از آن میکنیم و چون با محیط خودمان تطبیق نکرده دوباره یک ناهمسازی هایی داریم که ضرر میزند به کشور. این دو تا روند کنونی، روند جدیدی را که به عنوان یک راه حل پیشنهاد میدهم همین است که مدیریت دانش در سطح دانشگاه اتفاق بیفتد. این میتواند کمک کند که در روندهای دیگر یک تغییری اتفاق افتد. مثل این میماند که یک کارخانه را شما میخواهید بفروشید. کارخانه به شدت ضعیف است و تولید ندارد. اقتصادی هم نیست و ورشکست هم شده است. یک راهکار خیلی خوبی که به آن توصیه میشود، دیدید که در ایران در روند خصوصی سازی بعد از برخی واگذاری ها کارگرا اخراج شدند و زمین به دو برابر قیمت فروخته شده است و چه کسی ضرر کرده است اینجا؟ مردم و کشور. این مدیریت دانش که میگوییم اتفاق می افتد در حقیقت این راه حل است که میگوییم دانشگاه را بدید به کارکنانش. به جای اینکه بدهیم به یک سرمایه گذاری که اصلا در این فیلد نیست آن کارکنانی که با دلسوزی که ۳۰ سال آنجا جان کردند با چند میلیون کارخانه را راه می اندازد و موفق است. از آن طرف خلاف این را هم داریم. این مدیریت دانش یک همچین نقشی ایفا میکند یعنی دانشگاه را بسپارید به خودشان، منتها زمانی میشود این ادعا را کرد که اینجا یک تجربیاتی را بین خودشان منتقل کنند و داشته باشند و تبادل کنند. و میخواهند این تغییر روند در این فضا اتفاق بیفتد.

نکته دوم پیشران ها را سوال کردند. کلان روند ترجمه چی هست؟ Megartend. من ۷ تا پیشران عرض میکنم، یکی برنامه داشتن این حرکت. اگر برنامه ندارید، یکی از دوستانم هم گفت، حرکت گیج میخورد و جلو نمیروند. برای برنامه هم پیشنهاد من این است که ما سه تا گام تعریف کنیم. در گام اول سازماندهی شبکه و نیز شروع مستندسازی دانش موجود در حوزه مدیریت مالی و انسانی کنیم. یک سال هم برای این گام فرصت بگذاریم. گام دوم شروع مدیریت دانش است. در گام اول حداکثر دو تا از کاربوه های مدیریت دانش اتفاق می افتد. یکی ذخیره سازی و دیگری اشتراک گذاری. در گام دوم یعنی سال دوم بیاییم و کارکردهای دیگر را شروع کنیم و همه حوزه های مدیریتی و مالی و انسانی یعنی تمام کارکردهای مدیریت دانش را سعی کنیم اتفاق بیفتد. چون یک آفت ما این است که مدیریت دانش تقلیل پیدا کند به مستندسازی و مستند سازی هم تقلیل پیدا کند به بایگانی اداری. که در ان صورت کل موضوع را خراب کردیم به طوری که کسی دیگر نمیتواند شروع بکند. گام سوم شروع مدیریت دانش در حوزه تجربیات علمی است که حالا من بعدا به آن میپردازم که این فوق العاده است. یعنی میتواند دانشگاه را با تعریف دانشگاه واقعی نزدیک کند. به خاطر تعامل علمی که بینشان وجود دارد و این تعامل را با هم در میان بگذارند. اگر من ۱۰ تا دانشجو را بگویم که ۲۰ تا مقاله برای من درآورند. و خودمم یکبار نخوانم که ببینم چه چیزی نوشتند زایش علمی اتفاق نمی افتد.

بنابراین در **گام اول** این برنامه ما تعدادی اهداف میتوانیم تعریف بکنیم. این اهداف را من خیلی سریع میگویم، ۱. تقویت حافظه سازمانی و دانشگاهی و بین دانشگاهی. ۲. ایجاد بانک یا گنجینه دانش که شامل داده و اطلاعات دانش و نگرش باشد که با مستندسازی که در هر دانشگاه شکل گرفته میتواند اتفاق بیفتد. ۳. اعتبارسنجی تجربیات دانشگاه که یکی از دوستان فرمودند و تلاقی و تکامل تجربیات و صحت سنجی ها و اعتبارسنجی ها ۴. سازماندهی و مدیریت و بسته بندی تجارب و دانش جمعی دانشگاه آقای دکتر شفیع هم این را فرمودند. ۵. دسترس پذیر

کردن تجارب. اینکه شما بشینید کسی نمی آید استفاده کند. شما باید آدم مرتبط را پیدا کنید و تجربه آقای دکتر در دانشگاه شیراز را در بحث سرمایه گذاری ببرید به آن برسانید تا از این تجربه استفاده شود. چون کارش است و نیازی به تشویق هم ندارد. ۶. اشاعه و به اشتراک گذاری تجربیات بین اعضای شبکه از طریق تعاملات آنلاین گروه های رسانه ای گسترده که این طراحی می خواهد. ۷. ایجاد توانایی توسعه پروژه های دانش محور. شما می توانید در ابتدا یک موضوع جدیدی را تعریف کنید و بگویید که ما دانشگاه داریم یا نداریم. و خودمان بیاییم گفتار کنیم. پس این اهداف کوتاه مدت سال اول است.

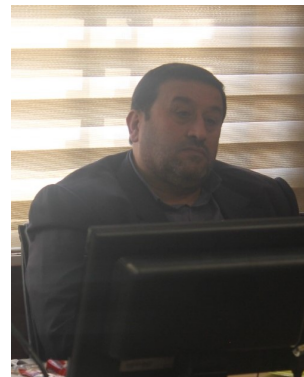
. پس پیشنهادهای ما هفت تا بود که سه تا مرحله داشت و مرحله اول ۷ تا قسمت داشت. فرهنگ سازمان ها و دانشگاه ها، در حد اشاعه نیست. در بازدارنده ها موضوع فرهنگ را دیدم. الان فرهنگ کنونی بازدارنده است و نمیتواند پیشران باشد پیشران دوم سازماندهی خود شبکه است. شبکه باید سازماندهی قوی و جدی داشته باشد. تا این به اصطلاح به عنوان یک پیشران عمل کند. اگر هر روز یک پیامک برای ایشان برود و ایشان یک بازخورد ببیند این باعث میشود که خود ایشان دو تا اضافه بکند. سوم: شبکه های تعاملی به شدت موثر هستند. یعنی اگر ما کمترین کاری که میکنیم ۱۰ یا ۱۵ تا شبکه تعاملی در اولویت های انتقال تجارب، موضوعات ریز و تخصصی و بعد همه دانشگاه ها را کارشناس مربوطه نه فقط مدیر مربوطه را، این باعث میشود افراد احساس کنند چون کارشان این است بحث میکنند و مطلب میگذارند. چهارم: به کارگیری روسا و مدیران سابق دانشگاه ها است. آن کسی که الان سر کار است که الان وقت ندارد تجارب را منتقل کند که اصلا فرصت نمیکند. اما مدیر سابق دلش میخواهد که یکی بیاید و از او بپرسد. مدیران سابق را شما پیدا کنید، میگویند کسی نیست بعد از این مدت بیاید و بپرسد، من بعد از سه و یا چهار دوره مدیریت که داشتم واقعا تاسف میخورم. سه دوره در وزارت علوم، در هسته ای ۶ سال، در صندوق نوآوری ۵ سال، هر کدام حاضر بودم کارگری کنم برای رئیس جدید و میگویم که من نه پول و نه چیز دیگری میخواهم. فقط من میگویم و یکی بیاید بشود که اگر این کار را بکنیم بهتر است. هیچ اتفاقی نیفتاد. بعضی ها احساس کردند. و فکر کردند که این میخواهد مسلط شود، گفتیم ما رفتیم از اینجا و فقط میخواهیم انتقال دهیم. اما متاسفانه نشد. پنجم: نفوذ در لایه های کارشناسی پایین که علاقه دارند. کارشناس مشتاق نظرات در کار خودش است. و این روند طبیعی برقرار میشود و دیگر لازم نیست سکه بدهید و یا سیاست تشویقی آنچنانی بگذارید، چون به کارش علاقه مند است. ۲۰ سال کار کرده و عاشق این موضوع است. و خودش می رود جلو. ششم: ما در رشته مان در تکنولوژی این را داریم میگویند اول یک کوئیک وین داشته باشید، یک موفقیت سریع، دو تا موضوع را بگیر و تا انتهایش برو، تجربیاتش را دربار و برسان به آینده های مرتبط و به مدیرانی که مرتبط اند. میگویند عجب کاری و عجب بستری است این موضوع و این جا می افتد. یک کوئیکوین که یک اولویت بگذاریم که همین شش ماهه انجام بشود در این تجربیات. هفتم: الگوسازی، الگوسازی هم در کشور ما جواب میدهد و یک گروه باید روی آن کار کند. این از هفت تا پیشران.

نکته سوم شما بازدارنده ها است. از نظر من دبیرخانه اگر ضعیف باشد یک بازدارنده قوی است، عدم تقدیر از افراد و منابع تجربیات و نکته بعدی فرهنگ مدیران است، فرهنگ فعلی مدیران ما بازدارنده است. باید برای این فکر کرد که چگونه میشود این فرهنگ را اصلاح کرد که تجربیات ضمنی به صریح تبدیل شود. من الان به اصطلاح راه حل خیلی محکم و مشخصی ندارم، اما بحث من این است که این تیم شبکه باید بنشیند و برایش راه حل داشته باشد.

بحث نا اطمینان هایی که این وسط است تغییر مدیریتی دانشگاه های عضو این شبکه است. دو سال دیگر اگر آقای دکتر زراعت نبود فرض کنیم. یا آقای دکتر رئیس دانشگاه شیراز نبودند. کسی جای اینها می آید و میگوید شبکه چیست و من قبول ندارم، پس این نا اطمینانی است اما راهکار این است که تا میتوانیم شبکه را مستقل از نظام دولتی و اداری دانشگاه بکنیم. اگر بتوانیم یک جریان درآمدی از خود خدماتی که ارائه میدهم به صورت خیلی حداقلی ایجاد کنیم که شبکه روی پای خودش بایستد و روسای قبلی دانشگاه ها بیایند و این را دست بگیرند محکم و جلو ببرند. این آن نا اطمینانی را میتواند کم کند و پایداری را هم اضافه میکند. من این نکته را برای پایداری نوشته بودم. پایداری مالی و تشکیلاتی، اگر اتکا به خود و استقلال بتواند تا حدودی ایجاد شود میتواند پایدار باشد.

اما نکته آخر ایجاد بستر برای تبادل تجربیات در موضوعات علمی بین اساتید است که در سال سوم سراغ آن میشود رفت که به شدت میتواند مفاهیم و مشکلات اصولی تر ما هم تاثیر بگذارد.

محسن حجازیان: مسئول دبیرخانه شبکه انتقال تجارب دانشگاهی



نشست بسیار درس آموز شد کوشیدم به عنوان مسئول دبیرخانه شبکه انتقال تجارب دانشگاهی شنونده ی خوبی باشم ، چند نکته ای به ذهنم افتاد (از دریچه مدیریت استراتژیک - که چند کلمه ای از آن آموخته ام-) تقدیم می دارم تا چه مقبول افتد:

۱- هر نوع پیاده سازی (یک نظریه مانند مدیریت دانش) به عنوان یک راهبرد، بر چند فرض استوار است: ما قادر نیستیم همه چیز را داشته باشیم و اصرار و پافشاری بر همه چیز داشتن ما را مجبور به در غلطیدن به پرهیز از انتخاب می کشاند، از این رو باید موارد کلیدی را شناسایی و نسبت به آن اقدام کنیم؛ گپ و گفت های مستمر در باره ی داده های جدید، فرضیه های ناگفته، انتخاب های دشوار و در نهایت برنامه های اجرایی با ذی نفعان (مانند پانل) را دنبال کنیم؛ همیشه یک راه حل فراگیر برای همه وجود ندارد بلکه باید از راه حل های گوناگون بهره ببریم. ۲- مساله کلیدی هر نوع پیاده سازی موفق این است که تعیین کنیم تمام تلاشمان از این انتقال تجربه معطوف به خدمت به چه مخاطبانی (کس یا کسانی) در مراکز آموزش عالی است (ریاست دانشگاه، حوزه های متفاوت، دانشکده ها و ... نمونه ای از این مخاطبان است)؛ ۳- باید بدانیم منافع کدام مخاطب در اولویت است که منجر بر عملکرد بهتر می گردد یا توان رقابتی او را افزایش می دهد که عدم شناخت اولویت منجر خواهد شد که انتقال تجربه روی دهد اما ارزشی را برای دانشگاه/مرکز آموزش عالی ایجاد نکند؛ ۴- انتقال تجارب و یا استقرار مدیریت دانش اگر همراه با تنش خلاق نباشد کارآمدی خود را از دست خواهد داد؛ ۵- ما در این مسیر با چه عدم قطعیت هایی روبرو خواهیم بود و در مواجهه با تغییرات مداوم باید چه کنیم و ...؟ ۶- وقتی سخن از مطالعات آینده می زنیم باید چند نکته را در نظر بگیریم:

- اولاً مدیریت دانش را برای بهره گیری در دانشگاه ها خواهیم ثانیاً هر تصمیمی (مانند استقرار مدیریت دانش یا انتقال تجارب) که امروز گرفته می شود آثارش برای فرداست پس فردای آموزش عالی ما چه تصویری دارد و این تصمیم امروز ما چه فردایی را برای دانشگاه های ما رقم خواهد زد؛ ۷- مدیریت دانش در آینده از چه ویژگی هایی برخوردار خواهد بود؟ در این خصوص دو باور دارم اول اینکه ساختارهای حاکم بر دانشگاه های ما بوی کهنگی می دهد و مدیریت دانش متولد شده هم از همان رنگ و بو برخوردار است لذا ساختار دانشگاه باید متحول گردد تا بتواند خود را با مدیریت دانش جدید منطبق سازد، دوم اینکه مدیریت دانش در آینده بر تمرکز اصرار خواهد کرد تمرکز بر حوزه هایی که موجب ارزش افزوده گردند. ۸- راهبرد یا استراتژی به معنای آرایش گرفتن است حال باید به این پرسش ها پاسخ دهیم که: این استقرار چه آرایشی برای تحولات کنونی در دانشگاه ها ایجاد خواهد کرد؟، این استقرار چه آرایشی برای آینده دانشگاه ها ایجاد خواهد کرد؟، - این استقرار چه آرایشی برای حکمرانی دانشگاهی ایجاد خواهد کرد؟. نکات فراوان تری بود که شاید در حوصله شما نگنجد که از آن در می گذرم و شرمند از زیاده گویی هستم.

دکتر عباس زراعت:

در بخش دوم قرار شد برخی تجربیات دانشگاه کاشان که در کتاب نیز آمده است به اختصار بیان شود و امیدواریم با همت همکاران و پشتیبانی مؤسسه برنامه ریزی و پژوهش آموزش عالی، شبکه تبادل تجربیات با قوت، شکل گرفته و باقیات صالحاتی در آموزش عالی کشور باشد. یکی از تجربیات ما در دانشگاه کاشان توجه زیاد به برنامه راهبردی بود. واقعاً ما اول کار، بنایمان بر این بود که به برنامه بها بدهیم و به همه اعضا هم گفتیم که برنامه دانشگاه، رئیس دانشگاه است و شما این برنامه را به عنوان رئیس دانشگاه نگاه کنید. خیلی جدی به آن پرداختیم و از تجربیات

گذشته هم استفاده کردیم. البته اقرار می‌کنم که در اجرای برنامه، ناکامی‌های زیادی هم داشتیم چون اولین برنامه ما بوده و نسبت به برنامه هم دید خوبی در کشور وجود ندارد چون برنامه‌های کلان کشور نیز چندان موفق نبوده‌اند.

برنامه اول دانشگاه خیلی ایده‌آل نوشته شده بود؛ یعنی هر برنامه‌ای که جالب به نظر می‌آمد وارد برنامه شده بود بدون اینکه توانمندی‌های دانشگاه برای اجرای آن سنجیده شود و از همین روی خیلی از برنامه‌ها اجرا نشد. در برنامه دوم خیلی از آنها حذف شد و تعداد مواد برنامه به کمتر از نصف تقلیل یافت. یکی از تجربیات دانشگاه کاشان، تشکیل زنگ اندیشه است بدین صورت که در دوشنبه‌های پایان هر ماه، یک نفر صاحب نظر متخصص در یکی از موضوعات مبتلا به کشور و منطقه در دانشگاه، حضور یافته و پیرامون آن موضوع، سخنرانی کرده و تبادل نظر می‌شود. یکی از تجربه‌های موفق دانشگاه کاشان، ارتباط موثر با جامعه و صنعت است. میان دانشگاه کاشان و صنعت یک خیابان هشت متری است؛ اما نتوانسته بودیم از آن عبور کنیم. میان دانشگاه و جامعه، دیوارهای بلندی وجود داشت و هیچکدام از حال یکدیگر خبر نداشتند. اما گام زیادی برای حل این مشکل برداشته شد؛ مانند: تشکیل اتاق فکر برای مدیریت شهری، تشکیل پژوهشکده برای شورای شهر و شهرداری، تشکیل میز صنعت و ... البته موانع و شکست‌هایی هم وجود دارد، اما باید مقاومت کرد تا پایان بگیرد. در بسیاری موارد دانشگاه‌ها باید طبیب دوار شوند و خودشان سراغ مشکلات بروند. وقتی شنیدیم زباله شهر مشکل دارد با معاونین لباس کار پوشیدیم و ماسک زدیم و مشکلات را از نزدیک دیدیم و به اساتید منتقل کردیم. پس از مدت کوتاهی مسئول این کار با ما تماس گرفت و اعلام نمود که مشکل شیرابه زباله حل شد. بعداً متوجه شدیم یکی از اساتید که مشکل را از زبان ما شنیده است به آنجا رفته و با عملیات ساده‌ای مسئله را حل کرده است. اتفاقاً روز تولد این استاد بود، کیک تولد گرفتیم و او را در محل کارش غافلگیر کردیم. یکی از اقدامات مؤثر برای تشویق همکاران، تبریک تولد آنهاست. بویژه همکاری که فعالیت مؤثر دارند و تفاوتی نمی‌کند که استاد باشد یا کارمند یا خدمتکار. ما در دانشگاه از این قبیل کارها زیاد انجام می‌دهیم و آثار مثبت آن را هم دیده ایم. یکی از تجارب دانشگاه کاشان انتخاب شعار «یک دانشجوی، یک مهارت» بود یعنی هر دانشجویی دانشگاه که فارغ‌التحصیل می‌شود باید یک مهارت و راهی برای درآمدزایی یاد گرفته باشد. یکی از راه‌های آن، فعالیت دانشگاه در مرکز فنی حرفه‌ای است که در کنار دانشگاه قرار دارد.

تفاهم‌نامه‌ای میان دانشگاه و این مرکز وجود دارد که به هر دانشجویی ما یک مهارت به صورت مجانی یاد بدهند. اقدام دیگر، ایجاد مرکز تجاری‌سازی و نوآوری است که تا این لحظه، سی شرکت دانشگاهی در آن تشکیل شده است. به این صورت که اساتید و دانشجویان، ایده می‌دهند و سرمایه‌گذاران برای اجرای آن، سرمایه‌گذاری می‌کنند. برای توسعه این طرح در نظر داریم با کمک خیرین در کنار هر دانشکده یک سوله بسازیم تا دانشجویان در آن سوله، شرکت تشکیل دهند و میان کلاس، آزمایشگاه، کارگاه‌ها و شرکت در رفت و آمد باشند. در بحث فعالیت‌های بین‌المللی یک نکته‌ای که خیلی برای ما جالب بود آقای دکتر رضا منصوری هم به ما کمک کردند؛ اینکه ما به فعالیت‌های بین‌المللی به عنوان یک فعالیت عظیم و سنگین نگاه نکنیم. بلکه با کارهای کوچک شروع کنیم. ابتدا بررسی می‌کردیم چه پتانسیل‌هایی داریم که بتوانیم با دانشگاه‌های خارج مشارکت کنیم چون وقتی سراغ دانشگاه‌های خارج می‌رویم می‌گویند آورده شما چیست؟ چه چیزی دارید؟ مثلاً یک نمونه، باستان‌شناسی است در این زمینه آنها پتانسیل ما را ندارند و ما می‌گوییم برای دانشجویان، محیط فیزیکی برای تحقیقات داریم و شما دیگر لازم نیست در محیط‌های مجازی، تحقیقات کنید. گفتیم که آورده ما تپه‌های هفت هزار ساله سیلک و خانه‌های قدیمی هستند که در اختیاران می‌گذاریم و الان دانشگاه کاشان، به عنوان اولین دانشگاه از منطقه آسیا، عضو یک مؤسسه باستان‌شناسی معتبر بین‌المللی شده است که الان کمک‌های خوبی دارند به ما می‌کنند. همچنین کرسی‌های علمی را با حمایت خیرین راه‌اندازی کردیم. ورود خیرین به بحث‌های پژوهشی و حمایت از تحقیقات، یکی از تجربه‌های خوب ما در دانشگاه کاشان است. یکی از کارهایی که خیرین می‌کنند حمایت از کرسی‌های علمی است یعنی خیر می‌گوید من مبلغی مثلاً ۲۰۰، ۳۰۰ و یا ۵۰۰ میلیون تومان برای این موضوع و مشکل خاص می‌گذارم و شما یک نفر دانشمند شناخته شده معتبر بین‌المللی را پیدا کنید هزینه‌اش با من و این کرسی می‌شود به نام خود آن خیر؛ و مجری آن، همکار ما و یا استادی است که ما پیدا می‌کنیم و هزینه‌هایش را خیر می‌دهد. از نظر فضاهای فیزیکی و ساختمان‌سازی، کارهای بسیار بزرگی در دانشگاه کاشان انجام شده است، از جمله اینکه سه دانشکده، سه خوابگاه مجردی، سه خوابگاه متاهلی، دو سالن ورزشی، مرکز بهداشت و مشاوره و آزمایشگاه بیوتکنولوژی را خیرین محترم ساخته‌اند. کتابخانه، سالن آمفی تئاتر و مرکز قرآن و حدیث از دیگر مراکز در حال تکمیل یا احداث است. فعالیت‌های کتابخانه مطهر خیلی کار قشنگی بود، خیر آمد و گفت که دانشجویان بی‌بضاعت نمی‌توانند خیلی از کتاب‌ها را بخزند. بنابراین در رشته‌های مختلف، کتاب خریداری کردند دانشجویان اول ترم می‌آید کتاب را تحویل می‌گیرد و استفاده می‌کند و آخر ترم کتاب را تحویل می‌دهد. یک صندوقی تشکیل دادیم با نام صندوق فاطمه زهرا (س) که ۱۰ نوع وام مختلف می‌دهد که یکی از آن‌ها وام شرافتی است، که ابداع خود دانشگاه است و دانشجویان برای بازپرداخت ندارد. می‌گوییم شرافت،

ضامن است اگر یک روز وضع تو خوب شد هر جای دنیا بودی چه به این صندوق و چه به هر صندوقی بود شما می‌توانی کمک کنید. که البته تفصیل آن در کتاب آمده و برای رؤسای محترم دانشگاه‌ها ارسال شده است.

تشکیل بنیاد حامیان آموزش عالی، تجربه بسیار موفق است که بعنوان باقیات صالحاتی از دانشگاه کاشان در بسیاری از دانشگاه‌ها تشکیل شده است و ما آمادگی داریم تجارب خود را در اختیار دانشگاه‌ها قرار دهیم. رئیس وقت دانشگاه کاشان در سال ۱۳۸۹ به پیشنهاد بنده، ابلاغ این کار را برای اینجانب صادر کرد و به لطف خدا، موفقیت‌های زیادی به دست آمد، همین قدر خدمت همکاران عزیزم در دانشگاه‌ها عرض کنم که از این دریای نعمت الهی غافل نشوید و چند برابر تلاشی که برای جذب اعتبار از دولت می‌کنید را به خیرین اختصاص دهید و یقین داشته باشید که جواب می‌دهد. البته این کار، ظرافت‌های خاصی دارد که اگر رعایت نگردد، پاسخ خوبی گرفته نمی‌شود. یک نکته‌ای که یک تجربه خوبی است ولی ما متأسفانه موفق نبودیم اینکه فضای کالبدی دانشگاه را متناسب با فعالیت‌هایمان بکنیم. مثلاً دانشکده معماری باید متناسب با معماری و آن هم معماری سنتی کاشان باشد. بگونه‌ای که وقتی یک نفر وارد دانشگاه می‌شود بفهمد دانشگاه برای کدام شهر است این را محول کردیم به دانشکده معماری ولی به دلایلی انجام نشد. یکی از مشکلاتی که وجود دارد عدم اعتماد جامعه به دانشگاه‌هاست یعنی جامعه به این باور نرسیده است که دانشگاه می‌تواند مسائل آن را حل کند، کیفیت بیاورد، رفاه ایجاد کند، فن‌آوری و خلاقیت بوجود آورد در حالیکه دانشگاه‌ها اگر اراده کنند این توان را دارند. مدیریت دانشگاه باید اطمینان داشته باشد که اساتید و دانشجویان پشت سر او هستند و اگر تحولی به جامعه بدهد، آن را عملیاتی می‌کنند. یک زمانی رئیس MIT گفته بود هر کدام از کارخانجات و صنعت که نیاز داشته باشند من فردا صبح دانشگاه را به خانه او می‌برم تا مشکلاتش را حل کند اما آیا رئیس یک دانشگاه ایرانی جرأت می‌کند چنین قولی بدهد؟ موارد متعددی وجود داشته است که به جامعه و مدیران وعده دادیم اما پشتمان خالی شد. به آنها گفتیم دانشگاه هر سال حدود هزار پایان نامه دارد و اگر ده درصد آنها به مشکلات و مسائل منطقه اختصاص داده شود صد مشکل را حل می‌کند اما چنین ادعایی که در ظاهر بسیار ساده است تا عمل فاصله زیادی دارد.

ما در هیئت اجرایی جذب گفتیم هر همکاری که می‌خواهد تبدیل وضعیت شود یا ارتقاء بگیرد باید در تخصص خودش یک کاری را در شهر انجام دهد. البته یک تعدادی از دوستان آمدند و به شهرداری‌ها و به سازمان‌ها اعلام کردیم و طرح‌های زیادی را به ما دادند. اتفاق فکر دانشجویی از دیگر موارد است. یکی از چالش‌هایی که ما داریم اعتراض‌های دانشجویی است. دانشجویان اگر در کارها دخالت داده می‌شوند و مشکلات را از نزدیک ببینند، نگاهشان فرق می‌کند. هر دانشجویی بیايد در مناقصه‌ها و و ببیند وضعیت ما چگونه است و ما پیمانکار را چطور پیدا می‌کنیم. فردا اعتراض نمی‌کند که غذا چرا اینطوری است و اصلاً از خودشان ایده می‌گیریم. پیمایش دانش‌آموختگان را تازه شروع کرده ایم. خیلی از کارها مثلاً بوفه‌ها را دادیم به خود شورای صنفی، اداره خوابگاه‌ها را به خود دانشجویان دادیم. دانشجویان پتانسیل بزرگی برای اداره دانشگاه هستند که کمتر مورد توجه قرار می‌گیرند. از این نیروی با انگیزه، جوان، خلاق و ارزان، استفاده‌های زیادی می‌توان برد. یکی از مشکلات اساسی در دانشگاه‌ها، بحث‌های سیاسی و دخالت‌های بیرونی است. بویژه در شهرهایی مانند کاشان که اختلافات سیاسی زیادی وجود دارد. رئیس دانشگاه برای اینکه دانشگاه را از این فضاها دور نگه دارد تا فعالیت‌های اصلی آموزشی و تحقیقاتی به صورت مناسب و حرفه‌ای انجام شود، باید روی لبه تیغ حرکت کند که کار بسیار دشواری است. تعاملی با مقامات سیاسی و اداری، سازمان‌های رسمی و غیر رسمی، امام جمعه، نهادهای امنیتی و نظارتی، تشکل‌ها و احزاب و حساسیت‌های زیادی دارد و مدیریت دانشگاه باید همه را راضی نگه دارد و در عین حال مراقب استقلال و مرجعیت دانشگاه نیز باشد. باید تا آنجا که ممکن است مشکلات دانشگاه در داخل دانشگاه حل شود و به بیرون کشیده نشود. به هر حل من مجدداً تشکر می‌کنم از همه همکاران و سرکار خانم دکتر نورشاهی و همکارانشان در مؤسسه و از همکاران خودم در دانشگاه کاشان، از هیئت رئیسه محترم، از دوستانمان در طرح و توسعه که واقعا زحمت کشیدند تا این زمینه فراهم شود.

دکتر احمد رضا روشن

من یک پیشنهاد داشتم به آقای دکتر زراعت، اولاً گفتیم که نگوییم تجارب اساتید دانشگاه، بگوییم تجارب زندگی دانشگاه، و آن را یک مجموعه بدانیم. خود دانشگاه میتواند به این مجموعه کمک کند و هم به دانشگاه‌های دیگر و هم به وزارت علوم. این مورد سوم، وزارت علوم را پیشنهادی داشتم اینکه یک جلسه‌ای هم اندیشی و آینده پژوهی بگذارید برای چالش‌های آموزش عالی، نمیدانم قبلاً بوده است یا نه، و اگر میخواهیم تجارب دانشگاهی را تحلیل محتوا بکنیم براساس آن چالش و آن مسائل، که روی میز وزارت علوم است را چاره اندیشی کنیم. یک فهرست داریم که در آن یک ستون داریم به نام چالش‌ها و یک ستون داریم به نام تجربه‌های Best practice های دانشگاه و اینها را به هم لینک میدهیم. و چگونه میتوانیم با این سیستم و این داستان مسائل کلان وزارت علوم را حل کنیم.

دکتر مسعود شفیعی:

یک نکته است که به نظر من میرسد که یک مقداری در تصمیمگیری‌ها و روش‌ها یک متد مشخصی وجود ندارد، مثلا ایشان اشاره کردند به وام شرافتی یعنی در واقع یک جا اختیار را میدهند به کسی که وام میگیرد و اگر داشت بعدا بدهد بعد از آن طرف میفرمایند اساتید را مجبور کردیم که اگر میخواهند ارتقاء پیدا کنند حتما یک پروژه برون برای منطقه انجام دهند. به نظر من اگر در عمق مطلب بروید دو تا سیاست و متد متفاوت است. به نظر من اشتباهی که وزارت علوم کرده و با آیین نامه میخواهد مشکلات را حل کند و به نظر من بدتر میشود مثل فرصت مطالعاتی اساتید جوان که حتما باید بروند و ۱۰۰ میلیون پول بیاورند یا حتما برای ارتقاء بروند. آقای دکتر که دارند زحمت میکشند و میخواهند یک کار جدید انجام دهند اصلا از اجبار و دستور بهره‌نمایند. یعنی شما زمانی می‌توانید که مدیریت دانش پیاده کنید که اساتید همدل با شما باشند. اگر مجبور باشند که با زور یک کاری را انجام دهند مدیریت دانش پیاده نخواهد شد. این مطلب اول.

مطلب دومی که خواستم بگویم در مورد مسئله‌ای که آقای روشن فرمودند در رابطه با چالش‌ها در هر محثی که شما وارد شوید اینقدر اشتباه در آموزش عالی و دانشگاه‌ها صورت گرفته وقتی بخواهی از جایی شروع کنی باید ۵۰ سال طول بکشد تا بررسی به جای اول. یعنی دانشگاه چطور باشد یا وزارت علوم چطور باشد و مدیریت چطور باشد. ما ناچار هستیم از جایی شروع کنیم و یک فرضیه ایده‌آلی شروع کنیم. و الان مسئله این است که تجربیات موفق بقیه را یاد بگیریم. این یک طوری جا بیفتد که افراد و دانشجویان بتوانند استفاده کنند و یک محورش هم وزارت علوم است که من نمیدانم که آقای دکتر زراعت که دارد این کارها را میکند این گزارش‌ها را به وزارت علوم دادید؟ مثلا وزیر یا قائم مقام یا کسی آنجا شما را تشویق کرده است یا نه شما در واقع صحبت میکنید گوش میدهند و اعتقادی ندارند. مطلب آخرم این است که جناب آقای دکتر سلطانی در دانشگاه‌ها به نظر رسید که ما مدیریت دانش را بیاییم با اعضای هیئت علمی شروع کنیم و اصلا با ریاست دانشگاه کاری نداشته باشیم. چون ریاست دانشگاه اصولا تصمیم‌هایی که با هیئت رئیسه میگیرند را دیگر تغییر نمیدهند. در یکی از دانشگاه‌ها صحبت میشد که هیئت رئیسه یک آیین نامه‌هایی را ابلاغ کردند مثلا ۱۱ تا رئیس دانشکده از ۱۴ تا رئیس دانشکده اعتراض کردند که این چیزهایی که شما نوشتید را ما قبول نداریم. جلسه گذاشتند و حرف‌ها را زدند و بعد رئیس دانشگاه گفته است آن را که ابلاغ کردیم و تمام شد. میخواهم بگویم اگر همدلی بین پرسنل و اعضای هیئت علمی با هیئت رئیسه نباشد مدیریت دانش معنی نمیدهد. و اگر ما مدیریت دانش را بتوانیم مثل یک دولت مجازی در دانشگاه‌ها راه بیندازیم و اساتید با هم بنشینند فک کنند چه کارهای مثبتی می‌توانند انجام دهند. فرقی بین رفسا نباشد و سیستم کار خودش را بکند و این سیستم باید مستقل از هیئت رئیسه باشد. البته هیئت رئیسه راس امور هستند و باید در جریان کار قرار بگیرند و همفکری کنند.

من یک مثال بزنم برای شما، در دانشگاه‌ها الان اتفاقی که افتاده است، حتما خود شما مطلع هستید، سرانه مقاله ISI در ایران پایین آمده است. به دلیل اینکه اعضای هیئت علمی نهایتا ماموریت خودشان را با ماموریت دانشگاه یکی نمیبینند و میگویند که اگر ما مقاله چاپ کنیم دانشگاه ارتقا پیدا کند چه فایده‌ای برای ما دارد. مثلا بگویند دانشگاه کاشان اول است یا دوم؟ درسته یک پزی هیئت علمی میدهد ولی در مسائل اقتصادی تاثیری ندارد. اخیرا شنیدید که در تایمز چیزی که داده نوشته که در رده ۱۰۰ تا ۵۰۰ دانشگاه‌ها دانشگاه یاسوج هم هست. خب الان در ایران بگویند یاسوج بالاترین دانشگاه است این چه معنی میدهد؟ معنی این را میدهد که این نظرسنجی‌ها و این مسائل زیاد به درد نمیکشود. درسته یک شاخصی به ما میدهد. چندین سال دانشگاه نوشیروانی بابل اول میشد. اگر هیئت علمی و دانشجوییت کم باشد نهایتا معیاری که میگیری اینطوری درمیاد. میخواهم بگویم زیاد دلمان را خوش نکنیم چون آخر اینها بالاخره دانشگاه کاشان هم خیلی رشد خوبی کرده و ظاهرا با دانشگاه امیرکبیر و اینها در رده سوم و چهارم هستند. ما در دانشگاه جامع اول شدیم. حالا من آن را نمیدانم. آن چیزی که خواندم در رده بندی خارجی. به نظر من میرسد که آقای دکتر اصلا از اجبار و اصلا از آیین نامه و زور استفاده نکنید هیئت علمی‌ها خودشان اتوماتیک وار می‌آیند در میدان. این را جا بیندازیم که هیئت علمی ما باید پاسخگو باشد به این جامعه. این را جا بیندازیم به نظر من خیلی از مسائل حل میشود.

امیر مرسلی (مدیر روابط عمومی موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی)



تشکر می‌کنم از همه دوستان. من خیلی استفاده کردم از این جلسه، فقط می‌خواستم این را عرض کنم که گاهی در نقش هایی که دارد دیده میشود و در اساسنامه ای که دارد تنظیم میشود و کارهایی که دارد در رابطه با ایجاد این شبکه می شود، باید ظرفیت روابط عمومی ها هم در نظر گرفته بشود این موضوع باعث این میشود که خیلی کارها تسهیل شود. چون وظیفه ذاتی روابط عمومی منتقل کردن این اطلاعات است. آنچه که من از مباحث مطرح شده مطلع شدم فقط الان در مورد یک دایره ای فقط در خود دانشگاه ها صحبت میشود یعنی این انتقال تجارب را فقط ما به روسای دانشگاه ها بدهیم. آقای دکتر غفرانی هم یک نکته ای را اشاره کردند که فرمودند: که این انتقال دانش و تحارب به سیاستگذاران و افراد بالادستی نیز صورت بگیرد اما در این بین اشاعه این تجربیات به ذینفعان و حتی افکار عمومی نباید مغفول بماند و باید به افراد عمومی هم این بازخورد را بدهیم. جناب آقای دکتر زراعت به خوبی میفرمایید که در دل جامعه رفتید و کارهایی کردید که به درد جامعه بخورد. من می‌خواستم این را عرض کنم که ما واقعا نسبت به اشاعه و نشر این کارها هم اقدام کنیم، منظورم یک پروپاگاندا و اطلاع رسانی یک طرفه نیست بلکه اطلاع رسانی اخلاق مدار و بیان واقعیت هایی است که توسط دانشگاهها برای جامعه انجام شده است و فقط اینطور نباشد که این را در دل خودمان نگاه داریم. جامعه این پرسش برایش بوجود آمده که میگوید که آیا دانشگاه تا به حال برای ما کاری کرده است. من می‌خواستم بحث مخاطبان عمومی که ذینفعان بیرونی هستند را یادآوری کنم. در مباحث مطرح شده تا الان آنچه که من متوجه شدم با دانش اندکم فقط میگوییم که در دانشگاه چه کاری انجام شده است. یک رئیس دانش و تجربیاتش را به رئیس دیگر منتقل کند و این شبکه فقط درون دانشگاهی شود. باید بگوییم دانشگاه چه کرده است برای این مملکت. آیا توانسته است باری را از دوش این مملکت بردارد اگر برداشته است اینها کارهایی است که دانشگاه کرده است. آقای دکتر زراعت فرمودند که ما از پیل های گذشته که برای ما ارسال می شود داریم استفاده میکنیم. خواستم عرض کنم که ما این پیل ها را داریم نشر میدهم در سطح جامعه. و حالا آن کسی که میخواهد استفاده کند و برایش مهم است متوجه میشود که چه کاری دارد در موسسه انجام میشود. من خواستم فقط این را عرض بکنم که میتوانیم از روابط عمومی استفاده کنیم. از امکاناتی که الان وجود دارد آقای دکتر سلطانی به رایانش ابری (Cloud Computing) اشاره کردند. من می‌خواهم به شبکه های اجتماعی و فضای مجازی اشاره بکنم که باعث شدند اخبار و رویدادها با سرعت بسیار زیادی نشر پیدا بکنند. همینطور عرض میکنم که پی دی اف های پیل های قبل روی سایت موسسه است، ما الان روی سایت میگذاریم، از خود وزارتخانه درخواست میکنیم بعضی از اینها را منتشر میکند. حالا بعضی از اینها بحث های تخصصی است که نیاز به انتشار نیست.

دکتر رضا منیعی (معاون پژوهشی موسسه)



من هم خیلی استفاده کردم و تشکر می‌کنم از این ایده ارزشمند. فقط یک چیزی که به نظرم شاید کمک کند برای اجرایی شدن، این است که: از نگاه علم آمار به این موضوع گاهی اوقات ما یک اطلاعاتی را از جایی می‌خواهیم و این اطلاعات حسب اینکه داریم برای چه کسی این اطلاعات را تهیه می‌کنیم ممکن است متفاوت باشد. و ممکن است ثبت این تجربه برای خود شخص یک مدلی باشد و برای دیگران و ذینفعان ممکن است ثبت این تجربه متفاوت باشد. یکی از بهترین الگوها و راهکارهایی که می‌توان در این حوزه دنبال کرد، استفاده از ایده آمار ثبتی است، در این رویکرد تجارب در حین کار و عمل و از دل فرایندها استخراج می‌شود و دقیق‌ترین تجارب اینگونه استخراج می‌شوند.

دکتر قنبرعلی شیخ زاده (عضو هیات علمی دانشگاه کاشان)



من خیلی تشکر میکنم و تکرار مطالبی که گفته شد پرهیز میکنم فقط یک نکته ای که در نشست های معاونین و روسا پیشنهادهایی که هست به خوبی استفاده شود. من چون دیدم در گردهمایی معاونین آموزشی شما حضور دارید ولی در دانشجویی و یا فرهنگی من ندیدم شما را، چون در نشست دانشجویی من خاطرم است که یکی از آیتم ها انتقال تجارب و تجربیات دانشگاه بود. لذا اگر در شکلی به صورت نظامند هم در اجلاس رؤسا و هم در اجلاس معاونین که سالی یک و یا دو برگزار میشود اگر این دبیرخانه آنجا هم فعال شود و این انتقال تجربیات را به عنوان یکی از آیتم های ثابت گردهمایی ها بگذاریم که بتوانیم از دانشگاه استفاده کنیم. چون فرصت خوبی است

محمد صالحی شهر بابکی (مدیر اداری موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی)



با عرض سلام و ادب خدمت اساتید گرامی، عذرخواهی میکنم خیلی سخت است برای من صحبت کردن در مقابل شما عزیزان، چون آقای دکتر فراست خواه امر فرمودند بنده جسارت می‌کنم. من از تجربه خودم در خصوص مسائل اموراتی در بحث دانشگاه ها نمونه ای را به عنوان تجربه به عرض اساتید محترم می‌رسانم. بنده از سال ۷۴ تا ۸۹ کارمند صندوق رفاه دانشجویان بودم، در سالهای ۸۵ و ۸۶ بازدید کلی از تمام دانشگاه ها ی سراسر کشور در خصوص مشکلات دانشجویان داشتیم. در بازدید از دانشگاهها دستور داده بودند که انبارهایشان هم بازدید کنیم. در بعضی از دانشگاهها در انبار دوچرخه، توپ بود اما لاستیک دوچرخه یا توپ فاسد شده بود اما رئیس دانشگاه و معاون اداری و مالی خبری از این قضیه نداشتن که در انبار دانشگاه این وسایل است. من بحثم این است که درکنار مستندسازی یک نظارت فیزیکی هم باشد خیلی خوب است. مثالی دیگر در بعضی از دانشگاهها موکتی که در خوابگاه بود خیلی کهنه بود ولی در انبار همان دانشگاه تا سقف موکت گذاشته بودند که بعضی از موکت ها را هم بید زده بود ولی متاسفانه چون نظارت فیزیکی نبود و اطلاعات کافی نداشتند تا ببینند و خوابگاهها را تجهیز کنند. چون میدانید صندوق رفاه دانشجویان درصدی از درآمد اختصاصی خود را برای تجهیز خوابگاه ها به دانشگاهها می‌داد اما الان نمی‌دانم این موضوع هست یا نه؟

دکتر غلامرضا ذاکر صالحی:

ببخشید برای پیشنهادی که آقای دکتر دادند مبنی بر اینکه در استانداری فرمودند ۱۷ و یا ۱۸ نفر به عنوان مشاور علمی از خارج استان بیایند و گفت و گوهایی راجع به مسائل و مشکلات استان میشود شرکت کنند. اکثرا پژوهشگر و استاد هم باشند. به نظر من اگر یک محقق بخواهد توصیه برای استان اصفهان بکند باید ده سال برای اصفهان کار کند و بعدا بیايد در اصفهان چیزی بگوید که چالش برانگیز نشود. ولی آنچه ما میتوانیم به عنوان موسسه انجام دهیم آمارهای علمی، دانشجویی استان را به تفکیک دانشگاه های مستقر در استان داریم و به تفکیک لیسانس و فوق لیسانس و دکتری داریم و به تفکیک جنسیت داریم. وضعیت تحصیلات تکمیلی آنجا را میتوانیم بگوییم. گروه آمار آمادگی دارند بر مبنای GIS که شکل تصویرشان هم هست پراکندگی را با شکل میتوانند نشان دهند. و در اقلام مربوط به دانشجو، هیئت علمی و فارغ التحصیل و کارمند. و دوباره اقلام خرد میشود و یک تحلیلی براین اقلام در ارتباط با گپ ها و شکاف های استان و بعضی از جاهایی که از میانگین کشوری جلوتر است، اینها نشان داده میشود با تصویر. ما اینجا آمارهایی داریم که همین تصاویر را به صورت GIS کردند. و موقعیت جغرافیایی کاشان و موقعیت شهر اصفهان، گلپایگان و شهرستان های دیگر چگونه است. هم پراکندگی و هم موضوعی مثل تحصیلات تکمیلی، زنان و مردان، مقاطع تحصیلی، رشته ای (علوم پایه، فنی و مهندسی و ...) پرداختن این گزارش کلان از دید آماری میتواند دید خوبی به جلسه بدهد. و آن چیزی است که موسسه الان آماده است. نمیخواهد تولید کند. آمارهای پایه اش آماده است و فقط باید اسلایدهای آن تهیه شود.

دکتر مقصود فراستخواه:

مجددا تشکر میکنم، بحث خوبی بود، واقعا یاد گرفتیم. به عنوان جمعبندی یک نکته ای را عرض میکنم، خود این هم ممکن است اشتباه باشد باید درباره اش بحث شود. یکی از مشکلاتی که مدیریت دانش و مستندسازی تجربه ی مدیریت دانشگاهی (نه مدیران دانشگاهی، بلکه سیستم مدیریت دانشگاه) سکوت دانشگاهی است. دوستان عزیز، بدنه دانشگاه های ما محکوم به سکوت شده اند و در نتیجه دانش محبوس است در سینه ها، یا نمیخواهند بگویند و یا حوصله و انگیزش را ندارند یا میترسند و دچار بیگانگی سازمانی شدند و دارند خودشان را سرپا نگه میدارند. می گویند از این ستون به آن ستون فرج است. از این مدیریت دانش در نمی آید.

آقای دکتر سلطانی جمع بندی خوبی کردند بنده احساس میکنم اگر قرار است نا اطمینانی های آینده به نفع نظام مند شدن و نهادینه شدن و توسعه سیستم مستندسازی تجربیات در مدیریت دانشگاهی ایران کنترل شود راه این است که مدیریت میانی فعال شود یعنی مدیریت دانش توسط مدیریت میانی توسعه پیدا بکند ولی وقتی ریاست دانشگاه در ایران پست سیاسی است رئیس به دست تحله های سیاسی آشکار و پنهان عوض میشود تجارب مدیریت میانی گسست پیدا می کند و روز از روز ... این گسست ها در ایران که زهر کشنده تاریخ ما بوده است و تجربه ها انتقال پیدا نکرده است و توسعه ممتنع یا دشوار یا خیلی دیر هنگام و ناهمزمان با دنیا شده است

در نتیجه من تصور میکنم باید کاری بکنیم کارستان که دانش از سینه ها بیاید بیرون، و کارشناسان و مدیران میانی غیرانتصابی و حرفه ای جرات بکنند. راهکار این را من به عنوان یک دانش آموز میگویم و آن زبان بخشی به دانشگاه است هر جا هم موفقیتی می بینیم چه کاشان یا شیراز یا شریف یا فردوسی ؛ لابد قدری توانستند به متن دانشگاه خود زبان بخشی بکنند. من دوست داشتم بیشتر صحبت کنیم متاسفانه وقت کم است. من خودم کلاسی دارم البته ساعت سه است ولی یک ذره باید آمادگی پیدا کنم. و زمان جلسه هم تا ساعت ۱۲ بوده است و دوستان میخواهند به کارهایشان بپردازند. من و همکارم دکتر سمیعی تلاش میکنیم که از این دانش شما، خوب استفاده کنیم. ولی اگر دوستان نمیتوانند خیلی دندان روی جگر بگذارند باز هم صحبت کنند.

جمع بندی پنل ۲۶ و پیشنهاد سناریوها توسط دبیر علمی میز دکتر مقصود فراستخواه :

ضمن تشکر از مباحث اعضای پنل و نیز آنچه در زیر توسط همکارم جناب سمیعی عزیز کارشناس چابک و یار همیشگی بنده در این میز از ابتدا تا کنون، سعی می کنم با تحلیل دو حالت حدی ، چهار سناریو را برای آینده مستند سازی تجارب در مدیریت دانشگاه ها و مدیریت دانش در آنها به بوته نقد برای پنل های آتی بگذارم.

سناریوهای به دست آمده از پنل



سیاست‌هایی که برای «سناریوی یک» لازم داریم:

میز آینده پژوهشی آموزش عالی

پیشنهاد‌های سیاستی برگزیده از پنل ۲۶ برای سناریوی یک

دولت عقلانی، دانشگاه هوشمند

سیاست‌های سطح دانشگاه	سیاست‌های سطح حکمروایی
سیستم مستند سازی تجارب مدیریتی	پیش شرط بسیاری از اصلاحات آموزش عالی در ایران
قابل تقلیل به خاطره نویسی نیست	اصلاح نهاد حکمروایی است
- تنوع بخشی به منابع مالی - تشکیل کنسرسیومها و شبکه های دانشگاهی در جهت هم افزایی (در سطوح منطقه ای و ملی) - استفاده از رؤسا و مدیران ادوار در ارکان مهم دانشگاهی - دانش افزایی استادان و بهسازی نیروی انسانی کارآمد - شفافیت بخشی و افزایش دسترس به اطلاعات مدیریتی برای همه دانشگاهیان و ذی نفعان - درونی و بیرونی - تولید رسانه ها و سامانه ها درون دانشگاهی و میان دانشگاهی - جلب مشارکت و رفع سکوت سازمانی - مشوق هایی برای توسعه نظام ثبت گزارش های پس از عمل به صورت کدبندی شده - توسعه داشبورد مدیریتی در سطوح مختلف - استقرار نظام اعتبار سنجی و راستی آزمایی - استاندارد سازی، مستندسازی، مدیریت دانشگاهی - سیاست زدایی از مدیریت دانشگاه و حرفه کردن آن	- تمرکز زدایی و تحویل علم به اهالی علم و دانشگاه به دانشگاهیان - حمایت از توسعه زیر ساختها و سامانه های الکترونیکی توسعه - سیاست مالکیت معنوی - انتخاب رؤسای دانشگاهها توسط استادان دانشگاه - اختصاص نشان ملی دانشگاه هوشمند به بهمترین عملکرد در نظام مدیریت دانش و شبکه مبادله تجارب دانشگاهی - حمایت از گزارش های اجتماعی و پاسخگویی اجتماعی دانشگاه - تلقی سیستم مستندسازی تجارب مدیریتی در دانشگاه به عنوان ضابطه معیار و استاندارد کیفیت در نظام اعتبار بخشی ملی آموزش عالی - حمایت از شبکه دانشگاههای برتر کشور در جهت تشکیل دبیرخانه ملی نظام مبادله تجارب دیریت دانشگاهی - تعهد به استقلال دانشگاه و ثبات مدیریت حرفه ای در آن و پرهیز از مداخلات

پیوست گزارش

خلاصه ای از آنچه اعضای پانل ۲۶ در کاربرگ ارائه شده درج کرده بودند

- تغییر و تحولات گسترده و سریع و عدم زمان برای سعی و خطا و نیازمندان به این تجارب
- زیرساختهای مناسب IT و امکان مستند سازی وجه اشتراک گذاری تجارب
- برنامه حرکت داشتن که در سه گام و گام اول در ۷ راهکار شفاهی ارائه شد.
- سازماندهی شبکه انتقال تجارب
- پیشرانها شبکه های تعاملی بدون صرف وقت + یک شخص راهبر
- راه اندازی شبکه های تعاملی در اولویت ها
- بکارگیری مدیران سابق دانشگاهها
- نفوذ در لایه های کارشناسی و استفاده از آنها
- Quick win و بازخورد به سیاستگذاران و افکار عمومی
- الگوسازی موضوع
- تکنولوژی
- تحولات اقتصادی، لزوم کاهش وابستگی به منابع عمومی و لزوم مدیریت منابع
- بحران توسعه کمی نظام آموزش عالی و چالش های رقابت در جلب مشتری
- گسترش مطالعات اجتماعی از نظام آموزش عالی و تقاضای پاسخگویی و تثبیت مشروعیت دانشگاهها
- فناوری
- ارتباطات و تعامل با بدنه کارشناسی
- گفتمان سازی
- شبکه های تعاملی
- دسترسی به تجربه مدیران گذشته
- ایجاد ساز و کار مناسب حفظ مالکیت معنوی برای دستگاه ها و افراد وجود ضرورت مستند سازی بطور صریح در برنامه و شرح
- وظایف دانشگاه در دسترس بودن کلیه آیین نامه ها، صورتجلسه ها،... برای همگان
- در ایران دانشگاههای دولتی که مورد پژوهش این مؤسسه است بخشی از حاکمیت و متعهد به اجرای سیاست های دولت هستند
- از این رو کاربست تجربیاتی امکان پذیر است که در این جهت باشد به ناچار بومی سازی تجارب دیگران، بهره گیری از تجربه
- پیشینیان بامشورت پیوسته
- انتشار نشریه الکترونیکی صرفا انتقال تجارب و ارائه راهحل ها با مدیریت مؤسسه
- متقاعد کردن مسئولین به استفاده از تجربیات
- آموزش مسئولین با تئوری های مدیریتی از جمله مدیریت دانش
- ضرورت استفاده از تجارب مدیران دانشگاهها برای آینده های در تالطم های آینده
- تمایل دانشگاهها برای استفاده از تجارب سایر دانشگاهها
- تمایل دانشگاهها برای کاهش هزینه های تصمیم گیری و مدیریت دانشگاه (کاهش آزمون و خطا در نظام تصمیم گیری)
- تمایل دانشگاههای برای استفاده از تجارب دانشگاهها
- پیشرفت تکنولوژی فرآیند مستند سازی را تسهیل نموده است. تکنیک های ساده سازی اعم از تایپ، ضبط صدا و... هم باعث شده است مستند سازی تجربه ها سهل تر انجام شده و استفاده از آن راحت تر باشد.
- انباشت دانش و تجربه در حوزه دانشگاهها روبه تزاید است. این انباشت شخصا باعث سرریز شده و باعث تسریع فرایند مستند سازی خواهد شد. ثبت خاطره ها به نوعی انسانها را جاودانه می سازد. تمایل به جاودانه شدن بیشران این موضوع است.
- توسعه و گسترش کاربرد فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی
- درک بهتر و عمیق تر ضرورت کار جمعی و تعامل حرفه ای در سازمانها و دانشگاهها
- ضرورت تأمین منابع مالی از طریق منابع غیر دولتی که مستقیما بر روند و دغدغه کارآمدی دانشگاهها و به تبع آن ضرورت بهبود مدیریت ها از طریق استفاده از تجارب زیسته
- توسعه و گسترش کاربرد فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی
- درک بهتر و عمیق تر ضرورت کار جمعی و تعامل حرفه ای در سازمانها و دانشگاهها
- ضرورت تأمین منابع مالی از طریق منابع غیر دولتی که مستقیما بر روند و دغدغه کارآمدی دانشگاهها و به تبع آن ضرورت بهبود مدیریت ها از طریق استفاده از تجارب زیسته
- مأموریت گرا نمودن دانشگاهها به ویژه دانشگاههای سطح یک درخصوص مدیریت دانش و مستند سازی تجربه ها
- عملیاتی کردن محورهای مورد مأموریت دانشگاهها
- گذر از فرایندها با نگاهی به محصول محوری
- اصلاح فرهنگ سازمانی و ایجاد بسترهای لازم

مهمترین کلان
روندها و یا پیشران-
هایی که ما را به
سمت آینده مطلوبی
از مدیریت دانش و
مستندسازی تجربه‌ها
در دانشگاه سوق
می‌دهد، کدام‌اند؟

- آینده مطلوب ابتدا به خوبی ترسیم شود.
- دانشگاه به عنوان یک نهاد علم مدرن برای دانشگاهیان شود.
- تلاش برای اصلاح اتمسفر حاکم بر آموزش عالی و اصلاح ذهنیات حاکم بر سیاستون
- ترسیم فوائد نتایج برای مدیران و استفاده عملی از تجربیات
- هم افزایی میان دانشگاهها
- بهره گیری از ظرفیت های قانونی و اجتماعی برای دانشگاهها
- استفاده از تجربیات دانشگاههای خارجی که توسعه پیدا کرده اند.
- لزوم پرداختن به امور زیربنایی و اساسی (مدت مدیریت کوتاه است بنابراین مدیران در پی فعالیت های فوری و زود بازده هستند).

- فرهنگ سازمانی و شفاهی - ناپایداری مدیریتی - فقدان تیم مناسب وقوی و منابع مالی مناسب - فقدان مالکیت معنوی - دبیر خانه ضعیف - عدم تقدیر از منابع ارائه کننده تجارب - فرهنگ غلط عدم انتقال تجربیات توسط مدیران و عدم استفاده از تجربیات مدیران قبلی - سیاست زدگی - عدم انگیزه یادگیری - ترس از یادگیری - دستوری شدن، قالب بندی و یکسان سازی و بخشنامه ای شدن مستند سازی - خطوط قرمز در بیان واقعیت ها - تغییرات مداوم مدیریت ها در سطح کلان و میانی نظام آموزش عالی - ضعف مالکیت معنوی و سایر ضد انگیزش های قانونی و محدودیت های ساختاری - عدم درک موضوع - کهنگی ساختار دانشگاه ها و عدم توانایی آن در استقرار مدیریت دانش - بخشی نگری مدیران و تلاش در حفظ تکنیک ها برای خود - ایجاد تب خاطره نویسی به بهانه مستند سازی - عدم وجود ساز و کار حفظ- مالکیت معنوی - مستند سازی هایی که با واقعیت تطابق کافی ندارند. - ضرورت صحت سنجی از مستند شده ها - عدم وجود فرهنگ حفظ مالکیت معنوی و رعایت حقوق دیگران در نوشته ها - ملاحظات غیر علمی: آیا اجازه می دهند نتایج حاصل از تمرکز در پذیرش دانشجو مستند سازی شود؟ - شخصیت زدگی مدیران تازه - رویکردهای سیاسی تعصبی - بی ثباتی در منابع مالی - درگیری مدیریت کلان با مسائل جزئی - اعتقادی به مستند سازی ندارند چونکه مستندات می توانند فضای آینده را شفاف کرده و احتمالا علیه مدیر استفاده شود. - قیود موجود/ مسائل سیاسی - بازگو نکردن ایده ها به دلیل ترس از اینکه دیگران استفاده کنند. - ضعف در رفتار اشتراک دانش - ضعف در فرهنگ مستند سازی و ارزیابی تجارب در بین مدیران - خطرپذیری پایین در مستندسازی تجارب - عدم بهره گیری از مستندسازی تجارب در سیاست گذاری آموزش عالی (به ویژه انتخاب و...) - ضعف جایگاه مستند سازی تجربه و مدیریت دانش در نظام انتخاب و توانمندی مدیران دانشگاهها) - ضعف در فرایند علمی مستند سازی تجارب - عدم اقبال مدیران جدید به استفاده از تجربیات قبلی (اعم از ثبت شده و ثبت نشده) به دلیل: تغییر شرایط محیطی، اجتماعی، اقتصادی و قابل استفاده نبودن تجربیات به دلیل رخ دادن آنها در شرایط متفاوتی از شرایط فعلی - خطای سیستماتیک مستند سازی، به دلیل عدم توانایی های مستندکنندگان قبلی - شعار تقریبا درحال شیوع "اگر خودشان دانسته و توانسته بودند که انجام داده بودند". - عدم تمایل مدیران قبلی به انتشارات تجربیات خصوصا تجربیات مبتنی بر خطای تصمیم گیری و اجرا و احتمالا تحریف و تعبیر تجربه نگاشت شده - عدم تمایل مدیران قبلی به انتشارات تجربیات خصوصا تجربیات مبتنی بر خطای تصمیم گیری و اجرا و احتمالا تحریف و تعبیر تجربه نگاشت شده	اصلی ترین بازدارنده- ها در خلق آینده مطلوبی از مدیریت دانش و مستند سازی تجربه ها در دانشگاه چیستند؟
--	--

- سرعت و گستردگی تغییرات و تحولات محیطی و درونی دانشگاهها - تنوع شرایط و ویژگی های دانشگاههای مختلف - جهانی شدن و ضرورت توجه به روندهای کلان جهانی آموزش عالی - فقدان نظام جامع ارزشیابی عملکرد دانشگاهی - موانع فرهنگی، سیاسی و مدیریتی را می توان از بازدارنده ترین عوامل مؤثر در مدیریت دانش و مستند سازی تجربه ها دانست. - فرهنگ فعلی مدیران آموزش عالی - شرایط حاکم بر کشور و سیاسی بودن مدیریت حاکم بر آموزش عالی - فرهنگ عمومی رایج در کارکنان و مخاطبان آموزش عالی - نگرانی ها و ترس از عواقب برخی مستند سازی ها - عدم ایجاد دبیرخانه مقتدر و پویا - تزلزل قوانین ومقررات و اسناد بالادستی - عدم اعتماد حاکمیت به دانشگاهها - فقدان حاکمیت دانش و دانشگاه در سیاست گذاری - حاکمیت سیاست بر علم - فقدان نظارت بر عملکرد دانشگاهها - فقدان فرهنگ مکتوب کردن تجربیات، پرداختن به امور جاری	
- تغییرات مدیریت کلان کشور - وضعیت نامعلوم آینده و چشم انداز مهم - تغییر مدیریت دانشگاههای عضو شبکه بویژه دبیرخانه که استقلال تشکیلاتی ومالی راهکار آنهاست. - عدم استقلال دانشگاهها - افزایش بحران ها و عدم قطعیت ها در جریان طبیعی مدیریت یک دانشگاه در حوزه های معمول (تفوق روز افزون مسائل مالی و احتمالا سیاسی) - اختلاف سلیقه فردی و عدم حمایت در نسل های بعدی مدیریت - مبهم بودن مدیریت کشور - سیاست های حاکم بر آموزش عالی - آینده دانشگاه های ایران - تبدیل مستند سازی به چیزی شبیه مقاله نویسی ISI - عدم تحمل نتایج حاصل از مستند سازی ها (مانند ازدواج دانشجویی اگر منفی باشد) - تغییرات سریع مدیریت ها که از تغییرات سیاسی پیش می آید. یکی از عوامل نااطمینانی مدیریت از آینده تصمیمات و تعلل در اجرای مصوبات در سطح صف به امید تغییر است. - عدم توجه به حقوق مالکیت معنوی - تلاطم های سیاسی در کشور و تسری آن به نظام آموزش عالی کشور (تغییرات پی در پی مدیران- انتصاب ایدئولوژیک مدیران) - کاهش اختیارات دانشگاهها (چالش استقلال دانشگاهها) - شکاف مدیریتی در دانشگاه ها (ظهور نسل جدید مدیران در دانشگاهها) - انتصاب مدیران غیر متخصص در حوزه های اداری ومدریتی دانشگاهها - تغییر انتظارات از دانشگاهها در طول زمان و انعکاس آن در آیین نامه ها و قوانین بالادستی - پیگیری های قانونی مارجع ذیصلاح با درج خطاهای تصمیم گیری و اجرا - نامشخص بودن میزان نقش و اثرگذاری دانشگاه بر محیط اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و... - عدم اطمینان از توانایی دانشگاهها در کسب استقلال دانشگاهها و آزادی علمی که از ضرورت های کیفیت خواهی وازجمله مستند سازی تجربیات - عدم ثبات در مدیریت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی - عدم باور مدیران دانشگاهها در مستند سازی تجربه ها - تغییرات مدیریتی و عدم توجه لازم مدیران آینده به شبکه تبادل تجارب - وابستگی شبکه تبادل تجارب به سیستم دولتی - سیاسی شدن موضوع در آینده - عدم حفظ مالکیت معنوی و حقوقی معنوی برخی ایده ها - دخالت های غیر منطقی نهادهای غیر متخصص بیرونی - عدم استقلال دانشگاهها - تجربه منفی برنامه نویسی واجرای برنامه در ایران (برنامه های کلان) - محافظه کاری بیش از حد - دور شدن مأموریت های اصلی دانشگاه - فقدان مالکیت معنوی وحمايت مؤثر از آن	نا اطمینانی هایی که در باب آینده مستندسازی نظام مدیریت در دانشگاه- ها به نظر تان می رسد کدامند؟

فایلهای پی دی اف گزارش پنل های بیست و پنج گانه میز آینده پژوهی در سایت موسسه
فهرست پنل ها برگزار شده میز آینده پژوهی آموزش عالی که از سایت میز با نشانی زیر به طور کامل قابل دریافت است.

محققان و منتقدان و متفکران در این عرصه، لطفاً با ملاحظات و نقدهای خود به بهبود عملکرد این میز و مباحث آن یاری کنند

نشانی در اینجا

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 غیر انتفاعی - آبان ۱۳۹۴
- پنل یازدهم: تأملی درباره شاخص های 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 ظرفیت های خودتنظیمی مناطق در کشور و آمایش منطقه ای سرزمین - خرداد ۱۳۹۵
- پنل سیزدهم: شبکه منطقه ای دانشگاه ها در کشور، ضرورت تفویض اختیار ساختاری به مناطق دانشگاهی و ارتقای سطح خود تنظیمی مناطق و استقلال دانشگاهی - تیر ماه ۱۳۹۵
- پنل چهاردهم: آینده برنامه ملی ایران برای یادگیری مداوم - آذر ۱۳۹۵
- پنل پانزدهم: آینده اندیشی سیاست های بومی گزینی در پذیرش دانشجو و پیامدهای آن - اسفند ۱۳۹۵
- پنل شانزدهم: آینده دانشگاه ها و موسسات پژوهشی ایران در رقابتهای جهانی چه می شود - بهار ۱۳۹۶
- 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 آینده اندیشی درباره وضعیت دوره های دکتری آموزش عالی - پاییز ۱۳۹۶
- پنل بیستم: آینده علوم و آموزش های ریاضی در ایران - پاییز ۱۳۹۶
- پنل بیست و یکم: نقش ملی دانشگاه ها در شرایط پیش روی کشور (دانشگاه بودن در بحبوحه چالشها) - تیر ۹۷
- پنل بیست و دوم: آینده موسسات پژوهشی کشور با تأکید بر ارزیابی آنها؛ مفاهیم، روش ها 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 حرفه ای 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 تجربه ها در دانشگاه آینده - مهرماه ۹۸