



بناام خدا

مديريت آموزش عالي

(Higher Education Management)



آشنایی با دانشگاه: ویژگیهای بنیادی دانشگاه

پیچیدگی های دانشگاه

ماهیت دوگانه دانشگاه

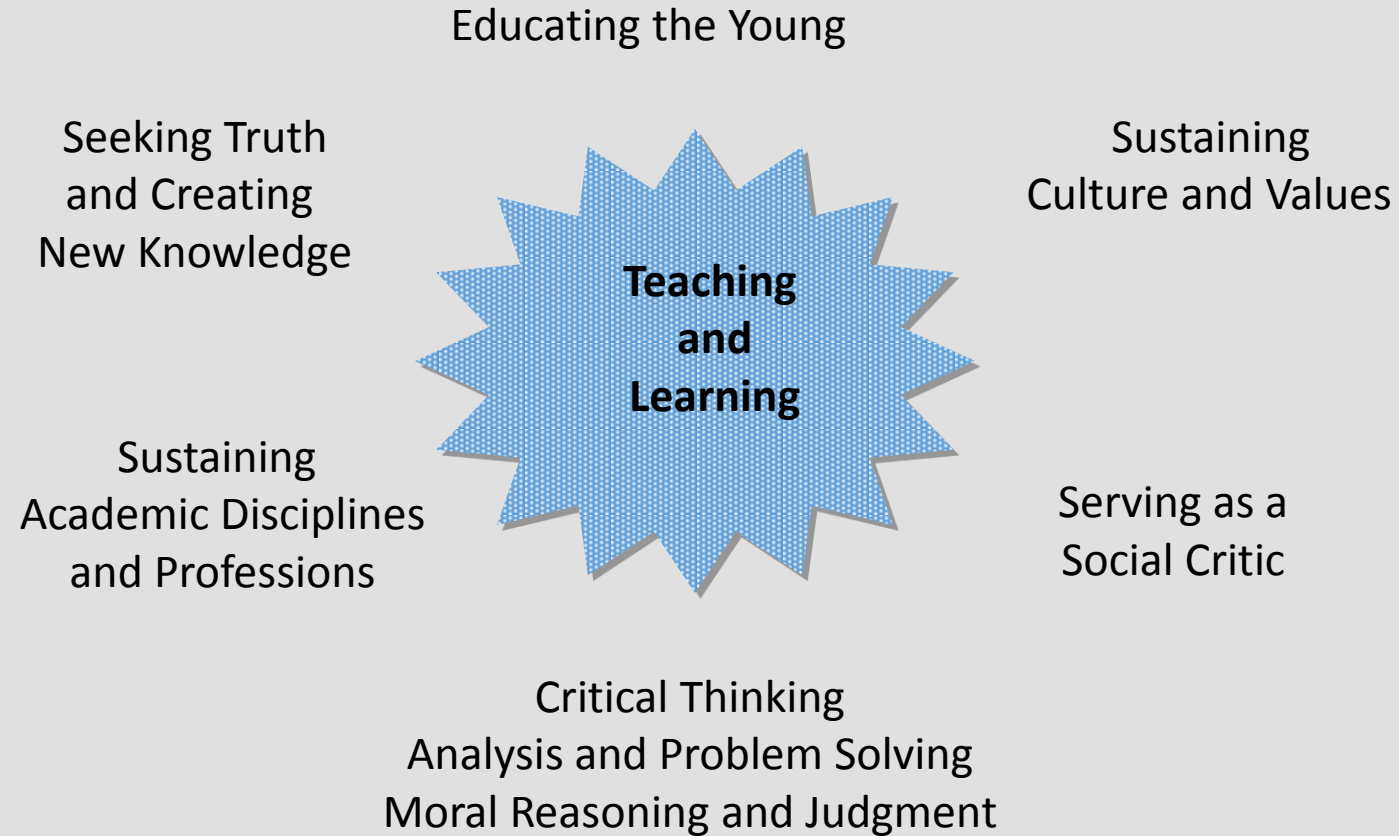
وابستگی به منابع

پیچیدگیهای رهبری و مدیریت

...

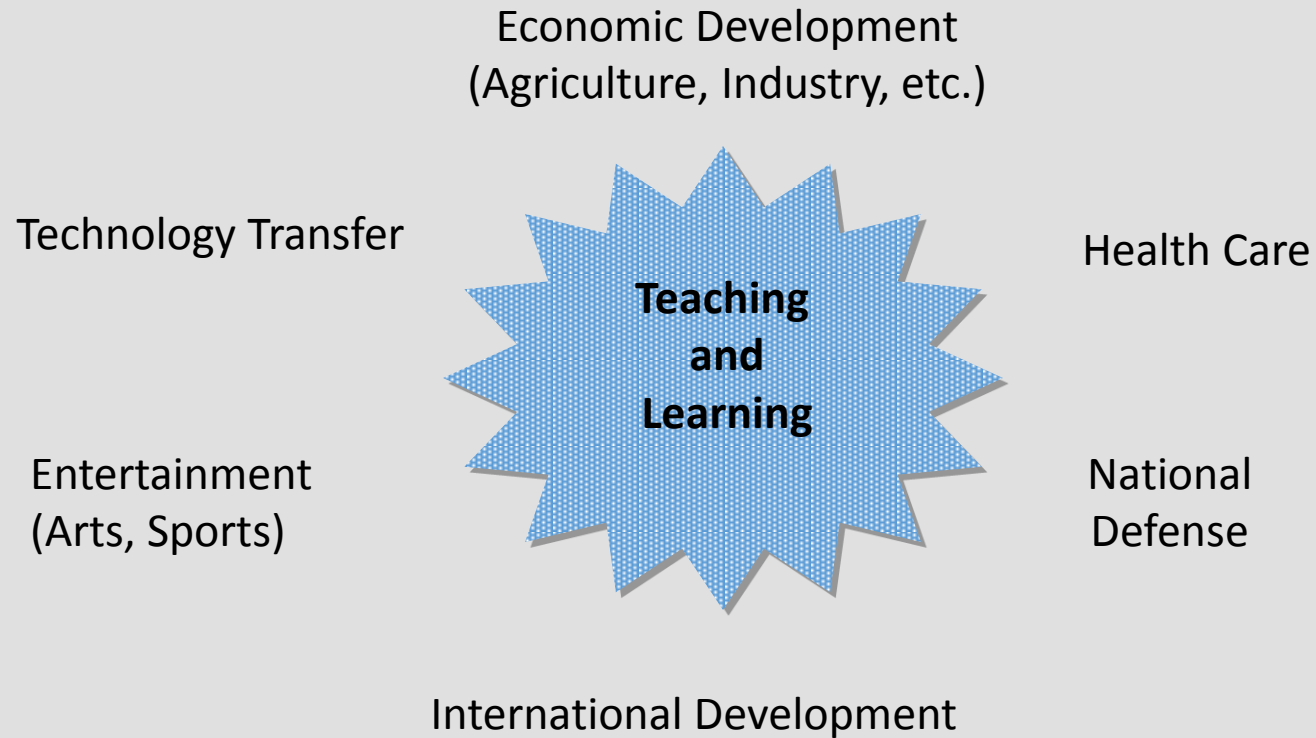


Traditional Roles of the University: The Core





The Traditional Roles of the University: The Periphery





واقعیت های دانشگاه: **منطق بازار در دانشگاه**

تقاضای اجتماعی بالا برای تحصیل در دانشگاه

ظهور و افول رشته ها

پیوند بازار کار و تحصیل

رقابت

...

واقعیت های دانشگاه: دانشجویان نسل Y

این نسل بیش از ۷۰ درصد دانشجویان جهان را تشکیل می دهند.
بر اساس آمار منتشر شده در حال افزایش چشم گیر هستند.
نوع نگاه آنها به دانشگاه و روش یادگیری آنها بسیار متفاوت است. به ویژه با استادان!!

این دو نسل در دو جهان متفاوت دنیا آمده و رشد کرده اند.
این نسل؛ در جهانی آمیخته با تکنولوژی زندگی کرده و رشد یافته و
در نتیجه این وابستگی به تکنولوژی را با خود به محیط کار می آورد

ویژگیهای نسل Y؟



- همکاری بالا
- معتاد به تکنولوژی
- مشارکت پذیر
- زود کسل می شوند
- نیازمند تمجید و تحسین
- محق
- مصر
- نیاز به حمایت
- بیصدا
- سرخوش

؟ Y انتظارات نسل

- رضایتمندی از آنها
- تا حد ممکن سرگرم کننده
- همکاری بدون محدودیت
- دریافت فوری اطلاعات

GENERATION



؟ ارزشهای نسل Y

- سختکوشی
- مسیر مشخص
- حمایت
- ارتباط

انگیزه داد؟ Y چطور می توان به نسل

- ایجاد شرایط چالش انگیز
- قرارداد نشان در یک تیم
- قهرمان سازی از ایشان
- احاطه توسط افراد خلاق و روشن بین
- فراهم کردن نیازهایشان در لحظه
- توانمند سازی ایشان

چطور به نحو موثری آنها را آموزش دهیم؟

- قراردادن در محیطهای چند رسانه ای (مولتی مدیا)
- واگذاری چند وظیفه به ایشان Grant System
- کامپیوتر و وب سایت
- شبکه های اجتماعی
- محیطهای شبیه سازی شده. Second life
- آموزش ساختار یافته
- عضو تیم بودن
- کوتاه مدت (در زمان کوتاه)
- فراهم آوردن سرگرمی Entertain training
- یادگیری دو جانبه
- مباحث گروهی
- بازی های گروهی



چه نوع آموزشهایی بهتر عمل می کنند؟

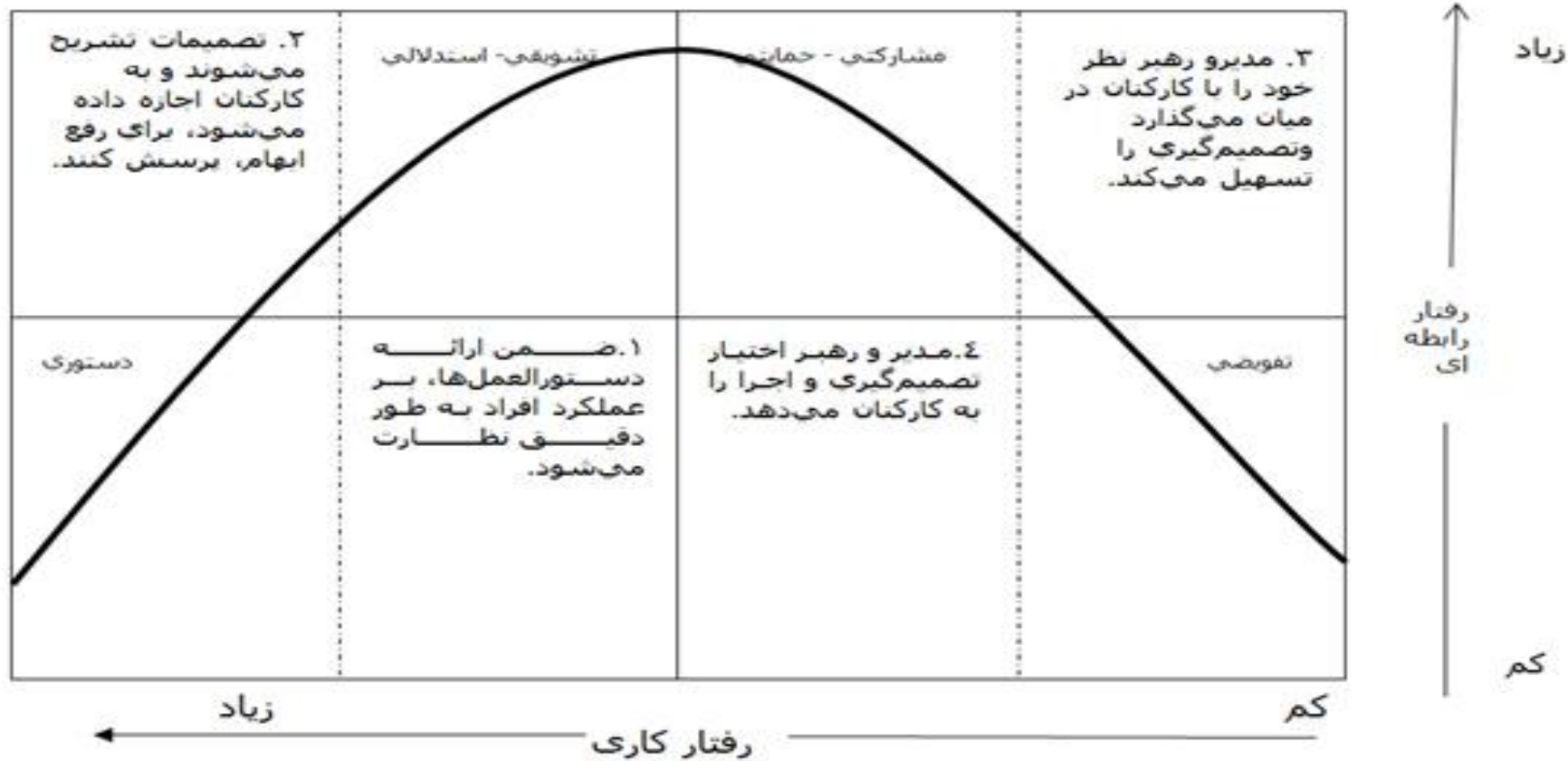
- آموزشهای متکی به فناوری
- آموزشهای 3D و مجازی
- آموزشهای شبیه سازی
- استفاده از ابزارهای هوشمند

واقعیت های دانشگاه: استادان موثر



پنج دسته از پیروان (کلی 1988)

مدیریت در دانشگاه (مدل پیشنهادی تفویضی)



سبک‌های اساسی رفتار رهبری براساس نظریه رهبری وضعیتی



مدیریت در دانشگاه: تأکید اولیه و اساسی بینش محوری

آشنایی با مأموریت اصلی دانشگاه

تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه / دانشکده / و...

کسب همکاری و مشارکت برای مشارکت موثر و فعال در فعالیت های دانشگاهی

...



مدیریت در دانشگاه: فعالیت در بستر اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی یعنی انتظارات مثبتی که افراد نسبت به صلاحیت، خیرخواهی و اعتبار اعضا دارند.

اعتماد عمودی

اعتماد جانبی

اعتماد نهادی



مدیریت در دانشگاه: دانش منبع اصلی قدرت است

آشنایی با منابع قدرت در سازمان

آگاهی از اینکه در دانشگاه منبع برجسته قدرت دانش افراد است.

مدیریت گرایي مانع اصلی خلاقیت

تعارض در شناخت منبع اصلی



مدیریت در دانشگاه: رهبری یک ساختار دوگانه

نظام اداری

هسته فنی

اولویت با کدام بخش؟



مدیریت در دانشگاه: تصمیم گیری مشارکتی

نظام اداری

هسته فنی

اولویت با کدام بخش؟



انواع دانش برای جامعه پذیری سازمانی

سه دسته دانش برای جامعه پذیری سازمانی در دانشگاه لازم است:

دانش شناخت دانشگاه به عنوان یک سازمان: دانشگاه چیست؟ هدف آن چیست؟ با سایر سازمانها و نهادها چه ارتباطی دارد و

چگونه ارتباط برقرار می کند؟ و ...

دانش نقش: ساده و تعریف شده هستند،

شامل مهارت‌ها، رویه‌ها و قوانینی است که لازم است هر فرد برای انجام وظایف آکادمیک یا امور اداری بداند.

دانش فرهنگ سازمانی: آموختن فرهنگ سازمانی پیچیده‌تر است،

به ندرت در اسناد رسمی نوشته شده است

و به احتمال زیاد فرد برای استنباط ارزش‌ها و مفروضات فرهنگی به مشاهده رفتارها و ظواهر می پردازد.



جمع بندی مسئله

شناخت الگوی اساسی ارتباطات در دانشگاه یکی از ابعاد
جامعه پذیری سازمانی در بعد **شناخت دانشگاه** است.



شناخت دانشگاه

دانشگاه به عنوان یک سازمان

دانشگاه به عنوان یک نهاد اجتماعی

دانشگاه به عنوان یک استراتژی کلی

...

در این نشست، دانشگاه به عنوان یک سازمان مد نظر است



دانشگاه یک سیستم مبهم

اهداف پیچیده و مبهم (آیا اهداف دانشگاه مشخص است و راهنمای عمل اعضا هستند؟)

- فردی یا سازمانی یا هر دو
- قابلیت اندازه گیری
- بیان رسمی و غیر رسمی اهداف
- اهداف ذینفعان یا دستورالعملهای سازمانی



دانشگاه یک سیستم مبهم

تکنولوژی پیچیده و مبهم (آیا فرایندها در دانشگاه کاملا روشن و مشخص است؟)

- یادگیری چگونه اتفاق می افتد؟

- آیا استفاده از یک روش خاص منجر به یادگیری می شود؟

- آیا می توان برای اهداف نامشخص تکنولوژی مشخص طراحی کرد؟

- بنابراین دانشگاه دارای اهداف مبهم، تکنولوژی نامشخص، مشارکت کنندگان متغیر و حتی تقاضاهای متغیر است و این موارد با هم از دانشگاه یک مدل مبهم ارائه می نمایند.



دانشگاه به عنوان یک نظام سست پیوند University as a loosely coupled system

دانشگاه یک سیستم اجتماعی باز است

اهداف متکثر،

روابط گوناگون درون سازمانی

و ارتباطات گسترده برون سازمانی دارد.

این ویژگیها نشان می دهند که دانشگاه ماهیتاً یک سازمان پیچیده است.



دانشگاه به عنوان یک نظام سست پیوند University as a loosely coupled system

به زعم یاسپرس در این سیستم اجتماعی دست کم سه فعالیت اساسی جریان دارد:
آموزش آکادمیک،
پژوهش علمی و عالمانه
و حیات فرهنگی خلاقانه

این سه عنصر به طرز جدایی ناپذیری به هم وابسته اند و هر کدام از این فعالیت ها اگر از دو عنصر دیگر جدا شوند، در بلند مدت دچار مرگ و نابودی خواهند شد.



دانشگاه به عنوان یک نظام سست پیوند

University as a loosely coupled system

برای مأموریت های سه گانه بالا، در دانشگاه
پر دیس ها،
دانشکده ها،
گروهها
قطب های علمی
و ... شکل می گیرند.

ارتباط بین این بخشها چگونه است؟ پاسخ: **سست پیوند (Loosely Coupled) هستند!!**



دانشگاه به عنوان یک نظام سست پیوند University as a loosely coupled system

یعنی بخشهای مختلف دانشگاه دارای یکپارچگی نیستند.

دانشگاه ارتباطات خطی ندارد.

بین اعضای هیأت علمی بسیار ضعیف است.

بخشهای مختلف استقلال نسبی دارند.

و ...

اما حداقل ویژگیهایی که آنها را به عنوان یک کل (دانشگاه) معرفی کند وجود دارد.

چالش اصلی حیات فرهنگی خلاقانه خط ارتباط بخشهای مستقل یا مقررات بوروکراتیک؟



نظام دانشگاهی و ماهیت دو گانه

تعارض بین هسته فنی و ساختار اداری

انتظارات بوروکراتیک در دانشگاه

بوروکراسی حرفه ای دانشگاه



قدرت در نظامهای دانشگاهی

رفتار **اقتدار گرایانه** روسا و **وفاداری کارکنان** به رئیس در نظامهای دانشگاهی احتمالاً مانعاً الجمع هستند.

ماهیتا نظارت در سیستم های آموزشی باید بر **مساعدت** استوار باشد و نه **دستوردهی**.

استادان در اتاق های بسته کار می کنند، **فعالیت های آنان به آسانی دیده نمی شوند**.

بنابراین استادان **استقلال حرفه ای** دارند و نظارت مستقیم به عنوان **یک تعدی به استقلال** تصور می شود.

انفصال عاطفی و استقلال سلسله مراتبی دو ویژگی مهم روابط استاد- رئیس هستند.

اعتبار رئیس در نظامهای دانشگاهی به **قدرت رسمی** وابسته نیست.

اثر بخش ترین روسا سعی می کنند که از کاربرد **قدرت اجباری، اجتناب** کنند.

بازی قدرت در دانشگاه

اگر قدرت اجبار مورد استفاده قرار گیرد موضع افراد مختلف احتمالاً خارج از این سه حالت نیست. هرچمن (۱۹۷۰)

- ترک کنید؛ جای دیگری بیابید – **خروج**
- بمانید و به تحقق آنچه انتظار می رود کمک کنید؛ عضو وفادار باشید – **وفاداری**.
- بمانید و بازی کنید؛ سعی کنید سیستم را تغییر دهید – **مشارکت**



تاکتیک های سیاسی

افراد غیر وفاداری که در سازمان می مانند، بازیگرانند.

این افراد برای رسیدن به اهداف، تاکتیکهای سیاسی را مد نظر قرار می دهند.

ژستی که فرد، گروه یا سازمان می گیرد تا نقش خود را بهتر بازی کند تاکتیک سیاسی می نامند.



برخی از تاکتیک های سیاسی مورد استفاده در نظامهای دانشگاهی

مورد توجه و لطف قرار دادن (Ingratiating): تاکتیکی است که برای دستیابی به توافق دیگران از طریق توجه و التفات، نیکی کردن استفاده می شود **(قانون عمل و عکس العمل)**.

شبکه سازی (Networking): فرایند برقراری روابط با افراد بانفوذ. چنین فردی ممکن است در پستی مهم باشد و یا نباشد، اما آنها اغلب به اطلاعات مفید دست یافته اند.

مدیریت اطلاعات (Information management): **(تکنیکهای مورد استفاده افراد برای انتشار اطلاعات)** تاکتیکی است که توسط افرادی که می خواهند دیگران را کنترل کنند یا موقعیت آنها را بسازند، مورد استفاده قرار می گیرد.



برخی از تاکتیک های سیاسی مورد استفاده در نظامهای دانشگاهی

مدیریت اثرگذاری (Impression): تاکتیک ساده ای است که هر کسی برای ایجاد یک تصویر مطلوب از آن استفاده می کنند.

ائتلاف سازی (Coalition building): فرایندی است که طی آن افراد با هم برای دستیابی به اهداف مشترک باندهایی را تشکیل می دهند.

سپر بلا کردن (Scapegoating): مقصر دانستن دیگران وقتی که کاری بد یا به اشتباه انجام می شود.



بازیهای سیاسی

بازی سیاسی یا بازی قدرت هنر خوب بازی کردن در یک نقش برای تأثیر گذاری بر

اهداف و سازمان به نفع شخص یا گروه است.



بازیهای سیاسی

هنری مینتزر برگ **بازیهای سیاسی** را به شرح زیر می داند:

بازی شورش (Insurgency Game): معمولاً جهت مقاومت در برابر اقتدار رسمی ایفا می شود و یک پیوستار است از کارشکنی تا طغیان.

بازی حمایت (Sponsorship Game): زیر دست خود را به یک فرادست وابسته می کند و سپس وفاداری خالصانه خود را نسبت به بخشی از عمل ابراز می دارد.

بازی صف و ستاد (Line and Staff Game): بازی صف و ستاد یک مقابله کلاسیک بین مدیران میانی با اختیار رسمی و مشاوران ستادی با تخصص خاص می باشند.

بازی تخصص (Expertise Game):



بازیهای سیاسی

بازی در سوت دمیدن (Whistling-blowing game): بازیگر با آگاه کردن یک منبع قدرت خارجی نسبت به بهم خوردن بازی، هشدار می دهد. اطلاع دهنده کانالهای قانونی کنترل را در دست دارد.

بازی ترکهای جوان (Young-Turks game): خطر بالاست؛ هدف تغییر ساده یا تغییر برای مواجهه با قدرت نیست، برعکس «هدف یک تغییر بسیار اساسی است که قدرت قانونی را زیر سوال ببرد». ترکهای جوان تلاش می کنند با تغییر ماموریت سازمان، منابع قدرت آن را به چالش بکشند، بخشهای اصلی تخصصی آن را تغییر دهند، ایدئولوژی بنیادین را جایگزین می کنند یا با رهبری آن را تغییر می دهند.



با تشکر از همراهی و توجه شما