

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# رهبری دانشگاه ها: مرور مفاهیم و چالش ها



محمد رضا آهنچیان  
دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

چالش یا بحران؟

هر کسی که در دانشگاه کار می کند می  
داند که چه قدر این روزها دردسر ساز  
است ....

هیچ علامتی وجود ندارد که وضع در آینده  
بهتر خواهد شد ...

بیهوده است اگر فکر کنیم فشار فزاینده ای  
که در دهه های گذشته از سوی دولت،  
کارکنان و دانشجویان بر دانشگاه ها وارد  
شده است، در آینده کاهش خواهد یافت...



تغییرات مورد نظر  
در دانشگاه ها باید  
توسط اعضای  
هیئت علمی انجام  
شود، در حالی که  
اعتماد و انگیزه  
حرفه ای آنها  
پیوسته در حال  
کاهش است ...

جمله های بالا دیدگاه های رمسدن ( ۱۹۹۰ ) درباره  
وضعیت آموزش عالی در سطح جهان بود.

# Ramsden 1990

## IAU

International Association of Universities



به جز اینها ما در وضعیت کنونی آموزش عالی در  
کشور خودمان چه مشکلاتی را درک می کنیم؟





اینها مشکلاتی  
بودند که  
وجود دارند.  
اما هر جا که  
مشکلی هست،  
راه حلی هم  
وجود دارد.



این وظیفه رهبران دانشگاهی است تا: .....

رهبران باید این وظیفه ها را در دانشگاه به عنوان یک سازمان  
بسیار پیچیده با موفقیت به انجام برسانند



آموزش در مقایسه با گذشته پیچیده و دشوارتر شده است.

به این ترتیب پیچیدگی رهبری آموزشی نیز افزایش یافته  
است

هنسن(Hanson)پیچیدگی رهبری آموزشی را با راندن کالسکه چند اسبی که اسبانش مهار نشده باشند مقایسه می نماید:

اسب ها به شکل و اندازه های گوناگون هستند. بعضی ها از فرط خستگی نزدیک است که در زمین در غلطند. بعضی دیگر سرشار از انرژی بوده و می خواهند به سرعت در جاده بتازند. چند تایی نیز دوست دارند به اصطبل برگردند. یکی دو تا نیز از زندگی چیزی به جز اینکه کالسکه ران را به پایین پرت کنند، نمی خواهند. به هر تقدیر کالسکه ران باید در میان این تعارضات به گونه ای عمل نماید که بتواند مرکب خود را در مسیر درست و با سرعت لازم و در چارچوب زمان معین هدایت کند در غیر این صورت سرنشینان به جایی نخواهند رسید .

در مجموع، نقش رهبری در آموزش عالی  
دست کم گرفته می شود. این یک مشکل  
وابسته به ایران یا دانشگاه فردوسی  
مشهد نیست.



# رهبری دانشگاهی چیست؟



اغلب صاحب نظران از جمله پیترز و واترمن، سه ویژگی برای رهبران دانشگاهی قائل هستند:

رهبری با تعیین آرمان، و هدایت به سوی آن معنی می یابد  
رهبری با تیم و حفظ و ارتقای رابطه بین افراد مرتبط است  
رهبری فرایندی است که در طول زمان به شکل ظریف و  
هنرمندانه ای، به نکات جزئی در وجوه انسانی کار توجه می کند.

## تحول از طریق رهبری

پیش نیاز موفقیت یک برنامه وجود یک رهبر برای فرایندهای تغییر شکل است. وظیفه این دسته از رهبران فراتر از رسیدگی به مشکلات روزمره مدیریتی است.

هدف آرمانی یک گروه آموزشی چیست؟



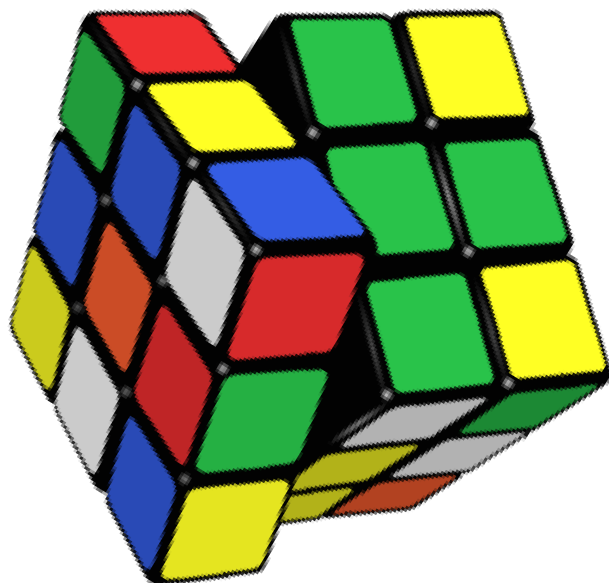
هر گروه آموزشی برای خود هدف آرمانی  
ویژه ای دارد اما این هدف در یک نقطه بین  
تمام گروه های آموزشی با یکدیگر پیوند می

خورد

هدف هر گروه آموزشی با هدف های اعضای  
هیئت علمی آن گروه تحقق می یابد

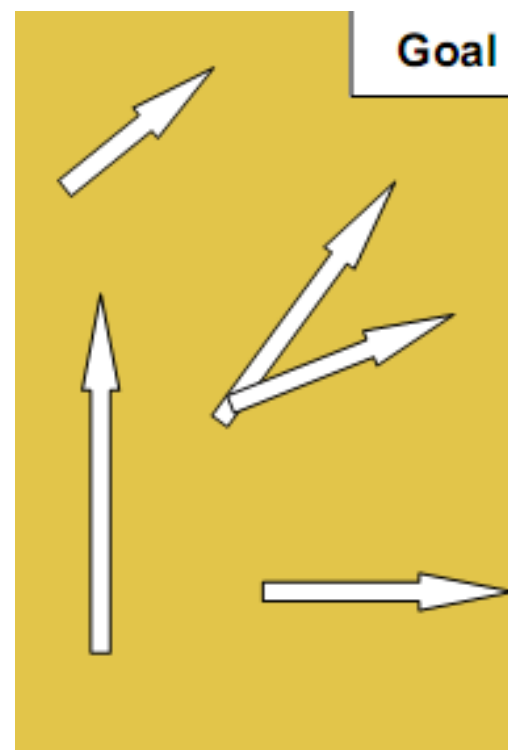
**هدف اعضای هیئت علمی رشد حرفه ای  
است**

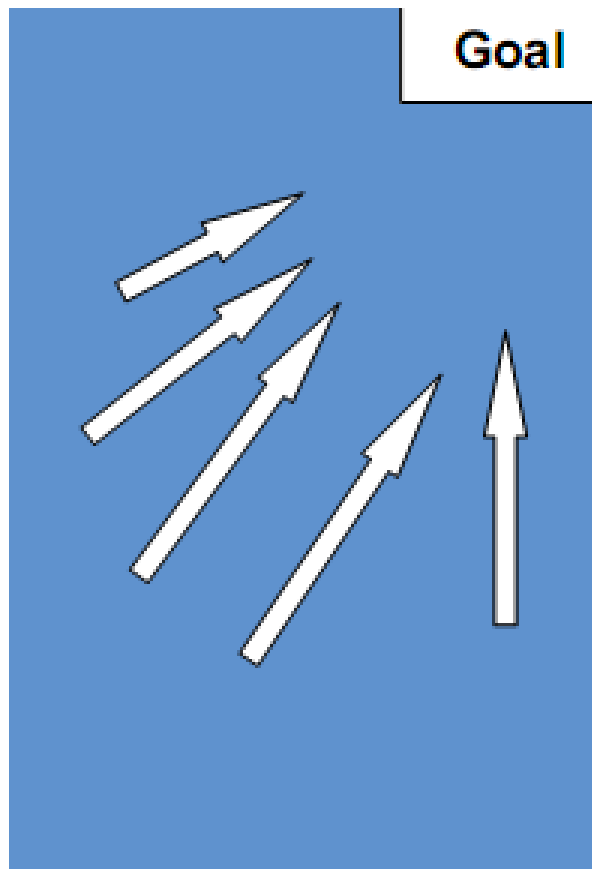
گروه چگونه تشکیل می شود؟



در شکل گیری یک گروه نیز مسئله هدف  
مشترک بالاترین جایگاه را دارد







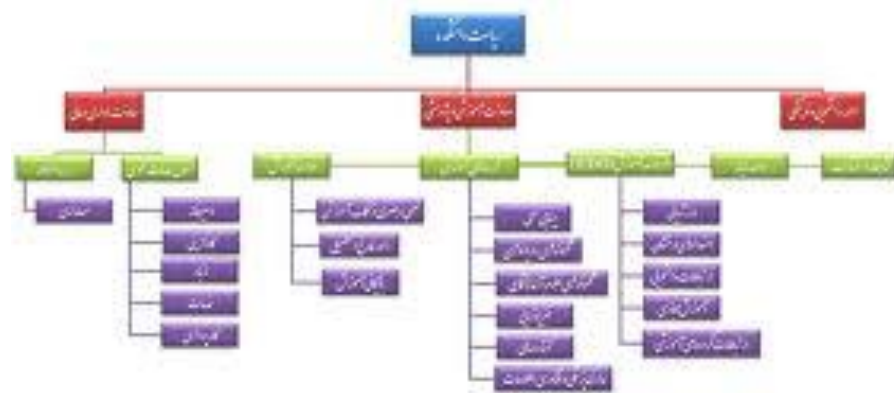
# ظرایف انسانی رهبری در گروه آموزشی کدام ها هستند؟



از مدیر گروه انتظار می رود که به حساسیت  
های شخصی اعضای هیئت علمی به اندازه کافی  
و در حد عرف توجه کند

جایگاه مدیر گروه در گروه

نتایج تحقیق نشان می دهد که وقتی رهبر از  
سوی اعضای هیئت علمی پذیرفته شده باشد،  
و مورد احترام باشد، به جایگاه واقعی خود به  
عنوان رهبر آسان تر دست خواهد یافت.



Leader

M

M

M

M

M

M

M

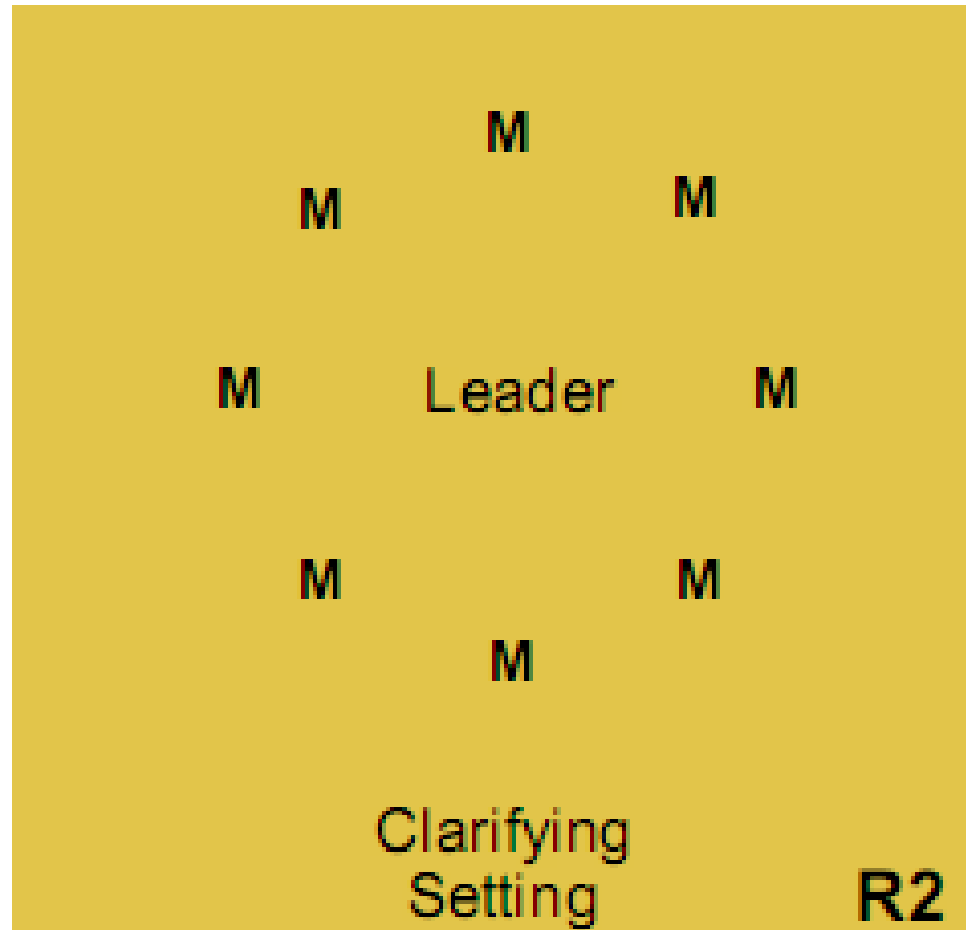
M

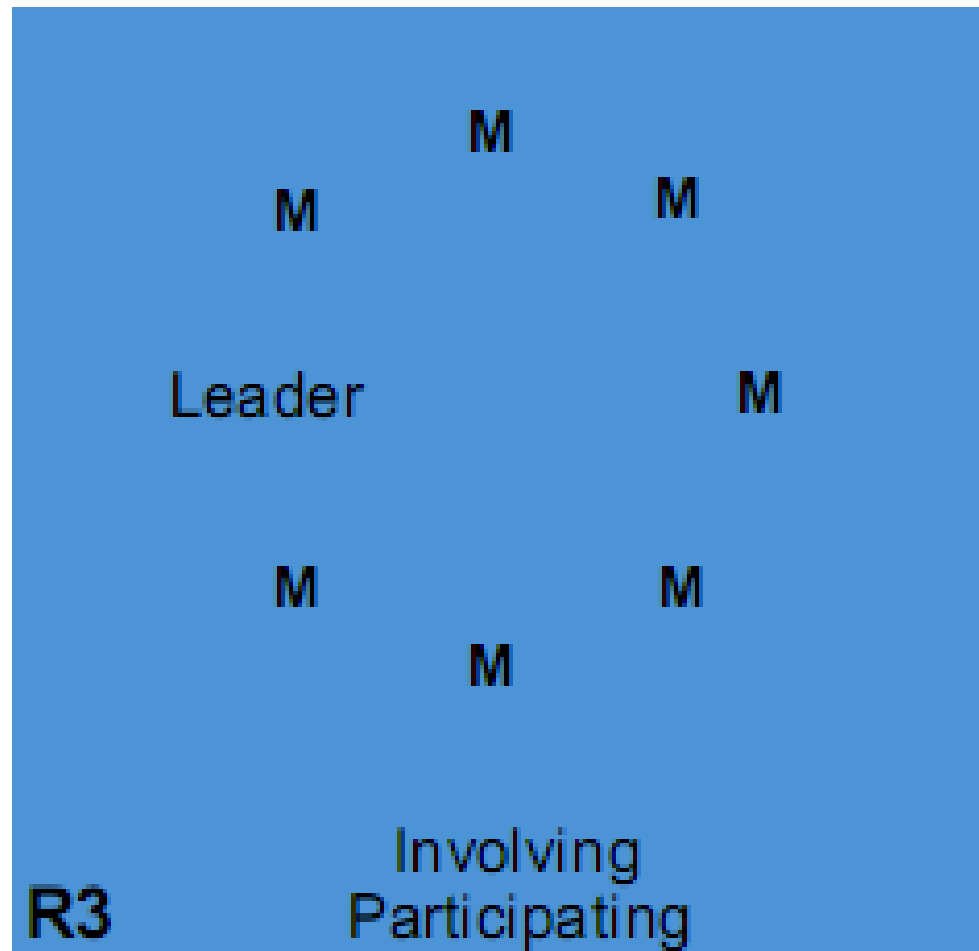
M

Defining  
Telling

R1







Leader

M

M

M

M

M

M

M

M

R4

Empowering  
Delegating

چگونه می توان به سوی رهبری آموزشی در گروه حرکت کرد؟

برای اینکه مدیر گروه به رهبر گروه  
تبدیل شود باید چه بکند؟



برای اینکه مدیر گروه به رهبر گروه تبدیل شود  
باید از سوی اعضای هیئت علمی پذیرفته شود.

چگونه یک مدیر گروه از سوی اعضا  
پذیرفته خواهد شد؟

در پذیرفته شدن از سوی دیگران فقط گذشته فرد مهم  
نیست: اما گذشته را نمی توان نادیده گرفت.

برای کنترل گذشته یک راه وجود دارد: انتخاب  
توسط اعضا





انتخاب توسط اعضای گروه بهترین و ساده ترین راه  
برای تشخیص امتیازات یک فرد برای تصدی رهبری  
گروه است.



به عبارت دیگر، انتصاب فردی به عنوان مدیر  
گروه، آسان ترین راه برای دشوار کردن کار فرد  
منصوب شده برای تبدیل شدن به رهبر گروه  
است.

فرد چگونه می تواند برای تبدیل شدن به  
رهبر گروه تلاش کند؟

نفوذ آرمانی  
ملاحظات فردی  
انگیزش الهام-بخش  
تحریک ذهنی

ایجاد دیدگاه های مشترک  
به چالش کشیدن فرایندها و فعالیت ها  
اجازه فعالیت به دیگران دادن  
الگو قرار گرفتن  
نویدبخش بودن

با سپاس از همراهی تان

