

## تأملی در مفهوم دانشگاه سازگار شونده<sup>۱</sup>

محمد یمنی دوزی سرخابی<sup>۲</sup>

### چکیده

مفهوم دانشگاه سازگار شونده، به مسئله ارتباط دانشگاه و محیط با توجه به تغییرات قصد شده و نیز نوپدید می-پردازد تا از طریق ایجاد تعادل پویا ماندگاری دانشگاه را در بستر تغییرات ممکن سازد. دانشگاه‌ها نمی‌توانند زندگی پویایی داشته باشند اگر تغییرات را صرفاً از منظر خواسته‌ها و مأموریت‌های تعیین‌شده از بالا به پایین بخواهند. هر دانشگاهی برای اینکه در بستر تغییرات و پویایی جوامع علمی بقای خود را حفظ کند، نیازمند نوآوری و رویکردهای اصیل در سازمان دانشگاه است. چگونه این امر ممکن می‌شود؟ آیا پویایی درونی در کنار پویایی که در سیستم‌های پیرامونی وجود دارد لازمه‌ی این کار نیست؟ دانشگاه سازمانی زنده و سیستمی پویا است که برای تداوم زندگی خود باید تلاشی برخوردار از توان سازگار شونده‌ی داشته باشد. ولی سازگار شونده‌ی به چه معنی است؟ چگونه از طریق این جریان، بقای دانشگاه، در بستر تغییرات درون و برون دانشگاه، ممکن می‌شود؟ آیا این بقا به صورت خودکار

---

۱- این مقاله در فرصت مطالعاتی نویسنده در دانشگاه مونترال در سال ۲۰۱۸-۲۰۱۹ نوشته شده است. از دانشگاه شهید بهشتی به جهت فراهم آوردن امکان این فرصت و نیز از دانشکده‌ی علوم تربیتی دانشگاه مونترال و تمامی استادان و همکاران ارجمند آن دانشکده که صمیمانه و هم‌کارانه زمینه‌ی فعالیت علمی این‌جانب را فراهم آوردند سپاسگزاری می‌کنم.

۲- استاد گروه آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی.

M.yamani@sbu.ac.ir . M.yamanidouzi@gmail.com

تداوم می‌یابد، یا تنها لحظه‌ای در حیات دانشگاه است که در جریان ارتباطات سیستم دانشگاهی با محیط خود می‌تواند به وجود آید؟ مقاله حاضر با بهره‌گیری از پژوهش‌های مختلف در آموزش عالی ایران و نیز مشاهدات نگارنده در دانشگاه‌های دیگر در سال‌های مختلف (مونترال، مک‌گیل، تورنتو، شربروک، نانتر، لیل...) با طرح این پرسش‌ها به بررسی مفهوم دانشگاه‌های سازگار شونده می‌پردازد.

**واژگان کلیدی:** دانشگاه سازگار شونده. پداگوژی دانشگاهی. سیستم پیچیده دانشگاه. سازمان دانشگاه...مدیریت مشترک خودکار.

## مقدمه

مفهوم دانشگاه سازگار شونده به چگونگی بقا و پویایی دانشگاه به‌عنوان یک سیستم پیچیده، در بستر تغییرات، می‌پردازد. هر دانشگاه، بسان یک سیستم زنده، نیازمند تبادلات از نوع انرژی، ماده و اطلاعات با محیط بیرونی است. این تبادلات سیستم دانشگاهی را با بی‌ثباتی و تلاطم مواجه می‌کند، ولی این سیستم با سازمانی که پیدا می‌کند، می‌تواند این بی‌ثباتی را به ثبات، البته نسبی و شکننده و تلاطم را به آرامش تبدیل کند و چنین توانایی آن را سازگار شونده می‌کند و فقدان آن، بی‌ثباتی و تلاطم را شدت می‌بخشد و جریان آنتروپی را در آن فعال می‌کند، بنابراین توان سازگار شوندگی از طریق فیدبک منفی ممکن می‌شود.

۱- در فوریه ۲۰۱۹ کنفرانسی در ام‌آی‌تی با همکاری دانشگاه کارنزی ملون برگزار شد که عنوان آن آموزش عالی در عصر تلاطم بود. رئیس دانشگاه کارنزی ملون در این کنفرانس با توجه به گسترش رویکردهای بین‌رشته‌ای بر بازمبانی و بازنگری در رویکرد رشته‌ای در آموزش عالی و خارج کردن رشته‌ها از حصار که دور خود کشیده‌اند، تأکید کرده و اهمیت و ضرورت گسترش دیالوگ بین فناوری، طراحی، اخلاق عملی، علوم شناختی و سیاست‌ها در آینده‌ی آموزش عالی در عصر تلاطم را مطرح می‌نمود (Higher Education in age of disruption.M.I.T.Fev.2019.F.Jahanian).

### تأملی در مفهوم دانشگاه سازگار شونده/۳

ولی سازگار شوندگی<sup>۱</sup> به چه معنی است؟ تحت تأثیر چه عوامل یا رخدادهایی به وجود می‌آید یا از بین می‌رود؟ جریان سازگار شوندگی چه تغییراتی را در ساختار و کارکرد سیستم دانشگاهی ایجاد می‌کند؟ آیا مدیران دانشگاهی برای هدایت دانشگاه به‌عنوان سیستم سازگار شونده، مهارت‌های خاصی را باید داشته باشند؟ آیا آن‌ها آموزش دادنی هستند؟ یا در ارتباط با موقعیت‌ها حاصل می‌شوند؟ در این صورت چه قابلیت‌های اولیه برای آن‌ها ضروری است که چنین مهارت‌هایی را بتوانند داشته باشند؟ مسئله کیفیت در چنین دانشگاهی چگونه است؟ ارتباط بین مسئله کیفیت و جاودانگی دانشگاه چگونه است؟

با توجه به چنین پرسش‌هایی در مقاله حاضر مسئله‌ی سازگار شوندگی در سیستم‌های دانشگاهی با توجه به پژوهش‌های مرتبط و نیز مشاهدات نگارنده از زوایای مختلف بررسی شده است.

۱- مفهوم سازگار شوندگی در حوزه‌های مختلف مطالعاتی مطرح است. در روانشناسی پیازه، مفهوم سازگاری

اهمیت زیادی دارد. او می‌نویسد «می‌توان این‌گونه فهمید که فعالیت ذهنی بر مبنای یک رابطه وابستگی متقابل بین ارگانیسم و محیط یا متمایز شدن<sup>۲</sup> سوژه و ابژه، به‌صورت باهم برای تسخیر چیزها (Choses) و تفکر در مورد خود پیش می‌رود. این دو فرایند هدایت معکوس، با یکدیگر همبستگی دارند.» (Piaget, 1977, P240). در همین زمینه لافون می‌نویسد «سازگاری یک فرد همانا تماس مستمر چندین تاریخ در زمان و مکان است: تاریخ فرد، تاریخ تبار خانوادگی، تاریخ جامعه و گروه‌های اجتماعی که به آن تعلق دارد. در اینجا شاهد برخورد «من» و «بقیه» هستیم که با ریتم‌ها و سطوح متفاوت و به لطف یک حرکت سه‌گانه بلوغ، انسجام و پذیرش با یکدیگر ساخت پیدا می‌کنند» (Lafon, R. 1965). بدین ترتیب رابطه متقابل بین کودک و محیط، فرد و جامعه، مسیر زندگی روان‌شناختی و اجتماعی فرد را تعیین می‌کند. استفان کنی در مقاله «خلق سازمان‌های سازگار شونده»، با طرح این پرسش‌ها که ویژگی‌های حیاتی یک سازمان سازگار شونده چیست؟ چگونه می‌توان یک سازمان را با چالش‌ها و فرصت‌هایی که عصر دانش

۱. رساله دکتری منیره صالحی (۱۳۹۵) با عنوان «ارزیابی توان سازگار شوندگی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران و عوامل مؤثر بر آن» اولین کار مطالعاتی در این خصوص در حوزه‌ی آموزش عالی در ایران است. نیز رک: محمد یمینی (۱۳۸۸).

## 2. Indifférenciation

به وجود می‌آورد، بیشتر سازگار کرد؟ ویژگی‌های حیاتی زیر را برای چنین سازمان‌هایی مطرح می‌کند: توانایی کارکنان سازمان در همکاری اثربخش با یکدیگر، توانایی تمام کارکنان در همه سطوح سازمان در ایجاد شبکه؛ استفاده از اطلاعات و دیدگاه‌های مفید در روند شبکه‌سازی برای ارتباط مؤثر با سایر سازمان‌ها و توانایی نوآوری تمام کارکنان در سازمان. برای اینکه این توانایی‌ها شکل گیرد. او سه راه را برای تقویت تغییر از پایین به بالا در سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند؛ ۱) گروه‌های خود هدایت‌شونده ایجاد شوند (۲) پل‌های ارتباطی برای تعامل‌های کارکنان ایجاد گردد و (۳) ایجاد محیطی که کارکنان بتوانند تفکر سازگار شوندگی را تمرین کنند!

۲- در پداگوژی دانشگاهی نیز یادگیری سازگار شونده بر تفاوت‌هایی که افراد با یکدیگر از نظر پیشینه یادگیری‌ها و تفاوت‌های عمیقی که در علایق و هدف‌هایشان دارند، اهمیت خاصی قائل است (Scott, 2018). در اینجا سازگاری به تعاملات بین موقعیت کلاس، معلم و دانشجو مربوط می‌گیرد.

مطالب فوق نشان می‌دهد که مسئله توان سازگار شوندگی در حوزه‌های دانشی مختلف مورد توجه بوده است. تغییر حضوری مستمر در این جریان دارد. ولی تغییر برای هر موجودی مسئله‌ساز است به طوری که حیات آن با عبور از بحران‌های حاصل از تغییر ممکن می‌گردد و اگر توانایی درک آن‌ها وجود نداشته باشد، آن موجود محکوم به در خود فرورفتگی و نهایتاً نابودی است؛ بنابراین سازگار شوندگی مسئله و نیز راه برون‌رفت از بحران‌ها است.

دانشگاه نیز سازمانی زنده است. شبکه‌های ارتباطی آن جریان‌های دانش، شناخت، باورها، عقاید، افکار ذخیره‌شده و نوظهور را دربرمی‌گیرند. مراکز تصمیم‌گیری نیز در سلامت فرهنگ دانشگاه و عملکرد شبکه‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. این مراکز در کارکرد دانشگاه در زمان‌های مختلف کم‌وبیش کنشگری می‌کنند؛ بنابراین مسئله اعتلای کیفیت زندگی دانشگاه با تغییر آن ممکن می‌شود. ماندگاری دانشگاه با ارتباط ارگانیک ساختارها و کارکردهای آن و اصیل بودن آن مرتبط است. دانشگاه با ایجاد تغییر در خود (ساختارها و کارکردها) تحول و تکامل خود را ممکن می‌سازد. ملاحظه می‌شود که بین ماندن، بودن و

1. Toffler associates. www.amanet.org (Steven Kenney)

## تأملی در مفهوم دانشگاه سازگار شونده/۵

شدن تعارض وجود دارد. ماندن نیازمند ساختار است و شدن نیازمند تغییر ساختار همراه با تغییرات متوازن با کارکردها؛ از این تعارضها تکامل سیستم دانشگاهی ممکن می‌گردد. ولی سازگار شوندگی به معنی سازش نیست؟

زمانی سازش اتفاق می‌افتد که دانشگاه می‌خواهد به هر قیمتی «بماند» و تغییری در ساختارهای خود در تعامل با کارکردها نداشته باشد؛ یعنی به بیان بورديو «دگر آیین» باشد. چنین دانشگاه‌هایی به فرمان‌برانی تبدیل می‌شوند که نمی‌توانند دیگر اراده‌ای از خود داشته باشند. در طی زمان، آنچه از این این‌گونه دانشگاه‌ها می‌ماند، بیشتر بعد ساختاری آن (فضای کالبدی، قوانین، آیین‌نامه‌ها و...) است که به تدریج در یک دنیای رقابتی - نمی‌توانند حیات نوآورانه‌ای را داشته باشند<sup>۱</sup>. در نتیجه تا زمانی که «نیاز» بیرون ایجاد می‌کند، می‌توانند مدارک دانشگاهی را برای «نیازمندان» آن در مسیر حفظ وضع موجود تولید کنند. این دانشگاه‌ها به تدریج از دانش زایی و خلاقیت فاصله می‌گیرند. آیا دانشگاه‌های مطرح دنیا، مانند ام. آی. تی، هاروارد و... همان دانشگاه‌های هستند که در ابتدای تأسیسشان و نیز در دهه‌های گذشته بودند؟ بدیهی است که ماندگاری علمی آن‌ها به کیفیت بی‌نام آن، یعنی اصیل بودن آن‌ها در بستر تغییرات برمی‌گردد که با ایجاد تغییر در خود همراه با تعامل با تغییرات بیرونی ممکن شده است. آن‌ها از توان سازگار شوندگی برخوردار هستند. به‌عنوان مثال این دانشگاه‌ها با تحقیقات خود و نیروی که تربیت کرده‌اند در انقلاب دیجیتال نقش داشته و اولین مراکز آموزش‌های وسیع مجازی (MOOC)<sup>۲</sup> را برای اقصا نقاط دنیا ارائه داده‌اند که در برگشت اعتبار و جذابیت فراتر از قبل و جذب ممتازترین دانشجویان را برای خود به دست

۱. در شدیدترین حالت آن - تعطیلی این مؤسسات و دانشگاه‌ها نیز اتفاق می‌افتد، چیزی که اخیراً با تعطیلی برخی مؤسسات آموزش عالی در ایران اتفاق افتاد به‌طوری‌که اخیراً ولی دیرهنگام موضوع «ساماندهی و تجمیع» دانشگاه‌ها در دستور کار وزارت علوم قرار گرفته است.

۲. این دانشگاه‌ها، در سال‌های اخیر بیش از سه میلیون دانشجو به‌صورت مجازی از سراسر دنیا تحت شبکه گسترده آموزش مجازی (MOOC) آموزش می‌دهند؛ در این مسیر تغییرات در تکنولوژی‌های ارتباطی در بیرون از دانشگاه همراه بوده است با تغییر در دانشگاه برای توانایی ارتباط و سازگاری با تغییرات در تکنولوژی.

آورده‌اند؛ بنابراین در آن‌ها آموزش‌های وسیع مجازی یک استراتژی برای ماندگاری دانشگاه مادر در بطن تغییرات پیرامونی بوده است و نه صرفاً «درآمدزایی» و ارائه مدرک.

۳- سازگار شوندگی در بعد فردی نیز همواره وجود دارد. شاون بروک و همکاران، سازگار شوندگی فردی را «قابلیت، مهارت، توانمندی، تمایل و یا انگیزش فرد برای تغییر یا تنظیم کارها و ویژگی‌های اجتماعی و محیطی» تعریف می‌کنند (Burke et all, 2006, p.13). آن‌ها اضافه می‌کنند «سازگار شوندگی فردی نه ویژگی موقعیت است (هرچند موقعیت‌ها ممکن است نیاز به سازگاری داشته باشند) نه پاسخی به تغییر در محیط یا کار است (همان‌طور که معمولاً این‌گونه مفهوم‌سازی شده است) بلکه سازگار شوندگی فردی، یک سازگاری منطقی است که نشان می‌دهد چگونه یک شخص موقعیت‌های متفاوت را تفسیر کرده و به آن‌ها پاسخ می‌دهد» (همان P.13). به‌عنوان مثال وقتی که رفتار یک فرد در یک موقعیت اثرات موردنظر را به وجود نمی‌آورد، اگر محیط تغییر نکند، شخص خود را باز سازمان‌دهی می‌کند و رفتار خود را در ارتباط با تغییرات در سازمان، تغییر می‌دهد.

البته "منطقی" که شاون بروک می‌گوید، نمی‌تواند آن‌چنان هم منطقی باشد، زیرا با توجه به تمایلات، احساسات و تجارب زیسته که ضرورتاً نمی‌توان در آن‌ها همیشه منطقی بود، سازگار شوندگی صورت می‌گیرد. سازگار شوندگی پویا<sup>۱</sup> است یا واکنشی<sup>۲</sup>: پویا است زمانی که فرد نیاز به تغییر را درک می‌کند ولی محیط آن تغییر را نمی‌خواهد؛ واکنشی است زمانی که یک فرد تغییر در محیط را درک می‌کند و باز سازمان‌دهی تفکرات و رفتارهای فرد را ممکن می‌سازد. (Schumm, Reder, 1998).

۴- برخی تحقیقات کارایی سازگار شوندگی را به عوامل مختلفی نسبت دادند از جمله: ۱. نشان دادن موقعیت‌های بحرانی ۲. استرس‌های کاری ۳. حل مسائل مربوط به خلاقیت ۴. برقراری ارتباط بین موقعیت‌های نامعین و غیرقابل‌پیش‌بینی ۵. یادگیری وظایف کاری ۶. آشنایی با تکنولوژی‌ها و فرایندهای جدید ۷. توانایی سازگار شوندگی فرهنگی ۸. توانایی سازگار شوندگی هدفمند (Pulakos. ET all, 2006).

1.Proactive

2.Reactive

تأملی در مفهوم دانشگاه سازگار شونده/۷

بورک و همکاران نیز با ارجاع به منابع مختلف، رویکردهای مختلفی را برای سازگار شوندگی شناسایی کرده‌اند: ۱. سازگار شوندگی به‌مثابه کارایی<sup>۱</sup> ۲. سازگار شوندگی به‌مثابه تغییر در انتخاب استراتژی<sup>۲</sup> ۳. سازگار شوندگی به‌مثابه مقابله با موقعیت از طریق کاهش استرس ۴. سازگار شوندگی به‌مثابه واکنش به تغییر سازمانی (رضایت شغلی، تعهد سازمانی، نتایج شخصی و کارایی) (Robert.E. ET all, 2006, p.13)؛ بنابراین مطالعات، ارتباط فرد با سازمان و سازمان با محیط را در سازگار شوندگی مورد تأکید قرار داده‌اند؛ و نمی‌توان سازگار شوندگی را با سازش مترادف دانست.

۵- پویایی سازمان دانشگاه به جهت وجود جریان اطلاعات و توان تبدیلی آن به انرژی و مواد است (دانیل دوران، ۱۳۹۴)؛ هر چه این جریان پویاتر باشد وضعیت آن غیرقابل پیش‌بینی‌تر خواهد بود. در دانشگاه سازگار شونده نوآوری‌ها، اکتشاف‌ها و نظریه‌ها قابل پیش‌بینی نیستند<sup>۳</sup>. برعکس در دانشگاه فاقد توان سازگار شوندگی، «خروجی‌های» کمی جریان ارتباطی قابل پیش‌بینی خواهد بود: «ارزیابی‌های» پایان‌ترم،

۱. Performance که آن را بادانش، مهارت، قابلیت و دیگر ویژگی‌ها بیان می‌کنند: KSAOS(Knowledge, skill, ability (and other characteristics

۲. وظیفه، استراتژی، انتخاب استراتژی که شانس بیشتری برای موفقیت دارد و یادگیری موقعیت‌های جدید برای استراتژی:

RCCL {  
R: represent the task  
C: construct strategy  
C: choose a strategy  
L: learn

۳. آیا مخترعین و مکتشفین بزرگ می‌دانستند که چه چیزی را اختراع یا کشف خواهند کرد؟ کریستف کلمب فکر می‌کرد که به هند رسیده است!...

تعداد قبولی‌ها در دوره‌های مختلف تحصیلی، تعداد «استعداد درخشان»<sup>۱</sup> بر اساس معدل، تعداد پایان‌نامه‌ها و مقالات "موظفی" دانشجویان ...

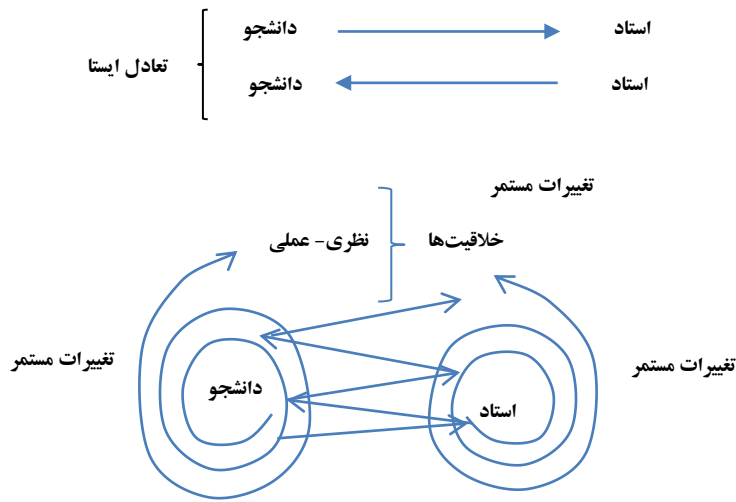
۶- در دانشگاه سازگاری از طریق تعامل اتفاق می‌افتد: دانشگاه با محیط و محیط با دانشگاه ارتباط برقرار می‌کند. اگر تعادل حاصل موقتی ولی پویا باشد، مسیر برای تعادلی در سطحی دیگر هموار می‌شود: تصور کنیم در دانشگاهی کار مهم دانشگاه صرفاً انتقال اطلاعات به دانشجو و وظیفه‌ی دانشجو نیز ذخیره کردن آن اطلاعات و "تحویلی" آن به استاد در پایان‌ترم باشد، در این صورت یک ارتباط از قبل پیش‌بینی شده‌ای بین آن‌ها برقرار می‌شود. چنین ارتباطی تعادل ایستا بین آن دو برقرار می‌کند، به طوری که کلاس را از ویژگی که بتواند توانایی‌های دانشی دانشجو را به مهارت (بخوانیم ایجاد فرصت‌های عمل کردن) تبدیل کند، محروم می‌کند. افت انگیزه، خستگی استاد و دانشجو، فرو کاستن فعالیت‌های "علمی" به بده و بستان‌های کمی تعدادی از داده‌ها، نتیجه چنین تعادلی است.

در تعادل پویا تغییر وجود دارد و تفکر انتقادی، معلم و دانشجو را به سوی باز سازمان‌دهی و بازآفرینی<sup>۲</sup> فعالیت‌های ذهنی سوق می‌دهد؛ رابطه دانشجو و استاد بدانند دگرگون می‌شود و دانشجو به دنبال طریق ارتباط اطلاعات با موقعیت‌ها، معنی می‌آفریند. رویکرد استاد به کلاس نیز تغییر می‌کند و هر آن، در مسیر دیالکتیک ارتباطی بین کنشگران در کلاس معانی جدید کشف و یا به وجود می‌آیند. در اینجا "تعادل" پویا و تغییر را پذیرا است. ؛ ولی از آنجاکه تغییرات در تفکر و کنش کم‌وبیش سریع است، تغییر اثرات ناگهانی و شوک‌آور ندارد. به سان انسانی که از طریق نفس کشیدن تعادل و عدم تعادل را تجربه می‌کند

۱. آیا معیاری به جزء نمره برای تشخیص «درخشان» بودن استعداد در دانشگاه‌های کشور ارائه شده است؟

۲. در کلاسی در دانشگاه مونترال در تاریخ ۲۰۱۸/۱۲/۰۸، کنفرانسی راجع به یادگیری توسط یکی از استادان ارائه شد. قبلاً متون مربوطه در اختیار دانشجویان قرار داشت. دانشجو جمله‌ای از متن ارائه کرد و از استاد پرسید شما چرا این‌گونه تحلیل کردید؟ استدلال‌تان را من نمی‌فهمم، لطفاً توضیح دهید؟ حدود نیم ساعت بحث جدی راجع به این پرسش دانشجو انجام گرفت و در موردی استاد اظهار بی‌اطلاعی کرد که باید روی آن کار کند.

ولی چون هر دو عمل (دم و بازدم) با یکدیگر سازگاری مستمر دارند، احساس عدم تعادلی به وجود نمی‌آید. چنین وضعیتی در تعامل دانشجو و استاد نیز می‌تواند به وجود آید (شکل زیر):

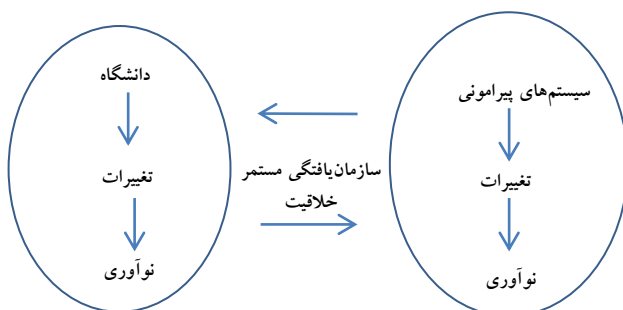


۷- در مورد دانشگاه نیز این تحلیل صادق است. دانشگاه نیازمند محیط است و محیط نیازمند دانشگاه. زمانی این دو پاسخ مناسبی برای همدیگر پیدا می‌کنند که خروجی‌های آن‌ها به تداوم ارتباط پویای آن‌ها کمک کند. خروجی‌های مؤثر (جووانان باقابلیت‌ها و مهارت‌های پرورش‌یافته، مسئولیت‌پذیر و متعهد به جامعه و ساحت علم و اکوسیستم نوآوری‌های علمی و فنی ...) زمانی به وجود می‌آید که سیستم‌های پیرامونی دانشگاه نیز بتوانند به این خروجی‌ها پاسخ مناسبی داشته باشند. نیروهای انگیزه‌بخش محیط زمینه‌ساز توانمندی‌های نو خواهند بود.

۸- چنین دانشگاهی که در آن جریان پویای اطلاعات (دانش، شناخت و...)، ماده (تجهیزات، سرمایه و...) و انرژی (انگیزه، فرهنگ: نمادها، اسطوره‌ها...) به شکل توان مجهول عمل می‌کنند، بسان سازمانی خواهد بود که در نظر و عمل با پیامدهای ناشی از تغییرات در سیستم‌های اجتماعی ارتباط برقرار کند؛ و تغییر در

خود را ضروری ولی چون این تغییرات در بستر تعادل پویا انجام می‌گیرد، تعارض‌های حاصل برای ارتباط دانشگاه با محیط را با مانع مواجه نمی‌کند.

۹- در سایه تغییرات در دانشگاه و سیستم‌های پیرامونی، ضرورت ارتباط تعاملی بین دانشگاه و محیط برای فهم تغییرات (در) دانشگاه و بیرون از آن به وجود می‌آید. بدون وجود فهم مشترک بین این دو، ارتباط مستمر نمی‌تواند تداوم یابد. در چنین فرایندی سیستم‌های پیرامونی همچون دانشگاه برای برخورداری از تعادل پویا ضرورتاً نوآور خواهند بود. دانشگاه سازگار شونده توجه به شایستگی‌ها و توانمندی‌های انسان‌ها را یک اصل مهم در میدان جهانی شدن می‌داند. سیاست‌گذاری‌ها در آن باید منعطف باشد تا قابلیت‌های خاص هر دانشگاهی بتواند توسعه یابد. سیاست‌گذاران دانشگاه نیز باید تعامل با تغییرات محیط در حس کرده و به آن بها دهند. چنین دانشگاهی برخوردار از استقلال آموزشی، اداری و مالی خواهد بود که نافی حمایت‌های مالی دولت‌ها از دانشگاه نمی‌باشند.



توان سازگار شوندگی دانشگاه با دانش، شناخت، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و سنت‌های دانشگاهی<sup>۱</sup> مرتبط است. تعامل سیستم‌های پیرامونی با دانشگاه پیش‌نیاز نوآوری‌های دانشگاه است در غیر این صورت دانشگاه به نظریات برخاسته از موقعیت‌های جغرافیایی دیگر و گاه بی‌تناسب با تغییراتی که مربوط به موقعیت‌های خاصی که در آن‌ها قرار دارد،

۱. یعنی مجموعه‌ای از عناصر فرهنگ (اسطوره‌ها، نمادها، آیین‌ها ...) که ساختارها و کارکردهای آشکار و به‌ویژه نهان را ساخت می‌دهد.

تأملی در مفهوم دانشگاه سازگار شونده/۱۱

بسنده خواهد نمود. جدایی سیستم آموزش و پرورش (یک سیستم پیرامونی) و فقدان مطالعات و پژوهش‌های تأمل-پذیرانه مرتبط با آموزش و پرورش در دانشگاه مثالی بارز است: اکثر دانشکده‌های علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه-های کشور، ارتباط ارگانیک با آموزش و پرورش ندارند، به این معنی که تحلیل‌گر مسائل متنوع آن نیستند تا جایی که گاه زبان مشترک برای درک پدیده‌های سیستم آموزشی بین «کارشناسان» دانشگاهی و «کارشناسان» آموزش و پرورش وجود ندارد.<sup>۱</sup> این امر در خصوص دانشکده‌های فنی و بنگاه‌های صنعتی نیز صادق است (میترا اسماعیلی، ۱۳۹۰، رضا مهدی، ۱۳۸۸).

۱۰- در دانشگاه سازگار شونده، مفهوم «مدیریت و برنامه‌ریزی» نیز تغییر می‌کند. مفهوم خودسازمان‌دهی در سیستم‌های پیچیده در مطالعات مختلف مورد توجه قرار گرفته است (ژان لویی لومواین و ادگار مورن در فرانسه، فرانسیسکو وارا در آمریکا و فرانسه...)، به طوری که مفهوم مدیریت به مدیریت مشترک خودکار<sup>۲</sup> و مفهوم خلاقیت به برنامه‌ریزی<sup>۳</sup> تغییر یافته است. در مدیریت مشترک خودکار، هر فردی در موقعیتی که قرار دارد یک مدیر-مشترک خودکار است. مدیر با درک موقعیت، معانی می‌یابد در عین حال که از جمله سازندگان آن موقعیت است. در این رویکرد، برنامه‌ریزی نیز به مثابه خلاقیت عمل می‌کند؛ بنابراین در سیستم پیچیده‌ی دانشگاه مدیریت از بالا به پایین و «برنامه‌ای» کارایی ندارد. دانشگاهی که سازگار شونده است این توان را دارد که برای ورودی‌های مختلف کنش‌های متنوعی داشته باشد. در صورتی که دانشگاه-های غیر سازگار شونده تنوع ورودی‌ها را نمی‌توانند مورد توجه قرار دهند و پیچیدگی‌های با یک رویکرد کاهنده و جزءنگر به حاشیه رانده می‌شود<sup>۴</sup>: سازمان-دهی آموزشی از طریق شیوه‌های یکسان، محتواهای از قبل تعیین شده، روش‌های ارزیابی یکسان، مدیریت کلاسی مشابه، نمونه‌های هستند که نشان می‌دهند

۱. برای مثال در دانشکده علوم تربیتی دانشگاه مونترال چنین ارتباط ارگانیکی با آموزش و پرورش از طریق تربیت معلمان برای دوره‌های مختلف، پژوهش‌های کاربردی راجع به مسائل آموزش و پرورش و به ویژه دانش آموزان، فضاهای آموزشی، تربیت بدنی و ... به صورت مستمر و تعاملی وجود دارد که در مشاهدات نگارنده در سال ۲۰۱۸ نیز مشاهده شده است.

2. Auto-co-gestion  
3. planification

۴. رک. به محمد یمنی ۱۳۹۷.

که چگونه به ورودی‌های متنوع (دانشجویان متنوع، باورهای شخصی، تحصیلی، اجتماعی، فرهنگی و... متفاوت و گاه متضاد)، پاسخی یک‌سویه و تک‌ساحتی داده می‌شود.<sup>۱</sup> نتیجه‌ی چنین وضعی به کمی‌گرایی، افت انگیزه‌ها، تأکید بر کسب نمره، رقابت‌های ناسالم درسی، افت سطح علمی... منجر می‌شود.<sup>۲</sup>

اعضای هیئت‌علمی نیز زمانی که در یک سیستم مدیریت اداری- آموزشی یکسان و دیوان سالارانه قرار بگیرند، نمی‌توانند قابلیت‌های متنوع خود را در عمل نشان دهند و ایستایی نسبی در فعالیت‌های آن‌ها شکل می‌گیرد.

۱. مثالی از رویکردهای کاهنده و ساده‌ساز در مدیریت دوره‌های تحصیلات تکمیلی در دانشگاه‌های کشور را بیان کنیم که به موضوع «سه‌میه‌بندی» تعداد دانشجویان به نسبت اعضای هیئت‌علمی در گروه‌ها مربوط می‌شود: تعیین سهمیه تعداد دانشجوی دکتری برای راهنمایی با توجه به مراتب دانشگاهی و ظرفیت آن‌ها و ارائه‌ی نمره‌ی منفی (تعداد دانشجویانی که اساتید نمی‌توانند بگیرند یا بیشتر گرفته‌اند)، بدون توجه به توانایی‌های واقعی آن‌ها، اشتغالات و تدریس و راهنمایی‌های پایان‌نامه و رساله‌ی آن‌ها در دیگر دانشگاه‌های دولتی و غیره و فعالیت‌های اجرایی و... نشان از فقدان تفکر در خصوص تنوع موجود در واقعیت‌های سیستم‌های دانشگاهی دارد. در چنین رویکردی علایق و انتخاب‌های دانشجویان برای تعیین استاد‌های راهنمای خود مورد توجه قرار نمی‌گیرد و برای برخی از دانشجویان استاد راهنما «تعیین» می‌شود؛ بدون اینکه آن‌ها در این خصوص اختیاری داشته باشند که مغایر با رویکرد آکادمیک که انتخاب استاد راهنما را در وهله اول به نظر دانشجو مربوط می‌داند. بدین ترتیب وقتی برخی از دانشجویان در انتخاب استاد راهنمای خود نقشی نداشته باشند، در واقع به مسائل مربوط به انگیزه‌ها و جریان پیچیده‌ی ارتباطات علمی آن‌ها با استادان تعیین شده برای آن‌ها، بی‌توجهی می‌شود.

۲. در دانشگاه‌های مطرح دنیا، به‌عنوان مثال مونترال، مک‌گیل و رنه دکارت، شربوروک... با موضوعی به نام برنامه‌ریزی درسی، یا حتی برنامه درسی با آن مفهومی که در دانشگاه‌های ایران وجود دارد، مواجه نمی‌شویم. آنچه مهم است طرح کلی درس است که استاد ارائه می‌دهد و پس از تأیید شورای گروه و دانشکده، سازمان‌دهی آن بر عهده استاد است که همراه با دانشجویان پیش می‌رود. در چنین دانشگاه‌هایی حضور و غیاب وجود ندارد و دانشجو مسئول فعالیت‌های خود و نتیجه عملکردش است. در این دانشگاه‌ها، مرکز پداگوژیک دانشگاه به شناخت مسائل یادگیری، آموزشی و بهبود آن‌ها از طریق مشارکت آحاد جامعه دانشگاهی با یک رویکرد همه‌جانبه نگر می‌پردازد و دانشکده‌های علوم تربیتی ضرورتاً در آن نقش اساسی ندارد. به‌طوری‌که این مرکز به‌صورت مستقل با بهره‌گیری از توانی‌های همه‌ی دانشکده‌های دانشگاه و استادان، مدیران و کارکنان آن عمل می‌کند. در مصاحبه‌ای که با موریس تا ردیف استاد دانشکده علوم تربیتی دانشگاه مونترال در زمستان ۲۰۱۹ داشتیم، اظهار می‌داشت که «برنامه درسی (Curriculum) در این دانشگاه معنی ندارد. به این معنی که شخصی یا نهادی در دانشگاه مسئول آن نمی‌باشد.»

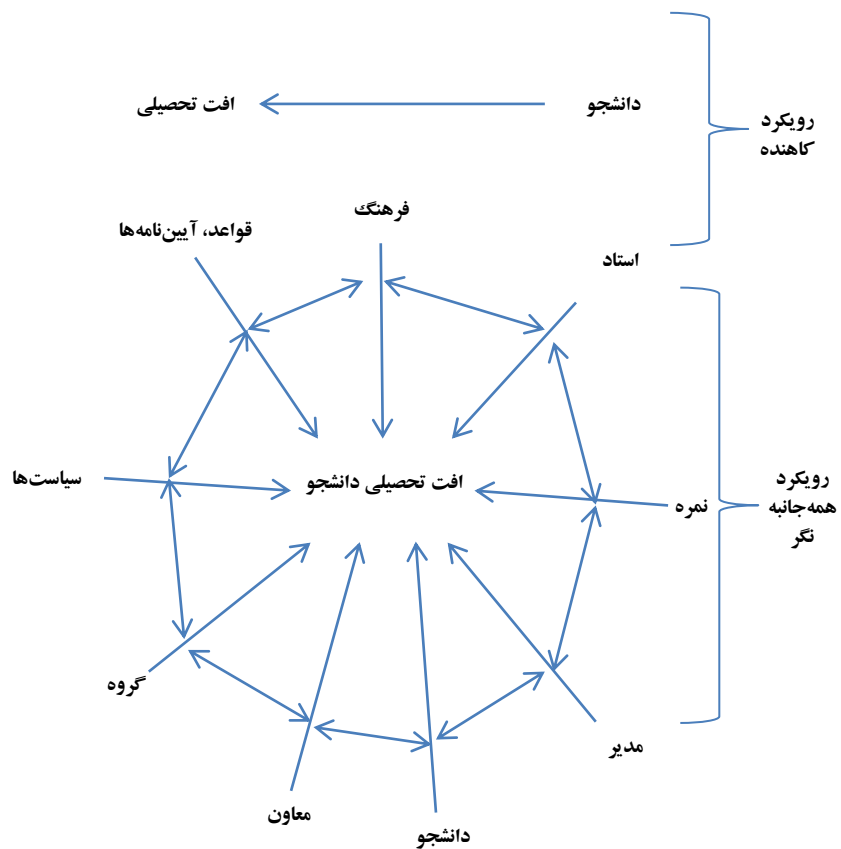
۱۱- ولی الزامات «مدیریت مشترک خودکار» در دانشگاه‌ها چه می‌توانند باشند و چه تغییراتی را در سیستم

دانشگاه ضروری می‌کند؟ و اساساً می‌توان برای آن اصولی را مطرح نمود؟

پارادایم «مدیریت مشترک خودکار» دانشگاه را به سازمانی تبدیل می‌کند که در اثر کنشگری‌های عناصر موجود در شبکه‌های ارتباطی و به تناسب تغییرات در واقعیت‌های سیستم دانشگاهی، تمام عناصر به تناسب جایگاه‌ها و نقش‌های خود را در هدایت دانشگاه به عهده می‌گیرند: هر عنصر سیستم دانشگاهی: مدیر، معلم، پژوهشگر، کارشناس و دانشجو ... در هر لحظه و در برخورد با محیطی که در آن فعال است، تصمیم می‌گیرد. این تصمیم حاصل تعامل ادراکات و تجارب این عناصر با محیط است: تعاملات دانشگاهی، پدیده‌های نوظهور به وجود می‌آورد (فکر، روش، رویکرد و پدیده‌های جدید در موقعیت‌های جدید...) که تأثیرات کم‌وبیش مهمی در ساختار و کارکرد سیستم دانشگاهی ایجاد می‌کنند به طوری که قادرند دانشگاه را مبتکر و نوآور سازند.

در مقابل رویکرد مدیریتی از بالا به پایین که خود را «عقلانی و منطقی» می‌پندارد نشانی از ساده‌انگاری دارد: به‌عنوان مثال، مسئله افت تحصیلی، به «سادگی» به صورت زیر حل می‌شود: یک کلاس بر اساس ضوابط از قبل مشخص شده دانشگاه تشکیل می‌شود و دانشجویانی در آن ثبت‌نام می‌کنند تمام شرایط تعیین شده برای آن را می‌پذیرند. ارزیابی که استاد انجام می‌دهد، «تعیین‌کننده» وضعیت تحصیلی و علمی دانشجو است و تعیین می‌کند که دانشجوی الف یا ب، معیارهای موردنظر «صحیح» از قبل تعیین‌شده‌ی ارزیابی را نتوانسته‌اند کسب کنند و نمره‌ای قابل قبول بگیرد و در نتیجه در درس مربوطه موفق نمی‌شود! چنین استدلالی، تلاش دارد تا کل فرایند آموزشی و تحصیلی دانشجویان را بر اساس ضوابط از قبل تعیین شده و تعریف از قبل داده‌شده از دانشجو، بدون توجه به سایر عوامل زمینه‌ای، «عقلانی» کند و بدین طریق **عقلانیت** موجود در بروز پدیده به کنار زده می‌شود؛ ولی در واقع چنین دانشجویی از قبل تعیین‌شده‌ای وجود ندارد. شناخت‌ها، هیجانات، احساسات و برداشت‌های او ... با توجه به کنشگری‌های سیستم دانشگاهی و دیگر سیستم‌ها (خانواده، اقتصاد، فرهنگ ...) ساخته می‌شود. مدیریت عقلانی‌کننده پدیده‌ی موردنظر را در چنین زمینه‌ای تحلیل نمی‌کند بلکه می‌خواهد آنچه را که از قبل ساخته است

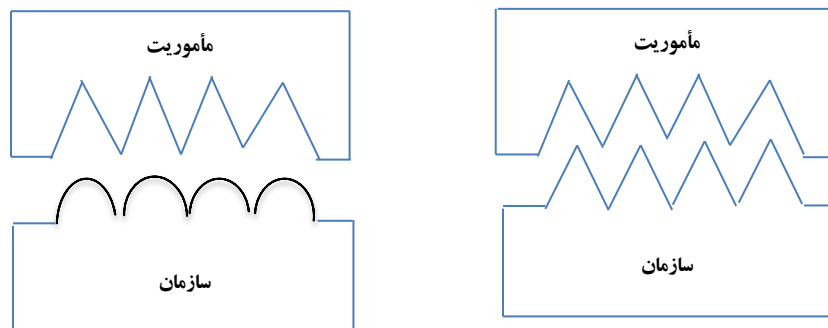
(قواعد، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها ...) موقعیت‌های آموزشی عینیت دهد! ولی این امر با توجه به پیچیدگی‌های موقعیت‌های یادگیری به وجود نمی‌آید مگر اینکه وضعیت مربوطه را با اقتدار و با بهره‌گیری از "قدرت سازمانی" ساده کند؛ یعنی تمام پتانسیل‌های نا آشکار را حذف و فقط به آنچه آشکار است توجه کند. در صورتی که پدیده افت تحصیلی دانشجو به‌جای یک مسئله‌ی مربوط به اکوسیستم دانشگاهی است که دانشجو از جمله آسیب دیدگان آن می‌گردد. شکل زیر این دو رویکرد کاهنده و همه‌جانبه نگر را نشان می‌دهد.



رویکرد کاهنده و رویکرد همه جانبه نگر در تفسیر افت تحصیلی

در رویکرد اول، استراتژی آموزشی در نهایت به مردودی دانشجوی، مشروطی و در شرایط حادثه اخراج او از دانشگاه ختم می‌شود. در رویکرد دوم، فهم پدیده افت تحصیلی مورد توجه قرار می‌گیرد و به جای دلیل تراشی و پیدا کردن «تنها دلیل» به وجود آورنده‌ی آن (که غالباً در دانشجوی خلاصه می‌شود!) در جهت فهم اختلالات موجود در کارکرد سیستم آموزشی، پژوهشی، خدماتی ... دانشگاه در ارتباط با ساختارهای آن تلاش می‌شود. در این صورت در کنار دانشجوی رفتار استاد نیز جایگاه بس مهم‌تری در تبیین مسئله پیدا می‌کند. بدین ترتیب با تغییر رویکرد، صورت مسئله تغییر می‌کند. چنین رویکردی مسیرهای انگیزه زایی در سیستم‌های دانشگاهی را، که پداگوژی دانشگاهی مورد توجه قرار می‌دهد، هموار می‌سازد (یمنی، ۱۳۹۱؛ ۱۳۹۸).

۱۲- در مدیریت مشترک خودکار و برنامه‌ریزی به‌مثابه خلاقیت هر کس یک مدیر- خودکار با حس مشترک است که در تعامل با پدیده‌های نوظهور زمینه‌ساز نوآوری‌ها می‌شود؛ وضعیتی که مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی و درسی خطی حاکم موجود مانع آن می‌شود. البته دانشگاه سازگار شونده، فعال یا واکنشی، باید سازگار شوندگی درونی نیز داشته باشد یعنی بین عناصر متنوع سیستم دانشگاهی هماهنگی ایجاد کند. مثال مأموریت‌های دانشگاهی را در نظر بگیریم: آن‌ها در سیستم‌های دانشگاهی غیرسازگار شونده در دو مقوله در تضاد با یکدیگر قرار می‌گیرند که می‌توانیم آن را مأموریت‌های آشکار (آن‌هایی که به صورت سند درآمد و اعلام می‌شود) و نا آشکار (آن‌هایی که ضمنی هستند و در افکار مدیران دانشگاه وجود دارد ولی نمی‌توانند به دلایل مختلف مانند مقاومت جامعه دانشگاهی... آشکارا بیان کنند) بنامیم. در دانشگاه سازگار شونده این دو مقوله با یکدیگر هماهنگ می‌شوند. لوشوک و همکاران در مقاله خود با عنوان «طراحی هنجاری سازمان‌های سازگار شونده بر مبنای پروژه» می‌نویسند سازمانی با مأموریت‌های خود هماهنگی دارد که ساختار و فرایندها با پارامترهای محیطی هماهنگ باشد. یک سازمان هماهنگ، عدم تعادل در کار، نیازهای ارتباطی و وابستگی‌های تصمیم‌گیری- تصمیم‌گیری را به حداقل می‌رساند (Levchuk, et.al;2006, p.263).



شمایی از هماهنگی بین مأموریت و سازمان (Levchuk, et.al;2006, p.263).

این هماهنگی چالش‌های پیرامونی و نیز درونی را مورد توجه قرار داده تا دانشگاه از طریق کارایی خود (نوآوری‌های علمی، یادگیری منجر به مهارت‌های عمومی و خاص، همراه کردن فرهنگ تخصصی با فرهنگ عمومی...) بقای خود را با ایجاد تعادل پویا با محیط در حال تغییر حفظ کند؛ که نیازمند تغییرات ساختاری و کارکردی و خود تأمل پذیری مدیران می‌باشد. باید توجه داشت که سیستم‌های پیچیده‌ی دانشگاهی در بستر پدیده‌ها نوظهور و استراتژی‌های زایشی، به مسیرهای تازه می‌اندیشند بنابراین انعطاف‌پذیری شرط لازم مدیریت در آن‌ها هستند<sup>۱</sup>. البته دانشگاه سازگار شونده همچون هر سیستم پیچیده‌ای نظم نسبی خود را در بستر اتفاقات، بی‌نظمی‌ها و حتمیت‌ها<sup>۲</sup> می‌یابد؛ در هر دانشگاهی همواره موقعیت‌های آموزشی، پژوهشی، ارتباطات وجود خواهد داشت (حتمیت)، در عین حال آن‌ها با بی‌نظمی‌هایی در سیر ارتباطی خود مواجه خواهند شد که خطراتی را برای بقای سازمان دانشگاه به وجود خواهد آورد (بی‌نظمی). ولی در چنین سیستم پیچیده‌ای، رخدادها یا اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی نیز به وجود می‌آید که فرصت‌های جدیدی برای مدیریت هم کارانه‌ی دانشگاه در تمام سطوح به وجود می‌آورد. بازی عوامل فوق

۱. این انعطاف‌پذیری در جریان پردازش، برنامه‌ریزی، تخصیص منابع و سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری مطرح می‌شود. منبع قبلی

ص. ۲۷۱.

۲. برای این مفاهیم رجوع شود به ادگار مورن به‌ویژه مجموعه کتاب‌های روش.

درعین حال که دانشگاه را پیچیده کرده (به جهت تنوع عناصر و ارتباطات) و وضعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی را نیز به وجود می‌آورد که سبب ابداع، اکتشاف، نوآوری و یا اختلال در سیستم، فقدان کارایی و توسل به سخت کردن ساختارها و فرمالیسم می‌شود که نتیجه‌ی آن افت انگیزه و قوت گرفتن رفتارهای مغایر با اخلاق علمی خواهد بود (رک شود به یمنی ۱۳۹۷).

۱۳- بنابراین تغییرات در دانشگاه سازگار شونده می‌تواند در جهت آنتروپی یا در جهت تعادل پویا عمل کند: در حالت آنتروپی ساختارها و کارکردهای از توانایی انگیزه زایی و نوآوری علمی برخوردار نخواهند بود و دانشگاه به رویکرد اقتباسی روی خواهد آورد که اغلب مولد خلایقیت‌ها نیست (لوتان کوی ۱۳۹۱) که مطالعاتی در حوزه‌ی آموزش عالی ایران از جنبه‌های مختلف چنین ناکارآمدی را نشان می‌دهد.<sup>۱</sup> ولی زمانی که دانشگاه در راستای تعادل پویا، در درون و با بیرون از خود با ایجاد تغییر متأثر از سازگار شوندگی سیستم‌های پیرامونی در وضعیت خلاق و نوآورانه قرار می‌گیرد (سازگار شوندگی واکنشی) یا اینکه کارکردهای سیستم دانشگاه، موتور و محرک سیستم‌های مرتبط می‌گردد (سازگار شوندگی فعال). ماندگاری پویای دانشگاه‌های طراز اول دنیا بدون پذیرش چنین پویایی ممکن نشده است.

۱۴- سیستم دانشگاهی و سیستم‌های پیرامونی خاص هستند؛ ولی با توانایی سازگار شوندگی خود در فرایند پیچیده‌ی پیوند- گسستگی - بازپیوند قرار می‌گیرند (تعادل پویا): در این فرایند تعادل در ارتباطات دانشجو و استاد (پیوند) تنوع و تفاوت ایجاد می‌کند (گسستگی) که آن‌ها با تداوم تعامل و با برخورداری از انعطاف به پیوندی دیگر دست می‌یابند. این تعاملات نشان از وضعیت هولوگراماتیک دارد: دانشگاه نشانی از سیستم‌های پیرامونی دارد و سیستم‌های پیرامونی نیز نشانی از دانشگاه دارند. این امر در درون

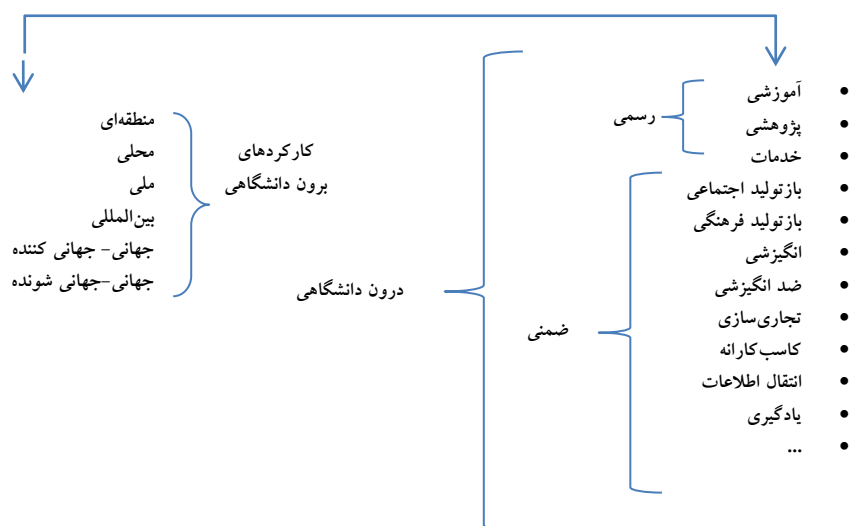
۱. مطالعات مهدی، ۱۳۸۸، اسماعیلی، ۱۳۹۰، قریشی خوراسگانی، ۱۳۹۵، خراسانی، ۱۳۸۷، حسن‌زاده بارانی کرد، ۱۳۹۵ از آن جمله‌اند.

۲. تاریخ دانشگاه‌های معروف دنیا نظیر هاروارد، ام. آی. تی، ... مؤید این امر است که با درک شرایط بیرون با نوآوری‌های خود، بیرون خود را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

تأملی در مفهوم دانشگاه سازگار شونده/۱۹

دانشگاه نیز صادق است: اگر دانشجویی از یک دانشگاه را به صورت تصادفی انتخاب کنیم او نشانه‌هایی از ویژگی‌های کل دانشگاه نیز در بردارد. از سوی دیگر ژرف‌نگری در کارکردهای دانشگاه می‌تواند نشانه‌هایی از ویژگی‌های کلی برخی از رفتارهای دانشجویان آن دانشگاه ارائه دهد. البته استثناها در اینجا مطرح نمی‌شود<sup>۱</sup>. خاص بودن هر دانشگاه با کارکردها و ساختارهای متنوع آن همراه است:

### الف: تنوع کارکردهای دانشگاه:



۱. به‌عنوان مثال: دانشجوی دانشگاه هاروارد می‌تواند نشانه‌هایی از ساختارها و کارکردهای آن دانشگاه ارائه دهد. مشاهده و بررسی سیستم آن دانشگاه نیز، نشانه‌هایی از ویژگی‌های دانشجویان آن دانشگاه را نشان خواهد داد.

ب: ساختارهای متنوع دانشگاهی:

- بوروکراتیک - متمرکز
- بوروکراتیک - غیرمتمرکز
- مریتوکراتیک
- منعطف تأمل پذیرانه
- منعطف واکنشی
- امنیتی
- آکادمیک - تعهد به استقلال و آزادی علمی
- "هیاتی"
- ...

ج: ارتباط بین الف و ب

این ارتباط به دو صورت وجود دارد.



مثالی ذکر کنیم:

کارکردهای آموزشی در یک ساختار بوروکراتیک ویژگی‌های زیر را خواهد داشت:

- تنظیم و ارائه برنامه درسی از بالا به پایین
- مترداف پنداشتن جریان آموزشی با حضور مرتب و الزامی دانشجویان در کلاس
- تعیین وظایف با قواعد سخت برای اعضای هیئت علمی
- حضور و غیاب اجباری
- ارزیابی از سوی استاد برخوردار از «قدرت» نهادی
- مدیران واحدهای دانشگاهی، به‌عنوان مجریان آیین‌نامه‌ای
- آیین‌نامه جایگزین تفکر در برخورد با پدیده‌های غیرقابل پیش‌بینی و نوظهور

چنین کارکردهایی نشان از رویکردی کاهنده مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه دارد به طوری که در آن:

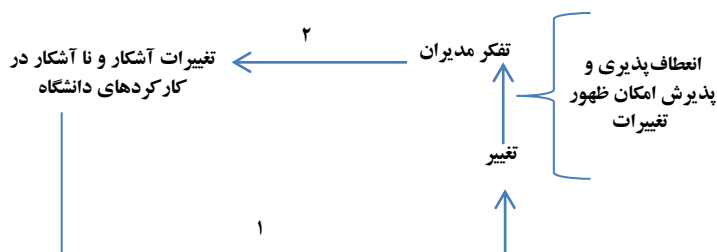
- بر حافظه تأکید می‌شود؛
- اصول از دلایل متمایز نمی‌شود؛
- کار دانشجو به‌عنوان تکلیفی تحمیل شده از بیرون در نظر گرفته می‌شود.

در صورتی که اگر توجه به تنوع دانشجویان مورد توجه باشد ویژگی‌های زیر را شاهد خواهیم بود:

- تعامل استاد و دانشجو در طراحی و اجرای درس.
- استاد به‌عنوان یک همراه (همراهی که دانشجو را با نگاهی همه‌جانبه نگر و تعالی‌بخش بر اساس تنوع شناختی و احساسی و عاطفی ... در اکوسیستم مربوطه می‌فهمد).
- نقد دانش و شناخت.
- معلم هدایت‌گر دانشجو، دانشجو تنظیم‌گر استاد.
- سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های دانشگاه حمایت‌کننده و تسهیلگر تعهد و مسئولیت‌پذیری استاد و دانشجو.
- آموزش همراه با یادگیری نه تنها در کلاس بلکه در فضای غیررسمی و ضمنی تداوم می‌یابد.

۱۵- چگونه «مدیریت مشترک خودکار» می‌تواند به نوآوری و تکامل سیستم دانشگاهی کمک کند؟ در این رویکرد تمامی عناصر دانشگاهی تصمیم‌گیر و یا تصمیم‌ساز هستند؛ آنچه در هدایت دانشگاه اهمیت دارد نشانه‌های آشکار و نیز نا آشکار می‌باشند. لازم است از طریق نزدیک شدن به نمادها، اسطوره‌های فرهنگ دانشگاه آن‌ها فهمیده شوند: اسطوره یک «استاد برتر» می‌تواند بیانگر فردی شود که فقط به انتشار فکر می‌کند و برتر بودن را از طریق آوازه پیدا کردن و سر زبان‌ها بودن دنبال می‌کند! چنین اسطوره‌های از طریق نمادها معرفی می‌شود: سطحی کاری، به هم چسباندن مطالب، رعایت نکردن کپی‌رایت، اجبار

دانشجو به دادن مقاله، «استثمار» دانشجو، بدون اینکه هدایت‌گر او برای پیشرفت و خلاقیت موردنظر باشد... ولی اسطوره‌ی یک استاد ممتاز بیانگر فرهیختگی و فضیلت جویی در زندگی دانشگاهی و اجتماعی او خواهد بود. از طریق اسطوره‌ها و نمادهای دانشگاهی است که می‌توان به درون واقعیت‌های سیستم دانشگاهی نفوذ کرد و آن‌ها را به صورت نسبی فهمید<sup>۱</sup>؛ بنابراین بر مدیران دانشگاهی از معلم کلاس تا رئیس دانشگاه است که ذهن تأمل پذیر داشته باشند. چنین ذهنی با کنشگری بر روی کارکردهای دانشگاه، تولید ساخت می‌کند و معانی نمادها را هرچند نسبی آشکار می‌کند. شکل زیر چنین تأمل پذیری را نشان می‌دهد:



۱۶- ولی چگونه مدیران دانشگاه می‌توانند ذهنی تأمل پذیر داشته باشند؟ چگونه در دانشگاه «مدیریت مشترک خودکار» می‌تواند وجود داشته باشد و چه تغییراتی را در سیستم دانشگاه طلب می‌کند؟ آیا می‌توان آن را

۱. در سمیناری که یکی از دانشجویان دکترا از کار خود ارائه می‌داد و استاد راهنمای آن‌هم در جلسه حضور داشت، دانشجو در هنگام ارائه، کتابی به زبان انگلیسی را به دانشجویان نشان داد و گفت «ببینید این کتاب «بایبل». شماست، اگر آن را نخوانید هیچی نمی‌فهمید!» در اینجا شاهد نمادی از سلطه اقتدار علمی هستیم، حتی اگر واقعاً آن کتاب از لحاظ علمی قابل استناد باشد، تمرکز صرف بر آن آثار شومی به بار می‌آورد که دوری از خلاقیت‌های فردی و ایجاد شناخت کور در معرفت‌شناسی از آن جمله است (نگاه کنید به آثار گاستون باشلارد، ادگار مورن و لوتان کوی).

از طریق «آموزش‌های رسمی، کارگاه آموزشی معرفت‌افزایی، دانش‌افزایی، بالندگی ...» کسب کرد؟ آیا می‌توان آن را در کلاس‌ها درس داد؟ به نظر ما این توانایی‌ها و مهارت‌ها، که هسته شناختی قوی در آن‌ها باید وجود داشته باشد، یاد‌دانی نیستند، بلکه از طریق کنشگری در موقعیت آموخته می‌شود! آن‌ها تجربی، معرفت‌شناختی، هستی‌شناختی، خود‌شناختی، مردم‌شناختی و جامعه‌شناختی ... نیز هستند. خلاقیت‌ها و ابتکارات، اکتشافات و روشنگری‌های فردی در بطن کنشگری‌ها به وجود می‌آیند، هرچند تأملات راجع به آن‌ها نیازمند در خلوت بودن است. این شناخت در تجربه، زایشی است و در موقعیت‌ها، در دیالکتیک نظر و عمل حاصل می‌شود. باید توجه داشت که مدیران دانشگاهی درحالی‌که در موقعیت‌ها تأثیر می‌گذارند ولی موقعیت‌ها نیز بر آن‌ها تأثیر می‌گذارند ولی در رویکردهای از بالا به پایین در برابر این تأثیر مقاومت می‌کنند: آن‌ها موقعیت را می‌سازند ولی موقعیت‌ها نیز آن‌ها را می‌سازند! مدیریت مشترک خودکار نیازمند مهارت‌هایی نظیر موارد زیر است:

- ۱- **تأمل در خود:** که با مسیری که فرد در زندگی پیموده است مرتبط است. بورديو وقتی خود را نقد می‌کند، می‌نویسد "برای اینکه نظرات فردی او برای مخاطبان قابل فهم باشد، از تحلیل مسیر علمی خود شروع می‌کند" (P. Bourdieu, 2004). لازم است هر کنشگر سیستم دانشگاهی تحلیلی از مسیر حرفه‌ای خود، تبار خود، ریشه‌شناسی رفتارهای علمی و رویکردهای ذهنی خود انجام می‌دهد.
- ۲- **زمینه‌شناسی.** کنشگر دانشگاهی برای اینکه بتواند رخدادهای سیستم دانشگاهی و موقعیت‌های آموزشی، یادگیری، پژوهشی را بفهمد، ضروری است که بتواند زمینه پیدایش آن‌ها را نیز بررسی کند. هر رخدادی، در اثر ارتباط با رخدادهای قبلاً وجود داشته است (تاریخ) و نیز آن‌هایی که در زمان حال اتفاق می‌افتد، معنی پیدا می‌کند. به‌عنوان مثال تعهد کاری و مسئولیت‌پذیری اعضای هیئت‌علمی، در بستر زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی، سنت‌های دانشگاهی، جو علمی ... موجود به وجود می‌آید (به وجود نمی‌آید) که بدون فهم ارتباط آن‌ها با زمینه‌ای تاریخی قابل فهم نخواهد بود
- ۳- **شناسایی تأمل‌پذیرانه دانشگاه که با رویکرد انتقادی عوامل آشکار (فعالیت‌های استادان، دانشجویان، کارکنان و مدیران ...) و نا آشکار (انگیزه‌های کنشگران، اسطوره‌ها و نمادهای دانشگاهی، تأثیرات**

ماندگار، سنت‌های دانشگاهی ... به صورت دوره‌ای توسط خبرگان مستقل بررسی شود. در این رویکرد مدیران نیز راجع به نقش خود در شکل‌گیری وضعیت موجود سیستم دانشگاهی تأمل می‌کنند؟

۴- **تعامل خلاقانه بین مدیر و سازمان دانشگاه.** توان سازگار شوندگی دانشگاه از این تعامل سود برده ولی آثار آن می‌تواند آشکار و یا نا آشکار باشد. وضعیت انتشارات اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان را مثال می‌زنیم: تعداد زیاد مقاله و کتاب که ساختارهای موجود دانشگاهی در ایران نیز آشکارا کمیت آن‌ها را بیشتر مورد توجه قرار می‌دهند، بعد آشکار تغییرات "علمی" است، ولی اینکه چگونه آن‌ها به وجود می‌آیند، چه معیارهای اخلاق علمی در ساخت آن‌ها مورد توجه بوده است، انگیزه اصلی از تولید آن‌ها چیست تا چه حد در توسعه دانش مربوطه مؤثر بوده‌اند و چگونه آن‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرند ... آشکارا مشخص نمی‌شوند: آیا انگیزه هیئت‌علمی برای تولید مقاله، امتیاز است یا شناسایی و بررسی یک مسئله چه به صورت نظری یا تجربی ...؟ فرض کنیم شرط الزامی آیین‌نامه‌ای استخراج مقاله از رساله در دانشگاه‌ها وجود نداشته باشد، آیا روند کمی مقاله‌نویسی به این صورت خواهد بود؟ آیا اجباری بودن نگارش مقاله برای رساله‌ی دانشجویان ضرورتاً نشان از روحیه‌ی علمی آن‌ها دارد؟

۵- **هدایت.** در این مدیریت قدرت در بدنه دانشگاه توزیع می‌کند، به‌نوعی که هر کنشگر دانشگاهی خود را در وضعیت دانشگاه مؤثر دانسته و زندگی دانشگاهی را با زندگی خود نه‌تنها در دانشگاه بلکه در بیرون از آن در ابعاد علمی، فرهنگی و اخلاقی مرتبط می‌داند. در این صورت یک دانشگاهی در دانشگاه "نقش" بازی نخواهد کرد بلکه در دانشگاه زندگی کرده و زندگی دانشگاهی او با تعارض در زندگی بیرون از دانشگاه قرار نخواهد گرفت.

۶- **کلیت.** در دانشگاه سازگار شونده، توجه به اثر پنهان‌کننده، سرکوب‌کننده و کنارگذارنده کلیت سیستم اساسی است: اینکه ملاحظه می‌شود دانشجویی یا هیئت‌علمی‌ای که چندان موفق نیست وقتی که در دانشگاهی دیگر وارد می‌شود، موفق می‌شود به این معنی است که آن دانشگاه (سازمان)

تأملی در مفهوم دانشگاه سازگار شونده/۲۵

جدید توانسته است به آنچه در موقعیت قبلی از این افراد شناخته نشده، پس زده یا سرکوب شده بود، مجال ظهور و فعال شدن بدهد. باید توجه شود که در هر کنشگر دانشگاه توانایی‌ها و مهارت‌هایی نهفته است که ممکن است ساختار رسمی و کمتر منعطف یا غیر منعطف اجازه ظهور برخی یا تمامی آن‌ها را ندهد یا آن‌ها را به محض ظهور سرکوب کند<sup>۱</sup>.

### جمع بندی

هویت دانشگاه در فعالیت‌ها، جو، تاریخ و سنت‌های آن از طریق نمادها و اسطوره‌های آن شناخته می‌شود. این هویت می‌تواند منسجم یا ناپایدار باشد. هویت منسجم هماهنگی و سازگار شوندگی درونی در بردارد. در آن تعارض‌ها از طریق تعادل پویا به ارتقاء و تکامل سیستم دانشگاهی کمک می‌کند. ولی هویت ناپایدار به جهت اختلال در کارکردهای سیستم دانشگاهی از یک سو و سخت بودن ساختارهای آن، با کمترین چالش‌ها یا فشارهای بیرونی و با تنش‌های درونی ناشی از ناهماهنگی کارکردها با یکدیگر و نیز با ساختارها، با ازهم گسیختگی مواجه می‌شود.

در دانشگاه‌های سازگار شونده، مدیران توجه می‌کنند که چگونه هویت منسجم می‌تواند ناپایدار شود و سازمان داشته باشد. سازمان<sup>۲</sup>، که نباید بانظم مترادف گرفته شود، "خاصیت یک سیستم است که قادر است درعین حال که مجموعه خود را حفظ می‌کند، خود را نیز حفظ می‌کند و درعین حال که عناصر مجموعه را به یکدیگر مرتبط می‌کند، خود را

---

۱. دانشجویی به سراغ استادی در یکی از دانشگاه‌های کشور می‌رود و راجع به نتیجه امتحان خود و با توجه به تلاش و فعالیت‌های کلاسی که انجام داده است تقاضای تجدیدنظر می‌کند. «استاد» می‌گوید: واقعیت این است که نمره تو هفده است. ولی من «حال نمی‌کنم آن نمره را به تو بدهم» لذا همین نمره برای تو کافی است! تصور کنیم این برخورد چه واکنش‌های منفی و ناخوشایندی در ذهن دانشجو می‌تواند به وجود آورد و بر این اساس او نسبت به دانشگاه، استاد، مدیریت آموزش... چه دیدی پیدا می‌کند؟

<sup>2</sup>.Organisation

نیز به سازمان‌های دیگر مرتبط می‌کند و درعین‌حال که مولد است، خود را نیز بازتولید می‌کند. ( E. Morin, 1977).

بنابراین سازمان دانشگاه که انعطاف‌پذیر، گشوده به تغییر و تأمل‌کننده در خود و دربردارنده‌ی نظم و بی‌نظمی بوده، توان این را دارد درعین‌حال که پیوستگی درونی خود را حفظ می‌کند، به تنوع درونی نیز بها دهد؛ تلاش دارد که با بیرون از خود پیوند داشته باشد، کارکردهای خود را بطن ساختاری منعطف فعال سازد و در بطن تغییر ساختارها و کارکردها، انسجام سیستم را حفظ کند. این انسجام، هویتی به سیستم دانشگاه می‌دهد که باینکه یک کل (پیوستگی عناصر) را می‌سازد، به چندگانگی آن کل اهمیت می‌دهد؛ این هویت با ابعاد آشکار و نا آشکار خود که به‌طور مداوم با پدیده‌های نو مواجه می‌شود، ماندگاری پویای دانشگاه را در بستر تغییرات نوید می‌دهد. ماندگاری در خود فرد رفتن نیست بلکه زایش مداوم "کیفیت‌های بی‌نام" است. این مفهوم کریستوفر الکساندر برای دانشگاه‌های که می‌خواهند مسیرهای نوآوری را کشف کنند ارزشمند است (رجوع شود به محمد یمنی ۱۳۹۷. ب).

عدد و رقم تعداد مقاله، کتاب، دانشجو، استاد با مراتب بالا ... (که گاه ترفندهای دست‌یابی به آن‌ها آثار مخرب در اخلاق دانشگاهی به همراه دارد) با تزئین آشکارها و افتخار کردن به آن‌ها، بیشتر اوقات لایه‌های پنهان هویت دانشگاه را پنهان می‌کند. تعارض‌های ناشی از فعالیت آن لایه‌ها، معمولاً رشد توان مجهولی پیدا می‌کنند. زمانی که مدیریت از بالا به پایین بر روی پدیده‌های آشکار تمرکز کند و با غیر منعطف کردن ساختارها، فاصله بین پدیده‌های آشکار و لایه‌های پنهان سیستم دانشگاهی را بیشتر کند، دانشگاه را به‌سوی هویتی ناپایدار و گسستگی هر چه گسترده‌تر بین کمیت و کیفیت سوق خواهد داد.

- اسماعیلی، میترا (۱۳۹۰)، بررسی وضعیت ارتباط دانشکده‌های فنی مهندسی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران با صنعت در چارچوب نظام ملی نوآوری". رساله دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی.
- حسن‌زاده بارانی کرد، سودابه (۱۳۹۵)، "طراحی الگوی کیفیت در آموزش عالی از منظر ذی‌نفعان. (مطالعه موردی: دانشکده‌های فنی و مهندسی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران)"، رساله دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی.
- خراسانی، اباصلت (۱۳۸۷)، "طراحی الگوی بررسی کیفیت دانشگاه‌های دولتی ایران بر اساس مدل‌های رایج کیفیت (دکتری)"، رساله دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی.
- صالحی، منیره (۱۳۹۵) "ارزیابی توان سازگار شوندگی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران و عوامل مؤثر بر آن". رساله دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی
- قریشی خوراسگانی، مریم (۱۳۹۵)، آسیب‌شناسی پردیس‌های خودگردان دانشگاه‌های دولتی شهر تهران (وزارت علوم، تحقیقات و فناوری)، رساله دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی.
- کوی، لوتان (۱۳۹۱)، آموزش و پرورش: فرهنگ‌ها و جوامع (ترجمه محمد یمنی) انتشارات سمت. چاپ دوم.
- مورن، ادگار (۱۳۷۴)، روش: شناخت (ترجمه علی اسدی) انتشارات سروش.
- مورن، ادگار (۱۳۸۷)، یادگیری در عصر سیاره‌ای (ترجمه محمد یمنی) پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
- مهدی، رضا (۱۳۸۸)، «ارزیابی استراتژی‌های تولید علم در گروه فنی مهندسی با تأکید بر چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران"، رساله دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی.
- یمنی، محمد (۱۳۸۸) چاپ دوم (۱۳۹۴) «دانشگاه سازگار شونده: یک فرایند پیچیده» در رویکردها و چشم‌اندازهای نو در آموزش عالی (به اهتمام محمد یمنی) پژوهشکده‌ی مطالعات فرهنگی و اجتماعی صص: ۶۴-۱۳.
- یمنی، محمد ۱۳۹۷ الف «از کیفیت تا کمیت» در آموزش عالی به کجا می‌رود؟ به اهتمام محمد یمنی، موسسه‌ی پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی

- یمنی، محمد (۱۳۹۷ ب). برنامه‌ریزی توسعه‌ی دانشگاهی: رویکردی کاهنده، موقعیتی پیچیده، انتشارات سمت.
- محمد یمنی (۱۳۹۷ ج). کیفیت در آموزش عالی، انتشارات سمت، چاپ سوم.
- یمنی محمد ۱۳۹۸ «پداگوژی دانشگاهی در ایران» در آموزش عالی در ایران: حال و آینده پژوهشکده‌ی مطالعات فرهنگی و اجتماعی (به اهتمام محمد یمنی) زیر چاپ.
- Barnett.R (2018) *The Ecological University. A Feasible Utopia*. Routledge.
- Blondin (2018), *Appropriation culturelle et rapports de domination. Le devoir*.10 Juillet.
- Bourdieu.P(2004), *Esquisse pour une auto-analyse*. Paris, *Raisons d'Agir*; Chapitre.1.
- Deslauriers.J.P (1991), *Recherch Qualitative Guide Pratique*.Montreal.Cheneliere/Mc Graw, Hill.P.16.
- Higher Education in the age of disruption. Conference in M.I.T. University, fev.2019.
- Judge, T. A. Thoresen, C. J. Pucik, V. & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 107-122.
- Kenney. S (2008) *creating adaptive organization*. Toffler Associates.
- Lafon.R.al (1965), *Vocabulaire de psychopédagogie et de psychiatrie de l'enfant; paris. PUF*.
- Levchuk, G. Serfaty, D. & Pattipati, K. R. (2006). Normative design of project-based adaptive organizations. In Shawn, ET all, op.cit. pp. 249-287.
- Piaget. J, (1936), 9ed 1977*la naissance de l'intelligence chez l'enfant*Delachaux et Neislet.
- Ployhart, Robert.E, and Paul D. Bliese (2006). "Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. "In Shawn Burke, Linda G. Pierce, Eduardo Salas; ed. Op.cit. PP: 3-39.
- Pulakos, Elaine D. David W. Dorsey, and Susan S. White.(2006), "Adaptability in the workplace: Selecting an adaptive workforce. "pp. 41-72; in Shawn Burke, ET all, Op.cit.
- Rock.p (1982) *symbolic interaction*. R.B smith, P.K. Manning (Ed), *A handbook of social Sciences Methods*. V. 2, *Qualitative Methods*; Cambridge. Mass.Ballinges, 33-49; cite

- 
- Schunn, C. D. & Reder, L. M. (1998). Strategy adaptability and individual differences *The psychology of learning and motivation*. 38, pp. 115-154.
  - Scott.N.R (2018), Adaptive learning in the classroom and beyond, <https://edtechnology.co.uk/> Apr 27, 2018, #adaptive-learning #personalized-learning #scott-n-romaniuk #university-of-Trento.
  - Shawn Burke, C. Pierce, L. G. & Salas, E. (Eds). (2006). Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments, Elsevier. JAI. Netherland.