

## اداره هیئت امنایی در نظام آموزش عالی ایران

رضا مهدی<sup>۱</sup> و اذن الله آذرگشب<sup>۲</sup>

### چکیده

کیفیت اداره هر نهاد یکی از عوامل اساسی موفقیت آن در مسیر پیشرفت، توسعه، کارایی و اثربخشی است. نظام آموزش عالی به‌طور عام و دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی به‌طور خاص متأثر از سازکار و کیفیت اداره این نهادهای دو وضعیتی، علمی و بروکراتیک، است. انباشت تجربه نظامهای آموزش عالی در کشورهای توسعه‌یافته حاکی از ضرورت اداره دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی به‌ویژه نهادهای علمی دولتی و عمومی بر مبنای نظام هیئت امنایی است. قانون تشکیل، وظایف و اختیارات هیئت امناء و کیفیت اجرای آن می‌تواند اثرگذاری این هیئت بر موفقیت و کارآمدی دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی را در بلندمدت فراهم کند. در این مطالعه با استفاده از روش نظریه داده بنیاد بر اساس نظرهای ۱۵ مطلع و متخصص آموزش عالی، الگویی برای اداره نظام آموزش عالی به‌ویژه دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی دولتی از منظر اداره هیئت امنایی توسعه داده شده است. بر اساس نتایج پژوهش، اداره هیئت امنایی زمینه‌هایی برای بهبود اساسی نظیر ایجاد تنوع در تشکیلات هیئت امناء، اختیار نصب و عزل رئیس نهاد علمی، اشراف به فعالیتها و نظارت واقعی بر عملکرد دانشگاه، تصمیم‌گیری جمعی بر مبنای رسالت نهاد و نیازهای محلی و بومی، مشارکت و درگیر کردن ذینفعان، دانشجویان، استادان، خانواده‌ها، مردم و کارفرمایان در فرایند اتخاذ تصمیم و حل مسائل دارد. در واقع، با سازکارهای اداره هیئت امنایی فعلی، امکان بهره‌گیری از حداکثر مزایا و منافع این نوع اداره کردن فراهم نبوده و لازم است نظام هیئت امناء به‌طور مستمر و متناسب با نوع نهاد توسعه یابد.

**کلید واژگان:** نظام آموزش عالی، اداره هیئت امنایی، هیئت امناء، اداره دانشگاه، ایران.

### مقدمه

کیفیت اداره<sup>۳</sup> نظام‌مند و سازگار شونده هر نظام اجتماعی یکی از عوامل کلیدی پیروزمندی آن در مسیر پیشرفت، توسعه، تعالی و کارایی و اثربخشی است. در دنیای رقابتی امروز که هستی فیزیکی یا ماهیتی

۱. استادیار گروه آینده پژوهی پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، تهران، ایران.

\* نویسنده مسئول: mahdi@isecs.ac.ir

۲. استادیار دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، ایران: azargashb1@yahoo.com

پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۷/۲

دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۸/۲۳

نظامهای اجتماعی پیوسته در معرض تهدیدهای ویرانگر است، نظام راهبری این نظامها برای ایفای مناسب و بهره‌ور کارکردها و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در قبال جامعه، مردم و تمام ذینفعان مستقیم و غیر مستقیم بسیار حایز اهمیت و تعیین کننده است. نظامهای آموزش عالی به‌طور عام و دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی به‌طور خاص به‌منابه نظامهای اجتماعی بسیار پیچیده و سرنوشت ساز متأثر از سازکار و کیفیت اداره و راهبری هستند. چگونه می‌توان بیش از ۲۰۰۰ واحد آموزش عالی را در گستره ۱/۶ میلیون کیلومتر مربع با جمعیت بالغ از ۴/۵ میلیون نفر، از یک دفتر مرکزی با قاعده مخصوص ذات اقدس اله، کن فیکون، اداره کرد؟ این همه انتقاد به آموزش عالی و ناهمسویی نظام دانشگاهی با نیازهای فعلی و آتی جامعه محلی و ملی در ابعاد سیاسی، اقتصادی و اجتماعی - فرهنگی نتیجه مستقیم شیوه اداره این نظامهاست. واقعاً چگونه می‌توان نظام ملی آموزش عالی را به‌صورت اثربخش، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو اداره کرد؟

تجربه انباشتی نظامهای آموزش عالی در کشورهای توسعه یافته از جمله ایالات متحده، حاکی از ضرورت اداره دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی به‌ویژه نهادهای علمی دولتی و عمومی بر مبنای نظام هیئت امنایی است. قانون تشکیل، وظایف و اختیارات هیئت امنای و کیفیت اجرای آن می‌تواند اثرگذاری این سازکار بر موفقیت و کارآمدی دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی را در بلندمدت فراهم کند. به‌رغم آگاهی از اهمیت و ضرورت شیوه اداره هیئت امنایی، ضعف عمده این شیوه در اختیارات و کارکردهای هیئتهای امنای در اداره و راهبری دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی است (Azargashb, Arasteh, Sabaghian & Towfighi, 2007).

برای بیان مسئله هیئتهای امنای در نظام آموزش عالی ایران شواهد متعددی همچون وضعیت کنونی نظام آموزش عالی در موضوعات مهمی نظیر پذیرش دانشجو، طراحی و بازنگری برنامه‌های درسی، بودجه و منابع مالی، کیفیت، تعامل با جامعه و محیط، فعالیتهای بین‌المللی، رسالت محوری و تنوع کارکردی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، سیاست‌زدگی و غلبه سیاست بر خط مشی‌گذاری علمی، وزیر علوم، تحقیقات و فناوری به‌عنوان رئیس تمام هیئتهای امنای نهادهای علمی، اختیار عزل و نصب تمام رؤسای دانشگاهها برای وزیر، عدم ایفای نقش ساختارمند در انتصاب و برکناری رئیس دانشگاه، معاونان دانشگاه و رؤسای دانشکدهها و واحدهای اصلی وابسته به دانشگاه، الزام تأیید دستورجلسات هیئتهای امنای از طرف وزیر، ضرورت تأیید صورتجلسات هیئتهای امنای برای ابلاغ به‌منظور اجرا، اصرار وزارت یادشده در همسانی و یکدستی مصوبات تمام هیئتهای امنای، وابستگی دانشگاهها به ستاد وزارت، پاسخگو نبودن هیئتهای امنای به دولت، مقامات محلی، مجلس، مردم و سایر ذینفعان، بی‌توجهی هیئتهای امنای به تعامل دانشگاهها با جامعه، محیط، دولت، صنعت، محافل علمی بین‌المللی و همه ذینفعان، درگیری هیئتهای امنای با امور عادی و روزمره دانشگاهها، نبود نقش‌آفرینی هیئتها در برنامه‌ریزی درسی و تعیین رشته‌های تحصیلی، سیاستهای پذیرش دانشجو، شرایط اعطای مدارک علمی و ... قابل ارائه است.

علاوه بر شواهد موجود، مقایسه برآیند نتایج پژوهشهای اخیر درباره هیئتهای امنای شامل آذرگش و همکاران (Azargashb et al., 2007)، باستدو (Bastedo, 2009)، کسکه و محب‌زادگان (Sajjadi, Maleki, Hadi & Mohebzadegan, 2011)، سجدی و همکاران (Kaskeh & Mohebzadegan, 2011)، Hasanzadeh, 2014) و هندریکسون و همکاران (Hendrickson, Lane, Harris & Dorman, 2013) نشان می‌دهد که حتی به‌رغم برخورداری از برخی اختیارات قانونی، نظام اداره هیئت امنایی از کارآمدی لازم برای نظام آموزش عالی کشور برخوردار نبوده است. برخی از یافته‌های این پژوهشها عبارت‌اند از: اختیارات هیئتهای امنای در نظام آموزش عالی ایران در مقایسه با اختیارات این هیئتها در دانشگاههای معتبر جهان گستردگی کمتری دارد، وزیر علوم، تحقیقات و فناوری هسته مرکزی همه ابتکارات و مصوبات هیئتهای امناست، به‌دلیل سطح اختیارات و ناآشنایی با وظایف و نقشها، هیئتهای امنای پاسخگوی عملکرد دانشگاه و رئیس دانشگاه نیستند، ارتباط و تعامل هیئتهای امنای با دانشگاه و عملکرد و فعالیتهای آن کم است و اعضای آن به کم و کیف فعالیتهای دانشگاه اشراف ندارند، ضرورت افزایش اختیارات، وظایف و سطح پاسخگویی هیئتهای امنای، ضرورت رهاسازی امور روزمره و ورود هیئتهای امنای به امور راهبردی و سرنوشت ساز دانشگاه، نبود اختلاف معنادار بین عملکرد هیئتهای امنای، استفاده نکردن هیئتهای امنای از برخی ظرفیتهای قانونی، ناکارآمدی ترکیب هیئتهای امنای و روش انتخاب اعضا، تخصص و انگیزش آنها برای ایفای نقش تعیین کننده.

با بررسی شواهد و برآیند نتایج پژوهشها این مسئله در ذهن نویسندگان شکل گرفت که چرا اولاً کارکرد و اختیارات هیئتهای امنایی نهادهای علمی کشور ضعیف و حداقلی است و ثانیاً شرایط، زمینه‌ها، راهکارها و پیامدهای دستیابی به الگوی هیئت امنایی اثربخش که متضمن تنوع و کارآمدی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی کشور باشد، کدام‌اند؟ با طرح این مسئله، تحقیق درباره توسعه الگوی اداره هیئت امنایی در دانشگاههای دولتی ایران آغاز شد، چرا که یکی از مسائل کلیدی نظام آموزش عالی و دانشگاههای ایران به‌ویژه دانشگاههای دولتی این است که آنها به‌رغم به‌کارگیری الگوی راهبری هیئت امنایی، از مزایا و کارآمدی کامل و اثربخش این نوع اداره کردن برخوردار نیستند. یکی از دلایل اصلی این کاستی، کامل نبودن ضوابط و پایبند نبودن سیاستگذاران و تصمیم‌گیران آموزش عالی به شرایط، الزامات و زمینه‌ها، راهبردها و پیامدهای اداره هیئت امنایی است. در این پژوهش تلاش شده است تا برخی از عوامل، شرایط، زمینه‌ها، پیامدها و راهبردهای اداره هیئت امنایی با تأکید و تمرکز بر گلوگاه اصلی (مقوله محوری) به‌عنوان مسئله کلیدی در اداره هیئت امنایی شناسایی و توسعه داده شود.

هدف اصلی این پژوهش توسعه الگویی برای اداره هیئت امنایی در نظام آموزش عالی به‌ویژه دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی دولتی ایران بود. چنین الگویی با استفاده از روش نظریه داده بنیاد<sup>۴</sup>

(مبنایی) بر مبنای ایده‌ها، داده‌ها و نظرهای ۱۵ مطلع و متخصص آموزش عالی با توجه به زمینه‌ها و واقعیتهای عملی و اجرایی، طراحی و تدوین شده است. پرسش اصلی این بود که چه الگویی از اداره هیئت امنایی می‌تواند برای راهبری علمی و اجرایی دانشگاههای دولتی ایران توسعه داده شود؟ بر اساس پارادایم کلی نظریه مبنایی، پرسشهای فرعی این پژوهش عبارت بودند از: ۱. مقوله کانونی (پدیده محوری) الگوی اداره هیئت امنایی دانشگاههای ایران چیست؟ ۲. شرایط علی برای توسعه الگوی اداره هیئت امنایی در دانشگاههای ایران کدامند؟ ۳. شرایط زمینه‌ای برای توسعه الگوی اداره هیئت امنایی در دانشگاههای ایران کدامند؟ ۴. شرایط مداخله‌گر و میانجی برای توسعه الگوی اداره هیئت امنایی در دانشگاههای ایران کدامند؟ ۵. راهبردها و مداخلات مؤثر برای استقرار الگوی اداره هیئت امنایی در دانشگاههای ایران کدامند؟ ۶ الگوی اداره هیئت امنایی کارآمد چه نتایج و پیامدهای اساسی برای دانشگاههای ایران دارد؟ در این پژوهش تلاش شد تا بر اساس نظرهای متخصصان و مطلعان<sup>۵</sup> آموزش عالی، به این پرسشها پاسخ داده و الگوی مفهومی معینی برای توسعه الگوی اداره هیئت امنایی در نظام آموزش عالی ایران استخراج شود.

### چارچوب مفهومی و پیشینه اداره هیئت امنایی نهادهای آموزش عالی

در نظامهای هیئت امنایی، این هیئت در نوک هرم ساختار اداره و راهبری دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی قرار دارد و صیانت از استقلال سازمانی و آزادی علمی، تضمین اثربخشی و کارایی (بهره‌وری) و اطمینان از مدیریت مطلوب نهاد علمی از کارویژه‌ها و کارکردهای مهم هیئت امنای مؤسسات آموزشی و پژوهشی است (Campbell, 2002). با توجه به قاعده سنتی خوداداره کردن<sup>۶</sup> دانشگاهها، از اداره هیئت امنایی نهادهای علمی به‌عنوان شیوه اثربخش اداره مستقل و خودگردان دانشگاهها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی یاد می‌شود (Azargash et al., 2007; Birnbaum, 2003). در تبیین اهمیت نقش و جایگاه هیئت امنا کلارک (۲۰۰۵) معتقد است که این هیئت به‌عنوان جایگاه شخصیت حقوقی، سپری در مقابل نفوذ قدرتهای بیرونی در هنجارها و سازکارهای نهاد دانشگاه است. با توجه به پیچیدگی بسیار نهاد دانشگاه و نظام آموزش عالی و انتظارات مردم و جامعه از کارآمدی آن در پیشرفت و تعالی جامعه، نقش هیئت امنا بسیار مهم و تعیین کننده است. بدیهی است ایفای نقش و تعهدات اساسی مستلزم اختیارات و مسئولیت‌پذیری متناسب با وظایف و توقعات هیئتهای امناست. در تقسیم‌بندی کلان، طرفداری از رسالت نهادی، انطباق با تغییرات محیطی و تشویق و ترغیب مشارکتهای دموکراتیک با ذینفعان از وظایف و تعهدات هیئت امنای نهادهای علمی است.

5. Informants

6. Self-governance

هیئت امنای به‌مثابه مالک حقوقی (Gadd, 1997) سرمایه‌ها و دارایی‌های معنوی، فیزیکی و مالی نهادهای آموزش عالی را به امانت نگهداری می‌کنند. این مسئولیت نباید به سایر افراد و اشخاص واگذار شود. لازم است هیئت امنای رسالت نهادهای علمی را تصویب و عملیاتی کند، نهاد علمی را برای مردم تفسیر کند و مرزهای بین ذینفعان درونی و بیرونی را گسترش دهد (وظیفه مرزگستری<sup>۲</sup>)؛ به عبارتی، امنای نگهبانان اعتماد عمومی و به جای مسئولان دولتی، اداره‌کننده دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی هستند. مسئولیت آنها حصول اطمینان از این امر است که نهادهای آموزش عالی در خدمت هدفی که برای آن طراحی شده است، قرار دارند و رسالت‌های خود را انجام می‌دهند و با پرورش شهروندانی تحصیل‌کرده به تولید دانش و حفظ میراث فرهنگی در خدمت خیر عمومی کمک می‌کنند. هیئت امنای به‌مثابه نقطه اتصال بین آموزش عالی و جامعه عمل می‌کنند (Novak & Johnston, 2005). توقع است که امنای و هیئت امنای به رسالت نهادی وفادار باشند، محیط پیرامون نهاد را تفسیر و از پیوندهای راهبردی با تمام ذینفعان خدمت، اطمینان حاصل کنند.

مفهوم اداره هیئت امنایی تجلی سازمانی و اجتماعی ارزشی است که از گذشته برای تعلیم و تربیت قایل بوده‌اند. این مفهوم پاسخ به این پرسش مبنایی است که اگر آموزش به‌مثابه سازکار اصلی در خدمت پیشرفت نوع بشر است، چه کسی باید مسئول اطمینان از تحقق این هدف مهم باشد؟ پاسخ به این پرسش با توجه به اهداف ویژه آموزش طی هزاران سال، انواع نهادهای ایجاد شده برای دستیابی به این اهداف و زمینه‌های تاریخی شکل دهنده تجلی و سیمای فکری بشر، متنوع است (Hendrickson et al., 2013). اهمیت نهادهای آموزش عالی برای پیشرفت و تعالی جامعه مستلزم بدنه اعمال نظارت امانتدارانه و سپردن مسئولیت تداوم پیشرفت بشر به این سازمانها و نهادهای دو وجهی<sup>۱</sup>، بروکراتیک و علمی است (Blau, 1973). در اداره هیئت امنایی وجود امانتداران و معتمدان به معنای وجود ذینفعان است. در نظام آموزش عالی، جامعه ذی‌نفع اصلی و کلیدی است و انتظار امانتداری از هیئت‌های اداره‌کننده دانشگاهها و نهادهای علمی دارد. وظیفه امنایی به این معناست که اعضای هیئت امنای وظیفه حفظ تمامیت نهاد علمی را در ابعاد مختلف علمی و سازمانی بر عهده دارند و هیچ‌گونه دستاویزی برای هیچ یک از اعضای هیئت امنای برای کنار گذاشتن وظیفه امانتداری وجود ندارد. همواره نقش عضو هیئت امنای محافظت از رسالت، سلامت، بهزیستی و اهداف و اصول بنیادی دانشگاه و مؤسسه آموزشی و پژوهشی متبوع است (AGB, 2009; Kezar, 2006). در ادبیات هیئت امنای فهرست جامعی از وظایف و مسئولیت‌های اصلی اولویت‌دار این هیئت‌ها ارائه شده است که عبارت‌اند از (Nason, 1980):

۱. انتصاب رئیس دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی؛
۲. پشتیبانی از رئیس؛
۳. پایش عملکرد رئیس؛
۴. تئور رسالت نهاد علمی؛
۵. تصویب برنامه‌های بلندمدت نهاد علمی؛
۶. نظارت بر برنامه‌های آموزشی؛

7. Boundary-spanning

8. Bifurcated

۹. انجمن هیئت‌های اداره دانشگاهها و کالج‌های ایالات متحده

۷. اطمینان از گشایش مالی؛ ۸. حفظ استقلال نهادی؛ ۹. ارتقای پنداره و تصویر عمومی نهاد علمی؛ ۱۰. تفسیر و تشریح جامعه محلی برای پردیس مؤسسه؛ ۱۱. خدمت به‌مثابه دادگاه استیناف؛ ۱۲. ارزیابی عملکرد هیئت امانا.

وظایف و مسئولیتهای یادشده مبین پنج حوزه اصلی اداره کردن شامل رهبری، رسالت، امور مالی، روابط بیرونی و خودارزیابی است. از میان این مسئولیتهای انتخاب، پشتیبانی و ارزیابی عملکرد رئیس دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی، مهم‌ترین مسئولیت هیئت اماناست. علی‌رغم ارزش و اهمیت عزل و نصب رئیس در اداره هیئت امنایی، در برخی کشورها از جمله ایران هیئت امانا هیچ تأثیر و نفوذ مستقیم و نظام یافته‌ای در عزل و نصب رئیس و همکاران وی ندارد. بدیهی است در یک سازمان علمی شرح و تفصیل رسالت نهادی، نقش بنیادی هیئت امانا و اجرای سیاستها و شیوه‌ها در جهت تحقق رسالت نهادی مسئولیت رئیس دانشگاه است. در واقع، نظیر آنچه در اداره نهادهای تجاری- اقتصادی وجود دارد، رابطه هیئت امانا و رئیس دانشگاه پاشنه آشیلی است که عاقبت عملکرد دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی وابسته به آن است. از این‌رو، انتخاب درست شخصی شایسته برای ریاست دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی مهم‌ترین نقش هیئت امانا در فرایند مدیریت امنایی است. لازم است این فرایند با بالاترین کیفیت همراه با فهم و درک و پذیرش اعضای هیئت امانا از کیفیتها و شخصیت منحصر به‌فرد نهاد علمی و چالشها و انتظارات فراروی دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی صورت گیرد. انتصاب رهبری شایسته و مقتدر با مهارتهای متنوع ضروری برای مدیریت چالشهای پیچیده فرارو، هر چند لازم، ولی کافی نیست. هیئت امانا باید اطمینان حاصل کند که نامزد ریاست دانشگاه متناسب با ویژگیهای عملیاتی و سازمانی دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی است. بنابراین، اعضای هیئت امانا باید در تفکر خود درباره رهبر توانمند در پیشرفت دانشگاه و بازتاب هنجارها و ارزشهای متمایز دانشگاه در خصوص همتایان (رقبا) شفاف و متحد باشند. پس از انتخاب و انتصاب رئیس دانشگاه لازم است هیئت امانا وی را با حیات دانشگاه تحت رهبری متحد سازد و عملکرد وی را برای اطمینان از انتقال مسئولیت و همکاری اثربخش هیئت امانا و رئیس دانشگاه پایش و ارزیابی کند.

نوواک و جانستون (Novak & Johnston, 2005) نحوه حفظ نقش سنتی هیئت امانا در رسالت نهادی را این‌گونه تشریح کرده‌اند: لازم است هیئت امانا تعهدات نهاد آموزش عالی را برای ارائه خدمات عمومی به‌واسطه رسالت نهادی ترویج و بر تحقق آنها نظارت کند. گفت‌وگوها در سطح هیئت امانا می‌تواند تفاوت عمده‌ای در نحوه خدمت‌رسانی دانشگاه به خیر عمومی به‌واسطه پایبندی به رسالتها و تحقق آنها یا سازگاری و انطباق رسالتها، حسب اقتضا، ایجاد کند.

به علاوه، هیئت امانا مسئول ثبات و گشایش مالی دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی است و این تعهد را به سه روش تصویب بودجه، پایش هزینه‌کرد و عملکرد سرمایه‌گذاری منابع (در نهادهای خصوصی) و تنظیم برنامه قوی نوع‌دوستانه متناسب با استطاعت مالی دانشگاه انجام می‌دهد. در سه دهه اخیر، افزایش مذاقه دولتها بر منابع مالی سازمانها سطح مسئولیت‌پذیری مضاعفی را در حوزه ممیزی و پیروزی

از مقررات برای هیئت‌های امنا افزوده است. در واقع، در سال‌های اخیر حیطه پاسخگویی نهادی افزایش یافته و آموزش عالی در موضوعات کاهش استطاعت مالی، کاهش دسترس‌یها و افزایش پرسشها درباره ارزیابی پیامدهای آموزشی مورد مذاقه قرار گرفته است. هیئت‌های امنا برای تسلط بیشتر در فهم و مواجهه با این موضوعات، به‌عنوان بخشی از مسئولیت‌های معمول اداره کردن تحت فشار قرار گرفته‌اند. این شرایط برخی امنا را متقاعد کرده است که جایگاه فعال‌تری در انجام و تحقق مسئولیت‌های هیئت امنا داشته باشند. هیئت‌های امنا به‌مثابه امنا و امانتداران باید در نقش مفسران زمینه محیطی اجتماع پردیس به‌منظور سازگاری بین رسالت نهادی و پیامدهای آموزشی - پژوهشی مورد نیاز محیط انجام وظیفه کنند. به‌طور مشابه، هیئت‌ها باید به‌واسطه معرفی دانشگاه به اجتماعات مختلف به‌مثابه ایجادکنندگان اتصالات مرزی بین دانشگاه و جامعه وسیع‌تر، خدمت کنند. نقش‌های تفسیری، هیئت امنا را ملزم می‌کند تا در قبال وظایف خود پاسخگو باشد. هیئت‌های امنا در قبال موضوعات مختلفی همچون رسالت نهاد علمی و میراث فرهنگی، ارزشها و اصول متعالی راهنما و شکل‌دهنده آموزش عالی، نفع عمومی و اعتماد عمومی و منافع مشروع و مرتبط ذینفعان مختلف نهاد آموزش عالی پاسخگو هستند (AGB, 2007).

ابهامات، نااطمینانی‌ها و تنش‌های کار هیئت امنا نشان می‌دهد که سازکارهایی برای ترویج درون‌نگری مستمر برای اطمینان از انجام و تحقق نقشها و مسئولیت‌های این هیئت به‌طور عام و امنا به‌طور خاص مورد نیاز است. خودارزیابی<sup>۱۰</sup> هیئت امنا در خدمت کارکردهای متعددی شامل ایجاد همکاری و انسجام‌بخشی میان اعضای هیئت شرکت‌کننده در این تجربه منحصر به‌فرد و عمدتاً ارزشمند است. علاوه بر آزمون جنبه‌های کارکردی هیئت امنا، خودارزیابی فرصت بازتاب فرهنگ تجاری به‌عنوان نماینده حاصل‌جمع شخصیت‌های گوناگون را فراهم می‌کند. خودارزیابی هیئت امنا در جست‌وجوی پاسخ به پرسشهای متعدد زیر است (Hendrickson et al., 2013): ۱. با چه روشهایی نقشها و مسئولیت‌های هیئت امنا اثربخش‌تر انجام می‌شود؟ ۲. کدام‌یک از کارکردهای دانشگاه نیاز به درک و فهم بیشتری دارد؟ ۳. چگونه می‌توان به‌عنوان یک هیئت به‌طور جمعی بهتر عمل کرد؟ ۴. به چه روشهایی می‌توان جلسات بهره‌ورتر و با ماهیت واقعی‌تر داشت؟ ۵. چگونه می‌توان اثربخشی کلی هیئت امنا را به‌عنوان یک کل بهبود بخشید؟ ۶. چگونه می‌توان ارتباط میان امنا را بهبود بخشید؟ ۷. چگونه می‌توان رابطه بین هیئت امنا و رئیس دانشگاه را بهبود داد؟ ۸. چه سازکارهایی برای سنجش پیشرفت هیئت امنا وجود دارد؟ ۹. در تنظیم و تحقق اهداف دوره‌ای (سالانه)، هیئت امنا به چه میزان اثربخش است؟ ۱۰. با چه روشهایی رهبری هیئت امنا می‌تواند تقویت و کارآمد شود؟

خودارزیابی هیئت امنا باید به‌صورت دوره‌ای انجام شود. توالی خودارزیابیها متنوع است و می‌تواند در ارتباط با یک نشست همیشگی یا یک فعالیت خاص هیئت نظیر کار جدید انجام شود. موضوع محوری دیگر درباره اثربخشی هیئت امنا همکاری بین رئیس و هیئت و همکاری امنا با یکدیگر است (Bowen,

(2008; MacTaggart, 2011). در چنین همکاریهایی باید قدر و فهم نقشهای ویژه هیئت امنای و رئیس نهاد علمی مدنظر قرار گیرد و هر دو طرف باید در اجرای استوار این نقشها متفق و متحد باشند. با همنوایی عملی این روابط بنیادی عاملیت هیئت امنای و سرانجام، اثربخشی آن ارتقا می‌یابد. مسئولیت دستیابی به وضعیت مثبت عقلایی در میان اعضای هیئت امنای و بین رئیس و هیئت بر عهده سه موجودیت اداره کردن شامل رئیس نهاد علمی، رئیس هیئت امنای و کمیته امین مسئول برای عضویت و جهت‌دهی به‌عنوان کمیته امنای، کمیته عضویت یا کمیته اداره کردن است. انتخاب صحیح رئیس نهاد علمی، رئیس و هر یک از اعضای هیئت امنای نخستین گام حیاتی در خلق هیئت امنایی اثربخش است. ویلسون (Wilson, 2005) ارزش محیط تعاون و همکاری را با ذکر اهمیت خلق فرهنگ همبستگی و انسجام درونی امنای و رئیس دانشگاه تصدیق کرده است. وی ده عادت را که هیئت عمده‌تأثیربخش را از سایر هم‌تایان متمایز می‌کند، این‌گونه برشمرده است: ۱. انتخاب صحیح رئیس نهاد علمی؛ ۲. انتخاب درست رئیس هیئت امنای؛ ۳. توانمندسازی کمیته امنای؛ ۴. پافشاری بر چشم‌انداز راهبردی؛ ۵. تنظیم اهداف و ارزیابی عملکرد؛ ۶. فهم و پایش سیاست علمی؛ ۷. پرورش رهبران آینده هیئت امنای؛ ۸. ایجاد ساختار راهبردی برای هیئت امنای؛ ۹. استقبال از آموزش هیئت امنای؛ ۱۰. ایجاد ترکیب هیئت امنای صمیمی و همدل. نکته حایز اهمیت این است که ده عادت مد نظر ویلسون بر ترکیب و نقشهای اعضای هیئت امنای، نه فرایندهای آن، تأکید دارد. تمایز بین ترکیب و نقشهای هیئت امنای و فرایندهای آن حایز اهمیت است، چرا که توجه و دقت ناکافی برای ایجاد فرهنگ تعاون در هیئت امنای می‌تواند موجب تحلیل اثربخشی عملیاتی هیئت به‌عنوان یک کلیت شود. رئیس مؤسسه و رئیس هیئت امنای باید زمان کافی به این وظیفه اختصاص دهند. پویایی کاری مثبت و تشریک مساعی در هیئت امنای می‌تواند به‌صورت جدی با وجود اعضای نامناسب در هیئت به‌خطر افتد (Wilson, 2007).

شرایط مذکور نیاز به اعمال دقت و مراقبت زیاد در انتخاب رئیس دانشگاه و اعضای هیئت امنای را تشدید می‌کند. سبکهای عملیاتی فردی باید رفتارهای مشارکتی محرک ارتقای اثربخشی هیئت امنای را ارزش‌گذاری و پشتیبانی کند. با توجه به مسئولیت امنای در قبال نهادهای آموزش عالی و اجتماعاتی که به آنها خدمت می‌کنند، هیئتهای امنای در سالهای آینده همچنان اهمیت بسیاری خواهند داشت. این اهمیت به‌دلیل نقش هیئتهای امنای در شناسایی چالشهای محیطی درون زمینه رسالتهای نهادهای آموزش عالی است. سه اصل مهم شامل پایبندی به رسالت نهادی، مهارت در انطباق با تغییرات محیطی و ترغیب و تحریک روابط با ذینفعان، وابسته و منوط به اداره کردن خوب و اثربخش تیم امنای و حتی هر یک از انماست. از این‌رو، موضوع اداره هیئت امنایی در نظامهای آموزش عالی به‌عنوان چالش کلیدی باید همچنان مورد توجه و اهتمام رهبران و متخصصان آموزش عالی باشد. در عصر دانش موفقیت آموزش عالی و نهاد دانشگاه مستلزم اعمال اداره کردن اثربخش و متناسب با ذات حوزه علم است و تجربه نظامهای آموزش عالی موفق گواه کارآمدی راهبری امنایی و ضرورت بهبود و ارتقای آن در طول زمان است.



اداره هیئت امنایی از اواسط قرن ۱۴ میلادی در کشورهای اروپایی نظیر ایتالیا و آلمان آغاز و به‌منظور تهیه نظامی از کنترلها و موازنه‌ها برای جلوگیری از شکل‌گیری انحصار فکری و حفظ نفع عمومی، به‌عنوان موازنه نفع شخصی هیئت علمی توسعه داده شد. از قرن هفدهم این ساختارها در مستعمرات امریکای شمالی به‌عنوان الگوهای آینده به‌کار گرفته شدند. نمونه‌های الگوهای اولیه هیئت‌های امنا در ایالات متحده پس از اصلاحات در کشورهای ایتالیا، هلند و اسکاتلند پدید آمد. در آن زمان رهبران غیر حرفه‌ای (امنا و معتمدان فاقد نفع شخصی) برای کنترل و اجرای سیاست مذهبی جایگزین روحانیون شدند (Zwingle, 1980). پروتستانهای آلمان در دانشگاه لیدن<sup>۱۱</sup> سازکارهایی برای نوعی اداره کردن تأسیس کردند که پیش‌نیازهای مهمی برای هیئت‌های امنای مدرن شد. در عمل، دانشگاه لیدن و سه دانشگاه دیگر آلمان یک الگوی سازمانی را بنیان نهادند که بسیاری از ساختارهایی را که بعدها در آموزش عالی ایالات متحده به خدمت گرفته شدند، پیش‌بینی کرد. امنا نماینده دولت بودند و همزمان خواسته‌های دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی را به دولت منتقل می‌کردند. آنها از مسئولان عالی‌رتبه، وکلای مشهور و اعضای پارلمان انتخاب می‌شدند که شباهت زیادی به الگوی هیئت امنای ایالات متحده داشتند (Duryea & Williams, 2000).

در واقع، الگوی امریکایی اداره کردن هیئت امنایی با تأسیس کالج (دانشگاه) هاروارد در سال ۱۶۳۶ پدید آمد و به‌عنوان سابقه‌ای در خدمت ساختارهای اداره کردن دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی ایالات متحده قرار گرفت (Hendrickson et al., 2013). هافستادر (Hofstadter, 1955) سه عامل مرتبط با این تحول را بیان کرده است: نخست، نفوذ شدید کشیشهای کاتولیک رومی بر جامعه قرون وسطی و نهادهای آن به‌واسطه کنترل غیرحرفه‌ای گسترده‌تر با ظهور اصلاحات پروتستان ریشه‌کن شده بود، روندی که با آمدن مهاجران جدید به امریکا به جهان جدید انتقال داده شد. همان‌طور که قدرت در کلیساهای نوپای مستعمره‌ها بین مردم عادی و کشیشان تسهیم شد، کالجهای اولیه پروتستان نیز از این الگو پیروی کردند. دوم، منابع بسیار محدود آن دوره کالجهای مستعمراتی را ملزم می‌کرد تا از مشارکت با تجار ثروتمند و افراد ممتاز جامعه به‌منظور پشتیبانی از رسالت و رشد آموزشی کالجها استقبال کنند. سوم، بی‌شباهت با دانشگاههای اروپا که از اعضای هیئت علمی ذی‌نفوذ و بسیار آموزش‌دیده بهره‌مند بودند، کالجهای اولیه ایالات متحده افراد نسبتاً جوانی را به‌عنوان مدرس به‌کار می‌گرفتند. برای این گروه، تدریس به‌عنوان ابزاری برای صعود به جایگاههای برخوردار از منفعت و نفوذ بیشتر اجتماعی مد نظر بود. وظیفه نظارت بر این معلمان و مدرسان جوان به افراد غیر حرفه‌ای (هیئت امنا) با ارج و قرب بیشتر در همکاری با رئیس کالج واگذار شده بود.

محور هر گونه بحث درباره پیشینه اداره کردن غیرحرفه‌ای در ایالات متحده پیوند و اتصال بین اهداف عمومی و خصوصی و اعمال اقتدار در نظارت بر نهادهای آموزش عالی است. در دوره استعماری منافع

اجتماعی انگیزه‌ای برای تأسیس و رشد نهادهای آموزش عالی بود و نخستین هیئت‌های امنا به‌منظور اطمینان یافتن از تحقق این نقش در کالج‌های مستعمراتی ایالات متحده قدرت گرفتند. این نهادها به‌رغم تعلق فرقه‌ای و قبیله‌ای، درون زمینه اجتماعی موسعی عمل کرده‌اند. نگاه فرمانداران مستعمرات و قانونگذاران به کالج‌ها به‌مشابه انجمن‌های خصوصی خارج از کنترل ایالت‌ها نبود، بلکه آنها را به‌عنوان کارگزاران عمومی مد نظر داشتند (Duryea & Williams, 2000).

در ایران از ابتدای تأسیس دانشگاه تهران در سال ۱۳۱۳ اختیارات اداره دانشگاه به شورای دانشگاه سپرده شد. در سال ۱۳۳۹ دانشگاه ملی به‌عنوان نخستین دانشگاه هیئت امنایی تأسیس شد. قبل از انقلاب، سایر دانشگاه‌ها نیز به‌صورت هیئت امنایی اداره می‌شدند. یک دهه پس از انقلاب در سال ۱۳۶۷ شورای عالی انقلاب فرهنگی قانون تشکیل هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها را تصویب کرد. در این قانون ۱۴ وظیفه برای هیئت امنای دانشگاه‌ها تعیین شد. همچنین این شورا قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم و قوانین برنامه چهارم و پنجم توسعه اختیارات هیئت امنا را با تمرکز بر امور مالی، اداری، معاملاتی و استخدامی دانشگاه‌ها گسترش داد. علی‌رغم گستره وظایف و اختیارات هیئت‌های امنا تحول راهگشای چندانی در راهبری دانشگاه‌ها به‌ویژه در ابعاد تنوع الگوها، بهره‌وری، استقلال و آزادی و استقرار هنجارهای علمی (تبعیت از قاعده بازی در میدان دانشگاه) ایجاد نشده است.

درباره ارزیابی عملکرد و کارکردهای هیئت امنا در نظام آموزش عالی ایران، پژوهش آذرگشب و همکاران (Azargashb et al., 2007) نشان می‌دهد که متوسط تعداد نشست‌های هیئت‌های امنا ۱/۵ جلسه در سال بوده است. بودجه تفصیلی دانشگاه‌ها به‌طور متوسط ۹ فقره در ۱۵ سال در هیئت‌های امنا به تصویب رسیده است. در ۱۵ سال به‌طور متوسط ۱۵ مصوبه درباره درآمدهای اختصاصی و نحوه مصرف آن وجود داشته است. در ۱۵ سال فقط به‌طور متوسط ۲/۳ مصوبه درباره حسابرس و خزانه‌دار در هیئت‌های امنا تصویب شده و فقط به‌طور متوسط ۲/۶ مصوبه در زمینه حسابها و ترازنامه سالانه دانشگاه‌ها بوده است. همچنین مصوبات مربوط به اعضای هیئت علمی و حق و حقوق آن بیش از ۳۸ درصد کل مصوبات هیئت‌های امنا بوده است. به‌علاوه، در ۱۵ سال بیش از ۲۷ مصوبه مربوط به آیین‌نامه‌های مالی و معاملاتی دانشگاه‌ها و ۱۴ درصد مصوبات هیئت‌های امنا در حوزه سیاستگذاری بوده است.

## روش پژوهش

این پژوهش با استفاده از روش نظریه داده بنیاد (نظریه مبنایی) طراحی و انجام شد. رویکرد نظریه مبنایی یک روش پژوهش کیفی است که به‌واسطه سلسله رویه‌های منظم استقرایی یک نظریه (الگوی مفهومی) تولید می‌کند. همچنین روش نظریه مبنایی شامل سه مرحله اصلی کدگذارهای باز، محوری و انتخابی برای توسعه الگو (نظریه) است (Strauss & Corbin, 2008). داده‌های مورد نیاز برای تحلیل و الگوسازی از طریق مصاحبه با ۱۵ نفر از مطلعان و متخصصان آموزش عالی شامل ۵ رئیس

دانشگاه قبلی و عضو هیئت‌های امنا، ۵ استاد دانشگاه علاقه‌مند و متخصص در حوزه آموزش عالی و ۵ دانشجوی دکتری سال آخر آگاه به مسائل دانشگاه و آموزش عالی، با رعایت معیار اشاع نظری، جمع‌آوری شد. انتخاب مطلعان برای مصاحبه نیمه ساختیافته به روش نمونه‌گیری نظری (هدفمند) بود. فرایند جامع هیئت امنا شامل ضرورت و اهمیت، انتخاب، ترکیب، اختیارات، سازکار فعالیت و خدمت، وظایف، مسئولیتها، تجربه، نقاط قوت و ضعف، پیشنهادهای بهبود و ارتقا، در مصاحبه با مطلعان عمیقاً بررسی و موشکافی شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روشهای تجزیه و تحلیل استراس و کوربین (Strauss & Corbin, 2008) شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شد. در این رویکرد، کدگذاری باز شامل خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم پردازی و مقاله‌بندی داده‌ها روندی است که در آن مفاهیم شناسایی و بر حسب خصوصیات و ابعاد توسعه داده می‌شوند. در واقع، کدگذاری باز روشهای تحلیلی اساسی برای شناسایی مفاهیم شامل پرسش درباره داده‌ها، مقایسه موارد و سایر حالات پدیده‌ها برای کسب مشابهتها و تفاوتهاست. در نهایت، موارد مشابه طبقه‌بندی شد و برچسب گرفت و مقوله‌ها ساخته شدند.

در این پژوهش پس از مصاحبه با مطلعان آموزش عالی متون حاصل از مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز با استفاده از روش تحلیل محتوا به‌صورت جمله به جمله بررسی، مفهوم‌پردازی، مقوله‌بندی شده و در نهایت، بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌ها مشخص شدند.

کدگذاری محوری شامل سلسله رویه‌هایی است که پس از کدگذاری باز و شناسایی مقوله‌ها با برقراری پیوند میان مقوله‌ها به شیوه‌های جدیدی اطلاعات با یکدیگر مرتبط می‌شوند. این کار با استفاده از پارادایم (الگوی نمونه) که متضمن شرایط، زمینه‌ها، راهبردها و پیامدهاست انجام می‌شود. در این مرحله از روشهای مقایسه و پرسش استفاده می‌شود. در واقع، در این مرحله مقوله‌های اصلی شناسایی شده در مرحله قبل به مؤلفه‌های محوری نظریه مبنایی نسبت داده می‌شود.

کدگذاری انتخابی روند انتخاب مقوله‌های اصلی به‌طور منظم و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها و تکمیل و اصلاح روابط و اصلاح مقوله‌هاست. در واقع، انتخاب یک مقوله اصلی و مرتبط ساختن سایر مقوله‌های اصلی به آن و به یکدیگر، اساس کدگذاری انتخابی است. در این مرحله بر اساس پارادایم کلی، روابط بین مقوله‌های محوری تعیین و الگوی مفهومی منتج از نظرهای مطلعان آموزش عالی طراحی می‌شود.

برای اعتباربخشی نتایج کدگذاریها و الگوی مفهومی مستخرج از سه منظر مختلف و مکمل زیر استفاده شد:

۱. حساسیت نظری<sup>۱۲</sup> و تخصص پژوهشگران این تحقیق در حوزه آموزش عالی به‌ویژه دانش حاصل از ترجمه کتاب راهبری و رهبری علمی در نظام آموزش عالی هندریکسون و همکاران (Hendrickson et al., 2013) و آشنایی نسبتاً دقیق با نظام هیئت امنایی در آموزش عالی ایران و برخی از کشورهای پیش رو در آموزش عالی؛

۲. در میان گذاشتن نتایج کدگذاریها و الگوی مفهومی اولیه و نهایی اداره هیئت امنایی (شکل ۱) با شش متخصص شامل دو متخصص صاحب‌نظر خارجی از کشورهای انگلستان و ایالات متحده و چهار متخصص برجسته داخلی در ادامه فرایند مصاحبه با مطلعان و تأیید الگوی نهایی توسط آنها. آخرین مورد این تأیید در حاشیه اولین کنفرانس حکمرانی و سیاستگذاری عمومی (۱۳ دی ۱۳۹۶) انجام شد. البته، نظرهای مکمل این صاحب‌نظران شامل استفاده نشدن از ظرفیتهای قانون و اختیارات فعلی هیئت امنای نبود زمینه برای حرکت‌های بزرگ و سرنوشت‌ساز در آموزش عالی قابل توجه و تأمل بود، اما این‌گونه ملاحظات نباید مانع طراحیهای جدید و بزرگ شود؛

۳. مقایسه تطبیقی مقوله‌ها (نتایج کدگذاری‌ها) و عناصر و اجزای الگوی مفهومی (شکل ۱) با برخی از یافته‌ها و نتایج پژوهشهای انجام شده شامل آذرگش و همکاران (Azargashb et al., 2007)، کسکه و محب‌زادگان (Kaskeh & Mohebzadegan, 2011)، سجادی و همکاران (Sajjadi et al., 2014)، هندریکسون و همکاران (Hendrickson et al., 2013)، باستدو (Bastedo, 2009) و نظایر اینها. همچنین مطالعه تحولات در اختیارات هیئت امنای در آموزش عالی ایران و تلاش برای ترمیم قانون هیئت امنای به‌واسطه برنامه‌های چهارم و پنجم توسعه و به‌طور ضمنی، تسری روح حاکم بر سیاستهای ابلاغی اصل ۴۴ قانون اساسی با جهش کیفی در اداره هیئت امنایی آموزش عالی.

## یافته‌ها

۱. تحلیل داده‌ها (کدگذاری باز): در این مرحله پس از مصاحبه با مطلعان آموزش عالی، متون به‌دست آمده از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا به‌صورت جمله به جمله بررسی، مفهوم‌پردازی، مقوله‌بندی و بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌ها تعیین شدند. برای مثال، پس از بررسی عمیق و تحلیل محتوای متون مصاحبه با ۱۵ مطلع آموزش عالی، حدود ۶۰ مفهوم نظیر تسلط و اشراف اعضا به فرایندهای علمی و اداری و سازمانی دانشگاه، شفافیت و عقلانیت در تصمیم‌گیریها و مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی هیئت امنای در برابر جامعه و ذینفعان شناسایی و فهرست شدند. سپس، بر مبنای مقایسه، پرسش، مشابهت و ارتباط مفهومی، ۶۰

مفهوم و کد شناسایی شده در این مرحله در مقوله‌های سطح بالا (اصلی) دسته‌بندی شدند (جدول ۱). بر مبنای همین منطوق مفاهیمی نظیر تسلط و اشراف اعضا به فرایندهای علمی، اداری و سازمانی دانشگاه، شفافیت و عقلانیت در تصمیم‌گیریها، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی هیئت امنای و امنا در برابر جامعه و ذینفعان، افزایش قدرت چانه‌زنی با مراکز سیاستگذاری و برنامه‌ریزی ملی و محلی، دوری از تنگ‌نظری و صلب‌بندی سیاسی غیرمفید برای توسعه علمی و دانشگاه، تسلط بر نقشها و وظایف اداره کردن علمی، ایجاد و توسعه نگرش میان‌رشته‌ای در میان تیم امنای و توزیع بهینه نیروی هیئت امنای بین امور اداری-مالی روزمره و سیاستگذاریهای اصولی و راهبردی در مفهومی با عنوان «آموزش و توسعه اعضای هیئت امنای» مقوله‌بندی شدند (جدول ۱). سایر مقوله‌های اداره هیئت امنایی در نظام آموزش عالی نیز به همین طریق استخراج شدند.

جدول ۱- کدها، مفاهیم و مقوله‌های به‌دست آمده از مصاحبه با مطلعان آموزش عالی

مقوله‌ها	مفاهیم و کدهای باز
راهبری (مدیریت) آموزش عالی	اجتناب مراکز سیاستگذاری از اعمال سیاستهای ناهمسو با رسالت نهاد دانشگاه
	باور و اعتماد دولت (حاکمیت) به دانشگاه و ارزش آن برای جامعه
	اراده حاکمیت به خودگردانی (خودداره کردن) و خودآیینی دانشگاه
	مشارکت دادن ذینفعان در تصمیم‌گیری و حل مسائل
	مشارکت دادن هیئت امنای در سیاستگذاریهای مرتبط با نهاد دانشگاه و توسعه علمی
	ایجاد الگوهای اداره کردن متنوع در دانشگاهها
رهبری علمی (دانشگاهی)	تمرکز بر تقاضا و نیازهای واقعی جامعه محلی و ملی
	اعمال رویکردهای غیر سیاسی در اداره دانشگاه
	ایجاد فضای علمی (زیست‌بوم) مناسب برای فعالیت علمی
	فراهم کردن زمینه مشارکت تمام ذینفعان کلیدی در اداره دانشگاه
	پاسخگویی به نیازهای جامعه و تقاضای اجتماعی
	ارائه گزارش دوره‌ای از عملکرد دانشگاه به ذینفعان و جامعه
	رسالت‌محوری در تصمیم‌گیریهای دانشگاه
	توسعه ارتباط دانشگاه با جامعه و صنعت
	اعمال رویکردهای حرفه‌ای - سازمانی در اداره دانشگاه
	ایجاد فضا و امکان مناسب برای فعالیتهای کارآفرینی
قوانین و مقررات پشتیبان اداره هیئت امنایی	ایجاد دسترسهای فیزیکی و مجازی برای ارتباط ذینفعان با هیئت امنای
	رفع دغدغه‌های هیئت علمی، کارکنان و مدیران برای انجام دادن فعالیتهای حرفه‌ای
	بهبود مستمر فرایندهای آموزشی، پژوهشی، خدماتی و پشتیبانی
	حمایت از آزادی علمی در دانشگاه
آموزش و توسعه اعضای هیئت امنای	صیانت از استقلال دانشگاه
	ساده‌سازی و به‌هنگام‌سازی قوانین و مقررات اداری، مالی و معاملاتی دانشگاه
	حمایت قانونی و حقوقی از جایگاه هیئت امنای و تصمیمات آن
	تسلط و اشراف اعضا به فرایندهای علمی، اداری و سازمانی دانشگاه
مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی هیئت امنای و امنا در برابر جامعه و ذینفعان	شفافیت و عقلانیت در تصمیم‌گیریها
	افزایش قدرت چانه‌زنی با مراکز سیاستگذاری و برنامه‌ریزی ملی و محلی

مقوله‌ها	مفاهیم و کدهای باز
	دوری از تنگ‌نظری و صفت‌نظری سیاسی غیرمفید برای توسعه علمی و دانشگاه
	تسلط بر نقشها و وظایف اداره کردن علمی
	ایجاد و توسعه نگرش میان‌رشته‌ای در میان تیم امن
	توزیع بهینه نیروی هیئت امن بین امور اداری - مالی روزمره و سیاست‌گذاریهای اصولی و راهبردی
	تسهیل فعالیتهای کارآفرینی و عرضه دستاوردهای علمی
	جذب منابع مالی از جامعه (نظیر هبه، خیریه و وقف)
	مشارکت دانشگاه در فعالیتهای اقتصادی
تنوع بخشی به منابع مالی و کاهش وابستگی به دولت	اطمینان از کارایی، اثربخشی و بهره‌وری منابع، فرایندها و فعالیتهای دانشگاه
	اطمینان یافتن از اداره بهینه دانشگاه به‌مثابه نظامی جامع
	اداره دانشگاه به‌مثابه بنگاهی اقتصادی از منظر اداری - مالی
	بهبود مستمر فرایندهای علمی و پشتیبانی
اداره بهینه دانشگاه به‌مثابه نهادی اجتماعی - اقتصادی	انتخاب امنای مناسب با شایستگیهای تخصصی و اجتماعی
	طراحی و استقرار شیوه مناسب و اثربخش برای انتخاب امن
	ترکیب مناسب و مؤثر تیم امن
	ویژگیهای فردی امن
	پایگاه و جایگاه اجتماعی موسع امن
	خودارزیابی دوره‌ای عملکرد هیئت امن
	طراحی و به‌کارگیری سازکارها و نظامات درونی اثربخش هیئت امن
	ارزیابی بیرونی عملکرد هیئت امن
شیوه انتخاب، انتخاب و ترکیب اثربخش تیم امن	طراحی برنامه‌های راهبردی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت همسو با فرایند توسعه ملی
	نظارت بر اجرای برنامه‌های راهبردی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت
	استقرار واحد دانشگاه‌پژوهی و دریافت مستمر گزارشهای این واحد
	عملیاتی کردن سیاستها و معیارهای ملی مصوب برای دانشگاه و توسعه علمی
	آشنایی با ضعفها، قوتها، فرصتها و تهدیدهای دانشگاه
	تهیه و تصویب ضوابط و مقررات درون‌دانشگاهی
	تنظیم روابط دانشگاه، جامعه، صنعت و دولت (حاکمیت)
	نگهبان و محافظ دانشگاه در برابر نفوذهای بیرونی و دگرآینها
	نظارت بر عملکرد و عزل و نصب رئیس دانشگاه و نظارت بر عزل و نصب و عملکرد مدیران ارشد دانشگاه
	تصویب برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی
	تعیین شرایط پذیرش دانشجو
	تعیین شرایط دانش‌آموختگی دانشجویان
نتیجه‌گرایی و ارزیابی مستمر عملکرد امن و هیئت امن	
برنامه‌محوری و واقع‌نگری هیئت امن	
هیئت امن با اختیارات کامل در اداره دانشگاه	

## ۲. کدگذاری محوری: بر اساس رویکرد استراس و کوربین (Strauss & Corbin, 2008) الگوی

منتج از روش نظریه‌مبنایی دارای شش مؤلفه (محور) اصلی شامل شرایط علی<sup>۱۳</sup>، شرایط زمینه‌ای<sup>۱۴</sup>، شرایط مداخله‌گر<sup>۱۵</sup>، مقوله کانونی (پدیده محوری)، راهبردها<sup>۱۶</sup> (کنشها و مداخلات) و پیامدها و نتایج<sup>۱۷</sup>

13. Causal Conditions
14. Context Conditions
15. Intervening Conditions
16. Strategies
17. Results & Outcomes

است. بر اساس کدگذاری محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای اداره هیئت امنایی با روش مقایسه و پرسش و نسبت دادن مقوله‌های اصلی کدگذاری باز (جدول ۱) به مؤلفه‌های نظریه مبنایی استخراج و مرتب شدند. برای مثال، پس از بررسی، مقایسه و پرسشهای متعدد، مقوله اصلی «اختیارات کامل هیئت امنای در اداره دانشگاه» به‌عنوان پدیده محوری اداره هیئت امنایی دانشگاهها گزینش شد (جدول ۲). با همین منطوق و تلاش، مقوله‌های اصلی رهبری علمی (دانشگاهی)، تنوع بخشی به منابع مالی دانشگاه و اداره بهینه دانشگاه به‌مثابه نهادی اجتماعی- اقتصادی مستقل و پایدار به‌عنوان شرایط علی در نظریه مبنایی استخراج شدند. سایر مؤلفه‌های نظریه مبنایی شامل شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها نیز به همین منوال و رویه به‌دست آمدند (جدول ۲).

جدول ۲- مقوله‌های کانونی، شرایط علی، زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها

مؤلفه‌های نظریه مبنایی	مقوله‌ها (بر مبنای جدول ۱)
شرایط علی	رهبری علمی (دانشگاهی)
	تنوع بخشی به منابع مالی دانشگاه
	اداره بهینه دانشگاه به‌مثابه نهادی اجتماعی- اقتصادی مستقل و پایدار
شرایط زمینه‌ای	راهبری (مدیریت) آموزش عالی
	قوانین و مقررات پشتیبان اداره هیئت امنایی
شرایط مداخله‌گر	نتیجه‌گرایی و ارزیابی مستمر عملکرد هیئت امنای و امنا
	برنامه‌محوری و واقع‌نگری هیئت امنای
پدیده محوری	اختیارات کامل هیئت امنای در اداره دانشگاه
	آموزش و توسعه اعضای هیئت امنای (امنا)
راهبردها	سیاست‌گذاری و تقنین همسو با اداره هیئت امنایی
	انتخاب و ترکیب اثربخش تیم امنای
پیامدها	دانشگاه مستقل، خودراهر، مسئول، متعهد، پایدار و خودآیین
	افزایش کارایی، اثربخشی و بهره‌وری منابع مالی، انسانی و داراییها
	فرهنگ‌سازی و ترویج گفت‌وگو در هیئت امنایی
	شفافیت عملکردها و تصمیمات هیئت امنای و دانشگاه

**پدیده محوری.** بر اساس نظریه مبنایی، منظور از پدیده کانونی در الگوی مفهومی اداره هیئت امنایی مقوله‌ای است که دارای بیشترین تکرار و تأکید در داده‌ها و مقوله‌هاست و به نحوی بیشتر مقوله‌ها با آن مرتبط‌اند. هیئت امنای با اختیارات کامل مقوله‌ای است که در بیشتر مصاحبه‌ها بر آن تأکید شده است و بیشتر مقوله‌ها به نوعی با آن مرتبط هستند. تحقق پدیده محوری (شکل‌گیری هیئت امنای با اختیارات کامل) ناشی از شرایط علی و با تأثیرپذیری از شرایط مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای است. اگر موقعیت و وضعیت موجود بدون مداخله به حال خود رها شود، ممکن است هیچ‌گاه فرصت و ظرفیت فراهم شدن

شرایط علی مورد نیاز برای تحقق پدیده کانونی ایجاد نشود. راهبردها به عنوان عوامل و میانجیهای تغییر، فرایند تحقق پدیده محوری را تسهیل و پشتیبانی می کنند. در عمل، هر راهبرد ناظر بر فعالیتها و اقدامات نظام یافته و هدفمندی است که برای تحقق نظام هیئت امنایی با اختیارات کامل، شرایط علی، محیطی و زمینه‌ای طراحی و اجرا می شود.

**شرایط علی.** بر اساس نظریه مبنایی، منظور از شرایط علی آن دسته از عواملی است که به طور مستقیم به پدیده محوری منجر می شود و منشأ اصلی تحقق اداره هیئت امنایی با اختیارات کامل است. بر مبنای الگوی مفهومی اداره هیئت امنایی، شرایط علی شامل سه مقوله اصلی است: رهبری علمی (دانشگاهی)، تنوع بخشی به منابع مالی دانشگاه و اداره بهینه دانشگاه به مثابه نهادی اجتماعی - اقتصادی.

**شرایط زمینه‌ای.** بر اساس نظریه مبنایی، شرایط زمینه‌ای بر عوامل همبافت و بی واسطه اثرگذار بر تحقق اداره هیئت امنایی با اختیارات کامل دلالت دارد و کشتگاه و فرصت لازم برای تحقق پدیده کانونی را فراهم می کند. در الگوی مفهومی اداره هیئت امنایی، مؤلفه زمینه دارای دو مقوله اصلی است: راهبری (مدیریت) آموزش عالی و قوانین و مقررات پشتیبان اداره هیئت امنایی.

**شرایط مداخله‌گر.** بر اساس نظریه مبنایی، عوامل علی پدیده محوری نظام هیئت امنایی با اختیارات کامل در شرایط و موقعیت‌های خاص محیطی و پیرامونی ایجاد می شود. شرایط محیطی با واسطه در تحقق اداره هیئت امنایی با اختیارات کامل مؤثرند. در نظریه اداره هیئت امنایی مؤلفه شرایط مداخله‌گر شامل دو مقوله اصلی است: نتیجه‌گرایی و ارزیابی مستمر عملکرد هیئت امنای و امر و برنامه محوری و واقع‌نگری هیئت امنای.

**راهبردها.** بر اساس نظریه مبنایی، تحقق نظام هیئت امنایی با اختیارات کامل ناشی از شرایط علی و با تأثیرپذیری از شرایط محیطی و زمینه‌ای است. اگر وضعیت موجود به حال خود رها شود، ممکن است هیچ‌گاه فرصت و ظرفیت فراهم شدن شرایط علی مورد نیاز برای شکل‌گیری هیئت امنای با اختیارات کامل ایجاد نشود. از این رو، راهبردها به عنوان میانجیهای تغییر، فرایند ایجاد هیئت امنای کامل را تسهیل می کنند. در واقع، هر راهبرد ناظر بر فعالیتها و اقدامات نظام یافته و هدفمندی است که در پاسخ به پدیده محوری، شرایط علی، محیطی و زمینه‌ای، سیاستگذاران، برنامه‌ریزان یا مجریان آن را طراحی و اجرا می کنند. مؤلفه راهبردها در الگوی اداره هیئت امنایی شامل سه مقوله اصلی است: آموزش و توسعه اعضای هیئت امنای (امنا)، شیوه انتخاب، انتخاب و ترکیب اثربخش تیم امنای و سیاستگذاری و تقنین همسو با اداره هیئت امنایی.

**نتایج و پیامدها.** بر اساس نظریه مبنایی، نتایج و پیامدها محصول راهبردهای مؤثر متناسب با شرایط محیطی، زمینه‌ای و علی است. اگر راهبردهای مؤثر و متناسب با شرایط محیطی و زمینه‌ای را عوامل طراحی و اجرا کنند، به طوری که عوامل علی برای شکل‌گیری هیئت امنای با اختیارات کامل ایجاد شود، پیامدهای اداره هیئت امنایی حاصل می شود. مؤلفه پیامدها در الگوی مفهومی اداره هیئت امنایی شامل



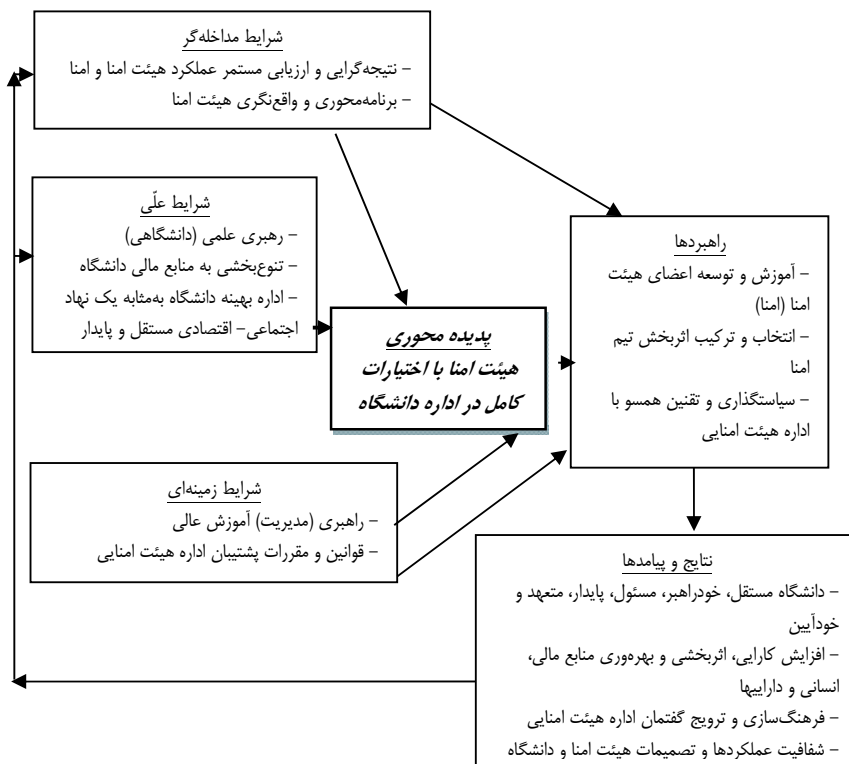
چهار مقوله اصلی است: دانشگاه مستقل، خودراهبر، مسئول، متعهد، پایدار و خودآیین، افزایش کارایی، اثربخشی و بهره‌وری منابع مالی، انسانی و داراییها، فرهنگ‌سازی و ترویج گفتمان اداره هیئت امنایی و شفافیت عملکردها و تصمیمات هیئتهای امانا و دانشگاهها.

**۳. کدگذاری انتخابی:** کدگذاری انتخابی روند انتخاب مقوله اصلی به‌طور منظم و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها و تکمیل و اصلاح مقوله‌ها و روابط آنهاست. در این مرحله بر اساس پارادایم کلی نظریه مبنایی، روابط بین مقوله‌های محوری تعیین و الگوی مفهومی منتج از نظرهای مطلعان آموزش عالی استخراج شد. در واقع، با مقایسه و پرسش و و مرتبط کردن مقوله‌های اصلی به یکدیگر، روابط بین پدیده محوری و سایر مقوله‌ها با آن و با یکدیگر استخراج و ترسیم شد. برای مثال، با گزینش «اختیارات کامل هیئت امانا در اداره دانشگاه» به‌عنوان پدیده محوری، روابط آن با مقوله‌های اصلی (مؤلفه‌های نظریه مبنایی) شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای اداره هیئت امنایی شناسایی شد. همچنین رابطه مقوله اصلی شرایط علی شامل مقوله‌های رهبری علمی (دانشگاهی)، تنوع بخشی به منابع مالی دانشگاه و اداره بهینه دانشگاه به‌منابه نهادی اجتماعی- اقتصادی مستقل و پایدار، با سایر مقوله‌های اصلی شامل شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای اداره هیئت امنایی کشف شد (شکل ۱).

بر اساس یافته‌های پژوهش پدیده محوری «اختیارات کامل هیئت امانا در اداره دانشگاه» ایجاب می‌کند که هیئت امانا بر مبنای قانون بازنگری شده هیئت امانا به‌عنوان بالاترین سطح اداره و راهبری علمی و اجرایی نهاد، مسئولیت اداره دانشگاه را بر عهده داشته باشد. پس از انتخاب هیئت امانا و ارائه آموزشهای لازم درباره رسالتها، فعالیتها، فرایندها، ساختار و کارکردهای دانشگاه به اعضای هیئت امانا و اشراف عملی و نظری امانا به اختیارات، وظایف و مسئولیتهای خویش در اداره خوب و کارآمد دانشگاه، این هیئت باید رئیس دانشگاه را انتخاب و مسئولیتهای و وظایف رئیس و انتظارات هیئت امانا را از وی بر اساس برنامه راهبردی مصوب هیئت به رئیس اعلام کند. همچنین این هیئت باید به‌صورت دوره‌ای (ترجیحاً فصلی) عملکرد دانشگاه، رؤسا و مدیران ارشد شامل معاونان دانشگاه و رئیس دانشکده‌ها و واحدهای اقماری مؤسسه را پایش و ارزیابی کند. هیئت امانا در انتخاب و عزل و نصب معاونان دانشگاه و رؤسای دانشکده‌ها و واحدهای تابعه دانشگاه طرف مشورت رسمی قرار گیرد و رئیس دانشگاه نمی‌تواند بدون توجیه و جلب نظر هیئت امانا ساختار مدیریت و مدیران ارشد و رؤسا را تغییر دهد.

در الگوی منتج از این پژوهش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و سازمانهای تابعه نقش ستاد فنی و خدماتی را برای دانشگاهها ایفا می‌کنند و بدون تأیید و تصویب هیئت امانا هیچ‌گونه معیار، استاندارد، آیین‌نامه و بخشنامه نمی‌تواند در دانشگاهها عملیاتی شود. ستاد فنی و خدماتی استانداردها، معیارها و ضوابط را تعریف و ایجاد می‌کند و نهادهای آموزش عالی را هماهنگ و بین آنها تقسیم وظیفه می‌کند. همچنین این ستاد برای ایجاد بدنه‌های اعتباربخشی و چانه زنی در سطوح عالی برای تحرک بیشتر نظام آموزش عالی و نهادها نقش کلیدی دارد. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به‌ویژه وزیر می‌تواند در برابر

مصوبات و اقدامات فراقانونی و ناصواب احتمالی هیئت امنای و عملکرد ضعیف یا انحرافی دانشگاه بایستند و با روش اقتناع و همفکری جلو مغایرتها و انحرافات احتمالی را بگیرد. در موضوع انتخاب رؤسا و مدیران عالی، اختیار هیئت امنای به شرح نمودار ۱ خواهد بود.



شکل ۱- الگوی مفهومی اداره هیئت امنایی در نظام آموزش عالی ایران

بر اساس الگوی مفهومی (شکل ۱) تمام ابعاد علمی و اداری دانشگاه شامل تصویب بودجه نهاد، تعریف و بازنگری برنامه‌های درسی، رشته‌ها و مقاطع تحصیلی، نحوه تعامل دانشگاه با جامعه، مردم و صنعت، کم و کیف فعالیتهای فرامرزی، تنوع بخشی به منابع مالی، سیاستهای تجهیز منابع انسانی علمی و اداری با پیروی از قوانین دولت و سازمانهای تخصصی ذی‌ربط، از اختیارات و وظایف هیئت امناست. هیئت امنای در برابر مردم، دولت، کارفرمایان، خانواده‌های دانشجویان و سایر ذینفعان و تمام فعالیتهای برنامه‌های دانشگاه مسئول و پاسخگوست. برای نمونه، تمام نشستها و مصوبات هیئت امنای به‌صورت شفاف به اطلاع جامعه، اعضای هیئت علمی، کارکنان، دانشجویان و سایر ذینفعان می‌رسد. همچنین

شرکت تمام ذینفعان به‌ویژه اعضای هیئت علمی، کارکنان، دانشجویان و دانش‌آموختگان بدون ایجاد مزاحمت و مداخله در مباحث و تصمیم‌گیریها در جلسات هیئت امنای آزاد و امکان‌پذیر است.



نمودار ۱- فرایند عمومی انتخاب و ارزیابی رؤسا و مدیران ارشد نهاد دانشگاه

## بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس برابند آرا و نظرهای مطلعان و متخصصان آموزش عالی، اداره هیئت امنایی شیوه‌ای مناسب و مؤثر برای راهبری دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی است، چرا که هیچ‌یک از مطلعان و متخصصان حتی به‌طور تلویحی یا ضمنی منکر اهمیت و ضرورت اداره هیئت امنایی در آموزش عالی دولتی و عمومی نبودند. با این همه، اهمیت، کارکرد و وظایف هیئت‌های امنای در سایر نظام‌های آموزش عالی به‌ویژه آموزش عالی ایالات متحده (Hendrickson et al., 2013) و کارکرد این هیئت‌ها در نظام آموزش عالی ایران نشان می‌دهد که کارکرد و اختیارات هیئت‌های امنای در دانشگاه‌های ایران ضعیف و حداقلی است که این یافته با یافته‌های پژوهش‌های آذرگش و همکاران (Azargashb et al., 2007) و کسکه و محب‌زادگان (Kaskeh & Mohebzadegan, 2011) که نشان دادند برای ارتقای اثربخشی، کارکردها و اختیارات هیئت‌های امنای دانشگاه‌های ایران باید افزایش یابد، زیرا هیئت‌های امنای

دانشگاههای ایران در مقایسه با نهادهای مشابه در کشورهای توسعه یافته از اختیارات کمتری برخوردارند، همسویی دارد. در واقع، کارآمدی و اثربخشی اداره هیئت امنایی مستلزم توسعه الزامات، شرایط و زمینه‌ها و راهکارهای جدیدی است. یکی از مسائل کلیدی نظام آموزش عالی و دانشگاههای ایران به‌ویژه دانشگاههای دولتی این است که به‌رغم به‌کارگیری الگوی اداره هیئت امنایی، از مزایا و کارآمدهای کامل و اثربخش این نوع راهبری برخوردار نیستند و نهادهای سیاستگذار و مجری نظیر شورای عالی انقلاب فرهنگی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سعی می‌کنند با اعمال آرا و نظریات خود در انتخاب رؤسای دانشگاهها و یکسان‌سازی مقررات و ضوابط اداره دانشگاهها نظیر آیین‌نامه ارتقا و اسناد بالادستی مشابه، تنوع گونه‌ها و مأموریت‌گرایی را از دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی کشور سلب کنند. این یافته با یافته پژوهش کسکه و محب زادگان (Kaskeh & Mohebzadegan, 2011) همسو است. بر اساس یافته آنها اصلی‌ترین مؤلفه تأثیرگذار بر عملکرد هیئتهای امنای کارکردهای محول شده و تفویض اختیارات بیشتر از سوی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است. بر اساس یافته‌های این تحقیق، می‌توان با توسعه الگوی اداره هیئت امنایی بر مبنای الگوی مفهومی (نظریه) منتج از پژوهش برخی از کاستیهای اداره هیئت امنایی در آموزش عالی کشور را تا حد زیادی برطرف کرد. در واقع، با به‌کارگیری تدریجی الگوی ارائه شده در این تحقیق می‌توان کارکرد، نقش آفرینی و اثرگذاری هیئتهای امنای و امنا را که تا کنون چشمگیر و رضایت بخش نبوده است، ارتقا بخشید و چرایی، چیستی و چگونگی کارآمدی هیئت امنای را در اداره دانشگاه در نقش کلیدی رابط (پل ارتباطی) دانشگاه با جامعه و محیط پیرامون، محافظ و سپر مستحکم و امین دانشگاه در برابر نفوذهای قدرتهای برون و فرادانشگاهی (Blau, 1974, 1973) و اداره بهینه نظام دانشگاهی در هر دو بعد علمی و سازمانی محقق کرد (Gadd, 1974, 1973). برای کارآمدی بیشتر، لازم است هیئتهای امنای به شیوه‌ای مناسب و شایسته سالار انتخاب شوند و ترکیب این هیئتها به‌مثابه یک تیم راهبری راهبردی، اثربخش و مؤثر باشد. این یافته با یافته پژوهش کسکه و محب زادگان (Kaskeh & Mohebzadegan, 2011) و باستدو (Bastedo, 2009) همسو است. بر اساس یافته آنها ترکیب اعضای هیئتهای امنای در اثربخشی آنها تأثیر بسزایی دارد و در نظام آموزش عالی ایران این ترکیب با کارکردهای مقرر شده تناسب ندارد. همچنین کلیت حاکمیت کشور و مراکز سیاستگذاری آموزش عالی باید زمینه و شرایط لازم برای انتخاب و ترکیب و میدان عمل برای امنای و هیئت امنای را فراهم کنند. به‌علاوه، هیئت امنای منتخب باید با عملکرد و کارآمدی شفاف و درخشان خود نشانه‌هایی از خودکارآمدی و مفید بودن را برای اداره بهینه دانشگاه ارائه دهند؛ به‌عبارتی، اعطای اختیار و نقش از سوی حاکمیت و مراکز سیاستگذاری آموزش عالی و ایفای نقش مؤثر و مناسب از سوی هیئت امنای و امنا می‌تواند عاملی برای توجیه اداره هیئت امنایی و مجاب کردن نظامهای بالادستی برای تفویض اختیارات کامل به هیئت امنای باشد.

در پاسخ به بخشی از پرسش اصلی و پرسشهای فرعی پژوهش با توجه به الگوی مفهومی مستخرج برای اداره هیئت امنایی (شکل ۱)، شکل‌گیری هیئت امنای با اختیارات کامل شامل تنظیم روابط و تعامل

دانشگاه، جامعه، صنعت و دولت، نظارت بر عملکرد و عزل و نصب رئیس و مدیران ارشد دانشگاه، تهیه و تصویب ضوابط و مقررات درون دانشگاهی، نگهداری دانشگاه در برابر نفوذهای بیرونی و دگرآیینها، تصویب برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی، تعیین شرایط پذیرش دانشجو، تعیین شرایط دانش‌آموختگی دانشجویان، مؤلفه کلیدی و محوری در اداره هیئت امنایی است. تنظیم روابط و تعامل دانشگاه با جامعه، دولت و صنعت و محافظت از دانشگاه در برابر نفوذهای بیرونی با یافته‌های کسکه و محب زادگان (Kaskeh & Mohebzadegan, 2011) و آذرگش و همکاران (Azargashb et al., 2007) همسو است. همچنین در برخی از دانشگاههای کشورهای توسعه یافته عزل و نصب رئیس از اختیارات هیئت امناست (Washington State University, 2006; Hendrickson et al., 2013)؛ به عبارتی، هیئت امنای با اختیار انتصاب و عزل رئیس دانشگاه در برخی از نظامهای آموزش عالی قابل دفاع دنیا نظیر آموزش عالی ایالات متحده عملکرد نسبتاً موفق داشته است (AGB, 2009). اما بر اساس یافته آذرگش و همکاران (Azargashb et al., 2007) نظارت هیئتهای امنای بر عملکرد رؤسا و پاسخگویی آنها در مقابل این نهاد ناچیز است. بنابراین، یکی از موارد مورد تأکید در پدیده محوری هیئت امنای با اختیارات کامل، اختیار پایه‌ای انتخاب و انتصاب رئیس دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی بر اساس مهارتها و شایستگیهای مورد نیاز برای رهبری سازمان علمی و عملکرد مجموعه رهبری نهاد علمی - آموزشی است. لازم است بر اساس الگوی مفهومی اداره هیئت امنایی (شکل ۱)، به مقوله انتصاب رئیس دانشگاه از سوی هیئت امنای به‌عنوان کانون و مرکز اصلی اداره هیئت امنایی در بازنگری قوانین مرتبط با هیئت امنای توجه شود. بر اساس یافته این پژوهش (پاسخ به پرسش فرعی اول)، اداره هیئت امنایی بدون اختیار نصب و عزل رئیس دستگاه علمی، اداره کامل و جامعی برای راهبری بهینه دانشگاه و نهاد خودراهبر علمی نیست. انتظار می‌رود با انتخاب و عزل و نصب رؤسای دانشگاهها از سوی هیئتهای امنای مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، نقش، سهم، قدرت و نفوذ این هیئتها و امنای در کلیات و جزئیات دانشگاهها افزایش یابد. همچنین هیئتهای امنای و امنای در مقابل قدرت، حکومت، مردم و محیط و فرایندهای نظام دانشگاهی نظیر تجهیز و بهسازی منابع انسانی، تنوع منابع مالی مسئول و پاسخگو خواهند بود. به علاوه، ذینفعان کلیدی نهاد دانشگاه نظیر اعضای هیئت علمی، کارکنان، دانشجویان، مدیران، خانواده‌ها، کارفرمایان و افکار عمومی تلاش خواهند کرد که با هیئتهای امنای و امنای تعامل برقرار کنند، امری که در حال حاضر به حداقل ممکن نیز عینیت بیرونی ندارد. همچنین انتخاب و عزل و نصب رؤسا در هیئت امنای می‌تواند تأثیرپذیری نظام علمی و نهاد علم از جریان‌ها و حوادث سیاسی را تا حدی کاهش دهد؛ به عبارتی، انتظار می‌رود این رویه موجب «حرفه شدن»<sup>۱۸</sup> سمت ریاست نهاد دانشگاه شود که این تحول می‌تواند آثار و منافع بالفعل و بالقوه فراوانی عاید نهاد دانشگاه کند (Schein, 1983). در صورت حرفه‌ای شدن، رؤسای دانشگاهها باید بر اساس اصول و نظریه‌های معتبر حوزه تخصصی آموزش، پژوهش و خدمات

اجتماعی و فلسفه آموزش عالی تصمیم بگیرند. برخلاف وضعیت موجود، رؤسای حرفه‌ای پایگاه و منزلت خود را به جای وابستگی به احزاب و گروهها از راه عملکرد و موفقیت در کار به دست خواهند آورد. همچنین رؤسای حرفه‌ای می‌توانند خیر و صلاح ذینفعان و شرکای دانشگاهها را بهتر از آنها تشخیص دهند و مطابق با «اصول و هنجارهای اخلاقی» مبتنی بر منافع ذینفعان به‌ویژه دانشجویان رفتار کنند. وجود داشتن احساس تعهد و حضور تمام‌وقت و تمام‌قد در سمت اداره، راهبری و رهبری نهاد دانشگاه می‌تواند یکی دیگر از نتایج حرفه‌ای شدن سمت ریاست دانشگاهها باشد. بدیهی است پیش‌نیاز انتخاب و عزل و نصب رؤسا توسط هیئتهای امانا تدوین و تصویب ضوابط جامع و کامل در نهادهای سیاستگذار و تصمیم‌گیر طبعاً شورای عالی انقلاب فرهنگی است، به‌طوری‌که این فرایندها شفاف شود و موجب بی‌نظمی و هرج و مرج افسارگسیخته نشود.

بر اساس یافته این تحقیق صفر و صد اداره علمی و اداری دانشگاه بر اساس هنجارها و استانداردهای مصوب محلی، ملی و بین‌المللی به تیم هیئت امانا تفویض و تفیذ می‌شود. در مقابل، از هیئت امانا انتظار و توقع است که دانشگاه را به‌طور بهینه، اثربخش، مستقل، خودراهبر، اقتصادی و پایدار اداره کنند. در واقع، بر اساس الگوی اکتشافی این پژوهش، مابه‌ازای اختیارات از هیئت امانا کارآمدی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی رسمی و عمومی مطالبه می‌شود. این یافته با یافته‌های کسکه و محب زادگان (Kaskeh & Mohebzadegan, 2011) و آذرگش و همکاران (Azargashb et al., 2007) همسو است. بر مبنای یافته‌های این پژوهشها هیئتهای امانا باید در تمام امور دانشگاه، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو باشند، اما در حال حاضر این‌گونه نیست.

در پاسخ به پرسش فرعی پنجم پژوهش، با استناد به الگوی مفهومی اکتشافی برای اداره هیئت امنایی (شکل ۱) راهبردهای (کنشها و مداخلات) اصلی هیئت امانا با اختیارات کامل شامل آموزش و توسعه اعضای هیئت امانا (امنا)، انتخاب و ترکیب اثربخش تیم امانا، سیاستگذاری و تقنین همسو با اداره هیئت امنایی است. این یافته با یافته‌های کسکه و محب زادگان (Kaskeh & Mohebzadegan, 2011) باستدو (Bastedo, 2009) و هندریکسون و همکاران (Hendrickson et al., 2013) همسو است. بر اساس یافته‌های این پژوهشها ارزیابی قانونمند هیئتهای امانا موجب افزایش کارایی و اثربخشی آنها می‌شود. ماحصل این راهبردها متوجه نظام دانشگاهی و جامعه و معطوف به آن است و موجب خواهد شد که در فرایندی مستمر و تدریجی دانشگاه مستقل، خودراهبر، مسئول، پایدار، متعهد و خودآیین شکل گیرد، کارایی، اثربخشی و بهره‌وری منابع مالی، انسانی و داراییهای نظام دانشگاهی و جامعه افزایش یابد، فرهنگ و گفتمان اداره هیئت امنایی در سطوح رسمی و عمومی ارتقا و ترویج پیدا کند و عملکردهای هیئت امانا و دانشگاه و تصمیمات هیئت امانا شفاف شود. نکته حایز اهمیت دیگر در کارآمدی هیئتهای امانا و امانا در فرایند راهبری علمی، انتخاب افراد حقیقی و حقوقی شایسته و ذی‌نفوذ در ترکیب هیئتها و آموزش امانا برای نقش‌آفرینی، ایفای وظایف و اثرگذاری تام و کمال در راهبری و اداره دانشگاه است. در حال حاضر، چنین وضعیتی حاکم نیست و شاید اعطای اختیارات بیشتر نه تنها

موجب کارآمدی نشود، بلکه شرایط دانشگاهها را از وضعیت موجود نیز بدتر کند. همچنین نکته شایسته اهتمام در بازیابی الگوی موجود اداره هیئت امنایی، الزام و تعهد هیئتهای امنای به برگزاری نشستها و جلسات و انتخاب و عزل و نصب رؤسا در اتاقهای شیشه‌ای و به عبارتی، در حضور خیل مشتاقان و ذینفعان آموزش عالی و دانشگاههاست. در چنین وضعیتی تمام ذینفعان، ذی‌علاقگان و ذی‌ربطان آموزش عالی و دانشگاه متبوع، از کارکرد و عملکرد صواب هیئتهای امنای مطلع می‌شوند و همراهی و همفکری بیشتری برای موفقیت دانشگاهها، رؤسا، هیئتهای امنای و امنای می‌کنند.

توسعه الگوی اداره هیئت امنایی بر اساس یافته‌های این تحقیق شامل بازنگری در کارکرد، وظایف، مسئولیتها و اختیارات هیئتهای امنای با آرمان کارآمدی، تنوع و مأموریت‌گرایی نظام آموزش عالی و دانشگاههای کشور از یک سو و افزایش تعهد مدنی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و علمی و پاسخگویی هیئتهای امنای و امنای در برابر جامعه، محیط محلی و ملی، مردم، ذینفعان و دغدغه‌مندان آموزش عالی، توسعه پایدار و نهاد با شکوه دانشگاه است.

### پیشنهادهای

با توجه به نوع پژوهش و روش تحقیق منتخب، یک پیشنهاد کلان برای اصلاح، بهبود و زمینه‌سازی برای بهره‌مندی از مزایای نظام اداره هیئت امنایی برای رهبری و راهبری بهینه دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی کشور به‌ویژه دانشگاههای دولتی آن است که سیاستگذاران و تصمیم‌گیران نظام آموزش عالی ایران الگوی مفهومی طراحی شده برای اداره هیئت امنایی را به‌مثابه نقشه راه برای توسعه و تحول اداره هیئت امنایی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی به‌ویژه دانشگاههای دولتی به کار گیرند.

به علاوه، شش پیشنهاد مستخرج از این پژوهش به شرح زیر است:

۱. لازم است بر مبنای ارزیابی عملکرد گذشته (دستاوردها و کاستیها) در شیوه انتخاب امنای و ترکیب تیم هیئت امنای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی دولتی و عمومی بازنگری شود؛
۲. لازم است حاکمیت و مراکز سیاستگذاری آموزش عالی گفتمان اداره هیئت امنایی را ترویج دهند و بدون حساسیت و دغدغه زمینه ساز اداره هیئت امنایی با اختیارات کامل و مؤثر باشند؛
۳. از هیئتهای امنای فعلی و آتی انتظار می‌رود که با اداره بهینه دانشگاه در ابعاد علمی و سازمانی مقید بودن و کارآمدی اداره هیئت امنایی را نشان دهند و حاکمیت و مراکز سیاستگذاری آموزش عالی را مجاب کنند که راهبری و رهبری آموزش عالی را بر مبنای هنجارها و استانداردهای مصوب به هیئت امنای تفویض و موکول کنند؛
۴. لازم است به اعضای هیئت امنای به‌طور دوره‌ای به‌ویژه در بدو شروع عضویت به روشهای مقتضی آموزش داده شود و به‌طور مستمر همانند اعضای هیئت علمی دانشگاه و مؤسسه آموزشی و پژوهشی توسعه یابند.

۵. عملکرد (دستاوردها و کاستیها) هیئت امنای و دانشگاه متبوع به صورت دوره‌ای بر مبنای سازکارهای اعتباربخشی مؤسسات آموزش عالی، ارزیابی و به ذینفعان کلیدی (دانشجویان، استادان، جامعه دانشگاهی، خانواده‌ها و جامعه) گزارش شود؛

۶. لازم است بر اساس الگوی مفهومی اداره هیئت امنایی، به مقوله انتصاب و انفصال رئیس دانشگاه از سوی هیئت امنای به‌عنوان مرکز اصلی اداره هیئت امنایی، در بازنگری قوانین مرتبط با هیئت امنای توجه شود. بر مبنای یافته این پژوهش و تجربه نسبتاً موفق نظامهای آموزش عالی دنیا اداره هیئت امنایی بدون اختیار عزل و نصب رئیس دستگاه علمی، به نظر نمی‌رسد اداره کامل و فراگیری برای رهبری و راهبری بهینه نظام دانشگاهی خودراهبر، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو باشد؛

۷. تمام نشستها و جلسات رسمی هیئت امنای تقویم زمانی از پیش تعیین شده داشته و در دسترس ذینفعان کلیدی دانشگاه باشد و ذی‌نفعان بتوانند با آیین‌نامه داخلی معین بدون دخالت، در جلسات هیئت امنای حاضر و از نزدیک با رویدادها، انتحایها، ماهیت مباحث و تصمیم‌گیریهای هیئت امنای آشنا شوند.

۸. یکی از ضمانتهای اصولی برای اجرایی شدن الگوی توسعه داده شده در این پژوهش تنظیم یک لایحه یا طرح (پیشنهادیه) و ارائه آن به شورای عالی انقلاب فرهنگی بر اساس یافته‌های کلیدی این تحقیق است. لازم است شیوه اداره دانشگاهها بر اساس اداره هیئت امنایی و مسئولیتها و اختیارات هیئتها به‌ویژه مسئولیت و اختیار آنها در انتخاب و عزل و نصب رؤسای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی به دقت و شفافیت مشخص شود. همچنین نحوه انتخاب شایستگان برای ترکیب هیئتهای امنای و فرایند اداره شفاف و باز هیئتهای امنای در انتخاب و عزل و نصب رؤسا و سایر تصمیم‌گیریهای علمی و اداری به‌طور شفاف و دقیق تعیین شود.

## References

1. AGB (2007). *AGB statement on board accountability*. Retrieved from <http://agb.org/sites/agb.org/files/u3/AccountabilityStatement2007.pdf>.
2. Azargashb, E., Arasteh, H., Sabaghian, Z., & Towfighi, J. (2007). An evaluation of boards of trustees functions in public universities affiliated to ministry of science, research, and technology (1991-2006). *Quarterly Journal of Research & Planning in Higher Education*, (46), 1-20 (in Persian).
3. Bastedo, M. (2009). Conflict, commitments, and cliques in the university: Moral seduction as a threat to trustee independence. *American Educational Research Journal*, 46(2), 354-386.
4. Blau, P.M. (1973). *The organization of academic work*. New York: Wiley.



5. Blau, P.M. (1974). *On the nature of organizations*. New York: Wiley.
6. Birnbaum, R. (2003). *How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership*. Translated by Arasteh, H.R. Tehran: Institute of Research & Planning for Higher Education, 5-6 (in Persian).
7. Bowen, W.G. (2008). *The board book: An insider's guide for directors and trustees*. New York: Norton.
8. Campbell, M. (2002). *Governance structures: Academic senate and trustee boards*. Retrieved from <http://www.asstudent.unco.edu/students/ae-extra>, P. 2.
9. Duryea, E.D., & Williams, D. (2000). *The academic corporation: A history of college and university governing boards*. New York: Falmer Press. Jossey-Bass.
10. Gadd, M. L. (1997). Boards of trustees. Translated by: Nafisi, N., in: *Higher Education Encyclopedia*. Tehran: Institute of Research & Planning for Higher Education, P. 707 (in Persian).
11. Hendrickson, R.M., Lane, J.E., Harris, J.T., & Dorman, R.H. (2013). *Academic leadership and governance of higher education*. USA, Stylus Publishing.
12. Hofstadter, R. (1955). *Academic freedom in the age of the college*. New York, NY: Columbia University Press.
13. Kaskeh, S., & Mohebzadegan, Y. (2011). Strategic development of universities explanation of functional elements of board of trustees and trend analysis of function. *Social Development and Welfare Planning*, 2, 165-202 (in Persian).
14. Kezar, A.J. (2006). Rethinking public higher education governing boards performance: Results of a national study of governing boards in the United States. *J. of Higher Education*, 77(6), 968-1008. doi:10.1353/jhe.2006.0051.
15. MacTaggart, T. (2011). *Leading change: How boards and presidents build exceptional academic institutions*. Washington, DC: AGB Press.
16. Novak, R., & Johnston, S.W. (2005). *Trusteeship and the public good*. In A. Kezar, T. C.
17. Nason, J.W. (1980). Responsibilities of the governing board. In R. T. Ingram (Ed.), *Handbook of college and university trusteeship* (pp. 27-46). Hoboken, NJ: Jossey- Bass.

18. Sajjadi, H.S., Maleki, M.R., Hadi, M., & Hasanzadeh, H.R. (2014). Design of model for evaluation of boards of trustees in Universities of Medical Sciences. *Iranian Higher Education Journal*, 6(2), 138-170 (in Persian).
19. Schein, E. (1983). *Organizational psychology*. New Delhi, Prentice Hall.
20. Strauss, A.L. & Corbin, J. (2008). *Basics of qualitative research*. Translated by Mohammadi, B., Tehran: Human Science & Cultural Studies Center Publication. (in Persian).
21. Washington State University (2006). *Board of regents: General powers & duties*. Retrieved from <http://www.regents.wsu.edu/generalpowers.html>, P. 1.
22. Wilson, E.B. (2005). It all boils down to this. *Trusteeship*, 13(5), 8-12.
23. Wilson, E.B. (2007). Row, row, row the same boat. *Trusteeship*, 15(3), 8-13.
24. Zwingle, J.L. (1980). Evolution of lay governing boards. In R. T. Ingram (Ed.). *Handbook of college and university trusteeship* (pp. 14-26). San Francisco, CA: Jossey-Bass.