

## بررسی استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاه‌ها به منظور ارائه چارچوب مناسب

### برای ارتقای کیفی مدیریت آموزش عالی<sup>1</sup>

مهدی زیرک<sup>2</sup>  
حسینعلی کوهستانی<sup>3</sup>  
غلامرضا خوی نژاد<sup>4</sup>  
محمد رضا آهنچیان<sup>5</sup>

#### چکیده

پژوهش حاضر به منظور بررسی استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاه‌ها (به ویژه در حوزه آموزش) و به منظور ارائه چارچوب مناسب برای ارتقای کیفی مدیریت آموزش عالی انجام گرفته است. در این مطالعه سه سؤال بنیادی مورد بررسی قرار گرفته است:

- 1- استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاه‌ها کدام است؟
- 2- الگوی مناسب برای ارتقای استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاه‌ها کدام است؟
- 3- درجه تناسب الگوی پیشنهادی از نظر متخصصان آموزش عالی کدام است؟

این پژوهش از نوع توصیفی است و برای اجرای آن از روش پیمایشی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش را کلیه اعضای هیات علمی دانشگاه‌های: فردوسی مشهد، واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه 9 (خراسان)، بیرجند و سبزوار تشکیل می‌دهند، که تعداد کل آنها بر اساس آمار اخذ شده در تاریخ مهرماه 1386، 1500 نفر می‌باشد، که از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای - نسبی تعداد 97 نفر انتخاب شدند.

برای جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و پرسشنامه محقق ساخته (یک پرسشنامه بازپاسخ از طریق فن دلفی و دو پرسشنامه بسته پاسخ با طیف لیکرت)

1 این مقاله برگرفته از رساله دوره دکتری می‌باشد.

2 دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

3 استاد دانشگاه فردوسی مشهد.

4 استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد.

5 استادیار دانشگاه فردوسی مشهد.

بررسی استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها ...  
استفاده شده است که پس از تعیین روائی و پایایی در اختیار نمونه آماری قرار گرفته است. برای تحلیل اطلاعات و داده‌ها در بخش توصیفی از جدول توزیع فراوانی و درصد و در بخش استنباطی از آزمون‌های t همبسته، کی دو فریدمن و نسبت بهره‌گیری شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Minitab و نرم‌افزار Lisrel انجام گرفته است.

از جمله نتایج پژوهش حاضر، این که:  
1- وضعیت موجود استانداردهای حرفه‌ای (دانش مهارت، توانایی و نگرش و گرایش) روسای دانشگاه‌های مورد مطالعه در حد مطلوبی نیست.  
2- از نظر برخورداری روسای دانشگاه‌های مورد بررسی از استانداردهای حرفه‌ای در وضع موجود، مولفه‌های مهارت و توانایی، دارای رتبه اول، بعد از آن در رتبه دوم مولفه نگرش و گرایش قرار دارد و در درجه سوم مولفه دانش قرار گرفته است.  
3- از نظر وضع مطلوب و مورد انتظار استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاه‌ها، مولفه نگرش و گرایش دارای بیشترین اهمیت، مولفه مهارت و توانایی در درجه دوم و مولفه دانش در رده سوم قرار گرفته است.

### کلید واژه‌ها

استانداردهای حرفه‌ای، روسای دانشگاهها، متخصصان آموزش عالی، آموزش عالی، مدیریت آموزش عالی.

مدیریت در دانشگاه‌های کشور با چالش‌ها و کاستی‌های بسیاری روبرو است. تغییر ساختار، مشارکت، نحوه انتخاب رئیس دانشگاه، ارتباطات، برنامه‌ریزی، ارزیابی نظام اداری، مشکلات مالی، توسعه مدیریت و سایر موضوع‌ها .... تا زمانی که نیروهای انسانی رشد نیابند مدیریت در دانشگاه‌ها نیز متحول نخواهد شد. برنامه‌ریزان آموزش عالی همواره منابع مالی خود را به گسترش فیزیکی دانشگاه‌ها و وسایل رفاهی اختصاص داده‌اند و توجه اندکی به رشد و توسعه منابع انسانی خود کرده‌اند. آنچه در دانشگاه‌ها به آن نیاز است، تولد دوباره مدیریت، آن هم به صورت توانمند است. مدیریتی که باید آغازگر برنامه‌ای برای احیای استانداردهای مطلوب و مسئولیت‌های اجتماعی باشد. مدیران، مدیر متولد نمی‌شوند، بلکه با کسب تجارب نظری و عملی پرورش می‌یابند (آراسته، 1380).

آموزش عالی در دنیای امروز، یکی از حوزه‌های تخصصی است که اداره آن نیازمند به کارگیری مدیرانی است که توانایی‌ها و شایستگی‌های اداره این سازمان را داشته باشند. امروزه کشورهای توسعه یافته و پیشرو، در مدیریت و رهبری دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از نیروهایی استفاده می‌کنند که شایستگی‌ها، صلاحیت‌ها و استانداردهای حرفه‌ای مورد نیاز را برای پیشبرد اهداف و رسالت‌های این مراکز داشته باشند. آنها به این امر پی برده‌اند که روسای شایسته و حرفه‌ای دانشگاه‌ها نقشی ارزنده در تحول همه جانبه آموزش عالی دارند. در کشور ما نیز به نظر می‌رسد، توسعه کیفی آموزش عالی، در سایه بهره‌گیری از مدیرانی است که شرایط لازم را برای رهبری دانشگاه‌ها داشته باشند. این که روسای فعلی دانشگاه‌های مورد مطالعه در این پژوهش تا چه میزان استانداردهای حرفه‌ای را آن گونه که

بررسی استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها ...  
اغلب کشورهای پیشرفته و در نظام‌های موفق آموزش عالی دنیا مورد توجه قرار می‌گیرد دارا هستند موضوعی است مهم و اساسی که مورد بررسی قرار می‌گیرد.

استاندارد کردن مهارت کارکنان یعنی تعیین دانش و مهارت‌های لازم جهت انجام کار یا وظیفه‌ای مشخص. استاندارد مهارت کارکنان را می‌توان نوعی از استاندارد درون داد تلقی کرد که به موجب آن شرط ورود و اشتغال فرد در شغل مورد نظر از لحاظ دانش، اطلاعات و مهارت‌های لازم جهت انجام آن وظایف و تکالیف محوله آن نقش تعیین می‌شود (پرداخت چي، 1382).

با توجه به تاثیری که عملکرد نظام آموزشی و آموزش عالی، بر تمامی سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی و کل جامعه دارد تدوین استاندارد برای این دو نظام، ضروری تر و مهم‌تر از سایر سازمان‌ها می‌باشد. امروزه و در هزاره سوم، نقش و جایگاه موسسات آموزش عالی بیش از پیش اهمیت یافته به طوری که می‌توان از آن به عنوان محور توسعه پایدار نام برد. رهبری و اداره چنین سازمان‌هایی نیازمند به کارگماری مدیرانی است که شایستگی هدایت این سازمانها را با تمام پیچیدگی‌هایش داشته باشند. مدیریت و اداره دانشگاهها و موسسات آموزش عالی، در سایه گزینش مدیرانی است که از شایستگی‌ها، صلاحیت‌ها و استانداردهای حرفه‌ای لازم جهت اداره جریان آموزش و پژوهش که از اساسی‌ترین رسالت‌های مراکز آموزش عالی هستند، برخوردار باشند. در واقع، صلاحیت‌ها و مهارت‌های مدیران و رهبران آموزشی، در انجام وظایف خطیرشان روی هم رفته از طریق ایفای دو نقش بروز می‌کند:

1- نقش اداری و سرپرستی 2- نقش رهبری (علاقه بند، 1383). و به نظر می‌رسد با بهره‌گیری از این دو نقش مهم و اساسی است که می‌توان به تدوین استانداردهای حرفه‌ای رهبران آموزشی بطور اعم و

## پژوهشنامه تربیتی

مدیران دانشگاهها و مراکز آموزش عالی بطور اخص پرداخت.

موضوع دیگری که باید مورد توجه قرار داد، لزوم هماهنگی میان رشته تحصیلی رئیس دانشگاه با گروههای عمده آموزشی آن دانشگاه است. در حالی که 41/92 درصد از دانشجویان در رشتههای علوم انسانی تحصیل میکنند، (آمار آموزش عالی ایران، 1377) فقط 18/4 درصد از روسای دانشگاهها، آخرین مدرک تحصیلی خود را در گروه آموزشی علوم انسانی کسب کرده اند. روسای دانشگاهها با مدارک تحصیلی در گروههای علوم پایه و فنی و مهندسی (2/55%) منبع اصلی تامین کننده پست مدیریت در دانشگاههای کشور هستند. به نظر می رسد که حاکمیت گروههای فنی و مهندسی و علوم پایه در سطوح مدیریت کلان کشور، دانشگاهها را نیز تحت تاثیر قرار داده است.

لازم به ذکر است که 81/6 درصد روسای دانشگاهها در ایالت متحده آمریکا دارای مدرک تحصیلی در گروههای علوم انسانی اند و در این میان، گرایشهای تعلیم و تربیت با 42/4 درصد بالاترین رقم را به خود اختصاص داده است (آراسته، 1380). از طرف دیگر به منظور به کارگیری و گزینش مدیران دانشگاهها، چارچوبی که در برگیرنده تمامی استانداردهای حرفه ای لازم برای احراز این پست باشد تا بدان وسیله بتوان شایسته ترین افراد را برای این حرفه برگزید، وجود ندارد. تغییر و تحولات گسترده و وسیع اجتماعی، تکنولوژیکی، اقتصادی و آموزشی سبب شده که سازمانها سعی کنند همراه با این تغییرات خود را متحول سازند. چنانچه سازمانهای آموزش عالی و دانشگاهها، چنین تحولی را در خود ایجاد نکنند، نمیتوانند به موجودیت خود ادامه دهند. چنین تحولی مستلزم رهبری و مدیریتی با فلسفه جدید است.

با عنایت به این که آموزش عالی و مدیریت آن، یک حوزه تخصصی بوده و دارای ادبیات سازمان

بررسی استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها ...  
یافته‌ای است، لذا باید کوشش شود، تا در کنار رشد کمی به توسعه کیفی نیز توجه ویژه مبذول نماید و در این راه یکی از اساسی‌ترین عوامل توسعه کیفی، اهتمام به مدیریت و تدوین استانداردهای حرفه‌ای مدیران دانشگاهها میباشد. بطور کلی استاندارد، موضوعات گوناگونی را در بر می‌گیرد. شاید ذکر این نکته تعجب‌انگیز باشد که هر چیزی در حیطه فکر و عمل انسان، قابل استاندارد کردن است (یگانه، 1372).

در سال‌های اخیر در کشور بحث نظری استاندارد<sup>1</sup> و استاندارد سازی<sup>2</sup>، علاوه بر صنعت در حوزه‌های دیگر، همانند آموزش و پرورش، تا حدودی مورد توجه قرار گرفته است، تا جایی که در سال 1383 اولین همایش استاندارد و استاندارد سازی در آموزش و پرورش به اهتمام دفتر بهبود کیفیت وزارت آموزش و پرورش برگزار گردید، در عین حال بحث استاندارد سازی در آموزش و آموزش عالی آن چنان که در صنعت و خدمات به چشم می‌خورد جای خود را باز نکرده است.

بنابر موارد مطرح شده، این پژوهش بر آن است که تعیین کند، در حال حاضر روسای دانشگاهها از نظر استانداردهای حرفه‌ای از چه وضعیتی برخوردارند و استانداردهای حرفه‌ای لازم برای انتخاب روسای دانشگاههای کشور شامل چه مولفه‌هایی است، تا بدان وسیله بتوان الگویی مناسب ارائه نمود.

رئوفی در تحقیقی (منتشر نشده) به بررسی معیارهای انتخاب روسای دانشگاههای ایران و انگلستان (مطالعه تطبیقی) پرداخته است. نویسنده در این پژوهش به نتایج زیر دست یافته است:  
1- روسای دانشگاهها به معیارهای رهبری حرفه‌ای و اجرایی در اثربخشی رفتار رهبران آموزشی کاملاً اعتقاد دارند.

<sup>1</sup>- Standard

<sup>2</sup> Standardization

## پژوهشنامه تربیتی

2- مهم‌ترین این معیارها شامل رهبری، کاردانی، تدبیر و سیاست، توانایی ایجاد ارتباط با دیگران، قدرت اجرایی (سازماندهی) و بالاخره عاشق کار خود بودن و تعهد داشتن به اهداف سازمان می‌باشد.

3- بین دیدگاه‌های روسای دانشگاه‌های ایران و روسای دانشگاه‌های انگلستان درباره معیارهای گزینش و انتخاب عموماً اتفاق نظر وجود دارد (رئوفی، 1385).

غفاریان (1379)، شایستگی‌های مدیریتی را در یک جمع‌بندی در شش گروه جای داده است.

1- دانش و معلومات حرفه‌ای (خصوصاً در بعد انسانی و ادراکی برای مدیر آموزشی)

2- مهارت‌ها (مهارت‌های رفتاری و مهارت‌های فکری)

3- ویژگی‌های شخصیتی (اعتماد به نفس، برون‌گرایی و ...)

4- نگرش و بینش (ارزش‌ها، اصول‌گرایی و ...) که در آموزش بسیار مهم است.

5- اعتبار حرفه‌ای (ارتباطات قوی رسمی، قدرت حرفه‌ای و ...)

6- اعتبار عمومی (ارتباطات قوی غیررسمی، شهرت عمومی و ...) (غفاریان، 1379).

یافته‌های پژوهشی نورشاهی و یمنی دوزی سرخابی (1385) به طور کلی ضرورت تقویت ابعاد ملاحظه‌ای فردی و برانگیزندگی ذهنی و نیز توجه به تقویت سبک شناختی شهودی و کلگرا را در میان روسای دانشگاه‌های مورد مطالعه نشان داده است (نورشاهی و یمنی دوزی سرخابی، 1385). در برخی تحقیقات به اهمیت مدیریت دانش<sup>1</sup> در آموزش عالی اشاره شده است. لاهیجانیان (1384) مولفه‌های زیر را جهت ایجاد مدل مدیریت دانش در نظام آموزش عالی، استخراج کرده است:

1- دیدگاه انسان‌گرایانه که در آن مدیریت دانش به منظور اشتراک دانش بر تجارب دانش، منابع و

<sup>1</sup> knowledge Management

- بررسی استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها ...
- روش‌شناسی تاکید دارد. این دیدگاه بر سه عنصر دانش، بینش و مهارت استوار است.
- 2- دیدگاه فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات که مدیریت دانش مفهوم توسعه یافته سیستم‌های مدیریت اطلاعات است که بر مدیریت انتزاعی اطلاعات و دانش و ارتباطات داخلی بین منابع اطلاعاتی تکیه دارد (لاهیجانیان، 1384).
- نورشاهی (1387)، در مقاله‌ای تحت عنوان: «شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آنها از نظر صاحب نظران آموزش عالی ایران» مجموعه‌ای از شایستگی‌های رئیس دانشگاه را بر اساس نظر صاحب نظران آموزش عالی به 18 مورد تقسیم نموده است که براساس اولویت عبارتند از:
- 1) پایبندی به اصول اخلاقی (2) هدایت
  - تغییر (3) مجرب بودن در آموزش عالی (4) انسجام رفتاری (5) ایجاد اعتماد دو طرفه و متقابل
  - (6) نمایندگی و سخن گو (7) برجسته بودن از نظر علمی
  - (8) خلاقیت (9) مدیریت بحران (10) ارزیاب (11) مذاکره
  - (12) توانایی اخذ و دریافت منابع مالی (13) ناظر بر اجرای قوانین (14) برقرار کننده ارتباط (15)
  - مهارت بین فردی و ارتباطی (16) حل تضاد (17)
  - برنامه ریزی استراتژیک (18) چانه‌زنی و در نهایت شایستگی‌های شناسایی شده در دو دسته اصلی به ترتیب رهبری علمی و مدیریت اجرایی دسته‌بندی شده‌اند (نورشاهی، 1387).
- در بررسی دیگری راه‌حلهایی برای تنظیم نظام مدیریت آموزش عالی پیشنهاد شده است که مهم‌ترین آنها عبارتند از:
- 1- افزایش پاسخگویی نظام آموزش عالی (ارزیابی درونی و بیرونی).
  - 2- تدوین و تدقیق فلسفه نظام آموزش عالی کشور.
  - 3- انسجام بخشی به نظام آموزش عالی و به سرانجام رساندن بحث تمرکز زدایی.
  - 4- توسعه و آموزش مدیران بر مبنای رویکرد عدم تمرکز.
  - 5- شایسته‌گزینی بر مبنای مرجعیت علمی.
- سال پنجم -



### پژوهشنامه تربیتی

- 6- گسترش مشارکت مردم سالاری در نظام دانشگاهی .
  - 7- ایجاد احساس اعتماد در دانشگاهها و دانشگاهیان .
  - 8- حرکت به سوی تضمین استقلال و آزادی علمی در نظام دانشگاهی .
  - 9- ایجاد نظام حقوقی مناسب.
  - 10- حاکمیت بخشیدن به مرجعیت علمی به جای مرجعیت سلسله مراتبی و دیوان سالار.
  - 11- استفاده بهینه از سرمایه های انسانی و درک نقش این سرمایه ها در فرآیند توسعه .
  - 12- کاهش تصدی گری و دیوان سالاری در امور دانشگاهی.
  - 13- تلقی محیط بین المللی به مثابه فرصت.
  - 14- تامین و تخصیص منابع مالی مناسب.
  - 15- مشارکت واقعی بخش خصوصی (جاودانی، 1387) .
- لبادی (1386) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی صلاحیت‌های مدیران آموزش عالی با عنایت به شاخص‌های بین المللی و ارائه چارچوب ادراکی مناسب» صلاحیت‌های مدیران آموزش عالی را در مولفه‌های: صلاحیت‌های شخصیتی، مدیریت آموزش عالی، آموزش و پژوهش، اقتصاد دانش، بازاریابی، کارآفرینی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، ارتباطی، خدمات دانشگاهی، فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، مشاوره و سیاسی تفکیک نموده است (لبادی، 1386) .
- هولی<sup>1</sup> انگلیش<sup>2</sup> و استفی<sup>3</sup> (1998) در کتاب مهارت‌هایی برای رهبری موفق موسسات آموزشی در قرن 21، استانداردهایی برای عملکردهای بالا و عالی مدیران تعیین کرده اند:
- 1- رهبری آگاهانه 2- سیاست و اداره نمودن
  - 3- ارتباطات و روابط رسمی 4-مدیریت سازمانی 5-
  - توسعه برنامه‌ریزی آموزشی 6- مدیریت آموزشی 7-

<sup>1</sup> -Holly

<sup>2</sup> English

<sup>3</sup> Stephy

بررسی استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها ...  
 ارزیابی کارکنان و مدیریت پرسنل 8- پیشرفت و توسعه کارکنان 9- تحقیق، ارزیابی و برنامه‌ریزی.  
 2- ارزشها و اصول اخلاقی رهبری (محمودی، 1383).

با توجه به بررسی و مطالعه در خصوص وظایف، مسئولیت‌ها، شایستگی‌ها و نقش‌های روسا و مدیران برخی از دانشگاه‌های دنیا، اطلاعات زیر بدست آمد:  
 دانشگاه کالگاری :

- 1- رهبری در آموزش دراز مدت و برنامه‌ریزی نهادین و نظارت فراگیر بر عملکرد علمی .
- 2- هماهنگی معاونت‌های مختلف دانشگاه با هم .
- 3- مدیریت استراتژیک و اجرای برنامه‌های آکادمیک (به عنوان مثال توسعه و تنظیم برنامه چهار ساله تجاری و تهیه گزارش سالانه)
- 4- نقش فعال در توسعه و اجرای بودجه دانشگاه .
- 5- ترویج دانشجو محوری در دانشگاه و هدایت کیفیت تجارب آموزشی دانشجویان .
- 6- گسترش سیاست‌های استخدامی و ابقای اعضای هیات علمی دارای شایستگی‌های بالا .
- 7- نقش فعال در برنامه‌ریزی استراتژیک .
- 8- حمایت واحدهای آموزشی در آماده سازی طرح‌هایی برای توسعه برنامه‌های آموزشی .
- 9- ارتباط منظم با رئیسان و مدیران گروه‌های آموزشی .
- 10- ارتباط با صاحب منصبان وزارتخانه‌های گوناگون .
- 11- تقویت روابط دانشگاه با اجتماع و موسسات مختلف اجتماعی (سایت اینترنتی دانشگاه کالگاری، 2003).

دانشگاه ایالتی ایداهو<sup>1</sup>

- 1- توانایی در ارتقای دانشگاه به مراتب عالی‌تر.
- 2- رهبری در جهت تعالی خدمات و برنامه‌های دانشگاه .

<sup>1</sup> Idaho

### پژوهشنامه تربیتی

- 3- پیشینه مرتبط یا علم کافی برای رهبری یک موسسه پژوهشی - آموزشی .
- 4- تجربه و مهارت‌هایی برای مدیریت و هدایت یک مجموعه دانشگاهی فعال .
- 5- تجربه مدیریت مالی .
- 6- تجربه قابل اثبات و رهبری در ارتقای بودجه دانشگاه .
- 7- مهارت‌های سیاسی در کار موثر با هیات دولت .
- 8- توانایی جانبداری از دانشگاه در یک سطح منطقه‌ای و دولتی و با اعضای هیات علمی .
- 9- کار مشارکتی با دیگر موسسات آموزش عالی در ایالت (سایت اینترنتی دانشگاه ایالتی ایداهو، 2005)

کمیسیون موسسات آموزش عالی (CIHE) که یکی از کمیسیون‌های اعتباربخشی آموزش عالی در آمریکاست، 11 استاندارد را برای اثربخشی آموزشی دانشگاهها و موسسات آموزش عالی امریکا مطرح می‌کند:

- 1- مأموریت‌ها و اهداف
- 2- برنامه‌ریزی و ارزشیابی
- 3- سازماندهی و حاکمیت
- 4- برنامه‌های آموزشی
- 5- اعضای هیات علمی
- 6- خدمات دانشجویی
- 7- کتابخانه و منابع اطلاع رسانی
- 8- منابع فیزیکی
- 9- منابع مالی
- 10- بازتاب عمومی، یکپارچگی (CIHE، 2001) .

استراتژی آموزش عالی ایالت فیلادلفیادار بهبود عملکرد مدیران در سال 2000

- 1) تفکر تحلیلی (2) تفکر مفهومی (3) رشد مداوم (4) خدمات مشتری مداری (5) رشد خود و دیگران (6) انطباق (7) تأثیر و نفوذ (8) آغازگری و نوآوری (9) درک روابط بین فردی (10) مدیریت ریسک (11) راه‌ها و رویه‌های پیشرفته حل مسائل و تعارضها (12) سنجش عملکرد (لبادی، 1386) .

تحقیق دیگری در آمریکا نشان می‌دهد که اعضای هیات علمی دانشگاهها و دانشکده‌ها برای رهبرانی ارزش قایلند که دارای این خصوصیات باشند:

- بررسی استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها ...
- 1- تاکید بر تغییر 2- داشتن مدیریت مشارکتی
  - 3- قدرشناسی از عملکرد 4- تخصص در تدریس و برنامه‌ریزی درسی 5- مشارکت در تحقیق و تدریس 6- مدیریت منابع و اکتساب آن 7- گوش دادن به سخنان کارکنان (نصر اصفهانی و دیگران، 1383).
- انستیتو شایستگی در آمریکا در سال 2005 صلاحیت‌های حرفه‌ای زیر را ارائه نموده است:
- 1- شایستگی‌های دانش<sup>1</sup>
  - 2- شایستگی‌های عملی حرفه‌ای
  - 3- فرایند و کارکرد اداری<sup>2</sup>
  - 4- مدیریت خود<sup>3</sup>
  - 5- ارتباط
  - 6- مدیریت افراد و وظایف (لبادی، 1386).
- دانشگاه اتاوا در سال 2006 13 برنامه آموزشی برای مدیران دانشگاه طراحی کرده که عبارتند از:
- 1- رهبری و مدیریت بنیادی
  - 2- خود مدیریتی و مدیریت زمان
  - 3- مربی‌گری و رشد دیگران
  - 4- مدیریت پروژه
  - 5- رهبری تیم‌ها
  - 6- مدیریت تغییر و حفظ انگیزه کارکنان
  - 7- همکاری موثر
  - 8- مهارت‌های عمومی سخن گفتن و نفوذ در دیگران
  - 9- حسن ارتباط و تعادل با ذینفعان بیرونی
  - 10- توانایی‌ها و مهارت‌های مذاکره و متقاعد ساختن نسبت به هدف‌های سازمان (لبادی، 1386).
- مطالعه آلتباخ<sup>4</sup> (1994) نشان می‌دهد، 75 درصد اعضای هیات علمی دانشگاه‌های استرالیا و انگلستان اظهار داشته‌اند که مدیریت دانشگاه اغلب مستبدانه و 50 درصد عقیده داشته‌اند که

1-Knowledge Competencies  
 2- Managerial Function and Process  
 3 Self Management  
 4 Altbakh

## پژوهشنامه تربیتی

مدیران سطح بالا، دارای شایستگی‌ها و صلاحیت‌های رهبری نیستند (رمزدن، 1997).

بویت<sup>1</sup> به نقل از گیپ، ویژگی‌های یک رئیس دانشگاه را در موارد زیر خلاصه کرده است:

1- انعطاف‌پذیری، استقلال و عدم وابستگی

2- برخورداری از توانایی حل مساله

3- توانایی تصویر سازی

4- سخت کوشی، برخورداری از ششم سیاسی،

توانایی ریسک کردن، توانایی هدایت تغییر و توانایی ایجاد شبکه (بویت، 1996).

پوندر<sup>2</sup> (2001)، انسجام رفتاری (نیروی که

رهبر به گفتار خود عمل می‌کند) را برای اعتماد

متقابل میان رئیس دانشگاه و اعضای هیات علمی و

کادر اداری لازم و ضروری می‌داند و معتقد است که

استادان ترجیح می‌دهند، رئیس دانشگاه ایفاگر

نقش‌هایی چون مدافع، برقرار کننده ارتباط،

برانگیزنده و مشوق باشد تا نقش‌هایی مانند مجری،

ناظر، سرپرست، ارزیاب و استخدام کننده و به زعم

او اعضای هیات علمی بیشتر بر ایفای نقش‌های

رهبری تا نقش‌های مدیریتی از جانب رئیس دانشگاه

تاکید دارند (نورشاهی، 1387).

رانتز<sup>3</sup> (2002)، توانایی تصریح و تثبیت

ارزش‌های سازمانی و اصول اخلاقی و ایفای نقش به

عنوان یک مدیر اخلاقی از طریق توانایی مقید

ساختن افراد به ارزش‌ها و استانداردها، ایجاد

تعهد و وفاداری در کارکنان، ارزش قایل شدن برای

انسان‌ها و بطور خلاصه ایفای نقش‌های متوازن

کننده، ارتباط دهنده، دیپلمات و مدیریت تضاد را

از سایر الزامات ریاست دانشگاه در عصر جدید

دانسته است (نورشاهی، 1387).

<sup>1</sup> Boyet

<sup>2</sup> Pounder

<sup>3</sup> Rantz

بررسی استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها ...

رولی<sup>1</sup> و شرمان<sup>2</sup> (2003) معتقدند که اعضای هیات علمی دانشگاه، مدیران دانشگاهی را تأمین کننده به موقع منابع، تسهیلات و فن‌آوری لازم و نیز تسهیل کننده امور و فرایندهای تدریس و تحقیق می‌دانند و معتقدند که رئیس دانشگاه از طریق موارد زیر قادر است امور یاد شده را انجام دهد:

- مشارکت دادن مناسب ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها.
- برخورد متفاوت مبتنی بر تفاوت‌های فردی با استادان .
- رو برو شدن با حقایق سیاسی پردیس دانشگاهی .
- ایجاد پیوند مناسب بین نیازهای سازمانی و نیازهای مطلوب استادان.
- ایجاد اعتماد دو طرفه از طریق درستکاری و رعایت احترام (نورشاهی، 1387) .

مارتین<sup>3</sup> و ماریون<sup>4</sup> (2005) مهم‌ترین خدمت یک رئیس دانشگاه را در حال حاضر تقویت محیط پردازش دانش و تبدیل دانشگاه به سازمان یادگیرنده دانسته و معتقدند که مدیریت و رهبری در سازمان دانشگاه، حداقل شامل شش حوزه کلیدی یا شش مهارت اصلی است که عبارتند از: مدیریت دانشگاه، مدیریت شبکه، مدیریت سیاست‌ها و سیاست‌گذاری‌ها، مدیریت بحران، آماده‌سازی و پرورش مدیران آینده سازمان و مدیریت دانش (مارتین و ماریون، 2005) .

اسمیت<sup>5</sup> و هوگی<sup>6</sup> (2006)، معتقدند که برای موفق شدن در محیط‌های علمی آموزشی نظیر دانشگاهها، روسا یا مدیران ارشد باید دارای شناخت شهود گرایانه مبتنی بر تجربیات باشند (نورشاهی، 1387) .

1 Rowley  
2 Sherman  
3 Martin  
4 Marion  
5 Smith  
6 Smith

## پژوهشنامه تربیتی

استوری<sup>1</sup> (2004) به سه فرامهارت معناسازی و ایجاد تصویر، توانایی ایجاد تغییر و نمایندگی درون سازمانی اشاره می‌کند. (نورشاهی، 1387)

لرد<sup>2</sup> و هال<sup>3</sup> به نقل از هالپین از مهارت‌های اجتماعی شناختی و رفتاری و برخی دیگر از قابلیت‌های عمومی نظیر پذیرنده بودن، تحمل ابهام، انعطاف پذیری و مهارت ارتباطی نام برده‌اند (نورشاهی، 1387).

وایس<sup>4</sup> و کلبرگ<sup>5</sup> این قابلیت‌ها را معادل در چهار گروه اصلی اثربخشی فردی، مدیریت دیگران، ارتباطات و تفکر قرار می‌دهند، که در آن اثربخشی فردی شامل خودآگاهی، رسیدن به نتایج از طریق دیگران و خود کنترلی، مدیریت دیگران شامل مهارت‌های اجرای کارگروهی و ارائه طریق، ارتباطات شامل حساسیت‌های بین فردی، تاثیر و نفوذگذاری بر دیگران و آگاهی سیاسی و تفکر شامل تفکر استراتژیک و انسجام است (نورشاهی، 1387).

قورچیان (1384)، معتقد است، «رهبر آموزشی قرن 21، باید از یک دانش بنیادی رهبری برخوردار باشد، از این رو 5 تجربه یادگیری که حاصل مطالعه سبک‌های مختلف رهبری و تجارب میدانی است، توصیه می‌شود:

1- درک خود 2- بهره‌گیری از پژوهش 3- شکل‌دهی سازمان‌ها 4- درک خود 5- درک محیط» (قورچیان، 1384).

استفن<sup>6</sup> (2003) اعتقاد دارد آنچه که در رهبری دانشگاه‌ها اهمیت زیادی دارد فهم ادراکی در سطح بالاست (استفن، 2003).

امروزه رئیس دانشگاه فقط یک مدیر اداری نیست، بلکه یک رهبر با اندیشه و تفکر است که

1 Storey

2 Lord

3 Hall

4 Weiss

5 Kolberg

6 Stephen

بررسی استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها ...  
هدفهای متعالی را دنبال می‌کند و با توجه به شناختی که از مجموعه خود دارد و با استفاده از خرد ساختاری، ساختار دانشگاه را شکل می‌دهد. در حقیقت یک رئیس موفق خرد فردی را به خردساختاری تبدیل می‌کند (قورچیان، 1384).

رمزدن<sup>1</sup> (1380، ترجمه نوه، ابراهیم) چهار مسئولیت رهبری دانشگاهی را عنوان کرده است:  
1- بینش، عمل راهبردی، برنامه‌ریزی و مدیریت منابع.

2- توانمند کردن، الهام دادن، انگیزه دادن و رهبری.

3- قدرشناسی، الهام دادن، انگیزه دادن و رهبری.

4- یادگیری رهبری و بهبود رهبری دانشگاهی.

رمزدن (1997) تعدادی از اصول رهبری دانشگاهی را بدین شرح اعلام کرده است:

1- فرایند پویا 2- برنامه مبتنی بر پیامدها و نتایج 3- چند سطحی بودن عملیات 4- اقتضایی بودن رهبری 5- یادگیری رهبری 6- تحول آفرینی (رمزدن، ترجمه نوه ابراهیم، 1380).

رمزدن در کتاب یادگیری رهبری در آموزش عالی (نوه ابراهیم و همکاران، 1380) تحقیقی بین‌المللی تحت عنوان: رهبران دانشگاهی برجسته چه می‌کنند؟ طی سال 1996 انجام داده است. براساس این پژوهش از 100 رئیس گروه در دانشگاه‌های بریتانیا، سنگاپور، هنگ کنگ و استرالیا سئوالاتی در مورد رهبری دانشگاهی پرسیده شده است که برخی از پاسخ‌ها بدین شرح هستند:

استفاده از قوه تخیل و خلاقیت، طرح نظرات خوب به طور مرتب، رهبری سرمشق‌گونه، تعیین استانداردهای شخصی بالا، دنبال کردن بالاترین کیفیت، پیشقدم شدن در کارها، احترام به همکاران، عدالت در رفتار با کارکنان و دانشجویان، محول کردن کارها، معلم برجسته‌ای هستند، همیشه کلاس‌های دشوار پایه اول را تدریس

<sup>1</sup> Remzden



## پژوهشنامه تربیتی

می‌کنند، گوش دادن به صحبت‌های دیگران، تشخیص نقاط قوت و ضعف کارکنان، خطرپذیری و دوراندیشی، استخدام بهترین فارغ‌التحصیلان، شجاعت و اعتماد به نفس، حمایت کردن افراد موفق و سخت کوش، ایجاد احساس مسئولیت و مشارکت گروهی، تحت تاثیر قرار دادن دیگران در جلسات و ... (رمزدن 1380، ترجمه نوه ابراهیم و همکاران).

شاپیرو<sup>1</sup> (2001) نقش‌های جدیدی برای رؤسای دانشگاه‌ها و رهبران آموزشی بیان می‌کند:

- رهبری پیش‌کنشی تا با چهار منبع قدرت آشنا شوند: قدرت قانونی، قدرت سیاسی، قدرت علمی، قدرت مدیران گروه‌ها.

- جمع‌افزایی<sup>2</sup>، قدرت و استراتژی
- پیچیدگی شغل رئیس دانشگاه با دشواری وظیفه.
- روسای دانشگاه‌ها به ساختار ذهنی و رهنمودهای تازه برای عمل نیاز دارند.

- درک فرهنگ دانشگاه قبل از تلاش برای تغییر آن.
- ارزش‌گذاری به اعضای هیات علمی و ارتقای حرفه‌ای آنان.

- افزایش همکاری و نه‌گزینش‌گری.
- فهرست کارها را دیکته کند و نه فرامین را.
- از ابزارهای سلسله‌مراتبی برای تسهیل و نه ایجاد مانع استفاده کنند (قورچیان، 1383).
- رمزدن (1997) در تحقیق دیگری با 20 رهبر دانشگاهی مصاحبه‌ای ترتیب می‌دهد و از آنها می‌خواهد تا مشخص کنند، رهبران دانشگاهی خوب، چه کارهایی انجام می‌دهند. برخی نتایج عبارتند از:
- خلاق بودن و برنامه‌ریزی برای تغییر، تبدیل دانشکده و گروه به یک قدرت مهم، تمرکز و تأکید بر دانشجویان، مورد سؤال قرار دادن بتهای مقدس (مثل روش‌های تدریس سنتی)، آزادی و اختیار دادن به افراد برای ایجاد نظریات جدید، تغییر روش مدیریتی در هنگام لزوم، نمونه بودن برای

<sup>1</sup> Shapiro

<sup>2</sup> Synergy

بررسی استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها ...  
همکاران، از منابع خوب استفاده کند راهبردی باشد و در مورد سیستم وسیع‌تر اطلاعات داشته باشد، ترغیب افراد به انجام کارها مهارت خوب در برنامه‌ریزی و داشتن حس قوی از مسیر، در مورد مسایل آینده برنامه‌ریزی کند نه این که فقط عکس‌العمل نشان دهد، توانمندسازی افراد، تقدیر از کار افراد، کمک به یادگیری و پیشرفت کارکنان (رمزدن (1380) ترجمه نوه ابراهیم و همکاران) .  
برخی از صاحب نظران براین باورند که مدیریت دانشگاه پرورش دادن در مقابل اداره کردن است. روسای دانشگاه‌ها تسهیلگر امور هستند. خدمتکار استادان و دانشجویان‌اند و کارشان اجرای سیاست‌های آموزشی و کمک به یادگیری دانشجویان است .

در کتاب ابعاد اخلاقی رهبری که در سال 1996 توسط کانینگو<sup>1</sup> و کانگر<sup>2</sup> تألیف شده است، مقایسه دو نوع رهبری سودگرانه و تحول آفرین از منظر راهبردها، اهداف رفتاری رهبر، به کارگیری روش‌های شناختی، منشاء قدرت، فرایند و آثار تغییر نگرش و سرانجام کارکردهای آنها مورد بررسی قرار گرفته است. جدول زیر فرایند این دو نوع رهبری را به روشنی نشان می‌دهد (ازگلی، 1380) .

<sup>1</sup> Kaningo

<sup>2</sup> Kanger

## جدول 1- مقایسه فرایند نفوذ رهبری سودگراانه و رهبری تحول آفرین

(کانینگو و کانگر، 1996، به نقل از گلی، 1383)

فرایند نفوذ رهبری راهبردها	رهبری سودگراانه	رهبری تحول آفرین
هدف رهبری در قالب نتایج رفتاری	تاکید بر رفتار مطیع بودن	توانمند سازی، برتغییرنگرش، باورها و ارزشهای انسانی پیروان
به کارگیری روشهای روانشناختی	مبادله اجتماعی منابع ارزشمند	افزایش باور اثربخش بودن خود و اراده داشتن
منشاء قدرت	قدرت، اجبار، قانون و پاداش	قدرت تخصص و مرجعیت
فرآیند و آثار تغییرنگرش	موجب اطاعت می شود اما تحت کنترل فزاینده، اغلب بر تخریب ارزش تخصصی پیروان می انجامد و نقش آنان را تا حد یک ربات برنامه ریزی شده پایین می آورد	هویت بخشی و درون سازی که به رشد شخصی پیروان می انجامد و نقش آنان را به عنوان افرادی مقتدر ارتقا می بخشد
کارکرد	غیراخلاقی	اخلاقی

مینتزبرگ<sup>1</sup> (1973)، ده نقش مدیریتی برای مدیران ارائه داده است :

- 1- رئیس تشریفاتی
  - 2- رهبر
  - 3- رابط
  - 4- ناظر
  - 5- توزیع گر
  - 6- سخنگو 7- کارآفرین
  - 8- حلال مشکلات
  - 9- تخصیص گر منابع
  - 10- مذاکره گر (مینتزبرگ، 1973) .
- براساس تئوری مهارت‌های مدیریتی (گریفین، 1994 و کاتز، 1994) مدیران برای انجام وظایف

<sup>1</sup> Mintzberg

سال پنجم -

بررسی استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها ...  
مدیریتی می‌باید دارای مهارت‌های خاصی باشند که عبارتند از:  
1- مهارت ادراکی 2- مهارت انسانی 3- مهارت فنی 4-  
مهارت ارتباطی 5- مهارت تشخیصی 6- مهارت  
تصمیم‌گیری 7- مهارت مدیریت زمان (گریفین و  
کاتز 1994).

جیمز مک گرگور برنز<sup>1</sup> (1978)، بر مبنای  
تحقیقی توصیفی درباره رهبران سیاسی، نظریه  
رهبری تحول آفرین را تدوین کرد. از منظر وی،  
نقش یا وظیفه اولیه رهبری، افزایش آگاهی پیروان  
نسبت به موارد اخلاقی و کمک آنان در جهت حل  
ارزش‌های متعارض است. برنز، رهبری تحول آفرین را  
فرایندی می‌داند که در آن رهبران و پیروان  
یکدیگر را به سطوح بالاتر اخلاق، معنویت و انگیزش  
ارتقاء می‌دهند (ازگلی، 1385).

گرین لیف<sup>2</sup> (1970) مفهوم رهبری خدمتگذار را  
مطرح کرد. از دید گرین‌لیف، خدمت به پیروان،  
مسئولیت نخستین رهبران و عصاره و اساس رهبری  
اخلاقی است. مدیریت عبارت از پرورش پیروان، دفاع  
از ایشان و توانمند سازی آنان است (ازگلی،  
1385).

<sup>1</sup> Berns

<sup>2</sup> Green Lif

**پژوهشنامه تربیتی**

ماریون<sup>2</sup> (2007) صلاحیت‌های رهبری موثر در آموزش عالی را در جدول زیر خلاصه کرده است :

**جدول 2- صلاحیت‌های لازم برای رهبری موثر در آموزش عالی**

رفتار ( آنچه رهبران خوب انجام می دهند )	دانش ( آنچه رهبران خوب می دانند )	نگرش ( آنچه رهبران خوب هستند )
اقدام برای حفظ شان و رتبه آکادمیکی عمل کردن به عنوان الگوهای نقش راهبردی و همه جانبه بودن تفکر قاطی شدن با مردم مشورت کردن با دیگران مذاکره و گفتگو کردن داشتن روابط (ارتباطات) شفاف و روشن . نماینده سازمان بودن ایجاد انگیزه در دیگران عمل کردن همانند یک معلم و راهنما تیم سازی	اطلاع و آگاهی از زندگی دانشگاه و محیط دانشگاه درک اینکه یک سیستم دانشگاهی چگونه کار می کند درک و فهم از فرآیندهای آکادمیکی	خودآگاه منعطف رک صادق متمایز در دسترس اشتباه پذیر، نصیحت پذیر حامی حساس به نقطه نظرات دیگران

منبع : ماریون (2007)

**روش**

تحقیق حاضر از جمله تحقیقات توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه اعضای هیات علمی دانشگاههای: فردوسی مشهد، واحدهای منطقه 9 دانشگاه آزاد اسلامی (خراسان)، بیرجند و سبزوار است. تعداد کل جامعه آماری بر اساس آمار اخذ شده در تاریخ مهرماه 1386، 1500 نفر می‌باشد. از این تعداد با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای - نسبی 97 نفر به صورت تصادفی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش شامل سه پرسشنامه می‌باشد :

بررسی استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها ...

1- پرسشنامه شماره (1) که بین 35 نفر از متخصصان آموزش عالی و بصورت باز پاسخ توزیع شد و در آن از نمونه منتخب خواسته شد که استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها را در سه مؤلفه دانش، نگرش و گرایش و مهارت و توانایی ارائه کنند.

2- پرسشنامه شماره (2) شامل 60 سؤال با طیف لیکرت و در دو سطح وضع موجود و وضع مورد انتظار است، که برای پاسخ‌گویی به نمونه آماری (اعضای هیأت علمی) داده شده تا تکمیل کنند.

3- پرسشنامه شماره (3) جهت سنجش میزان تناسب الگوی پیشنهادی که به 30 نفر از متخصصان آموزش عالی کشور ارائه شد تا نظرات خود را مطرح کنند.

برای سنجش روایی، پرسشنامه‌ها، پس از تهیه و بررسی مقدماتی به رویت تعدادی از صاحب نظران آموزش عالی رسید و پس از ویرایش لازم و تعویض برخی از سؤالات پرسشنامه و جایگزینی با سؤالات مناسب‌تر و با تائید اساتید راهنما و مشاور مورد استفاده قرار گرفت (روایی محتوا) برای تعیین پایایی، ضریب اعتماد آلفای کرونباخ برای هر یک از سؤالات محاسبه شد که نتایج در جدول زیر قابل ملاحظه است :

**جدول 3- ضریب اعتماد آلفای کرونباخ**

ردیف	مولفه	تعداد سؤال	وضعیت مورد انتظار (ضریب آلفا)	وضعیت موجود (ضریب آلفا)
1	دانش	16	79%	86%
2	مهارت و توانایی	27	83%	91%
3	نگرش و گرایش	17	73%	93%

با توجه به جدول بالا، ضرایب آلفای کرونباخ بدست آمده نسبتاً بالا و قابل قبول است.

### یافته‌ها

در این بخش به تحلیل سؤالات اساسی پژوهش و فرضیه‌های مربوطه می‌پردازیم.

پژوهشنامه تربیتی

سوال 1: استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها کدام است؟  
 برای تحلیل این سؤال فرضیه‌های زیر مورد آزمون قرار گرفته‌اند:  
 فرضیه 1- «وضعیت موجود دانش نزد روسای دانشگاهها مطلوب است».

جدول 4- نتایج آزمون t استودنت برای مولفه دانش

میانگین	انحراف معیار	آماره t	سطح معنی داری آزمون
3/17	0/67	1/77	0/042

همانطور که از نتایج جدول بالا ملاحظه می‌شود چون سطح معنی‌داری معادل 0/042 است لذا در سطح  $\alpha = 0/05$  فرض صفر را رد نمی‌کنیم. یعنی وضعیت دانش نزد روسای دانشگاه دارای وضعیت مطلوب نمی‌باشد.  
 فرضیه 2- «وضعیت موجود مهارت و توانایی نزد روسای دانشگاهها مطلوب است»

جدول 5 - نتایج آزمون t استودنت برای متغیر مهارت و توانایی

میانگین	انحراف معیار	آماره t	سطح معنی داری آزمون
3/12	0/67	1/18	0/12

همانطور که در جدول بالا ملاحظه می‌گردد چون سطح معنی‌داری 0/12 است لذا در سطح  $\alpha = 0/50$  فرض صفر را رد نمی‌کنیم. یعنی وضعیت مهارت و توانایی نزد روسای دانشگاه دارای وضعیت مطلوب نیست.  
 فرضیه 3 - در وضعیت موجود نگرش و گرایش نزد روسای دانشگاهها مطلوب است.»

جدول 6- نتایج آزمون t استودنت برای متغیر نگرش و گرایش

میانگین	انحراف معیار	آماره t	سطح معنی داری آزمون
3/20	0/66	1/5	0/047

همانطور که از نتایج جدول 4 ملاحظه می‌شود، چون سطح معنی‌داری معادل 0/047 است، لذا در سطح

بررسی استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها ...  
 $\alpha = 0/05$  فرض صفر را رد نمی‌کنیم. یعنی وضعیت نگرش و گرایش، نزد رؤسای دانشگاهها مطلوب نیست.  
 فرضیه 4- «عوامل دانش، مهارت و نگرش از نظر وضعیت موجود، نزد روسای دانشگاهها دارای اولویت هستند».

جدول 7- میانگین رتبه‌ها برای وضعیت موجود عوامل سه گانه

عوامل	میانگین رتبه‌ها
دانش	1/65
مهارت و توانایی	2/18
نگرش و گرایش	2/16

جدول 8 - آزمون کی دو فریدمن برای آزمون فرضیه های تمقیق

آماره	مقدار
کی دو فریدمن	9/53
درجه آزادی	2
سطح معنی داری	0/008

با توجه به نتایج آزمون کی دو فریدمن و میانگین رتبه‌ها، فرض صفر را رد و فرض یک را می‌پذیریم، یعنی اولویت بین عوامل وجود دارد. با توجه به جدول میانگین رتبه‌ها، مهارت و توانایی از بالاترین وضعیت برخوردار است، نگرش و گرایش در مرحله دوم و دانش در رتبه سوم قرار دارد.  
 سؤال 2- چارچوب ادراکی مناسب برای ارتقای استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها کدام است؟ برای تحلیل این سؤال فرضیه‌های زیر مورد آزمون قرار گرفته است:

فرضیه 1- «داشتن دانش برای روسای دانشگاهها از اهمیت لازم برخوردار است.»

جدول 9- نتایج آزمون t ی استودنت برای متغیر دانش

میانگین	انحراف معیار	آماره t	سطح معنی داری آزمون
3/42	0/45	29/03	تقریباً صفر



### پژوهشنامه تربیتی

همانگونه که در جدول بالا ملاحظه می‌شود، چون سطح معنی‌داری معادل صفر است، لذا در سطح  $\alpha=0/05$  فرض صفر را رد و فرض یک را می‌پذیریم. یعنی داشتن دانش برای رؤسای دانشگاهها از اهمیت بالایی برخوردار است.

فرضیه 2- «داشتن مهارت و توانایی برای روسای دانشگاهها از اهمیت لازم برخوردار است.»

#### جدول 10- نتایج آزمون‌های t استودنت برای متغیر مهارت و توانایی.

میانگین	انحراف معیار	آماره t	سطح معنی‌داری آزمون
4/42	0/42	30/71	تقریباً صفر

همان گونه که از نتایج جدول بالا ملاحظه می‌گردد، چون سطح معنی‌داری معادل صفر است لذا در سطح  $\alpha = 0/05$  فرض صفر را رد و فرض یک را می‌پذیریم. یعنی داشتن مهارت و توانایی برای روسای دانشگاهها از اهمیت بالایی برخوردار است. فرضیه 3- «داشتن نگرش و گرایش برای روسای دانشگاهها از اهمیت لازم برخوردار است.»

بررسی استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها ...

### جدول 11- نتایج آزمون t استودنت برای متغیر نگرش و گرایش

سطح معنی داری آزمون	آماره t	انحراف معیار	میانگین
تقریباً صفر	8/84	0/95	4/03

همانگونه که از نتایج جدول بالا ملاحظه می‌گردد، چون سطح معنی‌داری معادل صفر است لذا در سطح  $\alpha = 0/05$  فرض صفر را رد و فرض یک را می‌پذیریم. یعنی داشتن نگرش و گرایش برای روسای دانشگاهها از اهمیت بالایی برخوردار است. فرضیه 4- «عوامل دانش، مهارت و توانایی و نگرش و گرایش از لحاظ اهمیت دارای اولویت هستند.»

برای تعیین اولویت این 3 عامل می‌بایست از آزمون غیرپارامتری فریدمن استفاده نمود که براساس رتبه بندی عوامل عمل می‌کند.

### جدول 12- میانگین رتبه‌ها برای عوامل دانش، مهارت و توانایی و نگرش و گرایش

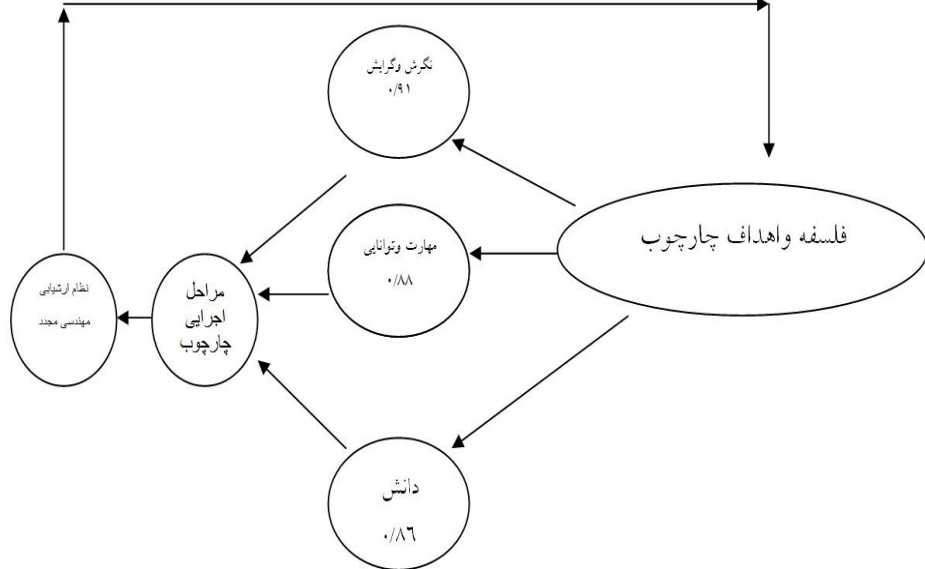
عوامل	میانگین رتبه‌ها
دانش	1/63
مهارت و توانایی	1/95
نگرش و گرایش	2/42

### جدول 13- آزمون کی دو فریدمن برای فرضیه های آزمون

آماره	مقدار
کی دو فریدمن	32/45
درجه آزادی	2
سطح معنی داری	تقریباً صفر

چون سطح معنی‌داری آزمون معادل صفر است، لذا فرض صفر را رد و فرض یک را می‌پذیریم یعنی بین عوامل اولویت‌بندی وجود دارد. با توجه به جدول میانگین رتبه‌ها در وضعیت مورد انتظار نگرش و گرایش از اهمیت بالاتر و مهارت و توانایی در رتبه دوم و دانش در رتبه سوم قرار دارد.

### شکل 1- (پارچوب پیشنهادی استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها



سوال 3- درجه تناسب الگویی پیشنهادی از دیدگاه متخصصین آموزش عالی کدام است؟ ابتدا اطلاعات حاصل از 4 مولفه مربوط به الگویی پیشنهادی به 30 نفر از متخصصین آموزش عالی کشور جهت ارزیابی داده شد و پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها نتایج مولفه‌های چهارگانه: 1- فلسفه و اهداف الگو 2- چارچوب ادراکی (دانش، مهارت و توانایی و نگرش و گرایش) 3- مراحل اجرایی چارچوب پیشنهادی و 4- نظام ارزشیابی و مهندسی مجدد به نرم افزار Lisrel وارد شد، سپس مدل برای نرم افزار معرفی گردید و در آن فرض‌های زیرآزمون شد:

H0: اطلاعات با مدل سازگاری ندارد

H1: اطلاعات با مدل سازگاری دارد

در نهایت، مقدار  $\chi^2 = 12/72$  و درجه آزادی 29 و سطح معنی‌داری تقریباً صفر به دست آمد که حاکی از پرازش اطلاعات با مدل پیشنهادی است.

بررسی استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها ...  
 همچنین با توجه به سوال آخر پرسشنامه که  
 نظر متخصصان آموزش عالی راجع به کل چارچوب  
 پرسیده شده بود اطلاعات زیر بدست آمد:

جدول 14- نظر متخصصان آموزش عالی راجع به کل چارچوب پیشنهادی

درصد	فراوانی	گزینه
3/3	1	نامناسب
20	6	تا حدودی مناسب
53/3	16	مناسب
23/3	7	کاملاً مناسب
100	30	جمع

و در نهایت اطلاعات جدول 13 به ترتیب زیر خلاصه گردید:

جدول 15- نظر متخصصان آموزش عالی راجع به کل چارچوب

درصد	فراوانی	گزینه
23/3	7	نامناسب
76/7	23	مناسب
100	30	جمع

از طریق آزمون نسبت اطلاعات جدول بالا را  
 مورد تحلیل قرار داده و فرضهای زیر آزمون  
 می‌کنیم.

$$H_0: r < 1/2$$

$$H_1: r > 1/2$$

از تعداد 30 نفر پاسخ دهنده 23 نفر چارچوب  
 را مناسب ارزیابی کرده و 7 نفر مناسب تشخیص  
 نداده‌اند. بنابراین چون  $p = 77\%$  یعنی نسبت  
 افرادی که چارچوب را مناسب تشخیص داده‌اند به  
 دست آمده است و سطح معنی داری آزمون معادل  
 $0/006$ ، است لذا فرض صفر را رد و فرض یک را  
 می‌پذیریم. یعنی افراد نمونه چارچوب پیشنهادی را  
 مناسب تشخیص داده‌اند.

## پژوهشنامه تربیتی

پژوهش حاضر، با هدف بررسی استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها و به منظور پاسخ گویی به 3 سوال اصلی زیر انجام شده است:

1- استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها در حال حاضر کدام است؟

2- چارچوب ادراکی مناسب برای ارتقای استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها کدام است؟

3- درجه تناسب چارچوب ادراکی پیشنهادی از نظر متخصصان آموزش عالی کشور کدام است؟

در مورد سوال اول که شاید مهم‌ترین و اساسی‌ترین سؤال پژوهش است و بیشترین حجم اطلاعات و تحلیلها نیز مربوط به این سوال است، پژوهشگر ابتدا به منظور درک درستی از کیفیتها، استانداردها، شایستگیها و مهارت‌هایی که یک رئیس دانشگاه باید داشته باشد، مطالعات وسیعی را انجام داد که بدین منظور ضمن بررسی پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با موضوع (داخلی و خارجی) و مکاتبه از طریق E-Mail با برخی از دانشگاههای کشورهای مختلف و درخواست وضعیت و شرایط جذب و به کار گماری روسای دانشگاههای آن کشورها و شرایط و ویژگیهای‌های مورد نظر از طریق فنی دلفی پرسشنامه‌ای (باز پاسخ با یک سوال) تدوین و به گروهی از متخصصان مدیریت و مدیریت آموزش عالی ارسال و دیدگاه‌های آنها را در مورد حوزه‌های مختلف استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها جویا شد.

در نهایت با توجه به انجام فعالیتهای ذکر شده، استانداردهای حرفه‌ای را در 3 سطح دانش، مهارت و توانایی و نگرش و گرایش تقسیم نمود.

نتایج این پژوهش حاکی از آن است که هیچ یک از سه مولفه دانش، مهارت و توانایی و نگرش و گرایش، در میان روسای دانشگاه‌های مورد مطالعه از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست و در واقع روسای دانشگاه‌های مورد مطالعه در این پژوهش، هنگام جذب و انتصاب، ملاکهای مورد نظر را دارا

بررسی استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها ...  
نمی‌باشند. که این موضوع نتایج پژوهش آلتباخ (1994) و آراسته (1380) را مورد تأیید قرار می‌دهد.

این مسئله جای بسی تأمل دارد که در یک سازمان حرفه‌ای، مدیرانی مورد استفاده قرار می‌گیرند، که استانداردهای حرفه‌ای لازم را دارا نبوده و احتمالاً تصمیمات غیرحرفه‌ای و احیاناً با بهره‌گیری از آزمایش و خطا و صرفاً بر اساس کسب تجربه در طول سالها، اتخاذ می‌کنند که این موضوع زیان‌های جبران‌ناپذیری برای آموزش عالی کشور در پی خواهد داشت.

این پژوهش بیانگر این نکته نیز هست که با وجود فقدان استانداردهای حرفه‌ای به میزان لازم در میان روسای دانشگاهها مولفه مهارت و توانایی از وضعیت مناسب تری نسبت به سایر مولفه‌ها و بعد از آن نگرش و گرایش و در نهایت مولفه دانش قرار دارد. با توجه به این موضوع، احتمالاً بایستی ضمن توسعه و ارتقای کلیه استانداردهای حرفه‌ای در 3 حوزه یاد شده، توجه بیشتری به دانش روسای دانشگاهها، هنگام جذب و به کار گماری آنان به عمل آورد، یا با برگزاری دوره‌های آموزشی لازم، سطح این مؤلفه‌ها را بالا برد.

از دیدگاه افراد نمونه در این پژوهش اعضای هیات علمی در وضعیت مطلوب و مورد انتظار، مهم ترین مولفه استانداردها، نگرش و گرایش رئیس دانشگاه است که زیر مولفه: پاسخگویی، مسئولیت پذیری و تعهد به حرفه از سایر موارد مهم‌تر است و مورد تأکید بیشتری قرار گرفته است. شاید علت این امر این نکته باشد که برای پرداختن به هر حرفه و شغلی، پاسخگو بودن و حس مسئولیت‌پذیری و تعهد دارای اهمیت به سزایی است. نتیجه به دست آمده در این بخش، با پژوهش رئوفی (1385) هم جهت بوده، و موید همدیگر می‌باشند.

مؤلفه دوم از لحاظ اهمیت در وضعیت مورد انتظار و مطلوب، مهارت و توانایی است که در این

### پژوهشنامه تربیتی

میان، زیر مولفه برخورداری از قدرت پیش‌بینی و آینده‌نگری نسبت به سایر موارد، اهمیت ویژه‌ای یافته است، بدین معنی که روسای دانشگاهها بایستی، بیش از پرداختن به مسایل جاری دانشگاه، آینده‌نگری را پیشه کار خود ساخته و با یک دید و بصیرت جامع، بتوانند برنامه‌های بلند مدت و راهبردی را به خوبی مدیریت نمایند.

در زمینه مولفه دانش نیز که از نظر وضعیت مورد انتظار و مطلوب در رتبه سوم قرار گرفته است، زیر مولفه تصمیم‌گیری بر پایه اطلاعات دقیق، صحیح و به هنگام به چشم می‌خورد، که از دیدگاه افراد پاسخ دهنده، بیشترین تأکید را نسبت به سایر موارد این حوزه داشته است. سازمان‌ها، نیازمند مدیرانی هستند که با درک و شناخت وسیع به دانش و اطلاعات صحیح، دقیق و به روز، بهترین و مناسب‌ترین تصمیمات ممکنه را اتخاذ نمایند.

## کتابنامه

- آراسته، حمیدرضا، (1380)، مدیریت در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری: چالش‌ها و کاستی‌ها، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره 21 و 22
- آراسته، حمیدرضا، (1382)، رهبری و مدیریت آموزش عالی، دانشنامه آموزش عالی، جلد اول.
- از گلی، محمد، (1385) درآمدی بر رویکردهای رهبری اخلاقی، دانشگاه امام حسین، مجله دانشکده علوم انسانی، شماره 63.
- پرداخت چپ، محمد حسن، (1382)، تحلیل استاندارد به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر در کلیه امور سازمانی، مجموعه مقالات اولین همایش استاندارد و استانداردسازی در آموزش و پرورش، وزارت آموزش و پرورش.
- رمزدن، پال و دیگران، (1380)، ترجمه نوه ابراهیم، یادگیری رهبری در آموزش عالی، دانشگاه علوم پایه دامغان با همکاری موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- جاودانی، حمید و دیگران، (1387)، بررسی وضعیت مدیریت نظام آموزشی ایران از دیدگاه مدیران عالی: گذشته و حال و آینده فصلنامه پژوهشی برنامه‌ریزی در آموزش عالی شماره 48.
- رئوفی، محمد حسین، (1385) معیارهای انتخاب روسای دانشگاه‌های ایران و انگلستان (مطالعه تطبیقی)، تحقیق منتشر نشده.
- علاقه‌بند، علی، (1383)، مقدمات مدیریت آموزشی، نشر روان.
- غفاریان، وفا، (1379)، شایستگی‌های مدیریتی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- قورچیان، نادرقلی، (1382) ظهور دانشگاه‌های جدید، دانشنامه آموزش عالی، بنیاد دانشنامه بزرگ زبان فارسی.



### پژوهشنامه تربیتی

- لاهیجانیان، اکرم الملوك، (1384)، مطالعه مدیریت دانش در نظام آموزش عالی و ارائه مدل مناسب، رساله دکتری، واحد علوم تحقیقات تهران.
- مینتزرگ، هنری، (1373)، سازمان دهی پنج گوی کارساز، ترجمه ابوالحسن فقیهی و حسن وزیری سابق، چاپ دوم، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- نصر اصفهانی، احمدرضا و دیگران، (1383)، ارزشیابی و بهبود عملکرد مدیران گروههای آموزشی دانشگاه اصفهان، مجموعه مقالات همایش آموزش عالی و توسعه پایدار.
- نورشاهی، نسرین، (1387)، شایستگی های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آنها از نظر صاحب نظران آموزش عالی ایران، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره پیاپی 48.
- نورشاهی، نسرین و یمنی دوزی سرخابی محمد، (1385)، بررسی رابطه سبک شناختی و سبک رهبری در میان روسای دانشگاهها و موسسات آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره پیاپی 41.
- یگانه، مهرداد، (1379)، استاندارد و استاندارد کردن، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- Boyett , I.(1996) ; New leader, New Culture old university ; leadership organizational development journal
- Donald C.Mosley etal(1997), supervisory management, southe western college pub.
- Http://www.ucalgary.ca/dllee/edleadership/edlecon.
- Marion spend love (2007), competencies for effective leadership in higher educational, Aston university, Birmingham , UK, International journal of education management , vol.27,No. 5
- Martin, J.& R. Marion (2005) ; Higher education leadership roles in knowledge processing , the learning organization, vol.12,No 2
- Rantz R.(2002) “ Leading Urban institutions of higher Education in the new millennium , Leadership organization development journal .

پرسی استانداردهای حرفه‌ای روسای دانشگاهها ...  
-Stephens, Lisa Andrae (2003), Academic leadership and distance learning: understanding institutional distance learning decision-making in the state university of New York.