

## جایگاه هیأت‌امنا در نظام آموزش عالی کشور

دکتر پری‌ناز بنی‌سی\*

### چکیده

با توجه به اهمیت آموزش عالی در تولید، ذخیره سازی و نشر دانش از یک طرف، تربیت نیروهای متخصص به عنوان یکی از عناصر عمده توسعه پایدار و کسب استقلال علمی و مهارت‌های فنی و تعمیق فرهنگ جامعه از طرف دیگر، نقش هیأت‌های امنا در تعیین استراتژی‌های کمی و کیفی دانشگاه‌های کشور، و فقدان چهارچوب مناسب برای هیأت‌های امنای کشور، این پژوهش بر آن بوده است از طریق بررسی ساختار، اهداف و کارکرد هیأت‌های امنای دانشگاه‌های منتخب جهان و دانشگاه‌های کشور، چهارچوب مناسبی را برای هیأت‌های امنای دانشگاه‌های کشور و مؤسسات پژوهشی ارائه نماید.

از این رو، پرسش‌نامه‌ای مشتمل بر عناصر اصلی و مؤلفه‌های پیشنهادی، پس از تعیین روایی محتوا از طریق نظرسنجی ۳۳ نفر از رؤسا و متخصصان آموزش عالی و تعیین پایایی آن با محاسبه ضریب آلفای کرانباخ (در وضع موجود ۰/۹۴ و برای وضع مطلوب ۰/۹۹) به ۶۴ نفر رؤسای دانشگاه‌ها، ۱۹۲ نفر اعضای هیأت‌امنا، ۱۲۸ نفر متخصصان آموزش عالی جمعاً به ۴۲۵ نفر (با افزایش ۱۰ درصد به جمع نمونه آماری) که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند ارسال گردید.

برای تحلیل داده‌های به دست آمده از شاخص‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. همچنین شاخص‌های آماری نظیر فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، دسته‌بندی، خلاصه کردن داده‌ها و نمودارهای لازم نیز به کار رفته است. در این تحقیق دو وضعیت اعم از موجود و مطلوب، سنجیده شده و هر یک بر مبنای طیف ۱۰ درجه‌ای در نظر گرفته شده است. بین فراوانی‌های سه طبقه مذکور که در آمار توصیفی به دست آمده برای تعیین اعتبار چارچوب از تحلیل عاملی، به منظور آزمون معنادار بودن تفاوت بین میانگین‌ها از تجزیه و تحلیل واریانس یک‌راهه و در مجموع از نرم‌افزار SPSS برای اطلاعات و تجزیه و تحلیل آماری و توصیفی هر یک به تفکیک استفاده گردید.

واژه‌های کلیدی: هیأت‌امنا، آموزش عالی

\* عضو هیأت علمی و باشگاه پژوهشگران جوان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن P\_Banisi@yahoo.com

## مقدمه

بدون تردید جایگاه و موقعیت هیأت‌های امنا به عنوان عالی‌ترین و بالاترین مرجع تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی اهمیت خاصی دارد. این نهادها به عنوان عالی‌ترین مرجع تصمیم‌گیری باید عهده‌دار برنامه‌ریزی‌های راهبردی و عملیاتی برای وصول به اهداف نظام آموزش عالی باشد.

بر اساس تاریخچه هیأت‌های امنا در کشورهای پیشرفته و ایران عمده‌ترین اهداف از تشکیل چنین نهادهایی، استقرار یک مرجع قانون‌گذار در رأس هرم‌های سازمانی مؤسسات آموزش عالی است و اداره کلیه امور دانشگاه‌ها (اعم از آموزشی، اداری، مالی و پژوهشی) نظارت و ارزشیابی از جمله فعالیت‌های هیأت‌های امنا می‌باشد.

هیأت‌های امنا در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در صورتی که اختیارات لازم را داشته باشند می‌توانند به این مؤسسات هویت ویژه و در خور بیخشند. زمینه‌های استقلال بیشتر دانشگاه‌ها را فراهم سازند و سلسله‌مراتب اداری، کاستی‌ها و تنگ‌نظری‌های حاکم بر نظام اداری دانشگاه‌ها را کاهش دهند (اجتهادی، ۱۳۷۸).

رسالت اصلی هیأت‌های امنا، تأمین استقلال بیشتر دانشگاه‌ها، تمرکززدایی، تسهیل تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری کلان بر پایه آرا و مشارکت اعضا و ایجاد پلی بین دانشگاه و جامعه است.

هیأت‌های امنا می‌توانند امور مربوط به فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی را تسهیل و تسریع کنند و دانشگاه‌ها را برای رسیدن به خودکفایی کشور آماده سازند. زیرا با تصویب آیین‌نامه‌ها و مقررات مربوطه می‌توانند اندیشه‌های نو را به مرحله عمل برسانند. دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی را برای رویارویی با مشکلات هزاره سوم به منظور تولید دانش، نظریات و تحلیل‌های جدید و پژوهش‌های بنیادی و کاربردی آماده کنند (مصوبات هیأت امنای منطقه ۲ تهران، ۱۳۷۴).

## بیان مسأله

دانشگاه‌ها به‌عنوان مهم‌ترین نهاد آموزشی، وظایف ارائه آموزش‌های لازم به متقاضیان علم، تربیت نیروی انسانی متخصص مورد نیاز کشور، خلق و تولید دانش جدید و پیشبرد مرزهای علم و دانش را بر عهده دارند.

دانشگاه‌ها یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جوامع به‌شمار می‌روند. زیرا تربیت و آماده‌سازی نیروی انسانی متخصص برای اداره امور کشور، انجام تحقیقات

در زمینه‌های مختلف علوم و فنون به منظور اشاعه و گسترش مرزهای علم و دانش و انجام خدمات پشتیبانی از جمله کارکردهای مهم آنهاست. با توجه به نیاز به داشتن یک چارچوب ادراکی در هیأت‌امنا آموزش عالی کشور، پژوهشگر، طی جلسات متمادی با مسئولان و متخصصان آموزش عالی درصدد برآمد تا طی پژوهشی به ارائه یک چارچوب پردازد.

امروزه در سطح بین‌المللی وظایف و رسالت‌های دانشگاه‌ها افزایش یافته است. دولت‌ها و مردم از آنها انتظارات جدیدی دارند. آنها مأمور بازسازی و توسعه نظام ارزشی جامعه، غنی‌سازی دانش و فرهنگ ملی و جهانی، غنی‌سازی کیفیت علمی و مهارت‌های تخصصی مورد نیاز جامعه، تحلیل و تسهیل فرایند توسعه، تسهیل روابط علمی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، ملی و بین‌المللی هستند. پژوهش حاضر درصدد ارائه چارچوب مناسب برای هیأت‌امنا نظام آموزش عالی کشور است که با روش‌های پیشرفته علمی و آماری موجبات افزایش ضریب اطمینان را در عملکرد نظام آموزش عالی کشور فراهم آورد. در این پژوهش مؤلفه‌های اصلی هیأت‌امنا نظام آموزش عالی کشور همچون اهداف و استراتژی، ساختار سازمان، منابع انسانی، فرایندهای کاری، سبک‌های مدیریت، سیستم‌ها و روش‌ها و فرهنگ مورد مذاقه قرار خواهند گرفت (گزارش وزارت فرهنگ و آموزش عالی، ۱۳۷۵).

با توجه به اینکه آموزش عالی یک حوزه تخصصی می‌باشد و دارای ادبیات سازمان‌یافته حرفه‌ای است و با در نظر گرفتن تلاش مستمری که بعد از انقلاب اسلامی برای ارتقای کمی و کیفی نظام آموزش عالی کشور انجام شده است، آموزش عالی کشور نیازمند کار علمی بیشتر برای هیأت‌امنا است و این نیاز به ویژه در مبانی نظری و الگوهای مدون به عنوان یک حوزه تخصصی ملحوظ می‌باشد. دلیل بارز آن همان فقدان یک چارچوب برای هیأت‌امنا در دانشگاه‌هاست. لذا با توجه به اهمیتی که تدوین چارچوب مناسب در خصوص هیأت‌امنا وجود داشت، این ضرورت ایجاد گردید تا پژوهشگر به تدوین آن پردازد از جمله: ۱- عدم شفافیت عملکرد هیأت‌امنا، ۲- عدم پاسخگویی هیأت‌امنا به نسل جدید، ۳- انتظارات دانشجویان از دانشگاه‌ها، ۴- چند نقشی بودن دانشگاه‌ها، ۵- تفویض اختیار به دانشگاه‌ها.

## اهمیت و ضرورت پژوهش

بدون تردید بعد از پایان جنگ هشت ساله تحمیلی شرایط جدیدی ایجاد شد که تصمیمات تازه‌ای را می‌طلبد. زیرا کاهش فشارهای محیطی ناشی از جنگ و تنش‌های داخلی، تمرکز گریزی سازمان‌های علمی و پژوهشی و گذشت چند سال از اداره دانشگاه‌ها به شیوه متمرکز؛ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای انجام وظایف خود نیازمند امکانات گسترده‌ای هستند و باید از اختیارات بیشتری برای تصمیم‌گیری، تعیین خط‌مشی و استقلال در اداره امور خود برخوردار گردند.

این مسایل باعث شد که موضوع احیای بازنگری و تشکیل مجدد هیأت‌های امنای با هدف اعطای استقلال عمل بیشتر به دانشگاه‌ها در تعیین خط‌مشی و تصمیم‌گیری در دستور کار برنامه‌ریزان عالی‌رتبه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری قرار گیرد و قانون تشکیل هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی در سال ۱۳۶۷ به تصویب شورای عالی انقلاب فرهنگی برسد. شایان ذکر است که تاریخچه قانون تشکیل هیأت‌های امنای در ایران حکایت از ۳۶ سال قدمت، اصلاحات، تغییرات، انحلال و تصویب مجدد دارد. دوام و بقای این قانون می‌تواند معرف ضرورت و فلسفه وجودی آن باشد.

هرچند این قانون نقش مهمی را در پیشبرد اهداف دانشگاه‌ها ایفا کرده است، اما طی این مدت با مشکلات متعددی نظیر نافذ نبودن مصوبات هیأت‌های امنای در زمینه‌های امور مالی، اداری و استخدامی، عدم توجه به مسأله تعدد مراکز تصمیم‌گیری، وجود قوانین و مقررات متعارض، مشکل جذب نیروی انسانی مورد نیاز به دلیل تمرکز اختیارات استخدام کارکنان در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، وجود سیستم پیچیده نظارت بر هزینه‌ها و سیاست‌های ذی‌حسابی، عدم ارتباط دانشگاه با جامعه و ضعف به‌دلیل وجود موانع متعدد و نیز نبود منابع مالی متنوع، عملاً باعث شده است که دانشگاه‌ها نتوانند رسالت‌ها و وظایف خود را به درستی انجام دهند. از این رو اهداف، رسالت‌ها، وظایف، تشکیلات و ترکیب اعضای هیأت‌های امنای فعلی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نیازمند بررسی و بازنگری مجدد است تا آنها بتوانند رسالت‌های خود را ایفا نمایند (صالحی، ۱۳۷۶).

از سوی دیگر هر چند قانون هیأت‌های امنای فعلی با نیت خیر تصویب شده است، اما متأسفانه به لحاظ تداخل شرح وظایف و اختیارات با سایر نهادهای قانونی مشکلاتی برای آن ایجاد شده است. از این رو ضرورت دارد تا با یک نگرش اصولی در شرح وظایف و اختیارات نهادهای مختلف قانون از قبیل شورای عالی انقلاب فرهنگی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور،

وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری، بهداشت درمان و آموزش پزشکی و امور اقتصادی و دارایی، هیأت وزیران و مجلس شورای اسلامی، در خصوص حدود وظایف و اختیارات هیأت‌های امنا و ترکیب آنها تجدیدنظر شود تا در آینده شاهد نقش مؤثر و سازنده آنها در توسعه و گسترش آموزش عالی کشور به لحاظ علمی و فرهنگی باشیم (سقائیان، ۱۳۷۶).

همچنین توجه به هیأت‌های امنا و فعال نمودن آنها می‌تواند گامی مؤثر در جهت تقویت بنیه مدیریت‌های مرکز علمی و بازویی توانا برای وزارت علوم، تحقیقات و فناوری باشد. از این رو لازم است در راستای تحقق اهداف آموزش عالی کشور در چارچوب اهداف و سیاست‌های برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران با عنایت به سیاستگذاری‌های شورای عالی انقلاب فرهنگی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نسبت به فعال نمودن هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها اقدامات مؤثرتری انجام گیرد.

پژوهش حاضر در صدد ارائه چارچوب مناسب برای هیأت امنای نظام آموزش عالی کشور می‌باشد. پژوهشگر بر آن است که به مدد مبانی نظری، تجارب بین‌المللی داخلی، مؤلفه‌های اصلی یک چارچوب برای هیأت امنای نظام آموزش عالی کشور را ارائه دهد. زیرا بی‌تردید نظام آموزش عالی براساس فلسفه و استراتژی، ساختار سازمان، فرایندهای کاری منابع انسانی سیستم‌ها و روش‌ها، سبک مدیریت، فرهنگ به ابزاری به منظور ارائه چارچوب مناسب برای هیأت‌امنا نیازمند است. با انجام این پژوهش هیأت امنای نظام آموزش عالی کشور دارای: ۱. چارچوب مناسب با استانداردهای جهانی، ۲. پاسخگو بودن دانشگاه‌ها، ۳. ارتقای علمی و کیفی در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی می‌شود.

### اهداف پژوهش

- ۱- شناسایی ساختار، اهداف و کارکردهای هیأت‌های امنای دانشگاه‌های منتخب جهان.
- ۲- شناسایی ساختار، اهداف و کارکردهای هیأت‌های امنای دانشگاه‌های کشور.
- ۳- ارائه چارچوب مناسب برای هیأت‌های امنای دانشگاه‌های کشور و مؤسسات پژوهشی.

### سؤالات پژوهش

- ۱- ساختار، اهداف و کارکردهای هیأت‌های امنای دانشگاه‌های مختلف جهان چگونه است؟
- ۲- ساختار، اهداف و کارکردهای هیأت‌های امنای دانشگاه‌های ایران چگونه است؟

- ۳- چه چارچوبی را می توان برای هیأت های امنای دانشگاه ها و مؤسسات پژوهشی کشور ارائه داد؟
- ۴- میزان تناسب چارچوب پیشنهادی از نظر رؤسای دانشگاه های، صاحب نظران آموزش عالی و اعضای هیأت های امنای چگونه است؟

### پیشینه تاریخی هیأت امنای

#### الف: هیأت امنای دانشگاه شیراز

براساس قانون تأسیس این دانشگاه که در روز ۶ خرداد ۱۳۴۳ به تصویب رسید، هیأت امنای نماینده قانونی دانشگاه بود و تمام امور علمی، فنی، آموزشی، مالی، اداری و استخدامی دانشگاه زیر نظر آن اداره می شد.

اعضای هیأت امنای دانشگاه شیراز (پهلوی سابق) عبارت بودند از:

- ۱- وزیر دربار
  - ۲- وزیر فرهنگ
  - ۳- رئیس دانشگاه
  - ۴- استاندار فارس
  - ۵- مدیر عامل سازمان برنامه
  - ۶- مدیر عامل شرکت ملی نفت ایران
  - ۷- افرادی بین ۹ تا ۱۵ نفر از شخصیت های ذیصلاحیت فرهنگی اقتصادی و ارباب صنایع کشور که با پیشنهاد وزارتین دربار و فرهنگ و تصویب شاه برای مدت ۶ سال انتخاب می شدند. ریاست هیأت امنای با وزیر دربار و در غیاب او با وزیر فرهنگ بود.
- این قانون به منظور پیوستگی تصمیمات و استمرار مصوبات قانونی، مقرر می داشت که یک سوم اعضای انتخابی اولین هیأت امنای در پایان سال سوم و یک سوم دیگر آنان در پایان سال چهارم به قید قرعه خارج شوند و جانشینان آن به ترتیب مذکور در بند ۷ انتخاب شوند. (دادمرزی، ۱۳۸۰)
- هیأت امنای همچنین موظف بوده که هر ساله گزارش جامعی از شرح اقدامات سال گذشته، برنامه های سال آینده و میزان اعتبارات لازم برای اجرای وظایف دانشگاه به وزارت فرهنگ بدهد. بعد از دانشگاه شیراز (پهلوی سابق) تعداد دیگری از دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی دارای هیأت های امنای شدند که برخی از آنها عبارتند از:

مؤسسه عالی حسابداری (۹ آبان ۱۳۴۳) مدرسه عالی ادبیات و زبان‌های خارجی (۷ آذر ۱۳۴۳) مدرسه عالی دختران (۱۵ اسفند ۱۳۴۳) دانشگاه صنعتی شریف (آریامهر سابق ۱۸ دی ۱۳۴۴) دانشکده نفت آبادان (۱۰ بهمن ۱۳۴۵) مدرسه عالی پارس (۲۲ اسفند ۱۳۴۵) و وظایف و اختیارات هیأت‌های امنای این دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی تقریباً مشابه وظایف و اختیارات هیأت‌های امنای دانشگاه شیراز بود.

### ب: قانون تشکیل و اختیارات هیأت‌امنا دانشگاه تهران

قانون تشکیل و اختیارات هیأت‌امنا دانشگاه تهران در تیرماه ۱۳۴۶ به تصویب مجالس وقت (شورای ملی و سنا) رسید و این هیأت‌جانشین «شورای دانشگاه» شد.

هیأت‌امنا دانشگاه تهران برای فراهم کردن تسهیلات لازم در امور اداری مالی سازمانی و استخدامی دانشگاه تهران ایجاد شد. به موجب قانون مزبور به دولت وقت اجازه داده شد که در صورت اقتضا، قوانین و مقررات این قانون را در سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و تحقیقاتی کشور نیز به مورد اجرا بگذارد. بنابراین بلافاصله چند ماه بعد در دانشگاه‌های تبریز شهیدچمران (جندی شاپور سابق)، اصفهان و مشهد هیأت‌های امنای عمده‌تأیید بر اساس الگوی دانشگاه تهران تشکیل گردید (صالحی، ۱۳۷۶، ص ۵۱). هیأت‌های امنای همان ابتدای شکل‌گیری توانستند به دستگاه‌ها نقش و هویت ویژه‌ای ببخشند و آنها را از دیوانسالاری متمرکز تا حدودی دور نگه دارند.

### اعضای هیأت‌امنا دانشگاه تهران عبارت بودند از:

- ۱- نخست‌وزیر
  - ۲- وزیر دربار
  - ۳- وزیر آموزش و پرورش
  - ۴- وزیر دارایی
  - ۵- مدیر عامل شرکت ملی نفت ایران
  - ۶- رئیس دانشگاه تهران
  - ۷- مدیر عامل سازمان برنامه
  - ۸- دبیر کل سازمان امور اداری و استخدامی کشور
- هفت نفر از شخصیت‌های فرهنگی دانشگاهی و اقتصادی کشور به پیشنهاد وزیر آموزش و پرورش و تصویب هیأت‌دولت، ریاست هیأت‌امنا با نخست‌وزیر وقت بود.

### وظایف و اختیارات هیأت امنای دانشگاه تهران به شرح زیر بود: (احمدی، ۱۳۷۹)

الف) پیشنهاد انتصاب رئیس دانشگاه که به موجب فرمان رئیس حکومت وقت منصوب می‌شد. مدت ریاست دانشگاه تهران ۵ سال و انتخاب مجددش بلامانع بود.

ب) تأیید انتصاب معاون دستگاه و رؤسای دانشکده‌ها که به موجب حکم رئیس دانشگاه از بین استادان انتخاب می‌شدند.

پ) تصویب سازمان اداری علمی و فنی دانشگاه که از طرف رئیس دانشگاه پس از جلب نظر شورای دستگاه پیشنهاد می‌شود.

ت) تصویب مقررات مربوط به امور استخدامی هیأت آموزشی دانشگاه شامل دستیاران، استادیاران، دانشیاران، استادان دانشگاه و شاغلین خدمات تحقیقاتی به پیشنهاد رئیس دانشکده.

### تأسیس وزارت علوم و آموزش عالی

بدین ترتیب حدود ۲ سال پس از تأسیس شورای مرکزی دانشگاه‌ها در ۳۰ بهمن ماه ۱۳۴۶ قانون تأسیس وزارت علوم و آموزش عالی به تصویب دو مجلس شورای ملی و سنای وقت رسید و به دنبال آن تمام وظایف و اختیارات وزیر آموزش و پرورش، در شورای مرکزی دانشگاه‌ها هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها و مؤسسات آموزش عالی به وزیر علوم و آموزش عالی واگذار گردید. همچنین همه وظایف و اختیارات وزارت آموزش و پرورش در امور مربوط به دانشسرای عالی و بخش تربیت در وظایف و اختیاراتی که در قلمرو آموزش عالی وجود داشت، به گونه یکپارچه و متمرکز به این وزارتخانه جدید واگذار گردید که برخی از آنها عبارت بودند از:

تعیین هدف‌های علمی، تحقیقاتی و آموزشی، تهیه و تنظیم برنامه‌های مربوط به علوم و پژوهش‌های علمی و آموزش عالی، تعیین خط‌مشی آموزشی کشور، نظارت بر امور دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها و مؤسسات آموزش عالی و تحقیقاتی و صدور اجازه تأسیس تجهیز توسعه و انحلال آنها، تعیین خط‌مشی کلی در مورد اعزام دانشجویان به خارج از کشور و اداره امور آنان و بسط توسعه و ترویج علوم و فنون در شئون مختلف کشور.

بدین ترتیب با تأسیس وزارت علوم و آموزش عالی تمام دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی تحت سرپرستی در وزارتخانه قرار گرفتند (شریعت، ۱۳۷۳، ص ۵۵).

پس از شکل‌گیری و تأسیس وزارت علوم و آموزش عالی در سال ۱۳۴۶، بار دیگر اندیشه استقلال دانشگاه‌ها، بویژه در حوزه‌های تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی مطرح شد. از یک سو



ماهیت کارکردهای علمی و آموزشی دانشگاه‌ها و از سوی دیگر موانع و دشواری‌هایی که دیوانسالاری متمرکز حکومت مرکزی برای پیشبرد اهداف دانشگاه‌ها پدید می‌آورد. ضرورت استقلال دانشگاه‌ها را بیش از پیش ایجاب می‌کرد و بنابراین مسئولین مربوطه به فکر تصویب قانون هیأت‌های امنا برای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی افتادند.

### قانون اصلاح هیأت‌های امنای مؤسسات آموزش عالی

در ۱۶ مردادماه ۱۳۵۳، در قانون هیأت‌های امنای مؤسسات عالی علمی دولتی مصوب ۲۱ اسفندماه ۱۳۵۰ اصلاحاتی انجام گرفت. برطبق این اصلاحات که در مجالس وقت به تصویب رسید، وزارت علوم و آموزش عالی مکلف شد که برای هر یک از دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی دولتی، هیأت‌انمایی با ترکیب و وظایف یکسان و طبق مقررات زیر تشکیل دهد. بر طبق این قانون اعضای هیأت‌های امنا باید از شخصیت‌های زیر تشکیل شوند:

- ۱- وزیر علوم و آموزش عالی یا نماینده تام‌الاختیار او
- ۲- مشاور وزیر و رئیس سازمان برنامه و بودجه یا نماینده تام‌الاختیار او
- ۳- دبیر شورای مرکزی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور
- ۴- چهار تن از شخصیت‌های بصیر و مطلع که نقش مؤثری در توسعه و پیشرفت مؤسسه مربوط داشته باشند. این شخصیت‌ها به پیشنهاد وزیر علوم و آموزش عالی و فرمان رئیس حکومت وقت (شاه) برای مدت ۳ سال منصوب می‌شدند و در یک زمان فقط می‌توانستند عضویت یکی از هیأت‌های امنا را داشته باشند. تجدید انتخاب آنها بلامانع بود.
- ۵- استاندار و رئیس انجمن استان در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی خارج از پایتخت به اقتضای سمت خود نیز عضویت هیأت امنا را خواهد داشت.
- ۶- وزیر یا مسئول دولتی در مؤسسات آموزشی عالی یا پژوهشی وابسته به وزارتخانه‌ها یا مؤسسات دولتی. اعضای هیأت امنای این قبیل مؤسسات از طرف وزیر مربوط، به وزارت علوم و آموزش عالی پیشنهاد می‌شدند و به تقاضای وزیر علوم و آموزش عالی و فرمان رئیس حکومت وقت (شاه) منصوب می‌شدند.
- ۷- رئیس هیأت امنای دانشگاه‌هایی که تحت تولیت عظمی یا ریاست عالیه رئیس حکومت وقت (شاه) بودند. به فرمان او منصوب می‌شدند. ریاست عالیه هیأت امنای هر یک از دانشگاه‌های دیگر و دانشسرای عالی بنا به درخواست وزیر علوم و آموزش عالی به فرمان رئیس حکومت وقت (شاه)

تعیین می‌شدند. در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و مؤسسات پژوهشی که هیأت امنای آنها دارای ریاست عالی‌نمی‌باشد، وزیر علوم و آموزش عالی رئیس هیأت امنای آنها خواهد بود.

۸- رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و مؤسسات پژوهشی بدون حق رأی در جلسات هیأت امنای شرکت می‌کردند.

وظایف و اختیارات اعضای هیأت‌های امنای در سال ۱۳۵۳ به شرح زیر اصلاح شد:

۱- پیشنهاد انتصاب رئیس دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی یا مؤسسه پژوهش که به درخواست وزیر علوم و آموزش عالی و به موجب فرمان رئیس حکومت وقت (شاه) منصوب می‌شد.

۲- تصویب سازمان اداری دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی یا مؤسسه پژوهشی بر اساس ضوابطی که از طرف شورای مرکزی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور تهیه و پیشنهاد می‌شود و سپس به تأیید وزارت علوم و آموزش عالی و سازمان امور اداری و استخدامی کشور می‌رسد.

۳- رسیدگی و تصویب بودجه دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی یا مؤسسه پژوهشی براساس خط‌مشی‌هایی که توسط شورای مرکزی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور تهیه و پیشنهاد می‌شود و سپس به تأیید وزارت علوم و آموزش عالی و سازمان برنامه و بودجه می‌رسد.

۴- تصویب حساب‌های سالانه دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی و سازمان برنامه و بودجه.  
۵- جلب و قبول هدایا از طرف افراد و بخش خصوصی اعم از داخلی یا خارجی به صورت نقدی، ساختمانی و یا تجهیزاتی.

۶- تصویب مقررات استخدامی هیأت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و مؤسسات پژوهشی و سایر مستخدمان آنها که تابع قانون استخدام کشوری نیستند.

همچنین مقررات استخدامی مربوط به معلمان و اعضای هیأت علمی غیر ایرانی بر اساس ضوابطی که از طرف شورای مرکزی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور تهیه و سپس به تأیید وزارت علوم و آموزش عالی و سازمان امور اداری و استخدامی کشور می‌رسد.

مقررات مربوط به پایه حقوق و حقوق بازنشستگی مستخدمین رسمی هیأت علمی به پیشنهاد وزارت علوم و آموزش عالی و تأیید سازمان امور اداری و استخدامی کشور و پس از تصویب کمیسیون‌های علوم و آموزش عالی و دارایی و استخدام مجلسین قبلی قابل اجرا خواهد بود.

۷- تصویب آئین‌نامه‌های مالی و معاملاتی بر اساس ضوابطی که از طرف شورای مرکزی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور تهیه می‌شود و به تأیید وزارت علوم و آموزش عالی و وزارت امور اقتصادی و دارایی و سازمان برنامه و بودجه می‌رسد.

۸- تصویب میزان فوق‌العاده مخصوص اعضای هیأت علمی دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی یا مؤسسه پژوهشی براساس ضوابطی که از طرف شورای مرکزی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور تهیه می‌شود و به تأیید وزارت علوم و آموزش عالی و تصویب شورای حقوق و دستمزد می‌رسد.

۹- تعیین نحوه اداره امور واحدهای تولیدی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و مؤسسات پژوهشی به صورت بازرگانی یا با مشارکت مؤسسات دیگر براساس ضوابطی که از طرف شورای مرکزی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی تهیه می‌شود و به تأیید وزارت علوم و آموزش عالی و سازمان امور اداری و استخدامی کشور می‌رسد (کمال، ۱۳۶۴، ۲۷۱-۲۶۹).

### تطبیق قوانین هیأت‌های امنای دانشگاه تهران به مؤسسات آموزش عالی

به‌طور کلی در بررسی قانون تشکیل و اختیارات هیأت امنای دانشگاه تهران با قانون هیأت‌های امنای مؤسسات عالی علمی دولتی موارد زیر قابل ذکر است:

۱- در قانون هیأت‌های امنای مؤسسات عالی علمی دولتی در مقایسه با قانون تشکیل و اختیارات هیأت امنای دانشگاه تهران، در تعداد اعضای هیأت‌های امنای تغییراتی داده شد به طوری که تعداد شخصیت‌های حقیقی و حقوقی از ۱۵ نفر به ۹ تا ۱۰ نفر کاهش یافت. این امر در حالی بود که حدود وظایف و اختیارات آنها افزایش یافته بود.

۲- برای هیأت‌های امنای هر یک از دانشگاه‌ها و دانشسرای عالی ریاست عالی منظور گردید که به پیشنهاد وزیر علوم و آموزش عالی و به فرمان شاه تعیین می‌گردید. در مورد سایر مؤسسات عالی علمی، وزیر علوم و آموزش عالی ریاست هیأت‌امنا را برعهده داشت. در قانون و تشکیل و اختیارات هیأت‌های امنای دانشگاه تهران، ریاست هیأت‌امنا بر عهده نخست‌وزیر وقت بود.

۳- بر اساس قانون هیأت امنای سال ۱۳۵۰ تنها وزیر علوم و آموزش عالی یا نماینده تام‌الاختیار او در هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها مستقر در تهران به عنوان مقام رسمی دولتی عضویت داشت. بیشتر اعضای هیأت‌های امنای این دانشگاه‌ها، شخصیت‌های محلی و کشوری را تشکیل می‌دادند، اما در قانون هیأت امنای دانشگاه تهران ۷ مقام رسمی دولتی که مهمترین آنها نخست‌وزیر وقت بود، شرکت داشت.

۴- در قانون هیأت‌های امنای دانشگاه تهران ۷ نفر از شخصیت‌های حقوقی و فرهنگی دانشگاهی، اقتصادی کشور شرکت داشتند که این تعداد شخصیت‌ها در قانون هیأت امنای سال ۱۳۵۰ یک نفر افزایش یافت و به ۸ نفر رسید.

۵- در قانون تشکیل و اختیارات هیأت امنای دانشگاه تهران، نخست‌وزیر وقت ریاست هیأت امنای را بر عهده داشت، اما در قانون هیأت‌های امنای مؤسسات عالی علمی دولتی ریاست هیأت‌های امنای هر یک از دانشگاه‌ها بنا به پیشنهاد وزیر علوم و آموزش عالی و فرمان شاه تعیین می‌شد.

۶- در مورد وظایف و اختیارات هیأت‌های امنای باید گفت که تمامی اختیاراتی که اعضای هیأت‌های امنای در قانون سال ۱۳۴۶ داشتند، در قانون سال ۱۳۵۰ نیز به آنها داده شد، با این تفاوت که در قانون هیأت‌های امنای دانشگاه تهران، اعضای این هیأت حق داشتند انتصاب معاون دانشگاه و رؤسای دانشکده‌ها را که به موجب حکم رئیس دانشگاه تهران صورت می‌گرفت، تأیید کنند. ولی این ماده در قانون سال ۱۳۵۰ حذف شد و در مقابل این قانون وظایف و اختیارات زیر به هیأت‌های امنای داده شده است:

- ۱- تصویب حساب‌ها و ترازنامه سالانه مؤسسه
- ۲- جلب کمک بخش خصوصی و عواید محلی اعم از نقدی، تجهیزاتی و ساختمانی
- ۳- تصویب مقررات مربوط به استخدام معلمان و اعضای هیأت علمی غیر ایرانی
- ۴- تصویب آئین‌نامه‌های مالی و معاملاتی
- ۵- تصویب مقررات مربوط به پرداخت فوق‌العاده مخصوص برای کارکنان غیرآموزشی که اضافه بر ساعات موظف خود خدمت کنند.

### هیأت‌های امنای در جهان

روش‌های مختلفی که برای انتخاب هیأت امنای در جهان به کار گرفته می‌شوند، انعکاسی است از تاریخچه دوگانه آنها هم به عنوان مؤسسات خیریه و هم به عنوان نهادهای متعلق به شهر. نوع اول: مؤسسات خیریه معمولاً به دست هیأت امنای قائم بالذات اداره می‌شوند و این الگویی است که در مؤسسات آموزش عالی خصوصی از آن تبعیت شده است. مؤسسات دولتی به راه‌های مختلفی اعضای هیأت امنای را انتخاب می‌کنند که انتصاب از طرف یک مرجع سیاسی معمولاً فرماندار ایالت شایع‌ترین آنهاست. در پاره‌ای از ایالت‌ها و منطقه‌ها این اعضا انتخابی هستند، خواه به دست مردم انتخاب شوند و خواه از طرف قوای مقننه کشور یا ایالت.

به‌عنوان مثال در میان مؤسسات عمومی دارای دوره‌های دوساله (آموزشکده‌ها)، در غرب امریکا متداول‌ترین شکل انتخاب اعضا انتخاب محلی است که خود انعکاسی از این واقعیت است که مدارس عالی معمولاً از درون نظام آموزش متوسطه به وجود آمده‌اند و از سنت‌های آن نیز پیروی می‌کنند. در شرق، غالباً تمایل به سمتی است که اعضای هیأت‌ها را کارگزاران عالی‌رتبه محلی یا ایالتی منصوب کنند که این انعکاسی از سنت رایج مدارس عالی خصوصی در این منطقه است. (ضرغام، ۱۳۷۷)

معمولاً اعضای هیأت‌امنا از بین مؤسسات خارج یا داخل دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی انتخاب می‌شوند که ارائه‌کننده دیدگاه‌ها یا منافع خاص آنها هستند. عضویت نمایندگان کلیسا در هیأت‌امنا مدارس عالی که از سوی جمعیت‌های مذهبی یا به نام آنها پایه‌گذاری شده‌اند، غالباً الزامی است. در پی نهضت دانشجویی دهه ۱۹۶۰، در امریکا بسیاری از مدارس عالی خصوصی و مؤسسات دولتی، مراجع قانونگذاری ایالتی، یک یا دو نفر از دانشجویان را گاهی به مانند یک عضو کامل دارای حق رأی اما غالباً با حق حضور محدود به عضویت هیأت درآوردند. کمتر دیده شده که اعضای هیأت علمی خود مؤسسه را به عنوان عضو هیأت‌امنا انتخاب کنند؛ در پاره‌ای از موارد، اجازه داده می‌شود نظر اعضای برگزیده هیأت علمی در هیأت‌امنا شنیده شود، ولی حق عضویت واقعی به آنها اعطا نمی‌شود. بسیاری از ناظران معتقدند که عضویت نمایندگان اعضای هیأت علمی در هیأت‌امنا که در نهایت در تعیین سیاست‌های مربوط به هیأت علمی دخیل است، ذاتاً با تضاد منافع همراه است. این شیوه‌ها در تضاد شدید با روش مؤسسات کشورهای دیگری است که اصولاً به دست صنف دانشگاهیان اداره می‌شوند و حتی با روش هیأت‌های اداره‌کننده دانشگاه‌های کانادا که در بسیاری از جهات به هیأت‌های آمریکایی شبیه‌اند، نیز تضاد دارد. در کانادا عضویت اعضای هیأت علمی در هیأت علمی‌امنا یک روال عادی است و حتی تا ۲۰ درصد از اعضای این هیأت را دانشگاهیان تشکیل می‌دهند (Dimond ۱۹۹۱, P.۳۰).

### دلایل وجود هیأت‌امنا

با توجه به مطالعه تطبیقی هیأت‌های‌امنا در دانشگاه‌های منتخب آمریکا، اروپا و آسیا می‌توان موارد زیر را برای استقرار هیأت‌های‌امنا در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی استخراج کرد:

۱. به دست آوردن استقلال در دانشگاه‌ها
۲. آزادی در فرایند یادگیری و یاددهی

۳. آزادی در تحقیق و رسیدن به حقایق
۴. داشتن هویت مستقل به اعضای هیأت علمی و گروه‌های آموزشی
۵. تفویض اختیار به مدیران دانشگاهی و رهایی از قید و بندهای قوانین دولتی بویژه در مورد مسائل مالی.
۶. امکان رشد فیزیکی و توسعه علمی دانشگاهی و عملکردهای آنها
۷. تسهیل فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و خدماتی دانشگاه
۸. هدایت دانشگاه‌ها به سوی توسعه فراگیر (از نظر رسالت و مأموریت‌های دانشگاه‌ها)

### الگوهای ارتباطی هیأت امنای بین دانشگاه و جامعه

هیأت امنای برآمده از دنیای خارج از محیط‌های علمی می‌توانند نیازهای پیش‌بینی شده‌ی حال و آینده‌ی جامعه را به شکلی تفسیر کنند که اطمینان حاصل شود آموزش عالی و دانشگاه‌ها پاسخگوی نیازهای جامعه به‌عنوان یک مجموعه کامل خواهند بود. آنان محرک اصلاحات می‌باشند؛ به تبیین رسالت مؤسسات کمک می‌کنند و به فرآیند برنامه‌ریزی یاری می‌رسانند. همچنین، همانند پلی بین مؤسسه و جامعه عمل می‌کنند؛ رسالت آن را تبیین می‌نمایند؛ ضرورت تأمین منابع جدید را توجیه می‌کنند و به اعتلای وجهه عمومی دانشگاه اهتمام می‌ورزند. وظیفه‌ی دیگر ارتباطی امنا آن است که کل مجموعه‌ی تشکیل‌دهنده مؤسسه را برای خود تفسیر می‌کنند. زیرا که افراد درون هر سازمان فقط جزء کوچکی از آن را مشاهده می‌کنند، در حالی که هیأت امنای به همراه عالی‌ترین مقام اجرایی، قادرند از بخش‌های مختلف مؤسسه اطلاعات را گردآوری کنند و آن را به شکل منسجمی در یک مجموعه تغییر و ارائه دهند (خبرنامه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری).

علاوه بر این، هیأت امنای می‌تواند چون سپری مؤسسه را در برابر کشمکش‌ها یا تغییرات سریع خواسته‌های نیروهای خارج از مؤسسه، یا در برابر گروه‌هایی که بخواهند از دانشگاه برای پیشبرد خواسته‌های سیاسی یا شخصی خود به رغم رسالت اصلی آن استفاده کنند، حفظ می‌کند. این یکی از مزیت‌های خاص هیأت امنای در دانشگاه‌ها است.

### روش پژوهش

این تحقیق از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، ماهیت موضوع مورد بررسی، هدف، ابزار گردآوری اطلاعات و داده‌ها، شیوه انتخاب و دستیابی به جامعه آماری و زیرگروه‌های آن و نیز آزمودنی‌ها،

از نوع توصیفی-پیمایشی است. در این روش هدف محقق گزارش روابط میان رویدادها و پدیده‌ها بدون هرگونه دخالت یا استنتاج ذهنی است.

حجم نمونه برابر ۳۸۴ نفر به صورت تصادفی از بین رؤسای دانشگاه‌ها ۶۴ نفر، اعضای هیأت‌امنا ۱۹۲ نفر، متخصصان آموزشی عالی ۱۲۸ نفر تعیین گردید که با توجه به احتمال ریزش و افزون (attrition) معادل ۱۰ درصد حجم نهایی برابر ۴۲۵ نفر انتخاب شد.

در این پژوهش، برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده و برای تدوین پرسش‌نامه اقدامات زیر انجام شده است:

برای بررسی پایایی پرسش‌نامه، از ابزار ساخته شده در نمونه محدودی (به تعداد ۳۳ پرسش‌نامه) استفاده شده و با تعیین آلفای کرونباخ، از پایا بودن پرسش‌نامه اطمینان حاصل شد. با استفاده از نرم‌افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه‌ها به قرار زیر به دست آمده است. ضریب آلفای کرونباخ برای کل مؤلفه‌ها در وضع موجود ۰/۹۴ محاسبه شد که به صورت تفضیلی طبق جدول زیر است:

جدول آلفای کرونباخ مؤلفه‌های چارچوب هیأت‌امنا

آلفای کرونباخ	
۰/۹۹۷	۱. اهداف و استراتژی
۰/۹۹۷	۲. ساختار سازمان هیأت‌امنا
۰/۹۹۷	۳. منابع انسانی
۰/۹۹۷	۴. سبک مدیریت
۰/۹۹۷	۵. سیستم و روش‌ها
۰/۹۹۷	۶. فرهنگ و ارزشیابی
۰/۹۹۷	۷. مراحل اجرا
۰/۷۲۲	۸. مهندسی مجدد

### روش تحلیل داده‌ها

برای تحلیل اطلاعات ابتدا از جداول توصیفی، درصد فراوانی و همچنین ترسیم نمودارها جهت بررسی وضعیت مؤلفه‌ها استفاده شده همچنین جهت بررسی تحلیلی از آزمون‌های تحلیل واریانس (ANOVA)، تحلیل عاملی (Factor analysis) و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. پس از جمع‌آوری اطلاعات در قالب پرسش‌نامه ابتدا کلیه اطلاعات وارد کامپیوتر شده و با نرم‌افزار آماری (SPSS) و (Lizrel) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. به منظور بررسی اعتبار علمی پرسش‌نامه پس از تدوین آن به ۵ نفر از صاحب‌نظران ارائه گردید و پس از اعمال نظرات آنها پرسش‌نامه تدوین و تکمیل شده همچنین جهت بررسی پایایی (Reliability) از

آزمون آلفای کرونباخ با  $\alpha = ۰/۹۴$  پایایی اطلاعات تأیید گردیده است. با توجه به این که تمامی ضرایب آلفای به دست آمده بالاتر از  $۰/۰۵$  است می توان چنین در نظر گرفت که پرسش نامه از پایایی درونی لازم برخوردار بوده است.

### سؤال اول پژوهش

۱. ساختار، اهداف و کارکردهای هیأت های امنای دانشگاه های مختلف جهان

#### چگونه است؟

##### الف: ساختار:

۱. انتخاب و عزل رئیس دانشگاه ها
۲. سیاست های مرتبط با اعضای هیأت علمی و فرایندهای آن
۳. ایجاد کمیته های دائمی برای پیگیری مصوبات هیأت امنای
۴. ایجاد بانک اطلاعاتی جامع

##### ب: اهداف:

۱. تدوین و مشخص نمودن رسالت دانشگاه ها و بازنگری در آن
۲. تصویب برنامه های درازمدت دانشگاه ها و تجدید نظر در آن
۳. تصویب بودجه و حصول اطمینان از متعادل بودن بودجه
۴. آینده پژوهی در سیاست های کلان نظام آموزش عالی
۵. نیاز آفرینی در دانشگاه ها به منزله رشد و توسعه

##### ج: کارکرد:

۱. ارزیابی و سنجش عملکرد اعضای هیأت امنای دانشگاه ها
  ۲. اجرای بودجه برای حصول اطمینان از متعادل بودن بودجه
  ۳. تصویب قوانین و مقررات مالی و معاملاتی
  ۴. همسو کردن و هم افزایی در دانشگاه ها
- براساس مطالعاتی که در ۱۰۰ کشور انجام شده فعالیت های مشترک هیأت امنای دانشگاه های جهان بدین صورت مطرح گردیده است.



جدول فعالیت‌های مشترک هیأت امنای دانشگاه جهان

ردیف	فعالیت‌ها	تعداد کشورها
۱	سیاستگذاری و برنامه‌های دانشگاهی	۳۷
۲	تجهیزات و نگهداری	۲۵
۳	مالی و حسابداری	۳۴
۴	قانونی و کارمندی	۱۹
۵	موضوعات دانشجویی	۲۸
۶	توسعه دانشگاه	۴۵
۷	مصوبات مربوط به استخدام، ترفیع و...	۴۶

## ۲. ساختار، اهداف و کارکردهای هیأت‌های امنای دانشگاه‌های ایران چگونه

است؟

در ایران ۲۳ هیأت امنای وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری وجود دارد که به ۳ دسته طبقه‌بندی شده است:

الف) مناطق پژوهشی (۲ منطقه)

ب) مناطق دانشگاهی (۱۰ منطقه)

ج) مناطق مستقل دانشگاه‌ها (۱۱ منطقه)

### الف: ساختار:

۱. ایجاد کمیته‌های دائمی برای پیگیری مصوبات هیأت امناء

۲. دبیر هیأت امناء رئیس دانشگاه می‌باشد.

۳. عضویت ۷ الی ۹ نفر در هیأت امناء

۴. انتخاب و عزل رئیس دانشگاه‌ها

### ب: اهداف:

۱. تلاش در جهت استقلال بیشتر دانشگاه‌ها

۲. تدوین شاخص‌های آموزشی و پژوهشی و خدماتی به منظور ارتقای کیفی

۳. آینده‌پژوهی و پیشنهاد سیاست‌ها و برنامه‌های راهبردی

### ج: کارکرد:

۱. ارزیابی و نظارت عالی بر اجرای مصوبات قانونی

۲. حسن جریان امور و عملکرد هیأت امنای دانشگاه‌ها

## ۳. مقایسه عملکرد دانشگاه‌های مختلف

با مروری بر مؤلفه‌های مستخرجه فصل دوم چارچوب پیشنهادی مشکل از ۹ مؤلفه اعم از: اهداف و استراتژی، ساختار سازمانی، فرایند کاری، منابع انسانی، سبک‌های مدیریت، سیستم‌ها و روش‌ها، فرهنگ و ارزشیابی، مراحل اجرا، مهندسی مجدد و ارزشیابی کل چارچوب تدوین گردیده و از دیدگاه رؤسای دانشگاه‌ها، صاحب‌نظران آموزش عالی و اعضای هیأت‌امنا مورد بررسی قرار گرفت و نتایج بدین صورت مشخص گردیده است.

جدول میانگین پاسخ‌های نمونه آماری بر مؤلفه‌های پرسش‌نامه با دامنه تغییرات ۱ تا ۱۰

مؤلفه‌ها	اهداف	ساختار	فرایند	منابع	سبک‌های	سیستم‌ها	فرهنگ و	مرحله	مهندسی	ارزشیابی کل
	و	سازمانی	کاری	انسانی	مدیریت	روشها	ارزشیابی	اجرا	مجدد	چارچوب
	ساختار									
میانگین	۸/۴۳	۷/۷۷	۸/۶۴	۸/۸۲	۷/۲۱	۸/۵۸	۷/۲۱	۸/۴۶	۷/۲۷	۹/۵۱

با توجه به اینکه دامنه نمرات بین (۱-۱۰) بوده است. میانگین هر یک از مؤلفه‌ها به صورت فوق مشخص شده است و نشان می‌دهد در مجموع میانگین کل وضع موجود ۹ مؤلفه هیأت‌امنا ۸/۵۵ می‌باشد.

### ۳. چه چارچوبی را می‌توان برای هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی کشور ارائه داد؟

#### اهداف و استراتژی:

- ۱- اهداف، رسالت و مأموریت‌های نظام آموزش عالی کشور
- ۲- قوانین و مقررات نظام آموزش عالی کشور به منظور تدوین خط‌مشی‌ها و اهداف نظام دانشگاهی
- ۳- آیین‌نامه‌های مالی و معاملاتی دانشگاه (نظام بودجه و برنامه‌ریزی)
- ۴- تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت (سیاست‌گذاری)
- ۵- تدوین شاخص‌های آموزشی، پژوهشی و خدماتی به منظور ارتقای کیفی دانشگاه
- ۶- استفاده از سیستم‌های اطلاعات مدیریت
- ۷- نظارت بر چگونگی اجرای آیین‌نامه‌ها و مصوبات به منظور پاسخگو نمودن دانشگاه
- ۸- اثربخشی تصمیمات (مصوبات) استراتژیک در فرایند رشد و توسعه دانشگاه‌ها
- ۹- تمرکززدایی از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و دادن اختیارات به هیأت‌امنا
- ۱۰- تصویب سیستم منظم ارزیابی برای اطمینان از اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مختلف

دانشگاه (آموزشی، پژوهشی، خدماتی، حرفه‌ای و...)

- ۱۱- سیاستگذاری به منظور شناسایی موانع دستیابی به چشم‌انداز ایده‌آل دانشگاه
- ۱۲- تهیه و تدوین بودجه سالانه دانشگاه و تصویب تشکیلات و آیین‌نامه مالی، اداری و استخدامی دانشگاه‌ها
- ۱۳- سیاستگذاری و ایجاد رشته‌ها و مقطع تحصیلی جدید متناسب با نیازهای آینده کشور
- ۱۴- آینده‌پژوهی و پیشنهاد سیاست‌ها و برنامه‌های راهبردی جدید.

### فرایندهای کاری:

- ۱- آیین‌نامه و قوانین آموزش عالی
- ۲- مراحل چرخه کار در دانشگاه‌ها
- ۳- فرایند اعتبارسنجی دانشگاه‌ها
- ۴- آشنایی با مفهوم استقلال دانشگاه‌ها
- ۵- پذیرش ایده‌ها، راه‌حل‌ها و پیشنهادات در نظام آموزش عالی
- ۶- اجرای آزمایشی تصمیمات اتخاذ شده توسط هیأت‌امنا در سطوح خرد
- ۷- تحلیل مداوم شرایط جهت شناسایی نقاط ضعف و قوت، تهدیدات و فرصت‌ها (SWOT) در دانشگاه‌ها
- ۸- تقویت روحیه ریسک‌پذیری و خلاقیت و نوآوری در میان کارکنان و اعضای هیأت‌علمی از طریق مصوبات هیأت‌امنا
- ۹- استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در طراحی مجدد امور دانشگاه‌ها
- ۱۰- فرایند مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه‌ها
- ۱۱- توانمندسازی کارکنان و اعضای هیأت‌علمی
- ۱۲- استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات در تعریف مجدد وظایف اعضای هیأت‌علمی
- ۱۳- فرایند تغییر در فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها
- ۱۴- ایجاد رشته‌های جدید در پاسخ به نیازهای جدید دانشگاه‌ها
- ۱۵- طراحی سیستم منظم آموزش کارکنان، مدیران و اساتید برای به‌کارگیری ICT و IT در فعالیت‌های دانشگاه‌ها.

**ساختار سازمان:**

- ۱- در حال حاضر هر یک از هیأت‌های امنا دارای ۷ الی ۹ نفر عضو می‌باشند
- ۲- افزایش اعضای هیأت امنای دانشگاه بین ۱۲ تا ۱۵ نفر
- ۳- مدت عضویت شخصیت‌های علمی، فرهنگی و اجتماعی برای ۴ سال
- ۴- انتصاب شخصیت‌های علمی، فرهنگی و اجتماعی اعضای هیأت علمی به پیشنهاد وزیر علوم، تأیید شورای عالی انقلاب فرهنگی و حکم ریاست جمهوری
- ۵- ریاست کلیه هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی بر عهده وزیر علوم می‌باشد.
- ۶- دبیر هیأت امنای دانشگاه بر عهده رئیس دانشگاه می‌باشد.
- ۷- تهیه و تدوین و تصویب حضور دو نفر دانشجو در جلسات هیأت امنا که یک نفر حق رأی داشته باشد.
- ۸- ایجاد کمیته‌های دائمی برای پیگیری مصوبات هیأت امنا و کارهای دانشگاه‌ها
- ۹- وجود کمیته مشورتی ویژه برای موضوعات حاصل در دانشگاه
- ۱۰- ایجاد کمیته‌های مالی در دانشگاه‌ها برای بررسی و پیشنهاد و تصویب بودجه و اعتبارات توسط هیات امنا
- ۱۱- تأسیس بانک اطلاعاتی توسط هیات امنا
- ۱۲- سیستم ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت امنا هر ۴ سال یکبار توسط افراد متخصص خارجی به انتخاب هیأت امنا
- ۱۳- ضرورت عضویت وزیر علوم، رئیس دانشگاه، رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، شخصیت‌های علمی، فرهنگی و اجتماعی کشور، اشخاصی که خدمات ارزنده‌ای به دانشگاه داشته‌اند، استاندار، رئیس یا نماینده اتاق بازرگانی و صنایع معادن ایران، شهردار، مدیر کل صنایع ایران.

**منابع انسانی:**

- ۱- برقراری ارتباط اثربخش با کارکنان دانشگاه‌ها در قلمرو هیأت امنا
- ۲- داشتن صبر و بردباری برای هدایت افراد در دانشگاه‌ها در قلمرو هیأت امنا
- ۳- شناخت دقیق از توانمندی‌های خویش و افراد زیردست برای اثربخشی

- ۴- ایجاد فضای مناسب برای نقد علمی کارکنان در دانشگاه‌ها
- ۵- همکاری فعالانه با افراد و گروه‌های موجود در دانشگاه‌ها
- ۶- فراهم آوردن امکان آموزش کارکنان به منظور افزایش توانمندی‌های کارکنان در دانشگاه‌ها
- ۷- تصمیم درست و منطقی کار بین کارکنان
- ۸- توانمندسازی کارکنان برای تحقق اهداف
- ۹- ایجاد جو دوستانه در محیط کار
- ۱۰- توان درک افراد حرفه‌ای تحصیلکرده و کار با افراد متخصص و حرفه‌ای در دانشگاه‌ها
- ۱۱- تعیین نیازهای رشد حرفه‌ای اساتید و کارکنان در قلمرو هیأت‌امنا
- ۱۲- تدوین شاخص‌هایی برای جذب و به‌کارگیری و ترفیع اعضای هیأت علمی
- ۱۳- تدوین راهکارهایی برای جلب مشارکت اعضای هیأت علمی و کارکنان
- ۱۴- فراهم آوردن امکانات و تسهیلات تحصیلی و مالی ویژه برای نخبگان و پرورش استعدادهای آنان.

### سبک‌های مدیریت:

- ۱- رویکردهای آینده پژوهی در نظام آموزش عالی
- ۲- توانایی هدایت و رهبری در دانشگاه‌ها
- ۳- توانایی انجام کارها به صورت مشارکت
- ۴- اعتقاد به برنامه‌ریزی بلندمدت در دانشگاه
- ۵- ایجاد جو روابط انسانی حاکم بر نظام آموزش عالی
- ۶- اجرای قوانین و مقررات از طریق دستوردهی به زیردستان در نظام آموزش عالی
- ۷- ایجاد سیستم خودارزیابی در دانشگاه‌ها
- ۸- واگذاری وظایف از طریق تفویض اختیار به زیردستان
- ۹- قرار دادن افراد محافظه‌کار و سنتی در کنار افراد نوآور و تغییرپذیر
- ۱۰- استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای برقراری ارتباط متقابل با زیردستان
- ۱۱- استفاده از سبک‌های مختلف رهبری در شرایط گوناگون به منظور بهینه نمودن تصمیم‌گیری‌های مدیریتی

۱۲- استفاده از شیوه‌های مدیریت مجازی در دانشگاه‌ها.

### سیستم‌ها و روش‌ها:

- ۱- طراحی سیستم منظم آموزشی در دانشگاه‌ها
- ۲- طراحی سیستم منظم پژوهشی در دانشگاه‌ها
- ۳- طراحی سیستم منظم خدماتی در دانشگاه‌ها
- ۴- طراحی نظام منظم پاسخگویی به عملکرد دانشگاه‌ها
- ۵- روش‌های مختلف مدیریتی در بهینه‌سازی دانشگاه‌ها از طریق مصوبات هیأت‌امنا
- ۶- تشویق و ترغیب اعضای هیأت علمی به منظور استفاده از روش‌های مختلف تدریس در پویاسازی نظام آموزش دانشگاه‌ها توسط هیأت‌امنا
- ۷- سیستم آموزش مجازی از طریق مصوبات هیأت‌امنا
- ۸- مکانیزم‌هایی برای ارتقا و ترفیع اعضای هیأت علمی
- ۹- استفاده از روش‌های سیستم‌های اطلاعاتی در مصوبات هیأت‌امنا
- ۱۰- تغییر در روش‌های جذب و استخدام اعضای هیأت علمی
- ۱۱- مکانیزم‌های جدید در روش‌های بهینه‌سازی نیروی انسانی
- ۱۲- روش‌های نوین در ارزشیابی پیشرفت تحصیلی دانشجویان دانشگاه‌ها
- ۱۳- تدوین سیستم برای پذیرش دانشجویان تازه وارد و استفاده از تمام امکانات و توانمندی‌های دانشگاه
- ۱۴- ارتقای کیفی محتوای برنامه‌های درسی دانشگاه‌ها.

### فرهنگ:

- ۱- ایجاد فضایی برای مشارکت استادان، دانشجویان و کارکنان در اداره دانشگاه
- ۲- تدوین فرهنگ مساعد به منظور مبادله اطلاعات در دانشگاه‌ها
- ۳- فرهنگ قرار دادن افراد محافظه‌کار و سنتی با نیروهای متخصص و افکار جدید
- ۴- حاکم نمودن فرهنگ بهره‌وری از نیروهای محافظه‌کار و سنتی در کنار نیروهای مجرب با تخصص‌های نوین
- ۵- فرهنگ تغییر و تحول در دانشگاه‌ها
- ۶- دارا بودن نگرش جامع سازمانی به دانشگاه و رسالت‌ها و ارزش‌های علمی- اخلاقی
- ۷- احیای فرهنگ ارزش‌های اسلامی- ایرانی در دانشگاه‌ها

- ۸- آشنایی با فرهنگ کارآفرینی و توان کارآفرینی در دانشگاه‌ها
- ۹- حاکمیت بازنگری ادواری در ارزش‌ها، رسالت و وظایف هیأت امنای
- ۱۰- حاکمیت فرهنگ ارزشیابی ۳۶۰ درجه‌ای در دانشگاه‌ها.

### مراحل اجرا:

- ۱- تشکیل شورای مرکزی هیأت امنای دانشگاه‌های کشور به منظور ایجاد وحدت رویه برای اجرای مصوبات هیأت امنای
- ۲- ایجاد بانک اطلاعاتی برای بررسی عملکرد هیأت امنای در ارتباط با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی
- ۳- برگزاری دوره‌های مهارت‌آموزی و کارگاه‌های آموزشی
- ۴- امکان برگزاری جلسات مشترک اعضای هیأت امنای کشور و شورای مرکزی هیأت امنای (در هر سال یکبار توسط وزیر علوم)
- ۵- پیشنهاد روش‌های اثربخش اجرایی مصوبات هیأت امنای از طریق تجزیه و تحلیل مصوبات
- ۶- داشتن سیستم ارائه بازخورد و اعمال اصلاحات لازم در مصوبات هیأت‌های امنای.

### مهندسی مجدد:

- ۱- حاکمیت بازنگری ادواری در رسالت و وظایف هیأت امنای به منظور ارتقای نظام آموزش عالی
- ۲- آشنایی با فرهنگ کارآفرینی و توان کارآفرینی در مدیریت‌های تابعه هیأت امنای
- ۳- نظارت و تجدیدنظر و بازنگری در مصوبات هیأت‌های امنای
- ۴- شیوه‌های مختلف جمع‌آوری اطلاعات از بازخوردها و نتایج عملکرد هیأت‌های امنای
- ۵- تجزیه و تحلیل نتایج عملکرد هیأت امنای دانشگاه
- ۶- شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدیدات
- ۷- برخورداری از توانمندی‌های علمی به منظور بازنگری مجدد عناصر در طی مدت زمان عضویت اعضا به منظور کیفی‌سازی نظام دانشگاهی
- ۸- طراحی نظام مدون و منسجم ارزیابی به منظور آگاهی از نتایج (بازخوردهای) مصوبات هیأت امنای
- ۹- طراحی سیستم نرم‌افزاری جامع مهندسی مجدد برای بازنگری مصوبات هیأت امنای و پی‌گیری آنها در عمل

۱۰- آشنایی با تحولات آموزش عالی در جهان به منظور ایجاد تغییرات از طریق تصویب آیین‌نامه‌ها و مقررات.

#### ۴. میزان تناسب چارچوب پیشنهادی از نظر صاحب‌نظران آموزش عالی، رؤسای

##### دانشگاه‌ها و اعضای هیأت‌امنا به چه میزان است؟

چارچوب پیشنهادی پژوهشگر در بخش‌های اهداف و استراتژی، ساختار سازمانی، فرایند کاری سبک‌های مدیریت، سیستم‌ها و روش‌ها، فرهنگ، مراحل اجرا، مهندسی مجدد نشان داده است:

- درجه تناسب بخش اهداف و استراتژی از نظر گروه‌های فوق‌الذکر با میانگین.

- درجه تناسب بخش ساختار سازمانی از نظر گروه‌های فوق‌الذکر با میانگین ۷/۷۷ از ۱۰ تعیین گردید.

- درجه تناسب بخش فرایند کاری از نظر گروه‌های فوق‌الذکر با میانگین ۸/۶۴ از ۱۰ تعیین شد.

- درجه تناسب بخش سبک‌های مدیریت از نظر گروه‌های فوق‌الذکر با میانگین ۷/۲۱ از ۱۰ تعیین شد.

- درجه تناسب بخش سیستم‌ها و روش‌ها از نظر گروه‌های فوق‌الذکر با میانگین ۸/۵۸ از ۱۰ تعیین گردید.

- درجه تناسب بخش فرهنگ از نظر گروه‌های فوق‌الذکر با میانگین ۷/۲۱ از ۱۰ تعیین شد.

- درجه تناسب بخش مراحل اجرا از نظر گروه‌های فوق‌الذکر با میانگین ۸/۴۶ از ۱۰ تعیین شد.

- درجه تناسب بخش مهندسی مجدد از نظر گروه‌های فوق‌الذکر با میانگین ۷/۲۷ از ۱۰ تعیین گردید.

درجه تناسب کل چارچوب پیشنهادی از نظر رؤسای دانشگاه‌ها، متخصصان آموزش عالی، اعضای هیأت‌امنا دانشگاه‌های دولتی و آزاد ۸/۵۵ از ۱۰ تعیین شده است.





## نتیجه گیری

چارچوب نهایی مشتمل بر اهداف و استراتژی، منابع انسانی، فرایندهای کار، ساختار سازمان، سبک‌های مدیریت، سیستم‌ها و روش‌ها و فرهنگ و ارزشیابی و مهندسی مجدد تهیه و تدوین شد و برای رؤسای دانشگاه‌ها، متخصصان آموزش عالی و اعضای هیأت امنای دانشگاه‌های دولتی و آزاد اسلامی ارسال شد و درجه تناسب آن توسط آنها تعیین گردید.

چارچوب پیشنهادی پس از تجزیه و تحلیل آماری از نظر زیرگروه‌های فوق ۸/۵۵ از ۱۰ مورد تایید قرار گرفت.

کلیه مؤلفه‌ها به ۹ گروه اصلی طبقه‌بندی شدند و چارچوب پیشنهادی را تشکیل دادند که در خصوص گروه‌های زیر تجزیه و تحلیل شده و سپس چارچوب نهایی براساس آن تعیین گردید:

- ۱- اهداف و استراتژی، (آشنایی با اهداف و رسالت و مأموریت‌های نظام آموزش عالی کشور، تمرکززدایی از وزارت علوم تحقیقات و فناوری و دادن اختیارات به هیأت امنای سیاست‌گذاری و ایجاد رشته‌ها و مقطع تحصیلی جدید متناسب با نیازهای آینده کشور).
- ۲- ساختار سازمان (افزایش اعضای هیأت امنای دانشگاه بین ۱۲ تا ۱۵، دبیر هیأت امنای دانشگاه بر عهده ریاست دانشگاه است، داشتن کمیته مشورتی ویژه برای موضوعات حاصل در دانشگاه).
- ۳- فرایندهای کاری (آشنایی با فرایند چرخه کار در دانشگاه‌ها، اعتبارسنجی در دانشگاه‌ها، تحلیل مداوم شرایط جهت شناسایی نقاط ضعف و قوت، تهدیدات و فرصت‌ها).
- ۴- منابع انسانی (برقراری ارتباط اثربخش با کارکنان دانشگاه‌ها در قلمرو هیأت امنای، توانایی تعیین نیازهای رشد حرفه‌ای اساتید و کارکنان در قلمرو هیأت امنای، فراهم آوردن امکانات و تسهیلات تحصیلی و مالی ویژه برای نخبگان و پرورش استعداد‌های آنان).
- ۵- سبک‌های مدیریت (توانایی هدایت و رهبری در دانشگاه‌ها، توانایی انجام کارها به صورت مشارکت، ایجاد سیستم خودارزیاب در دانشگاه‌ها، توانایی استفاده از شیوه‌های مدیریت مجازی در دانشگاه‌ها).
- ۶- سیستم‌ها و روش‌ها (ایجاد مکانیزم‌هایی برای ارتقا و ترفیع اعضای هیأت علمی، استفاده از روش‌های سیستم‌های اطلاعاتی در مصوبات هیأت امنای، ایجاد مکانیزم‌های جدید در روش‌های بهینه‌سازی نیروی انسانی).
- ۷- فرهنگ و ارزشیابی (ایجاد فرهنگ مساعد جهت مبادله اطلاعات در دانشگاه‌ها، حاکمیت بازنگری ادواری در ارزش‌ها، رسالت و وظایف هیأت امنای، حاکمیت فرهنگ

ارزشیابی ۳۶۰ درجه‌ای در دانشگاه‌ها).

۸- مراحل اجرا (تشکیل شورای مرکزی هیأت‌امنا، توانایی ایجاد بانک اطلاعاتی برای بررسی وحدت رویه برای اجرای مصوبات هیأت‌امنا، توانایی ایجاد بانک اطلاعاتی برای بررسی عملکرد هیأت‌امنا در ارتباط با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، توانایی برگزاری دوره‌های مهارت‌آموزی و کارگاه‌های آموزشی).

۹- مهندسی مجدد (توانایی تجزیه و تحلیل نتایج عملکرد هیأت‌امنا، دانشگاه، توانایی شناسایی نقاط قوت و ضعف فرصت و تهدیدات، طراحی سیستم نرم‌افزاری مهندسی مجدد برای بازنگری مصوبات هیأت‌امنا و پی‌گیری آنها در عمل استخراج و جزئیات آن).

مراحل اجرایی چارچوب از طریق تشکیل شورای مرکزی هیأت‌امنا، دانشگاه‌های کشور به منظور ایجاد وحدت رویه برای اجرای مصوبات هیأت‌امنا با ایجاد بانک اطلاعاتی برای بررسی عملکرد هیأت‌امنا با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به طور کامل و شفاف در چارچوب آمده است.

### بحث و تفسیر

هیأت‌های امنا هیأت‌هایی هستند که در رأس هرم‌های سازمانی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی قرار می‌گیرند و هدف دست‌اندرکاران نظام آموزش عالی کشورهای مختلف از ایجاد چنین نهادهایی دادن اختیار و استقلال عمل بیشتر به دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی، تمرکززدایی و تصمیم‌گیری بر پایه آرا و نظریات و مشارکت اعضا است.

هیأت‌های امنا همانند پل‌های ارتباطی بین دانشگاه‌ها، مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی جامعه هستند و می‌توانند به یاری اعضای خود اندیشه‌های نو، نیازهای تازه و روش‌های انطباق با خواسته‌های جامعه را بررسی کرده و در مورد آنها تدابیر لازم را بیاندیشند.

با عنایت به سؤال اول و دوم پژوهش در خصوص ساختار، اهداف و کارکرد هیأت‌های امنا در جهان و ایران می‌توان به این نکات مشترک اعم از: انتخاب و عزل رئیس دانشگاه‌ها، ایجاد کمیته‌های دائمی تخصصی برای پیگیری مصوبات، آینده پژوهی در سیاست‌گذاری‌ها و خط‌مشی دانشگاه‌ها، نظارت بر عملکرد اعضای هیأت‌امنا، تدوین قوانین و مقررات آیین‌نامه‌های مالی اشاره نمود.

همان‌طور که گفته شد کل چارچوب پیشنهادی با میانگین ۰/۸۵ از نظر گروه‌های مورد نظر (رؤسای دانشگاه‌ها، متخصصان آموزش عالی و اعضای هیأت‌امنا) مناسب تشخیص داده شده است. در بین مؤلفه‌های مختلف چارچوب پیشنهادی بیشترین میانگین نمرات مربوط ارزشیابی کل چارچوب (۹/۵)، سبک‌ها و روش‌ها (۸/۶)، فرایند کاری (۸/۶)، مراحل اجرا (۸/۴)، اهداف و استراتژی (۸/۳)، سبک‌های مدیریتی و ساختار هیأت‌امنا هر دو به طور مشترک (۷/۴)، فرهنگ و مهندسی مجدد (۷/۲) می‌باشد. بنابراین می‌توان به این نتیجه رسید که در بین مؤلفه‌های چارچوب ارزشیابی کل چارچوب، سبک‌ها و روش‌ها، فرایند کاری، مراحل اجرا و اهداف و استراتژی پیشنهادی از شفافیت و مقبولیت بیشتری برخوردار بوده است. ضمن آنکه سایر مؤلفه‌ها نیز امتیازی کمتر از ۷/۲ از مبنای ۱۰ کسب نکرده‌اند.

اهداف و استراتژی که مهمترین مؤلفه‌های چارچوب پیشنهادی می‌باشد از نظر رؤسای دانشگاه‌ها، متخصصان آموزش عالی و اعضای هیأت‌امنا امتیاز مناسبی را کسب نموده است. در مجموع با توجه به نتایج بدست آمده چارچوب پیشنهادی از درجه تناسب (۰/۸۵) برخوردار بوده است اما می‌توان با اصلاحاتی در برخی مؤلفه‌ها این درجه تناسب را افزایش داد. گرچه اختلاف امتیازات موجود عمدتاً از نظر آماری معنادار نبوده است. ولی به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که رؤسای دانشگاه‌ها درجه توافق بالاتری نسبت به مؤلفه‌های مختلف چارچوب نشان داده‌اند.

مسأله مهم دیگر آن که، در پاسخ به سؤالات بویژه در قسمت نظرات اصلاحی و ارائه پیشنهادات، گروه‌های مورد نظر را می‌توان به صورت زیر جمع‌بندی نمود:

۱. اهداف و استراتژی چارچوب پیشنهادی: باید با تأکید بر نیازهای جامعه نظام آموزش عالی کشور و پاسخگو نمودن دانشگاه‌ها با توجه به تقاضای روزافزون جامعه، توجه به اهداف کلان نظام آموزشی و تبدیل آن به اهداف، سیاست‌ها و رسالت‌ها متناسب با نیازهای آینده کشور، اهداف و استراتژی بایستی با فرهنگ ملی و ارزش‌های اجتماعی حاکم بر جامعه همخوانی کامل داشته باشد و توجه به تعهد در کنار فرهنگ مشارکت‌جویانه در موفقیت و بهبود چارچوب مؤثر باشد.

۲. ساختار هیأت‌امنا چارچوب پیشنهادی: افزایش اعضای هیأت‌امنا دانشگاه بین ۱۵ تا ۱۲ نفر، انتصاب شخصیت‌های علمی، فرهنگی و اجتماعی اعضای هیأت علمی به پیشنهاد وزیر علوم، تأیید شورای عالی انقلاب فرهنگی و حکم ریاست جمهوری، تصویب حضور دو نفر دانشجو در

جلسات هیأت امنای که یک نفر حق رأی داشته باشد. طراحی ساختار برای تغییر در دانشگاه‌ها توسط هیأت امنای ضروری است. نیاز به سیستم ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت امنای هر ۴ سال یکبار به منظور افزایش اثربخشی ساختار سازمان لازم است.

۳. سیستم‌ها و روش‌های چارچوب پیشنهادی: طراحی سیستم منظم آموزشی، پژوهشی و خدماتی در دانشگاه‌ها ضروری می‌باشد. سیستم آموزش مجازی از طریق مصوبات هیأت امنای و ارتقای کیفی محتوای برنامه درسی دانشگاه‌ها لازم است. در سیستم‌ها و روش‌ها پیشنهاد می‌شود که روش‌های نوینی در ارزشیابی پیشرفت تحصیلی دانشجویان دانشگاه‌ها در نظر گرفته شود.

۴. مدیریت منابع انسانی چارچوب پیشنهادی: امکان آموزش کارکنان به منظور افزایش توانمندی‌های کارکنان در دانشگاه‌ها فراهم شود. شرایطی برای امکانات و تسهیلات تحصیلی و مالی ویژه برای نخبگان و پرورش استعداد‌های آنان ایجاد می‌شود. در طراحی منابع انسانی پیشنهاد می‌گردد حقوق تمامی ذینفعان از جمله دانشجویان، اعضای هیأت علمی لحاظ گردد و از آنان نظر سنجی شود.

۵. فرایندهای کاری پیشنهادی: طراحی سیستم منظم آموزش کارکنان، مدیران و اساتید برای به کارگیری IT و I.C.T در فعالیت‌های دانشگاه‌ها لازم است. پیشنهاد می‌شود روحیه ریسک‌پذیری و خلاقیت و نوآوری در میان کارکنان و اعضای هیأت علمی از طریق مصوبات هیأت امنای تقویت شود.

۶. سبک‌های مدیریت پیشنهادی: زمانی که خودتنظیم‌کنندگی، خودارزشیابی و خودگزارشی در کنار سبک‌های مدیریت قرار گیرد به نتیجه بهتری منجر می‌شود. استفاده از شیوه‌های مدیریت مجازی در دانشگاه‌ها برای افزایش بهره‌وری و اثربخشی در نظام آموزش عالی ضروری است. معیارهای دقیق و روشن در مدیریت دانشگاه‌ها و خودارزشیابی در کنار اعطای استقلال مدیریتی امری لازم است که باید به دور از افراط و تفریط و سلايق شخصی انجام شود.

۷. فرهنگ پیشنهادی: حاکمیت فرهنگ ارزشیابی ۳۶۰ درجه‌ای در دانشگاه‌ها ضروری می‌باشد. توصیه می‌شود فرهنگ ارزش‌های اسلامی و ایرانی در دانشگاه‌ها احیا شود. به منظور حصول آگاهی از نتایج ارزشیابی حتماً نتایج حاصله به صورت بازخورد در اختیار دانشگاه‌ها به جهت آگاهی از نقاط قوت و ضعف قرار گیرد.

۸. مراحل اجرای پیشنهادی: شورای مرکزی هیأت امنای دانشگاه‌های کشور به منظور ایجاد وحدت رویه برای اجرای مصوبات هیأت امنای ایجاد گردد. پیشنهاد می‌شود روش‌های اثربخش

اجرائی مصوبیات هیأت امنای از طریق تجزیه و تحلیل مصوبات هیأت امنای ارائه شود. توصیه می‌شود در کمیته تخصصی هیأت امنای از معاونین دانشگاه‌های کشور اعم از دولتی و آزاد اسلامی (دانشجویی، پژوهشی و آموزشی) بهره‌گیری شود. برای اجرای مصوبات هیأت امنای در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور ضمانت اجرایی قوی لازم است.

۹. مهندسی مجدد پیشنهادی: آشنایی با تحولات آموزش عالی در جهان به منظور ایجاد تغییرات در نظام آموزش عالی کشور از طریق تصویب آیین‌نامه مقررات مهم است. تهیه و تدوین نظام مدیریت اطلاعات و فناوری نباید فعالیتی مقطعی تلقی گردد بلکه می‌باید مستمر و همیشگی باشد. لازم است زمینه‌های مساعد جهت بسترسازی فرهنگی در دانشگاه‌های دولتی و آزاد اسلامی به منظور ایجاد زبان مشترک فنی و علمی به وجود آید تا کیفیت مطلوب در هر دو گروه حاصل گردد.

### محدودیت‌های پژوهش

۱. نبود یا عدم امکان دسترسی به مبانی نظری در خصوص هیأت امنای در ایران و جهان.
۲. با توجه به پراکندگی جامعه آماری در سراسر کشور، شناسایی متخصصان آموزش عالی و رساندن پرسش‌نامه و تحویل تکمیل شده آن از مشکلات جدی پژوهش بوده است.
۳. محدودیت منابع در دسترس علیرغم مراجعه به کتابخانه، دانشگاه‌ها و استفاده از شبکه اینترنتی، به طوری که کمتر به منابع جدید و متنوع دسترسی حاصل شد.
۴. جدید بودن موضوع چارچوب هیأت امنای، آموزش توجیهی جامعه آماری را ایجاب نموده است.

### پیشنهادها<sup>۱</sup>

- پیشنهادهای زیر با توجه به چارچوب پیشنهادی و یافته‌های پژوهش مطرح شده‌اند:
۱. با توجه به تأیید مؤلفه‌های اصلی توسط جامعه آماری شامل اهداف و استراتژی، ساختار هیأت امنای، فرایند کاری، سیستم‌ها و روش‌ها، سبک‌های مدیریت، فرهنگ، مدیریت منابع انسانی، مراحل اجرا، مهندسی مجدد تلاش شود تا زمینه اجرای آن در برنامه‌های چهارم و پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی فراهم گردد.

۲. نتایج حاصل از عملکرد هیأت امنای دانشگاه‌ها به عنوان یک سند تدوین شود و سپس براساس آن ارزیابی دانشگاه‌ها با عنایت ویژه به گروه هم‌تایان انجام گیرد.
۳. چارچوب ارائه شده مجدداً توسط متخصصان آموزش عالی از جمله متخصصان مدیریت آموزشی، برنامه‌ریزان استراتژیک و اعضای هیأت امناء مورد بررسی قرار گیرد تا اثربخشی چارچوب تضمین گردد.
۴. ضروری است که شورای عالی انقلاب فرهنگی با کمک وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی به مسأله تدوین شاخص‌های مدون هیأت امناء توجه ویژه‌ای نمایند و با تشکیل کمیته‌های تخصصی باعث افزایش اطمینان از کیفیت انجام فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی در هیأت امنای دانشگاه‌ها شوند.
۵. برای اعضای هیأت امناء، کارگاه‌های آموزشی و توجیهی برگزار گردد. محتوای برنامه‌ها می‌تواند مسایل خاص و عام هیأت امناء را دربرگیرد.
۶. جستجوی منابع جدید مالی از طریق پیشنهاد طرح‌ها و برنامه‌هایی برای مؤسسات تولیدی یا خدماتی وابسته به دانشگاه و تشویق و ترغیب برنامه‌های سودآور همراه با سهم کردن دانشگاهیان در منافع مادی و معنوی آن، توصیه و پیشنهاد می‌شود.
۷. طراحی سیستم منظم آموزشی، پژوهشی و خدماتی به منظور پاسخگویی به عملکرد دانشگاه‌ها.

### توصیه‌ها

۱. آموزش و توانمندسازی رؤسای دانشگاه‌ها، اعضای هیأت امناء و متخصصان آموزش عالی که در هیأت امنای آموزش عالی مشغول به فعالیت هستند امری ضروری بوده و این مسأله مستلزم فراهم کردن زمینه‌های لازم به منظور افزایش دانش و تغییر نگرش آنها برای انجام بهینه فعالیت‌ها در حوزه نظام آموزش عالی کشور.
۲. تنظیم و اختصاص اعتبار مناسبی برای هیأت امنای آموزش عالی کشور برای عملکرد بهینه دانشگاه‌ها و رتبه‌بندی آنها اعم از دولتی و آزاد اسلامی.
۳. توجه و تعمق کافی نسبت به نظریه‌ها و مدل‌های موجود هیأت امناء بر مبنای نیازهای فعلی و آینده نظام آموزش عالی کشور در جهت تحقق اهداف بنابراین شناخت اهداف و استراتژی، ساختار هیأت امناء، مدیریت منابع انسانی، سبک‌های مدیریت، سیستم‌ها و روش‌ها، فرهنگ لازم و ضروری است.

۴. بازننگری ادواری در رسالت و وظایف هیأت امنای به منظور ارتقای کیفیت نظام آموزش عالی کشور و مطابق با شاخص ها و استانداردهای بین المللی جهان.
۵. تقویت مبانی حقوق و وسعت اختیارات قانونی هیأت امنای لازم است در این زمینه تدابیری اندیشه شود و مبانی قانونی و حقوقی این اختیارات تحکیم گردد.
۶. در جوار عنایت به برقراری مشوق های روان شناختی و معنوی و ارج و حرمت گذاری به شأن و مقام استاد می بایست توجه فزون تری را به خود جلب کند. هیأت امنای می تواند در زمینه ارتقای امکانات معیشت و نیز افزایش ارزش گذاری به استاد، پیشنهادهای مشخصی را مطرح کند و دست به ابتکار و آفرینش های تازه بزند.

### منابع فارسی

- اجتهادی، م. (۱۳۷۸). *اختیارات مدیران دانشگاه ها در جمهوری اسلامی ایران*، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.
- بازرگان، ع. *آموزش با کیفیت جامع: رهیافتی برای ایجاد تحول در نظام های پیش دانشگاهی و دانشگاهی*، پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت، دوره جدید، شماره ۳.
- تاریخچه هیأت امناء دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی*، تهران: وزارت فرهنگ و آموزش عالی. [بی تا].
- تاریخچه هیأت امنای دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی*، مصوبات هیأت امنای منطقه ۲ تهران، بهار ۱۳۷۴.
- ثنایی، ا. (۱۳۷۶). شرحی بر وضعیت موجود آموزش عالی در ایران و مقایسه آن با سایر کشورهای جهان، مقالات اولین سمینار هیأت های امنای دانشگاه ها، مؤسسات آموزش عالی و مرکز تحقیقاتی، تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.
- جایگاه و نقش وزارت فرهنگ و آموزش عالی در اداره دانشگاه ها و جایگاه نظارتی آن، گزارش شماره ۲۳/۸۶۸۹ مورخ پانزدهم آبان ۱۳۷۵ وزارت فرهنگ و آموزش عالی.
- حیدری عبدی، ا. (۱۳۷۶). *هیأت های امناء، نقش، وظایف و عملکرد*، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.
- خلیجی، م. (۱۳۷۶). *مجموعه مقالات نخستین سمینار آموزش عالی در ایران*، دانشگاه علامه طباطبائی.



- دادمرزی، سیدمهدی، (۱۳۸۰). نظام آموزش عالی در نگاه قوانین و مقررات، انتشارات شرقین.
- داوری، ا. و احمدی، پ. (۱۳۷۹). جایگاه قانونی آموزش عالی دولتی در جمهوری اسلامی ایران، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- رجایی، ف. (۱۳۸۲). پدیده جهانی شدن. ترجمه عبدالحسین آذرنگ. تهران: آگاه.
- زرگر، ا. (۱۳۷۶). دیدگاه چند تن از رؤسای دانشگاه‌ها در مورد برنامه‌های وزارتخانه، پیک آموزش عالی، شماره‌های ۶، ۷ و ۸.
- سقائیان‌نژاد، م. (۱۳۷۶). نقش هیأت‌های امنا در حل مسائل اداری، مالی و معاملاتی دانشگاه‌ها، پیک آموزش عالی، شماره‌های ۴ و ۵.
- سیر تحول تاریخی مؤسسات آموزش عالی در ایران (اساسنامه‌های مراکز آموزش عالی)، تهران: وزارت فرهنگ و آموزش عالی، ۱۳۶۱.
- شجیعی، ز. (۱۳۵۵). وزارت و وزیران در ایران، جلد نخست وزارت و تطور آن، تهران: انتشارات مؤسسه مطالعات و تحقیقات اجتماعی.
- شریعت، ب. (۱۳۷۲). تحلیلی بر عملکرد هیأت‌امنا در نظام آموزش عالی کشور، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی.
- صالحی، ع. ا. (۱۳۷۶). هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها در ایران و جهان، مقالات اولین سمینار هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها، مؤسسات آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی، تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.
- ضرغام، ن. و دیگران، (۱۳۷۷). تحلیلی بر وظایف و اختیارات هیأت‌های امنا و شیوه‌های تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها در ایران و کشورهای منتخب جهان، مقالات اولین سمینار هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها، مؤسسات آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی، تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.
- طائب، ع. (۱۳۷۶). هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها نیازمند تجدیدنظر در وظایف و اختیارات، نشریه دانشگاه علم و صنعت ایران، شماره‌های ۲، ۳.
- ظهور، ح. و سهراب‌پور، س. (۱۳۷۶). جایگاه نظارتی و نقش وزارت در اداره امور دانشگاه‌ها به گونه هیأت‌انمایی، مقالات اولین سمینار هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها، مؤسسات آموزش عالی و مرکز تحقیقات، تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.
- عرب‌مازار، ع. نگرشی سیستمی به مسایل آموزش عالی در ایران، تهران: دانشگاه شهید

بهشتی.

عسگریان اینبه، ح. و یزدانی فرد، ع.ا. (۱۳۷۶). هیأت‌های امنای و راهبردهای عملی تضمین مصوبات آنها، مقالات اولین سمینار هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها، مؤسسات آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی، تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.

غفرانی، م. (۱۳۷۷). استقلال دانشگاه زیربنای تحول علوم و فن آوری و اعتلای موقعیت علمی کشور، چکیده مقالات اولین همایش تدوین برنامه سوم توسعه کشور، تهران: سازمان برنامه و بودجه.

فراستخواه، م. (۱۳۸۳). دانشگاه در موج سوم: یادگیری برای عبور از بحران. فصلنامه علم و آینده. سال سوم، شماره ۹.

قارون، م. (۱۳۷۵). بررسی راه‌های تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۱ و ۲.

قانون انحلال هیأت‌های امنای کلیه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی اعم از دولتی، غیردولتی و خصوصی، مصوب سیزدهم اسفند ۱۳۵۷ شورای انقلاب اسلامی.

قوانین و اساسنامه‌های مصوب دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور سال ۱۳۴۹، تهران: وزارت علوم و آموزش عالی، دفتر امور شوراها، ۱۳۴۹.

کیوانی، ج. (۱۳۷۵-۱۳۷۴). گزارش ملی آموزش عالی ایران، تهران: وزارت فرهنگ و آموزش عالی، معاونت آموزشی، دفتر امور آموزشی و تحصیلات تکمیلی، ۱۳۷۶.

گید، ام. آ. (۱۳۷۶). هیأت‌های امنای، ترجمه عبدالحسین نفیسی، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.

مجموعه مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی مربوط به سال‌های ۱۳۶۳ تا ۱۳۶۷، تهران: اداره کل قوانین و مقررات کشور، ۱۳۶۹.

مجموعه قوانین آموزش عالی، جمع‌آوری و تدوین: بهروز گلپایگانی، تهران: وزارت فرهنگ و آموزش عالی، دفتر امور حقوقی، ۱۳۷۲.

مجموعه قوانین و مقررات مربوط به امور پژوهشی، تهران: وزارت فرهنگ و آموزش عالی، مرکز تحقیقات علمی کشور، ۱۳۷۶.

مجموعه مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی سال‌های ۱۳۷۲-۱۳۶۸، تهران: اداره کل قوانین و مقررات کشور، ۱۳۷۳.

- محقق داماد، م. (۱۳۷۶). *نقدی بر قانون تشکیل هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها، مقالات اولین سمینار هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها، مؤسسات آموزش عالی و مرکز تحقیقاتی، تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.*
- ملاباشی، م. (۱۳۷۶). *ارزیابی نحوه اداره دانشگاه‌ها و تأثیر آن در قانون هیأت‌های امنای، مقالات اولین سمینار هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها، مؤسسات آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی، تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.*
- منصوری، ر. (۱۳۷۷). *ایران ۱۴۲۷، عزم ملی برای توسعه علمی و فرهنگی، تهران: طرح نو.*
- مهاجرانی، ع. (۱۳۷۶). *بررسی ضرورت اتخاذ تصمیم در هیأت‌های امنای به صورت هماهنگ یا غیرهماهنگ و موانع و مشکلات اجرایی و بررسی حقوقی قانون و مقررات هیأت‌های امنای در ارتباط با سایر قوانین و مقررات مصوب و ضمانت اجرایی مصوبات هیأت‌های امنای، مقالات اولین سمینار هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها، مؤسسات آموزش عالی و مرکز تحقیقاتی، تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.*
- موسوی، ی. (۱۳۶۶). *فرهنگ و آموزش عالی و بررسی ابعاد تحول آن در دوره معاصر ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته جامعه‌شناسی، دانشگاه تربیت مدرس.*
- هشتمین کنفرانس ارزشیابی انقلاب آموزشی، تهران، وزارت علوم و آموزش عالی، ۱۳۵۴.
- یمنی دوزی سرخابی، م. (۱۳۸۰). *برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی نظریه‌ها و تجربه‌ها، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.*

## منابع انگلیسی

- <http://www.mnscu.edu/board/poblicy/laozhtml>
- [http://www.Kean.Edu/board of trustees/by laws-of - board - of - trustees .htm](http://www.Kean.Edu/board%20of%20trustees/by%20laws-of%20board%20of%20trustees.htm)
- <http://www.marshall.edu/ibd/ceri.htmlx>
- Bell, D. *the coming of post-industrial society*. Basic book. NewYork: ۱۹۷۳.
- Benjamin E. Hermalin, *Board of trustees in higher education: research program*, university of California at Berkeley, ۲۰۰۰.

- 
- Braudel. F. *the history of civilization: the past explains the present in history the university of Chicago press*. Chicago: USA, ۱۹۹۴.
- Dionne. J.I.& kean. I. T. *the fiscal crisis in higher education: council for aid to education*. NewYork. ۱۹۹۹.
- Dr. Gregory G. fitch-commissioner, *coordinating Board for higher education, summary of background*.
- Fukuyama. F. *the end of history. The national interest: Elite University*. ۱۹۸۹.
- Greenwood. M.R.C: *societal expectation form research university and the higher education system: the University of California: ۱۹۹۵*.
- Piterson marvin. W. *the role of improvement to redesign: jossay-bass publisher*. ۱۹۹۹.
- U V S C Board of trustees, Thursday, october ۱۴, ۲۰۰۴.