

## رهبری آموزش‌های علمی - کاربردی

### TET Leadership

مطالعه رهبری و مدیریت آموزش عالی، به‌ویژه چارچوب‌ها و الگوهای رهبری دانشکده‌های محلی و مراکز آموزش عالی فنی و حرفه‌ای در جهان که ابعاد و مؤلفه‌های آن از دو بُعد «نقش و مسئولیت» و «صلاحیت و شایستگی» رهبری آموزش‌های علمی-کاربردی تشکیل می‌شود.

دانشگاه سازمان پیچیده‌ای است که برای انجام کارها ایجاد شده است. همانند سایر سازمان‌ها، دانشگاه‌ها نیز اهداف، فرایند کاری، فرایند تصمیم‌گیری، سیاست‌گذاری، ساختار و دیوان‌سالاری دولتی دارند و درعین حال ویژگی‌هایی دارند که آنها را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند. اداره سازمان پیچیده با دستاوردهای نوآوری، افزون‌بر مدیریت عملیات، نیازمند نگاه از بیرون و رهبری درون است. رهبری یکی از عوامل مهم در موفقیت نهایی یا شکست هر سازمان است. دانشگاه‌ها و دانشکده‌های محلی به‌سبب پویایی پیچیده سازه‌های سازمانی و انسانی، نیازمند رهبری‌ای هستند که توانایی رمزگشایی حوادث و شرایط مرموز را داشته باشد (Bolman & Gallos, 2011).

دانشگاه‌های نسل چهارم افزون‌بر انجام رسالت‌ها و وظایف نسل‌های گذشته، مسئولیت برآورده‌سازی نیازها و خواسته‌های مبتنی‌بر جامعه دانش را برعهده دارند. مهم‌ترین تفاوت این دانشگاه‌ها، برخورداری از رویکردی راهبردی است که می‌تواند محیط زیست خود را به‌صورت فعال شکل دهد. اقتصاد مدرن نیازمند آموزش‌های نوین و کاربردی و مشارکت جامعه و اقتصاد در نظریه و عمل است (گودرزوند چگینی، 1397).

آموزش‌های علمی-کاربردی در ابتدای دهه 70 در برنامه کار کشور قرار گرفت و گروه آموزشی آن در جایگاه هشتمین گروه شورای عالی برنامه‌ریزی شروع به کار کرد. برای حمایت سیاسی از این آموزش‌ها در همه سطوح آموزش عالی، دانشگاه جامع فناوری راه‌اندازی شد. هدف از این تلاش‌ها ایجاد نهضتی در رشته‌های فنی و حرفه‌ای در

سرتاسر ایران بود، به‌خصوص در روستاها که منبع مهم تأمین غذا برای جمعیت روبه‌گسترش ایران به شمار می‌رفت (ابتکار، 1378).

برای اینکه نظام آموزش‌های علمی-کاربردی بتواند دانشجوی دارای دانش و مهارت‌های کارآفرینانه به جامعه عرضه کند، رهبران دانشگاهی باید با غلبه بر چالش‌ها و ایجاد هماهنگی مجدد بین ساختار درون نظام آموزشی و دولت، نظام آموزشی را سازگارتر و پاسخگوتر کنند (Hendrickson, et al., 2013). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که موفقیت سازمانی به‌طور مستقیم به رهبری در سازمان بستگی دارد و نوع رهبری بر رضایت، کیفیت یادگیری و آموزش اثرگذار است (Gmelch & Miskin, 2011).

دانشگاه‌های جامع علمی-کاربردی و فنی و حرفه‌ای متولیان اصلی عرضه آموزش‌های علمی-کاربردی در ایران هستند و آموزش‌های شغل‌محور در مأموریت آنها تعریف شده است. از 1390، براساس مصوبه مجلس شورای اسلامی، دانشگاه فنی و حرفه‌ای افزون‌بر آموزش‌های فنی و حرفه‌ای غیرمقطع دار، دانشکده فنی و حرفه‌ای را با هدف تربیت و توسعه آموزش‌های عالی فنی و حرفه‌ای در زیرگروه آموزش‌های علمی-کاربردی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در سطح استان‌های کشور دایر کرده است. در مفهوم خاص، آموزش‌های علمی-کاربردی از آموزش‌های فنی و حرفه‌ای متمایز می‌شود. مهم‌ترین وجه تمایز، مهارت دانش‌آموختگان این دو نظام آموزشی است. برون‌داد نظام فنی و حرفه‌ای بیشتر مهارت‌های دستی دارند، اما برون‌داد نظام علمی-کاربردی به‌واسطه آشنایی با مبانی علمی حرفه و شغل، مهارت‌ها و توانایی‌های ذهنی و در نتیجه قابلیت تصدی مشاغل سطح بالاتر را نیز دارند (خرقانی و سلسله، 1388). ماهیت این دانشگاه‌های آموزشی نوپا و تفاوت در مأموریت مهارت‌آموزی آنها، مستلزم داشتن رهبری ویژه و با صلاحیت حرفه‌ای است که بتواند در ایفای نقش و مسئولیت خود اثربخش باشد (Shahmandi & Silong & Ismail, 2011).

به گفته خرقانی و سلسله (1387)، آموزش‌های علمی-کاربردی از آنجاکه معطوف به شغل‌اند و به مبنای علمی شاغل و رشد ابعاد تربیتی، آمادگی جسمی و روحی و

خودارزیایی، الهام‌بخشی و مربی‌گری اولویت‌بندی کرده‌اند. اینمان (2007) رهبری دانشگاهی را شامل رهبری هیئت علمی، مدیریت عملیات و مدیریت راهبردی و ذی‌نفعان می‌داند.

یانگ (2008) ویژگی‌های شخصی برای رهبری ارائه کرده است و صلاحیت و شایستگی رهبر دانشگاهی را شامل مهارت شخصی، صلاحیت مدیریتی و صلاحیت مسئولیت اجتماعی می‌داند.

به عقیده بیک‌مرادی و همکاران (2008) وضعیت رهبری دانشگاهی در ایران حاکی از فقدان شایسته‌سالاری، رهبران محافظه‌کار، سیاست‌زدگی، دیوان‌سالاری و اعتقاد به تصورات غلط است.

شاهمندی و همکاران (2011) و (2014) در بررسی صلاحیت و نقش‌ها در رهبری اثربخش در دانشگاه سطح جهانی، الگوی این رهبری را شامل دو عامل نقش رهبر دانشگاه و صلاحیت و شایستگی او برای ایفای نقش می‌دانند.

به نظر آنام و همکاران (2011)، ویژگی رهبری دانشگاهی به اعتبار شخصیت الهام‌بخش، توانایی، تجربه، علاقه‌مندی به یادگیری چیزهای جدید، انطباق با تغییرات، آگاهی از محیط خود، انعطاف‌پذیری، به اشتراک گذاشتن اطلاعات، گرفتن بازخورد از مردم، تخصیص عادلانه اعتبارات، به رسمیت شناختن تلاش زیردستان، فراهم آوردن فرصت توسعه برای زیردستان و استقلال حرفه‌ای است. رهبر اثربخش ممکن است همه این صلاحیت‌ها را نداشته باشد و یا تعداد کمی از آنها را داشته باشد، اما این نکته مهم است که از این ابزارهای مناسب در زمان مناسب استفاده کند.

بلک (2015) قابلیت‌های رهبری آموزش عالی را شامل داشتن چشم‌انداز و هدف، تمرکز بر جهت‌گیری، بهبود فرایند و آموزش و تمرکز بر حوزه داخلی و خارجی تعریف کرده است.

حمیدی‌فر و ابراهیمی (2016) در مطالعه روی رهبری اثربخش دانشگاه آزاد اسلامی، موانع این رهبری را شامل تمرکز قدرت، سلسله‌مراتب اداری، محدودیت بودجه، تعامل

شکوفایی استعدادها و هدایت او توجه دارند، با آموزش‌های فنی و حرفه‌ای فصل مشترک دارند. وجه تمایز این آموزش‌ها از آموزش‌های نظری عبارت‌اند از:

1. هدف آموزش‌های علمی-کاربردی تربیت نیروی انسانی برای کار در شغلی خاص است، اما در آموزش‌های نظری مرسوم دانشگاهی، ایجاد توانایی عام برای طیف به نسبت وسیعی از مشاغل ممکن مدنظر است؛
2. هدف از آموزش‌های علمی-کاربردی تربیت افراد بهره‌بردار است، ولی آموزش‌های نظری تفکر خلاق و طراحی و تحقیق را مدنظر دارند؛
3. در نظام آموزش علمی-کاربردی، الگوی برنامه آموزشی و درسی، اجرای برنامه‌های آموزشی، تأکید بر اشتغال‌زایی و ارتباط با دستگاه‌های اجرایی پررنگ است؛
4. به کار بردن نظریه‌های علمی و مکتوبات فنی، برقراری پیوند و هماهنگی بین آموزش و پژوهش کاربردی و نیازهای شغلی، انعطاف‌پذیری متناسب با تحولات علوم و فنون، آماده‌سازی و تربیت تدریجی و مستمر افراد برای اشتغال، و در نهایت کارآموزی و کسب مهارت‌های شغلی از جمله اصول برنامه‌ریزی آموزش‌های علمی-کاربردی هستند.

### دیدگاه‌های اساسی رهبری دانشگاهی

پژوهشگران زیر مهم‌ترین دیدگاه‌ها را در خصوص رهبری دانشگاهی عرضه کرده‌اند:

رامسدن (1998) رهبر دانشگاهی را رهبری تحول‌گرا با مهارت‌های فردی معرفی می‌کند.

به گفته ویسیکو (2005) قابلیت‌های رهبری دانشگاهی در دو سطح ظرفیت‌ها و صلاحیت‌ها است.

ساعتچی و عزیزپور شوبی (1384) در مطالعه‌ای با نام «طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی»، هشت شاخص اصلی و هفتادویک گویه برای رهبری اثربخش دانشگاهی عرضه کرده‌اند. آنها معیارهای هشت‌گانه را به ترتیب اهمیت در قالب‌های ایجاد جاذبه، گروه‌سازی، توانمندسازی گروهی، بهبود مستمر عملکرد، دارابودن چشم‌انداز،



شکل 1. عوامل ده گانه ساختاری، توسعه کارآفرینی دانشگاه جامع علمی-کاربردی (یدالهی فارسی و همکاران، 1390)

پژوهش های باکیفیت و نوآوری با اقتصاد؛ 6. روابط گسترده با سایر دانشگاه ها و داشتن شبکه های ارتباطی با نخبگان و وقف کنندگان؛ 7. ارائه الگوی مجازی آموزش به مثابه هدف راهبردی؛ 8. حضور در کنفرانس و کسب شهرت علمی؛ 9. مأموریت انتقال دانش و انتقال فناوری؛ 10. رویکرد گرایش انتقال دانش به روند انتقال فناوری به دانش و اطلاعات؛ 11. رویکرد راهبردی و فرهنگ سازمانی نوآورانه و انعطاف پذیر؛ 12. ایجاد بنگاه های کسب و کار جدید از راه اختراعات دانشگاه ها و انتقال دانش به مؤسسات و شرکت ها؛ 13. فرهنگ سازی از راه تغییر نگرش های اداره کنندگان کشور و دانشگاه؛ 14. گسترش منابع درآمدی دانشگاه با فعالیت هایی مانند مشاوره و پشتیبانی؛ 15. حمایت از نوآوری و اختراعات برای حل مشکلات اقتصادی و اجتماعی.

ناکارآمد (ارتباطات ناکارآمد و مداخلات اجتماعی، سیاسی و فرهنگی) و سیاست های نیروی انسانی (فارغ از شایسته سالاری) ذکر کرده اند.

به نظر اسدزاده و همکاران (1397) مؤلفه های رهبری دانشگاهی شامل هدف مداری، ترغیب مداری، تفاهم مداری، تحول مداری، مهارت های میان فردی هستند. آنها همچنین مؤلفه های رهبر کارآفرین را فرصت طلبی، تحمل ابهام، خودباوری، کنترل درونی، مخاطره پذیری و منفعت طلبی برشمرده اند.

گودرزوند چگینی (1397) در مطالعه ای ویژگی دانشگاه های نسل چهارم را در پانزده مقوله گروه بندی کرده اند: 1. داشتن نظام آموزشی پایدار (در همه ابعاد دانشجو، هیئت علمی و کارکنان)؛ 2. جدیدترین روش های پژوهش (شیوه های عملیاتی)؛ 3- تغییر رویکرد دانشگاه ها از وظیفه مداری به مسئولیت پذیری؛ 4. جذب دانشجوی محلی و بین المللی؛ 5. تعامل دانشگاه ها از راه

جدول 1. الگوی سوات راهبردهای آموزش‌های علمی-کاربردی (محمدی و همکاران، 1395)

تحلیل SWOT 	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
		کاربردی بودن آموزش‌ها
	آموزش مبتنی بر شغل	توسعه کمی دانشگاه بدون توجه به کیفیت
	مهارت‌اندوزی	فقدان سیستم اطلاعاتی یکپارچه مدیریتی (MIS)
	ایجاد دوره‌ها براساس نیازسنجی و امکان‌سنجی	نبود کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها متناسب با رشته تحصیلی
	حفظ ارتباط بین محیط آموزشی و محیط شغلی	نبود جدیدترین منابع کتابخانه‌ای و دسترسی به اینترنت
	فرصت‌ها (O)	راهبرد (WO)
بهره‌گیری رایگان از امکانات سازمان‌های دولتی و غیردولتی	ایجاد فرصت خوداشتغالی برای دانش‌آموختگان	ایجاد تطابق میان نظام آموزشی و توسعه بازار کار
پرکردن خلأ بین آموزش‌های نظری و مهارتی	آموزش کارآفرینی در مراکز	تنظیم محتوای مناسب دروس براساس نیازهای آموزشی
وجود روحیه خوداشتغالی در دانش‌آموختگان	ایجاد نظام جامع استاندارد و اجرای آن در دانشگاه	تجهیز آزمایشگاه‌ها و مراکز آموزشی به وسایل آموزشی و فناوری‌های نوین
دستمزد پایین نیروی کار	توسعه مشارکت بخش خصوصی در آموزش عالی	راهبرد (WT)
توانایی واگذاری امور به بخش خصوصی طبق اصل 44	راهبرد (ST)	توسعه و تقویت برنامه‌های ارتباط با صنعت و سازمان‌های خارج از دانشگاه
افزایش تقاضای ورودی دانشگاه	بومی بودن برنامه‌ها و رشته‌های آموزشی	ایجاد سازوکاری مناسب برای ارتباط مستمر با دستگاه‌های اجرایی، مراکز صنعتی و تولیدی منطقه
تهدیدها (T)	برگزاری کلاس‌های آموزشی برای ارتقاء مهارت‌ها	امکان استفاده از امکانات و کتابخانه‌های مراکز آموزشی دیگر
فقدان زمینه‌های اشتغال در منطقه در ارتباط با بعضی از رشته‌های موجود در دانشگاه	ایجاد بستر مناسب برای حمایت مالی، اعتباری و رفاهی دانشگاهی	استفاده از فناوری اطلاعات در راستای توسعه خدمات آموزشی و پژوهشی
فقدان ارتباط مراکز صنعتی و تولیدی در منطقه با دانشگاه		
فقدان تعریف جایگاه مناسب این آموزش‌ها در جامعه		
بالابودن میزان تورم و تأثیر آن بر هزینه‌ها و اعتبارات دانشگاه		
موقعیت جغرافیایی و ارتباطی استان و فقدان دسترسی به امکانات کافی		

اجرای وظایف آن است و برای برجسته کردن نقش دانشگاه‌ها در جامعه‌ای دانش‌محور باید کارکنانی برای مدیریت پیشرفت تحصیلی دانشگاهی جذب کرد. آنها اعتقاد

ترشیزی فاروجی و همکاران (1398) معتقدند رهبری در آموزش عالی به معنای استفاده مؤثر از منابع موجود، سیستم‌ها و روش‌ها برای دستیابی به اهداف دانشگاه و

## رهبری آموزش‌های علمی-کاربردی

پیمانکارانه و ثانویه و براساس مؤلفه‌های موقعیت‌یابی تجاری‌سازی شامل رهبری هزینه، تمرکز و هزینه، تفکیک و تمایز، تمرکز و تمایز دریافته‌اند که راهبرد غالب مراکز دانشگاه جامع علمی-کاربردی از نوع پدرانیه است و بر کارآیی عملیات داخل سازمان و بازار کار داخل سازمان تأکید دارند و معتقدند که مبنای اصلی راهبردهای جذب و استخدام نیروی انسانی بر آن است که کارکنان با دستمزد بالا استخدام نشوند و به‌صورت مقطعی و ترم به ترم با آنها قرارداد منعقد شود. نقاط مرجع راهبردی تجاری‌سازی دانشگاه جامع علمی-کاربردی در جدول 2 بیان شده است.

جدول 2. نقاط مرجع مشترک تجاری‌سازی دانشگاه جامع علمی-کاربردی (احمدی و همکاران، 1396)

رهبری هزینه	تمرکز و هزینه	راهبردهای تجاری
تفکیک و تمایز	تمرکز و تمایز	
پیمانکارانه	متعهدانه	راهبردهای منابع انسانی
ثانویه	پدرانیه	

علیزاده و همکاران (1397) الگوی چهار عاملی کرک پاتریک (1959) شامل واکنش، یادگیری، عملکرد و تغییر رفتار را روشی مناسب برای ارزیابی کارایی دوره‌های مراکز آموزشی علمی-کاربردی در کسب مهارت‌های شغلی دانش‌آموختگان دانسته‌اند. آنها معتقدند که کارایی دوره‌های آموزشی علمی-کاربردی در کسب مهارت‌های شغلی شامل کیفیت برگزاری دوره‌های آموزشی، دانش و یادگیری فراگیران، مهارت‌های عملی آموخته‌شده توسط فراگیران و تغییرهای رفتاری ایجادشده در دانش‌آموختگان است.

کمری و همکاران (1397) در طراحی الگوی تفکر راهبردی برای رهبری و مدیریت آموزش‌های علمی-کاربردی، چهار بُعد (بعد فردی، بعد سازمانی، بعد شهودی و بعد دید سیستمی) و یازده مؤلفه (هوشیاری محیطی، افق زمانی تصمیمات، آموزش، ساختار سازمانی منعطف، فرهنگ سازمانی، فرایندها و سیستم، خلاقیت، خلق چشم‌انداز، درک اولویت‌های راهبردی، تصمیم‌گیری اثربخش، تفکر

دارند که در عصر مبتنی‌بر قابلیت پاسخگویی، رهبران آموزش عالی مجبورند تفکرات خود را تغییر دهند و مهارت‌های رهبری را در سطوح آموزش عالی توسعه بخشند.

## دیدگاه‌های رهبری آموزش‌های علمی-کاربردی

پژوهشگران و اندیشمندان حوزه رهبری دانشگاهی، رهبری آموزش‌های علمی-کاربردی و دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای و محلی از زوایای متفاوت به رهبری آموزش‌های عالی در سطح عمومی و ویژه آموزش‌های علمی-کاربردی پرداخته‌اند که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از:

انور و همکاران (2013) در مطالعه روی دانش، خرد، رهبری و چشم‌انداز برای ارائه چارچوب مفهومی سازمان‌های یادگیرنده با استفاده از ابعاد فلسفی، ادبیات کلاسیک و مشاهده شخصی به نتایج ذیل رسیدند: 1. منبع دانش علمی یا الهی است؛ 2. رهبری‌ای قانع‌کننده است که به دانش، خرد، اعتبار، اخلاق و معنویت مجهز باشد و توأمان چشم‌انداز روشنی داشته باشد؛ 3. دانش علمی به‌منزله پایه و اساس عقل، رهبری و دیدگاه است.

براساس دیدگاه یدلهی فارسی و همکاران (1390)، توسعه کارآفرینی دانشگاه جامع علمی-کاربردی براساس عامل ده‌گانه با فعالیت کارآفرینانه دانشگاه سازگارتر است. عامل ده‌گانه توسعه کارآفرینی دانشگاه جامع علمی-کاربردی در شکل 1 بیان شده است.

محمدی و همکاران (1395) در تحلیل آسیب‌شناسی دانشگاه جامع علمی-کاربردی براساس الگوی سوآت، راهبردهای جایگزین برای آسیب‌شناسی آموزش‌های علمی-کاربردی را در جدول 1 ارائه دادند.

احمدی و همکاران (1396) در راستای تجاری‌سازی آموزش‌های علمی-کاربردی، براساس مؤلفه‌های موقعیت‌یابی راهبردی (استراتژیک) پورتر (1996) و الگوی راهبردهای چهارگانه منابع انسانی بامبرگر و مشولم (2000)، نقاط مرجع راهبردی دانشگاه جامع علمی-کاربردی را ارائه کردند. آنها براساس راهبرد چهارگانه متعهدانه، پدرانیه،

کارآفرینانه) و شصت و یک شاخص ارائه کرده‌اند. آموزش‌های علمی-کاربردی از دید کاربردی بودن آموزش‌ها، شناخت نیازهای پنهان، تلفیق نظریه و عمل، ارتباط تنگاتنگ با صنعت و تقاضامحور بودن از آموزش‌های سایر نظام‌های آموزشی و مؤسسات آموزش عالی متمایز هستند.

آلفرد (2012) صلاحیت رهبران دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای را شامل چشم‌انداز، بهینه‌سازی، شناسایی و توسعه استعداد و ایجاد و حفظ احساس فوریت می‌داند.

والین (2012) شایستگی و نقش رهبری دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای را شامل راهبرد سازمانی، مدیریت منابع، ارتباطات، همکاری، حمایت از دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای و حرفه‌ای‌گری می‌داند.

زکریا و همکاران (2015) ابعاد رهبری اثربخش در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای را در شش بُعد شامل تمرکز بر رشد، به رسمیت شناختن، دیدگاه همکارانه، مشارکت، ارتباطات باز و محیط مثبت و سی مؤلفه ارائه کرده‌اند.

نوارز و وود (2012) معتقدند چارچوب رهبری دانشکده‌های محلی شامل الف) ارتباط بین نظریه و عمل؛ ب) توسعه مهارت‌های حل مسئله؛ ج) ارتقاء عوامل مربوط به تصمیم‌گیری؛ د) درک پیچیدگی مسائل مربوط به دانشکده‌های محلی؛ ه) پیش‌بینی اعمال و رفتار دیگران در هماهنگی با منابع در جهت نتایج مفید؛ و) هدایت رهبران دانشکده برای برداشتن گام‌های موردنیاز برای حل و فصل معضلات است.

ونگ (2013) ضمن مطالعه‌ای که برای ارائه چارچوب رهبری در دانشکده‌های محلی تایوان انجام شده بود، براساس الگوی بولمن و دیل (2008)، الگوی رهبری آموزشی در دانشکده‌های محلی را با پنج چارچوب (ساختار، منابع انسانی، سیاسی و نمادین و اعتقادات و باورها) و دوازده بُعد برجسته برای توسعه شایستگی جامعه و نیز برای رهبران دانشکده ارائه کرد.

روبانی و همکاران (2014) در مطالعه‌ی انگیزه‌ها و موانع رهبری دانشکده‌های محلی در مالزی، انگیزه برای اثربخشی

رهبری دانشگاهی را در سه مقوله اصلی گروه‌بندی کرده‌اند: الف) مسائل سازمانی و مدیریتی؛ ب) فرهنگ سازمانی و محیط زیست؛ ج) تجربه شخصی و مسائل مربوط به کیفیت. از نظر انجمن دانشکده‌های محلی امریکا (2018)، رهبر دانشکده محلی فردی است که روابط بین‌فردی، فلسفه هویتی و مهارت‌های مدیریتی برای ساخت مؤسسه‌ای دانش‌محور را درک می‌کند. این انجمن شایستگی رهبری دانشکده‌های محلی را در ده مؤلفه ارائه داده است:

1. تأثیرگذاری؛
2. حمایت از راه گروه‌سازی؛
3. درک روشن از مدیریت عملکرد مؤسسه و بازخورد آن به ذی‌نفعان؛
4. رهبری با الگوبرداری از رفتار موردانتظار از زیردستان؛
5. یکپارچگی و اخلاق در رهبری و تصمیم‌گیری؛
6. استفاده از ظرفیت‌ها برای حل مسئله با تهیه راه‌حل‌های جایگزین، انتخاب و اجرا؛
7. مدیریت تعارض با زیردستان در راستای اصلاح برنامه با سیاست‌های رسمی کشور و مؤسسه؛
8. حمایت از فرصت‌های توسعه حرفه‌ای در همه مؤسسه؛
9. خدمت به ذی‌نفعان در خط مقدم برنامه‌ها؛
10. شفافیت در برنامه و عملکرد.

### ابعاد و مؤلفه‌های رهبری آموزش‌های علمی-کاربردی

دلشاد و همکاران (1398) ابعاد و مؤلفه‌های رهبری دانشگاه جامع علمی-کاربردی را شامل بُعد نقش و مسئولیت رهبری با شش مؤلفه (آمایش سرزمین، تدوین اسناد و نظام انتقال؛ ساختاردهی و استانداردسازی نظام آموزشی؛ اشاعه فرهنگ اشتغال‌آفرینی و اشتغال‌زایی با عنایت به زمینه اجرایی؛ توانمندسازی منابع انسانی؛ مدیریت منابع و تأمین بودجه؛ ارتباط با ذی‌نفعان و گیرندگان خدمات) و بُعد صلاحیت و شایستگی رهبری با سه مؤلفه (نگرش، اطلاعات، دانش و خرد (فردی و حرفه‌ای)؛ شهروند مسئول و تعهد اجتماعی و مؤلفه مدیریت و رهبری حرفه‌ای) ارائه داده‌اند. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهبری آموزش‌های علمی-کاربردی در جدول 3 بیان شده است.

جدول 3. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهبی آموزشی های علمی- کاربردی (دلشاد و همکاران، 1398)

بُعد نقش و مسئولیت رهبی آموزشی های علمی- کاربردی			
مؤلفه	شاخص	مؤلفه	شاخص
مؤلفه: آمایش سرزمین، تدوین اسناد و نظام انتقال	آمایش سرزمین (نیازها، فرصت‌ها و ظرفیت‌ها) ...	مؤلفه: آمایش سرزمین، تدوین اسناد و نظام انتقال	توجه به کرامت علمی و اجتماعی منابع انسانی ...
	تدوین سند توسعه، تحول در قالب برنامه ...		توانمندسازی و ایجاد روحیه کارآفرینی ...
	اشتراک‌گذاری چشم‌انداز، اهداف و ...		مؤلفه: استقبال از ایده‌های جدید و خلاق
	همگراندودن سیاست‌گذاری با اهداف ملی ...		توسعه حرفه‌ای هیئت علمی و مدرسان
	ترویج و بازاریابی آموزش‌های مهارتی		توجه به مهارت‌آموزی دانشجویان
	ایجاد تنوع و نوآوری در آموزش‌های مهارتی		ارتباط اثربخش با دانش‌آموختگان
مؤلفه: ساختاردهی و استانداردسازی نظام آموزشی	ایجاد سیستم مدیریت اطلاعات و ...	مؤلفه: مدیریت منابع و تأمین بودجه	برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی متناسب با مأموریت
	تدوین ساختار حقوقی مراکز غیردولتی ...		تدوین راهبرد درآمدهای غیرشهریه‌ای ...
	توسعه رشته‌های میان‌رشته‌ای و چندرشته‌ای ...		درآمدزایی حاصل از قراردادهای تحقیقاتی و ...
	اطمینان از ارتباط بین برنامه، اجرا و نتایج		تأمین بخشی از بودجه با تمرکز بر آموزش ...
	بهبود مستمر عملکرد دانشگاه		به‌کارگیری روش‌های مختلف تأمین بودجه ...
	تدوین نظام ارزیابی پروژه‌محور یا ارزش‌محور ...		تدوین سازوکارهای بودجه رقابتی شهریه ...
مؤلفه: اشاعه فرهنگ و اشتغال‌آفرینی ...	توسعه و اشاعه فرهنگ کارآفرینی	مؤلفه: اشاعه فرهنگ و اشتغال‌آفرینی ...	مشارکت مؤثر صاحبان صنایع در تدوین و ...
	ایجاد سازوکارهای اجرایی کارآفرینی و ...		جلب مشارکت شرکای اجتماعی و اقتصادی
	راه‌اندازی دفاتر انتقال فناوری		سازوکارهای قانونی و اجرایی ارتباط دانشگاه
	ایجاد مراکز رشد، پارک‌های فن‌آوری و ...		تعامل با ذی‌نفعان داخل و خارج دانشگاه
	ارتقاء توانایی اشتغال‌آفرینی دانشجویان و ...		تعهد و پشتیبانی از سهامداران و ذی‌نفعان
	راه‌اندازی دفتر اشتغال و کارآفرینی		زمینه مشارکت انجمن‌ها و نهادها ...
بُعد صلاحیت و شایستگی رهبی آموزشی های علمی- کاربردی			
مؤلفه: نگرش، اطلاعات، دانش و خرد (فردی و حرفه‌ای)	اعتماد و عزت نفس فردی و حرفه‌ای	مؤلفه: نگرش، اطلاعات، دانش و خرد (فردی و حرفه‌ای)	احساس و درک مسائل اشتغال، بیکاری و ...
	صلاحیت‌های عاطفی فردی، حرفه‌ای و ...		تدوین برنامه عملیاتی در کسب نگرش و ...
	بصیرت و تفکر راهبردی بازارمحور		تعهد اجتماعی حرفه‌ای و کاری
	درک بازار و تجارت به‌ویژه دانش اقتصاد ...		توانایی تحلیل تقاضاها ...
	مسئولیت‌پذیری و توانایی عمل پاسخگو یانه		طراحی سیستم اطلاعاتی به منظور تسهیل‌گری ...
	نگرش آینده‌نگری، کارآفرینی و طرح ...		اشاعه زنجیره انتقال فرهنگ شهروند مسئول ...
مؤلفه: مدیریت و رهبری حرفه‌ای	توانایی استقرار مدیریت و رهبری علمی ...	مؤلفه: مدیریت و رهبری حرفه‌ای	توانایی استقرار مدیریت و رهبری علمی ...
	نظارت بر کلیه امور یاددهی و یادگیری، ...		نظارت بر کلیه امور یاددهی و یادگیری، ...
	نظام بازخورد در کلیه فرایندهای برنامه درسی، ...		برنامه درسی، ...
	تدوین کارنامه عملکردی در ابعاد آموزشی، ...		تدوین کارنامه عملکردی در ابعاد آموزشی، ...

مراحل مختلف رهبری آموزش‌های علمی-کاربردی، در نهایت تهیه فهرست بازبینی اصلاحی و ابلاغ آن برای هر یک از مراحل اجرایی ارائه‌شده و اقدام به اصلاح فرایندها است.

با توجه به اسناد، مدارک و متون، مطالعات رهبری دانشگاهی در کشورهای دیگر که از رشد با تابع نمایی برخوردار بوده است، بررسی شد تا خلأها در آموزش‌های علمی-کاربردی روشن شود. در داخل کشور، در سه مورد رهبری اثربخش آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه جامع علمی-کاربردی مطالعه شده بود. با توجه به تفاوت ماهیت وجودی دانشگاه مهارتی با دانشگاه‌های دیگر، مطالعه حاضر زمینه توجه پژوهشگران را به پژوهش‌های مرتبط جلب می‌کند.

جست‌وجو در کتاب‌های چاپ‌شده، مقاله‌های منتشرشده در مجلات علمی-تخصصی، پژوهش‌های انجام‌شده مرتبط با این موضوع، آیین‌نامه‌ها، اساسنامه دانشگاه، نقشه جامع علمی کشور، اسناد بالادستی نظام آموزش عالی مهارتی، مجموعه‌ای از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهبری اثربخش دانشگاه را آشکار ساخت تا با تکیه بر ابعاد و مؤلفه‌های رهبری دانشگاهی در سطح عمومی، به‌طور ویژه ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اثربخش آموزش‌های علمی-کاربردی حاصل شود که هم معیارها و شاخص‌های جهانی و بین‌المللی را دارا باشد و هم مطابق با نیازهای بومی و ملی نظام آموزش عالی علمی-کاربردی کشور باشد. براساس یافته‌های این مطالعه، ابعاد تأثیرگذار بر ارتقاء رهبری آموزش‌های علمی-کاربردی در قالب دو بُعد کلیدی مشتمل بر بُعد نقش و مسئولیت و بُعد صلاحیت و شایستگی رهبری آموزش‌های علمی-کاربردی طبقه‌بندی شد.

#### کتاب‌شناسی

- ابنکار، ت. (1378). اهمیت آموزش‌های علمی-کاربردی. مجله آموزشی مهندسی ایران، 1(2)، 111-119.
- احمدی، س.ع.ا.، امین، ف.، کاتب، م. (1396). همسوسازی استراتژی‌های تجاری و منابع انسانی بر مبنای تئوری نقاط مرجع مشترک در دانشگاه جامع علمی-کاربردی. فصل‌نامه علمی-پژوهشی

مطالعه نظریه‌ها، چارچوب‌ها و الگوهای رهبری آموزش‌های علمی-کاربردی و نیز بررسی ادبیات و پژوهش‌های انجام‌شده و مبانی نظری این حوزه، چهار دسته از متغیرها را برای تبیین ابعاد و مؤلفه‌های رهبری آموزش‌های علمی-کاربردی شناسایی کرده است.

• **پشتوانه فلسفی:** افزایش مشارکت و اثربخشی آموزش‌های علمی-کاربردی در راستای اشتغال و کارآفرینی، ترسیم جایگاه واقعی در راستای مأموریت دانشگاه مهارتی، سیاست‌گذاری در جهت اصلاح ساختار آموزش عالی علمی-کاربردی و تلاش در جهت ترغیب تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران در بررسی مجدد ابعاد و مؤلفه‌های رهبری آموزش‌های علمی-کاربردی موردنظر است.

• **مبانی نظری:** در بخش عمومی، چهارده نظریه در خصوص رهبری دانشگاهی و در بخش ویژه سیزده نظریه در خصوص رهبری آموزش‌های علمی-کاربردی، دانشکده‌های محلی و آموزش عالی فنی و حرفه‌ای موردتوجه است.

• **نظام اجرایی رهبری آموزش‌های علمی-کاربردی:** ارتقاء، اثربخشی و استقرار رهبری آموزش‌های علمی-کاربردی نیازمند تشکیل کمیته اجرایی رهبری آموزش‌های علمی-کاربردی در سازمان مرکزی دانشگاه (کمیته اجرای الگو در سازمان)، تهیه دستورالعمل اجرایی رهبری آموزش‌های علمی-کاربردی (تعیین نحوه به‌کارگیری شاخص‌ها در دانشگاه)، تهیه نحوه گردش کار اجرایی براساس ابعاد آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، مالی و کارآفرینی و تهیه روش‌ها و ابزار مکانیزه کردن نظام رهبری آموزش‌های علمی-کاربردی است.

• **نظام بازخورد:** اجرای این نظام نیازمند بررسی پیشرفت اجرایی الگو، ارزیابی عملکرد مدیران ستادی دانشگاه و رؤسای مراکز آموزشی، ارزیابی و سنجش چالش‌ها و تغییرات محیطی اجرای الگو، تهیه فهرست آسیب‌های اجرایی هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های رهبری آموزش‌های علمی-کاربردی، ارزیابی و سنجش بازخورد عملکرد الگوی ارائه‌شده هر شش ماه یک‌بار، تهیه فهرست اصلاحی



- wisdom, leadership and vision: A conceptual framework for learning organizations. *World Applied Sciences Journal*, 28 (1): 54-66.
- Bikmoradi, A., Brommels, M., Shoghli, A., Sohrabi, Z., and Masiello, I. (2008). Requirements for effective academic leadership in Iran: A nominal group technique exercise. *BMC Medical Education*, 8(24), [http:// www.biomedcentral.com/ 1472- 6920/8/24](http://www.biomedcentral.com/1472-6920/8/24).
- Black, S. (2015). Qualities of effective leadership in higher education. *Open Journal of Leadership*, 4(2), 54-66.
- Bolman, L. G., & Gallos, J. V. (2011). *Reframing academic leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gmelch, W. H., & Miskin, V. D. (2011). *Department chair leadership skills*. Madison, WI: Atwood.
- Hamidifar, F. & Ebrahimi, M. (2016). Academic leadership in a private university: An Iranian case study. *International Education Studies*; 9 (5), 193-203.
- Hendrickson, R.M., Lane, J. E., Harris, J. T. & Dorman, R. H. (2013). *Academic Leadership and Governance of Higher Education: A Guide for Trustees, Leaders, and Aspiring Leaders of Two- and Four-Year Institutions*. Stylus Publishing, LLC.
- Inman, M. (2007). A study of how leader-academics in higher education learn to lead. (*MS Thesis*). The University of Birmingham.
- Navarez, C. & Wood, j. (2012). A case study framework for community college leaders. *Community College Journal of Research and Practice*, 36(4), 310-316.
- Ramsden, P. (1998). *Learning to lead in higher education*. New York, NY: Routledge.
- Robani, S.A., Namuddin, S.H., and Hanipah H. (2014). Exploring the motivation for and barriers to academic leadership among Malaysian Community College lecturers of rural settlement background. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 22 (2), 284-290.
- Shahmandi, E. & Silong, A.D. & Ismail, I.A. (2011). Competencies, roles and effective academic leadership in world class university. *International Journal of Business Administration*, 2(1), 77-85.
- Shahmandi, E., and Hosseini, S.A. (2014), Leadership roles, resource management, organizational strategy, professionalism and effective leadership in social security organization. Paper presented at the *International Conference on Social Sciences and Humanities*, Istanbul, Turkey.
- Vescio, J. (2005). *UTS successful graduates project: An investigation of successful graduates in the early stages of their career across a wide range of professions*. Sydney: UTS.
- Wallin, D. L. (2012). Future leaders institute: Rising leaders and the AACC competencies. *New Directions for Community Colleges*, 38(159), 19-28.
- Wang, W. (2013). Community college leadership in Taiwan: A Delphi Study. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 93(21), 659-664.
- Zakaria, N.Z., Jizat, N.A.Md., Zakaria, N. (2015). Leadership skills among technical and vocational educators. *Journal of Education and Practice*, 6 (16), 50-55.
- مدیریت سازمان های دولتی، 5(3)، 117-134.
- اسدزاده، ف، اکرامی، م، افتخارزاده، س. ف، خورشیدی، ع. (1397). رهبری دانشگاهی بر پایه کارآفرینی مدیر. فصل نامه پژوهش های مدیریت عمومی، 5(41)، 168-190.
- ترشیزی فاروجی، ه، زیرک، م، مؤمنی مهمویی، ح، حسین زاده، ع. (1398). طراحی و تبیین مدل رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی. فصل نامه رهبری و مدیریت آموزشی، 13 (2)، 43-67.
- خرقانی، س، سلسله، م. (1388). آموزش های علمی-کاربردی: نظام آموزشی مجاور یا رکنی اساسی در آموزش عالی. کنفرانس آموزش مهندسی در [http:// www.isee.ir/ FileForDownload/ 1404 .files/71.pdf](http://www.isee.ir/FileForDownload/1404.files/71.pdf)
- دلشاد، ع، قورچیان، ن. ق، جعفری، پ. (1398). رهبری اثربخش دانشگاه جامع علمی-کاربردی، فصل نامه علمی- پژوهشی هیئتی نو در مدیریت آموزشی، 10(4)، 290-311.
- ساعتچی، م، عزیزپور شوبی، ع. ا. (1384). طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی، فصل نامه دانشور رفتار، 12(11)، 1-18.
- علیزاده، ن، علی پور، ح، حاجبی میرحیمی، س. د، بصام، س. ج. ا، مخبر، ع، حاجی احمدی، ا. (1397). تأثیر آموزش های کاردانی علمی-کاربردی در کسب مهارت های شغلی دانش آموزان مرکز آموزش عالی امام خمینی، فصل نامه پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، 10(44)، 3-19.
- گودرزوند چگینی، م. (1397). رویکرد دانشگاه های نسل چهارم کار و عمل. فصل نامه آموزش مهندسی ایران، 20(78)، 1-16.
- محمدی، ش، پروین، ا، غیائی، س، حراسانی، ا. ا. (1395). آسیب شناسی دانشگاه جامع علمی-کاربردی به کمک تحلیل ANP و SWOT، فصل نامه علوم تربیتی، سال 23، 6(103)، 177-198.
- یدالهی فارسی، ج، زالی، م. ر، باقری فرد، م. ر. (1390). شناسایی عوامل ساختاری مؤثر بر توسعه کارآفرینی دانشگاهی: مطالعه موردی دانشگاه جامع-کاربردی، فصل نامه علمی-پژوهشی سیاست علم و فناوری، 4(1)، 17-32.
- Alfred, R. L. (2012). Leaders, leveraging, and abundance: Competencies for the future. *New Directions for Community Colleges*, 3(159), 109-120. [https:// doi.org/ 10. 1002 / cc.20031](https://doi.org/10.1002/cc.20031)
- American Association of Community College (2018). Competencies for Community College Leaders (3<sup>rd</sup> ed. ). *AACC Leadership Suite*, [https:// www. aacc. nche. edu/wp-content/uploads/2018/11/AACC2018Competencies\\_111618\\_FINAL.pdf](https://www.aacc.nche.edu/wp-content/uploads/2018/11/AACC2018Competencies_111618_FINAL.pdf)
- Anam, S., Hassan, D.A., Mannan, K., and Urooj, F. (2011). Impact of academic leadership on faculty's motivation, and organizational effectiveness in higher education system. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (8), 184-191.
- Anwar, J., Hasnu, S., and Janjua, S.Y. (2013). Knowledge,

معادل‌ها

Alfred	آلفرد
Anam	آن‌ام
SWOT	الگوی سوات
American Association of Community College (AACC)	انجمن دانشکده محلی امریکا
Anwar	أنور
Inman	اینمان
Bamberger, P.	بامبرگر
Black	بلک
Bolman	بولمن
Porter, M. E.	پورتر
Ambiguity tolerance	تحمل ابهام
Develop oriented	تحول‌مداری
Persuasiveness	ترغیب‌مداری
Mutual oriented	تفاهم‌مداری
Self confidence	خودباوری
Community college and vocational college	دانشکده فنی و حرفه‌ای و محلی
Deal	دیل
Ramsden	رامسدن
Robani	روبانی
Zakaria	زکریا
Take the opportunity	فرصت‌طلبی
Cheklis	فهرست بازبینی
Kirk Patrick, D.L.	کرک پاتریک
Internal locus of control	کنترل درونی
Risk aversion	مخاطره‌پذیری
Meshoulam, I.	مشولم
Beneficial	منفعت‌طلبی
Interpersonal skills	مهارت‌های میان‌فردی
Nvarez	نوارز
Wallin	والین
Wang	ونگ
Wood	وود
Vescio	ویسکیو
Goal oriented	هدف‌مداری
Yang	یانگ

عبدالحمید دلشاد (عضو هیئت علمی دانشگاه جامع علمی-کاربردی مرکز بندرلنگه)

نادرقلی قورچیان (عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات)

دانشگاه آموزش‌های علمی-کاربردی