



## میز آینده پژوهی آموزش عالی ایران

### ضرورت تمرکز زدایی

### و آینده حکمروایی خوب در آموزش عالی

با تأکید بر ظرفیت‌های خودتنظیمی مناطق در کشور و آمایش منطقه‌ای سرزمین

پانل سیزدهم

۱۳۹۵



میز آینده پژوهی آموزش عالی ایران

## پنل سیزدهم میز

# شبکه منطقه‌ای دانشگاه‌ها در کشور و تفویض اختیار ساختاری به مناطق دانشگاهی

## و ارتقای سطح خود تنظیمی مناطق و استقلال دانشگاهی

مهر ماه ۱۳۹۵

**شناسه گزارش**

**شماره گزارش: پنل ۱۳**

**عنوان:**

شبکه منطقه‌ای دانشگاه‌ها در کشور و تفویض اختیار ساختاری به مناطق دانشگاهی و ارتقای سطح خود تنظیمی مناطق و استقلال دانشگاهی

**مکان برگزاری پنل:**

موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.

**دبیر میز**

مقصود فراستخواه

**کارشناسان**

شادی روحانی؛ حسین سمیعی

**اعضای مدعو پنل:** دکتر طاهره چنگیز دبیر شورای آموزش عمومی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و عضو هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، جناب آقای دکتر اصغر مولایی (مدیر کل محترم دفتر گسترش و برنامه ریزی آموزش عالی)؛ جناب آقای دکتر عبدالرحیم نوه‌ابراهیم (مدیرکل محترم دفتر امور آموزشی و تحصیلات تکمیلی)؛ جناب آقای دکتر سعدان زکائی (رئیس محترم مرکز نظارت و ارزیابی آموزش عالی)؛ جناب آقای دکتر کارن ابری نیا (مدیرکل محترم دفتر آموزش عالی غیر دولتی)؛ جناب آقای دکتر محمد رضا رضوان طلب (رئیس محترم مرکز جذب اعضای هیأت علمی)؛ جناب آقای دکتر عبدالرضا باقری (مشاور محترم وزیر و رئیس محترم مرکز هیأت‌های امانا و هیأت‌های ممیزه)؛ جناب آقای دکتر فرهاد حسین زاده لطفی (معاون محترم آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی)؛ جناب آقای دکتر ابوالفضل فراهانی (معاون محترم آموزش و تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور)؛ جناب آقای دکتر رجبعلی برزویی (معاون محترم آموزشی دانشگاه جامع علمی کاربردی)؛ جناب آقای دکتر اصغر کشتکار (معاون محترم آموزشی دانشگاه فنی و حرفه ای)؛ جناب آقای دکتر علی آهون منش (رئیس محترم اتحادیه موسسات آموزش عالی غیر انتفاعی)؛ جناب آقای دکتر عباس صدری (مدیر کل محترم آیسسکو در ایران و عضو محترم هیأت امانا منطقه دو پژوهشی)؛ جناب آقای دکتر عباس بازرگان (استاد محترم دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران)؛ جناب آقای دکتر خدایار ایلی (عضو محترم هیئت علمی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران)؛ جناب آقای دکتر محمد یمینی دوزی سرخابی (عضو محترم هیئت علمی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی)؛ جناب آقای دکتر حمید رضا آراسته (عضو محترم هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی)؛ جناب آقای دکتر فرهاد یغمایی (رئیس محترم دانشگاه گلستان)؛ جناب آقای دکتر احمد رضی (سرپرست محترم دانشگاه گیلان)؛ جناب آقای دکتر حسین گلچینی (رئیس محترم دانشگاه گنبد کاووس)؛ جناب آقای دکتر سید خلاق میرنیا هر یکندی (رئیس محترم دانشگاه مازندران)؛ جناب آقای دکتر جواد واثقی امیری (رئیس محترم دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل)؛ جناب آقای دکتر یعقوب انتظاری (عضو محترم هیأت علمی گروه اقتصاد آموزش عالی و بررسی‌های نیروی انسانی)؛ جناب آقای دکتر یزدان ابراهیمی (عضو محترم هیأت علمی گروه اقتصاد آموزش عالی و بررسی‌های نیروی انسانی)؛ جناب آقای احمد رضا روشن (عضو محترم هیأت علمی گروه مدیریت آموزش عالی)؛ سرکار خانم دکتر مریم حسینی (مدیر محترم گروه پژوهشی نوآوری آموزشی و درسی)؛ معاون محترم آموزشی دانشگاه فرهنگیان،

## مقدمه

در سال ۱۳۹۵ برای بررسی توسعه و تحقق سیاست تمرکز زدایی، تفویض اختیار ساختاری و منطقه‌ای شدن آموزش عالی به منظور حکمروایی و سکنداری خوب، تیمی پژوهشی در موسسه تشکیل شد. اعضای تیم با رغبت موضوع را در ادامه تحقیقات جاری خود دنبال کردند. چون مطابق یافته‌های مطالعات و پژوهش‌های تخصصی خود به ضرورت بورکراسی زدایی، تمرکز زدایی و سپردن اختیارات ساختاری و نهادینه شده به شبکه ملی مناطق دانشگاهی با ابتکار عمل و نقش مؤثر دانشگاه‌های برتر و کیفی کشور به عنوان دانشگاه معین باور علمی داشتند واز همه مهمتر این سیاست را مهم ترین ضامن اصل اصیل استقلال دانشگاهی و آزادی آکادمیک در آموزش عالی می دانند. در طی یک ماه، مطالعات فشرده سریع، فراتحلیل مطالعات قبلی اعضای تیم و دیگر تحقیقات انجام گرفت. تولید محتوای قابل توجهی شد که خلاصه ای از آن در قالب سه گزارش به شرح زیر تهیه شد. هر سه گزارش به رئیس محترم موسسه تقدیم شد و در حوزه معاونت محترم آموزشی وزارت متبوع ارائه شد به شرح زیر:

❖ بررسی تاریخی و تحلیل سوابق تمرکز زدایی در آموزش عالی

❖ بررسی و تحلیل وضع موجود مناطق دهگانه کشور با نظر به آمایش سرزمین

❖ بررسی و تحلیل کلیه مستندات قانونی و حقوقی تفویض اختیار ساختاری (بیش از ۴۰ سند تحلیل شد و بر مبنای آن ۲۰ اقدام ملی لازم در چهار سطح کلان تا خرد نظام علمی و آموزش عالی کشور تدوین شد)

تیم پژوهشی در ادامه طبق روش‌های علمی و در کنار بررسی اسنادی به روش تشکیل پانل‌های خبره و ذی‌نفعان با رویکرد آینده‌پژوهی روی کرد. در این گزارش نتایج نخستین پانل به شرح زیر تقدیم می‌شود.



### میز آینده پژوهی آموزش عالی

#### پرسش‌های پنل سیزده

#### موضوع: آینده اجرای «منطقه‌ای شدن آموزش عالی»

عضو محترم خبره در پنل

با سلام و احترام

ضمن تشکر، خواهشمند است همزمان با ارائه بحث و دیدگاه‌های مفید خودتان در طول پنل، اهم مواد لازم را در پاسخ به پرسش‌های زیر درج و به مسئول پنل ارائه فرمایید.

پرسش‌ها
<b>۱. مسأله اختیارات</b> هر یک از دفاتر و مراکز ستادی چه بخش از اختیارات خود را به دانشگاه‌های معین واگذار خواهند کرد. آیا ساختارهایی برای این واگذاری به وجود آمده است؟ ۱. دفتر گسترش و برنامه ریزی آموزش عالی ۲. دفتر امور آموزشی و تحصیلات تکمیلی ۳. مرکز نظارت و ارزیابی آموزش عالی ۴. دفتر آموزش عالی غیر دولتی ۵. مرکز جذب اعضای هیأت علمی ۶. مرکز هیأت‌های امناء و هیأت‌های ممیزه

پرسی ها
<p><b>۲. مسأله دانشگاه های معین</b></p> <p><input type="checkbox"/> دانشگاه های معین با چه قواعدی انتخاب خواهد شد ؟</p> <p><input type="checkbox"/> آیا در سطح ملی و نیز سطوح منطقه ای توافق رضایت بخشی در این خصوص به وجود خواهد آمد؟</p> <p><input type="checkbox"/> چه چالش هایی ممکن است در پیش روی ما باشد؟</p>
<p><b>۳. مسأله بازیگران مناطق</b></p> <p><input type="checkbox"/> دانشگاه های بزرگ مناطق در این بازی چه راهبردهایی در پیش خواهند گرفت؟ چرا؟</p> <p><input type="checkbox"/> مؤسسات آموزش عالی کوچک مناطق در این بازی چه راهبردهایی در پیش خواهند گرفت؟ چرا؟</p>
<p><b>۴. مسأله زیر نظام های آموزش عالی</b></p> <p>۱. وضعیت هر یک از زیر نظام های آموزش عالی در این میان چه خواهد شد؟</p> <p>۲. دانشگاه آزاد اسلامی</p> <p>۳. دانشگاه پیام نور</p> <p>۴. دانشگاه جامع علمی کاربردی</p> <p>۵. دانشگاه فنی و حرفه ای</p> <p>۶. موسسات آموزش عالی غیر انتفاعی</p>
<p><b>۵. مسأله یکپارچگی ملی</b></p> <p><input type="checkbox"/> در تجربه آموزش پزشکی چه دلالت هایی برای آینده رفتار ما با منطقه ای شدن آموزش عالی وجود دارد؟</p>

## ۱. خلاصه ای از مباحث پیل

### دکتر نسرین نورشاهی، رئیس موسسه

به نام خدا، عرض سلام و ادب و احترام خدمت همکاران ارجمند بخصوص مهمانانی که از راه دور قبول زحمت کرده، افتخار دادند و دعوت ما را پذیرفتند. ابتدا مقدمه ای برای این که مطلع شویم چرا امروز دور هم جمع شده ایم را عرض می کنم. در سیاست هایی که در دو سال اخیر در وزارت علوم پیگیری می شود و در پیش نویس این سند یک بحث، بحث تفویض اختیار به مناطق و بحث مأموریت گرا کردن دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی می باشد. مسئولیت مطالعه و کار کارشناسی علمی در مورد منطقه ای کردن نظام آموزش عالی و بحث تفویض اختیار، از طرف معاونت آموزشی به عهده این مؤسسه گذاشته شده و در این راستا موضوعاتی چون تاریخچه مدیریت منطقه ای و تفویض اختیار در حوزه آموزش عالی، مطالعه تجارب آموزش ایران در این زمینه، مبانی نظری این مفهوم در سایر کشورها و تجارب جسته گریخته ای که تا امروز در خود ایران در حوزه های مختلف، برای پاسخگویی به نیاز معاونت آموزشی، در دستور کار موسسه قرار گرفته است.

ما یک تیم کارشناسی را تشکیل دادیم که مسئولیت آن را آقای دکتر فراستخواه به عهده گرفتند و در این تیم، روش کار به این شکل تعریف شد که ابتدا بررسی ای روی پتانسیل ده منطقه ای که از طرف وزارتخانه ابلاغ شده و طبق آن آموزش عالی به ده منطقه تقسیم شده است انجام بگیرد.

ابتدا دوستان روی این مسأله متمرکز شدند که اصلاً سنخیت این مناطق؛ تفاوتها، شباهتها و سطوحشان نسبت به یکدیگر چگونه است در چند شاخص اصلی بحث مسائل اقتصادی، اجتماعی، در حوزه آموزش و زیرساختها مقایسه ای بین این مناطق انجام شده است. این یک بخش از کار بود.

بخش دیگری از کار که با مدیریت آقای دکتر فراستخواه هدایت شد؛ این بود که دوستان در تیم تحقیق، تاریخچه بحث مدیریت منطقه ای از ابتدا یعنی قبل از پیروزی انقلاب تا بعد از آن را مروری کردند؛ کلیه قوانین، مقررات و اسنادی که به نحوی اشاره ای به بحث تفویض اختیار، منطقه ای کردن، عدم تمرکز و نرفتن به سوی عدم تمرکز داشته و به طور کلی تمامی ریشه ها، گزارشها داشته، مورد بررسی قرار گرفتند.

در مرحله بعد، در پندی از میز آینده پژوهی که با حضور تعدادی مدیران حوزه ستادی و خبرگان این حوزه برگزار شد، نظرسنجی ابتدایی مبنی بر این که: "اگر وزارت علوم بخواهد مدیریت منطقه ای یا شبکه ای کردن دانشگاهها را دنبال نماید چه ملاحظات، الزامات، چالشها، درگیریها و چه مشکلاتی را در سر راه خواهد داشت؟" انجام دادیم. در ادامه کار با ابتکار جناب آقای دکتر فراستخواه، بنا را بر این گذاشتیم که با حضور خود دانشگاههایی که ممکن است در این طرح نقش دانشگاه معین را بازی نمایند یا نقش دانشگاههایی را که می خواهند در کنار دانشگاههای معین قرار گرفته و به گونه ای با آنها همراه شوند، کار را ادامه دهیم. بدین ترتیب باز از عده ای از خبرگان و مدیران دانشگاهی دعوت شد که امروز در خدمت شما عزیزان هستیم. البته از مدیران حوزه ستادی هم دعوت شده است که امیدواریم در ادامه جلسه به ما بپیوندند.

به هر حال این بحث منطقه ای کردن یا بحث تفویض اختیار، گام برداشتن وزارت علوم به سمت عدم تمرکز و دادن اختیارات به دانشگاهها و این که مناطق بتوانند مستقلاً بر اساس پتانسیل هایشان تصمیم و برنامه ریزی و سیاستگذاری نمایند و در عین حال از نظارتها و حمایت های کافی حوزه ستادی و وزارت علوم بهره مند شوند، هدف نهایی و ایده آل همه ما هست. اما این که در این مسیر با چه چالشها و مشکلاتی روبرو هستیم و چه الزامات و پیش زمینه هایی لازم است، نیازمند همفکری، تبادل نظر، مطالعه، تحقیق و بررسی است تا بتوانیم گامهایی محکم، استوار و صحیح در راستای این مسیر همراه با هم، برداریم.

من بیش از این مصدع نمی شوم و جلسه را به آقای دکتر فراستخواه می سپارم که خود ایشان چون سرپرستی تیم تحقیق را به عهده دارند هرگونه صلاح بدانند جلسه را پیش ببرند و امیدواریم در ادامه جلسه از مشارکت شما عزیزان به حد کفایت بهره مند شویم.

## دکتر مقصود فراستخواه، دبیر میز

بسم... الرحمن الرحیم. سلام عرض می‌کنم خدمت خانم‌ها و آقایان؛ مدیران محترم حوزه‌های بسیار با ارزشی که در این پانل حضور دارند و ما را از نظرات پربار خود بهره‌مند می‌کنند. بنده تصور می‌کنم که عقلانیت در سیستم ما بسیار پرهزینه است یعنی با تأخیر عقلانیت ما ظهور پیدا می‌کند. مثلاً ما در کشور هزینه زیادی برای تمرکز پرداخت نمودیم. در حال حاضر در سیستم کارشناسی، خبرگی و سیاستگذاری سیستم‌هایمان توجه به تمرکززدایی، مقداری حضور بیشتری پیدا کرده است و بحث تمرکززدایی و بحث تفویض اختیار به مناطق و طبعاً در همین سطح به دانشگاهها مطرح است. تفویض اختیار به مناطق براساس آمایش سرزمین در پروتکل ملی بایستی اتفاق بیفتد تا از طریق اختیارات منطقه‌ای استقلال دانشگاه بیشتر شود. خوشبختانه تجربه‌ای هم پیش‌تر در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی شروع شده که ما هم از دیدگاه‌هایشان استفاده خواهیم کرد. در بعضی از این دانشگاهها هم به طور طبیعی مثلاً در دانشگاه فرهنگیان یک چنین اتفاق‌هایی رخ داده است که شعب دانشگاه فرهنگیان منطقه‌ای هستند. در وزارت بهداشت و دانشگاه آزاد هم به نوع دیگری منطقه‌ای شدن اتفاق افتاده است. هم‌اکنون و در سطح آموزش عالی نیز یک عزمی شروع شده که آمادگی (با همه تحقیقات و مسائل) برای سیاست منطقه‌ای شدن وجود دارد. مؤسسه به عنوان کانون تفکر و جدای از وزارت علوم، یا به بیان دیگر، به عنوان نهاد تحقیقاتی و سیاست-پژوهی به دنبال آن است که تفویض اختیار ساختاری را مورد واکاوی قرار داده و نظرات کارشناسی خود را به وزارت علوم منعکس نماید. براین اساس پنل دومی که ما تشکیل دادیم. برای آن که وقت جلسه گرفته نشود و دوستان با نتایج کارهایی که تا کنون انجام شده است بیشتر آگاه شوند، نتایج پنل قبلی را به طور مختصر عرض می‌کنم که چه بوده و سپس با هدایت خانم دکتر و با استفاده از مدیریتی که خواهند داشت از نظرات شما استفاده خواهیم کرد. اما تمام سؤال ما هم این است که: **آینده اجرای این سیاست چه خواهد شد؟ چه معرض‌هایی در پیش روی اجرای همین سیاست ما داریم؟** ممکن است همین سیاست اسکنجینی شود که صفر بیازد، ممکن است به جای این که مرهمی بر زخم ما شود، زخم دیگری نیز ایجاد نماید. این مسائلی است که گاهی بدون توجه به دانشی انجام می‌گیرد و حتی گاهی پیامدهای منفی هم دارد. (با استفاده از نمایش اسلاید) نتیجه پنل گذشته این بود که از مجموعه بحث و نظرات خبرگانی که در جلسه گذشته در خدمتشان بودیم، **دوازده عامل پیشران** در اجرای تفویض اختیار ساختاری به مناطق استخراج شد. به نظر این خبرگان، دوازده عامل پیشران می‌تواند اجرای مدیریت منطقه‌ای را جلو ببرد. یعنی این عوامل پیش‌برنده و فرصت‌ساز خواهند بود. ولی در مقابل این، پنج عامل **عوامل بازدارنده** هم می‌تواند اجرای مدیریت منطقه‌ای را با مشکل مواجه نماید و تهدیدها خواهند بود. عوامل پیش-برنده و فرصت‌ساز را که همار خانم روحانی از مجموعه مباحث مطرح شده از سوی خبرگان و متخصصان استنباط نمودند و ما هم خدمت شما ارائه می‌دهیم این عوامل هستند:

- اولین آنها یکپارچگی بیرونی است؛ یعنی طرح آمایش منطقه‌ای آموزش عالی باید در ذیل یک طرح جامع و کلی آمایش سرزمینی و در تعامل با همه ذینفعان مناطق دیده شود. اگر این یکپارچگی وجود داشته باشد، این طرح به نتیجه می‌رسد. این که مناطق آموزش عالی با مناطق آمایش سرزمینی هم‌راستا شوند، این که منطقه‌بندی شدن اقتصاد کشور اتفاق بیفتد. مثلاً جلسه گذشته دوستان بحث می‌کردند که اقتصاد متمرکز و بعد آموزش عالی غیرمتمرکز؛ یعنی با هم یکپارچه نمی‌شوند، تا چه حد این تقسیم‌بندی مناطق با معیارهای اقتصادی اجتماعی همخوانی دارد؟
- عامل بعدی یکپارچگی درونی است؛ چقدر بین مناطق با هم، مناطق با ستاد وزارت، در خود حوزه‌های ستادی، قلمروهای مختلف با یکدیگر یکپارچگی دارند؟
- عامل سوم، پذیرش منطقه‌ای و مشارکت دانشگاهها است؛ مسأله مهمی که جلسه گذشته درنگ زیادی شد این بود که، چقدر اصلاً در مناطق آمادگی و پذیرش برای این طرح وجود دارد؟ و چقدر مناطق برای این کار مشارکت خواهند کرد؟ در اینجا بحث‌هایی که وجود داشت این بود که چقدر بلوغ در نهادها و مناطق آموزش عالی برای این کار وجود دارد؟ اطلاعات به لحاظ آموزش عالی، سیاسی اجتماعی، بلوغ فکری نخبگان، فرهنگ پذیرش، این که بخوانند علاقمندان با محوریت دانشگاه معین کارکنند. فرض کنیم شما عزیزانی که تشریف آورده‌اید. مثلاً از منطقه سه، مثلاً سه استان در یک منطقه قرار می‌گیرند که در آنها N تا دانشگاه، مؤسسه آموزش عالی قرار دارد؛ برخی کوچک و برخی بزرگ هستند که زیرنظام‌هایی وجود دارد، آزاد، پیام نور و فنی حرفه‌ای وجود دارد یعنی تنوعت زیادی در منطقه هست. حال این تنوعت چگونه حول یک دانشگاه می‌خواهند هماهنگ شوند؟ آیا این آمادگی در منطقه وجود دارد؟
- عامل دیگر، فرهنگ‌سازی در دانشگاهها است، این که آیا یک پذیرش سراسری در دانشگاه‌های برای انجام این کار وجود دارد؟
- عامل مدیریت تغییر در سطح سازماندهی و راهبری اجرایی، چقدر مدیریت تغییر درست خواهد شد؟ چقدر تعریف وظایف دقیق خواهد بود؟ آیا کارکردهای حوزه ستادی تعریف خواهد شد؟ چه قسمت از وظایف وزارت علوم حاکمیتی بماند؟ چقدر در سطح مدیریت به مناطق تفویض شود؟ یعنی تقسیم کار ملی درست خواهد شد یا خیر؟ آیا واقع بینانه و با امکان‌سنجی حرکت خواهیم کرد، یا این که این بار هم افراط دیگری اتفاق خواهد افتاد؟ آیا ارزیابی درستی از کار صورت خواهد گرفت یا بدون اجرای آزمایشی و بدون تغییرات و اصلاحات لازم جلو خواهیم رفت؟ و قابلیت‌ها و ساختارهای اجرایی لازم چه چیزهایی خواهد بود. قوانین و آئین‌نامه‌ها چقدر در استقرار برنامه کمک خواهد کرد؟
- بعدش مسأله نگرش مدیران است؛ مدیران ستاد چه نگرشی بر این مسأله دارند؟ چه نگرشی به استقلال دانشگاهی وجود دارد؟ آیا در این زمینه توافقی وجود دارد؟ چقدر آمادگی کاهش تصدی‌گری در مدیران وجود دارد؟ و چقدر این سیاستها بر اساس مطالعات خواهد بود؟ و باور به تفویض اختیار چقدر خواهد بود؟
- این که گفته شد که مثلاً این تصمیم را در مورد مناطق گرفتیم، در مورد دانشگاه معین گرفتیم، چقدر امکان استیناف وجود دارد؟ تعارضهایی به وجود آمد چگونه بررسی خواهد شد؟ مثلاً الان به شکل ناکارآمدی وزارتخانه مرجع حل مسأله‌هاست. وقتی تفویض اختیار شد، تعارضی پیش آمد آنگاه این تعارض‌ها چگونه حل خواهد شد؟ کسان دیگر نسبت به ترتیبات جدید اعتراض داشتند چقدر حق استیناف خواهند داشت؟
- چقدر ما برای تمرکززدایی طاب‌آوری تصور می‌کنیم؟ یعنی چقدر خود نظام سیاستگذاری ثابت خواهد بود؟ یعنی ثبات در نظام سیاستگذاری یکی از عوامل پیش برنده در جلسه گذشته بود. به عنوان مثال الان شما یک ست جدیدی راه می‌اندازید چقدر اطمینان دارید که این ست در دو سال آینده برقرار است؟
- چقدر پذیرش فربخشی وجود دارد؟ وزارت علوم دارد کار می‌کند و چقدر با این در بخشی از اختیاراتی که شورای عالی انقلاب فرهنگی دارد و مربوط به اوست؟ مثلاً وزارت علوم می‌خواهد بخشی از اختیاراتش را تفویض نماید؟ آیا شورای عالی انقلاب فرهنگی هم آمادگی برای این تفویض را دارد؟
- این بحث مطرح شد که تمرکززدایی در آموزش عالی بدون تمرکززدایی در کل نظام مدیریت کشور ممکن است مشکل‌ساز شود.
- بعد الزام‌های اقتصاد منابع آموز عالی؛ چقدر میان‌الگوی ساختاری منطقه‌بندی با الگوی تأمین اعتبار دانشگاهها هم داستانی وجود دارد؟ چقدر بررسی اقتصاد موضوع انجام شده؟ آیا مدیریت منابع می‌تواند به صورت متمرکز انجام شود و اختیارات به منطقه داده شود؟ سیستم مدیریت مالی و اقتصاد منابع و دخل و خرجه چقدر با تفویض اختیار هم داستان است؟ دانشگاههایی که درآمد اقتصادیشان کم است چقدر در این زمینه بازیگر موفقی خواهند بود؟
- چقدر از فرصتهای این تصمیم استفاده خواهد شد؟ کریدرهای علم و فناوری جدیدی ایجاد شود، در سایر بخش‌ها در این زمینه، هجمه‌هایی وجود داشته باشد؛ مثلاً در وزارت بهداشت، تجارب و مستندات بوده، چقدر ما از این مستندات بتوانیم درست استفاده نماییم؟ ... اینها عوامل پیش‌برنده است.

• عامل بعدی شبکه‌سازی است. چقدر امکان شبکه‌سازی وجود خواهد داشت؟ یعنی یکی از مواردی که در جلسه گذشته خبره‌ها تأکید داشتند؛ شبکه است که می‌تواند این سیستم و تصمیم را جلو ببرد.

**عوامل بازدارنده نیز عبارتند از:**

- یکی از نگرانی‌های خبره‌ها در واقع این بود که سیستم بوروکراسی تبدیل به ده به علاوه یک بشود؛ یعنی الآن ما یک وزارتخانه داریم، ده وزارتخانه کوچک هم در مناطق تشکیل شود و دانشگاههایی که قبلاً با یک بوروکراسی درگیر بودند الآن با ده بوروکراسی دیگر هم درگیر شوند. مثلاً خود دانشگاه معین، در منطقه تبدیل شود به یک بوروکراسی با یک مقررات پیچیده برای دانشگاههای کوچک، مناطق، مؤسسات و ...
- مقاومت در برابر تغییر است؛ ممکن است در مناطق به دلیل عدم وجود ضمانت اجرایی مقاومت‌هایی در برابر تغییر صورت بگیرد به دلیل پیچیدگی فراوان و تنوعات زیادی که وجود دارد و این کار به درستی اجرا نشود، وزارت علوم آشنا به مناطق نباشد، فرایندها ابهام شود و ضعف منابع انسانی برای مدیریت کار پیش آید.
- واگرایی در ایران، در جامعه ایران زمینه‌های واگرایی وجود دارد؛ آقای دکتر روشن و سایر دوستان که جلسه گذشته تأکید داشتند، می‌گویند که چقدر اجماع رضایت‌بخش آکادمیک ممکن است نتواند شکل بگیرد.
- دانشگاههای معین نتوانند خوب کار کنند، چرخشی نباشند، بوروکراتیک انتخاب نشوند، اجماع بر سرشان وجود نداشته باشد.
- یک نکته که من هم تأکید دارم، این است که، نگرانم که این کار سبب بحاله وظایف شود نه تفویض اختیار؛ یعنی وزارت علوم می‌خواهد وظایفی را که روی دستش مانده تفویض نماید به دانشگاهها ولی اختیارات را برای خودش نگه دارد. در دنیا و در کشورهای در حال توسعه خیلی مورد داشته که زمانی که دولت می‌خواهد تفویض اختیار نماید، تصور از تفویض اختیار درست نبود؛ فکر می‌کرد بایستی که از جامعه پول در بیاورد و استفاده نماید ولی تصور این نیست که اختیارات، چالاک‌ها و آن خودگردانی به منطقه داده شود.

مناطق که روی آن توافق وجود دارد؛ به عنوان مثال ما الآن از منطقه دو دعوت کردیم که مناطقی هستند که ده منطقه تعریف شده است، هر کدام شامل چند استان است؛ طی بررسی‌ها و مطالعات انجام شده که به لحاظ اقتصادی، آمایشی و ظرفیت‌های مناطق ما توانستیم یک تناسب‌هایی در این مناطق ببینیم. ولی همچنان وجود دارد مسأله باز است.

آخرین عرض بنده؛ خواهش می‌کنم توجه بفرمایید کاربرگی که ما امروز روی آن متمرکز هستیم چند مسأله است. موضوع آینده اجرای منطقه‌ای شدن آموزش عالی می‌باشد. اما مسائلی یکی **مسأله اختیارات** است. مسأله اختیارات هر یک از دفاتر و مراکز ستادی چه بخش از اختیارات خود را به دانشگاههای معین واگذار خواهند کرد؟ آیا ساختارهای واگذاری داریم؟ این سؤال جدی است: **آیا ما ساختارهای تفویض اختیار داریم؟** یا تفویض اختیار در حرف است؟ ساختارهای چیست؟ مثلاً دفتر گسترش، دفتر آموزش، مرکز نظارت، دفتر هیأت امنا، دفتر جذب چه ساختارهایی در تفویض دارند؟

مسأله دوم مسأله **دانشگاههای معین** است؛ اینکه خود **دانشگاههای معین با چه قوانینی انتخاب خواهند شد؟** در سطح ملی و منطقه‌ای چه توافقی خواهد شد؟ و چه چالش‌هایی ممکن است در اینجا پیش روی ما باشد؟

مسأله سوم؛ مسأله **بازیگران مناطق** است. آیا در منطقه بازیگران چگونه بازی خواهند کرد؟ دانشگاههای بزرگی چگونه بازی خواهند کرد؟ مؤسسات آموزش عالی کوچک چگونه بازی خواهند کرد؟

مسأله بعدی مسأله **زیرنظام‌های آموزش عالی** است؛ که هر یک از این زیرنظام‌ها که در اینجا آورده شده است و دعوت کردیم از این زیرنظام‌ها برای جلسه، در این بازی کجای کار هستند؟

بعد هم مسأله **یکپارچگی ملی** است؛ که ما در تجربه آموزش پزشکی چه دلالت‌هایی برای آینده رفتار ما در منطقه‌ای شدن داریم. که این‌ها کارهایی است که در این پتل مطرح می‌شود و از همه عزیزانی که زحمت کشیدند تشکر می‌کنم و امیدوارم که جلسه بسیار پربراری باشد. خیلی متشکرم خانم دکتر.

**دکتر سید خلاق میرنیا، رئیس دانشگاه مازندران**



گفتن این حرف‌ها کمی سخت است، اما چون مسئله کارشناسی است صحبت کردن کمی راحت‌تر است. من در اینجا اصلاً خوشبین نیستم که این اتفاقات بیفتند. تصور می‌کنم صراحت لہجه بهترین حالت است. چرا که مدتی سرگرم این مسأله می‌شویم پس از مدتی این مسأله رها می‌شود و اتفاقی هم نخواهد افتاد. علت آن هم این است که در کشور ایران هیچ اراده‌ای (به طور مطلق می‌گویم) برای ساماندهی به هیچ امری -الخصوص آموزش عالی وجود ندارد. آیا مگر می‌شود شما در یک کشور چیزی به نام وزارت علوم داشته باشید، دانشگاه آزاد ساز خودش را بزند، علمی کاربردی که در درون سیستم وزارت است که اصلاً اعتقادی به ما ندارد، فنی حرفه‌ای هم به آن اضافه کنیم بعد هم الی آخر. به عنوان مثال زمانی که وزیر علوم یک رئیس دانشگاه را برکنار می‌کند، اما دیوان عدالت اداری حکم دیگری می‌دهد، در این کشور، کارها به سامان نمی‌رسد. من استادی را اخراج کردم به دلیل تقلب؛ دیوان عدالت اداری حکم موقتی داد که ... باید قانون اجرا شود؛ یعنی یک منقلب به راحتی می‌تواند استاد دانشگاه بشود. مقابل دانشگاه تهران هزاران PDF تز دانشگاه به فروش می‌رسد با قیمت هفده تا بیست هزار تومان، هیچ کس در وزارت علوم با این‌ها مبارزه نمی‌کند. این کارها را شما برای این انجام می‌دهید که وزارت علوم کشور را سامان دهید که تقلب نشود، افراد بیسواد و دزد نشوند و ... در حالی که این اتفاقات دارد صورت می‌گیرد؛ یعنی ما داریم تربیتشان

می‌کنیم، تشویق می‌کنیم، در کشور ما خاطی و دزد کم است، حامی دزد زیاد است؛ یعنی ریشه، مشکل دارد. من می‌گویم اراده‌ای وجود ندارد. شما بفرمایید که معاون آموزشی وزیر علوم، ساماندهی رشته که دست خودش است، با چه فرمولی به غیرانتفاعی مازندران رشته داده است؟ قبل از انقلاب ما مدارس عالی داشتیم که تخصصی بودند؛ کاشان در زمینه ریاضی، اراک زبان، بابلسر اقتصاد. ولی الان شما نه تنها هیچ غیرانتفاعی تخصصی ندارید، دانشگاه دولتی هم تخصصی ندارد. آیا این را کسی به وزارتخانه تحمیل کرد؟ خیر مربوط به آقای دکتر شریعتی نیز نیست، سیستم آموزشی این را ایجاد نمود. سیستم وزارت علوم هیچ الگویی برای خود ندارد که مثلاً این رشته‌ها در شمال کشور، این رشته‌ها در جنوب کشور کارایی دارند؟ وزرای علوم سابق همگی در این مورد صحبت نمودند مبنی بر این که رشته باید بر حسب نیاز باشد. آیا آمایش رشته کار سختی است؟ نتیجه این که اراده وجود ندارد؛ چرا که اعتقاد وجود ندارد. ما همگی تابع زور هستیم. ... اما شما چند دانشگاه در وزارت علوم دارید که در برابر این فشارها مقاومت نمایند؟ گاهی این میز برای عده‌ای ارزش دارد. این‌ها خیالی است. اما در خیال زندگی می‌کنم و عمل دارم می‌کنم. ما برخی از مؤسسات را در استان تعطیل می‌کنیم در خود وزارت علوم به من گفتند که اینقدر سختگیری نکنید، آمایش چیست؟ کسی که آمایش دستش است می‌گوید اینها چیست؟ آیا کسی این افراد را در وزارت علوم نمی‌شناسد؟ آقای دکتر ممکن است این حرف‌ها، حرف باشد از آن آب در نمی‌آید ممکن است فقط برای من نان داشته باشد. صراحتاً می‌گویم بهتر است ابتدا در وزارتخانه آقای وزیر و معاونین بنشینند بگویند ما واقعاً قصد اجرا داریم حتی اگر مجلس ما را توبیخ نماید، محکم می‌ایستیم. مانند مسأله چندین هزار بورسیه ... که در آخر همه رها شدند و رفتند. اگر حرف بیپوده‌ای بود باید جلوی کسی که این حرف بیپوده را مطرح نمود گرفت و اگر حق بود ولو به قیمت از دست دادن پست باید ایستادگی نمود. می‌خواهم بگویم اراده وجود ندارد. یعنی وظیفی به عهده افراد گذاشته می‌شود، اختیاری که به او داده نمی‌شود می‌گوید من رئیس دانشگاه منتخب هستم، فقط وظیفه دارم این کارها را انجام دهم. بدون مجوز شورای گسترش چندهزار دکترا در برخی دانشگاه‌ها داده می‌شود. آیا مقابله با آنها کاری دارد؟ آقای دکتر به این دلایل؛ ابتدا شما اراده‌ها را جلب نمایید بعد بگوییم ما می‌خواهیم این نابسامانی را حل نموده و به این اعتقاد برسیم که کشورهای قدرتمند جهان برای این که کشورهای بدبخت را اداره نمایند باید فارغ‌التحصیلان بیسواد داشته باشند؛ باید دکتر و مهندس بیسواد داشته باشند؛ به نظر من ابتدا بایستی وزارتخانه عزمش را جزم نماید، با متقلبین برخورد نماید، با مفسدین مبارزه نماید. ما که مادر آموزش عالی کشور هستیم از وزارت بهداشت عقیبیم. وزارت بهداشت دو یا سه سال قبل منطقه‌ای کردن را اجرا نمود. ما لنگ لنگان در حال رفتن هستیم؛ در این صورت بهتر است نرویم. چطور وزارت بهداشت که از ما جدا شد از ما جداتر است؟ ما که مادر این‌ها هستیم از این‌ها عقب‌تریم.

تصمیمات در کشور ما اقتضایی است. مثال می‌آورم؛ سال هشتاد مصوب شد که وزارت بهداشت مجدداً به وزارت علوم بپیوندد، اما رضایت یک شخص، رئیس جمهور وقت مصوبه مجلس را برگرداند. در این سال‌هایی که از انقلاب گذشته، ما براساس فرد تصمیم‌گیری می‌کنیم نه براساس مقتضیات نظام. پس خواهش من این است که اول بحث جدی شود که خود آقای وزیر چقدر در این کار جدی هستند؟ اگر هستند ما هم دنبال کنیم. لذا من از این جهت خوشبین نیستم. اگر بشود ما تابع هستیم، اجرا هم می‌کنیم.

**آقای دکتر علی اکبر نجفی گانی، مدیر آموزشی دانشگاه گلستان**

در راستای فرمایشاتی که آقای دکتر میرنیا داشتند و به دنبال فرمایشاتی که آقای دکتر داشتند و ما استفاده کردیم؛ من چند نکته می‌خواهم بگویم که اگر انشاء... قرار است



در آینده این طرح محقق شده و انجام بگیرد، ابتدا باید چالش‌هایی که فرآوری این طرح وجود دارد بایستی ریزتر سنجیده شود. این چالش‌های جدی هست و هر یک از این چالش‌ها در حوزه نظام آموزش عالی کشور که فرا روی منطقه‌ای کردن وجود دارد را اگر ریزتر شویم و دقیق‌تر بسنجیم اساساً پیامد آتی را خواهیم دید بنابراین می‌توانیم استراتژی‌های تدافعی در برابر این چالش‌ها پیاده کنیم که این مشکل ایجاد نشود.

همانطور که شما اشاره فرمودید در مقابل باید بگوییم که واقعاً چه فرصت‌ها و زمینه‌هایی می‌تواند بستر را برای حوزه آموزش عالی کشور فراهم نماید. من پیرو فرمایشات آقای دکتر چند نکته می‌خواهم به عنوان یک طلبه و دانشجوی بگویم؛ من به عنوان فردی که در حوزه سیاسی و وزارت کشور هم چند سال است کار کردم؛ اساساً با بحث تمرکزگرایی و تمرکز زدایی آشنایی اجمالی دارم ضمن این که رشته من هم برنامه‌ریزی و توسعه است؛ من دکترای جغرافیا دارم. به طور کلی در جهان سوم، تمام کشورها را در نظر بگیرید؛ همه گرایش به تمرکز دارند. کدام کشور را سراغ دارید که به دنبال تمرکز زدایی باشد؟ برعکس در کشورهای اول و دوم ما اساساً می‌بینیم که کشورها خیلی به دنبال تمرکز نیستند و تقسیم کار دارند. باید این نمونه‌ها بررسی شود که در آن گونه کشورها چه کار کردند که به اینجا رسیدند؛ این یک سؤال کلیدی و اساسی است. در مقابل، کشورهای جهان سوم که ما هم هستیم چرا این‌گونه عمل می‌کنیم؟ من وزارت کشور بودم؛ می‌خواهم بگویم سی و یک استان امروز،

آن موقع سی تا بود به استان‌ها می‌رفتیم و بررسی می‌کردیم؛ چرا واقعاً وزارت کشور به عنوان مهم‌ترین دستگاه سیاسی و اجرایی داخلی، تمرکز زدایی نکرده و هنوز به استانداردی‌ها آن قدرتی را که فکر می‌کردیم نداده و یا حداقل من از چنین تمرکززدایی در استان‌ها اطلاع ندارم. وزارت کشور یک دستگاه اجرایی است. در حالی که ما یک دستگاه علمی و آموزشی هستیم. آنجا کاملاً اجرایی است یعنی پول با ارقام فوق‌العاده بالا در آن جریان دارد، در حوزه شهرداری و دهیاری کشور، مسئولین واقعاً دخالت دارند و یک کارشناس آنجا عملاً می‌تواند تصمیم‌ساز باشد. این را می‌خواهم عرض کنم که این کارها باید خیلی کالبدشکافی و آسیب‌شناسی بشود به نظر من، مفاهیمی که در پیل پیشین به عنوان فرصت و تهدید شناخته شده خیلی کلی بوده است. مثالی می‌زنم؛ مصداقی می‌گویم به قول آقای دکتر و اتفاقاً صحبت من دنباله فرمایشات جناب آقای دکتر میرنیا است؛ دانشگاه آزاد دارد ساز خودش را می‌زند. من نوعی که فارغ‌التحصیل دانشگاه تهرانم، کسی که فارغ‌التحصیل آکسفورد، شریف، پلی تکنیک و ... است می‌گوید ما چگونه درس خواندیم الان چگونه پردیس‌ها دارند مدرک می‌دهند، خود مازندران را که آقای دکتر در جریان هستند، پول بدهید مدرک بگیرد من کاری ندارم. زحمت می‌کشند ولی این که مردم این‌گونه تلقی می‌کنند من از زاویه دید مردم دارم حرف می‌زنم، نه از زاویه دید یک استاد دانشگاه که البته خود من هم اعتقاد دارم که انفجاری شد. اول دانشگاه آزاد، بعد کم کم تسری پیدا کرد به سایر دانشگاه‌ها مانند دانشگاه تهران، کیش و ... خوشبختانه دانشگاه گلستان چنین دوره‌هایی ندارد. این آفت



است و علم در حال تجاری شدن است. یک آفت کلیدی، مهم که سخت است یک دانشگاه بخواهد تصمیم‌ساز باشد. من اعتقاد سخت دارم بوروکراسی زیاد می‌شود و واقعاً چالش ایجاد می‌شود یعنی ما اساساً در حوزه آموزش عالی داریم دوباره به نظام ملوک‌الطوایفی دانشگاهی را در کشور که قبل از صفویه وجود داشته، برمی‌گردیم؛ به چهارصد سال پیش. شاه عباس صفوی که مادرش از مرعشیان استان مازندران بوده نظام ملوک‌الطوایفی را از بین برده و نظام متمرکز سیاسی ایجاد کرد. در آن زمان نیاز بود در کشور می‌طلبید، که در آن زمان خوب بود. اگر ایجاد نمی‌کرد این پیکره حفظ نمی‌شد. ایران ما در همین حدی که مانده نمی‌ماند. اعتقاد من این است که ما الان نظام آموزش عالی را داریم برمی‌گردانیم به لحاظ تفکر به چندصدسال پیش جهان سوم را داریم می‌گوییم پس نگوئیم آمریکا یا اروپا چگونه شد؟ مقایسه نمی‌کنیم؛ قیاس مع‌الفارق. اروپا، اروپا است؛ دانشگاهش هم هر کس جای خودش. غیر انتفاعی دارد، مدرک می‌دهد با چه کیفیتی؟ دانشجویی من در رشته جغرافیا در دانشگاه دولتی اخراج می‌شود می‌رود غیرانتفاعی معماری می‌خواند می‌گوید خیلی راحت است استاد من اینجا ریاضی یک بود افتادم اخراج می‌شوم آنجا با معدل شانزده مدرک لیسانس معماری می‌گیرد. چه کسی باید سیاست‌گذاری کند؟ فرمایشات آقای دکتر فکر کنم همین است. طرف دارد پردیس شصت هفتاد، هشتاد میلیون می‌رود، پایان نامه‌ها را هم که در خیابان انقلاب می‌فروشد مقالات ISI را هم می‌فروشند. حالا خود دانشگاهی‌ها چه؟ اگر فرض مثال دانشگاه نوشیروانی بابل بشود، نمی‌تواند این‌گونه باشد چرا که دوستانی که در رشته فنی مهندسی خواندند برای من علوم انسانی نمی‌توانند، تصمیم‌ساز باشند. این دانشگاه نمی‌تواند دانشگاه معین باشد. این گرفتاری هست. بنده از مخالفین ادغام دانشگاه‌ها در دانشگاه گلستان و مناطق دیگر هستم. در حقیقت این اتفاقی که افتاد بگذارید همین برود نگذارید بدتر کنیم برگردیم به عقب. این می‌شود مدیریت زیگزاکی یعنی یک رئیس جمهور آمده هشت سال کار کرده، داریم برمی‌گردیم به ده سال پیش. این برگشت به عقب است کجای آن توسعه است؟ من واقعاً دیدگاه آقای دکتر را تأیید می‌کنم، می‌خواهم بگویم که خیلی به اجرا بدبین نیستیم، اما **سیاست‌گذاری مستقل یکپارچه** باید ایجاد شود تا ایجاد نشود، دنبال منطقه‌ای باشیم. گرفتن دانشجو اگر کنکور است برای همه است چرا باید فقط پردیس راحت است برای من نیست؟ یعنی ما عملاً داریم بی‌عدالتی را رایج می‌کنیم. هر کس پول دارد را مدرک می‌دهیم. ما عملاً داریم به سمت نظام سرمایه‌داری پیش می‌رویم؛ کجکی، البته عذرخواهی می‌کنم. قطعاً مسئولان ارشد نظام این را نمی‌خواهند. ما داریم خطا می‌کنیم که فردا باید پاسخگو باشیم. خیلی عذرخواهی می‌کنم. اطلاع کلام کردم فقط اگر بخواهم یک جمع‌بندی سی ثانیه‌ای داشته باشم؛ مدیریت ما از منطقه‌بندی زمانی محقق می‌شود که **آموزش عالی کاملاً یکپارچه عمل کند و یک سیاست** داشته باشد. نه اینکه دانشگاه آزاد همینطور که آقای دکتر فرمودند در جذب دانشجو یک سیاست داشته باشد، در ارتقا در تبدیل وضعیت و ... همه مؤلفه‌ها، در صورتیکه الان حق یک نفر است نمی‌تواند دانشیار شود در دانشگاهی دیگر یک نفر با ده مقاله هم دانشیار می‌شود.

**میرنیا**

یادم هست سالها پیش آقای دکتر معماریانی رئیس مؤسسه بود، آقای دکتر معین سال هشتاد و دو که استعفا داد در سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی داشت سخنرانی می‌کرد موضوع بخشش هم این بود که ما در ده سال آینده حداکثر سی درصد تربیت دانشجویان کارشناسی به عهده دانشگاه‌های دولتی است دولتی می‌خواهد برود به سمت ارشد و دکترا این‌ها را می‌خواهند بدهند به غیرانتفاعی‌ها. ایده بسیار خوبی هم بود این منتظر شده بود از آن اصل چهل و چهار قانون اساسی که بخش خصوصی تقویت شود. الان بزرگترین **رقیب بخش خصوصی خود دولت** است. اگر دانشگاه آزاد سر کلاس دکترا صد و بیست دانشجو بنشانند و یا سرکلاس ارشد هشتاد دانشجو می‌نشانند چون می‌خواهد پول در بیاورد چون دولت رقیبش است با شبانه و پردیس. ما تصمیم داریم پردیس دانشگاه را تعطیل نموده و به جای آن دانشجوی خارجی بگیریم. همین مؤسسه باید برنامه‌ریزی می‌کرد. چرا این مؤسسه به گونه‌ای برنامه‌ریزی کرد که بخش خصوصی به میدان بیاید که کار تربیت کارشناسی را بگیرد و الان نزدیک به سیصد و شصت هفتاد نفر در کشور و مازندران چهل و هفت مرکز غیرانتفاعی داریم؛ همگی در حال ورشکستگی می‌باشند. این‌ها باید از ورشکستگی نجات پیدا کنند. چه کسی مقصر است؟ وزارت علوم و همین مؤسسه مقصر است. این مؤسسه باید برنامه‌ریزی می‌کرد که آقای وزیر علوم و معاون آموزشی شما نمی‌توانید اینقدر کارشناسی را توسعه دهید. نمی‌توانید به غیرانتفاعی‌ها ارشد و دکترا بدهید. آنها نمی‌توانند، توان ندارند و برای آنها نمی‌صرفد برای دولت می‌صرفد. الان دولت خودش رقیب این‌ها شده است. پس وزارت علوم در کاری که واگذار کرده پشیمان شده و گفته است که برگردید. چرا اینقدر پردیس داریم؟ پردیس یعنی چه؟ خلاف قانون است پس چرا اجرا می‌شود؟ چرا دولت رقیب بخش خصوصی شده‌اند؟ یعنی ما حتی به بخش خصوصی هم رحم نکردیم، کار به جایی رسیده است که یک مدیری وزارتخانه می‌گوید بگذار این‌ها خودشان، خودشان را حذف کنند. کجای دنیا چنین چیزی را می‌گویند؟ آموزش عالی که بازار آجر و سیمان که نیست. پس همین جا ما در وظایف کوتاهی داشتیم. وزارت علوم نباید رقیب بخش خصوصی می‌شد. فلان دانشگاه غیرانتفاعی بیست یا چهل میلیارد هزینه کرد، بگذارید کنار همین دانشگاه شهید بهشتی (ملی) قبل از انقلاب، بگذارید بخش خصوصی این‌گونه جان بگیرد. بگذارید مثل دانشگاه صنعتی امیرکبیر جان بگیرد که تبدیل به دانشگاه دولتی بزرگی بشود. نشود چند غیرانتفاعی فشل. چه کسی مقصر است؟ شما. همین مؤسسه پژوهش شما و وزارت علوم، من تصور می‌کنم ما رسالتمان خیلی است از پس همین چند جلسه هم ما بر نمی‌آید. خیلی وظایف گذرایی وزرای قبل و فعل و همه کارشناسان وظیفه سنگینی دارند و صدمات جبران‌ناپذیری به افراد زده شده. من می‌بینم که چقدر ورشکست شدند چون شما تشویق کردید، تشویق نمی‌کردید. مگر مجبور بودید که مجوز بدهید؟ ...

**دکتر جواد واتقی امیری، رئیس دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل**

بسم... الرحمن الرحیم. ابتدا تشکر می‌کنم از دوستان به جهت دعوتی را که داشتند و شاید جزء معدود دعوت‌هایی باشد که از ذینفعان صورت می‌گیرد آن هم در حوزه



شهرستان. نقدی هم دارم به این جلسه دارم به این دلیل که من و دیگر مدعوین شاید به سبب سطح جلسه و افرادی که دعوت کرده‌اید، از راه دور برای شرکت در جلسه حاضر شده‌ایم که به نظر می‌رسد هشتاد درصد مدعوین حضور ندارند. دوستان حوزه ستادی هم که از جمله ذینفعان این موضوع هستند، در جلسه در جلسه نیستند که تشکیل جلسه به این شکل جالب نیست. ترکیب سطوح مختلف اگر الزامی است ایراد ندارد، ولی این الزام جلسه‌ای نبوده با توجه به دعوتی که وجود داشته و برنامه‌هایی را که داشتیم تعطیل کردیم و همانجور که عرض کردم خدمت دوستان رسیدیم تا برنامه دوستان خراب نشود. لذا تأکید دارم حداقل در جلسات بعدی جهت حفظ احترام برای همه دوستان این موضوع رعایت شود. از لحاظ سیستم کار شاید حرف‌هایی زده شود که بالاخره سطوح این حرف‌ها با یکدیگر تفاوت داشته باشد آنچه را که من فهمیدم بحث منطقه‌ای شدن و آمایش به صورت یک مصوبه است، بحث مأموریت‌گرایی دانشگاه‌ها و بیشتر بحث روی این است که چگونه این‌ها را اجرا کنیم،

سؤالات اساسی که در این بحث وجود دارد چیست؟ به این سؤالات به نحو مناسبی پاسخ داده شود تا بشود اجرایی نمود و گرنه این که آیا این جلسه می تواند اصل منطقه ای بودن را زیر سؤال ببرد که منطقه ای بودن مناسب است یا نه، من فکر می کنم که چنین فضایی وجود ندارد. پس با توجه به تأکید آن در سند آمایش، پس باید سؤالات و چالش ها مطرح بشود و به آن چالش ها پاسخ داده شود به شکل مناسبی گام هایی را برداریم که بعداً مجبور نشویم آن را خراب نموده و یا اصلاح نماییم و زبان هایی را داشته باشد. سؤالاتی که وجود دارد و آن چه را که آقای دکتر فرستخواه توضیح دادند و من بدون اجازه وارد صحبت ایشان شدم که آیا این ها تهدید هستند و یا فرصت؟ واقعیت این است که با توجه به واقعیت های موجود در جامعه همه آن عوامل به نوعی تهدیدزا هستند یعنی قطعاً محقق نمی شود. آن ده یا دوازده مورد را گفتند یکپارچگی بیرونی و یکپارچگی درونی اصلاً نگرش مدیریت تغییر در سطح ذات عمومی پذیرش منطقه ای، با توجه به تجاربی که فعلاً وجود دارد اگر کار اساسی صورت نگیرد، خودبخود به جای این که جزء عوامل فرصتزا باشد، به نوعی تهدید زاست. یعنی آنها هم سؤالات و چالش های اساسی است که باید برای آن فکری شود. یعنی برای راهی پیدا شود و گرنه همه این ها مانع است. همه این اتفاقات چون وجود ندارد و باید پیدا شود. اصلی ترین سؤالی که وجود دارد گم شدن هدف منطقه ای شدن است به نظر من؛ یعنی ما هنوز دقیقاً نمی دانیم که از منطقه ای شدن به دنبال چه می گردیم؟ دنبال استقلال؟ کاهش بوروکراسی؟ واگذاری یکسری اختیارات به حوزه پایین؟ تحت عنوان اداره کل وزارت علوم، مثلاً دانشگاه های معین بشوند اداره کل وزارت علوم در منطقه؟ همه این ها داستان شان فرق می کند. مثلاً استقلال یعنی داشتن یک وظایف و اختیارات در سطح وزارتخانه یا نه فراتر رفتن از این حد استقلال که فعلاً دانشگاهها با تعریف یک هیأت امناء دارند. الان مثلاً یک اختیاراتی را داریم دست دانشگاهها فراتر از دستگاههای اجرایی. آیا آن را می خواهیم ارتقا ببخشیم؟ یا نه بر حسب مأموریت و وظایفی که به وزارت علوم واگذار شده و الان به صورت ستادی در وزارت علوم در حال اجرا می باشد، آنها را می خواهیم واگذار نماییم؟ و نسبت به آن تصمیمات استقلال داشته باشیم یا خیر؟ اگر این اهداف مشخص تر شود پاسخها هم خیلی ساده تر و مسیرها مناسب تر انتخاب خواهد شد.

ما تجارب خوب و بد را داشتیم. مثلاً الان تجربه منطقه ای شدن در معاونت آموزشی، پژوهشی، اداری مالی دارد صورت می گیرد. تصور می کنم پس از تغییراتی همه آنها ده منطقه ای شدند، و ما در منطقه دو هستیم. من هیچ گونه استقلالی در تصمیمات آنها نمی بینم. حالا آنها یک دوره می تقریباً دارند. مثلاً هماهنگی هایی را صورت می دهند؛ این که این هماهنگی ممکن است به یک تصمیم بهتری برسد ممکن است بپذیرم ولی این که چقدر اختیار دارند که مثلاً در حوزه اداری مالی نسبت به مسائل مالی بروزی نداشته باشد. مثلاً ممکن است این اختیارات برای این که مشخص تر باشد سؤالات امروز شما هم که هر یک از این مجموعه ها مثل دفتر گسترش، آموزش، نظارت، چه اختیاراتی را می خواهند واگذار نمایند، این ها دارند حدود یکسال است دارند تمرین می کنند. این ها هنوز به طور وضوح اختیارات واگذار کردن نیست کنار یکدیگر هستند، مصوباتی را دارند این مصوبات بعضاً دور همدیگر جمع می شوند به حوزه ستادی وزارتخانه هم می آیند مذاکراتی هم دارند ولی اختیارات خاصی در حوزه های مختلفی وجود ندارد. بیشتر شبیه هم اندیشی است تا اینکه اختیار بدهیم و در قالب آن اختیار پاسخگو و مسئولیت پذیر باشند.

اشکالات دیگری هم داشتند آن هم ناپایداری است. یاد هست، زمانی بحث این بود که رؤسای دانشگاهها باید انتخابی شوند، بعد آمدند انتخابی شدن مدیر گروه را هم حذف کردند. همه این کارها را انجام می دهیم، زمانی اشکال این کار مشخص می شود که فرض کنید دانشگاهی می شود دانشگاه معین؛ که خود این معین بودن هم یکسری سؤالات را که خود شما فرمودید که با چه شاخصه ای دانشگاههای معین باید انتخاب شوند و قطعاً همین مجموعه ای که باید از آن تبعیت نماید یکسری ساختمانها، امکانات و فضاها و تشکیلاتی را به آن می دهد. بعد دولت بعدی می آید منابع را حذف می کند. این ساختارها که می ماند آن که ضرر می کند دانشگاههای کوچک هستند. یعنی دانشگاهی که غیر معین بوده و نقشی ندارد می گوید این ساختمانها و فضا و اعتبارات و چیزهایی را که به آنها داده اند پیش ببرند آنها را که نمی توانند ببرند در نتیجه می بینید منابع هم که منابع کشور است و وزارت علوم درصدی را برای حمایت دانشگاه معین اختصاص داده است، بعد دانشگاه معین پایداری وجود ندارد و امکان دارد عوض شود.

لذا در انتخاب دانشگاههای معین، این که چه کسانی باید باشند؛ دوره ای باشد، انتخابی باشد و چه شاخص هایی باید داشته باشد. واقعاً کار زیادی را دارد. من فکر می کنم اگر همه گام ها را با هم برداریم مناسب نیست. اگر گام به گام جلو برویم با توجه به وجود ابهامات بسیار زیادی که وجود دارد، خیلی مسائل در مسیرش هست که معلوم نیست آن مسائل چگونه است و چه اتفاقاتی می افتد. این که فرمودید آیا بوروکراسی را کاهش می دهد، چون صرف منطقه ای شدن مفهومی استقلال نیست. استقلال مفهوم دیگری دارد. این که بگوییم شما منطقه ای شدید پس مستقیماً این گونه نیست. بوروکراسی را هم ممکن است الزاماً کاهش ندهد. یک دانشگاه معین و یک وزارتخانه می شود دو و نهایتاً بوروکراسی دو برابر می شود. اختیاراتی را هم که می خواهید بدهید، واضح نیست. چه اختیاراتی و چه حوزه های را می خواهید اختیار بدهید؟ این که در مقابل این اختیارات چه مسئولیتهایی دارند هنوز مشخص نیست و همینطور من تأکید می کنم این اتفاق بیفتد.

من می خواهم پیشنهاداتی را مطرح کنم؛ اولاً باید یک اعتقاد راسخ وجود داشته باشد. ثانیاً نیازمند یکسری الزامات قانونی می باشد؛ یعنی مثلاً اختیارات را واگذار کنیم یک زمانی در قالب یک سیستم باید تصمیم بگیرد، الزامات قانونی ای دارد که من تصمیم اجرایی بشود. یک تجربه خوب این است که با اینکه مثلاً اخیراً هیأت امناء آمده و یکسری اختیارات را واگذار کرده، اگر چه اختیارات خیلی مهمی هم نیست، ولی خیلی کار را ساده کرده است. مثل تصمیم گیری که در حوزه مأموریتها و مرخصیها؛ اینها اختیارات خوب است و بسیاری از مشکلات را حل کرده است تا حدی هم دانشگاه را مستقل کرده است. در حوزه جذب چیزهایی که اتفاق افتاده نیز تجربه خوبی است و من فکر می کنم از تجارب حوزه های آموزشی، اداری مالی، پژوهشی که واگذار کردند بسیار بهتر است با اینکه یک مجموعه نیرو دارند. این کار را می کنند این اختیارات کمک زیادی در تسهیل امور نمود و رشد داد و دانشگاهها تا حدی اعتماد به نفس بهتری و به همه ما داد و انصافاً در آن حوزه نسبتاً خوب عمل کرده است.

لازم است که یکسری الزامات قانونی ای ایجاد شود؛ الزاماتی باشد که مشخص شود تصمیماتی که من گرفتم دوباره بخوادم بدهم به ستاد، ستاد بررسی نماید، بعد روی تصمیم ما یک تصمیم گیرنده دیگری، تصمیم کل مجموعه سیستم خواهد پا بگذارد آنگاه اثرانش بدتر است.

خود دانشگاههای معین باید شورایی اداره شود؛ یعنی رئیس یک دانشگاه معین که در موردش تصمیم می گیرند، بالاخره مجموعه ای باشند عضو تصمیم گیرنده حوزه های منطقه ای خودشان باشند نه این که ... چون در آن صورت خیلی وابسته به رئیس می شود و سلیقه ای خواهد شد. سوابقم می گوید که در مدیریت دانشگاههای معین باید شورای حاکم باشد و افراد حق عضویت و حق نظر داشته باشند، به طور واحد مدیریت، دبیرخانه و ساختار باید آنجا مشخص شده و رعایت شود.

در تدوین اختیارات که می خواهد انعکاس پیدا کند، در حوزه های مختلف به نظر من اثرات نگاه دینفعان و کارشناسان لحاظ شود. ولی اگر معاونت آموزشی بخواند انجام دهد مثلاً نباید با دانشگاه تهران، با دانشگاه شریف بنشینند تصمیم بگیرد، آنها هم که تصمیماتشان را یکی اجرا نمی کنند بعد می رسد به ما می گوید شما باید اجرا کنید پس برای ما تصمیم گرفتند که چه اختیاراتی بدهند. چه کسی؟ دوستانی که نزدیک مرکز هستند. استفاده از مجموعه نظرات دوستان در حوزه های مختلف درحال حاضر خیلی هم مطلوب نیست. یعنی اثرات نگاه دینفعان تصمیم گیرنده در حوزه های مختلف اختیاراتی که می خواهد واگذار نماید لحاظ شود و این بخشهای مختلف انعکاس پیدا کند شاید گام خوبی باشد.

## نورشاهی

بازخوردی که ما از جلسه قبل در معاونت آموزشی داشتیم، نکاتی که آنجا مطرح شد، اتفاقاً دقیقاً نکته ای که الان آقای دکتر اشاره و ائقی کردند؛ بحث شورایی، آنجا همین دغدغه مطرح شد. یعنی یک رویکرد این بود که نگاه ما نگاه مدیریت منطقه ای نباشد. نگاهمان، نگاه شورای منطقه باشد. یعنی این که اینطور نباشد که رئیس دانشگاه معین

بشود به قول شما یک مدیر کلی از حوزه وزارتی. نه شورایی تشکیل می‌شود که در واقع ذیل آن شورای دانشگاه، قبل از پیروزی انقلاب داشتیم قرار گیرد. دوستان وزارتخانه تأکیدشان بر این بود که ما از آن الگو بگیریم، در سطح منطقه، این شورای منطقه نباید زیرمجموعه آن شورای اصلی دانشگاهها قرار می‌گیرد؛ یعنی یک چنین رویکردی، چنین انتظاری هست و درست نقد می‌شد که رئیس دانشگاه معین تصمیم بگیرد برای چند دانشگاهی که در چند استان قرار گرفتند. این ملاحظه‌ای است که اتفاقاً آن جلسه هم مطرح شد، و روی آن تأکید شد و بحث هماهنگی؛ یعنی یکی از دوستان آنجا اشاره کرده و می‌گفت که تا به حال تجربه‌ای که در معاونت آموزشی، حوزه اداری مالی و پژوهشی اتفاق افتاده است این بوده که مناطق آمده‌اند و بایکدیگر یکسری هماهنگی‌هایی کرده‌اند و هم‌اندیشی‌ای اتفاق افتاده. ولی هنوز تصمیم منطقه‌ای اتخاذ نشده است. مثلاً دانشگاه نوشیروان بابل و دانشگاه‌های مازندران و گلستان بنشینند و بگویند ما برای منطقه خودمان این تصمیم را می‌خواهیم بگیریم. خیر تا حال فقط بحث هماهنگی و هم‌اندیشی بوده است. این نکته‌ای بود که آن روز هم در آن جلسه به آن اشاره شد.

### و ا ت ق ی ا م یر ی

دوستان نکاتی را به درستی فرمودند که الآن در حوزه‌های مختلف تصمیمات متفاوت گرفته می‌شود یعنی مثلاً تصمیمی که برای دانشگاه غیرانتفاعی در انتخاب یک رشته یا دانشکده گرفته می‌شود، بسیار با یک دانشگاه دولتی، آزاد و ... متفاوت است. منطقه‌ای شدن یک مقدار هم ممکن است این را بدتر بکند. یعنی حتی اگر اختیارات به درستی بررسی نشود و یکنواختی و هماهنگی وجود نداشته باشد. آنگاه ممکن است ستون کارهایی که در مناطق مختلف انجام می‌شود، بشود یک تنوع دیگر؛ یعنی بگوید منطقه یک این‌گونه دانشجویان را فارغ‌التحصیل می‌کند، منطقه دو به گونه‌ای دیگر و منطقه سه به گونه‌ای دیگر. این را هم باید دقت داشت که جزء نگرانی است در تفویض اختیارات و هماهنگی‌ای که بالاخره باید جایی یک هماهنگی کلی برای مسیر حرکت کشور رعایت شود این نگرانی به گونه‌ای رفع شود.

### د ک ت ر ط ا ه ر ه چ ن گ ی ز د ی ب ر ش و ر ا ی آ م و ز ش ع م و م ی و ز ا ر ت ب ه د ا ش ت ، د ر م ا ن و آ م و ز ش پ ز ش ک ی و ع ض و ه ی ا ت ع ل م ی د ا ن ش گ ا ه ع ل و م پ ز ش ک ی ا ص ف ه ا ن



بسم... الرحمن الرحیم. سلام عرض می‌کنم. ضمن تشکر از دعوت شما، توضیحاتی در مورد تجربه حوزه معاونت آموزشی وزارت بهداشت در بحث مناطق آمایشی خدمتتان خواهم داد. تقریباً همه نیروهای ستادی معاونت آموزشی به نوعی درگیر بحث آمایش سرزمین هستند. برنامه آمایش سرزمین در واقع تقسیم‌بندی دانشگاهها در مناطق آمایشی، در وزارت بهداشت از قبل سندی برایش آماده شده بود و عملاً تقریباً از سال ۱۳۹۲ و اوایل ۱۳۹۳ زمزمه‌اش در سطح مدیران و دانشگاهها مطرح شد. به طوری که در اجلاس معاونین آموزشی که اوایل سال ۱۳۹۳ تشکیل شد دستور کار گروهی معاونین آموزشی این بود که ببینند کدام قسمت از اختیارات دبیرخانه‌های مختلف حوزه معاونت آموزشی قابل تفویض به مناطق آمایشی هستند. البته آن موقع هنوز طرح آمایش سرزمین در شورای عالی انقلاب فرهنگی تصویب نشده بود، اما بحث آن شروع شد. در این حد که چه وظایفی شما می‌توانید محول کنید، مثلاً شورای گسترش، شورای عالی برنامه‌ریزی، دبیرخانه‌های تخصصی، مرکز خدمات آموزشی، هر کدام از حوزه‌ها با مشارکت معاونین آموزشی دانشگاهها سیاهه‌ای در آوردند که کدام قسمت از اختیارات قابل تفویض به شورای منطقه است و کدامیک از اختیارات قابل تفویض به دانشگاههاست. برنامه جلو رفت، حتی بدون این که ما مناطق مصوبی داشته باشیم، در شهریور ۱۳۹۳، آزمون‌های جامعی که به صورت کشوری برگزار می‌شد یعنی آزمون‌های جامع در رشته دکترای پزشکی، دندانپزشکی و داروسازی، به مناطق آمایشی محول شد؛ یعنی به جای این که ما یکسری سؤال در وزارت طرح کنیم، ده سری سؤال توسط ده منطقه طرح شد و هر منطقه از دانشجویان خودش آزمون گرفت. در تقسیم‌بندی وزارت بهداشت برای واگذاری آزمونهای جامع این سه رشته، ما دانشگاه آزاد را به عنوان یک منطقه مستقل در نظر گرفتیم، یعنی در منطقه ذریبطش ادغام نشد. این تقسیم‌بندی دو جنبه داشت، می‌توانستیم بگوییم هر واحد دانشگاه آزاد در هر منطقه‌ای که هست، بایستی برای آزمون به منطقه مربوط مراجعه کند، یا این که بگوییم کل واحدهای دانشگاه آزاد که مثلاً حدود سیزده دانشکده پزشکی بود، به عنوان یک منطقه جدا در نظر گرفته شود. در آن موقع تصمیم گرفته شد دانشگاه آزاد کلاً به عنوان یک منطقه آزمون باشد. اما برای جلوگیری از بحث ملوک‌الطوایفی ما از همان ابتدا در آزمون جامع، سؤالاتی به عنوان سؤالات تراز داشتیم. یعنی سؤالات یکنواختی که به همه مناطق می‌دادیم و بعد نمرات دانشجویان به نوعی تراز می‌شد. بنابراین در تصمیم‌گیری‌هایی که به نوعی در سرنوشت دانشجو تأثیر دارد مثلاً امتیاز نمرات برتر کشوری در استفاده از مزایای استعداد درخشان و غیره، نمره تراز ملاک قرار می‌گرفت. شاید بشود گفت که واگذاری این آزمون‌های جامع اولین واگنی بود که روی ریل نیمه‌کاره مناطق آمایشی به حرکت در آمد و یکجور تست هم شد. بعد از آن کم کم آزمون‌های دیگری هم محول شد. به طوری که امسال پس از گذشت دو سال، آزمون‌های پذیرش Ph.D، مصاحبه‌ها، آزمون‌های گواهینامه و تخصص دوره‌های تخصصی پزشکی هم محول شده و به تدریج کارهای دیگری هم در عرض این دو سال محول شده و تصمیم‌گیری انجام شده است.

در این بین، اتفاق دیگری که افتاد در شروع سال ۱۳۹۴ سند آمایش در شورای عالی انقلاب فرهنگی تصویب شد و مصوبه‌ای ابلاغ شد که مناطق آمایشی را تعیین کرده بود و براساس این مصوبه در واقع سند پیشنهادی وزارت بهداشت و ابعاد مختلف مدیریت مناطق به صورت کلی تأیید شده بود. (از روی اسلاید) در این سند مشخص شده که هر منطقه شامل چه استانهایی است و سطوح عملکرد موسسات آموزش عالی منطقه هم تعیین شده است. چیزی که اشاره فرمودند در سند جغرافیایی آموزش سلامت که من نسخه آخر آن را می‌توانم خدمت شما نشان دهم؛ در این سند فقط مناطق ذکر نشده، بلکه سطح مأموریت هر منطقه در آموزش عالی هم مشخص شده است. مثلاً فرض بفرمایید مشخص شده است که کدامیک از شهرستانها یا شهرها، یا چه ویژگی‌هایی می‌توانند دانشکده پزشکی داشته باشند. براساس جمعیت، براساس شاخص‌های مختلف یعنی این در واقع ملاک گسترش هم در همین راهبرد گسترش جغرافیایی هست فقط منطقه‌بندی نیست. پس این سند هم تصویب شد و اردیبهشت ۱۳۹۴ به عنوان نسخه نهایی ابلاغ شد.

علاوه بر این به موازات این مسأله اتفاق دیگری که افتاد این بود که شوراهای مناطق آمایشی تشکیل شد. اصلاً بحث رئیس منطقه نیست. یعنی دبیرخانه‌ها شکل گرفتند. اول دبیرخانه‌های معاونین آموزشی شکل گرفت. یعنی مجموعه معاونت آموزشی هر منطقه‌ای شدند شورای معاون آموزشی آن منطقه و اولین جلسه با حضور خود معاونت آموزشی وزارتخانه در قالب کارگروه‌های منطقه‌ای در ضمن یکی از اجلاس معاونین آموزشی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در سال ۱۳۹۴ تشکیل شد.

محل دبیرخانه منطقه آمایشی معمولاً یکی از دانشگاه‌های منطقه است که در دور اول با ابلاغ وزیر محترم تعیین شد که مثلاً دانشگاه (X) دبیرخانه در محل شماس است. اما هیچ اصراری مبنی بر اینکه این دبیرخانه ثابت باشد وجود نداشت. مناطق مختلف از نظر هم تراز دانشگاه‌ها هم کاملاً متفاوت هستند. مثلاً در دبیرخانه منطقه هفت از استان اصفهان دانشگاه‌های علوم پزشکی اصفهان و کاشان، و از استانهای یزد و چهارمحال و بختیاری هم دانشگاه‌های علوم پزشکی یزد و شهرکرد عضو هستند.

اقدام بعدی این بود که برای هر منطقه آمایشی یکی از مدیران ستادی حوزه معاونت آموزشی به عنوان هماهنگ کننده تعیین شد؛ صرفنظر از این که این مدیران ستادی مسئولیتش در ستاد چه باشد. من مسئول شورای پزشکی عمومی هستم، و همزمان هماهنگ کننده منطقه هفت. نه نفر دیگر از مدیران ستادی نیز هر کدام هماهنگ کننده یک منطقه است. وظیفه ما این است که تسهیل کننده باشیم؛ یعنی چون دوستان دانشگاه‌ها ممکن است در برقراری ارتباط با ستاد وزارتخانه و پیگیری برخی برنامه‌ها نیاز به مسیرهای میانبر داشته باشند، راه و چاهش را ندانند، دستشان نرسد، یا با دشواری مواجه شوند ما در واقع معاونین و مشاورینشان هستیم که کارها را تسهیل و پیگیری کنیم. اگر مشکل یا اختلافی پیش بیاید، سعی می‌کنیم به سرعت این موارد را حل کنیم. در واقع ما رابط بین شورا و ستاد هستیم. ما خودمان به عنوان هماهنگ کننده مناطق هم با هم جلسات ادواری داریم که مسائل منطقه را می‌آوریم و یکدست می‌کنیم. به عنوان مثال منطقه هفت در همان جلسه معاونین که من معاون آموزشی اصفهان هم بودم صحبت کردیم که دبیرخانه نظراتان چیست؟ رأی‌گیری کردیم دوستان دیگر که از غیر اصفهان بودند، گفتند ما معتقدیم، اول بگذاریم اصفهان و بعد از یکسال در موردش تصمیم‌گیری کنیم که جایجا بکنیم یا نکنیم؛ تأیید شد...

یکی از کارهای دیگر این بود دبیرخانه‌ها بلافاصله سربرگهایی درست کردند که روی آنها آرم تمامی دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها هست و حالا فرقی نمی‌کند این سربرگ را کدام دانشگاه قرار است امضا نماید؛ هر کس دبیر شد. پس دبیرخانه شکل گرفت، شوراهای تشکیل شد اما ما در این مرحله هنوز آئین‌نامه یا دستورالعمل نحوه عملکرد مناطق آمایشی را نداشتیم و اتفاقاً این هم یک حسن بود چون اجازه دادیم که خود افراد به مرور بگویند که چه چیزهایی دارند و در عمل مشکلات را ببینند و بعد بازخورد بدهند که آئین‌نامه تصویب شود. آئین‌نامه تازه امسال تصویب و ابلاغ شد، پس از تشکیل شورا، بعد از انجام دادن چند کار، تست کردن این که اصلاً معاونین بپذیرند که دور هم بنشینند و با هم تصمیم بگیرند.

به صورت منطقه‌ای عمل کردن در حوزه توسعه منابع و پشتیبانی وزارت هم بود، حوزه دانشجویی فرهنگی هم بود ولی آنها از این منطقه‌بندی تبعیت نمی‌کردند؛ منطقه-بندی دیگری داشتند، چون این منطقه‌بندی تازه پارسال در اردیبهشت ماه تصویب شد. بعد آرام آرام خود معاونین و رؤسای دانشگاه‌ها این را از وزارتخانه مطالبه کردند که اگر قرار است ما چهار تا رئیس دانشگاه دور هم بنشینیم پس بگذارید برای مسأله پشتیبانی هم باز ما باشیم، برای دانشجویی فرهنگی هم ما باشیم و الان از شروع سال نود و پنج دیگر بقیه حوزه‌های معاونت وزارت بهداشت هم مکلف شدند که در این ریل قرار گرفته و منطقه‌بندی ابلاغی را مراعات نمایند.

از مناطق خواسته می‌شود که ظرفیت بومی پزشکی، دندانپزشکی و داروسازی را برای خودشان ارزیابی نموده و به ما بازخورد بدهید. بعد کم کم کمیته‌های خدمات آموزش شاهد و اینترگران که آنها هم به نوعی زیرمجموعه معاونت آموزشی بودند منتقل شدند و بحث راه‌اندازی رشته‌های جدید را هم گفته شد که شما اگر رشته جدیدی را در قالب منطقه آمایشی برآورد نیاز کرده و به ما بدهید ما در مسیر ویژه و سریع می‌گذاریم که کار در دبیرخانه شورای عالی برنامه‌ریزی و گسترش تسهیل شود، سرعت را بیشتر می‌کند، و خود همین باعث شد با هم بیشتر بنشینند صحبت کنند.

پس مشاهده می‌فرمایید که در وزارت بهداشت به تدریج به مناطق مأموریت دادیم؛ معتقدیم که قوام یک تشکیلات به این است که کار و اختیار داشته باشند. یکی دیگر از مأموریت‌های محوله، برآورد نیاز مناطق به دانش‌آموختگان است.

این قضیه تقریباً هم‌زمان شد با بحث برنامه‌های تحول در آموزش که اردیبهشت‌ماه سال گذشته پیش‌نویس اولیه‌اش نوشته شد؛ نه ویراست پیش‌نویس در رفت و برگشت به دانشگاه‌ها و مناطق تهیه شد

در واقع پیش‌نویس اولیه اینها را مدیران ستادی معاونت آموزشی تهیه کردند اما در پیش‌نویس‌های متعددی طی رفت و برگشت‌هایی به مناطق از دانشگاه‌ها نظرخواهی و تکمیل شد، نهایتاً یازده بسته تحولی و یک بسته که بسته پایش آن است، اعلام شد در مهر سال نود و چهار به عنوان برنامه‌نهایی در همان جلسه‌ای که بحث مناطق هم عملاً کلید خورد و شکل گرفت و در دل این بسته‌ها یکسری مأموریت‌های ویژه منطقه‌ای دیده شدند.

یکسری مأموریت‌ها نیز مشترک به همه مناطق داده شد. فرض بفرمایید در بسته ارتقای نظام ارزیابی و آزمون گروه‌های علوم پزشکی مأموریت مشترک همه مناطق این بود که هر منطقه‌ای حداقل یک مرکز آزمون استاندارد داشته باشد و مثلاً حداقل یک مرکز آزمون صلاحیت بالینی که آزمون‌های عملی پزشکی را بشود در آن انجام دهیم راه بیندازیم. این مأموریت ویژه مشترک است که همه باید انجام می‌دادند. در هر منطقه براساس افرادی که آن مناطق داشت، توانمندی‌ها و ویژگی‌هایی که داشت یک یا چند مأموریت ویژه برای انجام کاری به آن محول شد.

یکی از کارهای دیگرمان این بود که کمیته اعتباربخشی منطقه‌ای برای مؤسسات هر منطقه تعریف کردیم که این کمیته در واقع کمک می‌کند به دانشگاه منطقه که فاز خودارزیابی را انجام دهد، این ارزیابی‌ها را مرور اولیه می‌کنند بعد به ما بازخورد داده شده بعد حتی اینها به عنوان ارزیاب بیرونی هر منطقه‌ای، ارزیابی بیرونی یک منطقه دیگر را انجام می‌دهند. یعنی به جای اینکه وزارتخانه بخواهد خودش به همه مناطق ارزیاب بیرونی بفرستد ... این کاری است که محول شده، در همه مناطق آمایشی فاز اول خودارزیابی موسسه‌ای تمام شده است و گزارشهای آن برای ما ارسال شده است که ما دو هفته آینده کارگاه ارزیابان بیرونی را داریم که مناطق کاندیدهایشان را معرفی کرده و ما آموزش می‌دهیم بعد دوباره کار توزیع می‌شود و ما تسهیل می‌کنیم.

اینجوری دانشگاه‌ها پیشرفت کرده و اتفاقات خوبی که افتاده در دل این بسته‌های تحولی، که البته میزان این پیامدهای خوب یک مقدار بستگی دارد به میزان فرهنگ همیاری و مشارکت بین دانشگاه‌های آن مناطق و دوم قدرت و مهارت‌های رهبری مسوولان دانشگاه مرکز منطقه.

اتفاق دیگری که در این قضیه افتاد پس، قانونمند کردن و دادن مأموریت بود.

در پاسخ به سوال ارتباط دانشگاه آزاد با وزارت بهداشت:

- دانشگاه آزاد هم برای مجوز دوره‌های مرتبط پزشکی باید از شورای گسترش ما مجوز بگیرد و ما اصلاً یک واحد نظارت بر واحدهای دانشگاه آزاد داریم که به طور مستمر سرکشی کرده و ارزیابی می‌کنند.

ادامه بحث آمایش: الان تازه بحث ضوابط شورا مطرح شده است. یعنی این ضوابط تشکیل و اداره شوراهای کلان مناطق امسال مصوب شد و اجازه تغییر نیز به آنها داده شده است. الان تمام معاونین و با ابلاغی که آقای وزیر کردند همه مکلفند سند آمایش را سرلوحه کارشان قرار داده و همه معاونین کارهایشان را در این مجموعه انجام دهند. وزارتخانه درصدد است که اختیارات گذشته را که داده شد بیشتر نماید.

یکی از برنامه‌ها این است که یک هیأت ممیزه منطقه‌ای داشته باشیم و یکسری از اختیارات هیأت ممیزه مرکزی به مناطق تفویض شود که شاید سرعت دانشگاه‌هایی که خودشان هیأت ممیزه ندارند بیشتر شود.

- در صورت عملکرد هم‌افزایی وزارتخانه حمایت می‌کند.

یکی از کاربردهایی که سند آمایش برای ما داشته این بوده که حد گسترش موسسات آموزش عالی علوم پزشکی را تعیین کرده است. مثلاً در شهرستان‌های زیر بیست هزار نفر جمعیت نمی‌توانیم دانشکده تأسیس نماییم؛ این مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی است.

ما چالش‌هایی نیز داریم؛

یکی احساس تعارض مناطق است. باور من بر این است که در بسیاری از موارد، واقعا تعارض منافع بین دانشگاه‌های مختلف یک منطقه نیست، اما احساس تعارض منافع وجود دارد و این احساس تعارض منافع، به شدت به همیاری و هم‌افزایی دانشگاه‌ها آسیب می‌زند.

دیگر اینکه فرهنگ ما فرهنگ رقابت است و بحث دانشگاه‌های رقیب.

یکی دیگر از چالش‌های ما این بود که خیلی برایشان مهم بود که چرا آئین‌نامه یا دستورالعملی نمی‌دهید و اینکه همه چیز باید مشخص باشد. در حالی که فقدان دستورالعمل مصوب برای مسیری که کاملاً نو و ناشناخته بود خود یک موهبت به شمار میرفت و اجازه می‌داد تا با مشارکت جمعی درباره اصول و قواعد هر مرحله از کار به تصمیم برسیم.

مسأله دیگر یکسان نبودن مناطق به دلیل ویژگی‌های خاص هر منطقه است؛ که می‌توان اینها را با درایت مدیریت کرد.

نکته دیگر اینکه همیشه در مقابل تغییر مقاومت هست که با حضور مستمر هماهنگ‌کننده‌های ستادی در جلسات مناطق آنها هم حس می‌کنند که دست‌رسانشان بهتر و تسریع شده است.

از اقداماتی که در حال حاضر انجام می‌شود اینکه شوراهای ما تشکیل شده است و اکثر معاونین آموزشی مناطق ما به صورت ماهیانه یا حداقل دو ماه یکبار جلسه دارند که این امر برکت زیادی از نظر تبادل اطلاعات دارد.

سند برنامه تحول نیز شکل گرفته است و گزارش‌هایی که برای ما از پیشرفت برنامه‌های تحول می‌آید انصافاً پیشرفت بسیاری از برنامه بسیار عالی بوده است. نتیجه اینکه: اراده و جرأت برای شروع کار بسیار مهم است.

### نحفی

پیامد اصلی مدیریت منطقه‌ای چیست؟ مالی است؟ ارتقای کیفیت آموزشی است؟ یا استفاده بهینه از پرسنل، کارشناسان، اعضای هیأت علمی است؟ واقعا چیست؟ نتایج اصلی این کار آیا واقعا باعث کاهش هزینه‌ها در عرصه آموزش عالی می‌شود؟ یا توزیع مناسب رشته‌ها؟ که البته بحث رقابت هم هست...

قابل ذکر است که بحث ادغام مدیریت هر واحد دانشگاهی پیامدهایی دارد. همچنین نتایجی که پیش روی ما قرار می‌گیرد باید متصور شویم.

### احمد رضا روشن، عضو هیأت علمی موسسه

با سلام خدمت دوستان و مهمانان عزیز؛ بحث را من به دو بخش تقسیم می‌کنم یکی با رویکرد Positive؛ یعنی آنچه که هست و Normative یعنی آنچه که باید باشد؛

به چند دلیل در جلسه قبل من مخالف با منطقه‌ای شدن بودم یکی از دلایلی این بود که منطقه-ای شدن یک بحث انحرافی نسبت به استقلال دانشگاه‌هاست.

وزارت علوم نسبت به وزارت بهداشت حساسیت بیشتری نسبت به این امر دارد چرا که سروکار ما با فکر انسان‌هاست در حالیکه وزارت بهداشت سروکارشان با جسم انسان‌هاست.

دومین نکته‌ای که می‌خواهم در چارچوب رویکرد Positive بگویم این است که در جلسه قبل مطرح شد که منطقه‌ای شدن چندین صاحب پیدا کرد.

سومین نکته فرایند سیاست‌گذاری است؛ اینکه این یک سیاست از بالا به پایین و دستوری است و من فکر می‌کنم که این فرایند سیاست‌گذاری مشارکتی نیست.

ما فرایند سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیریمان نیز تاکنون اشکال داشته است. به نظر من وزارت علوم به لحاظ کارشناسی ضعیف است. باید هر سند سیاست عمومی در اختیار کانون‌های تفکر از جمله

مؤسسه و انجمن‌های تخصصی رسانده شود نظر آنها و نظر ذینفعان گرفته شود.

پس به لحاظ آنچه که هست من فکر می‌کنم تا وقتی که فصل الخطاب علم نیست و تا وقتی که در واقع ما هراس داریم از اینکه دانشگاه را بالغ بدانیم مطمئن باشید که طرح منطقه‌بندی من از الان

پیش‌بینی می‌کنم طرحی صوری و شکلی خواهد بود و ماهیتاً تغییری در نظام آموزش عالی ایران صورت نخواهد گرفت.

به لحاظ Normative؛ یعنی آنچه که باید باشد من می‌خواهم مفهوم حکمرانی شبکه‌ای را مطرح کنم که در چارچوب حکمرانی شبکه‌ای (Network Governance) می‌شود امیدی به منطقه‌ای

شدن داشت که هدفش این است که شما در تصمیم‌گیریهایتان پایدار عمل کنید یعنی سیستم تصمیم‌گیری مشارکتی به تصمیم‌گیری پایدار بیانجامد. حکمرانی شبکه‌ای دربرگیرنده تعداد زیادی از فعالان و کنشگران با وابستگی متقابل که برای تولید کالا یا خدمات مشخصی با یکدیگر در تعامل هستند. حکمرانی شبکه‌ای تکررگراست و مبتنی بر مذاکره بوده و تصمیم‌گیری پایدار را مورد توجه قرار می‌دهد. حکمرانی شبکه‌ای، توزیع دانش اکتسابی و تمرکززدایی از حل مسئله decentralized

problem solving و مبتنی بر راه حل‌های جمعی collective solutions است با هدف افزایش کارایی و اثربخشی مد نظر است. حکمرانی شبکه‌ای درصدد کاهش بروکراسی و قراردادهای رسمی است. حکمرانی شبکه‌ای دخالت دادن کل جامعه‌ی مدنی به عبارتی در تصمیم‌گیری‌ها است و شامل بخش رسمی و بخش غیر رسمی می‌شود

و این بسیار مهم است؛ به عبارتی این طور نیست که در منطقه‌ای شدن فقط دانشگاه‌ها را ببینید، بلکه باید جامعه مدنی و انجمن‌های تخصصی به نوعی در منطقه‌ای شدن دیده شوند.



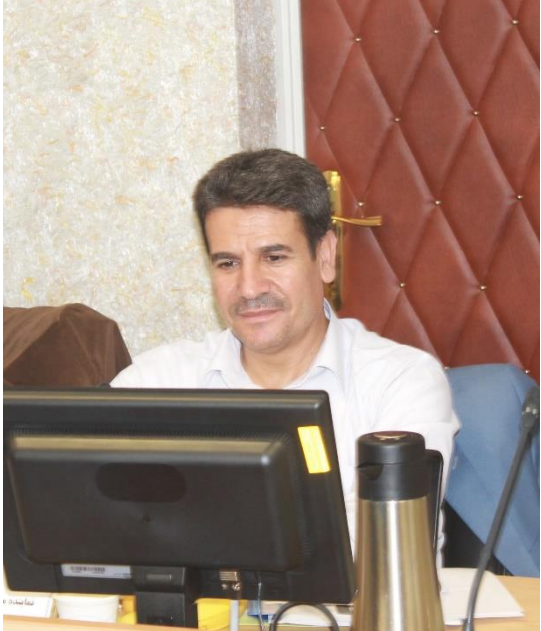
**دکتر یزدان ابراهیمی، عضو هیات علمی موسسه**



به نام خدا خدمت شما عرض کنم واقعیتش این است که اگر طور دیگری بخواهیم به قضیه نگاه کنیم من فکر می‌کنم که ایران یک کشور منحصر به فرد و یونیک است، یعنی رفتارها و سیاست‌ها و نوع حکومتی متفاوت با سایر کشورها است و به همین ترتیب وقتی که وارد نظام آموزش عالی می‌شویم، نظام آموزش عالی آن هم یونیک است، یعنی شما می‌بینید که یک بخش دولتی داریم که در واقع خودش باز به دو بخش پزشکی و غیر پزشکی تقسیم می‌شود. در پزشکی و غیر پزشکی هر کدام رفتاری متفاوتی دارند. در رشته‌های فنی و مهندسی، علوم انسانی و سایر رشته‌ها نیز هر کدام در واقع رفتارهای متفاوتی را مشاهده می‌کنید. در واقع این کشور منحصر به فرد است، و نمیتوان ادعا کرد این کشور متمرکز است یا غیرمتمرکز. زمانی که گفته می‌شود، متمرکز است، باید همه از یک جا فرماندهی شوند، ولی وقتی که می‌آییم در نظام آموزشی عالی و حتی در بخش‌های دیگر می‌بینیم حاکمیت متمرکز را هم شاهد نیستیم. شاید به همین خاطر در بخش‌های مختلف رفتارهای متفاوت و متناقضی اتفاق می‌افتد. الان در دولت بخش پزشکی و غیر پزشکی جدا شده، هزار دلیل آوردند که به این شکل باشد بهتر است، اما ببینید در همین کشور، دانشگاه آزاد هر دو بخش پزشکی و غیرپزشکی را با هم دارد و با یک سیاست اداره می‌شود و نزدیک چهل درصد از آموزش عالی را که در اختیار دولت نیست را در برمیگیرد.

هر بخش از آموزش عالی برای خودش رفتار متفاوتی دارد و این رفتار براساس اصول خاصی شکل نگرفته است. به همین خاطر در مورد آینده پژوهی در ایران یک مقدار مردد هستیم. P آنگاه Q در کشورهای دیگر هست، اما این P در ایران بعدش یک علامت سؤال باید گذاشت. آیا Q یا M یا N. P آنگاه Q در بخش‌های مختلف در نظام آموزش عالی ما جواب‌های مختلفی می‌دهد. الان می‌بینید در علوم پزشکی منطقه بندی می‌کند، من مطمئن هستم همین سیاست در آموزش عالی در بخش دولتی یک نوع جواب می‌دهد و در غیر دولتی جواب دیگری می‌دهد. بنابراین، متأسفانه من فکر می‌کنم که یک ادبیات جدیدی را باید کارشناسان و در واقع عالمان بیافرینند یعنی بگویند حالا این رفتار، رفتاری است غیر علمی و غیر منطقی و غیر عقلایی. چرا که ما در واقع به نظر می‌رسد که با این رفتارها همواره به قهقرا می‌رویم و مشکل داریم در هر حال رفتارها قابل پیش بینی نیست. به همین خاطر است که می‌بینیم که وزیر علوم ما پزشک است، ایشان قبلاً وزیر وزارت بهداشت بوده، رفتار ایشان در هر دو سازمان به نظر شما یکی بوده است؟ همین الان در واقع من از خانم دکتر چنگیز پرسیدم آقای در وزیر بهداشت می‌آید برای این که روانشناسی بالینی را به وزارت بهداشت ملحق کند می‌آید نامه می‌نویسد و در واقع رئیس جمهور امضاء می‌کند و دستور می‌دهد. دو وزارتخانه در یک دولت نمی‌توانند با هم توافق کنند که چه رشته‌هایی داشته باشد و چه رشته‌هایی نداشته باشند. بنابراین من معتقد هستم این سیاستی که اتخاذ شده قابل پیش بینی نیست که چه اتفاقی در نظام آموزش عالی دولتی و غیردولتی ما می‌افتد. ما باید این سیاست را اتخاذ کنیم و بنشینیم ببینیم چه اتفاقی می‌افتد. بنابراین، خیلی مطمئن نمی‌شود قضاوت کرد که آیا این سیاست درست است یا نیست.

**دکتر سید محسن موسوی، مشاور معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه فرهنگیان**



در دانشگاه فرهنگیان، سطح بندی تشکیلات، بصورت واحد یا مرکز، پردیس، مدیریت امور پردیس‌های استان و سازمان مرکزی دانشگاه است و در این دانشگاه تقریباً برخی از فعالیت‌ها و برنامه‌ها و مأموریت‌هایی که معاونت‌ها دارند این‌ها را سطح بندی کردیم و به اصطلاح واگذاری اختیارات را به استان‌ها انجام دادیم. در دانشگاه فرهنگیان یک ستاد مرکزی وجود دارد که مستقر در تهران می‌باشد و در سطح استان‌ها ما قبلاً مراکز تربیت معلم را داشتیم که همگی در یک سطح بودند و در سال ۱۳۸۶ با تاسیس مجتمع آموزش عالی پیامبر اعظم مراکز تربیت معلم کشور زیر نظر این مجتمع ساماندهی شدند. یک مرکز معین در استان‌ها برای آنها تعریف شد و مجموعه مراکز تربیت معلم‌های یک استان با هماهنگی مرکز معین فعالیت می‌نمودند و در این الگو بقیه مراکز هم سطح بودند و در سطح کشور نیز مناطق دهگانه پیش بینی شده بود که برای آن منطقه یک دبیر از میان روسای معین‌های استان‌های زیر مجموعه توسط روسای آن منطقه انتخاب و دبیرخانه‌ای مشخص می‌شد. هر منطقه مسائلی مشترک خود را با یکدیگر طرح نموده و پس از بحث راه حل‌های مشترکی برای موضوعات مشترک آن منطقه به توافق می‌رسیدند ولی پس از تاسیس دانشگاه فرهنگیان در دو سه سال اخیر تقریباً ساختار جدیدی پیش بینی شد و در هر استان پردیس‌هایی تحت عنوان پردیس خواهران و پردیس برادران پیش بینی گردید و مراکزی که دخترانه بودند زیر نظر پردیس دختران و مراکزی که پسرانه بودند زیر نظر پردیس پسران قرار گرفتند. بعد از مدتی باز هم بین پردیس دختران و پسران این مسئله مطرح بود که کدامیک معین شوند و مسئولیت در استان به کدام یک از آنها داده شود. بنابراین، یک برنامه‌ی دیگری تحت عنوان مدیریت امور پردیس‌های استان تعریف شد، البته هر یک از این پردیس‌ها در برخی از استان‌هایی که بیش از یک مرکز هم جنس داشتند

خودشان دارای زیر مجموعه ای هستند و به اصطلاح مراکز قبلی زیر نظر این پردیس ها فعالیت می کنند ، این ها زیر مجموعه مدیریت استان قرار گرفتند و تقسیم بندی به صورت منطقه ای هم پیش بینی شده است که در حال حاضر مناطق دهگانه آموزشی وجود دارد. البته در هر ده تا منطقه دبیرخانه داریم. هماهنگی های منطقه ای در آنجا انجام می شود. منطقه بندی در مجموعه دانشگاه فرهنگیان کمی با الگوی وزارت علوم متفاوت است. چون بستگی به تعداد مراکزی دارد. مثلاً تهران خود سه تا مرکز دارد. این منطقه بندی در دانشگاه فرهنگیان با قبل (مجتمع آموزش عالی پیامبر اعظم) خیلی تفاوت ندارد.

بر اساس فراوانی مراکز، ده منطقه منظور شده و از میان آنها یکی به عنوان دبیر منطقه تعیین شده ، و دبیرخانه در آن استان واقع می شود. با توجه به اینکه این کار تازه شروع شده است نقاط ضعف و قوت آن خیلی مشخص نشده است.

ولی در عین حال من فکر می کنم که اگر واقعاً و درست صورت بگیرد شاید سرعت در کارها و فعالیت ها بهتر شود، همچنین برای موضوعات مشترک راه حل های مشترکی ارایه خواهد شد و مواردی مثل اینها می تواند نقاط قوت این طرح باشد. اما چون دانشگاه فرهنگیان هم به عنوان یکی از زیر نظام های وزارت علوم باید منظور شود و چون خودش یک دانشگاه بزرگی است و سیاست های آموزشی و دانشجویی ما از طریق وزارت علوم اعلام و اجرا می شود باید در این طرح لحاظ شود شاید بتوان از الگوی مناطق در آن به عنوان الگو در وزارت علوم نیز استفاده کرد.

تنوع دانشگاه ها یکی از مواردی است که واقعاً این برنامه را تحت تاثیر قرار می دهد و مقداری در آن محدودیت ایجاد می کند ما علاوه بر دانشگاه فرهنگیان ، دانشگاه فنی و حرفه ای را داریم که مشابه دانشگاه فرهنگیان است یعنی، قبلاً با هم زیر نظر مجتمع آموزش عالی پیامبر اعظم بودند با تشکیل دانشگاه فرهنگیان این دانشگاه ( دانشگاه فنی و حرفه ای ) منفک شده و به عنوان دانشگاه مستقل تاسیس گردیده است. دانشگاه پیام نور و دانشگاه علمی کاربردی نیز داریم این ها همه یک تنوعی در برنامه ایجاد می کنند یک مقداری سختی کار به نظر من در این قسمت است که اگر ما منطقه بندی می کنیم هر کدام از این ها یک سری سیاست های خاص درونی خودشان را دارند که با هم دیگر متفاوت است این ها را باید حتماً در کار منظور نموده و دیده شود. اگر دوستانی از دانشگاه های پیام نور و فنی حرفه ای و علمی کاربردی اینجا حضور داشتند می توانستند توضیحات بیشتری راجع به مجموعه های خودشان در جلسه ارائه نمایند.

#### دکتر مریم حسینی، عضو هیأت علمی و مدیر گروه نوآوری برنامه درسی و آموزشی



سلام عرض می کنم و تشکر می کنیم از مهمانان عزیز که از راه دور و نزدیک تشریف آوردند. اگر راستش را بخواهید نظر من این است که منطقه ای شدن و مفاهیمی مثل تمرکز زدایی و استقلال دانشگاه همه ی این ها مفاهیم خیلی خوبی اند، خیلی شیک اند و ایده آل هستند، ولی این که چقدر شدنی هستند و این که حالا اگر وزارت بهداشت توانسته است آن را اعمال کند آیا می تواند در وزارت علوم هم باشد؟ وزارت علوم ما آنقدر مظلوم واقع شده است که آقای دکتر میرنیا به درستی می فرمایند: مؤسسه مقصر است. مؤسسه در سطحی که شما از بیرون می بینید مقصر است ولی واقعاً مقصر نیست، چرا مقصر نیست؟ برای این که مؤسسه کار تحقیقی انجام می دهد یا همه ی کارها را انجام می دهد اما در یک سطح بالاتر وزارتخانه و بعد مجلس و مجمع تشخیص مصلحت نظام همه ی آن چیزی می شود که کاملاً متضاد آنچه که مؤسسه تعریف کرده است. پس بنابراین، شاید دیگران فکر کنند این مؤسسه که بنا به گفته خیلی از مهمانانی که آمدند اینجا نشستند ، اینجا مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی است چنانچه شما پژوهش و برنامه ریزی نمی کنید پس چه کاری انجام می دهید این کارها را مؤسسه انجام می دهد ولی چه کسی به حرف مؤسسه گوش می دهد، مگر کسی به حرف وزارتخانه گوش می دهد.

ما اصلاً وزارت بهداشت را با وزارت علوم مقایسه نکنیم، وزارت بهداشت یک وزیر دارد که آقای رئیس جمهور در ابتدای ریاست جمهوری ایشان را تعیین کرده

، سرچایش از اول نشسته و به کارهایش ادامه می دهد ، آیا در مورد وزارتخانه ما چنین بوده است ؟ در طول یک سال سه تا وزیر عوض شده ؟ چرا؟

من فکر می کنم وزارت بهداشت با تمام احترامی که من برای دوستان وزارت بهداشتی و پزشکان خوبمان قائل هستم آن ها با بدن انسان ها سرو کار دارند، بیشتر هم کارشان مهارتی است اما در وزارت علوم بیشتر با فکر آدم ها برای دموکراتیک شدن جامعه سروکار دارند. وزارت بهداشت در رشته خودشان خیلی خوب کار می کنند، ولی وزارت علوم وقتی در یک سال چند تا وزیر عوض می کند و بعد وزیری را می گذارند که از جنس خودش نیست و صرفاً برای این که این دوره سپری شود، آیا منطقه ای شدن با توجه به ویژگی هایی که در کشور ما از قبیل بحث های بومی و زبانی وجود دارد، شدنی است؟ هر کس نغمه و ساز خودش را می زند، ما چگونه می توانیم همین منطقه ای را که الان دوستان ما تشریف دارند که تقریباً به لحاظ زبانی و فرهنگی خیلی هم همگن است ؛ یکدست کنیم باز می بینیم در اینجا هم خیلی تفاوت است یک استان گلستانی که قبلاً جز مازندران بوده خیلی متفاوت با استان گیلان. من نمی دانم واقعاً چگونه، البته خیلی خوبه که این زمزمه ها گفته شود به نظر من آن چیزی که باید تغییر کند. احساس تعارض است که بدتر از خود تعارض است ولی این بیم بلا، که می گویند: افزون ز چه ترسیم که در عین بلاسیم» این بیم بلا در ما آنقدر وحشتناک است. وزارت علمی ها که اگر غرق آن شویم از کجا مطمئن باشیم از این که هستیم بدتر نشویم.

در اینجا قانون واقعاً متکی به فرد است چگونه ما می توانیم مطمئن باشیم که در دوره بعدی نمی آیند این سیاست منطقه ای شدن و این همه زحمت و کار پژوهش و کارهای فکری که شده را یکسره از بین نبرند !!

من واقعاً مثل آقای دکتر ابراهیمی اعتقاد دارم که ما واقعاً یونیک هستیم ما در نوع خودمان بی نظیریم، من اصلاً اعتقادی به این چیزها منطقه‌ای شدن ندارم واقعاً من هم احساس می‌کنم این‌ها برای این است که صرفاً طرح بحثی شده باشد، البته برای انباشت دانش خوب است ما خیلی وقت است که بگوییم در این دور زمره‌هایی برای منطقه‌ای شدن شده است اگر می‌خواهند بروند پیشینه‌ی آن را بررسی کنند سی، چهل سال دیگر که الان خیلی هم معتقدیم که این حرف‌ها حرف‌های جدیدی نیست. شما یک استان خراسان را در نظر بگیرید ه وقتی خواستند به سه تا خراسان تقسیم شود با چه مشکلاتی روبرو شد. واقعاً در یک استان وقتی بودجه می‌آید مرکز استان اگر آن طرف استان باشد استان‌های غربی بیچاره و بدبخت هستند چون واقعاً بودجه تا وسط استان می‌رسد به بقیه نمی‌رسد.

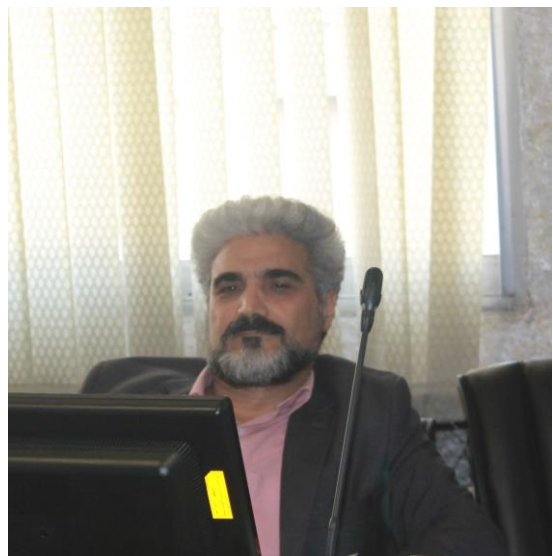
من آدم بدبینی نیستم ولی واقعاً می‌خواهم بگویم اگر باید گفت اصلاً نه این که این حرف‌ها زده نشود، باشد خیلی شیک و خوب هم هست، ولی اگر باید گفته شود به یک سرانجامی برسد در نهایت تصمیمی برای آن گرفته شود خیلی با احتیاط باید حرکت کرد. من می‌بینم در وزارت بهداشت یک نکته‌اش برای من جالب بود خیلی گام به گام شروع کرده است. حالا یا گام به گام یا به صورت مطالعه مقدماتی روی یکی از این مناطق کار کنیم که آیا واقعاً می‌شود منطقه‌ای شدن را در آن‌ها اجرا کرد و این نکته را باید توجه داشته باشیم که تهران را متفاوت از سایر استان‌ها ببینیم. یک استان دیگری که هم پراکندگی جغرافیایی دارد و هم پراکندگی بومی دارد یعنی، استان‌هایی را من الان دیدم ترک، کرد، لر سه تایی با هم بودند آیا واقعاً آن سه استان می‌توانند به همدلی و هم‌زبانی برسند. در این رابطه پیشنهاداتی دارم که امیدوارم راهگشا باشد.

- ۱- با توجه به تفاوتی که بین ماموریت‌های وزارت علوم و وزارت بهداشت وجود دارد ایجاد هم‌زبانی و همدلی برای مساله‌ای مثل وبا، فلج اطفال و... زودتر از بحث استقلال دانشگاه‌ها، تمرکز زدایی و... شدنی است. از این رو به تفاوت ماموریت و ماهیت تخصص توجه شود.
- ۲- کشور ما دارای تنوع فرهنگی، زبانی و قومیتی است و به سختی می‌توان برخی مواقع آنها را با هم متحد و در یک منطقه دید. به قول دیوید هیوم تنوع مهم‌تر از تکرار است.
- ۳- به دلیل ارشدیت و سابقه دار بودن برخی از دانشگاه‌ها نسبت به برخی دیگر که در فایل پنل راجع به آن بحث و گفتگو شد، امکان پذیرفتن و زیر چتر رفتن دانشگاه‌های باسابقه در کنار دانشگاه‌های کمتر سابقه دار مشکل‌آفرین است.
- ۴- برای انباشت دانش در خصوص منطقه‌ای شدن آموزش عالی، گذاشتن چنین پیل‌هایی می‌تواند به سمت تحقق هدف می‌تواند مفید باشد
- ۵- در آخر از همه البته مهم‌تر از آنچه پیشتر گفته شد، اگر بر چنین تصمیمی دست اندرکاران پیل و یا سیاست‌گذاران آموزش عالی بر آن مصردن لطفاً به صورت پایلوت اشتباه شود به طوری که ابتدا یکی از مناطق از همان مناطق چندگانه اجرا شود تا بتوان سنجشی عملی و واقعی از میزان هم‌گرایی و همدلی به دست آورد.

**دکتر یعقوب انتظاری، عضو هیات علمی موسسه**

منطقه‌ای شدن بیشتر یک بحث فراملی است. منطقه خاورمیانه چند تا کشور در این منطقه یک قراردادهایی را امضاء می‌کنند یا قوانینی را تصویب می‌کنند که با هم در بخش آموزش عالی به صورت طرح‌های دانشجویی و استاد مبادله شود. این بحثی که به نظرم اینجا مطرح شد و هدف پیل بیشتر منطقه‌ای بندی در سطح ملی است. بنابراین، به نظرم عنوان پیل مناسب نیست بگوییم. منطقه‌ای شدن، وقتی که می‌گوییم شدن یک چیز خودکار به صورت خودکار این کار انجام می‌شود. ولی منطقه‌ای کردن یعنی، یک چیز ارادی یک فردی یا سازمانی از بالا بخواهد این کار را انجام دهد پس بهتر است عنوان این پیل را بگذاریم منطقه بندی. حالا این سؤال مطرح است:

- ۱- چرا منطقه بندی، چه مزایایی دارد؟ مگر استان‌ها چه مشکلاتی دارند که منطقه بندی کنند؟ ۲- آیا به توسعه بیشتر کمک می‌کند؟
- ۳- آیا به اثر بخشی آموزش عالی بیشتر کمک می‌کند؟
- ۴- آیا به کارآیی آموزش عالی بیشتر کمک می‌کند؟
- ۵- آیا به عدالت اجتماعی بهتر کمک می‌کند؟ چه کاری می‌کند؟
- ۶- آیا ما کار عبثی را انجام می‌دهیم؟
- ۷- آیا به توسعه منطقه‌ای کمک می‌کند؟



۸- یابه توسعه محلی یا توسعه استانی کمک می‌کند؟

خوب با توجه به این که ما در رابطه با آینده می‌خواهیم بحث کنیم، بحث منطقه‌ای کردن‌ها بیشتر مربوط به گذشته است، ادبیات گذشته است ما می‌خواهیم امتداد بدهیم.

الان دیگر مهم این نیست، که دانشگاه‌ها می‌توانند چه رابطه‌ای با هم داشته باشند یا در یک مکان جغرافیایی قرار بگیرند. الان مهم این است که چگونه صنعت، کشاورزی، خانواده‌ها، جوامع مدنی این‌ها چگونه می‌توانند با هم دیگر و در کنار دانشگاه در کنار مؤسسات پژوهشی در کنار پارک‌های علم و فن آوری چگونه می‌توانند یک اکوسیستم یادگیری و نوآوری را تشکیل دهند؟ الان مسئله، در سطح جهان این است که ما چگونه بتوانیم یک اکوسیستمی را طراحی کنیم که بتوانیم در یادگیری و توسعه، نوآوری و در نهایت توسعه ملی کمک کنیم یا به توسعه یک منطقه یا استان کمک کنیم؟ الان اصلاً بحث این نیست، که ما چند دانشگاه را در کنار هم قرار دهیم با هم دیگر مدیریت کنیم بعد یک قوانینی مشخص برای آن در نظر بگیریم. مهم این است الان صنعت با دانشگاه چگونه می‌تواند هم‌زیستی داشته باشد، تجربه زیستی مشترکی به دست بیاورند و راحت بتوانند سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی و سرمایه فرهنگی را توسعه دهند. به نظرم ما بایستی به جای این که برویم به طرف منطقه‌ای بندی برویم،



به سمت ساخت اکوسیستم های یادگیری و نوآوری که عمدتاً در سطح جهان امروزه بر محور دانشگاه انجام می شود که اگر بر محور دانشگاه انجام نشود اصلاً نوآوری، یادگیری شکل نمی گیرد.

حالا نکته ای که در آخر می خواستم عرض کنم اینکه، کارهایی که وزارت بهداشت انجام دادند بیشتر ساختار اکوسیستم‌هایی بوده، فرض کنید با توجه به این که اصلاً آن متقاضی وزارت بهداشت در داخل خودش است و مصرف کننده آن که در تعامل دائمی با آن دارد ... بیمارستان در کنار دانشگاه است این ها خود به خود یک اکوسیستم هایی نه قوی ولی اکوسیستم هایی را ایجاد کرده اند ...

### دکتر رضا منیعی، معاون پژوهشی موسسه



سؤال های بنده از خانم دکتر این است که:

- ۱- چقدر از اجرایی این موضوع احساس رضایت دارند؟
- ۲- کل ذی نفعان هم ستاد وزارت، هم دانشگاه ها، هم دانشجویان، چقدر احساس رضایت دارند؟
- ۳- آیا در این زمینه پیمایشی صورت گرفته است؟
- ۴- چقدر از دو، سه سالی که موضوع را پیگیری می کنند احساس رضایت دارند.
- ۵- و این که نکته ای هم که اشاره شد، ما در یک کشور و یک فرهنگ هستیم اگر مسائل و مشکلاتی داریم در واقع در بین همه ی ما یکسان است. سبک های مدیریتی ما تقریباً یکسان است ولی چرا در وزارت بهداشت این اراده وجود داشت و دارد انجام می شود ولی در وزارت علوم به قول دوستان این اراده وجود ندارد.
- ۶- آیا دلیل موفقیت وزارت بهداشت کوچکی و تنوع کمتر آن نیست؟

#### چنگیز

آقای دکتر منیعی فرمودند که پیامد این کار فکر می کنید چیست؟ ما اصلاً مباحث مالی را به این قضیه گره نزدیم، چون وقتی که شما می خواهید تغییر ایجاد کنید، نباید سراغ حساسیت هایی بروید که این حساسیت ها ممکن است همان اول کار تغییر را دچار مشکل و حتی متوقف کند. اگر می گفتند مکانیزم توزیع اعتبارات دانشگاهها از کانال دانشگاه مرکزی منطقه شود، دقیقاً پاشنه ی آشیل بحث منطقه ای شدن بود، ولی از آن طرف بحث توزیع اعتبارات افزوده در مناطق شکل گرفت.

اگر گفته می شد بودجه شما باید بیاید در دانشگاه مادر تصویب شود، خوب مسلماً شروع ایجاد رقابت و تعارض و مقابله بود. این است که بحث ما دقیقاً این بود، عرض کردم یک عرصه ای پیش بیاید دانشگاه هایی که یاد گرفته بودند از هم دیگر سبقت بگیرند و پیشرفت خود را در سبقت گرفتن می دیدند و در این مسیر دانشگاه های کوچک تر هم همیشه فکر می کردند که ناکام می مانند و این احساس ناکامی باعث یک احساس دشمنی هم نسبت به دانشگاه بزرگ تر می شد، سعی کردیم که این صحنه به یک محیط یادگیری برای دوستی که «این در واقع هدف بود» تبدیل شود.

به خاطر همین فرآیندهای تخصیص بودجه، دادن اعتبارات کماکان مثل قبل است. شاید اگر حالا این فدرالیسم آموزشی دانشگاهی شکل بگیرد و شاید سال های دیگر این اتفاق بیافتد. ولی اصلاً برنامه وزارت بهداشت این نیست. و این که حالا از نظر ارتقاء آموزش نتیجه ای داشته یا نه، بله ما معتقدیم این ارتقاء آموزشی اتفاق می افتد. مثلاً در بحث آزمون ها چند تا رویکرد دارد:

- اگر آزمون در سطح ملی برگزار شود: خوب طبیعتاً شما آدم هایی را که دعوت می کنید طرح سؤال کنند یک جمعیت محدودی هستند.

- وقتی می گوئیم دانشگاهی برگزار شود: میزان مشارکت خیلی بیشتر خواهد بود. در واقع تفویض اختیار باید داد،

یکی از اساتید هم فرمودند: که طرح مناطق آمایشی برای آموزش عالی، بحث انحرافی نسبت به استقلال دانشگاه ها است. ببینید زمانی که دانشگاه هایی که کل تعداد اعضای هیئت علمی آن حالا چه به صورت مشروع یا نامشروع دانشگاه شده یا دانشکده علوم پزشکی شده یا هر دانشکده مستقلی که شما اسم آن را بگذارید کل هیئت علمی آن پانزده نفر است. آیا می شود برایش بحث استقلال مطرح کرد؟ آیا آن معیارهایی که شما می خواهید استاندارد یک دانشکده یا دانشگاه را دارد که بگویید می خواهید مستقل اش کنید. ولی وقتی که این ها را با هم تحت یک خوشه منطقه ای قرار دهید و اجازه دهید در کنار هم به صورت یک کل به آن ها هویت جدیدی بدهیم این ها کم کم رشد می کنند کم کم به هم کمک می کنند. بنابراین، اتفاقاً اگر بخواهیم بحث استقلال دانشگاه مطرح کنیم استقلال دانشگاهها از مسیر منطقه آمایشی قابل اجراست. در غیر این صورت، چون لاجرم مجبور بودیم در یک استان به دانشگاه هایی که کف استاندارد و استقلال دارد اجازه عملکرد مستقل بدهید و به چند دانشگاه که استاندارد لازم را ندارند، اجازه استقلال ندهید. این چند دستگی را در وزارتخانه تشدید خواهد کرد. یعنی، شما در یک استان یک دانشگاه مستقل و خود مختار میشناسید و به دانشگاههای دیگر اعلام می کنید که شما باید زیر نظر وزارتخانه باشید. یعنی وزارتخانه به N تعداد دانشکده و دانشگاه هایی که برای مستقل شدن کف استاندارد را ندارند وصل خواهد شد و می دانیم که بستن این ها جواب نمی دهد، حتی اگر به زعم برخی همکاران معتقد باشیم که برخی از این موسسات فرزندان ناخواسته آموزش عالی اند، نمی توان این فرزندان ناخواسته را به راحتی از حق حیات محروم کرد. الان دانشگاه ها و دانشکده های علوم پزشکی همین وضعیت را دارند، در وزارت علوم هم همین طور شاید حالا به شکل شدیدی تر است. بنابراین، ما معتقدیم رویکرد منطقه ای ارتقای آموزشی ایجاد می کند، ولی وقتی شما از یک دانشگاه یا دانشکده کوچک صحبت می کنید که ده تا هیئت علمی ندارد، دو نفر را بفرستید سؤال ملی طرح کنند، این کمک می کند کم کم در ارتباطات از لاک خودشان بیرون می آیند و رشد می کنند. این واقعیتی که در مورد ارتقاء آموزشی ما معتقدیم به تدریج این اتفاق خواهد افتاد.

- در مورد سطوح مدیریتی، در حال حاضر یک سطح مدیریتی اضافه کردیم، یعنی مکاتباتی با رئیس منطقه داریم به این مضمون که شما بروید نظر خواهی کنید نتیجه را به ما بدهید. ممکن است تصور شود که اضافه شدن این سطح سبب کندی کارها و طولانی شدن فرآیندها می شود. فرض بفرمایید این سطح وجود نداشته باشد، باید تک به

تک این دانشگاهها با وزارتخانه ارتباط داشته باشند، اگر بخواهیم تک به تک ارتباط برقرار کنیم کار را سخت می کند، اما با رویکرد منطقه ای، پردازش امور در سطح مناطق سبب پخته تر شدن فرآیند ها می شود.

همچنین از تجربه دانشگاه های بزرگتر و از توان هیئت علمی جوانی که در دانشگاه های کوچک تر شروع به کار کردند که یک سری آمدهای تازه نفس و تازه فارغ التحصیل اند که ممکن است فقط از آن ها خواسته شود که تدریس کنند برای هم افزایی استفاده می شود. استفاده از تجربه بزرگ ترها و انرژی جوان ترها به رشد منطقه کمک می کند. مثلاً، فرض کنید در یک منطقه آمایشی دانشگاه فسا را داشتیم، دانشگاه خیلی بزرگی نیست ولی، طرح هایی را در تعامل با شیراز دارد انجام می دهد که یک سری مأموریت هایی را شیراز اصلاً به فسا محول کرده. یعنی، رسماً رئیس دانشگاه شیراز می گوید این کار را قرار است دانشگاه فسا انجام دهد.. این یعنی استفاده بهینه و هم افزایی و جلوگیری از بی انگیزه شدن جوان ترهایی که الان به عنوان یک نیروی تازه نفس و پرانرژی و اما نه چندان باتجربه در دانشگاه کوچک دارند کار می کنند.

- در مورد ناهمسانی منطقه بندی ها و متولیان مرزبندی می توان گفت منطقه بندی باید به صورت همسان باشد و چه بهتر این مناطق حتی بین وزارت علوم و وزارت بهداشت و حتی وزارت کشور کم یک شکل پیدا کند. واقعیت این است که کشور ما کشور بزرگی است و این رویه ارتباط متمرکز و عمودی وزارتخانه ها با کل کشور خیلی پایایی نخواهد داشت. یعنی، اگر بخواهیم آینده را در نظر بگیریم باید به فکر این باشیم که ناچاریم به سمت یک نوع فدرالیسم که تفویض اختیار بدهیم، حرکت کنیم. چه بهتر این مناطق را کمک کنیم بالاخره اگر قرار است تغییر در دراز مدت اتفاق بیافتد این را باید از دانشگاه ها شروع کنند و وزارتخانه هایی که درگیر آموزش عالی هستند شروع کنند و کم کم بقیه را دنبال خود بکشند.

- بحث مشارکتی نبودن سیاستگذاری: در مورد سند سیاستی که در سال ۱۳۹۴ نهایتاً تصویب شد حدود شش سال قبل تهیه شده بود و مرتب از دیگران نظرخواهی می شد و نهایتاً به تصویب رسید. پیش نویس آیین نامه ها هم به همین شکل صورت گرفت و حالا دیگر یک عده مشاور خوب داریم و به شوراها منطقه می فرستیم که در منطقه بحث کنند و نتیجه را به ما بگویند و این باعث می شود خیلی از کارها پخته تر شود.

- نکته دیگری که در خصوص تفاوت بحث پزشکی و غیر پزشکی مطرح شد این تفاوت مربوط به زمینه است. وقتی که زمینه های مجموعه ما متفاوت باشد یک سیاست واحد در دو زمینه متفاوت، نتیجه متفاوتی می دهد و فکر می کنم رسالت مؤسسه ی پژوهش و برنامه ریزی این است که بررسی کنند ببینند در زمینه وزارت علوم چگونه می شود عمل کرد. مثلاً، یکی از چیزهایی که در سندمان داشتیم ساختار ماتریسی برای مناطق بود یعنی پیش بینی کرده بودیم مناطق تشکیل می شود:

- دانشگاه با تیپ یک با مأموریت بین المللی.

- دانشگاه با تیپ دو با مأموریت استانی- منطقه ای.

- دانشگاه با تیپ سه با دانشکده مأموریت به اصطلاح در حد شهرستان و محل دارند.

بعد پیش بینی شده بود که در عین تعلق به یک منطقه آمایشی، دانشگاه های همسطح از مناطق مختلف نیز کنسرسیومهایی تشکیل دهند.

البته در حال حاضر عملاً این کار در برخی موارد صورت گرفته شده است. مثلاً روسای دانشکده های پزشکی بزرگ ما یک مجمع دارند، این دانشکده های بزرگ رشته های تخصصی و فوق تخصصی متعدد دارند، چون اندازه بزرگی دارند لذا مشکلات خاص خودشان را دارند. اینها خودشان یک سری دستورالعمل، آیین نامه مسائل را برای کل کشور آماده می کنند نه تا دانشکده هستند.

**انتظاری**

در سیاست های منطقه ای که وزارت علوم دارد، دانشگاه آزاد را شما چگونه کنترل می کنید؟

**چنگیز**

در خصوص کنترل و بحث اعتبار بخشی دانشگاه آزاد مثلاً، ما استانداردهای رشته ها را اعلام کرده ایم، از دانشگاه آزاد می خواهیم که ارزیابی را انجام بدهد و بعد هم ارزیابان بیرونی را می فرستیم، منتهی به عنوان یک دانشگاه در منطقه آمایشی در نظر گرفته نشده است. حالا چرا این کار را نکردیم به خاطر این که میزان توسعه واحدهای دانشگاه آزاد در دانشکده های پزشکی، داروسازی و دندانپزشکی با رشته های دیگر خیلی متفاوت است.. تعداد کل دانشکده های پزشکی دانشگاه آزاد ۱۴ تا و واحدهای داروسازی سه، چهار تا بیشتر نیست، و طبق برنامه مجموعه ما با آنها برخورد می شود. ولی، به اصطلاح وضعیتش در مورد وزارت علوم متفاوت است، با توجه به تفاوت کارکردی، تعداد غیرانتفاعی هایی که در وزارت علوم و وزارت بهداشت خیلی متفاوت است. در وزارت بهداشت فقط یک مؤسسه غیر انتفاعی بنام وارستان مشهد تحت پوشش هست که آن هم فقط کارشناسی تربیت می کند. شما ممکن است متفاوت ببینید و شاید راه حل آن ساختار ماتریسی باشد، شما هم منطقه ای فکر کنید هم سطح ها و هم یک سری گروه های کارکردی جداگانه برای شان بگذارید.

**انتظاری**

نه می خواهم ببینم در سیاست منطقه بندی شما دانشگاه آزاد چه جایگاهی دارد؟

**چنگیز**

ببینید باید مشخص کنیم اصلاً با دانشگاه آزاد چکار داریم، چون بر اساس کاری که داریم از دانشگاه آزاد دعوت می کنیم. دانشگاه آزاد به لحاظ اداری و مالی که کاملاً مستقل است کاری که با ما دارد، بحث نظارت بر برنامه ها است، گرفتن مجوزها و اعلام ظرفیت دانشجویی. این ها باید همان گونه که در وزارت علوم دارد تصویب می شود در وزارت بهداشت تصویب شود. حالا نظارت بر واحدهای دانشگاه آزاد را ما به طریقی در منطقه آمایشی دیدیم. یعنی اگر دانشکده ی پزشکی آزاد کرمان را ما می خواهیم نظارتی بر روی آن داشته باشیم به جای این که عمودی از وزارتخانه همه کار را انجام بدهیم، یک قسمت را به منطقه ی کرمان می سپاریم. توجه می فرمایید ولی این که بگوییم شما هم عضو این منطقه هستید باید در جلسه شرکت کنید، این دیگر به ما ربطی ندارد. مثلاً برنامه های تحول وزارت بهداشت با دانشگاه علوم پزشکی وزارت بهداشت ربطی به دانشگاه آزاد ندارد، اما آزمون صلاحیت بالینی اش ربط دارد. بنابراین، بر حسب عنوان کاری که هست ما تکلیف اش را روشن می کنیم. قرار نیست این ها زیر مجموعه وزارت بهداشت باشند.

**انتظاری**

در واقع دو نوع تقسیم بندی دارید یکی تقسیم بندی منطقه ای، یکی سطح بندی. آیا این دو جزء دانشگاه برتر می شوند؟

**چنگیز**

نه . فعلا فقط دانشکده های پزشکی حسب سطح و محدوده فعالیتشان و به صورت داوطلبانه مجمع تشکیل داده‌اند.

**انتظاری**

آیا این دو با هم متناقض نیستند.

**چنگیز**

خیر. دانشکده‌ها ماتریسی عمل می کنند یعنی، دانشکده های پزشکی تیپ یک، یک عملکرد خاص دارند، اینها در منطقه کارشان را انجام می دهند، کارهایی که در قالب منطقه باید انجام دهند، انجام می دهند ولی، یک سری مشکلات ویژه دارند. یک گروه Functional است. ببینید تشکیلات و دبیرخانه تعریف نکردند، بین خودشان یک اساسنامه ای را تعریف کردند، چرخشی هر بار در یکی از دانشکده ها جلسه تشکیل می دهند. این ها بازوهای مشورتی وزارتخانه هستند به جای این که وزارتخانه به آنها بگوید شما بیایید، ما از شما راجع به موضوعی مشورت می خواهیم، آیین نامه های دستگیری را می نویسند، آیین نامه ی ارتقاء را بازنگری کردند و ... کارهای حرفه ای و تخصصی را به عنوان بازوهای مشورتی خوب وزارتخانه هستند و وزارتخانه نیز از آن ها حمایت و تشکر می کند.

**انتظاری**

حالا این منطقه بندی شما چه کمکی به توسعه سلامت در مناطق مختلف در سطح ملی می کند؟

**چنگیز**

دقیقاً به توسعه سلامت. اتفاقاً خیلی خوب کمک می کند حتی قبل از این که این منطقه بندی را ...

**انتظاری**

خیر. این که خیلی خوب کمک می کند بحث دیگری است، شاخص سلامت را از چند به چند ارتقاء داده است در سطح جهانی رتبه ی چند است؟

**چنگیز**

شاخص های سلامت به این سادگی ها تغییر نمی کند. مثلاً اگر یکی از شاخصهای سلامت که میزان مرگ و میر مادران باردار است را در نظر بگیریم، مثلاً اگر بخواهیم عدد دو را به یک برسائیم، کلی باید اقدامات انجام دهیم. زمانی با واکسیناسیون یک دفعه شاخص های مرتبط با مرگ و میر کم شد. اما وقتی عامل اصلی مرگ و میر بیماریهای غیر واگیر و سوانح است، این شاخصها خیلی تدریجی تغییر می کند.

نکته دیگر این که در مسائل بهداشت و درمان قبلاً هم به نوعی منطقه بندی داشتیم یعنی، یک سری از خدمات اتفاقاً در همین منطقه بندی انجام می شد. یک سری از خدمات به اصطلاح بسیار گران قیمت است و در مناطق تعریف می شود که الان در منطقه جایابی می شوند. مثلاً برای یکی سری مناطق نیاز به دستگاههایی داریم و بر اساس آن نیازها دانشگاه واجد این امکانات مکلف است به کل منطقه سرویس بدهند. مثل آزمایشگاههای مرکزی یعنی، الان مثلاً غذا و دارو آمده است آزمایشگاه رفرنس غذا و دارو را در مناطق تعریف کرده است. البته اگر اصفهان مرکز منطقه ای آمایشی هفتم است، اصلاً به این معنا نیست همه ی این امکانات در اصفهان متمرکز شود. این را رؤسای دانشگاههای علوم پزشکی منطقه با توجه به وضعیت جغرافیایی، جاده ها، جمعیت، امکانات جنبی با هم توافق می کنند. مثلاً اگر فرض کنید آزمایشگاه غذا و داروی رفرنس می خواهیم کاشان بهتر باشد یا اصفهان. یا اگر مثلاً فرض کنید دانشگاه طب سنتی در منطقه می خواهیم یزد باشد یا کاشان باشد با اصفهان توافق می کنیم. مثلاً در طب سنتی توافق شد که در یزد باید راه اندازی شود.

اینها یک تقسیم مأموریتی می شود، بحث بهداشت و بحث درمان و دارو و غذا هم در همین مناطق جایابی شده است این می تواند ما را در توزیع نیرو، در معین تعریف کردن بیمارستان ها، کمک کند یا فرض بفرمایید اگر در حادثه ای خدای نکرده یک بلای بزرگ در یکی از مناطق اتفاق بیافتد، نه تنها در سطح مناطق در سطح کشور هم تعریف شده است که اگر یک اتفاقی بیفتد بیمارستان معین این منطقه کیست؟ و اگر در منطقه اتفاق بیافتد کدام منطقه قرار است معین این منطقه باشد؟ بلافاصله تخلیه بیمارارن یا مجروحین و آسیب دیدگان انجام شود.

**انتظاری**

اصلاً ما یک نمایه ی سلامت جهانی داریم برای تمام کشورهای دنیا سالیانه محاسبه می شود.

**چنگیز**

منطقه جنوب شرق، که شامل کرمان و سیستان و بلوچستان که مرکز دبیرخانه آن کرمان می باشد. دانشگاه های تحت پوشش آنها کرمان، بم، جیرفت، رفسنجان، زابل، زاهدان و ایرانشهر و یک تعدادی دانشکده ی علوم پزشکی.

**انتظاری**

این را پاسخ ندادید این را گذشتم ببیند شما فرض کنید استان سیستان و بلوچستان، دانشگاه زابل جزء کدام منطقه است؟

**چنگیز**

منطقه جنوب شرق، که شامل کرمان و سیستان و بلوچستان که مرکز دبیرخانه آن کرمان می باشد. دانشگاه های تحت پوشش آنها کرمان، بم، جیرفت، رفسنجان، زابل، زاهدان و ایرانشهر و یک تعدادی دانشکده ی علوم پزشکی.

**انتظاری**

ببینید الان در سیستان و بلوچستان فلج اطفال مشکل است ولی، در این منطقه که تصمیم گیری می شود بیشتر گرایش پیدا می کند فرض کنید طرف کرمان ...

**چنگیز**

توزیع امکانات بهداشتی درمانی اصلاً این طوری نیست که زیر نظر و به دستور دانشگاه علوم پزشکی کرمان باشد. نقشه بیماری های عفونی در معاونت بهداشتی و سیستم بهداشت کشور کاملاً مشخص است. یعنی هر مورد فلج حاد شل را Registry System برای آن داریم. در سیستان و بلوچستان علت اشکال این است واکسیناسیون حتی دو سه بار کشوری واکسیناسیون فراگیر فلج اطفال انجام شده، ما دیگر تقریباً هیچ مورد فلج حاد شلی از داخل کشور نداریم منتهی ویروس فلج اطفال از طریق مدفوع دفع می شود و اگر کسی واکسینه نشده باشد و فلج گرفته باشد یا آلوده به ویروس شده باشد این از طریق مدفوع اش می تواند بقیه افراد را آلوده کند. مشکل در حال حاضر در مناطق مرزی به خصوص مرز پاکستان و افغانستان و دیگر کشورهای هم جوار است که فلج اطفال ریشه کن نشده است، مشکل از داخل استان نیست، بلکه در مناطق مرزی است به خاطر تردهایی که بین دو طرف مرز انجام میشود. این اصلاً ربطی به توزیع امکانات توسط کرمان ندارد.

### انتظاری

این از نظر شاخص سلامت استان سیستان یکی از استان هایی است که شاخص سلامت بسیار پایینی دارد. اگر استانی بود شما تلاش می کردید شاخص سلامت آن را توسعه بدهید.

### چنگیز

شاخص های سلامتی اصلاً استانی است شاخص سلامت منطقه ای نیست.

### انتظاری

می خواهم اثر بخشی این منطقه بندی شما را بدانم چه اثر بخشی دارد؟

### چنگیز

اثر بخشی منطقه بندی این است که وقتی که کرمان متولی شده است، یک برنامه ی برآورد نیاز تک تک شهرهای منطقه ی آمایشی را به نیروهای مختلف با کمک دانشگاههای منطقه انجام داده است...

### انتظاری

این مسئله را خود استان مگر نمی توانسته انجام دهد.

### چنگیز

اصلاً کرمان نیامده برای آنجا انجام دهد، آن ها با هم نشستند فکر کردند. کرمان هم این کار را نمی کرد ولی وقتی که به منطقه مأموریت دادند که بنشینند برآورد نمایند، یک سری متخصصینی را که سیستان و بلوچستان نیاز دارد و دانشگاه زاهدان امکان تربیتش را ندارد، حتی به استان های دیگر مأموریت می دهند مثلاً، یکی از پیامدهایش بوده است که برآورد نیرو انجام شده است. یک زمانی ما متولی برنامه ریزی نکردن هستیم، دیگر جایی نمی خواهد، مسئولیتی نمی خواهد. یک موقع ما فکر می کنیم وضع موجود وضع خوبی نیست، گزینه ی بهتری دارید ولی این که صرفاً بگوییم این گزینه این اشکال ها و این نقدها را دارد و گزینه بهتری هم نداریم یا گزینه های فضایی بدهیم. رشته ی من پزشکی است اما کارشناسی ارشدم را آموزش خواندم یک جوری بین دو رشته ای دارم کار می کنم، مشکلی که ما داریم یعنی، چیزی که در وزارت بهداشت حاکم است عمل گرایی است یعنی تا ابد نمی نشینیم روی هر موضوعی مدام بحث فلسفی کنیم. یک مقدار مطالعه و بررسی کرده و تست می کنیم. کما این که بیماری که دل درد حاد دارد و روده اش در حال پاره شدن است، اگر جراح به طور وسواسی فکر کند که اگر الان چاقو بگذارم چه می شود، نکند شریان اش پاره شود، نکند ... ممکن است هر چیزی به ذهن پزشک خطور کند تا اینکه بیمار بدون دریافت هیچ اقدامی فوت می کند.

### انتظاری

شما درباره ی نتایج این منطقه بندی مطالعه انجام داده اید؟

### چنگیز

سال ۱۳۹۳ اولین باری بود که معاونان آموزشی دانشگاهها در کارگروههای منطقه ای دور هم نشستند. چرا که در نشست های قبلی همه فقط با معاون آموزشی وزیر صحبت می کردند، اما با بحث آمایشی، زمینه ای فراهم شد تا آنها یک دفعه هم با هم حرف بزنند و از هم یاد بگیرند. اقدام ما در گام اول بیشتر یک اقدام فرهنگی بود.

### ابراهیمی

شما اصولاً به جای این که عدم تمرکز ایجاد کنید تمرکز ایجاد کرده اید، در هند و چین منطقه بندی در این کشورها چون وسیع است این منطقه بندی ها میتواند خوب باشد ولی در کشوری مثل ایران ...

### چنگیز

ایران خیلی وسیع است.

### ابراهیمی

یک کشوری مثل ایران نیاز به این منطقه بندی ندارد، شما فرضاً، استان سیستان و بلوچستان یک منطقه در نظر بگیرید و استان فارس را یک منطقه در نظر بگیرید هر کاری می خواهید انجام دهید همان جا انجام دهید لزومی ندارد که شما ده تا استان را دور هم جمع کنید و سیاست مشترکی را در آنها اعمال کنید هر منطقه ای بنا به مقتضیات خود باید در مورد خود تصمیم بگیرد.

### چنگیز

من توضیح دادم که context وزارت علوم با وزارت بهداشت متفاوت است .

### ابراهیمی

من اتفاقاً می گویم اصلاً کانتکس فعالیت نیست، context اصلاً متفاوت نیست. کانتکس فرهنگی یکی است کانتکس اقتصادی یکی است، آن ها فعالیت است، context نیست.

**چنگیز**

از نظر تعداد مؤسساتی که یک خوشه را تشکیل می دهند، تعداد مؤسساتی که مثلاً وابسته به وزارت بهداشت هستند در استان اصفهان یکی است، حالا ببینید شما در یک منطقه را تا استان اصفهان و کاشان وجود دارد، یا در استان یزد یک دانشگاه علوم پزشکی در یزد وجود دارد، حال بگوییم «دانشگاه علوم پزشکی یزد شما را از این پس یک منطقه می نامیم» این که اصلاً معنی ندارد. یعنی، بحث هم افزایی و گفتمان با هم و کار کردن کجا می رود ...  
 یک مطلب دیگر به هر حال شما فرمودید، ایران منحصر به فرد است ما منحصر به فرد هستیم خوب بالاخره مشکلات متفاوت، راه حل های متفاوت دارد. به هیچ عنوان نمی گوئیم الگوی وزارت بهداشت که عیناً آنجا انجام می شود؟

این که حالا چه پیشنهادی ... من یک چیز جالب برای شما بگویم، با سیستم ادغام یافته ی وزارت بهداشت من چند جا برای پرزنت رفتم، حالا مشاوره های WHO یکی از جاهایی بود که از بنده در دانشگاه تورنتو دعوت به عمل آمد و از ما خواستند که سیستم آموزش پزشکی ایران را به اصطلاح برای range دانشگاه پزشکی آنها پرزنت کنیم . ساختار به این گونه تقسیم می شود اینگونه دانشگاه ها درگیر خدمات هستند چون بحث پاسخگویی اجتماعی در پزشکی خیلی جدی است حالا اصلاً مسئولیت اجتماعی است، پاسخگویی اجتماعی نیست. در این بین یکی از حضار سوال پرسید که چه شد که شما توانستید این کار را انجام دهید، برای آنها این مهم نبود که چرا این کار را کردید؟

**انتظاری**

یعنی شما می فرمایید سیستم ما از سیستم آن ها موفق تر است.

**چنگیز**

سیستم ما به لحاظ ادغام یافتگی سیستم، در مقام تئوری و در مقام عملی در کارکرد عملی بهتر است.  
 و نکته آخر اینکه چقدر ذی نفعان احساس رضایت دارند، ابتدای کار دانشگاه ترس شدیدی داشتند چرا که معتقد بودند تا حالا با وزارتخانه ارتباط داشتند ولی از این به بعد دانشگاه که رقیب ما است باید با آنها روبرو شویم و مثلاً، وضع مان بدتر می شود و نگرانی های از قبیل اینکه از این به بعد اعتبار ما را می خورند این ها جلوی رشد ما را می گیرند، بعد چرا فلان دانشگاه مرکز منطقه باشد من نیاشم، ما دعواهایی داشتیم یعنی مثلاً فکر کنید شورای گسترش شاهد دعواهای که خیلی مؤدبانه و آکادمیک می بود. بین دو رئیس دانشگاه که یکی می گفت دانشنامه ی من بهتر است و آن یکی می گفت من بهترم. من باید رئیس منطقه باشم، ولی، این ها به تدریج حل شد یعنی، همان معاون آموزشی که مثلاً، وقتی به من زنگ می زد و تهدید می کرد که اگر خواستید منطقه ای کنید من هیئت علمی ام اعتصاب می کنند و به شدت مخالفت می کرد، الان که با او صحبت می کنم معتقد است که دیگر مشکلی ندارد و الان به این نتیجه رسیده است که می شود این مدلی کار کرد و بعد می شود از سود استفاده کرد.  
 اما این که شما بگویید دانشجویان چقدر احساس رضایت دارند دانشجویها به جز در مورد امتحانات به چیز دیگری درگیر نیستند یعنی، هنوز احساس نکرده اند. ولی در خصوص رزیدنت این نارضایتی وجود دارد...

- ولی این که چرا این اراده در وزارت بهداشت وجود داشته و در وزارت علوم این اراده وجود ندارد، وزارت بهداشت کلاً روحیه ی افرادش عمل گرایی است یعنی، بحث تئوریک صرف آن نمی کنیم. مطالعات تئوریک در بحث ممیزی هم داریم، تئوری پردازان ممیزی در وزارت علوم هستند یعنی، عملاً ممیزی مؤسسه در وزارت بهداشت انجام می شود، اینجا کاری انجام نشده است .  
 پیشنهاد من این است که کمی اقدام پژوهی فکر کنید من فکر می کنم در بحث منطقه ای واقعاً می شود به صورت یک اقدام پژوهی برخورد کرد.

**چنگیز**

بله . ما به تدریج این کار را می کنیم، بعضی مناطق واگذار شده است، یک فرآیند، توسعه ای است به میزانی که ظرفیت آن ایجاد می شود اختیار بیشتری داده می شود.

## ۲. نتیجه پل میز آینده پژوهی

### پیش نویس دستور العمل ایجاد شبکه ملی مناطق آموزش عالی کشور

**توضیح لازم:** این پیش‌نویس ابتدا در همایش معاونان آموزشی دانشگاه‌ها (سوم و چهارم شهریور ۹۵، نوشهر) ارائه و مورد بحث واقع شده است. اکنون برای بحث و مذاکره بیشتر به همه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی منعکس می‌شود تا دیدگاه‌ها و ملاحظات خود را بیان کنند.

#### مقدمه

با عنایت به فلسفه وجودی و اهداف تشکیل وزارت علوم، تحقیقات و فناوری که مأموریت اصلی آن انسجام بخشی به سیاستگذاری، حمایت و ارزیابی ملی نظام علمی در سطح کلان کشور است و نظر به تأکید قانون اهداف، وظایف و تشکیلات این وزارت، مصوب ۱۳۸۳/۵/۱۸ مجلس شورای اسلامی بر استقلال دانشگاه‌ها و مشارکت آنها در سیاستگذاری و پیشبرد اهداف آموزش عالی کشور از جمله در بند «و» ماده ۱ و بند «۱» بخش «ج» ماده دو در این قانون، و به استناد محکومات اسناد رسمی و مرجع کشوری مبنی بر تمرکز زدایی، رفع تصدی‌گری دولتی و جلب مشارکت نهادها و مناطق، مطابق اصول آمایش سرزمین (از جمله: سیاستهای کلان ابلاغی از سوی مقام رهبری در ۱۳۹۰، ماده ۷۷ قانون برنامه چهارم و مواد ۱۸۱ تا ۱۸۴ قانون برنامه پنجم)، دستور العمل شبکه ملی مناطق آموزش عالی کشور، پیرو «آیین‌نامه شورای معاونان آموزشی مناطق دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی» (مصوب و ابلاغی شماره معاونت وقت آموزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ۲/۱۵۵۰۷۸ تاریخ ۹۳/۸/۲۵) به عنوان مأخذ سیاستی عالی تدوین و تصویب می‌شود.

از این به بعد در این دستور العمل، برای اختصار به جای «دستور العمل شبکه ملی مناطق آموزش عالی کشور»، «دستور العمل»، و به جای «شبکه ملی آموزش عالی کشور»، «شبکه» گفته می‌شود.

#### ماده ۱. الگوی دستور العمل

برای الگوی سازماندهی این شبکه، به جای سناریوی کاملاً غیر متمرکز، خوشبینانه و غیر واقع بینانه که با بافت اجتماعی و شرایط سرزمینی و فرهنگ و قوانین و اسناد مرجع کنونی سازگار نیست و نیز به جای مدل شبه بورکراتیک شبکه، از مدل منظومه‌ای شبکه بر مبنای مطالعات صورت گرفته، استفاده شده است.

#### ماده ۲. اصل استقلال دانشگاهی

تشکیل شبکه و فعالیت آن و نقش‌هایی که در آن عهده گرفته می‌شود از جمله نقش شوراهای منطقه‌ای و دانشگاه‌های معین مناطق آموزش عالی کشور، در هیچ شرایطی نمی‌تواند و نباید ناقض و یا حتی جایگزین استقلال دانشگاهی مصرح در قانون وزارت، قانون برنامه چهارم و برنامه پنجم و اختیارات و مسئولیت‌های تام هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در کشور باشد. فلسفه وجودی و مشروعیت «شبکه» در هر حال موکول به رعایت و تقویت و تکمیل اهداف استقلال دانشگاهی است.

#### ماده ۳. تدوین و تصویب مشارکتی و تعاملی دستور العمل

بررسی و حک و اصلاح و تدوین نهایی این دستور العمل، در نشست سالانه معاونان آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی انجام می‌شود و سپس برای اطمینان بیشتر با انعکاس به همه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی از آنها جهت اصلاحات و ویرایش‌های لازم مخصوصاً با هدف واقع‌بینانه بودن، قابلیت اجرایی و نتایج مفید، نظرخواهی به عمل می‌آید.

#### تبصره ۱.

معاون آموزشی وزیر عتف پس از تشکیل نشست‌های مشورتی با رؤسای برخی دانشگاه‌ها و خبره‌های موضوع و تعدادی از مدیران و ذی‌نفعان ستادی و دانشگاهی و نتایج نظرخواهی از دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی دستور العمل شبکه را نهایی می‌کند.

#### تبصره ۲.

نشست سالانه معاونان آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کار بررسی، حک و اصلاح و تدوین نهایی این دستور العمل را برعهده خواهد داشت و نیز برای اطمینان از قابلیت اجرایی و نتایج مفید عملی در جهت تفویض اختیار ساختاری به صورت کارآمد از دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی نظرخواهی می‌شود.

#### ماده ۴. اهداف شبکه

۱. زمینه سازی برای هماهنگی، انسجام، هم افزایی، یکپارچگی و سامان بندی مندی آموزش عالی در سطح کلی از طریق مشارکت همه مناطق

- کشور و دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی واقع در این مناطق در هدف گذاری ها و سیاستگذاری ها و برنامه ریزی آموزش عالی
۲. افزایش سطح کمی و کیفی مشارکت مؤثر، همکاری و تعاملات سه جانبه دانشگاه، دولت و ذی نفعان اجتماعی اقتصادی آموزش عالی (بخش های صنعت، بازار کار، کشاورزی، محیط زیست، فرهنگی، اجتماعی و...)
  ۳. تفویض اختیارات به صورت ساختاری و نهادینه شده و افزایش استقلال و خود تنظیمی در مناطق برای میدان یافتن نوآوری ها و خلاقیت ها و ابتکارات درون جوش از پایین
  ۴. تحکیم استقلال دانشگاه‌ها و تقویت هیئت‌های امنا با همکاریهای میان دانشگاهی
  ۵. حرکت در جهت عدالت آموزش عالی و توازن سرزمینی و توسعه پایدار آن
  ۶. ارتقای سطح اثر بخشی سیاستگذاری و تصمیم‌گیری در آموزش عالی
  ۷. نهادمند شدن امکان اشتراک مساعی ملی برای حل مسائل و مشکلات آموزش عالی و افزایش پاسخگویی اجتماعی آن
  ۸. نقش شبکه ملی دانشگاه‌ها در هم افزایی ملی دولت و دانشگاه‌ها و جامعه
  ۹. نقش شبکه به عنوان تصمیم ساز و گشودن دریچه‌های سیاستگذاری برای توسعه علمی کشور
  ۱۰. سامان یابی آموزش عالی و همه زیر نظامهای آن و نهادینه شدن امر اعتبار سنجی و تضمین کیفیت
  ۱۱. بهره‌گیری از ظرفیت‌های منطقه‌ای و افزایش سطح بهره‌وری و اثر بخشی ملی و شاخص توازن و پایداری، کیفیت و تعالی
  ۱۲. نگاه جهانی به آموزش عالی و تعاملات و همکاری های بین المللی دانشگاه‌ها با عطف توجه به مقتضیات و منافع ملی و مشارکت های منطقه ای و اولویت ها و ظرفیتها و تنوعات مناطق مختلف این سرزمین بزرگ

**تبصره:** تفویض اختیاری ساختاری و موضوع اختیارات در این شبکه با هدف برقراری توازن و هماهنگی در سطوح منطقه ای و ملی صورت خواهد گرفت.

#### ماده ۵. مناطق آموزش عالی

شبکه ملی آموزش عالی کشور در مناطق ده گانه دانشگاهی تشکیل می‌شود. مناطق ده گانه آموزش عالی با توجه به موقعیت جغرافیایی، ویژگیهای قومی، فرهنگی، اجتماعی و ظرفیت‌های مختلف اقتصادی، منطقه‌ای و ملاحظات کشوری به شرح زیر تقسیم‌بندی شده‌اند:

مناطق ۱۰ گانه دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی

منطقه	استان های تحت پوشش	دبیرخانه منطقه ای (پیشنهاد اولیه آزمایشی)
۱	تهران - البرز	دانشگاه تهران
۲	گیلان - مازندران - گلستان	دانشگاه نوشیروانی بابل
۳	آذربایجان شرقی - آذربایجان غربی - ادبیل - زنجان	دانشگاه تبریز
۴	همدان - قزوین - قم - مرکزی	دانشگاه بوعلی سینای همدان
۵	کرمانشاه - کردستان - ایلام - لرستان	دانشگاه رازی کرمانشاه
۶	اصفهان - یزد - چهارمحال بختیاری	دانشگاه اصفهان
۷	فارس - بوشهر - کهگیلویه و بویر احمد -	دانشگاه شیراز
۸	کرمان - سیستان و بلوچستان - هرمزگان	دانشگاه شهید باهنر کرمان
۹	خراسان رضوی - خراسان شمالی - خراسان جنوبی - سمنان	دانشگاه فردوسی مشهد
۱۰	خوزستان	دانشگاه شهید چمران اهواز

مأخذ: معاونت اداری، مالی و مدیریت منابع وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ۱۳۹۴ و نامه شماره ۲/۲۵۱۱۹۹۸، تاریخ ۹۴/۱۱/۲۵ معاونت آموزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

**تبصره:** در صورتی که مخاطرات اجرای یکباره در کل منطقه در مطالعات امکان سنجی و کارشناسی، نامعقول و غیر موجه ارزیابی بشود می‌توان یکی از مناطق را برحسب آمادگی‌های کافی برای اجرای آزمایشی (پایلوت ملی) در نیمه دوم سال ۹۵ در نظر گرفت و بر مبنای ارزیابی تکوینی آن، از سال ۹۶ با توجه به نتایج پایلوت و حکم و اصلاح لازم، شبکه را در همه مناطق ده گانه فعال کرد.

#### ماده ۶. ساختار و ارکان مسئولیتی

شبکه، مسئولیت مشترک ملی در آموزش عالی است و اصل در آن برهیز از هرگونه دیوانسالاری (بورکراتیزه شدن) و پیچ و خم های اداری و مقررات افزایی و تشکیلات سازی زاید اتلاف کننده منابع مادی و انسانی است. اما برای هماهنگی بیشتر و تسهیلگری، ارکان مسئولیتی آن به شرح زیر می‌باشد:

- یک. شورای مرکزی مناطق آموزش عالی کشور (ودبیرخانه ملی)
- دو. اجلاس سالانه معاونان آموزشی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی عضو شبکه
- سه. شورای منطقه‌ای آموزش عالی در مناطق ده گانه ( ودبیر خانه منطقه ای )

**یک. شورای مرکزی مناطق آموزش عالی کشور (ودبیرخانه ملی)**

«شورای مرکزی مناطق آموزش عالی کشور» متشکل از دبیران مناطق آموزش عالی و چند دانشگاه برتر در سطح کشوری با حضور مقام وزارتی، معاونان و مدیران ذی ربط وزارت عتف به علاوه مدیرانی از سایر دستگاه های حاکمیتی ومدیریت وبرنامه ریزی مرتبط با آموزش عالی در کشور شبکه ملی آموزش عالی کشور را در جهت تحقق کامل شبکه‌ای نیرومند و اثر بخش راهبری کند. آیین‌نامه اجرای این شورا بعد از تصویب این دستور العمل تدوین وتصویب می شود.

**تبصره ۲.** دبیرخانه ملی شورای مرکزی در معاونت آموزشی وزارت عتف و زیر نظر معاون آموزشی (به عنوان دبیر دبیر خانه ملی) تشکیل می‌شود. نقش دبیرخانه ای ملی شورای مرکزی مناطق آموزش عالی کشور، تسهیل‌گری شبکه، حمایت از آن، مستند سازی، اطلاع رسانی وتعاملات اجرایی خصوصا با دبیرخانه های منطقه ای و ارزیابی عالی عملکرد شبکه در جهت تحقق اهداف تعریف شده و پیگیری ها وهماهنگی ها و مدیریت تعاملات است. آیین‌نامه اجرایی دبیرخانه ضمن تأکید بر تبدیل نشدن آن به یک دیوانسالاری دست وپاگیر دانشگاهها و مناطق و به عنوان تسهیلگر وهماهنگ کننده بعد از تصویب دستور العمل تنظیم می شود.

**دو. اجلاس سالانه معاونان آموزشی دانشگاهها ومؤسسات آموزش عالی عضو شبکه**

این اجلاس همه ساله با حضور معاونان آموزشی دانشگاهها در یکی از دانشگاههای مناطق کشور به عنوان میزبان دوره ای برگزار می‌شود و مهم‌ترین سیاستها و چارچوب‌های عمل و آیین‌نامه‌های اجرایی برای پیشبرد و اثر بخشی شبکه در طول یک سال به علاوه اصول و سیاستهای اجرایی اشاعه فرهنگ برنامه ریزی و مدیریت مبتنی بر خود تنظیمی منطقه ای در این اجلاس به تصویب می رسد. دستور گذاری برای این اجلاس و مدیریت و پیگیری تشکیل آن توسط شورای مرکزی انجام می شود و امور پشتیبانی ومستند سازی واطلاع رسانی آن با دبیرخانه ملی شبکه است.

کارگروه‌های مختلفی در اثنای سال توسط شبکه برای دستور گذاری مباحث این اجلاس از طریق دبیرخانه‌های منطقه‌ای و ملی تشکیل می‌شوند و فعالیت می‌کنند. اجلاس می تواند بر مبنای نتایج مطالعات آینده پژوهی، محل مباحث و نگاه های آینده نگر آموزش عالی ایران باشد

**سه. شوراهای منطقه‌ای آموزش عالی / مناطق ده گانه**

این شورا ها در هر یک از مناطق ده گانه با عضویت همه معاونان آموزشی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی آن منطقه تشکیل می‌شود. زمان تشکیل این شورا ها ترجیحا بهتر است با زمان تشکیل «شوراهای رؤسا ومعاونان ومدیران منطقه»<sup>۱</sup> موزون بشود تا اثر بخشی وهم افزایی بیشتری داشته باشد .

مسئولیت منطقه‌ای شبکه ملی آموزش عالی کشور با شوراهای منطقه‌ای آموزش عالی است که توسط معاونان آموزشی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی آن منطقه راهبری می‌شود و نقش هماهنگ کننده در هر منطقه با یکی از برترین دانشگاههای حائز شرایط و مورد توافق منتخب در منطقه به عنوان دانشگاه‌های معین مناطق (نقاط کانونی) است. دانشگاه معین منطقه ومعاون آموزشی آن مسئولیت هماهنگی ومدیریت تعاملات ومباحثات ومصوبات و گزارش دهی و پیگیری مصوبات شورای آن منطقه را بر عهده دارد

**تبصره ۱.** مسئولیت تشکیل هر دبیرخانه منطقه‌ای با شورای منطقه ای و نقش هماهنگی اجرایی آن با معاون آموزشی دانشگاه معین منطقه به عنوان دبیر منطقه آموزش عالی است.

**تبصره ۲.** نقش دانشگاه معین منطقه، امتیاز ثابتی برای یک دانشگاه (هر چند هم برترین یا بزرگ ترین دانشگاه کشور یا منطقه باشد) نیست. بلکه مسئولیت سنگین منطقه ای و ملی است که یکی از دانشگاه‌های معتبر و واجد صلاحیت‌های لازم بر مبنای توافق رضایت بخش در میان همه دانشگاهها ومؤسسات آموزش عالی منطقه در مجمع منطقه ای با رأی اکثریت برعهده می‌گیرد و در دوره های چند ساله (حداقل دو ساله) به صورت گردشی قابل تغییر است (انتخاب مجدد دوره مسئولیتی با رضایت اعضای شورای منطقه ای بلامانع است). در آیین‌نامه‌های اجرایی این دستور العمل جزئیات این موضوع وسایر تفصیلات، تعیین می‌شود.

**تبصره ۳.** نشست های سالانه معاونان آموزشی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، رسالت اشاعه تفکر تمرکززدایی و تفویض اختیارات ساختاری، فرهنگ سازی و متحقق سازی و اجرایی سازی این دستور العمل و تشکیل شبکه ملی آموزش عالی در مناطق ده گانه دانشگاهی را خصوصا تا زمانی که هنوز شبکه و ارکان آن مستقر نشده اند، برعهده دارد این دستور العمل پس از بررسی های کارشناسی ونظر سنجی های لازم در تاریخ ..... به تصویب رسید و آیین‌نامه های اجرایی و تفصیلات و جزئیات مرتبط با آن از طریق ارکان شبکه تهیه و تصویب و اجرا خواهد شد.

<sup>۱</sup> به شرح مندرج در آیین نامه اجرایی شوراهای مناطق ، معاونت اداری ، مالی ، مدیریت منابع وزارت علوم، تحقیقات و فناوری(دی ماه ۱۳۹۴)