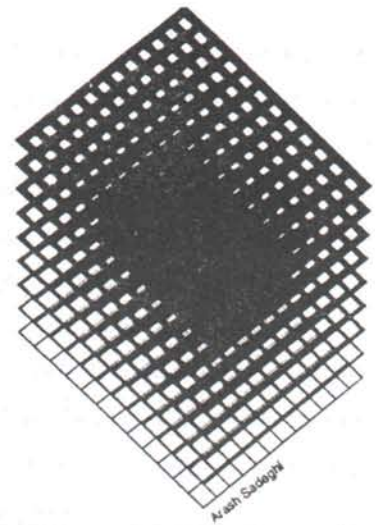


مدیریت اعضای هیأت علمی دانشگاهها



مدیریت اعضای هیأت علمی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، از مقولات مهمی است که اتخاذ هر نوع راهبردی را به ناچار خطیر جلوه می‌سازد. نحوه به کارگیری اعضای هیأت علمی دانشگاهها، سازوکارهای موجود در این خصوص، نوع مدیریت حاکم بر عملکرد دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی - متمرکز، نیمه متمرکز یا غیر متمرکز - به طور مستقیم بر نحوه تدریس، آموزش و پژوهش استادان دانشگاهها تأثیر خواهد گذاشت. این امر، دستکم از دو نظر حایز اهمیت فراوان است: اول برای کمک به خود اعضای هیأت علمی در بالا بردن سطح کیفیت فعالیت‌های خود و دوم، کمک به مدیران دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی در تصمیم‌گیری‌های درست‌تر در خصوص عملکرد اعضای هیأت علمی. بنابراین، چنانچه این پیش‌فرض را قبول داشته باشیم که هدف متعالی نظام دانشگاهی - و هر نوع نظام آموزشی دیگر - ارتقای کیفیت آموزشی آن است، بنابراین به قاعده درآوردن نظارت بر کار اعضای هیأت علمی دانشگاهها و استفاده از شاخصها و مؤلفه‌های مناسب در خصوص نحوه استفاده از توان و نیروی تخصصی استادان دانشگاهها، اهمیتی صدچندان می‌یابد. در همین زمینه، مدیریتهای کارآمد دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی را می‌توان از نوع مدیریتهایی محسوب کرد که در تعیین شرایط استخدام، روند مقررات حاکم بر نحوه عمل و آموزش استادان و حتی تصمیم‌گیری در خصوص توقف ادامه خدمت اعضای هیأت علمی به صورت سنجیده و کلان‌نگرانه عمل می‌کنند. به همین ترتیب است چگونگی استفاده از اعضای هیأت علمی تمام وقت، پاره‌وقت، قراردادی و غیره ...

این مقاله با تأکید بر این نکته اساسی که کارایی و کفایت استادان دانشگاه و اعضای هیأت علمی آن تأثیر مستقیمی بر اثر بخشی عملکرد یک دانشگاه دارد، نقش مدیریت دانشگاهها را در استفاده هر چه بهتر از تخصص اعضای هیأت علمی دانشگاهها و نظارت دقیق بر حقوق استادان، نحوه استخدام و کیفیت تدریس و پژوهش آنان، بنیادی می‌داند.

در این مقاله، ضمن تأکید بر این امر که فرایند بودجه‌بندی سالانه، راهبرد کلی مدیریت دانشگاههاست که در خصوص کنترل بهتر و نحوه استفاده از اعضای هیأت علمی اتخاذ شده است، اشاره دارد که این فرایند باید زمان تدریس، حجم کلاس، تدارکات و فضای آموزشی را نیز شامل شود تا ارزیابی کیفیت عملکرد اعضای هیأت علمی به طور دقیق تعیین شود. در این زمینه، تجربه مدیریت دانشگاهی کشورهای مختلف از جمله، بلژیک، استرالیا، هلند، انگلستان و ایالات متحده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته، راهبردهای در پیش گرفته شده از سوی مدیریت دانشگاههای این کشورها در خصوص ارزیابی و رسیدگی به وضعیت آموزش و تدریس اعضای هیأت علمی و نیز مسائل و مشکلات مربوط به نحوه استفاده از اعضای هیأت علمی، مورد بررسی قرار گرفته است. مجله شریف، امیدوار است مطالعه این مقاله، برای کلیه مدیران دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی کشور و نیز استادان و اعضای هیأت علمی دانشگاهها، مفید افتد و سرآغاز و فتح بابی باشد در خصوص نگرش نوین به مدیریت اعضای هیأت علمی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی کشور.

شریف

مقدمه

اثر بخشی یک دانشگاه به کارایی و کفایت استادان دانشگاه بویژه اعضای هیأت علمی آن بستگی دارد. با توجه به کاهش منابع و افزایش پذیرفته‌شدگان دانشگاهها، یکی از مهم‌ترین بخشهایی که ۸۰ درصد از کل بودجه مؤسسات آموزش عالی را به خود اختصاص می‌دهد، حقوق استادان و اعضای هیأت علمی دانشگاههاست. این رقم در کشورهای در حال توسعه به بیش از ۹۵ درصد می‌رسد. بیشتر استادان و اعضای هیأت علمی از مشکلات استخدامی، ابقای شغلی و کاهش ارزش حقیقی

دستمزدهای خود، رنج می‌برند.

مدیریت منابع انسانی را می‌توان شامل برنامه‌ریزی، استخدام، گزینش، ابقای شغلی، ارزیابی، کنترل به همراه بحث برای توافق در تعیین شرایط استخدام با یک مؤسسه یا یک شخص دانست. در عرصه مدیریت دانشگاهی، در بین دانشگاهها می‌توان تفاوت‌های فاحشی را مشاهده کرد. بعضی از دانشگاهها دارای استقلال عمل کامل (نظیر ایالات متحده و مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی) بوده و بعضی دیگر استقلال عمل کمتری (نظیر کشور انگلستان) دارند.

برخی دولتها نسبت به بعضی از دانشگاهها که هیچگونه استقلال عملی ندارند، شیوه مدیریت متمرکز را اعمال می‌کنند. در این نوع مدیریت، تعداد استادان و میزان دستمزدها ثابت نگاه داشته می‌شود. به علاوه، تعداد پستهای سازمانی و نسبت آنها در هر سطح مد توجه قرار می‌گیرد. دولت همچنین، اعضای هیأت علمی دانشگاهها را در درون خدمات کشوری ادغام کرده است - خدمات کشوری شامل کنترل، استخدام، ترفیع، انفصال از خدمت و بازنشستگی است.

پس از استخدام، مدیریت اعضای هیأت علمی و کنترل بر عملکرد آنها به رؤسای هر دانشکده سپرده می‌شود. نحوه به کارگیری این منبع بسیار با ارزش (اعضای هیأت علمی) به مدیریت رده پایین محول شده که مسؤلیت آنها به کنترل مؤثر و ارزیابی اعضای هیأت علمی محدود می‌شود. بخشهای اجرایی در دستگاههای دولتی یا دانشگاهی مسؤول تعیین نوع سازوکار هدایت‌کننده در دانشگاهها هستند. در گروه کشورهای ذکر شده در این مقاله، مدیریت ستادی از وظایف دانشگاهها محسوب می‌شود. این نوع مدیریت در تمامی مؤسسات آموزش عالی از سطوح اجرایی تا بخشهای علمی هر دانشگاه رواج یافته است. بررسیهای به عمل آمده در خصوص دانشگاههای جدید بریتانیا (دانشگاه صنعتی سابق) روشن ساخت که تعیین شرایط استخدام، روند مقررات و حتی اخراج اعضای هیأت علمی از وظایف مدیران عالی‌رتبه محسوب می‌شود و در عوض، استخدام و ارزیابی استادان از وظایف اصلی هر دانشکده است.^[۱] کمیته‌های کارگزینی در دانشگاه یا هر بخش از دانشکده‌ها در انتخاب و انتصاب افراد، در هر واحد دانشگاهی متناسب با وضعیت مالی و نیز تدریس در مقطع مورد نیاز، مختار هستند. فرایند بودجه‌بندی سالانه، راهبرد کلی است که برای کنترل بهینه و نحوه استفاده از اعضای هیأت علمی اتخاذ شده است. این فرایند متشکل از هزینه‌یابی برنامه‌ها در مراکز تعیین شده است.

در این فرایند، باید زمان تدریس، حجم کلاس، تدارکات و فضای آموزشی دقیقاً مورد تجزیه و تحلیل قرار بگیرد و هزینه آنها تعیین شود. بنابراین، هر نوع برنامه‌ای که با این موارد همخوانی نداشته باشد باید مورد بررسی جامع قرار گیرد. به مثالهای موردی درخصوص مباحث گفته شده در برخی کشورها اشاره می‌کنیم.

بلژیک

دانشگاه کاتولیک «لوون» از یک روش خاص در بخش هزینه، برای مدیریت ستادی بهره می‌گیرد. هر یک از دانشکده‌های این دانشگاه مقادیر خاصی از بودجه سالانه خود را به واحدهای حسابداری ارائه می‌کند. هر یک واحد بیانگر استخدام قراردادی (پیمانی) یک استادیار و دو استاد صاحب کرسی است. هر دانشکده باید برای ترفیعات اضافی،

هزینه‌ای را در نظر بگیرد که با کاهش تعداد پستهای سازمانی آن را تأمین می‌کند. اما در عین حال دانشکده در اختصاص اعتبارات پستهای سازمانی بدون استفاده، خرید تجهیزات، فضای آموزشی و غیره مختار است. مجموعه‌ای از هنجارهای پذیرفته شده در سطوح دولتی یا مراکز آموزش عالی با استفاده از شاخصهای زیر، در هدایت تبصره‌های آموزشی نقش مهمی دارند که عبارتند از:

* نسبت استاد به دانشجو (SSR)، حجم کلاس مطابق با مقررات؛

بررسیهای اخیر ثابت کرده است که دانشگاه در عین پر ازدحام بودن کلاسها قادر به حفظ کیفیت آموزشی خود، در رشته‌های علوم انسانی و بازرگانی خواهد بود. در عوض، در رشته‌های مهندسی و پزشکی کمیت نقش بسیار مهمی دارد.

* نسبت مطلوب زن و مرد در اعضای هیأت علمی؛

* مقدار حجم تدریس، پژوهش، مدیریت و خدمات بر مبنای سطح و جنسیت کارمندان تعیین می‌شود. به طور مثال، ممکن است یک استاد حدود ۳۵ درصد از وقت خود را صرف پژوهش و خدمات کند در حالی که یک رییس دانشگاه بیشتر وقت خود را، صرف رسیدگی به امور دانشگاه می‌کند.

از جمله تغییراتی که در نحوه استخدام استادان به وجود آمده، بستن قراردادهای پیمانی (۱ یا ۲ ساله) با اعضای هیأت علمی است. تعداد پستهای سازمانی در بین بخشهای دانشگاه یا دانشکده براساس افزایش یا کاهش تقاضا تغییر می‌یابد. هیچ‌یک از ادارات کارگزینی در بخشهای هر دانشکده به صورت دایم برقرار نیستند.^[۲]

در سالهای اخیر، تمایل به استفاده از مدیریت ستادی اثربخش، افزایش یافته است. در همین زمینه، مطالعاتی بر روی الگوهای نظیر الگوی فلیپس (phelps) انجام گرفته است^[۳] - الگوی فلیپس، ضرورت رعایت اعتدال در اختصاص حجم تدریس را متذکر می‌شود.

بخشهای سازمانی هر دانشکده، دارای خط مشی‌های مخصوص به خود بوده، نحوه استفاده آنها از نیروی انسانی مازاد، متفاوت است. روش دیگر، تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف تک تک اعضای هیأت علمی است با این هدف که با در دست داشتن اطلاعات کافی در زمینه نقاط قوت و نیازهای آنان برای توسعه شغلی یا بازنشستگی، مدیریتی بهینه راه ارائه کنند.^[۴]

مدیریت ستادی به اعضای هیأت علمی به عنوان یک سرمایه می‌نگرد که مؤسسات آموزش عالی، متضمن بیشترین بازده و سود از آنها هستند. برای نیل به این مهم باید افرادی کارداران مطابق با اهداف مورد نظر به کار گمارد و نسبت به استفاده مطلوب از اعضای هیأت علمی براساس کنترل، تجزیه و تحلیل و ابقای آنها جهت توسعه شغلی اطمینان داد و با استفاده از پاداش، انگیزه لازم را در آنها به وجود آورد.

کشور هلند در زمینه مدیریت ستادی تجربه چندانی ندارد و از این نظر با کشورهای خود نظم دیگر، دارای وجوه مشترکی است. هدف اصلی مدیریت ستادی، توجیه سریع و منطقی استادان است، درحالی که سیستمهای دیگر در توجیه استادان از روشهای تدریجی استفاده می‌کنند. از سال ۱۹۸۰ به بعد، بودجه سالانه دانشگاهها بین ۲ تا ۳ درصد کاهش نشان می‌دهد. واکنش دانشگاهها نسبت به کاهش بودجه، جایگزینی استادان بازنشسته نبود. دانشگاهها در این زمینه به یک الگوی برنامه‌ریزی ستادی جدید روی آوردند. به این معنی که کلیه برنامه‌های آموزشی براساس الگوهای خاصی که در بین بخشهای دانشگاه، مدارس و دانشگاههای مکاتبه‌ای وجود داشت، مجدداً سازماندهی شدند. پس از مشورت‌های بسیار، طرحی ارائه شد که در آن، تعداد پستهای ستادی ۱۰ درصد کاهش می‌یافت و تحت شرایط خاصی، نسبت دانشجوی به استاد ۵۰ درصد افزایش پیدا می‌کرد. به همین ترتیب، کارمندان مازاد بر نیاز، به مشاغل دولتی دیگر انتقال یافته و یا در بخشهای سازمانی دیگر و یا در دانشگاهها جذب شده و یا حتی بازنشسته نیز می‌شدند. [۵] هنجارهای کارگزینی به مجموعه‌ای اطلاق می‌شود که تمامی استادان، استادیاران و دانشیاران را به نسبت ۱:۵:۲ و ۵:۲ تقسیم کند.

در بسیاری از قراردادهای کنونی که مربوط به استادان جدیدالاستخدام است، کلمه صرفاً تدریس به تدریس همراه با پژوهش تبدیل شده است. بعد از سال ۱۹۹۰، در بودجه کشور هیچ بخشی به تضمین شغلی استادان اختصاص داده نشده است. هیچ‌گونه طرحی نسبت به بازنشستگی پیش از موعد مقرر در نظر گرفته نشده است و از اصل «اولین صادره از آخرین وارده» استفاده خواهد شد. این تنها خواست سیاسی بود که سازماندهی مجدد را امکانپذیر ساخت. [۶]

استرالیا

اقدامات دولت استرالیا در زمینه به سامان درآوردن دانشگاهها بسیار مؤثر بوده است. در خصوص به کارگیری سیستم جدید، توافقی به عمل آمد. در این سیستم جدید، سطح کارگزینی تا زمانی که حجم تدریس افزایش پیدا نکند، ثابت باقی خواهد ماند. حقوق استادان با حجم کاری آنها ارتباط مستقیم دارد و به ریسان دانشکده‌ها در زمینه نحوه کنترل

جدول ۱ - نسبت دانشجوی به استاد.

کشور	۱۹۸۰	۱۹۹۰
استرالیا	۱۴/۶	۱۷/۴
کانادا	۱۹	۲۲/۴
انگلستان	۹/۹	۱۵/۳

منبع: کتاب سال آمار یونسکو (۱۹۹۲).

اعضای هیأت علمی اختیار تام داده می‌شود. نتیجه به کارگیری این سیستم، کاهش سطح کارگزینی در بخشهای سازمانی بود. [۷]

مشکلاتی که دانشگاهها با آن مواجه هستند.

اقدامات فوق باعث بروز مشکلاتی شده است که آنها را باید بر مبنای مدیریت دانشگاهی مورد بحث و بررسی قرار داد:

الف) افزایش نسبت دانشجو به استاد؛ جدول شماره ۱ این نسبت را در سه کشور استرالیا، کانادا و انگلستان نشان می‌دهد. [۸]

ب) با افزایش سن اعضای هیأت علمی، نگرانیهایی نسبت به آینده تأمین استادان مورد نیاز از طریق استخدام به وجود آمده است که می‌تواند بر بازده پژوهش تأثیر بگذارد. تقریباً نیمی از اعضای هیأت علمی کشور استرالیا ۴۵ سال یا بیشتر دارند که این میزان، در سال ۱۹۸۰ تنها ۳۰ درصد از کل اعضای هیأت علمی استرالیا را تشکیل می‌داد. بعضی از مؤسسات آموزش عالی شرایط بسیار بدتری دارند.

ج) با افزایش نسبت دانشجو به استاد و کاهش حقوق استادان، شرایط کاری وضعیت بسیار نامطلوبی پیدا کرده است. به طور مثال، در کشور استرالیا، حقوق استادان دانشگاه از سال ۱۹۷۰ نسبت به مشاغل دیگر ۳۰ درصد کاهش یافته است که این میزان در کشور نیوزیلند به ۱۵ درصد می‌رسد.

کشور امریکا، در سال ۱۹۸۹ رشد حقوق استادان در مدت واقعی را متوقف کرد و میزان حقوق را ثابت نگاه داشت. حتی در بعضی از ایالات نظیر نیویورک و ماساچوست، حقوق استادان کاهش یافت. [۹]

در بسیاری از کشورها ترفیع در ایجاد یک محیط رقابتی، بسیار مؤثر می‌باشد؛ به علاوه مسؤلیت جواگویی به جامعه را افزایش می‌دهد و باعث کاهش امنیت شغلی می‌گردد. مشاغل صنعتی و تجاری در مقایسه با سایر مشاغل، طرفداران بیشتری دارند. کلیه دانشگاهها باید درصدد یافتن راههای نوینی برای کسب انواع خاص تخصصهای فنی باشند.

د) افزایش نسبت دانشجو به استاد (SSR) زمانی میسر است که تقاضا برای تدریس تخصص مورد نظر افزایش یافته و کیفیت آموزشی و فرآوری لازم حفظ گردد. کیفیت آموزشی عبارت است از توانایی در بهره‌برداری از فن‌آوری جدید برای ارزشیابی استادان و نیز اهدای پاداش به آنها برای ایجاد انگیزه لازم در عملکرد اعضای هیأت علمی. نگرانیهای به وجود آمده نسبت به کیفیت آموزشی باعث ارتباط تنگاتنگ بین صنعت و جامعه شده که می‌تواند تاثیر شگرفی بر کارکرد دانشگاهها در بسیاری از کشورها داشته باشد.

در مدیریت ستادی، مسؤلیتهای فراوانی وجود دارد. به کارگیری راهبردهای مختلف به دانشگاهها امکان می‌دهد تا با وجود محدودیتهای

جدید، موفق عمل کنند. لازم به ذکر است که در بسیاری از موارد، دولتها در قالب اختصاص بودجه‌های خاص یا تشکیل واحدهای مشاوره دانشگاهها را یاری می‌دهند.

راهبردهای اتخاذ شده در مدیریت ستادی

کاهش تعداد استادان یا کاهش روند افزایش

راهبردهایی که اخیراً دامنه استفاده از آنها گسترش یافته است، عبارتند از: امتناع از تصویب یا تعیین پستهای سازمانی جدید، ثابت نگاهداشتن پستهای بدون تصدی و برنامه بازنشستگی داوطلبانه پیش از موعد مقرر. وجود پستهای سازمانی بدون تصدی ناشی از تدریس رشته‌هایی به غیر از رشته تخصص بعضی از استادان است که باعث ایجاد عدم توازن در امر کارگزینی می‌شود و این امر، کیفیت آموزشی را تهدید می‌کند. از جمله اقدامات مهمی که در ایالات متحده برای رفع این مشکل به عمل آمده، به کارگیری مجدد استادان بازنشسته به صورت پاره‌وقت است با این هدف که دانشگاهها از خلاء ناگهانی که به دلیل کمبود نیروی انسانی متخصص به وجود می‌آید، رنج نبرند و فرصت کافی برای جایگزینی استادان بازنشسته را داشته باشند. راهبردهای دیگر از واکنشهای مربوط به هزینه محدود تبعیت می‌کنند.

برای حصول اطمینان در به کارگیری استادان مناسب در عصری که تحولات به سرعت انجام می‌پذیرد، لازم است مؤسسات آموزش عالی انعطاف‌پذیری بیشتری در نحوه استخدام و مدیریت از خود نشان دهند. دلایل اصلی که دانشگاهها از آنها به عنوان موانع انعطاف‌پذیری یاد می‌کنند، عوامل مهمی محسوب نمی‌شوند. در کشورهای نظیر ایالات متحده، هلند و استرالیا که دارای سیستم خود نظمی هستند، نسبت استادان صاحب کرسی از ۸۱ درصد به ۶۱ درصد کاهش یافته است اما تعداد استنادی که در حال گرفتن مدرک دکتری هستند از ۶۱ درصد به ۷۲ درصد افزایش یافته است. در کشور انگلستان اعطای کرسی به استادان براساس قانون اصلاحی مربوط به آموزش عالی در سال ۱۹۸۸ حذف شده است.

کاهش استخدام رسمی (تمام وقت)

به‌طور کلی، استفاده از استادان پاره‌وقت رو به افزایش است. در کشور استرالیا، از هر ۱۰ استاد تنها یک نفر به صورت رسمی استخدام می‌شود و تعداد استادان پاره‌وقت و قراردادی به دو برابر مقدار خود، افزایش یافته است. استادان پاره‌وقت در حدود ۴۰ درصد از کل استادان شاغل در دانشگاههای ایالات متحده را تشکیل می‌دهند (گزارش انجمن استادان دانشگاههای امریکا در سال ۱۹۹۲). استادان پاره‌وقت بیشتر به تدریس زبانهای خارجه، انگلیسی و ریاضیات به دانشجویان سال اول تمایل

دارند.

در انگلستان، بین سالهای ۱۹۸۱ تا ۱۹۸۶، تعداد استادان و اعضای هیأت علمی تمام‌وقت تا ۸۰ درصد کاهش یافت، در حالی که تعداد استادان پاره‌وقت و قراردادی به دو برابر مقدار خود افزایش یافت. بررسیهای به عمل آمده معلوم ساخت که دانشکده زبان انگلیسی از دانشجویان مقطع تحصیلات تکمیلی خود به عنوان استاد پاره‌وقت استفاده می‌کند. دانشگاه «وارویک» به منظور توسعه برنامه‌های آموزشی خود، قراردادی با ۲۰ دانشجوی مقطع تحصیلات تکمیلی در ۸ دانشکده تابعه خود امضاء کرده است که به موجب این قرارداد، دانشجویان مؤلف به ۱۵۰ ساعت تدریس در طول سال تحصیلی هستند. به علاوه، باید شهری دانشگاه را نیز پرداخت نمایند و دانشگاه تنها مؤلف به پرداخت مبلغ ناچیزی به عنوان کمک هزینه دانشجویی به آنهاست. استفاده از راهبردهای مذکور خالی از اشکال نمی‌باشد و می‌تواند بازده منفی در زمینه پژوهش و تدریس به همراه داشته باشد و باعث ایجاد یک سیستم دوگانه شود که استادان پاره‌وقت در آن، احساس خواری کنند. بررسیهای به عمل آمده در کشور کانادا معلوم ساخت که زنان حدود ۷۳ درصد از مجموع استادان پاره‌وقت کانادا را تشکیل می‌دهند و بیشتر به امر تدریس اشتغال دارند و به همین دلیل نمی‌توانند از بودجه مربوط به پژوهش استفاده کنند. در عوض، اعضای هیأت علمی تمامی مسؤولیتهای ناشی از مدیریت و اداره دانشگاه را برعهده دارند.^[۱۰]

✱ ایجاد تغییرات در مقررات مربوط به استادان، استقلال عمل بیشتری به مؤسسات آموزش عالی می‌دهد.

کشور استرالیا در پاسخ به کمبود استادان، شرایط پذیرش و استخدامی را آسانتر کرده در حالی که در کشور زلاندنو، مؤسسات آموزش عالی به منظور حفظ استادان برجسته خود در دانشگاه، حقوق بیشتری نسبت به دانشگاههای دیگر به آنها می‌پردازند.

امریکا و سوئد از جمله کشورهایی هستند که دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی آنها در هنگام استخدام در مورد سطح دستمزد با تک استادان مذاکره می‌کنند. بعضی از مؤسسات آموزش عالی در کشورهای انگلیس و امریکا طرحی را موسوم به «پرداخت بر مبنای عملکرد» معرفی کرده‌اند.

به غیر از بررسی طرحهای بازنشستگی پیش از موعد مقرر، دولتهای این گروه از کشورها به اقداماتی دست زده‌اند تا از این طریق جوانهای دانش پژوه و با استعداد را به مراکز آموزش عالی جذب کنند. هدف اصلی دولت از به کارگیری راهبرد فوق، افزایش دوره‌های دکتری با هزینه دولت است که اصطلاحاً به آن «دوستداران پژوهش» گفته می‌شود. راهبرد فوق هم‌اکنون در کشورهای سوئد، هلند، فنلاند، اسپانیا، کانادا، دانمارک و استرالیا به اجرا گذاشته شده است.

افزایش عملکرد استادان در امر تدریس و راهبردهای به کار گرفته شده عبارتند از:

* نمونه‌های جدید قراردادها: نمونه‌های جدید قراردادهای بسته شده صرفاً بر امر تدریس تاکید می‌ورزد، در کشوری نظیر انگلستان، ۹ دانشگاه طرح صرفاً تدریس را معرفی کرده‌اند که امروزه طرح فوق، بیش از پیش دنبال می‌شود. در کشور هلند، قراردادهای متفاوتی تنظیم می‌شود که به‌عنوان نمونه، می‌توان به قرار داد «صرفاً تدریس» اشاره کرد. امروزه شاهد استادان پاره‌وقت و دانشجویان مقاطع تحصیلات تکمیلی می‌باشیم که به تدریس رشته‌های سال اول دانشگاه اشتغال دارند.

* افزایش حجم تدریس و حصول اطمینان از این امر که استادان و اعضای هیأت علمی امور محوله در تدریس را به‌نحوه احسن انجام می‌دهند. تنها انتظاری که در ایالات متحده از استادان دارند، تدریس بیشتر است که این امر باعث کاهش تعداد دانشجویان مقاطع تحصیلات تکمیلی برای اشتغال به‌عنوان مربی آموزشیار در کلاسهای دانشگاهی شده است. تجزیه و تحلیل اضافه‌کاریها در تدریس نشان داد که در بعضی از مؤسسات آموزش عالی، مریدان نسبت به ۱۰ سال گذشته کمتر تدریس کرده‌اند. در بعضی از ایالات کشور آمریکا، تعداد ساعاتی که باید یک استاد به امر تدریس اشتغال داشته باشد را مطابق با نوع مؤسسه آموزش عالی مورد بررسی قرار می‌دهند.^[۱۱]

* کیفیت آموزشی مطلوب

راهبردهایی که در این زمینه وجود دارد فراوان و بسیار پیچیده است که به‌طور مثال می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

* ارزشیابی تدریس: تدریس دانشگاهی را می‌توان یک کار غیر حرفه‌یی محسوب کرد؛ یعنی براساس شرایط خاصی پایه‌ریزی نشده است. البته، در این مورد، استثناهایی نیز وجود دارد که می‌توان به عنوان نمونه به ایالات متحده اشاره کرد. در این کشور، کلیه دانشجویان مقاطع تحصیلات تکمیلی یا افرادی که در آینده سمت استادی را احراز خواهند کرد باید واحد یا رشته تخصصی را در زمینه تدریس بگذرانند. در کشورهای نظیر استرالیا و انگلستان قبل از استخدام رسمی، استادان باید مدت زمان معینی که از طرف دانشگاه تعیین می‌شود به تدریس پاره‌وقت بپردازند. یکی دیگر از موارد اصلی و ضروری، کسب حداکثر امتیاز از گروههای کوچک دانشجویانی است که مسئولیت آموزش آنها را برعهده گرفته است. یکی دیگر از مزایای تدریس، ارزشیابی نحوه تدریس و بهبود عملکرد خود استاد است. آزمایشها و نوآوریهای فراوانی در این زمینه به‌وجود آمده است که از آن جمله می‌توان به هدایت گروههای کوچک دانشجویان برای بحثهای کلاسی و تجزیه و تحلیل دانشجویان اشاره کرد. اما معمولاً از

کلیه ارزشیابیهایی که توسط دانشجویان و همکاران انجام شده و نیز ارزشیابیهای داخلی و خارجی استفاده می‌شود. شرکت کلیه استادان در ارزشیابی فوق، اختیاری است.

در کشورهای نظیر استرالیا و انگلستان تمامی مؤسسات آموزش عالی موظف به بررسی و ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی مطابق با رهنمودهای موجود در سطح ملی هستند. از کلیه استادان و اعضای هیأت علمی خواسته می‌شود تا سالانه یا هر دو سال یکبار، اقدام به خود-ارزشیابی کنند که تمامی موارد مربوط به خود-ارزشیابی به‌صورت محرمانه باقی می‌ماند. در صورت وجود اختلاف بین مسؤول بررسی خود-ارزشیابی و اعضای هیأت علمی، کار ارزشیابی مجدداً به یک شخص ثالث واگذار می‌شود. سیستم فوق در هر دو کشور (انگلستان و کانادا) کاملاً پذیرفته و به کار گرفته می‌شود. کشور انگلستان به ارزشیابی کیفیت آموزشی اهمیت خاصی می‌دهد. به‌منظور بررسی کیفیت آموزشی و تدریس در کلیه مؤسسات آموزش عالی، یک واحد بازرسی دانشگاهی تشکیل شد تا نسبت به کنترل کیفیت آموزش و تدریس نظارت کامل داشته و نسبت به عدم سهل‌انگاری از طرف استاد اطمینان حاصل کند.^[۱۲] یکی از مراکزی که اقدام به استفاده از ارزشیابی فوق نمود، دانشگاه بیرمنگام بود. این دانشگاه در طی سالهای ۱۹۹۲ تا ۱۹۹۳ در چندین مرحله و با استفاده از ۱۰ نوع روش ارزشیابی، اقدام به ارزشیابی نحوه تدریس در دانشکده‌های تابعه خود کرد. برای اولین بار از طرف مسؤولان این دانشگاه، هیأتی متشکل از واحد بازرسی دانشگاهی برای بازدید و کنترل کیفیت آموزشی دعوت شدند. رشته‌های پزشکی، مهندسی و حقوق این دانشگاه موفق به اخذ تأییدیه از بخش تخصصی واحد بازرسی دانشگاهی شدند و پس از ارزشیابی عملکرد دانشکده تاریخ این دانشگاه موفق به دریافت بودجه اختصاصی مراکز آموزش عالی از جانب شورای مربوطه شد. برای ارزشیابی بخشهای دانشگاهی باید موارد زیر در نظر گرفته شود.

مراحل پذیرش دانشجو، روشهای تدریس، رعایت قوانین مذهبی، توجیه استادان، بررسی منابع موجود و نوآوری در امر تدریس. این موارد ظرف مدت ۳ روز توسط یک هیأت ۵ نفره مورد بررسی قرار می‌گیرد. بازرسان از ۳۰ کلاس مختلف دیدن می‌کنند و به گفتگو و مشاوره با دانشجویان می‌پردازند و از خدمات شغلی و واحدهای توسعه نیروی انسانی متخصص دیدن کرده و منابع کتابخانه دانشگاه را مورد بررسی قرار می‌دهند در پایان گزارشی از بازرسی خود تهیه کرده براساس سیستم نمره‌گذاری ۱ تا ۵، به دانشگاه مربوطه نمره می‌دهند. علاوه بر وجود سیستم ارزشیابی برونی، دانشگاه از سیستم کنترل داخلی برخوردار است که شامل ارزشیابی سالانه استادان، ارزیابی پنجساله طرح برنامه تحصیلی و بازرسی هیأت ریسه دانشگاه است.^[۱۳]

در دانشگاه‌های «اوتاریو» و «کبک» در کشور کانادا، ارتقاء سطح آموزش و تدریس در دستور کار دانشگاهها در اولویت قرار گرفته است و دانشگاهها درصدد یافتن راههای جدید برای ارزشیابی بسیاری از پژوهشهای به عمل آمده هستند. خط مشی کنونی دانشگاهها استخدام افرادی است که استعداد خاصی در امر تدریس دارند و مطابق مقررات دانشگاهها، استادان جدید استخدام مؤلف به گذراندن دوره‌های کارآموزی ویژه‌ای می‌باشند. از مدتها قبل، دو دانشگاه مذکور اقدام به افزایش سطح حقوق استادان مطابق با پژوهشگران نموده‌اند. البته، به افرادی که در طول مدت آموزش، تدریس مطلوبی را ارائه کرده‌اند، جوایز ویژه‌ای اهدا می‌شود. مراحل ارزشیابی هنوز استاندارد نشده است. بعضی از دانشگاهها از روشهای ارزشیابی استاد توسط دانشجو و ارزشیابی استاد توسط همکاران استفاده می‌کنند و بعضی دیگر نظیر دانشگاه «اوتاوا» از هر دو روش بهره می‌گیرند. به هر حال، تک تک اعضای هیأت علمی در گزارش سالانه خود، به حجم تدریس، بورس تحصیلی و خدمات اشاره می‌کنند. معاونت آموزشی دانشگاه «اوتاوا» اقدام به برگزاری جلسات مشاوره و کارگاه نموده که در جریان آن، جلسات تدریس به صورت ویدئویی نمایش داده می‌شود. بیشتر از ۴ سال است که فعالیتهای دانشگاه از ۱۵ درصد به ۷۰ درصد افزایش یافته است. در دانشگاههای مذکور، ترفیع و احراز تصدی در صورت عملکرد ضعیف استاد از وی سلب می‌شود. [۱۴]

استفاده از روش ارزشیابی استاد توسط دانشجو، سالها است که در مراکز آموزش عالی ایالات متحده، متداول است. علاوه بر روش فوق، از روشهای ارزشیابی دیگری برای ارزیابی مربی و تخصص وی استفاده می‌شود که با بررسی جامع موارد فوق، می‌توان کیفیت آموزشی را بالا برد.

توسعه ستادی

اقدامات مهم کشورهای ایالات متحده، کانادا، استرالیا و انگلستان برای کمک به استادان در بهبود نحوه تدریس شامل اختصاص بودجه، طرح رشته‌های کوتاه مدت، ارائه خدمات در داخل هر دانشگاه با ارائه اطلاعات مفید در زمینه روشها و فن‌آوریهای تدریس است. در هر حال، رسیدن به نتیجه مطلوب در امر تدریس به فعالیت اعضای هیأت علمی بستگی دارد که اغلب استادان جوان از پویایی لازم برای این مهم، برخوردارند. نوآوریهای بسیاری در زمینه روشهای تدریس صورت گرفته است که تجارب و درسهای فراوانی می‌توان از آنها کسب کرد. از ۲۵ سال قبل در کشور استرالیا واحدهای توسعه دانشگاهی در دانشگاهها تشکیل شد که هر واحد از روشهای مخصوصی استفاده می‌کند. دانشگاه «نیوساوسولز» به آموزش رؤسای بخشهای دانشگاهی تأکید خاصی

می‌ورزد، زیرا هر یک از ریيسان، با ورود استادان جدید، مؤلف به طرح برنامه در جهت توسعه حرفه‌ای، تشریح مسؤولیت‌های محوله، توجیه حجم کار، تشریح اهداف اصلی دانشکده و کمیود منابع هستند. در این خصوص، رییس دانشکده ۴ تا ۶ ساعت را به هر استاد جدیدالاستخدام اختصاص می‌دهد. [۱۵]

کشور انگلستان بر طبق سیستم ارزشیابی خود، روش ملی اتخاذ کرده است. به این معنی که کلیه دانشگاههای این کشور، اقدام به تشکیل واحدهای آموزشی و توسعه ستادی نموده‌اند که قادر به آموزش کلیه افراد از مدیران رده بالا تا جزء می‌باشند. روش ملی به دلیل ارتباط تنگاتنگ با کیفیت آموزشی، عبارت است از:

* صلاحیت به کارگیری روشهای مختلف تدریس از سخنرانی تا آماده‌سازی مطالب مربوط به تدریس؛

* طرح و ارزشیابی یک رشته؛

* ایجاد نوآوری در بخش سازمانی و تجزیه و تحلیل دلایل شکست یا موفقیت؛

* خط مشی آموزشی یک موسسه. [۱۶]

بسیاری از دانشگاهها اکنون دارای واحدهای توسعه ستادی هستند و فعالیتهای آنان به دلیل بودجه فوق‌العاده‌یی که دولت به آنها اختصاص داده، افزایش یافته است. دانشگاه «سوری» یکی از نمونه‌های بارزی است که برای هر عضو هیأت علمی ۶۵۰ پوند در سال دریافت می‌کند. این مبلغ کلیه هزینه‌های مربوط به برگزاری سمینارها، کارگاهها، مشاغل مجازی، تبادل کوتاه مدت با دانشگاههای دیگر را شامل می‌شود.

کشورهای استرالیا، نیوزیلند، سوئد، انگلستان و فنلاند دارای یک بودجه ملی برای تأمین هزینه‌های مربوط به جوایز و پاداشها برای نحوه مطلوب تدریس هستند. [۱۷] تجربیات کشور انگلستان در این زمینه را باید به‌طور دقیق مورد بحث و بررسی قرار داد. اولین گام برای نیل به این مهم، قبول پرداخت شایستگی بود. بسیاری از مؤسسات آموزش عالی پرداخت شایستگی را تنها ویژه استادان برجسته و با سابقه معرفی کرده‌اند. به‌طور مثال ۱۰ درصد از مزایای ویژه دستیابی به اهداف تعیین شده بود. سیستم پرداخت براساس عملکرد ویژه تمامی استادان بود و قرار بود تا در اوت سال ۱۹۹۳ رسماً اعلام شود اما در آن زمان با مخالفتی روبه‌رو شد. نیمی از دانشگاهها با پیشنهاد مزایای نقدی برای یکبار مخالفت کردند اما در عوض پادشاهی نظیر ترفیع فوق‌العاده، پرداخت پول بیشتر، تفویض مسؤولیت‌های بیشتر و اختصاص بودجه فوق‌العاده برای توسعه ستادی را پیشنهاد کردند. استادان ۶ دانشگاه موافقت خود را برای پیوستن به انجمن توزیع مجدد پرداخت شایستگی به‌طور مساوی در بین تمامی همکاران اعلام کرده‌اند که بیانگر این مطلب است که آنها به دانشگاه بیشتر از ایجاد یک سیستم رقابتی پرداخت

شایستگی ارجح می‌نهند. به نظر می‌رسد که جوایز کنونی ویژه پژوهش بسیار مقبولتر از پرداخت شایستگی به عنوان گام اول در معرفی سیستمهای پاداش ویژه تدریس باشد.^[۱۸] استادان دانشگاههای ایالات متحده به ارزشیابی عادت کرده‌اند. بسیاری از بخشهای دانشگاهها مدتهاست که از سیستمهای مخصوص به خود استفاده می‌کنند. دانشگاههای امریکا به کارگیری سیستمهای گسترش مؤسسات آموزش عالی را مورد حمایت قرار می‌دهند که پرداخت شایستگی در این سیستم افزایش می‌یابد. هدف اصلی بیشتر طرحهای کنونی، چگونگی ترکیب توسعه شغلی با روشهای ارزشیابی طرح شده برای کمک به تصمیم‌گیری نهادی در ترفیع یا انفصال از خدمت استادان است. دانشگاههای انگلستان نسبت به جنبه‌های توسعه تأکید می‌ورزند زیرا ترفیع تحت شرایط خاصی در مشاغل دانشگاهی اعطا می‌شود. از طرف دیگر در کشور استرالیا، مدیران دانشگاهها احساس می‌کنند که برای انعطاف‌پذیری بیشتر در زمینه مدیریت کارگزینی باید سیستم پاداش را به کار گیرند و ارزشیابی‌های به عمل آمده به عنوان ابزاری در جهت توجیه به کارگیری سیستم فوق است.^[۱۹] تغییرات عمده‌ای در مدیریت منابع انسانی به وجود آمده است. در گذشته تک‌تک افراد نسبت به توسعه ستادی مسؤول بودند اما امروزه آن را جزو وظایف مؤسسات و بخشهای دانشگاهی در نظر گرفته‌اند.^[۲۰]

خودنظمی در انتقال

دانشگاههای این گروه از کشورها (امریکا، کانادا، انگلستان و استرالیا) در دهه ۸۰ تحت فشارهای مالی و دولتی نبوده‌اند که در این خصوص به طور مثال می‌توان به کشورهای انگلستان و استرالیا اشاره کرد. نسبت دانشجوی به استاد (SSR) از سال ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ از ۱۰/۴ به ۱۴ در کشور نروژ و از ۱۳/۶ به ۱۴/۵ در کشور فنلاند افزایش یافته است. شرایط کنونی تغییرات عمده‌ای در کشور فنلاند بوجود آورده‌اند که از سال ۱۹۹۰ این کشور خود را با کسری بودجه آموزش عالی تطبیق داده است. فراگرد فوق را می‌توان در دانشگاه «یونسو» مشاهده کرد.^[۲۱] تحقیقات به عمل آمده در زمینه کارایی، انعطاف‌پذیری و تفویض اختیارات در مدیریت ستادی در کشور فنلاند شبیه به تجارب دانشگاههایی است که دارای سیستم خودنظمی هستند. تجارب به دست آمده در برخی از کشورها در زمینه ارزشیابی استادان و توسعه در یکدیگر ادغام شده است. بعضی از این کشورها نظیر سوئد که ۲۰ سال دوره‌های کارآموزی در سطح ملی را برگزار می‌کردند ناگهان این وظیفه را به مؤسسات آموزش عالی خود واگذار نموده‌اند. کلیه ریسان دانشگاهها مؤظف به گذراندن دوره‌های کارآموزی اولیه هستند. دانشگاههایی که میل شدیدی به برنامه‌ریزی راهبردی دارند معمولاً از برنامه کارآموزی موازی ویژه ریسان

دانشگاهها، دانشکده‌ها و مدیران برخوردار هستند. وظیفه یک مدیر تنها به مدیریت ختم نمی‌شود بلکه رهبری آمرانه و رساندن سیستم به اهداف از پیش تعیین شده از وظایف دیگر و مهم مدیریت دانشگاههاست.

بسیاری از مؤسسات آموزش عالی اکنون برنامه‌هایی ویژه مدیران در دست اجرا دارند که به موجب آن با در دست گرفتن مدیریت روزانه وقت بیشتری برای رهبری آمرانه سیستم داشته باشند.^[۲۲] به استادان برجسته هدایای نقدی اهدا می‌گردد که هزینه آن از صندوق ۲ میلیون پوندی که برای این منظور تأسیس شده، تأمین می‌شود. هدف از اهدای جایزه نقدی، بهبود کیفیت آموزشی است. تعیین فرد شایسته بر عهده شورایی است که به امر تجزیه و تحلیل آزمایشها و عملکرد مطلوب افراد در نحوه تدریس پرداخته در ارزیابی خود از اصولی نظیر ارزشیابی استاد، بررسی همکاران و سیستمهای شاخص عملکرد استفاده می‌کنند.^[۲۳]

در کشور نروژ، اعضای هیأت علمی تمایل چندانی به گذراندن دوره‌های کارآموزی بیشتر، ندارند. به همین منظور، پرسشنامه‌هایی تهیه شد که در آنها نسبت به اصول سیستم خودنظمی در امر آموزش، پرسشهایی مطرح شده بود که پرسشنامه‌های مذکور برای استادان مربوطه فرستاده شد اما تعداد کمی از آنان به پرسشها پاسخ داده بودند. بعضی از برنامه‌ها به گونه‌ی طرح شده تا درک بهتری نسبت به بودجه‌های مدیریتی، مدیریت ستادی نقش رهبری و هدف از ایجاد ارتباطات بوجود آورد. عدم تمایل به کارآموزی ناشی از عدم تمایل به انتصاب پست ریاست دانشگاه می‌باشد. پستهای سازمانی مذکور از محبوبیت و اعتبار شغلی کمتری برخوردار هستند.^[۲۴]

در کشور فنلاند، شورای بخشهای آموزش عالی براساس مقررات و آیین‌نامه‌های موجود به ارزشیابی نحوه تدریس و پژوهش می‌پردازد. دانشگاهها از روشهای ارزشیابی مخصوص به خود استفاده می‌کنند و بعضی از دانشگاههای دیگر بودجه خاصی برای تشویق به آموزش و پژوهش بهینه اختصاص داده‌اند.

بسیاری از بخشهای دانشگاهی از ارزشیابی دانشجویی استفاده می‌کنند. در این گروه، دانشگاههای بسیاری تاکنون روش ارزشیابی نحوه تدریس را به کار نبسته‌اند. در روش فوق یک فراگرد بسیار ظریف و پیچیده در نظر گرفته می‌شود.

برطبق قانون سال ۱۹۹۲، دانشگاهها برای ایجاد یا حذف پستهای همراه با تصدی دارای اختیارات خاصی هستند. به علاوه، شرایط بسیار سختی برای استخدام و ترفیع اتخاذ شده است و پاداش مربوط به عملکرد مطلوب از ۳ درصد به ۶ درصد افزایش یافته و بعد از ارزشیابی که از جانب ریسان دانشگاه، دانشکده‌ها و بخشها انجام می‌شود، اهدا می‌گردد. پاداشهای فوق‌العاده دیگری ویژه انجام دادن مطلوب امور محوله اختصاص داده شده که به اعضای هیأت علمی در صورت لزوم اهدا

در سیستم بودجه‌بندی جدید، مبالغی به‌منظور تأمین حقوق و مستمری کارکنان در نظر گرفته شده است که در بودجه دانشگاه به عنوان بخشی از پرداخت کلی و ثابت تعیین شده است. اصلاحات به عمل آمده در دانشگاه «یونسو» معمولاً به عنوان بخشی از مدیریت منابع در نظر گرفته می‌شود. مدیریت منابع، کلیه منابع مالی و انسانی را در یکدیگر ادغام می‌کند. تصمیم‌گیری در خصوص استادان (غیر از اعضای هیأت علمی) از وظایف ریسان دانشکده‌ها محسوب می‌شود. تصمیم‌گیری در سطح سه جانبه دانشگاهی (شورا، دانشکده، بخش) ویژه اعضای هیأت علمی باقی می‌ماند. قدرت متمرکز برای مفاهیم مالی آینده، عقد قراردادهای احتمالی و ضرورت تحریم گروه‌های نامطلوب لازم و ضروری است.

مشکل خودنظمی

هزینه ستادی در کشورهای امریکای لاتین به عنوان بخشی از کل بودجه بسیار بالاست (۸۷ درصد در کشور کاستاریکا ۹۱ درصد در برزیل). اکثر استادان دانشگاه‌های این گروه از کشورها به‌صورت پاره‌وقت هستند و براساس ساعات تدریس حقوق دریافت می‌کنند. در کشورهای امریکای لاتین استادان دانشگاه‌ها بیش از یک شغل دارند. تعداد کمی از اعضای هیأت علمی از مشاغل دائم (استخدام رسمی) برخوردار می‌باشند (به‌طور مثال تنها ۱۱ درصد در دانشکده فنی، دانشگاه دولتی مکزیک در سال ۱۹۹۰). در این منطقه، تصدی، مانعی برای انعطاف‌پذیری در توسعه محسوب نمی‌شود.

در دانشگاه‌های دولتی عدم انعطاف‌پذیری به‌چشم می‌خورد. در کشور ونزوئلا، «انجمنهای استادان برجسته» به شرح تفصیلی وظایف، تنظیم عملکردها و ساعات تدریس می‌پردازند. ریاست دانشگاه باید به قراردادهای استخدامی احترام بگذارد و به ارزشیابی عملکرد استادان توجه خاصی مبذول دارد. دانشگاه‌های خصوصی، قراردادهای خود را با استادان، در پایان هر سال تمدید می‌کنند و نسبت به رعایت آن، نظارت و کنترل مستمر اعمال می‌کنند. [۲۶]

در کشور برزیل، مانع اصلی در به‌کارگیری مدیریت مستقل و ارائه بودجه فرمولی، عدم تأمین هزینه‌های مربوط به استادان توسط دانشگاه‌های فدرال است. استخدام جزئی از مدیریت ستادی است که از سوی وزارتخانه مربوطه انجام می‌پذیرد. برای مؤسسات آموزش عالی هیچ‌گونه انگیزه‌یی برای توسعه خط مشی‌ها برای افزایش کارایی لازم در مدیریت ستادی وجود ندارد. دانشگاه‌ها نسبت به اعطای اختیارات از طرف وزارتخانه آموزش عالی در جهت انفصال یا انتصاب استادان مخالف هستند. [۲۷]

کشورهای دیگر، به‌کارگیری فراگردی به‌نام فرایند «مشکل و آرام» را

می‌شود. به‌کارگیری موارد فوق، تاکنون قادر به ایجاد جاذبه لازم برای احراز مشاغل دانشگاهی نبوده است. از پاییز سال ۱۹۹۲، در بخش‌های دانشگاه‌ها انعطاف‌پذیری جدیدی در مدیریت منابع اعمال شد. به دانشگاه‌ها اجازه داده شد تا از سیستم حجم کار متغیر استفاده کنند. این سیستم به تعیین حجم تدریس می‌پردازد. البته، برای طبقه‌بندی هر یک از مربیان، کاربردی متفاوت اما بسیار دقیق وجود دارد. در سیستم جدید، حجم کار هر یک از مربیان در طول یک سال، ۱۶۰۰ ساعت تعیین شده است که ساعات تعیین شده می‌تواند به‌طور دلخواه به امر تدریس، پژوهش و فعالیتهای متفرقه اختصاص یابد. هیچ محدودیتی برای بخش‌های دانشگاه در نظر گرفته نشده است. برنامه‌های کاری در سطح بخش‌های سازمانی دانشگاه تعیین شده است. رییس هر بخش، برنامه‌های فردی مربیان را قبول می‌کند. این نوع سیستم در دو دانشگاه فنلاندی به صورت آزمایشی مورد استفاده قرار گرفت (دانشگاه Jyväskylä و دانشکده بازرگانی و اقتصاد دانشگاه هلسنکی) حجم تدریس در دانشگاه‌های فوق تغییر چندانی نداشته است اما تغییرات به‌وجود آمده می‌تواند مقدمه‌ای برای ارائه روش‌های جدید، ساده و جذاب در امر تدریس باشد. بر طبق خط‌مشی‌های ابتکاری می‌توان ضرورت بازسازی را پیش‌بینی کرد. در اواسط دهه ۸۰، منابع ستادی مجدداً، اختصاص داده شدند و برای انجام دادن مشورت و فشار تدریجی از اقدامات ترکیبی (ادغام پستهای سازمانی و تفکیک آنها بر طبق روش جدید) استفاده می‌شود که براساس تجزیه و تحلیل ضروریات استخدام در زمینه نسبت دانشجو به استاد، شاخصهای افزایش حجم تدریس، هزینه واحد برای هر مربی و عملکرد دانشگاهی دانشجو پایه‌ریزی شده است. هدف اصلی در آن زمان، استفاده بهینه از وقت استادان بود. [۲۵] در این صورت، تنها پستهای سازمانی رده‌بالا (استادان و مربیان) می‌توانستند موفق به احراز تصدی شوند. در این سیستم، انعطاف‌پذیری خاصی به چشم می‌خورد. براساس سیستم کارگزینی به‌کار گرفته شده در دهه ۸۰، بایگانی پستهای سازمانی بدون متصدی از سوی هیأت ریسه دانشگاه انجام می‌پذیرد و بایگانی پستهای سازمانی ویژه استادان تمام‌وقت از وظایف رییس جمهور است. بعد از احراز پست سازمانی جدید، دانشگاه می‌تواند پست سازمانی کسب کرده بدون هیچ‌گونه هزینه مؤثر اضافی برای همیشه حفظ کند. به‌دلیل به‌کارگیری سیستم متمرکز، بخش‌های سازمانی هر دانشگاه دقیقاً از هزینه کار اطلاعی ندارند. به عبارت دیگر، در صورتی که مربی مرخصی بدون حقوق می‌گرفت دانشگاه در استفاده، از پس‌اندازی که به‌همین دلیل به‌وجود می‌آمد، ناتوان بود. بنابراین نتیجه می‌گیریم که در سطح دانشگاهی به مقوله «توجه به هزینه» بهای چندانی داده نمی‌شود و هزینه‌های فرصت که مطابق با سیستم مدیریت حقوق و تأمین اعتبار صف تفصیلی می‌باشد، در عمل ناشناخته باقی می‌ماند.

آغاز کرده‌اند تا ارزشیابی و جوابگویی را به‌عنوان ارزشهای مرکزی در مدیریت دانشگاهی اعمال کنند. ریسان دانشگاههای آرژانتین اقدام به ارائه طرحی نموده‌اند که به موجب آن، می‌توانستند سازوکارهایی جهت ارزشیابی به‌وجود آورند و پس از گذشت ۲ سال به بررسی عملکرد دانشگاهها بپردازند. بسیاری از دانشگاهها پیشنهادهایی در زمینه‌های مختلف مطرح کرده‌اند که باید آنها را به‌عنوان بخشی از فراگرد اصلی حساسیت در نظر گرفت. [۲۸]

در سال ۱۹۹۱، کشور مکزیک رسماً خط‌مشی‌های جدید خود را در قبال آموزش عالی، اعلام کرد. و خط‌مشی‌های مذکور عبارتند از:

* مبنای حقوقی مختلف ویژه‌استادان؛

* ارزشیابی فردی؛

* برنامه‌های ویژه برای ارزشیابی عملکرد تدریس.

این موارد، توسط وزارت آموزش عالی مکزیک انجام می‌شود و حدود ۳۰ درصد از اعضای هیأت علمی، پاداشی معادل دو تا سه برابر حداقل حقوق خود، دریافت می‌کنند که این مقدار بیانگر ۶ درصد افزایش در کل بودجه آموزش عالی است. به‌کارگیری اشکلهای حقوقی مختلف، به‌دلیل کسری بودجه بسیار مشکل است و صورتحساب مربوط به دستمزدها ۹۰ درصد از کل بودجه را تشکیل می‌دهد. [۲۹] هم‌اکنون بعضی از دانشگاهها، خواستار ایجاد تغییرات در مدیریت ستادی شده‌اند. اعضای هیأت علمی دانشگاه دولتی مکزیک استقلال عمل بیشتری در اختصاص و استفاده از وقت خود، دارند و نحوه شرکت و رتبه‌استادان در فعالیتهای دانشگاهی نوع پاداش و مقدار بودجه تحقیقاتی را توسط کمیسیونی که به همین منظور در هر واحد دانشگاهی ایجاد شده، تعیین می‌کند. [۳۰]

دانشگاه کاستاریکا در زمینه مدیریت ستادی از استقلال عمل کاملی برخوردار است و سه‌نوع قرارداد استخدامی با استادان منعقد می‌کند، اختصاص انحصاری (عدم اشتغال در سازمانهای دیگر)، فوق‌العاده (استخدام فوق‌العاده)، تشخیص (براساس مقتضیات زمان یعنی در اثر افزایش تقاضا اقدام به استخدام استاد می‌کند). استادان می‌توانند یکی از انواع قراردادهای فوق را انتخاب کنند. مدیریت مرکزی، پرسشنامه‌هایی به ریسان دانشکده‌ها برای ارزشیابی اساتید می‌فرستد. از استادانی که در ارزشیابی نمره کمتری احراز کنند، درخواست می‌شود تا خود را با اصول ارزشیابی تطبیق داده و نسبت به رفع معایب بکوشند. از کلیه استادان جدید الاستخدام و واجد شرایط برای احراز ترفیع، آزمون روشهای تدریس به عمل می‌آید. این اقدام موجبات رنجش استادان را به‌وجود آورده است. [۳۱]

در کشور کوبا، تعداد استادان مورد نیاز برای تدریس در مراکز آموزش عالی در سال ۱۹۸۷ تعیین شدند اما در عین حال استادان مازاد بر نیاز در

بعضی از رشته‌ها پیدا شد. که برای رفع این منظور و انتخاب دقیق افراد، جهت انتصاب در پستهای سازمانی تمام‌وقت در بین داوطلبان احراز مشاغل بدون تصدی، آزمون جامعی برگزار می‌شود. قراردادهای پاره‌وقت نیز، برای استادان وجود دارد تا از این طریق از افراد متخصص در بخشهای تولید و خدمات استفاده کنند. قوانین وضع شده در سال ۱۹۸۸، ریسان دانشکده‌ها برای حفظ کیفیت برنامه‌های آموزشی، استفاده پهنه از اعضای هیأت علمی و به‌کارگیری تجارب آموزشی مناسب، مشمول می‌داند. [۳۲]

در سال ۱۹۸۸، پروژه ویژه‌ای در کشور السالوادور انجام شد. شورای دانشگاهی این کشور مطالعات خود را بر روی برنامه‌ریزی ستادی آغاز کرد، پروژه فوق به بررسی مدت زمانی می‌پردازد که استادان در تدریس به دانشجو، آماده‌سازی، مشاوره، ارزشیابی، تدریس در مقاطع تحصیلات تکمیلی، پژوهش، اداره و مطالعات متفرقه صرف می‌کنند. ۸۸ درصد از وقت استادان صرف آموزش در مقطع لیسانس، ۲ درصد در مقاطع تحصیلات تکمیلی، یک درصد پژوهش و خدمات و ۷ درصد صرف مدیریت می‌شود. مدت زمان اختصاص داده شده به تدریس دروس و رشته‌های مختلف از ۹۷ درصد در رشته حقوق تا ۷۲ درصد در رشته اقتصاد متغیر است. نسبت دانشجو به استاد از یک به ۶۶ در علوم اقتصادی و حقوق و یک به ۵ در رشته داروسازی متفاوت می‌باشد. تحقیقات به عمل آمده، معلوم ساخت که در رشته‌های داروسازی، علوم اقتصادی و مهندسی استفاده مطلوبی از استادان به عمل نمی‌آید، در حالی که حجم کار استادان در رشته‌های حقوق و علوم اجتماعی بسیار زیاد است. الگوی کمی طراحی شده است تا براساس آن، بتوان به محاسبه شرایط استادان تمام‌وقت مطابق با شرح تفصیلی وظایف پرداخت و براساس موارد زیر، آنها را محاسبه کرد:

۱- اختصاص زمان مناسب برای انجام وظایف محوله؛ ۲- روشهای تدریس به کار گرفته شده؛ ۳- تعداد پذیرش دانشجو در طول سال، ۴- وقت اختصاص داده شده به آماده‌سازی مطالب و انجام دادن فعالیتهای متفرقه دانشگاهی نظیر پژوهش و خدمات. [۳۳]

در بعضی از کشورهای امریکای لاتین، اقدامات اولیه‌ی برای ایجاد اصلاحات اساسی در مدیریت ستادی صورت گرفته است. گروه دیگری از کشورهای امریکای لاتین نسبت به عدم ایجاد اصلاحات در مدیریت ستادی پافشاری می‌ورزند. شرایط اقتصادی ناپایدار حاکم در کشورهای امریکای لاتین از جمله دلایل اصلی برای ایجاد تغییرات است که گروه کشورهای بعد، کشورهای اروپای شرقی (سابق) در مدیریت ستادی تغییرات اساسی ایجاد کرده‌اند. آمارهای رسمی مربوط به نسبت دانشجو به استاد، بیانگر ثابت نگاهداشتن SSR می‌باشد. بدلیل پایین بودن سطح حقوق، استادان درصدد یافتن شغل دوم هستند.

مشکلاتی که این گروه از کشورها در مدیریت ستادی با آن مواجه هستند در گزارش مربوط به کشور لهستان تشریح شده است.^[۳۴] برطبق قانون سال ۱۹۹۰ مربوط به آموزش عالی، به دانشگاهها نسبت به ساختار سازمانی، پذیرش دانشجو، شرایط پذیرش، به کارگیری خط‌مشی‌های خاص و تعیین سطح حقوق بدون توجه به حجم تدریس استقلال عمل کاملی داده شده است. تغییرات فوق، مغایر با مواردی نظیر امنیت استخدامی، حق الزحمه پژوهش بدون توجه به نتایج حاصله و رعایت مساوات است که دانشگاهها از مدتها قبل به آنها عادت کرده بودند.

در گذشته، مشاغل فراوانی در ساختار تعمیم‌یافته قبلی آموزش عالی و پژوهش وجود داشت که خط‌مشی‌ها کورکورانه و بدون توجه به شرایط لازم اتخاذ می‌شد.

از سال ۱۹۸۹ تا ۱۹۹۱ بودجه اختصاص داده شده به بخش آموزش و پژوهش به نصف تقلیل یافت. در سیستم آموزشی این گروه از کشورها تعداد معدودی از استادان جایگزین می‌شوند و اکثر استادان صاحب تصدی هستند. در این سیستم، دو مرحله ارزشیابی فردی وجود دارد که نتیجه‌ای جز ایجاد ساختار ستادی مسن، حقوق پایین و نیز وجود تعداد معدودی پست سازمانی برای استادان جوان نداشته است؛ به گونه‌ای که حتی بهترین فارغ‌التحصیلان دانشگاهها به مراکز آموزش عالی جذب نمی‌شوند و همواره درصدد یافتن کاری بهتر، در خارج از کشور و یا بخش خصوصی هستند. برطبق آمارهای موجود کشور روسیه، بیش از ۳۵۰۰ دانشمند و مربی آموزشیار در سال ۱۹۹۲ جلای وطن کرده‌اند که اکثریت آنها، از قشر جوان و فرهیخته جامعه بوده‌اند.^[۳۵]

دولتهای کشورهای اروپای شرقی (سابق) درصدد ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتری در مدیریت ستادی خود هستند. به‌طور مثال، حداکثر مدت اعتبار قراردادهای استخدامی در کشور ازبکستان، یک سال است و ساختار حقوق متغیر می‌باشد و دانشگاهها در اهدای پاداش به استادان برجسته و افزایش میزان حقوق استادان به دو برابر مقدار، مجاز هستند. برنامه‌های توسعه ستادی برای کسب تجارب جدید معرفی شده است.^[۳۶] در این برنامه‌ها نقش استادان بخشهای مختلف دانشگاهها در برنامه‌های تحصیلی به شدت کاهش یافته است.

دانشگاه صنعتی اسلواک حدود ۲۵۰ نفر از استادان خود را (۱۵ درصد از کل استادان) بازخرید کرد. اما ریاست دانشگاه مانع کاهش بیشتر تعداد استادان در بخشهای دانشگاهی شد که تعداد استادان مربوطه آن، بیش از مقدار لازم بود. کشور چک در زمینه مرحله انتقال به پیشرفتهای فراوانی نایل شده است. برطبق گزارشهای موجود، بعضی از دانشکده‌های این کشور در سال ۱۹۸۹، بیش از ۹۰ درصد استادان خود را، جایگزین کرده‌اند اما در آمار فوق به جایگزینی استادان جوان و مدیران میانسال

اشاره نشده است.^[۳۷]

مدیریت ستادی با جدیت در کشورهای اروپای شرقی (سابق) دنبال می‌شود و این گروه از کشورها فعالیتهای خود را در این زمینه گسترش داده‌اند. به‌طور مثال در کشور لهستان، تلویزیون اقدام به پخش برنامه‌های خاصی، ویژه استادان دانشگاهها کرده است در حالی که در کشور روسیه، شرکت در برنامه‌های توسعه ستادی معیاری برای احراز ترفیع است. برطبق برنامه‌ریزیهای به عمل آمده، در حدود ۲۰ درصد از کل اعضای هیأت علمی هر دو سال یکبار، موظف به شرکت در برنامه‌های فوق هستند. اقداماتی در زمینه به کارگیری ارزشیابی ستادی در دانشگاه دامپزشکی بوداپست در سال ۱۹۸۹ صورت گرفته است که در سیستم ارزشیابی فوق، استادان باید دارای حداقل شرایط لازم برای احراز پستهای سازمانی باشند.

کنترل و برنامه‌ریزی متمرکز

کشورهای اروپای غربی

تفاوت عمده‌ای بین کشورهای غربی که از سیستم برنامه‌ریزی متمرکز استفاده می‌کنند و کشورهای غربی که سیستم خودنظمی را به کار می‌گیرند، وجود دارد. در گذشته، استادان دانشگاهها را جزو، مستخدمان کشوری محسوب می‌کردند. مقاومت در برابر ایجاد تغییرات فوق باعث تحرک عمده‌ای در کشور آلمان شد. سیاست پذیرش باز دانشگاهها، روشی برای مقابله با این نیروی محافظه کارانه بود. با افزایش نسبت دانشجو به استاد، شرایط کاری هر روز بدتر می‌شود.

در بعضی از کشورهای اروپایی، استخدام استادان براساس کنکور سراسری انجام می‌پذیرد و برای مشاغل رده‌پایین دانشگاهی، هر دانشکده منابع انسانی مورد نیاز خود را مستقیماً به وزارت آموزش عالی می‌فرستد. در کشورهای بلژیک و آلمان، اولیای امور در وزارت آموزش عالی، استادان مورد نیاز دانشگاهها را براساس لیست سه‌نفره‌ای که از طرف دانشگاه ارائه شده، انتخاب می‌کنند.

از یک نوع سیستم قراردادی چهار ساله در کشورهای فرانسه و ایتالیا استفاده می‌شود. رشد تعداد استادان براساس توافقی است که بین دولت و دانشگاه به عمل آمده است. نظارت و کنترل براساس هنجارهای خاصی اعمال می‌شود. به‌طور مثال در کشور فرانسه (۱۹۸۹) نسبتها عبارت

جدول ۲- نسبت دانشجو به استاد در بعضی از کشورهای اروپایی شرقی (سابق)

کشور	۱۹۹۰	۱۹۸۰
چکسلواکی سابق	۸/۳	۸/۸
مجارستان	۵/۲	۵/۸
لهستان	۷/۱	۷/۹
رومانی	۱۴/۱	۱۳/۲

جدول ۳- نسبت دانشجو به استاد در بعضی از کشورهای غربی

کشور	۱۹۸۰	۱۹۹۰
فرانسه	۲۱/۶	۲۴/۳
آلمان	۱۲/۱	۱۸/[۳۸]
ایتالیا	۲۵/۸	۲۶/۲
اسپانیا	۱۶/۳	۱۸/۶

بودند از: یک استاد، ۱/۵ مربی، ۰/۶ مربی آموزشیار. در حالی که پژوهشگران براساس مازاد استخدام می‌شوند. در کشور بلژیک، دانشگاهها استادان مورد نیاز خود را، استخدام می‌کنند و ساختار کارگزینی آنها از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار است و نسبتهای مربوط براساس یک استاد/مربی، ۱/۵ مربی آموزشیار تعیین شده است. بسیاری از مشکلاتی که امروزه کشورهای دارای سیستم خودنظم با آن مواجه هستند، در کشورهای فوق نیز، نمود پیدا کرده است. راهبردهای اتخاذ شده در جهت رفع معضل فوق در این گروه از کشورها با یکدیگر مشابه می‌باشد و بیشتر اقدامات دولت به انعطاف پذیری بیشتر در توسعه و کاهش تعهدات بلند مدت از طریق استخدام بیشتر استادان پاره‌وقت و کاهش پستهای سازمانی با تصدی معطوف شده است. در کشور فرانسه، دستیابی به وضعیت مطلوب خدمات کشوری هر روز سخت‌تر از گذشته می‌شود.

حجم تدریس به دلیل اختصاص ساعتهای آموزشی بیشتر، افزایش یافته است. در این کشور سه نوع قرارداد با استادان منعقد می‌شود که عبارتند از: تدریس، سرپرستی مقاطع تحصیلات تکمیلی و مدیریت. حقوق پرداختی به استادان با افزایش هزینه زندگی مطابقتی ندارد و پرداختهای تشویقی فقط برای ۱۸ هزار استاد در نظر گرفته شده است. [۳۹] استخدام رسمی در کشور بلژیک فقط منوط به وجود پستهای بدون تصدی است. این سیستم از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار است تا پستهای چندمنظوره را گسترش دهد. توزیع تصدی در پستهای بدون تصدی شبیه به نسبتهای ارائه شده در دانشگاههای دارای سیستم خودنظمی است؛ یعنی ۶۵ درصد از استادان دارای تصدی به صورت تمام‌وقت، ۵ درصد آنان پاره‌وقت دائم و ۳۰ درصد استادان پاره‌وقت موقت هستند. استادان بدون تصدی نیمی از وقت خود را در مقاطع دکتری می‌گذرانند تا موفق به اخذ درجه ph.D گردند. اما پست سازمانی آنها بعد از گذشت ۶ سال تمدید نمی‌شود. استادیارهای دانشگاه اکنون درصددیافتن کار در دانشگاههای دیگر هستند و مشکل پیرشدن ساختار اعضای علمی همچنان به قوت خود باقی مانده است.

در سال ۱۹۹۱، بنابر گزارشهای یکی از دانشگاههای بلژیک، ۴۵ درصد از استادان این دانشگاه بین سن ۵۰ تا ۵۹ سال بوده و ۱۶ درصد از آنها بالای ۶۰ سال سن دارند. در کشور آلمان همانند ایتالیا، درجه

خدمات کشوری به دو مقام عالیرتبه دانشگاهی اعطاء می‌گردد. چشم‌انداز مطلوب استخدام بلندمدت استادیارها در کشور آلمان تنزل یافته است. تنها ۲۵ درصد از کل استادیارها در صدد بستن قرارداد با دانشگاه هستند زیرا، احراز پستهای دانشگاهی به منزله استخدام در بخش صنعت می‌باشد. خط‌مشی‌ها و سیاستهای دولت در این زمینه عبارت است: حمایت موقت از استخدام پژوهشگران در مدت زمان ثابت، افزایش موقت تعداد استنادانی که قصد بازخرید دارند و استخدام دانشیارها تا وقت بیشتری برای تکمیل مقطع دکتری و اخذ درجه ph.D داشته باشند. در کشور اتریش، دانشگاهها برای استخدام استادان به طور موقت استقلال عمل کاملی دارند. برای اولین بار کشور اسپانیا ترکیب پستهای دانشگاهی با دیگر مشاغل را مورد تصویب قرار داد. ایتالیا نیز اقدام به معرفی طرحی نمود که به موجب آن، پستهایی برای استادان قراردادی برای تدریس در رشته‌های خاص در نظر گرفته می‌شود. کشور فرانسه نیز، سیستم تبادل بر مبنای مذاکره، تفکیک و مشاغل را در پیش گرفته است. در تمامی کشورهای مذکور، ترکیب رهنمودهای دولت با استقلال عمل داده شده به موسسات آموزش عالی مشاهده می‌شود که برای ایجاد بهترین شرایط در جهت به کارگیری مدیریت ستادی فراهم شده است. بعضی از کشورها در زمینه مشکل پیرشدن ساختار اعضای هیأت علمی به بحث و بررسی پرداخته‌اند و به همین منظور طرحی را ارائه کرده‌اند که به موجب آن استادان دانشگاهها می‌توانند پیش از موعد مقرر بازنشسته شوند (اسپانیا در ۷۰ سالگی) یا در سنین پایین‌تر خود را بازنشسته نمایند (بلژیک از ۶۵ تا ۷۰ سالگی). ضرورت تدریس با کیفیتی بالا باید مدنظر قرار گیرد. در کشور فرانسه حقوق و مزایای ساعات فوق‌العاده که به تدریس پرداخته می‌شود باید پرداخت گردد. در این کشور، یک سیستم توجیه برای آموزش و تربیت استادان جدیدالاستخدام در امر تدریس، استفاده می‌شود. حدود ۴۵ هزار دانش‌آموخته در ۱۴ مرکز، تحت آموزش قرار می‌گیرند و بابت ۲ ساعت تدریس در هفته، حقوق اندکی به آنها داده می‌شود. در سال ۱۹۹۳، دولت فرانسه هزینه‌ای بالغ بر ۱۲ میلیون فرانک صرف افزایش تعداد افراد تحت آموزش نمود. گروهی از کارشناسان بسیار مجرب در ساختار کارگزینی، بهبود کیفیت آموزش را پیگیری می‌نمایند. کشور فرانسه برای پژوهشگران پاداشهایی در نظر گرفته است که به وسیله مرکز ملی de la Recherche Scientifique اهدا می‌گردد. مرکز فوق دارای ۱۱ هزار استاد تمام وقت است که در طول مدت ۴ سال به پستهای تدریس دانشگاهی وارد می‌شوند. در دانشگاه کاتولیک «گون»، بلژیک، افزایش تعداد دانشجویان، دانشگاه را مجبور به استخدام تعدادی از پژوهشگران (حقوق آنها از بودجه ملی پرداخت می‌شود) برای تدریس کرد. پژوهشگران اکنون دارای دو پژوهشگر / استاد پاره‌وقت هستند. در

بسیاری از اقدامات لازم در مورد ارزشیابی در سطح وزارتخانه‌های مربوطه انجام می‌شود. در سیستم خودنظمی به ارزشیابی، توسعه نیروی انسانی متخصص و پاداش به عنوان بخشی از برنامه‌ریزی منابع انسانی مورد نیاز موسسات آموزش عالی هیچ‌گونه تأکیدی نشده و تمامی موارد فوق حذف می‌شود.

آفریقا

تأثیر بحران اقتصادی ناشی از بروز مشکلات مالی برای دانشگاه‌های کشورهای پیشرفته در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ در کشورهای آفریقایی محسوس بود. کل بودجه مربوط به آموزش عالی از ۱۶/۶ درصد در سال ۱۹۸۰ به ۱۵/۲ درصد در سال ۱۹۹۰ کاهش یافت و به‌طور همزمان تورم در آفریقا افزایش یافته و حقوق واقعی بین سالهای ۸۰ تا ۸۶، ۳۰ درصد تنزل پیدا کرد.

تأثیرات عمده انجام یافته در مورد کارگزینی

نسبت دانشجویان به استاد و افزایش پذیرش دانشگاهها

در حالی که تأثیر مشکلات مالی بخصوص در کشورهای پیشرفته ناشی از افزایش نسبت دانشجویان به استاد بود، در بعضی از کشورهای آفریقایی باعث کاهش رشد پذیرش دانشجویان در بخش آموزش عالی شد. به طور مثال، در کشور «مالی» در سال ۱۹۸۰ پذیرش دانشجویان ۱۷۲۲ نفر بوده و در سال ۱۹۸۹ این رقم به ۲۳۳۰ نفر افزایش یافته است. کشور تانزانیا حدود ۳۶۲۲ نفر دانشجویان در سال ۱۹۸۱ داشته که در سال ۱۹۸۹ این رقم به ۳۳۲۷ دانشجویان تقلیل یافته است.

خصوصیات اعضای هیأت علمی

در کشورهای آفریقایی، مدیریت ستادی به دلیل نیاز به رفع خلأ ناشی از مهاجرت استادان، همچنان پیچیده و بغرنج باقی مانده است. مدیریت

جدول ۴- نسبت دانشجویان به استاد در چند کشور آفریقایی

کشور	سال	تعداد دانشجویان	SSR	SSR ۱۹۸۰
بنین	۱۹۹۱	۱۰/۸۷۳	۱۱/۳	-
بوتسوانا	۱۹۹۲	۶/۴۰۹	۱۱/۳	۷/۷
گابون	۱۹۸۸	۲/۸۹۶	۸/	۷/
ماداگاسکار	۱۹۹۲	۴۲/۶۸۱	۴۹/۹	۵۰/۲
مالی	۱۹۹۰	۶/۷۰۳	۹/۶	۵/۱
مالاوی	۱۹۸۹	۲/۳۳۰	۹/۶	۱۰/
موزامبیک	۱۹۹۲	۳/۴۸۲	۶/	۳/۳
نیجریه	۱۹۸۹	۱۸۰/۸۷۱	۱۵/۲	۱۳/
سنگال	۱۹۹۱	۲۱/۵۶۲	۲۲/۷	۱۹
تانزانیا	۱۹۸۹	۳/۳۲۷	۳/۵	۴/۱
اوگاندا	۱۹۹۱	۲/۳۲۷	۹/۲	۱۰/۸(۱۹۸۵)
زیمبابوه	۱۹۹۱	۹/۷۸۴	۱۶/۷(۱۹۷)	-

کشور اتریش به منظور جذب فرهیختگان و استادان برجسته اتریشی و خارجی به دانشگاه‌های این کشور، وزارت آموزش عالی به استخدام استادان موقت برای یک دوره پنج‌ساله و بر اساس مازاد بر نیاز اقدام نموده است. در بعضی از کشورهای این گروه، استادان از بخشهای دولتی دیگر برای تدریس رشته‌های خاصی دعوت به کار می‌شوند. ارزشیابی کیفیت تدریس که در سیستمهای ارزشیابی موسسات آموزش عالی در سطح ملی گنجانده شده، در کشورهای فرانسه و بلژیک نیز وجود دارد. در این سیستم، پیش از خویش ارزشیابی، کمیته نظارت خارجی مسؤولیت ارزشیابی را بر عهده دارد. در کشور اسپانیا عملکرد در نحوه تدریس تک تک استادان مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد.

پنج‌سال از کمیسیون ویژه‌ای که در داخل هر دانشگاه تشکیل شده می‌گذرد. شاخصها به ترتیب، با دقت و مطابق با اطلاعات روز تنظیم شده‌اند که عبارتند از: هماهنگی بین نظریه و عمل، طرز رفتار با دانشجویان، حضور مستمر در هیأت علمی و آموزش ضمن خدمت.

ارزشیابی منوط به افزایش حقوق است. یک استاد دانشگاه با ۱۲ سال سابقه تدریس زمانی در ارزشیابی موفق خواهد بود که حقوق وی ۲۰ درصد افزایش یابد. پایه حقوق استادان دانشگاهها در مقایسه با پایه حقوقی که صنایع به آنها پیشنهاد می‌کنند، بسیار پایین‌تر است. بنابراین، در سیستم فوق سعی شده تا از کلیه روشهای موجود برای حفظ استادان برجسته بهره‌گیری نشود. سیستم ارزشیابی استاد توسط دانشجویان هنوز فراگیر نشده است. کشور آلمان به ارزشیابی فوق اهمیت خاصی می‌دهد اما بعضی از دانشگاهها اقدام به تشکیل یک سیستم داخلی ارزشیابی کرده‌اند که متشکل از دانشجویان دانشگاه است. دانشگاه «لون» یکی از بهترین نمونه‌های بارز در این زمینه است که ارزشیابی را از سال ۱۹۷۷ آغاز کرده است. بخش خدمات آموزشی دانشگاه از روشهای متعددی برای ارزشیابی تک تک استادان توسط دانشجویان بهره‌گیری می‌کند. موارد ارزشیابی عبارتند از: نحوه سخنرانی، نحوه برگزاری جلسات عملی و آموزش بالینی در رشته پزشکی.

کانون ارزشیابی فوق می‌تواند برای استاد مربوطه موثر واقع شود. دانشگاه «کامپلوتنس» در شهر مادرید کشور اسپانیا از سال ۱۹۷۷ - ۱۹۸۸ به ارزشیابی اعضای هیأت علمی با استفاده از پرسشنامه‌هایی که از سوی دانشجویان تکمیل می‌شود، پرداخته است. نتایج حاصله از تفسیر پرسشنامه‌ها، نقاط قوت و ضعف استادان در نحوه تدریس را معلوم ساخت.

از یک شرکت خارجی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده در خصوص هر یک از استادان براساس شاخصهایی که می‌تواند ضامن رسیدن به اهداف تعیین شده دانشگاهها باشد، استفاده شد. روش ارزشیابی فوق مورد تأیید همگان واقع شد. در این گروه از کشورها،

ستادی در کشورهای آفریقایی بسیار گران تمام می‌شود و در کوتاه مدت امکانپذیر نیست. هزینه‌های مربوط به مدیریت ستادی توسط یک آژانس خیریه تأمین می‌شود که شاید کمکهای آن به‌طور ناگهانی قطع شود. طبق مطالعات به‌عمل آمده توسط یونسکو، در اوایل دهه ۸۰ نیمی از استادان کشورهای آفریقایی جلائی وطن کرده‌اند. بنابر گزارشهای رسمی، در اواخر سال ۱۹۸۷، ۴۸ درصد از استادان دانشگاههای کشور زامبیا به خارج مهاجرت کرده‌اند. نیاز به استادان ناشی از کمبود نیروی انسانی متخصص در جهت تدریس در بعضی از رشته‌ها و احراز پستهای مدیریتی رده‌بالا است. به‌طور مثال، کشور مالی از کمبود استاد در رشته‌های تکنولوژیک رنج می‌برد. اکثر استادان مهاجر این کشور، متخصص رشته‌های مهندسی (۵۲ درصد) و علوم (۴۸ درصد) هستند. ۲۰ درصد از کل استادان کشور مالی جلائی وطن نموده‌اند. کشور زیمباوه شرایط مشابهی با کشور مالی دارد. بعضی از مؤسسات آموزش عالی این کشورها بر معضل مهاجرت استادان فائق آمده‌اند. دانشگاه «سکویین» تانزانیا اکنون ۹۰ درصد از استادان مورد نیاز خود را تربیت می‌کند و در این زمینه به مرز خودکفایی رسیده است. برطبق گزارشهای رسمی موجود، از کل استادان دانشگاههای نیجریه تنها ۴ تا ۸ درصد و غنا ۸ درصد (۱۹۸۷) به خارج مهاجرت نموده‌اند. مشکلات به‌وجود آمده در زمینه ساختار رسمی کشورهای آفریقایی در بخش آموزش عالی، از جوان بودن کارکنان آن ناشی می‌شود. بسیاری از استادان بومی، جوان هستند و همین امر باعث شده تا دانشگاهها از کمبود استادان با سابقه و برجسته رنج ببرند. به‌طور مثال، در کشور زامبیا، استادان رتبه‌های پایین ۶۱ درصد و استادان رتبه‌های بالا تنها ۱۶ درصد از کل استادان دانشگاه را تشکیل می‌دهند. دولت کنیا با گسترش سریع دانشگاهها، با کمبود مدیران ارشد و استادان برجسته در جهت تدریس دروس خاص مواجه شده است. سطح استادان در دانشگاههای نیجریه تنها ۱۳ درصد است در حالی که رسماً باید ۲۰ درصد باشد.

بدتر شدن شرایط کاری

شرایط کاری کنونی استادان دانشگاههای کشورهای آفریقایی، موضوع بسیاری از مطالعات و بررسیهاست. ساهاست که بودجه اندکی برای تعمیرات و سرمایه‌گذاری از طرف دولت به دانشگاهها اختصاص داده می‌شود که این بودجه حتی مخارج مربوط به تعمیر و نوسازی سیستم آب و فاضلاب دانشگاه را نیز تأمین نمی‌کند. علاوه بر موارد فوق می‌توان به دلایل دیگری نظیر پایین بودن سطح دستمزد (حقوق در کشور نیجریه در سال ۱۹۹۲ به ۱/۱ ارزش واقعی خود، در سال ۱۹۸۵ رسید) بالا بودن حجم تدریس (در کشور کنیا، به دلیل دو برابر شدن حجم تدریس، کلیه مرخصیهای سالانه و استحقاقی لغو شدند) حمایت محدود از تحقیقات،

عدم آموزشهای لازم در زمینه تجارب مدیریتی و تعداد کم پاداشها برای توسعه ستادی اشاره کرد. یکی از دلایل اصلی که باعث پایین ماندن حقوق استادان شده است، در نظر گرفتن مشاغل دانشگاهی به عنوان مشاغل پاره‌وقت است.

جایگزینی بیشتر استادان و پستهای سازمانی بدون تصدی

بنابر گزارشهای بانک جهانی [۴۱] در حدود ۲۳ هزار نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاههای کشورهای آفریقایی هر ساله از کشورهای خود به کشورهای دیگر مهاجرت می‌کنند. به‌طور مثال، برطبق بررسیهای به‌عمل آمده، تنها در دانشگاههای امریکا بیش از ۱۱ هزار استاد نیجریایی مشغول به تدریس هستند. کشورهای همسایه جذب استادان را از کشورهای همجوار خود آغاز کرده‌اند. برای نمونه می‌توان به آفریقای جنوبی اشاره که اقدام به جذب استادان مالی نموده است و دانشگاه «بوتسوانا» و «سوازیلند» نیز به جذب استادان زیمباوه اقدام نموده‌اند. به دلایل مالی، بعضی از دانشگاههای کشور نیجریه روند استخدام استادان را با وجود مهاجرت‌های گسترده، قطع کرده است. کشور زیمباوه بودجه آموزشی خود را کاهش داده است که این امر منجر به افزایش پستهای دانشگاهی بدون تصدی از ۲۸ درصد در سال ۱۹۹۸ به ۳۴ درصد در سال ۱۹۹۲ شده است. ۴۸ درصد از پستهای سازمانی در دانشگاه «ماکرر» کشور اوگاندا بدون تصدی باقی مانده است. کشور زامبیا سالهای متمادی است که با کمبود استادان در بخش آموزش مواجه است. دانشگاه فوق و نیز کشور مالی دریافته‌اند که اکثر دانش‌آموختگان که برای ادامه تحصیل به خارج فرستاده شده بودند بعد از بازگشت تمایل بیشتری به مراجعت به کشور محل تحصیل خود یا بخش خصوصی دارند.

بیشتر جایگزینی استادان در بخشهای حسابداری و بازرگانی است که بخش خصوصی حقوقی بالایی را به این گروه از استادان پرداخت می‌کند. بنابر گزارشهای رسمی کشورهای نیجریه، تانزانیا و موزامبیک ابقای استادان بویژه در تخصصهای فوق بسیار مشکل می‌باشد و برای مدیریت توسعه اقتصادی کشور نیاز به آنها بیشتر احساس می‌شود. [۴۲]

مدیریت ستادی به بیشتر دانشگاههای کشورهای آفریقایی استقلال عمل کمتری می‌دهد اما در به کارگیری برنامه‌های دانشگاهی استقلال عمل آنها بیشتر است.

علت این امر را می‌توان در شرایط حاکم بر کشورهای فرانسوی زبان غرب آفریقا جستجو کرد زیرا در این بخش از آفریقا، اکثر استادان دانشگاهها جزو مستخدمین کشوری محسوب می‌شوند و دانشگاههای کشورهای سوازیلند و زیمباوه در استخدام، ترفیع، ارزشیابی و تصمیم‌گیری در زمینه مدیریت ستادی و توسعه ستادی استقلال عمل بیشتری دارند. اکثریت موارد فوق در بعضی از قسمتها کاهش می‌یابد زیرا

جدول ۵ - نسبت دانشجو به استاد در چند کشور آسیایی

کشور	۱۹۸۰	۱۹۹۰
ژاپن	۱۱/۵	۱۰/۲ (۱۹۸۹)
جمهوری کره	۲۹/۲	۲۰/۱
مالزی	۸/۱	۱۰/۸
فیلیپین	۲۳/ (۱۹۸۵)	۳۲/۲ (۱۹۸۹)
تایلند	۹/۷	۱۰/۹ (۱۹۸۹)

۶۰ درصد از اعضای هیأت علمی دانشگاه، اولویت با پژوهش و تحقیقات است) و برنامه‌های توسعه ستادی هنوز در این کشور به خوبی شناخته نشده است [۲۲].

در کشور هند، به دلیل افزایش بیش از حد دانشگاهها، اتحادیه‌ها، عدم جوابگویی و ساختار پاداش منطقی و نیز سیاسی شدن مراحل استخدام و ترفیع، به کارگیری مدیریت ستادی بسیار مشکل است.

خط مشی‌های جدید، در زمینه آموزش، به آموزش ضمن خدمت برای تمامی اعضای هیأت علمی تأکید می‌ورزد. برای این منظور دانشکده‌های ستادی خاصی در دانشگاه تشکیل شده است. در سال ۱۹۸۹، اولین آزمون ملی برای ارزشیابی نقاط قوت استادان در امر پژوهش و تدریس برگزار شد. تاکنون معیار خاصی برای اعطای تصدی تعیین نشده است. بررسی‌های اخیر روشن ساخت که یک سوم استادان دانشگاه‌های آسیایی حتی یک مقاله علمی و سه چهارم آنها تاکنون کتابی در زمینه رشته خود منتشر نکرده‌اند. کمتر از یک پنجم استادان به امر پژوهش اشتغال دارند و در حدود دوسوم آنها در هیچ یک از سمینارها یا دوره‌های کارآموزی شرکت نکرده‌اند و تنها یک چهارم استادان، مناسب کارهای پژوهشی هستند. [۲۵]

کشور چین با مشکلات مختلفی در امر تدریس مواجه شده است. زیرا نسبت دانشجو به استاد در این کشور بسیار پایین است (۱ به ۵) و همین امر منجر به افزایش هزینه‌های مربوطه شده است. اکثر استادان دانشگاه‌های چین، مسن هستند (۸۰ درصد آنها بیش از ۵۰ سال دارند). موقعیت جغرافیایی دانشگاه‌های چین و پذیرش محدود اعضای هیأت علمی مانع از استخدام استادان جوان و فرهیخته به دانشگاهها می‌شود. فضای محدود دانشگاهها استفاده بهینه از استادان را با مشکل مواجه می‌کند. با بکارگیری یک سیستم انتصاب جدید، اقداماتی برای رفع این معضل آغاز شد. در این سیستم کلیه پستهای سازمانی براساس نیاز واقعی دانشگاه و با در نظر گرفتن شرح تفصیلی وظایف، نسبت کارگزینی و ایجاد تغییرات در اصول آن، بعد از گذشت ۲ تا ۵ سال به وجود می‌آید. سیستم پرداخت حقوق به دو قسمت تقسیم می‌شود: ۱- تامین هزینه‌های اولیه زندگی ۲- تامین هزینه‌های متفرقه براساس رتبه استادان.

سیستم فوق با تأخیر به کار گرفته شده اما نقش مهمی در بازسازی

نظر وزارتخانه‌ها در تصمیم‌گیرهای مربوط به استادان با سابقه و یا اعطای بورس تحصیلی برای ادامه تحصیلات در خارج از کشور دخیل است. مدیریت ستادی به تصمیم‌گیرهای دولت در اختصاص بودجه محدود می‌شود. در تعیین نسبت در اکثر دانشگاهها و بخشهای مربوط به آن، راهنمایهای دولت نادیده گرفته می‌شود. یکی از موارد استثناء در این زمینه، تشکیل کمیسیون دانشگاههای ملی نیجریه است که این کمیسیون هنر - علم - علوم را ۶۰ به ۴۰ تعیین کرد (در سال ۱۹۸۷، این نسبت ۴۸ به ۵۲ بود) نسبت دانشجو به استاد، در رشته مختلف تحصیلی تعیین شد. در حال حاضر رشته‌های مهندسی، مدیریت و حقوق از کمبود استادان مربوطه رنج می‌برند.

آسیا

نوع مدیریت ستادی که در این منطقه از جهان مورد استفاده قرار می‌گیرد، در هر یک از کشورهای این منطقه متفاوت است. گروهی از کشورهای آسیایی اقدام به افزایش نسبت استاد به دانشجو در طول دهه ۸۰ نموده‌اند (کشور فیلیپین) و گروهی دیگر سعی کرده‌اند تا تعداد آنها کاهش یابد (جمهوری کره) در حالی که در کشورهای دیگر (ژاپن، تایلند و مالزی) این مقدار پایین و ثابت نگاه داشته شده است.

بعضی از کشورهای صنعتی جدید (NIC) براساس شدت تمایل «به سیستم خودنظمی در انتقال» طبقه‌بندی شده‌اند. این کشورها دارای سیستمهای مختلف مدیریت ستادی هستند که بسیاری از خصوصیات سیستم خودنظمی نظیر ایجاد هنجارها، ارزشیابی، توسعه و پاداش در آنها وجود دارد. یکی از مثالهای بارز، کشور سنگاپور است که حداکثر ۴۰ درصد از استادان آن، صاحب تصدی هستند. و موظف به ۵ ساعت تدریس در طول هفته می‌باشند. تمام استادان بومی برای ادامه تحصیل در مقطع دکتری به خارج اعزام می‌شوند. به هنگام استخدام به هر یک از آنها کتابچه‌ای حاوی روشهای تدریس می‌دهند و قبل از آغاز کار، برای آنها کلاسهای ویژه تدریس تشکیل می‌دهند. مراکز آموزش، توسعه آموزشی و فن آوری آموزشی آنان را در نبل به این مهم، یاری می‌کنند. تدریس مطلوب، تشویقهایی نظیر افزایش میزان حقوق، ترفیع، احراز تصدی و جوایز ویژه‌ی را به دنبال خواهد داشت. از ممتحنین خارجی برای ارزشیابی کیفیت آموزشی استفاده می‌شود. [۲۳]

سبک مدیریت ستادی کشور ژاپن از نظر سطح اقتصادی مطلوب، شبیه به سنگاپور است اما از بعضی جنبه‌ها با آن تفاوت دارد. ژاپن دارای سیستم ملی پرداخت مساوی حقوق است. اما دانشکده‌ها نسبت به گزینش و مدیریت استادان خود، نظارت کامل دارند. در کشور ژاپن، استادان دانشگاه تنها براساس کارهای پژوهشی مورد ارزشیابی قرار می‌گیرند (براساس بررسیهای به عمل آمده در سال ۱۹۹۱ برطبق اظهارات

حجم تدریس بیشتر از مقدار تعیین شده در هر ترم) [۴۹]. سیستم فوق نامعمول است. در این منطقه به ارزشیابی و توسعه که از ویژگیهای اصلی مدیریت ستادی است بهایی داده نشده و از سیستم مذکور، مفهوم توسعه آموزش عالی استنباط نمی‌شود.

کشورهای عربی

در این منطقه هرگاه نسبت دانشجو به استاد پایین باشد تمایل به افزایش آن بیشتر می‌شود و در صورت عکس شرایط فوق تمایل به کاهش SSR زیاد می‌شود که این امر بیانگر تلاشهایی است که در بخش دولتی برای تطبیق SSR با آنچه که به عنوان هنجارهای مؤثر در نظر گرفته شده، صورت گرفته است.

بسیاری از دانشگاههای کشورهای عربی به دلیل عدم توافق در اهداف تعیین شده، نداشتن یک سیستم اطلاعاتی و برنامه‌ریزی و نیز ناتوانی در انتخاب و انتصاب افراد کاردان از کنترل مدیریتی نامطلوبی رنج می‌برند. [۵۰] روشهای عمده آموزشی / یادگیری مراکز آموزش عالی در این منطقه را تدریس و محفوظات تشکیل می‌دهد. مؤسسات آموزشی معدودی در کشورهای عراق، سوریه و مصر از برنامه‌های ویژه‌ای برای بهبود نحوه تدریس برخوردار هستند. اما به منظور جلوگیری از ایجاد حساسیت نامطلوب در استادان نسبت به این امر، از روشهای دیگری نظیر برگزاری سمینارهایی جهت ارتقاء تجارب آموزشی و تبادل نظر در زمینه نحوه آموزش استفاده می‌کنند. [۵۱]

کنترل بر عملکرد مؤسسات آموزش عالی براساس مقررات وزارتخانه فرهنگ و آموزش عالی در مورد ساعات هفتگی و حجم تدریس با توجه به اولویتهای مندرج در ماده قانون مربوطه، صورت می‌پذیرد. در کشور مصر، استاد ۸ ساعت، استادیار ۱۰ ساعت و مربی آموزشی ۱۲ ساعت موظف به تدریس در دانشگاه است. این مقدار حجم تدریس بسیار بیشتر از ساعات اختصاص داده شده به تدریس در کشورهای اروپایی است. انتصاب افراد در پستهای سازمانی رده‌بالا وظیفه وزیر می‌باشد در حالی که استخدام استادان جزء از وظایف اعضای هیأت علمی محسوب می‌شود.

جدول ۶ - نسبت دانشجو به استاد در چند کشور عربی

کشور	۱۹۸۰	۱۹۹۰
الجزایر	۸/۹	۱۴
مصر	۲۵/۲ (۱۹۸۵)	۱۷/۴
اردن	۲۰/۶	۲۰/۵
مراکش	۳۱/۵	۲۸/۷
تونس	۷/۹	۱۵/
عربستان سعودی	۸/۶	۱۲/۷

دانشکده ایفا کرده است. با گذشت سالیان متمادی، هنوز برای بسیاری از استادان که در دهه‌های ۵۰ و ۶۰ استخدام شده‌اند، مشکلات عدیده‌ای وجود دارد. اکثر استادان با وجود پیشرفت محدود و جزئی در زمینه رشته خود، در انتظار ترفیع به سر می‌برند. تعدادی از دانشگاههای چین، گروهی از دانشجویان مقاطع تحصیلی (دکتری) تکمیلی را به‌عنوان مربی آموزشی به کار گرفته‌اند و از گروهی دیگر، با وجود بستن و عقد قراردادهای کوتاه مدت ۲ تا ۳ ساله، پستهای سازمانی رده بالای دانشگاهی را تفویض کرده‌اند. دو مرکز آموزش ملی ویژه استادان دانشگاه که از پروژه‌های بانک جهانی می‌باشد، در چین تأسیس شده است که دارای شعبات نیمه آموزشی در استانهای دیگر است. سیستم مدیریت این دانشگاه به دلیل حمایت از امنیت شغلی و جلوگیری از عدم کارایی، زیانزد خاص و عام است. ترفیع در دانشگاه مذکور براساس ارشدیت اعطاء می‌گردد تا زمانی که تمامی استادان صاحب تصدی بازنشسته شوند، اعطای ترفیع به طول خواهد انجامید. بررسیهای به عمل آمده در استان «سیچوان» روشن ساخت که اغلب مدیران دانشگاهها از تجارب مدیریتی بی‌بهره هستند. اکثریت آنها از استادان رتبه پایین تشکیل شده‌اند و تمایلی برای به کارگیری خط مشی‌های مؤثر و جدید، ندارند. [۴۶]

کشورهای دیگر (فیلیپین، سری لانکا، پاکستان و مالزی) با مشکلات مهمی نظیر تنزل کنترل کیفیت آموزشی و فرار مغزها مواجه هستند. دولت سری لانکا به منظور پرمودن خلا ناشی از فرار مغزها، سن بازنشستگی استادان را، از ۶۵ به ۷۰ سال افزایش داده است. تعداد قابل ملاحظه‌ای از دانشجویان مقطع دکتری که تعهد سپرده بودند تا بعد از اتمام تحصیلات خود به کشور بازگردند، از بازگشت سرباز، زدند. [۴۷]

در کشور پاکستان میزان اعزام دانشجو به خارج و افزایش حقوق برای نگهداری جوانان فرهیخته و با استعداد، در کشور، کاهش یافته است. در حالی که کشور مالزی، طرح جدیدی مرتبط با ترفیع و دستمزد ارائه کرده که می‌توان با استفاده از آن، با خلا موجود استادان به صورت ریشه‌ای برخورد کرد. [۴۸]

در کشور اندونزی، ترفیع استادان به ارزشیابی ملی بستگی دارد و در صورت احراز نمره قبولی در ارزشیابی فوق به آنان رتبه یک داده می‌شود. عملکرد اعضای هیأت علمی براساس ۶ اصل، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

- ۱- آموزش و تدریس؛ ۴- تعهد به دانشگاه؛
- ۲- انتشارات علمی؛ ۵- تجربه؛
- ۳- خدمات عمومی؛ ۶- فعالیتهای متفرقه.

هر یک از اصول مذکور دارای بخشهای متعددی است که به هر بخش اعتبار و اهمیت خاصی داده شده و از ۵/۰ تا ۲۵ متغیر می‌باشد (ویژه

در کشورهای تونس و مصر با پرداخت اضافه کار به استادان کمبود نیروی انسانی متخصص را برای تدریس در بعضی از رشته‌ها جبران می‌کنند. دانشگاهها بودجه خاصی را برای تأمین هزینه مربوط به اضافه کار استادان منظور می‌کنند. در مصر، در صورت نیاز به استاد از استادان بازنشسته به صورت پاره‌وقت استفاده می‌شود.

تجارب به دست آمده

بدیهی است که حساسیت به کارگیری مدیریت ستادی مؤثر در بسیاری از کشورها هنوز به خوبی جا نیفتاده است. این بخش به بررسی آنچه به عنوان عملکرد درست مدنظر قرار گرفته، می‌پردازد و برای نیل به این مهم، می‌توان باید از ساختارهای زیر استفاده کرد:

- * تعیین شرایط مطابق با اهداف دانشگاه مربوطه، ارزشها و برنامه راهبردی آن،
- * استخدام اعضای هیأت علمی؛
- * توجیه و تفویض مسئولیتها؛
- * ماده قوانین مربوط به شرایط کاری که به تدریس مطلوب و پژوهش در این زمینه ختم می‌شود؛
- * ارزشیابی عملکرد استادان، تشویقها، توسعه نیروی انسانی متخصص از طریق آموزش ضمن خدمت؛
- * ارزشیابی عملکرد کل منابع انسانی.

تعیین شرایط

از نظر کمی، شرایط اعضای هیأت علمی براساس ارتباط آنها با دانشجویان در ساعات خاصی که مقررات تعیین می‌کند، مقطع تحصیلی و روشهای به کار گرفته شده در تدریس تعیین می‌شود (به طور مثال، سخنرانی، سمینار، تدریس، مشاوره، کار عملی). تمامی شرایط فوق در قسمت مربوط به استادان تمام وقت ذکر شده است.

به طور کلی، هنجارها از نظر مقررات، مقاطع تحصیلی و روشهای تدریس متفاوت هستند. باید متذکر شد که ایجاد چنین هنجارهایی نیاز به مجموعه‌ای از اطلاعات جامع برای به کارگیری درست زمان در مورد دانشجویان و استادان داشته و باعث ایجاد توافق و یکپارچگی در بین دانشجویان، استادان و مدیران دانشگاهها می‌شود. از نظر کیفی، استاد نسبت به وظایف محوله خود، در دانشگاه توجیه نمی‌شود.

قبل از هرگونه تصمیم‌گیری در انتخاب اعضای هیأت علمی جدید، باید کلیه تجارب آنها دقیقاً مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

توانایی در تشریح، شامل تعریف و تعیین عوامل مؤثر در عملکرد بهینه به دو دسته «مطلوب» و «ضروری» یک عامل اساسی است.

سه عامل اصلی در عملکرد بهینه مؤثر است که هر یک از این عوامل از

بخشهای متعددی تشکیل یافته است که می‌توان آنها را به دو گروه «ضروری» و «مطلوب» طبقه‌بندی کرد:

۱- مهارت: داشتن تجارب و دانش فنی، دارابودن تجربه اجتماعی و رهبری، دارابودن تجربه ارتباطی، اطلاع کافی از روشها و تکنیکهای لازم، اطلاعات عمومی قوی، سابقه کار و عادات مخصوص کار؛

۲- تعهد: امیال و آرزوهای شخصی، ارزشهای فردی، برخورد با دیگران و سابقه کار؛

۳- استعداد: بلوغ فکری، توانایی در اندیشیدن و یادگیری، استعدادهای خاص و سابقه کار.

تمامی اصولی که در عوامل عملکرد ذکر شد، در زمینه کار، مصارف گوناگونی دارند. بعضی از این عوامل «ضروری» و بعضی دیگر مطلوب است. یک مدیر باید قادر به تشریح عوامل فوق باشد. توانایی در تشریح عوامل فوق یکی از شرایط قانونی است که به وسیله دولت اعمال شده و باید مدنظر قرار گیرد.^[۵۲]

جدایی از جنبه‌های کمی و کیفی قضیه، اکنون آموزش عالی به الگوهای کارگزینی متنوعی نیاز دارد تا بتواند تقاضاهای جدید دانشجویان خود را برآورده سازد. وجود مقیاسهای حقوقی قابل قبول و شرایط کاری ویژه تمامی کارمندان مانع رسیدن به این مهم می‌شود.^[۵۳] هدف مؤسسات آموزش عالی از بحث و گفتگو با وزارتخانه‌های مربوطه ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر در کارگزینی است. یکی از اهداف مهم، استفاده هرچه بیشتر از استادان به صورت پاره‌وقت است که علاوه بر در برداشتن هزینه‌های کنونی، باعث انتقال تجارب استادان و دانشگاههای دیگر به مرکز آموزش عالی مربوطه می‌شود. در صورتی که فشارهای مالی، کاهش تعداد استادان را ضروری و لازم می‌داند، مدیریت با طراحی مجدد شرایط کارگزینی مؤسسات آموزش عالی که هدف از آن انعطاف‌پذیری بیشتر نسبت به قبول و پذیرش شرایط بازنشستگی و استعفا می‌باشد. استفاده از برنامه‌های موفق که به افزایش حجم کاری بدون توجه به افزایش نیروی انسانی تأکید می‌ورزد مغایر با منافع بلند مدت دانشگاههاست.

استخدام استادان

در بسیاری از کشورها، مراحل استخدام به صورت منطقی نیست. به دلیل آگاهی مدیریت صف از احتیاجات هر بخش دانشگاهی، نقش وی در تصمیم‌گیریهای دانشگاه بسیار حیاتی است (رییسان دانشگاهها و دانشکده‌ها).

مشکل اصلی، نحوه جذب استادان واجد شرایط برای احراز پستهای دانشگاهی است، تبلیغات در زمینه مشاغل دانشگاهی شامل: ۱- خلاصه‌ای از برنامه‌ها و عملکردهای دانشگاه در زمینه آموزش عالی ۲-

چکیده‌ای از نیازهای جامعه نسبت به یک شغل و ترسیم آینده اشتغال به آن در قالب یک هدف ۳- توانایی در تشریح مواردی که بیشتر به آن پرداخته شده ۴- اهدای پاداش در شرایط خاص ۵- دستوراتی در زمینه به کارگیری شغل مذکور.

استخدام براساس مقرراتی انجام می‌پذیرد که قانون به آنها صریحاً اشاره کرده است:

- ۱- تشکیل هیأت گزینش متشکل از نمایندگان دانشکده‌ها و بخشهای سازمانی دانشگاه و کارشناسان آشنا به مقررات دانشگاه و قوانین مربوطه؛
- ۲- تبلیغ عمومی؛
- ۳- گزینش استادان از فهرست‌های ۴ تا ۶ نفره؛ با در نظر گرفتن مأخذها و سوابق آنها؛
- ۴- مصاحبه؛
- ۵- تصمیم‌گیری نهایی.

علاوه بر مصاحبه، استفاده از روشهای گوناگون ارزشیابی برای گزینش استادان واجد شرایط بسیار رایج و معمولی است. فراگرد فوق، شامل گروهی از داوطلبان است که در فعالیتهای گوناگون شرکت نموده‌اند و توسط یک تیم ارزشیابی متشکل از ارزیابان مجرب، براساس تواناییهای از پیش تعیین شده در زمینه هر شغل به ارزشیابی افراد واجد شرایط می‌پردازد. فعالیتهای مذکور شبیه به شغل مورد نظر طرح شده تا ارزشیابی به دقت انجام شود. برای شناخت بیشتر مشاغل دانشگاهی، همایشها و سخنرانیهای بسیاری برگزار شده است تا صلاحیت متقاضیان را به درستی ارزیابی کند. ارزیابها نقاط قوت داوطلبان را تعیین می‌کنند که در قضاوت آنها نسبت به انتخاب افراد واجد شرایط و تصمیم‌گیری نهایی مؤثر است. روش فوق بسیار دقیق است. برای انتصاب استادان جزء در مشاغل دانشگاهی از فارغ‌التحصیلان خود دانشگاهها استفاده می‌شود (آمارهای مربوط به کشورهای ژاپن، آمریکا و انگلستان بیانگر این امر است). برای پستهای سازمانی رده‌بالا، اهدای پاداش به استادان دانشگاهها اقدام مناسبی در ایجاد انگیزش لازم در نظر گرفته می‌شود. مطالعات به عمل آمده در دانشگاههای امریکا، معلوم ساخت که بازارهای داخلی پایدار در سطوح بالا تنها به امور خارجی مربوط می‌شود.

در کشور انگلستان جایی که تغییرات مدیریتی به سرعت انجام می‌پذیرد، مشاهده شده است که مدیران مالی، کارشناسان رایانه و استادان فن آوری از خارج کشور تامین و به کار گمارده می‌شوند.

در امریکا، مؤسسات آموزش عالی فعالیتهای و اصلاحات جدید را آغاز نموده‌اند و این اقدام به منزله انتقال خون جدید در شریانهای آموزش

عالی است که اقدامی مهم و حیاتی به شمار می‌آید. بسیاری از مطالعات معلوم ساخت که انتصاب ریسان جدید برای مؤسسات آموزش عالی یا ایجاد پستهای سازمانی جدید به منزله ایجاد اصلاحات در نظر گرفته می‌شود.

توجیه و تفویض مسؤلیتها

مراحلی که برای ادغام و توجیه اعضای هیأت علمی جوان مورد استفاده قرار می‌گیرد بسیار مهم و حیاتی هستند که معمولاً با برگزاری سمینارها و ارائه کتابچه‌های اطلاعاتی انجام می‌شود. تفویض مسؤلیتها و تصمیم‌گیری از عوامل مهمی است که در ایجاد یک جو دانشگاهی مطلوب، مؤثر است و ضامن به کارگیری مؤثر برنامه‌های آموزشی / یادگیری می‌باشد.

ماده قوانین مربوط به کنترل شرایط کاری

مدیریت سازمانی مجتمع، عامل مهمی در این زمینه است. به‌دیگر سخن: ۱- مدیریت مالی شامل اختصاص بودجه لازم برای خرید لوازم و وسایل کمک آموزشی و کتاب و نیز تعیین ساختار حقوقی که در آن پرداخت تشویقی به استادان را متذکر شده است. به‌طور مثال، هیچ‌گونه تداخلی بین مقیاسهای تعیین شده برای رتبه‌های مختلف استادان وجود ندارد که همین امر باعث ایجاد انگیزه لازم در افراد واجد شرایط می‌شود تا در صورت خالی شدن پستهای سازمانی رده‌بالا در آینده، درخواست خود را نسبت به احراز آن، ارائه کنند.

بر اثر ایجاد تداخل بین حقوق رتبه‌ها و ستون مربوط به حقوق ثابت و بخشهای خاص آن حالت خاصی بوجود می‌آید که با استفاده از تداخل بوجود آمده در بالا و پایین می‌توان رتبه پست سازمانی مربوطه را تعیین کرد.

۲- «مدیریت جا» ویژه اختصاص منصفانه تسهیلات؛

۳- مدیریت ستادی در تعیین حجم تدریس، مسؤلیتهای اداری و توسعه شغلی؛

۴- مدیریت پژوهش.

سیستم مجتمع ویژه ارزشیابی عملکرد استادان، پاداشها و توسعه شغلی

بسیاری از مؤسسات آموزش عالی به دلیل استفاده از روشهای مختلف ارزشیابی به‌طور رسمی و غیررسمی از اعضای هیأت علمی خود، شهرت خاصی را کسب کرده‌اند. در عین حال باید توجه داشت که توسعه شغلی از وظایف اصلی افراد محسوب می‌شود. در توسعه شغلی هیچ‌گونه

سیستم پرداخت پاداش وجود ندارد و شناخت استعداد‌های فردی و حرفه‌ای عوامل اصلی این سیستم است. در جهانی که اقتصاد، اجتماع و فن‌آوری به سرعت در حال تغییر و دگرگونی است، توسعه شغلی از وظایف دانشگاهها محسوب می‌شود. نقش اصلی مدیریت، ایجاد یک تشکیلات سازمانی بهره‌ور و تکامل افراد می‌باشد. نادیده گرفتن موارد مذکور، بدین معنی است که مدیریت نسبت به مشکلات و روشهای به کارگیری جهت رفع مشکلات آگاه نیست. مشکلات موجود را می‌توان با استفاده از روشهای ارزشیابی تعیین کرده و در موارد زیر مورد استفاده قرار داد:

* بررسی تجارب نیروی انسانی؛

* برنامه‌ریزی جانشینی؛

* برنامه‌ریزی آموزشی؛

* حل مشکلات، ایجاد تغییرات در رفتار و انگیزش.

بهترین کار ممکن حذف ارتباط مستقیم ارزشیابی با ترفیع است و می‌توان ارزشیابی را به‌طور منظم (هر دو یا سه سال) و غیر از زمان افزایش حقوق ثابت، انجام داد.

از خودارزشیابی و آشکال دیگر ارزشیابی برای ارزیابی همکاران استفاده می‌شود. در توسعه ستادی، باید از کلیه همکاران برای بررسی جنبه‌های گوناگون شغل افراد استفاده شود. نتایج اصلی ارزشیابی در یک مصاحبه رسمی با «مدیر صف» تعیین می‌شود که به ایجاد فرصتهایی جهت اجرای توسعه ستادی برای حل مشکلات تعیین شده و برآوردن نیازهای پیش‌بینی شده، تاکید می‌ورزد. فعالیتهای توسعه ستادی به‌منظور ایجاد کارآیی بیشتر در استادان طرح شده است و عملکرد گذشته استادان در آن تأثیری ندارد. در توسعه ستادی، برای استادان تسهیلاتی نظیر شرکت در همایشها و گذراندن مرخصی در خارج از کشور در نظر گرفته شده است. از فعالیتهای توسعه ستادی می‌توان در هدایت و رهبری افراد سازمان یا پایگاه منطقه‌ای استفاده کرد. رشته‌های فنی از وظایف اصلی بخشهای دانشگاهها است اما مأموران ویژه توسعه ستادی برای کلیه بخشهای دانشگاهی تعیین می‌شوند تا نیازهای دانشگاهها را در تأسیس کارگاههای مربوطه، ایجاد شغل‌های مجازی و برقراری ارتباطات کوتاه مدت با دیگر مراکز آموزش عالی تعیین کنند.

ارزشیابی کلی عملکرد منابع انسانی

مدیران ستادی باید به‌صورت دوره‌ای (حداقل سالانه) نسبت به اثر بخشی مدیریت منابع انسانی بین بخشهای دانشگاهی یا موسسات آموزش عالی اطلاعات لازم را کسب کنند.

تأسیس یک مرکز اطلاعاتی برای محاسبه شاخصهای عملکرد روش کاملاً معمول و رایجی است تا از این طریق بتوان شرایط کارگزینی در

عرصه‌های مختلف را توجیه کرد. نمونه‌هایی از اطلاعات مندرج [۵۵]:
— خصوصیت ستادی؛

* نسبت پستهای بدون تصدی در هر بخش دانشگاهی؛

* تقسیم‌بندی اعضای هیأت علمی بر مبنای قابلیتها؛

* تقسیم‌بندی اعضای هیأت علمی بر مبنای سلسله مراتب؛

* تقسیم‌بندی اعضای هیأت علمی بر مبنای سن؛

* نسبت استادان پاره‌وقت / تمام‌وقت، مشاوران و غیره.

— مطلوبیت

* نسبت دانشجو به استاد، در کلیه بخشهای سازمانی در مقایسه با مجموعه هنجارها؛

* تقسیم‌بندی زمان کار (حجم تدریس، پژوهش، اداره و خدمات) در هر بخش سازمانی؛

* نسبت زمان تدریس با در نظر گرفتن اضافه کار و استادان پاره‌وقت؛

— ساختار پاداش (سیستم تشویق)

* سطح دستمزد، افزایش آن در مقایسه با پستهای سازمانی موجود در صنایع، شاخص هزینه زندگی؛

* نسبت دستمزد به‌عنوان مزایای شغلی؛

* نسبت دستمزد به عنوان تشویق؛

* نسبت استفاده استادان از مسکن و تسهیلات آن؛

* زمان لازم برای ترفیع و دریافت تصدی جدید.

۱- توجیه: دوره آموزش توجیهی استادان جدید الاستخدام و تعهدات آنها نسبت به اهداف مرکز آموزش عالی، تشخیص استعدادها، خاص هر یک، تهیه اطلاعات لازم به‌منظور ایجاد فرصتهای بیشتر برای ارتقاء سطح آموزشی و تحصیلی آنها.

۲- مطلوبیت و ارزشیابی: انطباق افراد با وظایف محوله که از آن جمده می‌توان به فعالیتهای فوق برنامه اشاره کرد.

خودارزشیابی سالانه و نیز ارزشیابی دوره‌ای استادان بوسیله دانشجویان، همکاران و مدیر صف.

۳- توسعه و تشویق: انگیزش، اساساً ناشی از احتیاجات شخصی و تمایل به افزایش استعددهاست که این امر در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی با استفاده از موارد زیر میسر می‌شود:

* توجیه (معمولاً استادان و ریيسان دانشکده‌ها)؛

* کیفیت آموزشی (مشاوره وسایل کمک آموزشی و کارگاهها)؛

* گروههای پژوهشی (یک سیستم پویا در برنامه‌ریزی توسعه شغلی)؛

* چرخش کار (پاداش نظیر اهدای جوایز به‌دلیل پژوهش و تدریس).

— توسعه ستادی

* نسبت بودجه اختصاص داده شده به توسعه ستادی؛

* نسبت رشته‌هایی که استادان مربوطه در هر بخش دانشگاهی

معرفی فن آوری اطلاعاتی در مدیریت و ارائه آن در مراکز آموزش عالی که ارتباط تنگاتنگی با دولت و صنایع دارند و ایجاد ارتباط بیشتر بین دانشگاهها و جامعه‌ای که خواستار تخصص بیشتر در امر مدیریت ستادی است، از جمله اقدامات ضروری در خصوص به کارگیری مدیریت ستادی در دانشگاههاست.

تحصیلی را به صورت تجویزی انتخاب می‌کنند، مجدداً باید آزمون شایستگی به عمل آورد.

در سیستم جدید، نقش اعضای هیأت علمی صرف وقت کمتری برای آماده‌سازی و ارائه سخنرانیهای رسمی برای گروههای کثیری از دانشجویان می‌باشد. استادان باید وقت بیشتری برای تطبیق خود با علوم جدید، صرف کنند و اطلاعات جدید خود را در قالب کمک آموزشها تهیه و در دسترس دانشجویان قرار دهند و در این زمینه جلساتی با دانشجویان برگزار کنند. مدیران ستادی دانشگاهها باید خود را برای شرایط جدید آماده سازند. ارزشیابی و توسعه ستادی از ابزارهای مهمی است که می‌تواند آنها را در ایجاد تغییرات لازم یاری دهد.

پانوش

1. New Industrial Ountries

منابع

1. Chaston, I. "Strategies of management in new United Kingdom universities", In *Higher Education Review*, 26 (spring 1994).
2. Owen, V., Former Deputy Director of Oxford Polytechnic, Visit February 1992.
3. Phelps, N.A. "A model for the allocation of teaching loads in acadmic departments", In *Higher Education Management*. 5(1) (March 1993).
4. Burna, S. and Arndt, T. "Faculty Portfolio analysis", In *Higher Education Management* 5(1) (March 1993).
5. Dijkman, F., et al., *Restructuring Reallocation and Retrenchment: the Dutch Universities*, Mimeo (May 1983).
6. Absalom, R. and Sutton, C. "Rigidity and change in staffing structures in higher education Northern Europe", In *Higher Education Management*, 2 (1990).
7. *Times Higher Educational Supplement* (Augus 24, 1990).
8. El Khawas, E. "Demographic factors in the staffing of higher education", In *Higher Education Management*, 5(2) (July 1993).
9. Altbach, P. "The Professor's Lot" *University News* (June 1 1992).
10. Warne, B. "Erosion of an ideal: presence of part-time faculty" *Studies in Higher Education*, 13(2) (1998).

تدریس می‌کنند؛

* نسبت مرخصیهای استادان در هر بخش دانشگاهی.

— روحیه و گرایش

* جایگزینی کارمندان و استادان در طول سال؛

* ساعات غیبت؛

* اطلاعات مربوط به بررسی گرایشها.

چالشهای موجود در بکارگیری مدیریت ستادی در دانشگاههای آینده

معرفی فن آوری اطلاعاتی در مدیریت و ارائه آن در مراکز آموزش عالی که ارتباط تنگاتنگی با دولت و صنایع دارند و ایجاد ارتباط بیشتر بین دانشگاهها و جامعه‌ای که خواستار تخصص بیشتر در امر مدیریت ستادی است، از جمله اقدامات ضروری در خصوص به کارگیری مدیریت ستادی در دانشگاههاست. چالشهای موجود در این زمینه عبارتند از:

* ترکیب اقشار مختلف در قالب دانشجو (دانشجویان مسن، پاره‌وقت، دانشجویان دارای مدرک و غیره)؛

* تشکیلات برنامه‌های آموزشی، شناخت برنامه‌های کارآموزی مربوط به صنایع در اعطای گواهینامه‌ها، شناخت تجربه کاری در ارائه واحدهای درسی، آموزش توجیهی رشته‌ها بدون در نظر گرفتن سطح مقطع تحصیلی، متغیر بودن ساعات درسی و مدرک تدریس؛

* تشکیلات برنامه‌های درسی و دوره مربوطه، حل مشکلات و نظامهای علمی مرتبط.

در آینده نقش اعضای هیأت علمی تغییر خواهد یافت. استاد به مدیر سیستم آموزشی کوچکی مبدل خواهد شد که این سیستم متشکل از وسایل کمک آموزشی (پژوهشگران، توسعه‌دهندگان رشته‌ها و تحویل گیرندگان برنامه‌ها)، سخت‌افزارها و کمک آموزشهای صوتی و تصویری (دیسکتهای رایانه‌ای و نوارهای درسی) است که به تشریح تغییرات در اهداف دانشگاه می‌پردازد.

با توجه به آزمونهای به عمل آمده، از دانشجویی که بر اثر ارتباط با مجموعه‌ای از کمک آموزشهای صوتی و تصویری، اوراق مکتوب، حضور در سخنرانیها و مشورت خصوصی با استاد مربوطه، رشته

11. *Times Higher Educational Supplement* (January 28, 1994).
12. HMSO, *Higher Education: A New Framework* (May 1991).
13. *Times Higher Educational Supplement* (May 21, 1993).
14. Bellard, J-M. "Evaluation of professors" Performance with special reference to teaching, LGLU No. 6 (April 1994).
15. McDonald, R. and Boud, D. "Training needs of academic departments in Australia" In *Higher Education Management*, 1(2)(1989).
16. Piper, D. "Staff development in universities: should there be a staff college?" In *Higher Education Quarterly*, 42(3)(1988).
17. Dunkin, M. and Precians, R. "Award-Winning university teacher's concepts of teaching" In *Higher Education*, 24(4) (December 1992).
18. *Times Higher Education Supplement* (June 25, 1993).
19. Lonsdale, A. "Changes in incentives, rewards and sanction", In *Higher Education Management*, 5(2)(July 1993).
20. Brown, H. and Sommerlad, E. "Staff development in higher education: toward the learning organization?" In *Higher Education Quarterly*, 46(2)(Spring 1992).
21. Holtta, S. and Pulliainen, K. *Improving Managerial Effectiveness at the University of Joensuu, Finland*, IIEP Monograph Paris (1994).
22. Jalling, H. "Training departmental heads in Sweden". In *Higher Education Management*, 1(2) (1989).
23. *Times Higher Educational Supplement* (July 13 1990).
24. Kundsén, L. "Training Programmes for heads of academic departments at the University of Oslo" In *Higher Education Management*, 1(2)(1989).
25. Stenqvist, O. "Reallocation of vacant teaching posts as a response to economic retrenchment", In *International Journal of Institutional Management in Higher Education*, 10(1) (march 1986).
26. Albornoz, O. *Autonomy and Accountability in higher Education Prospects*, XXI (2) (1991).
27. Klein, L. and Schwartzman, S. "Higher education policies in Brazil 1970-1990" In *Higher Education*, 25(1)(1993).
28. Alvarez, S. *Evaluation of Quality as a Means to Transform Universities: the Case of Argentina*, LGLU No. 3(October 1992).
29. Samoilovich, D., *Evaluation of Quality of Higher Education in Different Socio-Cultural Contexts: the Case of Latin America* Report of Round Table, UNESCO, Geneva (1992).
30. Hirsch, E., *Improving the Managerial Effectiveness of Higher Education Institutions*, UNAM, IIEP, Paris (1994).
31. Rojas, Y., Academic Vice Rector, University of Costa Rica Visit, (December 3, 1993).
32. Trista Perez, B. Letter dated 22 July 1991.
33. Groot, T.M., *La Carga Academica*, NUFFIC, Netherlands (1990).
34. Amsterdamski, S., and Jablecka, J., *Report on higher education and research systems in the transitional period*, Conference on the structure and legal order of higher education and research in Central Europe, Vienna (November 1991).
35. *Times Higher Educational Supplement* (June 11, 1993).
36. Buranov, V. Paper for IIEP Workshop on Education, Employment and Human Resource Development. Tashkent (August 1993).
37. *Times Higher Educational Supplement* (May 29, 1992).
38. Gobbels Dreyling, B. "Overcoming staff shortages and blockages" In *Higher Education Management*, 5 (3) (November 1993).
39. Guin, J. "Reawakening of higher education in France", In *European Journal of Education*, 25(2)(1990).
40. Okonkwo, I. "Structural adjustment programme and higher education in Nigeria" In *Journal of Educational and Social Change*, VI.(4)(1993).
41. The World Bank, *Universities in Africa: Strategies for Stabilization and Revitalization* (1992).
42. Blair, R., and Jordan, J., *Staff Loss and Retention at Selected African Universities*, Report to DAE (December 1993).
43. Selvaratnam V. *Singapore at the Competitive Edge*, World Bank Technical Paper No. 222, Washington (1991).
44. Editorial, *Higher Education Policy* 6(2)(1993).
45. Moharty, S. "Professional development of teachers in higher education", *University New* (October 22, 1990).
46. Cao Xiaonan "Policy-making on improvement of university personnel in China", *Studies in Higher Education*, 16(2)(1991).
47. *Times Higher Educational Supplement* (February 18, 1994).
48. *Times Higher Educational Supplement* (February 21 1992).
49. Sochito, S., *Staff and Faculty Development in Indonesia*, RIHED, Singapore (1981).
50. Moustafa, M "A faculty development plan for Arab universities", In *Higher Education Policy*, 5(4) (1992).
51. Doghaim, M. *Teaching and Training*, Paper for Second Collective Consultation of NGOS on Higher Education, UNESCO, Paris (April 8-11 1991).
52. Scott, J. and Rochester, A. *Effective Management Skills - What Is a Manager?*, Sphere/British Institute of Management, London (1990).
53. Windham, D., *IIEP Workshop on Institutional Management in Higher Education*, Paris (November 1992).
54. Johnsrud, L. et al. "University staffing decisions to hire or promote" In *International Journal of Educational Management*, 6(2) (1992).
55. A more complete coverage is given in the IIEP Training Module on academic staff management, IIEP/UNESCO, Paris (1994).