

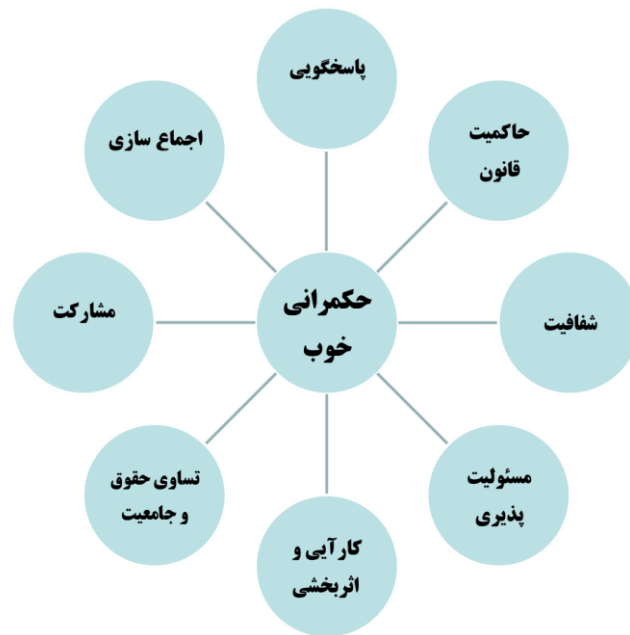
## مرور تجربیات اخیر شورای آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشکده مهندسی عمران

(خلاصه سخنرانی دکتر رضا کراچیان؛ استاد و معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشکده مهندسی عمران دانشگاه تهران)

در جلسه شورای راهبردی گرسی یونسکو در آموزش مهندسی، ۱۳۹۷/۷/۲۵

به نام خدا، از وقتی که برای ارائه تجربیات اخیر شورای آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشکده مهندسی عمران به من اختصاص دادید تشکر می‌کنم. در دانشکده مهندسی عمران یک دوره آموزشی کارشناسی و ۱۰ دوره آموزشی تحصیلات تکمیلی (کارشناسی ارشد و دکتری) وجود دارند. خوشبختانه دانشکده تمامی رشته‌هایی که وزارت علوم در دوره تحصیلات تکمیلی مهندسی عمران پیش بینی کرده است را پوشش می‌دهد. با ۵۴ عضو هیأت علمی که توزیع مناسبی از نظر مرتبه علمی دارند، دانشکده مهندسی عمران یکی از بزرگترین دانشکده‌های مهندسی عمران در دنیا است. در حال حاضر ۱۹ استاد تمام، ۱۵ دانشیار و ۲۱ استادیار به آموزش و پژوهش در دانشکده مهندسی عمران مشغولند. مشخصات استادان در وبسایت دانشکده مهندسی عمران وجود دارد. دانشکده مهندسی عمران دانشگاه تهران در رتبه‌بندی‌های بین‌المللی عمدتاً رتبه اول ایران و همواره رتبه جهانی مناسبی داشته است. به عنوان مثال، در آخرین رتبه‌بندی شانگهای در سال ۲۰۱۸، در موضوع مهندسی عمران؛ رتبه دانشکده در بازه ۷۵-۵۱ قرار گرفته است و بهترین دانشکده مهندسی عمران در ایران بوده است. از نظر تعداد دانشجوی، دانشکده مهندسی عمران در حدود ۵۵۰ دانشجوی کارشناسی، ۴۰۰ دانشجوی کارشناسی ارشد و نزدیک به ۱۸۰ دانشجوی دکتری دارد. سایت اینترنتی دانشکده اخیراً بازنگری و به روز شده است. در بخش آموزش این سایت نیز اطلاعات جامع و کاملی وجود دارد. در ابتدای دوره کاری من به عنوان معاون آموزشی، بررسی کردیم نقاط قوت و ضعف چه هستند و چه فرصت‌ها و تهدیدهایی ممکن است وجود داشته باشند. همچنین به دنبال یک الگوی فکری (پارادایم) می‌گشتیم که بر اساس آن الگو کارها را پیش ببریم. آنچه در آن زمان به ذهن من رسید این بود که شاید الگوی حکمرانی خوب (Good Governance) بتواند در معاونت آموزشی دانشکده هم استفاده شود. به همین خاطر تقریباً سعی کردیم که این چهارچوب فکری استفاده کنیم. یکی از نقاط قوت دانشکده مهندسی عمران، قدمت و اصالتش است. دانشکده مهندسی عمران افراد بسیار شاخصی را در گذشته و امروز داشته و دارد. افرادی چون مرحوم مهندس حامی و مرحوم دکتر قالیبافیان در گذشته و جناب آقای دکتر رحیمیان در حال حاضر از استوانه‌های دانشکده بوده و هستند و تلاش این افراد یک اصالت خاص به دانشکده داده است و در مقایسه با دانشکده‌های عمران دیگر یک فضای صمیمانه و جو همکاری بسیار خوبی در دانشکده وجود دارد که قطعاً کم نظیر است. از نظر جذب دانشجو به خصوص در تحصیلات تکمیلی، دانشکده مهندسی عمران بسیار موفق است. در مصاحبه‌های دکتری، بهترین دانشجویان انتخاب اولشان دانشکده مهندسی عمران است و استادان صاحب نظری هم در دانشکده داریم. همچنین همکاری خوبی از طرف ارکان دانشگاه و پردیس با دانشکده وجود داشته است. این‌ها جزء نقاط قوت هستند. از نظر نقاط ضعف، متأسفانه کمبود فضای دانشکده، یک مشکل جدی است. در دانشکده مهندسی عمران، در مواردی چهار استاد در یک اتاق کار مشترک دارند. از نظر بودجه دانشکده نیز نسبت به دانشکده‌های مهندسی عمران دیگر در تهران، محدودیتهای بیشتری وجود دارد. در رویه‌های آموزشی همواره مشکلات و چالشهایی وجود داشته است. در گذشته فضا به خصوص از نظر اعتراضهای دانشجویی چندان مناسب نبود. ما یک دوره‌ای حتی با شب نامه‌ها و نشریاتی که معلوم نبود چه کسی آنها را تهیه می‌کند مواجه بودیم. اگرچه تمامی مواردی که از سوی دانشجویان معترض مطرح می‌شد به حق نبود ولی این اعتراضها نشان می‌داد که اشکالاتی در سیستم آموزشی وجود دارد و لازم است رویه‌ها بازنگری شوند. همان طور که اشاره شد نیاز به یک الگوی فکری ضروری به نظر می‌رسید و به این منظور الگوی حکمرانی خوب مد نظر قرار گرفت. شکل ۱

مؤلفه‌های اصلی الگوی حکمرانی خوب را نشان می‌دهد. در بحث حکمرانی خوب، قطعاً حاکمیت قانون یک مؤلفه اصلی است و ضرورت و اهمیت آن هم واضح است. شفافیت، مسئولیت پذیری، کارایی و اثر بخشی، تساوی حقوق و جامعیت، مشارکت، اجماع سازی و پاسخگویی نیز مؤلفه‌های دیگر هستند که اولویت خاصی هم ندارند و به نظر می‌رسد همه آنها مهم باشند. تقریباً بین پژوهشگران در حوزه حکمرانی در مورد این مؤلفه‌ها اتفاق نظر وجود دارد و مقالات زیادی هم در این زمینه نوشته شده است. در بخشهای بعد به جزئیات بیشتری در مورد فعالیتهای انجام شده مربوط به هر یک از این مؤلفه‌ها پرداخته می‌شود.



شکل ۱. مؤلفه‌های اصلی حکمرانی خوب (Good Governance)

#### • حاکمیت قانون

در معاونت آموزشی اگر قرار است نظمی ایجاد شود، ضروری است که قوانین به دقت رعایت شوند. در حال حاضر نیز هماهنگی بسیار خوبی با معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی پردیس دانشکده‌های فنی وجود دارد و اگر هم در بحث قوانین یا روش اجرای آن مشکلی وجود داشته، سعی شده است به صورت کتبی یا در جلسات شوراهای آموزشی و تحصیلات تکمیلی پردیس موارد به مسئولین پردیس منتقل شوند.

#### • شفافیت

در بحث شفافیت امروزه ابزارهای بهتری نسبت به گذشته داریم که می‌توانند در این زمینه کمک کنند. یکی از آنها فضای مجازی و گروهها و کانال‌های مختلفی است که ما می‌توانیم از آنها استفاده کنیم. در دو سال گذشته در دانشکده مهندسی عمران به طور مؤثری از این ابزار برای اطلاع رسانی و دریافت نظرات استفاده شده است. ما گروه‌های مجازی مربوط به دانشکده، استادان دانشکده و شورای آموزشی و تحصیلات تکمیلی را داریم. این گروهها مخصوص فعالیتهای دانشکده است و اطلاعات غیرمرتبط در آنها منتشر نمی‌شود. به عنوان مثال، در کانال استادان دانشکده مهندسی عمران در طی یک سال و نیم

گذشته حدود ۱۰۰۰ مطلب منتشر شده است که اغلب پیشنهادها یا انتقادهایی در مورد فرایندهای آموزشی یا اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی در این زمینه بوده است. به طور کلی اگر شفافیت وجود نداشته باشد، شایعات می‌تواند در بین همکاران گسترش پیدا کنند و این موضوع می‌تواند برای فضای همکاری و صمیمیتی که در دانشکده وجود دارد مخرب باشد. به عنوان مثال ما بانک های اطلاعاتیمان در مورد دانشجویان تحصیلات تکمیلی فعلی و تعداد دروس هر استاد را به روز کرده‌ایم و این بانکهای اطلاعاتی را در اختیار همه استادان گذاشته‌ایم تا این احساس ایجاد نشود که تفاوتی وجود دارد یا برخی بیش از ظرفیتشان دانشجو می‌گیرند. همچنین مشخصات آماری نمرات تمامی دروس در هر ترم را ما به همه استادان اطلاع‌رسانی می‌کنیم. این موضوع باعث می‌شود بین متوسط نمرات دروس مشابهی که توسط استادان متفاوتی ارائه می‌شوند یا بین متوسط نمرات دروس اختیاری تعادل بهتری برقرار شود.

#### • مشارکت

از مؤلفه های مهم دیگر حکمرانی خوب، مشارکت است. سعی شده است مشارکت دانشجویان و استادان با معاونت آموزشی دانشکده مهندسی عمران افزایش یابد. برای دانشجویان ورودی در مقطع کارشناسی و گرایش های تحصیلات تکمیلی جلسات مجزای آشنایی با دانشکده و مقررات دانشجویی و آموزشی برگزار می‌شود. همچنین در طول سال تحصیلی هم جلسات متعددی شامل جلسه پرسش و پاسخ آزاد با دانشجویان برگزار می‌شود. این امر باعث شده است دانشجویان حس کنند که دانشکده متعلق به خودشان است و بیشتر با اهداف و محدودیتهای موجود در دانشکده آشنا می‌شوند. این حس نزدیکی می‌تواند مبنایی برای مشارکت بیشتر باشد. ما در تدوین برنامه‌های کلاسی نیز به طور مؤثری از مشارکت دانشجویان استفاده می‌کنیم چون آنها بیش از ما از مشکلات موجود در برنامه‌های هفتگی کلاسها اطلاع دارند. در تنظیم برنامه های امتحانی نیز دانشجویها به معاونت آموزشی کمک می‌کنند. مشارکت استادان نیز در فعالیتهای معاونت آموزشی قابل توجه بوده است. به عنوان مثال، با مشارکت استادان دانشکده مهندسی عمران، در سال گذشته بازنگری تمامی برنامه‌های آموزشی دانشکده در مقاطع کارشناسی و تحصیلات تکمیلی انجام گردید.

#### • پاسخگویی

پاسخگویی از مؤلفه های دیگر یک حکمرانی خوب است. در دانشکده مهندسی عمران دانشجویان شماره تلفن همراه رئیس محترم دانشکده را دارند و اگر کسی مشکلی یا انتقادی داشته باشد می‌تواند با ایشان تماس بگیرد. همچنین علاوه بر استفاده از امکانات فضای مجازی برای پاسخگویی به دانشجویان و استادان، برگزاری نشست با دانشجویان و حضور مستمر در دانشکده مورد توجه مسئولین دانشکده مهندسی عمران بوده است و سعی شده است به سؤالات و ابهامات دانشجویان به صورت صحیح و شفاف پاسخ داده شود.

#### • تساوی حقوق

بحث تساوی حقوق و عدالت در امر آموزش بسیار مهم است. این موضوع ضروری است که دانشجویان حس کنند تبعیضی وجود ندارد و قوانین آموزشی برای همه به صورت یکسان اجرا می‌شود. رعایت عدالت، در مورد استادان دانشکده نیز ضروری است. به عنوان مثال، در یک سال گذشته سعی شده است توزیع دانشجویان دکتری در دانشکده اصلاح شود. مثلاً استادی وجود داشت که ۸ دانشجوی دکتری به صورت همزمان داشت ولی استاد جوان دیگر هیچ دانشجوی دکتری‌ای در دانشکده

نداشت. چنین مشکلاتی با اصلاح رویه‌ها کاهش یافته‌اند. عدالت در توزیع دروس و تعداد ساعات تدریس استادان نیز بهبود یافته است.

#### • مسئولیت پذیری

دانشکده مهندسی عمران سعی کرده است نسبت به مشکلات و چالش‌هایی که وجود دارند مسئول باشد. در ارتباط با مشکلات آموزشی و چالش‌های موجود در قوانین و شیوه‌نامه‌ها، مکاتبات زیادی با مسئولین محترم معاونت آموزشی پردیس صورت گرفته است. به عنوان مثال، در مورد اشکالات موجود در فرایند ارزشیابی دروس استادان، معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشکده مهندسی عمران به سرعت نظرات همکاران در دانشکده را جمع‌آوری و به معاونت آموزشی پردیس منتقل کرد. همچنین در مورد مشکل عدم تعادل بین تعداد دانشجویان ورودی و خروجی در مقطع دکتری، استادان دانشکده با مسئولیت‌پذیری مناسب با اصلاح ظرفیت پذیرش دانشجوی دکتری موافقت نمودند و امسال برای نخستین بار تعداد دانشجوی دکتری فارغ‌التحصیل شده بیش از تعداد دانشجویان ورودی بود.

#### • اجماع سازی

یک معاونت آموزشی زمانی می‌تواند موفق باشد که تمام نیروهایش را بسیج کند و همه در مسیر رسیدن به اهداف بلند مدت و کوتاه مدتی که وجود دارند تلاش کنند. برای اینکه این اجماع حاصل شود، وجود دیگر مؤلفه‌های حکمرانی خوب مؤثراند. محور بودن قانون، شفافیت رویه‌ها، دسترسی به اطلاعات و وجود عدالت می‌توانند حس همکاری و ایجاد نگرش مشترک را تقویت کنند. ایجاد اجماع بین استادان دانشکده مهندسی عمران در اصلاح رویه تعیین ظرفیت پذیرش دانشجوی تحصیلات تکمیلی، یکی از نمونه‌های موفق در این زمینه است. در این مورد، اکثر استادان منفعت دانشکده را به منفعت شخصی ترجیح دادند تا با ایجاد یک دیدگاه مشترک، مشکلات قبلی کاهش یابند.

#### • کارایی و اثربخشی

در زمینه این مؤلفه مهم حکمرانی خوب نیز تلاشی صورت گرفته است. بازنگری رویه‌ها در آموزش برای کاهش زمان انجام و بهبود کیفیت فرایندهای اداری مد نظر قرار گرفت. برای برنامه‌ریزی بهتر فعالیتهای آموزشی، برای نخستین بار تقویم فعالیتهای معاونت آموزشی تدوین شد. دستورکار جلسات منظم شورای آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشکده نیز اصلاح شد و در حال حاضر بیشتر وقت جلسات به سیاستگذاری و بازنگری رویه‌ها اختصاص می‌یابد. به عنوان مثال، برای بهبود درصد تشکیل کلاسها در ابتدای ترم، در چند ترم اخیر درصد کلاسهای که تشکیل نشده‌اند به صورت کلی به استادان دانشکده اطلاع رسانی می‌شود. با این کار تقریباً تمامی کلاسهای دانشکده در جلسه اول ترم تشکیل می‌شوند.

در پایان لازم به ذکر است با این که به نظر می‌رسد بهبودی در عملکرد معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشکده مهندسی عمران وجود داشته است و اعتراضهای دانشجویی و برخی مشکلات ظاهری کمتر شده‌اند، ارزیابی واقعی عملکرد این معاونت لازم است بر اساس نتایج ارزیابی درونی دانشکده و همچنین نتایج ارزیابی دانشگاه تهران سنجیده شود. در این زمینه دانشکده مهندسی عمران مجموعه‌ای از معیارهای سنجش عملکرد معاونت آموزشی را تدوین و به دانشگاه تهران پیشنهاد کرده است. نتایج این ارزیابی‌ها در صورتی که در اختیار معاونت آموزشی دانشکده قرار گیرند می‌توانند در برنامه‌ریزی فعالیتهای آتی، مبنای کار قرار گیرند.