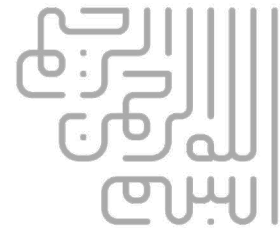


بسته سیاستی راهبردهای مدیریت دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی در شرایط جنگی و پس از جنگ



مدیریت هوشمند، آموزش پایدار، پژوهش هدفمند، همکاری مؤثر برای آینده‌ای بهتر

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۵/۲۴
Publish Date : 2026/08/15



عنوان: بسته سیاستی راهبردهای مدیریت دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی در شرایط جنگی و پس از جنگ
تهیه و تدوین (Author): یونس رومیانی (عضو هیئت علمی دانشگاه تهران)
واژه‌های کلیدی: دانشگاه، آموزش عالی، حکمرانی، جنگ تحمیلی سوم
ناشر: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

DOI: <https://doi.org/10.22034/mrc.report.21764>

Permanent Link:

Publisher : Islamic Parliament Research Center of Iran

عنوان: بسته سیاستی راهبردهای مدیریت دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی در شرایط جنگی و پس از جنگ

نوع گزارش: طرح / لایحه □، نظارتی □، راهبردی ■، پیش نویس قانونی □

نام دفتر: مطالعات فرهنگی و آموزش (گروه آموزش عالی، تحقیقات و فناوری)

مدیر مطالعه: حسین نصیری

ناظر علمی: موسی بیات

ناظر علمی خارج از مرکز: محمد سعید سیف (مدیرکل صنعت و جامعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری)

اظهار نظر کنندگان خارج از مرکز: حسین سلیمی (هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی)،

غلامعلی منتظر (هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس)، علی محمد مصدق راد (هیئت علمی

دانشگاه علوم پزشکی تهران)، مجتبی امیری (هیئت علمی دانشگاه تهران)، حسین جلیلیان

(هیئت علمی دانشگاه تهران)، سعید آزادمنش (هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی)،

محمد نقی زاده (هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی)، عبدالرسول قاسمی (هیئت علمی دانشگاه

علامه طباطبائی)

گرافیک و صفحه آرایی: سیده فاطمه ابوطالبی

ویراستار ادبی: زهرا کریمی

تاریخ شروع مطالعه: ۱۴۰۵/۲/۱



فهرست مطالب

چکیده.....	۶
خلاصه مدیریتی.....	۷
۱. مقدمه.....	۹
۲. بررسی تطبیقی تجارب کشورها در حکمرانی و مدیریت آموزش عالی دوران جنگ.....	۹
۲-۱. جابه‌جایی راهبردی و ایجاد دانشگاه‌های در سایه (تجربه چین و اوکراین).....	۹
۲-۲. بازتعریف کارکردی: دانشگاه به‌عنوان بازوی حل مسئله و توسعه راهبردی.....	۱۰
۲-۳. ایجاد ائتلاف‌های دانشگاهی و تمرکز دایمی جغرافیایی (توزیع هوشمند).....	۱۰
۲-۴. دانشگاه‌های متحرک، مخفی و شبکه‌ای.....	۱۰
۲-۵. همکاری بین دانشگاهی و ادغام منابع (برگزاری مشترک کلاس‌های آموزشی).....	۱۱
۳. تحلیل تجارب حکمرانی و مدیریت آموزش عالی کشورهای درگیر جنگ.....	۱۱
۴. اقدام‌ها و فعالیت‌های نظام آموزش عالی ایران در طول دوره جنگ.....	۱۲
۵. آسیب‌شناسی اقدام‌های نظام آموزش عالی و مدیریت دانشگاه و مراکز آموزش عالی.....	۱۴
۶. پیشنهاد‌های سیاستی برای حکمرانی و مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی در زمان جنگ.....	۱۷
۶-۱. گذار از استقلال کلان به استقلال عملیاتی.....	۱۷
۶-۲. آمایش پویای آموزش عالی در جنگ (شامل سطوح تهدید و مدیریت فعالیت حضوری).....	۱۷
۶-۳. ادغام موقت دانشگاه‌ها و تشکیل قطب‌های علمی مقاوم (شامل ادغام دانشگاه‌های پرخطر و دانشگاه‌های هم‌جوار).....	۱۸
۶-۴. ایجاد اتاق‌های بحران مشترک در دو سطح استانی و منطقه‌ای براساس مناطق ده‌گانه آموزشی.....	۱۸
۶-۵. ایجاد شبکه علمی اضطراری مبتنی بر ترکیب خطوط اختصاصی، ماهواره‌های کم‌مدار و بستر غیرمتمرکز اشتراک محتوای غیربرخط (آفلاین).....	۱۹
۶-۶. انعطاف‌پذیری در قوانین و مقررات آموزشی.....	۱۹
۶-۷. بازتعریف هویت دانشگاه براساس کارکرد.....	۱۹
۶-۸. تغییر کارکرد از دانشگاه ابزاری به دانشگاه مرجع.....	۲۰
۶-۹. استفاده از راهبرد رقیب‌تراشی برای تحول در رویکردها و رویه‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه.....	۲۰
۶-۱۰. توزیع اعتبارات پژوهشی از طریق نهاد‌های واسطه، در یک فضای رقابتی، شفاف و خروجی‌محور.....	۲۱
۶-۱۱. اولویت‌گذاری پژوهش و فناوری با شاخص‌ها و معیارهای شفاف.....	۲۱
۶-۱۲. حرکت از توسعه متوازن به سمت قطب‌سازی در پژوهش و فناوری.....	۲۱
۶-۱۳. ایجاد نهاد تضمین کیفیت و اعتباربخشی (استقرار نظام یکپارچه، مستقل و شفاف نظارت و ارزیابی).....	۲۲
۶-۱۴. بازگشت دانشگاه پیام‌نور به مأموریت خود (دانشگاه باز و ارائه آموزش از راه دور) با رویکرد فناوری‌های نوین، پاسخ به نیازهای مخاطبان و نیازهای بازار.....	۲۲
۷. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری.....	۲۳
منابع و مأخذ.....	۲۳

فهرست جدول

جدول ۱. مهم‌ترین اقدام‌ها و فعالیت‌های نظام آموزش عالی ایران.....	۱۲
---	----



بسته سیاستی راهبردهای مدیریت دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی در شرایط جنگی و پس از جنگ

چکیده



این گزارش با هدف تدوین چارچوبی برای مدیریت دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در برابر تهدیدات ترکیبی (جنگ فیزیکی، تحریم علمی، مسدودسازی و جنگ روانی) تهیه شده است. در این مطالعه، تجارب هشت کشور درگیر جنگ شامل چین، اوکراین، بریتانیا، آمریکا، بوسنی، ویتنام، فلسطین و کره جنوبی بررسی شده است. همچنین اقدام‌ها و فعالیت‌های آموزش عالی و مهم‌ترین چالش‌ها و مسائل دانشگاه‌ها در زمان بحران، تحلیل شده است.

یکی از درس‌های مهم این مطالعه، ضرورت گذار از تلاش برای بازگشت به وضعیت پیش از جنگ و دستیابی به یک نقطه تعادل جدید است. براساس تحلیل یافته‌ها، پیشنهادهایی برای نظام آموزشی یابی آموزش عالی کشور ارائه شده که همگی در جهت تحقق همان نقطه تعادل جدید طراحی شده‌اند. این راهکارها عبارت‌اند از: گذار از استقلال کلان به اختیارات عملیاتی تفویض شده، ادغام موقت دانشگاه‌ها و تشکیل قطب‌های علمی مقاوم، ایجاد اتاق‌های بحران مشترک در دو سطح استانی و منطقه‌ای براساس مناطق ده‌گانه آموزشی، انعطاف‌پذیری در قوانین و مقررات آموزشی، بازتعریف هویت دانشگاه براساس کارکرد، تغییر کارکرد از دانشگاه ایزاری و منفعل به دانشگاه مرجع حل مسئله، استفاده از راهبرد رقیب‌تراشی برای تحول در رویکردها و رویه‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه، توزیع اعتبارات پژوهشی از طریق نهادهای واسطه در یک فضای رقابتی، شفاف و خروجی‌محور، حرکت از توسعه متوازن به سمت قطب‌سازی در پژوهش و فناوری و بازگشت دانشگاه پیام‌نور به مأموریت خود (دانشگاه باز و ارائه آموزش از راه دور) با تأکید بر فناوری‌های نوین، پاسخ به نیازهای مخاطبان و نیازهای بازار.

خلاصه مدیریتی

بیان / شرح مسئله

تجربه حملات اخیر به دانشگاه و مراکز علمی، همراه با قطع اینترنت بین الملل، مسدودسازی دسترسی به پایگاه‌های داده جهانی و فشارهای روانی فزاینده بر اساتید و دانشجویان از سوی دشمنان، به روشنی نشان داد که ساختار متمرکز، قوانین انعطاف‌ناپذیر آموزشی، فقدان شبکه ارتباطی جایگزین و نبود برنامه‌های پدافند غیرعامل اختصاصی، نظام دانشگاهی را آسیب‌پذیر ساخته است. اگرچه تلاش‌های پراکنده‌ای برای کاهش مسائل ناشی از جنگ صورت گرفته، اما تنوع و تکرر چالش‌ها، ضرورت بازتعریف بنیادین مفهوم تاب‌آوری را آشکار ساخته و اثربخشی آینده نظام آموزش عالی را منوط به بازتعریف در شیوه حکمرانی و مدیریت دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، ایجاد تغییرات راهبردی و متفاوت و دستیابی به یک الگوی نوین (نقطه تعادل جدید) برای عبور از شرایط بحرانی است.

نقطه‌نظرات / یافته‌های کلیدی

بررسی تطبیقی تجارب کشورهای درگیر جنگ (چین، اوکراین، بوسنی، ویتنام، فلسطین، بریتانیا، آمریکا و کره جنوبی) نشان می‌دهد که حکمرانی موفق آموزش عالی در بحران، حاصل ترکیبی از چابکی ساختاری، انعطاف‌پذیری هنجاری و بازتعریف کارکردی است. مهم‌ترین الگوها و یافته‌های تطبیقی عبارت‌اند از:

۱. **الگوی جابه‌جایی راهبردی و دانشگاه‌های در سایه (چین و اوکراین):** انتقال فیزیکی یا مجازی دانشگاه‌ها به مناطق امن‌تر، ایجاد پردیس‌های زیرزمینی و استفاده از فضای ابری برای حفظ داده‌ها و سوابق تحصیلی، از نابودی سرمایه علمی جلوگیری کرده و تداوم آموزش را ممکن ساخته است.

۲. **الگوی دانشگاه متحرک، مخفی و شبکه‌ای (بوسنی، ویتنام، غزه):** در شرایط اشغال و بمباران گسترده، تمرکززدایی، کوچک‌سازی واحدهای آموزشی و برگزاری کلاس‌ها در زیرزمین‌ها، سنگرها، چادرها و حتی کنار آوارها، کارآمدتر از ساختارهای متمرکز و رسمی عمل کرده است.

۳. **الگوی بازتعریف کارکردی دانشگاه (بریتانیا، آمریکا، اوکراین):** دانشگاه در بحران از نقش صرفاً آموزشی خارج شده و به بازوی حل مسئله دولت در زمینه‌های توسعه رادار، رمزگشایی، نوآوری نظامی و پشتیبانی روانی-اجتماعی نیروهای مسلح تبدیل می‌شود.

۴. **الگوی همکاری بین دانشگاهی (ادغام منابع):** کنار گذاشتن رقابت‌های نهادی، اشتراک کتابخانه‌ها، برگزاری کلاس‌های مشترک و جابه‌جایی استادان بین مؤسسات در شرایط کمبود شدید منابع، ظرفیت تاب‌آوری کل نظام را افزایش می‌دهد.

۵. **ایجاد ائتلاف‌های دانشگاهی و تمرکززدایی جغرافیایی:** اگرچه جابه‌جایی کامل یک دانشگاه (همه دانشکده‌ها، امکانات و پرسنل آن) به دلیل هزینه و پیچیدگی‌های پشتیبانی (لجستیکی) معمولاً دشوار است، اما می‌توان کالج‌ها و دانشکده‌های مستقل یا وابسته به دانشگاه‌های مختلف را در قالب یک کنسرسیوم (یعنی ائتلاف همکاری محور برای اشتراک منابع و تسهیل جابه‌جایی) به صورت گروهی به مناطقی با ریسک کمتر (مانند دور از جنگ یا بلایای طبیعی) منتقل کرد.

پیشنهاد راهکارهای تقنینی، نظارتی یا سیاستی

۱۱. **گذار از استقلال کلان به اختیارات عملیاتی تفویض شده:** تفویض بسته‌های اختیارات به رؤسای دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی برای تغییر مکان، شیوه ارزشیابی، جابه‌جایی دانشجویان و انعقاد قراردادهای محلی (همراه با تبدیل نظارت پیشینی به پسینی) می‌تواند از فلج تصمیم‌گیری در شرایط جنگی جلوگیری کند.



۲) آمایش پویای آموزش عالی در جنگ (شامل سطوح تهدید و کاهش تعداد دانشگاه‌های فعال حضوری): تدوین نقشه چهار سطحی تهدید (سبز تا قرمز) و تعیین پروتکل مشخص برای هر سطح، به گونه‌ای که در بحران تنها ۱۵ تا ۲۰ درصد دانشگاه‌های هر استان به عنوان هسته‌های مقاوم فعال بمانند و بقیه فعالیت خود را به صورت مجازی یا سیار ادامه دهند. این رویکرد ضمن کاهش نقاط آسیب‌پذیر در برابر بمباران و حملات سایبری، هزینه‌های نگهداری و حفاظت از ساختمان‌های پراکنده را به حداقل می‌رساند.

۳) ادغام موقت دانشگاه‌ها و تشکیل قطب‌های علمی مقاوم (شامل ادغام دانشگاه‌های پرخطر و دانشگاه‌های هم‌جوار): انتقال موقت دانشجویان و اساتید دانشگاه‌های مناطق پرخطر به دانشگاه‌های میزبان در مناطق امن (ادغام موقت) همراه با ادغام ساختاری دانشگاه‌های کوچک هم‌جوار در قطب‌های علمی مقاوم با برنامه درسی مشترک و کتابخانه دیجیتال یکپارچه، به منظور حفظ سرمایه انسانی و جلوگیری از تعطیلی کامل آموزش در شرایط جنگی.

۴) ایجاد اتاق‌های بحران مشترک در دو سطح استانی و منطقه‌ای بر اساس مناطق ده‌گانه آموزشی: تشکیل شورای هماهنگی اضطراری در هر استان با حضور نمایندگان همه دانشگاه‌های آن استان برای تصمیم‌گیری عملیاتی (تعطیلی، جابه‌جایی، اشتراک منابع) و همچنین ایجاد اتاق‌های بحران در ده منطقه آموزشی-امنیتی کشور به منظور هماهنگی بین استانی و پشتیبانی از استان‌های دچار فروپاشی.

۵) راهبرد رقیب‌تراشی برای تحول در رویکردها و رویه‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه: این راهبرد مبتنی بر ایجاد نهادهای علمی رقیب در سطوح بیرونی و درونی است تا از طریق فشار نهادی، دانشگاه‌ها و گروه‌ها و اعضای هیئت علمی منفعل و مقاوم، تغییرات مثبت را در معرض کاهش اعتبار یا حتی انحلال قرار دهد. در کنار آن، بسته‌های تشویقی هدفمند ناظر به رقیب شامل ضرایب حقوقی، گرنت‌های ویژه و تسهیلات ارتقا پیش‌بینی می‌شود تا انگیزه لازم برای پذیرش داوطلبانه تغییر را در سطح نهادی و فردی ایجاد کند.

۶) توزیع اعتبارات پژوهشی از طریق نهادهای واسطه، در یک فضای رقابتی، شفاف و خروجی‌محور: تجمیع اعتبارات پژوهشی دستگاه‌های اجرایی در صندوق شورای عالی عتف و واگذاری آن از طریق نهادهای واسطه بر اساس فراخوان‌های رقابتی و شفاف، به جای توزیع پراکنده و غیرشفاف. این الگو با تعیین شاخص‌های روشن خروجی، نظارت مستمر و الزام به ارائه نتایج، اثربخشی هزینه‌های پژوهشی را افزایش می‌دهد.

۷) اولویت‌گذاری پژوهش و فناوری با شاخص‌ها و معیارهای شفاف: با توجه به کمبود منابع، تعیین چند اولویت ملی با استفاده از معیارهایی مانند ارزیابی بالا، تحریم‌پذیری، زودبازدهی، نقش اهرمی، ارزش افزوده و اشتغال‌زایی ضروری است. سپس ظرفیت‌های علمی، زیرساختی و مالی کشور حول این اولویت‌ها جهت‌دهی شده تا از پراکندگی جلوگیری و حداکثر منافع حاصل شود.

۸) حرکت از توسعه متوازن به سمت قطب‌سازی در پژوهش و فناوری: توزیع یکسان اعتبارات در سراسر کشور، ضمن نادیده گرفتن استعدادها و ویژه مناطق و گروه‌های برجسته، با رویکرد کارایی و اثربخشی در تضاد است. بنابراین باید افراد و گروه‌های برجسته در حوزه‌های اولویت‌دار شناسایی و مورد حمایت ویژه قرار گیرند تا دستاوردهای مؤثرتر و سریع‌تری برای کشور حاصل شود.

۹) ایجاد نهاد ملی تضمین کیفیت و اعتباربخشی آموزش‌یابی (استقرار نظام یکپارچه، مستقل و شفاف نظارت و ارزیابی): راه‌اندازی نهادی مستقل و تخصصی برای ارزیابی مستمر کیفیت فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و اجرایی دانشگاه‌ها با شاخص‌های شفاف و فرایندهای اعتباربخشی دوره‌ای. در این الگو، دولت صرفاً نقش تنظیم‌گر، توانمندساز و ناظر را ایفا می‌کند و فرایند ارزیابی و اعتباربخشی دانشگاه‌ها توسط نهادهای مستقل و خصوصی انجام می‌شود. این سازوکار شفاف، ضمن ایجاد قضاوت عادلانه و مبتنی بر شواهد، به تدریج علاوه بر جلوگیری از انحرافات احتمالی، عملکرد نظام آموزش عالی را ارتقا می‌دهد.

۱. مقدمه

تهدیدات ترکیبی در عصر کنونی، مرز میان جنگ و صلح را چنان درهم تنیده ساخته که نهادهای علمی و آموزشی نیز مانند زیرساخت‌های نظامی و اقتصادی در خط مقدم این نبرد قرار گرفته‌اند. تجربه حملات جنایات مشترک ایالات متحده آمریکا و رژیم صهیونیستی به بیش از سی دانشگاه و مرکز علمی در ایران [۱]، همراه با تشدید هم‌زمان محاصره دیجیتال، جنگ روانی و تحریم‌های علمی و دیگر رخداد‌های جنگ نشان داد که دانشگاه‌ها و نظام اجرایی آموزش عالی با موقعیت‌های تازه‌ای روبه‌رو شده‌اند که برای تاب‌آوری در برابر آنها، لازم است نقطه تعادل‌های جدیدی برای خود تعریف کنند؛ زیرا با ساختارها و مقررات پیشین، امکان پاسخگویی مناسب وجود ندارد. به عبارت دیگر، دستیابی به نقطه بهینه و تعادل جدید، نظام علمی را قادر می‌سازد تا کارکردهای اساسی خود (تولید علم، آموزش و خدمت به جامعه و صنعت) را در برابر حملات سایبری، قطعی اینترنت بین‌الملل، انسداد دسترسی به منابع جهانی و در نتیجه فشار روانی بر اعضای هیئت علمی و دانشجویان، حفظ کرده و تاب‌آور شود [۲]. این گزارش، ضمن بررسی تجارب جهانی در این زمینه و اقدام‌ها و فعالیت‌های نهاد علم در طول دوره جنگ، به تحلیل مهم‌ترین چالش‌های حکمرانی آموزش عالی در شرایط بحران پرداخته و راهکارهایی برای طراحی نقطه تعادل‌های جدید در نظام آموزش عالی در برابر تهدیدات ترکیبی ارائه می‌دهد.

۲. بررسی تطبیقی تجارب کشورها در حکمرانی و مدیریت آموزش عالی دوران جنگ

۲-۱. جابه‌جایی راهبردی و ایجاد دانشگاه‌های در سایه (تجربه چین و اوکراین)

یکی از مؤثرترین اقدام‌ها در برابر تهدیدات مستقیم جنگی، انتقال فیزیکی یا مجازی دانشگاه‌ها به مکان‌های امن‌تر است. در خلال جنگ جهانی دوم و هم‌زمان با اشغال گسترده خاک چین، نظام آموزش عالی چین با تهدید مستقیم بمباران‌های هوایی، غارت‌ها و تخریب فیزیکی مؤسسات علمی روبه‌رو شد. در واکنش به این بحران، دولت وقت چین راهبردی بی‌سابقه را به اجرا گذاشت: انتقال هزاران استاد، دانشجو، کتاب و تجهیزات آزمایشگاهی به مناطق کوهستانی، دورافتاده و کمتر توسعه‌یافته در غرب و جنوب غربی کشور، از جمله استان‌های یون‌نان، سیچوان، گوئی‌ژو و شآن‌شی. مشهورترین نمونه این جابه‌جایی، تأسیس دانشگاه ملی جنوب غربی در شهر کونمینگ بود که از ادغام موقت سه دانشگاه برتر چین یعنی دانشگاه پکن، تسینگ‌هوا و نانکای شکل گرفت. این دانشگاه‌ها با پیمودن مسافتی بیش از هزار کیلومتر، گاه با پای پیاده و در شرایط جنگی طاقت‌فرسا، خود را به مناطق امن‌تر رساندند و در کلبه‌های گلی، معابد متروکه و ساختمان‌های موقت به فعالیت آموزشی و پژوهشی ادامه دادند. این انتقال راهبردی نه تنها از نابودی کامل سرمایه علمی و انسانی کشور جلوگیری کرد، بلکه به نوعی «تاب‌آوری پیش‌دستانه» تبدیل شده که موجب شد چین با وجود اشغال پایتخت و شهرهای بزرگ، همچنان قادر به تربیت نسل بعدی دانشمندان، مهندسان و رهبران خود باشد. تجربه چین نشان داد که جابه‌جایی جغرافیایی دانشگاه‌ها به‌عنوان یک راهبرد دفاعی غیرنظامی، اگر با برنامه‌ریزی لجستیکی، حفظ بایگانی علمی و همبستگی ملی همراه باشد، می‌تواند در برابر خشن‌ترین حملات، چراغ آموزش عالی را روشن نگه دارد [۳].

اوکراین نیز در جنگ اخیر با روسیه، ضمن انتقال برخی دانشگاه‌ها به غرب کشور، از «فضای ابری» برای حفظ داده‌ها، سوابق تحصیلی و تداوم آموزش بر خط (آنلاین) استفاده کرده است. نمونه بارز، افتتاح «مدرسه زیرزمینی» در خارکیف است که الگوی دانشگاه در پناهگاه‌ها را نهادینه



ساخت. با درگیری بین روسیه و اوکراین، سیستم آموزشی اوکراین با چالش‌های بی‌سابقه‌ای روبه‌رو شد؛ با این حال نظام آموزش عالی اوکراین ظرفیت بالایی در سازگاری و تاب‌آوری از خود نشان داد.

الف) مدل‌های آموزشی ترکیبی: در سه سال جنگ، دانشگاه‌های اوکراین مدل‌های آموزشی سازگاری را براساس شرایط امنیتی مناطق مختلف توسعه دادند. در مناطق پرخطر، کلاس‌ها در سنگرهای زیرزمینی برگزار می‌شود، در حالی که مناطق غربی و مرکزی عمدتاً به آموزش حضوری متکی هستند. مدل «دانشگاه زیرزمینی» که توسط دانشگاه‌های اوکراین توسعه یافته، توانسته تداوم آموزشی، ایمنی و کیفیت را در شرایط درگیری هم‌زمان پیگیری کند.

ب) آموزش بر خط (آنلاین) در بحران: اوکراین که پیش‌تر تجربه همه‌گیری کرونا را پشت سر گذاشته بود، با شروع جنگ در فوریه ۲۰۲۲ بار دیگر به آموزش بر خط (آنلاین) روی آورد. دانش‌آموزان و دانشجویان مناطق اشغالی یا خارج از کشور عمدتاً به صورت مجازی تحصیل می‌کنند.

ج) تحول فناوری (دیجیتال) سریع: پژوهشی درباره روش‌های مدیریت تغییر در مؤسسات آموزشی اوکراین نشان می‌دهد که تحول دیجیتال سریع، ایجاد تدابیر امنیت فیزیکی، ادغام پشتیبانی روانی-اجتماعی گسترده و تطبیق پویای برنامه‌های درسی از مهم‌ترین راهبردهای اتخاذ شده بود [۴].

۲-۲. بازتعریف کارکردی: دانشگاه به عنوان بازوی حل مسئله و توسعه راهبردی

در شرایط جنگی، دانشگاه‌ها می‌توانند از نقش صرفاً آموزشی خارج شده و به مراکز راهبردی دفاعی و بازسازی تبدیل شوند.

■ **تجربه بریتانیا و آمریکا در جنگ جهانی دوم:** دولت‌های این دو کشور به طور گسترده از ظرفیت دانشگاهیان برای پروژه‌های حیاتی استفاده کردند. پروژه منهن (تولید بمب اتم) عمدتاً توسط فیزیک‌دانان دانشگاهی، توسعه رادار توسط پژوهشگران ام‌آی‌تی و دانشگاه کمبریج و پیشرفت‌های پزشکی در درمان زخم‌های جنگی و تولید پنی‌سیلین، همگی نمونه‌هایی از تبدیل دانشگاه به بازوی حل مسئله دولت بودند.

■ **تجربه اوکراین امروز:** دانشگاه‌های اوکراین نیز در کنار تداوم آموزش، به مراکز نوآوری نظامی (توسعه پهپادها، نرم‌افزارهای رمزنگاری) و پشتیبانی روانی-اجتماعی نیروهای مسلح تبدیل شده‌اند.

۲-۳. ایجاد ائتلاف‌های دانشگاهی و تمرکز دایمی جغرافیایی (توزیع هوشمند)

اگرچه جابه‌جایی کامل یک دانشگاه (همه دانشکده‌ها، امکانات و کارکنان آن) به دلیل هزینه و پیچیدگی‌های پشتیبانی (لجستیکی) معمولاً دشوار است، اما می‌توان دانشکده‌های مستقل یا وابسته به دانشگاه‌های مختلف را در قالب یک همکاری مشترک (یعنی ائتلاف همکاری محور برای اشتراک منابع و تسهیل جابه‌جایی) به صورت گروهی به مناطقی با خطر کمتر (مانند دور از جنگ یا بلایای طبیعی) منتقل کرد.

■ **تجربه بریتانیا در جنگ جهانی دوم:** بسیاری از کالج‌های لندن (مانند کالج دانشگاهی لندن و کالج کینگ) به شهرهای کوچک و امن‌تری مانند آکسفورد، کمبریج و ولز منتقل شدند. این انتقال به صورت سازمان‌یافته و با مشارکت دانشگاه‌های میزبان انجام گرفت؛ به طوری که کلاس‌ها در تالارهای شهر، کلیساها و حتی هتل‌های خالی برگزار می‌شد. این مدل «کنسرسیوم موقت» نه تنها تداوم آموزش را ممکن ساخت، بلکه از تخریب کامل ساختمان‌ها و تجهیزات در بمباران‌های لندن جلوگیری کرد. ایجاد شبکه‌ای از دانشگاه‌های پذیرنده در مناطق امن‌تر و توزیع هوشمندانه دانشکده‌ها و دانشجویان میان آنها، می‌تواند مانع تعطیلی کامل نظام آموزش عالی شود [۵].

۲-۴. دانشگاه‌های متحرک، مخفی و شبکه‌ای

در شرایط اشغال کامل یا بمباران گسترده، مدل‌های غیرمتمرکز، کوچک و منعطف کارآمدتر هستند.

■ **تجربه یوگسلاوی (جنگ بوسنی) و ویتنام (جنگ ویتنام):** در یوگسلاوی سابق، هنگام محاصره سارایوو، اساتید و دانشجویان

واحدهای آموزشی کوچکی در زیرزمین‌ها، انبارها و حتی سنگرها تشکیل دادند. این «دانشگاه‌های سایه» برنامه‌های درسی فشرده و مخفی داشتند و با تغییر مداوم مکان، از گزند حملات در امان می‌ماندند. در ویتنام نیز در جنگ با آمریکا، کلاس‌های درس در جنگل‌ها و غارها برپا می‌شد و کتاب‌ها و تجهیزات به‌طور مداوم جابه‌جا می‌شدند. این مدل «دانشگاه متحرک» انعطاف‌پذیری بالایی دارد.

■ **تجربه فلسطین (غزه):** مشابه همین الگو، در غزه امروز نیز با وجود تخریب ۹۷ درصد مراکز آموزشی، کلاس‌ها در چادرها، مدارس آوارگان و حتی کنار آوارها تشکیل می‌شود. آموزش در قالب گروه‌های کوچک و با استفاده از تخته‌های سفید قابل حمل ادامه دارد. در شرایط بحرانی، نباید بر ساختارهای رسمی و متمرکز اصرار کرد. واحدهای آموزشی کوچک، سیار و با اتکا به حداقل تجهیزات، می‌توانند چراغ آموزش را روشن نگه دارند.

۵-۲. همکاری بین دانشگاهی و ادغام منابع (برگزاری مشترک کلاس‌های آموزشی)

جنگ معمولاً رقابت‌های نهادهای آموزشی را به حاشیه می‌راند؛ زمان همکاری و ادغام است.

■ **تجربه کره جنوبی در جریان جنگ کره (۱۹۵۳-۱۹۵۰):** هنگامی که سئول سقوط کرد، دانشگاه ملی سئول و چندین دانشگاه خصوصی بزرگ مانند دانشگاه کره و دانشگاه یانسه رقابت‌های دیرینه خود را کنار گذاشتند. آنها کتابخانه‌های خود را به اشتراک گذاشتند، کلاس‌های مشترک برگزار کرده و حتی استادان خود را بین مؤسسات مختلف جابه‌جا کردند تا در شرایط کمبود شدید منابع و نیروی انسانی، کمترین افت آموزشی رخ دهد. این الگوی «همکاری اضطراری» پس از جنگ نیز تداوم یافت و به شکل‌گیری نظام آموزش عالی مدرن کره جنوبی کمک کرد. ایجاد اتاق‌های بحران مشترک میان دانشگاه‌های یک کشور، اشتراک منابع فیزیکی و انسانی، و کنار گذاشتن موقت تضادهای نهادی، می‌تواند ظرفیت تاب‌آوری کل نظام آموزش عالی را به شدت افزایش دهد.

۳. تحلیل تجارب حکمرانی و مدیریت آموزش عالی کشورهای درگیر جنگ

بررسی تطبیقی تجارب کشورهای درگیر جنگ مورد مطالعه نشان می‌دهد که حکمرانی و مدیریت موفق آموزش عالی در بحران، حاصل ترکیبی از چابکی ساختاری، انعطاف‌پذیری هنجاری و بازتعریف کارکردی است. کشورهایی مانند چین و اوکراین با جابه‌جایی راهبردی دانشگاه‌ها به مناطق امن و ایجاد پردیس‌های زیرزمینی یا ابری، تداوم فیزیکی آموزش را تضمین کردند؛ بوسنی و ویتنام با مدل «دانشگاه‌های متحرک و مخفی» نشان دادند که در شرایط اشغال و بمباران، تمرکززدایی و کوچک‌سازی واحدهای آموزشی می‌تواند چراغ علم را روشن نگه دارد. از سوی دیگر، کشورهایی مانند بریتانیا و آمریکا در جنگ جهانی دوم و اوکراین در جنگ اخیر، با تبدیل دانشگاه به بازوی حل مسئله و نادیده گرفتن رقابت‌های نهادی (همچون تجربه کره جنوبی)، توانستند از ظرفیت پژوهشی برای مقاصد راهبردی دفاعی و بازسازی بهره ببرند. فلسطین (غزه) و سوریه نیز نشان دادند که حتی در ویرانه‌های کامل، بقای آموزش عالی به معنای بقای هویت و مقاومت است، مشروط بر آنکه علوم انسانی و روان‌شناسی به‌عنوان ابزار روایت‌سازی و مدیریت بحران‌های جمعی صیانت شوند. تحلیل تجارب مورد بررسی نشان داد الگوی تاب‌آوری هوشمند در آموزش عالی جنگی، نه بر حفظ ساختمان‌ها که بر استقلال عملیاتی، انعطاف در قوانین، بازتعریف هویت مبتنی بر کارکرد امدادی و تبدیل دانشگاه از نهادی دستورپذیر به مرجع حل مسئله استوار است.

۴. اقدام‌ها و فعالیت‌های نظام آموزش عالی ایران در طول دوره جنگ

این بخش به بررسی و مطالعه بخشی از مهم‌ترین اقدام‌های انجام شده از سوی نظام آموزش عالی ایران و دانشگاه‌ها، در طول دوره جنگ (۹ اسفند تا پایان اردیبهشت)، در زمینه مدیریت فرایندهای دانشگاهی می‌پردازد. برای تحلیل این اقدام‌ها، بیش از سه هزار خبر بررسی و تجزیه و تحلیل شد.

جدول ۱. مهم‌ترین اقدام‌ها و فعالیت‌های نظام آموزش عالی ایران^۱

ردیف جدید	سازمان اقدام‌کننده	تاریخ اقدام	عنوان (موضوع)	هدف
۱	شورای عالی انقلاب فرهنگی	تیر ۱۴۰۴	قرارگاه جنگ‌شناختی	رفع نیازهای علمی نیروهای مسلح
۲	وزارت عتف	اسفند ۱۴۰۴	بخشنامه تعطیلی و تغییر به آموزش مجازی	مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در زمان جنگ
۳	وزارت عتف	اسفند ۱۴۰۴	مصوبه طرح صدای مشاور دانشجو در شرایط اضطرار	ارائه خدمات مشاوره تلفنی فوری، محرمانه و در دسترس به دانشجویان دانشگاه‌های تابع وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۴	کمیسیون ملی یونسکو (وزارت عتف)	اسفند ۱۴۰۴	فعال‌سازی دیپلماسی علمی و ارسال نامه به سازمان یونسکو	بیانیه سازمان یونسکو در خصوص محکومیت شهادت دانش‌آموزان
۵	وزارت بهداشت	اسفند ۱۴۰۴	راه‌اندازی و تقویت سامانه ۱۹۰	ارائه مشاوره‌های روانی
۶	وزارت بهداشت	اسفند ۱۴۰۴	دستورالعمل استمرار آموزش به دانشگاه‌های علوم پزشکی	تسهیل شرایط آموزشی
۷	وزارت بهداشت	اسفند ۱۴۰۴	سامانه تلفنی ۴۰۳۰	پاسخ به نیاز جمعیت عمومی در شرایط بحران جنگی به مداخلات فوری و کوتاه‌مدت روان‌شناختی
۸	وزارت بهداشت	اسفند ۱۴۰۴	بخشنامه به‌کارگیری نیروهای داوطلب یا نیروهای سایر دانشگاه‌ها در شرایط جنگی	استفاده از نیروهای کادر درمانی که به‌علت شرایط حاکم بر کشور، به سایر استان‌ها مسافرت کرده‌اند یا سایر نیروهای درمانی داوطلبی که حسب نیاز دانشگاه علوم پزشکی مربوطه، تمایل به همکاری با مراکز تابعه دانشگاه را دارند.
۹	دانشگاه تهران	اسفند ۱۴۰۴	فضاسازی سر در دانشگاه تهران	به یاد ۱۶۸ دانش‌آموز شهید ابتدایی شهر میناب
۱۰	وزارت عتف	اسفند ۱۴۰۴	بازدید وزیر علوم از سازمان امور دانشجویان	نظارت بر ارائه خدمات به دانشجویان

۱. منبع تمام اقدام‌ها و فعالیت‌های بررسی شده، تارنمای وزارت عتف، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، شورای عالی انقلاب فرهنگی و دانشگاه تهران در طول دوره جنگ از تاریخ ۱۴۰۴/۱۲/۰۹ تا ۱۴۰۵/۰۲/۳۱ بوده است.

ردیف جدید	سازمان اقدام کننده	تاریخ اقدام	عنوان (موضوع)	هدف
۱۱	وزارت عتف	فروردین ۱۴۰۵	راه اندازی دبیر خانه مدیریت حل کلان مسائل کشور (محکم)	استفاده حداکثری از ظرفیت دانشگاه ها و نهادهای علمی برای عبور از چالش های کشور
۱۲	وزارت عتف	فروردین ۱۴۰۵	تشکیل کمیته ویژه حقوقی در وزارت علوم برای پیگیری تجاوز به نهاد علم	مستندسازی و پیگیری حقوقی دولت
۱۳	وزارت عتف - معاونت آموزشی	فروردین ۱۴۰۵	آیین نامه شورای برنامهریزی و توسعه استان و کارگروه های تخصصی	تصمیم گیری های مرتبط با آموزش عالی باید متناسب با شرایط اجتماعی، فرهنگی، اقلیمی و زیرساختی هر استان باشد.
۱۴	وزارت بهداشت	فروردین ۱۴۰۵	بخشنامه تصویب تسهیلات جدید تحصیلی برای دانشجویان علوم پزشکی با دروس ناتمام	امکان شرکت در آزمون دروس قبلی حتی با وجود استفاده از مرخصی تحصیلی و همچنین افزایش سقف واحد انتخابی برای دانشجویان مشروط
۱۵	وزارت بهداشت	فروردین ۱۴۰۵	پویش سراسری سلامت یاران وطن	کمک رسانی به مردم در زمینه های پزشکی، پرستاری، پیراپزشکی، روان شناسی، کمک های اولیه، حفظ آرامش فردی و اجتماعی
۱۶	وزارت عتف	فروردین ۱۴۰۵	بازدید میدانی وزیر علوم از دانشگاه علم و صنعت	مسیر علمی کشور ما همواره مداوم بوده و اختلال دشمن مانع آن نمی شود.
۱۷	وزارت عتف	فروردین ۱۴۰۵	بازدید وزیر علوم از دانشگاه شهید بهشتی	با تخریب ساختمان علم، ساختار علم از بین نمی رود.
۱۸	وزارت عتف	اردیبهشت ۱۴۰۵	ابلاغ بخشنامه آموزشی	مجموعه ای از تدابیر و تسهیلات را برای حفظ پویایی نظام آموزش عالی و تداوم فعالیت های علمی در شرایط ویژه کشور - تمدید مهلت های آموزشی، فراهم سازی امکان دفاع مجازی، افزایش دروس معرفی به استاد و نیز به رسمیت شناختن حضور دانشجویان در عرصه های مختلف دفاع ملی به عنوان کارآموزی
۱۹	وزارت عتف	اردیبهشت ۱۴۰۵	ابلاغ دستور العمل ۱۶ بندی مدیریت ایمنی آزمایشگاه ها و کارگاه ها در زمان بحران	ضرورت حفظ ایمنی و سلامت اساتید، دانشجویان، پژوهشگران، کارکنان فنی و همچنین مبیانت از تجهیزات و داده های علمی در مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی کشور در شرایط بحران
۲۰	وزارت عتف - معاونت فناوری	اردیبهشت ۱۴۰۵	دستور العمل بسته حمایت از واحدهای فناوری آسیب دیده در شرایط جنگی	حمایت از شرکت ها و واحدهای فناوری خسارت دیده و کمک به تداوم فعالیت آنها
۲۱	وزارت بهداشت	اردیبهشت ۱۴۰۵	شیوه نامه صدور مجوز کارگاه های کوچک داروسازی سنتی	تسهیل مسیر توسعه فعالیت های داروسازی سنتی در دانشگاه ها
۲۲	وزارت بهداشت	اردیبهشت ۱۴۰۵	همایش رؤسای دبیرخانه های هیئت امنای دانشگاه های علوم پزشکی کشور	توان افزایش مدیریتی و فنی رؤسای دبیرخانه های هیئت امنای دانشگاه های علوم پزشکی کشور
۲۳	شورای عالی انقلاب فرهنگی	اردیبهشت ۱۴۰۵	گزارش تحلیلی - مشورتی در خصوص مبانی و الزامات حقوقی پیگیری بین المللی تهاجم به مراکز آموزشی و درمانی کشور در جنگ رمضان	هم افزایی ارکان حاکمیتی برای احقاق حقوق ملت و حاکمیت جمهوری اسلامی ایران



ردیف جدید	سازمان اقدام‌کننده	تاریخ اقدام	عنوان (موضوع)	هدف
۲۴	شورای عالی انقلاب فرهنگی	اردیبهشت ۱۴۰۵	پیش‌نویس مصوبه تشکیل ستاد علم و فناوری و دفاع مقدس نظام آموزش و پژوهش کشور	استفاده از ظرفیت دانشگاه‌ها در حوزه دفاعی با ایجاد ستاد مرکزی و کمیته‌های دانشگاهی
۲۵	وزارت علوم	اردیبهشت ۱۴۰۵	نشست رسالت و چالش‌های استاد در دانشگاه	استاد دانشگاه باید فراتر از آموزش‌دهنده، به دنبال رشد شخصیت دانشجو باشد.
۲۶	مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی	اردیبهشت ۱۴۰۵	دبیرخانه نشان مسئولیت اجتماعی آموزش عالی	تعامل دانشگاه‌ها با جامعه، مشارکت در حل مسائل ملی و پاسخگویی به نیازهای آحاد مردم و ارزیابی دانشگاه بر اساس ایفای مسئولیت اجتماعی

مأخذ: یافته‌های پژوهش.

۵. آسیب‌شناسی اقدام‌های نظام آموزش عالی و مدیریت دانشگاه و مراکز آموزش عالی



بررسی اقدام‌های میدانی و مرور تصمیمات مرتبط با نظام آموزش عالی در طی سه ماه گذشته مشخص‌کننده وجود چالش‌ها و مسائل مختلفی در خصوص عملکرد نظام آموزش عالی به صورت عام و مدیریت دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به صورت خاص است. فعال‌سازی دیپلماسی علمی، راه‌اندازی سامانه‌های مشاوره روانی، تصویب تسهیلات آموزشی برای دانشجویان و تلاش برای تمرکززدایی از طریق آیین‌نامه شورای برنامه‌ریزی استان (هر چند ناقص در وزارت بهداشت)، همگی نشان از تلاش برای حفظ حداقل کارکردهای نظام آموزش عالی دارد. اما این جنس اقدام‌ها با وجود اهمیت راهبردی، در عمل نتوانستند تحول و تحرک مورد انتظار را برای حکمرانی و مدیریت درست در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی ایجاد کنند. دلیل این مسئله را باید فراتر از محتوای خود اقدام‌ها، در نوع نگاه به حکمرانی و فرایند تصمیم‌گیری جست‌وجو کرد که در ادامه به برخی از مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود:

۱- نخست آنکه بخش عمده‌ای از این اقدام‌ها، بیشتر در سطح سیاست‌گذاری و از جنس ایجاد ساختار (ساختارسازی) بوده‌اند، نه طراحی ساز و کارهای اجرایی و عملیاتی. تأسیس دبیرخانه‌ها، کمیته‌ها و کارگروه‌های متعدد (مانند دبیرخانه محکم، ستاد جنگ شناختی، کمیته حقوقی، کارگروه‌های استانی، تشکیل ستاد علم و فناوری و دفاع مقدس نظام آموزش و پژوهش کشور) اگر چه ضروری است، اما تازمانی که به اختیارات اجرایی، منابع مالی مشخص و خطوط ارتباطی شفاف با بدنه دانشگاه‌ها مجهز نشوند، صرفاً نقشه‌های روی کاغذ باقی می‌مانند. تجربه نیز نشان داده که در شرایط بحران معمولاً اقدام‌های ساختاری تسهیل‌بخش فرایندهای مدیریتی در نظام آموزش عالی نخواهند بود.

۲- در بررسی آسیب‌شناسی تاب‌آوری نظام آموزش عالی، بخش قابل توجهی از آسیب‌پذیری دانشگاه‌ها، ریشه در ساختار حکمرانی آنها دارد؛ ساختاری که علی‌رغم تأکید بر تمرکززدایی در برخی مصوبات (مانند آیین‌نامه شورای برنامه‌ریزی استان)، رویکرد غالب آن همچنان تمرکزگرا و دستوری از بالا به پایین بوده است. تقریباً تمام بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها از سوی ستاد وزارتخانه در تهران ابلاغ می‌شود و دانشگاه‌ها عملاً هیچ نقشی در طراحی، بومی‌سازی یا حتی اعلام نیازهای واقعی خود نداشتند. در نتیجه، این رویکرد یکسان‌ساز در عمل کمترین تأثیر را بر مدیریت مؤثر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، به ویژه در شرایط جنگی، بر جای گذاشت. رؤسای دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی به جای آنکه بر اساس اقتضائات محلی (مانند وضعیت اینترنت، امنیت منطقه و دسترسی دانشجویان به امکانات) تصمیم‌گیری کنند، ناگزیر در انتظار ابلاغیه‌های وزارتخانه می‌مانند تا بخشنامه، آیین‌نامه یا مصوبه‌ای از بالا، چگونگی مدیریت را برای آنان تعیین کند. مصداق بارز این تمرکزگرایی آسیب‌زا

در شرایط بحران، نحوه ابلاغ تعطیلی یا شروع کلاس‌های آموزشی از سوی وزارت علوم به دانشگاه‌هاست. این الگوی فرماندهی و کنترلی، در شرایطی که هر لحظه ممکن است یک استان یا دانشگاه با وضعیت کاملاً متفاوتی روبه‌رو شود، عملاً انعطاف‌پذیری و سرعت عمل را از مدیران منطقه‌ای سلب کرده و به یکی از موانع جدی در مسیر تاب‌آوری نظام آموزش عالی در برابر شوک‌های ناگهانی تبدیل می‌شود.

۳- شواهد تجربی و گزارش‌های ملی حاکی از آن است که نظام آموزش عالی ایران در دو دهه اخیر با وجود توسعه کمی شتابان (افزایش شمار دانشگاه‌ها، دانشجویان و اعضای هیئت علمی)، با کاهش مستمر کیفیت در ابعاد آموزشی و پژوهشی مواجه بوده است. برای مثال، شاخص‌هایی نظیر سواد رایانه‌ای اساتید، دانشجویان و کارکنان، نظارت بر کلاس‌ها، کیفیت محتوای ارائه شده، نسبت دانشجوی به استاد (به‌ویژه در دوره‌های کارشناسی ارشد و دکتری)، نرخ ماندگاری دانشجویان، میزان اشتغال‌پذیری فارغ‌التحصیلان و همچنین کیفیت پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها روند نزولی آشکاری را نشان می‌دهند [۶]. بررسی‌های میدانی نیز بیانگر آن است که در شرایط بحرانی مثل جنگ، این کاهش کیفیت به صورت تصاعدی تشدید می‌شود؛ زیرا نظام آموزشی فاقد طرح جایگزین برای تداوم یادگیری و پژوهش در وضعیت‌های اضطراری است. به‌عنوان نمونه، در زمان همه‌گیری کرونا و جنگ رمضان، بسیاری از دانشگاه‌ها بدون آمادگی پیشین به آموزش مجازی روی آوردند که باعث به وجود آمدن چالش‌های مختلفی مثل افت کیفی دانشجویان، سلیقه‌ای بودن ارزیابی‌ها، کاهش دسترسی به پایگاه‌های داده بین‌المللی و ... شده است.

۴- مسئله یا چالش دیگری که در زمان بحران و تعطیلی نظام آموزش عالی وجود دارد -و بررسی اقدام‌های انجام شده توسط نهادهای حکمرانی آموزش عالی کشور نشان می‌دهد که هیچ اقدام ملموسی حتی در سطح سیاستگذاری برای آن صورت نگرفته- شکنندگی زیرساخت‌های دیجیتال و وابستگی شدید دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به اینترنت عمومی است. نظام آموزش عالی ایران به شدت به زیرساخت‌های اینترنت ملی و سکوها داخلی وابسته است که در زمان مسدودسازی (فیلترینگ) گسترده، حملات سایبری سنگین یا قطعی اینترنت بین‌المللی، به سرعت از کار می‌افتند. از سوی دیگر، دسترسی به پایگاه‌های داده جهانی و مجلات علمی معتبر به دلیل تحریم‌های علمی و مسدود شدن ترافیک آی‌پی ایران، عملاً غیرممکن می‌شود [۷ و ۸]. در شرایط کنونی، هیچ شبکه اختصاصی برای ارتباط علمی دانشگاه‌ها (مانند خطوط اختصاصی وزارت علوم یا استفاده از ماهواره‌های کم‌مدار) طراحی نشده است. همچنین بیشتر محتوای آموزشی، منابع کتابخانه‌ای و نرم‌افزارهای آموزشی صرفاً به صورت برخط قابل دسترسی هستند و نسخه‌های غیربرخط (آفلاین) یا توزیع شده بر روی شبکه‌های محلی (بدون نیاز به اینترنت) پیش‌بینی نشده است. افزون بر این، دانشگاه‌ها به سکوها خارجی و همچنین سکوها داخلی ضعیفی وابسته‌اند که در زمان تحریم یا حمله سایبری کارایی خود را از دست می‌دهند و بدین ترتیب در بحران، نه تنها کیفیت آموزش به شدت افت می‌کند، بلکه انزوای علمی و مهاجرت نخبگان تسریع می‌شود.

۵- چالش دیگر عدم انعطاف‌پذیری قوانین و مقررات آموزشی و پژوهشی در دانشگاه‌های ایران است. نظام آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بر پایه مجموعه‌ای از قوانین و مقررات نسبتاً ثابت و یکسان برای همه دانشجویان و مؤسسات طراحی شده است؛ قوانینی نظیر «حداقل ۷۵ درصد حضور فیزیکی در کلاس‌ها»، «برگزاری امتحانات نهایی به صورت هماهنگ در سراسر کشور»، «الزام به رعایت دقیق سرفصل‌های مصوب بدون امکان تعدیل محلی»، در حالی که این قوانین در شرایط عادی برای حفظ کیفیت و انسجام آموزشی ضروری به نظر می‌رسند، اما در مواجهه با بحران‌هایی همچون جنگ، قطع دسترسی اینترنت، بلایای طبیعی یا همه‌گیری، فقدان هرگونه سازوکار رسمی برای تعلیق موقت، تعدیل یا جایگزینی این قوانین به یکی از مهم‌ترین چالش‌های نظام آموزش عالی تبدیل می‌شود. به‌عنوان مثال، در جریان همه‌گیری کرونا و جنگ اخیر، به‌ویژه در زمان قطع‌های طولانی اینترنت هیچ جایگزین قانونی برای ارزشیابی غیرهم‌زمان یا غیربرخط (آفلاین) پیش‌بینی نشده بود و همین عامل باعث کاهش کیفیت آموزش شده است [۹].

۶- واگرایی کارکردی دانشگاه و عدم مشارکت دانشگاه‌ها در حل مسائل جامعه در شرایط جنگی یکی از چالش‌های مهمی بود که در بیشتر دانشگاه‌ها مشاهده شد. بررسی‌های میدانی و اسنادی انجام شده در خصوص عملکرد نظام آموزش عالی ایران در شرایط بحران‌های اخیر (مانند حملات جنگی و همه‌گیری کرونا) به روشنی نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها عمدتاً در چارچوب سنتی آموزش محض و پژوهش فردی -که اغلب



فقدان ارتباط با نیازهای عینی جامعه است - باقی مانده‌اند و از الگوی دانشگاه‌های نسل اول (آموزش محور) و نسل دوم (پژوهش محور) فراتر نرفته‌اند. به عبارت دیگر، انتظار می‌رفت دانشگاه‌ها در دوران جنگی به بازوی حل مسئله دولت و جامعه تبدیل شوند (همانند تجربه بریتانیا و آمریکا در جنگ جهانی دوم یا اوکراین در جنگ اخیر)، اما شواهد حاکی از آن است که بیشتر اعضای هیئت علمی، حتی در اوج حملات و تهدیدات ترکیبی، همچنان اولویت خود را بر برگزاری کلاس‌های معمول و تکمیل پروژه‌های پژوهشی از پیش تعریف شده قرار داده‌اند و مشارکت چشمگیری در مسائل راهبردی نداشته‌اند. این وضعیت ریشه در عواملی مانند نظام ارزشیابی و ارتقای اعضای هیئت علمی که همچنان بر اساس شاخص‌هایی مانند تعداد مقالات ISI، سابقه تدریس و طرح‌های پژوهشی فردی (نه تأثیرگذاری اجتماعی و حل مسئله در بحران) طراحی شده است، می‌تواند داشته باشد.

۷ غفلت از ظرفیت فرهنگی دانشگاه در جنگ؛ جنگ تحمیلی سوم فارغ از ابعاد فناورانه و سخت، در بُعد نرم دستاوردهای بی‌نظیری برای کشور همراه داشت. افتخار به هویت ایرانی، شکست دشمن و هیمنه آمریکا، روشن شدن نیت شوم دشمن، حفظ تمامیت سرزمینی به پاس مجاهدت‌های رهبر شهید (ره) و فرماندهان و دیگر دستاوردهای جنگ، فرصت مناسبی برای ترمیم شکاف‌های فرهنگی در درون دانشگاه بود. لیکن بررسی واقعیت‌های میدان و اقدام‌های وزارتخانه‌ها و دانشگاه‌ها نشان داد که اقدام قابل توجهی برای بهره‌گیری از این فرصت تاریخی نشده است.

۸ ایجاد ساختار جدید بدون تغییر رفتار کنشگران دانشگاه؛ وزارت علوم با ایجاد دبیرخانه محکم و شورای عالی انقلاب فرهنگی با تهیه پیش‌نویس تشکیل ستاد علم و فناوری و دفاع مقدس نظام آموزش و پژوهش کشور، خواستار حل مسائل کشور از طریق دانشگاه هستند. این اقدام‌ها که مسبوق به سابقه بوده و تکرار اقدام‌ها در طی چند دهه گذشته بود از نوآوری برخوردار نبودند و از سوی دیگر میدان کنشگری هیئت علمی دانشگاه بدون تغییر باقی مانده است. به عبارت دیگر مسئله اصلی عدم حل مسئله جامعه توسط دانشگاه، نه ایجاد ساختار و شوراها و ستادهای جدید است بلکه مسئله نظام انگیزشی، الگوهای جذب و پذیرش هیئت علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی، تغییر مأموریت و کارکرد دانشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی، فرایند ایجاد رشته و توسعه دوره‌ها، مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع و ... است.

۹ با ایجاد دبیرخانه حل کلان مسائل کشور (محکم)، مجدداً اولویت‌ها از دستگاه‌های اجرایی به این دبیرخانه ارائه شده، در صورتی که تا پیش از این بیش از ۵۰۰ اولویت در شورای عتف، ۱۲۴ مورد در نقشه جامع علمی و ۶ اولویت در ماده (۹۹) قانون برنامه هفتم پیشرفت به تصویب رسیده است. قاعدتاً منابع مالی، زیرساخت‌ها و حتی نیروی انسانی زبده در این زمینه برای پرداختن به همه این مسائل در بازه زمانی کوتاه غیرممکن است. نتیجه چنین اقدامی پس از گذشت زمان هدررفت منابع، پراکنده کاری و از دست رفتن فرصت حل مسئله است.

۱۰ ناکارآمدی در نظام ارزیابی و تضمین کیفیت آموزش‌یابی؛ سازوکار ارزیابی و نظارت دانشگاه‌ها در اختیار مرکز نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت علوم، تحقیقات و فناوری است. در تصمیم اخیر وزارت علوم نیز مقرر شده که مسئولیت اجتماعی دانشگاه وارد سازوکارهای ارزیابی دانشگاه‌ها شود، لیکن تا هنگامی که نظام ارزیابی و تضمین کیفیت آموزش عالی در درون وزارتخانه‌ها تعریف شود، امکان ارزیابی شفاف، اثربخش و رقابتی و بدون تعارض منافع وجود نخواهد داشت. برای این قضاوت شواهد بسیاری مانند افت کیفیت آموزشی در بسیاری از رشته‌ها و به تبع عدم اصلاحات اساسی در دانشگاه‌ها، پذیرش دانشجویان در واحدهای بین‌الملل برخلاف مقررات آموزشی در دانشگاه پیام‌نور و اجازه پذیرش دانشجویان در رشته‌های کشاورزی از گروه علوم انسانی (دفترچه کنکور سراسری سال ۱۴۰۳ گروه علوم انسانی) و ... وجود دارد. بنابراین می‌توان اقدام وزارت علوم در تعریف دبیرخانه را گامی مؤثر اما ناکافی و از پیش شکست خورده ارزیابی کرد.

۱۱ عدم تصمیم‌گیری در خصوص ساختارهای کم‌اثر با وجود الزامات جدید. بخشی از زیرساخت‌های دانشگاه‌های مهم کشور بر اثر بمباران، آسیب‌های جدی متحمل شدند. از طرفی منابع و اعتبارات کافی برای بازسازی آنها وجود ندارد. با این حال دانشگاه پیام‌نور با حدود ۲۳۰ واحد در سراسر کشور و بعضاً با حداقل دانشجویان در حال فعالیت است. به عنوان مثال در برخی از واحدهای پیام‌نور مانند قمصر ۲۰ دانشجو، هرنه ۳۹ دانشجو، سرایان (استان خراسان جنوبی) ۹۷ دانشجو و واحد بدره (استان ایلام) با ۲۵ دانشجو در سال ۱۴۰۴ در حال فعالیت هستند. این

آمار به معنای اداره نامطلوب دانشگاه و با هزینه تمام شده بسیار بالاست. با وجود این شواهد، دانشگاه‌های آسیب‌دیده از جنگ که عمدتاً ۷۰ درصد سهم رشد علمی کشور را به دوش می‌کشند، با کمبود اعتبارات برای بازسازی مواجه هستند. در مجموع، بررسی عملکرد نظام آموزش عالی، بررسی‌های میدانی و گزارش‌های اسنادی نشان می‌دهد که اقدام‌های انجام شده توسط شورای عالی انقلاب فرهنگی، وزارت علوم و وزارت بهداشت و دانشگاه‌های تابعه در جنگ اخیر، اگرچه از نظر کمی تا حدودی قابل دفاع بوده، اما از منظر ارائه راهکارهای خلاقانه و کاربردی، مدیریت منطقه‌ای و تمرکززدایی در سیاست‌گذاری و حل مسائل واقعی نظام آموزش عالی دچار کاستی‌های قابل توجهی است. لذا برای جنگ‌های احتمالی آینده، صرفاً داشتن فهرستی از اقدام‌ها کافی نیست؛ باید رویکرد حکمرانی یادگیرنده، چابک و غیرمتمرکز جایگزین رویکرد کنونی شود.

۶. پیشنهاد‌های سیاستی برای حکمرانی و مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی در زمان جنگ



۶-۱. گذار از استقلال کلان به اختیارات عملیاتی توزیع شده

بررسی اقدام‌های صورت گرفته در جنگ تحمیلی سوم (اسفند ۱۴۰۴ تا اردیبهشت ۱۴۰۵) به وضوح نشان می‌دهد که رویکرد غالب حکمرانی آموزش عالی، تمرکزگرا و دستوری بوده است. تقریباً تمام بخشنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها از ستاد وزارت علوم به دانشگاه‌ها ابلاغ می‌شد و رؤسای دانشگاه‌ها عملاً نقشی در تصمیم‌گیری‌های متناسب با شرایط محلی خود نداشتند. برای نمونه، تقریباً تمامی تصمیمات - از تعطیلی یا شروع کلاس‌ها، تصویب یا حذف یک رشته تحصیلی و تدوین سرفصل دروس گرفته تا تعیین شیوه ارزشیابی - باید در ستاد مرکزی وزارت علوم تصویب شده و سپس به صورت بخشنامه به دانشگاه‌ها ابلاغ شود. راهکار پیشنهادی «گذار از استقلال کلان به استقلال عملیاتی» آن است که از هم‌اکنون، بسته‌های مشخصی از اختیارات به رؤسای دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها و حتی گروه‌های آموزشی تفویض شود. این اختیارات باید شامل مواردی چون: تصمیم‌گیری درباره تداوم یا تعطیلی کلاس‌ها، تغییر شیوه ارزشیابی (حضور، مجازی، غیربرخط)، جابه‌جایی دانشجویان به خوابگاه‌های امن، انعقاد قراردادهای محلی برای تأمین اینترنت یا فضاهای آموزشی جایگزین، و انتقال اساتید بین دانشکده‌ها براساس نیازهای فوری باشد. تجربه کشورهایی مانند اوکراین و بوسنی نشان می‌دهد که دانشگاه‌هایی که از پیش دارای اختیارات عملیاتی تفویض شده بودند، ظرف ۴۸ ساعت مدل آموزشی خود را با شرایط جنگ تطبیق دادند، در حالی که دانشگاه‌های متمرکز دچار فلج تصمیم‌گیری شدند. بنابراین، ضروری است وزارت علوم پیش از وقوع بحران بعدی، آیین‌نامه تفویض اختیار را تدوین و برای همه دانشگاه‌ها لازم‌الاجرا کند.

۶-۲. آمایش پویای آموزش عالی در جنگ (شامل سطوح تهدید و مدیریت فعالیت حضوری)

آمایش پویای آموزش عالی در جنگ، به جای تکیه بر نقشه‌های ثابت و مبتنی بر توزیع جمعیت در زمان صلح، بر طراحی نظامی سطح‌بندی شده مبتنی است که براساس شدت تهدیدها در مناطق مختلف، نحوه فعالیت حضوری یا غیرحضوری دانشگاه‌ها را تعیین کند. در این راهکار، وزارت علوم موظف است با همکاری سازمان پدافند غیرعامل و شورای عالی امنیت ملی، چهار سطح هشدار را برای هر استان و شهرستان تعریف و به صورت دوماه به روزرسانی کند: سبز (عادی)، زرد (آماده‌باش)، نارنجی (بحران) و قرمز (فروپاشی). برای هر سطح، پروتکل‌های مشخصی تدوین می‌شود؛ به گونه‌ای که در سطوح نارنجی و قرمز، تنها «دانشگاه‌های محوری مقاوم» (معمولاً ۱۵ تا ۲۰ درصد دانشگاه‌های هر استان) که دارای پناهگاه‌های زیرزمینی، سیستم‌های برق اضطراری و دسترسی به اینترنت ماهواره‌ای هستند، به صورت فیزیکی فعال



می‌مانند. سایر دانشگاه‌ها فعالیت حضوری خود را به حالت تعلیق درمی‌آورند و تمامی کلاس‌ها، آزمون‌ها و جلسات آموزشی را به فضای مجازی و بسترهای آموزش از راه دور منتقل می‌کنند.

همچنین در صورت لزوم، امکان استفاده از پردیس‌های سیار در ساختمان‌های امن‌تر (مانند مدارس مقاوم، مراکز بهداشتی یا مساجد) برای برگزاری جلسات ضروری حضوری فراهم می‌شود. این رویکرد افزون بر کاهش چشمگیر نقاط آسیب‌پذیر در برابر بمباران و حملات سایبری، هزینه‌های تأمین انرژی، نگهداری و حفاظت از ساختمان‌های پراکنده را نیز کاهش می‌دهد و مهم‌تر آنکه چرخه آموزش بدون وقفه و صرفاً با تغییر روش ارائه (از حضوری به غیر حضوری) تداوم می‌یابد. تجربه اوکراین در شهر خارکیف نشان داد که با کاهش تعداد دانشگاه‌های فیزیکی فعال به کمتر از ۲۰ درصد و جایگزینی مدل «دانشگاه زیرزمینی» و آموزش بر خط، تداوم آموزشی با وجود تخریب گسترده زیرساخت‌ها حفظ شد. در ایران نیز پیشنهاد می‌شود وزارت علوم اطلس تهدیدهای آموزش عالی را طی ۶ ماه تدوین و هر ۶ ماه یک‌بار بازنگری کند تا دانشگاه‌ها از قبل بدانند در هر سطح هشدار، چه تصمیماتی درباره حضوری یا غیر حضوری شدن فعالیت‌های خود باید اتخاذ کنند.

۳-۶. ادغام موقت دانشگاه‌ها و تشکیل قطب‌های علمی مقاوم (شامل ادغام دانشگاه‌های پرخطر و دانشگاه‌های هم‌جوار)

این راهکار دو نوع ادغام را در افق زمانی متفاوت پوشش می‌دهد: ادغام موقت در بحران و ادغام ساختاری در صلح. ادغام موقت به وضعیتی اطلاق می‌شود که در زمان جنگ، دانشگاه‌های مناطق پرخطر (تحت بمباران) به صورت اضطراری و با حفظ هویت حقوقی خود، دانشجویان، اساتید و تجهیزات کلیدی خود را به یک یا چند دانشگاه میزبان در مناطق امن‌تر منتقل می‌کنند. این انتقال براساس تفاهم‌نامه‌های از پیش امضا شده و بدون نیاز به تشریفات اداری طولانی انجام می‌شود و پس از پایان بحران، امکان بازگشت به عقب وجود دارد. ادغام ساختاری در قطب‌های علمی مقاوم اما یک راهبرد بلندمدت است که در آن دانشگاه‌های کوچک و هم‌جوار (در شعاع ۵۰ کیلومتری) با یکدیگر یک شبکه همکاری منسجم به نام «قطب علمی مقاوم» تشکیل می‌دهند. این قطب‌ها الزاماً ادغام حقوقی کامل نیستند، بلکه دارای شورای راهبری مشترک، برنامه‌های درسی هماهنگ، کتابخانه دیجیتال یکپارچه، سامانه ثبت‌نام واحد و تفاهم‌نامه‌های همکاری پژوهشی هستند. مزیت اصلی این ساختار آن است که در زمان جنگ، قطب می‌تواند به سرعت همه فعالیت‌های آموزشی را در مقاوم‌ترین ساختمان عضو قطب متمرکز و سایر ساختمان‌ها را تخلیه کند؛ همچنین از دوباره‌کاری و رقابت‌های غیرضروری جلوگیری می‌شود. نمونه موفق تاریخی، دانشگاه ملی جنوب غربی چین در جنگ جهانی دوم بود که سه دانشگاه برتر پکن را در یک مکان امن ادغام کرد. در ایران، پیشنهاد می‌شود وزارت علوم نقشه قطب‌های علمی مقاوم را مبتنی بر آمایش سرزمین و تراکم دانشگاهی تدوین و برای هر قطب، یک دانشگاه مادر دارای زیرساخت پدافند غیرعامل را به‌عنوان متولی تعیین کند.

۴-۶. ایجاد اتاق‌های بحران مشترک در دو سطح استانی و منطقه‌ای براساس مناطق ده‌گانه آموزشی

برای غلبه بر جزیره‌ای عمل کردن دانشگاه‌ها و فقدان هماهنگی در شرایط جنگی، ایجاد شبکه‌ای از اتاق‌های بحران مشترک در دو سطح استانی و منطقه‌ای ضروری است. در سطح استانی، هر استان یک اتاق بحران متشکل از نمایندگان تام‌الاختیار تمام دانشگاه‌های آن استان (دولتی، آزاد، پیام‌نور، علوم پزشکی، غیرانتفاعی) تشکیل می‌دهد. این اتاق دارای سه وظیفه اصلی است: ارزیابی روزانه سطح تهدید و تصمیم‌گیری درباره تعطیلی، جابه‌جایی یا تداوم فعالیت هر دانشگاه؛ توزیع عادلانه منابع موجود (فضای فیزیکی مقاوم، تجهیزات آموزشی، اینترنت اضطراری، سوخت) میان دانشگاه‌ها و برگزاری کلاس‌های مشترک بین دانشگاهی برای جلوگیری از دوباره‌کاری. در سطح منطقه‌ای و براساس تقسیم کشور به ۱۰ منطقه آموزشی-امنیتی (متناظر با آمایش آموزش عالی و مناطق پدافند غیرعامل)، اتاق‌های بحران منطقه‌ای متشکل از نمایندگان استان‌های هر منطقه تشکیل می‌شوند. این اتاق‌های منطقه‌ای نقش واسطه بین اتاق‌های استانی و شورای عالی ملی را ایفا کرده و مسئولیت هماهنگی بین استان‌ها، توزیع منابع در سطح منطقه و پشتیبانی از استان‌هایی که اتاق بحران آنها دچار

فروپاشی شده را برعهده دارند. این ساختار دو سطحی از ایجاد گلوگاه‌های تصمیم‌گیری در سطح ملی جلوگیری کرده و پاسخگویی چابک و متناسب با شرایط محلی را ممکن می‌کند. تجربه کره جنوبی در جنگ کره نشان داد که دانشگاه‌هایی که اتاق‌های بحران مشترک تشکیل دادند و رقابت‌های نهادی را کنار گذاشتند، کمترین افت آموزشی را متحمل شدند. همچنین در اوکراین، تقسیم کشور به ۶ منطقه آموزشی - نظامی و فعال‌سازی اتاق‌های بحران منطقه‌ای یکی از عوامل کلیدی در تداوم فعالیت دانشگاه‌ها در جنگ اخیر بوده است. در ایران، پیشنهاد می‌شود وزارت علوم ظرف سه ماه، دستورالعمل تشکیل این اتاق‌ها را ابلاغ و برای هر منطقه ده گانه، یک دانشگاه معین را به‌عنوان دبیرخانه اتاق بحران منطقه‌ای منصوب کند.

۵-۶. ایجاد شبکه علمی اضطراری مبتنی بر ترکیب خطوط اختصاصی، ماهواره‌های کم‌مدار و بستر غیر متمرکز اشتراک محتوای غیربرخط (آفلاین)

اقدام‌های بررسی شده در این مطالعه نشان می‌دهد که رویکرد غالب در جنگ اخیر، حفظ وضعیت موجود و تلاش برای بازگشت به نقطه پیش از بحران بود؛ اما به دلیل طولانی شدن این جنگ دانشگاه‌ها نمی‌توانند به روال سابق بازگردند. بنابراین به جای بازسازی صرف، نیازمند تعریف نقطه تعادل جدیدی هستیم که در آن، آمادگی برای زیست علمی در شرایط پایدار جنگ، به یک اصل راهبردی تبدیل شود. در این چارچوب، پیشنهاد می‌شود وزارت علوم «شبکه ملی علمی اضطراری» را به‌عنوان زیرساختی مستقل از اینترنت عمومی طراحی و راه‌اندازی کند. این شبکه شامل سه لایه است: خطوط اختصاصی فیبر نوری میان دانشگاه‌های مادر (به‌ویژه در مناطق مرزی)، استفاده از ماهواره‌های کم‌مدار برای اینترنت اضطراری و بستر غیر متمرکز اشتراک محتوای غیربرخط (همتا به همتا) روی سرورهای محلی. همچنین وزارت علوم باید با برخی از کشورها (عراق، ترکیه، روسیه، چین) تفاهم‌نامه گذر علمی امضا کند تا ترافیک علمی ایران از کریدورهای آن کشورها به پایگاه‌های بین‌المللی هدایت شود. افزون بر این، بایگانی (آرشیو) ملی غیربرخط (آفلاین) از حداقل ۵ میلیون مقاله کلیدی روی حافظه‌های قابل حمل و سرورهای غیرمتمرکز ایجاد و به‌روزرسانی فصلی شود. در نهایت، طراحی سکوی ملی آموزش اضطراری (قابل استفاده بدون اینترنت پرسرعت) وابستگی به سکوهای شکننده را کاهش می‌دهد. اجرای این راهکارها، شکنندگی کنونی را به یک مزیت راهبردی تبدیل کرده و انزوای علمی کشور را در جنگ پایدار به حداقل می‌رساند.

۶-۶. انعطاف‌پذیری در قوانین و مقررات آموزشی

در نظام آموزش عالی ایران، قوانین آموزشی مانند حداقل ۷۵ درصد حضور فیزیکی، برگزاری امتحانات به‌صورت هماهنگ کشوری و رعایت دقیق سنوات مجاز تحصیلی، تقریباً در تمام شرایط و بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های منطقه‌ای، بحران‌ها یا شرایط اضطراری اجرا می‌شوند و هیچ سازوکاری برای تعلیق یا تعدیل موقت آنها پیش‌بینی نشده است. انعطاف‌پذیری به معنای تعلیق موقت برخی مقررات و جایگزینی آنها با روش‌های خلاقانه ارزشیابی (پروژه‌های میدانی، پوشه کار دیجیتال)، تمدید خودکار سنوات بدون احتساب در مهلت مجاز، و پذیرش دانشجویان از مناطق جنگی بدون تشریفات اداری است. تجربه فلسطین (غزه) و اوکراین نشان داده که جایگزینی امتحانات نهایی با گزارش‌های عملی و تبدیل پایان‌نامه به پروژه امدادی، کیفیت را کاهش نمی‌دهد بلکه آموزش را معنادارتر می‌کند. بنابراین، برای آنکه چنین انعطافی در نظام آموزش عالی ایران بدون مخدوش شدن اعتبار مدارک تحصیلی فراهم شود، لازم است دستورالعمل شرایط اضطراری آموزشی برای دانشگاه‌های ایران تدوین و بایگانی ابری یا بلاک‌چینی از مدارک تحصیلی ایجاد شود.

۷-۶. بازتعریف هویت دانشگاه براساس کارکرد

در نظام آموزش عالی ایران، اعتبار یک دانشگاه نه براساس کارکردهای عملی و بحران‌محور آن (مانند توانایی آموزش در شرایط اضطراری یا



ارائه خدمات به جامعه در جنگ)، بلکه براساس شاخص‌هایی چون تعداد مقالات ISI، قدمت تأسیس، مساحت فیزیکی پردیس و رتبه‌های اعتباری سنجیده می‌شود. در ذهنیت رایج، هویت یک دانشگاه به پردیس فیزیکی، قدمت تاریخی، رتبه‌های علمی و ساختمان‌های آن گره خورده؛ مؤلفه‌هایی که در جنگ به سرعت از بین می‌روند یا دست‌نیافتنی می‌شوند. بازتعریف هویت مبتنی بر کار کرد به این معناست که دانشگاه خود را نه با «کجا بودن»، بلکه با «چه کاری انجام دادن در بحران» تعریف کرده؛ یعنی به جای اتکا به آزمایشگاه‌های مجهز یا کتابخانه غنی، هویت خود را بر پایه توانایی آموزش در پناهگاه‌ها، ارائه فعالیت‌های پژوهشی مسئله‌محور، ارائه خدمات روانی-اجتماعی به آوارگان و حل مسائل عینی جنگ بنا کند. تجربه ویتنام و بوسنی نشان داد دانشگاه‌هایی که در جنگ هویت خود را به مرکز پرورش مهارت‌های مقاومتی تغییر دادند، نه تنها بودجه خود را از دست ندادند بلکه به قلب جامعه تبدیل شدند. در ایران، لازم است هر دانشگاه از هم‌اکنون فهرستی از کارکردهای بحران‌محور (تبدیل خوابگاه به پناهگاه، کلاس‌ها به کارگاه تولید اقلام امدادی) را تدوین و معیارهای ارزشیابی خود را براساس عملکرد در بحران بازتعریف کند.

۸-۶. تغییر کارکرد از دانشگاه ابزاری به دانشگاه مرجع

در الگوی سنتی دانشگاه ابزاری، نهاد آموزش عالی صرفاً نیروی انسانی سفارش شده توسط دولت و صنعت را تربیت می‌کند و در بحران، منتظر دستور از بالا می‌ماند. اما در شرایط جنگی که ساختارهای دولتی ممکن است دچار کندی، فروپاشی یا اختلال شوند، جامعه به نهادی نیاز دارد که خود «مرجع حل مسئله» باشد. دانشگاه مرجع نهادی است که دولت، نیروهای نظامی، رسانه‌ها و مردم در مورد مسائل حیاتی (طراحی پناهگاه، مدیریت ترس جمعی، تأمین آب در محاصره) به آن رجوع می‌کنند و دانشگاه با تکیه بر دانش میان‌رشته‌ای و اعتماد عمومی، پاسخ عملی ارائه می‌دهد. تجربه MIT و دانشگاه کمبریج در جنگ جهانی دوم (توسعه رادار و رمزگشایی)، و تجربه دانشگاه ساریوو در بوسنی (مدیریت توزیع غذا و دارو در غیاب دولت مرکزی)، نمونه‌های درخشان این تحول کارکردی هستند. در ایران، هر دانشگاه باید از هم‌اکنون با نهادهای راهبردی (وزارت دفاع، سازمان بحران، هلال احمر، وزارت اقتصاد و ...) تفاهم‌نامه مرجعیت تخصصی امضا کند. این تغییر کارکرد، بالاترین سطح بلوغ نهادی است که مانع از کاهش اثربخشی آموزش عالی در سخت‌ترین شرایط خواهد شد. این رویکرد در شرایطی که کشور نیازمند مدیریت مصرف، مقاومت اقتصادی و مقابله با جنگ روانی و شناختی دشمن بوده کارکرد دانشگاه‌ها بسیار مهم است.

۹-۶. استفاده از راهبرد رقیب‌تراشی برای تحول در رویکردها و رویه‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه

راهبرد رقیب‌تراشی برای تحول در رویکردها و رویه‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه، بر ایجاد یا تقویت نهادهای علمی رقیب در دو سطح بیرونی و درونی استوار است تا از طریق فشار نهادی، دانشگاه‌ها را به بازنگری مستمر در رشته‌ها، سرفصل‌ها و اولویت‌های پژوهشی خود وادار کند. در سطح بیرونی، نهادهایی همچون پژوهشگاه‌های پیشرو، انجمن‌های علمی تخصصی یا نظام‌های رتبه‌بندی پویا به عنوان رقیب ارزیاب عمل می‌کنند و دانشگاه‌های منفعل را در معرض کاهش اعتبار، کاهش جذب دانشجو یا حتی ادغام و انحلال قرار می‌دهند. در سطح درونی نیز ایجاد گروه‌های آموزشی رقیب یا قطب‌های علمی موازی در یک دانشکده یا دانشگاه، فضای رقابت سازنده را برای ارتقای کیفیت فراهم می‌آورد. اما از آنجا که اتکال صرف به فشار نهادی بدون ایجاد انگیزه‌های مثبت، می‌تواند به مقاومت‌های پنهان و کاهش همکاری‌های داوطلبانه بینجامد، راهبرد رقیب‌تراشی باید متمرکز بر ارائه بسته‌های تشویقی شامل اعمال ضریب مثبت در حقوق، اعطای گزینش‌های ویژه تحول آموزشی، فرصت‌های مطالعاتی هدفمند، تسهیل در ارتقای رتبه علمی، کاهش ساعات تدریس اجباری برای اساتید فعال در طرح‌های اولویت‌دار و ایجاد پژوهشکده‌های جدید با تجهیزات به روز باشد. این رویکرد دو گانه، از یک سو دانشگاه‌ها و گروه‌ها و حتی افراد منفعل را با تهدید حذف یا انحلال به حرکت وادار کرده و از سوی دیگر، دانشگاه‌های پیشرو را با چشم‌انداز پیشرفت و برتری به تعمیق تحولات ترغیب می‌کند. بدین ترتیب، ضمن حفظ استقلال نهادی دانشگاه‌ها، مقاومت در برابر تغییر به حداقل می‌رسد و تحول به فرایند درون‌زای ماندگار

تبدیل می‌شود. ابزارهای تشویقی مالی هر چند ضروری‌اند، اما به تنهایی و بدون ایجاد رقابت نهادی، محرک کافی برای تحول ساختاری در نظام آموزش عالی به شمار نمی‌روند؛ از این رو در سیاستگذاری پیشنهادی، هر دو مؤلفه به صورت توأمان و با اولویت یکسان دنبال خواهند شد.

۱۰-۶. توزیع اعتبارات پژوهشی از طریق نهادهای واسطه، در یک فضای رقابتی، شفاف و خروجی محور

اعتبارات پژوهشی دستگاه‌های اجرایی که در قالب بودجه‌های سنواتی به آنها ابلاغ می‌شود، به دلیل نبود سامانه جامع رصد و عدم شفافیت، اغلب صرف فعالیت‌های تکراری، کوچک مقیاس، پراکنده و غیراثربخش می‌شود و این وضعیت نه تنها منابع اندک پژوهشی کشور را هدر می‌دهد، بلکه انگیزه پژوهشگران را برای ورود به مسائل کلان و اولویت‌دار کاهش می‌دهد. برای جلوگیری از این روند ناکارآمد و حفظ منابع در مسیر پژوهش‌های ضروری و راهبردی، پیشنهاد می‌شود کلیه اعتبارات پژوهشی دستگاه‌های اجرایی در صندوق شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری (عتف) با مأموریت‌های جدید تجمیع شود. در الگوی جدید، شورای عالی عتف توزیع هوشمندانه اعتبارات را بر عهده می‌گیرد و وظایفی چون پالایش مستمر اولویت‌های تحقیقاتی کشور و تجمیع تقاضای واقعی دستگاه‌های اجرایی، استفاده از رویکرد مهندسی سیستم برای شکست پروژه‌های بزرگ مقیاس به مأموریت‌های کوچک‌تر و قابل واگذاری، خروجی محور کردن قراردادهای پژوهشی و تعیین شاخص‌های روشن و قابل سنجش برای موفقیت پروژه، ثبت و رصد تمامی مراحل پروژه‌ها و دسترسی عمومی به اطلاعات غیر طبقه‌بندی شده، ایجاد سازوکار ارزیابی مستمر عملکرد تیم‌های پژوهشی و نهادهای واسطه با مشارکت هم‌تایان داخلی و بین‌المللی، و همچنین اختصاص درصدی از اعتبارات (حداکثر ۲۰ درصد) به پژوهش‌های آزاد و بنیادی با هدف حفظ خلاقیت و نوآوری بلندمدت اما با الزام به ارتباط غیرمستقیم با اولویت‌های ملی را دنبال می‌کند. اجرای این الگو، ضمن افزایش کارایی و اثربخشی هزینه‌های پژوهشی، شفافیت و پاسخگویی را به حداکثر رسانده و زمینه را برای شکل‌گیری زیست‌بوم پژوهش مسئله‌محور و اثرگذار در کشور فراهم می‌کند.

۱۱-۶. اولویت‌گذاری پژوهش و فناوری با شاخص‌ها و معیارهای شفاف

کمبود منابع مالی و محدودیت‌های زیرساختی کشور، ضرورت تشخیص صحیح، تصمیم‌گیری هوشمندانه و انتخاب آگاهانه را بیش از پیش آشکار می‌کند. بنابراین پیشنهاد می‌شود با استفاده از یک جدول ماتریسی و با در نظر گرفتن معیارهایی همچون ارزیابی بالا، تحریم‌پذیری، زودبازدهی، صرفه اقتصادی، محوری بودن (نقش اهرمی داشتن)، ارزش افزوده بیشتر، وجود نیروی انسانی آموزش دیده، ظرفیت بالای اشتغال‌زایی و زیرساخت‌های آزمایشگاهی مناسب، چند اولویت مشخص تعریف شود. سپس تمام ظرفیت‌های علمی، زیرساخت‌های موجود و منابع مالی پژوهشی و فناوری کشور در راستای این اولویت‌ها جهت‌دهی و متمرکز شود. این رویکرد، از پراکندگی هزینه‌ها جلوگیری کرده و اثربخشی سرمایه‌گذاری‌های ملی را افزایش می‌دهد.

۱۲-۶. حرکت از توسعه متوازن به سمت قطب‌سازی در پژوهش و فناوری

توزیع یکسان اعتبارات و امکانات پژوهشی در سراسر کشور، ضمن آنکه با رویکردهای نوین سیاستگذاری علم و فناوری مبتنی بر قطب‌سازی (مطابق با بند «پ» ماده (۹۷) قانون برنامه هفتم پیشرفت) همخوانی ندارد، این یکسان‌انگاری باعث می‌شود که قابلیت‌ها و استعدادها و ویژه افراد، گروه‌ها و مناطق نادیده گرفته شود و در نتیجه با اصول کارایی و اثربخشی در تضاد باشد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مراکز، مؤسسات و همچنین گروه‌های برجسته در حوزه‌های اولویت‌دار کشور شناسایی و حمایت شوند. این رویکرد می‌تواند دستاوردهای مؤثرتر و سریع‌تری برای کشور به ارمغان آورد.



۱۳-۶. ایجاد نهاد تضمین کیفیت و اعتبار بخشی (استقرار نظام یکپارچه، مستقل و شفاف نظارت و ارزیابی)

یکی از مهم‌ترین اقدام‌ها برای بازگرداندن نظام آموزش عالی به ریل اصلی خود (از نظر هزینه کرد بهینه، ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش و تقویت ابعاد حل مسئله)، ایجاد «نهاد مستقل تضمین کیفیت و اعتبار بخشی» است. ساختار این نهاد اگرچه ذیل حاکمیت دولتی تعریف می‌شود، اما نقش دولت در آن صرفاً تنظیم‌گری، توانمندسازی و ارزیابی کارگزاران است، نه تصدی‌گری و دخالت مستقیم در فرایند اعتبار بخشی. الگوی پیشنهادی مشابه کانون کارشناسان دادگستری و کانون ارزیابی شرکت‌های دانش‌بنیان معاونت علمی ریاست جمهوری عمل می‌کند: دولت چارچوب‌ها و استانداردها را تعیین، کارگزاران (بخش خصوصی و تخصصی) را تأیید صلاحیت و عملکرد آنان را پایش می‌کنند، اما خود فرایند ارزیابی و اعتبار بخشی دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها و گروه‌های علمی توسط نهادهای مستقل و خصوصی ذی صلاح انجام می‌شود. این ساز و کار با ایجاد شفافیت کامل در فرایندهای ارزیابی، شاخص‌ها و نتایج، نه تنها زمینه‌ساز قضاوت عادلانه و مبتنی بر شواهد می‌شود، بلکه به دلیل شفافیت ذاتی آن، عملکرد نظام آموزش عالی نیز به تدریج ارتقا می‌یابد. در این الگو، انگیزه دانشگاه‌ها برای بهبود مستمر کیفیت، ناشی از رقابت شفاف و بازخوردهای عمومی نهادهای ارزیاب خصوصی خواهد بود، نه فشارهای دستوری و غیر شفاف دولتی.

۱۴-۶. بازگشت دانشگاه پیام‌نور به مأموریت خود (دانشگاه باز و ارائه آموزش از راه دور) با رویکرد فناوری‌های نوین، پاسخ

به نیازهای مخاطبان و نیازهای بازار

دانشگاه پیام‌نور به عنوان یک دانشگاه باز در مقایسه با دیگر دانشگاه‌های باز جهان، دچار انحراف از مأموریت اولیه خود (ارائه آموزش از راه دور) شده و با مشکلاتی نظیر افت کیفیت آموزشی، ساختار اداری غیر چابک و تشکیلات زائد مواجه است. برخلاف ویژگی ذاتی یک دانشگاه باز که دسترسی آسان در هر زمان و مکان و نیاز کمتر به حضور فیزیکی است، دانشگاه پیام‌نور در حال حاضر با حدود ۲۳۰ شعبه داخلی، بیشترین تعداد شعبه را در میان دانشگاه‌های باز جهان دارد؛ در حالی که دانشگاه باز مالزی هیچ شعبه داخلی ندارد و دانشگاه باز انگلستان به عنوان قدیمی‌ترین دانشگاه باز دنیا، فقط ۱۳ شعبه داخلی دارد [۱۰]. به همین دلیل، در سال‌های اخیر ساماندهی دانشگاه پیام‌نور به یک موضوع سیاستی و مدیریتی تبدیل شده و سه پیشنهاد متفاوت برای آینده آن مطرح شده است: نخست، ادغام دانشگاه پیام‌نور با دانشگاه فرهنگیان؛ دوم، انحلال دانشگاه پیام‌نور و سوم، انتقال اموال و منابع مازاد دانشگاه پیام‌نور به دانشگاه فرهنگیان و هم‌زمان تشکیل «دانشگاه ملی باز ایران» با هسته باقی‌مانده دانشگاه پیام‌نور. به نظر می‌رسد ایده سوم در شرایط کنونی مفیدتر باشد. در این الگوی جدید، دانشگاه پیام‌نور به صورت کاملاً غیر حضوری عمل می‌کند و تنها در مراکز استانی واحدهایی برای رفع مشکلات آموزشی و برگزاری ارزیابی‌ها خواهد داشت. این رویکرد ضمن حفظ سرمایه اجتماعی دانشگاه پیام‌نور، امکان تبدیل آن به مرکز ملی آموزش باز و دیجیتال را فراهم می‌کند. همچنین استفاده بهینه از دارایی‌های فیزیکی دانشگاه برای رفع کمبود فضای دانشگاه فرهنگیان و دانشگاه‌های آسیب‌دیده از جنگ میسر شده و با ایجاد سازمانی چابک‌تر، کیفیت آموزش دیجیتال ارتقا خواهد یافت.

۷. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری



نظام آموزش عالی ایران در مواجهه با جنگ ترکیبی، با چالش‌هایی روبه‌رو است که ریشه در ساختارهای سنتی، تمرکزگرایی اداری، عدم انعطاف‌پذیری قوانین و وابستگی به زیرساخت‌های فیزیکی و دیجیتالی شکننده دارد. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که رویکردهای متداول در مدیریت بحران (نظیر تعطیلی موقت، بازگشت به وضع پیشین یا اتکای صرف به دستورات متمرکز) پاسخگوی الزامات جنگ طولانی‌مدت نیست و ضرورت دارد نظام آموزش عالی به نقطه تعادل جدیدی دست یابد؛ نقطه‌ای که در آن، حکمرانی دانشگاه‌ها با تفویض اختیار به سطوح محلی، انعطاف‌پذیری قوانین آموزشی، بازتعریف کارکرد دانشگاه از نهادی ابزاری به نهادی مرجع، ایجاد زیرساخت‌های دیجیتال تاب‌آور و اصلاح نظام تأمین و توزیع منابع پژوهشی، از یک نظام واکنش‌پذیر به نظامی پیش‌فعال و خلاق تبدیل شود. بر این اساس، مسیری که این گزارش ترسیم می‌کند، نه بازسازی وضعیت پیشین، بلکه تحولی بنیادین در رویه‌ها، قوانین و ساختارهای حکمرانی است تا دانشگاه در عین حفظ استقلال نهادی، بتواند در بحران‌ها نه تنها دوام آورد، بلکه به کانون حل مسئله، همبستگی اجتماعی و تولید فرصت‌های نوین یادگیری تبدیل شود. تحقق این مسیر، نیازمند اراده‌ای جمعی برای گذار از رویکردهای سنتی و پذیرش الگویی از حکمرانی علمی است که مبتنی بر تجربه زیسته جنگ، تاب‌آوری هوشمند و انسان‌محوری طراحی شده باشد. با چنین رویکردی، نظام آموزش عالی ایران می‌تواند از ظرفیت‌های نهفته خود برای عبور از بحران بهره‌گیرد و الگویی مرجع برای کشورهای درگیر جنگ و بحران ارائه دهد.

منابع و مأخذ



- [1] <https://dolat.ir/detail/479404>.
- [2] Elhussein, A. B., Helali, R. G. M., Karar, A. A., Saeed, A. S. I., Eltayeb, A., Ali, M. S. B., Dawod, O. Y., Dafalla, S. E., Mustafa, A. M. A., & AL feel, A. H. (2025). The Psychological and Academic Impact of War on University Students in Sudan: A Cross-Sectional and SEM Approach [Preprint]. Research Square. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-7420660/v1>.
- [3] Huang, Y., & Tan, C. S. (2020). Research on the development of the Chinese higher education system during the anti-Japanese war period, 1937-1945. *Linguistics and Culture Review*, 6 (S2). <https://doi.org/10.21744/lingcure.v6ns2.2007>.
- [4] Galynska, O., & Bilous, S. (2022). Remote learning during the war: Challenges for higher education in Ukraine. *International Science Journal of Education & Linguistics*, 1(5), 1–6. <https://doi.org/10.46299/j.isjel.20220105.01>.
- [5] <https://www.kcl.ac.uk/wartime-reggie-kings-at-war-1939-1945>.
- [۶] عباسی کسان، حامد و هادی یوسفی (۱۴۰۱)، «بررسی کیفیت آموزش دانشگاه‌های کشور در دوران کرونا»، گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات فرهنگ و آموزش. ۱۸۶۵۱.
- [۷] خبرگزاری مهر (۱۴۰۵)، بازدید وزیر علوم از پژوهشگاه هوا و فضا در روز ۲۶ فروردین ۱۴۰۵. <https://www.mehrnews.com/news/6801372/%D8%A8%D8%A7%D8%B2%D8%AF%DB%8C>.



[۸] عطنا (رسانه تحلیلی دانشگاه علامه طباطبائی)، (۱۴۰۵)، یادداشت مهدی علی‌پور حافظی، دانشیار علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه علامه طباطبائی در عطنا.

<https://atna.atu.ac.ir/fa/news/22171/%D8%B4%DA%A9%D8%A7%D9%81>.

[۹] سیمایی صراف، حسین (۱۴۰۵). سخنرانی وزیر علوم در بازدید از مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی در تاریخ ۱۴۰۵/۰۲/۲۳.

[۱۰] زندی، بهمن و مرجان معصومی فرد (۱۴۰۳)، «مطالعه تطبیقی دانشگاه‌های باز در کشورهای منتخب و ارائه دلالت‌های سیاستی برای ایران»، گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات فرهنگ و آموزش. ۲۰۳۴۸.

[۱۱] قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳). ابلاغی از سوی مجلس شورای اسلامی به دولت در تاریخ ۱۴۰۳/۰۴/۰۴.

عنوان: بسته سیاستی راهبردهای مدیریت دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی در شرایط جنگی
و پس از جنگ

DOI: <https://doi.org/10.22034/mrc.report.21764>

Permanent Link:

Publisher : Islamic Parliament Research Center of Iran



گزیده سیاستی

گذار از استقلال کلان به اختیارات عملیاتی تفویض شده، ادغام موقت دانشگاه‌ها و تشکیل قطب‌های علمی مقاوم، استفاده از راهبرد رقیب‌تراشی برای تحول در دانشگاه و توزیع اعتبارات پژوهشی از طریق نهاد واسط برای آموزش عالی در شرایط جنگ ضروری است.



مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، رویروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ پست الکترونیک: mrc@majles.ir

وبسایت: rc.majles.ir