



محمد حسن سعیدی

تاریخ مصاحبه: ۱۳۹۴/۴/۱۵

مصاحبه کننده: سیدمصطفی هاشمی یرکی

دانشکده: مهندسی مکانیک

سال ورود: ۱۳۴۹



- برای شروع از خودتان بگویید و سال‌هایی ابتدایی ورود به دانشگاه و این‌که چرا شریف را انتخاب کردید؟

پیش از این‌که به سوال شما پاسخ بدهم باید به این موضوع اشاره کنم حالا که دانشگاه دوران جوانی خود را سپری کرده و به بلوغ و استقرار رسیده است؛ بررسی دقیق و موشکافانه عملکرد دانشگاه در نیم‌قرن گذشته می‌تواند تجربه‌گراندردی برای مدیران فعلی و آتی دانشگاه برای کمک به آینده‌نگاری و برنامه‌ریزی‌های راهبردی در دهه‌های آتی فراهم کند. معتقدم که این واقعه مهم باید به نحو شایسته‌ای برگزار شود و دانشگاه در آستانه پنجاهمین سال تاسیس، نقش و تاثیر بی‌بدیل خود را در توسعه اجتماعی، اقتصادی و صنعتی کشور در عرصه ملی و المللی به شایستگی ارائه کند. در مورد خودم باید بگویم هم‌اکنون عضو هیئت علمی و استاد دانشکده مهندسی مکانیک و رئیس مرکز زبان‌ها و زبان‌شناسی دانشگاه شریف هستم. سال ۱۳۴۹ بود که در همین دانشگاه به عنوان دانشجوی کارشناسی قبول شدم و اول مهر ماه سال ۱۳۵۴ به عنوان دستیار آموزشی در دانشکده مهندسی مکانیک استخدام شدم. پیش از انقلاب اسلامی، در سال ۱۳۵۷ برای ادامه تحصیل به آمریکا رفتم. در دانشگاه میشیگان در شهر «آن آرابتدا» مدرک کارشناسی ارشد خود را گرفتم و به عنوان دانشجوی دکترا در همان دانشگاه شروع به ادامه تحصیل کردم. اما در دی ماه سال ۱۳۵۸ همراه با خیل عظیمی از دانشجویان آمریکای شمالی و کانادا که تحت تاثیر انقلاب اسلامی به ایران بر می‌گشتند به ایران برگشتم و بار دیگر در دانشکده مهندسی مکانیک شروع به کار کردم. سال ۱۳۷۳ دوره دکترای خود را در دانشکده مهندسی مکانیک شروع کردم و سال ۱۳۷۸ موفق به اخذ دوره داکترای خود شدم. یک سال در فرصت مطالعاتی در دانشگاه «نیوبرونزویک» کانادا بودم و یک سال نیز بورسیه دولت فرانسه در پلی تکنیک «لورن» دانشگاه «نانسی» بودم. زمان زیادی گذشته و طی این مدت، مسوولیت‌های مختلفی در دانشکده مهندسی مکانیک و دانشگاه داشته‌ام. دو سال مدیر گروه تبدیل انرژی دانشکده مهندسی مکانیک، دو سال معاون تحصیلات تکمیلی دانشکده، سه سال رئیس دانشکده و دو سال معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه بوده‌ام. اولین مدیر قطب علمی تبدیل انرژی در دانشگاه بوده‌ام



که کماکان این مسئولیت را به عهده دارم و همانطور که عرض کردم در حال حاضر رئیس مرکز زبان‌ها و زبان‌شناسی دانشگاه هستیم.

- از سال‌های اولیه ورود به دانشگاه بگویید. به‌عنوان یک دانشجو وقتی سال ۱۳۴۹ وارد دانشگاه شدید؛ وضعیت دانشگاه از نظر امکانات آموزشی، پژوهشی و مدیریت چگونه بود؟

دانشگاه در سال ۱۳۴۴ با پذیرش دانشجوی کارشناسی شروع به کار کرده بود و در سال ۱۳۴۹ هنوز دوره‌های تحصیلات تکمیلی ایجاد نشده بود. شاید دانشکده فیزیک به طور بسیار محدود اقدام به پذیرش دانشجوی دکترا می‌کرد. اما به طور کلی می‌توان گفت ماموریت دانشگاه در آن سال‌ها تربیت دانشجوی کارشناسی بود و البته صنعت کشور هم در حال تغییر و تحول سریع بود و این ماموریت می‌توانست نقش دانشگاه را در تربیت کارشناسان زنده فنی و صنعتی پررنگ کند. به همین دلیل سال‌های ۱۳۴۴ تا حدود ۱۳۵۴ را به حق می‌توان دهه آموزشی در دانشگاه تلقی کرد. از این نظر، شاید قضاوت در آن دوران به عنوان یک دانشجو در مورد مدیریت در دانشگاه قدری دشوار و حتی غیرمنصفانه باشد. اما در آن زمان در مقام مقایسه با دانشجویان سایر دانشگاه‌های مطرح تهران از استادان دلسوز، با انگیزه، توانا و دارای سوابق علمی و آموزشی برخوردار بودیم. به اعتقاد من، مدیران ارشد دانشگاه در آن زمان که خود از تجربیات مرحوم دکتر مجتهدی بهره گرفته بودند، نقش مدیریتی خود را به بهترین وجه ایفا کردند. در مورد ویژگی‌های آن دوران، می‌توان این گونه گفت که آموزش با استانداردهای بالا، آزمایشگاه‌های مدرن و نو در آن زمان، استادان با انگیزه و دلسوز و تمام‌وقت و دانشجویانی که پیش‌نیازهای آموزشی و شرایط اولیه لازم را داشتند و این محیط آموزشی برایشان بسیار جذاب بود. بی‌پرده می‌گویم که من خیلی تحت تاثیر این فضا و شرایط قرار داشتم و دلیل اینکه شاخه «ترمودینامیک» را برای ادامه درس و تحقیق خود انتخاب کردم، تاثیرپذیری از شخصیت اخلاقی و علمی یکی از استادانم در آن زمان بود که مرا شیفته خود کرد و البته در اینجا نمی‌خواهم نامی از ایشان بیاورم چون از این نمونه‌ها در دانشگاه فراوان بود. استادانی که تفاوتی بین دفتر کار و خانه‌شان قائل نبودند و در مواردی اگر لازم می‌شد شب‌ها هم در دفتر کارشان سر می‌کردند. این شرایط و بهتر بگویم ارزش‌ها، موجب شد که دانشگاه



سرآمد شود و بالتبع دانش‌آموزان نخبه هم این دانشگاه را به عنوان مقطع ادامه تحصیل خود انتخاب کنند. از نیمه دوم دهه ۵۰ بود که دوره‌های کارشناسی ارشد در دانشکده‌های دانشگاه، فراگیر شد و از اواخر دهه ۶۰ دوره‌های دکترا در دانشکده‌های مختلف دانشگاه تاسیس گردید. به نظر، تقسیم دوران دانشگاه به ۳ یا چهار برهه آموزشی، پژوهشی و فناوری می‌تواند تقسیم بندی درستی باشد و نقد هریک از این برهه‌ها می‌تواند برای مدیران فعلی و آتی دانشگاه به کار بیاید.

- حال که از مقایسه صحبت شد اجازه بدهید گریزی هم به زمان حال بزنیم. به نظر شما، آیا فعالیت‌های جاری دانشگاه برای اهداف اولیه دانشگاه حرکت می‌کند؟ شما فعالیت کنونی دانشجویان را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

شاید بتوان گفت هدف اولیه دانشگاه، تربیت مدیران توانمند صنعتی بود و اگر بروشورهای اولیه دانشگاه در آن زمان را هم ببینید، متوجه می‌شوید که این هدف به وضوح بیان شده بود. اما این هدف در سال‌های بعد و با گسترش آموزش عالی در کشور و نیاز به اعضای هیئت علمی برای توسعه آموزش عالی، تعمیم داده شد. همین الان اگر شما آمار اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم و مهندسی کل کشور را بررسی کنید متوجه می‌شوید که تعداد قابل توجهی از اعضای هیئت علمی مطرح و موفق آن دانشگاه‌ها کسانی هستند که حداقل یک مدرک تحصیلی خود را از دانشگاه صنعتی شریف گرفته‌اند. این مسئله نقش بی‌بدیل دانشگاه شریف را در توسعه و گسترش آموزش عالی در کشور می‌رساند.

بنابراین معتقدم، دانشگاه از این بابت و از نظر توسعه تحصیلات تکمیلی در دانشگاه، سمت و سوی درستی داشته است؛ هر چند این جهت‌گیری با افراط و تفریط‌هایی همراه باشد. اما این افراط و تفریط‌ها نیز، خود از جهت‌گیری آموزش عالی در کشور تاثیر گرفته و اگر فرصت داشته باشم به آن خواهیم پرداخت. اما در ارتباط با پرسش شما باید بگویم؛ با توجه به آمارها تقریباً نیمی از دانشجویان دانشگاه در تحصیلات تکمیلی مشغول به تحصیل هستند و اگر بپذیریم که دانشگاه دوران فناوری خود را سپری می‌کند؛ تاسیس شرکت‌های دانش‌بنیان که این دانشگاه، شروع کننده‌اش بوده، می‌تواند به دانشجویان و دانش‌آموختگان دانشگاه پیش از اینکه وارد بازار کار و عرصه صنعتی شوند، کمک کند که تمرین کار تیمی و ایده‌پردازی داشته باشند و بتوانند با دست‌پُر وارد بازار کار و صنعت شوند.



• این نزدیکی «صنعت و دانشگاه» در دوران کنونی ملموس‌تر است یا در گذشته بیشتر به آن توجه می‌شد؟

به نظر من دانشگاه با همه کاستی‌هایی که ممکن است در کار خود داشته باشد باز هم نقش خود را به خوبی اجرا می‌کند. دانشگاه وظیفه دارد دانشجوی کارشناسی خود را پیش از ورود به بازار کار با محیط و فضای بازار کار آشنا کند که این هدف، از طریق کارآموزی، کارورزی و به اصطلاح دوره‌های «اینترن شپ» میسر می‌شود و بدون حمایت مدیران ارشد صنعتی و آموزش عالی کشور که خود، آگاه و آشنا به این مقوله باشند، امکان پذیر نیست. دانشگاه باید دانشجویان تحصیلات تکمیلی خود را در مرز دانش و فناوری آموزش دهد. از این رو باید ابزار لازم را در اختیار داشته باشد. ابزار این کار چیست؟ ابتدا لازم است استادان، خود توانمند باشند. بدین معنی که در وهله نخست با دانش و فناوری روز دنیا آشنایی کافی داشته باشند و سپس امکانات و تجهیزات آزمایشگاهی و محاسباتی و دست آخر فضا و محیط آموزشی خوب و جذاب در اختیار داشته باشند. هم‌اکنون تمامی این موارد در دانشگاه با کاستی‌هایی همراه است که برطرف کردن آن باید دغدغه مدیران فعلی و آتی دانشگاه باشد. محدودکردن ارزشیابی اساتید به ترفیع و ارتقا کافی نیست. استاد جوانی که در دانشگاه استخدام می‌شود نیاز به کسب تجربه دارد. بخش مهم ارزشیابی اساتید باید به این نکته معطوف شود که آیا استاد در زمینه آموزشی و تحقیقاتی خود درحال فراگیری و تجربه‌اندوزی است یا خیر؟ دانشگاه نباید از این مسئله غافل باشد. اقدام عملی برای این کار آن است که مطالعات امکان‌پذیری و طراحی مفهومی در همه پروژه‌های ملی و صنعتی کشور در دانشگاه و یا با مشارکت مستقیم دانشگاه انجام گیرد. حسن این قضیه آن است که استادان با صنعت و فناوری مورد نیاز کشور آشنا و درگیر می‌شوند. نمونه‌های زیادی را می‌توان مثال زد که پروژه‌هایی بدون مطالعه، توجیه و تحقیق کافی، اجرا شده و کشور را دچار خسران مادی و معنوی بسیار کرده است که ذکر پاره‌ای از آن‌ها نیاز به وقت و فرصت دیگری دارد. به نظر من حتی اگر لازم باشد، باید استادان را در برهه‌های مختلف راهی بنگاه‌های اقتصادی، کارخانجات و مراکز صنعت کرد تا از نزدیک با نیازهای صنعتی کشور آشنا شوند. با مدیریت جزیره‌ای و غیر متمرکز حاکم بر کشور و با بخشنامه این کار جواب نمی‌دهد. تا وقتی که هر نماینده مجلس به فکر تاسیس کارخانه پتروشیمی، مجتمع فولاد، دانشگاه و فرودگاه در حوزه انتخابیه خود باشد - که البته در



موارد متعددی بدون مطالعات امکان‌سنجی و توجیه فنی اقتصادی موفق به این کار نیز شده‌اند- کار آموزش عالی در کشور لنگ است. حمایت از آموزش عالی در عرصه ملی نیاز به همکاری و نظر مدیران ارشد صنعتی کشور دارد که نیازهای توسعه‌ای کشور را درک کرده باشند و دید ملی داشته باشند. نکته‌ای را که بی‌پرده می‌خواهم بگویم؛ ماموریت آموزش عالی در کشور مغفول مانده و تقسیم کاری در حال حاضر وجود خارجی ندارد. معلوم نیست دانشگاه صنعتی شریف باید چه نقشی در توسعه صنعتی کشور بازی کند و متأسفانه در طول سال‌های گذشته مراکز آموزش عالی کوچک، انستیتوهای تکنولوژی و مدارس عالی که با هدف اولیه تربیت کادر تکنیسین و کارشناسی تاسیس شده بودند به سرعت به دانشگاه با همه دوره‌های تحصیلی اعم از کارشناسی و تحصیلات تکمیلی، تبدیل شده‌اند و هدف اولیه به کلی فراموش شده است و به این دلیل است در مواردی برای یافتن یک تکنیسین خوب و حرفه‌ای در مانده‌ایم. نکته بعدی دسترسی دانشجوی تحصیلات تکمیلی به امکانات و تجهیزات پیشرفته آزمایشگاهی و محاسباتی برای انجام یک تحقیق خوب و در مرز دانش است. در حالی که به‌طور کلی، این امکانات در کشورهای توسعه یافته به کمک صنایعی که نیاز به آن تحقیق دارند؛ تامین می‌شود. بخش صنعت در ایران اما با توجه به دولتی بودن و اینکه خود را هنوز بی‌نیاز از تحقیق و توسعه می‌بیند؛ این احساس نیاز را ندارد که خود را در این تحقیق هزینه‌بر دانشگاه شریک بداند. از این‌رو، اکنون جای کار تحقیق و پژوهش عمیق در دانشگاه خالی است و ردیف بودجه‌های دانشگاه برای تجهیزات و لوازم مورد نیاز و ضروری دانشجوی تحصیلات تکمیلی کفایت نمی‌کند و این خود باید از دغدغه‌های مدیران دانشگاه باشد که دنبال تامین مالی دانشگاه، خارج از ردیف بودجه‌های دولتی که روزبه‌روز کمتر و کمتر می‌شود، باشند. این را هم باید بگویم که ایجاد محیط مناسب برای رشد ابعاد شخصیتی دانشجویان نیز بسیار مهم است. واضح است دانشجویی که کشور خود را مناسب فعالیت ندیده باشد و با جاذبه‌ها و نیازهای کشور آشنا نباشد آمال و آرزوهای خود را در خروج از کشور ببیند.

- با توجه به اینکه شما هم به‌عنوان رئیس دانشکده و هم معاون آموزشی دانشگاه، مسئولیت داشته‌اید، فعالیت دانشگاه شریف را چگونه مقایسه می‌کنید؟ از نظر آموزشی دانشگاه چقدر از دیگر دانشگاه‌ها فاصله دارد یا حتی جلوتر است؟



اگرچه سؤال شما خیلی کلی است و پاسخ به آن دشوار است ولی بگذارید به گونه‌ای دیگر به این سؤال پاسخ دهم. یعنی دغدغه مقایسه دانشگاه شریف را با دانشگاه‌های دیگر کنار بگذاریم و به آسیب‌شناسی وضعیت آموزشی کنونی بپردازیم. من درباره گذشته آموزشی دانشگاه، توضیح دادم و باز هم تاکید می‌کنم در آن برهه آموزشی، دانشگاه عملکرد شایسته‌ای از خود نشان داده به گونه‌ای که هم در کشور و هم تا حدودی در دنیای آکادمیک بین‌المللی کاملاً شناخته شد. اما اجازه دهید وضعیت آموزشی را در حال حاضر در دانشگاه توصیف کنم تا به یک نتیجه‌گیری و جمع‌بندی در این مورد برسیم. از خودم و درسی که عموماً تدریس می‌کنم، یعنی «ترمودینامیک» شروع می‌کنم. این درس با اندک تفاوتی در حداقل چهار دانشکده دیگر ارائه می‌شود و ما اساتید تقریباً «روزانه همدیگر را می‌بینیم بدون اینکه از شرایط تدریس یکدیگر خبر داشته باشیم. نتیجه‌ای که می‌خواهم بگیرم این است که دانشکده‌های ما الان نظیر جزایر مستقل با کمترین مشارکت آموزشی با یکدیگر عمل می‌کنند. در این میان، وظیفه مدیر ارشد آموزش دانشگاه چیست؟ اینجاست که معتقدم؛ باید دروس، برنامه‌های آموزشی، رشته و گرایش‌ها و حتی ساختار آموزشی دانشکده‌ها در جهت مشارکت، هم‌افزایی و بهره‌وری بیشتر اساتید و دانشکده‌ها بازنگری و اصلاح شوند. معاون آموزشی دانشگاه نباید منتظر بخشنامه از بالا باشد که اگر این گونه باشد در روند آموزش خود درجا خواهیم زد و روزه‌روز موقعیت و جایگاه دانشگاه از دست خواهد رفت. یادمان باشد در گذشته بسیاری از برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی و دستورات عملی‌ها ابتدا در این دانشگاه تهیه می‌شد و بعد در وزارت علوم به صورت برنامه کشوری و سراسری در می‌آمد. لذا باز هم تاکید می‌کنم دروس، برنامه‌های آموزشی، گرایش‌ها و رشته‌ها باید مورد نقد و بازنگری قرارگیرند و اگر در حال حاضر و در آینده نیازی به آن‌ها نیست و قدیمی و از رده خارج هستند، حذف یا اصلاح شده و برنامه‌های آموزشی جدید جایگزین آن‌ها شود. حتی از این هم فراتر، اگر همپوشانی آموزشی و پژوهشی دو دانشکده، ۵۰ درصد و یا بیشتر است، خوب چه اشکالی دارد با یکدیگر ادغام شوند؟ مگر این اتفاق در دانشگاه‌های مطرح دنیا اتفاق نمی‌افتد؟ دانشگاه در این برهه واقعا نیازمند هم‌افزایی و استفاده بهینه از کادر آموزشی، امکانات و تجهیزات آزمایشگاهی و حتی فضای فیزیکی است. دانشگاه از این بابت وضعیت مناسبی ندارد و مدیران ارشد دانشگاه، مسئولیت سنگینی برعهده دارند. اینجاست که باید مصلحت‌اندیشی را کنار



گذاشت و مدیر ارشد دانشگاه به عنوان نظریه‌پرداز و معمار آموزشی، مواردی را که لازم است، بازسازی و نوسازی یا حتی حذف و تعطیل کند.

• در مورد امور مدیریتی در دانشگاه شریف چه نظری دارید؟ با توجه به دغدغه‌هایی که ارائه کردید، آیا بخش مدیریتی توانسته به خوبی از عهده وظایف خود برآید؟

پیش از اینکه به این سؤال شما، پاسخ دهم، می‌خواهم راجع به نقش ارزنده و ماندگار انسان‌های تاثیرگذار در امور آموزشی نظیر مرحوم دکتر مجتهدی بیردازم. کتابی را تحت عنوان ۵۰ متفکر نوین آموزش در قرن بیستم مطالعه می‌کردم و در بین آن‌ها می‌خواهم نمونه‌ای از عملکرد یکی از آن‌ها، به نام «کلارک کر» را ذکر کنم. این فرد علاوه بر اینکه کارنامه پر و پیمانی از خدمات اجتماعی دارد، نظریه‌پرداز برجسته‌ای در آموزش عالی آمریکا در قرن بیستم است. «کلارک کر» از سال ۱۹۵۸ به مدت ۹ سال ریاست دانشگاه‌های کالیفرنیا را بر عهده می‌گیرد و طی این ۹ سال، تقسیم‌بندی و چیدمان نوینی را در سیستم آموزش عالی دانشگاه‌های حوزه کالیفرنیا تعریف و مستقر می‌کند. این چیدمان در برگزیده کالج دو ساله، دانشگاه‌های چهارساله برای تربیت کارشناس و دانشگاه‌های عالی و برجسته برای تربیت کارشناسی ارشد و دکتری است. هریک از این موسسات، جایگاه و موقعیت خود را دارند و همه این موسسات به نوعی به خدمات همدیگر نیازمندند و هیچ دانشگاه و موسسه آموزش عالی در این مجموعه خود را برتر نمی‌داند. می‌خواهم نتیجه بگیرم که آموزش عالی ما هم نیازمند و تشنه چنین انسان‌های نظریه‌پرداز در آموزش عالی است و برای تربیت این چنین انسان‌های تاثیرگذاری باید شرایط اجتماعی آماده باشد. اما در مورد دانشگاه شریف، باید بگویم که متأسفانه در هیچ مقطعی، دانشگاه به فکر تربیت مدیر برای خود نبوده است. در دانشگاه شریف، با تفکر شورائی بهترین و مخلص‌ترین همکاران به عنوان رئیس دانشکده و دانشگاه انتخاب می‌شوند؛ اما هرگز به ویژگی‌های ذاتی و اکتسابی مدیریتی آن همکار به عنوان اولویت نخست، توجه نمی‌شود. در نتیجه بعد از مدت زمان اندکی، مشخص می‌شود که مدیر تعیین شده، روش سعی و خطا را برای اداره دانشگاه در پیش می‌گیرد که در این صورت دانشگاه فرصت‌ها را آن هم در شرایط کاملاً رقابتی در حوزه آموزش عالی از دست خواهد داد. بی‌پرده بگویم، مگر معماران و طراحان اولیه دانشگاه مثل مرحوم دکتر مجتهدی و دکتر امین روسای انتخابی





بوده‌اند؟ دکتر مجتهدی در کوره تعلیم و تربیت، آبدیده شده بود. شاید اگر آن زمان اختیار انتخاب رئیس دانشگاه به اساتید داده می‌شد، مرحوم دکتر مجتهدی انتخاب نمی‌شد. ولی دیدیم که ایشان چگونه دبیرستان البرز، پلی تکنیک تهران، دانشگاه ملی آن زمان و دانشگاه شیراز را اداره کرد. مدیریت شخصیتی با این ویژگی‌ها و با کوله‌باری پر از تجربه، احتمال خطای کمتری دارد. اینجاست که می‌خواهم نقش انسان‌ها و در واقع اندیشه را در ایجاد بستر و شرایط مناسب برای رشد و توسعه پررنگ کنم. این مورد فقط در مورد شخص رئیس دانشگاه نیست. به عنوان مثال معاون مالی اداری دانشگاه اگر در انتظار ردیف بودجه دولتی باشد که نمی‌تواند در این اوضاع و احوال دانشگاه را سرآمد نگه دارد، پس با حفظ اصول، باید به دنبال کسب درآمد شرافتمندانه برای دانشگاه باشد. با بودجه دولتی که تکافوی حقوق و دستمزد را نمی‌دهد، چگونه می‌توان تجهیزات به‌روز و مدرن برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی و استادان تامین کرد و مدعی دانشگاه شاخص و بین‌المللی نیز بود؟ از طرفی هر زمان که صحبت از دانشگاه می‌شود؛ در نگاه اول دانشجو و استاد در نظر گرفته می‌شود؛ غافل از آنکه دانشگاه شریف بیش از دوبرابر تعداد استادان خود، دارای کارکنان اداری، فنی و خدماتی است و نقش این بخش را در ارتقای دانشگاه نباید دست‌کم گرفت. در پاره‌ای موارد تاثیر یک کارشناس و تکنیسین خبره در محیط کار به خوبی قابل رویت است. بنابراین توجه به کادر اداری- فنی دانشگاه، ارتقای شغلی و آموزش‌های مداوم حین خدمت آن‌ها لازمه یک دانشگاه سرآمد است.

- در ابتدای صحبتتان بحثی را پیرامون ارتباط دانشگاه با مراکز کسب و کار مطرح کردید. از نظر شما، شرایط امروز دانشگاه شریف در این حوزه خاص چگونه است؟ آیا ارتباط درستی میان دانشگاه و صنعت به‌وجود آمده است؟

متأسفانه با این مقوله بیشتر به‌صورت شعاری برخورد می‌شود اما این موضوع می‌تواند دانشگاه را با نیازهای توسعه صنعتی کشور آشنا و درگیر کند. ارتباط با صنعت مجموعه‌ای از اقدامات و فعالیت‌هاست که به‌عنوان مثال از بازدید دانشجویان از یک مرکز صنعتی شروع می‌شود تا کارورزی، کارآموزی، اینترنت شیپ، تعریف پروژه‌های کارشناسی، ارشد و دکتری با مشارکت و با توجه به نیاز صنعت و فرصت مطالعاتی اساتید در صنعت و حتی پذیرش دانشجو و برگزاری دوره‌های منجر به مدرک با توجه به نیاز و برای واحدهای



صنعتی و در نهایت پروژه‌های ارتباط با صنعت اساتید. برای رسیدن به این هدف، دانشگاه باید برنامه جامع و ساز و کار مناسب داشته باشد. شاید این کارها در دانشگاه به صورت پراکنده و در معاونت‌های مختلف انجام بگیرد اما این نیاز دانشگاه و هدف نهایی را تامین نمی‌کند. تجربه شخصی خودم را می‌گویم که برای بازدید دانشجویان از یک مرکز صنعتی که لازمه درس نیز هست در دانشگاه باید از هفت‌خوان رستم عبور کرد و با چندین بخش تعامل داشت و دست‌آخر هم معلوم نیست این کار عملی شود یا خیر. در خیلی از موارد استادان خسته می‌شوند و از خیر یک بازدید هم می‌گذرند. لذا با توجه به اینکه یکی از ماموریت‌های عمده دانشگاه شریف، تربیت مهندسان توانمند برای توسعه صنعتی کشور است پرداختن به این مقوله، ایجاد ساختار، تامین بودجه و امکانات و اتخاذ سیاست‌های تشویقی برای رفتن اساتید به مراکز کسب و کار و صنعت، امری لازم است. شرکت‌های دانش‌بنیان که هنوز نو پا هستند و به اصطلاح هنوز به بالندگی و رشد خود نرسیده‌اند می‌توانند بخشی از برنامه و ساز و کار ارتباط با صنعت دانشگاه باشند.

• به نظر شما چه اقداماتی باید در بخش آموزشی انجام شود تا دانشگاه شریف را شاخص و متمایز از مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌های دیگر کند؟

دانشگاه مجموعه‌ای از انسان‌های اندیشمند است. به قول حضرت مولانا: «ای برادر تو همه اندیشه‌ای/ مابقی تو استخوان و ریشه‌ای». به نظرم اولین اقدام، ایجاد بستر مناسب برای رشد و اعتلای هیئت علمی و دانشجویان است. در چنین فضایی امکان نظریه‌پردازی هست و انسان‌های بالنده و تاثیرگذار رشد خواهند کرد. در درجه اول مدیران ارشد دانشگاه، باید دانشگاه را از حاشیه‌سازی‌ها دور نگه دارند و نگذارند انرژی و توان این مجموعه به فعالیت‌های خارج از حوزه ماموریت و اهداف دانشگاه، معطوف شود. از بعد آموزشی باید روحیه تحول‌گرا و جسور داشت و به داشته‌ها اکتفا نکرد. برنامه‌های آموزشی خود را باید همواره پیش و نقد کنیم و این مستلزم ایجاد ساختار و تدوین برنامه است.



- می‌توانید نمونه‌ای از فعالیت‌هایی که در دوران مسئولیت خود در دانشکده به عنوان رئیس دانشکده مهندسی مکانیک و در دانشگاه به عنوان معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه، انجام داده‌اید بیان کنید؟

سؤال بسیار بجایی است. معمولاً «فردی که در یک دوره زمانی مسئولیتی داشته سیاهه‌ای از فعالیت‌های خود را به عنوان سابقه یا رزومه خود فهرست می‌کند. اما نکته در اینجاست که فرد دارای مسئولیت باید بداند تا چه حد تاثیرگذار است و چقدر می‌تواند ماموریت‌های اساسی را در حوزه خود تدوین یا به خوبی اجرا کند. در مورد خودم باید بگویم همیشه از روزمرگی و غرق شدن در مسائل روزانه فراری بوده‌ام. غرق شدن در روزمرگی و غافل شدن از هدف‌های اساسی، بدترین سم برای یک مدیر است. تلاش کردم برای رفع و رجوع مسائل روزمره وقت منطقی و اولویت کار و وقت عمده‌ام را به مسائل ساختاری اختصاص دهم. احساس کردم که چه در دانشکده و چه در دانشگاه، نیاز به بسیاری دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌های اجرایی جدید است. بنابراین از خودم و معاونان و مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده انتظار داشتم که اولویت را به برنامه‌ریزی، تدوین و اصلاح آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی بدهند. به عنوان رئیس دانشکده تلاش کردم با تعریف مسئولیت‌های خرد و کلان در حوزه دانشکده، همکاران بیشتری را درگیر کارهای اجرایی دانشکده کنم. مشارکت حداکثری اعضای هیئت علمی دانشکده به‌ویژه اعضای جوان هیئت علمی دانشکده، علاوه بر درگیر کردن تعداد قابل توجهی از اعضای هیئت علمی در فعالیت‌های علمی و اجرایی دانشکده به تربیت مدیران آینده دانشکده و دانشگاه کمک می‌کند. تلاش کردم ارتباط بالقوه آموزش و پژوهش دانشکده را با مراکز آموزشی و پژوهشی داخلی و خارجی بالفعل کنم. تاسیس دوره دکترای موتور با حمایت و پشتیبانی لجستیکی، تنها مرکز تحقیقاتی موتور کشور برای تربیت محقق ارشد و طراح موتورهای جدید ملی در کشور و عملیاتی کردن قرارداد مبادله دانشجو با دو دانشگاه برتر کانادا از جمله کارهایی بوده که در دوره مسئولیت ریاست دانشکده انجام داده‌ام. در مسئولیت معاونت آموزشی دانشگاه، هدف عمده را جلب مشارکت دانشکده‌ها در تاسیس «پردیس علوم و فناوری شریف» قرار دادم. هدف از این کار، ایجاد برنامه‌های آموزشی فناورانه و تا حدودی میان‌رشته‌ای و تقاضا محور، نظیر گرافیک و طراحی صنعتی، مهندسی لیزر و فوتونیک، تجارت الکترونیک، بازی‌های رایانه‌ای، مهندسی معماری، مهندسی



استانداردسازی، مهندسی ورزش، علوم شناختی، علوم زمین و مهندسی نگهداری پیشگیرانه بود. در دوره مسئولیت معاونت آموزشی و با هم‌اندیشی هیئت رئیسه محترم دانشگاه و مدیران عزیز حوزه معاونت آموزشی در جلسات هفتگی، خلاء نبود دفتر یا مدیریتی که بتواند رشته و برنامه‌های آموزشی موجود و برنامه‌های پیشنهادی جدید را مورد نقد و ارزیابی قرار دهد را احساس کردم. از این‌رو اداره ارزیابی و نظارت برنامه‌های آموزشی دانشگاه را به‌عنوان یکی از ادارات حوزه معاونت آموزشی برای آنچه که از آن به‌عنوان ارزیابی درونی نام برده می‌شود، تاسیس کردم. در اینجا لازم می‌دانم در وهله اول از رئیس محترم وقت دانشگاه جناب دکتر روستا آزاد که اقدامات و فعالیت‌های دیگر بسیاری در حوزه معاونت آموزشی دانشگاه با حمایت‌های همه‌جانبه ایشان انجام گرفته قدرانی کنم. همچنین لازم است از مدیران عزیزم در حوزه معاونت‌های آموزشی تشکر کنم که این اقدامات در جلسات کاری شورای مدیران مطرح و بعد از ساعت‌ها صرف وقت برای بررسی و تصویب، توسط مدیران عزیز اجرایی می‌شد.

- قرار است مرکزی با عنوان مرکز گنجینه اسناد دانشگاه با مسئولیت مهندس میرزایی تاسیس شود. در این مرکز قرار است یک نسخه از هر آنچه مستندات دانشگاه شامل مجلات، کتاب‌ها، دستورالعمل‌ها و سوابق آموزشی، پژوهشی و اداری وجود دارد، نگهداری شود تا آیندگان به راحتی بتوانند به این سوابق دسترسی داشته باشند. نظرتان راجع به این موضوع چیست؟

به نکته خیلی مهمی اشاره کردید و آن تاسیس گنجینه سوابق و اسناد دانشگاه و شاید در کنار آن موزه دانشگاه است. باید پرسید که چرا تا بحال این کار محقق نشده است؟ مگر می‌شود یک دانشگاه فعالیت درخشان ۵۰ ساله داشته باشد اما مستندات مربوط به ۱۰ سال پیش دانشگاه را نتوان پیدا کرد؟ در مقطعی خودم، نیاز به جمع‌آوری سوابق معاونان آموزشی دانشگاه از ابتدای تاسیس تا زمان حال را داشتم و با تماس با بخش‌های اداری دانشگاه، متأسفانه نتوانستم به‌طور مستند و کامل آن‌ها را بیابم. واقعا دانشگاه نیاز به یک تاریخ مدون و مستندسازی همه‌جانبه فعالیت‌های خود دارد و در صورتی که این کار انجام نشود آیندگان ما را نخواهند بخشید. مستندسازی علمی اطلاعات و سوابق دانشگاه می‌تواند چراغ راهی برای آینده دانشگاه باشد. بنده فکر می‌کنم همه آحاد دانشگاه باید برای



جمع‌آوری و تدوین تاریخ دانشگاه بسیج شوند و مدیران ارشد دانشگاه بودجه و امکانات لازم را برای این کار فراهم کنند.

• آیا خاطره‌ای از سال‌ها کار در دانشگاه شریف در ذهن‌تان ماندگار شده که برایمان بازگو کنید؟

بله. انتخابات ریاست دانشکده بود و رقابت بین دو کاندیدای دانشکده آقایان دکتر اسماعیل‌زاده و دکتر دبیری بود که خداوند هر دو این عزیزان را هر کجا هستند به سلامت بدارد. انتخابات در دانشکده برگزار شد و دکتر دبیری اکثریت آرا را کسب کرد. لیکن به دلیل تشکیک در شمارش آراء و حضور نیافتن برخی همکاران در جلسه رای‌گیری، بین دو کاندیدا اختلاف افتاد و این اختلاف می‌رفت که باعث دودستگی و دوقطبی شدن دانشکده شود. در آن زمان ریاست دانشگاه با دکتر مهران بود و ایشان از این اختلاف با خیر شده بود و حکم رئیس دانشکده را صادر نمی‌کرد. دکتر مهران پیشنهاد کرد برای حکمیت، جلسه شورای دانشکده در حضور ایشان و در سالن شورای دانشگاه برگزار شود که این کار انجام شد و در آن جلسه، رای‌گیری مجدداً بین دو کاندیدا برگزار شد و دکتر اسماعیل‌زاده اکثریت آراء را کسب کرد و به‌عنوان رئیس دانشکده انتخاب شد و غائله ختم به خیر شد. همکار عزیزمان دکتر حاتمی که با سینی آراء را جمع می‌کرد، بعدها در دانشکده به‌عنوان «استاد سینی‌گردان» معروف شده بود.

• در انتهای صحبت‌مان می‌خواهم از آرزوهای خود برای دانشگاه بگوئید و اینکه اگر صحبت ناگفته‌ای مانده بفرمایید.

می‌خواهم عرض کنم ما میراث گراندردی که حاصل فکر و تلاش گذشتگانمان بوده است، تحویل گرفته‌ایم و همان‌طور که اکنون به نیکی از آن‌ها یاد می‌کنیم، امیدوارم به گونه‌ای رفتار کرده باشیم و عملکردمان در دوره فعالیت و مسئولیت‌مان در هر حوزه کاری به گونه‌ای بوده باشد که در مراسم صد سالگی دانشگاه، آیندگان از عملکرد ما به نیکی یاد کنند و برایمان طلب آمرزش کنند.