

شاخص های حکمرانی مطلوب در نظام آموزش عالی

سیدعلیرضا هوشی السادات، محسن شاکری

چکیده

بیانیه گام دوم به عنوان نقشه راه و سند سیاست گذاری کلان انقلاب اسلامی، ادامه راه را پس از مسیری طی شده پیش روی ما قرار می دهد. این بیانیه به عنوان یک متن و مرام نامه، روایتی از یک نوع سبک و رویکرد نویی به حکمرانی است و حکمرانی مطلوب را برای ما ترسیم می سازد. برای تحقق این حکمرانی مطلوب، ساحت هایی مختلفی را می توان پیش رو نهاد که این مقاله با هدف بررسی معیارها و شاخص های حکمرانی مطلوب در بخش آموزش عالی کشور، به این هدف مهم مبادرت ورزیده است. در این مقاله با بررسی مروری بر تحقیقات مختلف داخلی و خارجی، به معیارها و شاخص هایی نظیر پاسخگویی، شفافیت، آزادی علمی، مشارکت و استقلال نهادی دست یافته است تا بتوان با استفاده از آن به ارزیابی نظام آموزش عالی کشور از منظر حکمرانی مطلوب در راستای تحقق و عملیاتی سازی بیانیه دوم انقلاب و نیز پاسخ به نیازهای زمان فعل حکمرانی در دانشگاه ها پرداخت. با ارزیابی نظام آموزش عالی از منظر این شاخص ها می توان به برنامه ریزی صحیح در جهت اصلاح نقاط ضعف و قابل بهبود پرداخت.

کلمات کلیدی: بیانیه گام دوم انقلاب، حکمرانی مطلوب، نظام آموزش عالی

دانشگاه ها به عنوان نظام ها و موسسات آموزش عالی که وظیفه آموزش و تربیت نیروی انسانی مورد نیاز برای بخش های مختلف جامعه را بر عهده دارند، لاجرم دارای نقشی دوگانه هستند. از یک سو می بایست به جمعیت بزرگی از ذینفعان مختلف شامل دانشجویان، اساتید، بنگاه ها و سایر نهاد های اجتماعی خدمت رسانی کنند و از سوی دیگر پاسخگوی بودجه و اعتبارات و سایر خدماتی باشند که از دولت یا سهامداران خصوصی خود دریافت می دارند. این دو نقش یعنی خدمت رسانی به ذینفعان و جامعه بزرگتر از یک سو و پاسخگوبودن در قبال خدماتی که دریافت می دارند، مسئله حکمرانی مطلوب و کارآمد و اثربخش را پیش روی سیاست گذاران و اداره کنندگان این نهاد و موسسه مهم قرار می دهد.

اکنون در تمام نظام های دانشگاهی جهان، اصلاح شیوه های مدیریتی آموزش عالی در سه بعد یا بخش حکمرانی، اصلاح و بهبود برنامه درسی و سیستم مالی و بودجه ریزی دانشگاه، جزو مهمترین مواردی است که با آن رو برو هستند و لزوم اصلاح این موارد موجب پاسخگوترشدن به اجتماع و نیازهای آن و مرتبط با ایجاد یک جامعه دانشی در راستای کمک به بازیابی و احیای اقتصاد کشورها است (دلگادو^۱، ۲۰۱۲).

در این میان حکمرانی موسسات و دانشگاه ها در نظام آموزش عالی از اهمیت بیشتری برخوردار است زیرا جنبه هایی نظیر مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی، تضمین کیفیت، بین المللی سازی، و برنامه ریزی تحصیلی و علمی دانشگاه را در بر می گیرد که از مهمترین ابعاد مدیریت و رهبری در دانشگاه ها میباشند. از طرف دیگر اگرچه نظام آموزش عالی، اجباری نیست اما به دلیل ارائه منفعت هایی که در نهایت همه جامعه اعم از عرصه های فرهنگی، آموزشی، موسسات دولتی و خصوصی و خانواده ها از آن برخوردار می شوند و ضرورت پاسخگویی به خواسته های همه این گروه ها توسط دانشگاه از ارجحیت بالایی برخوردار است، بنابراین مدیریت عمومی دانشگاه که در مفهوم جدید و مدرن آن، حکمرانی نام دارد، اهمیت روز افزونی یافته است.

حکمرانی و حکمرانی مطلوب

از حکمرانی و حکمرانی مطلوب تعاریف متعددی شده است و نهادهای بین المللی نظیر اتحادیه اروپا و سازمان ملل متحد از زوایا و دیدگاه های مختلف به توضیح این مفهوم پرداخته اند. مفهوم حکمرانی خوب در منشور سازمان ملل متحد و حقوق بین الملل ایجاد شده است و با حمایت سازمان ملل متحد در این چند دهه اخیر به مرور گسترش یافته است (هادیان، ۱۳۸۴).

مفهوم اولیه حکمرانی از اسناد و اعلامیه های بین المللی و سازمان ملل منبعث شده و اصول و ضوابط حقوق بشری را در طرح ها، سیاست ها و اهداف توسعه مورد توجه قرار می دهد. این مفهوم به مدیریت شفاف و پاسخگویی اشاره دارد که به لوازم و اصول مردم سالاری در اداره و حکمرانی در جهت واقعیت بخشیدن به توسعه اجتماعی پایدار و مردمی می پردازد (هداوند، ۱۳۸۴).

عبارت حکمرانی اشاره به «فرایند های تصمیم گیری درون یک موسسه دارد که آن را قادر به تعیین سیاست ها و اهداف می کند تا به آن ها برسد و بر فرایند آن تا حصول نتایج و دستاورد ها نظارت می نماید» (آکسفورد، به نقل از تراکمن^۲، ۲۰۰۸). حکمرانی دانشگاه های دولتی به مقدار زیادی از سیاست های دولتی، با تاکید بیشتر بر کارایی تاثیر می پذیرد.

¹ Delgado

² Trakman

پدیده حکمرانی موضوعی میان رشته ای است که بین رشته های حقوق، جامعه شناسی، مدیریت، اقتصاد، و علوم سیاسی قرار دارد. مولفه هایی که در این حوزه در سطح دولت ها و در سطح بین المللی مطرح می گردد غالباً بر مواردی همچون تمرکز زدایی از قدرت میان سطوح مختلف دولتی، اتکاء بیشتر بر مشاوره و مشارکت شهروندان متکی است. حکمرانی مطلوب در واقع در پی بر هم زدن سنت سلسله مراتبی در سازمان ها و تغییر مسیر به سوی تصمیمات جمعی است. ناکارآمدی دولت در انجام این امر موجب پیدایش این گونه مفاهیم گشته تا نهاد های مدنی را به موازات دولت و قدرت مرکزی تقویت نموده و از طریق این نهاد ها مشارکت هرچ بیشتر مردمی را در اداره امور جامعه فراهم آورد (باقری مقدم، احمدی، ۱۳۹۷). بدیهی است در هر سطحی چه در سطوح دولتی، چه غیر دولتی و چه دانشگاه ها این امور مصداق دارند و قابل کاربرد هستند.

همچنین در محیط های مختلف مانند مدیریت شهری نیز به ملاک ها و معیارهای حکمرانی مطلوب پرداخته شده است و شاخص هایی نظیر مشارکت، پاسخگویی، شفافیت، قانونمداری، اثر بخشی - کارایی و مسئولیت پذیری انتخاب و مورد تحلیل قرار گرفته اند (غلامی و همکاران، ۱۳۹۶).

حکمرانی مطلوب نیز در ادامه مطرح شدن مفهوم حکمرانی به عنوان شرط اساسی در دستیابی به اهداف توسعه هزاره سوم تلقی می گردد. بر اساس روایت کمیسیون اقتصادی و اجتماعی ملل متحد برای آسیا و اقیانوسیه، حکمرانی خوب یا مطلوب دارای هشت ویژگی مشارکت جویانه، وفاق محور، پاسخگو، شفاف، انعطاف پذیر، کارآمد و اثربخش، منصفانه و فراگیر و تابع حاکمیت قانون است (هداوند، ۱۳۸۴).

حکمرانی مطلوب در آموزش عالی

در نظام آموزش عالی، حکمرانی به «اشکال قانونی و فرایند هایی اشاره دارد که از طریق آن دانشگاه ها امور خود را اداره می کنند» (شاتوک^۱، ۲۰۰۶). در تعریفی دیگر حکمرانی در آموزش عالی روشی است که در آن قدرت یا اختیارات برای تخصیص و مدیریت منابع اعمال می گردد» (کارنگی^۲، ۲۰۰۹). دانشگاه ها برای ارائه خدمات مناسب و کارا به ذینفعان خود که شامل دانشجویان، خانواده ها، اجتماع، محیط کسب و کار، دولت و نهادهای دیگر قانونی می شوند، نیاز به اداره موثر خود از طریق اصول مناسب حکمرانی هستند. در قاعده حکمرانی دانشگاه ها با ذینفعان خود در جهت توزیع مسئولیت ها، پاداش ها و حقوق متقابل همکاری می کنند و تضادها و تعارضهای احتمالی شان را مطابق با نقشها و وظایف و امتیازاتشان حل و فصل می نمایند و نیز کنترل و نظارت و جریان اطلاعات مناسب را به عنوان یک سیستم کنترل و توازن، اعمال می نمایند (منایی، جوزفین و ویولت، ۲۰۱۷).

ساختار های نهادی به دور از شیوه های سنتی خود مدیریتی دانشگاهی به سوی روبه ها نو و جدیدی از خود مدیریتی رفته اند که در نتیجه اهمیت تامين سیستم های حکمرانی موثر و مطلوب را در آموزش عالی بیشتر کرده است که علاقه محققان را به بررسی بیشتر ساختار های تصمیم گیری در آموزش عالی افزایش داده است. هدف نهایی از بررسی ساختار های حکمرانی در دانشگاه ها دستیافتن به شاخص ها و اصول حکمرانی مطلوب در آن است (منایی، جوزفین و ویولت، ۲۰۱۷). حکمرانی مناسب یکی از عوامل اصلی در بهبود آموزش عالی است و دو عامل استقلال و پاسخگویی بنا بر تحقیقات مختلف مهم تلقی شده اند. ایجاد تعادل میان این دو عامل موجب ارتقای کیفیت مداوم در آموزش عالی می شود.

¹ Shattock

² Carnegie

برای اعمال حکمرانی مطلوب در دانشگاه ها میبایست شاخص های را در نظر گرفت تا بدان وسیله به ارزیابی نظام آموزش عالی پرداخت و با استفاده از تحقیقات بیشتر به رفع عیوب و خلاهای موجود در نظام تصمیم گیری این نهاد آموزشی و علمی پرداخت که در بخش ذیل بدان پرداخته می شود.

شاخص های حکمرانی مطلوب در دانشگاه

حکمرانی مطلوب^۱ و اندازه گیری آن با استفاده از شاخص های مناسب، در سالهای اخیر مورد توجه متخصصان و صاحب نظران حرفه ای عرصه آموزش عالی بوده است (ناکون^۲، ۲۰۱۳). ناکون^۳ (۲۰۱۳) به ۹۱ شاخص با استفاده از روش دلفی و ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه رسیده است که در ۵ عامل کلی مدیریت و هدایت، مشارکت، پاسخگویی، استقلال و شفافیت دسته بندی شده اند. در تحقیق ایشان عامل مشارکت کمترین وزن را داشته است ولی سایر عوامل دارای اوزان مشابه هم بوده اند.

بر اساس تحقیقات انجام شده شاخص های زیر را می توان به عنوان ملاک های حکمرانی مطلوب در آموزش عالی در نظر گرفت. این شاخص ها البته نیازمند تحقیقات زمینه ای می باشند تا با استفاده از داده های معتبر و تجربی در عرصه عمل و محیط و متن دانشگاه های ایرانی مورد آزمون و بررسی و سنجش قرار گیرند. همینطور همه این شاخص ها به طور برابر برای همه موسسات آموزش عالی کاربرد ندارند و نیازمند بومی سازی در تحقیقات مختلف می باشند.

۱- پاسخگویی^۳

پاسخگویی مفهومی پیچیده دارد. هر صاحب نظری به فراخور برداشت و تجربه و تحلیل خود، جنبه های مشخص از آن را مورد تأکید قرار می دهد. اصطلاح پاسخگویی در گفتمان سیاسی برای نشان دادن صراحت^۴ و مورد اعتماد بودن^۵ مورد استفاده قرار می گیرد. هنگ چنگ لیو^۶ (۲۰۱۱) به نقل از کیلی و ابرکرامبی^۷ (۲۰۰۸) پاسخگویی را به این شرح تعریف کرده اند: "پاسخگویی اصلی است که براساس آن افراد و سازمان ها مسئول اعمالشان هستند. وقتی که اعمال و تصمیمات آشکارا زیر سؤال می روند، مردم حق دارند که از آنها بخواهند که در مورد رفتار هایشان توضیح بدهند" (شاکری^۸ ۱۳۹۴).

۲- شفافیت^۸

شفافیت به معنای اعمال، تصمیمات و فرایندهای تصمیم گیری هستند که تا سطح مناسبی برای عموم مردم یا نهاد های مدنی و اجتماعی و برای بخش هایی از دولت در دسترس میباشند تا عملکرد موسسه یا سازمان به خوبی قابل رصد کردن باشد (هافمن، ۲۰۱۱). تغییرات سریع و تحولی که در محیط دانشگاهی امروز با توجه به پیشرفت های گوناگون علمی و مدیریتی رخ می دهد، دانشگاه ها را مجاب می کند تا با به کارگیری اصول و روش های شفاف اداره دانشگاه توسط مدیران، نسبت به تعهدات خود در برابر ذینفعان خود مسئولیت پذیرتر شوند (رودیانتی و سوریاناری^۹، ۲۰۱۵). پیشرفت های فناورانه، ضرورت مشارکت ذینفعان در مدیریت

¹ Good governance

² Ngọc Quyên

³ Accountability

⁴ - transparency

⁵ - trustworthiness

⁶ - Liu, Hong-Cheng

⁷ - Keehley and Abercrombie

⁸ Transparency

⁹ Yudianti, F. N., & Suryandari

و اداره نهاد دانشگاهی، سیستم مدیریت مالی کارا و پاسخگو همگی از نیرویهای پیش برنده و تقویت کننده نیاز به شفافیت در اداره و حکمرانی دانشگاهی هستند تا بدینوسیله فرایندهای مختلف دانشگاه اعم از اداری، مالی، دانشجویی، آموزشی و پژوهشی شفاف تر و در معرض دید و نقد و پرسش همگان به خصوص ذینفعان مختلف شوند.

۳- آزادی علمی^۱

آزادی علمی اشاره به باز بودن دست پژوهشگران و اعضای هیات علمی دانشگاه در انجام تحقیقات مختلف بدون کنترل یا اعمال فشار از سوی نهادهای ذینفع میباشد که در اینجا دولت برای دانشگاه های دولتی و نیز سهامداران برای دانشگاه ها یا موسسات آموزش عالی خصوصی ذینفع اصلی محسوب می شوند. در واقع در نهاد دانشگاهی بدون وجود چنین آزادی عملی در عرصه علمی و تحقیقاتی یکی از رسالت های نهاد دانشگاه که تراوش و ایجاد ایده های نو و بکر در کمک به پیشبرد علم و حل مسائیل گوناگون جامعه می باشد، ایتر می شود (منایی، جوزفین و ویولت، ۲۰۱۷، یاسپرس، ۱۳۹۴).

در دانشگاه ها آزادی علمی به عنوان خود مختاری کامل نیز در نظر گرفته می شود به این معنا که در اداره دانشگاه نیروهای داخلی دانشگاه دخیل بوده و ساختار تصمیم گیری و اختیار به صورت نیمه متمرکز یا نامتمرکز باشند (براتیانو و پینزارو^۲، ۲۰۱۵). اعضای هیات علمی در چنین دانشگاهی به صورت آزادانه و نه از روی فشار اعضای هیات رئیسه یا سهامداران و اعضای هیات امنای دانشگاه به تدوین و تنظیم متون و برنامه درسی پرداخته و جوشش و حرکت در تولید علم بومی در دانشگاه و نیز انجام تحقیقات کاربردی مختلف برای حل مسائیل مختلف اجرایی و آموزشی به صورت آزادانه انجام می گیرد و سفارشی در این رابطه وجود ندارد. بنابراین این شاخصه از حکمرانی در دانشگاه بیان می کند که اداره کنندگان و مدیران ارشد دانشگاه می بایست به این مولفه مهم در پیشبرد اهداف و محتوای علمی دانشگاه و در برنامه درسی توجه کافی داشته باشند.

۴- مشارکت

مشارکت نیز یکی از عوامل مهم در ایجاد حکمرانی مطلوب است. مشارکت در آموزش عالی از مفاهیم بسیار مهم است و می بایست توسط همه ذینفعان دانشگاه اعم از اعضای هیات علمی و غیر هیات علمی و نیز دانشجویان پر معنا و سازمان یافته تلقی گردد (ساواندار، توا و موسی، ۲۰۱۸). همینطور یکی از عوامل اصلی مشارکت جلب نظر و مشارکت ذینفعان خارجی مانند دولت و وزارتخانه های مرتبط با بخش آموزش عالی است.

۵- استقلال نهادی

هر موسسه و نهاد دانشگاهی یکی از مشخصه ها و ویژگی های مهمی که میبایست دارا باشد، استقلال از نهاد ها و نفوذ و دخالت دولت ها و سایر نیروها و جریان هایی است که به دنبال سهم خواهی یا استفاده از منابع و امکانات دانشگاه به نفع خود و منافعشان هستند. ممکن است هیچ دانشگاهی به طور کامل از بند قوانین و مقررات دولتی و نیز تسلط و کنترل سازوکارهای قانونی یا دخالت های نهادهای فرا دانشگاهی رهایی نیابد اما ایجاد تعادل و توازن میان نیروهای نفوذ کننده دولتی که در دانشگاه و امور آن اعمال نظر و کنترل می کنند و نیز حفظ استقلال نهاد دانشگاه به عنوان نهادی مدرن و پیشرو در تاثیرگذاری بر رشد و توسعه جامعه و کشور از شاخصه های مهم حکمرانی مطلوب است (ونگ، ۲۰۱۰).

¹ Academic Freedom

² Bratianu, & Pinzaru

بررسی تطبیقی حکمرانی مطلوب در دانشگاه

در نظام آموزش عالی کشور هند، دو عنصر و مولفه استقلال و پاسخگویی موسسات آموزش عالی و دانشگاه ها از اهمیت بسزایی برخوردار است. حکمرانی خوب در تعیین راهبردها و خط مشی ها و دستورالعمل هایی است که مأموریت و اهداف موسسه آموزش عالی را مورد حمایت قرار دهد. بدون راهبرد مقتضی، اخلاقی و مناسبی که مورد قبول همه ذینفعان کلیدی دانشگاه باشد، گردانندگان آن در حکمرانی خوب ره به جایی نمی برند (آنانداک ریشنان، ۲۰۱۰).

در یک گزارش از کمیته ملی در انگلستان، بر مواردی همچون استقلال نهادی، آزادی علمی و گشودگی به عنوان اصول هدایتگر یک حکمرانی مطلوب تاکید شد. همچنین بر کارایی بیشتر موسسات و دانشگاه ها در نظام آموزش عالی با توجه به کمبود منابع مالی دولتی، پاسخگویی بیشتر و بهتر نسبت به ذینفعان دانشگاه، ایجاد فضای همکاری و مشارکت در دانشگاه، و مسئولیت در قبال مصرف و تخصیص اعتبارات دولتی تاکید شد (تراکمن^۱، ۲۰۰۸).

بلایکلی^۲ و همکاران (۲۰۱۴) با بررسی یک سری اصلاحات منشعب از مدیریت دولتی جدید در کشورهای اروپایی، کشورهای نروژ، سوئد، هلند و سوییس را مورد تحلیل قرار داد. در این کشورها با کم نمودن بوروکراسی ها و کاغذبازی های اداری و نیز به کار بردن ولت الکترونیکی در تمام ابعاد مدیریتی اداری و علمی و تحصیلی دانشگاه شیوه حکمرانی شبکه ای و چند سطحی را به جای روش حکمرانی ساده ای برگزیدند که از قبل در دانشگاه ها وجود داشت.

در هنگ کنگ نیز با توجه به بهبود عملکرد و ارتقای خود در دانشگاه های این کشور، یک سازوکار نظارتی قوی و مبتنی بر مدیریت عملکرد در دانشگاه های این کشور در سال ۲۰۱۴ شروع کرد. فراخوان برای تعمیق همکاری میان دانشگاه ها، صنعت، کسب و کار و جامعه ظهور یک «حاکمیت مشارکتی^۳» را نوید داد. سپس تعداد زیادی از ذینفعان غیر دانشگاهی به سبب این همکاری در آموزش و پژوهش دانشگاهی سهیم و دخیل گشتند. دانشگاه ها در کشور هنگ کنگ با استفاده از پنج مارکینگ بین المللی و ارزیابی دقیق عملکرد موسسات خود در جهت برآوردن رقابت فزاینده در زمینه رهبری جهانی حرکت کردند (موک، ۲۰۱۷).

همچنین در یک تحقیق رفتارهای مناسب و مطلب حکمرانی در دانشگاه های برخی کشورهای اروپایی نیز به عنوان شاخص های حکمرانی مطلب معرفی شده اند که شامل ویژگی هایی چون بازبودن و شفافیت، از خود گذشتگی، صداقت، رهبری، برابری، یکپارچگی، استقلال، پاسخگویی، عینی گرایی، کارآمدی و اثربخشی و ارزش نهادن به پول می شود. نمونه هایی که در این تحقیق مورد بررسی و مطالعه قرار گرفتند شامل دانشگاه های کشورهای انگلستان، ایرلند، هلند و اسکاتلند بود (هنارد، میتزل، ۲۰۱۰).

نتیجه گیری

از ادبیات نظری موضوع حکمرانی در آموزش عالی چنین بر می آید که یکسری مولفه هایی را می توان به عنوان معیارها و شاخص های یک نظام حکمرانی مطلوب در این زمینه و محیط در نظر گرفت. شاخص های نظیر پاسخگویی، شفافیت، آزادی علمی، مشارکت و استقلال دانشگاه از این جمله هستند. در اداره و مدیریت دانشگاه که پیرو و دنباله رو اصول و شاخص های حکمرانی مطلوب باشند، لازم است به این موارد توجه شود و با ارزیابی صحیح از این شاخص ها بتوان به آن جامه عمل پوشانید.

¹ Trakman

² Bleiklie

³ collaborative governance

پیشنهادهای پژوهش های آینده

می توان با استفاده از این شاخص ها در ابتدا به ارزیابی صحیحی از وضعیت حکمرانی موسسات آموزش عالی و دانشگاه پرداخت و ضمن تعیین زیرشاخصه ها و نحوه سنجش و ارزیابی صحیح از آن، پیشنهادات و راهکارهای عملی را در این زمینه به کار بست.

- باقری مقدم، ناصر، احمدی، حسن. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی حکمرانی در نظام آموزش عالی ایران: فصلنامه سیاستگذاری عمومی-55، 4(4)، 74. doi: 10.22059/ppolicy.2019.69717
- شاگری، محسن. (۱۳۹۴). طراحی الگوی پاسخگویی اثربخش در دانشگاه‌های دولتی (رویکرد آمیخته). (رساله دکتری). دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
- غلامی، محمد. شیبانی امین، عیسی.، صفر علیزاده، اسماعیل و حسین زاده، رباب. (۱۳۹۶). اولویت‌بندی مولفه‌های حکمروایی شایسته شهری از دیدگاه فعالان بخش مدیریت شهری (مورد مطالعه؛ شهر بوکان). فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه ای)، ۲۸(۱)، ۷۷-۸۸.
- هداوند، مهدی. (۱۳۸۴). حکمرانی خوب، توسعه و حقوق بشر. نشریه حقوق اساسی، سال سوم، شماره چهارم.
- Bratianu, C., & Pinzaru, F. (2015, November). University governance as a strategic driving force. In *European Conference on Management, Leadership & Governance* (p. 28). Academic Conferences International Limited.
- Carnegie, G. D. (2009). The ABC of University Governance. *Campus Review*, 19(9), 8.
- Hénard, F., & Mitterle, A. (2010). Governance and quality guidelines in Higher Education. *A review of governance arrangements and quality assurance. Berlin: OECD*.
- Hoffmann, Florian. (2001, November). Good Governance in Higher Education. Paper presented at DIES CONFERENCE Strengthening Universities, Enhancing Capacities –Higher Education Management for Development.
- Mok, K. H. (2017). Asserting institutional autonomy and addressing accountability: The changing university governance in Hong Kong. *Hong Kong: Lingnan University*.
- Mulinge, Munyae & Arasa, Josephine & Wawire, Violet. (2017). The Status of Student Involvement in University Governance in Kenya: The Case of Public and Private Universities. 10.2307/j.ctvh8r378.
- Quyên, Đ. T. N. (2014). Developing university governance indicators and their weighting system using a modified Delphi method. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 828-833.
- Sabandar, S.Y., Tawe, A., & Musa, C.I. (2018). The Implementation of Good University Governance in the Private Universities in Makassar.
- Shattock, Michael. (2006). *Managing good governance in higher education*. Maidenhead, Berkshire: Open University Press.
- Wang, L. (2010). Higher education governance and university autonomy in China. *Globalisation, Societies and Education*, 8(4), 477-495.
- Yudianti, F. N., & Suryandari, I. H. (2015). Internal control and risk management in ensuring good university governance. *Journal of Education and Vocational Research*, 6(2), 6-12.