

پیشنهاد یک نظام تعلیم چندوجهی براساس حکمرانی متعالی آموزش عالی

مهدی غضنفری

عضو هیئت علمی دانشکده صنایع – دانشگاه علم و صنعت ایران

mehdi@iust.ac.ir

چکیده

نقش و جایگاه آموزش عالی در تولید و توسعه دانش بر کسی پوشیده نیست. در عین حال نقدهایی بسیاری بر اثربخشی فعالیتهای آموزش عالی در ایران و جهان وجود دارد. برخی راه چاره را بر حکمرانی درست آموزش عالی می دانند و اعمال چارچوب حکمرانی خوب را در این حوزه توصیه می کنند. الگوهای متعددی نیز براساس حکمرانی خوب و یا سایر شیوهها پیشنهاد شده است. در این مقاله ضمن مرور برخی از این پیشنهادها یک الگوی نظام تعلیم چندوجهی براساس حکمرانی متعالی در آموزش عالی توسعه داده شده است. این الگو به سه زیرسیستم آموزش، پژوهش و اجرا پرداخته و نقش و کارکرد هر یک از زیرسیستمها را تشریح می کند. همچنین در پایان الزامات اجرای آن به اختصار آمده است. هدف از این نظام تعلیم، بجای تبدیل شدن به سکوی پرتاب دانشجویان به خارج از کشور، آماده سازی دانش آموختگان برای ورود آسانتر با بازار کار و حل مشکلات واقعی جامعه است.

۱. مقدمه

چند سالی است که صاحب نظران و مسئولان اجرایی و نیز خانواده ها در مورد نقش دانشگاهها در آینده کشور و دانش آموخته گان دچار تردید و حتی ناامیدی شده اند. گرچه دانشگاهها، باید نقش مهمی در تربیت نیروی انسانی کارآمد و کارآفرین و تولید دانش برای دیگر نهادها و سازمانهای جامعه به عهده داشته باشند اما دستیابی به این نقش و جایگاه در بسیاری از مواقع مورد پرسش است. به دلایلی همچون کارایی و کارآمدی ناکافی آموزش عالی، فضای سازمانی دانشگاهها و مراکز آموزش عالی در قرن بیست و یکم، در حال تغییر مداوم است و ما شاهد عباراتی نظیر دانشگاه کارآفرین هستیم.

در بسیاری از کشورها نظام آموزش عالی در معرض تغییرات اندک و یا گسترده قرار گرفته است. تحولات جهانی، توسعه اقتصادی و رکودهای پی در پی، فشار فزاینده ناشی از رقابتهای جهانی، تغییرات آب و هوایی، بروز بیماریهای همه گیر و برخی

دیگر از تحولات ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی باعث تلاشهایی در نقش و وظایف جدید دانشگاهها و به تبع آن نظام آموزش عالی شده است. از نظر سازمان توسعه و همکاری اقتصادی دانشگاه، دیگر محل آرامی برای تدریس و انجام کار پژوهشی با یک سرعت مشخص و تفکر و اندیشیدن به جهان، آنگونه نیست که در قرن گذشته بود. بلکه دانشگاهها، بزرگ، پیچیده، مطالبه‌گر، به دنبال کسب و کار رقابتی و نیازمند سرمایه‌گذاری بیشتر و مداوم هستند (تانزی، ۲۰۱۷).^۱

علیرغم آنکه دانشگاهها با استفاده از سیاستها، روشها و امکاناتی که دارند می‌توانند یک ابزار قدرتمند آموزشی و تحقیقاتی باشند، لیکن بعضا سیاستهای ملی و یا دانشگاهی موجب شود که کیفیت محتوای آموزشی و مؤلفه‌های کاربردی و تحقیقاتی به حاشیه کشیده شده و آموزش عالی تنها بعنوان مرکزی برای تولید مقاله تبدیل شود (آلوسون و بنر، ۲۰۱۶).^۲ گاه چنین وضعیتی از طرف مخاطبان بیرونی تشدید می‌شود چرا که آنان در نظام ارزیابی خود به محصولاتی از طرف دانشگاه توجه دارند که عملاً ارزش چندانی در حل مشکلات واقعی ندارد (نگ، ۲۰۱۳).^۳

هر چند نظام آموزش عالی در کشور ما موجب برکات و موفقیت‌های بسیاری شده است ولیکن از آسیب‌های بسیاری نیز رنج می‌برد. چندی است که این آسیبها توسط برخی صاحب‌نظران به صورت جسته و گریخته بیان شده و بعضاً به اطلاع مقامات مسئول رسیده است اما هیچگاه یک طرح عملی برای رفع ریشه‌ای آنها پیاده‌سازی نشده است. برخی از این آسیبها عبارتند از:

- آموزشهای انتزاعی بدون آمادگی دانشجویان برای پیاده سازی آموخته‌های خود
- انجام پژوهشهایی مبتنی بر شکافهای علمی که دربرگیرنده مشکلات جامعه ما نمی باشد
- فاصله گرفتن میان رفتارهای دانشجویی و دانشگاهی و سبک زندگی در جامعه
- عدم آمادگی دانشجویان برای ورود به فضای اجرایی و اقدامات کاربردی
- عدم انتقال سینه به سینه تجربیات و فقدان روحیه استاد - شاگردی همانند آنچه در گذشته وجود داشت
- برقراری نظام ارزیابی نمره محور و مدرک محور بدون توجه به قابلیت‌های متعدد خدادادی دانشجویان

دانشمندان غربی در پاسخ به این نیازها حکمرانی خوب را مطرح کردند. از نظر آنان الگوی حکمرانی خوب و بررسی نقش توانمندسازی نیروی انسانی در استقرار حکمرانی خوب سازمانی میتواند نظریه‌ای نوین در پاسخگویی به انتظارات و مسئولیتهای جدید باشد. الگویی که میتواند راه برون رفت از وضعیت فعلی و روشی برای ارائه خدمات عمومی بهتر باشد (مک کال و دان، ۲۰۱۲).^۴ یکی از مباحث بسیار مهم و در عین حال جدید که از دهه ۱۹۸۰ به بعد در ادبیات توسعه مطرح شده موضوع حکمرانی

¹ Tanzi

² Alvesson & Benner

³ Ng

⁴ McCall & Dunn

خوب است. این مسئله به ویژه در کشورهای در حال توسعه در راستای استقرار و نهادینه‌سازی جامعه مدنی در سیاستهای مربوط به اعطای کمکها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار شده است. از این رو از دغدغه‌های اصلی کشورهای در حال توسعه قرار گرفتن در مسیر توسعه و توسعه‌یافتگی است. از نظر دادش کریمی و دیگران (۱۳۹۷) عدم رشد اقتصادی، فقر و فقدان پاسخگویی، فساد و عدم حاکمیت قانون از جمله چالشهایی است که این کشورها با آن مواجه‌اند. از سوی دیگر مطالعات توسعه و آمارهای سازمانهای جهانی به این باور رسیده‌اند که از مهمترین عوامل رشد و توسعه کشورها، حکمرانی خوب است. چنانکه حکمرانی خوب را بنیان توسعه خوانده‌اند. و با توجه به مطالب فوق برخی حکمرانی خوب را روند یا هدفی دانست که باید بتواند فقر، ناامنی و تبعیض را از میان بردارد و همچنین محیطی را ایجاد کند که سازمانهای مدنی، بخش بازرگانی، شهروندان خصوصی و دیگر نهادهای موجود خود را مالک روند توسعه و مدیریت بخشها بدانند و یا به عبارتی در این روند احساس مالکیت کنند (گیسلگوییست، ۲۰۱۲)^۱ حکمرانی خوب طبق بیان آنان عبارت است از؛ فرایند تدوین و اجرای خط‌مشیهای عمومی در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی با مشارکت سازمانهای جامعه مدنی و با رعایت اصول شفافیت، پاسخگویی و اثربخشی به گونه‌ای که ضمن برآوردن نیازهای اساسی جامعه، به تحقق عدالت، امنیت و توسعه پایدار منابع انسانی و محیط زیست منجر شود (لاک وود، ۲۰۱۰)^۲.

با اهمیت یافتن رعایت اصول حکمرانی خوب در روند توسعه پایدار کشورها، ایده‌های مختلفی برای کمی‌سازی مفاهیم ارائه شده در حکمرانی خوب مطرح شد و نهادها و سازمان‌های گوناگون مؤلفه‌های متفاوتی را برای سنجش وضعیت و کیفیت حکمرانی معرفی نمودند. هرچند این شاخص‌ها (به‌مانند تمامی شاخص‌های ترکیبی جهانی) دارای کاستی‌هایی بوده و علاوه بر نقدهای روش‌شناختی معطوف به شمول، نقدهایی نیز به اهداف سیاسی توسعه‌دهندگان آنها وارد است، لیکن بررسی این شاخص‌ها و توجه به وضعیت ایران از خلال آنها می‌تواند گامی در راستای شناخت وضع موجود باشد. افزون بر این نکته‌های مورد توجه حضرت علی (ع) بوده است که در بانک جهانی توجهی به آنها نشده و آن توجه به تقوا و عبودیت است و نیز حضرت علی (ع) دو منبع قرآن کریم و سنت پیامبر اکرم (ص) را به عنوان منابع مستحکم دینی برای رفع مشکلات در نامه مالک اشتر معرفی می‌کنند که در بانک جهانی چنین منابعی وجود ندارد و دستورهای حکومتی آنها از عقل بشری برگرفته است که به مرور زمان نامعتبر و متغیر خواهد بود.

بعلاوه از میان انواع شاخص‌های معرفی شده، شاخص‌های بانک جهانی، از مقبولیت بیشتری برخوردار بوده و رواج بیشتری دارند. باین‌حال نهادهای بین‌المللی دیگری نیز همچون کمیسیون اقتصادی، اجتماعی آسیا و اقیانوس آرام (ESCAP)^۳ به معرفی و محاسبه شاخص پرداخته‌اند.

هر چند تفاوت‌هایی در میان شاخصهایی که برای حکمرانی خوب برشمرده‌اند وجود دارد اما می‌توان در کل به موارد ذیل بعنوان شاخصهایی که بیشتر تکرار شده‌اند، اشاره کرد:

^۱ Gisselquist

^۲ Lockwood

^۳ UNESCAP

- حاکمیت قانون^۱
- مشارکت جویی^۲
- شفافیت^۳
- پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری^۴
- اجماع محوری، شکل‌گیری وفاق عمومی^۵ (اجماع سازی)
- تساوی حقوق و جامعیت^۶ (عدالت، برابری طلبی و فراگیر بودن)
- کارایی و اثربخشی^۷
- مهار (مبارزه با) فساد^۸

۱- حاکمیت قانون

حکمرانی خوب نیازمند چارچوب عادلانه‌ای از قوانین است که دربرگیرنده حمایت کامل از حقوق افراد در جامعه بوده و به‌صورت شایسته‌ای اجرا شود. لازم به ذکر است که اجرای عادلانه قوانین، مستلزم وجود نظام قضائی مستقل و یک بازوی اجرایی (پلیس) فسادناپذیر برای این نظام است.

۲- مشارکت جویی

میزان مشارکت مردم در امور جامعه یکی از کلیدی‌ترین پایه‌های حکمرانی خوب به شمار می‌رود. مشارکت می‌تواند به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم (از طریق نهادهای قانونی) صورت گیرد. البته نمی‌توان انتظار داشت که در نظام تصمیم‌گیری یک کشور، تمامی نظرات موجود مدنظر قرار گیرد، بلکه مفهوم مشارکت در اینجا، اشاره به آزادی بیان و تنوع دیدگاه‌ها و سازماندهی یک جامعه مدنی دارد.

۳- شفافیت

شفافیت، به معنی جریان آزاد اطلاعات و قابلیت دسترسی سهل و آسان به آن برای همه است. همچنین شفافیت را می‌توان آگاهی افراد جامعه از چگونگی اتخاذ و اجرای تصمیمات نیز دانست. در چنین شرایطی، رسانه‌های گروهی به‌راحتی قادر به تجزیه و تحلیل و نقد سیاست‌های اتخاذشده در نظام تصمیم‌گیری و اجرایی کشور خواهند بود.

۴- پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری

پاسخگویی نهادهای سازمان‌ها و موسسات در چارچوب قانونی و زمانی مشخص در برابر اعضای خود و ارباب رجوع، ازجمله

¹ Rule of Law

² Participation

³ Transparency

⁴ Responsiveness

⁵ Consensus Oriented

⁶ Equitable and Inclusive

⁷ Effectiveness and Efficiency

⁸ Control of Corruption

عواملی است که به استوارشدن پایه‌های حکمرانی خوب در یک جامعه منجر می‌شود. همچنین مسئولیت‌پذیری را می‌توان یکی از کلیدی‌ترین مولفه‌های حکمرانی خوب به‌شمار آورد. در کنار موسسات و نهادهای حکومتی، سازمان‌ها خصوصی و نهادهای مدنی فعال در جامعه نیز باید در قبال سیاست‌ها و اقدامات خود پاسخگو باشند. باید عنوان کرد که اصول حکمرانی خوب به‌صورت زنجیرای متصل به‌هم بوده و اجرایی‌شدن هر کدام از آنها مستلزم اجرای سایر اصول است. برای مثال نمی‌توان انتظار داشت که مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی بدون وجود شفافیت و حاکمیت قانون جنبه اجرایی چندانی در جامعه داشته باشد.

۵- شکل‌گیری وفاق عمومی

همان‌گونه که بیان شد، فراهم‌کردن زمینه ظهور نظرات متفاوت در عرصه‌های مختلف سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، ازجمله اصول حکمرانی خوب است. حکمران خوب، باید نظرات مختلف را در قالب وفاق ملی عمومی به سمتی رهنمون گردد که بیشترین همگرایی را با اهداف کل جامعه داشته باشد. ایفای این نقش حیاتی نیازمند شناخت دقیق نیازهای بلندمدت جامعه در مسیر حرکت به سمت توسعه پایدار است.

۶- تساوی حقوق و جامعیت (عدالت)

رفاه و آرامش پایدار در جامعه، با به‌رسمیت‌شناختن حقوق مساوی برای تمامی افراد ممکن خواهد بود. در جامعه باید این اطمینان وجود داشته باشد که افراد به تناسب فعالیت خود در منافع جامعه سهیم خواهند بود. به عبارت دیگر در حکمرانی خوب، همه افراد باید از فرصت‌های برابر برخوردار باشند.

۷- اثربخشی و کارایی

از حکمرانی خوب به‌عنوان ابزاری برای تنظیم فعالیت نهادها در راستای استفاده کارا از منابع طبیعی و حفاظت از محیط‌زیست نیز یاد می‌شود. کارایی و اثربخشی در مقوله حکمرانی ازجمله مباحثی است که با گذشت زمان، اهمیت بیشتری پیدا کرده‌است.

۸- مهار فساد

آنچه در این شاخص مدنظر قرار می‌گیرد این است که قدرت عمومی و دولتی تا چه حد مورد سوء استفاده و در خدمت تحقق منافع شخصی و خصوصی قرار می‌گیرد. این شاخص، هم فسادهای جزئی و کوچک و هم فسادهای بزرگ و کلان را شامل می‌شود. بر اساس این شاخص هر چه نظام سیاسی و دولت در تسخیر خواص و در خدمت منافع خصوصی باشد، نشان حکمرانی ضعیف و عکس آن بیانگر رتبه بالاتری از حکمرانی است.

برخی دیگر شاخصه‌هایی همچون حق اظهارنظر، ثبات سیاسی و نبود خشونت و تروریسم، اثربخشی دولت، کیفیت تنظیم‌گری، بینش راهبردی و تمرکززدایی را نیز مطرح کرده‌اند هرچند برخی از اینها به شکلی همان شاخصه‌های قبلی هستند اما برخی دیگر وجوه دیگری را دربرمی‌گیرند.

مفهوم حکمرانی خوب بتدریج از بخش سیاسی به سایر بخشها هم کشیده شد و اندیشمندان تلاش کردند آنرا در سایر حوزه‌ها منطبق کنند. یکی از این حوزه‌ها، حکمرانی آموزش عالی است.

حکمرانی آموزش عالی بر قوانین و سازوکارهایی تأکید دارد که از طریق آنها دینفعان متعدد آموزش عالی بر روی تصمیمات اتخاذ شده تأثیر می‌گذارند. در محیط آموزش عالی، این نوع حکمرانی به اعمال رسمی و غیررسمی قدرت در چارچوب قوانین، سیاستها و مقرراتی اشاره دارد که بیانگر حقوق و مسئولیتهای دست‌اندرکاران مختلف آموزش عالی است و این بازیگران متعدد، تحت لوای قانون با هم در تعامل هستند (مارگینسون، ۲۰۱۳).^۱ لذا با توجه به اهمیت دستیابی به کارآمدی، موفقیت و بهره‌وری هرچه بیشتر در آموزش عالی، می‌توان مشاهده نمود که برخی از جنبه‌های سازمانی بیشتر توجه گرفته و برخی از ابعاد مهم دانشگاهی مغفول مانده و یا فراموشی شده است. به همین دلیل، دینفعان دانشگاهها در جهت تحقق حقوق خود، موضوع حکمرانی را مطرح کرده‌اند.

داداش کریمی و دیگران (۱۳۹۸) در مقاله دیگری مطرح می‌کنند که از اواخر دهه ۹۱۸۱ تغییرات چشمگیری در آموزش عالی در سراسر جهان رخ داده است. از آنجایی که حکمرانی یکی از مهمترین جنبه‌های آموزش عالی است و تأثیر زیادی بر فعالیتهای آموزشی و پژوهشی دارد، به طور قابل ملاحظه‌ای تحت تأثیر این تغییرات قرار گرفته است (هوانگ، ۲۰۱۸)^۲ در بسیاری از کشورها حکمرانی آموزش عالی به یکی از اولویتهای اصلی تبدیل شده است (مونویر و همکاران، ۲۰۱۹)^۳.

همانگونه که ذکر شد واژه حکمرانی، مفاهیم و حوزه‌های متعددی را در بر می‌گیرد. مفاهیم و حوزه‌هایی همچون نظیر حکمرانی در سطح شرکتهای تجاری (نیدو، ۲۰۰۵)^۴ حکمرانی در سطح دولت و حاکمیت، حکمرانی فناوری اطلاعات (هانتینگتون و همکاران، ۲۰۰۰)^۵ حکمرانی بشیوه مشارکتی (گاونت، ۲۰۰۴)^۶ حکمرانی در سطح جهانی (وانگ و روزن، ۲۰۰۱)^۷ و انواع دیگر حکمرانی. طبیعتاً حکمرانی، زمانی که در دانشگاه مطرح می‌شود، از واژه حکمرانی آموزش عالی استفاده می‌شود (کارنگی و تاک، ۲۰۱۰)^۸ با توجه به مقدمه بالا می‌توان گفت حکمرانی آموزش عالی، امری است بسیار پیچیده که با پذیرش نظرا پارکر یعنی تغییرات وسیع زیست جهان دانشگاه، بازتعریف آن ضروری است، (داداش کریمی و دیگران، ۱۳۹۷).

نکته دیگر، اینکه ساختار حکمرانی دانشگاهی در کشورهای مختلف، متناسب با ساختارهای حکمرانی آنها متفاوت است. حکمرانی در آموزش عالی ایزاری است که مؤسسات آموزش عالی به صورت رسمی سازماندهی و مدیریت می‌شوند. در یک عرف ساده حکمرانی دانشگاه شیوه‌ای است که دانشگاهها در آن فعالیت میکنند (چان و یانگ، ۲۰۱۷)^۹.

¹ Marginson

² Huang

³ Munawir, et al.

⁴ Naidoo

⁵ Huntington & et al.

⁶ Gaventa

⁷ Wang & Rosenau

⁸ Carnegie & Tuck

⁹ Chan & Yang

هر چند اغلب مباحث و پژوهشهای مرتبط با حکمرانی و حکمرانی آموزش عالی به جنبه‌های تئوری را مد نظر داشته اما لازم است به جنبه‌های عملی و نتایج آن نیز پرداخته شود. با توجه به انبوه چالشها و مشکلاتی که جهان امروز بویژه در شرایط تخریب محیط زیست و بیماریهای واگیردار با آنها مواجه است لازم است، دانشگاهیان درباره شکل و دامنه تعاملات دانشگاهها، دوباره به بحث و گفتمان بپردازند (یگانگی و همکاران، ۱۳۹۵).

این پژوهشها اخیراً علاوه بر جنبه‌های آموزش نظام آموزش عالی توجه سیاستگذاران آموزشی به طراحی و توسعه الگوهای حکمرانی مدرن جلب کرده‌اند که علاوه بر مباحث آموزشی، کارکرد اجتماعی-اقتصادی آموزش عالی را نیز مورد توجه قرار دهد (کافمن و ماستروزی، ۲۰۰۷)^۱. این تلاشها باعث مطرح شدن مدل‌های جدیدی و در بسیاری از موارد در جهت پاسخ به نیازهای بازار تغییر یافته است. به موجب این تغییرات نقش تصدیگری دولتها تغییر یافته و مدل‌های جدیدی برای مدیریت دانشگاهها مطرح شده‌اند. طبیعتاً هر تغییری نیازمند رهبر تغییر است و در صورتیکه روسای دانشگاهها چنین مسئولیتی را بپذیرند فشار وارد شده به رؤسای دانشگاهها برای کارآمدی و کسب موفقیت و تحقق اهداف، وارد می‌شود و این به نوبه خود سبب شده تا به برخی از جنبه‌های سازمانی بیشتر توجه شود. البته متأسفانه و برخی از ابعاد مهم دانشگاهی مغفول مانده یا به فراموشی سپرده شود. به همین دلیل ذینفعان دانشگاهها در جهت تحقق حقوق خود، موضوع حکمرانی را مطرح کرده‌اند.

بر اساس تعریف، حکمرانی را می‌توان شیوه اعمال قدرت در مدیریت منابع اجتماعی و اقتصادی یک کشور دانست (هوسرمان و لندمان، ۲۰۰۳)^۲ حکمرانی شامل شکل ویژه‌ای از نظم و ترتیب در "روابط میان سازمانها" بوده و بر مجموعه جدیدی از فعالیتها دلالت دارد که درک سنتی از حکومت و مدیریت دولتی را به چالش میکشد (کاظمیان و دیگران، ۱۳۹۸). حال وقتی مبحث حکمرانی در نظام آموزش عالی مطرح شود بر قوانین و سازوکارهایی تأکید داشته که از طریق آنها ذینفعان متعدد آموزش عالی بر روی تصمیمات اتخاذ شده تأثیر میگذارند (مارگینسون، ۲۰۱۳)^۳. از نظر داداش کریمی و دیگران (۱۳۹۸) در کشور ایران تصدی امور مربوط به حوزه‌های آموزش عمومی، آموزش عالی و آموزش پزشکی هریک به یک وزارتخانه واگذار شده است؛ در حالی که در بسیاری از کشورهای دنیا چنین تفکیکی دیده نمی‌شود. بنابراین، اینگونه به نظر می‌رسد که در کشور ما امر آموزش از حکمرانی یکپارچه‌ای ندارد که این خود باعث بروز بسیاری از مسائل شده است. از آنجا که دانشگاهها از جمله مهمترین نهادهایی هستند که جوامع جهت رشد و توسعه به آنها نیاز دارند شفافیت، پاسخگویی در آنها الزامی است. بررسی پژوهشهای گذشته در زمینه حکمرانی نشاندهنده این موضوع بوده که در مجموع هر یک از پژوهشها با توجه به نوع رویکرد، تأکید و اهدافی که دنبال میکرده، به بیان چند ویژگی خاص پرداخته و قادر به پوشش دادن مجموعه ویژگیهای حکمرانی نبوده است (مارگینسون، ۲۰۱۳؛ آلباخ و سلیمی، ۲۰۱۱)^۴.

¹ Kaufmann & Mastruzzi

² Häusermann & Landmann

³ Marginson

⁴ Altbach & Salmi

برخی پژوهشگران حکمرانی در محیط دانشگاهی را دارای دو مؤلفه درونی و بیرونی می‌دانند.

منظور از حکمرانی بیرونی در اینجا بازیگران و سیاستگذاران بیرونی دانشگاه هستند که بر روی دانشگاهها از طریق هیئت حاکمه و شوراهای دانشگاهی تاثیرگذار هستند. از طرف دیگر حکمرانی درونی دانشگاه به واسطه نقشها و مسئولیتها و اقتدار اعضای هیئت علمی و مدیران شناخته میشود (قورچیان و احمدی)، حکمرانی دانشگاهی بر قوانین و سازوکارهایی تأکید دارد که از طریق آنها ذینفعان متعدد دانشگاهی بر روی تصمیمات اتخاذ شده تأثیر می‌گذارند. در محیط آموزش عالی، این نوع حکمرانی به اعمال رسمی و غیررسمی قدرت در چارچوب قوانین، سیاستها و مقرراتی اشاره دارد که بیانگر حقوق و مسئولیتهای دست‌اندرکاران مختلف دانشگاهی است و این بازیگران متعدد دانشگاهی، تحت لوای قانون با هم در تعامل هستند (مارگینسون، ۲۰۱۳).

درک پدیده آموزش عالی یکی از موضوعات مهمی است که از دیرباز مورد مطالعه بوده است. شاید مثلاً کلارک (۱۹۸۳)^۱ بیش از بقیه مدلهای در توجه به ریشه‌های نهادی و تعادل قدرت در نظام آموزش عالی مدرن نافذ بوده است. با توجه به مدل کلارک، سایر نویسندگان دسته‌بندیهای بسیار متنوعی از انواع گوناگون حکمرانی در آموزش عالی ارائه داده‌اند. البته برخی دیگر از نویسندگان سنخ‌شناسیهایی را برای جنبه‌های خاص ارائه داده‌اند (جانگبلود، ۲۰۰۳)^۲ برای مثال اسپورن^۳ (۱۹۹۹) مفهوم حکمرانی مشترک را توصیف کرده است که بر مذاکرات، نقش سهامداران خارجی، مشارکت و ادغام تمامی گروهها و اهداف مرتبط با آموزش عالی متمرکز شده است. براون^۴ (۲۰۰۱) مدیریت نوین را به عنوان یک اصل کلیدی برای هدایت سیستمهای آموزش عالی می‌داند. همچنین برخی حکمرانی سازمانی مؤثر در دانشگاهها و موفقیت راهبردی در آن را، وابسته به فهم دقیق از نقش دانش و مدیریت می‌دانند (افخمی روحانی و همکاران، ۱۳۹۳).

۲. حکمرانی در آموزش عالی

همانگونه که پیشتر ذکر شد مفهوم حکمرانی یعنی تعیین چهارچوبی، درباره اینکه چگونه مدیران، مطالبات ذینفعان سازمانی را اولویت بندی نموده، (ورداسی، ۱۳۹۵) عوامل مختلف را هماهنگ کرده و کنترل می‌کنند (فراست، و همکاران، ۲۰۱۶)^۵. امروزه حکمرانی به معنی قلمروی پیچیده و رقابتی است که مرزهای بین سطوح آن نامشخص هستند و قدرت و اختیار بین نقشهای مختلف آن در سیستم جریان دارد (میدلهurst، ۲۰۱۳)^۶ مثلاً حکمرانی دانشگاه به ساختار و فرایند تصمیم‌گیری در مواجهه با مسائلی اشاره دارد که برای ذینفعان داخلی و خارجی دانشگاه اهمیت دارند. حکمرانی مؤثر، اهداف سازمانی را ارائه کرده، جهت‌گیری استراتژیک را مشخص نموده، اولویتهای شناسایی می‌کند و کنترل کافی را برای مدیریت پیامدها اعمال

¹ Clark

² Jongbloed

³ Sporn

⁴ Braun

⁵ Frost et al.

⁶ Middlehurst

می‌کند. بعلاوه، برای حکمرانی موثر، توجه به نگرشها و ارزشهای فردی مدیران و فرهنگ سازمانی حائز اهمیت است (گایل، و همکاران، ۲۰۱۱)^۱.

قاعدتا نباید مجموعه سیاستها باعث شود که کیفیت محتوای آموزشی و پژوهشهای کاربردی دانشگاهها کم ارزش جلوه کند، زیرا در این صورت ارزش دانشگاهها بتدریج کاهش یافته و جایگاه رفیع خود را از دست می‌دهند. (آلوسون و بنر، ۲۰۱۶)^۲.

تاکنون مدل‌های مختلفی برای تبیین رابطه میان دانشگاه و دولت ارائه شده است. مثلا یک ایده این است که دانشگاهها یک سازمان دولتی هستند و تحقیقات باید تحت نظر آنها صورت گیرد. ایده دیگر این است که دولت باید شرایطی را فراهم کند که دانشگاهها با یکدیگر برای جذب دانشجویان، بودجه‌های تحقیقاتی و کسب اعتبار رقابت کنند. بعلاوه، منابع (پول، کارکنان، زمان) و قابلیت‌هایی مانند قدرت تحقیق و نوآوری، جهت‌گیریهای استراتژیک و سطح تعاملات، متغیرهایی هستند که تحت تأثیر تغییرات حکمرانی قرار می‌گیرند و لذا مدیریت پژوهش را تحت تأثیر قرار داده و می‌توانند آزادی پژوهشگران را برای تنظیم برنامه‌های پژوهشی خود افزایش یا کاهش دهد (پرایسکن و جانسن، ۲۰۱۵)^۳.

ابعاد حکمرانی آموزش عالی

ورداسی (۱۳۹۵) در مقاله خود به ضمن تبیین مفهوم حکمرانی آموزش عالی به طرح برخی دیدگاهها در این زمینه پرداخت است. در این میان، او به دیدگاه شیمنک^۴ (۲۰۰۲) اشاره شده که پنج بُعد حکمرانی در آموزش عالی را شناسایی کرده که عبارتند از:

قوانین بیرونی: این بعد از حکمرانی آموزش عالی به قوانین و مقرراتی اشاره دارد که باید توسط دانشگاهیان به منظور سازماندهی فعالیتهایشان، رعایت شوند. این قوانین معمولا توسط دولت اعمال می‌شوند و مربوط به اختیارات از بالا به پایین هستند.

هدایت بیرونی: این بعد از حکمرانی به تنظیم اهداف کلی توسعه، اهداف عمومی و قوانین عملکردی مرتبط است، که می‌تواند توسط دولت، مؤسسات واسطه‌ای یا سایر فعالان اجتماعی (مانند نماینده انجمنها و صنایع) که خارج از سیستم دانشگاهی هستند به افرادی که قدرت هدایت دارند اعطا شود. دولت همچنان یک ذینفع مهم به شمار می‌رود اما اینکه چطور و با چه روشی اهداف به نتیجه میرسند در اختیار دانشگاهها گذاشته می‌شود.

¹ Gayle et al.

² Alvesson & Benner

³ Prujsken & Jansen

⁴ Schimank

رقابت: این بعد از حکمرانی به توزیع منابع کمیاب (همچون بودجه‌های عمومی اولیه، دانشجویان و کارکنان دانشگاهی) اشاره دارد که از طریق فرایند رقابتی درون و بیرون دانشگاهها صورت می‌گیرد. در واقع موفقیت یا شکست در این رقابت به شاخصهای عملکرد دانشگاهها و یا کیفیت پروژه‌های انجام شده آنان بستگی دارد.

خودگردانی علمی: این بعد از حکمرانی به موضوع اداره فرایندها توسط گروههای علمی و انجمنهای تخصصی اشاره دارد که از اجماع آنان و بر اساس تعادل بین قدرت، اختیار، خودارزیابی و کنترل فعالیتهای و از طریق بازیابی همتایان صورت می‌گیرد.

خودگردانی مدیریتی: این بعد از حکمرانی به مدیریت سلسله مراتبی رسمی در دانشگاه اشاره دارد. نقش مدیر دانشگاه در تنظیم اهداف داخلی، مقررات و تصمیمگیریها است. مدیر متعهد میشود که در جهت رسیدن به اهداف خاص تمرکز کند و قدرت او از قوانین درون سازمانی ناشی میشود (دونینا، و همکاران ۲۰۱۵).^۱

انواع جهت گیری حکمرانی آموزش عالی

با توجه به نیروهای محرک محیطی، چند جهت گیری در الگوی حکمرانی آموزش عالی شناخته شده است که بقرار زیرند:

الگوی دولتگرا

دولت در این الگو در واقع نقش اصلی را بازی می‌کند (نیو، ۲۰۰۴). یعنی در الگوی دولتگرا، نقشها و وظایف اصلی دانشگاهها، توسط دولت تعیین می‌شود. این الگو، دانشگاهها را به عنوان نهادهایی در نظر می‌گیرد که زیر نظر دولت اداره می‌شوند (کلارک، ۱۹۸۳ و اولسن، ۲۰۰۷). دولت از طریق وزارتخانه و یا نمایندگان دستگاههای حاکمیتی گاه مستقیم و گاه غیرمستقیم همه یا بخش بسیاری از مقررات آموزش عالی، از قبیل شرایط پذیرش، برنامه درسی، امتحانات و انتصاب افراد و غیره برای فعالیتهای دانشگاهی را هماهنگ می‌کند. دانشگاهها در این الگو استقلال کمی دارند، و دولت کنترلهای اداری و رسمی را انجام می‌دهد. دولت به صورت فعال بر موضوعات داخلی ازجمله تضمین کیفیت، کارایی و روابط دانشگاه و کسب و کار نظارت دارد. هر چند تلاشهای بسیاری شده تا دانشگاههای جهان از دخالت دولت دور بمانند اما گزارش پژوهشگران نشان می‌دهد که همچنان ردپای این طرز فکر سنتی در برخی از دانشگاههای دنیا از جمله مثلا در ترکیه (کراکن، ۲۰۰۷)، در رومانی (دوبین و نائل، ۲۰۰۹)، در روسیه (میسستر، ۲۰۰۷) و در فرانسه (یسر، ۲۰۰۷) پدیدار است.

الگوی بازار محور

در این الگو، دانشگاهها زمانی که به عنوان شرکتهای اقتصادی فعال برای بازارهای داخلی و منطقه‌ای یا بین‌المللی فعالیت می‌کنند. هدف از برنامه‌ها و فرایندهای دانشگاهی همانا پاسخگویی به مطالبات تقاضا در بازار است و دانشگاهها عملا

¹ Donina, et al.

مؤسسات کارآفرینی هستند. توجه به بهره‌وری یعنی افزایش اثربخشی و کارایی دانشگاهها و نیز تنوع در ارائه خدمات و مشتری گرایی از نتایج چنین بینشی ذکر شده است (کلارک، ۱۹۹۸؛ فلت^۱، ۲۰۰۳).

حکمرانی ترکیبی دانشگاهی

حکمرانی ترکیبی دانشگاهی، به معنای توجه همزمان به حقوق همه ذینفعان شامل اساتید، دانشجویان در داخل دانشگاه و دولت و قوای دولتی در بیرون دانشگاه و نیز بازار و نیروهای بازاری در محیطی است که دانشگاه را احاطه کرده است. بنابراین، حکمرانی مطلوب دانشگاهی، هنگامی به وقوع می‌پیوندد که بخش حکمرانی دانشگاهها نسبت به حقوق همه ذینفعان از جمله آحاد جامعه، به خوبی توجه کنند. روشن بودن رسالت دانشگاه، کار گروهی و سهیم کردن کارکنان در تصمیم‌گیرها و نیز مشارکت اعضای هیئت علمی در مدیریت و خط‌مشی‌گذاری تولید علم، از جلوه‌های حکمرانی ترکیبی دانشگاهی است (افخمی و همکاران، ۱۳۹۳).

مدلهای اصلی حکمرانی آموزش عالی

برخی پنج مدل اصلی حکمرانی در دانشگاهها را حکمرانی هیئت علمی، حکمرانی سازمانی، حکمرانی به هیئت امناء، حکمرانی ذینفعان و حکمرانی ترکیبی (آمالگام) معرفی میکنند (تراکمن، ۲۰۰۸)^۲.

حکمرانی هیئت علمی: یکی از قدیمی‌ترین مدل‌های حکمرانی دانشگاهی، حکمرانی دانشگاه از سوی اعضای هیئت علمی است. دلیل آن را هم این می‌دانند که اعضای هیئت علمی غالباً درس صحیح‌تری از اهداف و آرمانهای دانشگاه و چگونگی تحقق آن دارند (افخمی، و همکاران، ۱۳۹۳).

حکمرانی سازمانی: مدل حکمرانی سازمانی یا شرکتی بیشتر بر مسئولیتهای مالی و مدیریتی تمرکز دارد. در واقع، این مدل مبتنی بر کسب و کار است و بیشتر به بهره‌وری سازمان فکر می‌کند. انتقادهایی به این مدل وارد است؛ نظیر اینکه در این مدل، دانشگاههای دولتی ضعیف هستند یا اینکه جایگاه علمی و پژوهشی دانشگاه در معرض آسیب است.

حکمرانی هیئت امناء: این مدل، هیئت امناء، به عنوان نماینده ذینفعان، به مطالبه حقوق ذی‌نفعان می‌پردازد. این مدل براساس قدرت نفوذ هیئت امناء در حکمرانی دانشگاهها طراحی شده است. در واقع نگرانی که در این مدل وجود دارد، انحراف احتمالی حکمرانی به سوی جنبه‌های سیاسی یا جنبه‌های صرفاً اقتصادی در اثر تحمیل نظر غالب هیئت امناء است.

حکمرانی ذینفعان: مدل حکمرانی ذینفعان، در واقع با حکمرانی هیئت علمی و نماینده شناخته می‌شود و بیشتر زمانی اتفاق می‌افتد که حکمرانی از سوی ترکیبی از ذینفعان، نظیر دانشجویان، هیئت علمی، فارغ التحصیلان، نمایندگان شرکتهای، دولت و عموم مردم انجام می‌گیرد (افخمی و همکاران، ۱۳۹۳).

¹ Felt

² Trakman

حکمرانی ترکیبی (آمالگام): این مدل شامل ترکیبی از هیئت علمی، شرکتها، هیئت امناء و ذینفعان است؛ به عبارتی، این مدل تلاش دارد که نقاط قوت همه مدل‌های پیشین را دربرگیرد و امکان حکمرانی چند بعدی را ایجاد می‌کند. در این مدل، مسئولیت حکمرانی عبارت است از: تولید دانش و استفاده از آن در کل جامعه، کسب سود در فعالیتهای غیرانتفاعی، استفاده بهره‌ور از امکانات تخصیص یافته از سوی دولت، تولید و نوآوری معطوف به توسعه اقتصادی، کمک به آزادی بیشتر اعضای هیئت علمی برای ارائه نظرت عمومی و مشاوره در مورد مسائل مختلف در شأن تجربه و تخصص مربوط، ایجاد گروه‌های منتقد در رشته‌های تخصصی یا نواحی، حرف موردنیاز برای کسب موفقیت، ایجاد فضا برای دانشجویان به منظور کسب معلومات با توجه به پیش زمینه علمی‌شان.

بر اساس آنچه ذکر شد مؤسسات آموزش عالی دارای فعالیتهای متنوعی در جامعه هستند. علاوه بر فعالیت در زمینه آموزش و یادگیری، فعالیتهای تحقیقاتی نیز در این مؤسسات صورت میگیرد و هزینه این فعالیتهای به روشهای گوناگون، برای مثال توسط خود موسسه و از طریق بودجه کلی تحقیقات و همچنین از طریق بودجه‌های تحقیقاتی مشخص شده توسط دولت یا سایر منابع، تأمین می‌شود. نقش دیگر آموزش عالی، تبادل دانش است به این صورت که فعالیتهای پژوهشی خود را با سایر گروههای جامعه ارتباط دهد. این فعالیتهای محدوده‌ای دارند از تجاری کردن تحقیقات تا تعاملات غیرتجاری که دانش را برای جامعه قابل استفاده می‌سازد. بعلاوه، آموزش عالی نقش مشارکت در جامعه و ارائه فرصتهایی برای تأمل روی مسائل جامعه را نیز بر عهده دارد (گادمن و دیگران، ۲۰۱۴).^۱

۳. مدل پیشنهادی حکمرانی متعالی آموزش عالی

قبل از ورود به جزئیات حکمرانی آموزش عالی، لازم به ذکر است که از نظر نویسندگان حکمرانی خوب که منبعث از تجربه غرب در امر حکمرانی است فاقد برخی از جنبه‌های آن اندیشه‌ای است که حاکمیت را تنها و تنها حق خداوند متعال می‌داند. به این دلیل بجای واژه حکمرانی خوب، در این مقال از حکمرانی متعالی استفاده می‌شود که بطور بنیادین و ریشه‌ای و بدلیل مبانی متفاوت با حکمرانی خوب، متفاوت است. یادآوری می‌شود که از این به بعد، هر جا واژه حکمرانی حتی بصورت تنها بیاید منظور حکمرانی متعالی است.

حال براساس این تفاوت مهم به سراغ آموزش عالی رفته و آنرا نیز در آموزش عالی احصا می‌کنیم. تعلیم و تزکیه دو بال اساسی برای رشد انسان است. لذا حکمرانی متعالی آموزش عالی باید به این دو وجه توجه خاص داشته باشد. تعلیم شامل یاد دادن و یاد گرفتن دانشی است که بیانگر سنن الهی هستند و هر آنچه را خداوند در قاموس هستی مکتوم نهاده است و برای به زیست بشر لازم است. تزکیه نیز شامل ابعاد فردی و اجتماعی است. در بعد فردی، هر انسانی باید خدا را مبدا و هدف هستی بداند و آغاز و غایت جهان را پرتو نور الهی می‌داند. در بعد اجتماعی، هر انسانی وظیفه دارد وظایف اجتماعی خود را به نحو احسن انجام داده و به دیگران در مسیر حرکت به سمت به شدن و به زیستن کمک کند. قاعدتا دانشگاه محلی است

¹ Godemann, et al.

برای تولید و آموزش دانش. هر چیزی که روابط بین پدیده ها را به ما نشان دهد در حکم دانش می باشد و چون روابط بین پدیده ها خیلی خیلی زیاد است به همین دلیل دانش (علم) به ۲ دسته تقسیم می شود: ۱- علم نافع و ۲- علم غیر نافع

علم نافع علمی است که به کشف و درک بین پدیده ها و روابط بین آنها می پردازد که زندگی بشر را در ابعاد مادی و معنوی بهتر می کند. برای همین حکمرانی دانشگاه، وقتی یک حکمرانی متعالی است که بتواند در مسیر اولاً) تولید دانش و کشف روابط بین پدیده ها حرکت کند، ثانیاً) علمی تولید کند که علم نافع باشد یعنی به درد بشر بخورد، ثالثاً) بشر را در دو مسیر مادی و معنوی هدایت کند.

کاری که الان دانشگاهها می کنند بیشتر تولید دانش بوده و معمولاً دو ویژگی دیگر را ندارند. یعنی نافع بودنش خیلی مورد توجه نیست که به کار بیاید و یا نه. همچنین به دو وجه مادی و معنوی آن هم خیلی توجه نمی شود. یعنی ممکن است بشر را به سوی پیشرفت مادی ببرد، اما ممکن است به سوی سعادت اخروی نبرد.

بنابراین حکمرانی متعالی در دانشگاهها آن حکمرانی است که توان مدیریت، اساتید، کارکنان، امکانات، ظرفیتهای و تجهیزات را به گونه ای به خدمت بگیرد که محصول یا فارغ التحصیلانش در ابعاد فوق رشد کنند، بتوانند در جامعه علم نافع را به کار بگیرند و مشکلات جامعه را حل کنند. در واقع مشکل حل کن باشد نه مشکل زا؛ یعنی بعد از فارغ التحصیلی بعنوان بیکاران متقاضی کار مطرح نباشند، بلکه خودش کارآفرین باشد. به بیان دیگر، علم و دانش در اغلب دانشگاهها بیشتر انتزاعی است و نه ترکیب از دانش و کاربرد که نباید اینگونه باشد زیرا علم نافع علم کاربردی، عملی و مساله محور است.

حکمرانی متعالی دانشگاهی به لحاظ آموزشی دارای ابعاد و مولفه هایی متعددی است که ذیلاً برخی از آنها فهرست شده است:

۱- جذب و هضم دانش پیشرفته

۲- پیگیری اولویت دار دانشهایی با ابعاد استراتژیک و راهبردی

۳- ترویج و تبیین نوآوری و سبکهای نوآورانه

۴- کاستن وابستگی علمی به بیگانگان

۵- کسب مرجعیت علمی در برخی از علوم با اهمیت (به گونه ای که دیگران برای یادگیری به ایران بیایند)

۵- رشد همزمان علم و تجهیزات علمی (عدم وابستگی در بعد تجهیزات)

۶- تولید دانش و کشف آن بر اساس شناخت غیروسوگیری در مورد روابط بین پدیده ها (بویژه در علوم انسانی)

۷- توسعه علم نافع، یعنی متناسب با نیاز جامعه و حل کننده مشکلات کشور

۸- در نظر گرفتن دو بعد مادی و معنوی برای سعادت بشر

همچنین مدیریت چنین موسسات و مراکز آموزشی برای کمک به استقرار حکمرانی متعالی در دانشگاه باید دارای ویژگیهای خاصی باشند. آنان باید قاعده گذار و سیاستگذار بوده و یا حداقل با این مضامین آشنایی داشته باشند. برای انجام چنین

مسئولیتی، باید حوزه اقتدارشان را بشناسند و برای حوزه اقتدارشان قاعده گذاری کنند. یعنی هر مدیری که نقش حکمران دارد باید محیط خود را به خوبی بشناسد (محیط درونی و محیط بیرونی). به علاوه به منظور تنظیم این قواعد، باید دانش قاعده گذاری و تنظیم‌گری داشته باشد مثلاً باید بداند که ذینفعان کدامند و هر کدام چه انگیزه‌ای دارند و چگونه این انگیزه‌ها را در مسیر خدمت به خود و جامعه فعال کند. کسی که می‌خواهد قاعده گذاری کند باید بر علوم شناختی تسلط داشته باشد. باید بداند افراد در چه زمانی و چگونه از قاعده‌ها حمایت و پشتیبانی می‌کنند. به عبارتی باید پذیرش قواعد را در میان افراد با شناخت و آگاهی از آنها بالا ببرد. بایدها و نبایدها در قاعده گذاری، تنظیم‌گری و سیاست گذاری را بداند. حالا وقتی قاعده ها را وضع کرد نوبه به نظارت می‌رسد. نظارت موثر مطرح می‌شود. به این معنی که چگونه نظارت کند که آیا قاعده‌هایی که وضع شده دانشگاه را به اهدافش می‌رساند، و آیا چشم‌اندازهایی که پیش‌بینی کرده محقق می‌شود. پس نیازمند پایش است. درست است که اعتماد به سازمان می‌تواند کمک‌کننده باشد اما بدون پایش و نظارت ممکن است سیستم (دانشگاه) از مسیرش منحرف شود. لذا باید سازوکارها، سامانه‌ها و سیستم‌هایی را نصب کند که داده‌ها را جمع کرده و مورد ارزیابی و سنجش قرار دهند. بررسی کنند که آیا در مسیر اهداف و پیشرفت قرار دارد و یا خیر. همه این موارد کمک می‌کند که او بتواند یک قاعده گذار موفق شود. قاعده گذاری فقط ریل گذاری نیست که اگر این قاعده را گذاشتیم، حتماً قطار در مسیرش حرکت می‌کند. شاید در مورد قطار که اختیارات انسان را ندارد این گزاره درست باشد، اما ما با جامعه انسانی سروکار داریم و زمانی که قاعده گذاری می‌کنیم ممکن است قاعده‌ها تفسیر به رای شوند و انحراف حاصل شود پس باید نظارت باشد تا انحرافها به حداقل برسد. یعنی خود قاعده گذار باید از یک طرف به صورت مستمر به دنبال فهم قاعده برای خود و دیگران باشد و از طرف دیگر باید با نظارت به دنبال بهبود مستمر باشد. حکمران باید به صورت مرتب به دنبال بازخورد در خصوص فعالیتهای دانشگاه باشد تا در صورت نیاز دوباره بتواند بازنظم یا بازتنظیمی به وجود بیاورد.

حکمران در محیط دانشگاهی نیازمند فهم پویایی است که در جوامع وجود دارد (در جمع دانشجویان، در جمع اساتید، در جمه مردم و جامعه که از دستاوردهای علمی استفاده می‌کنند)، باید از ایستایی بپرهیزد. نظارت بر خویشتن داشته باشد، تهذیب و تزکیه نفس داشته باشد، بر طبیعت خیره سر خود غلبه کرده باشد، آلوده نباشد، افسار نفسش در دستش باشد، الگوی همکاران و دانشگاهیان باشد. در غیر اینصورت به تباہیدگی رفته و نه تنها موجب پیشرفت نمی‌شود بلکه موجب عقب‌گرد و تباہی می‌شود.

علاوه بر نقش فرد حکمران، عواملی چندی بر حکمرانی متعالی دانشگاهی موثر است. به عبارت دیگر پیش‌برنده‌ها و موانع مربوط به حکمرانی متعالی دانشگاهی بسیارند که از جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

عوامل پیش‌برنده:

- ۱- اجماع و وفاق همه جانبه و موثر همه دانشگاهیان مثل دانشجو، استاد و کارکنان در موضوع حکمرانی دانشگاهی
- ۲- بوجود آمدن حس همبستگی و هم‌جوشی بگونه‌ای که حکمران حس نکند که تنهاست یعنی سطح مشارکت عمومی هر چقدر بیشتر باشد پیش‌برنده است هر چقدر کمتر باشد بازدارنده است،

۳- تبیین اهداف: هر چقدر اهداف و چشم انداز بیشتر تبیین شده باشد و افراد دانشگاه (اساتید و کارکنان و دانشجویان) آن اهداف را اهداف خودشان بدانند و به آن حساس باشند خیلی در پیشبرد امور ایجاد موفقیت می کند چرا که انگیزه ها در این صورت بیشتر شکل می گیرد،

۴- بودجه، تجهیزات و امکانات قابل قبول

۵- پشتیبانیهای محلی و پشتیبانیهای ملی از سوی مقامات کشوری، به بیان دیگر حکمرانان از بیرون و درون مورد حمله ها نباشد چرا که باعث ناکارآمدی سیستم خواهد شد،

۶- مشارکت جویی یعنی حکمران بتواند استعداد و تواناییهای ارزشمند کارکنان را در خدمت اهداف دانشگاه به کار بگیرد. اگر اساتید، مدیران گروهها، مدیران دانشکدهها، دانشجویان، کارکنان و سایر عوامل اجرایی و غیراجرایی همراهی بیشتری داشته باشند آنگاه دانشگاه زودتر به اهدافش می رسد

۷- روشن بینی، روشن اندیشی و نتیجتاً هماهنگی و همراستایی و هم جهت بودن افراد درون دانشگاهی (معاونین دانشگاه و روسای دانشکده ها و مدیران گروهها) و برون دانشگاهی (مقامات بالادستی مثل وزیر علوم)،

۸- تعاملات گسترده با سایر دانشگاهها و جوامع صنعتی در جهت تبادل دانش و تجربه.

عوامل بازدارنده:

طبیعتاً هر یک از موارد بالا خنثی بوده و یا برعکس عمل کنند موجب بازدارندگی می شوند. مثلاً کمبود بودجه، مخالفتهای محیطی، مسائل دانشجویی، تضاد بین دیدگاهها، چند جهتی در عمل و کارکرد. هرچند تضارب اندیشه چند جهتی در مقام تفکر خوب است ولی در عمل باید همگونی و هماهنگی باشد.

دلایل و الزامات بسیاری وجود دارند که نشاندهنده نیاز به استقرار حکمرانی متعالی دانشگاهی است. از آن جمله:

بشر برای یک زندگی سعادتمندانه نیاز دارد که روابط بین پدیده ها را کشف کند و آنها را در استخدام خودش قرار دهد، بتواند بر بیماریها و فقر غلبه کند، بر ناتوانیهای جسمی و روحی خود غلبه کند، پس بشر محتاج فهم روابط است.

دانشگاهها باید به دنبال حکمرانی متعالی دانشگاهی بروند برای اینکه بتوانند زندگی سعادتمندانه را برای انسانها فراهم کنند، برای اینکه منابع، وقت، ظرفیت و انرژی درون دانشگاهها به صورت بهینه مصروف هدف فوق بشود. دانشگاه مرکزی است که اگر دانش کافی تولید نکند جامعه به سعادت نمی رسد، یعنی اگر دانشگاهایمان قوی نباشند، بتدریج عقب ماندگی ایجاد میشود که به نوبه خود موجب وابستگی و آن هم موجب درمانگی و ذلت می شود. نهیها مشاهده می شود که دانش و دانشگاه قدرت می آورد و از آنجایی که دانش را دانشگاهها تولید و کشف می کنند حتماً باید دانشگاه بدرستی مدیریت و حکمرانی شود. لازمه ایم امر، نوعی حکمرانی است که بتواند اهداف متعالی داشته باشد و سازوکارهای حکمرانی متعالی را به خوبی پیاده سازی بکند. بطور خلاصه آنکه داشتن حکمرانی (تعالی بخش یا) متعالی دانشگاهی می تواند تضمین کننده سعادت

جامعه باشد چرا که سعادت جامعه نیازمند نهادینه شدن دانش در آن جامعه است تصمیمات بطور دانشمندانانه اتخاذ گردد و حل مسائل از طریق دانش بنیان صورت بگیرد.

برای اینکه دانشگاهیان این روابط را کشف کنند باید برای آنها یک حکمرانی متعالی دانشگاهی صورت بگیرد تا با اندک ظرفیت و ورودی که به سیستم می دهیم خروجی بسیاری بگیریم.

پس دانش موتور حرکت اقتصاد و سلامت و سیاسی و امثال آن می شود و دانشگاهها می توانند این موتور را روغن کاری کرده و پرقدرتش کنند تا ماشین جامعه به سمت اهدافش با سرعت و قدرت بیشتری حرکت کند.

از راهبردهایی متعددی برای استقرار حکمرانی خوب دانشگاهی می توان استفاده کرد. باید چشم انداز واضح و روشن داشته باشیم، راههای رسیدن به اهداف را تعیین کنیم، از طریق مطالعه تطبیقی دریابیم که حکمرانان در سایر دانشگاهها و جوامع چگونه توانستند به اهداف شان برسند. بعلاوه به محیط شناسی خوب و درست نیازمندیم. باید وضعیت حکمرانی در سایر زمینه ها (فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و ...) را بدانیم، هدف گذاری و برنامه ریزی دانشگاهی مطابق با واقعیت جامعه داشته باشیم. از این رو باید نسبت به مردم شناسی، جمعیت شناسی، حکومت شناسی، دانشگاه شناسی، آینده شناسی، تقاضا شناسی و امثال آن آگاهی کافی داشت.

حکمرانی خوب می تواند دانشگاهی پیامدهایی متفاوتی داشته باشد. زندگی سعادتمندانانه برای بشر که هدف همه ماست که همین برای مردم ایران، هدف دانشگاههای ایرانی است.

باید به مسئولیتهای خویش آگاه بود. همانقدر که حکومت نسبت به گرفتاریهای مردم مثل فقر، بیکاری، آسیبهای اجتماعی و غیره مسئول است دانشگاه نیز مسئول است. اینها مسئولیتهای دانشگاههاست برای تولید علم نافع. یعنی علمی که اثرگذاری در تولید ناخالص داخلی، بهبود وضعیت اجتماعی، اصلاح شاخصهای اقتصادی و امثال آن داشته باشد. پیامدهای یک حکمرانی متعالی در دانشگاه این است که در شاخصهای ملی آن کشور اثرگذار باشد یعنی در بالا بردن سطح بهداشت، فناوری، اشتغال، پاسخ به پرسشهای مذهبی جوانان، اعتماد، ایمان و امید در مردم.

ذیلا یک پیشنهاد عملی برای بهبود بخش آموزش براساس حکمرانی متعالی آموزش عالی ارائه می گردد.

۴. الگوی پیشنهادی: نظام تعلیم چندوجهی

همانگونه که در مقدمه ذکر شد نظام آموزش عالی در کشور ما موجب برکات و موفقیتهای بسیاری شده است ولیکن از آسیبهای بسیاری نیز رنج می برد. هرچند این آسیبها توسط برخی صاحب نظران به صورت جسته و گریخته بیان شده و بعضاً به اطلاع مقامات مسئول رسیده است اما هیچگاه یک طرح عملی برای رفع ریشه ای آنها پیاده سازی نشده است.

در این راستا و با عنایت به مشکلات جاری در نظام آموزش عالی کشور این مقاله درصدد است نظامی کاملاً متفاوت را برای آموزش دوره دانشگاهی پیشنهاد دهد. این نظام که می‌توان آن را «**نظام تعلیم چندوجهی**» نامید، دارای ویژگیهای ذیل می‌باشد:

✓ روش آموزش باید به صورت **پنج-پنجره‌ای** یا **سه-پنجره‌ای** بوده و دانشجو عضو پویا و فعال کلاس تلقی می‌گردد. در این روش فراگیرنده از یک شنونده صرف که تنها حافظه او مورد توجه استاد است خارج شده و مهمترین بازیگر برای شکل‌گیری کلاس آموزشی باشد.

✓ اساتید باید با **طرح مسائل واقعی** از جامعه کشورمان فضا را برای طرح دیدگاه‌های علمی نظری از یک سو و انطباق آنها با تجربیات عملی از سوی دیگر فراهم کند.

✓ به منظور ارتباط مؤثر دانشجو با مدرسه برای هر یک از دانشجویان در بدو ورود یک **استاد راهنمای داخلی** انتخاب شده تا تمام فعالیتهای آموزشی، پژوهشی و اجرایی دانشجو زیر نظر او صورت گیرد.

✓ در راستای توجه به ابعاد پژوهشی و اجرایی در تربیت نیروهای انسانی دانشجویان موظفند در خلال هر ترم در کنار فعالیتهای آموزشی خود مجموعه‌ای از فعالیتهای آموزشی و پژوهشی را انجام دهند.

✓ نظر به اینکه نظام ارزشیابی از طریق نمره نهایی وضعیت دانشجو در هر درس مشخص میکند در نظام تعلیم چندوجهی نمره نهایی دانشجو در هر درس شامل جمع نمرات آموزشی، پژوهشی و اجرایی آن دانشجو در درس مورد نظر می‌باشد.

✓ از آنجاکه ممکن است اساتید آموزشی درسها از خبرگان دانشگاهی بوده که به صورت **اساتید مدعو** در سر کلاسها حاضر می‌شوند در نظام تعلیم چندوجهی در کنار هر استاد مدعو یک استاد داخلی مسئولیت تکمیل وظائف مورد نظر را بعهده دارد.

✓ با توجه به وجوه مختلف تربیت دانشجو در نظام تعلیم چندوجهی لازم است دانشجویان حداقل سه روز در دانشگاه حضور داشته و مجموع تکالیف و وظائف آموزشی، پژوهشی و اجرایی خود را زیر نظر استاد داخلی به انجام رسانند.

نظام تعلیم چندوجهی شامل زیرسیستمهای مختلف آن در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱ - نظام تعلیم چندوجهی (شامل زیرسیستمهای آموزش، پژوهش و اجرا)

۵. زیر سیستمهای نظام تعلیم چندوجهی

نظام تعلیم چندوجهی برخلاف نظامهای موجود فقط شامل زیرسیستم آموزش نبوده بلکه دانشجو مکلف است در سه زیرسیستم آموزش، پژوهش و اجرایی توانمندی لازم را کسب نماید. ذیلاً این سه زیرسیستم معرفی می‌شوند.

۵-۱) زیر سیستم آموزش

این زیرسیستم همانند زیرسیستم آموزش در سایر دانشگاه‌هاست با این تفاوت که اولاً روش آموزش به صورت سه یا پنج پنجره ایست و ثانیاً برای هر کلاس درس یک استاد داخلی معرفی می‌شود و ثالثاً نمره دانشجو در هر درس تابعی از انجام وظایف او در این زیرسیستم و دو زیرسیستم دیگر است. در ادامه روش پنج-پنجره ای به عنوان بخشی از این زیرسیستم معرفی شده است. لازم به ذکر است که به محض ورود دانشجویان به دانشگاه برای هر یک از آنان یک استاد راهنمای داخلی تخصیص یافته تا تمام فعالیتهای آموزشی، پژوهشی و اجرایی او در خلال مدت حضورش در دانشگاه زیر نظر آن استاد باشد.

معرفی روش آموزشی پنج-پنجره‌ای

همانگونه که در بالا ذکر شد آموزش کلاسی در نظام تعلیم چندوجهی در دروس تخصصی به صورت روش سه یا پنج-پنجره ایست. ذیلاً مفهوم پنجره‌ها در این روش آموزشی تشریح شده است. در اولین پنجره از روش آموزش پنج-پنجره ای یک استاد نظری مباحث تئوریک را در یک حوزه خاص مطرح می‌کند. در پنجره دوم یک استاد تجربی مثالی از دنیای اجرا یا اصطلاحاً اُفته‌ای (case) را مطرح کرده و از دانشجویان راه حل‌های آن را پرسش می‌کند. در پنجره سوم که مهمترین بخش از این روش آموزشی است، دانشجویان از حالت انفعالی خارج شده و در قالب تیم‌هایی تلاش فکری خود را برای حل مشکل به کار می‌گیرند و محصول فکری خود را به صورت سیستماتیک ارائه می‌نمایند. در پنجره چهارم استاد تجربی راه حل اجرایی عملیاتی خود را مطرح کرده و راه حل‌های دانشجویان را نقد و تحلیل می‌کند و نهایتاً در پنجره پنجم استاد نظری با طرح مباحث نظری مجموع گفتگوهای انجام شده را جمع بندی نموده و ارتباط آن را با دنیای علم بیان می‌نماید.

حالت موجز و مختصر روش آموزش پنج-پنجره ای، یک روش آموزش سه-پنجره ای است که طرح اُفته‌ها در کلاس به عهده خود استاد نظری است. در این حالت استاد نظری هم مباحث نظری علمی را مطرح کرده و هم اُفته‌هایی را برای درگیر کردن ذهنی دانشجویان با دنیای واقعی مطرح می‌کند. از آنجاکه بعضاً دعوت کردن دو استاد در سر کلاس ممکن است مشکل باشد، روش آموزشی سه-پنجره‌ای می‌تواند موقتاً جایگزین روش آموزش پنج-پنجره‌ای گردد.

لازم به ذکر است که نظام تعلیم چندوجهی دارای سه زیرسیستم آموزشی، پژوهشی و اجرایی است. روش پنج-پنجره‌ای در زیرسیستم آموزشی این نظام به کار گرفته می‌شود. طبیعی است برای زیرسیستم‌های پژوهشی و اجرایی نظام تعلیم چندوجهی لازم است شیوه‌های اختصاصی و متناسبی توسعه یابد که با کل این ساختار هماهنگ باشد.

۵-۲) زیرسیستم پژوهش

بدیهی است با ورود دانشجویان به سالها و مقاطع دانشگاه لازم است بخشی از وظایف پژوهشی دانشگاه شامل سمینارهای علمی، ارتباط با صنعت و غیره به عهده آنها می‌باشد. لذا در زیرسیستم پژوهشی تنها انجام رساله پایانی مدنظر نبوده بلکه دانشجو باید از همان ابتدا یک سیر پژوهشی را در یکی از حوزه‌های تخصصی زیر نظر استاد راهنمای داخلی آغاز کرده تا نهایتاً به تخصص مطلوب در همان حوزه دست یابد. منظور از حوزه‌های تخصصی، حوزه‌هایی است که دانشگاه بعنوان شاخص آنها را انتخاب کرده تا بتواند مسائل واقعی را مثلاً در حوزه‌هایی همچون اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، ،، زیربنایی، آموزشی و پژوهشی، سیاست داخلی، سیاست خارجی، ساختار و مدیریت، قانون و قضا، و امثال آن درک، تجزیه و تحلیل و حل کند.

۵-۳) زیرسیستم اجرا

حضور دانشجویان در فعالیتهای اجرایی دانشگاهی یکی از فرصتهای ایده‌آل برای آشنایی ایشان با حوزه اجرا در کشور است. به همین منظور لازم است در زیرسیستم اجرایی، دانشجو عهده دار بخشی از وظایف محوله اجرایی در دانشگاه باشد تا هم قوای ذهنی او در حوزه اجرا تقویت شده و هم از فضای ایده‌آلیستی ذهنی کمی دور گردد. چنین وضعیتی باعث روحیه واقع

گرایانه در دانشجویان شده و آنان را برای درک بهتر پدیده های حوزه های مختلف آماده می کند. به نظر می رسد برای باور داشتن همگان به چنین رویکردی و به منظور اهمیت دادن به این شیوه و اعتلا بخشیدن به توان اجرایی دانشجویان، دانشگاه در شکست نمرات کلاسی، بخشی از نمره هر درس در هر ترم را به وضعیت فعالیتهای اجرایی دانشجو در دانشگاه اختصاص دهد.

۶. الزامات پیاده سازی و موفقیت نظام تعلیم چندوجهی

از آنجا که امکانات آموزشی فعلی که در دانشگاه های کشور استفاده می شود کفایت لازم برای پیاده سازی نظام تعلیم پیشنهادی را ندارد، لذا لازم است برای دستیابی به اهداف نظام تعلیم چندوجهی برخی الزامات دیگر مورد توجه قرار گیرد. این الزامات اولاً از جانب دانشگاه ثانیاً از جانب اساتید و ثالثاً از جانب دانشجوست.

الف) الزامات استقرار نظام تعلیم چندوجهی از جانب دانشگاه

- پیش بینی محل استقرار برای دانشجویان
- پیش بینی ملزومات اداری برای هر دانشجو (شامل رایانه، ارتباط اینترنت، میز و صندلی و متعلقات لازم)
- قبول مسئولیت حضور دو استاد برای هر درس کلاسی
- قبول مسئولیت پرداخت شهریه پژوهشی به دانشجویانی که فاقد شغل و دریافت حقوق ثابت هستند
- موافقت با استقرار چند استاد مبرز دانشگاه های کشور در مدرسه به منظور تقویت کادر هیات علمی دانشگاه

ب) الزامات استقرار نظام تعلیم چندوجهی از جانب اساتید

- آمادگی برای آموزش مبتنی بر اُفته (کیس)
- آمادگی مدیریت پژوهش مسئله محور
- قبول وضعیتی که در آن بخشی از نمره دانشجو در کلاس توسط اساتید داخلی دانشگاه داده می شود

ج) الزامات استقرار نظام تعلیم چندوجهی از جانب دانشجو

- استقرار حداقل ۳ روز در هفته در دانشگاه
- پذیرش وضعیتی که در آن بخشی از نمره دانشجو در هر درس ناشی از فعالیتهای آموزشی و بخشی دیگر از فعالیتهای پژوهشی و اجرایی اوست (نمره فعالیتهای دانشجو در بخش پژوهشی و اجرایی توسط استاد داخلی یا استاد راهنمای داخلی مشخص می شود).
- انجام وظایف پژوهشی و اجرایی محوله از سوی دانشگاه همزمان با فعالیتهای آموزشی

د. روش ارزشیابی در نظام تعلیم چندوجهی

همانگونه که در بالا ذکر شد نمره نهایی هر دانشجو در هر درس تجميع نمرات زیر می باشد:

الف) نمره استاد مدعو در آن درس

ب) نمره استاد داخلی در آن درس

ج) نمرات دو حوزه پژوهشی و اجرایی دانشجو در آن درس

۷. جمع بندی

نظام آموزش علی کشور علیرغم حجم عظیم امکانات و توانمندیهای خود، از اثربخشی کمی در بهبود زندگی مردم و توسعه شاخصهای ملی مرتبط با سطح توسعه اقتصادی-اجتماعی برخوردار است. اخیراً موضوع حکمرانی آموزش عالی بعنوان چالشی برای بحث و گفتگو در میان اندیشمندان مطرح شده است. برخی راه چاره را اجرای بی کم و کاست روشهای مبتنی بر حکمرانی خوب می دانند که ریشه و بنیان آن بر اساس تجربیات حکمرانی در غرب پدید آمده است. برخی هم راهکارهای دیگری را جستجو می کنند. در این مقاله به حکمرانی متعالی و اثر آن در آموزش عالی اشاره شده است. در حکمرانی متعالی آموزش عالی باید بدنبال تربیت دانش آموختگانی باشد که دو بال تعلیم و تزکیه را بطور همزمان دارند و علم نافع برای سعادت دنیا و آخرت مردم ایجاد می کنند. بر همین مبنا، یک نظام تعلیم چندوجهی توسعه یافته است که امتیاز دانشجو تنها در کلاس درس مشخص نمی شود بلکه او باید بطور همزمان در پژوهش و اجرا هم فعال باشد. در ادامه به کارکردهای هریک از زیرسیستمهای آن، یعنی زیرسیستم آموزشی، زیرسیستم پژوهشی و زیرسیستم اجرا پرداخته شده و نهایتاً الزامات موفقیت این طرح ذکر شده است. امید که با بکارگیری چنین شیوههای بتوانیم از ظرفیت سترگ دانشگاهها و استاتید و جوانان کشور به نحو شایسته ای استفاده کنیم. به امید آن روز.

منابع

افخمی روحانی، ح.، رحمان سرشت، ح.، مرجانی، ش.، (۱۳۹۳) "حکمرانی دانشگاهی و ارزیابی پرتال و وب گاه ها"، نشریه نامه آموزش عالی، صص ۷۵-۹۶

داداش کریمی، یحیی؛ میرسپاسی، ناصر، نجف بیگی، رضا، (۱۳۹۷) "بررسی سیر تحول نظریات حکمرانی در نظام آموزش عالی و دانشگاهها جهت ارتقای بهره‌وری" *نوآوری مدیریت آموزشی*، سال چهاردهم، شماره اول (مسلل ۵۳) زمستان ۱۳۹۷

داداش کریمی، یحیی؛ میرسپاسی، ناصر، نجف بیگی، رضا، (۱۳۹۸) "طراحی مدل حکمرانی در آموزش کشور" *مدیریت سازمانهای دولتی*، تابستان ۱۳۹۸ شماره ۲۷

فتح‌اللهی، احمد؛ یمینی، محمد؛ صباغیان زهرا؛ فراستخواه، مقصود؛ قاضی طباطبایی، محمود (۱۳۹۳) "تحلیل محتوایی برنامه های پنج گانه توسعه ایران با توجه به مقوله های الگوهای حکمرانی آموزش عالی"، *فصلنامه /نجم آموزش عالی ایران*، شماره چهارم صص ۴۷-۸۲

قورچیان، نادرقلی و احمدی رضایی، حسین، (۱۳۹۳)، "حکمرانی دانشگاههای تراز جهانی، ضرور یا نیاز" *فصلنامه آینده پژوهی مدیریت*، ۲۵ (۱۰۰)، ۲۳-۳۴

کاظمیان، غلامرضا؛ قربانی‌زاده، وجه‌اله؛ واعظی، رضا و شاه‌محمدی، مرضیه، (۱۳۹۸) "الگوی نقش و ساختار حکمروایی محلی در نظام مدیریت دولتی" *مدیریتی ایران (دانش مدیریت)* دوره ۱۱، شماره ۲ صص ۱۷۹-۲۰۲

ورداسبی، فاطمه (۱۳۹۶)، "نقش حکمرانی و سیاست گذاری آموزش عالی در پژوهش دانشگاهی" *اولین کنفرانس حکمرانی و سیاست‌گذاری عمومی*

یگانگی، سیده عاطفه؛ الوانی، سید مهدی و معمارزاده، غلامرضا (۱۳۹۵) "اولویت‌بندی حکمرانی خو در سازمانهای کارا" *فصلنامه رسالت مدیریت دولتی* ۹-۱، (۲۹)،

Alvesson, M., & Benner, M. (2016). *Higher Education in the Knowledge Society: Miracle or Mirage? In Multi-level governance in universities* (pp. 75-91). Springer International Publishing.

Altbach, P. & Salmi, J. (Eds) (2011). *The road to academic excellence: The making of world-class research universities*. Washington DC: World Bank.

Braun, D. (2001). *Regulierungsmodelle und Machtstrukturen an Universitäten. Die Krise der Universitäten*. Leviathan Sonderheft, 20, 243-264.

Carnegie, G. D. & Tuck, J. (2010). "Understanding the ABC of university governance". *Australian Journal of Public Administration*, 69(4), 431-441.

Chan, S. J. & Yang, C. Y. (2017). "Governance styles in Taiwanese universities: Features and effects". *International Journal of Educational Development*. 63, 29-35.

Clark, B. (1983). *The higher education system*. Berkeley: University of California Press.

Clark, B. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Oxford: Pergamon-Elsevier Science

Dobbins, M., & Knill, C. (2009). Higher education policies in Central and Eastern Europe: Convergence towards a common model? *Governance*, 22 (3), 397-430

Donina, D., Meoli, M., & Paleari, S. (2015). Higher education reform in Italy: Tightening regulation instead of steering at a distance. *Higher Education Policy*, 28(2), 215-234.

- Felt, U. (2003). *University autonomy in Europe: Changing paradigms in higher education policy*. Paper presented at the EAU convention of European Higher Education Institutions, Graz 30-31 May, 2003. http://eua.uni-graz.at/Ulrike_Felt.pdf (consulted 12 May 2006).
- Frost, J., Hattke, F., & Reihlen, M. (2016). *Multi-Level Governance in Universities: Strategy, Structure, Control*. In *Multi-Level Governance in Universities* (pp. 1-15). Springer International Publishing
- Gaventa, J. (2004). *Towards participatory governance: assessing the transformative possibilities*. Participation: From tyranny to transformation, 25-41.
- Gayle, D. J., Tewarie, B., & White Jr, A. Q. (2011). *Governance in the twenty-first-century university: Approaches to effective leadership and strategic management*: ASHE-ERIC higher education report (Vol. 14). John Wiley & Sons
- Gisselquist, R. (2012). Good Governance as a Concept and why This Matters for Development Policy, World Institute for Development Economics Research, *Working paper*, No. 2012/30
- Godemann, J., Bebbington, J., Herzig, C., & Moon, J. (2014). Higher education and sustainable development: Exploring possibilities for organizational change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(2), 218-233.
- Häusermann, J. & Landmann, T. (2003). *Map-Making and Analysis of the Main International Initiatives on Developing Indicators on Democracy and Good Governance*. Eurostat Contract No. 200221200005 Final Report
- Huang, F. (2018). "University governance in China and Japan: Major findings from national surveys". *International Journal of Educational Development*. 63, 12
- Huntington, J., Gillam, S. & Rosen, R. (2000). "Organizational development for clinical governance". *Bmj*, 321(7262), 679-682.
- Jongbloed, B.W.A (2003). Marketization in higher education, Clark's triangle and the essential ingredients of markets. *Higher education quarterly*, 57(2), 110-135.
- Kaiser, F. (2007). *Higher education in France: Country report*, International Higher education Monitor. Enschede: CHEPS, Center for Higher Education Policy Studies, University of Twente.
- Kaufmann, D. & Mastruzzi A. (2007). *Governance Matters: Aggregate and Individual Governance Indicators 1996-2006*, Washington: World Bank.
- Krücken, G. M Kosmützky, Anna, Torka, (2007). *Towards a multiversity? Universities between global trends and national traditions* (pp. 108–131). Bielefeld: Transcript
- Lockwood, M. (2010). Good governance for terrestrial protected areas: A framework, principles and performance outcomes. *Journal of environmental management*, 91 (3), 754-766.
- McCall, M. K., & Dunn, C. E. (2012). Geo-information tools for participatory spatial planning: Fulfilling the criteria for "good" governance?. *Geoforum*, 43 (1), 81-94.
- Marginson, S. (2013). Different Roads To A Shared Goal: Political and Cultural Variation in World-class Universities. *Different Approaches to a Shared Goal*, Q. Wang, Y. Cheng and N. C. Liu, Eds, Sense Publisher, Rotterdam.

Middlehurst, R. (2013). Changing internal governance: are leadership roles and management structures in United Kingdom universities fit for the future?. *Higher Education Quarterly*, 67(3), 275-294.

Meister, S. (2007). Russlands Hochschulpolitik zwischen Wettbewerb und staatlicher Kontrolle. *Russlandanalysen*, 132, 4-12

Munawir, M., Raharjo, K., Djalil, M., Syahputra, H., Muslim, B. & Adam, M. (2019). "Dimensions of identity strength and organizational citizenship behavior (OCB) in establishing good university governance and performance of religious ideology-based higher educations". *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(2), 250-272.

Naidoo, J. P. (2005). *Educational Decentralization and School Governance in South Africa: From Policy to Practice*. International Institute for Educational Planning (IIEP) UNESCO.

Neave, G. (2004). Mr Prometheus—unbound, shackled or released on parole? Being certain adumbrations on the marvelously changing relationship between government and higher education in Western Europe. Paper presented at the Fulbright Brainstorms 2004—*New Trends in Higher Education*. Lisbon, 24-25 Sep

Ng, P. T. (2013). The global war for talent: Responses and challenges in the Singapore higher education system. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35(3), 280-292

Olsen, J. (2007). The institutional dynamics of the European University. In M. Peter & O. Johan (Eds.), *University Dynamics and European Integration*. Dordrecht: Springer

Pruisken, I., & Jansen, D. (2015). Introduction: The Changing Governance of PhD Education and Research. In *The Changing Governance of Higher Education and Research* (pp. 1-11). Springer International Publishing.

Sporn, B. (1999). *Responsive university structures: An analysis of adaptation to socioeconomic environments of US and European universities*. London: Jessica Kingsley Publishers.

Schimank, U. (2002). Governance in Hochschulen, Vortrag zur Veranstaltung „Professionelles Wissenschaftsmanagement als Aufgabe“ des Zentrums für Wissenschaftsmanagement, 22.10.2002. Wissenschaftszentrum Bonn. www.zwm-speyer.de/VortragSchimank.pdf (consulted 16 March 2006).

Tanzi, Vito (2017). "Corruption Around the World: Causes, Consequences, Scope, and Cures". *IMF Staff Papers*, 45(4), 559- 594.

Trakman, L. (2008). Modelling University Governance. *Higher Education Quarterly*, 62 (1-2): 63-83. [doi: 10. 1111/j. 1468-2273. 2008. 00384. x]. Wang, H. & Rosenau, J. N. (2001). "Transparency International and Corruption as an Issue of Global Governance". *Global Governance*, 7, 25.

Wang, H. & Rosenau, J. N. (2001). "Transparency International and Corruption as an Issue of Global Governance". *Global Governance*, 7, 25.