

## شناسایی مؤلفه‌های حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران

ماریا قربانیان<sup>۱</sup>، محمد قربانی<sup>۲</sup> و محمود ابوالقاسمی<sup>۳</sup>

### چکیده

از دیدگاه بسیاری از صاحب‌نظران نظام فعلی آموزش عالی ایران پاسخگوی خیل عظیم مطالبات و خواسته‌های ذینفعان خود نبوده و در ساختار حکمرانی خویش دارای نقاط ضعف و خلأهای بسیاری است. لذا نیاز به طراحی یک الگوی حکمرانی خوب، احساس می‌شود. حکمرانی خوب یک فاکتور اساسی در رشد کیفیت نظام آموزش عالی است. بنابراین، این پژوهش با هدف شناسایی و تدوین مؤلفه‌های بومی حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران انجام شد. تحقیق حاضر یک پژوهش بنیادی از نوع توصیفی-اکتشافی است. روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه نیمه ساختارمند با ۲۳ نفر از صاحب‌نظران و اساتید حوزه آموزش عالی با معیار اشباع نظری بود. داده‌های حاصل از این پژوهش از طریق تحلیل محتوای کیفی و با کمک نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل شد. به منظور سنجش روایی تحقیق از نظرات و رهنمودهای گروهی از خبرگان و انتخاب مؤلفه‌ها با استفاده از مطالعه مبانی نظری استفاده شد. همچنین برای بررسی پایایی پژوهش از روش هولستی بهره گرفته شد. بر اساس نتایج ۳۰ کد/مفهوم مختلف برای حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران از نظر صاحب‌نظران مصاحبه شده به دست آمد که در قالب سه مؤلفه اصلی مسئولیت‌پذیری مدنی و توسعه پایدار، ارزیابی مستمر و اثربخش (عملکرد دانشگاه، امور مالی و انتصابات دانشگاهی) و مدیریت و رهبری خوب جای گرفتند.

**کلید واژه‌ها:** حکمرانی خوب، آموزش عالی، مدیریت آموزش عالی

۱. دانشجوی دکتری گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.  
m\_ghorbanian@sbu.ac.ir

۲. نویسنده مسئول: دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.  
dr\_ghahramani@yahoo.com

۳. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.  
mabolghasemi60@gmail.com

DOI: 10.22051/JONTOE.2020.31217.3037

https://jontoe.alzahra.ac.ir/article\_5265.html

## مقدمه

نظام آموزش عالی نقش بسیار مهمی در پیشرفت و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی یک کشور دارد (فیتریانو و مولجونی، ۲۰۱۹). کشورهای در حال توسعه نیز بر این باورند که پایه اصلی توسعه ملی، گسترش کمی و کیفی آموزش عالی است. نهاد آموزش عالی در هر جامعه‌ای، به‌ویژه جوامع در حال توسعه، به‌عنوان محرک توسعه پایدار شناخته می‌شود (سلیمی و موسوی، ۱۳۹۶). آموزش عالی در کشورهای در حال توسعه نقش حیاتی در رشد پایدار و مستمر درآمدهای کم و متوسط ایفا می‌کند. ارائه نیروی کار ماهر با کیفیت بالا به بازار کار، (مهارت‌های فنی، رفتاری و تفکر) و همچنین ارائه تحقیقات برای نوآوری و رشد از جمله کارکردهای مهم مراکز آموزش عالی است. این نهاد می‌تواند به کمک موارد زیر امکان افزایش تولید و رقابت را در کشورهای مذکور فراهم کند (زمان، ۲۰۱۶):

- اختصاص بودجه عمومی بیشتر برای سیستم آموزش عالی؛ اعطای استقلال بیشتر به مؤسسات در امور مالی؛
- ایجاد ارتباط مستقیم بین نتایج و پیامدهای آموزش عالی و بودجه عمومی اختصاص یافته.

• متنوع کردن منابع تأمین اعتبار در راستای اثبات جایگاه آموزش نه تنها به‌عنوان یک کالای عمومی، بلکه گامی مثبت در جهت رشد و همبستگی اجتماعی. یعنی ایجاد مشارکت با مؤسسات تحقیقاتی، مشاغل و مقامات منطقه‌ای

بنابراین، اگر بر اساس سند چشم‌انداز توسعه بیست ساله، هدف ما این است که در افق، ۱۴۰۴ ایران را به کشوری توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه آسیای جنوب غربی تبدیل کنیم. باید بر نظام آموزشی تأکید ویژه‌ای داشته باشیم. حال آنکه با وجود نزدیک شدن به پایان این بازه بیست ساله، بررسی‌های اولیه نشان از آن دارد که چالش‌ها و بحران‌های مختلفی نهاد آموزش عالی کشور را تحت تأثیر خود قرار داده و در برخی موارد ادامه حیات آن را به خطر انداخته است (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۸). در سراسر جهان، نظام آموزش عالی در پاسخ به نیازهای متغیر جامعه و سهم روزافزون آن در

توسعه اقتصادی و اجتماعی، تحت فشار شدیدی برای تحول و دگرگونی قرار دارد. دانشگاه‌هایی که انتظار داشتند دانش ایجاد کنند، عدالت را بهبود بخشند، به نیازهای دانشجویان پاسخ دهند و همه این اقدامات را به صورت مؤثر انجام دهند، دستخوش تغییر و تحولاتی از جمله گسترش سریع ثبت نام دانشجویان و تنوع در ترکیب دانشجویان، کاهش نسبی در بودجه عمومی، افزایش اهمیت تحقیقات و نوآوری در اقتصاد دانش بنیان و رقابت گسترده تر بین مؤسسات آموزش عالی شده اند (فریدن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). از اواخر دهه ۱۹۸۰ تغییرات چشمگیری در آموزش عالی در سراسر جهان رخ داده است. ظهور جامعه دانش محور، تحولات جهانی شدن، توسعه روزافزون اقتصادی و فشارهای رقابتی فزاینده ناشی از جهانی شدن، محرک تلاش‌های گوناگون در راستای اصلاحات در زمینه نظام‌های معاصر آموزش عالی شده است (فتح الهی، یمنی، صباغیان، فراستخواه و قاضی طباطبائی، ۱۳۹۳).

از آنجایی که حکمرانی مهم ترین جنبه آموزش عالی است و تأثیر زیادی بر فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی دارد، به طور ملاحظه پذیری تحت تأثیر این تغییرات قرار گرفته است (هوانگ، ۲۰۱۸). در بسیاری از کشورها حکمرانی آموزش عالی به یکی از اولویت‌های اصلی تبدیل شده است (موناویر، راهارجو، دجالیل، سیاهپوترا، موسلیم و آدم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). به رغم محوریت حکمرانی خوب در دستیابی دانشگاه‌ها به موفقیت، بسیاری از دانشگاه‌های کشورهای در حال توسعه، از جمله کشور ایران، با نوعی بحران حاکمیت در دانشگاه‌ها روبه رو است که غالباً به شکل تعارض میان مدیریت، دانشجویان و کارکنان بر سر موضوعاتی از قبیل کمک هزینه‌های زندگی، حقوق و دستمزد، شرایط و ضوابط خدمت، نمایندگی محدود در دستگاه‌های حاکم دانشگاه و ادراک از اختیارات دانشگاه به عنوان مدافع منافع دولت به جای منافع دانشگاه شعله‌ور می‌شوند (مویریا، ۲۰۱۳).

شواهد موجود حاکی از آن است که اصول حکمرانی خوب در دانشگاه‌های جهان سوم تنها در غالب یک شعار باقی مانده است و در عمل هیچ‌یک از آثار به کارگیری آن در عرصه دانشگاه و جامعه مشهود نیست (کافلدت، ۲۰۱۹). به ویژه مداخلات سیاسی مستمر در دانشگاه‌های دولتی پیروی از اصول حکمرانی خوب در دانشگاه را تقریباً غیرممکن ساخته

1. Frieden
2. Munawir, Raharjo, Djalil, Syahputra, Muslim and Adam

است. در بسیاری از موارد این مداخله مبنی بر این تصور است که دانشگاه‌ها تهدیدی بالقوه برای سیستم‌های سیاسی شکننده و اغلب به‌خوبی تثبیت نشده هستند و بنابراین، باید از نزدیک نظارت شوند (سها، ۲۰۱۵).

اگرچه واژه حکمرانی، مفاهیم متعددی را در بر می‌گیرد نظیر، اقدام یا فرایندی در راستای جهت‌دهی و کنترل مقتدرانه (سومین لغتنامه وبستر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶) یا روشی که سازمان‌ها یا کشورها در بالاترین سطح، برای مدیریت سیستم‌های خود در راستای انجام مأموریت‌های تعیین شده به کار می‌برند (فرهنگ لغت و اصطلاحات کمبریج<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷)، ولی حکمرانی زمانی که در دانشگاه مطرح می‌شود، به دلیل اهمیت آن بسیاری به آن توجه می‌کنند (کارنگی و تات<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

شاخص‌های حاکمیت در سراسر جهان در سه گروه عمده که دربردارنده شش جنبه مهم از حکمرانی است به قرار زیر است (شاخص حکمرانی جهانی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲):

۱- حکمرانی سیاسی<sup>۵</sup> که شامل الف) پاسخگویی و ب) ثبات سیاسی و عدم به‌کارگیری خشونت است.

پاسخگویی شامل مواردی است که در آن شهروندان می‌توانند در تصمیم‌گیری‌های دولت، بهره‌مندی از آزادی بیان، داشتن آزادی اجتماعی و دسترسی به رسانه آزاد نقش مؤثری داشته باشند. ثبات سیاسی و عدم به‌کارگیری خشونت این برداشت را در بر می‌گیرد که دولت ممکن است با استفاده از ابزار خشونت از جمله خشونت با انگیزه سیاسی و ترور، تلاش در جهت حفظ بقای خود داشته باشد.

۲- حکمرانی اقتصادی<sup>۶</sup> که شامل الف) اثربخشی دولت و ب) کیفیت نظارت است.

اثربخشی دولت شامل کیفیت خدمات عمومی و مدنی و همچنین میزان ایزوله بودن آن‌ها از دخالت‌های سیاسی است. همچنین توانایی دولت در تدوین سیاست‌های کیفی، ظرفیت اجرای آن‌ها و میزان ارزشی را شامل می‌شود که دولت برای چنین سیاست‌هایی قائل است.

1. Webster's Third New International Dictionary
2. Cambridge Advanced Learner's Dictionary and Thesaurus
3. Carnegie and Tuck
4. World Governance Indicator (WGI)
5. Political Governance
6. Economic Governance

کیفیت نظارت دربرگیرنده توانایی دولت در تدوین و اجرای سیاست‌ها و قوانین مناسبی است که امکان توسعه و ترویج بخش خصوصی را فراهم می‌کند.

۳- حکمرانی نهادی<sup>۱</sup> که شامل الف) حکم قانونی و ب) کنترل فساد است.

حکم قانونی میزان اعتماد شهروندان را نسبت به تبعیت و پیروی دولتمردان از هنجارها و قوانین حاکم بر کشور می‌سنجد. به‌ویژه در خصوص موارد مربوط به اجرای قراردادها، حقوق مالکیت، پلیس، دادگاه‌ها و احتمال جرم و خشونت. از سوی دیگر کنترل فساد، میزان دخالت بوروکراسی یک کشور در حمایت از متولیان فاسد اداری و مداخلات آن‌ها در اجرای سیاست‌ها را ارزیابی می‌کند.

در چارچوب نظام آموزش عالی، اصطلاح حکمرانی اشاره به ابزاری است که توسط آن دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات آموزش عالی سازمان‌دهی و مدیریت می‌شوند. کارگروه آموزش عالی و اجتماع<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۶ حکمرانی نظام آموزش عالی را به‌عنوان تمهیدات رسمی و غیررسمی تعریف کرد که به مؤسسات آموزش عالی اجازه می‌دهد تا تصمیم‌گیری کنند و بر اجرای صحیح این تصمیمات و سیاست‌های اتخاذ شده نظارت مستمر داشته باشند. در حالی که تشریفات حکمرانی آموزش عالی امری رسمی و صریح است، معادلات غیررسمی آن به قوانین نانوشته‌ای که حاکی از ارتباطات افراد در مؤسسات آموزش عالی با یکدیگر است مربوط می‌شود. اصطلاح حاکمیت دانشگاه به کلیه ساختارها، فرآیندها و فعالیت‌هایی اطلاق شود که در برنامه‌ریزی و هدایت مؤسسات آموزش عالی و افراد شاغل در آن‌ها نقش دارند. از آنجا که حاکمیت درباره بیان منافع و تحقق هدف است، آنچه در حاکمیت آموزش عالی اهمیت به سزایی دارد، سطوح داخلی و خارجی این حاکمیت و ابعاد آن است. حاکمیت داخلی یا نهادی به ترتیبات سازمانی در سیستم اشاره دارد که به عملکرد صحیح سازمان کمک می‌کند و خطوط اقتدار، فرآیندهای تصمیم‌گیری و سیاست‌ها، کارکنان و سازوکارهای تأمین مالی را تشکیل می‌دهد. حاکمیت خارجی آموزش عالی، در بیشتر موارد، به سیستم کلان حکمرانی مؤسسات آموزش عالی در عرصه جامعه اشاره دارد و مستلزم قوانین، مصوبات، ترتیبات تأمین مالی و ارزیابی‌هایی است که موجبات اقتدار سیستم آموزش عالی را در

1. Institutional Governance
2. Force on Higher Education and Society

تصمیم‌گیری‌های کلان‌کشوری فراهم می‌سازد که نیازمند تصویب قوانین، مصوبات، آیین‌نامه‌های بودجه و ارزیابی‌های آنهاست (باکر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

حکمرانی آموزش عالی به‌عنوان نوعی هماهنگی بیرونی (سیستم) و داخلی (نهادی) آموزش عالی و تحقیق شناخته می‌شود. از آنجایی‌که شناسایی عناصر داخلی سیستم آموزش عالی در ارتباط با موضوع حاکمیت داخلی دانشگاه است، شناخت این عناصر و عملکرد آنها می‌تواند بسیاری از سیاست‌ها و شیوه‌های حکومتی را به‌ویژه در رابطه با سیاست دموکراتیک تحت تأثیر خود قرار دهد که ارتباط نزدیکی با مشارکت یا عدم مشارکت مؤسسات آموزش عالی در تصمیم‌گیری‌های کلان‌کشوری دارد.

حکمرانی خوب<sup>۲</sup>، یکی از مفاهیم نشأت گرفته از حکمرانی است که بیان‌کننده کیفیت فرایند حاکمیت به‌ویژه در ارتباط با اثربخشی عملکرد دولت یا سازمان‌های حکمران است (سانتیسو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). کیفیت حکمرانی ارتباط مستقیم با محتوای دموکراتیک آن دارد. حکمرانی خوب و دموکراسی بدون وجود یکدیگر پایدار نخواهند بود. این دو مفهوم می‌بایست همگرا باشند تا بتوانند عملکردی اثربخش از خود به جا گذارند. حکمرانی خوب بهترین روند ممکن برای تصمیم‌گیری است. این موضوع نه‌تنها درباره تصمیم‌گیری‌های صحیح، بلکه درباره مراحل تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات نیز صدق می‌کند. حکمرانی خوب به کمک سیاست‌گذاری قابل پیش‌بینی، باز و روشنگرانه و بوروکراسی همراه با اخلاق حرفه‌ای به‌دست آمده است که در جهت ارتقاء منافع عمومی عمل می‌کند. حکمرانی خوب نظام آموزش عالی، حاکی از سطح بالایی از اثربخشی سازمان در رابطه با تدوین سیاست‌ها و تعقیب مستمر آنهاست، به‌ویژه در اجرای سیاست‌های اجتماعی و سهم آن در رشد و ثبات وضعیت اجتماعی عموم مردم جامعه. یک سیستم حاکمیت خوب در نظام آموزش عالی الزامات بیشتری را در فرایند تصمیم‌گیری و تدوین سیاست‌ها لحاظ می‌نماید. این سیاست‌گذاری‌ها فراتر از ظرفیت بخش دولتی عمل می‌کند تا قوانینی را در عمل اجرا و بر حسن اجرای آن نظارت مستمر داشته باشد که چارچوبی مدون، مؤثر و کارآمد برای انجام سیاست‌های عمومی

1. Baker
2. Good governance
3. Santiso



دارد (کافمن و ماسیمو، ۲۰۱۴).

تعدادی ویژگی یا عملکرد در «حاکمیت خوب» وجود دارد که آن را از حکومت بد (یا ضعیف) جدا می‌کند. حکومت ضعیف گرایش به سیاست‌گذاری خودسرانه، بروکراسی‌های غیرقابل ارزیابی، سیستم‌های حقوقی غیرمجاز یا ناعادلانه، سوءاستفاده از قدرت اجرایی در جامعه مدنی و فساد گسترده دارد (بانک جهانی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

اولین ویژگی حکمرانی خوب مشارکت است. حکمرانی خوب مستلزم آن است که همه ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها مستقیماً یا از طریق مؤسسات واسطه‌ای مشروع مشارکت داشته باشند که معرف منافع آن‌ها هستند. هرکسی (کسانی) که تحت تأثیر تصمیم‌گیری‌ها قرار می‌گیرند می‌بایست این فرصت را داشته باشند که در تصمیم‌گیری شرکت کنند. مشارکت اعضا می‌تواند مستقیماً یا از طریق یک نهاد ایجاد شده برای نمایندگی آن‌ها در فرایند تصمیم‌گیری، اعمال شود. الگوی تفویض، در مراددی قابل استفاده است که گروه بسیار بزرگ باشد، برای تصمیم‌گیری مؤثر به کمک دسترسی به همه افراد، مانند دانشگاه‌هایی که اعضای دانشجویی مسئولیت دخالت در تصمیم‌گیری دانشگاه را به نمایندگان منتخب (یا منصوب شده) واگذار می‌کنند. دومین ویژگی حکمرانی خوب که ارتباط بسیار نزدیکی با مشارکت دارد، گرایش به توافق عمومی<sup>۲</sup> (عقیده همگانی) است. حکمرانی خوب برای دستیابی به اجتماع گسترده، واسطه‌های گوناگونی از جمله سیاست‌ها و رویه‌های مختلف را در جهت تأمین منافع همگانی به کار می‌گیرد. سومین پیش‌نیاز اساسی حکمرانی خوب، پاسخگویی است. در شرایطی که حکمرانی خوب یک هنجار و نرم است، تصمیم‌گیرندگان در برابر مردم یا ذینفعان نهادی می‌بایست پاسخگو باشند. پاسخگویی به این معنی است که مدیر (یا مدیران) وظیفه دارند گزارش دهند، توضیح دهند و درباره پیامدهای تصمیماتی که از طرف ذینفعان خود می‌گیرند، مسئول باشند (گیس، کناپر و پسینین، ۲۰۱۹).

برای اینکه دانشگاه‌ها بتوانند نقش خود را در درون و بیرون از سیستم به‌خوبی ایفا کنند، نیازمند یک حکمرانی خوب هستند. حاکمیت دانشگاه را می‌توان از نظر چارچوب قواعد و رویه‌هایی تفسیر کرد که حکمرانی از طریق آن، مسئولیت‌پذیری، انصاف و شفافیت در رابطه با

1. World Bank
2. Consensus orientation

کلیه ذینفعان خود در درون و خارج از سیستم را تضمین می‌کند. این چارچوب شامل قراردادهای بین دانشگاه و ذینفعان آن برای توزیع مسئولیت‌ها، حقوق و پاداش‌ها است. روش‌های حل و فصل منافع گاه متعارض ذینفعان، مطابق با وظایف، امتیازات و نقش‌ها و روش‌های مربوط به نظارت، کنترل و جریان‌های مناسب برای ارائه به‌عنوان یک سیستم کنترل و توازن امری حیاتی در یک حکمرانی خوب دانشگاهی است.

در حکمرانی خوب نظام آموزش عالی، مؤسسات و فرایندها برای خدمت به کلیه ذینفعان طراحی شده‌اند. علاوه بر این، اقدامات و فرایندهای یک حکمرانی خوب، به نحو مطلوبی مؤثر و کارآمد است. این بدان معناست که مؤسسات آموزش عالی با استفاده از بهترین منابع، نتایج و محصولاتی را ارائه می‌دهند که نیازهای جامعه را برآورده می‌کند. برابری یکی دیگر از ویژگی‌های بارز یک حاکمیت خوب است. کلیه اعضای جامعه یا ذینفعان باید رضایت داشته باشند که منافع آن‌ها در طول تصمیم‌گیری مورد توجه تصمیم‌گیرندگان قرار گرفته است. این بدان معنی است که همه گروه‌ها باید فرصت‌هایی برای شرکت در روند داشته باشند. ویژگی نهایی حکمرانی خوب پایبندی به قانون است. در مواردی که حاکمیت خوب چارچوب‌های قانونی به دست آورد، باید منصفانه باشد و به‌طور بی‌طرفانه اجرا شود، به‌ویژه قوانین مربوط به حقوق بشر (جانس، ۲۰۱۸).

ساختارهای نهادی نیز در حال گذار از شیوه سنتی «خود-حکمرانی دانشگاهی» به سمت شیوه‌های جدید «خود-حکمرانی تکامل‌یافته» هستند. این امر اهمیت ارائه سیستم‌های حکمرانی مؤثر در آموزش عالی و افزایش علاقه محققان به نحوه تصمیم‌گیری در آموزش عالی را افزایش داده است (جانس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). رهبری و حکمرانی خوب در دانشگاه نشان داده است که تأثیر عمده‌ای بر ظرفیت بخش آموزش عالی برای موفقیت و ایفای نقش مورد انتظار خود در توسعه و تحقق هدف قرن بیست و یکم (عصر اطلاعات) دارد (گیبس، کنایر و پیسینین، ۲۰۱۹). حکمرانی خوب نقش مهمی در موفقیت مؤسسات آموزش عالی دارد و یک عامل حیاتی در حفظ و بهبود کیفیت و عملکرد است. دانشگاه‌ها نیاز به‌نوعی رهبری روشن‌بینانه، خلاقانه (نوآورانه) و فراگیر دارند که به مهارت‌های ارتباطی خوبی مجهز بوده تا قادر به تغییر پیش‌بینی شده در آن‌ها باشد. در مقابل دانشگاهی با حکمرانی ضعیف، نه آموزش



با کیفیت ارائه می دهد و نه توانایی شکوفایی خواهد داشت. برای داشتن دانشگاه های مؤثر و اثربخش نیاز به رهبری وجود دارد که از خصوصیات برجسته ای برخوردار باشد تا بتواند مشروعیت خود را از سایر ذینفعان به دست آورد (گلمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ بریمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

حاکمیت خوب عامل اصلی در بهبود کیفیت آموزش عالی است. نقش کیفیت در آموزش در راستای ایجاد تعادل میان استقلال و مسئولیت پذیری، به صورت تدریجی و گام و گام پیش زمینه لازم را جهت حضور در دوره های اخیر افزایش داده است (میتزلی و هنارد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). جهان سوم نیازمند حکمرانی خوب مراکز آموزش عالی در راستای پرورش آگاهی، درک متقابل، احترام به فرهنگ ها، زبان ها و مذاهب مختلف شهروندان خود است. تعداد افراد مرتبط با آموزش عالی در سی سال گذشته بسیار افزایش یافته است. این بدان دلیل است که جوامع ضرورت رقابت پذیری، یادگیری مهارت های دقیق و استفاده از تحقیقات را تشخیص داده اند. به همین خاطر آموزش عالی باید به عنوان یک سیستم پویا، در پیوند با مؤسسات، بنگاه ها، نهادهای تحقیقاتی و مؤسسات آموزشی (شامل کلیه مقاطع تحصیلی) عمل کند. (مارگینسون و روآدز، ۲۰۱۴). در سیستم های دولتی آموزش عالی، بدنه اصلی هیأت مدیره دانشگاه که تصمیم گیرندگان کلیدی سیستم هستند، نقش کلیدی در اجرای سیاست های دولت مرکزی دارند (مگالهاس، ریبیرو، سوزا و سانتیاگو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). حرکت از حاکمیت دولت بر مراکز آموزش عالی به سوی حکمرانی آموزش عالی به عنوان یک نهاد قدرتمند در به حرکت درآوردن موتور توسعه کشورهای جهان سوم یک اصل اساسی در تعاریف دانشگاه امروزی است. برای عملکرد بهتر در آموزش عالی، مؤسسات می بایست بین مأموریت دانشگاهی و ظرفیت اجرایی خود تعادل برقرار کنند و دولت باید تعادل بین تنظیم مقررات، قوانین اجتماعی و رفاهی را حفظ کند و آن ها را مکمل بازارها بداند (کرکت، دراگسیک و کهم<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳).

عبدی و پور عزتی (۱۳۹۸) به تبیین مختصات حکمرانی خوب آموزش عالی در بخش دفاع اقدام کرده اند. یافته های آن ها نشان می دهند که طراحی و پیاده سازی الگوی بومی

1. Goleman
2. Bryman
3. Henard and Mitterle
4. Magalhaes, Veiga, Ribeiro, Sousa and Santiago
5. Kretek, Dragsic and Kehm

حکمرانی خوب آموزش، طراحی مجدد ساختار و فراگردهای سازمانی نظام آموزش عالی، اشاعه فرهنگ تحول‌گرا در نظام آموزش عالی، طراحی و پیاده‌سازی نظام جامع ارزشیابی عملکرد اعضای هیأت علمی، مدیریت سرمایه انسانی در آموزش عالی و بازنگری در محتوا و متدولوژی آموزش و پژوهش به‌عنوان مهم‌ترین مضامین مورد نیاز برای اتخاذ یک رویکرد جامع و فراگیر در حکمرانی خوب آموزش عالی در بخش دفاعی شناسایی شده‌اند.

فتح‌الهی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود به تحلیل محتوایی برنامه‌های پنج‌گانه توسعه ایران با توجه به مقوله‌های الگوهای حکمرانی آموزش عالی اقدام کرده‌اند آن‌ها در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که در برنامه اول الگوی دولت‌گرا، در برنامه دوم الگوی دولت‌گرا و بازار محور، در برنامه سوم و چهارم الگوی هومبولتی و در برنامه پنجم مقوله‌ها و زیر مقوله‌های الگوی بازارگرا از کمیت بیشتری بهره‌مند است.

رجایی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «بررسی وضعیت حکمرانی در بخش آموزش از منظر نظام ارتباطی آن در کشورهای جهان»، وضعیت حکمرانی بخش آموزش را از منظر نظام ارتباطی آن در ایران و دیگر کشورهای جهان (زیر نظام‌های بخش آموزش و ارتباط آن با سایر بخش‌ها) بررسی کرده است. بدین منظور از روش تطبیقی بهره برده است و نتایج حاکی از آن بود که در بسیاری از این کشورها، بخش آموزش حکمرانی منسجمی داشت و با برخی دیگر از حوزه‌ها هم‌افزایی نیز داشت؛ درحالی‌که در کشور ما این چنین نیست.

منبعی، سلیمانی، عباس‌زاده و طباطبایی (۱۳۹۷) عوامل مؤثر بر الگوی حکمرانی تربیتی مناسب را در نظام آموزشی با استفاده از نظریه سه‌شاخگی شناسایی کرده‌اند. آن‌ها به این نتیجه دست یافتند که ارتقا نقش بخش خصوص، تقویت مشارکت مردمی به‌منظور تأثیرگذاری بر سیاست‌گذاری و فعال ساختن جامعه مدنی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر حکمرانی تربیتی در نظام آموزشی هستند.

داداش کریمی، میرسپاسی و نجف بیگی (۱۳۹۷). سیر تحول نظریات حکمرانی را در نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها به‌منظور ارتقاء بهره‌روری بررسی کرده‌اند. بدین منظور در این پژوهش مفهوم حکمرانی در نظام آموزش عالی، الگوهای حکمرانی در آموزش عالی، نمونه‌های جهانی حکمرانی دانشگاهی مبتنی بر مدیریت دانش بررسی شده است.

نیدلیچ، بایر، دنالین، لاگر، ریکامن و بورمان<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) وضعیت حکمرانی پایداری را در نظام آموزش عالی ارزیابی کرده و سعی در ایجاد ابزاری مفید برای این امر داشته‌اند. آن‌ها بر وجود مسئولیت‌پذیری مدنی و پایداری در سیاست‌ها، کارکرد، سازمان و فعالیت‌های روزمره دانشگاه تأکید داشتند.

زمان (۲۰۱۶)، در پژوهشی دستورالعمل‌های کیفیت برای حکمرانی خوب آموزش عالی را در سراسر دنیا بررسی کرد. این مطالعه ارتباط تنگاتنگ بین شاخص‌های حاکمیت و اصلاحات آموزش عالی در جهان توسعه یافته و در حال توسعه را تأیید می‌کند. همچنین این مطالعه یک تصویر تجربی درباره رابطه بین شاخص‌های آموزشی و حاکمیتی در هفت منطقه بزرگ جهان را اراده می‌دهد.

اندرز، بایر و ویر<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، با بررسی استقلال سازمانی و کنترل اصلاح آموزش عالی، حوزه عملکرد دانشگاه را بررسی کرد. این مطالعه بر روی مدل اصلی به‌عنوان یک نظریه هنجاری برای اصلاح سیاست انجام شد. آن‌ها همچنین رویکردهای مؤسسات و الگوهای سیاست‌های عمومی و اصلاحات را بررسی کردند.

چو و پالمر<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) دیدگاه‌های ذینفعان را در خصوص سیاست بین‌المللی‌سازی آموزش عالی کره جنوبی مطالعه کردند. طبق این یافته‌ها، ذینفعان درک مثبتی از سیاست بین‌المللی‌سازی دانشگاه‌های کره توسط دولت دارند و بر این باورند که این موضوع سبب افزایش رقابت میان دانشگاه‌ها، به روش کمی شده است. علاوه بر این، ذینفعان معتقدند که دولت می‌بایست هویت آموزش عالی را به‌عنوان یک هویت مستقل از دولت در نظر بگیرد.

برگر، هیودسون و بلانکو رامیرز<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) مدل‌های مدیریت آموزشی مورد استفاده در آموزش عالی پنج استان مالزی را بررسی کردند. یافته‌های این پژوهش به برطرف کردن عدم تعادل اطلاعات موجود برای پژوهش در آموزش عالی کمک شایانی کرده است. علاوه بر این، نتایج این پژوهش برای گسترش سریع و توسعه حکمرانی آموزش عالی در کشورهای جهان سوم از اهمیت زیادی بهره‌مند است.

1. Niedlich, Bauer, Doneliene, Jaeger, Rieckmann, Bormann
2. Enders, Boer and Weyer
3. Cho and Palmer
4. Berger, Hudson and Blanco Ramirez

جونز و هایلر<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، دو طرح مهم رتبه‌بندی بین‌المللی آموزش عالی را مطالعه کردند که تأثیر شگرفی در نئولیبرالی شدن آموزش عالی داشته است. برنامه‌های رتبه‌بندی، تغییر در ژئوپلیتیک و ژئو اقتصاد آموزش عالی را در سطح بین‌المللی برای رشته‌های خاص تحصیلی، به ارمغان آورده است.

با توجه به مطالبی که تا اینجا بیان شد نظام آموزش عالی با توجه به کارکردهای مختلف خود دارای نقش مهمی در توسعه پایدار کشور است، اما در حال حاضر نظام آموزش عالی ایران با بحران‌های متعددی مواجه است. لازمه اصلاح و بهبود این وضعیت و برای دستیابی به حکمرانی مؤثر و کارآمد نیازمند پیروی از اصول اساسی حکمرانی خوب است. پژوهش‌های داخلی بسیار خوب در داخل کشور در خصوص حکمرانی نظام آموزش عالی انجام شده است، اما کم‌تر پژوهشی مؤلفه‌های یک حکمرانی خوب را با توجه به شرایط، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاست‌گذاری کشورمان شناسایی کرده‌اند و بیش‌تر آن‌ها مؤلفه‌های حکمرانی خوب را از پژوهش‌های خارجی به شرایط ایران تعمیم داده‌اند. لذا این پژوهش بر آن است تا با شناسایی، بررسی و مطالعه این اصول و مؤلفه‌های بومی حکمرانی خوب، گامی مؤثر در راستای بهبود حاکمیت نظام آموزش عالی در ایران بردارد.

## روش

پژوهش حاضر از دیدگاه هدف، پژوهشی کاربردی است، از نظر چگونگی گردآوری داده‌ها، در گروه «پژوهش کیفی» طبقه‌بندی می‌شود. مشارکت‌کنندگان بالقوه این پژوهش شامل اعضای هیأت علمی در رشته‌های مدیریت آموزش عالی، مدیریت آموزشی، مدیریت دولتی، علوم اقتصادی معاونین و رؤسای دانشگاه‌های کشور بودند. برای انجام این پژوهش، نیاز به انتخاب افرادی بود که درباره پدیده، آگاه هستند؛ و علاوه بر تمایل، قادر بودند تا جزئیات اطلاعات تجربی خود را درباره پدیده مورد بررسی با مصاحبه‌کننده مطرح کنند. بنابراین، با استفاده از رویکرد هدفمند و استفاده از معیار اشباع نظری ۲۳ نفر (پیوست ۱) به‌عنوان نمونه پژوهش مورد مصاحبه قرار گرفتند. از ابزار مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته برای گردآوری داده‌های کیفی و شناسایی مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران

استفاده شد. برای تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با صاحب نظران، از روش تحلیل محتوا کیفی با کدگذاری نظام مند به کمک نرم افزار Maxqda 12 در شش مرحله اصلی شامل ۱. مرور داده‌ها و مطالعه دقیق آن‌ها، ۲. تدوین راهنمای کدگذاری، ۳. سازمان دهی داده‌ها، ۴. طبقه بندی داده‌ها، ۵. کدگذاری باز، و ۶. کدگذاری محوری استفاده شد. در این پژوهش، برای سنجش روایی پژوهش و اطمینان یابی از کیفیت داده‌ها و تفسیرهای صورت گرفته و ترکیبی از معیارها و راهبردها از قبیل ارائه خلاصه‌ای از سخنان مصاحبه شونده در پایان هر مصاحبه برای اطمینان از درستی مطالب بیان شده، انتخاب مؤلفه‌ها با استفاده از مطالعه مبانی نظری، بازبینی یافته‌های پژوهش از سوی اعضای مشارکت کننده در پژوهش و بازبینی همکاران پژوهشی، گردآوری داده‌ها از افراد گوناگون و استفاده از منابع تخصصی (به هم تئیدگی منابع داده‌ها) و بازبینی مطالب در دو مرحله (در حین و در پایان کار) استفاده شد. همچنین در این پژوهش برای سنجش پایایی از کدگذاری مجدد بهره گرفته شد. سپس نتایج این دو کدگذاری با یکدیگر مقایسه و از روش هولستی<sup>۱</sup> برای محاسبه پایایی استفاده شد که نتایج نشان دهنده ۹۰ درصد توافق دو کدگذاری بود. بنابراین، می توان نتیجه گرفت که نتایج پایا و قابل اعتماد هستند.

$$PAO = 2M / (n1 + n2) = 2(28) / (32 + 30) = 0.90$$

که در آن PAO درصد توافق مشاهده شد (ضریب پایایی)، M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، n1 تعداد واحدهای کد گذاشته در مرحله اول و n2 تعداد واحدهای کدگذاری در مرحله دوم است.

### تجزیه و تحلیل داده

در نتیجه کدگذاری و حذف داده‌های تکراری و تلخیص نهایی داده‌ها ۳۰ مقوله حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران شناسایی و استخراج شد و سپس مقوله‌هایی که به طور هدفمند بیان کننده یک مقوله کلی تر بودند، زیرمجموعه هم قرار گرفته و نام گذاری شدند. در نهایت سه مقوله اصلی که بیان کننده مؤلفه‌های اصلی حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران بودند، شناسایی و استخراج شدند (شکل ۱ و جدول ۱)

#### 1. Holesti



جدول ۱: مؤلفه‌های اصلی و زیر مؤلفه‌های حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی

مؤلفه‌های اصلی	زیر مؤلفه‌ها	تعداد تکرار هر کد	نمونه نقل قول
مدیریت و رهبری خوب	استقلال دانشگاه‌ها و مجزا بودن مدیریت نظام آموزش عالی از حاکمیت	۲۳	"تا زمانی که دانشگاه تحت سلطه قدرت و نفوذ سیاست‌گذاران کلان کشور باشد، هیچ اختیاری برای تصمیم‌گیری درباره سرنوشت خود را نخواهد داشت."
	پایدارسازی و تنوع‌بخشی به منابع مالی	۲۰	"از الزامات اساسی برای حفظ بقا و سپس توسعه همه‌جانبه در نظام آموزش عالی، تزریق منابع مالی از بخش‌های مختلف دولتی و خصوصی است."
	فراهم‌سازی زمینه عدالت، برابری و تنوع در برنامه‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های دانشگاه‌ها و نظام آموزش عالی	۱۸	"دانشگاه برای دستیابی به یک حاکمیت اثربخش و کارآمد نیازمند بسترسازی در برنامه‌ها و خط‌مشی‌های خود است که البته این مهم بدون در نظر گرفتن موضوعاتی چون عدالت آموزشی و تنوع‌بخشی به برنامه‌ها حاصل نخواهد شد."
	مشارکت کلیه ذینفعان نظام آموزش عالی در مدیریت تصمیم‌گیری‌ها	۱۵	"متأسفانه تصمیم‌گیری‌های سرنوشت‌ساز و مهم در خصوص نظام آموزش عالی، بدون حضور و رأی تمامی ذینفعان آن صورت می‌گیرد."
	حاکمیت قانون در ساختار نهادی- اداری	۸	"به‌رغم وجود قوانین سخت و سخت در بخش‌های مختلف سیستم آموزش عالی، در عمل شاهد رفتارهای ناقض آن هستیم و روح قوانین در واقعیت عملکرد سیستم جریان ندارد."
	تعامل با نهادهای بین‌المللی	۵	"بخش بین‌الملل دانشگاه‌ها، تنها ویتربینی از عکس‌ها و تفاهم‌نامه‌های حاصل از کنفرانس‌هاست، بدون هیچ برنامه‌ریزی صحیح و بلندمدتی برای تعاملات درازمدت با مؤسسات و دانشگاه‌های خارج از کشور"
	تعامل با نهادهای ملی- محلی	۱۷	"مشارکت و روحیه انجام کار تیمی از درون آغاز می‌شود. تا زمانی که دانشگاه‌های داخل کشور برنامه مدون و پایداری برای تعامل و مشارکت با یکدیگر و سایر ارگان‌های دخیل در توسعه کشور، در راستای تولید علم و دانش موردنیاز نداشته باشند، امیدی به شکل-گیری نظام آموزش عالی اثربخش نیست!"
	یکپارچه‌سازی نهاد آموزش عالی	۶	"در سایر نقاط جهان تنها یک سیستم نظارتی برای نظام آموزش عالی وجود دارد. اما ما در ایران تصدی امور مربوط به حوزه‌های آموزش عمومی، آموزش عالی و آموزش پزشکی هریک به یک وزارتخانه واگذار شده است بهتر است که یک سیستم حکمرانی یکپارچه داشته باشیم"



مؤلفه های اصلی	زیر مؤلفه ها	تعداد تکرار هر کد	نمونه نقل قول
	ثبات مدیریتی در نظام آموزش عالی	۲۱	"بیشترین آسیب به بدنه نظام آموزش عالی کشور به علت رفتارها و تصمیمات سلیقه ای مدیران است که متأسفانه فواصل کوتاه در تغییر مدیران، موجب هرج و مرج در رفتارهای سیستم می شود."
	تعریف اهداف کمی و کیفی مشخص	۱۱	"یکی از مهم ترین الزامات در اصلاح زیرساخت های نظام آموزش عالی، تعیین و تعریف شفاف اهداف آن است. مشخص کردن جداگانه اهداف کمی و کیفی و اهمیت دادن متوازن به هر دو نوع هدف می تواند از اغراق در رسیدن به اهداف کمی جلوگیری نماید!"
	بهره گیری از رویکردهای عدم تمرکز	۹	"از آسیب های جدی که آموزش عالی کشور با آن دست به گریبان است، تمرکزگرایی است و مادامی که قدرت متمرکز و تصمیمات از بالا به پایین است، نمی توان سرنوشت دیگری برای دانشگاه های کشور متصور بود."
ارزیابی مستمر و اثربخش (عملکرد دانشگاه، امور مالی و انتصابات دانشگاهی)	بازبینی منظم استانداردهای ارزیابی در نظام آموزش عالی	۲۱	"شاخص ها و استانداردهای موجود در ارزیابی های درونی و بیرونی دانشگاه ها به فراخور تغییر در انتظارات از بخش های مختلف سیستم آموزش عالی، می بایست مورد بازنگری قرار گیرند."
	گزینش شایسته سالارانه	۱۵	"انتخاب افراد چه در بخش استخدام عضو هیأت علمی و چه سایر بخش ها اعم از رؤسا، معاونین و کارمندان می بایست بر مبنای میزان تخصص و مهارت ها آن باشد نه بر اساس سایر موضوعات!"
	حسابرسی منظم مالی	۱۴	"لازم در بحث امور مالی دانشگاه حساسیت های جدی اعمال شود. افراد مسئول می بایست پاسخگو بوده و گزارش های مالی دقیق و بدون هیچ گونه دست کاری را در اختیار مقامات ذی ربط قرار دهند."
	ارتباط دادن پیامدهای نظام آموزش عالی و بودجه	۲۳	"گزارش دقیق از میزان بودجه مصرفی در هر بخش از نظام آموزش عالی و خروجی آن در شفاف سازی موضوعات مالی مربوط به سیستم آموزش عالی و دولت، امری مهم و خطیر است. باید به طور دقیق مشخص گردد که چه میزان بودجه خرج شده و چه دستاوردی به دنبال داشته است."
	توجه به برنامه های تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی	۲۲	"کیفیت در آموزش عالی حالت ویژه ای از نظام است که نتیجه یک سلسله اقدامات و عملیات مشخص است بنابراین ما همیشه به سیستمی برای ارزیابی مداوم و استفاده از نتایج آن ها برای بهبود و ارتقاء کیفیت آموزش عالی استفاده نماییم"
	انتشار منظم نتایج ارزیابی	۲۰	"یکی از مهم ترین گزارش های از خروجی و نتایج در

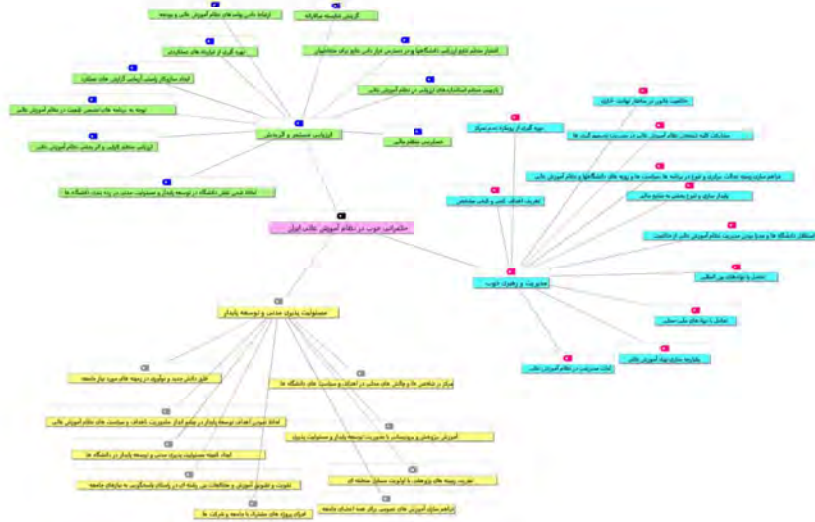
مؤلفه‌های اصلی	زیر مؤلفه‌ها	تعداد تکرار هر کد	نمونه نقل قول
	دانشگاه‌ها و در دسترس قرار دادن نتایج برای متقاضیان		سیستم آموزش عالی، گزارش ارزیابان داخلی و خارجی است. در دسترس بودن این گزارش‌های برای مقامات ذی‌ربط و متقاضیان آن، در راستای ارائه پیشنهادات لازم جهت اصلاح و بهبود برنامه‌های آتی، بسیار حائز اهمیت است."
	بهره‌گیری از قراردادهای عملکردی	۳	"نظام آموزش عالی می‌تواند برای بهبود اثربخشی و کارایی خود از قراردادهایی استفاده کند که با بازار کار و صنعت می‌بندد و نیروی کار، دانش، مهارت و تکنولوژی مورد نیاز آن‌ها را تولید می‌کند. و بر اساس موفقیت در این قراردادها ارزیابی می‌شود"
	ایجاد سازوکار راستی آزمایی گزارش‌های عملکرد	۱۳	"برای روشن شدن صحت و سقم گزارشات از عملکرد سیستم و افراد آن، لازم است تمهیداتی در نظر گرفته شود تا امکان راستی آزمایی گزارشات فراهم گردد."
	لحاظ شدن نقش دانشگاه در توسعه پایدار و مسئولیت مدنی در رتبه‌بندی دانشگاه‌ها	۶	"متأسفانه در شاخص‌های موجود برای رتبه‌بندی دانشگاه‌های کشور هیچ‌گونه اشاره‌ای به فعالیت‌های دانشگاه در ارتباط با نقش و مسئولیت اجتماعی این سیستم بزرگ در ارتباط با توسعه کشور در بخش‌های مختلف اعم از فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی نشده است!"
	ارزیابی منظم کارایی و اثربخشی نظام آموزش عالی	۲۳	"صرف اکتفا به چند گزارش از ارزیابی دانشگاه، نمی‌تواند مبنای درستی برای قضاوت در خصوص عملکرد دانشگاه باشد، بلکه ضروری است سازوکاری فراهم گردد تا این ارزیابی‌ها به‌طور منظم و مداوم صورت گیرد."
	ایجاد کمیته مسئولیت‌پذیری مدنی و توسعه پایدار در دانشگاه‌ها	۱۴	"در حال حاضر نظام آموزش عالی نسبت به جامعه خود مسئولیت دارد، باید نیازهای جامعه را برطرف نماید و زمینه توسعه پایدار آن را فراهم آورد وگرنه تولید مقالات و آموزش‌های غیرکاربردی هیچ ارزشی ندارد ایجاد کمیته و یا کارگروه ارتباط با جامعه، بازار کار، صنعت و ... می‌تواند کمک کند که دانشگاه بخشی از جامعه شود"
	تعریف زمینه‌های پژوهشی با اولویت مسائل منطقی	۲۰	"لازم است در بخش تحصیلات تکمیلی دانشگاه‌ها، کمیته‌ای تعریف شود که وظیفه آن شناسایی موضوعات و مسائل مهم محلی، منطقه‌ای و کشوری باشد و سپس به فراخور آن در هر گروه آموزشی به تناسب موضوعات و مسائل و اولویت اهمیت آن‌ها، عناوین پایان‌نامه و رساله تعریف شود."





مؤلفه های اصلی	زیر مؤلفه ها	تعداد تکرار هر کد	نمونه نقل قول
مسئولیت پذیری مدنی و توسعه پایدار	تقویت و تشویق آموزش و مطالعات بین رشته ای در راستای پاسخگویی به نیازهای جامعه	۱۹	"هر کشوری برای خود نیازها و ضرورت هایی دارد که برخاسته از ویژگی های سیاسی، اجتماعی، جغرافیایی، اقتصادی و غیره است. دانشگاه به عنوان مغز متفکر جامعه مسئول پاسخگویی به این نیازها و فراهم کردن زیرساخت های لازم در برخورد با چالش ها و مسائل مختلف جامعه است. لذا ضروری است گاهی در صورت نیاز آموزش های بین رشته ای برای پاسخ به برخی نیازهای جامعه تعریف شوند."
	اجرای پروژه های مشترک با جامعه و شرکت ها	۱۸	"دانشگاه ها باید علاوه بر فعالیت های آموزشی امان مشارکت در پروژه های عمرانی، فرهنگی و اجتماعی کشور را داشته باشند و به عنوان مراکز تولید علم به صورت فعال در پروژه های توسعه ای کشور به مسئولین و دست اندرکاران مشاوره علمی و تخصصی بدهند."
	فراهم سازی آموزش های عمومی برای همه اعضای جامعه در زمینه های مورد نیاز جامعه	۱۷	"می بایست درهای دانشگاه به روی آحاد جامعه باز باشد. این مهم از طریق برگزاری نمایشگاه ها، کنفرانس ها، جشنواره ها و غیره امکان پذیر است. حضور عموم مردم از اقلیتار مختلف در فضای دانشگاه و امکان استفاده از آموزش های عمومی، در راستای تقویت حاکمیت دانشگاه در غرض جامعه بسیار مؤثر و حیاتی است."
	خلق دانش جدید و نوآوری در زمینه های مورد نیاز جامعه	۱۰	"دانشگاه محل ظهور علم و دانش است. علم و دانشی که ضمن حفظ ارزش های علمی، پاسخگویی نیازهای مردم جامعه خود و مردم جهان است. نباید این نکته مهم که دانشگاه کلید تمامی قفل های بسته و راه حل مشکلات جامعه است. از ذهن آحاد جامعه پاک شود!"
	تمرکز بر شاخص ها و چالش های محلی در اهداف و سیاست های دانشگاه ها و نظام آموزش عالی	۱۹	"دانشگاه های کشور به خصوص دانشگاه های سطح سوم و چهارم که رسالت منطقه ای و محلی دارند، کمک و رفع نیازهای علمی و تخصصی جامعه محلی، باید اولویت و هدف آن ها باشد. اگر مشکلی در سطح استان محل حضور دانشگاه است پیدا کرده راه حل آن باید اولویت آن دانشگاه باشد."
	لحاظ نمودن اهداف توسعه پایدار در چشم انداز، مأموریت، اهداف و سیاست های نظام آموزش عالی	۲۰	"در حال حاضر چندین سند و برنامه توسعه داریم که برای هدایت کشور به سمت توسعه یافتگی تهیه شده اند، دانشگاه ها و مراکز علمی باید متناسب با این برنامه ها، اهداف خود را تغییر داده و سعی در

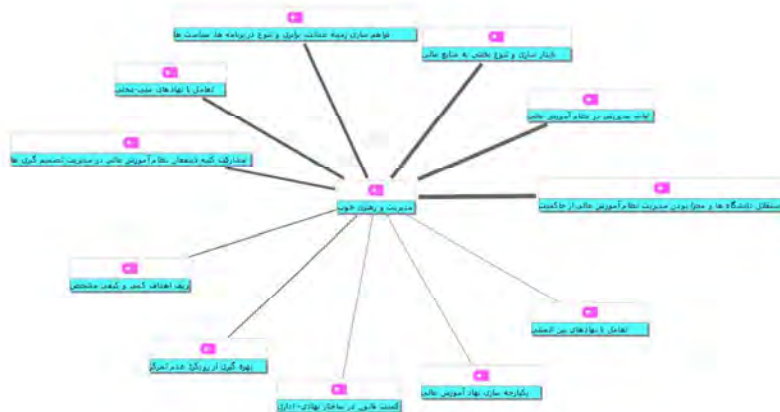
مؤلفه‌های اصلی	زیر مؤلفه‌ها	تعداد تکرار هر کد	نمونه نقل قول
			بهبود روند توسعه کشور نمایند. رشد علمی با مقالاتی که کمکی به پیشرفت کشور نمی‌کند ارزشی ندارد"
	آموزش، پژوهش و برون‌رسانی بسا محوریت توسعه پایدار و مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۲۱	"کارکردهای نظام آموزش عالی باید در جهت توسعه پایدار کشور تغییر نمایند، آموزش‌ها باید در جهت پرورش فراگیرانی با صلاحیت‌های مورد نیاز کشور برای توسعه باشند، پژوهش‌ها باید در جهت رفع نیازهای پایداری، مانند ریز گرد ها، دریاچه ارومیه و بیکاری، فقر و تحریم‌ها باشد"



شکل ۱: مؤلفه‌های حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران استخراج شده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته

**مدیریت و رهبری خوب:** دانشگاه امروز بیش از پیش در کانون مباحثات دامنه‌دار بین‌المللی و اجتماعی قرار گرفته است و موضوع این مباحث نیازمند مدیریت و رهبری مؤثر است. علاوه بر این، دانشگاه‌ها و نظام آموزش عالی درگیر مباحث مربوط به کیفیت و نوسازی هستند، و برای بقای خود راهی جز افزایش کیفیت و در عین حال کاهش هزینه‌ها ندارند و این نیازمند مدیریت و رهبری بسیار اثربخش و خوب است. در میان مؤلفه‌های شناسایی شده برای مدیریت و رهبری خوب، زیر مؤلفه‌های، استقلال دانشگاه‌ها و مجرا بودن مدیریت نظام

آموزش عالی از حاکمیت، پایداری و تنوع بخشی به منابع مالی و ثبات مدیریتی در نظام آموزش عالی بیشترین ارجاع را در میان صاحب نظران مورد مطالعه به خود اختصاص دادند.



شکل ۲: زیرمؤلفه های مدیریت و رهبری خوب (قطر خطوط نشان دهنده میزان ارجاع است)

ارزیابی مستمر و اثربخش (عملکرد دانشگاه، امور مالی و انتصابات دانشگاهی): بدون شناخت کلی از رویدادهای گذشته تحولات آموزشی، اصلاح و تغییر مستمری وجود نخواهد داشت و بدون ارزیابی عملکرد بر اساس مؤلفه ها و شاخصه های کلیدی، اصلاح و تغییر مداومی در مسیر توسعه و ارتقاء کیفیت دانشگاه ها رخ نخواهد داد. نظام ارزیابی عملکرد مناسب می تواند شایستگی ها را در جهت توسعه یک سازمان به صورت مناسب به کار گیرد. عدم توجه به اجرای این نظام می تواند لطمات جبران ناپذیری به حوزه های مختلف عملکردی و توسعه ای یک سازمان وارد کند. از طرفی دیگر انتصاب شایسته سالارانه در هر سازمانی زمینه ساز پیشرفت در آن سازمان و افزایش انگیزه و پویایی در میان نیروی انسانی فعال در آن نهاد می شود. بنابراین، یکی از مؤلفه های اساسی حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی، توجه مستمر به ارزیابی است. زیر مؤلفه های ارزیابی منظم کارایی و اثربخشی نظام آموزش عالی، ارتباط دادن پیامدهای نظام آموزش عالی و بودجه و نیز توجه به برنامه های تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی بیشترین ارجاع را در میان صاحب نظران مورد مطالعه به خود اختصاص دادند.



شکل ۳: زیرمؤلفه‌های ارزیابی مستمر و اثربخش (عملکرد دانشگاه، امور مالی و انتصابات دانشگاهی)، (قطر خطوط نشان دهنده میزان ارجاع است)

مسئولیت پذیری مدنی و توسعه پایدار: در سده اخیر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به عنوان یک سازمان در توسعه ملی نقش مهمی داشته‌اند. به همین اندازه مسئولیت اجتماعی دانشگاه در چند دهه اخیر با توجه به رشد تعداد دانشجویان و همگانی شدن آن و بالا رفتن انتظار دانشگاه در قبال جامعه، مورد توجه برنامه‌ریزان آموزشی در کشورهای مختلف قرار گرفته و نظام آموزش عالی بسیاری از کشورها یکسری از فعالیت‌ها و برنامه‌های شغلی و حرفه‌ای را در اجتماع دانشگاهی گسترش داده‌اند.

از طرفی دیگر در پاسخ به نارسایی‌ها و مشکلات ناشی از مفاهیم مرسوم توسعه در سطح جهانی، مفهوم توسعه پایدار برای اولین بار در گزارش کمیسیون جهانی محیط زیست با عنوان «آینده مشترک ما» مطرح شد (UN, 1992) که در سال 1987 سازمان ملل متحد آن را منتشر کرد. این مفهوم دارای سه رکن اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی است. شرط لازم برای توسعه متوازن، پایدار و همه‌جانبه یک جامعه توسعه متوازن و پایدار نظام دانایی به‌طور عام و نظام‌های آموزش عالی، تحقیقات، و فناوری به‌طور خاص است. آموزش عالی یکی از نهادهای اجتماعی است که نقشی بی‌نظیری در تغییرات فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی دارد. دانشگاه فکر تولید می‌کند و اندیشه‌ها را نقد و اصلاح می‌کند و با تأمین نیروی انسانی کافی و

متخصص توسعه و تکامل جامعه را طراحی می‌کند. دانشگاه و آموزش عالی در ایجاد و گسترش قابلیت‌ها و ظرفیت‌های سه عنصر محوری و کلیدی، یعنی «مردم»، «حکومت»، و «جامعه مدنی» نقشی اساسی ایفا می‌کند.

بنابراین، در این پژوهش یکی از مؤلفه‌های حکمرانی خوب که از نظرات صاحب‌نظران استخراج شد، مؤلفه مسئولیت‌پذیری مدنی و توسعه پایدار بود که از میان زیر مؤلفه‌های این مؤلفه اصلی، آموزش، پژوهش و برون‌رسانی با محوریت توسعه پایدار و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، لحاظ کردن اهداف توسعه پایدار در چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و سیاست‌های نظام آموزش عالی و تعریف زمینه‌های پژوهشی با اولویت مسائل منطقه‌ای بیشترین ارجاع را به خود اختصاص دادند.



شکل ۴: زیرمؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری مدنی و توسعه پایدار (قطر خطوط نشان‌دهنده میزان ارجاع است)

## بحث و نتیجه‌گیری

در راستای تقاضا برای نظام آموزش عالی و دانشگاه‌های کارا تر، سیاست‌گذاران آموزشی، به طراحی و توسعه الگوهای حکمرانی و اغلب تحول‌یابنده‌ای از آموزش عالی مبادرت ورزیده‌اند. بنابراین، ما در این پژوهش به دنبال شناسایی مؤلفه‌های بومی و سازگار با شرایط کشور برای حکمرانی خود در نظام آموزش عالی بودیم. یافته پژوهش نشان داده اکثر افراد

مورد مطالعه مرد (۸۲ درصد) بودند. نتایج حاصل از تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌های انجام شده نشان داد که حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران شامل ۳۰ مؤلفه فرعی (کد) و ۳ مؤلفه اصلی (مدیریت و رهبری خوب، ارزیابی مستمر و اثربخش و مسئولیت‌پذیری مدنی و توسعه پایدار) است.

مؤلفه مدیریت و رهبری خوب دارای ۱۱ مفهوم/ کد، استقلال دانشگاه‌ها و مجزا بودن مدیریت نظام آموزش عالی از حاکمیت، پایدارسازی و تنوع‌بخشی به منابع مالی، فراهم‌سازی زمینه عدالت، برابری و تنوع در برنامه‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های دانشگاه‌ها و نظام آموزش عالی، مشارکت کلیه ذینفعان نظام آموزش عالی در مدیریت تصمیم‌گیری‌ها، حاکمیت قانون در ساختار نهادی- اداری، تعامل با نهادهای بین‌المللی، تعامل با نهادهای ملی- محلی، یکپارچه‌سازی نهاد آموزش عالی، ثبات مدیریتی در نظام آموزش عالی، تعریف اهداف کمی و کیفی مشخص و بهره‌گیری از رویکرد عدم تمرکز است. یافته‌های برنز (۲۰۰۷) و سلمی (۲۰۱۱) در خصوص، احترام به استقلال نهادهای علمی و اثر بخشی مدیریت با نتایج این پژوهش مشابهت دارد. همچنین کارنگی و توی (۲۰۱۰) بر حکمرانی کسب و کار یا مالی و حکمرانی اداری تأکید داشتند که می‌توان بیان داشت که با برخی مؤلفه‌های این بخش از پژوهش از جمله، پایدارسازی و تنوع‌بخشی به منابع مالی، فراهم‌سازی زمینه عدالت، حاکمیت قانون در ساختار نهادی- اداری و ثبات مدیریتی در نظام آموزش عالی تا حدودی مطابقت دارد. قوچانی و رضایی (۱۳۹۳) شاخص‌های، « تمرکز بر روی استعدادها و منابع مالی کافی» را مطرح کرده‌اند که تا حدودی با برخی مفاهیم استخراج شده در این پژوهش مشابه است.

از میان زیر مؤلفه‌های مربوط به مؤلفه مدیریت و رهبری خوب، زیر مؤلفه استقلال دانشگاه‌ها و مجزا بودن مدیریت نظام آموزش عالی از حاکمیت بیشترین تعداد تکرار را در میان خبرگان مورد مطالعه به خود اختصاص داد. استقلال دانشگاه‌ها و احترام به حقوق دانشمندان در خصوص تحقیقات، تدریس و انتشار بدون کنترل و محدودیت یافته‌هایشان از سوی مؤسساتی که بخشی از ذینفعان اصلی این فعالیت‌ها هستند، از عناصر مهم حاکمیت خوب است. استقلال دانشگاهی نه تنها کیفیت دانشگاه‌ها به‌عنوان مؤسسات آموزش عالی را ارتقاء می‌دهد، بلکه کیفیت آموزشی را که ارائه می‌دهد نیز بالا می‌برد. از سوی دیگر عدم استقلال دانشگاهی، دانشگاه‌ها را از انجام یکی از وظایف اصلی خود مختل می‌کند که همان



ایفای نقش کاتالیزور و مأمونی برای ایده‌های جدید است. از آنجا که بسیاری از کشورها به سرکوب یا محدود کردن استقلال دانشگاهی ادامه می‌دهند، حتی آنجا که در اصل استقلال دانشگاهی پذیرفته شده است، به نظر می‌رسد محدودیتی وجود دارد که نمی‌توان آن را تحمل کرد. این امر باعث می‌شود که دانشگاهیان از تبلیغ آنچه که ایده‌های غیرمعارف تلقی می‌شوند، از ترس عواقبی که شامل مجازات توسط دولت می‌شود، بیم و پروا داشته باشند. راهکار برون رفت از چنین فضای آکنده از بیم و ترس، رهبری و مدیریت اثربخش است که می‌تواند با تکیه بر استراتژی‌های پویا و انعطاف‌پذیر و همچنین بهره‌گیری از رویکرد عدم تمرکز، استقلال دانشگاه‌ها و مجزا بودن مدیریت نظام آموزش عالی از حاکمیت، پایدارسازی و تنوع‌بخشی به منابع مالی، فراهم‌سازی زمینه عدالت، برابری و تنوع در برنامه‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های دانشگاه‌ها و نظام آموزش عالی، مشارکت کلیه ذینفعان نظام آموزش عالی در مدیریت تصمیم‌گیری‌ها، و مهم‌تر از همه یکپارچه‌سازی نهاد آموزش عالی و ثبات مدیریتی در نظام آموزش عالی را در سایه حکمرانی خوب برای جامعه دانشگاهی و مدنی به ارمغان آورد.

یکی دیگر از چالش‌های اساسی دانشگاه‌ها در نبود حکمرانی دانشگاهی، ضعف دانشگاه‌ها در افزایش کارایی است. برای افزایش کارایی آموزش عالی، به یک سیستم شایسته محور کاملاً تعریف شده برای انتخاب و ارتقاء اساتید، مدیران و دانشجویان نیاز است. فقدان حضور یک سیستم ارزیابی و انتخاب شایسته سالارانه در دانشگاه زمینه گسترش فضای قدرت نمایی ایدئولوژیکی، متعصبانه و دخالت سلائق شخصی در تصمیمات مهم مبتنی بر ارزیابی‌ها را بشدت فراهم می‌کند. راهکار رویارویی با چنین معضلاتی در سیستم آموزش عالی، بازبینی منظم استانداردهای ارزیابی عملکرد افراد (دانشجویان، اساتید، مدیران و کارکنان)، دانشکده (گروه‌های آموزشی) و سازمان (دانشگاه)، گزینش شایسته سالارانه، حسابرسی منظم مالی، توجه به برنامه‌های تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی، انتشار منظم نتایج ارزیابی دانشگاه‌ها و در دسترس قرار دادن نتایج برای متقاضیان، ایجاد سازوکار راستی آزمایی گزارش‌های عملکرد و نهایتاً ارزیابی منظم کارایی و اثربخشی نظام آموزش عالی است که این همه تنها با استقرار یک حکمرانی خوب دانشگاهی قابل تحقق خواهد بود. بنابراین، مؤلفه ارزیابی مستمر و اثربخش، با ۱۰ زیر مؤلفه یا کد، بازبینی منظم استانداردهای ارزیابی در نظام آموزش عالی، گزینش شایسته سالارانه، حسابرسی منظم مالی، ارتباط دادن پیامدهای نظام آموزش عالی و

بودجه، توجه به برنامه‌های تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی، انتشار منظم نتایج ارزیابی دانشگاه‌ها و در دسترس قرار دادن نتایج برای متقاضیان، بهره‌گیری از قراردادهای عملکردی، ایجاد سازوکار راستی‌آزمایی گزارش‌های عملکرد، لحاظ شدن نقش دانشگاه در توسعه پایدار و مسئولیت مدنی در رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و ارزیابی منظم کارایی و اثربخشی نظام آموزش عالی به عنوان زیر مؤلفه‌های حکمرانی نظام آموزش عالی از مصاحبه با خبرگان استخراج شد. از این میان زیر مؤلفه ارزیابی منظم کارایی و اثربخشی نظام آموزش عالی بیش‌ترین میزان ارجاع را به خود اختصاص می‌دهد که می‌تواند نشان‌دهنده اهمیت این موضوع باشد. این نتایج با شاخص‌های جذب و نگهداری بهترین کارکنان و سنجش خوب از پژوهش آلباخ (۲۰۰۳)، ارزیابی عملکرد از پژوهش (باری و گودگیور، ۲۰۱۸)، ارزیابی و گزارش‌دهی پایداری در نظام آموزش عالی از پژوهش (نیدیچ و همکاران، ۲۰۲۰) همسو است.

با تغییر پارادایم توسعه از توسعه اقتصادی به توسعه پایدار، نقش و کارکرد نظام آموزش عالی نیز دچار تحولات اساسی شده است. نظام آموزش عالی در چارچوب پارادایم توسعه اقتصادی نهادی است که با تبعیت از رویکرد بازار و عقلانیت ابزاری (که مناسب جوامع سرمایه‌داری است) در تلاش برای تربیت نیروی انسانی ماهر برای اشتغال در اقتصاد سرمایه‌داری، تجاری‌سازی دانش و خلق ثروت از دانش است. اما آموزش عالی در چارچوب پارادایم توسعه پایدار نهادی است که با تبعیت از عقلانیت جوهری در قبال جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، دارای مسئولیت اجتماعی است و درصدد تحقق ارزش‌های اقتصادی (کاهش بیکاری، افزایش رفاه، کاهش فاصله طبقاتی، از میان برداشتن فقر و ...) اجتماعی (عدالت، اجتماعی، دموکراسی، رفع تبعیض و ...) و زیست‌محیطی (مصرف مسئولانه انرژی‌های تجدیدناپذیر، حفاظت از لایه ازن، حفظ تنوع زیستی و جلوگیری از تغییرات اقلیمی) برای نسل‌های کنونی و آتی است. این مهم در سایه ایجاد کمیته مسئولیت‌پذیری مدنی و توسعه پایدار در دانشگاه‌ها، تمرکز بر شاخص‌ها و چالش‌های محلی در اهداف و سیاست‌های دانشگاه‌ها و نظام آموزش عالی، لحاظ کردن اهداف توسعه پایدار در چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و سیاست‌های نظام آموزش عالی، آموزش، پژوهش و برون‌رسانی با محوریت توسعه پایدار و مسئولیت‌پذیری اجتماعی امکان‌پذیر خواهد بود. از این هدف نهایی یک سیستم حکمرانی





خوب برای نظام آموزش عالی باید کمک به توسعه پایدار کشور باشد. بنابراین، بر اساس نظر خبرگان مورد مصاحبه مؤلفه مسئولیت‌پذیری مدنی و توسعه پایدار یکی دیگر از مؤلفه‌های نظام آموزش عالی در نظر گرفته شد؛ این مؤلفه دارای ۹ زیر مؤلفه است که زیر مؤلفه آموزش، پژوهش و برون‌رسانی با محوریت توسعه پایدار و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بیشترین تأکید خبرگان مورد مصاحبه را به خود اختصاص داد. این بخش از نتایج با برخی از یافته‌های لوزانو<sup>۱</sup> و همکاران ۲۰۱۵ و نیدیچ و همکاران، ۲۰۲۰ همسو است.

نظام آموزش عالی ایران در راستای استقرار یک سیستم حکمرانی اثربخش و کارآمد نیازمند بازآفرینی و بازنگری در ساختارهای آموزشی، پژوهشی و اداری است. برای تحقق این امر لازم است سیاست‌گذاران امر آموزش در کشور، به ویژه در بخش آموزش عالی در خصوص نقش‌ها و کارکردهای آن‌ها تجدید نظر کرده و با توجه به ماهیت نو ظهور نظام آموزش عالی در جهان، که همانا مسئولیت اجتماعی این نهاد در راستای تحقق ارزش‌های اقتصادی (کاهش بیکاری، افزایش رفاه، کاهش فاصله طبقاتی، از میان برداشتن فقر و ...) اجتماعی (عدالت، اجتماعی، دموکراسی، رفع تبعیض و ...) و زیست‌محیطی (مصرف مسئولانه انرژی‌های تجدیدناپذیر، حفاظت از لایه ازن، حفظ تنوع زیستی و جلوگیری از تغییرات اقلیمی) برای نسل‌های کنونی و آتی است، اقدامات علمی و عملی با پیگیری‌های مداوم به عمل آورند. با توجه به یافته‌های این پژوهش شاخص‌های حاکمیت مانند مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، ثبات سیاسی، کاهش دخالت‌های دولت در تعیین سرنوشت دانشگاه‌ها، کیفیت نظارتی، حاکمیت قانون و کنترل فساد، همه به تدوین سیاست‌های آموزش عالی و شکل‌گیری روابط مستحکم بین دانشگاه و جامعه را توسعه خواهند داد. اهداف سیاست‌گذاران باید اطمینان از موفقیت علمی، ایجاد فرصت‌های جدید و قرار دادن بخش‌های تدریس، تحقیق و موضوعات اقتصادی و اجتماعی در یک خط را تضمین کنند. به طور کلی، دولت و مقامات زیربط می‌بایست برای اختصاص بودجه بیشتر برای مؤسسات تحقیق و توسعه تلاش‌های مؤثری را صورت دهند. توصیه ما برای استقرار حاکمیت مطلوب نظام آموزش عالی در کشور، افزایش توان مالی و استقلال تصمیم‌گیری در بخش‌های آموزش عالی است تا بتوانند اصلاحات معناداری در سیاست‌ها اعمال کنند، چرا که توسعه پایدار یک کشور در گرو حاکمیت مطلوب



نظام آموزش عالی بر سایر بخش‌های جامعه است.

پژوهش حاضر در مرحله جمع‌آوری داده‌ها در بخش مصاحبه با نخبگان و دست‌اندرکاران نظام آموزش عالی، با ظهور ویروس کووید ۱۹ دچار برخی چالش‌ها گشت که این امر در روند مصاحبه با برخی از افراد مد نظر، محدودیت‌هایی را ایجاد کرد.

### منابع

- امیری فرح آبادی، جعفر، ابوالقاسمی، محمود و قهرمانی، محمد (۱۳۹۵). آسیب شناسی فرایند سیاست پژوهی در نظام آموزش عالی ایران، مطالعه‌ای کیفی، فصلنامه مطالعات میان رشته ای در علوم انسانی، ۸(۴)، ۱۷۱-۱۳۹.
- داداش کریمی، یحیی، میرسپاسی، ناصر و نجف بیگی، رضا (۱۳۹۷). بررسی سیر تحول نظریات حکمرانی در نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها جهت ارتقاء بهره‌وری، نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۴(۱)، ۲۶-۱.
- رجائی، امیر (۱۳۹۶). بررسی وضعیت حکمرانی در بخش آموزش از منظر نظام ارتباطی آن در کشورهای جهان، سیاست نامه علم و فناوری، ۷(۴)، ۳۴-۲۵.
- سلیمی، قاسم، محمدی، مهدی و نثار، زینب (۱۳۹۶). واکاوی تجارب اعضای هیأت علمی در ارتباط با شایستگی‌ها و پویایی‌های تدریس و پژوهش در فرآیند بین‌المللی‌شدن آموزش عالی: پژوهشی کیفی، تدریس پژوهی، ۵(۲)، ۱۳۳-۱۰۹.
- عبدی، بهنام و پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۸). تبیین مختصات حکمرانی خوب آموزش عالی در بخش دفاع، فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی، ۶(۱)، ۱-۱۱.
- فتح الهی، احمد، یمنی دوزی سرخابی، محمد، صباغیان، زهرا، فراستخواه، مقصود و قاضی طباطبایی، محمود (۱۳۹۳). تحلیل محتوایی برنامه‌های پنج‌گانه توسعه ایران با توجه به مقوله‌های الگوهای حکمرانی آموزش عالی، آموزش عالی ایران، ۶(۴)، ۸۲-۴۷.

- Abramo, G., Cicero, T., Dangelo, C.A. (2013). The impact of unproductive and top researchers on overall university research performance. *J. Inf.* 7 (1), 166-175.
- Abdi, B., Pourezat, A. (2019). Explaining the coordinates of good cooperation in higher education in the defense sector, *Scientific Quarterly of Marine Science Education*, 6 (1), 11-1. (Text in Persian).
- Amiri Farahabadi, J., Abolghasemi, M., Ghahramani, M. (2015). Pathology of Policy Research Process in Iranian Higher Education System, Qualitative Studies, *Journal of Interdisciplinary Studies in Humanities*, 8 (4), 171-139. (Text



- in Persian)
- Baker, S. (2013). *Environmental Governance and EU Enlargement: Developments in New Member States, the Western Balkans and the Near Neighbors*. in I. Gladman, ed. Central and South Eastern Europe, (London: Routledge).
- Barry D., Goedegebuure L. (2018) *Good Governance and Higher Education*. In: Teixeira P., Shin J. (eds) Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1\\_148-1](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1_148-1)
- Berger, J. B., Hudson, K. E., Blanco R, G. (2013). How Universities Work: Understanding Higher Education Organization in Northwest China. *education policy analysis archives*, 21(64),1-24.
- Bryman, A. (2017). *Corporate governance and related party transactions research*. Oxford: Oxford University press Inc.
- Carnegie, G. D., Tuck, J. (2010). Understanding the ABC of university governance. *Australian Journal of Public Administration*, 69(4): 431-441.
- Cho, Y.H. and Palmer, J.D. (2013). Stakeholders' views of South Korea's higher education Conditionality. *Georgetown Public Policy Review*, 7(2), 1-23.
- Dadash Karimi, Y., Mirsapasi, N. and Najaf Beigi, R. (2018). A Study of the Evolution of Governance Theories in the Higher Education System and Universities to Promote Productivity, *Educational Management Innovations*, 14 (1), 26-1.(Text in Persian).
- Enders, J. (2004). Higher education, internationalization, and the nation-state: recent developments and challenges to governance theory. *Higher Education*. 47(11), 361-382.
- Enders, J., Boer, H. and Weyer, E. (2013). Regulatory autonomy and performance: the reform of higher education re-visited. *Higher Education*. 65(1), 5-23
- Fath Elahi, A., Yemeni douzi Sorkhabi, M., Sabbaghian, Z., Faraskhah, M. and Ghazi Tabatabai, M. (2014). Content analysis of Iran's five development plans according to the categories of higher education governance models, *Higher Education of Iran*, 6 (4), 82-47.( Text in Persian).
- Fitriani, S. and Muljono2, H. (2019). Beyond good governance: an ultimate key success for higher education quality. *Journal of Education, Teaching, and Learning*, 4(1), 210-216.
- Frieden, J., Michael P. and Ernesto Z. (2018). *After the Fall: The Future of Global Cooperation Geneva Report 14*. London: Center for Economic Policy Research.
- Gibbs G, Knapper C and Piccinin S. (2019). Disciplinary and contextually appropriate approaches to leadership of teaching in research-intensive academic departments in higher education. *Higher Education Quarterly*, 62(4): 416-436.
- Goleman, D. (2010). *Primal Leadership*. Harvard Business School Press, Boston, MA.



- Henard, F., Mitterle, A. (2009). *Governance and Quality Guidelines in Higher Education: a Review of Governance Arrangements and Quality Assurance Guidelines*. OECD/Directorate for Education, France, Paris.
- Huang, F. (2018). "University governance in China and Japan: Major findings from national surveys". *International Journal of Educational Development*. 63(6):12-19.
- Jons, H., Hoyler, M. (2013). Global geographies of higher education: The perspective of world university rankings. the perspective of world university rankings. *Journal of Geoforum*, 46(5),45-59.
- Kauffeldt, A. (2019). *The Commission for Higher Education in Kenya: A Case Study Regarding the Establishment, Role and Operations on an Intermediary Body in the Higher Education System of a Developing Nation*, A thesis submitted in conformity with the requirements for the degree Doctor of Education Ontario Institute for Studies in Education (Theory and Policy Studies) University of Toronto.
- Kaufmann., D, A. K., and Massimo, M. (2014). *The Worldwide Governance Indicators Project: Answering the Critic*. World Bank Policy Research Department Working Paper No. 4149.
- Krettek, P., M., Dragsic, Z., Kehm, B., M. (2013). Transformation of university governance: on the role of university board members. *higher education*. 65(1): 39-58.
- Lozano, R., Ceulemans, K., Alonso-Almeida, M., Huisingh, D., Lozano, F., Waas, T., Lambrechts, W., Lukman, R., Hugé, J. (2014). A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: Results from a worldwide survey. *Journal of Cleaner Production*. 108(12),1-18.
- Magalhaes, A., Veiga, A., Ribeiro, F.M., Sousa, S., Santiago, R. (2013). Creating a common grammar for European higher education governance. *higher education*. 65(2), 95-112.
- Marginson, S. and Rhoades, G. (2002). Beyond national states, markets, and systems of higher education: a glonacal agency heuristic. *higher education*. 43(3), 281-309.
- Middlehurst, R. (2013). Changing internal governance: are leadership roles and management structures in United Kingdom universities fit for the future?. *higher education*, 67(3), 275-294
- Munawir, M., Raharjo, K., Djalil, M., Syahputra, H., Muslim, B. and 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.
- Mwiria, Kilemi. (2013). University Education in East Africa: The Quality Crisis.



- Draft. Nairobi: Bureau of Educational Research, Kenyatta University.
- Niedlich, S.; Bauer, M.; Doneliene, M.; Jaeger, L.; Rieckmann, M.; Bormann, I. (2020). Assessment of Sustainability Governance in Higher Education Institutions—A Systemic Tool Using a Governance Equalizer. *Journal of Sustainability*.12(3): 1816-1831.
- OECD. (2003). Chapter 3: *Changing Patterns of Governance in Higher Education. Education Policy Analysis*, OECD 2003. Online available at: <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/35747684.pdf>.
- Rajaei, A. (2017). Investigating the situation of governance in the education sector from the perspective of its communication system in the countries of the world, *Science and Technology Policy*, 7 (4): 25-34.( Text in Persian).
- Saha, N.K. (2018). Corporate Governance and Firm Performance: The Role of the Board and Audit Committee. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 10(1):210-225.
- Salimi, Q., Mohammadi, M. and Nisar, Z. (2017). Analysis of faculty members' experiences in relation to the competencies and dynamics of teaching and research in the process of internationalization of higher education: Qualitative research, *teaching research*, 5 (2): 133-109.( Text in Persian).
- Santiso, C. (2011). *Good Governance and Aid Effectiveness: The World Bank and Conditionality*. The Geovgetown Public Policy Review.
- United Nations Conference on Environment and Development. (1992). Agenda 21: Earth summit - united nations programme of action from Rio, Retrieved from <http://www.un.org>
- World Bank, (2012). *Putting Higher Education to Work: Skills and Research for Growth in East Asia*. The International Bank for Reconstruction and Development/ The World Bank, Washington, DC.
- Zaman, K. (2016). Quality guidelines for good governance in higher education across the globe. *Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences*, 1(1): 1-7.

## پیوست

## پیوست ۱: ویژگی های فردی مصاحبه شوندگان

مشارکت کنندگان	جنسیت	سمت
مصاحبه شونده (۱)	مرد	عضو هیأت علمی
مصاحبه شونده (۲)	مرد	عضو هیأت علمی
مصاحبه شونده (۳)	مرد	عضو هیأت علمی و معاون دانشکده



مشارکت‌کنندگان	جنسیت	سمت
مصاحبه‌شونده (۴)	مرد	عضو هیأت علمی
مصاحبه‌شونده (۵)	زن	عضو هیأت علمی
مصاحبه‌شونده (۶)	مرد	عضو هیأت علمی
مصاحبه‌شونده (۷)	مرد	عضو هیأت علمی و معاون دانشکده
مصاحبه‌شونده (۸)	مرد	عضو هیأت علمی و رئیس دانشکده
مصاحبه‌شونده (۹)	زن	عضو هیأت علمی
مصاحبه‌شونده (۱۰)	مرد	عضو هیأت علمی
مصاحبه‌شونده (۱۱)	مرد	عضو هیأت علمی
مصاحبه‌شونده (۱۲)	مرد	عضو هیأت علمی و رئیس دانشکده
مصاحبه‌شونده (۱۳)	مرد	عضو هیأت علمی
مصاحبه‌شونده (۱۴)	مرد	عضو هیأت علمی
مصاحبه‌شونده (۱۵)	مرد	عضو هیأت علمی
مصاحبه‌شونده (۱۶)	مرد	عضو هیأت علمی و معاون دانشکده
مصاحبه‌شونده (۱۷)	زن	عضو هیأت علمی
مصاحبه‌شونده (۱۸)	زن	عضو هیأت علمی
مصاحبه‌شونده (۱۹)	مرد	عضو هیأت علمی
مصاحبه‌شونده (۲۰)	مرد	عضو هیأت علمی
مصاحبه‌شونده (۲۱)	مرد	عضو هیأت علمی
مصاحبه‌شونده (۲۲)	مرد	عضو هیأت علمی و معاون دانشکده
مصاحبه‌شونده (۲۳)	مرد	عضو هیأت علمی

---

## Identifying the Components of Good Governance in The Iranian Higher Education System

---

Maria Ghorbanian<sup>1</sup>, Mohammad Ghahramani<sup>\*2</sup> and

Mahmood Abolghasemi<sup>3</sup>

### Abstract

According to many experts, the current system of higher education in Iran does not meet the great demands of its stakeholders and has many weaknesses and gaps in its governance structure. Therefore, there is a need to design a good governance model. Good governance is a key factor in the growth of the quality of the higher education system. Therefore, this study was conducted with the aim of identifying and compiling indigenous components of good governance in the Iranian higher education system. This research is a basic descriptive-exploratory research. The method of data collection in this study was a semi-structured interview with 23 experts and professors in the field of higher education with theoretical saturation criteria. The data obtained from this study were analyzed through qualitative content analysis with the help of Maxqda software. In order to assess the validity of the research, the opinions and guidelines of a group of experts and the selection of components were used to study the theoretical foundations. Holsti method was also used to evaluate the reliability of the research. Based on the results, 30 different codes / concepts for good governance in the Iranian higher education system were obtained from the interviewed experts, which were placed in the form of the three main components of civic responsibility and sustainable development, continuous and effective evaluation (university performance, finance and university appointments), and good management and leadership.

*Keywords: Good governance, Higher education, Higher education management*

---

1. PhD Student of Department of Education, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. M\_ghorbanian@sbu.ac.ir

2. Corresponding Author: Associate Professor of Department of Education, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. Dr\_ghahramai@yahoo.com

3. Associate Professor of Department of Education, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. mabolghasemi60@gmail.com

DOI: 10.22051/JONTOE.2020.31217.3037

[https://jontoe.alzahra.ac.ir/article\\_5265.html](https://jontoe.alzahra.ac.ir/article_5265.html)