

هدف این پژوهش، گزارش وضعیت نوآوری در حکمرانی و رهبری دانشگاه‌های سطح یک ایران است. در این پژوهش کیفی با مرور اسناد علمی و تلفیق الگوی دانشگاه نوآور بر تون کلارک و چارچوب راهنمای دانشگاه‌های نوآور اروپا، یک چارچوب راهنما و مدل مفهومی در ۱۷ بُعد طراحی شده، سپس، داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز از دانشگاه‌های سطح یک تهران، شهید بهشتی، شریف، تربیت مدرس، امیرکبیر، علامه طباطبائی، علم و صنعت ایران، خواجه نصیرالدین طوسی جمع‌آوری شده است. داده‌های واقعی نشان می‌دهد که دانشگاه‌های ایران به‌طور عام و دانشگاه‌های سطح یک به‌طور خاص، علی‌رغم برخی مسائل، کاستی‌ها و کژکارکردی‌ها، سرشار از تحولات مثبت و نوآوری‌های کوچک، متوسط و بزرگ و تدریجی و بنیادی‌اند. نوآوری دانشگاه‌های سطح یک در حوزه حکمرانی و رهبری «متوسط» ارزیابی شده است. از میان ابعاد و عناصر نوآوری در حکمرانی و رهبری، بُعد «راهبری هیئت امنایی» دارای کمترین امتیاز و در «وضعیت خیلی ضعیف» و بُعد «ساختار و تشکیلات» و بُعد «برنامه‌ریزی و پایش» دارای بیشترین امتیاز و در «وضعیت عالی» ارزیابی شده است. بر اساس یافته‌های این پژوهش، تلاش برای نوآوری در کارکردهای آموزشی، پژوهشی و فرهنگی - اجتماعی، کارآفرینی، توسعه دانشجوی و اسناد در دانشگاه‌های سطح یک ضروری است و این دانشگاه‌ها و نظام آموزش عالی در برخی ابعاد اساسی حکمرانی و رهبری علمی نظیر راهبری هیئت امنایی و توسعه فرهنگ علمی، نیازمند نوآوری‌های جدی هستند.

■ واژگان کلیدی:

نوآوری در حکمرانی و رهبری آموزش عالی، سیاست‌گذاری آموزش عالی، مدیریت آموزش عالی، دانشگاه‌های سطح یک، حکمرانی و رهبری آموزش عالی.

# وضعیت نوآوری در حکمرانی و رهبری دانشگاه‌های سطح یک ایران

رضا مهدی (نویسنده مسئول)

استادیار مؤسسه مطالعات فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
Mahdi002@gmail.com

احمد کیخا

دانشجوی دکتری دانشگاه تهران  
Ahmad.keykha@ut.ac.ir

## مقدمه

مدیریت بخش‌های عمومی در شرایط امروز که در تغییر دائمی هستند، متفاوت از گذشته است. این امر به یک چالش اساسی برای سیاست‌گذاران، مدیران ارائه خدمات عمومی تبدیل شده است. چالشی که به‌ویژه برای کشورهای در حال توسعه و کشورهای دارای اقتصاد در حال گذار بسیار مهم پنداشته می‌شود. به‌طور کلی، دولت‌ها با سه چالش اصلی داخلی روبرو هستند. نخست، آنها باید خدمات گسترده‌تر و با کیفیت‌تر را همراه با کاهش منابع و ظرفیت‌های عملیاتی محدود ارائه دهند. دوم، دولت‌ها باید نهادهای عمومی را با ارتقا مدیریت عمومی شهروند پاسخگو و مسئولیت‌پذیرتر پرورش دهند سوم و مهم‌تر از همه، دولت‌ها، باید پاسخ مناسب‌تری به درخواست‌های شهروندان برای مشارکت ارائه کنند. اگرچه دولت‌ها هنوز هم در جامعه مهم هستند (و رکن اصلی)، اما امروزه این فرض به رسمیت شناخته شده است که حکمرانی<sup>۱</sup> تنها در اختیار دولت‌ها نیست بلکه بخش‌های دیگر جامعه نیز نقش مهمی در این حوزه دارند. بر این اساس، یافته‌های مطالعات امروزه گواه بر ارتباط نوآوری با سیاست‌گذاری در بخش عمومی است. لیکن، در قلمرو حکمرانی نیز نیازمند نوآوری هستیم.

حکمرانی نوآوری، سیستمی از اجزای گوناگون شامل نهادهای رسمی و غیررسمی است. نهادهای رسمی، شامل قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌های صریح و رسمی و همچنین سازمان‌های خاصی که مسئولیت مدیریت و حمایت از اجرای قوانین و مقررات رسمی را بر عهده دارند و نهادهای غیررسمی، شامل آداب و رسوم محلی، شیوه و عادات بازیگران، هنجارها و دستورالعمل‌های ضمنی برای اداره رفتارها در بافتار محلی است. (محمدخانی غیاثوند و محمدعلیها، ۱۳۹۹) بنابراین، نوآوری حکمرانی از نوآوری در محصولات، خدمات و فرآیندها بسیار متفاوت به‌نظر می‌رسد و نوآوری در حکمرانی می‌تواند ظرفیت نوآوری را در بخش عمومی ارتقا دهد (آندیکا<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۸) اما حکمرانی در دانشگاه دارای دو بعد است: یکی مربوط به مدیریت دانشگاه‌ها و دیگری عملکرد علمی آنها است. هرگونه تداخلی که شامل گردآوری بخش‌های مدیریتی و دانشگاهی باشد منجر به اختلال در عملکرد می‌شود. حکمرانی دانشگاه در تعامل با چندین مؤلفه کیفی مانند پاسخگویی،

۱. اگرچه در اغلب کتاب‌ها و مقالات واژه Governance به «حکمرانی و راهبری» ترجمه شده است، اما به‌نظر می‌رسد درباره نظام‌های دانشگاهی، مفهوم و واژه «سکانداری علمی یا دانشگاهی» برابر با University Governance معنا و مفهوم کامل‌تری از حکمرانی و راهبری باشد

2. Andhika

جامعه و همچنین محیط فرهنگی و سیاسی است. (لانفورد، ۲۰۱۶)

نکته مهم در باب حکمرانی دانشگاه این است که ساختار حکمرانی دانشگاهی در کشورهای مختلف متناسب با ساختارهای حکمرانی آنها متفاوت است و همین موضوع موجب پیچیدگی شده است. به طور مثال ساختار حکمرانی دانشگاهی اروپا متشکل از هیئت امنای یک سطحی در کشورهای انگلوساکسون، کمیسیون‌های تخصصی آموزش عالی در هلند و ساختارهای دوسطحی (هیئت نظارت و هیئت اجرایی) در سایر کشورها است. این ساختار در استرالیا متشکل از یک نظام اطلاعاتی یکپارچه و در آمریکا شامل تنوعی از مدل‌های مختلف حکمرانی است. (عبداللهی و موسوی امیری، ۱۳۹۶) اما نمی‌توان برای آموزش عالی همه کشورها، الگوی واحدی را مناسب دانست، بلکه رویکرد گزینش نوع خاصی از حکمرانی تا حدود زیادی وابسته به بسترهای مختلف فرهنگی، تاریخی و اقتصادی کشورها است و اینکه دانشگاه خواهان دستیابی به چه جایگاهی است توجیه‌کننده نوع حکمرانی دانشگاهی است. در عین حال، می‌توان گفت که تغییرات حکمرانی دانشگاهی به نوعی روند تغییرات در سیستم‌های سیاسی و مدیریتی جامعه را نیز بازتاب می‌دهد. (امیری فرح‌آبادی و دیگران، ۱۳۹۷)

پورحسن و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به ارائه الگویی چهارلایه برای امکان‌سنجی و استقرار اثربخش حکمرانی خوب در آموزش عالی پرداختند. یافته‌های آنها نشان می‌دهد که مفاهیم ارائه گزارش‌های مالی مستمر، مدیریت روند تغییرات در حوزه آموزش و پژوهش بر اساس تغییرات محیط، انعطاف‌پذیری در اجرای قوانین، قانونی بودن قدرت، تسلط بر مطالب درسی، تجربه تدریس، دارا بودن نیروی انسانی متخصص، از میان برداشتن موانع دسترسی به آموزش، تلاش در جهت ایجاد زمینه مناسب برای افزایش آگاهی‌های عمومی و هماهنگی بین ذی‌نفعان در بین ابعاد سه‌گانه حکمرانی خوب، دارای بیشترین ضریب اهمیت بود. قره‌حاجلو و صالحی (۱۳۹۸) معتقدند استقلال دانشگاهی رویکرد دلیل‌گرا دارای سه‌بعدی استقلال علمی، استقلال فکری و استقلال در روابط ملی و فراملی بوده که بعد استقلال علمی دارای بالاترین درجه و بعد استقلال در روابط ملی و فراملی دارای پایین‌ترین درجه می‌باشد. کوثری و احمدی (۱۳۹۹) در پژوهشی به تحلیل حکمرانی درونی و بیرونی نظام آموزش عالی ایران پرداختند و به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین بازیگران حکمرانی درونی شامل رئیس دانشگاه، هیئت‌رئیس، شورای دانشگاه و هیئت

امنا است و بازیگران حکمرانی بیرونی شامل شورای عالی انقلاب فرهنگی، مجمع تشخیص مصلحت نظام، شورای عالی عتف، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری است. همچنین مؤلفه‌های نظام حکمرانی آموزش عالی شامل بازیگران (برخاسته از دولت، بازار و یا جامعه مدنی) و سیاست‌ها (سیاست‌های درون‌نهادی شامل سیاست‌های مالی، سیاست‌های محتوایی، سیاست‌های ساختاری و سیاست‌های برون‌نهادی شامل سیاست‌های اجتماعی، سیاست‌های کارآفرینی و سیاست‌های حاکمیتی) است.

کوهمتمکی<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) نیز به این نتیجه رسیده است که دانشگاه‌های خودمختار حداکثر تلاش را برای کسب قدرت، منافع مالی و رقابت به کار می‌گیرند، در حالی که دانشگاه‌های دولتی تنها وضعیت خود را به‌عنوان تولیدکننده آموزش و تحقیقات منطقه‌ای یا ملی که جامعه به آن وابسته است تضمین می‌کنند. تامرات<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی سطح، نوع و کیفیت مشارکت دانشجویان در حکمرانی ۲۰ دانشگاه دولتی در کشور اتیوپی پرداخت. یافته‌های او نشان می‌داد علی‌رغم تمایل دانشجویان به مشارکت در حکمرانی دانشگاه همچنان ساختار سلسله‌مراتبی در حکمرانی دانشگاه وجود دارد و کیفیت و میزان مشارکت دانشجویان در اکثر دانشگاه‌های دولتی اتیوپی در پایین‌ترین حد خود قرار دارد. اومال<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان بهبود شیوه‌های حکمرانی ذی‌نفعان در شورای دانشگاه: استراتژی‌ها و سیاست‌های عضویت به این نتیجه دست یافتند که ذی‌نفعان خواستار حرفه‌ای‌سازی شیوه‌های حکمرانی برای بهبود سازوکارهای حکمرانی در شوراهای دانشگاهی‌اند.

پرسش اصلی این پژوهش این است که دانشگاه‌های سطح یک چه نوآوری‌هایی در موضوع رهبری و حکمرانی داشته‌اند و هدف آن، گزارش وضعیت نوآوری و تحولات دانشگاه‌ها و اطلاع از ماهیت تغییر و توسعه آنها در سال‌های گذشته در کارکردهای اصلی حکمرانی شامل یاددهی - یادگیری، پژوهش و فناوری، تحولات دیجیتال، تحرک علمی بین‌المللی و نظایر اینها با تمرکز بر وجه علمی سازمان دانشگاه است. منظور از نوآوری، هر نوع تغییر، تحول، توسعه، اصلاح، بهبود و خلق کوچک، متوسط و بزرگ، تدریجی و بنیادی، با استفاده از منابع و یادگیری درونی یا بیرونی است. در این نگاه، نوآوری، توسعه فناوری سازمانی و نهادی برای رشد و تعالی سازمان و نهاد دانشگاه در طول زمان تعریف شده است. (دراکر<sup>۴</sup>، ۱۳۷۳)

1. Kohtamäki
2. Tamrat
3. Omal
4. Drucker

### چارچوب راهنما و مدل مفهومی پژوهش

برتون کلارک (۱۹۹۸) برای دانشگاه نوآور یک الگوی پنج مؤلفه‌ای ارائه کرده است. بر اساس این الگو، ایجاد دانشگاه نوآور مستلزم تحول اساسی، تدریجی و نظام‌مند در پنج مؤلفه کلیدی است: ۱. ایجاد هسته رهبری قوی؛ ۲. گسترش مرزهای ساختاری - ارتباطی؛ ۳. متنوع‌سازی منابع مالی؛ ۴. تقویت قلب آکادمیک و پایه علمی و ۵. ایجاد فرهنگ کارآفرینی یکپارچه در کل سازمان و نهاد.

در سال ۲۰۱۴ چارچوب راهنمای دانشگاه‌های نوآور با عنوان جدید و به‌روز شده «اچ‌ای. اینوویت<sup>۱</sup>» (مؤسسه آموزش عالی نوآور) رسمیت بیشتری برای به‌کارگیری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی پیدا کرده است. به‌طوری که مطابق گزارش وبگاه این ابتکار، تاکنون نزدیک به ۶۰۰ دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی در سراسر جهان در سطوح مختلف ملی و نهادی این الگو را مبنای ارزیابی خود در مسیر نوآوری قرار داده‌اند. ابعاد هشتگانه «دانشگاه نوآور» بر اساس این چارچوب شامل این موارد است: ۱. رهبری و حکمرانی؛ ۲. ظرفیت‌های سازمانی شامل منابع مالی، نیروی انسانی و مشوق‌های سازمانی؛ ۳. یاددهی و یادگیری کارآفرین؛ ۴. آماده‌سازی و پشتیبانی از کارآفرینان؛ ۵. تبادل دانش و همکاری؛ ۶. دانشگاه به‌مثابه نهاد بین‌المللی؛ ۷. تحول و قابلیت دیجیتال و ۸. سنجش تأثیر (آثار و نتایج)

### روش‌شناسی تحقیق

این مطالعه کیفی در دو مرحله انجام شده است. مرحله نخست، به روش مرور اسنادی غیر نظام‌مند با استفاده از اسناد و مدارک علمی (کتاب و مقاله) انجام شده است. هدف این مرحله، شناسایی و تدوین ابعاد و عناصر چارچوب راهنمای نوآوری در دانشگاه‌های مورد مطالعه و مدل مفهومی پژوهش است در مرحله دوم پژوهش، هشت دانشگاه حاضر در لیگ دانشگاه‌های سطح یک واقع در شهر تهران شامل تهران، شهید بهشتی، شریف، تربیت مدرس، امیرکبیر، علامه طباطبائی، علم و صنعت ایران، خواجه نصیرالدین طوسی، برمبنای «چارچوب راهنمای نوآوری در دانشگاه‌ها و مدل مفهومی پژوهش، مطالعه و ارزیابی شده است. ملاک‌های اصلی این انتخاب عبارت‌اند از: ۱. برتر و پیش‌تاز بودن طبیعی این دانشگاه‌ها نسبت به سایر دانشگاه‌ها، ۲. حضور همه انواع دانشگاه‌ها به‌لحاظ رسالت

1. The HEInnovate Framework

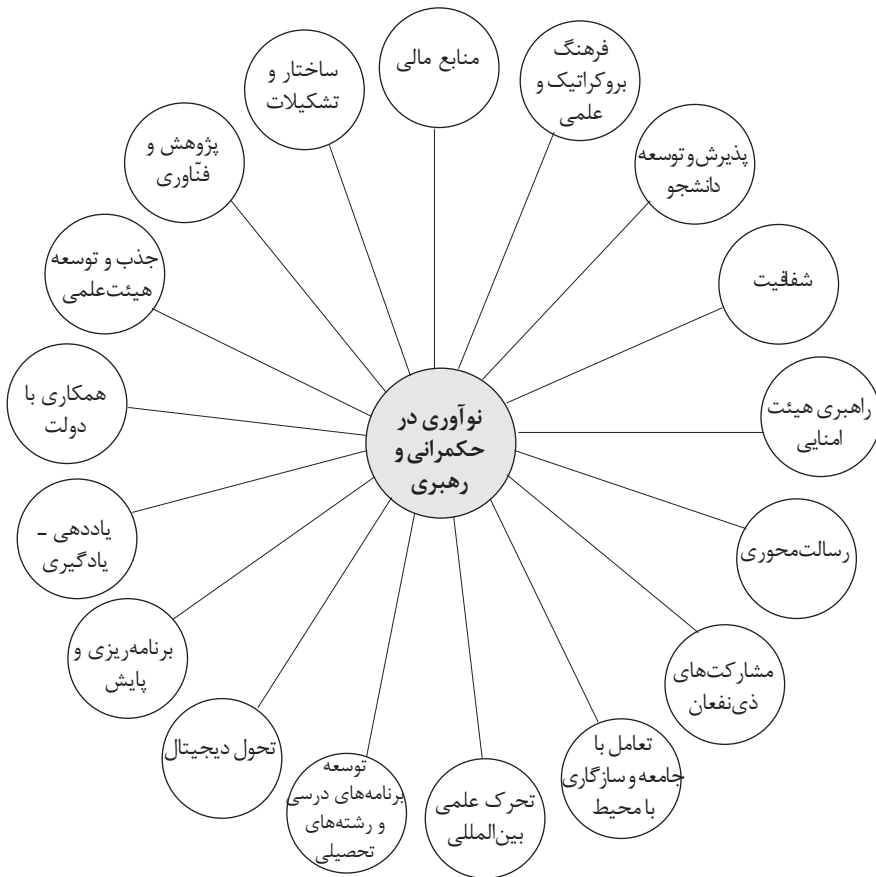
و تنوع نهادی و حجم جامعه دانشگاهی، ۳. دسترسی آسان‌تر به پردیس و پردیس‌های فعالیت این دانشگاه‌ها به‌خاطر شرایط کرونایی. داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز با روش‌های زیر جمع‌آوری و تنظیم، بررسی و گزارش شده است:

گزارش عملکرد سالانه دانشگاه‌های مورد مطالعه در حدود یک دهه اخیر؛ بررسی اسناد برنامه‌های راهبردی و دریافت داده‌ها و اطلاعات واقعی دانشگاه‌ها؛ رصد اخبار و رویدادهای دانشگاه‌ها به‌واسطه وبگاه رسمی؛ رصد اخبار دانشگاه‌ها در رسانه‌های جمعی و استفاده از آنها پس از صحت‌سنجی؛ دسترسی و مطالعه عملکرد و گزارش‌های دفاتر موجود در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نظیر دفتر ارتباط با جامعه و صنعت و رصد مستمر وبگاه رسمی این وزارتخانه.

وضعیت نوآوری در دانشگاه‌های سطح یک کشور بر مبنای «چارچوب راهنمای نوآوری و مدل مفهومی پژوهش» تحلیل شد. براساس این تحلیل، داده‌ها و اطلاعات نوآوری دانشگاه‌های مورد مطالعه در سال‌های گذشته استخراج و بر مبنای انتظارات خبرگی و کارشناسی، قضاوت شده است. این کارشناسان متشکل از پنج متخصص آموزش عالی شامل وزیر اسبق وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و چهار متخصص آموزش عالی دارای تحصیلات آموزش عالی در سطح دکتری از دانشگاه‌های شهید بهشتی و تهران می‌باشند. واقعیت این است که معیار و سنجه دقیق و کمی برای تحلیل و ارزیابی وضعیت و روند نوآوری در دانشگاه‌های مورد نظر، وجود ندارد. از این رو، لاجرم از تحلیل‌های کارشناسی مبتنی بر رأی خبرگان استفاده شده است.

با جمع‌بندی و ترکیب مبانی نظری و ادبیات پژوهش از یک‌سو و گام‌های پنجگانه این پژوهش شامل ۱. رهبری و حکمرانی؛ ۲. پژوهش، فناوری و تبادل دانش؛ ۳. یاددهی-یادگیری؛ ۴. تحول دیجیتال و کاربست فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات؛ ۵. فعالیت‌های بین‌المللی از سوی دیگر، چارچوب مفهومی کلان این پژوهش به شرح شکل (۱) قابل تنظیم و ترسیم است. چنان که در این شکل قابل مشاهده است، این چارچوب مفهومی دارای هفده بُعد و مؤلفه اصلی برای توصیف و تبیین نوآوری حکمرانی و رهبری در دانشگاه‌هاست. نکته شایان توجه دیگر این است که؛ ۱. ابعاد و مؤلفه‌های هفده‌گانه معرفی شده در این چارچوب، به عنوان عناصر اصلی و کلیدی حکمرانی دانشگاهی، از میان عناصر و مؤلفه‌های متعدد و متنوع گزینش شده است و به هیچ وجه به معنای عدم وجود عنصر یا مؤلفه دیگر در نظام حکمرانی دانشگاهی نمی‌باشد. ۲. در این پژوهش، در موضوع

نوآوری در حکمرانی و رهبری، وجه (شاخه) «علمی» سازمان دانشگاه مطالعه شده و شاخه و وجه «بروکراتیک» دانشگاه بررسی نشده است.



۱۶۱

شکل ۱: چارچوب راهنمای نوآوری و مدل مفهومی پژوهش

### یافته‌ها

#### کارکرد شبکه همکاری دانشگاه‌های سطح یک

شبکه همکاری ۱۳ دانشگاه بزرگ شامل دانشگاه‌های تهران، صنعتی امیرکبیر، شهید بهشتی، صنعتی شریف، تربیت مدرس، علم و صنعت ایران، علامه طباطبائی، خواجه نصیرالدین طوسی، تبریز، اصفهان، شیراز، صنعتی اصفهان از سال ۱۳۹۳ با شعار کیفیت، بین‌المللی‌سازی و حضور فعال در فضای دانش و رقابت جهانی، ایجاد شده است.

(ابراهیم‌آبادی، ۱۳۹۸: ۱۷۱) دانشگاه‌های عضو این شبکه در هفت حوزه آموزش، پژوهش، فرهنگی، دانشجویی، فناوری اطلاعات، امور بین‌الملل و امور مالی - اداری، هم‌فکری دارند. هدف اصلی شبکه، عبور و رهایی از وضعیت موجود و هویت‌یابی علمی و حرفه‌ای در تراز عالی است. مزیت عمده این شبکه، هم‌فکری بر مبنای اقدام و پرهیز از ورود به مباحث نظری، سیاسی، فلسفی و حاشیه‌ای است. از این حیث، ایجاد شبکه همکاری یک نوع نوآوری سطح بالا و اجتماعی است که می‌تواند در آینده بسیاری از مسائل دانشگاه‌های عضو و سایر دانشگاه‌ها را حل کند و برای چالش‌های فراروی نظام آموزش عالی راه‌حل اصولی مبتنی بر آرای جمعی پیدا کند. به‌عنوان نمونه، در ۱۴۰۰ این دانشگاه‌ها توانسته‌اند بیش از ۵۲۷۰ میلیارد ریال اعتبار برای توسعه زیرساخت‌ها و اجرای طرح‌های خود در بودجه سالانه بگنجانند. با این همه، ماهیت دستیابی به اهداف شبکه نیازمند ارزیابی دقیق کارشناسی است و با اطلاعات موجود نمی‌توان درباره میزان موفقیت این شبکه قضاوت کرد. نوآوری‌های بعدی لیگ دانشگاه‌های سطح یک می‌تواند تمرکز بر ایجاد کنسرسیوم‌ها با اهداف درونی و بیرونی و ایجاد مقیاس‌های مناسب و بزرگ برای تعریف و انجام فعالیت‌های علمی - اقتصادی باشد.

#### ارزیابی کمی - کیفی گل‌نگر از وضعیت نوآوری در حکمرانی و رهبری

با توجه به دشواری نمایش توصیفی وضعیت نوآوری در حکمرانی و رهبری در دانشگاه‌ها، تلاش شده است که نمایش کمی از این وضعیت ارائه شود. در این ارزیابی، برداشت و استنباط نهایی تیم پژوهشی از وضعیت نوآوری در دانشگاه‌ها بر اساس چارچوب راهنمای نوآوری و مدل مفهومی پژوهش به‌صورت ارقام و اعداد است. بر این مبنا، به هر یک از ابعاد هفده‌گانه چارچوب راهنمای نوآوری، عددی از یک تا پنج داده شده است. عدد یک تقریباً معادل خیلی ضعیف، عدد دو معادل ضعیف، عدد سه معادل متوسط، عدد چهار معادل خوب و نهایتاً عدد پنج معادل وضعیت عالی، در ارزیابی توصیفی انتخاب شده است. دلیل انتخاب عدد یک (عدم شروع امتیازات از عدد صفر) برای وضعیت «خیلی ضعیف» این است که همه دانشگاه‌ها در همه ابعاد هفده‌گانه، فعالیت‌هایی انجام می‌دهند و هیچ دانشگاهی در هیچ بُعد، کاملاً منفعل و «صفر» نیست. نتایج ارزیابی کمی وضعیت نوآوری دانشگاه‌ها در جدول ۱ به اختصار گزارش شده است. نتایج این ارزیابی و استنباط، صرفاً برداشت و ارزیابی تیم پژوهشی است.



جدول ۱: وضعیت نوآوری در حکمرانی و رهبری دانشگاه‌های سطح یک

بُعد	ابعاد و عنصر نوآوری	امتیاز
۱	راهبری هیئت امنایی	۱
۲	فرهنگ بروکراتیک و علمی	۲
۳	منابع مالی	۳
۴	ساختارها و تشکیلات	۵
۵	جذب و توسعه هیئت علمی	۳
۶	پذیرش و توسعه دانشجو	۳
۷	یاددهی - یادگیری	۲
۸	همکاری با دولت	۳
۹	رسالت‌محوری	۳
۱۰	مشارکت‌های ذی‌نفعان	۲
۱۱	تعامل با جامعه و سازگاری با محیط	۲
۱۲	پژوهش و فناوری	۴
۱۳	توسعه برنامه‌های درسی و رشته‌های تحصیلی	۴
۱۴	تحول دیجیتال	۴
۱۵	تحرك علمی بین‌المللی	۳
۱۶	شفافیت	۲
۱۷	برنامه‌ریزی و پایش	۵
وضعیت کلی نوآوری در رهبری و حکمرانی ۳		

۱۶۳

بر اساس جدول بالا، نوآوری دانشگاه‌ها در حوزه حکمرانی «۳» و در ناحیه توصیفی «متوسط» ارزیابی می‌شود. همچنین، از میان ابعاد نوآوری، بُعد «راهبری هیئت امنایی» دارای کمترین امتیاز در ناحیه توصیفی «وضعیت خیلی ضعیف» و بُعد «ساختار و تشکیلات» و بُعد «برنامه‌ریزی و پایش» دارای بیشترین امتیاز در ناحیه توصیفی «وضعیت عالی» ارزیابی شده است.

### راهبری هیئت امنایی

بر اساس این مطالعه و مطالعات پیشین، نوآوری دانشگاه‌ها در حوزه راهبری هیئت امنایی و کارکرد و اثرگذاری هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها در حد انتظار و در حد اختیارات قانونی نیست. عمده وقت و انرژی این هیئت‌ها صرف امور اداری و استخدامی دانشگاه‌ها شده و دستاورد قابل اعتنایی برای دانشگاه‌ها در مواجهه با چالش‌های فرارو ندارند. (آذرگشپ و دیگران، ۱۳۸۶ و مهدی و آذرگشپ، ۱۳۹۶) به‌عنوان نمونه، در امور مالی و معاملاتی و اداری هرچند دانشگاه‌ها باید مستثنی از قوانین عمومی کشور باشند، اما در عمل کاملاً با قوانین عمومی کشور هماهنگ عمل می‌کنند. نمونه عینی، نحوه جذب نیروی انسانی و تبدیل وضعیت آنها و افزایش حقوق کارکنان و هیئت علمی است که دانشگاه‌ها کاملاً تابع مصوبات مجلس، مقررات سازمان برنامه و بودجه و ضوابط سازمان امور اداری و استخدامی‌اند.

۱۶۴

ضعف دیگر راهبری هیئت امنایی، عدم اختیار انتصاب رئیس دانشگاه و پایش و ارزیابی دوره‌های عملکرد اوست. راهبری هیئت امنایی بدون اختیار عزل و نصب رئیس، یک الگوی کامل برای حکمرانی بهینه نظام دانشگاهی خودراهبر، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو، نمی‌باشد. همچنین، نشست‌ها و جلسات رسمی هیئت امنای دارای تقویم زمانی از پیش تعیین شده نبوده و در دسترس عموم ذی‌نفعان کلیدی دانشگاه نمی‌باشد. برای کارآمدی بیشتر هیئت امنای باید ذی‌نفعان بتوانند در جلسات هیئت‌ها حاضر شده و از نزدیک در جریان رویدادها، انتخاب‌ها، ماهیت و مبانی مباحث و تصمیم‌گیری‌های هیئت قرارگیرند. حتی، بعضاً مصوبات هیئت امنای در معرض اطلاع و دید ذی‌نفعان اصلی قرار نمی‌گیرد و به امتیازی برای برخی مطلعان تبدیل می‌شود.

در ماده یک قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور (مصوب ۱۳۹۵ مجلس شورای اسلامی) تصویب شده است که دانشگاه‌ها بدون رعایت قوانین و مقررات عمومی حاکم بر دستگاه‌های عمومی و فقط در چارچوب مصوبات و آیین‌نامه‌های مالی، معاملاتی، اداری، استخدامی و تشکیلاتی مصوب هیئت امنای عمل کنند. اما در واقعیت، کارکرد این هیئت‌ها در نظام آموزش عالی نشان می‌دهد که کارکرد و اختیارات هیئت‌های امنای در دانشگاه‌های ایران ضعیف و حداقلی است و در امور اساسی و کلان نظیر تأمین و مصرف منابع مالی، جذب نیروی انسانی، الگوی حقوق و دستمزد، جذب دانشجوی و نظایر اینها مداخله جدی ندارد. در شرایط موجود بدون وجود هیئت امنای اخلاقی و معناداری در اداره دانشگاه‌ها

ایجاد نمی‌شود. از این‌رو، اثربخشی اداره هیئت امنایی مستلزم توسعه الزامات، شرایط و زمینه‌ها و راهکارهای جدیدی است. زیرا، یکی از مسائل کلیدی دانشگاه‌های ایران این است که به‌رغم به‌کارگیری الگوی راهبری هیئت امنایی، از مزایا و کارآمدی‌های کامل و اثربخش این نوع اداره کردن برخوردار نیستند و نهادهای سیاست‌گذار و مجری سعی می‌کنند با اعمال نظرات خود در انتخاب رؤسای دانشگاه‌ها و یکسان‌سازی مقررات و ضوابط اداره دانشگاه‌ها تنوع گونه‌ها و مأموریت‌گرایی را از دانشگاه‌ها سلب کنند. در مجموع، تحول و نوآوری قابل توجهی در راهبری هیئت امنایی دانشگاه‌های سطح یک ایران ایجاد نشده و این نوع حکمرانی، دستاورد خاصی برای دانشگاه‌ها نداشته است.

#### فرهنگ بروکراتیک و علمی

در حوزه ترویج و توسعه فرهنگ نوآوری و حتی فرهنگ استفاده بهینه از زیرساخت‌های نوآوری و کارآفرینی نظیر مراکز رشد، مراکز نوآوری، پارک‌های علم و فناوری و غیره کار نوآورانه قابل اعتنایی انجام نشده است. در صورتی‌که فرهنگ‌سازی و توسعه فرهنگی یکی از ابعاد اصلی خلاقیت، نوآوری (و کارآفرینی) است. ترویج فرهنگ یادگیری، استقرار فرهنگ علمی، ترویج سبک زندگی دانشگاهی دانشجویان و استادان، ارتقای مصرف فرهنگی دانشگاهیان، فرهنگ مهارت‌آموزی در دو ساحت مهارت‌های نرم و سخت، از جمله گره‌های اصلی فرایند توسعه فرهنگی و نوآوری در فرهنگ علمی و سازمانی در دانشگاه‌های سطح یک است.

فرهنگ دانشگاه، متأثر از فرهنگ هیئت علمی، فرهنگ بدنه دانشجویی و ماهیت رابطه بین هیئت علمی و مدیریت است. در دانشگاه‌های سطح یک در حوزه فرهنگ علمی تحولات و نوآوری‌های ویژه و برجسته‌ای طراحی و عملیاتی نشده و درباره چگونگی تحول و نوآوری در فرهنگ علمی، نقشه راه ویژه، برنامه و عملکرد خاصی وجود ندارد. ادعای کلی رهبران، مدیران و کارشناسان این است که اغلب تحولات و نوآوری‌های دانشگاه‌ها در ابعاد و عناصر مختلف حکمرانی، رهبری، آموزشی، پژوهشی، فناوری، کارآفرینی و غیره، نوعی تحول، توسعه و نوآوری در فرهنگ سازمانی و علمی در سطوح عمومی، فردی و تخصصی است. با استناد به داده‌های موجود، جای یک «برنامه اقدام جامع نوآوری در حوزه توسعه فرهنگ بروکراتیک و علمی» در این دانشگاه‌ها خالی است. نوآوری در فرهنگ بروکراتیک و علمی برای هر نوع تحول و ارتقا یک الزام، ضرورت و پیش‌نیاز است. از جمله نوآوری‌های متفاوت فرهنگ بروکراتیک و علمی در بین هشت دانشگاه این

موارد است: ایجاد معاونت فرهنگی و اجتماعی، شورای تخصصی فرهنگی، هیئت نظارت، حمایت از ایجاد و فعالیت نهادهای دانشجویی شامل تشکل‌ها، انجمن‌ها، کانون‌ها، نشریات، جشنواره‌ها، شورای صنفی، فرصت‌های مطالعاتی استادان و دانشجویان، مهارت‌افزایی دانشجویان، ایجاد پارک علم و فناوری، تأسیس دانشکده کارآفرینی، ایجاد دفتر توسعه اکوسیستم نوآوری فناورانه، ایجاد ده‌ها مرکز، پژوهشکده و مؤسسه پژوهشی، تأسیس بنیاد حامیان دانشگاه، ایجاد مرکز توسعه اشتغال و کارآیی، قطب‌های علمی، ایجاد مؤسسات مشترک با سازمان‌ها و نهادهای بیرونی، توسعه فعالیت‌های بین‌المللی، توسعه فناوری‌های دیجیتال، ایجاد مراکز نوآوری تخصصی در پردیس‌ها، تأسیس قطب‌های علمی، ایجاد باشگاه مهارت و اشتغال، ایجاد هسته‌های پژوهشی، راه‌اندازی دفتر ارتباط خانواده و دانشگاه، ایجاد مجتمع خدمات فناوری و ایجاد بنیاد حامیان دانشگاه.

در این خصوص، دانشگاه‌ها اقدامات متفاوتی هم داشته‌اند: در دانشگاه تهران (طرح) ارزیابی تأثیر اجتماعی دانشگاه، در دانشگاه امیرکبیر، ایجاد هسته‌های خلاق، تأسیس بنیاد حامیان دانشگاه؛ در دانشگاه تربیت مدرس، طراحی ساختار سازمانی متفاوت با ساختار سازمانی معمول سایر دانشگاه‌های کشور، ایجاد مرکز پویایی اعضای هیئت علمی و توسعه فناوری‌های یاددهی - یادگیری، تشکیل کمیته بازاریابی پژوهشی و فناوری؛ در دانشگاه شهید بهشتی، ایجاد کانون‌های شکوفایی و خلاقیت، تأسیس مرکز آموزش فنی و حرفه‌ای؛ در دانشگاه صنعتی شریف، تأسیس مدرسه اشتغال؛ در دانشگاه علم و صنعت، ایجاد کلینیک صنعتی، راه‌اندازی گروه‌های آموزشی میان‌رشته‌ای و در دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی، ایجاد مدرسه تابستانی کسب‌وکار اجرا شده است.

#### منابع مالی

کمبود منابع مالی برای پرداخت حقوق در حالی است که دانشگاه‌ها بیش از یک‌سال از پرداخت برخی هزینه‌های سنگین خدمات رفاهی و فرهنگی دانشجویان نظیر تغذیه، خوابگاه، ورزش، مراسم‌های فرهنگی و مذهبی، اردوهای دانشجویی و نظایر اینها به دلیل عدم حضور فیزیکی دانشجویان در دوره کووید ۱۹ معاف بودند و تقریباً همه این منابع و اعتبارات را ذخیره کرده‌اند. با استناد به ارقام بودجه دانشگاه‌های برتر (مورد مطالعه در این پژوهش) در سال ۱۴۰۰ می‌توان گفت که این دانشگاه‌ها نوآوری‌های زیادی برای توسعه منابع مالی و متوازن کردن بودجه خود در مقایسه با اعتبارات عمومی داشته‌اند. کمتر از ۲۵ درصد بودجه هشت دانشگاه سطح یک واقع در شهر تهران از محل درآمدهای

اختصاصی است. با توجه به فعالیت‌های پژوهشی سطح بالا و گران قیمت بودن املاک و تجهیزات این دانشگاه‌ها، این درصد قابل افزایش بوده و نیازمند طرح‌های نو و نوآوری برای افزایش سهم درآمدهای اختصاصی در بودجه سالانه است. به‌عنوان نمونه، نوآوری دانشگاه تهران دست‌کم در دو موضوع می‌تواند برای سایر دانشگاه‌ها قابل توجه باشد: ۱. ایجاد ردیف بودجه مستقل برای بیش از ۱۲ پردیس، مرکز، دانشکده و مؤسسه تابعه که بودجه سالانه این واحدها حدود ۴۰ درصد کل بودجه دانشگاه می‌باشد، ۲. تعریف پهنه توسعه دانشگاه در اطراف پردیس مرکزی فعلی که با این نوآوری، امکان جذب منابع مالی از اشخاص حقیقی و حقوقی ملی و بین‌المللی فراهم می‌شود و علاوه بر توسعه و تکمیل زیرساخت‌ها، زمینه کسب درآمدهای اختصاصی و افزایش ثروت دانشگاه ایجاد می‌شود. دانشگاه صنعتی شریف و دانشگاه صنعتی امیرکبیر نیز پهنه وسیعی در املاک اطراف خود برای توسعه فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی و فناوری تعریف کرده‌اند و می‌توانند در آینده از آثار این نوآوری بهره‌مند شوند. دانشگاه خواجه نصرالدین طوسی با پیشبرد یک طرح جامع با عنوان تجمیع واحدهای دانشگاهی در یک پردیس بزرگ می‌تواند نوآوری شگرفی در دستیابی به منابع مالی قابل توجه داشته باشد. لازم است رهبران این دانشگاه چنین طرح جامعی را پیگیری و عملیاتی نمایند. رهبران دانشگاه شهید بهشتی با الحاق نوآورانه پردیس شهید عباسپور به دانشگاه، فرصت بزرگی برای دستیابی به منابع مالی به‌واسطه امکان انعقاد قراردادهای بزرگ ملی در حوزه آب، فاضلاب و نیرو کسب کرده‌اند. هرچند اطلاعات شفاف و موثقی از کمک‌های خیرین و واقفان به دانشگاه‌ها در دسترس نیست، اما برآورد کلی و مقایسه آن با اطلاعات کمک‌های حامیان و واقفان در دانشگاه‌های بزرگ دنیا نشان می‌دهد که میان استعداد وقف و کمک خیرین و واقعیت‌های موجود، فاصله زیادی وجود دارد و رؤسا و رهبران دانشگاهی و نظام آموزش عالی می‌توانند نوآوری‌های زیادی در این حوزه داشته باشند. به‌عنوان نمونه، یکی از چالش‌های اصلی دانشگاه‌ها در بهره‌مندی از کمک‌های خیرین حقوقی و حقیقی این است که دولت قادر به تأمین و پرداخت سهم خود (مشارکت حدود ۵۰ درصدی) در طرح‌ها و پروژه‌های خیرساز نبوده و این امر موجب کمرغبتی خیران برای نقش‌آفرینی بیشتر در تأمین مالی دانشگاه‌ها می‌شود. چنانچه دولت و دانشگاه‌ها قادر به مشارکت با حامیان و خیرین باشند، قطعاً استعداد و ظرفیت کمک خیرین بسیار بالاتر از سطح موجود بوده و قادر است سهم زیادی در تأمین منابع مالی دانشگاه‌ها و ارتقای امکانات آنها ایفا کند. اخذ وام و تسهیلات از شبکه بانکی

کشور از منابع مالی مهمی است که تقریباً هیچ‌یک از دانشگاه‌های مورد مطالعه اقبالی به آن نداشتند. در اقتصاد ایران که همواره دچار تورم بوده و گرانی کالاها و خدمات یکی از ویژگی‌های دائمی آن است، اخذ تسهیلات بانکی، یکی از راه‌های غلبه بر تورم و ایجاد ثروت برای دانشگاه‌هاست. با روند موجود، پیش‌بینی می‌شود که در سال‌های آتی دانشگاه‌های سطح یک کشور با مشکلات و مسائل حادث‌تری در تأمین منابع مالی مواجه شوند. در این موقعیت دشوار، رهبران و مسئولان دانشگاه‌ها باید در اندیشه توسعه منابع مالی و تنوع‌بخشی به آن از مسیرهای مختلف شامل افزایش اعتبارات عمومی، افزایش درآمدهای اختصاصی از محل‌های متنوع نظیر قراردادهای صنعتی، قراردادهای بین‌المللی، کمک‌های خیرین و واقفین، شرکت‌های زایشی و دانشگاهی، افزایش بهره‌وری امکانات و عوامل در دسترس و غیره باشند.

#### ساختار و تشکیلات

نخست، لازم است اشاره شود که در این پژوهش، تمرکز بر بُعد علمی دانشگاه بوده و وجه بروکراتیک سازمان دانشگاه مورد بررسی قرار نگرفته است. تغییر و تحول در ساختارها و تشکیلات یکی از عناصر و مصادیق اصلی نوآوری و تحول سازمانی است. در دانشگاه‌ها نیز اغلب نوآوری‌ها و تحولات آینده‌نگر منوط به اصلاح و تغییر ساختارهاست. تعداد جلسات و دستور جلسات نشست‌های رؤسای دانشگاه‌های بزرگ نشان می‌دهد که ساختار و تشکیلات از موضوعات و مسائل اصلی این دانشگاه‌هاست. (ابراهیم‌آبادی، ۱۳۹۸: ۱۷۸) در مباحث اصلی مفهوم نوآوری اصلاح ساختارها یکی از موضوعات و مسائل مهم رؤسا و رهبران نهادها از جمله نهادهای آموزش عالی است. به دلیل سیاست‌های شورای عالی انقلاب فرهنگی، کیفیت راهبری هیئت امنایی و سیاست‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ساختار و تشکیلات دانشگاه‌های سطح یک عمدتاً مشابه بوده و تفاوت عمده‌ای به جز در موارد محدود، با یکدیگر ندارند. این موضوع نشان می‌دهد که دانشگاه‌های بزرگ کشور برای ایجاد تمایز در رهبری و ارتقای کیفیت و سازگاری با تحولات جامعه و تقاضاهای در حال پیشرفت، نیازمند نوآوری در ساختار و تشکیلات مدیریت و اداره دانشگاه بوده و اتکا به یک نوع ساختار نمی‌تواند رافع و حلال مسائل و مشکلات متعدد آنها در آینده باشد.

به‌رغم تشابه عمده در ساختار و تشکیلات دانشگاه‌های بزرگ، برخی تفاوت‌های جزئی در ساختار و تشکیلات سازمانی و نهادی این دانشگاه‌ها ایجاد شده است که همین

تحولات اندک و جزئی می‌تواند تمرین مناسبی برای نوآوری و تحولات ساختاری عمده و شگفت‌انگیز در سال‌های آینده باشد. اغلب تفاوت ساختاری دانشگاه‌های بزرگ در حوزه پژوهش و فناوری و ایجاد ظرفیت برای نوآوری و کارآفرینی است. از جمله این نوآوری‌ها در دانشگاه‌های مختلف، موارد زیر را می‌توان ذکر کرد: در دانشگاه تهران: ایجاد سازمان توسعه و سرمایه‌گذاری، تبدیل معاونت دانشجویی به سازمان خدمات دانشجویی، ایجاد ده‌ها مرکز، پژوهش‌سکده و مؤسسه پژوهشی، ایجاد پردیس‌ها و واحدهای اقماری متعدد در ایران، تأسیس بنیاد حامیان دانشگاه، ایجاد موزه‌های دانشگاهی، تأسیس کرسی‌های یونسکو، تشکیل شورای سیاست‌گذاری علم و فناوری دانشگاه، طرح شهر دانش در قلب تهران. در دانشگاه امیرکبیر: ایجاد مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه، ایجاد دانشکده مدیریت، علم و فناوری، ایجاد پنج پردیس برای رهبری ۱۵ دانشکده، تأسیس هفت گروه بین‌رشته‌ای. در دانشگاه تربیت مدرس: طراحی ساختار سازمانی متفاوت با ساختار سازمانی معمول سایر دانشگاه‌های کشور تأسیس شورای راهبردی، ایجاد دانشکده علوم پزشکی. در دانشگاه علامه طباطبایی: ایجاد مرکز یادگیری الکترونیکی، ایجاد مرکز آموزش زبان فارسی برای غیرفارسی‌زبانان، ایجاد مرکز رشد واحدهای فناور علوم انسانی. در دانشگاه شهید بهشتی: ایجاد پردیس‌های متعدد (به‌ویژه الحاق پردیس شهید عباسپور به دانشگاه مادر)، تأسیس صندوق پژوهش و فناوری، ایجاد مرکز آموزش‌های مجازی، ایجاد مرکز آموزش زبان‌های خارجی، ایجاد مرکز آموزش‌های تخصصی، مشارکت در تأسیس شرکت هاب (در جایگاه یک شتاب‌دهنده بومی). در دانشگاه صنعتی شریف: تأسیس مرکز برنامه‌ریزی راهبردی و توسعه منابع، ایجاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، ایجاد پژوهشکده سیاست‌گذاری، ایجاد مرکز پردازش سریع، هدف‌گذاری ناحیه نوآوری شریف. در دانشگاه علم و صنعت: ایجاد دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، طرح تأسیس دو پردیس (واحد اقماری) در دو نقطه ایران، تأسیس دفتر دانشگاه در خارج (آلمان) و در دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی: تشکیل شورای برنامه‌ریزی راهبردی موارد مذکور. اینها از جمله وجوه افتراق این دانشگاه‌ها در نوآوری ساختار و تشکیلات است.

روی هم رفته، عمده تحولات ساختاری و تشکیلاتی دانشگاه‌ها در راستای توسعه نوآوری و کارآفرینی، مهارت‌آموزی، اشتغال‌پذیری، توسعه تحولات دیجیتال، تحرک علمی بین‌المللی و خلق و مدیریت فناوری است. بدیهی است این تحولات در راستای تحول دانشگاه نسل یک و دو به دانشگاه نسل سه، کارآفرین و جامعه‌محور می‌باشد. رهبران

دوراندیش دانشگاه‌ها باید به موازات توسعه ساختارها در پاسخ به نیاز به کارآفرینی و تحول به دانشگاه نسل سوم در حوزه پژوهش و فناوری، در سایر حوزه‌ها نظیر حوزه آموزش، منابع به‌ویژه منابع مالی، فرهنگی، دانشجویی و امور هیئت علمی، ساختارها و تشکیلات خود را متحول کنند. نوآوری‌ها و تحولات یک‌سویه و نامتوازن نمی‌تواند پایدار و دائمی باشد. مسئله بغرنج و بحرانی اغلب دانشگاه‌ها تأمین منابع مالی است. از این‌رو وزن توسعه ساختارها و تشکیلات نیز باید به‌سمت نیازهای مالی بچرخد.

#### پذیرش و توسعه دانشجو

دانشگاه، محلی برای آموزش، پژوهش و انتقال ارزش‌های فرهنگی است. هدف غایی دانشگاه تربیت انسان کامل است. تربیت نیروی کار ماهر، ساختن شخصیت برای دانشجو و توسعه فرهنگی از کارکردهای اصلی دانشگاه است. دانشگاه‌ها باید فرصت‌هایی به دانشجویان دهند که در آن هر دانشجو مطابق با استعداد، علایق و آمال خود، شکوفا شود. با عنایت به اینکه؛ ۱. توسعه، در یک فرایند مستمر مادام‌العمر به‌صورت متوالی و جهشی به‌جای پیشرفت خطی یا با قاعده، اتفاق می‌افتد، ۲. توسعه کل وجود، یادگیری شناختی و عاطفی را به‌صورت یکپارچه دربرمی‌گیرد، ۳. توسعه، هدایت فعال درونی را به‌جای تنظیم با معیارهای تعیین شده به‌صورت فرهنگی دربرمی‌گیرد، ۴. توسعه، زمانی که فرد با یک محیط چالشی مقتضی در تعامل است، تحریک می‌شود، اقدامات و نوآوری‌های دانشگاه‌ها در مسیر توسعه دانشجو چندان قابل اعتنا نمی‌باشد.

افراد خوش‌شانسی که به دانشگاه وارد می‌شوند، یک سرمایه‌گذاری شخصی انجام می‌دهند که باید از طریق توسعه و شکوفایی در دانشگاه، منافع مادام‌العمر این سرمایه‌گذاری را برداشت نمایند. کار فرهنگی برای توسعه دانشجو باید شامل ترویج و توسعه مهارت‌های نرم و سخت (فنی و اجتماعی) متناسب با شرایط جامعه امروزی باشد. در حال حاضر، فعالیت‌های مرتبط با توسعه دانشجو عمدتاً سنتی و کهنه است.

جذب و توسعه دانشجو در دانشگاه‌های سطح یک کشور همسو با سیاست جذب و توسعه مراجع بالادستی دارای تنوع و نوآوری خاصی نیست: ۱. تلاش و رقابت برای جذب استعدادهای درخشان و نخبگان علمی کشور، ۲. تلاش و رقابت برای جذب دانشجویان با رتبه علمی بهتر (به‌ویژه در مقاطع کارشناسی)، ۳. تلاش برای جذب دانشجوی بین‌المللی، ۴. جذب دانشجویان شهریه‌پرداز.

دانشگاه‌ها در حوزه توسعه دانشجویان موجود تا حد زیادی تابع سیاست‌های



بالادستی‌اند. علاوه بر دوره‌های آموزشی مرسوم و مصوب (برنامه‌های درسی هر رشته و گرایش)، دو نوع برنامه کلان و غیررسمی (فوق برنامه) برای توسعه و شکوفایی دانشجویان وجود دارد: ۱. برنامه‌های فرهنگی که عمدتاً در مجموعه معاونت‌های فرهنگی و اجتماعی و فرهنگی و دانشجویی طراحی و اجرا می‌شود و ۲. برنامه‌های پژوهشی، نوآوری و کارآفرینی که عمدتاً در حوزه معاونت پژوهشی، مراکز رشد، مراکز نوآوری، پارک‌های علم و فناوری و نظایر اینها اتفاق می‌افتد.

داده‌های واقعی نشان می‌دهد، اغلب تحولات و نوآوری‌های دانشگاه‌ها مشابه بوده و در هنگام اجرا، ممکن است شدت آنها متفاوت و عملکرد و محصول نهایی قدری متمایز و ناهمگون باشد. نوآوری ویژه دانشگاه‌ها در حوزه توسعه دانشجویی، اهتمام قابل توجه آنها به مهارت‌افزایی و اشتغال‌پذیری دانشجویان و دانش‌آموختگان است. منبع این نوآوری، فشار ذی‌نفعان بیرونی شامل جامعه، دولت و خانواده‌ها، دانشجویان و حتی کارفرمایان برای ارتقای اثربخشی نهادهای علمی است.

#### جذب و توسعه هیئت علمی

هیئت علمی به‌عنوان هسته مرکزی و کانون دستیابی دانشگاه به رسالت نهادی، نقش اساسی در تحقق رسالت نهادی، پیشرفت دانش و آموزش و پرورش شهروندان ایفا می‌کند. هیئت علمی مسئول ترجمه رسالت دانشگاه به برنامه‌ها و فعالیت‌های علمی است. نقش هیئت علمی در چارچوب سه‌جانبه آموزش، پژوهش و خدمات اجتماعی، مفهوم‌سازی می‌شود. با این حال، نقش چهارم هیئت علمی نیز از فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و خدمات اجتماعی آنها نشئت می‌گیرد: هیئت علمی در مرز دانشگاه و محیط بیرونی فعالیت می‌کنند. کلیشه قدیمی هیئت علمی برج عاج‌نشین به سرعت در حال ناپدید شدن است. تغییرات سریع فناوری، بین‌المللی شدن و تحولات محیطی، موجب تغییر ماهیت کار هیئت علمی شده است. در دانشگاه‌های سطح یک سیاست و فرایند جذب هیئت علمی تابع سیاست‌های مراجع بالادستی است. با این شرایط، دانشگاه‌ها نوآوری قابل توجهی در جذب اعضای هیئت علمی نداشته‌اند. برخی تدابیر و نوآوری‌های خرد در درون فرایند و سیاست کلان بیرونی از سوی دانشگاه‌ها اعمال و استفاده می‌شود: ۱. محل دانش‌آموختگی، ۲. نگرش متقاضی جذب به نوآوری، کارآفرینی و تعامل با جامعه (عمدتاً ویژگی‌های دانشگاه نسل سوم)، ۳. رشته و گرایش تحصیلی و ۴. سوابق تحصیلی و نظایر اینها.

برخلاف حوزه جذب، در حوزه توسعه هیئت علمی، دانشگاه‌های مورد مطالعه می‌توانند مبتکر، نوآور و خلاق باشند. انواع تحولات، نوآوری‌ها و توسعه زیرساخت‌های دانشگاه‌ها نظیر ایجاد و توسعه مراکز پژوهشی، بازرگاری در برنامه‌های درسی، تأسیس رشته‌های تحصیلی جدید، گسترش دوره‌های آموزشی بین‌رشته‌ای، تأسیس گروه‌های آموزشی جدید، تأسیس دوره‌های آموزشی مشترک با مؤسسات داخلی و خارجی، ایجاد هسته‌های پژوهشی بین‌رشته‌ای، حمایت از فعالیت قطب‌های علمی و کرسی‌های یونسکو، ایجاد مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری، بدون توسعه هیئت علمی و برخورداری از اعضای هیئت علمی شایسته چندان به‌کار دانشگاه‌ها نخواهد آمد و یا با سطح نازلی از بهره‌وری استفاده خواهند شد. بر مبنای داده‌های موجود، تفاوت ویژه‌ای میان دانشگاه‌های سطح یک در زمینه جذب و توسعه هیئت علمی وجود ندارد. همچنین، سازوکار نوآورانه خاصی در ایجاد تشکلهای و نهادهای هیئت علمی (نظیر شورای هیئت علمی دانشگاه، دانشکده یا پردیس) و مشارکت نظام‌مند آنها در حکمرانی دانشگاه ایجاد نشده است.

#### یاددهی - یادگیری

با توجه به تغییر ذائقه جامعه و دانشجویان، پداگوژی دانشگاهی باید بیش از پیش تعاملی و منعطف باشد و کل فرایند سنتی آموزش بر اساس جامعه دانش باید متحول شود. در حوزه آموزش، بخش‌های مهمی از آموزش عالی تقریباً ایستا مانده است. «خدمت - یادگیری»، فرایند و سازوکاری است که می‌تواند موجب تحول در روش‌های یاددهی - یادگیری شود. بر مبنای نظر سیگمون<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) انواع ترکیبات خدمت - یادگیری با تأکید بر پیامدهای یادگیری، خدمت، خدمت - یادگیری، جامعه می‌باشد. مطلوب‌ترین سناریو در ترکیبات خدمت - یادگیری، تأکید مساوی بر خدمت و یادگیری مرتبط با فعالیت علمی است. همچنین، خدمت - یادگیری تأثیر مثبتی بر نمرات، مهارت‌های نگارش، خودکارآمدی<sup>۲</sup>، تفکر انتقادی و تعهد آتی برای مسئولیت‌پذیری اجتماعی دارد.

دانش‌جو محور و مرکزیت یادگیرنده در شیوه‌های نوین یاددهی - یادگیری به‌ویژه در آموزش‌های مبتنی بر فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات (آموزش مجازی) کمتر مورد توجه دانشگاه‌های سطح یک قرار گرفته است. در این رویکرد، نقش استاد از همه‌کاره فرایند یاددهی - یادگیری به ناظر، مشاور، تسهیل‌گر و رابط بین دانشجویان و محیط‌های

1. Sigmon  
2. Self-Efficacy

خدمت - یادگیری، تغییر می‌کند و دانشجو نیز به یادگیرنده بالغ، مستقل و مسئول، تبدیل می‌شود. در دانشگاه‌های سطح یک هنوز تحول و نوآوری قابل توجهی در تغییر نقش دانشجویان و استادان و استفاده مطلوب و کامل از قابلیت‌های تحول دیجیتال، حادث نشده است. در فضای مجازی و آموزش الکترونیکی نیز عمدتاً فرهنگ و سازوکارهای آموزش حضوری و سنتی حاکم است. یادگیری شخصی (دانشجومحور) و منعطف، توجه به ترجیح دانشجویان در یادگیری، استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات برای یاددهی - یادگیری، آشنایی و تسلط استادان به ابزارها و امکانات سامانه‌های آموزش مجازی و فضای مجازی حداقلی است و در حد عمدتاً ارائه مطالب مشابه با فضای فیزیکی است. (مشابه با صحبت با یک خط تلفن)

داده‌ها و شواهد موجود نشان می‌دهد که دانشگاه‌های سطح یک به جز در دوره پاندمی کووید ۱۹ که کاربست فناوری‌های دیجیتال را حتی برای بچه دبستانی‌ها اجباری کرد، در زمینه یاددهی - یادگیری نوآوری‌های مهم و محسوسی ثبت نکرده‌اند. نوآوری خاصی در ارتقای کیفیت یاددهی - یادگیری ایجاد نشده و حتی یک سازوکار اعتباربخشی آموزشی مستقر نشده است. به نظر می‌رسد اصولاً موضوع یاددهی - یادگیری مرکز و کانون توجهات و دغدغه‌های رهبران و مدیران دانشگاه‌ها نیست و دنبال نوآوری و ابتکار در این عرصه نیستند. آنچه تاکنون اتفاق افتاده است عمدتاً تحول و نوآوری در حوزه برنامه‌های درسی و رشته‌های تحصیلی است، حوزه روش‌های آموزش و یاددهی - یادگیری، نیازمند تحولات و نوآوری‌های معنادار است.

#### توسعه برنامه‌های درسی و رشته‌های تحصیلی

مدیران علمی می‌توانند ساختار حکمرانی دانشگاه را برای تغییر سازمان خود به شیوه‌هایی که همکاری و تعاون در آموزش، پژوهش و خدمات اجتماعی را تقویت و ترویج می‌کند، مورد استفاده قرار دهند. برای تبدیل تعاون و همکاری به بخشی از رسالت نهادی، گزار و لستر (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که شخص باید فهمی از موانع ساختاری سر راه همکاری داشته باشد. یکی از موانع همکاری و تعاون، مانع ساختاری است: رشته‌ها و حوزه‌های علمی در بخش‌ها و گروه‌های علمی و واحدهای دانش‌کده‌ها، سازماندهی می‌شوند. این واحدها با یکدیگر پیوند سستی داشته و از درجه بالایی از استقلال برخوردارند، به طوری که هر رشته علمی صرفاً با محیط مختص خود تعامل دارد. این ساختار، یک اثر سیلویی ایجاد می‌کند که شکست آن سخت است. مانع دیگر، ساختارهای پاداش‌دهی نهادهای آموزش

عالی نظیر ارتقا و استخدام رسمی است. این نظام‌ها برای حفظ تمامیت و یکپارچگی رشته‌ای طراحی می‌شوند، اما موجب انحراف هیئت علمی برای پژوهش و فعالیت انفرادی و دوری از کار تیمی می‌شود.

ساختارهای سلسله‌مراتبی مدیریت نیز موانعی برای توسعه فعالیت‌های میان‌رشته‌ای ایجاد می‌کند. بخش‌هایی نظیر امور علمی، امور دانشجویی و خدمات پشتیبانی، همگی با ارتباطات جانبی ناچیز به سطوح بالا گزارش می‌دهند. مدیریت مسئولیت‌محور، یک راهبرد جدید اتخاذ شده از سوی بسیاری از نهادهای آموزش عالی برای ایجاد سلامت مالی به واسطه وضع استانداردهای سنجش منفعت یک واحد و الزام همه واحدها به سودآوری، تأکید نوینی بر واحدها به‌مثابه سیلوها بوده و مانع دیگری برای توسعه فعالیت‌های بین بخشی ایجاد می‌کند (کزار و لستر، ۲۰۰۹). تحت مدیریت مسئولیت‌محور، ساختار حکمرانی نیز به‌عنوان سلسله‌مراتبی با اقتدار متمرکز در سطح نهاد طراحی می‌شود. سرانجام، اثر سیلوی علمی و سلسله‌مراتب مدیریتی، حداقل تعاملات بین‌بخشی و دوسویه در هیئت علمی و مدیریت ایجاد می‌کند. این موانع به‌واسطه فاصله کلی که بین هیئت علمی و مدیریت در برخی نهادهای آموزش عالی گسترش یافته است، بیشتر تشدید می‌شود. این پرسش مطرح می‌شود که برای تبدیل شدن به یک نهاد تعاونی، چگونه می‌توان بر این موانع غلبه کرد. بر اساس یافته‌ها تحولات و نوآوری دانشگاه‌های سطح یک کشور تقریباً به‌صورت مشابه بوده و در این حوزه تلاش شده است که برخی برنامه‌های درسی بازنگری شده و به‌روز شود.

#### رسالت‌محوری

در ورای کاهش تنوع دانشگاه‌ها، تقلید از رسالت دیگری برای کسب اعتبار و منابع بیشتر به‌ندرت به الگوی آموزش پایدار منتج شده و اغلب دانشگاه را از هدف اصلی خود دور می‌کند. تقلید به‌عنوان ارتقای شهرت و اعتبار دانشگاه به‌طور معنادار از سنت تاریخی تغییرات عمده که از طریق آن انواع دانشگاه‌های جدید به‌وجود آمدند تفاوت دارد. به علاوه، رسالت‌محوری دانشگاه‌ها مصداق و نمایش بارزی از «پاسخگویی»، «مسئولیت‌پذیری» و «کارایی و اثربخشی» نظام دانشگاهی، به‌عنوان اصولی از حکمرانی خوب، است.

راهبران دانشگاه‌های سطح یک کشور تلاش کرده‌اند که رسالت خود را از طریق تدوین اهداف و طراحی و اجرای راهبردها و برنامه‌های عملیاتی محقق کنند. به‌عبارتی، همه دانشگاه‌های مورد مطالعه دارای برنامه راهبردی و عملیاتی برای دستیابی به رسالت

نهادی خود هستند. اقدامات نوآورانه دانشگاه‌ها تقریباً مشابه است. این موارد شامل؛ برنامه راهبردی دانشگاه، ارتقای اخلاق و مسئولیت‌پذیری اجتماعی به‌عنوان یکی دیگر از اهداف در برنامه راهبردی دانشگاه، ارزیابی تأثیر اجتماعی دانشگاه، اهتمام به مهارت‌آموزی و اشتغال‌پذیری دانش‌آموختگان، اهتمام به توسعه نوآوری، فناوری و کارآفرینی، تلاش برای تعامل با جامعه و صنعت، تلاش برای ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش، طراحی و اجرای برنامه‌های فرهنگی و اجتماعی، ارائه خدمات مشاوره روان‌شناختی می‌باشد. با استناد به یافته‌های این بخش می‌توان گفت دانشگاه‌های سطح یک کشور تحولات و نوآوری‌های خوبی برای رسالت‌محوری و تحقق مأموریت‌های نهادی خود دارند.

#### توسعه مشارکت‌های ذی‌نفعان

کارایی، اثربخشی، مشارکت، رهبری و پاسخگویی، از چالش‌های کلیدی حکمرانی آینده هستند. واقعیت‌ها و داده‌های گزارش‌شده نشان می‌دهد که دانشگاه‌های سطح یک، نوآوری قابل توجهی در زمینه توسعه مشارکت‌های ذی‌نفعان در رهبری و حکمرانی این دانشگاه‌ها ندارند. به‌عنوان نمونه‌های بارز، بدنه هیئت علمی، بدنه دانشجویی، خانواده‌ها، جامعه و کارفرمایان (صنعت) از ذی‌نفعان کلیدی دانشگاه‌ها هستند که مشارکت چندانی در حکمرانی ندارند. توسعه برنامه‌های درسی، طراحی و تأسیس رشته‌های تحصیلی جدید، ترکیب اعضای هیئت‌امنا و نظایر اینها شواهد محکمی از عدم مشارکت جدی ذی‌نفعان در رهبری علمی است. اگر رهبران دانشگاه، دانشجویان را به روش‌های دموکراتیک و مسئولانه در حکمرانی دخالت ندهند، چگونه انتظار دارند که آنها پس از دوره دانشجویی به‌عنوان اعضای مسئول جامعه، رفتار کنند؟ همچنین به‌واسطه پیشرفت فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، از رهبران دانشگاه‌ها انتظار است که میان انواع شرکا و ذی‌نفعان، شبکه‌سازی کرده و دامنه و سطح مشاقت و همکاری را ارتقا بخشند.

تمامی تصمیم‌گیری‌های دانشگاه‌ها باید متناسب با اصول دموکراتیک و حکمرانی اشتراکی باشد. تشخیص این موضوع نیز مهم است که مسئولیت‌نهایی هر دانشگاه برعهده هیئت‌امناست. لازم است این هیئت‌ها در تمامی موارد مرتبط با عملیات سازمانی شامل موضوعات علمی، اجرایی، مالی و پذیرش، اقتدار داشته باشند. اگرچه اقتدار‌نهایی با هیئت‌های‌امناست، آنها با استفاده از یک الگوی حکمرانی اشتراکی متحد با رسالت، پیشینه و سنت‌های دانشگاه، مسئولیت‌های خود را تفویض می‌کنند. در حالی که تمامی الگوهای حکمرانی اشتراکی دارای خصوصیات منحصر به فرد هستند، خود الگو حائز

اهمیت نیست، اما دانشگاه باید یک روش دموکراتیک برای حکمرانی اشتراکی توسعه دهد. دانشگاه‌ها لازم است روش‌هایی برای مشارکت ذی‌نفعان توسعه دهند. به‌کارگیری گفتمان مناسب زمانبر بوده و باید نقش متمایز هر یک از ذی‌نفعان دانشگاه محترم شمرده شده و محیطی از فهم و احترام متقابل تقویت شود. به‌منظور تحقق این اهداف، مدیران یک سازمان باید هر ذی‌نفع را به‌عنوان یک شریک در فرایند حکمرانی اشتراکی در نظر گرفته و به اصول اساسی دموکراتیک نظیر شفافیت، فراگیری و پاسخگویی پایبند باشند.

**همکاری با دولت**

دانشگاه‌های سطح یک کشور در زمینه نوآوری در همکاری با دولت کارهای مهم و بزرگی را آغاز کرده‌اند و با توجه به وزن اقتصاد و تصدی‌گری عمومی، جای پیشرفت فراوانی دارند. عمده منابع مالی دانشگاه‌ها از محل بودجه و اعتبارات عمومی تأمین می‌شود، اما همکاری با دولت به‌معنای تعریف زمینه‌های کار و فعالیت مشترک و دستیابی به منابع جدید از محل این همکاری‌هاست. دستگاه‌های عمومی نظیر وزارتخانه‌ها و سازمان‌های بزرگ عمومی، عرصه‌های بزرگی از نوآوری در همکاری دانشگاه‌ها با دولت هستند که محتاج تحرک، تحول و نوآوری رهبران، مدیران و کارشناسان واحدهای دانشگاهی است. سهم و نقش دولت در نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها بسیار پیچیده و متنوع است. البته، میزان و حوزه درگیری یک دانشگاه با دولت عمدتاً به رسالت دانشگاه بستگی دارد. قوانین و الزامات معینی وجود دارد که تقریباً بر تمامی دانشگاه‌ها تأثیرگذارند. دانشگاه‌ها تابع قوانین و مقررات عمومی در استخدام، هزینه‌کرد منابع مالی، امور سیاسی و... هستند. به‌علاوه، دولت سرمایه‌گذاری‌های خود را در قالب کمک‌های مالی به‌عنوان ابزاری برای کنترل نهادهای علمی در طیفی از فعالیت‌ها استفاده می‌کند. همچنین، دولت منابع مالی و پشتیبانی برای پژوهش بنیادی و کاربردی، فعالیت‌های بین‌المللی و دسترسی بیشتر به برنامه‌های تخصصی مورد نیاز ملی نظیر بهداشت، فراهم می‌کند. پراکندگی مشارکت دولت در آموزش عالی، فهم ماهیت چنین مداخله‌ای را دشوار کرده است. در هر حال، رهبران و مدیران دانشگاه‌ها باید نوآوری‌هایی برای همکاری با دولت در راستای پاسخ به تقاضاها و نیازهای دستگاه‌های متنوع عمومی و تأمین منابع مالی و غیر مالی برای اداره بهینه و کم‌دردسر دانشگاه متبوع داشته باشند. از جمله نوآوری‌های مشترک شامل: ایجاد مؤسسات و نهادهای مشترک با دولت، تعریف و اجرای پروژه‌های ملی مشترک با دولت، جذب پژوهشگران پسادکتری، تعریف طرح‌های کلان از محل اعتبارات عمومی است. بر

اساس داده‌های به‌دست آمده می‌توان گفت که دانشگاه‌های مورد مطالعه در حوزه نوآوری در همکاری با دولت (سازمان‌ها و دستگاه‌های عمومی) جای پیشرفت فراوانی دارند.

#### تعامل با جامعه و سازگاری با محیط

هیچ دانشگاهی خودبسنده و خودکفا نبوده و دانشگاه‌ها برای بقا و حیات به انواع روابط با نظام‌های بزرگ‌تری که خود بخشی از آن هستند، وابسته و محتاج‌اند. در عمل، دانشگاه‌های بزرگ در تعامل با موضوعات اجتماعی و علمی بزرگ و پیچیده، توسعه پیدا می‌کنند. دانشگاه‌ها آسیب‌پذیری محیطی بالایی داشته و فشار بیرونی، عملیات سازمان و اعضای آنها را دچار مشکل می‌کند و استقلال عملیاتی آنها را کاهش می‌دهد. دانشگاه‌ها باید شرکای قابل اعتماد برای صنعت و مؤسسات بیرونی باشند و نسبت به جامعه احساس تکلیف و مسئولیت کنند. بدیهی است جامعه شامل تمامی ارزش‌های اخلاقی و سیاسی دین و نهادهای دینی نیز می‌باشد. دانشگاه را نباید و نمی‌توان از جامعه مدنی منفک و منتزع کرد. دانشگاه باید به توسعه شهروندی و انتقال ارزش‌های فرهنگی در جامعه کمک کند. به‌علاوه، دانشگاه نقش کلیدی در «نظام ملی نوآوری» بازی می‌کند. دانشگاه باید انعطاف‌پذیری بیشتری در تعامل با محیط و جامعه داشته باشند. در غیر این صورت، قادر به رقابت با سایر تأمین‌کنندگان دانش و رقبای سرسخت منابع مالی عمومی نخواهند بود. بازار و دولت به ضرورت اقتصاد دانش، به یکدیگر بیش از پیش نزدیک می‌شوند و دانشگاه باید از چنین فرصتی بهره‌برداری کند و یا حداقل متضرر این روند نباشد. با استناد به تحولات و نوآوری‌های موجود، می‌توان گفت که نوآوری‌های دانشگاه‌های سطح یک در حوزه تعامل با جامعه و سازگاری با محیط قابل توجه است. مسئله اصلی این است که این دانشگاه‌ها یک ایده (طرح نو) برای این تعامل و سازگاری ندارند. دانشگاه‌ها ابتکار و نوآوری خاصی در حوزه اقتصاد، اشتغال محلی، منطقه‌ای و ملی نداشته‌اند. تمرکز آنها عمدتاً بر دانشجویان و جامعه دانشگاهی مربوط به خود می‌باشد. انتظار می‌رود که دانشگاه‌ها بتوانند در قالب یک طرح جامع، کارکردهای آموزشی، پژوهشی و کارآفرینی دانشگاه‌ها را به‌صورت یک «بسته کامل» با جامعه و محیط پیرامون درگیر کنند و زمینه سازگاری خود را با محیط در حال تغییر فراهم نمایند.

#### تحرك علمی بین‌المللی

دانشگاه‌های سطح یک تلاش‌ها و نوآوری‌های متعددی در موضوع تحرك علمی بین‌المللی

و توسعه فعالیت‌های فرامرزی داشته‌اند. بر اساس داده‌ها، تحولات، نوآوری‌ها و فعالیت‌های دانشگاه‌های سطح یک در زمینه تحرک علمی بین‌المللی و اتصال به علم و دانش جهانی قابل توجه است، اما به دلایل سیاسی و تحریم‌های موجود، فرصت کامل برای شکوفایی این فعالیت‌ها و نوآوری‌ها فراهم نشده یا این اقدامات و فعالیت‌ها کمتر به نتیجه نهایی رسیده است. با این همه، فعالیت‌ها و نوآوری‌های دانشگاه‌ها حداقلی، ابزاری، مقدماتی و ساده (به عبارتی، کلاسیک) است و نوآوری برجسته‌ای برای توسعه انسان جهانی و تربیت انسان در خاستگاه و زمینه بین‌المللی با درک پویایی‌های این زمینه، نداشته‌اند. آمار دانشجویان بین‌المللی به‌عنوان آسان‌ترین شاخص، گویای همین نگرش و واقعیت است. شیوع پاندمی کرونا نیز ضربه سنگینی بر فعالیت‌های بین‌المللی و فرامرزی این دانشگاه‌ها وارد کرده و موجب تحدید معنادار تبادلات و رفت‌وآمدها شده است.

### پژوهش و فناوری

مجموع شواهد نشان می‌دهد رهبران و مدیران دانشگاه‌های سطح یک دارای گرایش فعال<sup>۱</sup> بوده و خیلی شتاب (عجله) برای ارتقای کارکرد کارآفرینی و فناوری‌های نوآورانه داشته و برای ایجاد زیرساخت‌های مورد نیاز در این حوزه، تلاش شبانه‌روزی می‌کنند. (برای اطلاعات بیشتر درباره گرایش فعال، می‌توان به ایکاف، ۱۳۸۰ مراجعه کرد) در برنامه‌ها و عملکرد و وبگاه‌های آنها مفاهیم و واژه‌های متعدد عمده‌تاً مشابه با کارکردهای مشابه و تقریباً مبهم وجود دارد که محصول رویکرد و گرایش فعال رهبران و مدیران این دانشگاه‌هاست. این همه عجله و شتاب برای توسعه زیرساخت کارآفرینی و توسعه فناوری، بدون اتصال آنها به جریان مستمر و واقعی کارکردهای آموزش و پژوهش و حتی فرهنگی - اجتماعی، نه تنها نمی‌تواند چندان مفید و اثربخش باشد، بلکه به کارکردهای اصیل آموزش و پژوهش نیز لطمه وارد می‌کند. (البته در واقعیت، این امر اتفاق افتاده است) علاوه بر اینکه باید پژوهش‌های دانشگاهی میان‌رشته‌ای و چندرشته‌ای شود، باید از پیوند و اتصال و انسجام آموزش - پژوهش حمایت و مراقبت شود. فشار جامعه به سوی کاهش این پیوند و اتصال است. دانشگاه‌های سطح یک در حوزه پژوهش و فناوری، تحولات، تحرکات و نوآوری‌های خوبی داشته‌اند. در گذار از دانشگاه نسل یک به دانشگاه نسل دو، تلاش‌های رهبران و مدیران دانشگاه‌های سطح یک کشور بسیار ارزشمند و درخور تحسین بوده است. با استناد به فضای عمومی دانشگاه‌ها و داده‌های موجود، عمده



تحركات و نوآوری‌های دانشگاه‌های سطح یک در حوزه پژوهش و فناوری با رویکرد حرکت به سوی دانشگاه کارآفرین و دانشگاه نسل سوم طراحی و اجرا شده است. به نحوی که چنانچه نوآوری‌ها در حوزه فناوری و کارآفرینی از کلیت تحولات دانشگاه‌های مورد مطالعه حذف شود، بسیاری از نوآوری‌ها و تحولات این دانشگاه‌ها به صورت خودکار از کارکرد پژوهشی و سایر کارکردها حذف می‌شوند.

### تحول دیجیتال

تحول دیجیتال باید به شکل‌گیری و دوام جامعه دانشی کمک کرده و زمینه انتخاب‌های راهبردی را برای رهبران دانشگاه فراهم کند، به پژوهش سرعت دهد و آن را به سهولت بین‌المللی و فرامرزی کند. در تحول دیجیتال و آمادگی دانشگاه‌های سطح یک در حوزه فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، یک شاهد مهم این است که در دوره پاندمی کرونا مدارس که زیر حکمرانی نهاد قدرتمندی به نام وزارت آموزش و پرورش بودند برای آموزش مجازی دچار مشکل شدند و هنوز هم نتوانسته‌اند این مشکل را به طور کامل رفع کنند، اما دانشگاه‌ها تقریباً بدون مانع جدی، وارد عرصه آموزش‌های مجازی شدند. در حال حاضر، بهره‌برداری از قابلیت‌های تحول دیجیتال در دانشگاه‌های سطح یک عمدتاً محدود به جنبه سازمانی و بروکراتیک (اداری، مالی و خدماتی) شده و از کاربست صحیح و مؤثر این فناوری‌ها در جنبه علمی، دانشی و فرهنگی - اجتماعی غفلت می‌شود. کم‌توجهی به تحول دیجیتال در حوزه آموزش، پژوهش و خدمات علمی - پژوهشی، لطمات متعددی به دانشگاه از جمله ناتوانی در نوآوری و کارآفرینی، وارد می‌کند. به عنوان مثال، فقدان «سند مستقل تحول دیجیتال» یکی از ضعف‌های مهم دانشگاه‌های سطح یک کشور است. در دانشگاه‌های سطح یک هنوز تحول و نوآوری قابل توجهی در تغییر نقش دانشجویان و استادان و استفاده مطلوب و کامل از قابلیت‌های تحول دیجیتال، حادث نشده است. در فضای مجازی و آموزش الکترونیکی نیز عمدتاً فرهنگ و سازوکارهای آموزش حضوری و سنتی حاکم است. به طوری که حتی آشنایی و تسلط استادان به ابزارها و امکانات سامانه‌های آموزش مجازی و فضای مجازی حداقلی است و در حد عمدتاً آرائه مطالب مشابه با شرایط و ویژگی‌های فضای فیزیکی است.

### شفافیت

شفافیت به عنوان یکی از اصول کلیدی حکمرانی خوب، باید در دانشگاه‌های برتر و سطح یک کشور مورد اهتمام رهبران و مدیران باشد. کارنامه، عملکرد، دستاوردها، مسائل و منابع

مالی دانشگاه‌ها باید به‌طور دائم در معرض دید و قضاوت همگان به‌ویژه ذی‌نفعان اصلی شامل دانشجویان، دانش‌آموختگان، دولت، کارفرمایان، خانواده‌ها، کارکنان، اعضای هیئت علمی و مردم قرار گیرد. دانشگاه علامه طباطبائی تنها دانشگاه حاضر در لیگ دانشگاه‌های سطح یک است که برنامه ویژه‌ای برای موضوع شفافیت اعلام کرده است. بر اساس این برنامه، دانشگاه از اوایل ۱۳۹۹ در ۱۵ محور دارای طرح شفافیت می‌باشد: نظام تخصیص بودجه، منابع درآمدی، جذب هیئت علمی، طرح‌های پژوهشی، همایش‌ها و رویدادهای مورد حمایت مالی، ساختار شوراهای تخصصی و مهم، جمعیت دانشجویی، میزان درآمد شهریه‌ای، قراردادهای سفرهای خارجی اعضا، پروژه‌های عمرانی، شرکت‌های مستقر در مرکز رشد، هزینه‌های فرهنگی، ارائه دروس و سرفصل‌ها، عملکرد هیئت نظارت، صدور مجوز تشکل‌ها، انجمن‌ها، کانون‌ها و نشریات. سایر دانشگاه‌ها نیز به‌صورت ناخواسته و بدون برخورداری از برنامه و طرح شفافیت، در اغلب محورهای برنامه شفافیت دانشگاه علامه طباطبائی با شفافیت عمل می‌کنند. تفاوت دانشگاه علامه طباطبائی با سایر دانشگاه‌ها در ارائه برنامه و دغدغه آشکار رهبران و مدیران آن برای موضوع مهم شفافیت به‌عنوان یکی از اصول حکمرانی خوب می‌باشد. ضعف اساسی برنامه شفافیت دانشگاه علامه طباطبائی این است که در این دانشگاه نیز همانند سایر دانشگاه‌های مورد مطالعه، برنامه‌ای برای شفافیت جلسات و تصمیمات هیئت امنای طراحی نشده و برنامه موجود درون‌گرا بوده و چتر شفافیت برای ذی‌نفعان بیرونی و جامعه به‌ویژه دولت، دانشجویان، دانش‌آموختگان، خانواده‌ها و کارفرمایان، گسترده نشده است. دانشگاه‌ها باید در برابر هزینه‌های آموزش و پژوهش و خدمات اجتماعی شفافیت داشته باشند و پاسخگوی ذی‌نفعان خود باشند. شفافیت در ساختار و عملکرد دانشگاه‌های سطح یک مسکوت (کم‌اهمیت) است. شوراهای صنفی دانشجویی شاید تنها نهاد مدعی شفافیت و نگرهبان شفافیت در این دانشگاه‌ها باشند. با بررسی مجموع تحولات و نوآوری‌های دانشگاه‌های سطح یک، تنها می‌توان گفت که هرچند با گسترش فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، شفافیت در این دانشگاه‌ها و سایر نهادهای علمی افزایش یافته است، اما این نوآوری‌ها و تحولات نظام‌مند و برنامه‌ریزی‌شده نبوده است. به‌عنوان شواهد عینی، عدم اطلاع‌رسانی شفاف دستورجلسات، تصمیمات و مصوبات هیئت‌های امنای، نداشتن سخنگو و فقدان نشست خبری منظم وی با خبرنگاران و اصحاب رسانه و عدم اطلاع وضعیت تحصیلی دانشجویان به خانواده‌ها چند ضعف عمده‌ای است که گواه بر بی‌تفاوتی دانشگاه‌ها نسبت به شفافیت و مواجهه بی‌پرده با ذی‌نفعان کلیدی است.

### برنامه‌ریزی و پایش

بر اساس تجربه جهانی، دانشگاه‌هایی که روش‌های بهتری برای برنامه‌ریزی و ارزیابی مستمر اهداف، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی دارند، بهتر توانسته‌اند با محیط همواره در حال تغییر سازگار شده و تحقق رسالت نهادی خود را تضمین کنند. اگرچه برنامه‌ریزی ضروری است، اما چنانچه نتایج برنامه‌ریزی (سند برنامه)، تأمین مالی نشود، تلاش‌های آینده برای کسب پشتیبانی از برنامه‌ریزی راهبردی محکوم به شکست خواهد بود. هیئت‌های امنا، رؤسای دانشگاه‌ها و رهبران علمی، هر سه مؤلفه برنامه‌ریزی راهبردی، بودجه‌بندی و ارزیابی را مجاوران جدایی‌ناپذیر دانسته و تعالی، سلامت و سرسبزی دانشگاه را محصولات جانبی و مهم این یگانگی و پیوستگی می‌دانند.

نوآوری مهم دانشگاه‌های سطح یک در حوزه برنامه‌ریزی و پایش را می‌توان در وجود برنامه راهبردی در همه دانشگاه‌ها معرفی کرد. این دانشگاه‌ها در سالیان متمادی دارای برنامه راهبردی منسجم و میان‌مدت بوده‌اند. مسیر تعالی و حرکت دانشگاه‌های سطح یک، بی‌مبنا، بدون نقشه راه و بدون تفاهم جمع کوچکی از ذی‌نفعان و ذی‌نفوذان نبوده است. شاید بتوان ضعف عمده حوزه برنامه‌ریزی و پایش دانشگاه‌های مورد مطالعه را به شرح زیر برشمرد: عدم مشارکت ذینفعان مختلف در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری دانشگاه بر خلاف دانشگاه‌های معتبر دنیا و از همه مهم‌تر رشد و توسعه ابعاد و کارکردهای دانشگاه‌ها بدون توجه به شرایط و نیازهای محیطی.

«درون‌گرایی افراطی، عدم مشارکت جویی ذی‌نفعان متعدد، تقلید دانشگاه‌ها از یکدیگر (و حتی تقلید کمتر مولد از دانشگاه‌های بزرگ و معتبر جهان)، مهم‌تر از همه (به‌زعم پژوهشگر)، رشد و توسعه ابعاد و کارکردهای دانشگاه برای رشد و توسعه. (عدم حساسیت جدی به متغیرها و نیازهای محیطی)».

### بحث و نتیجه‌گیری

اگر از یک متخصص منتقد درباره تحول و نوآوری در نظام آموزش عالی و دانشگاه‌های ایران سؤال شود، بی‌تردید سر تکان داده و بی‌درنگ خواهد گفت: 'ای بابا! کدام نوآوری!'، کدام تحول! و اصلاً کدام دانشگاه! مگر در ایران دانشگاه داریم! اما داده‌های واقعی و میدانی

۱. به‌عنوان پژوهشگر، به کرات چنین پرسش‌هایی را داشته‌ام و شبیه چنین پاسخ‌هایی را هم از برخی منتقدان شنیده‌ام.

نشان می‌دهد که دانشگاه‌های ایران علی‌رغم برخی مسائل، کاستی‌ها و کژکارکردی‌ها سرشار از تحولات مثبت و نوآوری‌های کوچک، متوسط و بزرگ و تدریجی و بنیادی‌اند. همچنین، کلان‌روندهای رشد و توسعه دانشگاه‌های سطح یک به‌صورت کل‌نگر، به‌روشنی گویای تحول و نوآوری قابل توجه این دانشگاه‌ها در دهه‌های گذشته است. نگاه اجمالی به وضعیت این دانشگاه‌ها در اوایل انقلاب اسلامی، حکایت از آن دارد که آنها در این چهار دهه «رشد و توسعه خوبی» در کارکردهای آموزشی و پژوهشی و خدمات عمومی داشته‌اند. به‌طور قطع، لازمه هر رشد و توسعه‌ای، خلاقیت، ایده‌پردازی، نوآوری و نهایتاً کارآفرینی است. با استناد به سیر تحولات دانشگاه‌های سطح یک در چند دهه گذشته می‌توان نتیجه گرفت که این دانشگاه‌ها از تحول و نوآوری قابل قبولی در حوزه حکمرانی و رهبری داشته و حتی از «رهبران و حکمرانان»، شایسته و قابل، برخوردار بوده‌اند.

روندهای رشد و توسعه کمی و کیفی آموزشی، پژوهشی، فرهنگی - اجتماعی و کارآفرینی دانشگاه‌های سطح یک با هر سنج و معیاری، همواره صعودی و رو به رشد بوده است. شاهد عینی این وضعیت، شیوع ویروس کرونا و انطباق فوری و کم‌هزینه دانشگاه‌ها با شرایط کرونایی، در یک بازه زمانی بسیار کوتاه و تغییر وضعیت آموزش‌های دانشگاهی از حالت حضوری به حالت مجازی در این دوره کوتاه می‌باشد.

اهتمام بالای رهبران و مدیران دانشگاه‌های سطح یک به ایجاد و توسعه زیرساخت‌های نرم و سخت فناوری، کارآفرینی و نوآوری در مراکز رشد، مراکز نوآوری، پارک‌های علم و فناوری و ده‌ها ابتکار ویژه برای مهارت‌افزایی و اشتغال‌پذیری دانشجویان و دانش‌آموختگان، ارتباط و پیوند با صنعت و دستگاه‌های عمومی، تلاش شبانه‌روزی برای حضور در عرصه‌های بین‌المللی و نظایر اینها گویای نوآوری دانشگاه‌ها در حیطه حکمرانی و رهبری است. بخش عمده این نوآوری‌ها و تحولات تاریخی، به‌سان بذر و نشانی است که در سال‌های آینده با تداوم و تقویت روند حکمرانی و رهبری اثربخش بارور شده و نتایج و ثمرات شیرین آن نصیب دانشگاه‌ها، جامعه دانشگاهی، ذی‌نفعان دغدغه‌مند آموزش عالی خواهد شد. به‌دلیل نوع حکمرانی هیئت امنایی و سیاست‌های مراجع بالادستی (وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، شورای عالی انقلاب فرهنگی، دولت، مجلس شورای اسلامی و...) همه دانشگاه‌های سطح یک تقریباً همسو و شبیه به هم عمل می‌کنند و در برنامه‌ریزی و حتی اقدام و عمل، تفاوت و تمایز خیلی بارز و معناداری در بلندمدت با یکدیگر ندارند. در راستای توسعه راهبری هیئت امنایی و ایجاد ثبات و شایسته‌سالاری بیش از پیش در

دانشگاه‌های سطح یک، پنج دستور کار پیشنهادی فوریت دارد: ۱. حق انتخاب و برکناری رئیس دانشگاه توسط هیئت امنا با تدوین و تصویب آیین نامه خاص، ۲. پایش مستمر دوره‌ای عملکرد رئیس دانشگاه و تیم مدیریتی وی، ۳. شفافیت کامل در برگزاری نشست‌ها، دستور کارها و مصوبات هیئت امنا، ۴. کاهش اختیارات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در جرح و تعدیل و یکسان‌سازی دستور کارها و مصوبات همه هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور (جلوگیری از خنثی‌سازی ابتکارات و نوآوری رهبران و مدیران دانشگاه‌ها)، ۵. متنوع‌سازی ترکیب اعضای هیئت‌های امنا به‌ویژه استفاده بیشتر از ذی‌نفعان و افراد غیر حرفه‌ای.

درون‌گرایی افراطی دانشگاه‌های سطح یک و «رشد و توسعه» برای «رشد و توسعه» با حداقل اهتمام به جامعه و محیط و تحولات محلی، ملی و جهانی (کم‌توجهی به اصل برون‌نگری)، از ضعف‌های عمده این دانشگاه‌ها در دهه‌های اخیر می‌باشد. دانشگاه‌های سطح یک عمده انرژی و نوآوری خود را معطوف به توسعه ساختارها، فرایندها، تشکیلات و نهادهای درون‌سازمانی کرده و نسبت به محیط بیرونی (محلی، ملی و جهانی) نوآوری قابل ملاحظه‌ای ندارند. آمار دانشجویان بین‌المللی به‌عنوان گویاترین شاخص کمی، گویای همین نگرش و رویکرد است.

مسئله مهم دیگر اینکه، در دانشگاه‌های سطح یک از یک‌سو، آموزش‌های موجود پژوهش‌محور نیست و از سوی دیگر، پژوهش‌های موجود آموزش‌محور نمی‌باشد. به‌عبارتی، اتصال و انسجام آموزش و پژوهش برقرار نمی‌باشد. رهبران دانشگاهی باید فکری برای این مسئله کنند و ارتباط بین آموزش و پژوهش به‌عنوان دو کارکرد اصلی را به‌نحو مناسب و اثربخش برقرار نمایند.

شفافیت در ساختار و عملکرد دانشگاه‌های سطح یک، مسکوت و کم‌اهمیت جلوه داده می‌شود. هزینه‌های آموزشی، پژوهشی و خدمات اجتماعی و اغلب تصمیمات ارکان اساسی دانشگاه‌ها به‌نحو مناسب و اثربخش به اطلاع ذی‌نفعان نمی‌رسد. شوراهای صنفی دانشجویی شاید تنها نهاد مدعی شفافیت و نگرهبان شفافیت در این دانشگاه‌های مورد مطالعه می‌باشند که پیشنهاد می‌شود این شوراها تقویت و سایر اقلام نیازمند شفافیت نیز عملیاتی شود. اصلاح ساختار نیروی انسانی و ارتقای بهره‌وری کارکنان (نظیر نسبت استادان به کارکنان) موضوع مهمی در مدیریت منابع مالی و افزایش بهره‌وری است که دانشگاه‌های سطح یک کشور اهتمام خاصی به آن دارند و یکی از نوآوری‌های مهم آنها در این حوزه

می‌باشد. اما مدیریت نظام‌مند بهره‌وری کل و کاهش مستمر هزینه‌های اداری از جمله زمینه‌های قابل بهبود و نوآوری در دانشگاه‌های سطح یک می‌باشد. تلاش برای کاهش هزینه‌های جاری و عمومی واحدها و دفاتر دانشگاه‌ها، موضوع مهمی در مدیریت منابع مالی و ارتقای بهره‌وری است که دانشگاه‌ها باید توجه ویژه‌ای به آن داشته و نوآوری‌هایی برای کاهش و حذف این هزینه‌ها داشته باشند.

منابع مالی و وابستگی دانشگاه‌های سطح یک به بودجه عمومی احتمالاً چالش اساسی و پاشنه آشیل این دانشگاه‌ها در آینده خواهد بود. دانشگاه‌های بزرگ باید تلاش کنند حیات خود را از بند ناف بودجه متغیر عمومی برهانند و به منابع مالی کم‌هزینه دیگری نظیر درآمدهای اختصاصی، وقف و غیره دسترسی داشته باشند. با روند موجود، استقلال دانشگاه‌ها به‌ویژه در بُعد مالی همواره در خطر بوده و توسعه پایدار آنها آسیب‌پذیر خواهد بود. در حوزه منابع مالی، عدم استفاده دانشگاه‌ها از تسهیلات بانکی برای ارتقای زیرساخت‌های علمی و سازمانی یکی از نقاط ضعف آنهاست. با توجه به روند تورم و گرانی در اقتصاد کشور، وام و تسهیلات بانکی یکی از روش‌های غلبه بر فشار تورم و گرانی و ایجاد ثروت مناسب و پاسخگو برای دانشگاه است.

نحوه انتخاب و توسعه استاد و دانشجو از موارد نقص حاکمیت علمی و مانع جدی نوآوری در دانشگاه‌های سطح یک است. اگر در هماهنگی با نهادهای تصمیم‌گیر و سیاست‌گذار بتوان حق انتخاب و پذیرش دانشجو و هیئت علمی را به دانشگاه‌ها تفویض کرد، فرصت و فضای بسیار بزرگی برای نوآوری و پاسخگویی دانشگاه‌ها فراهم می‌شود. رهبران نظام دانشگاهی در آینده باید برای ایجاد چنین فضایی با رعایت تمامی معیارهای اخلاقی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی، نوآورانه چانه‌زنی و تلاش کنند.

بر اساس منابع نوآوری نظیر منابع هفت‌گانه دراکر (۱۹۸۶)، یکی از روش‌های اساسی و مولد برای نوآوری در سازمان و نهاد دانشگاه، «دانشگاه‌پژوهی» است. بخشی از وظایف دانشگاه‌پژوهی در دانشگاه‌های سطح یک به انحای مختلف انجام می‌شود. اما یک نهاد (مرکز یا دفتر) ویژه برای انجام وظایف خطیر این نهاد در این دانشگاه‌ها تعریف نشده است. در دانشگاه صنعتی امیرکبیر، دانشگاه‌پژوهی از طریق مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی راهبردی انجام می‌شود و در دانشگاه‌های شریف، خواجه نصیرالدین طوسی و تربیت مدرس، دانشگاه‌پژوهی به‌واسطه شورای راهبردی یا شورای برنامه‌ریزی راهبردی تا حدودی پوشش داده می‌شود، اما هیچ‌یک از این شوراها قادر به ایفای درست و کامل

وظایف دفاتر دانشگاه پژوهی تخصصی و حرفه‌ای، نخواهند بود. از این رو، پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌های سطح یک به‌عنوان نهادهای پیش‌رو و هنجار فرست، در اندیشه طراحی و استقرار یک مرکز یا دفتر دانشگاه پژوهی با تمامی شرایط و ویژگی‌های کامل آن باشند. داده‌های موجود نشان می‌دهد که نوآوری در برخی حوزه‌ها نظیر تمرکز بر توسعه زیرساخت‌های توسعه فناوری و کارآفرینی شامل ایجاد مراکز رشد، پارک‌های علم و فناوری و غیره، خوب بوده است، اما نوآوری در امور اساسی نظیر هیئت امناء، استقلال اداری - مالی و سازمانی، یاددهی - یادگیری (آموزش) و اتصال و پیوستگی آموزش - پژوهش - خدمات اجتماعی، ناکافی و پایین‌تر از حد انتظار ارزیابی می‌شود.

در میان انواع ابتکارات و نوآوری‌ها در ابعاد مختلف حکمرانی و رهبری علمی، خلاقیت‌ها، نوآوری‌ها و ابتکارات ویژه «رئیس دانشگاه» بسیار حائز اهمیت است. با کمی احتیاط کارشناسی می‌توان ادعا کرد که شاید در پیشرفت همه‌جانبه دانشگاه، هیچ نقشی مهم‌تر از نقش کلیدی رئیس وجود نداشته باشد. البته، رؤسای دانشکده‌ها، پردیس‌ها و مدیران گروه‌های آموزشی و پژوهشی و مدیران دفاتر و ادارات و بخش‌های مختلف دانشگاه نیز دارای نقش مهمی در نوآوری و تعالی دانشگاه هستند. دانشگاه نمی‌تواند بدون رئیس خلاق، نوآور، دوراندیش و «رهبر»، به جایگاه رفیع نوآوری نهادی دست یابد. بحث آخر اینکه؛ فرهنگ علمی، متأثر از فرهنگ هیئت علمی، فرهنگ بدنه دانشجویی، ماهیت رابطه بین هیئت علمی، ارکان مدیریت و ذی‌نفعان دانشگاه است. در دانشگاه‌های سطح یک در حوزه فرهنگ علمی، تحولات و نوآوری‌های ویژه و خاصی طراحی و عملیاتی نشده و درباره ماهیت تحول و نوآوری در فرهنگ علمی، نقشه راه ویژه، برنامه و عملکرد محسوسی وجود ندارد. با توجه به اینکه نوآوری در فرهنگ بروکراتیک و علمی برای هر نوع تحول و ارتقا یک الزام، ضرورت و پیش‌نیاز است، طراحی و اجرای یک «برنامه اقدام جامع نوآوری در حوزه توسعه فرهنگ بروکراتیک و علمی» در این دانشگاه‌ها یک ضرورت راهبردی است.

## منابع

۱. ابراهیم‌آبادی، حسین. (۱۳۹۸). تحلیلی بر روندها، تحولات و آینده دانشگاه در ایران با تأکید بر دانشگاه‌های سطح یک. کتاب آموزش عالی در ایران؛ حال و آینده. به کوشش محمد یمنی. مؤسسه مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
۲. امیری فرح‌آبادی، جعفر؛ محمود ابوالقاسمی و سعید سلیمانی. (۱۳۹۷). بررسی همگرایی حکمرانی دانشگاهی و کنش‌های شبه تجاری در آموزش عالی ایران. مجله آموزش عالی. شماره ۱۰.
۳. ایکاف، راسل. (۱۳۸۰). برنامه‌ریزی تعاملی: مدیریت هماهنگ با تحول برای ساختن آینده سازمان. نشر کتاب ماد.
۴. آذرگشپ، اذن‌الله؛ حمیدرضا آراسته؛ زهرا صباغیان و توفیقی، جعفر. (۱۳۸۶). کارکردهای هیئت‌های امنای دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سال‌های ۸۵-۱۳۷۰. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. شماره ۴۶.
۵. پورحسن، ریحانه؛ حبیب سالارزهی؛ سید علیقلی روشن؛ نور محمد یعقوبی و مسعود دهقانی. (۱۳۹۹). ارائه الگوی چهارلایه برای امکان‌سنجی و استقرار اثربخش حکمرانی خوب در آموزش عالی. پژوهش در نظام‌های آموزشی. دوره ۱۴. شماره ۵۰.
۶. دراکر، پیتر. (۱۳۷۳). مدیریت آینده. عبدالرضا رضایی‌نژاد. تهران: رسا.
۷. عبداللهی، بیژن و طیبه موسوی امیری. (۱۳۹۶). واکاوی نقش اخلاق حرفه‌ای در حکمرانی دانشگاهی. صنعت و دانشگاه. دوره ۱۰. شماره ۳۵.
۸. قره حاجلو، جلوه و محمد صالحی. (۱۳۹۸). تبیین و درجه‌بندی ابعاد استقلال دانشگاهی با رویکرد دلیل‌گرا در دانشگاه آزاد اسلامی مازندران. تحقیقات مدیریت آموزشی. سال ۱۱. شماره ۲. پیاپی ۴۲.
۹. کوثری، سحر و حسن احمدی. (۱۳۹۹). تحلیل حکمرانی درونی و بیرونی نظام آموزش عالی ایران. مدیریت سازمان‌های دولتی. دوره ۸. شماره ۴.
۱۰. مهدی، رضا. (۱۴۰۰). نوآوری در حکمرانی و رهبری دانشگاه‌های سطح یک ایران. گزارش پژوهشی. تهران: مؤسسه مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
۱۱. مهدی، رضا و اذن‌الله آذرگشپ. (۱۳۹۶). اداره هیئت امنایی در آموزش عالی ایران، پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. دوره ۲۳. شماره ۳. پیاپی ۸۵.
۱۲. محمدخانی غیاثوند، حسین و محمدرضا محمدعلیها. (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های کلان حکمرانی نوآوری. مدیریت راهبردی. دوره ۱۱. شماره ۴۳.

13. Hendrickson, R. M. , Lane, J. E. , Harris J. T. & Dorman, R. H. (2013). *Academic Leadership and Governance of Higher Education*, USA, Stylus Publishing.

14. Hirsch, W. Z. & Weber, L. (1999). *Challenges facing H. E. at the millennium*, USA, Oryx.

15. Kohtamäki, V. (2022). *Autonomy-driven segmentation for competition among Finnish*



- universities: leaders' perceptions. *Studies in Higher Education*, 47 (1): 67-79.
16. Lanford, M. (2016). Perceptions of higher education reform in Hong Kong: A glocalisation perspective. *International Journal of Comparative Education and Development*, 18 (3): 184-204.
17. Omal, F. , Ndofirepi, A. P. , & Cross, M. (2019). Improving Institutional Stakeholder Governance Practices in the University Council: Membership Strategies and Policies. *Higher Education for the Future*. 6 (1) , 115-131.
18. Sigmon, R. (1994). *Linking service with learning*. Washington, DC: Council of Independent Colleges.
19. Tamrat, W. (2020). The Exigencies of Student Participation in Aniversity Governance: Lip Services and Bottlenecks. *Higher Education Quarterly*. 74 (1): 35-47.