



**تصاویر آینده حکمرانی آموزش عالی  
(مروری بر روندها و تجارب جهانی و  
ارائه پیشنهادها)**



شناسنامه گزارش

کد تائیدی: م-پ-۱۴  
کد موضوعی:

عنوان گزارش: تصاویر آینده حکمرانی آموزش عالی (مروری بر روندها و تجارب جهانی و ارائه پیشنهادها)

نام دفتر: مطالعات بنیادین حکمرانی

تهیه و تدوین کنندگان: محمد حسینی مقدم و فرهاد بیانی، اعضای هیأت علمی مؤسسه مطالعات فرهنگی و اجتماعی

ناظران علمی: مهدی عبدالحمید، مهدی رحیمی

ویراستار تخصصی: \_\_\_\_\_

ویراستار ادبی: \_\_\_\_\_

واژه‌های کلیدی:

حکمرانی

حکمرانی آموزش عالی

مدل حکمرانی آموزش عالی

ساختارهای حکمرانی آموزش عالی

روندهای جهانی آموزش عالی

تاریخ انتشار:

فهرست مطالب

۱	چکیده
۱	مقدمه
۲	بررسی مفاهیم
۳	حکمرانی آموزش عالی
۵	۱. حکمرانی تحول آفرین
۶	۲. حکمرانی اثربخش دانشگاهی
۸	کلان روندها و روندهای جهانی آموزش عالی
۸	کلان روند جابجایی قطب‌های جاذبه جهان
۱۰	کلان روند تحول در امور دولت- ملت
۱۲	کلان روند تأمین امنیت در جهان مخاطره آمیز
۱۳	کلان روند زندگی بهتر و طول عمر بیشتر
۱۵	کلان روند پیوند آموزش با فرهنگ‌های نوین
۱۶	تجربه یونسکو در آینده‌نگری آموزش عالی
۱۶	کلان روند نقش آفرینی دانشگاه در عرصه‌های جهانی
۱۸	کلان روند گسترش رویکرد توسعه‌ای‌تر به علم
۱۹	کلان روند دستیابی به توسعه پایدار با تکیه بر علم
۱۹	کلان روند روبارویی با تغییرات جهانی
۲۰	کلان روند جستجوی جهانی برای دستیابی به راهبرد رشد مؤثر
۲۲	کلان روند گسترش تعهد به علم و پژوهش
۲۳	روندهای HolonIQ
۲۷	الگوها و مدل‌های حکمرانی آموزش عالی
۲۸	۱. مدل اقتدار دولت
۲۸	۲. خودگردانی دانشگاهی (آکادمیک)
۲۹	۳. مدل بازارمحور
۲۹	بررسی تجارب جهانی حکمرانی آموزش عالی
۳۰	تجربه نیجریه

۳۱	تجربه مکزیک
۳۲	تجربه ویتنام
۳۴	تجربه لیتوانی
۳۶	جمع بندی
۳۷	پیشنهادها و راهکارها
۴۳	منابع و مآخذ

## تصاویر آینده حکمرانی آموزش عالی (مروری بر روندها و تجارب جهانی و ارائه پیشنهادها)

### چکیده

از بدو تأسیس نهاد آموزش عالی نوین در ایران موضوع چگونگی تصمیم‌گیری، هدایت، نظارت و ارزیابی عملکرد، برنامه‌ها و آثار حاصل از این نهاد اجتماعی یکی از موضوعات مورد توجه دولتمردان و نظام حکمرانی بوده است. در این گزارش سیاستی به این پرسش کلیدی پاسخ داده شده است که چارچوب مطلوب نظام حکمرانی آموزش عالی در ایران با توجه به روندها و تجارب جهانی چگونه باید باشد؟ به منظور پاسخ به این پرسش نخست تلاش شد مشخص شود که نظام حکمرانی آموزش عالی با کدامین تحولات مفهومی رو به رو بوده است؟ سپس روندهای جهان‌شمول شکل‌دهنده به وضعیت‌های اکنون و آینده نظام حکمرانی بررسی شد تا مشخص شود این نهاد اجتماعی در معرض تغییرات جهان‌شمولی که در ساحت‌های متفاوت آن را احاطه کرده است با کدامین وضعیت‌های بدیل مواجه خواهد شد؟ پس از آن تجارب کشورهای منتخب بررسی شد تا مشخص شود این کشورها برای دستیابی به وضعیت‌های مطلوب در نظام حکمرانی آموزش عالی خود چه ابتکار عمل‌ها و بازنگری‌هایی را در دستور کار قرار داده‌اند تا امکان تطابق‌پذیری این نهاد با تغییرات فزاینده در فضای ملی و بین‌المللی حاصل شود؟

در پایان این گزارش با تکیه بر نتایج به دست آمده از بررسی تحولات مفهومی، روندهای جهانی و نیز تجارب کشورهای منتخب در حکمرانی آموزش عالی توصیه‌هایی در سه سطح تحلیل خرد، میان و کلان ارائه شده است تا امکان‌گذار بهینه، کم‌هزینه و کم‌مخاطره نظام حکمرانی آموزش عالی از وضعیت اکنون به وضعیت‌های محتمل آینده را به دست دهد.

### مقدمه

سرعت تغییرات در جهان امروز مطالبه‌گری بخش‌های متفاوت جامعه از نهاد آموزشی عالی برای تسهیل فرایند رویارویی با تحولات پیش‌رو را روزافزون ساخته است. تغییر در مشاغل، چگونگی افزایش بهره‌وری، دستیابی به رقابت‌پذیری، نوآوری، بهبود بخشیدن مستمر فرایند تولید ثروت و قدرت از جمله مطالبه‌گری‌هایی است که بخش‌های دولتی و غیردولتی از مؤسسات آموزش عالی دارند. در چنین فضای پیچیده و سرشار از تحول، مدیریت همه‌جانبه آموزش عالی توسط دولت‌ها امکان‌پذیر نیست.

بحران تأمین منابع مالی نیز از دیگر موضوعاتی است که به فرایند بازنگری نظام حکمرانی مؤسسات آموزش عالی مؤسسات آموزش عالی دامن زده است؛ به عبارت روشنتر این مؤسسات باید سخت تلاش کنند تا ضمن تحقق بخشی به معیارهای ارزشیابی و نهادهای نظارت کننده بتوانند بودجه مورد نیاز را تأمین کنند و در عین حال جایگاه خود را در رقابت های ملی و بین المللی آموزش عالی ارتقا بخشند. در چنین موقعیتی پافشاری بر راهبردهای نهادی و پاسخگویی به انتظارات نهادهای سیاستگذار و بالادست به یکی از چالش های اصلی مؤسسات آموزش عالی تبدیل شده است. چگونگی برقراری تعادل خلاقانه میان مأموریت های دانشگاهی و مطالبه گری های نهادهای اجرایی و مدنی مصداق عینی چالش مذکور است. از این رو جستجوی روش های بهبود نظام حکمرانی و مدیریت آموزش عالی یکی از دستورکارهای نهادهای سیاستگذار و تصمیم گیر علم و فناوری در سراسر جهان است. این که چگونه می توان ضمن حفظ استقلال عمل مؤسسات آموزش عالی نقش آفرینی آنها در پاسخگویی به نیازهای اجتماعی و اقتصادی و ایفای مسؤلیت اجتماعی را بهبود بخشید؟

در این گزارش سیاستی ضمن بیان و تبیین مفاهیم اصلی مشتمل بر مفهوم حکمرانی و رهبری در آموزش عالی، مهمترین کلان روندها<sup>۱</sup> و روندهای تحول ساز آموزش عالی مرور شده و سپس تجارب جهانی حکمرانی آموزش عالی در برابر این تغییرات بررسی و در پایان توصیه هایی بر پایه آموزه های جهانی حکمرانی آموزش عالی ارائه شده است.

### شکل ۱. چارچوب تهیه گزارش سیاستی



بررسی مفاهیم

در ادامه مهمترین مفاهیم مرتبط با موضوع این گزارش سیاستی مشتمل بر مفهوم حکمرانی و رهبری آموزش عالی تقریر می‌شود.

## حکمرانی آموزش عالی

برای «رهبری»<sup>۱</sup> تعاریف متعددی وجود دارد اما یکی از تعاریف روشن و گویا می‌تواند از این قرار باشد؛ رهبری عبارت است از به کارگیری فرایند ارتباطات در موقعیتی خاص به منظور اعمال نفوذ در افراد برای جهت دادن آنها در مسیر اهداف معین (تانن بام، ۲۰۱۳). یا می‌توان این مفهوم را اینگونه نیز تعریف کرد: توانایی اعمال نفوذ مؤثر بر دیگران با بهره‌گیری از دانش، مهارت و بصیرت خود (استیونسون و دیگران، ۲۰۰۴: ۳). رویکردها و نگرش‌های متفاوت و متعددی در باب الگوها و شیوه‌های رهبری آکادمیک و هدایت مراکز علمی وجود دارد. در این میان، دو الگوی «رهبری تحول آفرین»<sup>۲</sup> و «رهبری اثربخش دانشگاهی»<sup>۳</sup> از مهمترین‌ها هستند.

مفهوم «حکمرانی»<sup>۴</sup> توسط کزار و اکل<sup>۵</sup> به عنوان تصمیم‌گیری و سیاستگذاری در سطح کلان تعریف شده است (کزار و اکل، ۲۰۰۴). مفهوم «حکمرانی در آموزش عالی»<sup>۶</sup> عمدتاً به ساختار داخلی، سازماندهی و مدیریت مؤسسات مستقل اشاره دارد. نظام حکمرانی داخلی معمولاً متشکل از هیئت مدیره، رئیس دانشگاه (رئیس اجرایی، مدیر عامل) همراه با تیمی از مدیران اداری و کارکنان، سنای دانشکده، رؤسای دانشکده‌ها، روسای گروه‌ها و معمولاً تعدادی از تشکلهای سازمانی نمایندگی دانشجویان است.

در چهارچوب مباحث آموزش عالی، اصطلاح حکمرانی برای اشاره به ابزاری که از طریق آن دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات آموزش عالی سازماندهی و مدیریت می‌شوند، به کار می‌رود (مولینگ و آراسا، ۲۰۱۷: ۳۸). گروه ویژه آموزش عالی و جامعه<sup>۷</sup> (۲۰۰۰) آن را به عنوان ترتیبات رسمی و غیررسمی تعریف کرده که به مؤسسات آموزش عالی امکان تصمیم‌گیری و ایجاد، اجرا و نظارت مستمر بر اجرای صحیح سیاست‌ها را می‌دهد. در حالی که امور و ترتیبات به صورت رسمی و صریح هستند، معادل‌های غیررسمی آن‌ها به قوانین نانوشته‌ای اشاره دارد که بر نحوه ارتباط افراد در مؤسسات آموزش عالی با یکدیگر حاکم است. برای هدف این متن سیاستگذارانه، واژه حکمرانی برای «اشاره به تمامی ساختارها،

- 
۱. Leadership
  ۲. Transformational leadership
  ۳. Effective academic leadership
  ۴. Governance
  ۵. Kezar and Eckel
  ۶. Governance in higher education
  ۷. The Task Force on Higher Education and Society

فرآیندها و فعالیت‌هایی که در برنامه‌ریزی و هدایت مؤسسات آموزش عالی و افراد شاغل در آنها نقش دارند، به کار می‌رود» (همان).

حکمرانی آموزش عالی واجد دو سویه درونی<sup>۱</sup> و بیرونی<sup>۲</sup> است. حکمرانی بیرونی مشتمل بر ایفای نقش بازیگران و سیاستگذاران بیرونی دانشگاه و تاثیر آنها بر روی دانشگاه‌ها از طریق هیئت حاکمه و شوراهای دانشگاهی است. از طرف دیگر حکمرانی درونی دانشگاه به واسطه نقش‌ها و مسئولیت‌ها و اقتدار اعضای هیئت علمی و مدیران شناخته می‌شود (قلی قورچیان و احمدی، ۱۳۹۳ به نقل از کوثری و احمدی، ۱۳۹۹: ۱۲۶).

حکمرانی در آموزش عالی ابزاری است که به وسیله آن مؤسسات آموزش عالی (آموزش عالی یا پس از متوسطه) به طور رسمی سازماندهی و مدیریت می‌شوند (اگرچه اغلب بین تعاریف مدیریت و حکمرانی تمایزی وجود دارد). در حقیقت، حاکمیت دانشگاه شیوه‌ای است که دانشگاه‌ها در آن فعالیت می‌کنند. ساختارهای حاکم برای آموزش عالی در سراسر جهان بسیار متفاوت است، اما با این وجود، مدل‌های مختلف میراث مشترکی دارند (آلتباخ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۱۸-۱۶؛ کولدراک، ۲۰۰۳: ۵). در سطح بین‌المللی، آموزش عالی شامل مؤسسات خصوصی غیرانتفاعی، خصوصی انتفاعی و مؤسسات دولتی است که توسط ساختارهای مدیریتی متفاوت اداره می‌شوند.

حکمرانی و مدیریت مؤسسات آموزشی پسامتوسطه، با توجه به تفاوت‌هایی که در تعریف روابط بین آموزش عالی (تحصیلات دانشگاهی)، آموزش پسامتوسطه، آموزش فنی و حرفه‌ای و مدل‌های آموزش کالج محلی، حتی متنوع‌تر می‌شود. این موضوعات به سبب مباحث کنونی در باره صورت‌های حکمرانی دانشگاهی و تضادی که با اشکال حاکمیت نهادی شرکتی و تجاری دارند، پیچیده‌تر شده است.

### انواع حکمرانی آموزش عالی

می‌توان انواع الگوهای حکمرانی آموزش عالی را به طور کلی در دو دسته به صورت شکل زیر نشان

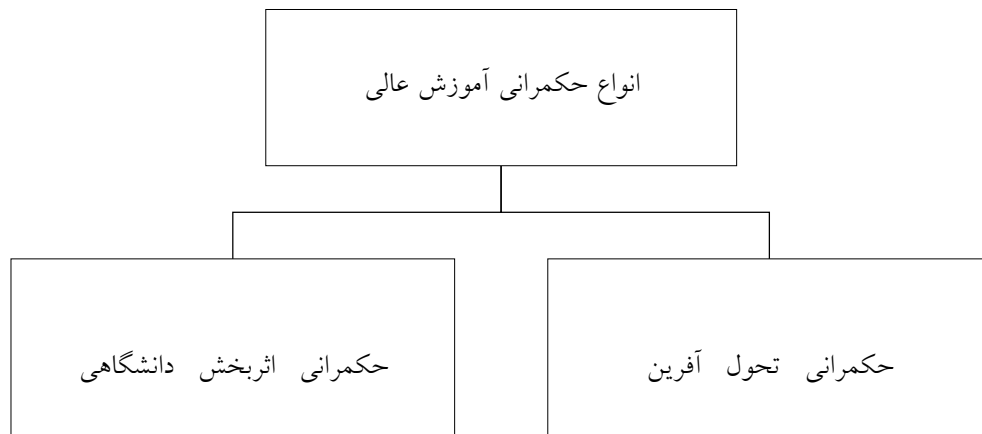
داد:

شکل ۲. الگوهای حکمرانی آموزش عالی (ساعتچی و عزیزپور شویی، ۱۳۸۴).

---

۱. Internal Governance  
 ۲. External Governance  
 ۳. Altbach





برای «رهبری»<sup>۱</sup> تعاریف متعددی وجود دارد اما یکی از تعاریف روشن و گویا می‌تواند از این قرار باشد؛ رهبری عبارت است از به کارگیری فرایند ارتباطات در موقعیتی خاص به منظور اعمال نفوذ در افراد برای جهت دادن آنها در مسیر اهداف معین (تانن بام، ۲۰۱۳). یا می‌توان این مفهوم را اینگونه نیز تعریف کرد: توانایی اعمال نفوذ مؤثر بر دیگران با بهره‌گیری از دانش، مهارت و بصیرت خود (استیونسون و دیگران، ۲۰۰۴: ۳). رویکردها و نگرش‌های متفاوت و متعددی در باب الگوها و شیوه‌های رهبری آکادمیک و هدایت مراکز علمی وجود دارد. در این میان، دو الگوی «رهبری تحول آفرین»<sup>۲</sup> و «رهبری اثربخش دانشگاهی»<sup>۳</sup> از مهمترین‌ها هستند.

### ۱. حکمرانی تحول آفرین

به صورت اجمالی، الگوی حکمرانی تحول آفرین یک فرایند اخلاقی است که به واسطه آن امکان ارتقای منزلت مرئوسان و افراد تحت حکمرانی به سطوح عالی تر ممکن می‌شود. در این الگو از حکمرانی، رهبر می‌کوشد دیگران را برای انجام فعالیت‌های چشمگیر و شفاف ترغیب و تهییج کند. حکمرانی تحول آفرین می‌تواند تصویر بهتر و روشن‌تری از آینده ارائه کند، بینش خود را به صورت اثربخش برای کارکنان تبیین کند و افراد تحت رهبری او نیز با کمال میل و رغبت آن بینش را به عنوان واقعیت بپذیرند (رابینز، ۱۹۹۶: ۴۸۴).

حکمرانی تحول آفرین دست کم سه هدف را اساسی را دنبال می‌کند:

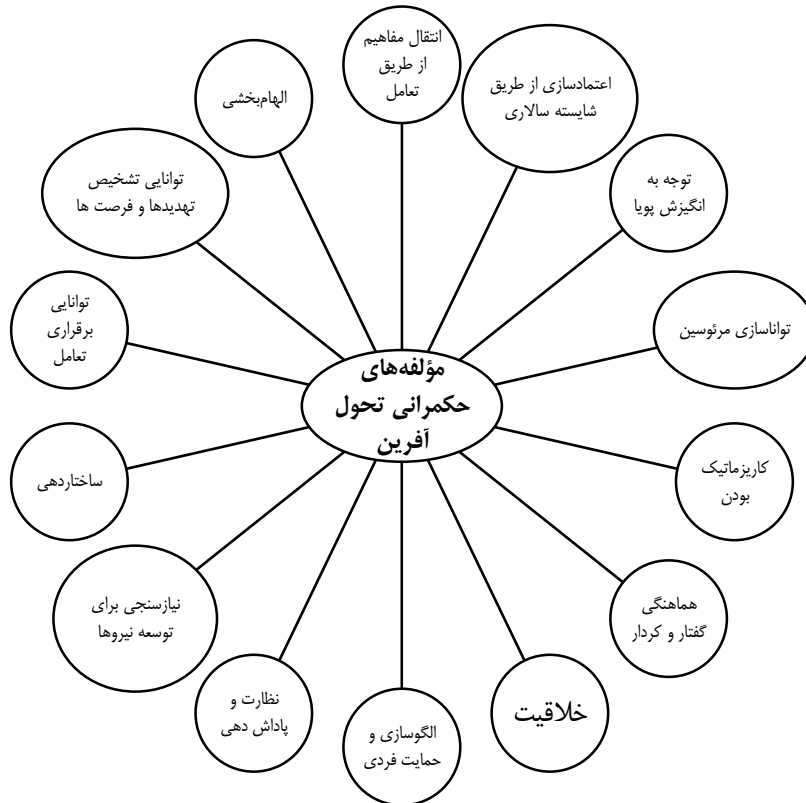
۱. به کارکنان در ایجاد و نگهداشتن فرهنگ مشارکتی کمک می‌کند.
۲. به افراد تحت حکمرانی کمک می‌کند تا مسائل را با هم و به صورت مؤثری حل کنند.

---

1. Leadership  
 2. Transformational leadership  
 3. Effective academic leadership

۳. در این نوع حکمرانی، اهداف و استراتژی‌های رهبری مشتمل بر درک هیات علمی در مدیریت دانشگاهی است (رمزدن، ۱۳۸۰ به نقل از ساعتچی و عزیزپور شویی، ۱۳۸۴: ۶).  
این سبک از حکمرانی آکادمیک واجد مؤلفه‌های متعددی است که برخی از مهم‌ترین آنها در شکل ۳ آمده است:

شکل ۳. مؤلفه‌های حکمرانی تحول آفرین (به نقل از ساعتچی و عزیزپور شویی، ۱۳۸۴: ۶).



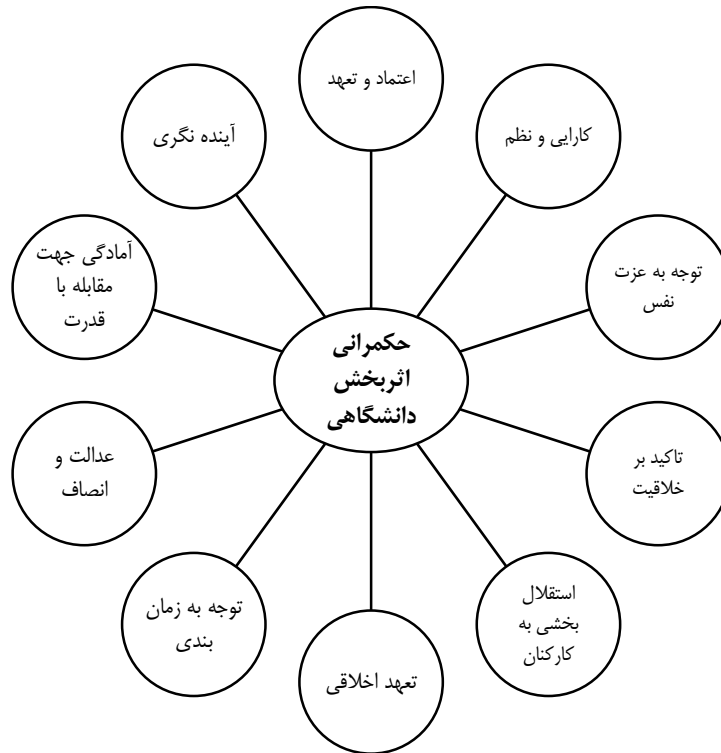
## ۲. حکمرانی اثربخش دانشگاهی

حکمرانی اثربخش دانشگاهی، که به نوعی از جنس حکمرانی تحول آفرین است، پیوستاری از حکمرانی تحول آفرین تا حکمرانی مراوده‌ای را شامل می‌شود. اگرچه افرادی مانند کوین و کامرون (۱۹۸۸) معتقدند به منظور حل پیچیدگی عوامل رقابتی اثربخشی سازمانی، بهتر است رهبران دانشگاهی از خصوصیات حکمرانی تحول آفرین و مراوده‌ای به صورت همزمان استفاده کنند. به ویژه مؤلفه‌های حکمرانی تحول آفرین می‌تواند برای هدایت مراکز علمی و آکادمیک مفیدتر باشد (فیدلر و شمرز، ۱۳۸۱: ۹-۱۰).

می‌توان برخی از مهم‌ترین مؤلفه‌های الگوی حکمرانی اثربخش دانشگاهی را در قالب شکل ۴ نشان

داد:

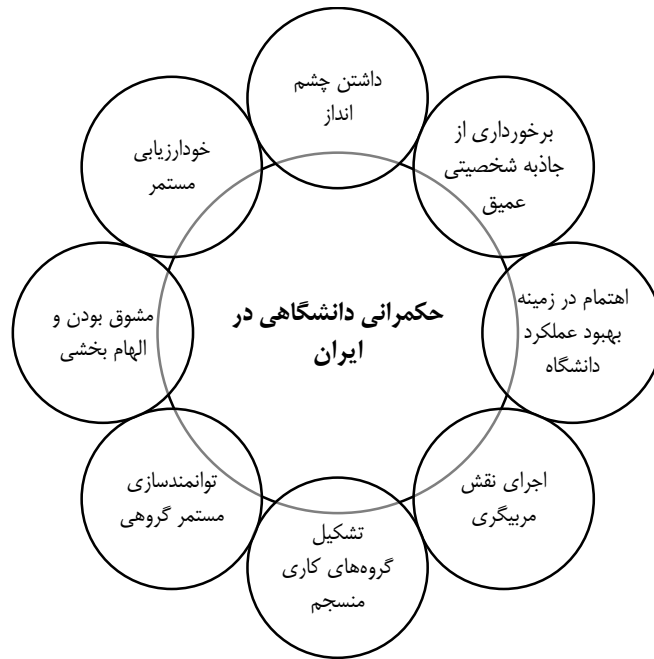
شکل ۴. مؤلفه‌های حکمرانی اثربخش دانشگاهی (به نقل از ساعتچی و عزیزپور شوبی، ۱۳۸۴: ۸).



در ادامه با مقایسه مؤلفه‌های حکمرانی تحول آفرین و حکمرانی اثربخش، می‌توان مؤلفه‌های حکمرانی دانشگاهی برای دانشگاه ایرانی را اینگونه پیشنهاد کرد:

شکل ۵. مؤلفه‌های حکمرانی دانشگاهی در ایران (به نقل از ساعتچی و عزیزپور شوبی، ۱۳۸۴:

۱۰).



در ادامه این گزارش سیاستی نخست مهمترین تحولات و تغییرات پیش روی نظام حکمرانی مؤسسات آموزش عالی مطرح و توصیف شده و سپس توصیه‌هایی به منظور بهبود بخشیدن به نظام حکمرانی آموزش عالی ایران ارائه شده است.

### کلان‌روندها و روندهای جهانی آموزش عالی

آینده لوح ملفوفی نیست که بتوان انتظار داشت با باز شدن لوح و به شکل خطی زمینه‌های شکل‌گیری آینده محقق شوند. مسأله اصلی آن است که در فضای پیچیده کنونی همه چیز حتی بی‌ربط‌ترین چیزها به هم مرتبط می‌شود؛ بنابراین چگونه می‌توان به شکلی برای آینده دانشگاه و آموزش عالی در ایران اندیشه کرد که در آن این پیچیدگی فهم شود و از غافلگیری دانشگاهی و دانشگاهیان در ایران در برابر تغییرات منتظره و غیرمنتظره جلوگیری کرد؟ تجربه نظام آموزش عالی در برابر شیوع همه‌گیری کرونا از جمله مصادیقی است که به تبیین این مدعی کمک می‌کند. تصور اینکه شیوع بحران کرونا باعث تعطیلی تقریباً کل نظام آموزش کشور از جمله آموزش عالی شود که نه تنها باعث غافلگیری دانشگاهیان شد بلکه بر سرنوشت آموزش عالی در کشور تأثیر تعیین‌کننده‌ای برجای گذاشت.

در ادامه مهمترین کلان‌روندها و روندهای جهانی آموزش عالی و سپس تجارب جهانی بازبینی نظام‌های حکمرانی و رهبری آموزش عالی بررسی شده است.

### کلان‌روند جابجایی قطب‌های جاذبه جهان

این کلان روند ناظر بر آن است که جهان امروز در هم تنیده‌تر و پیوسته‌تر شده و به‌رغم رشد اقتصادی به دست آمده همچنان بسیاری از مردم جهان در فقر به سر می‌برند و چالش‌های بسیاری همچنان وجود دارد که آموزش نقش مهمی در این شرایط می‌تواند ایفا کند (OECD,2019:17). این تحولات به شرح شکل زیر نشان داده شده است.

شکل ۶. کلان روند تحول در قطب‌های جاذبه علم و فناوری



در ادامه مهمترین روندهای مرتبط با این کلان‌روند مطابق جدول ۱ بررسی و توصیف شده است (OECD,2019:17-34):

جدول ۱. روندهای جابجایی قطب‌های جاذبه جهان

رشد	توصیف‌روند	نقش آموزش
جابجایی قدرت اقتصادی	رشد اقتصادی خیره‌کننده کشورهای آسیایی و در نتیجه گسترش طبقه متوسط در این کشورها	پشتیبانی از دانشجویان به شکلی که بتوانند مسائل محلی، جهانی و بین فرهنگی را درک کنند و فهم خود را نسبت به دیدگاه‌ها و رویکردهای دیگران گسترش دهند. ارتقای دانش، مهارت، ارزش‌ها و ایستارهای دانشجویان به شکلی که آنها را ترغیب کند تا با بکارگیری رویکردها معطوف به توسعه پایدار و رفاه همگانی عمل کنند. ارائه فرصت‌هایی به منظور تقویت پیوند میان دانشجویان از طریق تعاملات باز و میان فرهنگی
شکل‌گیری بازار جهانی	بازارهای جهانی شده امروز با گسترش سریع حمل و نقل و صادرات جهانی	ارائه برنامه‌های آموزشی با هدف تربیت و آموزش شهروندان به شکلی که بتوانند در نظام حکمرانی حاکم بر اقتصاد جهان سهم و نقش خود را ایفا کنند

نقش آموزش	توصیف روند	روند
طراحی برنامه‌های آموزشی به شکلی که دانشجویان بتوانند مهارت‌های مورد نیاز بازار کار جهانی را به دست آورند.	کالاها و خدمات ممزوج شده است	
توسعه مهارت دانشجویان از قبیل مهارت‌های زبانی و بین فرهنگی انطباق سرفصل‌ها، آیین‌نامه‌ها و شیوه‌های ارزیابی آموزشی با تاکید بر فهم تنوع فرهنگی به رسمیت شناختن مدارک آموزشی مهاجران و پناهندگان ارتقای سطح جابجایی و همکاری بین‌المللی دانشجویان، استادان و پژوهشگران	جابجایی و مهاجرت‌های بین‌المللی افراد	گسترش تحرک‌پذیری افراد در جهان امروز
تلاش برای ادغام اهداف آموزش بین‌المللی در بافتار و فضای ملی با هدف دستیابی به جهانی‌شدن برای همه توسعه راهبردها ملی برای ایجاد و جذب سرمایه انسانی از طریق نظام‌های آموزشی و مهارت‌پایه و مدیریت فرایند فرار مغزها	تأکید برگسترش الگوهای مصرف جهانی و مسأله رشد ضایعات الکترونیکی	سیاره الکترونیکی <sup>۱</sup>
پشتیبانی از مشارکت میان استارت آپ‌ها و مؤسسات آموزش عالی و سایر نقش آفرینان در حوزه نوآوری	اهمیت نقش نوآوری در اقتصاد دانش‌پایه است: بهره‌مندی از هوش مصنوعی و انرژی‌های پاک مصادیقی از این موضوع است	بازیگران و قواعد بازی جدید

### کلان روند تحول در امور دولت - ملت

دولت مسؤل تضمین رفاه شهروندان است. آموزش برحسب اولویت‌های تعیین شده در شکل نقش مهمی در ایجاد بستر مشارکت اجتماعی و مدنی و ارتقای حقوق شهروندی دموکراتیک افراد جامعه را بر عهده دارد (OECD, 2019:35).

شکل ۷. کلان روند تحول در امور دولت - ملت



در ادامه مهمترین روندهای مرتبط با این کلان‌روند مطابق جدول ۲ بررسی شده است (OECD, 2019: 35-52):

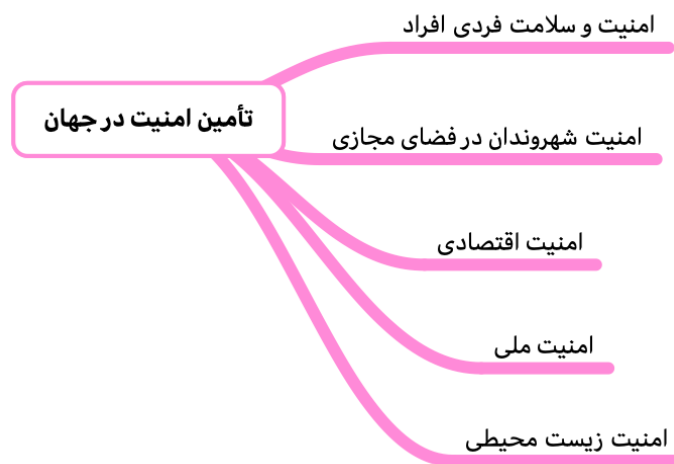
جدول ۲. تحول در امور دولت-ملت

نقش آموزش	توصیف روند	روند
پشتیبانی از دانشجویان به منظور توسعه فهم آنها از حقوق و ارزشهای دموکراتیک و تقویت مهارت‌های اجتماعی و سازمانی در آنها برای افزایش مشارکت اجتماعی و مدنی آنها در جامعه ارتقای نظام حکمرانی مشارکت‌پذیر در مدارس و کلاسهای درس آموزش مهارت‌های تحلیلی و تفکر نقادانه در انجام پژوهش و استفاده از منابع اطلاعاتی برخط و غیربرخط توسعه ایستارهای معطوف به تسامح و تساهل‌ورزی از طریق مفاهمه و گفتگو	تمرکز بر افزایش شکاف فزاینده درآمدها میان شهروندان	نفع عمومی در برابر نفع شخصی
دخیل کردن ذی نفعان در فرایند تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات از قبیل: استادان، اولیا، دانشجویان، پژوهشگران و کارکنان توسعه نظام ارزیابی، ارزشیابی و ساز و کار پاسخگویی به شکلی که از انواع داده‌ها بتواند بهره‌مند شود. پشتیبانی از شبکه‌های آموزشی با حضور ذی نفعان محلی و متخصصان با هدف ارتقای تبادل دانش و برطرف کردن شکاف ظرفیتها در نظام تصمیم‌گیری	اهمیت مشارکت عمومی مردم در مسائل جامعه و اهمیت شبکه‌های اجتماعی برخط	حکمرانی مردمی
ارایه آموزش پایه با کیفیت و توجه به اقشار با درآمد پایین بکارگیری مشوقها و ساز و کارهای تأمین مالی دانشجویان معلول برای تکمیل آموزش عالی	لزوم نقش آفرینی دولت در قانونگذاری برای دستیابی به عدالت اجتماعی	برابری و عدالت اجتماعی
توسعه عادلانه توانمندی یادگیرندگان بدون توجه به تفاوت‌های جنسیت، قومیت یا هر تفاوت دیگر جلوگیری از تبعیض از طریق ارایه حق نام نویسی عادلانه به متقاضیان آموزش از میان بردن شکاف مناطق شهری/ روستایی و بازاندیشی درباره تجهیزات آموزشی مورد نیاز روستاها و اجتماعات کوچک محلی	لزوم توجه به تغییر چشم‌انداز اقتصادی و جابجایی‌های جمعیتی در مناطق روستایی	نقش مناطق روستایی در قرن ۲۱

### کلان روند تأمین امنیت در جهان مخاطره آمیز

این کلان روند ناظر بر فرایند وابستگی و در هم تنیده شدن جهان امروز است که باعث تشدید و پیچیده شدن چالش‌های امنیتی شده است. نهاد آموزش نقش مهمی در آگاهی بخشی درباره چگونگی پیشگیری از خطرات امنیتی و تقویت تاب‌آوری اجتماعی در شرایط بحرانی دارد (OECD, 2019: 53). مهمترین موضوعات و تحولات تعیین شده ذیل این روند در شکل ۸ نشان داده شده است.

شکل ۸. کلان روند تأمین امنیت در جهان



در ادامه مهمترین روندهای مرتبط با این کلان‌روند جدول ۳ بررسی شده است (OECD, 2019: 53):

(70):

جدول ۳: تأمین امنیت در جهان

نقش آموزش	توصیف روند	روند
- ارتقای سواد سلامت مشتمل بر: تصمیم‌گیری آگاهانه درباره استفاده مناسب از راه و روش‌های تأمین سلامت برای تمامی گروه‌های سنی	افزایش امنیت در جامعه و جاده‌ها و کاهش کارآمدی	امنیت فردی و سلامت



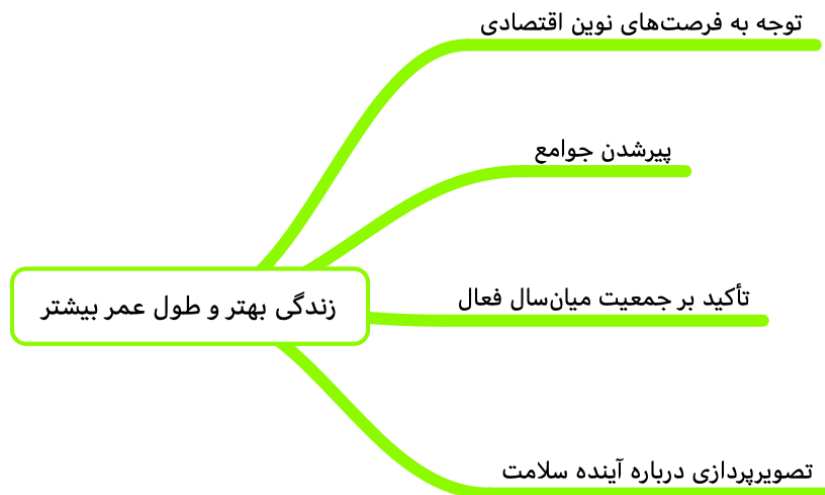
نقش آموزش	توصیف روند	روند
<p>- ارائه آموزش‌ها جامع درباره رعایت استانداردهای سلامت در فضاهای آموزشی</p> <p>- مشارکت دادن کنشگران بیشتر در نظام حکمرانی آموزشی از قبیل: خانواده‌ها، دانشگاهیان و اجتماع</p>	<p>نظام‌های سلامت و درمان</p>	
<p>- توسعه سواد دیجیتال برای تمامی شهروندان بویژه افرادی که بیش از همه آسیب‌پذیر هستند</p> <p>- ارتقای مهارت‌های دیجیتال استادان با هدف کمک به آنها به منظور بهره‌مندی از فناوری در فرایند یادگیری و یاددهی</p> <p>- ایجاد شراکت با رهبران بخش صنعت، متخصصان و هکرهای مسولیت‌پذیر به منظور دفع تهدیدهای برخط و استفاده از فرصت‌های آن</p>	<p>افزایش رو به رشد جرایم امنیتی در فضای سایبر و افزایش اهمیت حریم خصوصی و نقش متخصصان امنیت در جهان دیجیتال</p>	<p>امنیت در فضای سایبر</p>
<p>- سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه به منظور تقویت نظام‌های نوآوری ملی و دفاعی در برابر تهدیدهای تروریسم سایبری</p> <p>- آموزش سیاست، تاریخ و سلوک شهروندی به موازات ارتقای تاب‌آوری، تساهل و اعتماد</p> <p>- توانمندسازی دانشجویان از طریق ایجاد تشکل‌ها و انجمن‌های دانشجویی</p>	<p>اهمیت توجه به رقابت‌های تسلیحاتی میان کشورها و افزایش منازعات داخلی</p>	<p>امنیت ملی</p>
<p>- ارتقای حوزه‌های مطالعاتی سبز<sup>۱</sup> در نظام آموزش عالی با هدف ظرفیت‌سازی برای جلوگیری از بروز بلایای طبیعی و آمادگی به منظور روبرویی با آنها</p> <p>- ارتقای زیست بوم طرفدار محیط زیست در دانشگاه‌ها از طریق بکارگیری طراحی، حمل و نقل پاک و مصالح طرفدار محیط زیست</p> <p>- پشتیبانی از پژوهش‌ها ملی و بین‌المللی با هدف توسعه فناوری‌های پاک و سبز</p>	<p>تأکید بر اهمیت صیانت از محیط زیست با بررسی پیامدهای جهانی آلودگی هوا و بلایای طبیعی</p>	<p>امنیت محیطی</p>
<p>- تقویت سواد مالی برای تمامی گروه‌های سنی</p> <p>- ارائه دوره‌های مهارت‌افزایی و دانش‌افزایی با هدف کمک به افراد بیکار به منظور ورود مجدد به بازار کار</p> <p>- تقویت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و پشتیبانی از ارایه انواع متنوع برنامه‌های آموزشی برای تمامی کارفرمایان (از قبیل مهارت‌های دیجیتال)</p>	<p>امنیت بازار کار با توجه به روند بدهی خانوارها و کاهش دستمزدها به دلیل بیکاری‌ها</p>	<p>امنیت اقتصادی</p>

کلان روند زندگی بهتر و طول عمر بیشتر

1 "green" fields of study

امکانات بهداشتی و درمانی امروز باعث افزایش امید به زندگی و در نتیجه طولانی شدن دوره کار و تحول در مفهوم پیری<sup>۱</sup> شده است. این پیشرفت‌ها باعث طرح بازخوردهایی به نظام آموزشی در خصوص چگونگی آموزش افراد میان‌سال و رویارویی با روند پیری جوامع دارد (OECD, 2019: 73). مهمترین موضوعات تعیین شده ذیل این محور به شرح شکل (۹) است.

شکل ۹. کلان روند زندگی بهتر و طول عمر بیشتر



در ادامه مهمترین روندهای مرتبط با این کلان‌روند مطابق جدول ۴ بررسی شده است (OECD, 2019: 73-88):

جدول ۴. زندگی بهتر و طول عمر بیشتر

نقش آموزش	توصیف روند	روند
ارتقای ابتکار عمل‌های عمومی و فردی به منظور مهارت‌افزایی و بازآموزی افراد در طول دوران زندگی کاری و حرفه‌ای آنها تضمین دسترسی تمامی گروه‌های سنی به آموزش به شکلی که پاسخگوی نیازهای یادگیری و زندگی آنها باشد از قبیل سواد دیجیتال، مالی، بهداشت و سلامت ارتقای مستمر پیشرفت حرفه‌ای استادان و مدیران دانشگاهی از طریق برگزاری دوره‌های ضمن خدمت	افزایش طول عمر و امید به زندگی	پیرشدن جوامع
تأکید بر یادگیری و یاددهی درباره احساسات و مهارت‌های اجتماعی برای تمامی گروه‌های سنی ارتقای مهارت‌های آموزشی بنیادین استادان و تداوم فرایند یادگیری حرفه‌ای آنها به شکلی که هدایت‌گر رفاه و خیر عمومی افراد جامعه باشد	تأکید بر تهدیدهای مرتبط با رفاه افراد مسن از قبیل	تصویرپردازی سلامت

نقش آموزش	توصیف روند	روند
درمان افسردگی و انزوا و به چالش کشیدن تبعیض‌های تعصب‌آمیز و مربوط به سن افراد	افزایش نرخ جنون و زندگی‌های فردی	
درمان چاقی، اعتیاد به سیگار، بی‌خوابی و سایر مشکلات عمومی سلامت از طریق همکاری مؤسسات آموزشی محلی و نظام‌های بهداشت و سلامت اجرای برنامه‌های آموزشی و تربیتی با هدف آشنایی با چگونگی مراقبت از افراد میان‌سال و سایر بازارهای کاری رو به رشد در این زمینه پشتیبانی از تعالی در علوم و پژوهش‌های پزشکی	گفتگو درباره دلالت‌های جوامع میان‌سال برای نظام‌های بازنشستگی و بازار کار	میان‌سالان فعال
شراکت با نقش‌آفرینان محلی به منظور حضور دانشجویان از تمامی گروه‌های سنی در رسیدگی به نیازهای جامعه از طریق ارائه خدمات و نیز خدمات داوطلبانه توسعه همکاری‌های رسمی و غیررسمی با هدف تسهیم و به اشتراک گذاشتن خردمندی و حکمت انباشته شده در نسل میان‌سالان پشتیبانی از مناسبات نوآورانه در یادگیری در فضای آموزشی و اجتماعات از قبیل برنامه‌های راهبری و هدایت <sup>۱</sup> افراد جوان، تاب‌آوری اجتماعی و مهارت‌دیجیتال خاص افراد میان‌سال	توجه به فرصت‌های اقتصادی نوین و مهارت‌های مورد نیازی که توسط افراد میان‌سال و با دستمزد کمتر انجام پذیر است	اقتصاد نقره‌ای

### کلان روند پیوند آموزش با فرهنگ‌های نوین

این روند بیانگر آن است که جهان نوین از حیث مشاغل، خانواده‌ها و انتظاراتی که از زندگی داریم دستخوش تغییرات بسیار شده است. براین اساس پرسش اصلی آن است که نهاد آموزش برای رویارویی با این تغییرات با کدام روندها و نقش‌ها روبه‌رو است (OECD, 2019:90). در ادامه مهمترین این روندها طبق جدول ۵ بیان شده است (OECD, 2019:90-103):

### جدول ۵. پیوند آموزش با فرهنگ‌های نوین

نقش آموزش	توصیف روند	روند
ارائه آن دسته از دانش‌ها، مهارت‌ها و ایستارها به دانشجویان که آنها را به کارآفرینان آینده تبدیل کند ارتقای فرایند یادگیری و یاددهی خلاقیت و سایر مهارت‌های مورد نیاز جدای از آموزش‌های سنتی و تخصص‌گرا قرار دارند تمرین فعالیت‌های گروهی و حل مسایل به شکل مشارکت‌پذیر از طریق تعریف پروژه‌هایی در داخل و خارج از کلاس درس	تمرکز بر ارتباط اقتصادی روزافزون اجتماعات دیجیتالی سیال با افزایش مشاغل آزادکار <sup>۲</sup> از طریق زیرساخت‌های برخط	اقتصاد به هم پیوسته
تضمین فراگیری مهارت‌های دیجیتالی (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) مورد نیاز دانشجویان برای زندگی در جهان نوین	تأکید بر اینکه چگونه دیجیتالی‌زده شدن امور باعث شده است زندگی‌های مجازی حقیقی به	تبدیل امور مجازی به امور حقیقی

1 Mentoring programmes

2 Freelance work

نقش آموزش	توصیف روند	روند
ارتقای توانمندی معلمان از طریق فرایند ادغام مؤثر دانش تولید محتوا، فضای دیجیتال و یاددهی و یادگیری تقویت ایستارها و نیز کاربردهای سازنده فناوری اطلاعات و ارتباطات در میان دانشجویان دختر و معلول	نظر برسند و چگونگی تغییر در مالکیت و دسترسی به کالاها و خدمات نیز در این روند مورد توجه است	
ارائه برنامه‌های آموزشی با هدف تقویت رویکرد پاسداشت محیط زیست توانمندسازی افراد به مهارت تشخیص و اقدام در مواردی که محیط زیست در معرض خطر قرار دارد	تأکید بر اهمیت نقش رفتار خریدار در دستیابی به توسعه پایدار از قبیل: مصرف ماشین‌های الکتریکی و گوشت	مصرف‌گرایی اخلاق‌مدار

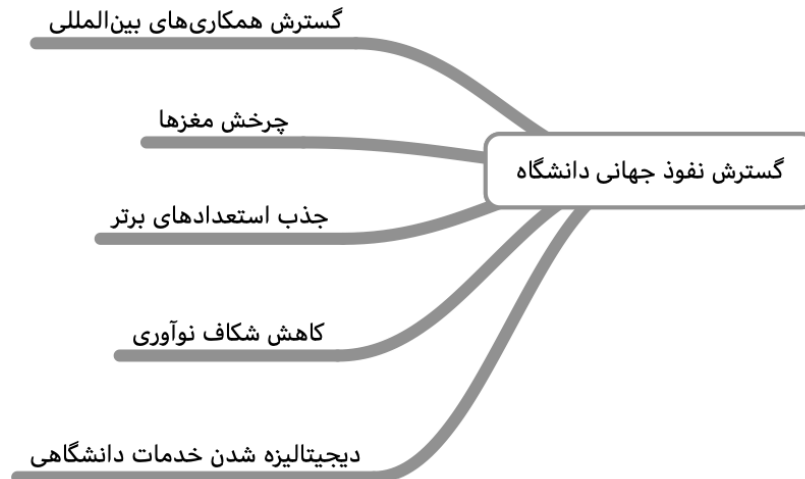
### تجربه یونسکو در آینده‌نگری آموزش عالی

یونسکو از سال ۱۹۹۳ انتشار «گزارش جهانی علم»<sup>۱</sup> را با هدف دیده‌بانی تحولات جهانی آغاز کرده است. این سازمان از سال ۱۹۹۳ تاکنون ۶ گزارش منتشر کرده (حدود هر چهار سال یک گزارش) و در این گزارش‌ها تحولات جهانی علم، فناوری و نوآوری توسط گروهی از متخصصان مستقل دیده‌بانی شده‌اند. همچنین از پایگاه اطلاعاتی و آماری یونسکو در این خصوص بهره‌برداری می‌شود (UNESCO, 2017). عنوان فرعی آخرین گزارش منتشر شده در سال ۲۰۱۵ «نقشه حرکت به سوی سال ۲۰۳۰» است؛ به عبارت روشنتر در این گزارش یونسکو برای افق ۱۵ سال آینده روندهای شکل دهنده به تحولات علم، فناوری و نوآوری را بررسی کرده است. در ادامه این روندها بررسی شده‌اند.

### کلان روند نقش‌آفرینی دانشگاه در عرصه‌های جهانی

ذیل این کلان روند موضوع چگونگی نقش‌آفرینی دانشگاه‌ها در شکل‌دهی به مناسبات جهان امروز بررسی شده است (یونسکو، ۱۳۹۶: ۲۳). موضوعات اصلی بررسی شده ذیل این روند مطابق شکل ۱۰ نشان داده شده است.

شکل ۱۰. کلان روند گسترش نفوذ جهانی دانشگاه



مهمترین روندهای مرتبط با این کلان روند به شرح جدول ۶ است (یونسکو، ۱۳۹۶: ۲۹-۲۳):

جدول ۶. نقش فزاینده دانشگاه در عرصه‌های جهانی

روند	توصیف روند
رقابت جهانی در عین رفاقت جهان	دانشگاه نهادی جهانی شده است که در عین حال نقش‌های محلی و ملی را برعهده دارد میانجی‌گری متخصصان و مشاوران علمی در پاسخ به بحران‌ها و چالش‌های جهانی استقلال اجرایی و مدیریتی دانشگاه، آزادی آکادمیک و تفکر نقاد گسترش همکاری دانشمندان سراسر جهان در سایه گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات
رشد انفجاری چرخش مغزها	افزایش مهاجرت‌های دانشجویان و پژوهشگران بین‌المللی شدن آموزش ظهور شبکه‌های دانشگاهی برای استفاده مشترک از ظرفیت‌های آموزشی و پژوهشی
کاهش شکاف نوآوری	اهمیت دادن روزافزون به نوآوری و انتقال فناوری هم‌سنگ آموزش و پژوهش افزایش اختراعات ثبت شده توجه به عوامل اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و نهادی برای توسعه نوآوری تقویت رویکرد میان‌رشته‌ای، چندفرهنگی و اشتراکی مشارکت بخش خصوصی، جامعه مدنی در کنار بخش دولتی
دیجیتالیزه شدن خدمات دانشگاهی	تحرك دانشگاه به فراسوی دیوارهای فیزیکی و دسترسی به مخاطبان جهانی گسترش فرایند رایانش ابری، ابررایانش و دسترسی به داده‌های عظیم گسترش دوره‌های آموزش برخط گسترش بکارگیری تجهیزات الکترونیکی از قبیل لپ‌تاپ، تبلت و گوشی‌های هوشمند گسترش نسل بومیان دیجیتال <sup>۱</sup> که به سن دانشگاه رسیده‌اند تولید محتوا برای برگزاری دوره‌های آموزشی اینترنتی همگانی

روند	توصیف روند
گسترش همکاری‌های میان‌دانشگاهی	همکاری برای تولید مشترک، بازآفرینی، اقتباس، ترکیب و اجرای برنامه‌های مشترک آموزشی و پژوهشی

### کلان روند گسترش رویکرد توسعه‌ای تر به علم

ذیل این کلان روند اهمیت شفاف‌سازی، فرهنگ‌سازی و مشارکت ذی‌نفعان در فرایند توسعه علمی بررسی شده است. مهمترین روندهای مرتبط با این کلان روند به شرح جدول ۷ است (یونسکو، ۱۳۹۶: ۳۸-۳۱):

جدول ۷. گسترش رویکرد توسعه‌ای تر به علم

روند	توصیف روند
علم ۲: انقلاب داده	گسترش نسل دوم شبکه جهانی اینترنت تسهیم و به اشتراک گذاشتن اطلاعات انقلاب داده‌های مبتنی بر هدایت علم
رشد فزاینده مشارکت‌پذیری در توسعه علم	به اشتراک گذاشتن اطلاعات و نتایج پژوهشی در بسترهای مبتنی بر اینترنت گسترش فرهنگ دانش باز و همگانی در سطوح ملی و بین‌المللی انباشت و اشتراک داده‌های کلان در بانک‌های اطلاعاتی مجازی
گذار از علوم بنیادی به علوم کلان	بهرمندی از نتایج پژوهش‌های بنیادی به منظور ارائه راه‌کارهای قابل کاربرد برای مسائل محلی و حل چالش‌های پیش رو جوامع انسانی از قبیل بیماری‌های همه‌گیر و بحران‌های زیست محیطی تبدیل پژوهش‌های بنیادی به محصولات یا فناوری‌های تجاری پایدار و دارای اثربخشی اجتماعی و اقتصادی
مشارکت شهروندان	شناسایی نیازها و چالش‌های شهروندان و خدمت به منافع آنها از طریق مشارکت این افراد در فرایندهای توسعه علم تأکید بر شفاف و همگانی بودن علم بکارگیری رویکرد شبکه‌ای و آینده‌نگر به توسعه علم مشارکت شهروندان در گردآوری و ساخت داده‌های کلان تقویت تعامل میان علم، سیاست‌گذاری و جامعه
اجتناب از انفجار مهارت‌ناپذیر داده‌های کلان	تدوین پروتکل‌های اشتراک داده‌های کلان و سیاست‌های حاکمیت بر داده در سطوح بالای همکاری‌های رسمی علمی تعادل میان داده‌های کلان و سامانه‌های امنیت و نظارت بر این داده‌ها تضمین روایی و پایایی داده‌های کلان به شکلی که اطلاعات درست درباره امور درست را ارائه کنند

توصیف روند	روند
تعیین و ترویج قواعد حاکمیت داده‌های کلان برای ذی‌نفعان شناخت و آگاهی شهروندان درباره حاکمیت داده‌های کلان تعیین الگوی رفتاری در حوزه علم دیجیتال توصیف مناسب‌ترین رویه‌ها در علوم شهروندی از قبیل نقل قول و استناد به داده‌ها	شناسایی الگوی مناسب رفتار در عرصه علوم دیجیتال

### کلان روند دستیابی به توسعه پایدار با تکیه بر علم

ذیل این کلان روند بر موضوع تحقق توسعه پایدار از مسیر علم تأکید شده است. مهمترین روندهای مرتبط با این کلان روند به شرح جدول ۸ است (یونسکو، ۱۳۹۶: ۴۶-۴۱):

#### جدول ۸: دستیابی به توسعه پایدار با تکیه بر علم

توصیف روند	روند
نقش حیاتی علم در مواجهه با چالش‌های توسعه پایدار نقش علم در توانمندسازی، شناسایی و روشن‌سازی رویارویی با مشکلات محلی و جهانی توجه به علوم اجتماعی و انسانی در کنار علوم فنی و مهندسی برای دستیابی به توسعه پایدار توجه همزمان به علوم کاربردی و بنیادی جهانی و عام بودن علم به شکلی که زبان علمی می‌تواند فرای مرزهای فرهنگی و سیاسی پیش برود. اهمیت تفکر انتقادی در پرورش اذهان برای دستیابی به شناخت جهانی لزوم توسعه سواد علمی در کشورهای با درآمد کم و متوسط	اهمیت علم در دستیابی به توسعه پایدار
با توجه به پیچیدگی و روابط متقابل حوزه‌های اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی لازم است در توسعه علمی رویکردی منسجم به کار گرفته شود تا این روابط و تعاملات را فهم و تبیین کند. گسترش و تعمیق همکاری میان زمینه‌های مختلف علمی ارائه تصویری شفاف از علم به عنوان عنصر کلیدی موفقیت بهره‌مندی از ظرفیت‌های علم برای یکپارچه‌سازی نظام‌های مختلف دانش	گسترش انسجام فکری در توسعه علمی

### کلان روند رویارویی با تغییرات جهانی

ذیل این کلان روند موضوع چگونگی نقش‌آفرینی دانشگاه‌ها در رویارویی با تغییرات جهانی از قبیل تغییرات زیست‌محیطی بررسی شده است. مهمترین روندهای مرتبط با این کلان روند به شرح جدول ۹ است (یونسکو، ۱۳۹۶: ۵۵-۴۹):

#### جدول ۹. رویارویی با تغییرات جهانی

توصیف روند	روند
<p>باز و همگانی شدن علم کاهش تبعات الگوهای تجاری ذخیره و خصوصی سازی دانش از میان رفتن انحصار داده ها و اطلاعات الزام جامعه علمی به نظام داده های باز، اطلاعات باز، دانش گشوده و همگانی</p>	تغییر علم
<p>فاصله از الگوی ارزش گذاری علم مبتنی بر رویکرد اقتصاد دانش تعیین ارزش علم به مثابه دستگامی عمومی که به ساخت دنیایی پایدار و عادل کمک می کند گذار از نظام مبتنی بر انتقال خطی علم به سوی الگوی چندسویه تعامل های مکرر به همراه حلقه های بازخورد تغییر در ژئوپلیتیک علم و کاهش شکاف های علمی جهان تشویق پژوهشگران به کسب مهارت های فرهنگی- اجتماعی و توانایی مشارکت در فرایندهای میان فرهنگی، میان رشته ای و فرارشته ای تعیین رویه های نظارت و ارزیابی دقیق طراحی و تولید مشترک دانش توسط دانشگاهیان و غیردانشگاهیان</p>	چالش سیاستگذاری علم

### کلان روند اهمیت دانش محلی و بومی

ذیل این کلان روند موضوع لزوم توجه به دانش های بومی و محلی در توسعه علم مورد تأکید قرار گرفته است. مهمترین روندهای مرتبط با این کلان روند به شرح جدول ۱۰ است (یونسکو، ۱۳۹۶: ۵۹-۵۷):

جدول ۱۰. اهمیت دانش محلی و بومی

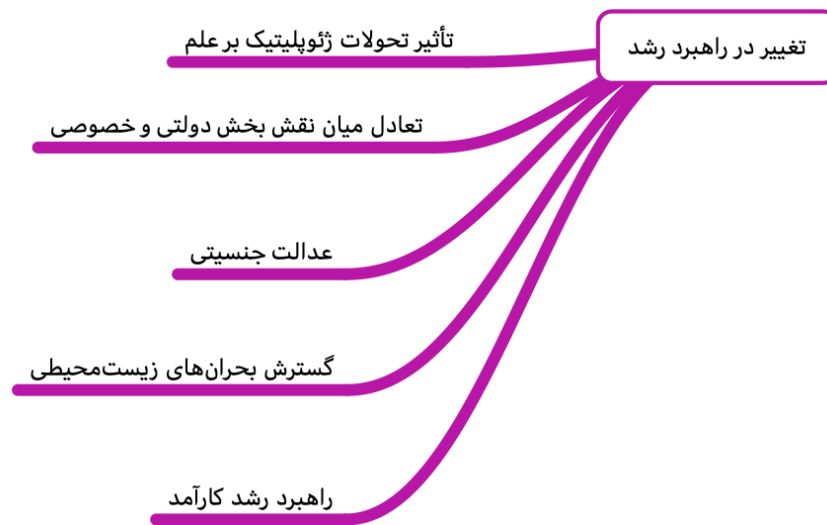
توصیف روند	روند
<p>اهمیت دادن به دانش ها و مهارت هایی که در طول عمر نسل های مختلف انباشته شده و جوامع انسانی را در تعامل های متعدد با محیط خود هدایت کرده است.</p>	<p>گسترش فهم نظام های دانش و معرفت محلی</p>

### کلان روند جستجوی جهانی برای دستیابی به راهبرد رشد مؤثر

ذیل این کلان روند موضوع لزوم توجه به اقتضانات مورد نیاز برای توسعه علم در سطح خرد و کلان مشتمل بر شرایط محلی و جهانی مورد تأکید قرار گرفته است (یونسکو، ۱۳۹۶: ۶۷). مهمترین موضوعات تعیین شده ذیل این کلان روند مطابق شکل زیر نشان داده شده است.

### شکل ۱۱. کلان روند راهبرد رشد





مهمترین روندهای مرتبط با این کلان روند به شرح جدول ۱۱ است (یونسکو، ۱۳۹۶: ۹۹-۶۷):

جدول ۱۱. دستیابی به راهبرد رشد مؤثر

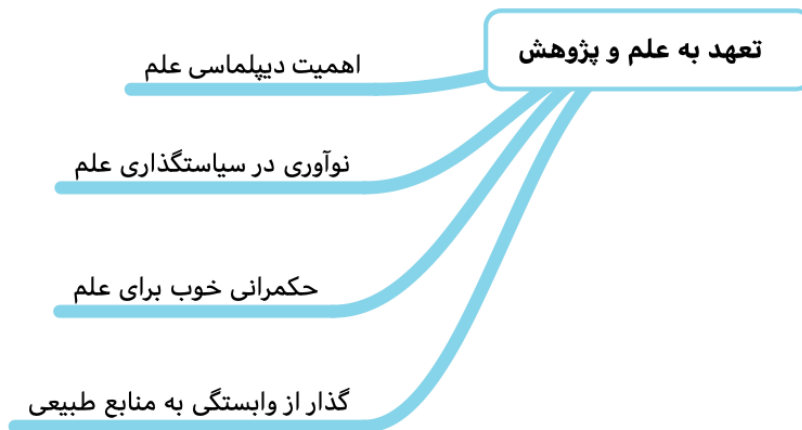
روند	توصیف روند
تحولات ژئوپلیتیک و تأثیر آن بر علم	لزوم توجه به روند تحولات اجتماعی و سیاسی در مناطق جهان مشتمل بر: بهار عربی در سال ۲۰۱۱ تحریم‌های بین‌المللی، توافق هسته‌ای با ایران در سال ۲۰۱۵ و گسترش نفوذ گروه‌های تروریستی در کشورهای عربی فهم و بررسی اثرگذاری‌های غیرمستقیم تحولات ژئوپلیتیک در توسعه علم
گسترش بحران‌های زیست‌محیطی	بحران‌های زیست محیطی یا ساخته دست بشر نقش مهمی بر سیاست‌های حاکمیت علوم، تحقیقات و فناوری دارد از قبیل بحران هسته‌ای فکوشیما در سال ۲۰۱۱ و خشکسالی‌های مداوم در جهان
جستجوی راهبرد رشد کارآمد	ارتقای سطح رفاه و درآمد شهروندان بهبود محیط کسب و کار جذب سرمایه‌گذاری خارجی توسعه بخش خصوصی کاهش سطح فقر و نابرابری پایداری زیست‌محیطی برای حفاظ از منابع طبیعی
تبادل نقش بخش دولتی و خصوصی در توسعه علم	افزایش بودجه‌های دولتی در بخش تحقیق و توسعه در کشورهای با درآمد پایین افزایش خروج بخش دولتی از تحقیق و توسعه در کشورهای با درآمد بالا اهمیت جذب متخصصان غیر مقیم برای بازگشت به کشورهای با درآمد کم و متوسط گرایش بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه اهمیت جذب مهاجران بسیار ماهر و دانشجویان بین‌المللی

توصیف روند	روند
رعایت توازن جنسیتی میان ذی‌نفعان توسعه علمی	توازن
رعایت توازن جنسیتی در میان اعضای هیأت علمی، پژوهشگران و دانشجویان	برقراری جنسیتی

### کلان روند گسترش تعهد به علم و پژوهش

این کلان روند ناظر بر اهمیت یافتن روز افزون توسعه علم و پژوهش در جهان است. موضوعات اصلی تعیین شده ذیل این کلان روند به شرح شکل ۱۲ آمده مشخص شده است (یونسکو، ۱۳۹۶: ۱۵۶).

شکل ۱۲. کلان روند تعهد به علم و پژوهش



مهمترین روندهای مرتبط با این کلان روند به شرح

جدول ۱۲ است (یونسکو، ۱۳۹۶: ۱۶۱-۱۵۶):

جدول ۱۲: گسترش تعهد به علم و پژوهش

توصیف روند	روند
جهت‌دهی به علم، فناوری و نوآوری با هدف دستیابی به توسعه صنعتی و تجاری	بکارگیری
میل پیدا کردن دیپلماسی بین‌المللی به سوی دیپلماسی علمی	دیپلماسی علم

توصیف روند	روند
پیوند همکاری‌های پژوهشی، دیپلماسی علم و فرصت‌های تجاری و بازرگانی	
شکوفایی سیاست‌های علوم، فناوری و نوآوری، اسناد برنامه‌های طولانی مدت، آرزوها و آرمان‌های بلند مدت در سراسر جهان لزوم تمرکز بر نوآوری در تحقیق و توسعه و توجه به بخش تجاری فرارفتن بخش تجاری از کار تجربی در تحقیق و توسعه به سوی نوآوری	رواج نوآوری در سیاستگذاری علم
افزایش تعداد پژوهشگران در جهان رقابت برای جذب برترین استعدادها جهانی نقش فراگیر اینترنت در گسترش علم گشوده و همکاری‌های پژوهشی بین‌المللی در فضای مجازی دسترسی باز به انتشارات و داده‌های مورد مطالعه حرکت جهانی به سوی آموزش آزاد و دسترسی باز به دوره‌های دانشگاهی در فضاهای اینترنتی بین‌المللی شدن نظام آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها گسترش ترکیب بین‌المللی گروه‌های پژوهشی و جریان فرامرزی دانش در قالب: تألیف مشترک علمی، مالکیت مشترک اختراعات و بودجه‌های پژوهشی مشترک	علم گشوده و آموزش آزاد
تأکید بر سلامت و شفاف بودن دانشگاه‌ها و نبود فساد علمی در آنها حاکمیت قانون و مبارزه با فساد در دانشگاه‌ها توسعه فضای کسب و کار سالم	حکمرانی خوب برای علم
توسعه اقتصادی پایدار با تکیه صرف بر منابع طبیعی امکان‌پذیر نیست آسیب‌پذیری نظام‌های ملی نوآوری از وابستگی به منابع طبیعی	گذار از وابستگی به منابع طبیعی

## روندهای HolonIQ

هالن آی کیو<sup>۱</sup> بنگاهی است که در معرفی خود بیان کرده بر هوش‌مندی بازاریابی جهانی آموزش متمرکز شده و مأموریتش را پیوند میان فناوری، مهارت و سرمایه با جهان هستی با هدف متحول ساختن آموزش از طریق ایجاد دسترسی به فراگیرترین پایگاه‌داده‌های نوآورانه آموزشی، ابزارهای هوشمند و شبکه‌های جهانی افراد و ایده‌ها تعریف کرده است. این بنگاه در گزارشی با عنوان «افق یادگیری جهانی ۲۰۲۱» روندهای شکل دهنده به آینده آموزش عالی را به شرح جدول ۱۳ مشخص کرده است (HolonIQ, 2020).

### جدول ۱۳: روندهای جهانی آموزش و یادگیری از منظر HolonIQ

1 HolonIQ  
2. 2021 Global Learning Landscape

روند	توصیف روند
تحول در دانش	پیشرفت فناوری هوش مصنوعی به طور مستمر رویکرد انقلابی به رمزگشایی دانش از منابع متن‌محور را به سوی الگوها، ایده‌ها و ارتباطات نوین توسعه دهنده دانش هدایت می‌کند. مطابق این رویکرد دانش از منابع متنوع (از قبیل ویدئو، صوت، و سایر اشکال دیجیتال) چندزبانه قابل احصا خواهد بود.
پژوهش باز <sup>۱</sup>	جنبش دانش باز، الگوی تملک انتشارات علمی تولید شده براساس منابع عمومی را به چالش کشیده است تا امکان دسترسی آزاد و باز به دانش تولید شده برای همگان ایجاد شود
سرفصل‌های آموزشی	استارت‌آپ‌هایی زیادی با آموزش‌دهندگان در حال همکاری هستند تا بتوانند انواع جدیدی از سرفصل‌های آموزشی را در حوزه‌های تخصصی از قبیل یادگیری زبان، علوم و کدنویسی طراحی کنند. ایجاد منابع باز آموزشی با هدف پاسخ به نیازهای بخش صنعت، بنگاه‌ها و نهادهای تخصصی و همچنین ایجاد مسیرهای یادگیری شخصی‌شده متناسب با شرایط، وضعیت و موقعیت هر فرد حقیقی و حقوقی از موضوعات مورد توجه ذیل این روند است.
منابع آموزشی	ایجاد منابع آموزشی دسترس‌پذیر و قابل‌بازیابی در شکل‌های دیجیتال فرصت مناسبی برای آموزش‌دهندگان ایجاد می‌کند تا متناسب با موضوعات و شرایط متفاوت از منابع نوشتاری، دیداری، شنیداری، چندرسانه‌ای، بازی‌سازی و مجازی‌سازی متفاوت برای آموزش بهره‌برداری کنند.
مدیریت آموزش	ابزارها و پلتفرم‌های مدیریت آموزش در طول دوران تحصیل دانش‌آموز/دانش‌جو راه‌کارهای یکدستی را به ذی‌نفعان عرضه می‌کند به شکلی که داده‌های مرتبط با یادگیرندگان و یاددهندگان برای معلمان، اولیای دانش‌آموزان/دانشجویان، مدیران و نیز دانش‌آموزان دسترس‌پذیر خواهد بود و براین اساس فرایند تصمیم‌گیری و تعیین مسیرهای پیشرفت افراد به شکل مشارکت‌پذیر انجام می‌شود. فناوری هوش مصنوعی ظرفیت‌های خوبی برای تحقق این ایده به دست می‌دهد. داشبورد اطلاعاتی مجازی‌شده برای تصمیم‌گیری از جمله مصادیق این موضوع است.
محیط یادگیری	همچنان فضاهای آموزشی تحت سیطره فناوری‌های سنتنی آموزشی از قبیل پلتفرم‌های LMS قرار دارد و از این طریق فرایند تأمین محتوا، مرور فعالیت‌ها و ارزشیابی‌های مرتبط با یادگیری انجام می‌شود. در فضای رایانش ابری و فناوری‌های پشتیبان آن تمامی داده‌های مرتبط با فرایندهای آموزشی و یادگیری آموزش‌گیرندگان ثبت و ضبط می‌شود و متناسب با آنها محیط و فرایندهای یادگیری موثر و کارآمد طراحی می‌شوند.
آموزش حرفه‌ای فنی-	آموزش‌های فنی-حرفه‌ای عموماً ذیل نظام‌های ملی آموزش و در پاسخ به نیاز مشاغل فیزیکی و کاریدی (دستی) شکل گرفته است. تحلیل روندهای آینده بیانگر آن است که فضاهای تخصصی جدیدی که بوجود آمده نیاز به فناوری‌های نوین رایانش، کدگذاری و یادگیری زبان را مطرح ساخته و این موضوع بسیاری از مهارت‌های سنتنی و تاریخی آموزش‌های فنی - حرفه‌ای را کم‌اثر کرده است. تأمین منابع و سرمایه انسانی مهارت دیده و توانمند در پاسخ به نیازهای جدید بخش کسب و کار نیروی پیشران اقتصادهای سالم و پویا خواهد شد.

روند	توصیف روند
تحول در دانشگاه	گسترش بکارگیری فناوری‌های نوین باعث تحول در مکان، فضا و کارکردهای دانشگاه شده است. شکل‌گیری ابر دانشگاه‌هایی <sup>۱</sup> که حاصل اتحاد و ائتلاف چند دانشگاه و در نتیجه به اشتراک گذاشتن بخش مهمی از منابع علمی، آزمایشگاهی، استادان و دانشجویان هستند از پیامدهای این تحول محسوب می‌شوند.
دوره‌های مهارت‌افزایی <sup>۲</sup>	به منظور از میان بردن شکاف مهارتی از قبیل مهارت‌های دیجیتال دوره‌های مهارت‌افزایی کوتاه‌مدت ۹ تا ۱۲ هفته‌ای با هدف آماده‌سازی یادگیرندگان برای موقعیت‌های شغلی جدید شکل گرفته‌اند. این دوره‌ها با هماهنگی دانشگاه‌ها و بخش کسب و کار و با هدف مهارت‌افزایی طراحی و اجرا می‌شوند.
گسترش بکارگیری اپلیکیشن‌ها	برخلاف ارائه دهندگان خدمات آموزشی سنتی در شیوه‌های نوین آموزشی به شکل فزاینده‌ای از فناوری اپلیکیشن برای ارتباط با یادگیرندگان و مشارکت دادن آنها در فرایند یادگیری استفاده می‌شود.
ترکیب همزمان واقعیت افزوده <sup>۳</sup> و مجازی	به منظور غلبه بر چالش‌های اصلی آموزش از قبیل مشارکت یادگیرندگان در فرایندهای آموزشی در حوزه‌هایی از قبیل پزشکی، هوافضا و دفاعی که عموماً با هزینه‌های بالا همراه است بکارگیری همزمان فناوری واقعیت افزوده و مجازی تحول مهمی در کیفیت یادگیری ایجاد کرده است.
بکارگیری ربات‌ها	رسانس نوین حاصل همگرایی تخصصی مهندسی، الکترونیک و برنامه‌نویسی است که در قالب فناوری رباتیک خود را نشان می‌دهد و نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش کیفیت و سطح یادگیری در نزد یادگیرندگان دارد.
هوش مصنوعی	پیشرفت هوش مصنوعی امکان نوآورانه‌ای را در فرایند مدیریت آموزش و یادگیری ایجاد کرده است. ربات‌های گفتگو <sup>۴</sup> به عنوان دستیارانی برای استادان و معلمان به کار گرفته می‌شوند تا ضمن تعامل مستمر با دانشجو یا دانش‌آموز به عنوان دستیاران آموزشی امکان فراگیری بهتر دانش‌ها، مهارت‌ها و علوم را مهیا کند. شخصی‌سازی آموزش از جمله دستاوردهای این پیشرفت است.

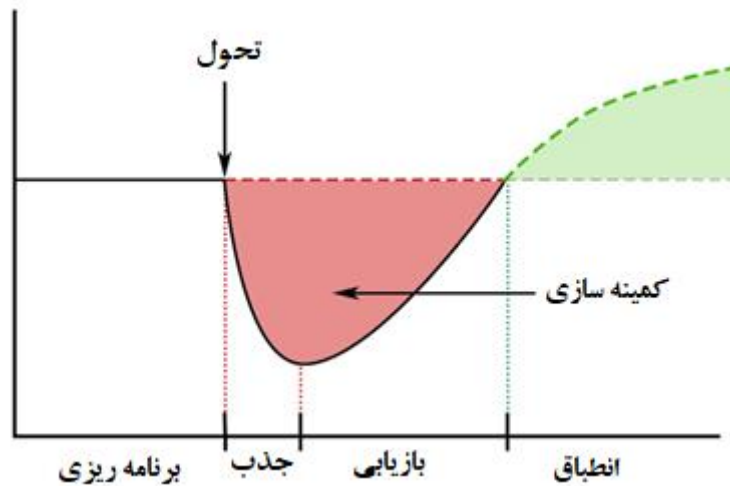
## تاب‌آوری

بروز بلایای طبیعی و غیرطبیعی از قبیل زلزله، سیل، گسترش بیماری‌های همه‌گیر و جنگ باعث شده تاب‌آوری و تداوم فعالیت‌ها و کارکردهای نظام آموزش عالی در چنین شرایطی به یکی از موضوعات بنیادین در آینده‌نگری آموزش عالی تبدیل شود. شیوع بیماری کرونا و جهان‌شمول شدن سریع آن یکی از مصادیق عینی و مهم این مدعی است. در کمتر از چندماه تمامی نظام‌های آموزشی جهان با بحران رایج خدمات و انجام کارکردها مواجه شدند.

1 mega universities  
 2 Bootcamp  
 3. augmented reality  
 4. Chat bots

تاب‌آوری<sup>۱</sup> به معنای افزایش توانایی مقاومت در برابر بحران‌ها و مخاطرات است. این مفهوم مطابق شکل ۱۳ ناظر بر توانایی سیستم برای برنامه‌ریزی، جذب، بازیابی، آماده‌سازی یا سازگاری با یک رویداد یا روندی ناگوار است به شکلی که ضمن حفظ دارایی‌های مادی و معنوی سیستم باعث شود سازمان به پیشینه اثربخشی خود دست پیدا کند (Ramos & Hynes, 2020).

شکل ۱۳. تاب‌آوری در آموزش عالی (Ramos & Hynes, 2020)



بنابراین در نظام آموزش عالی ساختار و سیستم باید به گونه‌ای طراحی شود که توانایی سیستم را برای گذر از بحران و تاب‌آوری در برابر بحران را بالا ببرد. تاب‌آوری قابلیت‌هایی برای آموزش عالی بوجود می‌آورد که بتوانند با وجود شرایط نامطلوب به بقا ادامه داده و در مسیر بازگشت و رشد قرار گیرند. اگرچه آموزش برخط و فراگیر طی دو دهه اخیر به یکی از روندهای جهانی آموزش عالی تبدیل شده بود اما شیوع کرونا باعث مطرح شدن این نوع آموزش به عنوان بدیلی برای آموزش چهره به چهره شده است و برآورد می‌شود در آینده نقش تعیین‌کننده‌ای در تحول نظام آموزش عالی برجای بگذارد. مطابق آمارهای یونسکو که در تاریخ پنجم آوریل سال ۲۰۲۰ ارایه شده نظام آموزشی بیش از ۱۸۸ کشور جهان گرفتار شیوع ویروس کرونا و ناگذیر از تعطیلی مؤسسات آموزشی در سطوح ابتدایی، متوسطه و عالی شده‌اند (UNESCO, 2020).

براساس برآوردهای صورت گرفته در نتیجه شیوع کرونا تولید ناخالص جهان (GDP) به بیش از ۱۰ درصد کاهش پیدا کرد (Mitchell, 2020) و این موضوع بخش آموزش عالی را همچون سایر بخش‌های اقتصاد جهانی دستخوش تحول‌های اساسی ساخته است. جابجایی دانشجویان بین المللی یکی از شاخص‌های سنجش مؤسسات آموزش عالی در سراسر جهان است. برحسب همین شاخص

مشاهده می‌شود اقتصاد کشورهای پذیرنده دانشجوی بین‌المللی در نتیجه شیوع کرونا به شدت آسیب پذیر شده است.

برای مثال پس از شیوع کرونا در کشور چین به رغم قطعی شدن نام‌نویسی یکصد هزار دانشجوی چینی برای تحصیل در کشور استرالیا دولت استرالیا به منظور جلوگیری از شیوع کرونا از ورود این افراد به خاک این کشور جلوگیری کرد. مطابق بررسی صورت گرفته خسارت وارد شده به اقتصاد استرالیا در نتیجه این ممانعت حدود ۳۸ میلیارد دلار استرالیا برآورد شده است و این موضوع باعث گسترش فشار دانشگاه‌های این کشور به دولت شده تا بسیاری از محدودیت‌های مرتبط با تحصیل این دانشجویان در استرالیا برطرف شود (Bagshaw, 2020).

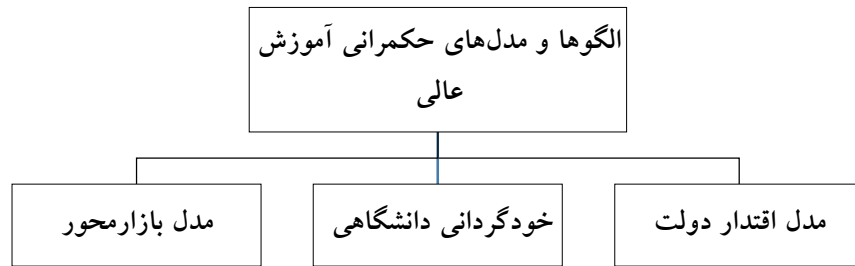
در این میان برخی افراد همچون دنیس مطرح کردند که خسارت‌های ناشی از شیوع ویروس کرونا نشان دهنده وابستگی استراتژیک آموزش عالی بین‌المللی کشورهای اصلی پذیرنده دانشجوی بین‌المللی (از قبیل استرالیا، کانادا، انگلستان، نیوزلند و آمریکا) به زنجیره‌های تأمین دانشجویان خارجی کشور چین طی چند دهه گذشته است (Dennis, 2020).

در ادامه با توجه به مرور مهمترین کلان‌روندها و روندهای جهانی شکل دهنده به وضعیت‌های آموزش عالی در آینده موضوع تجارب جانی حکمرانی آموزش عالی بررسی شده و سپس برپایه یافته‌های به دست آمده از این بررسی توصیه‌ها و پیشنهادهایی برای بهبود نظام حکمرانی آموزش عالی در ایران ارائه شده است.

### الگوها و مدل‌های حکمرانی آموزش عالی

دست کم سه نوع مدل حکمرانی آموزش عالی وجود دارد که الگوهای کنترل، همکاری و استقلال (خودمختاری) میان سه ضلع این مثلث، شامل دولت، اعضای هیات علمی و مدیریت دانشگاهی را لحاظ می‌کنند. در عین حال تمایز لازم میان دولت، دانشگاه و بازار را نیز در نظر می‌گیرد. این سه مدل به صورت زیر قابل نمایش است:

#### شکل ۱۴. مدل‌های حکمرانی آموزش عالی



### ۱. مدل اقتدار دولت<sup>۱</sup>

در این مدل دانشگاه‌ها به مثابه موسسات دولتی فعالیت می‌کنند و استقلال محدودی دارند. دولت در این وضعیت نقش «طراح سیستم» را بازی می‌کند و پارامترهای کلی نهادی را همزمان با هماهنگی پذیرش، برنامه‌های درسی، انتصاب پرسنل، تضمین کیفیت و روابط دانشگاه و تجارت تعریف می‌کند (نیو و فن فات، ۱۹۹۱: Xi-XXii). قدرت نفوذ بالای این مدل در شدت بالای سلسله مراتب و فرایند کنترلی که توسط دولت اعمال می‌شود، منعکس می‌گردد. قوانین یک دست در ترکیب با فرایندهای استاندارد ملی- برای نمونه شرایط دسترسی و اشتغال- دانشگاه را به دولت مرکزی پیوند می‌دهد. به علاوه، دولت برای دانشگاه بودجه ای تصویب می‌کند که عموماً به صورت جزئی توزیع می‌شود. به عبارت دیگر، دانشگاه‌ها آزادی عملی بسیار اندکی در نحوه صرف بودجه شان دارند (دابینز و نیل، ۲۰۱۵: ۱۷۳).

### ۲. خودگردانی دانشگاهی (آکادمیک)<sup>۲</sup>

مدل خودگردانی دانشگاهی (اسکات، ۲۰۰۲؛ اولسن، ۲۰۰۷) با ساختارهای مدیریتی ضعیف دانشگاه، از یک سو، و تسلط نیرومند اساتید، از سوی دیگر، مشخص شده است (دی بویر و گودیگ بر، ۲۰۰۳: ۲۱۵). بر اساس هنجار آموزشی و پژوهشی هومبولت<sup>۳</sup>، تعهد و وظیفه اصلی دانشگاه‌ها جستجوی حقیقت از طریق آزادی روشنفکرانه است، صرفنظر از سودمندی آنی و فوری آن. دولت نیز به سبب برنامه‌ریزی‌ها و قوانین مالی متنوع، بازیگر قدرتمندی است اما بر امر آموزش و پژوهش اقتدار چندانی ندارد یا اعمال نمی‌کند. در واقع، به طور کلی، ملاحظات اقتصادی- اجتماعی در آموزش، پژوهش و نحوه انتخاب و استقرار دانشجویان منعکس نمی‌شود. مؤلفه اساسی دیگری که در نظام‌های سنتی همبولتی وجود دارند (مثلاً در آلمان و جمهوری چک) مربوط به نظام کرسی استادی است که طبق آن صاحب کرسی‌های

1 . The state authority model  
 2 . Academic self-governance  
 3 . Humbolt



قدرتمند و شهیر در حکمرانی آکادمیک دانشگاهی مداخله می‌کنند و نقش دارند (کلارک، ۱۹۸۳: ۱۴۰). می‌توانند الگوهای حکمرانی و مدیریتی خلاقانه دانشگاهی را مسدود کنند. «اجتماع محققان»<sup>۱</sup>، که فرایند ارزیابی و جمع‌آوری امتیازات علمی همواره برای آنها وجود دارد، به طور چشمگیری در حکمرانی خودمدیریتی دخیل‌اند (مثلاً از طریق امکان انجام داوری فعالیت‌های علمی) و نقش مسلطی را در بکارگیری و استخدام نیروهای سطوح بالا و پایین ایفا می‌کنند (هرشل، ۱۹۹۹: ۱۰۸). اثرگذاری این اجتماع محققان خود را بیشتر در فرایند دست‌یابی به ریاست نشان می‌دهد. ریاست مراکز علمی در سطوح متفاوت از طریق رای سایر اعضای هیات علمی بدست می‌آید. اعضای هیات علمی نیز باید در این باره به نوعی وفاداری خود را به ریاست اثبات کنند (دابینز و نیل، ۲۰۱۵: ۱۷۳).

### ۳. مدل بازارمحور<sup>۲</sup>

در مدل حکمرانی دانشگاهی بازارمحور، دانشگاه‌ها به مثابه مراکز تجاری عمل می‌کنند که شیوه‌های مدیریت کارآفرینانه را برای تسهیل انطباق و خلاقیت به کار می‌گیرند. محور اصلی قدرت در این شیوه مربوط به مدیریت دانشگاه است که به طور استراتژیک موسسه آکادمیک را هدایت و بازاریابی می‌کند. در این مدل مدیریت دانشگاه به عنوان یک کارآفرین از طریق دادن خدمات آکادمیک به دانشجویان و سهام داران بیرونی که به عنوان نوعی مصرف‌کننده در نظر گرفته می‌شوند، عمل می‌کند. در این مدل دولت به جای دادن بخش نامه و برنامه‌ریزی نیروی انسانی، عموماً نقش هدایت از راه دور را بر عهده دارد در حالی که دادن مشوق‌های با کیفیت برای محصولات دانشگاهی بهتر و شفاف‌تر را ارائه می‌کند (اولسن، ۲۰۰۷: ۳۳؛ فرلی و همکاران، ۲۰۰۸). دولت به جای تنظیم مشخصات انضباطی، مدت زمان مطالعات، شرایط الحاقی و منابع مصرف‌شده، کنترل تولیدات دانشگاهی را از طریق ارزیابی کیفیت و مکانیسم بازخورد اعمال می‌کند (نیو و فن فات، ۱۹۹۱: ۲۵۲-۲۵۱). ایده‌ها اغلب بر اساس مدیریت عمومی جدید (مثلاً بودجه مبتنی بر عملکرد) به اجرا درمی‌آیند در حالی که نیروهای رقیب برای سازگاری سریع با فرصت‌های جدید در نظر گرفته می‌شوند. بنابراین، رهبری نهادی کارآفرین<sup>۳</sup> در مرکز مدل‌های بازارمحور قرار دارد.

به علاوه، دانشگاه‌های بازارمحور اغلب به طور مستقیم قصد دارند تا ذی‌نفعان اقتصادی-اجتماعی را در تصمیم‌گیری‌ها لحاظ کنند. بنابراین، به دلیل مسئولیت‌پذیری دوگانه در قبال بخش دولتی-عمومی و تقاضاهای بازار، به میزان بیشتری برای آنها منافع ویژه‌ای را در نظر می‌گیرند (رابینز و نیل، ۲۰۱۵: ۱۷۴).

---

1. Community of Scholar  
2. Market-oriented model  
۳. Entrepreneurial institutional leadership

## بررسی تجارب جهانی حکمرانی آموزش عالی

به منظور ارائه تصویر بهتری از الگوها، روندها و تغییرات حکمرانی آموزش عالی در سطح جهانی، مرور تجارب چند کشور در این زمینه می‌تواند مفید باشد. در میان کشورهایی که تجاری در این زمینه دارند کشورهای نیجریه، مکزیک، ویتنام و لیتوانی مورد توجه قرار گرفته‌اند زیرا این کشورها قرابت بیشتری با وضعیت ایران از جهت وضعیت علمی (از نظر شاخص‌هایی مانند نظام حکمرانی آکادمیک وابسته به دولت، استقلال حداقلی آکادمیک، در حال توسعه بودن کشور، جایگاه دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی در رتبه‌بندی‌های جهانی و مانند آنها) دارند. مطالعه تجارب کشورهای توسعه یافته اگرچه خالی از بهره نبود اما شرایطی که این دست جوامع دارند در مقایسه با جامعه ایران از جهات مختلف متفاوت است و ممکن است تجارب آنها نتواند برای جامعه ایران مفید باشد. در ادامه برخی از تجارب و تحولات حکمرانی آموزش عالی در این چند کشور بررسی خواهد شد.

### تجربه نیجریه

در جهان کنونی دانشگاه‌ها و سایر مراکز علمی کارکردهای متنوع و مهمی را بر عهده دارند. یکی از این کارکردهای ویژه که بسیار مورد تاکید است، توجه به «پایداری»<sup>۱</sup> و ایجاد نوعی ثبات در جامعه است. در بیشتر دانشگاه‌ها و مراکز علمی، پایداری و ثبات یک بخش جدایی ناپذیر ساختار حکمرانی آموزشی، چهارچوب سیاستگذاری‌ها، اصلاح و برنامه‌های درسی و اجرای برنامه‌ها است. همچنین تغییرات مداومی که در ساختارهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی جوامع در حال رخ دادن است سبب ایجاد نیاز به خلاقیت، نوآوری و اصلاحات مداوم نظام آموزش عالی شده است. اما این خلاقیت و نوآوری زمانی از سوی دانشگاه‌ها و مراکز علمی می‌تواند تحقق یابد و به خدمت جامعه و نیازهایش درآید که با یک ملاحظه‌ی مهم همراه باشد. تجربه کشور نیجریه در این باب جالب توجه است؛ نتایج بررسی ماهیت حکمرانی آموزش عالی در نیجریه نشان می‌دهد هرگاه حکومت سعی کرده محدودیت‌ها و اجبارهایی را علیه آزادی و استقلال، به صورت عام، و دانشگاه‌ها، به طور خاص، اعمال کند نتیجه آن چیزی نبوده جز رکود فکری و اجتماعی در محیط علمی. به همین دلیل برای دستیابی به تحول پایدار در نظام آموزش عالی نیجریه، سیستم آموزشی آن باید در حد زیادی از نظر دسترسی، آموزش/یادگیری، تامین مالی و مدیریت/حکومت پاسخگو باشد (الاینکا و همکاران، ۲۰۱۷: ۷۷).

استقلال دانشگاه برای پیشرفت، انتقال و کاربرد دانش ضروری است. این به محافظت از دانشگاه در برابر مداخله مقامات دولتی در اداره روزانه مؤسسه، به ویژه در مورد مسائل مربوط به پذیرش دانشجو

مربوط می‌شود. مواردی از این دست: انتصاب و عزل هیات علمی از جمله معاونان آموزشی، تعیین محتوای تحصیلات دانشگاهی، کنترل درجه و استانداردها، تعیین اندازه و سرعت رشد، ایجاد توازن بین آموزش، پژوهش و خدمات اجتماعی، انتخاب پروژه‌های تحقیقاتی، آزادی انتشار و تخصیص درآمدهای جاری در بین دسته‌های مختلف هزینه‌ها. در ادامه تأثیرات اصلاحات خودمختاری بر عملکرد دانشگاه از نظر آزادی علمی، استقلال مالی و مدیریت نهادی بررسی می‌شود.

ارزش‌های بنیادی آموزش، به‌طور عام، و نقش آموزش عالی، به‌طور خاص، تغییر در نگرش و رویه حکومت‌ها را در زمینه استقلال دانشگاه‌ها ضروری می‌سازد. همان‌طور که اشاره شد نتایج تحقیقات مربوط به تجربه حکمرانی آموزش عالی در نیجریه نشان می‌دهد که وقتی دولت‌ها محدودیت‌هایی را بر آزادی دانشگاه اعمال می‌کنند یک رکود فکری و اجتماعی به همراه خواهد داشت. برای دستیابی به تحول پایدار در آموزش عالی در نیجریه سیستم آموزشی باید از درجاتی از آزادی از نظر استقلال علمی، مالی و اداری برخوردار باشد. ساختار حاکمیت آموزش عالی، بیان سیاست‌ها، اصلاحات برنامه‌های درسی و اجرای برنامه‌ها قبل از اینکه بتواند به عنوان عامل تحول عمل کند باید به شیوه‌ای پایدار مدیریت شود. تغییر شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در نیجریه نیاز به نوآوری‌ها و اصلاحات مداوم در آموزش عالی ایجاد کرده اما محدودیت‌های اعمال شده توسط دولت بر دانشگاه منجر به رکود فکری و اجتماعی شده است.

بنابراین برای دستیابی به تحول پایدار در آموزش عالی در نیجریه، سیستم آموزشی آن باید بسیار پاسخگو و مستقل باشد. در نهایت، همان‌طور که تجربه نیجریه نشان می‌دهد، خودمختاری دانشگاه ممکن است موفق نباشد مگر اینکه دانشگاه‌ها آزادی اصلاح مالی، خودابرازی آزادانه و مدیریت مؤثر امور خود را بدون دخالت خارجی داشته باشند (آلایینکا و همکاران، ۲۰۱۷: ۸۹). در این باب، شیوه حکمرانی دانشگاه خودمختار<sup>۱</sup> بدیل قابل ملاحظه‌ای است. این شیوه حوزه‌ها و ساحت‌های متنوعی را پوشش می‌دهد؛ شامل آزادی آکادمیک، آزادی در حوزه مالی و بودجه، مدیریت منابع انسانی، حکمرانی و مدیریت نهادی و سنجش پاسخگویی دانشگاه (آلایینکا و همکاران، ۲۰۱۷: ۸۷-۸۳).

### تجربه مکزیک

اگرچه در جای جای این متن بر استقلال دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی تأکید شده اما به این معنی نیست که از نقش و مسئولیت دولت در باب آموزش عالی غافل بود. اگرچه در جای جای این متن بر استقلال دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی تأکید شده اما به این معنی نیست که از نقش و مسئولیت دولت در باب آموزش عالی غافل بود. در مکزیک، برای پاسخ به نیاز به افزایش کیفیت آموزش عالی، بدون هیچ‌گونه امکانی برای گسترش دستگاه بوروکراتیک، و در شرایط بحران اقتصادی و ناآرامی سیاسی علیه اصلاحات

نئولیبرالی، وزارت آموزش و پرورش راهبردی را به نام «مدیریت عمومی جدید» برگزید که شامل ایجاد مکانیسم‌های متفاوتی بود که امکان حکمرانی از راه دور را فراهم می‌آورد و در نتیجه مداخله را از طریق ایجاد ارگان‌های غیردولتی انجام می‌داد (ناوارو لیل و کونتریراس، ۲۰۱۴: ۸۷).

طی سه دهه اخیر، فعالیت و زمان زیادی برای ارزیابی فعالیت‌ها در دانشگاه‌های دولتی صرف شده است. با این وجود، علاوه بر گزارش‌های رسمی در مورد پیشرفت، نظرات مخالفی از سوی محققان وجود دارد که استدلال می‌کنند اشتیاق برای همگن‌سازی دانشگاه‌ها، دانشگاهیان را به ابداع معیارها و شاخص‌هایی سوق داده است که در زمینه تمایز نهادی و محلی دانشگاه‌ها نه منسجم هستند و نه کافی. (آکوستا، ۲۰۱۲). علاوه بر این، شواهدی وجود دارد که نهادهای تخصیص مالی از معیارهای چندان واضح پیروی نمی‌کنند و همیشه بر اساس خروجی‌ها و دستاوردهایشان قابل ارزیابی نیستند. در حال حاضر شواهد کافی مبنی بر افزایش کیفیت آموزش عالی وجود ندارد. همچنین، صرف نظر از موفقیت اصلاحات، از نظر پاسخگویی، هنوز گزارشی در مورد تأثیر ارزیابی و اعتباربخشی برنامه‌ها بر مسائل کیفی وجود ندارد.

اگرچه رویکرد «مدیریت عمومی جدید» در حوزه‌های مختلف زندگی دانشگاه‌های دولتی وجود داشته است، اما دولت مکزیک همچنان کنترل مستقیمی بر ارزیابی اساتید دارد و به‌طور یک‌جانبه یک سیستم هنجاری را اعمال می‌کند که تغییر را از مدل معلم/پژوهش<sup>۱</sup> به یک مدل چندمنظوره با هویت متفاوت برای حرفه دانشگاهی اعمال می‌کند که نه تنها مقاومت ایجاد می‌کند بلکه شبیه سازی، تقلب و فریب را با انگیزه کسب شهرت و موقعیت برای به دست آوردن برخی پاداش‌های مالی ترویج می‌کند. یکی دیگر از اثرات نادرست حکومت نئولیبرال، قدرت بیش از حد مرکز ملی ارزیابی آموزش عالی یا CENEVAL<sup>۲</sup> است. وزارت آموزش و پرورش قدرت تصمیم‌گیری در مورد انتخاب دانش به عنوان دانش معتبر برای یادگیرندگان را برای داشتن گواهینامه یا دیپلم به این سازمان غیردولتی واگذار کرده است. محتوای امتحانات تبدیل به «دانش مشروع» می‌شود و CENEVAL انحصار دانش مشروع را برای هدایت آموزش فراگیران و اصلاح برنامه‌های درسی در اختیار دارد (ناوارو لیل و کونتریراس، ۲۰۱۴: ۸۷-۸۸).

### تجربه ویتنام

ویتنام از نظر نوسازی سیستم آموزش عالی خود در مراحل اولیه است. این سیستم کم و بیش در قالب اتحاد جماهیر شوروی به صورت تمرکزگرا کنترل می‌شود و به بخش کوچک غیر دولتی (عملاً خصوصی)

<sup>۱</sup> . Teacher/ research

2. National Center for Evaluation of Higher Education

اجازه داده شده است تا تقاضای برآورده نشده در آموزش عالی را پاسخ دهد. با این حال، سیستم در وضعیت خوبی قرار ندارد، همانطور که به طور رسمی در مقدمه دستور کار اصلاح آموزش عالی<sup>۱</sup> اذعان شده بود. این دستور کار تصدیق می‌کند که سیستم:

تا سطح پاسخگویی به خواسته‌های مردم برای یادگیری، صنعتی شدن، نوسازی و ادغام جهانی ارتقا یافته است. رفع بسیاری از ضعف‌ها و کاستی‌ها در مدیریت بخش، ساختار سیستم، شبکه مؤسسات آموزش عالی، فرآیند آموزش، روش تدریس و یادگیری، کادر آموزشی، مدیران آموزش و پرورش و استفاده از منابع و همچنین فساد در آزمون‌ها و صدور مدرک و غیره ضروری است.

بر این اساس، دستور کار اصلاح آموزش عالی اصلاحات گسترده‌ای را برای سیستم پیشنهاد کرد که از آن جمله اصلاحات در حکمرانی سیستم است. این اقدامات شامل مواردی برای اعطای استقلال قانونی به مؤسسات آموزش عالی دولتی و حذف کنترل وزارتخانه بود. به طور گسترده‌تر، دستور کار اصلاح آموزش عالی نشان داده است که رابطه بین دولت و سیستم آموزش عالی باید تغییر کند؛ حرکت از رابطه‌ای که با کنترل دولتی بر سیستم مشخص می‌شود به سمت تعاملی که با نظارت دولتی مشخص می‌یابد.

موضوع حیاتی حاکمیت در زمینه آموزش عالی مربوط به استقلال نهادی است. در این راستا آنچه در ویتنام اتفاق می‌افتد به دلیل بینش‌هایی که در مورد سیستم آموزش عالی در فرآیند ارتقای استقلال نهادی ارائه می‌دهد، قابل توجه است. دولت به وضوح تصمیم گرفته است که دست از کنترل مستقیم سیستم آموزش عالی بردارد و در نتیجه استقلال و آزادی عمل آن را بالاتر ببرد.

مؤسسات آموزشی که بیشتر مسئول پایداری و ثبات خود هستند تأثیر مثبتی بر بخشی خواهند داشت که از اهمیت اقتصادی ملی، به عنوان منبع دانش جدید و تخصص بازار کار، برخوردار است. با این حال، دولت هیچ تجربه‌ای از آنچه که استقلال نهادی ادعا می‌کند، ندارد. به علاوه، در ایجاد زیرساخت‌های خودگردانی نهادی، ایجاد تخصص، هماهنگ کردن مقررات قانونی و نظارتی مربوطه و مدون کردن طیف گسترده‌ای از مناسبات پاسخگویی به گونه‌ای که هیئت‌های حاکمه، رؤسا و ابزارهای دولتی دقیقاً بدانند چگونه است، با چالش مهمی مواجه است. آنها در برابر یکدیگر پاسخگو هستند. همچنین، چالش بالقوه دشواری در باره‌ی تعیین نقش حزب با توجه به خودگردانی نهادی و این که آیا مؤسسات آموزش عالی فردی باید تصمیم بگیرند که در برنامه درسی چه چیزی تدریس می‌شود یا خیر، وجود دارد.

هیچ الگوی مشخصی برای استقلال نهادی در آموزش عالی وجود ندارد. بنابراین، ویتنام در مسیری اکتشافی است که منجر به نوعی استقلال نهادی می‌شود که به بهترین وجه شرایط آن را ممکن می‌کند. استقلال نهادی عنصر ضروری در مدرن سازی سیستم آموزش عالی در ویتنام لحاظ شده است. با این

وجود، خودمختاری نهادی حقی است که دولت به مؤسسات آموزش عالی نهادی اعطا می‌کند. اگرچه آزادی بسیار زیادی از جمله آزادی بالقوه دانشگاهی برای مؤسسات آموزش عالی فراهم می‌کند اما تعهداتی را نیز در رابطه با دولت بر آنها تحمیل می‌کند. با توجه به شرایط کنونی آموزش عالی در ویتنام و با در نظر گرفتن تجارب اخیر سایر کشورهای جماهیر شوروی سابق به دولت توصیه شده است که با مؤسسات آموزش عالی نهادی همکاری و تعامل وثیقی داشته باشد که به موجب آن استقلال نهادی میسر شود. همچنین تحقق این امر به شدت مشروط به وجود سیستم‌ها و پروتکل‌های دقیق برای پاسخگویی داخلی و حکمرانی نهادی مطلوب است (فن خان و هایدن، ۲۰۱۰: ۱۴۲-۱۴۱).

### تجربه لیتوانی

فرآیند بولونیا<sup>۱</sup> (بر اساس بولونیای ۱۹۹۱ اعلامیه) به اصلاحات آموزش عالی در کشورهای مختلف اروپایی دامن زد. کشورها تمایل دارند از فرآیند بولونیا به عنوان مشروعیت بخشیدن به اصلاحات ملی خود استفاده کنند. برخی از کشورها، از جمله لیتوانی، توصیه‌های خاصی را از بولونیا در سیستم آموزش عالی خود در رابطه با مسائل ساختاری پیاده می‌کنند.

بنابراین، کشورهای اروپایی فرآیند بولونیا را به طور انتخابی دنبال می‌کنند و بخش‌های خاصی از سیستم‌های آموزش عالی ممکن است دست نخورده باقی بمانند. مثلا تغییر در محتوای آموزشی - یعنی تغییر برنامه درسی مورد نیاز برای ساختار مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد. رویکرد اخیر به ویژه در کشورهای اروپای مرکزی و شرقی که قصد عضویت در اتحادیه اروپا را داشتند و از روند بولونیا تا حدی به عنوان مشروعیت بخشی برای الحاق به اتحادیه اروپا استفاده می‌کردند، قابل مشاهده است.

### الف: اصلاحات در طول دهه ۱۹۹۰

اصلاحات آموزش عالی در لیتوانی به طور تدریجی انجام شد و نشان دهنده تعامل بین دو بازوی نیرومند - یعنی دولت و الیگارش دانشگاهی - بود. به دلایل متعددی - نه حداقل دسترسی به اتحادیه اروپا - بخش آموزش عالی به کانون اصلی تبدیل شد. در دهه ۱۹۹۰ تغییرات ساختاری در خط مقدم اصلاحات مرتبط با بولونیا در لیتوانی شامل استقرار سیستم انتقال اعتبار اروپا و سیستم تضمین کیفیت و همچنین عوامل دیگر بود. یک ساختار سه لایه در آغاز دهه ۱۹۹۰ ایجاد شد که تا حدی بر اساس مدل ایالات متحده بود. بنابراین، ساختار چهار ساله لیسانس و دو ساله کارشناسی ارشد بدون تجدید نظر کامل در برنامه‌های تحصیلی و روش‌های تدریس ایجاد شد. بر این اساس، ساختارهای مطالعاتی

۱. فرآیند بولونیا (Bologna Process): به مجموعه‌ای از جلسات و توافق‌های وزراء کشورهای اروپایی اطلاق می‌شود، که در راستای اطمینان حاصل کردن از صلاحیت استانداردها و بالا بردن کیفیت مدارک تحصیلی دانشگاهی کشورهای اروپایی انجام گرفت. این فرآیند منطقه آموزش عالی اروپا را تحت کنوانسیون پذیرش لیسیون ایجاد کرده است. اعلامیه بولونا در سال ۱۹۹۹ توسط وزرای آموزش و پرورش ۲۹ کشور اروپایی در دانشگاه بولونیا به امضا رسید.

جدید دارای ویژگی ملی و با برخی تأثیرات بین‌المللی بود. علیرغم نیاز به کسب مشروعیت از طریق مشارکت در «منطقه آموزش عالی اروپا»، همه اصلاحات مربوط به فرآیند بولونیا نبود.

#### ب: نتایج بدست آمده از اصلاحات دهه ۱۹۹۰

علیرغم تغییرات فزاینده طی ۱۵ سال پس از دوران شوروی، اصلاحات آموزش عالی در لیتوانی را کد بود. با توجه به فقدان اراده سیاسی از دهه ۱۹۹۰ برای ایجاد اصلاحات شدید در این بخش عمومی، «الیگارش‌ی آکادمیک»<sup>۱</sup> موقعیت سنتی معتبر خود را حفظ کرده بود. سیستم آموزش عالی لیتوانی این توانایی را نداشت که از یک سو همکاری بین مؤسسات در لیتوانی را تحقق بخشد و از سوی دیگر، نیاز به همکاری با دانشگاه‌های خارج از کشور را تأمین کند. رقابت برای دانش‌آموزان و منابع مورد توجه قرار نگرفت زیرا بیشتر تخصیص بودجه با وزارت علوم و آموزش و پرورش هماهنگ شد تا اطمینان حاصل شود که همه سهم خود را به دست می‌آورند. دانشگاه‌ها متهم به باقی ماندن برج‌های عاج بودند که در قبال جامعه پاسخگو نیستند. در عین حال، الیگارش‌ی دانشگاهی از عدم استقلال دانشگاه‌ها شکایت کرد. به عقیده این دانشگاهیان منتقد، دانشگاه‌ها به تعداد دانشجویانی که در مقطع کارشناسی پذیرش می‌کردند مشروط می‌شدند و همچنین باید در باب نحوه انجام هزینه‌های خود به دولت پاسخگو باشند. این دانشگاهیان اغلب به توصیه‌های فرآیند بولونیا در رابطه با استقلال دانشگاه تأکید می‌کردند (لیزیت، ۲۰۰۸: ۱۶-۱۵).

#### ج: گام‌هایی به سوی اصلاحات

طرح توسعه آموزش عالی (۲۰۱۰-۲۰۰۶) توسط وزارت علوم و آموزش و پرورش پیشنهاد شده است. با پی بردن به ناکارآمدی‌های خاص در سیستم، در مارس ۲۰۰۷ این وزارتخانه یک کارگروه برای اصلاح آموزش عالی و تحقیقات در لیتوانی ایجاد کرد. نیاز به اصلاحات نیز به دلیل مطالبات سیاسی قوی احزاب راست‌گرا برای آزادسازی سیستم آموزش عالی تحریک شد. در همان زمان، احزاب چپ خواستار اطمینان از عدم تغییر دسترسی به آموزش عالی شدند. در نتیجه، بازیگران مختلف دعوت شدند تا نظرات خود را به اشتراک بگذارند و پیشنهادی برای تغییر سیستم آموزش عالی و تحقیقاتی سنتی بسته در لیتوانی ارائه شد. در این پیشنهاد عمده موضوعات ناظر بر کیفیت آموزش عالی، حاکمیت، تأمین مالی، منابع انسانی و زیرساخت‌ها بود.

آخرین مباحث اصلاحات حکمرانی آموزش عالی در لیتوانی که خصوصیتی نئولیبرالی داشته ناظر بر اولویت ایده‌های کارآمدی نظام آموزش عالی است. در این اصلاحات، در راستای اهداف نشست

---

۱. Academic oligarchy

لیسبون<sup>۱</sup> برای افزایش رقابت پذیری اقتصاد اروپا، تمرکز بیشتری بر دستور کار آموزش عالی برای افزایش رقابت پذیری اقتصادی کشور وجود دارد. اهداف لیسبون تا حدودی بر مشروعیت بخشیدن به اصلاحات با توجه به فرآیند بولونیا در دهه ۱۹۹۰ تأثیر گذاشته است. برای نتیجه‌گیری در مورد موفقیت اصلاحات خیلی زود است اما مشارکت سهامداران مختلف و چشم‌انداز اصلاحات گسترده امیدها را برای تغییر اساسی‌تر در چشم‌انداز آموزش عالی لیتوانی افزایش می‌دهد (لیزیت، ۲۰۰۸: ۱۶-۱۵).

### جمع‌بندی

با بررسی تجارب برخی کشورها در باب وضعیت حکمرانی آموزش عالی در آنها و اصلاحاتی که در این باب صورت گرفته است می‌توان رئوس اصلی الگوهای نحوه حکمرانی را به این صورت خلاصه کرد: یکی از نیازهایی که کشورهای مختلف انتظار دارند آموزش عالی بتواند تامین کند، «حفظ پایداری و ثبات» در جامعه است. از آنجا که از یک سو، تحولات اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در جامعه متکثر و متعدد است و از سوی دیگر، جامعه در عین این تحولات مداوم نیازمند نوعی ثبات است، نقش دانشگاه و مراکز پژوهشی در انجام این مهم تعیین کننده است. دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی از طریق «خلاقیت و نوآوری» باید بتوانند این نیاز مداوم به تحول و ثبات را به طور موثری پاسخ دهند.

به علاوه، مقوله «آزادی و استقلال» برای آموزش عالی و اجرای مسئولیت‌هایی که بر عهده آن است واجد اهمیت فراوانی است. این آزادی و استقلال واجد جنبه‌های مالی، مدیریتی و علمی است. یعنی دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی هم باید از حیث مالی و بودجه دارای استقلال و آزادی عمل باشند و قادر باشند منابع مالی خود را بر اساس اهداف و چشم‌اندازهایشان هزینه کنند. هم مدیریت و تدبیر سازمان تحت نظر خود را به صورت خودمختار انجام دهند و هم، به طریق اولی، بتوانند در جهت پاسخ به نیازهای معرفتی، سیاستگذارانه و کاربردی در انتخاب حوزه‌های پژوهشی، نحوه پرداختن به آنها و انتشار آزادانه یافته‌هایشان واجد استقلال، خودمختاری و آزادی باشند. بدون این مهم نمی‌توان انتظار داشت که آموزش عالی بتواند به خوبی کارویژه‌هایی که از آن انتظار می‌رود را انجام دهد.

تاکید بر خودمختاری و آزادی مراکز علمی به این معنی نیست که دولت‌ها و حاکمیت نقش حمایتی خود را از این مراکز دریغ کنند بلکه «نقش حمایتی دولت‌ها» برای بقا، پایداری و انجام بهینه وظایف و

۱. پیمان لیسبون توافقی است که پس از حدود ۷ سال تلاش و ناکامی کشورهای عضو اتحادیه اروپا در خصوص اجرای قانون اساسی واحد، جمعه ۱۹ اکتبر ۲۰۰۷ سران ۲۷ کشور اتحادیه اروپا به آن دست یافتند. پیمان جدید که روز ۱۳ دسامبر ۲۰۰۷ در دوران ریاست دوره ای پرتغال بر اتحادیه اروپا در شهر لیسبون در نشست سران این اتحادیه امضا شد جانشین قانون اساسی ناکام مانده قبلی و پیمان‌های فعلی جامعه اروپا و اتحادیه اروپا خواهد شد و آنها را اصلاح می‌کند. سران ۲۷ کشور عضو اتحادیه اروپا در روزهای ۱۸ و ۱۹ اکتبر ۲۰۰۷ و پس از چانه‌زنی‌های بسیار، در مورد سند پایه‌ای جدید این اتحادیه به توافق رسیدند. این سند شامل دو بخش است: یکی اصول اتحادیه‌ی اروپا را مشخص می‌کند و دیگری شیوه‌ی کار آن را. سند پایه‌ای اتحادیه‌ی اروپا، بیش از همه به نفع کشورهای جدیدی است که قصد پیوستن به این اتحادیه را دارند.



مسئولیت‌های دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی حیاتی است. این حمایت‌ها هم می‌تواند مالی باشد، هم ساختاری. همچنین در سطح جهانی «نهادهای غیردولتی» در حمایت از دانشگاه‌ها و مراکز علمی نقش مهم و غیرقابل انکاری دارند. این نهادها در عین حمایت از آموزش عالی، نقش واسطه‌ای برای تعامل میان دولت‌ها و دانشگاه‌ها را دارند.

در نهایت، ضرورت توجه به تغییر در الگوی رابطه میان دولت‌ها و دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی از دیگر محورهای حکمرانی آموزش عالی است که بر اساس تجارب کشورهای مختلف باید مورد اعتنا واقع شود. این تغییر، ناظر به «حرکت از یک رابطه کنترل‌کننده از بالا به پایین از سوی دولت‌ها به رابطه‌ای تعاملی» است. یعنی نسبت میان دولت‌ها و مراکز آموزش عالی باید از جنس تعاملی هم‌افزایی باشد تا هم استقلال این مراکز حفظ شود و هم نقش حمایتی دولت‌ها برای آنها از بین نرود. رسیدن به این نقطه تعادل می‌تواند آرمان حکمرانی آموزش عالی تلقی شود.

### پیشنهادها و راهکارها

با توجه به مطالبی که مطرح شد و مروری که بر تجارب، کلان روندها و روندهایی که در سطح جهانی در باب حکمرانی آموزش عالی و الگوهای آن صورت گرفت پیشنهادهای ارتقا و بهبود حکمرانی آموزش عالی در ایران در سه سطح خرد، میان و کلان به شرح شکل ۱۵ ارائه شده است:

شکل ۱۵. الگوی مفهومی توصیه‌ها و پیشنهادهای حکمرانی آموزش عالی



**الف- پیشنهادها در سطح کلان:** در این سطح تحلیل نظام حکمرانی آموزش عالی کشور باید در برابر تغییرات و تحولات فضای بین‌المللی و منطقه‌ای حساس باشد تا بتواند به‌هنگام از فرصت‌های این فضا بهره برده و تهدیدها را مدیریت کند. حساسیت نسبت به تحولات ژئوپلیتیک، دیپلماسی علم و

فناوری، پیمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی از قبیل پیمان شانگهای، برنامه یک کمر بند و یک راه با هدایت و مدیریت کشور چین از جمله تحولات فضای بین‌المللی تأثیرگذار بر فرایند آموزش عالی ایران است. مهمترین پیشنهادهای مطرح ذیل این سطح تحلیل عبارتند از:

بین‌المللی‌سازی آموزش عالی: تربیت شهروندان به شکلی که از مهارت‌ها و دانش‌های مورد نیاز برای زیست در جامعه جهانی و بین‌المللی بهره‌مند شده باشند ایده اصلی این محور است. آموزش چگونگی انجام ارتباطات بین‌فرهنگی با افراد متعلق به سایر ملیت‌ها، قومیت‌ها، مذاهب، نژادها و جنسیت‌ها در اینجا مورد تأکید است.

دیدهبانی فضای بین‌المللی علم و فناوری: یکی از مسؤولیت‌های اصلی آموزش عالی آن است که در خصوص تحولاتی که در فضای بین‌المللی علائم آن دیده می‌شود یا نشانک‌های ضعیف<sup>۱</sup> آن فهمیده می‌شود حساس باشد و با آگاهی بخشی به افراد جامعه زمینه دستیابی به وضعیت مطلوب را مهیا سازند. فهم تحولات اجتماعی از قبیل پیری جمعیت، ظهور فناوری‌ها نوین (همچون هوش مصنوعی، رایانش ابری، کلان داده‌ها، بلاک چین، آموزش‌های ترکیبی<sup>۲</sup>)، تحریم‌های بین‌المللی و تحول در قطب‌ها و درگاه‌های جهانی علم و فناوری از مصادیق این بخش است.

علم و دانش باز: بهره‌مندی همگان از فرصت یادگیری و یاددهی، دسترسی باز به انتشارات و داده‌های مورد مطالعه، دسترسی باز به دوره‌های دانشگاهی در فضاهای اینترنتی، تغییر الگوی تملک انتشارات علمی که براساس منابع عمومی تولید شده‌اند از مصادیق این موضوع است.

گسترش دیپلماسی علم: دانشگاهیان، صاحب‌نظران، فرهیختگان و نخبگان جامعه اصلی‌ترین تسهیل‌گران ایجاد شبکه‌های جهانی علم و فناوری هستند. تجربه جهانی نیز بیانگر آن است که بهبود روابط میان کشورها در گام نخست از رهگذر همکاری‌های علمی و فرهنگی صورت گرفته است. لزوم مشارکت اجتماعی علمی، فناورانه و آموزش عالی کشور در شکل‌دهی به مناسبات آینده کشور در عرصه نظام بین‌الملل نقش مهمی در آینده‌نگری این حوزه دارد. شرایط تحریم، افزایش تهدید تحمیل جنگ دیگر به ایران و لزوم عادی‌سازی روابط کشور با نظام جهانی لزوم این مشارکت و مسؤولیت‌پذیری برای ساخت آینده را بیش از پیش حائز اهمیت می‌سازد.

**ب- پیشنهادها در فضای ملی آموزش عالی.** در فضای ملی اساس حکمرانی مؤسسات آموزش عالی کشور مبتنی بر دستیابی به برون‌دادهای ملموس و عینی بوده و کمتر به پیامدها و آثار آموزش عالی توجه شده است؛ به عبارت روشنتر انتشار مقالات در مجلات علمی بین‌المللی، دانش‌آموختگی یادگیرندگان در مقاطع تحصیلی کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری از جمله برون‌دادهایی عینی و ملموس مورد انتظار از مؤسسات آموزش عالی کشور بوده که در تمامی فرایندهای حکمرانی نظام آموزش

1. Weak signals

2. Hybrid

عالی نیز آشکار بیان شده است از قبیل فرایندهای ارزیابی، ارتقای مرتبه علمی اعضای هیأت علمی و اعطای ترفیع پایه. اما روندهای جهانی ناظر بر اثربخشی اجتماعی مؤسسات آموزش عالی است. از این رو نظام آموزش عالی باید به شیوه‌ای چابک و منعطف مشارکت بهره‌برداران خدمات آموزش عالی را مهیا سازد.

در این لایه رضایتمندی استخدام‌کنندگان و کارفرمایانی که به دنبال جذب نیروی کار تحصیل کرده و مهارت‌دیده هستند باید لحاظ شود. همچنین رضایتمندی دانش‌آموختگانی که در فضای اجتماعی کشور ادغام شده‌اند در تعیین سرنوشت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ضروری است. علاوه بر این در فضای ملی نظر آحاد افراد جامعه در خصوص اثربخشی، مفید فایده بودن و تأثیرگذار بودن دانشگاه‌ها ضروری است. این که آیا جامعه نسبت به حضور و نقش‌آفرینی دانشگاه در تأمین سلامت، رفاه و به‌روزی آنها تأثیرگذار است یا خیر؟ دانشگاه‌ها با احصای چگونگی دستیابی به رضایتمندی بهره‌برداران می‌توانند به شیوه‌ای منعطف و چابک و به‌هنگام به نیاز این بخش‌های اجتماعی در قالب ارایه دوره‌های آموزشی و مهارت‌ورزی دانش‌ها، مهارت‌ها و سواد مورد نیاز برای انجام امور اجتماعی را در اختیار متقاضیان تحصیل قرار داده و در نتیجه زنجیره ارزش آموزش عالی معنادار و مؤثر شکل گیرد. برخی از مهمترین توصیه‌های ذیل این سطح تحلیل عبارتند از:

ترویج ارزش‌ها و نگرش‌های انسانی: دستیابی به آینده مطلوب کشور مستلزم تربیت شهروندان برخوردار از ارزش‌ها و نگرش‌های سازنده برای آینده است. مهمترین موضوعات بیان شده مرتبط با این محور عبارتند از: نقدپذیری، تساهل‌ورزی، تسامح، کار تیمی و گروهی، ترویج آداب اصیل و ارزشمند انسانی در مؤسسات آموزش عالی، ارتقای ارزشها و ایستارهای دانشجویان به شکلی که آنها را ترغیب کند تا با بکارگیری رویکردها معطوف به توسعه پایدار و رفاه همگانی عمل کنند.

مشارکت مردمی در حکمرانی علم و فناوری: باید به بخش مدنی، خصوصی و غیردولتی فرصت و مجال بیشتر و بهتری برای مشارکت در اداره امور مرتبط با علم و فناوری داده شود. برای مثال چنانچه شرکت‌های صنعتی کشور برحسب تجارب کاری و اندوخته شده خود آموزش‌ها و مهارت‌های مورد نیاز را مشخص کنند که لازم است دانشگاه‌ها آنها را در تربیت افراد و آموزش‌گیرندگان لحاظ کنند این موضوع باید دیده و در نظر گرفته شود. چنانچه خانواده‌ها برای آینده فرزندان خود بخواهند در دانشگاه‌ها از طریق پرداخت شهریه و یا فرستادن فرزند مستعد خود به آنجا سرمایه‌گذاری کنند از این رو ضروری است دانشگاه‌ها به خانواده دانشجویان و دیدگاهی که پدران و مادران این افراد در تربیت فرزندان‌شان دارند توجه نشان دهند.

آموزش مادال‌عمر: اجتماعات علمی و دانشگاهی کشور باید با توجه به تغییر پارادایم آموزش و فراگیری گستره آموزش در تمامی گروه‌های سنی به شکلی برنامه‌ریزی کنند که افراد جامعه در تمامی گروه‌های سنی بتوانند از آموزه‌های جدید برای انجام بهتر مهارت‌ها و تخصص‌هایی که به دست آورده‌اند،

بهره‌مند شوند. تعیین دوره‌های متفاوت دانش‌افزایی و مهارت‌افزایی ذیل این محور مورد توجه قرار می‌گیرد. در بسیاری از کشورها که به این پارادایم پایبند هستند با برگزاری دوره‌هایی دانش‌افزایی و مهارت‌افزایی نه تنها موفق به بازگردان افراد به چرخه خدمت به جامعه شده‌اند بلکه با ارتقای سواد دیجیتال، مالی و سلامت افراد جامعه وضعیت معیشتی بهتری را برای شهروندان شکل بخشیده‌اند. ارتباط مستمر و پایدار میان آموزش عالی و نهادهای حکمران و سیاستگذار؛ چنین ارتباطی می‌تواند به دانشگاه‌های و مراکز پژوهشی امکان اثرگذاری دهد و از این طریق دانشگاه و مؤسسات پژوهشی در فرایند اداره جامعه موثر خواهند بود.

نظام ارزیابی مداوم، کیفی و چندوجهی با تأکید بر سنجش پیامدها و آثار فعالیت مؤسسات آموزش عالی در جامعه؛ این نظام ارزیابی هم باید کیفی باشد و هم ابعاد مختلف فعالیت‌های مرتبط با آموزش عالی را برای اعضای هیات علمی و دانشجویان داشته باشد.

توجه به استقلال عمل دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی؛ این آزادی باید هم محورها و موضوعات مطالعاتی را در بر گیرد و هم فرایند تحقیق و انتشار آزاد یافته‌های پژوهشی. حکمرانی در آموزش عالی باید به گونه‌ای باشد که دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی بتوانند استقلال خود را از سایر نهادها حفظ کنند و به صورت مستقل تصمیمات مربوط به فعالیت‌های خود را اتخاذ کنند. استقلال عمل دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی در جذب دانشجو، عضو هیات علمی و سایر کارکنان از مصادیق این موضوع است.

آموزش پاسخگو: مسؤلیت‌پذیری اجتماعی آموزش عالی برای پاسخ به مسائل و نیازهای ملی و محلی ذیل این بخش باید به عنوان یکی از معیارهای اصلی ارزشیابی کیفیت خدمات آنها و اعضای هیات علمی فعال در این مؤسسات لحاظ شود. همچنین تدوین رشته‌های تحصیلی و طراحی مقاطع باید متناسب با مسائل و نیازهای واقعی جامعه باشد؛ بدون این پیوند، با رشته‌ها و فارغ‌التحصیلانی مواجه خواهیم بود که عملاً هیچ بهره‌ای از تحصیلات خود نخواهند برد و جامعه نیز دستاوردی از آموزش عالی نصیبش نمی‌شود.

نظام آموزش مهارت‌پایه: بحران میان تحصیلات دانشگاهی و مشاغل اجتماعی باعث شده است تعداد بسیاری از دانش‌آموختگان کشور با مشکل بیکاری مواجه شوند. از این رو در آینده‌نگری آموزش عالی یکی از موضوعات مورد تأکید آن است که برای تنظیم رابطه تحصیل و اشتغال باید نظام آموزش مهارت‌پایه باشد و با ارتقای مهارت‌های فردی امکان تبدیل آنها از جویندگان کار به کارآفرینان را مهیا سازد.

توجه به تجاری سازی علم بدان‌پایه که سبب نشود آموزش عالی از وجه معرفتی و حقیقت‌یاب خود خارج شود و به صرف مرکزی برای برخی کارفرمایان اقتصادی فروکاسته شود.

آینده‌پژوهی تحول در مشاغل در برنامه‌ریزی‌های راهبردی آموزش عالی با هدف تأمین اشتغال دانش‌آموختگان؛ ارتقای امکان اشتغال دانش‌آموختگان می‌تواند انگیزه تحصیلی و کیفیت تحصیل را در

میان دانشجویان بالا برد. براین اساس محتواهای آموزشی در آموزش عالی باید به گونه‌ای باشد که دانشجویان را برای زندگی در جامعه آماده کند؛ بی توجهی به این امر سبب می‌شود که دوران تحصیل در آموزش عالی تنها منتج به گرفتن مدرک تحصیلی شود و فارغ التحصیلان، در عمل، بهره‌ای از آموخته‌هایشان برای اداره زندگی واقعی نمی‌برند.

افزایش تاب‌آوری: بروز بلایای طبیعی و غیرطبیعی از قبیل زلزله، جنگ و گسترش بیماری‌های همه‌گیر موضوع تاب‌آوری نظام آموزش عالی، علم و فناوری را به یکی از اولویت‌های اصلی آینده‌نگری تبدیل کرده است. شیوع کرونا نیز ابعاد این نیاز را آشکارتر ساخته است. غافلگیری بخش مهمی از مؤسسات آموزش عالی کشور در ارائه خدمات اصلی و پایه باعث شده است بسیاری از ذی‌نفعان از قبیل مدیران، استادان، پژوهشگران، دانشجویان و کارکنان غیرعلمی مؤسسات آموزش عالی غافلگیر و سردرگم شوند. از این رو با توجه به برآوردهایی که در خصوص افزایش بلایای دست‌ساخت بشر و طبیعی وجود دارد در آینده نرخ این بحران‌ها به صورت مستمر افزایش پیدا می‌کند و لزوم انطباق با چنین وضعیت‌هایی یکی از اولویت‌های اصلی آینده‌نگری آموزش عالی است.

توجه به سلامت روحی و جسمی ذی‌نفعان و نقش‌آفرینان فعال در بخش آموزش عالی. تأمین معیشت و شرایط رفاهی اعضای هیات علمی؛ اگر چنین شرایطی تأمین شود می‌توان انتظار داشت که فرایند آموزش و پژوهش با کیفیت و سلامت بیشتری همراه باشد.

**ج- پیشنهادها در فضای محلی و مؤسسه.** تمرکزگرایی شدید نظام حکمرانی در کشور در طول حدود یکصد سال گذشته باعث شده است بسیاری از منابع ثروت و قدرت در پایتخت متمرکز شود. از این رو تا کنون پیشبرد بسیاری از برنامه‌های توسعه علم و فناوری براساس ضوابط و معیارهایی صورت گرفته است که در مراجع اصلی قدرت در تهران تعیین شده است. توسعه دانشگاه، رشته-محل‌ها، مراکز پژوهشی، پارک‌های علم و فناوری و بسیاری از مصادیق عینی حوزه علم و فناوری برپایه استانداردها و معیارهای تعیین شده در این مراجع صورت گرفته است؛ این در حالی است تفاوت در اقتضات سرزمینی و جغرافیایی مناطق و اقلیم‌های کشور ایجاب می‌کند ضمن رعایت اصول کلی و در توسعه علم و فناوری در هر منطقه مزیت‌ها، شرایط و نیازمندی‌های آن مناطق لحاظ شود. برای مثال چنانچه حوزه‌ای از کشور با بحران آب و خشکسالی مواجه است چرا باید رشته‌ها و تخصص‌های آبربر آموزش داده شود؟ علاوه بر این دانش و معرفت انباشته شده بین نسلی در هر منطقه و اقلیم کشور مزیت مهمی برای بهره‌مندی از آن به منظور توسعه رشته‌ها و تخصص‌های آینده است. ذیل این محورها توصیه‌های زیر ارائه می‌شود:

مسئولیت‌پذیری اجتماعی مؤسسات آموزش عالی در برابر نیازهای محلی و منطقه‌ای. ذیل این محور اولویت ارائه خدمات آموزشی، پژوهشی، توسعه فناوری و نوآوری در دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات آموزش

عالی معطوف به پاسخگویی به نیازهای اکنون و آینده زیست‌بومی است که دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی را احاطه کرده است.

توجه به آمایش سرزمین در طراحی برنامه‌های دانشگاهی و آموزش عالی در دانشگاه‌ها و مؤسسات مرتبط. با در نظر گرفتن مزیت‌های نسبی و رقابتی، محدودیت‌ها و چالش‌های پیش روی سرزمین و منطقه‌ای که دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی در آن قرار گرفته خدمات آنها تعریف، اجرا و ارزشیابی شود.

جلب مشارکت سرمایه‌گذاران در ارایه خدمات آموزشی، پژوهشی و توسعه فناوری در دانشگاه‌ها. این موضوع دلالت بر اهمیت توجه به بخش تقاضا در آموزش عالی دارد؛ به عبارت روشنتر علاوه بر اینکه بخش مهمی از خدمات آموزش عالی به شکل عرضه‌محور ارایه می‌شود در این پیشنهاد تأکید می‌شود تقاضا‌محوری به یکی از ارکان و بنیان‌های ارزشیابی مؤسسات آموزش عالی تبدیل شود. برای مثال یک دوره آموزشی مهارت‌محور یا دانش‌محور می‌تواند به شکل کوتاه‌مدت بدون مدرک یا با مدرک به متقاضیان آموزش عالی تعیین شده از سوی سرمایه‌گذار مشخص در بخش‌های دولتی و یا غیردولتی تعریف و اجرا و ارزشیابی شود.

۱. رمزدن، پال. (۱۳۸۰). یادگیری رهبری در آموزش عالی. ترجمه: عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران. انتشارات دانشکده علوم پایه دامغان.
۲. ساعتچی، محمود و عزیزپور شویی، علی اکبر. (۱۳۸۴). «طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی». دو ماه نامه دانشور رفتار ۱۲(۱۱): ۱-۱۸.
۳. کوثری، سحر و احمدی، حسن. (۱۳۹۹). «تحلیل حکمرانی درونی و بیرونی نظام آموزش عالی ایران». مدیریت سازمان‌های دولتی ۸(۴): ۱۴۳-۱۲۴.
۴. فیدلر، فرد. ای و شمرز، مارتین. (۱۳۸۱). رهبری اثربخش. ترجمه سهراب خلیلی شورینی. تهران: انتشارات یادواره کتاب.
۵. یونسکو (۱۳۹۶). گزارش علم یونسکو: نقشه حرکت به سوی سال ۲۰۳۰. ترجمه: اسماعیل یزدانپور. تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
۶. قلی قورچیان، نادر و احمدی رضایی، حسین. (۱۳۹۳). «حکمرانی دانشگاه‌های تراز جهانی: ضرورت یا نیاز». فصلنامه آینده پژوهشی مدیریت ۲۵(۱): ۳۴-۲۳.
7. HolonIQ. (2021). Global Learning Landscape: Mappint the future of education. 2020, Available at: <https://www.globallearninglandscape.org>
8. UNESCO(2017). "UNESCO Science Report series". 2017. Available at: <http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/science-technology/prospective-studies/unesco-science-report/unesco-science-reports>
9. Altbach, G.P. (2005). "Patterns in Higher Education Development". In Altbach, P.G.; Berdahl, R.O.; Gumpert, P.J. (eds.). American Higher Education in the Twenty-First Century: Social, Political, and Economic Challenges (2nd ed.). Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
10. Bagshaw, Eryk. Universities 'lobbied strongly' for travel ban exemption for students. The Sydney Morning Herald February 11, 2020. Available at: <https://www.smh.com.au/politics/federal/universities-lobbied-strongly-for-travel-ban-exemption-for-students-20200211-p53zqc.html>
11. Coaldrake, P.; Stedman, L.; Little, P. (2003). Issues in Australian University Governance. Brisbane: QUT.
12. De Boer, H., & Goedegebuure, L. (2003). New rules of the game?: Reflections on governance, management and system change Real Time Systems: Reflections on Higher Education in the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovenia: Centre for Higher Education Policy Studies.
13. Dennis, Marguerite. How will higher education have changed after COVID-19?. University World News. 28 March 2020. Available at: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200324065639773>
14. Dobbins, M., & Knill, C. (2015). Higher-education governance reforms in Europe: concepts, measurement and empirical findings.
15. Ferlie, E., Musselin, C., & Andresani, G. (2008). The steering of higher education systems: A public management perspective. Higher education, 56(3), 325-348 .
16. Herrschel, T. (1999). Germany: A dual academy. Managing academic staff in changing university systems: International trends and comparisons, 94-114 .
17. Kezar, A.; Eckel, P. D. (2004). "Meeting Today's Governance Challenges". The Journal of Higher Education. 75 (4): 371-398.
18. Khanh, D. V., & Hayden, M. (2010). Reforming the governance of higher education in Vietnam Reforming higher education in Vietnam (pp. 129-142): Springer.

19. Leisyte, L. (2008). The Lithuanian case of higher education reforms in Europe. *International Higher Education* .(۵۲)
20. Mitchell, Nic. Five years to recover global mobility. *University World News*. 26 March 2020. Available at: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200326180104407>
21. Mulinge, M., & Arasa, N. (2017). The status of student involvement in university governance in Kenya: The case of public and private universities. African Books Collective.
22. Navarro-Leal, M., & Contreras, K. (2014). Neo-liberal reforms and governance in Mexican higher education. *Neo-liberal educational reforms: A critical analysis*, 73-90 .
23. Neave, G. R., & Vught, F. v. (1991). *Prometheus bound: The changing relationship between government and higher education in Western Europe*: Pergamon Press.
24. OECD, *Trends Shaping Education 2019*, OECD Publishing, Paris, 2019, Available at: [https://doi.org/10.1787/trends\\_edu-2019-en](https://doi.org/10.1787/trends_edu-2019-en).
25. Olayinka, I., Adedeji, S., & Ojo, E. (2017). A Brief Review of Governance Reforms in Higher Education in Nigeria. *Sustainable Transformation in African Higher Education*, 75-90 .
26. Olsen, J. P. (2007). The institutional dynamics of the European university *University dynamics and European integration* (pp. 25-54): Springer.
27. Ramos, Gabriela & Hynes, William. A systemic resilience approach to dealing with Covid-19 and future shocks. *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*. 2020. Available at: [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=131\\_131917-kpfefrdfnx&title=A-Systemic-Resilience-Approach-to-dealing-with-Covid-19-and-future-shocks](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=131_131917-kpfefrdfnx&title=A-Systemic-Resilience-Approach-to-dealing-with-Covid-19-and-future-shocks)
28. Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall International Ltd, 25-40 .
29. Scott, P. (2002). Reflections on the reform of higher education in Central and Eastern Europe. *Higher Education in Europe*, 27(1-2), 137-152 .
30. Silva, A. A. (2012). Políticas de educación superior en México: un diálogo y sus perspectivas. *Proyecto AHIEPS* .
31. Stevenson, E., & Warn, R. (2004). Australian government. *development defense*, 3 .
32. Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (2013). *Leadership and organization (RLE: organizations): A behavioural science approach*: Routledge.



### گزیده سیاستی / مدیریتی (پیامک منتخب)

تغییر در الگوی رابطه میان دولت‌ها و دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی از دیگر محورهای حکمرانی آموزش عالی است که بر اساس تجارب کشورهای مختلف باید مورد اعتنا واقع شود. این تغییر، ناظر به «حرکت از یک رابطه کنترل‌کننده از بالا به پایین از سوی دولت‌ها به رابطه‌ای تعاملی» است. یعنی نسبت میان دولت‌ها و مراکز آموزش عالی باید از جنس تعاملی هم‌افزایی باشد تا هم استقلال این مراکز حفظ شود و هم نقش حمایتی دولت‌ها برای آنها از بین نرود. رسیدن به این نقطه تعادل می‌تواند آرمان حکمرانی آموزش عالی تلقی شود.