

سیاست‌ها و محورهای راهبردی برنامه‌های توسعه دانشگاهی در دانشگاه‌های منتخب دنیا

Strategic Policies and Foundations of Academic Development Plans in the Selected Universities across the World

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۶/۰۵/۱۶

تاریخ دریافت مقاله: ۹۵/۱۲/۲۲

Eisa Samari

عیسی شمیری*

Abstract: This research aimed at exploring and identifying the strategic policies and foundations of a number of selected universities across the world. This descriptive-analytical study made use of the qualitative method (e.g. content analysis and documentary analysis of strategic plans) in order to investigate a sample of 14 universities in 10 countries. The information analysis was conducted on micro level (organization of the university). In this regard, fundamental foundations and the conceptual categories of each level were extracted and, then, they were presented into separated tables in terms of the selected countries and universities. The results of the analysis indicated that the fundamental foundations and categories were as follows: the evolution of academic education, research, management of development plans, the role of the government, the quality assurance of social and specialized services, the type of interaction and accountability towards external and internal environments, international cooperation in educational and research domains, intercultural dialogue, global economy and processing towards global universities with respect to contextual conditions.

Key word: Policy, strategic orientations, development plan, academic development.

چکیده: این تحقیق با همودف کاوش و شناسایی سیاست‌ها و محورهای راهبردی تعدادی از دانشگاه‌های جهان انجام گرفته است. روش تحقیق، توصیفی-تحلیلی و روش کیفی (فن پژوهشی تحلیل محتوا و تحلیل اسنادی برنامه‌های راهبردی) و نمونه مورد بررسی شامل ۱۴ دانشگاه در ۱۰ کشور بوده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات در سطح خرد (سازمان دانشگاه) مینا قرار گرفت. در این راستا، مقوله‌های مفهومی و محورهای اصلی هر یک از این سطوح، استخراج و در جدول‌هایی به تفکیک کشورها و دانشگاه‌های منتخب درج شد. نتایج نشان داد محورها و مقوله‌های مورد تأکید عبارت‌اند از: تحول در آموزش دانشگاهی، پژوهش، مدیریت برنامه‌های توسعه‌ای، نقش دولت، تضمین کیفیت خدمات اجتماعی و تخصصی و نوع تعاملات و پاسخگویی با محیط بیرونی و درونی، همکاری‌های بین‌المللی در آموزش و پژوهش، گفتگوی بین فرهنگ‌ها، اقتصاد جهانی، حرکت در راستای دانشگاهی جهانی با توجه به شرایط زمینه‌ای.

واژگان کلیدی: سیاست، جهت‌گیری‌های راهبردی، برنامه توسعه، توسعه دانشگاهی.

* عضو هیئت علمی گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه محقق اردبیلی (نویسنده

مسئول: esamari52@gmail.com)

مقدمه

در جهان امروز، تغییر و تحولات ناشی از پیشرفت‌های علم و فناوری و نیز تحولات پیرامونی آن نظیر تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و سیاسی، شتابان رخ می‌دهد و به گفته ایکاف^۱ «آهنگ تغییرات افزایش می‌یابد، پیچیدگی مسائلی که در برابر ما قرار دارند نیز افزایش پیدا می‌کند» (ایکاف، ۱۳۸۴، ص ۷). رویارویی با این پیچیدگی‌ها نیازمند تفکری پویا و سیستمی است که بتواند در تطابق با این تغییرات و سازگاری با آن به‌موقع عمل کند و به گفته دراکر اندیشمند صاحب‌نام مدیریت، «مدیران اکنون باید ناپوستگی‌ها را مدیریت کنند» (همان، ص ۷). تغییر در مدیریتی که تغییر را باید اداره کند به این دلیل است که دانشگاه‌ها با تحول مفهومی پارادایمی درگیر هستند و به بازتعریف نقش و تغییر اساسی در ساختارها نیاز دارند (فراستخواه، ۱۳۸۹ و جیونا، ۱۹۹۶). جریان کلی پدیده‌های جهان حاکی از بالا بودن نرخ تغییرات است. هم‌راستا با تغییر و تحول نهادهای جامعه، سرعت تغییرات دانشگاه‌ها نیز بیشتر می‌شود. پیش‌بینی شده است که عصر دانش، طول عمر کمتری خواهد داشت و دوران دیگری متولد خواهد شد. با توجه به روند گذشته و تغییرات گسترده جامعه، نیاز به دانش به‌طور فزاینده‌ای در آینده بیشتر خواهد شد (مهدی، ۱۳۹۲). به این جهت، دانشگاه‌ها در صورتی می‌توانند در عرصه آموزش، پژوهش و خدمات‌رسانی، نقش خود را ایفا کنند که با تغییرات سایر بخش‌ها سازگار شوند.

روبن و همکاران^۳ (۲۰۰۸) و میزیکاسی^۴ (۲۰۰۶) به نیاز برای تحول در آموزش عالی و جستجوی نظام‌های مؤثر برای بهبود کیفیت و نوآوری از سوی دانشگاه‌ها، اشاره کرده‌اند. کلارک^۵ (۱۹۹۵) از پژوهشگران برجسته‌ای است که راز موفقیت دانشگاه‌های پیشرو را در اعتقاد و باور و اقدامات پیگیرانه و مستمر برای دستیابی به تغییر و تحول عنوان کرده است. تیلور و میروو^۶ (۲۰۰۲، ص ۱۳) در مطالعه‌ای بیان کرده‌اند که طی سال‌های گذشته، اهمیت برنامه‌ریزی و مدیریت کارآمد در دانشگاه‌ها افزایش یافته است.

1. Ackoff

2. Geuna

3. Ruben et al

4. mizikaci

5. Clark

6. Taylor & Miroiu

در مطالعات مختلف دیگری نیز بر اساس آینده‌نگری برای توسعه، ضرورت نهادینه کردن تفکر و عمل برنامه‌ریزی با دیدگاه راهبردی و پویا، به‌منظور پیدا کردن جایگاه ویژه دانشگاه در بین دانشگاه‌های منطقه و جهان، سازگاری با تحولات علم و فناوری روز و پاسخگویی به چالش‌های پیش رو، درک بُعد مفهومی آن از سوی صاحب‌نظران، در بیانیه کنفرانس‌های جهانی یونسکو مورد توجه و تأکید جدی قرار گرفته است. همچنین در دانشگاه‌های مهم جهان (از جمله دانشگاه‌های دولت کبک کانادا، دانشگاه‌های اروپا، ایالات متحده، استرالیا) جزء اشتغالات اساسی مدیران آن دانشگاه و به میدان تخصصی حرفه‌ای تبدیل شده است (نان، ۲۰۰۱؛ سانیا، ۱۳۷۹؛ یمنی، ۱۳۸۷؛ راولی، ۱۳۸۳؛ فراستخواه، ۱۳۸۱؛ صالحی عمران و مهرعلیزاده، ۱۳۸۳ و کنفرانس یونسکو در مکزیکوسیتی، ۲۰۱۱).

سوفن و آریا (۲۰۰۹) در مطالعه خود به عوامل اساسی و راهبردی اشاره کرده‌اند که به ترتیب اهمیت در برنامه‌های توسعه دانشگاهی مورد توجه است؛ شامل طراحی برنامه توسعه راهبردی، بودجه دولتی، طرح‌های علمی و کاربردی، تأمین زیرساخت‌ها و تسهیلات، اعطای اختیارات بیشتر در توسعه به دانشگاه‌ها و کیفیت فارغ‌التحصیلان. براین اساس، تأکید بیشتر دانشگاه‌های دنیا به برنامه‌ریزی توسعه راهبردی و با تفکر آینده‌نگر دانشگاهی به‌عنوان تدوین نقشه و مسیر راه تحقق‌بخشی به مأموریت‌ها و هدف‌های دانشگاه و اجرایی کردن آن با برنامه‌های عملیاتی است. آنچه در این میان مهم به نظر می‌رسد محورها و سیاست‌های مورد تأکید در دانشگاه‌های مختلف است. آموزش عالی همواره ارتباط نزدیکی با حیات و پیشرفت جوامع بشری داشته است. توسعه آموزش عالی^۱ از ویژگی‌های دنیای جدید در سطح جهانی، ملی و محلی به شمار می‌رود. مؤسسات آموزش عالی در جوامع مختلف در سرتاسر دنیا گسترش یافته‌اند. مایر و همکاران می‌گویند که بین ۱۹۵۰ و ۱۹۷۰، توسعه در نظام‌های آموزش عالی، جهانی بوده است (صالحی عمران، ۱۳۸۳). در طول این قرن، دانشگاه‌ها به سازمان‌های اجتماعی مهمی تبدیل شده‌اند که در توسعه ملی^۲ کشورها نقش عمده‌ای ایفا می‌کنند. آنها هم در ایجاد تحولات و هم در پاسخ به نیازهای مختلف جامعه نقش اساسی بازی می‌کنند (ثمری، ۱۳۹۴). به هر حال، آموزش عالی هر کشوری به میزان

1. higher Education Development (HED)

2. National Development (ND)

مختلفی در حال گسترش^۱ و توسعه^۲ هستند. پرسش اساسی این است که پایه‌ها و مبانی نظری توسعه آموزش عالی و توسعه دانشگاهی^۳ کدام‌اند؟ دانشگاه‌ها بر این اساس از کدام مبانی و چهارچوب نظری در توسعه خود یاری می‌جویند؟

دانشگاه‌های جهان بر اساس نظریه‌ها و عوامل مختلفی گسترش یافته‌اند. شناخت ویژگی‌ها و مأموریت‌های این دانشگاه‌ها نشان می‌دهد هرکدام چه مسیر و جهتی را انتخاب و بر اساس آن عمل کرده‌اند. شناخت محورهای اساسی این روندها در این بخش مورد توجه قرار گرفته و بر اساس آن و همچنین توجه به برنامه‌های راهبردی آنها مقوله‌های مورد تأکید در این مسیر، شناسایی شده است.

به نظر می‌رسد تحلیل تصاویری که دانشگاه‌های برتر امروز جهان از آینده خود و محیط جهانی دارند و جایگاهی که برای خود ترسیم می‌کنند می‌تواند مبنای مناسبی برای درک وضعیت آموزش عالی و توسعه و بهبود توانمندی‌ها و ظرفیت‌های دانشگاه‌های کشور ما برای گام برداشتن در رقابت‌های جهانی و بین‌المللی شدن باشد. با این تفسیر و این پیش‌فرض‌ها، این مطالعه با هدف کاوش و شناسایی رویکردها و جهت‌گیری‌های راهبردی مورد توجه برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی و تجارب آنها در تعدادی از دانشگاه‌های جهان به تفکیک قاره‌ای صورت گرفته و تلاش شده است با روشی تحلیلی و مقایسه‌ای، جهت‌گیری‌ها و رویکردهای تعدادی از دانشگاه‌های جهان در زمینه «برنامه‌های راهبردی توسعه دانشگاهی» و تجارب آنها در کشورهای آمریکا، اروپا، آسیا، آفریقا مورد بررسی و کاوش قرار گیرد.

پرسش‌های تحقیق

- ۱- مقوله‌ها و محورهای مورد تأکید در جهت‌گیری‌های راهبردی توسعه دانشگاه در هر یک از دانشگاه‌های کشورهای منتخب کدام‌اند؟
- ۲- مقوله‌ها و محورهای مشترک در مأموریت‌ها و برنامه‌های راهبردی نظام دانشگاهی کشورهای منتخب جهان کدام‌اند؟

1. Expansion

2. Development

3. University Academic/ Development (UD)

روش‌شناسی

با توجه به ماهیت و هدف تحقیق از روش تحقیق توصیفی - تحلیلی و روش کیفی با بهره‌گیری از تحلیل محتوا و تحلیل اسنادی استفاده شده است. تحلیل محتوا^۱ از مهم‌ترین روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی و تربیتی است که از نظر کریپندورف^۲ «برای استنباط^۳ تکرارپذیر^۴ و معتبر^۵ از داده‌ها در مورد متن آنها» و «فراهم آوردن شناخت، بینشی نو و تصویر واقعیت و راهنمای عمل» به‌کار می‌رود (کریپندورف، ۱۹۸۰؛ ترجمه نایی، ۱۳۹۱، ۲۵). این روش، یک فن پژوهشی برای توصیف عینی و نظام‌مند اسناد و مدارک و رسانه‌های ارتباطی است (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۸۷). یکی از فنون بسیار رایج تحلیل محتوا، تحلیل مقوله‌ای یا طبقه‌ای^۶ است؛ با این هدف که متون را مورد توجه قرار می‌دهد تا بتواند آن را از غربال، طبقه‌بندی و واحدهای معنی‌دار گذرانده و برای تفسیری بر پایه اصول علمی گام بردارد (باردن^۷، ۱۳۷۵). جامعه آماری تحقیق شامل دانشگاه‌های تعدادی از کشورهای دنیا است و ملاک اصلی در انتخاب این دانشگاه‌ها، دولتی بودن و وجود مطالعات و مستندات در زمینه راهبردها و برنامه‌های توسعه دانشگاه در سایت دانشگاه مزبور بوده است. بدین ترتیب با دسترسی به برنامه‌های این دانشگاه‌ها، محورهای اصلی مطالعه شد، مفاهیم مرتبط با جهت‌گیری‌های توسعه‌ای استخراج و در جدولی پیاده‌سازی شد که از سوی محقق طراحی شده بود. سپس بر اساس مقوله‌بندی مفهومی، مقوله‌های اصلی^۸ و فرعی^۹ مورد توجه در این برنامه‌ها و مستندات آنها با تأکید بر سطح خرد^{۱۰} (سازمان دانشگاه) طبقه‌بندی و تحلیل شد. کشورها و دانشگاه‌های مورد مطالعه (۱۴ دانشگاه در ۱۰ کشور) به شرح جدول (۱) نشان داده شده است.

1. content analysis

2. krippendorff

3. inferences

4. replicable

5. valid

6. category analysis

7. Bardin

8. categories

9. subcategories

10. Micro

جدول (۱) جامعه و نمونه دانشگاه‌های مورد مطالعه

ردیف	قاره	کشور	دانشگاه
۱	آسیا	ترکیه	دانشگاه استانبول
		مالزی	دانشگاه ملی مالزی
		چین	دانشگاه بیژینگ
۲	آمریکا	ایالات متحده آمریکا	دانشگاه میشیگان دانشگاه واشنگتن دانشگاه وینتروب
		کانادا	دانشگاه آلبرتا دانشگاه کبک
		انگلیس	دانشگاه کمبریج دانشگاه ساسکس
۳	اروپا	ایتالیا	دانشگاه بولونیا
		فنلاند	دانشگاه هلسینکی
		بلژیک	دانشگاه گنت
		استرالیا	دانشگاه ملی استرالیا
۴	استرالیا	نیوزلند	دانشگاه مسی
		اوگاندا	ماکرر
۵	آفریقا		

۴- یافته‌های تحقیق

این تحقیق با هدف بررسی محورهای راهبردی برنامه‌های توسعه دانشگاهی برخی از کشورها در قاره‌های مختلف انجام گرفت. با توجه به این موضوع، تجزیه و تحلیل اطلاعات در سطح خرد (سازمان دانشگاه) مبنا قرار گرفت. در این راستا مقوله‌های

مفهومی^۱، استخراج و در جدول‌هایی به تفکیک کشورهای منتخب درج شد. به دلیل اهمیت جهت‌گیری‌های راهبردی مورد تأکید در دانشگاه‌های کشورهای یاد شده، با بررسی برنامه‌های راهبردی آنها، مقوله‌های اصلی مورد توجه در هر یک از دانشگاه‌ها استخراج و در جدول‌های ۲ تا ۷ تنظیم شد. بررسی مقوله‌بندی مفهومی این جهت‌گیری‌ها در دانشگاه‌های مستقر در این کشورها، نشان می‌دهد که مقوله‌های اصلی؛ کسب استقلال و آزادی علمی، پاسخگویی به ذی‌نفعان، بین‌المللی شدن و کسب اعتبار جهانی در علم، توجه به حقوق شهروندی و خدمت به جامعه، توجه به نهاد برنامه‌ریزی در دانشگاه، مدیریت منابع، فضای رقابتی، کیفیت‌بخشی فعالیت‌های دانشگاهی در برنامه‌های توسعه دانشگاهی دانشگاه‌های مورد مطالعه از وجوه مشترک آنهاست.

علیرغم وجوه تشابه، هر دانشگاهی، محورهای راهبردی و جهت‌گیری خاصی را نیز دنبال می‌کند. به‌عنوان نمونه، دانشگاه میشیگان با توجه به ایجاد شعبه‌ها و دانشگاهی مجازی و توجه به ادراک «دانشگاه جهانی» در دانشگاه واشنگتن در پی دستیابی به برتری و بین‌المللی بودن و حضور در جامعه جهانی است (جدول ۲). در دانشگاه کبک به سازمان‌دهی ارتباط با محیط ملی و بین‌المللی و توجه به نیروی انسانی در برنامه‌های توسعه دانشگاهی تأکید می‌شود (جدول ۳). در دانشگاه‌های آسیایی از جمله دانشگاه استانبول ترکیه بر حرکت در مسیر جامعه جهانی علم و در دانشگاه مالزی بر مؤلفه دانشگاهی بین‌المللی تأکید شده است (جدول ۴). در دانشگاه دولتی استرالیا جهت‌گیری به سمت مرکز تحقیقات کلاس جهانی است و در دانشگاه مسی نیوزلند به ارتباطات با افراد ذی‌نفع و محیط محلی، ملی و بین‌المللی تأکید می‌شود (جدول ۵). برقراری ارتباط بین کالج‌های دانشگاه و دانشگاه‌های داخل و همکاری با دانشگاه‌های دیگر در دنیا در تبادلات علمی و پژوهشی و ایجاد فرصت‌هایی برای افزایش تجارب دانشجویان و هیئت علمی در دانشگاه کمبریج، بازگشایی شعبه‌های مختلف، آموزش در کنار پژوهش و همکاری‌های بین‌المللی در دانشگاه بولونیای ایتالیا از محورهای دیگری است که در این دانشگاه‌ها دنبال می‌شود. سیاست‌ها و محورهای مورد تأکید در هر یک از قاره‌ها و دانشگاه‌های منتخب مورد بررسی به‌طور اجمالی به این شرح است:

1. Conceptual categories

الف - دانشگاه‌های آمریکا:

در آمریکا بسیاری از فعالیت‌های آموزش عالی متأثر از تصمیمات دولت فدرال است. در اثر چنین وضعیتی، آموزش عالی این کشور هم بزرگ‌تر و هم پیچیده‌تر شده است. در آمریکا به تجربه سه دانشگاه اشاره می‌شود. محورهای مورد تأکید در جدول (۲) ارائه شده است:

۱- **تجربه دانشگاه میشیگان:** در دانشگاه میشیگان^۱، برای دگرگونی و نوسازی این دانشگاه از طریق برنامه استراتژیک در محورهای مختلف (سایت دانشگاه، ۲۰۱۷) کوشش استراتژیک معروف به «فرمان میشیگان^۲»، با فراهم کردن آزمایشگاهی برای بررسی دورنماهای «دانشگاه متنوع^۳»، تنوع نژادی دانشجویان و هیئت علمی به میزان قابل ملاحظه‌ای افزایش نشان داد، شعباتی در اروپا، آسیا و آمریکای لاتین ایجاد شد و با فناوری اطلاع‌رسانی آنها را به هم مرتبط کرد تا آثار ثانویه «دانشگاه جهانی» را بهتر درک کنند. دانشگاه مجازی میشیگان، راه‌اندازی اتحادیه رسانه‌های گروهی، برنامه‌های میان‌رشته‌ای و الگویی از «دانشگاه یکپارچه»^۴ برای ایجاد فضاهای عمومی جدیدی که در آنها دانشجویان و هیئت علمی دور هم جمع شوند، از جمله ابتکارهایی بود که در این طرح صورت گرفت. علیرغم انتقاداتی که به این طرح شد، نمی‌توان انکار کرد که تمام این ابتکارها در درک بهتر آینده و تکامل دانشگاه و توسعه آن مؤثر واقع شدند (احمدوند و وارثی، ۱۳۸۱، ۷۶ و ۷۷).

۲- **دانشگاه واشنگتن:** دانشگاه واشنگتن^۵، دانشگاهی دولتی است و در چشم‌انداز و دورنمای آن برای سال ۲۰۱۳ دانشگاهی تحقیقاتی تصویر شده است. برنامه استراتژیک دانشگاه، پنج‌ساله است، برنامه قبلی از سال ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۷ بود و برنامه بعدی تا سال ۲۰۱۳ تنظیم شده است. در این برنامه، رسالت دانشگاه، پیشبرد دانش از طریق پژوهش‌های خلاق، گسترش دانش از طریق برنامه‌های تحقیقاتی نوآورانه با رهبری، مسئولیت‌پذیری و خدمت به جامعه و حرکت به سمت دانش کاربردی از طریق تعامل محلی و جهانی است (برنامه استراتژیک دانشگاه، ۲۰۰۸، ۲۰۱۳، ۷).

1. Michigan university

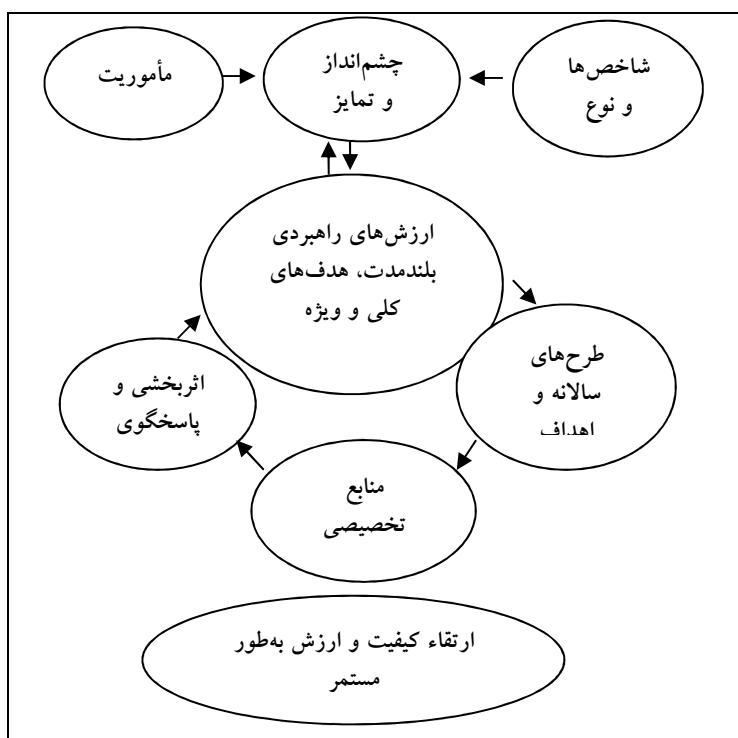
2. Michigan mandate

3. Diversity University

4. Division less University

5. Washington University

۳- دانشگاه وینتروپ^۱: سابقه این دانشگاه در آمریکا به سال ۱۸۸۶ برمی‌گردد که از ۲۱ دانش‌آموز در یک اتاق شروع و بعدها در سال ۱۸۹۵ به دانشگاه جامع تبدیل شد. این دانشگاه که با فضایی استثنایی و زیبا به‌عنوان منطقه‌ای تفریحی^۲ شناخته می‌شود در حال حاضر دارای ۶۰۰۰ دانشجو در رشته‌های مختلف علوم و هنر و علوم انسانی است. چشم‌انداز و مأموریت‌هایی که این دانشگاه دنبال می‌کند بر مبنای برنامه استراتژیک دانشگاه است که خلاصه آن در فلوجارتی به شرح ذیل به‌عنوان فرایند برنامه‌ریزی دانشگاه ارائه شده و هر سال بازنگری می‌شود (چشم‌انداز دانشگاه وینتروپ، ۲۰۱۲).



شکل (۱) چشم‌انداز دانشگاه وینتروپ، ۲۰۱۲

¹. Winthrop University

². Recreational area

جدول (۲) محورهای راهبردی مورد تأکید در زمینه توسعه دانشگاه در دانشگاه‌های آمریکا

ردیف	کشور / دانشگاه	جهت‌گیری‌های مورد تأکید
۱	آمریکا-میشیگان	ایجاد شعباتی در اروپا، آسیا و آمریکای لاتین استفاده از فناوری اطلاع‌رسانی و دانشگاه مجازی توجه به ادراک «دانشگاه جهانی» برای مشتریان، راه‌اندازی اتحادیه رسانه‌های گروهی، برنامه‌های میان‌رشته‌ای، تعلیم تعداد زیادی از افراد جامعه، تجهیز شهروندان به فرصت‌های آموزشی مناسب، ایجاد فضای رقابتی
۲	آمریکا-واشنگتن	دانشگاهی تحقیقاتی و پیشبرد دانش از طریق پژوهش‌های خلاق مسئولیت‌پذیری و خدمت به جامعه، دستیابی به برتری‌های ملی و بین‌المللی در نوآوری، اکتشاف، تعالی و برتری در جامعه جهانی، آماده نمودن برنامه‌های آموزش، پژوهش، جذب استادان با توانایی و پیشینه متنوع جذب، کسب استقلال و تفکر خلاقانه و ایجاد محیط پاسخگو
۳	آمریکا-وینتروپ	تعریف چشم‌انداز و مأموریت‌ها بر مبنای برنامه استراتژیک دانشگاه ارتقاء کیفیت و ارزش به‌طور مستمر، توجه به ارزش‌های راهبردی بلندمدت هدف‌های کلی و ویژه توجه به اثربخشی و پاسخگوی مؤسسه، طرح‌های سالانه

ب- دانشگاه‌های کانادا

۱- دانشگاه آلبرتا: دانشگاه آلبرتا^۱ از در رده رتبه‌های خوب جهانی است. این دانشگاه در سال ۱۹۰۸ با شعار نشاط برای همه مردم^۲ توسط مارشال توری^۳ تأسیس شد. این دانشگاه بر اساس برنامه‌های جامع بلندمدت و کوتاه‌مدت، فعالیت‌های

1. University of Alberta

2. Uplifting the whole people

3. Marshall Tory

دانشگاه را هدایت و سازمان‌دهی می‌کند. برنامه جامع توسعه‌ای این دانشگاه که برای چهار سال تدوین می‌شود برنامه‌ریزی ترکیبی همراه با بودجه و برنامه‌ای ویژه برای توسعه منابع انسانی است. آخرین برنامه جامع دانشگاه^۱ که برای سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۸ تنظیم شده است. برنامه تنظیمی از سوی هیئت اداره دانشگاه پس از تأیید برای وزارت آموزش و فناوری پیشرفته^۲ ارسال می‌شود (طرح سازمانی جامع آلبرتا^۳، ۲۰۱۲-۲۰۱۵، ۱۶-۱۷).

۲- **دانشگاه کبک**^۴: این دانشگاه به وسیله دولت کبک در سال ۱۹۶۸ به‌عنوان بزرگ‌ترین دانشگاه شبکه‌ای ایجاد شد (سایت دانشگاه کبک، ۲۰۱۳). این دانشگاه، دانشگاهی دولتی و عمومی و فرانسوی‌زبان است و به‌صورت شبکه‌ای گسترش می‌یابد. در قانون تأسیس دانشگاه، کمیسیون برنامه‌ریزی دانشگاه برای مطالعه تمام مسائل مرتبط با توسعه این دانشگاه، پیش‌بینی شده بود و بر این اساس معاونت برنامه‌ریزی در دانشگاه ایجاد شد. برنامه‌ریزی توسعه دانشگاه کبک در دو سطح خرد و کلان صورت می‌گیرد. محورهای اصلی مورد توجه در توسعه دانشگاه، شامل اولویت‌های زیر است: «بهبود کیفیت آموزشی، توسعه پژوهش، سازمان‌دهی ارتباط با محیط ملی و بین‌المللی، توجه به نیروی انسانی که عامل اساسی در توسعه دانشگاه است و توجه به گسترش تحصیلات تکمیلی و کیفیت آن» (یمنی‌دوزی سرخابی، ۱۳۸۲، ۲۰۶).

1. comprehensive institutional Plan

2. ministry of advance Education and technology

3. Alberta comprehensive institutional Plan

4. Quebec university

جدول (۳) محورهای راهبردی و جهت‌گیری‌های مورد تأکید در زمینه توسعه دانشگاه در

دانشگاه‌های کانادا

ردیف	کشور / دانشگاه	جهت‌گیری‌های مورد تأکید
۱	کانادا-دانشگاه آلبرتا	<p>نشاط برای همه مردم، هدایت و سازمان‌دهی بر اساس برنامه‌های جامع بلندمدت و کوتاه‌مدت فعالیت‌های دانشگاه</p> <p>برنامه جامع توسعه‌ای و بودجه و برنامه‌ای ویژه برای توسعه منابع انسانی</p> <p>اولویت‌بندی علمی (آموزش و پژوهش) توجه به محیط درونی دانشگاه و هم محیط بیرونی از طریق پیام‌های کلیدی، پیش‌بینی‌ها و نیازها، مشارکت در تدوین برنامه و پاسخگویی</p> <p>وجود کمیته‌های مختلف علمی از جمله به کمیته برنامه‌ریزی علمی، کمیته اجرایی</p> <p>توجه به کیفیت، کشف، برنامه‌ریزی، تحقیق و منابع</p>
۲	کانادا-کبک	<p>گسترش به صورت شبکه‌ای</p> <p>ایجاد نهاد برنامه‌ریزی در دانشگاه (کمیسیون برنامه‌ریزی و معاونت برنامه‌ریزی</p> <p>برنامه‌ریزی توسعه دانشگاه کبک در دو سطح خرد و کلان</p> <p>عمل برنامه‌ریزی، بهبود کیفیت آموزشی، سازمان‌دهی ارتباط با محیط ملی و بین‌المللی توجه به نیروی انسانی</p> <p>ایجاد هماهنگی بودجه با استراتژی‌های مطرح شده، توجه به فرهنگ سازمانی</p>

ج- دانشگاه‌های آسیایی

۱- دانشگاه‌های ترکیه

تا سال ۱۹۲۳ که دانشگاه استانبول^۱ بر اساس قانون به‌جای دارالفنون تأسیس شد (کوک^۲، ۲۰۱۲ و ارگون^۳، ۲۰۱۲)، دانشگاهی با این ماهیت و عنوان تشکیل نشده بود و مدارس عالی و دارالفنون عهده‌دار آن بودند. دانشگاه استانبول در سال ۱۴۵۳ میلادی تأسیس شد و با این سابقه در حال حاضر از دانشگاه‌های جامع است که بیشترین تولیدات علمی را در کشور ترکیه به خود اختصاص می‌دهد. رتبه این دانشگاه در دانشگاه‌های جهانی نزدیک ۵۰۰ است. دارای ۲۰ دانشکده در حوزه‌های مختلف علوم اعم از علوم اجتماعی، پزشکی و فنی است. تأکید بر برنامه راهبردی هدایت دانشگاه، تولید علم متناسب با نیاز و محیط کشور از هدف‌ها و مأموریت‌های این دانشگاه است. دانشگاه آنکارا بعد از استانبول توسط استاد آلمانی تأسیس شد.

۲- دانشگاه‌ها در مالزی

در طول دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰، مشکلات مختلفی در ایجاد دانشگاه‌ها در مالزی از جمله بحران‌های سیاسی؛ یکپارچگی نژادی و ریشه‌کنی فقر مالزی شروع شد. اما با پیش گرفتن سیاست توسعه اقتصاد ملی، دانشگاه‌ها نیز مجبور به گام برداشتن در این مسیر ملی شدند. در سال ۱۹۹۰ محدودیت منابع مالی از یک سو و رشد روزافزون تقاضا از سوی دیگر همچنان ادامه داشت. در این توسعه، دانشگاه‌ها به‌طور مداوم بیشتر از سوی دولت، بخش عمومی، کارفرمایان و سیاستمداران تحت فشار قرار داشتند (سوفن و سوایب^۴، ۲۰۱۰). دانشگاه‌ها مجبور به رعایت قوانین اداری و استخدامی کشور نبوده و نباید مقررات مالی دولتی بر دانشگاه تحمیل شود (همان، ۲۱). دانشگاه ملی مالزی^۵ (UKM) در سال ۱۹۷۰ تأسیس شده و یکی از دانشگاه‌های مطرح تراز جهانی در کشور مالزی است. این دانشگاه دارای استقلال دانشگاهی در امور مختلف سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در حوزه‌های مربوط به توسعه دانشگاه است.

1. Istanbul university

2. koc

3. Ergun

4. Sufean & Soaib

5. Universiti Kebangsaan Malaysia

۳-دانشگاه‌ها در چین

پیش از تحقق اصلاحات در دهه دوم ۱۹۷۰، تمام آموزش عالی چین به شدت از الگوی شوروی تأثیر می‌گرفت. تمامی منابع آموزش عالی و موضوعات مربوط به ثبت نام و استخدام دانشجویی تحت سیستم برنامه‌ریزی شده و کاملاً متمرکز کنترل می‌شد. نظام قدیمی تا دهه دوم ۱۹۹۰ تغییر خاصی نکرد. در سال ۱۹۹۹ دولت چین تصمیم گرفت برای رفع تقاضای فارغ‌التحصیلان، آموزش عالی خود را گسترش دهد تا به این ترتیب، مشکل بیکاری شهری را رفع کرده و به‌نوعی استفاده از منابع انسانی چین را توسعه بخشد. ۲۶ درصد دانشگاه‌های برتر چینی و ۳۰ درصد دانشگاه‌های دولتی در شهر پکن واقع شده که میزان ثبت نام در آنها بیش از ۵۰ درصد است که خود بیش از دو برابر میانگین ملی است.

ازجمله چالش‌های موجود در چین، تأمین شغل‌های کافی برای حدود چهار میلیون فارغ‌التحصیل جدید در هر سال، کاهش کیفیت آموزش عالی در نتیجه محدود شدن منابع آموزش عالی، افزایش هزینه‌های آموزش و کاهش سطح تأمین سرمایه از سوی دولت است که به‌نوعی دسترسی خانواده‌های روستایی و فقیر شهری به آموزش عالی را بسیار دشوار کرده است (یانگ نیانزنگ، ۲۰۰۸). دانشگاه پکن (بیژینگ) ازجمله دانشگاه‌های دولتی است که در توسعه آن به عواملی ازجمله رقابت در بازار کار، اشتغال مناسب، ارتباط با شبکه‌های اجتماعی توجه می‌شود. شبکه‌های اجتماعی و خانواده به عاملی مهم در دستیابی به شغل خوب پس از فارغ‌التحصیلی تبدیل شده اند (جدول ۴).

جدول (۴) محورهای راهبردی و جهت‌گیری‌های مورد تأکید در زمینه توسعه دانشگاه در

دانشگاه‌های آسیا

ردیف	کشور / دانشگاه	جهت‌گیری‌های مورد تأکید
۱	ترکیه-دانشگاه استانبول	تأکید بر برنامه راهبردی هدایت دانشگاه تولید علم متناسب با نیاز و محیط کشور و حرکت در مسیر جامعه جهانی علم حرکت در راستای فرآیند بولونیا (تضمین کیفیت، شایستگی آموزش، ساختار مناسب و...)
۲	مالزی-دانشگاه ملی مالزی	استقلال علمی، دانشگاهی بین‌المللی، پاسخگویی به جامعه گسترش امکانات دانشگاه و فن آوری، گسترش و طراحی پروژه‌های تحقیقاتی با استفاده از بودجه تحقیق و توسعه
۳	چین / دانشگاه بیژینگ	رقابت در بازار کار، اشتغال مناسب، ارتباط با شبکه‌های اجتماعی و تضمین کیفیت و حضور مؤثر در دانشگاه‌های جهان

د-دانشگاه‌ها در استرالیا و نیوزلند

در استرالیا، اصلاحات داوکینز^۱ در سال ۱۹۸۷ و هوآر^۲ در سال ۱۹۹۸ تغییرات و تحولات زیر مورد توجه قرار گرفت: نظام آموزشی یکپارچه، ادغام سازمانی^۳ افزایش ظرفیت دانشجویی و بالا بردن میزان ورود و خروج دانشجو، تأکید بر علم و فناوری، بالا بردن کارایی و ثمربخشی و افزایش کیفیت کار دانشگاه در ابعاد مدیریتی، آموزشی و پاسخگویی (سانیال، ۱۳۷۹).

دانشگاه ملی استرالیا: این دانشگاه، اولین دانشگاهی است که بر اساس مصوبه مجلس فدرال این کشور تأسیس شده است و رتبه اول را در میان دانشگاه‌های استرالیا دارد. از جمله فعالیت‌های اساسی این دانشگاه در طرح‌ریزی برنامه‌های توسعه

1. Dawkins

2. Howare

3. Amalgamation

4. Australia state university

می‌توان به موارد جهت‌گیری به سمت مرکز تحقیقات کلاس جهانی، تمرکز بر تحقیق، ارتباط نزدیک با دولت، ارتباط با مؤسسات تجاری و تحقیقاتی، تلاش برای ایجاد فرهنگ کشف و روح مباحثه، دانشگاهی شورایی، تأمین منابع از سوی دولت و کمک‌های مردمی، وجود نهادی با عنوان مرکز «توسعه آموزشی و روش‌های آکادمیک» (CEDAM) اشاره کرد.

دانشگاه مسی نیوزلند^۱: این دانشگاه نقشه راه ۲۰۲۰ خود را با شعار خلاقیت، نوآوری، کشاورزی، غذا در سال ۲۰۰۹ ترسیم کرد. دانشگاه مسی، دانشگاهی ملی است و در بین دانشگاه‌های نیوزلند دانشگاهی بی‌مانند است. شش هدف اساسی برای دانشگاه تعریف شده است: ۱- تحقیق و بورسیه^۲ و مشارکت؛ ۲- یاددهی- یادگیری؛ ۳- ارتباطات با افراد ذی‌نفع و محیط محلی، ملی و بین‌المللی؛ ۴- مسئولیت‌پذیری^۳ (در پاسخ به اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و محیط)؛ ۵- افزایش درآمد؛ ۶- تواناسازی هیئت علمی و کارکنان. بدنه اداره دانشگاه شورایی است. در این شورا همه افراد ذی‌نفع از جمله اعضای هیئت علمی، دانش‌آموختگان و دانشجویان و غیره حضور دارند. رهبری این شورا به عهده رئیس دانشگاه است.

^۱. سایت دانشگاه: www.massey.ac.nz. عنوان: The Road to 2020.

^۲. Research and Scholarship

^۳. Responsibility

جدول (۵) محورهای راهبردی و جهت‌گیری‌های مورد تأکید در زمینه توسعه دانشگاه در دانشگاه‌های استرالیا و نیوزلند

ردیف	کشور / دانشگاه	جهت‌گیری‌های مورد تأکید
۱	استرالیا-دانشگاه ملی استرالیا	جهت‌گیری به سمت مرکز تحقیقات کلاس جهانی، تمرکز بر تحقیق ارتباط نزدیک با دولت، دانشگاهی شورایی تأمین منابع از سوی دولت و کمک‌های مردمی وجود نهادی با عنوان مرکز «توسعه آموزشی و روش‌های آکادمیک» (CEDAM)
۲	نیوزلند -دانشگاه مسی	ارتباطات با افراد ذی‌نفع و محیط محلی، ملی و بین‌المللی افزایش درآمد، تواناسازی هیئت علمی و کارکنان حمایت مدیریت ارشد

ه- دانشگاه‌های اروپا

در طول دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، نظام آموزش عالی اروپا شاهد رشد چشمگیری به لحاظ شمار محققان و دانشجویان و همچنین تعهدات مالی بوده است. اگرچه در تعدادی از کشورها مانند یونان، ایرلند و پرتغال، این روند رشد و افزایش تنها در دهه ۱۹۷۰ مشاهده شد ولی نظام آموزش عالی اروپا تا پایان دوره، رشدی پنج برابری را پشت سر گذاشت. این تغییر از حالت آموزش عالی ممتاز و خاص به نوع عموم یا توده‌ای بار دیگر دانشگاه‌ها را تحت فشار گذاشت (جیونا، ۱۹۹۶). دانشگاه‌های ایتالیایی، انگلیسی و فرانسوی از دانشگاه‌های تاریخی و باسابقه به‌شمار می‌روند.

۱- دانشگاه‌های انگلیس:

دانشگاه‌های انگلیسی قدمتی حدود ۸۰۰ سال دارند. از دانشگاه‌های باسابقه می‌توان به کمبریج و آکسفورد اشاره کرد که الگوی جهانی نیز شده‌اند. دانشگاه کمبریج^۱ در بین دانشگاه‌های انگلیسی دارای سابقه طولانی است. این دانشگاه با این سابقه در عصر جدید، رسالت‌های خود را شامل ارائه خدمت به جامعه از طریق دستیابی به

^۱. University of Cambridge

آموزش، یادگیری و تحقیقات در بالاترین سطوح بین‌المللی و پذیرفته شده جهانی بیان کرده است (رسالت و ارزش‌های محوری دانشگاه کمبریج، ۲۰۱۱).
دانشگاه اسکس^۱ جهت‌گیری‌های زیر را برای خود در برنامه‌های راهبردی در پنج بخش ارائه کرده است: توسعه استراتژی یادگیری و آموزش، متعهد به ارتقای کیفیت برای استانداردهای بین‌المللی، پژوهش‌محوری، راهبرد نظام اطلاعاتی و راهبرد مشارکت وسیع (تیلور و میرو، ۲۰۰۲).

۲- دانشگاه‌های فنلاند

تجربه دانشگاه‌های فنلاند نشان می‌دهد که امکان ایجاد نظام دانشگاهی بسیار عالی در طی چند سال وجود دارد. تعداد دانشگاه‌های فنلاند از سه دانشگاه در سال ۱۹۶۷ به ۲۰ دانشگاه در حال حاضر رسیده است. دانشگاه هلسینکی اکنون یکی از پنج دانشگاه برتر اروپاست. فنلاندی‌ها رهیافت از بالا به پایین را با پول و حمایت از حکومت و گشودن درها به روی شبکه‌های بین‌المللی و همکاری نزدیک با شرکت‌ها ترکیب کرده‌اند (کاستلز و انیس، ۱۳۸۴). در این کشور، دولت با کمترین نظارت، مؤسسات آموزش عالی را هدایت می‌کند و مؤسسات، محتویات برنامه‌های توسعه‌ای خود را تضمین می‌کنند. وزارت مسئول با هر دانشگاهی قرارداد مالی جداگانه‌ای بر اساس عملکردشان (پذیرش دانشجو و تعداد فارغ‌التحصیلان) منعقد و تعهداتی را برای دانشگاه ایجاد می‌کند. همواره، یک ارتباط بین آموزش عالی و سیاست‌های اقتصادی در این کشور حاکم است. این سیاست‌ها با مجموعه اصلاحات و ابتکاراتی در حوزه دانشگاه و پلی‌تکنیک تقویت و تحکیم شده‌اند (آریوارا و هالت^۲، ۲۰۰۸، ۱۱۸).

دانشگاه هلسینکی^۳: دانشگاه هلسینکی با رتبه پنج دانشگاه برتر اروپا، از دانشگاه‌هایی است که مرکزی برای تحقیق و توسعه آموزش عالی دارد و از جمله اهداف آن می‌توان به ارتقاء آموزش بر مبنای پژوهش‌محوری، توسعه علمی دانشگاه و سنجش آموزش عالی (پداگوژی دانشگاه^۴) اشاره کرد. تدوین برنامه‌های راهبردی و استراتژیک و توسعه پردیس‌ها از جمله اقدامات دیگر این مرکز است (مرکز تحقیق و توسعه آموزش عالی، دانشگاه هلسینکی، ۲۰۱۲). چشم‌انداز این دانشگاه برای سال ۲۰۲۰ تعالی

1. Essex

2. Aavrevaara & Halt

3. The University of Helsinki

4. University Pedagogy

اجتماع است. برنامه استراتژیک این دانشگاه، چهار ساله است

۳- ایتالیا

برتی (۲۰۰۷) در مطالعه‌ای نشان داد پیش از دهه ۱۹۹۰ مهم‌ترین ویژگی نظام دانشگاهی ایتالیا، نبود تحرک و پویایی آن بود به طوری که در طول آن دهه، مداخلات سیاستی بسیاری مطرح شد؛ در مرحله اول قانونی وضع شد که به موجب آن، بزرگ‌ترین دانشگاه‌های کشور مجبور به تفکیک بشوند و بدین ترتیب تعدادی دانشگاه و مراکز آموزشی کوچک‌تر ظهور پیدا کردند. در مرحله بعدی، سرمایه دولتی جدیدی برای توسعه زیرساخت‌های آموزش عالی به‌ویژه در جنوب کشور اختصاص یافت که دانشگاه کمتری در آنجا فعالیت داشت. در مرحله سوم، قوانین جدیدی در مورد استقلال دانشگاه بود که امکان توسعه آنها را فراهم می‌ساخت. در ایتالیا، تفاوت بسیاری به لحاظ سطح دانش و توانایی بین افرادی وجود دارد که از یک مدرک دانشگاهی برخوردارند ولی از طبقات اجتماعی مختلفی هستند. دانشگاه‌های ایتالیا برای توسعه خود از استراتژی‌های مختلف استفاده کردند. برخی از دانشگاه‌ها مجبور به تفکیک شدند، برخی دیگر مانند دانشگاه بولونیا^۱ فقط شعبه‌های مختلف بازگشایی کردند و برخی نیز به بازگشایی دانشگاه‌های چندمرکزی^۲ اقدام کردند.

دانشگاه بولونیا؛ یکی از دانشگاه‌های قدیمی و تاریخی دنیای غرب و کشور ایتالیا است که در سال ۱۰۸۸ به وسیله دانشجویان و برای دانشجویان، ایجاد و در سال ۱۶۹۰ به‌عنوان آکادمی علمی تأسیس شد. آموزش در کنار پژوهش، احترام به آزادی علمی و گفتگوی بین فرهنگ‌ها، ایجاد فرصت‌های مناسب برای یادگیری و دانش و پاسخگویی به نیازهای اجتماع در سرلوحه برنامه‌های این دانشگاه قرار دارد.^۳ به همکاری‌های بین‌المللی در آموزش و پژوهش، توجه بیشتری شده است.

۴- دانشگاه‌ها در بلژیک

در آموزش عالی بلژیک، فرض بر دخالت نکردن دولت و تمرکززدایی است. کمیته اعتبارسنجی بر کیفیت گسترش آموزش عالی نظارت دارد و برای افزایش کیفیت آنها،

^۱. Bologna

^۲. Multicenter university

^۳. http://www.eng.unibo.it/NR/rdonlyres/BE1F05C6-D7B3-4A14-9777-0FFC6FB709F0/270598/BROCHUREUNIVERSITYOFBOLOGNA_2012_ENG.pdf

حمایت‌های لازم را به عمل می‌آورد. دانشگاه گنت^۱، جایگاه ویژه‌ای در دانشگاه‌های فلاندرز^۲ و دوچ دارد. این جایگاه در بیان مأموریت‌های دانشگاه و برنامه‌ریزی راهبردی و فرایند تغییر در سطوح مختلف است. بهره‌مندی از رویکرد تعهد اجتماعی و دانشگاه متکثر^۳ با در نظر گرفتن زمینه‌های ایدئولوژیک، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی، تعریف دورنمای بین‌المللی برای دانشگاه، توسعه آموزش و پژوهش، توسعه تحقیقات بنیادی و پایه و جهت‌گیری به سمت دانشگاه کارآفرین که بر تقاضای اجتماعی و اقتصادی یافته‌های پژوهشی تمرکز دارد و در نهایت، خلق محیطی اثرگذار با مشارکت نیروی انسانی و بهره‌مندی از فرصت‌ها، ارتباط با دانش‌آموختگان از مأموریت‌های مورد توجه این دانشگاه است (سایت دانشگاه گنت، ۲۰۱۳).

¹. University of Ghent/<http://www.ugent.be/en>

². Flemish

³. Pluralistic

جدول (۶) محورهای راهبردی و جهت‌گیری‌های مورد تأکید در زمینه توسعه دانشگاه در دانشگاه‌های اروپا

ردیف	کشور / دانشگاه	جهت‌گیری‌های مورد تأکید
۱	انگلیس - کمبریج	آموزش، یادگیری سطح بالا، آزادی اندیشه و بیان، عدم تبعیض در ارائه خدمات کیفیت مناسب آموزشی، برقراری ارتباط بین دانشگاه‌ها و همکاری‌های دانشگاهی، ایجاد فرصت‌هایی برای افزایش تجارب دانشجویان و هیئت علمی برقراری ارتباط بین کالج‌های دانشگاه
۲	فنلاند-دانشگاه هلسینکی	ارتقاء آموزش بر مبنای پژوهش‌محوری، تضمین کیفیت و مدیریت کیفیت، روشن بودن چشم‌انداز دانشگاه، توسعه علمی دانشگاه مطالعه در زمینه فعالیت‌های تربیتی، یادگیری و سنجش آموزش عالی (پداگوژی دانشگاه)، تدوین برنامه‌های راهبردی و استراتژیک، توسعه پردیس‌ها
	ایتالیا-بولونیا	بازگشایی شعبه‌های مختلف، آموزش در کنار پژوهش و همکاری‌های بین‌المللی، احترام به آزادی علمی، گفتگوی بین فرهنگ‌ها ایجاد فرصت‌های مناسب برای یادگیری و دانش، پاسخگویی به نیازهای اجتماع
۳	بلژیک - دانشگاه گنت	بهره‌مندی از رویکرد تعهد اجتماعی و دانشگاه متکثر در نظر گرفتن زمینه‌های ایدئولوژیک، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی تعریف دورنمای بین‌المللی برای دانشگاه، ایجاد تفکر انتقادی و خلاقیت در دانشجویان، توسعه آموزش و پژوهش، توسعه تحقیقات بنیادی

و- دانشگاه‌های آفریقایی

در میان دانشگاه‌های آفریقایی، دانشگاه ماکرر^۱ اوگاندا، از دانشگاه‌های آفریقایی است که تجربه مفیدی کسب کرده است. این دانشگاه مانند خیلی از دانشگاه‌های این قاره، مشکل عمده‌ای در رهایی خود از الگوی به ارث رسیده از گذشته داشته است. با این حال، در تجدید ساختار این دانشگاه، سه عنصر مرکزی و مرتبط به هم لحاظ شد: اجرای راهبردهای متفاوت مالی، استقرار ساختار مدیریتی جدید و معرفی واحدهای درسی مورد درخواست (بانک جهانی، ۲۰۰۰؛ ترجمه باقریان و فاضلی، ۱۳۸۷). با این تحول در دهه ۱۹۹۰، دانشگاه توانست دوباره در اندیشمندی و ایجاد توان انسانی منبعی برجسته باشد. ثبت نام دانشجویان بیش از دو برابر شده و پیشرفت‌های عمده‌ای در شالوده فیزیکی و علمی داشته است. دلایل موفقیت دانشگاه ماکرر را باید در نقش دو جانبه بین محیط بیرونی حمایتی و زمینه نوآوری مؤسسه‌ای جستجو کرد (جدول ۷).

جدول (۷) محورهای راهبردی و جهت‌گیری‌های مورد تأکید در زمینه توسعه دانشگاه در

دانشگاه‌های آفریقا

ردیف	کشور / دانشگاه	جهت‌گیری‌های مورد تأکید
۱	دانشگاه ماکرر اوگاندا	معرفی واحدهای درسی مورد درخواست، تعهد به سنت‌های علمی، درآمدزایی انرژی و تصور رهبریت دانشگاهی، مشارکت و مدیریت غیرمتمرکز

۵- بحث و نتیجه‌گیری

نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها در هر کشوری به دنبال تحقق رسالت‌ها و اهداف و وظایفی هستند که برای خود تعریف کرده‌اند و این نقش در حال حاضر، چندنهادی و یا چندکارکردی است. شناخت نظام دانشگاه و نوع نگاه به این مفهوم، نحوه توسعه آن را نمایان خواهد کرد که بدون توجه به پویایی و تعارض‌هایی که در سازمان دانشگاه

^۱. Makerere University

باید داشته باشد، ممکن نخواهد بود. بر اساس مطالعات آلتباخ (۱۹۹۸) وجود چشم‌انداز، هدف‌های کلی، ویژه و عینی در یک برنامه، سازمان را به جهت‌گیری درست هدایت می‌کند. توسعه بدون برنامه اتفاق نمی‌افتد؛ هرچند بیشتر نظام‌های آموزش عالی در دنیا برای تحقق این نقش‌ها با چالش‌هایی روبرو هستند.

بررسی مقوله‌بندی مفهومی محورهای راهبردی و جهت‌گیری‌ها در دانشگاه‌های منتخب نشان می‌دهد که مقوله‌های اصلی شامل؛ کسب استقلال و آزادی علمی، پاسخگویی به ذی‌نفعان، کسب اعتبار جهانی در علم، دانشگاه در کلاس جهانی و بین‌المللی مبتنی بر مناسبات و تعامل علمی (آموزشی و پژوهشی، همکاری‌های مشترک در توسعه تجارب علمی و دانشجویی و بین فرهنگی) توجه به حقوق شهروندی و خدمت به جامعه، توجه به نهاد برنامه‌ریزی در دانشگاه، مدیریت منابع، فضای رقابتی، کیفیت‌بخشی فعالیت‌های دانشگاهی در برنامه‌های توسعه دانشگاهی دانشگاه‌های مورد مطالعه از وجوه مشترک آنهاست.

تلفیق و ترکیب مقوله‌های مورد تأکید (جدول‌های ۲ تا ۷) در مجموع نشان می‌دهد که به همکاری‌های بین‌المللی در آموزش و پژوهش، گفتگوی بین فرهنگ‌ها، اقتصاد جهانی، ارتباطات با افراد ذی‌نفع و محیط محلی، ملی و بین‌المللی، دانشگاهی بین‌المللی و جهانی، حضور در پژوهش‌های کلاس جهانی، حرکت در راستای دانشگاهی متناسب با شاخص‌های جهانی، ایجاد فرصت‌هایی برای اعضای هیئت علمی و دانشجویان و تبادل علمی، تأثیرگذاری در دانشگاه‌های دنیا، در بیشتر دانشگاه‌های مورد بررسی، توجه می‌شود.

در مطالعه ثمری و همکاران (۱۳۹۲)، مطالعه OECD (۲۰۰۹) و سوفن و سواب (۲۰۱۰) نیز برخی از رویکردهای دانشگاه‌ها و سیاست‌های اصلی مورد توجه در برنامه‌ها شناسایی شد. در این مطالعات، عوامل عامل‌های محیط محلی و منطقه‌ای، عامل مربوط به محیط سطح ملی، عامل محیط بین‌المللی و حرکت در راستای جهانی شدن و کسب رتبه‌های بین‌المللی، عوامل زمینه‌ای و زیرساختی، ایجاد تعامل برنامه‌های کلان آموزش عالی و نظام‌های اقتصادی-اجتماعی، اعتبارات و منابع مالی دولتی و استقلال دانشگاهی از جمله عامل‌هایی هستند که دارای بیشترین بسامد بوده و تأثیر بیشتری نسبت به سایر عوامل در توسعه دانشگاهی دارند. توجه به هریک از این عامل‌ها، مبنای تفکر و عمل مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه و فهم پیچیدگی‌های سازمان دانشگاه بوده و نوع تفکر به دانشگاه را نمایان می‌کند و این یافته، برای مدیران

دانشگاه، ارزشمند است.

توجه به نتایج حاصل از یافته‌های این تحقیق، حاوی نکات برجسته‌ای از جهت‌گیری‌های راهبردی برای نظام آموزش عالی و دانشگاهی کشور ماست که بر اساس چشم‌انداز ۱۴۰۴ باید رتبه اول علم و فناوری در منطقه باشد. از جمله مهم‌ترین این مقوله‌ها که در جهان امروز با تحولات سریع علم و فناوری، نیاز به توجه ویژه دارد و در بلوغ و توانمندسازی دانشگاه‌های کشور ما و در نوع توسعه و سازگاری آنها مؤثر است، می‌توان به مواردی چون؛ توجه به حضور مؤثر علمی و آموزشی بین دانشگاه‌های جهان و حرکت به سمت بین‌المللی شدن با تبادل علمی و استقلال علمی و دانشگاهی، حمایت هر چه بیشتر دولت از دانشگاه‌ها به‌جای دخالت در تصمیمات آنها، توجه به تحول در آموزش‌های دانشگاهی، تغییر و تحولات سازمانی دانشگاه، توانمندسازی دانشگاه در طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای، باور و اعتقاد به توسعه و برنامه‌ریزی و توجه به تعاملات و پاسخگویی به ذی‌نفعان، اشاره کرد.

با وجود توجه به این سیاست‌ها و مقوله‌ها در نظام دانشگاهی، به نظر می‌رسد هنوز دانشگاه‌های ما با چالشی اساسی با این موارد مواجه هستند. یکی از دلایل این امر، وجود تمرکزگرایی و مراکز متعدد در تصمیم‌گیری‌های دانشگاهی است. براین اساس، آموزش عالی و نظام دانشگاهی ما نیازمند مرحله‌ای دیگر با عنوان بازتعریف در نقش و مأموریت‌های خود با رویکردی علمی و با مشارکت اجتماعات علمی است تا با الهام از تجارب مراحل قبلی بتواند تغییرات لازم را برای سازمان‌دهی دانش نظری و عملی برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها مهیا سازد. لازمه این کار، اعطای اختیارات بیشتر، تمرکززدایی و داشتن اعتماد به توانمندی‌ها و تصمیم‌گیری‌های دانشگاهی است.

منابع

- ایکاف، راسل (۱۳۸۴) *برنامه‌ریزی تعاملی*؛ ترجمه سهراب خلیلی شورینی. تهران: نشر مرکز.
- باردن، لورنس (۱۹۷۷). *تحلیل محتوا*؛ ترجمه ملیحه آشتیانی و محمد یمنی‌دوزی سرخابی (۱۳۷۵). تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- ثمری، عیسی (۱۳۹۴). *مبانی نظری توسعه آموزش عالی و سیستم دانشگاه*. تهران: انتشارات آفاق کلام.
- ثمری، عیسی و همکاران (۱۳۹۲) بررسی و شناسایی عوامل مؤثر در فرایند توسعه دانشگاهی در دانشگاه‌های دولتی ایران. *مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی*، ۳ (۴).
- خنیفر، حسین (۱۳۸۳). تحول در نظام آموزش عالی و خاستگاه‌های آن (با رویکرد به ابعاد مدیریتی). *کنگره علوم انسانی*.
- راولی، دانیل جیمز؛ هرمن دی. لوهان و مایکل جی. دولنس (۱۳۸۲). *تغییر راهبردی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی*؛ ترجمه حمیدرضا آراسته (۱۳۸۲). تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- سانبال، بیکاس سی. (۱۹۹۵). *نوآوری در مدیریت دانشگاهی*؛ ترجمه ویدا امیری و عبدالرحیم نوه‌ابراهیم (۱۳۷۹). تهران: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- فراستخواه، مقصود (۱۳۸۹). *دانشگاه و آموزش عالی*. تهران: نشر نی.
- کاستلز، امانوئل و انیس، مارتین (۲۰۰۲). *گفتگوهای با مانوئل کاستلز*؛ ترجمه حسن چاوشیان و لیلا جو افشانی (۱۳۸۴). تهران: نشر نی.
- کرپیندورف، کلوس (۱۳۹۰). *تحلیل محتوا مبانی روش‌شناسی*؛ ترجمه هوشنگ ناییبی. تهران: نشر نی.
- گال، مردیت، بورگ والتر و گال، جویس (۱۳۸۶). *روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی (جلد اول)*؛ ترجمه نصر اصفهانی و دیگران. تهران: انتشارات سمت.
- مهدی، رضا (۱۳۹۲). *آینده‌شناسی آموزش عالی، راهبردها و پیامدهای سازگاری دانشگاه با محیط و جامعه، فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۸ (۱).
- مهرعلیزاده، یداله و صالحی عمران، ابراهیم (۱۳۸۳). *آیا اصلاحات آموزش عالی ایران در جهت تحولات جهانی شدن است؟ مجموعه مقالات آموزش عالی و توسعه پایدار، جلد دوم، ۱۵۹-۱۷۸*.

- یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۹۵). برنامه ریزی توسعه دانشگاهی، مفاهیم، تجارب و نظریه‌ها. تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۸). دانشگاه سازگار شونده. مجموعه مقالات رویکردها و چشم‌اندازهای نو در آموزش عالی. تهران: انتشارات پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
- یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۸). بررسی وضعیت برنامه ریزی توسعه دانشگاه‌های دولتی در ایران، مجله آموزش عالی ایران، ۱ (۴).
- یمنی دوزی سرخابی، محمد و ثمری، عیسی (۱۳۸۹). تصویر دانشگاه پیام نور و کارکردهای آن نزد دانشجویان دانشگاه پیام نور مرکز تهران. مجله آموزش عالی ایران، ۳ (۱۱)، ۱ - ۳۷.

- Altbach, P. G. (1998). *Comparative higher education: Knowledge, the university and development*. Hong Kong: Comparative Education Research Centre - The University of Hong Kong.
- Clark, B. R. (1995). Leadership and Innovation in Universities: From Theory to Practice. *Tertiary Education and Management*, 1 (1), 7-11.
- Ergun, M. (2012). *Changes in the Ottoman education system- from madrasah to mekteb* <http://www.egitim.aku.edu.tr/ergun3.htm> (last accessed on Sept. 20, 2012).
- Freeman, Richard B. (2009). What Does Global Expansion of Higher Education Mean for the United States? <http://www.nber.org/books/clot08-1>
- Geuna, Aldo (1996). European Universities: An Interpretive History, *MERIT, University of Limburg in Singapore*, Case Study of the School Excellence Model; *Journal of*
- Koç, Muammer (2012). Awqaf (Foundation) Universities in Turkey: Past, Present, and Future *3rd International Conference on Islam and Higher Education, Kuantan, Malaysia*; October 1-2, 2012.
- Lennert, Florian (2008). International Perspective on University Development, <http://www.optimus.fr/dl/2008/02/international-perspective-on-development-models.ndf>
- Michigan University (2017). Strategic planning at Michigan State <https://opb.msu.edu/functions/planning/index.html>
- Mizikaci, F. (2006). A Systems Approach to Program Evaluation Model. www.massey.ac.nz/ The Road to 2020
- Nunn, A. (2001). *An Impact Assessment for Higher Education in the UK* Retrieved, pp. 37 - 53

- OECD (2009). *Higher Education in Cities and Regions*.
www.OECD.org/eduistueis.
- Quebec University (2013). <http://www.uquebec.ca/reseau/a-propos/english.php>.
- Ruben, B. Et al. (2008). *Assessing the impact of the Spellings Commission: The message*,
- Sufean, Hussin & Asimiran, Soaib (2010). University governance and developmental *autonomy*.
- Taylor, J. & Miroiu, A. (2002). Policy making, strategic planning and management of higher education, *UNESCO*. In papers on higher education.
- Turunen, I. (2008). Modernization of Higher Education, in T. Aarrevaara & F. Maruyama (eds.). *University Reform in Finland and Japan*, Tampere University Press, Tampere.
- University of Alberta (2012). *Comprehensive institutional plan*, Approved by the University of Alberta Board of Governors
- University of Alberta. (2015). 2015 to 2018 Strategic Plan. Approved by the University of Alberta Board of Governors.
- University of Alberta (2010). *Summary of Statistics - Academic Year 2010/2011*, <http://www.registrarsoffice.ualberta.ca/en/General-Information/U-of-A-Facts-and-Stats/Summary-of-Stats.aspx>
- University of Cambridge (2011). *The University's Mission and Core Values*: <http://www.cam.ac.uk/univ/mission.html>
- Washington State University (2008). *2008-2013: Strategic Plan*, <http://strategicplan.wsu.edu/>