

# Formulating Strategies for ‘Student Education’ Policy from the Perspective of Intra-University Stakeholders; A Research Based on Strategic Assumptions

**Farajollah Rahnavard**<sup>1</sup> Professor, Department of Public Administration, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran. (Corresponding Author)

**Habibollah Taherpour Kalantari**<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Public Administration, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran.

**Mojtaba Emami**<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration and Policy-making, Faculty of Islamic Teaching and Management, Imam Sadegh University, Tehran, Iran.

**Akbar Erfanifar** Ph.D. Student of Public Administration, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran.

Received: 24/Dec/2023 | Accepted: 29/Jan/2024

## Abstract

**Purpose:** This research was conducted aiming to identify the strategies of the student education policy from the perspective of the intra-university stakeholders (including faculty members, the Leaders representative office, student and cultural/social vice chancellor personnel, and student societies), as well as the strategic assumptions of student education in universities.

**Methodology:** In this research, a qualitative approach was used for data analysis. For this purpose, 15 experts were selected from different groups of stakeholders applying purpose-based sampling technique. Conducting in-depth semi-structured interviews with them, strategies were developed based on thematic analysis method. Using convenience sampling method, these strategies were sent to academics in the framework of an online questionnaire and were validated after 104 responses were acquired. The strategic assumptions were also identified in the same way.

**Findings:** Research findings include 40 policy strategies based on the opinions and views of four groups of intra-university stakeholders. The identified strategies were based on several strategic assumptions, on 26 of which the academics are unanimous.

**Originality:** In this research, for the first time, views of four groups of intra-university stakeholders were examined to formulate the policy strategies of the student education based on strategic assumptions, which were validated by the participation of academics.

**Keywords:** Educating University Students, Intra-University Stakeholders, Public Policy, Policy Strategy, Strategic Assumption.

1. frahnavard@imps.ac.ir

2. habtahrk@imps.ac.ir

3. emami@isu.ac.ir

## عنوان مقاله: تدوین راهبردهای خطمشی تربیت دانشجو از

دیدگاه ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی؛ پژوهشی

مبتنی بر شناسایی پیش‌فرض‌های راهبردی

فرج‌اله رهنورد<sup>۱</sup>، حبیب‌اله طاهرپور کلانتری<sup>۲</sup>،

سیدمجتبی امامی<sup>۳</sup>، اکبر عرفانی‌فر<sup>۴</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۰۳

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۰۹

### چکیده:

هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهبردهای خطمشی تربیت دانشجو از دیدگاه ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی (اعضای هیئت علمی، نهاد نمایندگی رهبری، معاونت دانشجویی و فرهنگی/ اجتماعی، و تشکل‌های دانشجویی) و همچنین پیش‌فرض‌های راهبردی تربیت دانشجو در دانشگاه‌ها انجام شده است.

**طرح پژوهش/روش‌شناسی/رویکرد:** در این پژوهش از رویکرد کیفی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها بهره گرفته شده است. برای این منظور، ۱۵ نفر از خبرگان به روش نمونه‌گیری مبتنی بر هدف از میان گروه‌های مختلف ذی‌نفعان انتخاب شده و پس از انجام مصاحبه عمیق نیمه‌ساختار یافته با آنان، با استفاده از روش تحلیل مضمون، راهبردها استخراج شده‌اند. راهبردهای مستخرج از طریق پرسشنامه برخط و به روش نمونه در دسترس در اختیار تعدادی از دانشگاهیان از گروه‌های یادشده قرار گرفته و با پاسخگویی ۱۰۴ نفر از آنان، اعتبارسنجی راهبردها انجام شده است. پیش‌فرض‌های راهبردی مورد موافقت دانشگاهیان نیز به همین شیوه شناسایی شده‌اند. **یافته‌ها:** یافته‌های این پژوهش شامل ۴۰ راهبرد خطمشی تربیت دانشجو بر اساس نظرها و دیدگاه‌های چهار گروه ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی است که در این میان «استقرار نظام استاد راهنمای تحصیلی»، «اولویت دادن به تربیت در فعالیتهای تشکل‌های دانشجویی» و «ترویج مسئله‌محوری در دانشگاه و مسئله‌مند کردن دانشجویان» از جمله راهبردهای مورد تأکید بوده است. راهبردهای شناسایی شده بر پیش‌فرض‌های راهبردی متعددی مبتنی بودند که ۲۶ مورد از آن‌ها مورد موافقت دانشگاهیان قرار گرفت. **اصالت پژوهش:** برای نخستین بار در این پژوهش با مشارکت خبرگان منتخب از میان همه گروه‌های ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی و با اعتبارسنجی یافته‌ها از جانب دانشگاهیان، راهبردهای خطمشی و پیش‌فرض‌های راهبردی تربیت دانشجو در دانشگاه‌ها تدوین شده است.

**کلیدواژه‌ها:** تربیت دانشجو، ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی، خطمشی

عمومی، راهبرد خطمشی، پیش‌فرض راهبردی.

فراهنورد

دوره ۳۷ - بهار ۱۴۰۳ - شماره ۱  
پیاپی ۱۲۷ - صص: ۶۹-۳۷  
DOI: 10.52547/jmcp.37.1.37

۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی (نویسنده مسئول)، تهران، ایران. frahnvard@imps.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران. habtahrk@imps.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی و سیاست‌گذاری عمومی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق(ع)، تهران، ایران. emami@isu.ac.ir

۴. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران.

دانشگاه‌ها به عنوان پیشران رشد علمی جایگاه مهمی در پیشرفت کشور دارند. افزون بر این، محل تربیت دانشجویان نیز هستند و انتظار می‌رود بستری برای تربیت و تامین سرمایه انسانی موثر، خلاق و متعهد به سرزمین خود باشند. برخی بر این گمان هستند که دانشگاه فقط یک مرکز علمی است که وظیفه‌اش رشد علمی و پژوهشی جامعه است (Lobkowitz, 1983) و از این‌روست که در کشور ما عموماً مباحث آموزشی دانشگاه‌ها از مباحث فرهنگی و تربیتی قوی‌تر و جدی‌تر در نظر گرفته شده است، در حالی که رسالت جدی دانشگاه‌ها در کنار تولید علم، داشتن نقش تربیتی است و همه دانشگاه‌ها در دنیا کم‌وبیش چنین نقشی دارند (Roukni, 2012). آموزش عالی از طریق تربیت نیروی انسانی بر تمامی ابعاد توسعه از جمله فرهنگ و هویت افراد تأثیر عمیق می‌گذارد (Fathi et al., 2021). این نقش از ابعاد مسئولیت اجتماعی دانشگاه‌ها نیز است، به گونه‌ای که درج مسائل اجتماعی، اخلاقی و... در برنامه‌های دانشگاهی برای پاسخگویی به خواسته‌های جامعه، یکی از ابعاد مسئولیت اجتماعی دانشگاه‌ها برشمرده شده است (Zamandi et al., 2023). این موضوع در دهه‌های گذشته بارها در گفتار مسئولان عالی کشور نیز مورد اشاره قرار گرفته و تحت عناوینی چون «تعهد و تهذیب در کنار تحصیل» و «تربیت فرهنگی، اخلاقی و هویتی دانشجویان» بر آن تاکید شده است (خمینی، ۱۳۵۹).

با تصویب و ابلاغ «سند دانشگاه اسلامی» در سال ۱۳۷۷ و بازنگری آن در سال ۱۳۹۲، موضوع «تربیت دانشجویان» به یک خطمشی صریح تبدیل شد. در این سند، «نظام فرهنگی و تربیتی» به عنوان یکی از چهار نظام اصلی (در کنار نظام آموزشی، نظام پژوهش و فناوری و نظام مدیریتی) برای دانشگاه‌های کشور تعیین شد و در قالب ۲۱ راهبرد و اقدامات مربوط به هر راهبرد، ماموریت‌های تربیتی دانشگاه‌ها ترسیم شده است (سند دانشگاه اسلامی، ۱۳۹۲). ولی در طول دهه‌های گذشته این خطمشی مهم و کلیدی تا حد بسیار زیادی به حاشیه رانده شده و از اجرایی شدن فاصله گرفته است (رضانی، ۱۴۰۱؛ سراج، ۱۴۰۲).

اجرایی نشدن سند دانشگاه اسلامی موضوعی است که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است و کارشناسان از زاویه‌های مختلف به آن پرداخته‌اند (رضانی، ۱۴۰۱؛ فاطمی‌پور، ۱۴۰۱؛ سراج، ۱۴۰۲؛ رستمی، ۱۴۰۲). برخی از کارشناسان مانند حریزوی (۱۳۹۶) به عدم برقراری ارتباط مناسب دانشگاه‌ها با این سند اشاره کرده‌اند: «راهکارها و راهبردهایی در سند تعیین شده که اصلاً استاد، رییس دانشگاه، معاون و... متوجه نیست که سند از او چه مطالبه‌ای دارد و چه

وظایفی بر دوش او نهاده شده است». برخی دیگر مانند تقفی (۱۳۹۶) نبود زیرساخت‌های لازم را عامل اجرایی نشدن سند دانشگاه اسلامی دانسته‌اند: «به نظر می‌رسد زمانی که سازوکارهای لازم برای اجرایی شدن سند دانشگاه اسلامی یا هر سند بالادستی دیگری فراهم نشود، تدوین سند و ابلاغ آن، ضرورتاً الزامی برای محقق شدنش ایجاد نمی‌کند؛ و تا زمانی که سازوکارهای نظارتی و نیازمندی‌های زیرساخت‌ها محقق نشود، عملاً انتظار تحقق آن تا حدودی مشکل است». از سوی دیگر، برخی از صاحب‌نظران و از جمله اعضای وقت تدوین سند دانشگاه اسلامی، عدم ارتباط گرفتن با دانشگاه‌ها را از دلایل اصلی اجرایی نشدن سند دانسته‌اند: «سند دانشگاه اسلامی را نوشتیم و بسیار زمان گذاشتیم تا این سند نوشته شود. این سند در شورای عالی انقلاب فرهنگی تصویب شده، ولی اگر یک تحقیق میدانی انجام دهیم، به جرئت می‌گوییم بیش از ۹۰ درصد رؤسای دانشگاه‌ها از این سند بی‌خبرند، زیرا دبیرخانه شورای اسلامی شدن دانشگاه‌ها فقط با وزارتخانه ارتباط برقرار کرده و با دانشگاه‌ها برای اجرای این قانون تعامل نکرده است» (خسروپناه، ۱۳۹۷).

همچنین رستمی (۱۴۰۲)، بر لزوم مشارکت استادان دانشگاهی در سیاست‌گذاری، قانون‌گذاری و اجرای سند دانشگاه اسلامی تاکید کرده بود.

جدا از عدم ارتباط مناسب میان دانشگاهیان و خط‌مشی‌گذاران سند دانشگاه اسلامی (به عنوان مهم‌ترین و عملیاتی‌ترین خط‌مشی تربیت دانشجو)، به نظر می‌رسد اختلاف دیدگاه‌ها و رویکردهای ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی دخیل در تربیت دانشجو نیز خود از عوامل عدم اجرای مناسب این خط‌مشی بوده است. به‌زعم رکنی (۱۳۹۲)، ریشه سردرگمی یا تغافل یا تجاهل نسبت به مقوله «دانشگاه اسلامی» را باید در ابهام در مفهوم «تربیت اسلامی» به‌ویژه از دوران قبل از دانشگاه تا سطوح بالاتر و برداشت‌های متفاوت از «اسلامی کردن دانشگاه‌ها» جستجو کرد. این برداشت‌های متفاوت یا بدفهمی‌ها دربارهٔ اسلامی شدن دانشگاه‌ها به بیان‌های مختلف ابراز شده است. به عنوان نمونه، رهبر انقلاب در اردیبهشت ۱۳۷۷ در جلسه پرسش و پاسخی که در دانشگاه تهران برگزار شد، ضمن تاکید بر ضرورت دانشگاه اسلامی، بیان داشتند: «منظور از اسلامی شدن دانشگاه‌ها، همیشه و همه جا و نزد همه درست فهمیده نشده است. بعضی‌ها آن را خیلی محدود، کوچک و ضعیف فهمیده‌اند. مقصود، یک مسئله خیلی والاتر از این حرف‌هاست» (خامنه‌ای، ۱۳۷۷). از این رو، به منظور بررسی دیدگاه‌ها و برداشت‌های مختلف، لازم است دسته‌بندی جدیدی از ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی تربیت دانشجو داشته باشیم. با توجه به وظایف پیش‌بینی‌شده برای موجودیت‌های مختلف فعال در دانشگاه‌ها در موضوع تربیت دانشجو، چهار نقش‌آفرین اصلی را می‌توان در این زمینه در دانشگاه‌ها شناسایی کرد: الف) اعضای هیئت علمی، ب) نهاد نمایندگی رهبری، ج) معاونت دانشجویی و فرهنگی/اجتماعی، و د) تشکل‌های دانشجویی.

هر کدام از این چهار گروه ذی‌نفعان به نوبه خود برداشت‌ها و دیدگاه‌های متفاوتی از مفهوم تربیت دانشجو و چپستی و چگونگی آن دارند. به بیان دیگر، هر کدام از این ذی‌نفعان در اذهان خود پیش‌فرض‌های گوناگونی نسبت به چپستی مفهوم تربیت دانشجو، میزان امکان‌پذیری آن، چگونگی آن (راهبردها، راهکارها، اقدامات و شیوه اجرا) و نقش و وظیفه و جایگاه خود نسبت به این موضوع دارند. از سوی دیگر، باید در نظر داشت که در خطامشی‌گذاری سه رویکرد وجود دارد. مدل‌های خطامشی‌گذاری با رویکرد «بالا به پایین» بر تصمیم‌آمرانه و نقش‌آفرینان و تصمیم‌گیرندگان رسمی با سبک سلسله‌مراتبی متمرکز تأکید دارند، در حالی که رویکرد «پایین به بالا» به اجرای خطامشی با عینک تحلیلی و نظری متفاوتی نگاه می‌کند. در این رویکرد، بر وجود یک مسئله عمومی و نقش‌آفرینان مرتبط با آن تمرکز می‌شود و برای شناخت اجرای خطامشی، گروه هدف و محیط اجرایی (به اصطلاح سطح خیابان) مورد بررسی قرار می‌گیرد (Hjem, 1982). ترکیب رویکردهای «بالا به پایین» و «پایین به بالا» در تعیین متغیرها و شرایط اثرگذار بر اجرای خطامشی، رویکرد سوم را شکل می‌دهد که تحت عنوان نگاه‌ت رو به جلو<sup>۱</sup> و نگاه‌ت رو به عقب<sup>۲</sup> از آن نام برده می‌شود (Elmore, 1985). البته اتخاذ رویکرد «پایین به بالا» این مزیت را دارد که در آن، راهبردهای کلان خطامشی از راهبردهای سطوح عملیاتی‌تر به دست می‌آیند و از این رو به عملیات و اقدام نزدیک‌ترند.

بنابراین، با توجه به موارد یادشده و با عنایت به ارتباط ضعیفی که میان شورای عالی انقلاب فرهنگی به عنوان خطامشی‌گذار در موضوع تربیت دانشجو و بوروکرات‌های سطح خیابان<sup>۳</sup> (ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی تربیت دانشجو) از یک سو و تشتت، چندپارگی و اختلاف در فهم، دیدگاه‌ها و اقدام‌های ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی از سوی دیگر وجود دارد، به نظر می‌رسد حلقه مفقوده اجرای خطامشی تربیت دانشجو، تدوین مشارکتی راهبردهای خطامشی از سوی دانشگاهیان (چهار گروه ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی) است چرا که این رویکرد «پایین به بالا» می‌تواند مکمل مناسبی برای خطامشی موجود باشد (که تلقی عمومی از آن، «بالا به پایین» است). این امر، همان شکاف موجود در ادبیات نظری حوزه تربیت دانشجو است که این پژوهش در صدد پاسخ به آن است. شایان اشاره است، پژوهش‌های پیشین عموماً یا با رویکرد ارائه راهبرد برای خطامشی تربیت دانشجو به این موضوع ورود پیدا نکرده‌اند (Hajilari & Adab, 2013; Mohammadpour et al., 2021; Ahmadi et al., 2020b; Bakhtiari & Shayegan, 2020; Bakhschi et al., 2023) یا راهبردهای پیشنهادی‌شان انعکاس‌دهنده دیدگاه‌های تمامی گروه‌های

1. Forward Mapping
2. Backward Mapping
3. Street Level Bureaucrats

ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی تربیت دانشجوی (در راستای رویکرد خط‌مشی‌گذاری) نبوده است (Feiz & Sharifi, 2012).

با توجه به شکاف موجود در خصوص ورود با رویکرد خط‌مشی‌گذاری به حوزه راهبردهای تربیت دانشجوی، با لحاظ کردن دیدگاه‌های ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی این حوزه، سهم این پژوهش در ادبیات نظری حوزه تربیت دانشجوی، تدوین مشارکتی راهبردهای خط‌مشی تربیت دانشجوی بر اساس دیدگاه‌های چهار گروه ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی است. افزون بر این، پژوهش حاضر برای نخستین بار در ادبیات نظری حوزه تربیت دانشجوی در کشور، به پیش‌فرض‌های راهبردی ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی تربیت دانشجوی نیز پرداخته است، چرا که راهبردهای خط‌مشی زمانی که به صورت مشارکتی تدوین می‌شوند، بر پیش‌فرض‌های راهبردی ذی‌نفعان مبتنی هستند و شناخت این پیش‌فرض‌ها و آشکارسازی‌شان می‌تواند بینش مناسبی برای متصدیان اجرایی و متولیان امر تربیت دانشجوی در دانشگاه‌ها فراهم آورد.

## مبانی نظری پژوهش

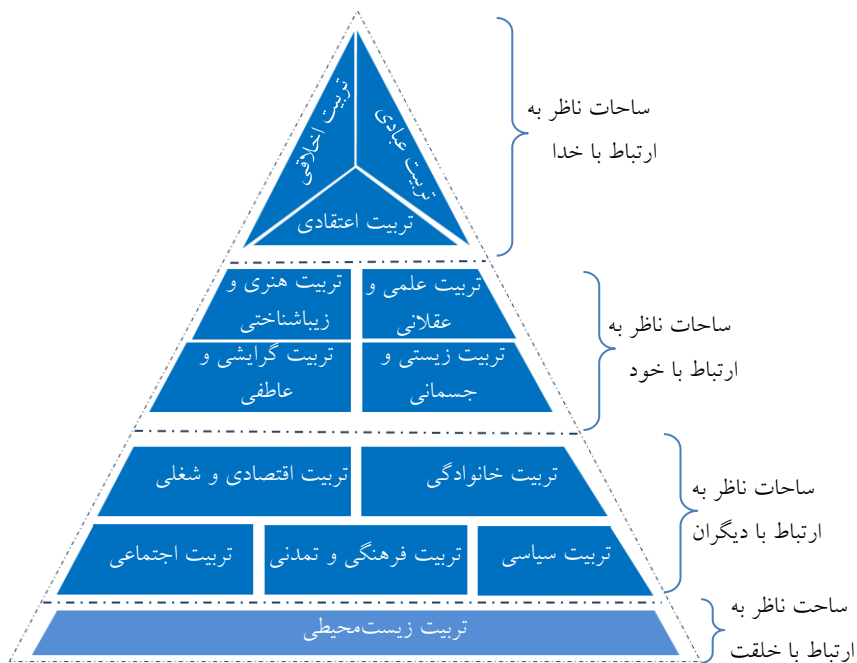
### تربیت

برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که تربیت «حیاتی‌ترین مقوله انسانی و عامل صلاح و فساد هر فرد و جامعه‌ای» است (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۵: ۵) و در هر دوره زمانی و در هر منطقه جغرافیایی که بر تربیت و رشد انسان‌ها تمرکز شده و فعالیت‌های جدی صورت گرفته است، پس از گذشت مدتی، آثار مثبت این اقدامات آشکار شده و به بهبود رفتار انسان‌ها با همدیگر و تعامل صحیح با محیط پیرامون‌شان کمک کرده است. امروزه هم در نظریه و هم در عمل، نیروی انسانی ماهر و تربیت‌یافته سرمایه اصلی برای توسعه همه‌جانبه کشورها شناخته می‌شود و اصطلاح توسعه منابع انسانی برای آن به کار می‌رود (Moradi et al., 2022).

به باور بسیاری از صاحب‌نظران، مفهوم تربیت نزدیک‌ترین ارتباط را با مفهوم «رشد» دارد. به گفته جان دیویی<sup>۱</sup>، رشد جریان بی‌وقفه‌ای از بازسازی تجربه و ترکیب دوباره تجربیات است، به این معنا که فرد با استفاده از تجربیات قبلی، رفتار و اقدامات بعدی خود را تغییر می‌دهد و اصلاح می‌کند و با موقعیت‌های بعدی سازگاری می‌یابد (Dewey, 2024). علامه طباطبایی قائل است که رشد به معنای رسیدن به وجه امر و واقع مطلب است و رسیدن به واقع امر، منوط بر این است که فرد راه راست و وسط طریق را پیدا کرده باشد (طباطبایی، ۱۳۸۷). بر اساس این، صفایی حائری

1. John Dewey

(۱۳۸۸) بر این باور است که رشد در زبان قرآن خیلی پربارتر و عمیق‌تر از تکامل است. او رشد را به معنای رهبری کردن و جهت دادن به استعدادها تکامل یافته می‌داند و قائل است که رشد زمانی محقق می‌شود که انسان به دنبال جهت حرکت و صراط و روش حرکت باشد. این حرکت، تحول و تکامل همان چیزی است که اعرافی و موسوی (۲۰۱۲: ۱۵) در مقام تعریف چپستی و ماهیت تربیت بیان داشته‌اند: «تغییر و تحول تدریجی در گسترهٔ زمان، جزء جدایی‌ناپذیر از مفهوم تربیت است و می‌توان ادعا کرد که عام‌ترین عنصر مفهوم تربیت، تغییر و تحول تدریجی است». بنابراین، تربیت عبارت است از: «برانگیختن و شکوفا کردن و رشد دادن استعدادها انسان در جهت کمال به همراه تلاش متربی و فراهم کردن زمینه‌ها و عوامل موثر و لازم». قابل توجه است که قید «کمال» و «تلاش متربی» و «زمینه‌ها و عوامل موثر و لازم» همگی از مفهوم و معنای لغوی کلمهٔ «تربیت» اخذ شده که در آن مستتر است (زاهدی، ۱۳۷۵: ۲۵). برای تربیت، ابعاد یا ساحت‌های مختلفی ذکر شده که می‌توان آن‌ها را در قالب سیزده ساحت جمع‌بندی کرد (شکل ۱).



شکل ۱: ساحت‌های تربیت (عرفانی فر و همکاران، ۱۳۹۹: ۴۰)

## تربیت دانشجو

در حکمرانی دانشگاهی، رشد دانشجو از اهمیت محوری برخوردار است و از این رو لازم است نظام تربیتی دانشگاهی (به عنوان یکی از رسالت‌های دانشگاه‌ها) به واسطه ضوابط آموزشی و پژوهشی پشتیبانی شود (Bakhshi et al., 2023). دوران تحصیلات دانشگاهی عموماً مصادف با سنین جوانی است و بر اساس آموزه‌های دینی، جوانی بهار زندگی و سازندگی، دوران رشد و شکوفایی، شادابی و گرمی زندگی، قوت و کمال، اوج آموزش‌پذیری و قوام‌یافتگی تمام قوای جسمی و روانی است. از این رو، سرمایه‌گذاری‌های تربیتی باید در این زمان متمرکز باشد. از این گذشته، دانشجویان نیز عموماً در طول دوره دانشجویی و در فضای دانشگاه به نقش اجتماعی خود نیز توجه دارند و درصدد هستند فرهنگ و دیگر نهادهای اجتماعی موجود در جامعه خود را تغییر دهند (یوسفی لویه، ۱۳۸۰). از این رو، افزون بر آموزش علم و دانش و کسب مهارت در سطح حرفه‌ای، وظیفه انتقال و ترویج ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی، شکوفا کردن توانایی‌های فردی و اجتماعی و کمک به رشد شخصیتی، عاطفی، رفتاری و فکری دانشجویان را می‌توان از وظایف مهم مراکز دانشگاهی برشمرد (رفعتی و همکاران، ۱۳۹۳).

به گفته جمعی از نویسندگان نظامنامه تربیتی جامعه المصطفی (ص) (۱۴۰۰)، تربیت مطلوب در دوره دانشجویی در گرو بسترسازی و استفاده از پیش‌نیازهایی است که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از: زمینه‌سازی برای بهره‌گیری از خوشی‌های حلال، سرگرمی‌ها، تفریح و گردش، شوخ‌طبعی و مسرورسازی، هدایت به سمت ورزش‌های همگانی و حرفه‌ای متناسب با جنسیت، راهنمایی و ترغیب به انتخاب همسر، شغل و مهارت‌های زندگی، رعایت عدالت در مراوده‌ها و امتیازدهی‌ها، مراقبت در شیوه گفتگو به‌ویژه پرهیز از زیاده‌روی در انتقاد و سرزنش. همچنین، با بررسی سه سند بالادستی مرتبط با تربیت دانشجو در کشور («سند نقشه جامع علمی کشور (۱۳۸۹)»، «سند دانشگاه اسلامی (۱۳۹۲)» و «سیاست‌های کلی علم و فناوری (۱۳۹۳)») به روش تحلیل محتوا، مفاهیم زیر به عنوان محورهای تربیت دانشجو استخراج شده است:





شکل ۲: محورهای تربیت دانشجو در اسناد بالادستی

## خط‌مشی عمومی

خط‌مشی‌گذاری عمومی نحوه حضور دولت‌ها را در تحولات جامعه نشان می‌دهد. اما با وجود چندین دهه بحث علمی و دانشگاهی در خصوص خط‌مشی عمومی و مفاهیم مرتبط با آن، هنوز تعریف جامع و مانعی از این مفهوم، که به توافق پژوهشگران علوم خط‌مشی رسیده باشد، ارائه نشده است (Birkland, 2019). جنکینز<sup>۱</sup> (۱۹۷۸)، معتقد است که خط‌مشی عمومی، تصمیمات متعامل بازیگر یا گروهی از بازیگران سیاسی در مورد انتخاب اهداف و ابزار دستیابی به آن‌ها در شرایط مشخص است، به شرط آن‌که این تصمیمات قانوناً در چارچوب اختیارات بازیگران اتخاذ شده باشند. در مقابل، اندرسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) تعریفی کلی‌تر از خط‌مشی ارائه می‌دهد و آن را مجموعه اقداماتی هدف‌مدار توصیف می‌کند که به وسیله یک بازیگر یا مجموعه‌ای از بازیگران برای برخورد با مشکل یا مسئله مورد توجه در نظر گرفته می‌شود.

حوزه مطالعات خط‌مشی عمومی در سه عرصه فرایند خط‌مشی عمومی، تحلیل خط‌مشی عمومی، و ارزشیابی خط‌مشی عمومی بازتاب یافته است. در حوزه نخست، به این پرسش پاسخ داده می‌شود که فرایند شکل‌گیری خط‌مشی‌های عمومی چگونه است؟ پژوهشگران در پاسخ به این پرسش، چارچوب‌ها، نظریه‌ها و مدل‌های مختلفی ارائه کرده‌اند. در عرصه دوم، باید به این پرسش پاسخ داد که برای برخورد با یک مسئله عمومی چه بایستی کرد؟ این پرسش دولت‌ها از تحلیلگران خط‌مشی عمومی است و

1. Jenkins  
2. Anderson

تحلیل‌گران خط‌مشی عمومی باید به دولت بگویند که چه کند. این عرصه، عرصه تحلیل خط‌مشی‌های عمومی است و اشاره به تحلیل پیشینی خط‌مشی‌های عمومی دارد که مبتنی بر پیش‌بینی است و هنوز در عمل اجرا نشده است. اما وقتی خط‌مشی اجرا شد، عرصه دیگری شکل می‌گیرد که تحت عنوان ارزشیابی خط‌مشی‌های عمومی از آن یاد می‌شود و در آن میزان نیل به تحقق اهداف خط‌مشی‌های عمومی مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد (Howlett et al., 1995). در واقع، تحلیل خط‌مشی پیش از اجرای خط‌مشی عمومی و در مرحله «گزینش راه‌حل مناسب برای رفع مسئله» صورت می‌گیرد و بنابراین از نوع پیشینی است، در حالی که ارزشیابی مربوط به پس از اجرای خط‌مشی و از نوع پسینی است.

پژوهش حاضر به عرصه دوم یعنی تحلیل خط‌مشی عمومی معطوف است. در حوزه مطالعاتی تحلیل خط‌مشی، پرسش‌هایی نظیر «چه کاری باید انجام دهیم؟» و «چه گزینه‌هایی برای رسیدگی به یک مسئله مشخص وجود دارد؟» و «کدام گزینه خط‌مشی باید انتخاب شود؟» مطرح می‌شود (Ahmadi et al., 2020a). شیوه‌های مختلفی برای تحلیل خط‌مشی وجود دارد (مانند تحلیل ذی‌نفعان) که در این پژوهش، خط‌مشی تربیت دانشجو به روش شنود انتقادی<sup>۱</sup> از دیدگاه ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی مورد تحلیل قرار گرفته است (Moran et al., 2008). بی‌شک، نقش آفرینان کلیدی در اجرای خط‌مشی راهبردهای متفاوتی را در نظر می‌گیرند. از این رو، تحلیل مبتنی بر شنود انتقادی این امکان را فراهم می‌سازد که ضمن شنیدن راهبردهای پیشنهادی آنان، به پیش‌فرض‌های پنهان در انتخاب چنین راهبردهایی نیز دست پیدا کرد.

## راهبرد خط‌مشی

رابطه بین «راهبرد» و «خط‌مشی» از مباحث مطرح مدیریتی است و پژوهشگران مختلف به تفاوت‌های این دو مفهوم و ارتباط آن‌ها با همدیگر پرداخته‌اند. اولی به زبان ساده یعنی «نحوه چینش و آرایش منابع داخلی سازمان برای حفظ بقا و پیشرفت در محیط متغیر و متلاطم» و دومی یعنی «شیوه حل مسائل عمومی (مرتبط با آحاد مردم) توسط نهاد سیاسی یا سازمان عمومی». برخی از پژوهشگران در عین پذیرش تفاوت‌های این دو مفهوم، به نوعی رابطه تنگاتنگ و مفید میان آن‌ها اعتقاد دارند. به باور آنان، الگوها و آموزه‌های تفکر راهبردی را می‌توان در خط‌مشی‌گذاری مورد استفاده قرار داد و دیدن راهبردها و خط‌مشی‌ها با هم در سطوح نظام حکمرانی ملی، هم‌نیروزیی به‌وجود خواهد آورد (بنی‌اسد، ۱۳۹۰). این‌جاست که برخی از اندیشمندان (Stewart, 2004) معتقدند که در حد فاصله بین خط‌مشی عمومی و راهبرد سازمانی باید راهبرد خط‌مشی نیز تدوین

### 1. Policy Analysis as Critical Listening

شود. به باور او، مفهوم «راهبرد» را می‌توان از طریق به‌کارگیری آن برای کنار هم قرار دادن ابعاد اداری و مرتبط با خطمشی مدیریت دولتی نوسازی کرد. از این‌رو، سه نوع از تفکر راهبردی معرفی می‌شود: (۱) راهبرد خطمشی؛ (۲) راهبرد سازمانی؛ و (۳) راهبرد مدیریتی. راهبرد خطمشی همان چیزی است که دولت می‌خواهد تغییر پیدا کند؛ یعنی دستور کار و راه و روش‌هایی که سازمان عمومی برای رسیدن به این دستور کار در پیش می‌گیرد. راهبرد خطمشی به روابط ادامه‌دار میان حاکمیت و سازمان‌های عمومی در خصوص خطمشی‌های در حال شکل‌گیری و توسعه اشاره دارد (Stewart, 2004).

### پیش‌فرض راهبردی

برای مفهوم «پیش‌فرض» تعاریف و توضیحات مختلفی بیان شده است. برای مثال، عابدی سراسیا و ذوقی (۲۰۱۶) بر این باورند که پیش‌فرض‌ها عبارت‌اند از یک سلسله تصورها و تصدیق‌ها، باورها، انتظارات و نگرش‌هایی که فهم هر چیزی بر اساس آن صورت می‌گیرد. اما دلین<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۴) پیش‌فرض‌ها را محدودیت‌هایی می‌دانند که تفکر ما در چارچوب آن‌ها عمل می‌کند، نه نوعی موجودیت ذهنی یا روان‌شناختی.

اما درباره چپستی مفهوم «پیش‌فرض راهبردی»، میتروف<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۷۹: ۵۸۶) ضمن تبیین الگوی شناسایی و آزمون پیش‌فرض‌های راهبردی<sup>۳</sup> اشاره می‌کنند که «منظور از پیش‌فرض راهبردی، مفروضات ذهنی ذی‌نفعان درباره ماهیت مسئله است که این مفروضات در تعریف مسئله و وضعیت آن تاثیرگذار هستند». میتروف و امشاف<sup>۴</sup> (۱۹۷۹) درباره نحوه شناسایی پیش‌فرض‌ها قائل‌اند که ابتدا باید راهبردهای پیشنهادی و مد نظر ذی‌نفعان برای حل مسئله از آنان پرسیده شود، سپس از دل راهبردهای عنوان‌شده و داده‌های پیرامون، پیش‌فرض‌های بنیادینی که این راهبردها بر آن‌ها مبتنی است، استخراج شود. این پیش‌فرض‌ها شامل اهداف سازمان و همچنین اهداف افراد و گروه‌هایی خواهد بود که تحت تاثیر راهبرد هستند یا خود آن را تحت تاثیر قرار می‌دهند. بر اساس این، پیش‌فرض‌های راهبردی گزاره‌های مهمی هستند که نادرست بودن‌شان، موجب خاتمه اقدامات یا ایجاد تغییرات اساسی در آن‌ها می‌شوند. در نقطه مقابل این پیش‌فرض‌ها، پیش‌فرض‌های تخمینی قرار دارند که اساس آن‌ها مبتنی بر میزان هزینه، مدت زمان اقدامات یا تعهدات مربوط به منابع است.

1. Delin
2. Mitroff
3. Strategic Assumptions Surfacing and Testing (SAS)
4. Mitroff & Emshoff

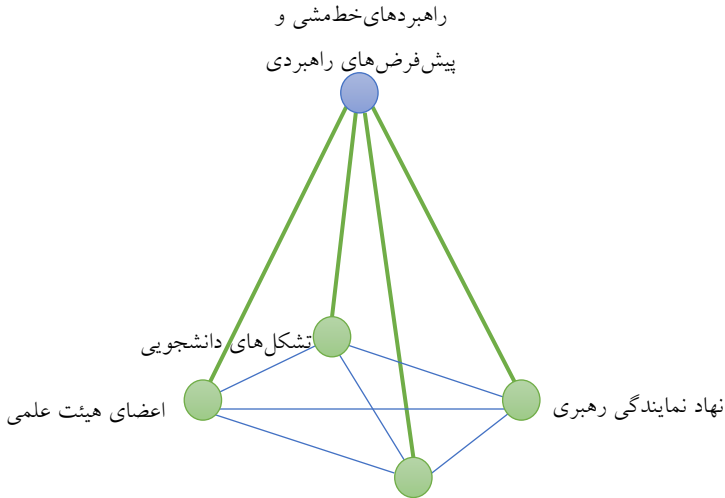
## مطالعات تربیت دانشجو

توجه به موضوع تربیت در بستر دانشگاه در سال‌های اخیر نمود و بروز بیش‌تری یافته است. پس از ابلاغ سند دانشگاه اسلامی در سال ۱۳۹۲ که در آن نظام فرهنگی - تربیتی به عنوان یکی از کارویژه‌های اصلی دانشگاه‌ها مطرح شده است، دانشگاه‌هایی چون امام صادق (ع) و جامعه المصطفی (ص) اقدام به تدوین نظام‌نامه‌های تربیتی کرده و مفهوم تربیت دانشجو را در بستر بومی دانشگاه خود در ابعاد اهداف، راهبردها و اقدامات پیاده‌سازی نموده‌اند. آثار پژوهشی قابل توجهی نیز در این زمینه انجام شده که پژوهش‌های مربوط به «ارائه راهبردها یا راهکارهای مرتبط با تربیت دانشجو» از جمله آن‌هاست. نمونه‌ای از این‌گونه پژوهش‌ها در جدول (۱) ارائه شده که در آن‌ها به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به مقوله راهبردهای تربیت دانشجو پرداخته شده است.

جدول ۱: پژوهش‌های مربوط به «ارائه راهبرد یا راهکار برای تربیت دانشجو»

ردیف	پژوهشگران (سال)	نتایج
۱	Feiz & Sharifi (2012)	ارائه ۲۶ راهبرد برای تحقق وحدت حوزه و دانشگاه (برخی از راهبردها به تربیت دانشجو مرتبط هستند)
۲	Hajilari & Adab (2013)	ارائه ۵ راهکار برای تقویت تعلق دانشجویان به ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی
۳	Najaran Tusi et al. (2017)	ارائه الگو در قالب ۵ بُعد (بُعد فرایندها شامل فرایند تربیت و آموزش: مشتمل بر ۳۶ راهبرد)
۴	Mohammadpour et al. (2021)	شناسایی و تبیین ابعاد چهارگانه اداری و مالی، فرهنگ‌سازی کارآفرینانه، آموزش رسمی و غیررسمی، و پژوهش و فناوری برای تربیت دانشجو - معلم کارآفرین

با بررسی این پژوهش‌ها، مشخص شد که در آن‌ها یا به ارائه راهبرد در یک یا چند ساحت از ساحت‌ها و ابعاد متعدد تربیت دانشجو پرداخته شده یا موضوع از دیدگاه و زاویه دیگری غیر از نگاه ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی مورد بررسی قرار گرفته است. می‌توان گفت در حوزه پژوهش‌های علمی رسمی منتشرشده در کشور، پژوهشی که به صورت جامع به تدوین راهبردهای مربوط به تربیت دانشجو از دیدگاه همه گروه‌های ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی پرداخته باشد، یافت نشد. بر اساس این، پژوهش حاضر با بررسی دیدگاه‌های چهار گروه ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی تربیت دانشجو (یعنی اعضای هیئت علمی، معاونت دانشجویی و فرهنگی/ اجتماعی، نهاد نمایندگی رهبری و تشکل‌های دانشجویی)، به تدوین راهبردهای خط‌مشی تربیت دانشجو و شناسایی پیش‌فرض‌های راهبردی این راهبردها پرداخته است.



معاونت دانشجویی و فرهنگی / اجتماعی

شکل ۳: چارچوب پیکره‌ای پژوهش

با توجه به چارچوب پیکره‌ای پژوهش، پرسش‌های پژوهش عبارت‌اند از:

$Q_1$ : ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی چه راهبردهایی برای خط‌مشی تربیت دانشجو مد نظر دارند؟

$Q_2$ : راهبردهای مورد توافق ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی برای خط‌مشی تربیت دانشجو کدام‌اند؟

$Q_3$ : راهبردهای مورد نظر ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی بر چه پیش‌فرض‌های راهبردی استوار هستند؟

## روش‌شناسی پژوهش

نوشتار حاضر گزارشی پژوهشی است که با هدف تدوین راهبردهای خط‌مشی تربیت دانشجو از دیدگاه ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی انجام شده است. این پژوهش از حیث جهت‌گیری و هدف پژوهش کاربردی و از جنبه شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است؛ چون هیچ‌گونه دستکاری بر متغیرها و عوامل صورت نگرفته است. همچنین، بر اساس رویکرد تجزیه‌وتحلیل داده‌ها نیز، این پژوهش از نوع کیفی است که برای اعتبارسنجی یافته‌ها از روش توزیع پرسشنامه استفاده شده است. بر اساس این، در پژوهش فعلی برای گردآوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته (جدول ۲) و برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون (با استفاده از نرم‌افزار MaxQDA) بهره گرفته شده است. دلیل انتخاب مصاحبه نیمه‌ساختاریافته این است که علاوه بر

این‌که امکان تبادل نظرات و تفکر در آن وجود دارد، می‌توان بحث و موضوع را در جهت دستیابی به اهداف پژوهش هدایت نمود و نظرات صاحب‌نظران را با دقت و تفصیل بیش‌تری جویا شد. همچنین، در طول فرایند مصاحبه، امکان مشاهده احساسات و رسیدن به باورها و اعتقادهای مصاحبه‌شونده دربارهٔ موضوع پژوهش نیز وجود دارد.

### جدول ۲: راهنمای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته پژوهش

پرسش‌های اصلی	پرسش‌های فرعی
بازیگران کلیدی راهبرد خط‌مشی، در پرتو اسناد بالادستی، چه راهبردهایی برای خط‌مشی تربیت دانشجویان مد نظر دارند؟	۱. در حوزه فعالیت شما (به عنوان مسئول دانشگاهی / عضو هیئت علمی / دانشجو یا مسئول تشکل دانشجویی) چه راهبردهایی برای تحقق ساحت‌های تربیت دانشجویان مورد عمل قرار می‌گیرد؟
	۲. به نظر شما، آیا برای جاری‌سازی راهبردهای تربیت دانشجویان در دانشگاه شما اقدامات راهبردی مناسبی دنبال می‌شود؟
	۳. فکر می‌کنید اتخاذ چه راهبردهای دیگری (در حوزه فعالیت فعلی‌تان) می‌تواند به پیاده‌سازی خط‌مشی تربیت دانشجویان دانشگاه کمک کند؟
	۴. آیا با راهبردهای مبتنی بر تجربه همکاران / افراد هم‌سطح‌تان در دانشگاه‌های دیگر در زمینه تربیت دانشجویان آشنایی دارید؟
	۵. تا چه حد با راهبردهای ارائه‌شده از سوی نهادهای بین‌المللی یا دیگر کشورها برای تربیت دانشجو آشنا هستید؟ آیا آن‌ها را برای شرایط کشور مناسب می‌دانید؟
	۱. به نظر شما خط‌مشی تربیت دانشجویان بر چه پایه نظری استوار است؟ تا چه حد آن را مناسب می‌دانید؟
راهبردهای مورد نظر ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی برای پیاده‌سازی خط‌مشی تربیت دانشجویان بر چه پیش‌فرض‌های راهبردی استوار هستند؟	۲. آیا شرایط عمومی حاکم بر دانشگاه محل فعالیت‌تان را برای کمک به تربیت دانشجویان مناسب می‌دانید؟
	۳. به نظر شما آیا در دانشگاه محل فعالیت شما خط‌مشی مدونی برای زمینه‌سازی تربیت دانشجویان وجود دارد؟
	۴. آیا خط‌مشی‌های دانشگاه‌تان را در زمینه تربیت دانشجویان کارآمد می‌دانید؟
	۵. فکر می‌کنید چه تغییراتی لازم است در جهت‌گیری‌های اصلی دانشگاه‌تان در خصوص تربیت دانشجویان صورت پذیرد؟
	۶. به نظر شما آیا راهبردهای بازیگران کلیدی در حوزه تربیت دانشجو از هم‌ترازی افقی و عمودی برخوردارند؟
	۷. آیا در دانشگاه شما اهمیتی برای ارتباط‌گیری و استفاده از تجربیات و رویه‌های دانشگاه‌های دیگر در زمینه تربیت دانشجویان وجود دارد؟

تحلیل مضمون نیز رویکردی نظام‌مند به تحلیل داده‌های کیفی است که دربرگیرنده شناسایی مضامین یا الگوهای معنادار، کدگذاری و دسته‌بندی داده‌های عموماً متنی است. در این

روش، دسته‌بندی داده‌ها بر اساس مضامین و تفسیر نتایج ساختار مضمون‌بنیاد در راستای یافتن مشابهت‌ها، روابط، الگوهای غالب، بر ساخت‌های نظری و اصول تبیینی انجام می‌شود. تحلیل مضمون روشی کارآمد برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی به‌شمار می‌رود. در مجموع این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند.

برای انجام مصاحبه، می‌باید نمونه‌ای از جامعه آماری انتخاب کرد. جامعه آماری به مجموعه مشخصی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش اشاره دارد که از ویژگی‌ها یا تجربیات مشترکی برخوردارند. با توجه به نوع پژوهش، جامعه آماری پژوهش حاضر هم در بخش کیفی و هم در بخش کمی (اعتبارسنجی یافته‌ها از طریق پرسشنامه) عبارت‌اند از: ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی در زمینه تربیت دانشجو در سطح دانشگاه‌های کشور. چهار گروه ذی‌نفع اصلی را می‌توان در دانشگاه‌ها شناسایی کرد که عبارت‌اند از: استادان و اعضای هیئت علمی، مسئولان نهادهای نمایندگی رهبری در دانشگاه‌ها، مسئولان معاونت‌های دانشجویی و فرهنگی / اجتماعی، و دانشجویان فعال در تشکل‌های دانشجویی. نمونه منتخب در این پژوهش (در مرحله کیفی مصاحبه با خبرگان) شامل ۱۵ نفر از چهار گروه یادشده است که به روش نمونه‌گیری مبتنی بر هدف و بر اساس دارا بودن تجربه مرتبط و سابقه حضور در عرصه‌های تربیت دانشجویان انتخاب شده‌اند.

جدول ۳: مشخصات کلی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

کد	رتبه علمی	محل خدمت	رده و حوزه مسئولیت نه سوابق	مدت مصاحبه (دقیقه)
IN-Pr-1	استاد	دانشگاه علامه طباطبایی	معاون فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم	۲۸
IN-Pr-2	استادیار	دانشگاه علامه طباطبایی	فعال در امور تربیتی دانشجویان	۲۷
IN-Pr-3	استادیار	دانشگاه امام صادق(ع)	عضو شورای راهبری مرکز رشد دانشگاه	۴۰
IN-VC-4	دانشیار	دانشگاه علم و صنعت	معاون دانشجویی دانشگاه	۵۹
IN-VC-5	استادیار	دانشگاه صداوسیما	معاون فرهنگی و دانشجویی دانشگاه	۹۵
IN-VC-6	دانشیار	دانشگاه علامه طباطبایی	مدیرکل سیاست‌گذاری فرهنگی وزارت علوم/معاون فرهنگی و اجتماعی دانشگاه	۴۵
IN-Pr-7	استادیار	دانشگاه علم و صنعت	مدیر فرهنگی دانشکده	۵۷
IN-LR-8	دکتری	دانشگاه علامه طباطبایی	معاون نهاد نمایندگی رهبری	۵۶
IN-Pr-9	استادیار	دانشگاه صداوسیما	فعال در امور تربیتی دانشجویان	۷۰
IN-Pr-10	دانشیار	دانشگاه امام صادق(ع)	مدیرکل فرهنگی دانشگاه	۵۹

### ادامه جدول ۳: مشخصات کلی مشارکت کنندگان در مصاحبه

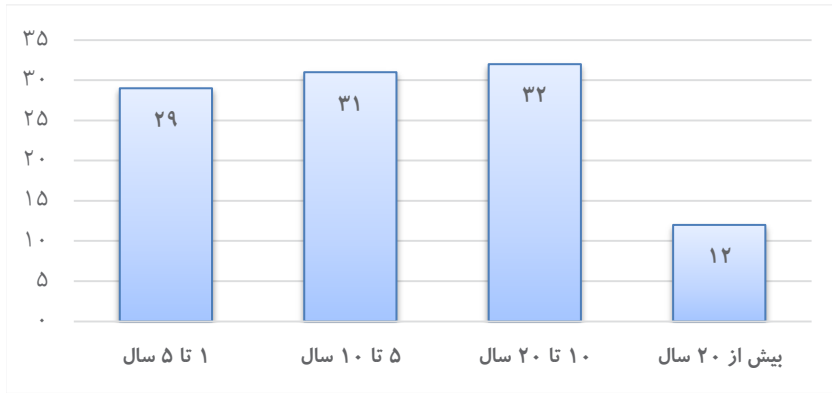
کد	رتبه علمی	محل خدمت	سطح سوابق مرتبط	مدت مصاحبه (دقیقه)
IN-SA-11	دانشجوی کارشناسی	دانشگاه علم و صنعت	مسئول بسیج دانشجویی دانشگاه	۷۸
IN-LR-12	کارشناسی ارشد	دانشگاه الزهرا	مدیر اجرایی نهاد نمایندگی رهبری	۳۵
IN-SA-13	کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبایی		فعال دانشجویی انجمن اسلامی دانشجویان آزاداندیش	۸۰
IN-LR-14	استادیار	دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی	مسئول نهاد نمایندگی رهبری	۷۵
IN-SA-15	کارشناسی ارشد	دانشگاه الزهرا	دبیر انجمن اسلامی دانشجویان تحکیم و حدت	۱۱۰

میانگین زمان هر مصاحبه ۶۱ دقیقه و شیوه انجام مصاحبه‌ها عموماً به صورت حضوری بوده است (تنها سه مورد از مصاحبه‌ها به دلیل محدودیت‌های موجود به صورت ارتباط تصویری یا صوتی صورت گرفت). پس از شناسایی مصاحبه‌شوندگان و تعیین زمان و مکان مصاحبه، خلاصه‌ای از طرح و اهداف پژوهش برای آمادگی اولیه آنان ارائه شد و مصاحبه‌های حضوری عموماً در محل دفتر کار مصاحبه‌شوندگان انجام گرفت.

پس از پیاده‌سازی و بررسی متن مصاحبه‌ها و استخراج راهبردهای خط‌مشی به روش تحلیل مضمون، پیش‌فرض‌های راهبردی نیز به روش گفتمان گروه کانونی<sup>۱</sup> مرکب از شش نفر از خبرگان، از نتایج مصاحبه‌ها به دست آمد. در ضمن، نمونه منتخب در بخش اعتبارسنجی یافته‌های مصاحبه با خبرگان (از طریق تکمیل پرسشنامه) شامل بیش از ۳۰۰ نفر از دانشگاهیان استان‌ها و شهرستان‌های مختلف کشور بود که به روش نمونه در دسترس انتخاب شدند و دست‌کم به یکی از چهار گروه ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی تربیت دانشجو تعلق داشته و تجربه کافی را نیز در این زمینه داشته‌اند. در نهایت، پس از پایان زمان مورد نظر، ۱۰۴ نفر از ایشان پرسشنامه را تکمیل نمودند که در شکل (۴) وضعیت میزان تجربه مرتبط مشارکت کنندگان در تکمیل پرسشنامه اعتبارسنجی درج شده است.

#### 1. Focus Group





شکل ۴: میزان تجربه مرتبط مشارکت‌کنندگان در تکمیل پرسشنامه اعتبارسنجی

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارائه یافته‌های پژوهش

برای تحلیل کیفی داده‌ها، ابتدا متن هر یک از مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شد و پس از آن، با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با توجه به این که در سال‌های اخیر توجه روزافزونی به این روش معطوف شده، فرایندهای مختلفی هم برای نحوه انجام آن پیشنهاد شده است. ما در این پژوهش بر اساس فرایند پیشنهادی **براون و کلارک**<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) پیش رفته‌ایم. بر اساس این فرایند، تحلیل مضمون طی شش مرحله انجام می‌شود: یک) آشنا کردن خود با داده‌ها و نوشتن داده‌های شفاهی؛ دو) ایجاد کدهای اولیه؛ سه) جست‌وجو برای مضامین؛ چهار) بازبینی مضامین؛ پنج) تعریف و نام‌گذاری مضامین؛ و شش) تولید گزارش. در ادامه در **جدول (۴)**، نمونه‌ای از نحوه کدگذاری، شناسایی مضامین و بازبینی آن‌ها آمده است.

1. Braun & Clarke

جدول ۴: نمونه‌ای از کدگذاری و استخراج مضامین از مصاحبه‌ها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	کدهای اولیه	کد	نکته‌های کلیدی
	لزوم توجه به نقش تربیتی استادان به عنوان مربی و راهنمای دانشجویان	اولویت دادن به مربی‌گری استادان	۱-۱	واقعیت آن است که اولویت معلمی به معنای مربی‌گری در دانشگاه‌های ما برای بسیاری از استادان اولویت بالایی نبوده و آنان برای دانشجویان‌شان وقت کافی نگذاشته‌اند.
استقرار نظام استاد راهنمای تحصیلی و تغییر نقش استاد در دانشگاه به مربی	لزوم بهره‌مندی از رابطه استاد و شاگردی برای تأثیرگذاری تربیتی بر دانشجویان	حرف‌شنوی دانشجویان از استادان خود (در قالب رابطه استاد و شاگردی)	۱-۲	وقتی دانشجو حرفی را از استادش می‌شنود قبول می‌کند، ولی اگر همان را از دیگران بشنود نمی‌پذیرد. رابطه استاد و شاگرد خیلی مهم است؛ گویا این یک جنبه عاطفی و روحی دارد که شاگرد برخی حرف‌ها را بدون دلیل از استادش می‌پذیرد.
	لزوم تعریف نقش مربی برای استاد راهنمای تحصیلی	تفاوت استاد با مربی (استاد راهنمای تحصیلی)	۱-۳	استاد راهنما باید دست دانشجو را بگیرد و با هم راه بروند؛ و اساساً مربی تفاوتش با استاد این است که کار مربی از جنس دست گرفتن و راه بردن است، مثل تفاوت مدیر و رهبر.
	لزوم اولویت قائل شدن تشکلهای به تربیت افراد زیرمجموعه خود	تربیت، کارویژه اصلی تشکلهای و فعالیت‌های دانشجویی است	۲-۱	این اصل کلی که تأکید می‌شود تشکلهای دانشجویی باید مواظب باشند سیاست‌زده نشوند، معنایش این است که [شما تشکلهای] حواس‌تان باشد برای تربیت ساخته شده بودید، نه برای کنش‌گری سیاسی، یا هر کنش‌گری دیگری.
اولویت دادن به تربیت افراد در فعالیت‌های دانشجویی	لزوم تعریف فعالیت‌های دانشجویی در تشکلهای به عنوان بستر تربیتی	مواجهه با تشکلهای دانشجویی به عنوان کارگاهی برای تجربه و تمرین	۲-۲	اساساً کارکرد تشکلهای دانشجویی، به عنوان کارگاه دانشجویی است؛ یعنی دانشجوها در آن تجربه می‌کنند و ورزیده می‌شوند برای ورود به عرصه بزرگ‌تری در جامعه. طبیعی است که در کارگاه باید به فرد اجازه اشتباه کردن و تجربه کردن داد.
	لزوم تعریف کارکرد تربیتی برای تشکلهای دانشجویی مختلف	طریقت داشتن کارکرد تشکلهای (در مسیر تربیت دانشجویان)	۲-۳	وقتی هست که شما می‌گویید ما این‌جا تشکل راه انداخته‌ایم برای کمک به ایتمام. من می‌گویم آیا کمک به ایتمام در تشکل دانشجویی ما برای مان موضوعیت دارد یا طریقت؟ من می‌گویم موضوعیت ندارد، طریقت دارد... هدف ساختن خودت است.

پس از طی این مراحل و با توجه به این که مصاحبه‌شوندگان عمدتاً به بایسته‌های راهبردی اشاره داشتند (گزاره‌هایی که می‌بایست برای تحقق تربیت دانشجو در دانشگاه‌ها عملی گردند)، از دل اهم گزاره‌های کلامی مرتبط با این بایسته‌ها، ۴۰ راهبرد خطمشی استخراج شد که عناوین آن‌ها در جدول (۵) آمده است.

**جدول ۵: راهبردهای خطمشی مستخرج برای تربیت دانشجو از دیدگاه چهار گروه ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی**

ردیف	راهبردهای خطمشی مستخرج از مصاحبه‌ها	مجموع فراوانی گزاره‌های مرتبط
۱	استقرار نظام استاد راهنمای تحصیلی و تغییر نقش «استاد» در دانشگاه به «مربی»	۲۰
۲	اولویت دادن به تربیت افراد در فعالیت‌های دانشجویی	۱۹
۳	اتخاذ رویکرد تلفیقی به تربیت دانشجو و تلفیق تربیت با سایر کارویژه‌های دانشگاه	۱۷
۴	پرهیز از سیاست‌زدگی در فعالیت تشکلی‌های دانشجویی	۱۵
۵	تقویت دغدغه‌مندی و احساس نیاز به رشد تربیتی در دانشجویان	۱۵
۶	افزایش اختیار، آزادی عمل و فرصت فعالیت و اعتماد به دانشجویان	۱۵
۷	ترویج مسئله‌محوری در دانشگاه و مسئله‌مند کردن دانشجویان	۱۵
۸	اهتمام به تدارک استلزامات تربیت دانشجو در دانشگاه‌ها (مبتنی بر برنامه‌ریزی تربیتی)	۱۳
۹	اهتمام به تقدم عملی تربیت بر آموزش و پژوهش در دانشگاه‌ها	۱۳
۱۰	زمینه‌سازی تعامل رودررو و عمیق دانشجو با استاد	۱۲
۱۱	افزایش تعامل با حوزه‌های علمیه و استفاده از شیوه‌های تربیتی آن	۱۲
۱۲	مفهوم‌سازی جدید از نظام آموزش عالی کشور مبتنی بر تربیت	۱۱
۱۳	تبیین و ترویج نسبت صحیح کارکرد دانشگاه با تربیت دانشجو	۱۱
۱۴	بهره‌گیری از مربیان صاحب نفس و صاحب سبک در تربیت دانشجویان	۱۰
۱۵	تقویت پایبندی استادان به اخلاق حرفه‌ای	۱۰
۱۶	تعریف مسیر تربیتی برای دانشجویان در دانشگاه (مشابه مسیر آموزشی فعلی)	۸
۱۷	ترویج رویکرد سیستمی و کل‌نگرانه به تربیت دانشجو در دانشگاه	۸
۱۸	اولویت دادن به ویژگی‌ها و تفاوت‌های بومی دانشگاه‌ها در سیاست‌گذاری‌های تربیتی	۸
۱۹	تبیین خروجی تربیتی مورد نظر (دانشجوی مطلوب) در برنامه‌ریزی تربیتی دانشگاه	۷
۲۰	اجتناب از روش‌های تبلیغی مستقیم در تربیت دانشجویان	۷
۲۱	ایجاد تنوع و تکرار در قالب‌های فعالیت جمعی دانشجویان در دانشگاه	۷
۲۲	اولویت دادن به شایستگی‌های تربیتی در معیارهای جذب و ارتقای اعضای هیئت علمی	۶

ادامه جدول ۵: راهبردهای خط‌مشی مستخرج برای تربیت دانشجو  
از دیدگاه چهار گروه ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی

ردیف	راهبردهای خط‌مشی مستخرج از مصاحبه‌ها	مجموع فراوانی گزاره‌های مرتبط
۲۳	هدایت هدفمند دانشجویان به امور فرهنگی، هنری، ورزشی و...	۶
۲۴	تقویت ارتباط دانشگاه با خانواده دانشجویان و جلب همراهی آنان در فرایند تربیت	۶
۲۵	اولویت‌بندی مسائل تربیتی و پرداختن به مسائل دارای اولویت	۵
۲۶	تقویت هماهنگی و هم‌افزایی تمامی ذی‌نفعان تربیت دانشجو در دانشگاه	۵
۲۷	اتخاذ رویکرد تخصصی به تشکلهای دانشجویی مختلف	۵
۲۸	اهتمام ویژه به ساحت تربیت بینشی و عقلانی در تربیت دانشجویان	۵
۲۹	اتخاذ رویکرد پدران و فرابخشی از سوی متولیان تربیت در دانشگاه	۴
۳۰	تقویت همدلی و همراهی استادان با دانشجویان و ایفای نقش راهنما برای آنان	۴
۳۱	اهتمام ویژه به ساحت تربیت فرهنگی و تمدنی در تربیت دانشجویان	۴
۳۲	ایجاد ارتباط ساختارمند استادان با نهاد رهبری و معاونت فرهنگی	۴
۳۳	توانمندسازی فعالان فرهنگی و تربیتی در دانشگاه	۳
۳۴	اولویت دادن به اقتضائات سنی و نیازهای نسل جدید در امور تربیتی دانشجویان	۳
۳۵	برنامه‌ریزی جامع برای همه طیف‌ها و سلیقه‌های دانشجویان در دانشگاه	۳
۳۶	اتخاذ رویکرد مصلحانه با دانشجویان دچار لغزش و خطا	۳
۳۷	اجتناب از آسیب‌های مشوق‌های امتیازی در برنامه‌ریزی‌های تربیتی دانشجویان	۳
۳۸	تقویت تسلط علمی و به‌روز بودن استادان	۳
۳۹	تقویت استادمحوری و اعتماد به استادان	۲
۴۰	اهتمام به ارتقای سطح فعالیت‌های تربیتی و فرهنگی در دانشگاه‌ها	۱

برای بررسی پایایی و نیز روایی پژوهش لازم است اعتبار مضامین استخراج‌شده کنترل شود. بر اساس این، روایی و پایایی در این بخش از پژوهش به صورت زیر مورد بررسی قرار گرفت:

الف) تایید توسط مصاحبه‌شوندگان (صحت برداشت از متن مصاحبه‌ها): طی انجام مصاحبه، برداشت‌های مصاحبه‌گر با طرح پرسش‌های صریح و درخواست تایید یا اصلاح نظر مصاحبه‌کننده توسط مصاحبه‌شونده صحت‌سنجی شد. همچنین، پس از انجام مصاحبه و استخراج مضامین مربوط به راهبردها، راهبردهای مستخرج از هر مصاحبه به مصاحبه‌شوندگان ارسال و تایید آنان درخصوص صحت برداشت از صحبت‌های ایشان اخذ شد.

ب) بازبینی توسط همکار: برای تایید روایی توصیفی، از روش بازبینی توسط همکار که مبتنی بر تکثر مشاهده‌گران است، بهره گرفته شد؛ یعنی ارجاع کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها به همکاران و اطمینان از برداشت پژوهشگر از کدگذاری‌ها و استخراج مضامین.

در مرحله بعد، به منظور مشخص شدن اعتبار داده‌های حاصل از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و حصول توافق بر راهبردهای شناسایی‌شده، پرسشنامه‌ای به صورت طیف امتیازی طراحی شد و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای در دسترس به ۳۰۰ نفر از اعضای گروه‌های کلیدی درون دانشگاهی در تربیت دانشجو در استان‌ها و شهرستان‌های مختلف کشور ارسال گردید. از میان ۳۰۰ پرسشنامه ارسالی، ۱۰۴ نفر نظرات خود را در مورد میزان موافقت با ۴۰ راهبرد مستخرج از مصاحبه‌ها ثبت کردند. دانشگاهیان دانشگاه‌های مختلف (اعم از دانشگاه‌های دولتی، پیام نور، غیردولتی و غیرانتفاعی و دانشگاه آزاد اسلامی) در این نظرسنجی مشارکت داشتند. پس از دریافت نتایج و تجزیه و تحلیل آن‌ها، میزان موافقت مشارکت‌کنندگان با هر یک از راهبردهای چهل‌گانه به‌دست آمد که به شرح **جدول (۶)** ارائه می‌شود. همان‌طور که پیداست، تمامی راهبردها با بازه‌ای میان ۷۱ تا ۸۹ درصد مورد موافقت دانشگاهیان مشارکت‌کننده قرار گرفتند.

**جدول ۶: میزان موافقت دانشگاهیان با راهبردهای خط‌مشی تربیت دانشجو**

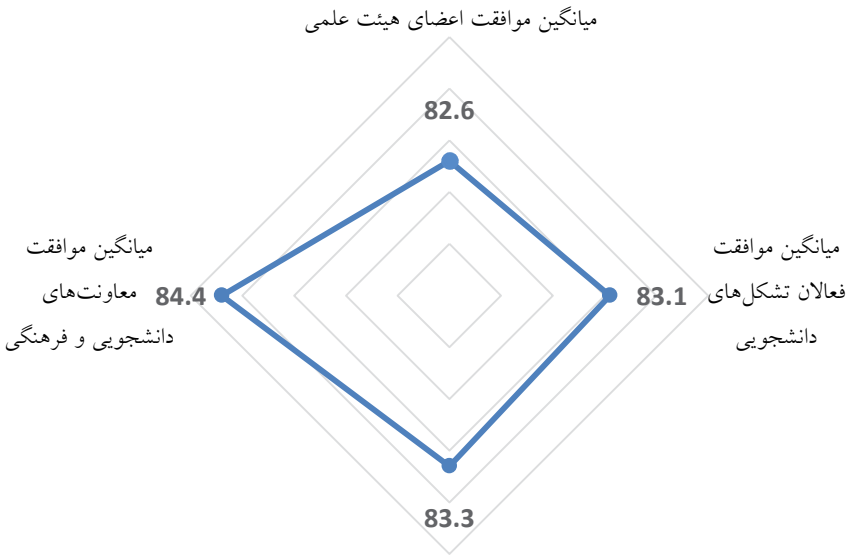
ردیف	راهبردها	درصد موافقت
۱	ترویج مسئله‌محوری در دانشگاه و مسئله‌مند کردن دانشجویان	۸۹
۲	بهره‌گیری از مربیان صاحب‌نفس و صاحب‌سبک در تربیت دانشجویان	۸۹
۳	تقویت همدلی و همراهی استادان با دانشجویان و ایفای نقش راهنما برای آنان	۸۹
۴	تقویت پایبندی استادان به اخلاق حرفه‌ای	۸۹
۵	اولویت‌بندی مسائل تربیتی و پرداختن به مسائل دارای اولویت	۸۹
۶	اولویت دادن به اقتضانات سنی و نیازهای نسل جدید در امور تربیتی دانشجویان	۸۸
۷	توانمندسازی فعالان فرهنگی و تربیتی در دانشگاه	۸۸
۸	اهتمام به ارتقای سطح فعالیت‌های تربیتی و فرهنگی در دانشگاه	۸۷
۹	اولویت دادن به شایستگی‌های تربیتی در معیارهای جذب و ارتقای اعضای هیئت علمی	۸۷
۱۰	تقویت هماهنگی و هم‌افزایی تمامی ذی‌نفعان تربیت دانشجو در دانشگاه	۸۷
۱۱	اولویت دادن به تربیت افراد در فعالیت‌های دانشجویی	۸۶
۱۲	تقویت دغدغه‌مندی و احساس نیاز به رشد تربیتی در دانشجویان	۸۶
۱۳	تقویت تسلط علمی و به‌روز بودن استادان	۸۶
۱۴	اهتمام ویژه به ساحت تربیت فرهنگی و تمدنی در تربیت دانشجویان	۸۶

ادمه جدول ۶: میزان موافقت دانشگاهیان با راهبردهای خطمشی تربیت دانشجو

ردیف	راهبردها	درصد موافقت
۱۵	هدایت هدفمند دانشجویان به امور فرهنگی، هنری، ورزشی و...	۸۶
۱۶	زمینه‌سازی تعامل رودررو و عمیق دانشجو با استاد	۸۵
۱۷	اهتمام ویژه به ساحت تربیت بینشی و عقلانی در تربیت دانشجویان	۸۵
۱۸	اتخاذ رویکرد تلفیقی به تربیت دانشجو و تلفیق تربیت با سایر کارویژه‌های دانشگاه	۸۵
۱۹	برنامه‌ریزی جامع برای همه طیف‌ها و سلیقه‌های دانشجویان در دانشگاه	۸۵
۲۰	ایجاد تنوع و تکثر در قالب‌های فعالیت جمعی دانشجویان در دانشگاه	۸۵
۲۱	مفهوم‌سازی جدید از نظام آموزش عالی کشور مبتنی بر تربیت	۸۵
۲۲	اتخاذ رویکرد پدرانه و فرابخشی از سوی متولیان تربیت در دانشگاه	۸۵
۲۳	پرهیز از سیاست‌زدگی در فعالیت‌های تشکلی دانشجویی	۸۴
۲۴	افزایش اختیار، آزادی عمل و فرصت فعالیت و اعتماد به دانشجویان	۸۴
۲۵	استقرار نظام استاد راهنمای تحصیلی و تغییر نقش «استاد» در دانشگاه به «مربی»	۸۴٪
۲۶	اهتمام به تدارک استلزامات تربیت دانشجو در دانشگاه‌ها (مبتنی بر برنامه‌ریزی تربیتی)	۸۳
۲۷	اهتمام به تقدم عملی تربیت بر آموزش و پژوهش در دانشگاه‌ها	۸۳
۲۸	تقویت استادمحوری و اعتماد به استادان در امور مربوط به دانشجویان	۸۳
۲۹	اولویت دادن به ویژگی‌ها و تفاوت‌های بومی دانشگاه‌ها در سیاست‌گذاری‌های تربیتی	۸۳
۳۰	اتخاذ رویکرد مصلحانه در تعامل با دانشجویان	۸۲
۳۱	تقویت ارتباط دانشگاه با خانواده دانشجویان و جلب همراهی آنان در فرایند تربیت	۸۲
۳۲	تبیین و ترویج نسبت صحیح کارکرد دانشگاه با تربیت دانشجو	۸۲
۳۳	تبیین خروجی تربیتی مورد نظر (دانشجوی مطلوب) در برنامه‌ریزی تربیتی دانشگاه	۸۱٪
۳۴	ترویج رویکرد سیستمی و کل‌نگرانه به تربیت دانشجو در دانشگاه	۸۰
۳۵	ایجاد ارتباط ساختارمند استادان با نهاد رهبری و معاونت فرهنگی	۷۸
۳۶	اتخاذ رویکرد تخصصی به تشکلی‌های دانشجویی مختلف	۷۸
۳۷	تعریف مسیر تربیتی برای دانشجویان در دانشگاه (مشابه مسیر آموزشی فعلی)	۷۵
۳۸	اجتناب از آسیب‌های مشوق‌های امتیازی در برنامه‌ریزی‌های تربیتی دانشجویان	۷۵
۳۹	افزایش تعامل با حوزه‌های علمیه و استفاده از شیوه‌های تربیتی آن	۷۱
۴۰	اجتناب از روش‌های تبلیغی مستقیم در تربیت دانشجویان	۷۱

همان‌طور که شکل (۵) نشان می‌دهد، تفاوت معنادار و قابل‌توجهی میان میزان موافقت گروه‌های چهارگانه ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی با راهبردهای چهل‌گانه خطمشی تربیت دانشجو

دیده نمی‌شود و کم‌ترین و بیش‌ترین میزان موافقت گروه‌های ذی‌نفعان با همدیگر تنها کم‌تر از دو درصد با هم اختلاف دارد.



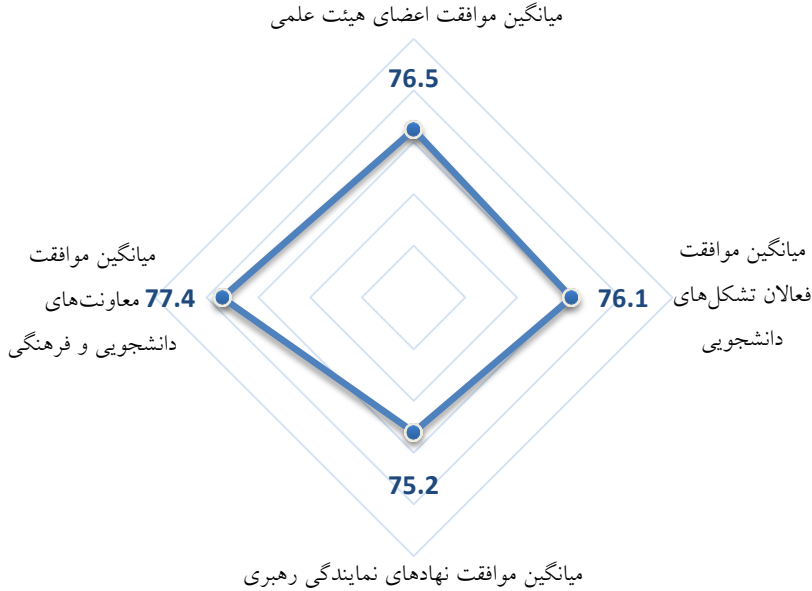
شکل ۵: میانگین موافقت گروه‌های چهارگانه ذی‌نفعان با راهبردهای خط‌مشی

راهبردهای شناسایی‌شده بر پیش‌فرض‌های راهبردی متعددی مبتنی هستند که این موارد به روش تحلیل گروه کانونی به‌دست آمد و به همراه راهبردها در معرض نظرخواهی از دانشگاهیان قرار گرفت و در نهایت ۲۶ مورد از آن‌ها به شرح **جدول (۷)** با موافقت بالای ۵۰ درصدی ایشان همراه بود.

جدول ۷: پیش فرض‌های راهبردی تربیت دانشجو و میزان موافقت دانشگاهیان با آن‌ها

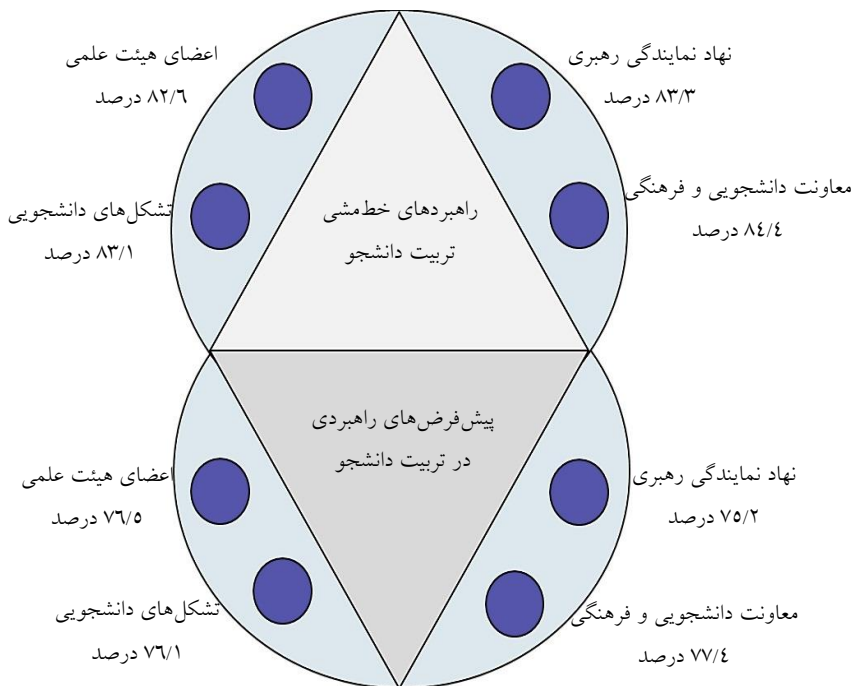
ردیف	پیش فرض‌ها	درصد موافقت
۱	استادان فعال، توانمند و بااخلاق تاثیر جدی بر تربیت دانشجویان دارند.	۹۲
۲	تربیت امری پیچیده و چندبُعدی است.	۹۲
۳	تربیت امری بلندمدت، فرایندی و پویا است.	۹۰
۴	تعامل دانشجویان با همدیگر دارای تاثیر تربیتی (مثبت یا منفی) است.	۸۹
۵	شور و انرژی دوره دانشجویی فرصتی برای تربیت آنان است نه تهدید.	۸۶
۶	تربیت‌یافتگی استادان و کارکنان دانشگاه پیش‌نیاز تربیت دانشجویان است.	۸۶
۷	قرار دادن دانشجویان در فضای تربیتی مناسب از اصول اساسی تربیت است.	۸۵
۸	تربیت افراد پیش از ورود به دانشگاه نقش اساسی در تربیت دانشجویی آنان دارد.	۸۵
۹	نحوه رفتار مسئولان و کارکنان دانشگاه با دانشجویان بر تربیت آنان تاثیر دارد.	۸۵
۱۰	ارتباطات چهره‌به‌چهره و تعامل حضوری زیربنای تربیت است.	۸۳
۱۱	ساختن خاطره خوب از دوره دانشجویی تاثیر مثبتی بر تربیت دارد.	۸۲
۱۲	ورزش و تربیت جسمانی از ساحت‌های مهم تربیت دانشجو است.	۸۱
۱۳	رسانه دارای تاثیرگذاری بالایی بر تربیت دانشجویان است.	۸۱
۱۴	امکان تاثیرگذاری تربیتی جدی بر دوره دانشجویی وجود دارد.	۸۱
۱۵	اوقات فراغت دانشجویان از مهم‌ترین بسترهای تربیتی آنان است.	۸۰
۱۶	فضاها و موقعیت‌های غیرکلاسی از مهم‌ترین بسترهای تربیتی دانشجویان است.	۷۹
۱۷	برگزاری اردو اثرگذاری بالایی بر تربیت دانشجویان دارد.	۷۷
۱۸	معماری و فضای فیزیکی محیط دانشگاه بر تربیت دانشجویان تاثیرگذار است.	۷۶
۱۹	وجود تنوع، تکرار و سلیقه‌های مختلف پیش‌نیاز تربیت دانشجویان است.	۷۴
۲۰	دانش‌آموختگان دانشگاه در تربیت دانشجویان اثرگذار هستند.	۷۴
۲۱	تغذیه دانشجویان بر تربیت آنان تاثیرگذار است.	۷۱
۲۲	استادان و دانشکده مربوط اولین متولی تربیت دانشجویان هستند.	۶۹
۲۳	در عموم دانشجویان احساس نیاز نسبت به اقدامات تربیتی در دانشگاه وجود دارد.	۶۷
۲۴	امکان پوشش همه ساحت‌های تربیتی در دانشگاه وجود ندارد.	۶۶
۲۵	گام اول در تربیت دانشجویان، حفظ وضع موجود و جلوگیری از انحطاط است.	۶۱
۲۶	فعالیت‌های فرهنگی و تربیتی صریح و مستقیم فاقد کارآمدی لازم است.	۵۳





شکل ۶: میانگین موافقت گروه‌های چهارگانه ذی‌نفعان با پیش‌فرض‌های راهبردی

همان‌طور که شکل (۶) نشان می‌دهد، تفاوت معنادار و قابل‌توجهی میان میزان موافقت گروه‌های چهارگانه با پیش‌فرض‌های راهبردی بیست‌وشش‌گانه تربیت دانشجو دیده نمی‌شود. همچنین، بررسی میزان همسویی راهبردها و پیش‌فرض‌های گروه‌های چهارگانه ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی در خصوص تربیت دانشجو (شکل ۷) نیز نشان می‌دهد که دیدگاه‌های این چهار گروه، همسویی بسیار بالایی با یکدیگر دارد و اختلاف دیدگاه و ناهمسویی خاصی در خصوص میزان موافقت آن‌ها با راهبردهای ختامشی و پیش‌فرض‌های راهبردی مربوط مشاهده نمی‌شود.



شکل ۷: میزان همسویی راهبردها و پیش‌فرض‌های گروه‌های چهارگانه ذی‌نفعان در تربیت دانشجو

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی راهبردهای خط‌مشی تربیت دانشجو از دیدگاه ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی (اعضای هیئت علمی، نهاد نمایندگی رهبری، معاونت دانشجویی و فرهنگی/اجتماعی، و تشکل‌های دانشجویی) و همچنین شناسایی پیش‌فرض‌های راهبردی تربیت دانشجو در دانشگاه‌ها انجام شده است.

در این راستا، با انجام مصاحبه‌های تخصصی با ۱۵ نفر از خبرگان (از میان ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی) و تحلیل محتوای این مصاحبه‌ها، چهل راهبرد خط‌مشی تربیت دانشجو به‌دست آمد. در میان راهبردهایی که پس از مصاحبه با خبرگان منتخب با استفاده از روش‌های تحلیل مضمون و گفتمان گروه کانونی به‌دست آمده است، سه راهبرد «استقرار نظام استاد راهنمای تحصیلی و تغییر نقش استاد در دانشگاه به مربی»، «اولویت دادن به تربیت افراد در فعالیت‌های

دانشجویی»، و «اتخاذ رویکرد تلفیقی به تربیت دانشجو و تلفیق تربیت با سایر کارویژه‌های دانشگاهی» را در صدر راهبردها می‌بینیم. این سه راهبرد مهم در مرحله اعتبارسنجی از طریق نظرهای دانشگاهیان نیز به ترتیب با موافقت ۸۴، ۸۶ و ۸۵ درصدی مواجه شده که نشان‌دهنده اقبال بالای دانشگاهیان به این راهبردها و اهمیت بالای آن‌هاست.

تاکید دانشگاهیان بر راهبرد «استقرار نظام استاد راهنمای تحصیلی و تغییر نقش استاد در دانشگاه به مربی» نشان می‌دهد که ذی‌نفعان درون دانشگاهی تربیت دانشجو بر دوری از انحصار نقش استاد در دانشگاه به مباحث آموزشی و پژوهشی نظر داشته و یکی از مهم‌ترین راهبردهای تربیت دانشجو را استفاده از ظرفیت استادان در این خصوص و تغییر نقش آنان به مربیان دانشجویان دانسته‌اند. از این رو، لازم است تمرکز سیاست‌گذاران به سمت اصلاح آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به جذب و ارتقای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها معطوف گردد، زیرا آنچه در این قبیل ضوابط از عضو هیئت علمی در دانشگاه خواسته می‌شود، عموماً ناظر به نقش‌های پژوهشی و آموزشی اوست. پیشنهاد می‌شود در نظام جذب و ارتقای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها تجدید نظر مبنایی صورت بگیرد و نقش مربی‌گری و شاگردپروری استادان در کنار نقش‌های ذاتی آموزشی و پژوهشی آنان به صورت پررنگ‌تر و جدی‌تر لحاظ گردد.

راهبرد مورد تاکید دوم یعنی «اولویت دادن به تربیت افراد در فعالیت‌های دانشجویی» (که با راهبرد «پرهیز از سیاست‌زدگی در فعالیت تشکلهای دانشجویی» نیز همراستایی دارد)، نشان از اهمیت بالای فعالیت‌های دانشجویی از دیدگاه دانشگاهیان ذی‌نفع در تربیت دانشجو و قائل شدن تاثیرگذاری بالا برای این فعالیت‌ها در تربیت دانشجویان دارد. در این زمینه پیشنهاد می‌شود مسئولان معاونت‌های فرهنگی و نهاد نمایندگی رهبری ضمن ارتباط مستمر و صمیمانه با فعالان دانشجویی، عواملی را که موجب انحراف فعالیت‌های دانشجویی از مسیر رشد فکری، شخصیتی و مهارتی دانشجویان می‌شود، شناسایی کنند و راهکارهای مناسبی را برای مقابله با آن‌ها در پیش بگیرند. ضمن این‌که می‌بایست این موضوع به صورت مکرر به فعالان دانشجویی انتقال داده شود که فضای فعالیت دانشجویی، به عنوان زمین تمرین آنان برای ایفای نقش‌های اجتماعی جدی‌تر در آینده است و آنان باید تلاش کنند بیش‌ترین بهره‌برداری را از این فضا و موقعیت داشته باشند. از سوی دیگر، در مرحله اعتبارسنجی راهبردها نیز پنج راهبرد با موافقت ۸۹ درصدی دانشگاهیان در صدر راهبردها قرار دارند: «ترویج مسئله‌محوری در دانشگاه و مسئله‌مند کردن دانشجویان»، «بهره‌گیری از مربیان صاحب نفس و صاحب سبک در تربیت دانشجویان»، «تقویت همدلی و همراهی استادان با دانشجویان و ایفای نقش راهنما برای آنان»، «تقویت پایداری استادان

به اخلاق حرفه‌ای» و «اولویت‌بندی مسائل تربیتی و پرداختن به مسائل دارای اولویت». دو مورد از این پنج راهبرد، بر نقش تربیتی استادان دانشگاه‌ها متمرکز هستند و با راهبرد اول مستخرج از مصاحبه‌ها همراستایی دارد. سه راهبرد دیگر، دلالت‌های کاربردی مهمی برای متصدیان امور دارد و مهم‌ترین جهت‌گیری‌های راهبردی را برای متولیان تربیت دانشجو در دانشگاه‌ها روشن می‌سازد. در خصوص راهبرد بسیار مهم و کاربردی «ترویج مسئله‌محوری در دانشگاه و مسئله‌مند کردن دانشجویان»، پیشنهاد می‌شود اقدامات راهبردی در جهت وارد نمودن مسائل واقعی جامعه در برنامه‌دستی و فعالیت‌های دانشجویی دانشگاه‌ها شناسایی شوند و با هماهنگی و همکاری تمامی ذی‌نفعان مرتبط، در خصوص عملیاتی کردن آن‌ها برنامه‌ریزی و اقدام شود. همچنین، راهبرد مهم دیگر یعنی «بهره‌گیری از مربیان صاحب‌نفس و صاحب‌سبک در تربیت دانشجویان»، مستلزم شناسایی و جذب استادان و مربیان خلاق و توانمند در ارتباط‌گیری و تعامل موثر با دانشجویان است و نیاز به اهتمام و جدیت به این امر در دانشگاه‌ها وجود دارد. در صورت عدم امکان حضور این استادان و مربیان در فضای دانشگاه‌ها، زمینه‌سازی حضور مستمر دانشجویان در جلسات این استادان و تعامل چهره‌به‌چهره با آنان، به عنوان راهبرد جایگزین پیشنهاد می‌شود. طبعاً نهادهای نمایندگی رهبری و معاونت‌های فرهنگی دانشگاه‌ها می‌بایست در این زمینه پیشگام باشند، ولی حمایت استادان و مدیران دانشگاه‌ها از اقدامات مربوط به این راهبرد نیز بسیار مهم و تعیین‌کننده است.

از دیگر نتایج این پژوهش، پرداختن به موضوع پیش‌فرض‌های راهبردی در تربیت دانشجو و استخراج ۲۶ پیش‌فرض راهبردی مورد توافق دانشگاهیان است. بررسی این پیش‌فرض‌ها نشان می‌دهد همانند راهبردهای خط‌مشی مورد تأکید، «نقش مربی‌گری استادان فعال، توانمند و بااخلاق» و «تعامل دانشجویان با همدیگر و بهره‌گیری از شور و انرژی دوره‌دانشجویی» از دید دانشگاهیان درگیر با موضوع تربیت دانشجو، جزو مهم‌ترین و تأثیرگذارترین مفروضات تربیتی هستند. از این گذشته، در میان پیش‌فرض‌های راهبردی، تأکید بر «پیچیده، چندبعدی، بلندمدت، فرایندی و پویا» بودن تربیت دانشجویان با موافقت بالای دانشگاهیان همراه بوده است و این موضوع، لزوم پرهیز از رویکردهای سطحی و غیرعمیق، گذرا، کوتاه‌مدت و مقطعی و ساده‌اندیشانه به تربیت دانشجو در سطح دانشگاه‌ها را خاطر نشان می‌سازد.

شایان اشاره است، در پژوهش‌هایی که تاکنون در کشور در حوزه تربیت (از جمله تربیت دانشجو) انجام شده است، موضوعات غالباً از منظر رشته‌های علوم تربیتی مورد بررسی قرار گرفته و به‌ندرت از زاویه‌نگاه رشته مدیریت و آموزه‌های مدیریت راهبردی و خط‌مشی‌گذاری به این موضوعات ورود

شده است (Hajilari & Adab, 2013; Najaran Tusi *et al.*, 2017). پژوهش حاضر را می‌توان نخستین پژوهش در کشور دانست که با شناسایی گروه‌های درون‌دانشگاهی چهارگانه ذی‌نفع در خطامشی کلان تربیت دانشجو و با نگاه مدیریتی و راهبردی، به سراغ این گروه‌ها رفته و از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق به روش نیمه‌ساختاریافته و همچنین، اعتبارسنجی یافته‌های حاصل از این مصاحبه‌ها، ۴۰ راهبرد خطامشی و ۲۶ پیش‌فرض راهبردی مورد موافقت دانشگاهیان درگیر با موضوع تربیت دانشجو را شناسایی و تدوین نموده است.

این موضوع به عنوان سهم این پژوهش در ادبیات نظری تربیت دانشجو در کشور، زمانی خود را بهتر نشان می‌دهد که به یاد آوریم برخی از مسئولان امور و دست‌اندرکاران تنظیم و تصویب خطامشی‌های مصوب تربیت دانشجو (شامل اسناد بالادستی «سند دانشگاه اسلامی» و «سند نقشه جامع علمی کشور») به کم‌توجهی به دیدگاه‌های بدنه درون‌دانشگاهی و عدم جلب مشارکت ایشان در سیاست‌گذاری و اجرای این خطامشی‌ها اذعان داشته‌اند (خسروپناه، ۱۳۹۷؛ رستمی، ۱۴۰۲). از این رو، پیشنهاد می‌شود یافته‌های این پژوهش برای تجدیدنظر یا بازطراحی راهبردهای بالا به پایین خطامشی تربیت دانشجو و حرکت به سمت تدوین راهبردهای تلفیقی در سیاست‌گذاری تربیت دانشجو در دانشگاه‌های کشور مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر، عدم امکان دسترسی به تعداد خبرگان بیش‌تر از دانشگاه‌های متعدد در استان‌ها و شهرستان‌های مختلف کشور بوده است. به پژوهشگران علاقه‌مند به این موضوع پیشنهاد می‌شود با بهره‌گیری از نتایج این پژوهش و راهبردها و پیش‌فرض‌های راهبردی شناسایی‌شده، موضوع راهبردها و اقدامات راهبردی مربوط به تربیت دانشجو را به صورت مطالعه موردی در دانشگاه‌های مختلف بررسی نمایند تا نتایج این پژوهش‌ها هرچه بیش‌تر به سطح اجرا و عمل نزدیک‌تر گردد. افزون بر این، از آن‌جا که تربیت دانشجو دارای ابعاد و ساحت‌های متعدد و متکثری است و هر یک از این ابعاد و ساحت‌ها می‌تواند محور کارهای پژوهشی جداگانه‌ای قرار گیرد، پیشنهاد می‌شود مولفه‌ها و عوامل موثر بر هر یک از این ساحت‌ها، در پژوهش‌های آتی از وجوه مختلف مورد بررسی قرار گیرد. همچنین، شناسایی اقدامات مربوط به هر یک از راهبردهای مستخرج در این پژوهش (به‌ویژه راهبردهایی که ماهیت کلان و ملی دارند) نیز می‌تواند در دستور کار پژوهشگران علاقه‌مند به این حوزه قرار گیرد.

## اظهاریه قدردانی

نهایت قدردانی و سپاس خود را از همکاری مشارکت‌کنندگان در این پژوهش (به‌ویژه مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها و تکمیل پرسشنامه‌های اعتبارسنجی)، داوران ناشناس، و ویراستار علمی و ادبی (مازیار چابک) نشریه فرایند مدیریت و توسعه اعلام می‌نماییم.

## منابع

### الف) انگلیسی

- Abedi Sarasia, A., & Zoghi, S. (2016). An Investigation into the Effect of Presuppositions in Understanding and the Ways to Control them from the Perspective of Philosophical Hermeneutics and Islamic Sciences. *Fiqh and Usul*, 48(1), 65-90. [In Farsi] <https://doi.org/10.22067/fiqh.v48i24.26630>
- Ahmadi, H., Danaeefard, H., Emami, S. M., & Delkhah, J. (2020a). Qualitative Comparative Analysis and Public Policy. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 26(103), 17-37. [In Farsi] <https://doi.org/10.30471/mssh.2020.5890.1938>
- Ahmadi, R., Karimi Khoigani, R., & Rezaei, S. (2020b). Enumeration and Explanation of Harmful Methods in Training Students of Amin Police University. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, 8(4), 119-158. [In Farsi] <https://doi.org/dor:20.1001.1.23455888.1399.8.4.5.6>
- Anderson, J. E. (2003). *Public Policy Making: An Introduction*: Houghton.
- A'rafi, A. R., & Mosavi, S. N. (2012). Definition of Education and Its Adaptation to Philosophical Movement. *Journal of Islamic Education*, 7(14), 7-28. [In Farsi]
- Bakhshi, M., Latifi, M., & Chitsazian, A. (2023). A New Reading of the System of Macro-Educational Issues of Students from the Perspective of Islamic Academic Governance. *Scientific Journal of Islamic Management*, 30(4), 163-217. [In Farsi]
- Bakhtiari, D. L., & Shayegan, D. F. (2020). Model, Religious and Revolutionary Education, Student, Amin University of Law Enforcement Sciences. *Bi-Quarterly Journal of Cultural Guardianship of the Islamic*, 10(21), 89-123. [In Farsi]
- Birkland, T. A. (2019). *An Introduction to the Policy Process: Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351023948>

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Delin, P., Chittleborough, P., & Delin, C. (1994). What is an Assumption. *Informal Logic*, 16(2), 115-122. <https://doi.org/10.22329/il.v16i2.2445>
- Dewey, J. (2024). Democracy and Education. *Columbia University Press*. <https://doi.org/10.7312/dewe21010>
- Elmore, R. F. (1985). Forward and Backword Mapping: Reversible Logic in the Analysis of Public Policy. In *Policy Implementation in Federal and Unitary Systems: Questions of Analysis and Design* (pp. 33-70). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-009-5089-4\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-009-5089-4_4)
- Fathi, R., Zeinabadi, H., Nave-Ebrahim, A., & Abdollahi, B. (2021). Developing and Validating a Model of Job Enrichment for Academic Staff: A Qualitative Study. *Management and Development Process*, 33(4), 177-205. [In Farsi] <https://doi.org/10.52547/jmdp.33.4.177>
- Feiz, D., & Sharifi, N. (2012). Strategic Analysis of Unity between Houzeh (Seminary) and University (Opportunities, Threats, Weaknesses and Strengths) Using SWOT Model and Appropriate Strategies. 16(52), 465-484. [In Farsi]
- Hajilari, A., & Adab, G. (2013). Reinforcing Belonging to Values of University Students. 3(8), 475-504. [In Farsi]
- Hjern, B. (1982). Implementation Research—The Link Gone Missing. *Journal of Public Policy*, 2(3), 301-308. <https://doi.org/10.1017/S0143814X00001975>
- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (1995). *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems* (Vol. 163). Oxford University Press.
- Jenkins, W. I. (1978). *Policy Analysis: A Political and Organisational Perspective*. Martin Robertson.
- Lobkowicz, N. (1983). *Man, Pursuit of Truth, and the University*: University of California Press. <https://doi.org/10.1525/9780520334335-003>
- Mitroff, I. I., & Emshoff, J. R. (1979). On Strategic Assumption-Making: A Dialectical Approach to Policy and Planning. *Academy of Management Review*, 4(1), 1-12. <https://doi.org/10.2307/257398>
- Mitroff, I. I., Emshoff, J. R., & Kilmann, R. H. (1979). Assumptional Analysis: A Methodology for Strategic Problem Solving. *Management Science*, 25(6), 583-593. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.6.583>
- Mohammadpour, A., Toorani, H., & Abdollahi, B. (2021). Providing a Conceptual Model for Entrepreneurial Teacher-Student Training at Farhangian University. *Quarterly Journal of Managing Education In Organizations*, 9(2), 323-346. [In Farsi] <http://journalieaa.ir/article-1-172-fa.html>

- Moradi, S., Ansarian, F., Gholtash, A., Molaei, A., & Sousahabi, P. (2022). Identifying the Dimensions and Components of Professional Training of Farhangian University Students based on the Epistemological Foundations of Education: A Qualitative Research. *Islamic Lifestyle with a Focus on Health*, 6(6), 118-127. [In Farsi]
- Moran, M., Rein, M., & Goodin, R. E. (2008). *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford University Press.
- Najaran Tusi, H., Fatehrad, M., Barzаноoni, M. A., Hassani Ahangar, M. R., & Mohammadi, A. (2017). A University Model at the Level of the Islamic Revolution. *Scientific Journal of Islamic Management*, 25(3), 21-52. [In Farsi]
- Roukni, M. B. (2013). Islamic Education a Forgotten Necessity in Islamic Azad University. *Educational Researches*, 32(7), 1-22. [In Farsi] <http://sanad.iau.ir/fa/Article/941346>
- Stewart, J. (2004). The Meaning of Strategy in the Public Sector. *Australian Journal of Public Administration*, 63(4), 16-21. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2004.00409.x>
- Zamandi, A. A., Hassani, M., & Galavandi, H. (2023). Identifying and Prioritizing the Components of Social Responsibility Based on University Effectiveness, Using the Delphi Fuzzy Approach. *Management and Development Process*, 36(2), 167-199. [In Farsi] <https://doi.org/10.61186/jmdp.36.2.167>

## ب) فارسی

- بنی‌اسد، رضا (۱۳۹۰). مدیریت راهبردی با تأکید بر جهاد اقتصادی. انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- تقفی، کامیار (۱۳۹۶). موانع اجرای سند دانشگاه اسلامی از زبان کارشناسان فرهنگی. *خبرگزاری آنا*، ۲۹ اسفند. <https://ana.ir/0017bY>
- جمعی از نویسندگان (۱۳۹۷). *درآمدی بر نظام‌نامه تربیتی المصطفی (ص)*. چاپ دوم، انتشارات بین‌المللی المصطفی (ص).
- حریزای، روح‌اله (۱۳۹۶). موانع اجرای سند دانشگاه اسلامی از زبان کارشناسان فرهنگی. *خبرگزاری آنا*، ۲۹ اسفند. <https://ana.ir/0017bY>
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۳). سیاست‌های کلی «علم و فناوری». *پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله‌العظمی سیدعلی خامنه‌ای*، ۲۹ شهریور. <https://khl.ink/fi/27599>
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۷۷). *بیانات در جلسه پرسش و پاسخ دانشگاه تهران*. ۲۲ اردیبهشت. <https://www.leader.ir/fa/speech/pdf/1618>
- خسروپناه، عبدالحسین (۱۳۹۷). ساختار شورای عالی انقلاب فرهنگی ایراد دارد/ بیش از ۹۰ درصد رؤسای دانشگاه از سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها بی‌خبرند. *خبرگزاری آنا*، ۱۴ فروردین.



<https://ana.ir/0018Kv>

خمینی، سیدروح‌الله (۱۳۵۹). سخنرانی در جمع طلاب و دانشجویان. ۲۷ آذر.

<http://emam.com/posts/view/2495%E2%80%8E>

دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۸۵). ماه مهرپرور: تربیت در نهج‌البلاغه. انتشارات دریا.

رستمی، مصطفی (۱۴۰۲). اهتمام دولت‌ها و دستگاه‌های آموزش عالی به اجرای سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها جدی نبوده است/ تاکید بر مشارکت اساتید دانشگاهی در سیاست‌گذاری، قانون‌گذاری و

اجرا. شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۲۱ آبان. [#https://sccr.ir/news/23545/1](https://sccr.ir/news/23545/1)

رفعتی، شیوا؛ ناهید، رژه؛ احمدی‌وش، طه‌محمد، و دواتی، علی (۱۳۹۳). هوش اخلاقی دانشجویان پزشکی دانشگاه‌های علوم پزشکی شهر تهران. نشریه اخلاق پزشکی، ۷(۲۷)، ۷۱-۹۱.

رمضانی، کاظم (۱۴۰۱). سند دانشگاه اسلامی، سندی برای اجرا نشدن. روزنامه فرهیختگان، ۱۵ اسفند.

<http://fdn.ir/78627>

زاهدی، مرتضی (۱۳۷۵). فلسفه تربیت و فعالیت‌های تربیتی. انتشارات آوای نور.

سراج، محمدابراهیم (۱۴۰۲). اجرای سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها چه موانعی دارد؟ ناهماهنگی ارکان آموزش کشور در حوزه فرهنگی. باشگاه خبرنگاران دانشجویی ایران، ۲۳ اسفند.

[iscanews.ir/xdqXH](http://iscanews.ir/xdqXH)

سیاست‌های کلی علم و فناوری (۱۳۹۳). بند یک اصل ۱۱۰ قانون اساسی. ۲۹ شهریور.

<https://www.leader.ir/fa/content/pdf/12395>

سند دانشگاه اسلامی (۱۳۹۲). مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی. ۱ مرداد.

[https://rc.majlis.ir/fa/law/print\\_version/858195](https://rc.majlis.ir/fa/law/print_version/858195)

سند نقشه جامع علمی کشور (۱۳۸۹). مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی.

<https://irime.org/Portals/0/PDF/ScientificMap.pdf>

صفایی حائری، علی (۱۳۸۸). رشد: دیلاری تازه با سوره عصر. انتشارات لیلۃ‌القدر.

طباطبایی، سیدمحمدحسین (۱۳۸۷). ترجمه تفسیر المیزان. جلد ۲، ترجمه سیدمحمدباقر موسوی، انتشارات دفتر انتشارات اسلامی.

عرفانی‌فر، اکبر؛ زالی، سلمان؛ حسین‌زاده، محمد مهدی، و احمدی، سیدمهدی (۱۳۹۹). سند اهداف تربیت دانشجو در دانشگاه امام صادق(ع). معاونت طرح و برنامه دانشگاه امام صادق(ع).

فاطمی‌پور، مهدی (۱۴۰۱). سند دانشگاه اسلامی را نتوانستیم اجرایی کنیم/ حق داریم دانشگاهی با استانداردهای خودمان داشته باشیم. خبرگزاری دانشجو، ۱۴ اسفند. [snn.ir/004Swb](http://snn.ir/004Swb)

معاونت فرهنگی و تربیتی (۱۴۰۰). نظام‌نامه تربیتی جامعه المصطفی (ص). مرکز بین‌المللی ترجمه و نشر المصطفی، قم.

یوسفی لویه، وحید (۱۳۸۰). جایگاه گروه آموزشی معارف اسلامی در دانشگاه. انتشارات مشرقین.

**نحوه ارجاع به مقاله:**

رهنورد، فرج‌اله؛ طاهرپور، حبیب‌اله؛ امامی، سیدمجتبی، و عرفانی‌فر، اکبر (۱۴۰۳). تدوین راهبردهای خط‌مشی تربیت دانشجو از دیدگاه ذی‌نفعان درون‌دانشگاهی؛ پژوهشی مبتنی بر شناسایی پیش‌فرض‌های راهبردی. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۷(۱)، ۳۷-۶۹.

Rahnavard, F., Taherpour, H., Emami, S. M., & Erfanifar, A. (2023). Formulating Strategies of “Student Education” Policy from the Perspective of Intra-University Stakeholders; A Research Based on Strategic Assumptions Surfacing. *Management and Development Process*, 37(1). 37-69.  
DOI: [10.52547/jmdp.37.1.37](https://doi.org/10.52547/jmdp.37.1.37)

**Copyrights:**

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

