



زیرنظر: دکتر مهدی مقتدائی(معاون بین الملل و رئیس پردیس دانشگاه)

سرشناسه: دکتر مسعود ملکی بیرجندی (قائم مقام معاونت بین الملل دانشگاه علوم پزشکی ایران) برگرفته از نمونه دوره های آموزشی کشور آلمان

عنوان و نام پدید آور: مدیریت بین المللی سازی/ دکتر مسعود ملکی بیرجندی

مشخصات ظاهری: ۹۵ ص.

نوبت چاپ: اول

سال چاپ: ۱۴۰۲

صاحب امتیاز: دانشگاه علوم پزشکی ایران

مترجم: مختار رنگ آویز

صفحه آرای و گرافیک: سید سعید بنی صدر



دانشگاه علوم پزشکی ایران

معاونت بین الملل

مدیریت بین‌المللی سازی



کتابچه راهنما برای

همه‌نگار کنندگان و مدیران

بین‌المللی سازی دانشگاه (در بیانات رهبری)

اگر بناست کشورها بتوانند به قدر ظرفیت ملتهایشان و استعداد ملتهایشان در روابط عالم جایگاهی داشته باشند عمده ترین چیزی که در این کار تاثیر دارد علم است.

مقدمه گردآورنده

در جهانی زندگی می‌کنیم که تحول در نظام‌های بین‌المللی آن به سرعت و ناگزیر در حال وقوع است - جهانی که با گذار از تک‌قطبی بدنبال یافتن کنشگران جدید و نظم نوین بر مبنای قطب‌های جدید در حال شکل‌گیری است / به نظر می‌رسد که در این تغییرات شگرفت، نقش علم و دانش بیش از پیش در توانمندسازی کشورها و ملت‌ها تاثیر گذار است. با در نظر گرفتن توسعه علوم در ایجاد ارتباطات مجازی بین مردم و در سراسر عالم، قدرت نرم به سرعت جای قدرت سخت را گرفته است و دیپلماسی علم و دانش بیش از دیپلماسی سیاسی و نظامی در برقراری ارتباطات بین‌المللی و افزایش سهم از بازارهای جهانی و قدرت اقتصادی تاثیر گذار است.

دانشگاه ایران به عنوان سازمانی که در این عرصه بدلیل جنس دانش و علم در خط مقدم تبادلات جهانی و علمی با مراکز دیگری می‌باشد، با اهداف روشنی که در برنامه‌های خور گنجانده است در زمان کوتاهی می‌بایست به دستاوردهای مشخص و بزرگی نائل آید. ساخت توسعه سخت افزاری و اینیه به تنهایی دانشگاه را آماده انجام این رسالت و ماموریت نخواهد کرد و در کنار آن و مهمتر از آن، تربیت نیروی انسانی بین‌المللی در تمامی سطوح لازم است.

کارگاههای توانمند سازی پرسنل در مدیریت بین‌المللی سازی به همین منظور طی چندین ساعت بحث و تبادل نظر آماده شده است. و خوشبختانه مورد توجه برنامه ریزان دانشگاه قرار گرفته است. در این کارگاهها که به صورت فشرده در تلاش است تا ضمن تغییر نگرش پرسنل، مهارت‌های آنها را نیز در بین‌المللی کردن دانشگاه افزایش دهد، سعی شده است به رؤس مطالب مهم توسط اساتید مناسب و باتجربه پرداخته شود.

امید است کلیه مدیران ارشد و پرسنل دانشگاه با شرکت در این کارگاهها باعث رشد خود و دانشگاه گردند.

دکتر مسعود ملکی بیرجندی

(قائم مقام معاونت بین الملل دانشگاه علوم پزشکی ایران)

پیشگفتار

دوره آموزشی «مدیریت بین‌المللی سازی» در حوزه **سیاست گذاری و مفاهیم اجرایی**^۱ سازماندهی شده است و توسط دانشگاه علوم پزشکی ایران اجرا می‌شود.

مدیریت فرآیندهای بین‌المللی سازی برای مؤسسات آموزش عالی در جامعه دانش جهانی امروزی از اهمیت حیاتی برخوردار است. ایجاد یا تقویت ساختارها، فرآیندها و شایستگی‌هایی که فعالیت‌های بین‌المللی قوی، کارآمد و پایدار را تسهیل می‌کند، دانشگاه‌های کشورهای در حال توسعه را برای فعالیت‌های خود در عرصه بین‌المللی سازی آماده می‌نماید.

دوره آموزشی «مدیریت بین‌المللی سازی» طراحی شده است تا کارکنان دفتر بین‌الملل یا مدیران آموزش عالی مسئول هماهنگی فعالیت های بین‌المللی در دانشگاه های علوم پزشکی و **غیر علوم پزشکی** را قادر سازد تا ساختارهای موثر بین‌المللی سازی را در مراکز خود ایجاد کنند.

این کتاب راهنما بر اساس تجربیات به دست آمده اساتید و کارشناسان گردآوری شده است. و می‌تواند نه تنها به عنوان مقدمه‌ای بر اصول و چالش‌های توسعه ساختارهای مدیریت بین‌المللی سازی، بلکه به عنوان مواد پشتیبانی برای آموزش مربیان نیز مورد استفاده قرار گیرد.

ما صمیمانه امیدواریم که مطالب خواندنی برای فعالیت های روزانه شما مفید و جالب باشد و بدین ترتیب بین‌المللی شدن موسسه شما را تقویت کند.

فهرست مطالب

.....مقدمه

.....چرا این دوره؟

.....اهداف و گروه هدف دوره

.....مفهوم دوره

.....محتوا و ساختار

.....پودمان ۱: بین‌المللی سازی: مفاهیم، سیستم ها و بازیگران

.....پودمان ۲: صلاحیت ها و وظایف مرتبط با بین‌المللی سازی مؤسسات آموزش عالی

.....پودمان ۳: مهارت های نرم

.....پودمان ۴: مهارت های مدیریت

.....طراحی آموزشی

.....ارزشیابی دوره

.....ضمیمه

مقدمه

چرا این دوره؟

بین‌المللی‌سازی نیروی محرکه آموزش عالی از دهه ۱۹۹۰ بوده است. دانشگاه‌ها باید راهبردهایی را تطبیق داده و توسعه دهند تا در سیستم تغییر یافته و جهانی شده آموزش عالی عمل کنند تا بتوانند در نظام آموزش عالی جهانی شده رقابت نمایند. بنابراین، نیاز شدیدی به ظرفیت سازی در سطح فردی و نهادی وجود دارد. در سطح فردی، دانشگاه‌ها به کارکنان واجد شرایط [با کیفیت] و دارای دانش عمیق در مورد فرآیندهای بین‌المللی شدن نیاز دارند. در عین حال، آنها باید توانایی بکارگیری این دانش و ایجاد تغییر و ارتقای ساختارها و فرآیندهای درون دانشگاه را داشته باشند. موفقیت هر تلاشی برای ایجاد فرهنگ و ساختار بین‌المللی‌سازی تا حد زیادی به دانش و شایستگی [صلاحیت] کارکنانی که مسئول اجرای برنامه‌ها و پروژه‌های بین‌المللی دانشگاهی هستند بستگی دارد. بنابراین، یک سیاست متمایز توسعه کارکنان و ظرفیت سازی، یعنی آموزش [تربیت] کارکنان واجد شرایط، باید بخش ضروری فرآیند بین‌المللی‌سازی باشد. طی همکاری با چندین دانشگاه شریک (همکار) در کشور و سراسر جهان، متوجه شدیم که یک آرزو و تعهد قوی برای بین‌المللی کردن دانشگاه‌ها وجود دارد. از سوی دیگر، بدیهی است که این تلاش‌ها با موانع و چالش‌های مختلفی مواجه می‌شود که چنانچه دانشگاه بخواهد به تنهایی از پس آنها برآید امری دشوار است (مانند صلاحیت کارکنان، تجدید ساختار واحدهای سازمانی^۱، تغییر فرآیندهای داخلی).

این یافته‌ها در کنار تجربه‌مان ما را به ایده توسعه این دوره آموزشی در زمینه مدیریت بین‌المللی رساند.

¹ institutional units

اهداف و گروه هدف دوره

هدف کلی این پروژه توسعه و اجرای یک برنامه صلاحیت برای کارکنان مؤسسات آموزش عالی در کشور است. هدف از طراحی این پروژه، آشنا ساختن شرکت کنندگان با دانش کاملی از جنبه های مختلف بین‌المللی سازی و توانمند نمودن آنها برای مدیریت فرآیندها و وظایف مربوطه است، از همین رو، تمرکز آن بر روی ظرفیت سازی فردی است.

در عین حال، پروژه پایداری^۱ [ماندگاری، تاب آوری] و در نتیجه ایجاد ظرفیت سازمانی^۲ را هدف قرار می دهد: هر فرد آموزش دیده باید بتواند شرایط مدیریتی و ساختاری را برای بین‌المللی شدن بیشتر مؤسسه اصلی خود بهبود بخشد. بنابراین، همچنین در نظر گرفته شده است که زیرساخت‌های بین‌المللی را در مؤسساتی که قبلاً دفاتر بین‌المللی^۳ تأسیس کرده‌اند، بهبود بخشد - به‌ویژه با توجه به توسعه حرفه‌ای کارکنان دفاتر بین‌المللی، تخصیص وظایف، و تعامل بین دفاتر بین‌المللی موجود و سایر واحدهای دانشگاهی^۴

برای آنکه به اهداف کلی مان دست یابیم، برنامه آموزشی در نظر گرفته شده اهداف خاص زیر را دنبال می کند:

• شرکت کنندگان با دانش و شایستگی های بین‌المللی سازی آشنا خواهند شد، که شامل موارد زیر است:

۱. روندهای عمومی در بین‌المللی شدن آموزش عالی

۲. راهبردهای بین‌المللی سازی کشورها، وزارتخانه ها و مؤسسات آموزش عالی مختلف

¹ sustainability

² institutional capacity building

³ international offices (IO)

⁴ university units

۳. مقایسه سیستم ها و وظایف دفاتر بین‌المللی

۴. وظایف یک دفتر بین‌المللی

• کسب مهارت های نرم^۱ لازم برای مدیریت آموزش عالی بین‌المللی: مهارت های ارتباطی^۲ (بین فرهنگی^۳)، و مهارت های لازم برای مدیریت موثر تعارض^۴.

• برای به دست آوردن مهارت های مدیریت مربوطه مورد نیاز برای بین‌المللی‌سازی: مدیریت تغییر^۵، مدیریت پروژه^۶، برنامه‌ریزی و توسعه راهبردی^۷، تامین مالی^۸، نظارت^۹ و ارزیابی^{۱۰}.

• پایدار ساختن پروژه: راه اندازی فرآیند ارزیابی، اصلاح^{۱۱} و بازسازی^{۱۲} مدیریت بین‌المللی‌سازی دانشگاه. اجرای یک سیستم منسجم و پایدار مبتنی بر فرآیند دائمی مدیریت کیفیت^{۱۳} و شبکه سازی^{۱۴} فراتر از مدت زمان پروژه.

گروه هدف شامل کارکنان مجرب و نسبتاً جدید دفاتر بین‌الملل (حداقل دو سال سابقه کار) و مدیران و هیات علمی دانشگاه‌ها است. از آنجایی که بسیاری از دانشگاه‌ها هنوز ساختار یک دفتر بین‌المللی را ایجاد نکرده‌اند. تمرکز ما بر مدیران آموزش عالی مسئول هماهنگی فعالیت‌های بین‌المللی در دانشگاه‌ها است: افرادی که مسئول مدیریت فعالیت‌های بین‌المللی در زمینه آموزش، مطالعات و تحقیقات در دانشگاه محل زندگی خود هستند، عمدتاً مدیران یا معاونان دفاتر بین‌المللی. بسته به اندازه و ساختار دانشگاه مربوطه، معاونان امور بین‌الملل و/یا دانشگاهیان با وظایف هماهنگ کننده مرتبط با فعالیت های بین‌المللی در سطح

¹ soft skills

² communication skills

³ intercultural

⁴ effective conflict management

⁵ change management

⁶ project management

⁷ strategic planning and development

⁸ funding

⁹ monitoring

¹⁰ evaluation

¹¹ reforming

¹² rebuilding

¹³ quality management

¹⁴ networking

دانشکده نیز واجد شرایط هستند. ناهمگونی گروه، یادگیری متقابل را تسهیل می‌کند و دیدگاه‌ها و فرصت‌های متفاوتی را در چارچوب بین‌المللی‌سازی نشان می‌دهد. شرکت‌کننده ایده‌آل باید در کار روزانه‌اش با بین‌المللی‌سازی سر و کار داشته باشد، باید از حمایت مدیریت ارشد برخوردار باشد و از نظر راهبردی در جایگاه مهمی در دانشگاه قرار گیرد.

مفهوم دوره

محتوا و ساختار

محتوای دوره آموزشی «مدیریت بین‌المللی‌سازی» در چهار پودمان سازماندهی شده است که موضوعاتی پیرامون جنبه‌های مختلف بین‌المللی‌سازی را در بر می‌گیرد:

۱. پودمان ۱: بین‌المللی‌سازی: مفاهیم، سیستم‌ها و بازیگران

۲. پودمان ۲: شایستگی‌ها و وظایف مربوط به بین‌المللی‌سازی یک موسسه آموزش عالی

۳. پودمان ۳: مهارت‌های نرم

۴. پودمان ۴: مهارت‌های مدیریت

این موضوعات طی سه کارگاه مورد بحث و تحلیل قرار گرفته است. در فاصله زمانی بین این کارگاه‌ها، شرکت‌کنندگان باید روی پروژه‌های فردی که مستقیماً با دانشگاه‌هایشان ارتباط دارد کار کنند. در اینجا آنها باید دانش کسب شده را با کمک و نظارت هم‌هنگ کنندگان برنامه به کار گیرند. شرکت‌کنندگان در این کارگاه از پیشرفت پروژه‌های خود گزارش خواهند داد. پودمان‌های مختلف به پودمان‌های فرعی با تمرکز بر موضوعات خاص تقسیم می‌شوند.

پودمان ۱ • بین‌المللی سازی: مفاهیم، سیستم‌ها و بازیگران

۱.۱ سیستم‌ها و بازیگران آموزش عالی

۱.۲ مفاهیم و دلایل بین‌المللی سازی

۱.۳ راهبرد های بین‌المللی سازی

پودمان ۲ • شایستگی ها و وظایف مربوط به بین‌المللی سازی یک موسسه آموزش عالی

۲.۱ دفتر بین‌الملل - ساختارها و وظایف

۲.۲ تحرک و مشارکت

۲.۳ بین‌المللی سازی در خانه

۲.۴ بین‌المللی سازی تحقیقات

۲.۵ بازاریابی بین‌المللی و استخدام

پودمان ۳ • مهارت های نرم

۳.۱ ارتباطات بین فرهنگی

۳.۲ مدیریت تعارض

پودمان ۴ • مهارت های مدیریت

۴.۱ مدیریت پروژه

۴.۲ مدیریت تغییر

پودمان‌ها و موضوعات مختلف هر یک از آنها را باید به روشی مرتبط با یکدیگر مورد بررسی قرار داد و محتوای آنها را در طول دوره به روشی جامع ادغام و پیوند داد.

پودمان ۱

بین‌المللی‌سازی: مفاهیم، سیستم‌ها و بازیگران

پودمان ۱ (بین‌المللی‌سازی: مفاهیم، سیستم‌ها و بازیگران) برای ارائه چارچوب تاریخی و زمینه‌ای لازم برای درک و برنامه‌ریزی دقیق مدیریت بین‌المللی‌سازی در موسسات آموزش عالی در سراسر جهان طراحی شده است.

صداها و دیدگاه‌های غربی، عمدتاً ایالات متحده و بریتانیا، بر مفاهیم بین‌المللی‌سازی و بحث‌های مربوطه تسلط دارند. با در نظر گرفتن دیدگاه‌هایی از آسیا، آفریقا و آمریکای لاتین، شرکت‌کنندگان را با گزارش جامع‌تری از بین‌المللی‌سازی آموزش عالی رویاروی می‌کنیم. **تفاوت‌های دیدگاهی بین‌المللی‌سازی را از نگاه غرب و غیر غربی بررسی می‌نمائیم.**

این چارچوب مفهومی و زمینه‌ای شامل دانش زمینه‌های مختلف تاریخی، اجتماعی-سیاسی و اقتصادی است که در آن بازیگران و شبکه‌های مختلف موسسه‌های آموزش عالی در تعامل هستند، زیرا آنها هستند که شرایط و ساختارهای فرآیندهای بین‌المللی‌سازی مربوطه، توسعه بالقوه‌شان، و فرصت‌ها و چالش‌هایشان را تعیین می‌کنند. این اطلاعات اساسی مرتبط هستند چرا که همانطور که محقق کانادایی در بین‌المللی‌سازی دانشگاه جین نایت تورنتو می‌گوید، «هر منطقه از جهان (در واقع، هر کشوری از جهان) به گونه‌ای

به بین‌المللی‌سازی نزدیک می‌شود که تاریخ، فرهنگ و زمینه آن را منعکس می‌کند و با نیازها و اولویت‌های کنونی همخوانی دارد.» (Knight, 2008: 533)

پس از این چارچوب زمینه‌ای کلی، نوبت به تجزیه و تحلیل عمل‌محور و فراخور حال موسسه در باره بازیگران، فرآیندها و محرک‌های بین‌المللی‌سازی در هر موسسه و **دانشگاه** می‌رسد، که به هر یک از شرکت‌کنندگان این فرصت را می‌دهد تا یک راهبرد خاص بین‌المللی‌سازی را در پایان پودمان پیش‌نویس کنند. این امر حاکی از رابطه نزدیک بین محتوای تحلیل پودمان ۱ و برنامه‌ریزی راهبردی پودمان ۴ (مدیریت پروژه) است.

اگرچه سخنرانی‌ها و متن‌های اصلی ارائه می‌شوند، اما تمرکز بر تامل هر شرکت‌کننده بر روی سیستم آموزش عالی خود، موقعیت دانشگاهش در این سیستم، و فرآیندهای همراه و محرک‌های بین‌المللی‌سازی در چارچوب بسیار خاص آنهاست.

۱.۱ سیستم‌ها و بازیگران آموزش عالی

گرچه نوشتن یک تاریخ همگن و توسعه سیستم‌های آموزش عالی غیرممکن است، و همچنین تعمیم وضعیت هنر بین‌المللی‌سازی به کل **کشور** مشکل‌ساز است، با این وجود هدف این پودمان ارائه دانش پایه با ریشه‌های تاریخی مختلف و تحولات کنونی سیستم‌های آموزش عالی و بین‌المللی شدن آنهاست. از اینرو، این دوره بطور نمونه با ارائه‌هایی در مورد سیستم‌های ملی و منطقه‌ای آموزش عالی در مناطق مختلف جهان آغاز می‌شود. در اینجا ما به کشورهای می‌پردازیم که بر سیستم آموزش عالی در سایر کشورها یا مناطق تأثیر گذاشته‌اند و نیز سیستم‌های فرا منطقه‌ای که در فرآیند منطقه‌ای شدن پیشگام هستند: در کنار این ارائه‌ها، مهم است که فضای کافی به شرکت‌کنندگان داده شود تا در مورد

سیستم‌های مختلف در حوزه آموزش عالی و نیز تحولات و تعاملات فرامنطقه‌ای بیاندیشند.

برخی از موضوعات مهم تکرارشونده در فرآیندهای مختلف منطقه‌ای‌سازی (گرچه بسته به هر منطقه به طور متفاوتی بر آن تاکید می‌شود) عبارتند از هماهنگی سیستم‌ها، اعتباربخشی، تضمین کیفیت، قابلیت اشتغال در منطقه، تحرک، جنبه‌های فرهنگی/زبانی، آموزش چند رشته‌ای و شبکه تحقیقاتی (همچنین پودمان ۲، پودمان فرعی ۲.۴ بین‌المللی‌سازی تحقیقات؛ و پودمان فرعی ۲.۲ تحرک و مشارکت را ببینید).

پس از آشنایی با مدل‌ها و سیستم‌های مختلف آموزش عالی و پیشرفت‌های آنها، از شرکت‌کنندگان انتظار می‌رود که سیستم‌های منطقه‌ای و ملی خود را با هم مقایسه کرده و درباره نحوه جا دادن [گنجاندن] موسسه خود در این سیستم تأمل کنند. این موضوع مهم است که شرکت‌کنندگان همچنین از نفوذ خارجی از طریق راهبردهای ملی، منافع ژئوپولیتیکی و ابزارهای (اقتصادی و اداری) ارائه شده توسط دانشگاه خودشان آگاه شوند، و نیز اینکه اصطلاح «منطقه» چقدر انعطاف پذیر است: سطح فرا ملی و فرو ملی [زیر ملی]، و سطح قاره‌ای (مطابق با درک سیاسی، اقتصادی یا فرهنگی، و امثال آن) (knight, 2013). این آگاهی پایه و اساس بحث بیشتر درباره بین‌المللی شدن، بدون از دست دادن دیدگاه محلی را برای آنها فراهم می‌کند، بنابراین از رابطه بین جنبه‌های محلی و جهانی آگاهی می‌یابند.

در کارگاه‌های منطقه‌ای به منظور بحث دقیق‌تر در مورد فرآیندها و تحولات جاری با مشارکت کارشناسان منطقه‌ای و محلی، موضوع «منطقه‌ای» عمیق‌تر تجزیه و تحلیل خواهد شد.

این پودمان فرعی:

- یک نمای کلی از سیستم های مختلف آموزش عالی، تکامل تاریخی آنها، و چارچوب های سیاسی و اقتصادی آنها را ارائه خواهد داد.
- بینشی در مورد فرآیند منطقه ای شدن موسسات آموزش عالی ارائه خواهد کرد.

۱.۱.۲ نتایج

- با گذراندن این پودمان فرعی، شرکت کننده قادر خواهد بود:
- بین سیستم های آموزش عالی تمایز قائل شده و آنها را با هم مقایسه نماید؛
- زمینه های خاص تاریخی، سیاسی و اقتصادی سیستم های آموزش عالی **ایران** را درک کند؛
- توسعه سیاست های ملی در رابطه با آموزش عالی، یعنی نقش دولت و سایر بازیگران در این فرآیند را توضیح دهد؛
- در مورد سیستم های آموزش عالی **مؤسسه** خود فکر کنند و آنها را در چشم انداز قرار دهند، در نتیجه درک بهتری از مؤسسه خود بدست آورند؛
- در مورد فرآیندهای منطقه ای شدن، مزایا و چالش های آن فکر کنند.

۱.۱.۳ پرسش‌هایی برای تأمل

- کدام عوامل بر توسعه سیستم های آموزش عالی در **دانشگاه** من و توسعه آن تأثیر گذاشته است؟
- نقش دولت و سایر بازیگران اجتماعی-اقتصادی و سیاسی در نظام **سازمان** من در آموزش عالی چیست؟

- کاتالیزورها و چالش‌های توسعه آموزش عالی در **دانشگاه** من چیست؟
- آیا از سایر سیستم‌های آموزش عالی آگاه هستیم و تا چه حد؟
- مؤسسه من در کدام فرآیندهای منطقه‌ای شدن دخیل است یا می‌تواند درگیر باشد؟
- مزایا و معایب حضور در این فرآیندها چیست؟

۱.۲ مفاهیم و دلایل بین‌المللی‌سازی

هنگامی که شرکت کنندگان از چارچوب زمینه‌ای و تکامل مؤسسه آموزش عالی خود آگاه شوند، در مقایسه با سایرین، مفاهیم مختلف بین‌المللی‌سازی و دلایل منطقی پشت آن را بررسی خواهند کرد تا بتوانند یک راهبرد معتبر بین‌المللی‌سازی برای مؤسسات خود ایجاد کنند، یا راهبرد موجود را تجزیه و تحلیل و بهبود بخشند. چنین مرور جامعی بر رویکردهای مختلف، درک آنها از وضعیت توسعه بین‌المللی‌سازی مؤسسه‌شان و همچنین مبانی و منطق‌های مختلف در مؤسسه‌شان، در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی-سیاسی و تاریخی متنوع را بیشتر خواهد کرد.

اگرچه تا به حال انتشارات زیادی در مورد مفهوم بین‌المللی‌سازی منتشر شده است، اکثر نویسندگان مبنای تعاریف خود را بر اساس تعریفی که جین نایت در سال ۲۰۰۳ ارائه کرد قرار داده‌اند. بر اساس تعریف وی، بین‌المللی‌سازی عبارت است از «فرآیند ادغام^۱ [یکپارچه‌سازی] بعد بین‌المللی، بین فرهنگی یا جهانی با هدف، کارکردها یا انتقال آموزش پسا ثانویه» (Knight, ۱۳۸۸، ص ۷). پیشینه

¹ integrate

پژوهش^۱ و سخنرانی ایراد شده توسط سخنران اصلی در طول کارگاه، دو فرض اساسی بین‌المللی سازی را برجسته می‌کند:

۱. بین‌المللی سازی به عنوان یک فرآیند بسیار پویا و همیشه در حال تغییر.
۲. بین‌المللی سازی باید در بافتار^۲ [زمینه] تاریخی، اجتماعی و سیاسی خاص خود درک و مفهوم سازی شود.

در نتیجه، راهبرد ها و فرآیندهای بین‌المللی سازی باید به صورت جداگانه برای هر دانشگاه در چارچوب مختصات^۳ [ویژگی‌های] خاص خودش تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی شود. یکی دیگر از عناصر مهم در تعریف نایت^۴، ایده «ادغام» بعد بین فرهنگی و بین‌المللی در آموزش عالی است. چنین ادغامی به سطوح مختلف در یک دانشگاه اشاره دارد: حساس کردن کارکنان، توسعه آگاهی از «بین‌المللی سازی در خانه^۵»، ترویج بین‌المللی سازی پژوهش، توسعه برنامه های تبادل دانشجوی، تقویت همکاری های بین‌المللی و امثال آن.

شرکت‌کنندگان با تأمل در مفاهیم مختلف بین‌المللی سازی و معانی ضمنی آنها، انگیزه‌ها و اهداف مرتبط با بین‌المللی سازی را، آنگونه که آنها را برای منطقه، کشور و موسسه خود می‌بینند، به تفصیل تجزیه و تحلیل می‌کنند. دقیق بودن در مورد دلایل و اهداف بین‌المللی سازی یکی از پیش نیازهای کلیدی برای توسعه راهبرد موفق بین‌المللی سازی است. این دلایل و اهداف بر اساس ملاحظات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی/ فرهنگی و دانشگاهی شکل می‌گیرند. همچنین احتمال دارد این دلایل و اهداف در بین ذینفعان مختلف در یک دانشگاه متفاوت باشد و ممکن است بر اساس زمینه و شرایط تغییر یابد.

¹ review of literature

² context

³ settings

⁴ Knight

⁵ internationalization at home

با وجود روند جهانی شدن^۱، بین‌المللی‌سازی موسسه آموزشی عالی هنوز به شدت توسط دولت‌ها در سطح موسسه‌ای و ملی تنظیم می‌شود: سیستم‌ها و چارچوب‌های قانونی و همچنین شرایط محلی همچنان از اهمیت فراوانی برخوردارند. بنابراین، دلایل سیاسی ممکن است هدفش کاهش موارد درگیری سیاسی، بهبود مسائل ایمنی و رفاه اجتماعی و غیره باشد. ارتقای دانش بهتر [شناخت بیشتر] در باره برخی زبان‌ها، ادیان و مطالعات منطقه‌ای ممکن است درک سیاسی بهتری از سایر مناطق و/یا کشورها را ارائه کند، و در نتیجه ممکن است روابط تجاری را نیز بهبود بخشد. دلایل اقتصادی همچنین شامل این واقعیت است که برای برخی کشورها آموزش عالی یک کالا و/یا خدمات صادراتی محسوب می‌شود. دلایل اجتماعی و فرهنگی معمولاً بخشی از برنامه‌های درسی است، به عنوان مثال، آلمان یا ایالات متحده آمریکا، دو کشوری هستند که در آن «تجربه در خارج از کشور» بسیار ارزشمند است. این بخش از این پودمان فرعی نیز به فرآیندهای منطقه‌ای سازی ذکر شده در پودمان قبلی (۱.۱) مربوط می‌شود.

گروه‌های کاری در مورد دلایل بین‌المللی‌سازی

چند نمونه از دلایل احتمالی مختلف برای بین‌المللی‌سازی:

- آمریکای لاتین: بعد اجتماعی بسیار مهم است (مخصوصاً توسط دانشگاه‌های ملی)، مسائل دانشگاهی و موسسه‌ای مرتبط بود مانند اعتباربخشی^۲ (بین‌المللی‌سازی یک الزام برای حمایت/اعتباربخشی ملی بود)، و دلایل اقتصادی مهم بود (عمدتاً برای دانشگاه‌های خصوصی). بین‌المللی‌سازی همچنین برای دیده شدن^۳ و اعتبار^۴ بیشتر (جذابیت موسسه و کشور) مرتبط بود.

^۱ globalization

^۲ accreditation

^۳ visibility

^۴ reputation

- آسیا: بین‌المللی‌سازی برای رتبه بندی (اعتبار/ دیده شدن)، برای توسعه تحقیقات صنعتی و برای تامین مالی (دانشگاه های دولتی) بسیار مهم است.
- آفریقا: بین‌المللی‌سازی عمدتاً انگیزه های اقتصادی دارد، زیرا دسترسی به بودجه، منابع و تجهیزات را فراهم می کند. در سطح سیاسی ایجاد یک منطقه و همکاری آموزش عالی آفریقایی و هماهنگ کردن ساختارها (مانند اراسموس^۱) اهمیت دارد.

علاوه بر این، شرکت‌کنندگان با آخرین پیشرفت‌ها و فرآیندهای بین‌المللی‌سازی آشنا می‌شوند که به معرفی ایده بین‌المللی‌سازی جامع آموزش عالی و ارزیابی آن از طریق نتایج و نه تنها خروجی‌ها کمک می‌کند. در این تحلیل، شرکت‌کنندگان باید جنبه‌های درگیر در فرآیند بین‌المللی‌سازی، مانند جهانی‌سازی، شمول^۲، مسائل بین‌فرهنگی، و یکپارچه‌سازی، تجاری‌سازی آموزش عالی و غیره را بررسی کنند.

علاوه بر این، پیروی از هر دو جهت‌گیری بین‌المللی‌سازی باید به عنوان دو جنبه متفاوت از یک فرآیند مورد بحث قرار گیرد: بین‌المللی‌سازی در خارج از کشور و بین‌المللی‌سازی فرامرزی، و بین‌المللی‌سازی در داخل (مبتنی بر دانشگاه).

این جنبه‌ها کاملاً تقسیم شده نیستند، بلکه جنبه‌هایی هستند که بین‌المللی‌سازی را در یک موسسه تکمیل می‌کنند. این جنبه‌ها، یعنی درون‌مایه‌ها^۳ و فعالیت‌های مستلزم آن‌ها، در پودمان دوم دوره به عنوان بخشی از وظایف کلیدی^۴ دفتر بین‌الملل و موارد مرتبط در موسسه آموزش عالی توسعه بیشتری خواهد یافت [بیشتر بسط داده خواهد شد].

¹ ERASMUS

² inclusion

³ themes

⁴ key tasks

وضعیت فعلی بین‌المللی‌سازی یک مؤسسه و همچنین دلایل منطقی آن باید به طور کامل تجزیه و تحلیل شود. هانس دی ویت^۱، تأکید نمود که مهمترین جنبه این است که «چرایی واقعی»^۲ را تعریف کنید و همیشه همبستگی بین دلایل منطقی، بافتار، و اجرای واقعی^۳ را بررسی کنید. شرکت کنندگان باید از خود بپرسند: چرا دانشگاه من می‌خواهد بین‌المللی شود؟ چه رویکردی برای دانشگاه من مناسب است؟ در چه زمانی می‌توان به چه چیزی دست یافت؟ برای رسیدن به اهداف به چه چیزهایی نیاز دارم؟

وضعیت هنر بین‌المللی‌سازی و تجزیه و تحلیل آن - نکات کلیدی

از سخنرانی زیر عنوان «چه، چرا و چگونه بین‌المللی‌سازی» در هانوفر، ۵ سپتامبر ۲۰۱۴

هانس دی ویت ۷ نکته کلیدی را که در وضعیت فعلی بین‌المللی‌سازی باید در نظر داشت بطور خلاصه بیان کرد:

۱- «نیاز به یادگیری از سایر زمینه‌های ملی و فرهنگی غیرغربی - درک گستره کامل بین‌المللی‌سازی به‌عنوان یک پدیده و آنچه می‌توانیم از یکدیگر بیاموزیم تا به نفع دانشجویان، کارفرمایان و ملت‌ها باشد».

۲- «برای اطمینان از اینکه هیچ رویکرد یا پارادایم واحدی بر گفتمان^۴ مسلط نیست، مگر اینکه ماهیت بین‌المللی‌سازی را به‌عنوان یک فرآیند جامع در نظر بگیریم.» حتی اگر اولین مدل‌ها در اروپا و آمریکای شمالی توسعه یافته باشند، باید بپرسیم که آیا می‌توانیم به انواع مختلف رویکردها (در سطوح منطقه‌ای؟) بپردازیم.

¹ Hans de Wit

² realistic why

³ actual implementation

⁴ discourse

۳- «بین‌المللی‌سازی را به خودی خود یک هدف ندانیم، بلکه به عنوان کمکی به کیفیت آموزش و پژوهش به نفع دانشجویان قلمداد کنیم.»

۴- «برای ارائه شفافیت بیشتر در مورد پرسش «چرا» بین‌المللی‌سازی، صریح‌تر بودن در باره دلایل منطقی سازمانی و فردی برای یک راهبرد یا رویکرد^۱ طوری باشد که اهداف و نتایج واضح و قابل اندازه‌گیری باشد.»

۵- توجه بیشتر به دیدگاه^۲ اساتید و دانشجویان در مورد بین‌المللی شدن. هنوز تمرکز بیش از حدی بر دلایل سیاسی و اقتصادی از منظر ملی، بین‌المللی و سازمانی وجود دارد، که در آن دیدگاه‌های کسانی که برای آنها همه چیز قرار است کمتر مورد توجه قرار گیرد.» بین‌المللی‌سازی باید به برنامه‌ها، مدارس و دانشکده‌ها برگردد.

۶- «برای درک بهتر تأثیر نتایج یادگیری بین‌المللی و بین‌فرهنگی بر اشتغال‌پذیری دانشجویان، با در نظر گرفتن دیدگاه‌های کارفرمایان، و همچنین [تأثیر] بر مشارکت مدنی، با در نظر گرفتن نیازهای اجتماعی جهانی.»

۷: «تداوم تحقیقات در باره مزایای بین‌المللی‌سازی.»

۸: «برای درک بهتر پیوند بین بین‌المللی‌سازی و چندفرهنگ‌گرایی و انجام تحقیقات بیشتر در مورد اینکه آیا می‌توان مزایای مشابهی را از طریق بین‌المللی کردن برنامه درسی در خانه به دست آورد، همانگونه که در پیشینه پژوهش در مطالعه / کار / فعالیت داوطلبانه در خارج از کشور مشهود است.» هم بین‌المللی‌سازی و هم چندفرهنگی باید دست به دست هم بدهند.

¹ approach

² perspective

۱.۲.۱ اهداف

این پودمان فرعی:

- شرکت کنندگان را با درک‌های متفاوت بین‌المللی‌سازی در سطح ملی، منطقه‌ای و بین منطقه‌ای آشنا خواهد کرد.
- تامل شرکت کنندگان در باره توسعه بین‌المللی‌سازی کشور و دانشگاه‌شان را تحریک خواهد نمود.
- بحث در مورد عوامل خاص مرتبط با بین‌المللی‌سازی آموزش عالی، مانند جهانی شدن، ادغام، اعتباربخشی، منطقه‌ای شدن و امثال آن را گسترده‌تر خواهد کرد.

۱.۲.۲ نتایج

با گذراندن این پودمان فرعی، شرکت کننده قادر خواهد بود:

- بین رویکردهای مختلف در طیف وسیع مفاهیم بین‌المللی‌سازی تمایز قائل شود.
- تحولات سیاست‌های ملی در مورد بین‌المللی‌سازی آموزش عالی، یعنی نقش دولت و سایر بازیگران در این فرآیند را توضیح دهد.
- ساختارهای سازمانی بین‌المللی‌سازی را در یک زمینه [بافتار] ملی و منطقه‌ای خاص توصیف کند.

• سنگ بناها و پیش نیازهای توسعه یک خط مشی بین‌المللی سازی و راهبرد مربوطه را شناسایی^۱ کند.

۱.۲.۳ پرسش‌هایی برای تأمل

• چرا بین‌المللی سازی در کشور من و در دانشگاه من مهم است؟ انگیزه های بین‌المللی سازی در کشور من و در دانشگاه من چیست؟

• چگونه می توانم پویایی^۲ بین‌المللی سازی را در کشورم و در سطح منطقه ای و بین منطقه ای توصیف کنم .

• مهمترین بازیگران در مورد بین‌المللی سازی در نظام آموزش عالی در کشور من و در دانشگاه من چه کسانی هستند؟

• اهداف اصلی سیاست فعلی بین‌المللی سازی دانشگاه من چیست؟ آیا این اهداف مناسب و منسجم هستند؟

• مهم ترین گام هایی که موسسه [سازمان] من باید برای دستیابی موثر به مرتبط ترین و معقول ترین اهداف بین‌المللی سازی انجام دهد چیست؟

۱.۳ راهبرد های بین‌المللی سازی

تجزیه و تحلیل های قبلی به شرکت کنندگان کمک می کند تا راهبرد ها و اهداف بین‌المللی سازی خاص سازمان خود و پروژه های مربوطه شان را به وضوح تعریف کنند. برای انجام این کار، شرکت کنندگان باید از دلایل اساسی بین‌المللی سازی مؤسسات اصلی خود همانطور که در پودمان فرعی ۱.۲ ذکر شده است آگاه باشند. آنها همچنین باید جنبه های دیگری مانند نمایه های^۳

¹ identify

² dynamics

³ profiles

سازمانی، بافتار ملی و منطقه‌ای، مشارکت سازمانی^۱ و اولویت بندی اهداف در سازمان و بخش خود را در نظر بگیرند.

به طور کلی، مهم است که:

• راهبرد کلی بین‌المللی‌سازی دانشگاه بیانگر نیازها، مشخصات، و دلایل واحدهای دانشگاهی و بخش‌های مختلف نیز باشد.

• تا جای ممکن برای بین‌المللی‌سازی همه جانبه هدف گذاری شود: «بین‌المللی‌سازی جامع^۲ یک تعهد است که از طریق عمل تأیید می‌شود و [تعهد] برای القای دیدگاه‌های بین‌المللی و تطبیقی [مقایسه‌ای] در سراسر مأموریت‌های آموزشی، پژوهشی و خدماتی آموزش عالی می‌باشد. آن [بین‌المللی‌سازی جامع] خصیصه و ارزش‌های سازمان را شکل می‌دهد و بر کل مجموعه آموزش عالی را تحت تأثیر می‌گذارد. ضرورت دارد که رهبری سازمان^۳ [افرادی شبیه هیات ریسه دانشگاه که مسئولیت رهبری دانشگاه را بر عهده دارند]، حاکمیت^۴، اعضای هیات علمی^۵، دانشجویان و تمامی واحدهای خدماتی و پشتیبانی دانشگاهی آن [بین‌المللی‌سازی جامع] را با آغوش باز بپذیرند. (Hudzik: 2011, p.1)

بنابراین، بین‌المللی‌سازی جامع تعهد در توسعه یک برنامه اجرایی^۶ برای همه بازیگران درگیر (یعنی ساختارها و ترتیبات حاکمیتی^۷) در موسسات را بیان می‌کند. بین‌المللی‌سازی جامع باید حوزه‌های «بین‌المللی‌سازی در خارج از کشور» و همچنین «بین‌المللی‌سازی در خانه» را به‌عنوان زمینه‌های اقدام مکمل در نظر بگیرد (پودمان فرعی ۱.۲ و پودمان فرعی ۲ را ببینید).

¹ institutional engagement

² comprehensive internationalization

³ institutional leadership

⁴ governance

⁵ faculty

⁶ implementation plan

⁷ governance arrangements

پیوند دادن محتوای این پودمان فرعی به پروژه های شرکت کنندگان و پودمان مدیریت پروژه^۱ (پودمان ۴ را ببینید) به منظور داشتن یک رویکرد روش شناختی^۲ در باره توسعه و اجرای پروژه نیز دارای اهمیت است. این پیوند شامل توسعه تجزیه و تحلیلی است که بازتاب ها و نتایج پودمان ۱ و ابزارهای روش شناختی عملی^۳ پودمان ۴، و همچنین تعریف متوالی اهداف روشن و قابل اندازه گیری، که از مشارکت کنندگان در شکل دادن به پروژه ها و راهبرد هایشان حمایت می کند، را مد نظر قرار می دهد.

در نهایت، مسائل مربوط به هیات‌های رهبری و حاکمیتی، نقش دانشکده ها (محیط‌های دانشگاهی)، دانشجویان، و دفتر بین‌الملل در فرآیند بین‌المللی سازی و همچنین در هر فرآیند مدیریت پروژه با هم مرتبط هستند.

۱.۳.۱ اهداف

این پودمان فرعی:

- یک نمای کلی از راهبرد های مختلف بین‌المللی سازی در سطح ملی و سازمانی ارائه خواهد کرد؛
- آگاهی از مفهوم اصطلاح «بین‌المللی سازی» برای واقعیت روزانه آموزش عالی پدید خواهد آورد: (معنای آن برای برنامه های درسی، فرآیندها و ساختارهای اداری داخل و خارج دانشگاه، تعامل سهامداران؛)
- دانش پایه برای انجام یک تجزیه و تحلیل عمیق برای بین‌المللی سازی دانشگاه های خود شرکت کنندگان ارائه خواهد کرد؛

¹ project management

³ practical

² methodological approach

• تامل در باره تعیین اولویت‌ها با توجه به وضعیت فعلی بین‌المللی‌سازی و اهداف راهبردی را بهبود خواهد داد؛

• بستری برای بحث در مورد اهمیت پژوهش و نقش کلیدی آن در فرآیند بین‌المللی‌سازی و برنامه ریزی راهبردی^۱ ارائه خواهد کرد.

۱.۳.۲ نتایج

با تکمیل این پودمان فرعی، شرکت‌کننده قادر خواهد بود:

• راهبرد بین‌المللی‌سازی را درک و ارزیابی کند؛
• جنبه‌ها و ذینفعان گوناگون و نیز روابط آنها که در راهبرد بین‌المللی‌سازی دانشگاه‌شان بطور ضمنی استنباط شده است را شناسایی کند؛

• تجزیه و تحلیل عمیقی از مؤسسات خود برای پیش‌نویس یا ویرایش کردن راهبرد بین‌المللی‌سازی انجام دهد؛

• اولویت‌های روشن را از نظر تعیین اهداف و نقاط عطف بر اساس اصل SMART تعیین کند؛

• فعالیت‌های تحقیقاتی را در چارچوب راهبرد‌های بین‌المللی‌سازی قرار دهد.

۱.۳.۲ پرسش‌هایی برای تأمل

• چرا دانشگاه من به راهبرد بین‌المللی‌سازی نیاز دارد؟

¹ strategic planning

- برای توسعه و نهادینه کردن راهبرد بین‌المللی‌سازی به کدام ذینفعان در دانشگاه خود نیاز دارم؟
- راهبرد بین‌المللی‌سازی چگونه باید در دانشگاه من ابلاغ یا اجتماعی شود؟
- کدام مناطق دانشگاه من پتانسیل بالایی برای بین‌المللی‌سازی دارد؟ کدام مناطق دانشگاه من به بین‌المللی‌سازی نیاز فوری دارد و چرا؟
- منابع موسسه من چیست؟
- معیارها (مثلاً مناطق، کشورها، دانشگاه‌ها و رشته‌ها) چیست و کدامیک برای شروع مناسب‌ترین به نظر می‌رسد؟
- اولویت‌ها در اجرای راهبرد بین‌المللی‌سازی موسسه من چیست؟
- کدام اهداف واقع‌بینانه و در چارچوب زمانی قابل‌دستیابی هستند؟
- اهداف بین‌المللی‌سازی پژوهش در دانشگاه من چیست؟

پودمان ۲

شایستگی‌ها و وظایف مرتبط با بین‌المللی‌سازی یک موسسه آموزش عالی

هدف از پودمان اول ارائه دانش پایه به شرکت‌کنندگان برای تجزیه و تحلیل دانشگاه‌های خود با توجه به زمینه محلی و جهانی به منظور توسعه یک راهبرد بین‌المللی‌سازی منسجم و زمینه‌ای بود. با این حال، مهم است که به خاطر داشته باشید از آنجایی که بین‌المللی‌سازی یک فرآیند پویا است، راهبرد مربوطه باید هر از چند گاهی مورد بازنگری قرار گیرد و اعتبار دستورالعمل‌ها و اهداف کلی باید ارزیابی و در صورت نیاز دوباره تعریف شود.

پودمان ۲، که در ادامه می‌آید ابزارهایی را در اختیار شرکت‌کنندگان قرار می‌دهد تا راهبرد طراحی‌شده را پیاده‌سازی و در شرایط ایده‌آل، اهداف بین‌المللی‌سازی را در تمام نمونه‌های مختلف دانشگاه القا و فرآیند را به یک تعهد و هدف مشترک برای کل موسسه آموزش عالی تبدیل کنند.

همانطور که قبلاً ذکر شد، وظایف اجرای راهبرد بین‌المللی‌سازی و فرآیند بین‌المللی‌سازی ممکن است از دانشگاهی به دانشگاه دیگر با توجه به سیستم آموزش عالی هر منطقه، و نیز با توجه به ماهیت و بافتار خاص یک دانشگاه متفاوت باشد: آیا یک دانشگاه خصوصی است؟ آیا یک دانشگاه ملی است یا فدرال؟ آیا آموزش عالی در این کشور یک «کالای صادراتی» است؟ با این وجود، این پودمان با در نظر گرفتن وظایف اصلی^۱ یا وظایفی که معمولاً بخشی از دفاتر بین‌المللی در سرتاسر جهان هستند (یعنی پودمان‌های فرعی ۲.۱ و ۲.۲) و شایستگی‌ها (یعنی وظایف و جنبه‌هایی که توسط بسیاری از نمونه‌ها در یک دانشگاه مشترک است) (پودمان‌های فرعی ۲.۳، ۲.۴ و ۲.۵) به زیر پودمان‌های [پودمان‌های فرعی] زیر تقسیم شد پودمان دوم ممکن است توسط دفتر بین‌الملل یا نهادی شبیه معاونت امور بین‌الملل دانشگاه هماهنگ یا اداره شود. با این وجود، برای داشتن یک فرآیند و توسعه موفق بین‌المللی‌سازی، وظایف و شایستگی‌های خاصی باید در کل دانشگاه به اشتراک گذاشته شود.

زیر پودمان [پودمان‌های فرعی] پودمان ۲ در زیر آمده است:

۲.۱ دفتر بین‌الملل - ساختارها و وظایف

۲.۲ تحرک^۲ و مشارکت^۳

¹ key tasks

² mobility

³ partnership

۲.۳ بین‌المللی‌سازی در خانه

۲.۴ بین‌المللی‌سازی تحقیقات

۲.۵ بازاریابی بین‌المللی و استخدام [جذب دانشجو]

۲.۱ ساختارها و وظایف دفتر بین‌الملل

یادآوری این نکته مهم است که دفاتر بین‌الملل یک بازیگر (گرچه بازیگر حیاتی) در ساختار کلی مدیریت بین‌المللی‌سازی در یک موسسه آموزش عالی هستند. ساختار و وظایف آن به بافتار سازمانی که در آن تعین شده‌اند و البته به راهبرد بین‌المللی‌سازی سازمان نیز بستگی دارد. بنابراین، تجزیه و تحلیل این جنبه‌ها باید قبلاً در طول پودمان ۱ دوره انجام شده باشد. منظور از بافتار سازمان، تحلیل همه واحدهای دانشگاهی و بازیگران درگیر در فرآیند بین‌المللی‌سازی است. در عین حال، به سیستم آموزش عالی کشور و منطقه مربوطه بستگی زیادی دارد. بافتار سازمانی همچنین به معنای منابع موجود (مالی و پرسنلی)، برای اولویت بندی بر این اساس [بر اساس منابع موجود]، و در صورت نیاز، گسترش ساختارها و وظایف دفتر بین‌الملل است. در کشورهایی که آموزش عالی به عنوان یک بازار یا یک کالا / خدمت صادراتی به کار گرفته می‌شود، حوزه بازاریابی بین‌المللی ممکن است در دفتر بین‌الملل تعین شود؛ و هر دانشکده/گروه آموزشی ممکن است حتی یک فرد را برای بازاریابی و ارتباطات منصوب نماید.

به طور کلی، آنچه برای شرکت کنندگان دوره آموزشی تمرین بسیار خوبی به نظر می‌رسد، ایجاد ساختار دفتر بین‌الملل «ایده آل» در گروه‌های کاری است. حتی اگر نتایج در برخی موارد به دلیل محدودیت‌های مالی «دست نیافتنی» باشد، تمرین همیشه این امکان را برای شرکت‌کنندگان فراهم می‌کند تا وظایف روزمره خود را مرتب نمایند، اولویت‌ها و اهداف آتی را شناسایی تعیین کنند، و مناطق

همپوشانی (در همان دفتر و بین دفتر و سایر واحدها) را شناسایی نمایند. تمرین حاضر همچنین این مزیت را دارد که بستر بحث در مورد ساختارهای مختلف در بین دانشگاه‌های شرکت‌کننده است.

ساختار و وظایف دفتر بین‌الملل بسیار در هم تنیده شده است. همچنین تجسم آن از طریق گرافیک‌ها و نقشه‌های ذهنی^۱ نه تنها به درک بهتر حوزه‌های موضوعی مختلف و ارتباط متقابل آنها (خروجی‌ها / ورودی‌ها، حوزه‌های منطقه‌ای یا حوزه‌های برنامه)، بلکه به درک بهتر سطوح و جریان‌های مختلف کتش^۲ و ارتباطات (از جمله مفهوم سازی^۳، برنامه ریزی، هماهنگی یا اجرا، و ارزیابی) کمک می‌کند. یک جنبه مهم که باید در نظر گرفته شود، گزارش کردن است (چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد، و به طور کلی، دفتر بین‌الملل به چه کسی گزارش می‌دهد).

تجزیه و تحلیل روابط و وظایف همپوشان با واحدهای دیگر مانند خدمات پشتیبانی، پذیرش، مرکز زبان، دفتر فارغ‌التحصیلان، دفتر بازاریابی و ارتباطات، دفتر روابط عمومی/توسعه، خدمات شغلی و موارد مشابه ایده آل است. آیا آنها درک یکسانی از بین‌المللی‌سازی دارند و اهداف کلی را به اشتراک می‌گذارند؟ چگونه هم افزایی ایجاد می‌کنند؟ ارتباطات چگونه جریان می‌یابد؟

تعریف وظایف و حوزه‌های عمل مختلف در یک دفتر بین‌الملل همچنین نمایه خاص‌تری را برای اعضای مختلف کارکنان یک دفتر بین‌الملل از جمله مهارت‌ها و دانش مورد نیاز ممکن می‌سازد. جالب توجه است که حتی دانشگاه‌های انتفاعی نیز به اهمیت مهارت‌های بین‌فرهنگی اشاره می‌کنند: «غیر از هر صلاحیت فنی،

¹ mind maps

² action

³ conceptualization

یک نیاز اساسی وجود دارد و آن حساسیت به فرهنگ‌های بین‌المللی و توانایی کلی برای برقراری ارتباط با همه نوع مردم وجود دارد». (Fielden 2008: 28)

با توجه به اهمیت صلاحیت‌های بیشتر کارکنان موجود دفتر بین‌الملل، ساختار دوره آموزشی دارای دو پودمان متمرکز در توسعه مهارت‌های نرم و مدیریت است: پودمان ۳ و پودمان ۴.

۲.۱.۱ اهداف

این پودمان فرعی:

- یک نمای کلی از ساختارها و حوزه‌های مختلف موجود دفتر بین‌الملل را ارائه خواهد کرد؛
- نمونه‌هایی از بافتارهای مختلف از چگونگی ایجاد، چگونگی ساختاربندی، و نحوه اجرای دفتر بین‌الملل در چارچوب مالی و سازمانی خاص یک دانشگاه (رویه‌ها و ساختارهای اداری، شایستگی‌ها، منابع مالی و پرسنلی، و غیره) نشان خواهد داد؛
- اطلاعاتی در مورد وظایف احتمالی مختلف دفتر بین‌الملل ارائه در اختیار قرار خواهد داد؛
- شرکت‌کنندگان را با تحلیلی از ذینفعان درگیر در سطوح آکادمیک و اداری در فرآیندهای بین‌المللی‌سازی دانشگاه آشنا خواهد ساخت؛
- اطلاعاتی در مورد مشخصات پرسنل مختلف برای وظایف گوناگون ارائه خواهد داد.

۲.۱.۲ نتایج

شرکت کنندگان این توانایی را به دست می آورند:

• شناسایی انواع گوناگون دفاتر بین‌الملل در کشورهای مختلف و ساختارهای سازمانی آنها با توجه به وسعت آنها؛

• شناسایی ظرفیت های مالی و پرسنلی موسسه خودشان؛

تجزیه و تحلیل هم افزایی بالقوه بین ذینفعان سازمانی و بین سازمانی^۱ مختلف مرتبط با بین‌المللی سازی؛

• تعریف مقررات اداری و ساختارهای اداری برای بین‌المللی سازی مؤسسه خودشان؛

• تعریف دپارتمان‌ها و حوزه‌های موضوعی^۲ انتخاب شده برای برنامه‌های خاص برای بین‌المللی کردن تحقیق و تدریس؛

• تعیین حوزه های وظیفه^۳ و انتخاب مناسب ترین سیستم سازمان با توجه به راهبرد بین‌المللی سازی، بافتار دانشگاه، منابع، و ذینفعان؛

• ایجاد مشخصات [پروفایل] پرسنلی برای حوزه های وظیفه^۴ مختلف؛

• ارزیابی در دسترس بودن پرسنل و منابع مالی برای توسعه بین‌المللی سازی در مؤسسه خودشان.

۲.۱.۲ پرسش‌هایی برای تأمل

• ساختار فعلی و وسعت (یا ساختار معادل) دفتر بین‌الملل در دانشگاه من چیست؟

¹ inter-institutional

² subject areas

³ task areas

⁴ task areas

- مناسب‌ترین ساختارها، وظایف، و مشخصات پرسنلی لازم برای رسیدن به اهداف راهبرد بین‌المللی‌سازی من چیست؟
- زینفعان درگیر در بین‌المللی‌سازی دانشگاه من در سطوح علمی و اداری چه کسانی هستند؟ چگونه می‌توانیم فعالیت‌های موجود در حوزه بین‌المللی‌سازی را بسته بندی^۱ و هماهنگ کنیم؟
- دانشگاه من چگونه می‌تواند بین زینفعان مختلف و کارکنان دفتر بین‌الملل با توجه به وظایف، مهارت‌ها و مشخصات مختلف آنها هم افزایی ایجاد کند؟
- چگونه می‌توانم منابع پرسنلی را در دفتر بین‌الملل خود به حداکثر برسانم؟ وظایف با اولویت ما چیست؟

۲.۲ تحرک و مشارکت‌ها^۲

تحرک و مشارکت جنبه‌هایی از فرآیند بین‌المللی‌سازی هستند که بسیار در هم تنیده شده‌اند. برنامه‌های تحرک برخی از ابزارهای اجرایی هستند که مشارکت‌ها را توسعه، تقویت و زنده می‌کنند. هر دو، به ویژه تحرک، نقش آفرین هستند و نباید در فرآیند فراگیر بین‌المللی‌سازی در خانه فراموش شوند (پودمان فرعی ۲.۳)، زیرا تأثیر مهمی در زمینه‌های مختلف زندگی موسسه آموزش عالی دارند: زبان و مهارت‌های بین فرهنگی اعضای دانشگاه، بین‌المللی‌سازی برنامه درسی و غیره.

بنابراین، یکی از نقاط عزیمت برای توسعه مشارکت و تحرک، تجزیه و تحلیل سازمانی از قبل توسعه یافته و راهبرد بین‌المللی‌سازی ناشی از آن است. این

¹ bundle

² partnerships

تجزیه و تحلیل یک نمای کلی از حوزه‌ها، اعم از حوزه‌های ژئوپلیتیک و مرتبط با رشته، که در آن پتانسیل بزرگ یا نیاز به توسعه فوری با چشم اندازهای خوب وجود دارد، ارائه می‌دهد. به گفته برخی از نویسندگان، مهم است که بین سطوح مختلف مشارکت تمایز قائل شویم، حتی اگر برخی تفاوت‌های ظریف در نامگذاری استفاده شده برای آنها وجود داشته باشد. در حالی که جان فیلدن (Fielden 2008:31) همیشه به مشارکت‌های راهبردی در ۳ سطح مختلف (سطح مؤسسه، سطح دانشکده و سطح تحقیقات فردی) اشاره می‌کند، دیگران به مشارکت‌های به اصطلاح راهبردی به عنوان مشارکت‌های فراگیر و رسیدن به همه سطوح اشاره می‌کنند. این سطوح شامل سطح آکادمیک هستند، از جمله تحقیق و تدریس در دانشکده‌ها و مدارس مختلف؛ و همچنین در سطح اداری، شامل ظرفیت‌سازی و همکاری جهت انتقال فناوری. طبقه‌بندی فیلدن بیشتر به دیدگاه بریتانیایی مربوط می‌شود (به عنوان مثال توسط Dame Brewer نیز به آن اشاره شده است)، در حالی که دیدگاه دوم بیشتر دیدگاه اروپای قاره‌ای^۱ است.

صرف نظر از اینکه کدام نام و عناوین برای مشارکت‌ها و تحرک ضمنی استفاده می‌شود، تفکیک آنها به منظور تعیین اولویت‌ها در توزیع و استفاده از منابع موجود، اعم از مالی و پرسنلی، مرتبط است.

در همه موارد (مشارکت‌های راهبردی/ سازمانی یا مشارکت‌های کوچک) در نظر گرفتن موارد زیر بسیار مهم است: مدیریت انتظارات، اهداف واضح و قابل اندازه‌گیری برای مشارکت‌ها، تحلیل‌های کیفی و کمی فعالیت‌های مشارکت (از جمله تحرک). و نظارت و طراحی مجدد طرح‌ها/برنامه‌های اقدام^۲.

¹ Continental European perspective

² action plans/programs

۲.۲.۱ اهداف

این پودمان فرعی:

- بحث در مورد اهمیت تحرک دانشجویان و محققین و شیوه های مختلف مبادله را پیش خواهد برد؛
- اطلاعات در مورد معیارهای انتخاب راهبردی مناطق و کشورها برای توسعه مبادلات دانشگاهی را ارائه خواهد کرد؛
- ابزار برای تجزیه و تحلیل انتخاب مشارکت ها، و ایجاد موافقت نامه ها و قراردادهای رسمی بین مؤسسات را ارائه خواهد داد؛
- مدل هایی برای مدیریت تحرک (دانشجویان و محققین) و نحوه نظارت بر آنها را ارائه خواهد نمود.

۲.۲.۲ نتایج

- شرکت کنندگان این توانایی انجام موارد زیر را به دست خواهند آورد:
- شناسایی حوزه های مرتبط (مناطق، کشورها، دانشگاه ها و رشته ها) برای تحرک و مشارکت با توجه به برنامه ریزی راهبردی موسسه خود.
- ایجاد اهداف قابل اندازه گیری و واقع بینانه در مورد تحرک دانشجو و محقق با توجه به پارامترهای کمی و کیفی در یک چارچوب زمانی معین.

• آغاز مشارکت از طریق تهیه پیش نویس، انجام مذاکره، و نهایی کردن تفاهم نامه ها، و همچنین تعیین اهداف مشترک^۱ و آغاز پروژه های مشترک^۲.

• استفاده از ابزارهای مختلف برای شروع و تقویت مشارکت ها با نظارت و ارزیابی آنها بر اساس استانداردهای قابل اندازه گیری مانند فعالیت های تحرک و/یا تأمین مالی شخص ثالث، مدارس تابستانی مشترک^۳ و غیره.

۲.۲.۳ پرسش‌هایی برای تأمل

• از چه عوامل و پارامترهایی برای شناسایی مشارکت های بالقوه استفاده می کنیم؟

• مراحل تماس با شرکای بالقوه جدید و رسمی کردن توافقات با آنها چیست؟ بهترین پلتفرم ها و شبکه ها کدامند؟

• برای ارزیابی کیفیت مشارکت های موجود از چه معیارهایی باید استفاده کنیم؟ کدام یک از شراکت های ایجاد شده از قبل پتانسیل توسعه بیشتر را دارد؟

• مناسب ترین اقدامات برای ساده سازی و تقویت تحرک و تبادل دانشجو و محقق (درآمدها و خروجی ها) کدام است؟

• چه امکانات مالی/برنامه های همکاری برای افزایش تحرک و تبادل در دانشگاه من وجود دارد؟

۲.۳ بین‌المللی سازی در خانه

حداقل یک جایگاه از دوره آموزشی به دو دلیل اصلی باید به موضوع بین‌المللی سازی در خانه اختصاص داده شود: نخست آنکه، مشابه کشورهای

¹ common goals

² joint projects

³ joint summer schools

نیمکره شمالی، بین‌المللی‌سازی در خانه با یک راهبرد جدی بین‌المللی‌سازی در هم ترکیب است و یک فرآیند جامع بین‌المللی‌سازی را ممکن می‌سازد که شامل همه ذینفعان و حوزه‌های موسسه آموزش عالی می‌شود. دوم اینکه، حتی بدنام‌تر از کشورهای نیمکره شمالی، واضح است که در آفریقا، آمریکای لاتین و بسیاری از کشورهای آسیایی، بین‌المللی‌سازی در خارج از کشور تنها برای گروه اندکی از اعضای دانشگاه که می‌توانند هزینه‌های تحصیل یا اقامت در خارج از کشور را تامین کنند، امکان‌پذیر است. بنابراین، بین‌المللی‌سازی در خانه به این اعضا امکان تجربه فرهنگی و بین فرهنگی، توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های مربوطه، [یعنی] حضور «در خانه» را می‌دهد.

مفهوم بین‌المللی‌سازی در خانه در سال ۲۰۰۱ پدیدار شد و در مقاله ای از انجمن اروپایی مربیان بین‌المللی^۱ ارائه شد (Leask, 2013: 249). عناصر مهم بین‌المللی‌سازی در خانه عبارتند از: بین‌المللی کردن برنامه درسی^۲ (ستون فقرات بین‌المللی‌سازی در خانه طبق نظر Leask) و توسعه شایستگی‌های بین فرهنگی در برنامه‌های درسی رسمی و پنهان^۳. در نهایت، هنگام بررسی بین‌المللی‌سازی در خانه، باید فعالیت‌ها/خدمات پشتیبانی و فوق برنامه نیز درگیر شوند.

همچون سایر زمینه‌های فرآیند بین‌المللی‌سازی در موسسات آموزش عالی، در مورد بین‌المللی‌سازی در خانه، لازم است ابتدا مسائل مربوط به «چرا» روشن شود، و اینکه دقیقاً اهداف و انتظارات از این جنبه از فرآیند بین‌المللی‌سازی چیست. برای برخی از دانشگاه‌ها، مشخص است که یکی از اهداف آموزش آینده «کارکنان جهانی»^۴ است، در حالی که برخی دیگر شامل «شهروندان جهانی»^۵ نیز هستند و در نهایت برخی از دانشگاه‌ها از «فارغ التحصیلان با شایستگی‌های

¹ European Association of International Educators

² Internationalization of the Curriculum

³ formal and hidden curricula

⁴ global employees

⁵ global citizens

جهانی و بین فرهنگی» صحبت می‌کنند. در هر صورت، بین‌المللی‌سازی در خانه تنها در صورتی می‌تواند امکان‌پذیر باشد که آن در راهبرد بین‌المللی‌سازی یک مؤسسه تثبیت شده باشد و در صورتی که تأملی سازمانی و گسترده در باره معنای آن برای کیفیت فرآیند بین‌المللی‌سازی وجود داشته باشد. بار دیگر، بین‌المللی‌سازی در خانه باید همه ذینفعان در موسسه آموزش عالی را درگیر کند و نقش اصلی اعضای هیات علمی و مدرسان را در تیم‌های انضباطی برای ایجاد یک دانشگاه فراگیر برجسته نماید.

علاوه بر این، اگر برنامه درسی آنگونه که B. Leask تعریف می‌کند درک شود «برنامه درسی رسمی، غیررسمی و پنهان» (۲۰۱۵: ۸)، بازتاب، تحلیل، توسعه، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی فعالیت‌ها باید شامل اعضای از دانشگاه که مسئول خدمات گوناگون، فعالیت‌های برنامه درسی غیررسمی، و مدیریت هستند نیز باشد.

با توجه به گستره وسیعی از مسائلی که در بین‌المللی‌سازی در خانه وجود دارد، این پودمان فرعی فقط یک نمای کلی از این موضوع اصلی را ارائه می‌کند، که با پودمان‌های فرعی پودمان ۳ در هم تنیده شده است: ارتباطات بین فرهنگی و مدیریت تعارض. ارتباط بین این پودمان‌ها بخشی ضروری دوره است.

به طور کلی، بدیهی است که بین‌المللی‌سازی در خانه بیشتر در باره فراگیر بودن و پذیرش تفاوت و «دیگری بودن»^۱ است. این دیدگاه همچنین برای انواع مختلف دانشگاه‌ها در آفریقا، آمریکای لاتین و آسیا مفیدتر است، زیرا تنوع در همه جوامع/دانشگاه‌ها وجود دارد و فرهنگ نه تنها مربوط به قومیت یا کشور نیست

¹ otherness

(Haines, Cozart and Vogel: 2014). بلکه می تواند در سطح آکادمیک، انضباطی و محلی نیز مرتبط باشد. در نتیجه، این موضوع باید در طول کارگاه های منطقه ای در این قاره ها بیشتر مورد بررسی قرار گیرد.

پروژه‌های شرکت‌کنندگانی که با موضوعات مرتبط با بین‌المللی‌سازی در خانه سروکار داشتند، نشان داد که نیاز به بحث، تحقیق و انتشارات بیشتر از این مناطق در مورد این موضوع وجود دارد.

۲.۳.۱ اهداف

این پودمان فرعی...

- مقدمه ای برای بین‌المللی‌سازی در خانه ارائه خواهد داد؛
- یک نمای کلی از جنبه های ضمنی در بین‌المللی‌سازی در خانه ارائه خواهد نمود؛
- یک نمای کلی از بین‌المللی‌سازی برنامه درسی و چارچوب(های) مفهومی متنوع آن فراهم خواهد ساخت؛
- بحث و آگاهی از معانی مختلف «بین فرهنگی» و رابطه بین محلی و جهانی را پیش خواهد برد؛
- بستری را برای بحث در مورد نقش زبان ها / زبان های خارجی و انگلیسی به عنوان «زبان مشترک^۱» در راهبرد بین‌المللی‌سازی دانشگاه ارائه پیشنهاد خواهد داد.

¹ lingua franca

۲.۳.۲ نتایج

شرکت کنندگان توانایی‌های زیر را به دست خواهند آورد:

- نتایج یادگیری و محتویات برنامه های دانشگاه را از منظر بین فرهنگی/ بین‌المللی تجزیه و تحلیل کنند؛
- بر روی تنوع فرهنگی-اجتماعی اعضای دانشگاه به عنوان یک منبع^۱ بیاندیشند؛
- بین‌المللی سازی چارچوب های مفهومی برنامه درسی و لایه های مختلف آن را تجزیه و تحلیل نمایند؛
- در مورد سیاست زبانی مؤسسه شان تأمل کنند.

۲.۳.۳ پرسش‌هایی برای تأمل

- بین‌المللی سازی چگونه در برنامه درسی دانشگاه من گنجانده شده است؟
- لایه ها و بافتارهای متفاوتی که در یک چارچوب برنامه درسی بین‌المللی/ بین فرهنگی تعبیه شده است چیست؟
- آیا برنامه ای که به صورت خودکار به زبان انگلیسی ارائه می شود «بین‌المللی» است؟
- چگونه می توان از تنوع فرهنگی دانشجویان و کارکنان به عنوان منبع در دانشگاه استفاده کرد؟

¹ resource

• چگونه می‌توانم همه ذینفعان را در فرآیند بین‌المللی‌سازی در خانه مشارکت دهم؟

• آیا سیاست زبانی در دانشگاه من وجود دارد؟ آیا ما تنها به یک سیاست زبانی نیاز داریم؟

۲.۴ بین‌المللی‌سازی تحقیقات

اگرچه محققان هرگز مرزهای ژئوپلیتیکی را نشناخته بودند و ممکن است فی‌نفسه «بین‌المللی» در نظر گرفته شده باشند، کاملاً مشهود است که توسعه تحقیقات در موسسه آموزش عالی در طول دهه‌های گذشته تغییرات چشمگیری را تجربه کرده است. تحقیقات مشارکتی‌تر، بین‌المللی‌تر و رقابتی‌تر شده است، منابع تأمین مالی و نحوه تخصیص بودجه تغییر کرده است، و مسائل حاکمیتی جدیدی پدید آمده است (وینسنت لانکرین: ۲۰۰۹) (Vincent-Lancrin: 2009).

هیچ‌گونه امکان میانبر در بسط و اجرای یک فرآیند جامع بین‌المللی‌سازی در دانشگاه وجود ندارد. «بین‌المللی کردن تحقیقات» یک استثنا نیست، بلکه یک قانون در فرآیند بین‌المللی‌سازی است. بنابراین، این پودمان فرعی تنها پس از تجزیه و تحلیل بافتار موسسه در تمام سطوح و ارتباط آن با چارچوب سیاست‌های ملی و منطقه‌ای مرتبط با آموزش عالی، تحقیق و انتقال فناوری^۱ قابل بحث است.

یکی از موضوعاتی که بیشتر مورد توجه شرکت کنندگان دوره قرار گرفت، تأمین مالی پژوهش بود. از این رو، ثابت شد که ارائه‌های^۲ [سخنرانی‌های] مربوط به شبکه‌های منطقه‌ای برای به دست آوردن یک دید کلی از امکان‌های^۳ واقع‌گرایانه^۴ و مرتبط با بافتار برای تأمین مالی تحقیقات و شبکه‌سازی تحقیقاتی^۵ (مانند شبکه

¹ technology transfer

² presentations

³ possibilities

⁴ realistic

⁵ research networking

آسه آن^۱، منطقه تحقیقات اروپایی^۲، دانشگاه پان آفریقا^۳، «آلیاناز دل پاسیفیکو»^۴، و امثال آن) بسیار مفید بود. بسیاری از این شبکه‌ها ریشه در چارچوب‌های سیاستی گسترده‌تر مربوط به توسعه اقتصادی و اراده سیاسی برای ادغام مناطق در حوزه‌های مختلف دارند: آموزش عالی، توسعه اقتصادی و تجارت، فرهنگ و نظایر آن. بنابراین، مهم است در نظر داشته باشیم که تحت کدام معیارها یک موسسه آموزش عالی با یک شبکه ادغام [یکپارچه] می‌شود، زیرا «شبکه‌ها معمولاً زمانی به خوبی کار می‌کنند که بین علایق و منافع عملی برای فعالیت‌های روزانه دانشگاهیان (پژوهش و/یا آموزش) [از یکسو] و اهداف سیاستی گسترده‌تر نمایندگان موسسه هم‌افزایی^۵ [از سوی دیگر] وجود داشته باشد. آنها [شبکه‌ها] زمانی بهترین عملکرد را دارند که معیارهای مشخصی برای همبستگی^۶ و اهداف روشن داشته باشند. شبکه‌ها معمولاً زمانی شکست می‌خورند که اهداف سیاستی گسترده‌تر ارتباطی با مزایای سطح زمین^۷ نداشته باشد» (Henard, Diamond & Roseveare, 2012: 23).

به منظور داشتن دورنمایی واقع بینانه و نزدیک از معنای «بین‌المللی‌سازی پژوهش» در تمرین روزانه، در این دوره یک جلسه هم‌اندیشی برای گفتگو^۸ را به عنوان بخشی از این پودمان با حضور اساتید حوزه‌های مختلف دانشگاهی و همچنین بازدید از مراکز تحقیقاتی مختلف و گروه‌های آموزشی^۹ گنجانده شده است. جلسه هم‌اندیشی و بازدیدها باید فرصتی را برای تبادل مستقیم اطلاعات عملی و خاص بین شرکت‌کنندگان (که برخی از آنها خودشان پژوهشگر هستند) فراهم کند. پرسش‌های مکرر در در طی برگزاری جلسه هم‌اندیشی، علاوه بر موضوع «تامین مالی»، عبارت بودند از:

¹ ASEAN

² European Research Area

³ PAN-Africa

⁴ Alianza del Pacifico

⁵ synergy

⁶ belonging

⁷ ground-level benefits

⁸ discussion forum

⁹ academic departments

- چگونه می‌توان پایداری همکاری تحقیقاتی را تضمین کرد؟
- رابطه بین آموزش و پژوهش
- نقش دفتر بین‌الملل و وجود راهبرد بین‌المللی سازی
- شرایط اساسی لازم برای بین‌المللی سازی پژوهش
- چگونه شبکه‌های تحقیقاتی ایجاد کنیم؟

ثابت شد که علاقه واقعی و تماس آزاد بین پژوهشگران یکی از پیش شرط‌های همکاری تحقیقاتی موفق و همچنین کیفیت معادل^۱ خود تحقیق است. اگر این پیش شرط‌ها از حمایت ساختاریافته^۲ دفتر بین‌الملل یا ارگان‌های مشابه برخوردار شوند، توسعه بیشتر در همکاری‌های تحقیقاتی امکان‌پذیر است. با توجه به بافتار گسترده‌تر، راهبرد‌های بین‌المللی سازی در تسهیل همکاری تحقیقاتی و بهبود شرایط بیشتر مانند شرایط مالی، به عنوان مثال، و شرایط اداری همکاری مفید بودند.

۲.۴.۱ اهداف

این پودمان فرعی ...

- یک نمای کلی از امکانات تامین مالی برای پژوهش ارائه خواهد داد؛
- اطلاعاتی در مورد ذینفعان درگیر در بین‌المللی سازی پژوهش به دست خواهد داد؛

¹ equivalent quality

² structured support

• بحث در مورد رابطه تحقیق/تدریس را پیش خواهد برد.

۲.۴.۲ نتایج

شرکت کنندگان این توانایی‌های زیر را به دست می آورند

• پیدا کردن امکان‌های تامین مالی مختلف و الزامات اساسی برای درخواست دادن؛

• تامل در مورد نقش ذینفعان در بین‌المللی‌سازی پژوهش: هماهنگ کننده ها، ارتباط دفتر بین‌الملل با شرکت ها و غیره.

• تجزیه و تحلیل تفاوت در روابط بین پژوهش و آموزش، با توجه به سیستم های مختلف آموزش عالی.

۲.۴.۳ پرسش‌هایی برای تامل

• چه امکان‌های برای تامین مالی پژوهش وجود دارد؟

• آیا مؤسسه/گروه آموزشی من شرایط درخواست برای این بودجه را دارد؟

• آیا علاقه پژوهشی مؤسسه/گروه آموزشی من «مالی محور» است یا «موضوع/آکادمیک محور» واقعی؟

• چه رابطه ای در مؤسسه من بین پژوهش و آموزش وجود دارد؟ با در نظر گرفتن شرکای پژوهشی بالقوه من، آن [علاقه] چگونه با این رابطه مرتبط است؟

۲.۵ بازاریابی^۱ و جذب دانشجوی^۲

از آنجایی که بازاریابی بخشی از اجرای راهبرد بین‌المللی سازی است، این بخش از دوره باید در سومین و آخرین کارگاه آموزشی برنامه ریزی شود، و آن هنگامی است که شرکت کنندگان از قبل اطلاعات کافی و بازتابی از بافتار خود و موقعیت خود در توسعه بین‌المللی سازی شان دارند. تحلیل سازمانی و بافتاری پودمان ۱ و پودمان ۴ (اولین کارگاه آموزشی) که قبلاً ذکر شد نیز باید به تفصیل شرح داده شده باشد.

این دوره قصد دارد یک نمای کلی از بازاریابی بین‌المللی که برای موسسه آموزش عالی درخواست^۳ می‌شود ارائه دهد. از آنجایی که سوابق شرکت کنندگان دوره بسیار متنوع است، این بخش از کارگاه که به این موضوع می‌پردازد شامل بخش‌های زیر است:

- یک بخش مقدماتی با عناصر اساسی در ماتریس بازاریابی^۴.
- یک بخش شامل بهترین عملکرد، یعنی موارد مطالعه مناطق شرکت کنندگان.
- گروه‌های کاری اختصاص داده شده به توسعه موضوعات خاص در حوزه اصلی بازاریابی و جذب دانشجوی، کار بر روی یک بافتار مشخص برای یافتن راه حل‌های واقع بینانه و مقرون به صرفه. اگرچه بازاریابی در دانشگاه فقط شامل بازاریابی برای جذب دانشجوی نمی‌شود، اکثر شرکت کنندگان از ابزارهای بازاریابی برای جذب دانشجوی و فلوهای دکترا^۵ استفاده می‌کنند. «بازاریابی و ابزارهای ارتباطی آن» یکی از موضوعات اصلی در این حوزه است. واضح بود

¹ marketing

² recruitment

³ apply

⁴ marketing matrix

⁵ doctoral fellows

که ارتباطات و بازاریابی مستلزم تلاشی مداوم است، که همیشه باید وظیفه مدیریت انتظارات را بر عهده داشته باشد.

بخش نظری مقدماتی، دانش پایه بازاریابی را پوشش می‌دهد که از ترکیب بازاریابی، ۴ تا P پایه آغاز می‌شود (Borgwardt 2012: 20):

• محصول (Product): به عنوان مثال، پیشنهاد/برنامه تحصیلی [منظور دوره‌های تحصیلی قابل ارائه در دانشگاه است] و خدمات مرتبط

• قیمت (Price): نه تنها به معنای ارزش اقتصادی می‌باشد، بلکه ممکن است به مواردی چون زمان سرمایه‌گذاری شده، هزینه‌های تحصیل، و همچنین وارونگی در آماده‌سازی یا پیگیری، هزینه‌هایی که بتدریج و در مراحل بعدی ظاهر شوند اطلاق شود.

• ترفیع (Promotion): برخی از نویسندگان به آن ارتباط نیز می‌گویند. این بخش شامل تمام ابزارهای مورد استفاده برای ارائه اطلاعات در مورد پیشنهاد آموزشی است: ارتباطات مستقیم در نمایشگاه‌های آموزشی^۱، وب سایت‌ها، خبرنامه‌ها، رسانه‌های اجتماعی و غیره.

• مکان (Place): بیش از یک مکان فیزیکی؛ کانال‌های توزیع^۲. این می‌تواند از طریق حضور فیزیکی مستقیم (نمایشگاه‌های آموزشی)، تأثیر ویروس‌وار^۳ فارغ التحصیلان، دفاتر شعبه، و امثال آن، و نیز از طریق رسانه‌های مجازی^۴ باشد.

... و ۳ تا P دیگر:

¹ educational fairs

² channels of distribution

³ viral effect

⁴ virtual media

• شواهد فیزیکی (Physical evidence): در مورد موسسه آموزش عالی، آن به معنای زیرساخت، امکانات و خدمات دانشگاه و همچنین شرایط آنها (ایمنی، پاکیزگی، دسترسی و غیره است).

• افراد (People): کارکنان آموزشی، پژوهشی و اداری موسسه آموزش عالی، جمعیت دانشجویی^۱ فعلی، شایستگی های مرتبط با رشته شان، قابلیت دسترسی، شایستگی های بین فرهنگی، و پاسخگویی شان و غیره.

• فرآیند (Process): این شامل، برای مثال، شفافیت فرآیند درخواست، و مدیریت آن است؛ فرآیندهای پذیرش چقدر ساده است، چگونه اطلاعات و فرآیندها از ثبت نام در دانشگاه تا کار مقاله پس از فارغ التحصیلی جریان می یابد (اطلاعات مربوط به اعتباربخشی در کشور خودشان و در میان سایرین).

هدف از استفاده از این ترکیب، بهینه سازی استفاده از منابعی است که معمولاً برای موسسه آموزش عالی، به ویژه در مؤسسات دولتی، چندان فراوان نیستند. بنابراین، مهم است که با روش راهبردی ادامه داد، تجزیه و تحلیل اهداف، یافتن هویت واضح و منحصر به فرد برای محصول یا محصولات (برنامه های مختلف در موسسه آموزش عالی)، و نیز ترکیب ابزارهای مناسب با توجه به بازار هدف مشخص^۲، ادامه دهید. در مورد بازاریابی بین‌المللی آموزش عالی، ثابت شده است که سه "P" اخیر اهمیت ویژه ای دارند، زیرا محصولی که به بازار عرضه شده تا حد زیادی ملموس نیست، ارزش نمادین بالایی دارد و مستلزم تصمیم گروه هدف^۳ با نتایج طولانی مدت است. همانطور که Meffert (۲۰۱۲) اشاره می کند، در مورد بازاریابی بین‌المللی خدمات - که شامل خدمات آموزش عالی می شود (پاسخگویی، ارتباطات و مؤلفه های بین فرهنگی کاملاً مرتبط هستند، حتی بیشتر از سایر حوزه های بازاریابی). علاوه بر این، بازاریابی آموزش عالی

¹ student population

³ target group

² clear target market

متعلق به نوع شناسی^۱ «مشاوره^۲» خدمات است، که نسبتاً نامشهود^۳ است و نیاز به آگاهی بیشتر از مؤلفه های بین فرهنگی، تماس فشرده تر با «بازار مصرف کننده/هدف» و همچنین مشخصات دقیق در پیشنهاد^۴ (یعنی محصول یا برنامه های) آموزش عالی) دارد. بنابراین عوامل مهم برای موفقیت در بازاریابی آموزش عالی عبارتند از (Schluter, 2015):

• تعهد تمامی اعضای دانشگاه که مستلزم کار حساس سازی قبلی و همکاری از سوی دانشکده ها، هماهنگ کنندگان مطالعات انجام شده در گروه‌های آموزشی، دفتر بین‌الملل و امثال آن است؛

• هماهنگی اقدامات انجام شده در بین تمامی بازیگران درگیر؛

• فرهنگ، که به معنای یک فرهنگ شرکتی است که با عنوان «موسسات آموزش عالی» شناسایی می شود،

• کنترل، یعنی ارزیابی و تنظیم اقدامات، گفتگوی مجدد با ذینفعان.

در نتیجه، همه جنبه ها باید در هم تنیده و در اجرای راهبرد بین‌المللی سازی در موسسات آموزش عالی گنجانده شود.

۲.۵.۱ اهداف

این پودمان فرعی موارد زیر را فراهم خواهد کرد:

• دانستن چگونگی شناسایی حوزه های اولویت بازاریابی با توجه به برنامه ریزی راهبردی، تطبیق فعالیت های بازاریابی با سایر فعالیت های بین‌المللی؛

¹ typology

² consulting

³ intangible

⁴ offer

⁵ HEI (Higher Education Institutions)

- دانش پایه در باره ترکیب بازاریابی^۱ مورد استفاده برای موسسات آموزش عالی؛
- دانش اولیه در باره ویژگی های بازاریابی بین‌المللی آموزش عالی؛
- دانش در باره کانال ها، بازیگران و فرآیندهای بازاریابی و جذب موفق دانشجوی؛
- پارامترهای ارزیابی اثربخشی و تأثیر کانال ها و ابزارهای مختلف؛
- بستری برای بحث در مورد اهمیت شبکه داخلی و خارجی^۲؛
- سکویی^۳ برای به اشتراک گذاشتن نمونه های بهترین عملکرد مناطق شرکت کننده.

۲.۵.۲ نتایج

- شرکت کنندگان این توانایی را به دست می آورند ...
- شناسایی مناطق اولویت دار با توجه به برنامه ریزی راهبردی بین‌المللی سازی؛
 - تعریف گروه های هدف مختلف برای راهبرد های مختلف پیاده سازی^۴؛
 - ارزیابی عناصر و عوامل مختلف برای راهبرد های بازاریابی کارآمد: منابع داخلی و بافتار خارجی؛
 - انتخاب مناسب ترین کانال ها و ابزارها برای بازاریابی و جذب دانشجوی با توجه به منابع موجود: وب سایت، شرکت در نمایشگاه ها، رسانه های چاپی^۵، شبکه های اجتماعی و غیره.

¹ marketing-mix

² internal and external networking

³ platform

⁴ implementation

⁵ print media

- شناسایی و انتشار داستان های موفقیت مشارکت در داخل و خارج (برای پژوهش، دانشگاه، جامعه و توسعه)؛
- ایجاد هم افزایی بین فعالیت های بازاریابی و راهبرد های جذب دانشجوی دانشگاه با سایر فعالیت های بین‌المللی؛
- شبکه سازی و تقویت شبکه در سطح سازمانی، ملی و منطقه ای.

۲.۵.۳ پرسش‌هایی برای تامل

- حوزه های اولویت دار بازاریابی و جذب دانشجو در دانشگاه من کدامند: حوزه ها، رشته ها، و مقاطع (کارشناسی^۱، کارشناسی ارشد^۲، دکتری، یا هیات علمی^۳)؟
- اهداف و نیازهای بازاریابی و جذب دانشجو با توجه به راهبرد بین‌المللی سازی دانشگاه من چیست؟
- کدام گروه ها گروه های هدف من هستند؟ چگونه می توانم آنها را توصیف کنم؟
- منابع من (مالی، پرسنلی و شبکه) برای دستیابی به این گروه های هدف چیست؟
- با توجه به وضعیت و بافتار موجود، موثرترین و اقتصادی ترین ابزارها و کانال های بازاریابی که دانشگاه من بتواند استفاده کند چیست؟
- چه فعالیت ها یا رویدادهای بین‌المللی دیگری مانند کنفرانس ها، سمپوزیوم ها و امثال آن که دانشگاه من در آن مشارکت دارد، می تواند به عنوان بستری برای جذب دانشجو و شبکه سازی مورد استفاده قرار گیرد؟

¹ undergraduate

³ academic staff

² postgraduate

- چگونه می‌توانم اثربخشی راهبرد بازاریابی خود را ارزیابی کنم و چگونه می‌توانم داستان‌های موفقیت‌آمیز مشارکت را در دانشگاه و خارج از آن پخش کنم؟
- پیوستن به کدام شبکه‌های محلی، ملی، منطقه‌ای یا فراملی^۱ می‌تواند مفید باشد؟
- چگونه می‌توانم کانال‌های ارتباطی^۲ مختلف را وارد و استفاده کنم؟

پودمان ۳

مهارت‌های نرم

در بافتار بین‌المللی‌سازی، مهارت‌های نرم برای شناسایی و ایجاد شبکه‌ها و ساختارهای مورد نیاز، و همچنین تعامل مؤثر با طیف گسترده‌ای از بازیگران درون این شبکه‌ها، در داخل و خارج از نهاد خود، ضروری است. علاوه بر این، توسعه مهارت‌های نرم نه تنها یک ابزار بلکه یکی از اهداف اصلی فرآیند بین‌المللی‌سازی است.

مهارت‌های نرم اصلی که باید آموزش داده شود، ارتباطات بین فرهنگی و مدیریت تعارض است.

۳.۱ ارتباطات بین فرهنگی

یکی از چالش‌هایی که بین‌المللی‌سازی یک دانشگاه ایجاد می‌کند این است که اعضای دانشگاه با این واقعیت مواجه می‌شوند که کار با افراد با پیشینه‌های فرهنگی مختلف به این معنی است که به ناگاه معلوم شود که نحوه ارتباط آنها

¹ transnational

² communication channels

که تا آن مقطع زمانی انجام می‌گرفته است ناکافی است. تفسیر نادرست از کلمات، حرکات، لحن صدا، و مقاصد در لحظاتی اتفاق می‌افتد که انتظار آن را نداریم و این ارتباط نادرست ممکن است گاهی منجر به احساس خشم، بی‌اعتمادی و ناامیدی شود. از طریق تماس‌های تلفنی، مکاتبات ایمیلی، محتوای دعوت‌نامه‌هایمان، شرح دوره‌های آموزشی، جزئیات قراردادهای و غیره، ما ناخودآگاه ویژگی‌های فرهنگی خود را نشان می‌دهیم که ممکن است، در برخی مواقع، کاملاً با ویژگی‌های فرهنگی دانشگاه‌های همکار ما در تضاد باشد.

در این کارگاه آموزشی تعاملی، شرکت‌کنندگان در باره تأثیر پیشینه فرهنگی ما بر رفتارمان، درک آنها [مخاطبان] از آنچه درست و نادرست است، سبک زندگی و کاری‌شان، و به ویژه در نحوه برقراری ارتباط، تجربه و بحث می‌کنند. موضوعاتی که باید مورد بحث قرار گیرند عبارتند از: چگونه ارتباطات از فرهنگی به فرهنگ دیگر فرق می‌کند و چگونه می‌توانیم مهارت‌های خود را در برقراری ارتباط بین فرهنگ‌ها تقویت کنیم. این شامل ارتباط چهره به چهره و همچنین ارتباط آنلاین خواهد بود.

هدف این آموزش، توسعه آگاهی از چالش‌های موجود در زمینه ارتباطات است که فرآیند بین‌المللی‌سازی دانشگاه ممکن است به همراه داشته باشد و شرکت‌کنندگان را برای وظایف جدید خود در یک محیط بین‌المللی/بین‌فرهنگی آماده کند.

ساختار کارگاه آموزشی به شرح زیر است:

۳.۱.۱ حساسیت بین فرهنگی^۱ از طریق یادگیری تجربی^۲

¹ Intercultural sensitization

² experiential learning

شرکت‌کنندگان که وارد اتاق می‌شوند به شیوه‌ای غیرمعمول و بسیار صمیمی استقبال می‌شوند و از آن‌ها خواسته می‌شود که طبق دستورالعمل‌های داده شده در کارت به دیگران سلام کنند. این احوالپرسی‌ها از صمیمی و فیزیکی مانند در آغوش گرفتن یا بوسیدن تا تکان دادن هر دو دست یا فقط تکان دادن سر از راه دور می‌باشد. این احوالپرسی‌های «عجیب^۱» ممکن است برای عده‌ای شوک فرهنگی^۲ ایجاد کند و باعث شکسته شدن بلافاصله یخ [برقراری ارتباط با سایر شرکت‌کنندگان] و بدون مقدمه وارد موضوع تفاوت‌های فرهنگی شود. این نشان می‌دهد که چگونه حرکات کوچک ممکن است باعث احساس غریبی و سردرگمی شود و شرکت‌کنندگان احساس ناامنی را تجربه کنند. در دور بازخورد^۳ مربوطه، شرکت‌کنندگان با تأمل در تنوع فردی و فرهنگی، احساس خود را تجزیه و تحلیل می‌کنند که کدام احوالپرسی، و چرا، خوشایند یا ناخوشایند، و مناسب یا نامناسب بود.

۳.۱.۲ تعریف «فرهنگ»

شرکت‌کنندگان به گروه‌های بین‌المللی مختلط چهار یا پنج نفره تقسیم می‌شوند و از آنها خواسته می‌شود که در مورد این پرسش که کدام ۵ عنصر مهم به طور کلی یک فرهنگ را تعریف می‌کنند و آنها را روی کارت‌های جداگانه بنویسند و در باره آن بحث کنند. این بحث تفاوت‌های آشکار در درک اهمیت برخی عناصر فرهنگی را نشان می‌دهد. سپس آنها باید خودشان تصمیم بگیرند که کدام عناصر برای فرهنگ خودشان بسیار مهم است و آن را روی کارت دیگری بنویسند.

مربی سپس مدل کوه یخ را معرفی می‌کند و نشان می‌دهد که ویژگی‌های قابل مشاهده یک فرهنگ، نوک کوه یخ^۴، بر اساس یک توده نامرئی جامد از ارزش‌ها

¹ strange

² culture shock

³ feedback round

⁴ tip of the iceberg

و ساختارهای اجتماعی است: پایه کوه یخ^۱. سوء تفاهم بین افراد فرهنگ‌های مختلف معمولاً به این دلیل پدید می‌آید که عناصر نامرئی زیربنایی نادیده گرفته می‌شوند یا ناشناخته هستند و افراد و موقعیت‌ها بصورت سطحی ارزش گذاری و تفسیر می‌شوند.

سپس از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود که کارت‌ها را با توجه به قابل مشاهده بودن یا نبودن^۲ ویژگی‌های انتخابی‌شان روی کوه یخ سنجاق کنند و مربی درباره ویژگی‌های پنهان عناصر مرئی (زبان، لباس، غذا و غیره) بحث می‌کند و نشان می‌دهد که حتی اینها تابع تفاسیر فرهنگی هستند.

سپس شرکت‌کنندگان این فرصت را دارند که ویژگی‌های فرهنگ خود را معرفی کنند و بدین ترتیب دیگران را در مورد کشور خود آگاه کنند و دانش زمینه‌ای^۳ را ارائه دهند.

۳.۱.۳ ادراک^۴ و خودآگاهی^۵

از طریق یک ویدیو و برخی از تصاویر که توهمات نوری را نشان می‌دهند، شرکت‌کنندگان تجربه می‌کنند که آنچه می‌بینیم تنها بخشی از واقعیت است و تحت تأثیر پیشینه فرهنگی ما یا تعصباتی است که از طریق رسانه‌ها یا اطلاعاتی که دیگران به ما تحمیل می‌کنند. آگاهی از تعیین فرهنگی ادراک شخصی مان کاملاً ضروری است تا بتوانیم در نحوه نگرش مان به افراد و موقعیت‌ها انعطاف‌پذیری ایجاد کنیم. توانایی تغییر دیدگاه‌ها یکی از مهم‌ترین مهارت‌های ارتباط بین فرهنگی موفق است.

¹ base of the iceberg

² visibility/ non-visibility

³ background knowledge

⁴ perception

⁵ self- awareness

۳.۱.۴ ارزش‌های فرهنگی^۱: نظریه و عمل^۲

در این جلسه، گزیده‌ای از برخی از مهمترین ابعاد فرهنگی کلیدی که توسط هافستد Hofstede (۲۰۰۱)، هال Hall (۱۹۵۹)، ترومپناارس Trompenaars (۲۰۰۵) و شوارتز Schwartz (۲۰۰۴) توصیف شده است، معرفی و توضیح داده می‌شود که کوششی برای دسته‌بندی فرهنگ‌ها و تعریف الگوهای رفتاری می‌باشد. به منظور کامل بودن اطلاعات، آنها به صورت متن نیز برای مطالعه بیشتر ارائه شده است، با این هشدار که این نظریه‌ها در مورد رفتار انسان هرگز نباید به عنوان پارامترهایی برای ارزش‌گذاری و انتقاد از افراد استفاده شوند، بلکه باید به عنوان پیش‌زمینه ارزشمند برای کمک به جلوگیری از سوء تفاهم‌های فرهنگی بکار گرفته شوند. تاکید بر این نکته است که ما باید مردم را همیشه به عنوان یک فرد بدانیم نه به عنوان نماینده یک ملت، مفهومی که در جلسه زیر که در مورد ارتباطات^۳ است توضیح داده می‌شود.

۳.۱.۵ ارتباطات

با کمک مدل الکه باس^۴ در مورد ارتباطات (۲۰۱۰)، همراه با نظریه فریدمان شولز فون تون^۵ (۲۰۰۶)، ما در مورد نحوه کارکردهای^۶ ارتباط بین فرهنگی و ابزارهایی که می‌توانند برای بهبود ارتباطات ما استفاده شوند بحث می‌کنیم. ابزارهای مورد بحث تا کنون مدل کوه یخ، تغییر دیدگاه‌ها و ابعاد فرهنگی بوده است. ابزار دیگر شناخت سبک‌های ارتباطی مختلف است. با کمک بازی شبیه‌سازی^۷ «پیچ پیچ»^۸ طراحی شده توسط تیاگاراگان^۹ (۲۰۰۰) که در آن شرکت‌کنندگان موظف می‌شوند تا طبق قوانین ارتباطی که روی کارت داده شده است، مکالمه داشته

¹ cultural values² theory and practice³ communication⁴ Elke Boss's Model⁵ Friedemann Schulz von Thun⁶ functions⁷ simulation game⁸ chatter⁹ Thiagarajan

باشند که برخی از آن‌ها کاملاً مغایر با قوانین شریک^۱ شان است، آنها دچار عصبانیت. سوء تفاهم و درماندگی می‌شوند. علاوه بر این، آنها از سبک معمول خود در برقراری ارتباط آگاه می‌شوند و متوجه این نکته می‌شوند که تغییر آن چقدر دشوار است. در دور بازخورد، سبک‌های مختلف کلامی و غیرکلامی^۲ تحلیل می‌شود و از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود تا سبک‌های مختلف را با توجه به ترجیحات خود ارزیابی کنند. سپس آنها به چالش کشیده می‌شوند تا دیدگاه خود را تغییر دهند و مزایای سبک‌های متضاد^۳ را تشخیص دهند.

۳.۱.۶ وقایع بحرانی^۴ در دانشگاه

مربی رویدادهای بحرانی انباشته شده در دانشگاه‌های مختلف در رابطه با مشکلات روزمره در دفتر بین‌الملل، در کلاس‌های درس، در خوابگاه‌های دانشجویی و امثال آن را معرفی می‌کند. با کمک ابزارهای توسعه یافته در طی روز، از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود وقایع را تحلیل کنند، جنبه‌های فرهنگی مشکلات را تشخیص دهند، و راه حلی برای آن ارائه دهند. این تمرین به عنوان فرصتی برای به کارگیری تئوری و دانش آموخته شده در طول کارگاه برای مشکلات روزمره ای است که ممکن است با دانشجویان بین‌المللی یا بین فرهنگی و جمعیت دانشگاهی رخ دهد.

۳.۱.۷ دور نهایی^۵

از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود تا ترس‌ها، تردیدها یا مشکلاتی را که در مورد پروژه جدید بین‌المللی‌سازی خود در دانشگاه شان دارند، به صورت ناشناس بنویسند. سپس باید کاغذ خود را مچاله کرده و آن را وسط دایره بیندازند، انگار که می‌خواهند آنها را دور بیندازند. سپس هر شرکت‌کننده می‌

¹ partner

² verbal and non-verbal styles

³ contrasting styles

⁴ critical incidents

⁵ final round

تواند یک مقاله باز کند و چالش‌ها را با صدای بلند بخواند. از گروه خواسته می‌شود تا با پیشنهادات و راه‌حل‌ها بیایند و مربی این موضوع را با مطالب کارگاه مرتبط می‌کند و به کارگاه‌های دیگر و آتی که در آنها ممکن است این موارد با جزئیات بیشتر مورد بحث قرار گیرد، اشاره می‌کند. این تمرین به منظور نشان دادن این نکته به شرکت‌کنندگان است که در اضطراب خود تنها نیستند و فرصت‌های زیادی برای پرداختن به این مشکلات در طول کارگاه‌های مختلف وجود خواهد داشت.

در پایان، به شرکت‌کنندگان این فرصت داده می‌شود تا واکنش‌های خود را در مورد کارگاه آموزشی ارائه دهند و از مشارکت آنها تشکر می‌شود.

۳.۱.۸ اهداف

این پودمان موارد زیر را در اختیار قرار خواهد داد:

- مقدمه‌ای بر پیچیدگی فرهنگ؛ تأثیر آن بر رفتارمان، ارتباطات مان، درک مان از زمان و مکان، ساختارهای سازمانی، و سبک‌های کار و مدیریت؛
- توسعه خودآگاهی‌مان از رفتار، ارزش‌ها و دیدگاه‌های فرهنگی خودمان؛
- تحریک توانایی تغییر دیدگاه؛
- اطلاعات در مورد راه‌های خاصی که فرهنگ‌ها ممکن است در آن تفاوت داشته باشند (ابعاد مهم فرهنگی)؛
- بستر برای بحث در مورد چگونگی کار ارتباطات؛

• فرصت های تعاملی^۱ برای تقویت مهارت های مان در برقراری ارتباط بین فرهنگ ها.

۳.۱.۹ نتایج

شرکت کنندگان موارد زیر را کسب خواهند کرد:

- آگاهی از ابعاد مهم بین فرهنگی؛
- توانایی تعامل در محیط های فرهنگی مختلف و با افرادی با پیشینه های مختلف مذهبی، اجتماعی، قومی و آموزشی؛
- توانایی پل زدن دوگانگی^۲ بین مناسب بودن و اثربخشی، حفظ خودآگاهی و اعتماد به نفس بدون از دست دادن همدلی^۳ و تحمل^۴.
- آگاهی از سبک های مختلف ارتباطی و اهمیت آنها در پروژه های بین‌المللی؛
- آگاهی از مقیاس های مختلف ادراک و تفسیر^۵ هنگام برقراری ارتباط در آن سوی مرزها.

۳.۱.۱۰ پرسش‌هایی برای تأمل

- آیا تا به حال مجبور شده اید با فردی با فرهنگ یا پیشینه متفاوت ارتباط برقرار کنید؟ از کشوری متفاوت، استانی متفاوت، طبقه اجتماعی متفاوت، خیلی جوانتر یا خیلی بزرگتر از شما و غیره؟

¹ interactive opportunities

² dichotomy

³ empathy

⁴ tolerance

⁵ interpretation

• آیا می‌توانید رویدادی را به خاطر بیاورید که در آن احساس کردید منظورتان را بد متوجه شدند؟ لطفاً آن را یادداشت کنید و سعی کنید به خاطر بیاورید دلایل سوء تفاهم چه بود.

• ارتباط از چه جهت متفاوت بود؟ به زبان گفتار، زبان بدن، لحن، واکنش‌ها و امثال آن فکر کنید.

• والدین و معلمان در مورد ارتباط چه چیزی به شما یاد دادند؟ مهمترین قوانین ارتباط در خانواده شما چیست؟

• چه نوع رفتار ارتباطی شما را آزار می‌دهد؟

۳.۲ مدیریت تعارض^۱

بین‌المللی‌سازی یک دانشگاه ممکن است چند تضاد جدید را به دلیل مثلاً تغییرات ساختاری، پرسنلی و بودجه‌ای به همراه داشته باشد. علاوه بر این، دانشگاه‌ها با ادراکات نو و بینش‌های جدید حاکم در فرهنگ‌های مختلف مواجه و مجبور خواهند شد راهی برای مقابله با این تنوع بیابند. برای اینکه بتوانیم با شرکای بین‌المللی جدید و همچنین با بازیگران سازمانی داخلی مذاکره^۲ کنیم، لازم است از سبک مذاکره خود آگاه باشیم و دانش خود را از سبک‌های مختلف تعارض موجود افزایش دهیم تا بتوانیم سبک مناسب را برای [مذاکره با] فرد مناسب در موقعیت مناسب تنظیم کنیم.

دانش انباشته شده در کارگاه آموزشی «ارتباطات بین فرهنگی» (پودمان ۳.۱ را ببینید) به عنوان پایه‌ای برای سبک‌های ارتباطی مختلف که در تعارضات بین

¹ conflict management

² negotiate

فرهنگی ظاهر می‌شوند، عمل می‌کند. رویدادهای بحرانی مورد استفاده در این کارگاه برگرفته از درگیری‌های واقعی روی داده در طی سال اول این پروژه و درگیری‌هایی که مربی در دانشگاه‌های مختلف از طریق مصاحبه با کارکنان، دانشجویان، سرایداران و کارکنان اداری جمع‌آوری کرد می‌باشد.

۳.۲.۱ تعارض چیست؟ ادراکات مختلف و خودآگاهی

یکی از دلایل متداول تعارض زمانی است که ارتباط به دلیل تفاوت در تفسیر مفهوم، ماهیت، یا هدف یک پروژه قطع می‌شود (این مورد توسط شرکت‌کنندگان به عنوان یکی از مشکلات پروژه بین‌المللی‌سازی آنها نیز ذکر شده است).

بنابراین، اولین تمرین، کشف تفاسیر مختلف از چگونگی درک تعارض و سپس ایجاد یک درک مشترک یا یک مفهوم مشترک ممکن می‌باشد. این تمرین همچنین بینشی در مورد روش‌های تصمیم‌گیری در گروه ارائه می‌کند و مفهوم تعارض را در یک نور متفاوت و مثبت‌تر قرار می‌دهد [با نگاه مثبت به آن می‌نگرد].

• از هر شرکت‌کننده خواسته می‌شود که ۴ کلمه ای را که هنگام فکر کردن به مفهوم «تعارض» به ذهنش می‌رسد، بنویسد. آنها نباید با دیگران مشورت کنند. هیچ کلمه «درست» یا «نادرستی» وجود ندارد.

• از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود که گروه دو نفری تشکیل دهند و روی ۴ کلمه از ۸ کلمه مذاکره و توافق کنند. بنابراین آنها باید ۴ کلمه را حذف کنند. (این امر منجر به بحث و استدلال موافق و مخالف کلمات مختلف انتخاب شده می‌شود و آنها باید روشی برای تصمیم‌گیری بیابند).

• در مرحله بعد، هر گروه دو نفری باید به یک گروه دیگر بپیوندند و روند را تکرار کند.

• این فرآیند را می‌توان تا زمانی تکرار کرد که ۸ کلمه برای کل گروه باقی بماند که به بهترین نحو مفهوم «تعارض» را نشان می‌دهد.

• سؤالاتی برای مرور در گروه‌ها:

• آیا بینش جدیدی در مورد این مفهوم به دست آورده اید؟

• از این تمرین چه آموخته اید؟

• کدام کلمات نمایانگر دیدگاه منفی و کدام دیدگاه مثبت به تعارضات

هستند؟

• چگونه یک تعارض می‌تواند مثبت باشد؟

• تصمیم گروه در مورد حذف کلمات چگونه بود؟ آیا کسی بر دیگران

چیرگی داشت [نظر خود را تحمیل می‌کرد]؟ آیا اجماع مشترکی^۱ وجود داشت؟

آیا کسی مدام [نظر خود را] تعدیل می‌کرد؟ این سؤالات تا اندازه‌ای نیاز به

خوداندیشی^۲ دارند و ممکن است نسبتاً متضاد باشند، بنابراین مربی باید با دقت

فراوان به آنها رسیدگی کند.

مربی چند تعریف رایج در مورد کلمه «تعارض» را نشان می‌دهد و بر این واقعیت

تأکید می‌کند که «تعارض» لزوماً یک مفهوم منفی نیست، بلکه می‌تواند به عنوان

فرصتی برای تغییر یک موقعیت تلقی شود، که رضایت بخش نیست.

۳.۲.۲ علل تعارض

¹ common consensus

² self-reflection

از شرکت کنندگان خواسته می‌شود تا دلایل درگیری [تعارض] را که در طول فرآیند بین‌المللی‌سازی تا آن زمان تجربه کرده‌اند، ذکر کنند. مربی اسلایدی را با شایع‌ترین علل درگیری نشان می‌دهد، از جمله مواردی که اغلب مورد توجه قرار نمی‌گیرند یا نادیده گرفته می‌شوند. بنابراین، شرکت کنندگان بینشی در مورد پیچیدگی مدیریت تعارض پیدا می‌کنند، تحریک می‌شوند تا دیدگاه خود را در مورد علل احتمالی گسترش دهند، و در برابر قضاوت‌های ساده‌انگارانه به آنها هشدار داده می‌شود.

۳.۲.۳ مدیریت تعارض: بازی

این بازی به این منظور است که گروه را با روش‌های مختلف برخورد با یک درگیری و در عین حال یک بازی سرگرم‌کننده با یکدیگر آشنا کند: از آنها خواسته می‌شود دو صف روبه‌روی یکدیگر تشکیل دهند تا هرکس یک یار در مقابلش داشته باشد. تکلیف ساده است: سعی کنید یار خود را با خود همراه و هم‌نظر کنید. هر کاری مجاز است...

راه‌حل‌های مختلفی را می‌توان یافت، از فشار دادن و کشیدن، تا رشوه دادن و چاپلوسی، مذاکره و سازش و غیره.

۳.۲.۴ سبک‌های مدیریت تعارض

مربی دو مدل معروف مدیریت تعارض را معرفی می‌کند: حالت‌های تعارض توماس-کیلمن^۱ (۲۰۱۵) و مفهوم هاروارد^۲ راجر فیشر^۳، ویلیام اوری^۴ و بروس پاتون^۵ (۲۰۱۲). این اطلاعات به منظور ارائه گزینه‌های بیشتری به شرکت کنندگان در راه حل تعارضات در کنار واکنش‌های شهودی^۶ و مجموعه‌ای است.

¹ Thomas- Kilmann Conflict Modes

² Harvard Concept

³ Roger Fisher

⁴ William Ury

⁵ Bruce Patton

⁶ intuitive

علاوه بر این، آن باید تعمد بیشتری در انتخاب پاسخ به تعارض ایجاد کند. دانستن مزایا و معایب حالت‌های مختلف و موقعیت‌های مناسب برای استفاده از آنها، امکان مدیریت آگاهانه‌تر و مؤثرتر تعارض‌ها را فراهم می‌کند.

۳.۲.۵ مدیریت تعارض بین فرهنگی: ورود مربی

در بیشتر مدل‌ها، تأثیر تنوع فرهنگی^۱ بر سبک‌ها و تأثیرات مدیریت تعارض وجود ندارد. مربی به مدل ارتباطی اشاره می‌کند که در کارگاه آموزشی ارتباطات بین فرهنگی توضیح داده شد (پودمان فرعی ۳.۱ را ببینید)، که در آن ابعاد مختلف فرهنگی، همانطور که توسط هافستد، ترومپنارس، و هال توضیح داده شد، به عنوان اینکه تأثیر بسیار زیادی بر نحوه ارتباط ما و در نتیجه بر نحوه ارتباط ما در هنگام بروز تعارض و نحوه برخورد با آنها می‌گذارند ذکر گردید.

مربی نسبت به تعمیم هشدار می‌دهد، اما پیشنهاد می‌کند که برخی از تمایلات را می‌توان در نحوه برخورد افراد با تعارضات در فرهنگ‌های خاص تشخیص داد و چند احتمال را در مورد نحوه استفاده از این اطلاعات در حل تعارض ارائه می‌دهد.

۳.۲.۶ حل تعارضات در دانشگاه

شرکت کنندگان اکنون برای حل و فصل درگیری‌های مختلف در ۳ گروه بین‌المللی ۴ یا ۵ نفری به چالش کشیده می‌شوند. هر چه گروه‌ها متنوع‌تر باشند، رسیدن به اجماع برای گروه دشوارتر خواهد بود که منعکس‌کننده واقعیت یک دانشگاه بین‌المللی است.

¹ cultural variability

هر میز مجموعه‌ای از کارت‌های مشابه را دریافت می‌کند که موقعیت‌های درگیری واقعی را توصیف می‌کند که باید در داخل گروه حل شوند. آنها باید طوفان فکری کرده و در باره بهترین راه‌حل مذاکره کنند، و از بین ۵ حالت تعارض که قبلاً آموخته‌اند انتخاب کنند، و جنبه‌های فرهنگی پشت این درگیری‌ها را در ذهن داشته باشند. وقتی همه گروه‌ها به پایان رسیدند، هر گروه راه حل انتخابی خود را ارائه می‌دهد و نتایج گروه‌ها با هم مقایسه می‌شود.

این تمرین به شرکت‌کنندگان این فرصت را می‌دهد که تئوری آموخته شده را عملی کنند و در مورد تعارضاتی که ممکن است در طول پروژه بین‌المللی شدن تجربه کرده‌اند بحث کنند. به عنوان یک تکلیف اضافی در طول این تمرین، مربی ممکن است از گروه‌ها بخواهد که به دقت مشاهده کنند که چگونه یک اجماع در گروه آنها حاصل می‌شود. این ممکن است شواهدی از تأثیر تنوع فرهنگی بر سبک‌های مذاکره ارائه دهد و تا حدودی خوداندیشی را برانگیزد.

۲.۷. اهداف

این پودمان فرعی موارد زیر را در اختیار می‌گذارد:

- دیدگاه جدید در باره مفهوم تعارض؛
- مروری بر منابع بالقوه تعارض‌ها؛
- آشنایی با حالت‌های مختلف تعارض و عواملی که بر حالت‌های تعارض^۱ ما تأثیر می‌گذارد؛

¹ conflict modes

- خودآگاهی از نحوه واکنش شرکت کنندگان در موقعیت های تعارض و اینکه چگونه می توانند حالت های خاصی را بهبود بخشند؛
- آموزش برای مشارکت مؤثر و مداخله در تعارض‌ها؛
- بستری برای بحث در مورد حوزه‌های تعارض احتمالی در فرآیند بین‌المللی سازی دانشگاه.

۳.۲.۸ نتایج

شرکت کنندگان موارد زیر را کسب می کنند:

- دانش تکنیک های مختلف برای حل تعارض و مدیریت استرس؛
- آگاهی از سبک های مختلف در مدیریت تعارض؛
- توانایی مدیریت و حل تعارضات از طریق مطابقت^۱ با حالت های مختلف؛
- دانش برای بهبود مهارت های گوش دادن؛
- دانش فنون افزایش سطح راحتی شان هنگام درگیر شدن در تعارض؛
- آگاهی از ترجیحات شخصی^۲ خود و نحوه رسیدگی به تعارضات.

۳.۲.۹ پرسش‌هایی برای تأمل

- شخصاً چگونه با تعارضات برخورد می کنید؟ آیا از آنها دوری می کنید، با آنها می جنگید، سازش می کنید و امثال آن؟

¹ adapting

² personal preferences

• آیا می‌توانید تعارضی را که در مؤسسه خود یا به صورت خصوصی داشتید، توصیف و تحلیل کنید؟

• منابع معمول تعارض در کار شما چیست؟

• آیا فکر می‌کنید بین فرهنگ شما و نحوه برخورد با تعارضات همبستگی وجود دارد؟

پودمان ۴

مهارت‌های مدیریتی

این مهارت‌ها برای پیاده‌سازی دانش نظری^۱ به دست آمده در پودمان‌های ۱ و ۲ مورد نیاز است و بنابراین ارتباط نزدیکی با کاربرد آنها دارد. زمینه‌های اصلی توسعه یافته در آموزش عبارتند از مدیریت پروژه و مدیریت تغییر.

علاوه بر مهارت‌های نرم، مهارت‌های مدیریتی نیز از ملزومات توسعه موفقیت‌آمیز پروژه هستند که پایه‌ای برای تلاش‌های پیچیده‌تری مانند فرآیند بین‌المللی‌سازی است. در حالی که مهارت‌های نرم را می‌توان به عنوان نرم‌افزاری برای تأمین انرژی ساختارها و شبکه‌های نهفته در فرآیند بین‌المللی‌سازی در نظر گرفت، مهارت‌های مدیریتی سخت‌افزاری هستند که اثربخشی فرآیند را تضمین می‌کنند.

۴.۱ مدیریت پروژه

¹ theoretical knowledge

از آنجایی که پروژه‌های بین‌المللی‌سازی پروژه‌های کاملاً پیچیده‌ای هستند که زینفعان زیادی را درگیر می‌کند که در سطوح مختلف سازمان کار می‌کنند و با موانع بالقوه زیادی روبرو هستند که باید در نظر گرفته شود، لذا عاقلانه است که مدیریت پروژه‌ها از یک روش ساختاریافته تبعیت کند.

این کارگاه آموزشی مروری بر روش‌ها و ابزارهای مدیریت پروژه بر اساس استاندارد جهانی ارائه می‌دهد.

کارگاه مدیریت پروژه این دوره به گونه‌ای طراحی شده است که یک کارگاه آموزشی بسیار کاربردی باشد. بنابراین، این کارگاه با مقدمه‌ای کوتاه بر برخی از تعاریف و توصیف پروژه‌ها و سپس تمرینات عملی آغاز می‌شود. تعریف اولیه این است: «پروژه تلاشی موقتی است که برای ایجاد یک محصول، خدمات یا نتیجه منحصر به فرد انجام می‌شود.» سپس همه شرکت‌کنندگان موظف می‌شوند که دو پروژه، یکی موفق و دیگری ناموفق را که قبلاً در محل کار یا زندگی خصوصی رهبری کرده‌اند، نام ببرند و تحلیل کوتاهی از آنچه فکر می‌کنند باعث موفقیت یا شکست پروژه شده است، ارائه دهند. تعریف اولیه از آن جهت حائز اهمیت است که در بسیاری از موارد فرآیندهای جاری به عنوان پروژه تلقی می‌شوند که اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری ندارند.

این تکلیف نشان می‌دهد که همه قبلاً نوعی مدیریت پروژه را در زندگی خود انجام داده‌اند (خصوصی یا حرفه‌ای)، و همچنین فاکتورهای موفقیت مهمی را که ممکن است تجربه کرده باشند را نشان می‌دهد. علاوه بر این، نشان می‌دهد که حتی کوچکترین پروژه نیاز به یک فرآیند ساختار یافته دارد. در نتیجه، هرچه یک پروژه پیچیده‌تر باشد، به همان نسبت به مجموعه‌ای از ابزارها و روش‌ها نیاز است.

پس از این تمرین کوتاه، هدف ابزار مدیریت پروژه توضیح داده می‌شود: چنین ابزاری مدیریت پروژه را ساده و استاندارد می‌کند. این کار مهم‌ترین دانش، سر نخ و نکات را برای مدیریت پروژه‌ها ارائه می‌دهد. روش‌های مدیریت پروژه معمولاً شامل ترکیبی از توضیحات فرآیند، ابزارها و اسناد برای کار موفق پروژه است.

۴.۱.۱ حوزه‌های فرآیندی

حوزه‌های فرآیندی، مشتمل بر ۹ حوزه دانش یا تخصص^۱ دخیل در یک پروژه هستند. بسته به اندازه و پیچیدگی پروژه و موسسه و همچنین به منابع انسانی موجود (از جمله مدیریت محدوده^۲، مدیریت زمان، مدیریت کیفیت، مدیریت ریسک، مدیریت منابع انسانی^۳، مدیریت ارتباطات^۴، مدیریت تدارکات^۵، و مدیریت یکپارچه سازی^۱) ممکن است توسط یک یا چند نفر انجام شوند.

۴.۱.۲ مراحل پروژه

۵ فاز پروژه بخش‌های منطقی یک پروژه با یک توالی خاص و با قابل تحویل خاص [یعنی دارای امکان تحویل محصول مشخص در موعد خاص] هستند و با یک دروازه کیفیت^۷ اندازه‌گیری و بسته می‌شوند. این مراحل عبارتند از: آغاز، برنامه ریزی، اجرا، کنترل و بسته شدن [پایان یافتن یا اتمام].

تمرین مرحله آغاز^۸: طراحی منشور پروژه^۹

¹ expertise

² scope management

³ human resource management

⁴ communication management

⁵ procurement management

⁶ integration management

⁷ Quality Gate

⁸ Initiation phase

⁹ project charter

برای تجربه کردن تمام مسائل مربوط به ایجاد یک منشور پروژه، گروه به سه تیم تقسیم می‌شود که هر کدام باید یک منشور پروژه برای یک پروژه بین‌المللی سازی ایجاد کنند.

پس از تهیه منشور (۴۵ دقیقه)، تیم‌ها باید منشور پروژه را به دو تیم دیگر ارائه دهند (۱۵ دقیقه).

یک تیم به عنوان یک «حامی مالی یا گروه تامین مالی»^۱ (که بیشتر به نتایج، زمان و هزینه‌ها علاقه مند هستند) و یک گروه با نگرش‌های مثبت و منفی فردی خود نسبت به پروژه به عنوان سایر ذینفعان عمل می‌کند.

این تمرین ارزشمندی برای تجربه کردن اهمیت نقش ذینفعان، نیاز به برنامه ریزی دقیق پروژه، و پیش‌بینی مخالفت‌ها و استدلال‌های متقابل احتمالی است.

به منظور تکمیل تئوری مدیریت پروژه، بعد از آن در مورد گروه‌های فرآیند بعدی بحث خواهیم کرد.

مرحله برنامه ریزی پروژه^۲ یک پروژه شامل تقسیم کار به ساختارها، زمان بندی‌ها، توالی‌ها و امثال آن، و نیز حوزه‌های دانش مرتبط با آنهاست. این مرحله با اجرای پروژه، نظارت و کنترل، شامل چرخه راهبری^۳ پروژه، مستندسازی^۴ و استانداردهای گزارش کردن، و همچنین برنامه‌ریزی ارتباطات است، یعنی اینکه کمیته‌های راهبری، تیم‌های پروژه و ذینفعان چگونه جریان اطلاعات و بحث‌ها را مدیریت خواهند کرد، دنبال می‌شود. مراحل اجرا و کنترل به صورت موازی انجام می‌شود و به یکدیگر بستگی دارد. بسته شدن پروژه شامل بسته شدن قراردادهای بسته شدن اداری پروژه است.

¹ sponsor or funding group

² project planning phase

³ steering cycle

⁴ documentation

۴.۱.۳ دروازه های کیفیت

۴ دروازه کیفیت «دروازه‌هایی» هستند با این معنی که شما فقط زمانی می‌توانید از آن بگذرید که وظایف خاص خود را تکمیل کرده و مدارک موفقیت قبل از شروع کار جدید را ارائه کرده باشید. بنابراین، این دروازه‌ها باید نتایج قابل اندازه‌گیری ارائه دهند.

• دروازه کیفیت «خروج از آغاز^۱» دارای منشور پروژه را به صورت یک محصول قابل تحویل است

• دروازه کیفیت «خروج از برنامه‌ریزی^۲» دارای تاییدیه برنامه ریزی به صورت یک محصول قابل تحویل است: این دروازه بررسی می‌کند که آیا برنامه ریزی پروژه به عنوان یک کل^۳ [محصول نهایی] مناسب، مستقل و هماهنگ است یا خیر. این دروازه می‌تواند در حین برنامه ریزی مکرر یا برای برنامه ریزی دقیق در یک رویه فاز گرا^۴ اجرا شود.

• دروازه کیفیت «خروج از اجرا و کنترل^۵» دارای یک پذیرش نهایی توسط حامی و ذینفعان به صورت یک محصول قابل تحویل است

• دروازه کیفیت «خروج از پایان^۶» دارای نتیجه پروژه است و بررسی می‌کند که معیارهای پذیرش پروژه به عنوان یک محصول قابل تحویل برآورده شده باشد.

سپس این دانش پایه در پروژه بین‌المللی‌سازی هر شرکت کننده ای که فرصت خواهد داشت با تنظیم یک منشور پروژه که محدوده، اهداف، شرکت کنندگان و

¹ Initiation Exit

² Planning Exit

³ whole

⁴ phase-oriented procedure

⁵ Execution & Control Exit

⁶ Closure Exit

نقش‌ها و مسئولیت‌ها را توصیف می‌کند با مرحله آغاز پروژه اش پروژه خود را شروع کند بکار خواهد رفت..

دانستن این نکته مهم است که مدیریت پروژه فقط یک روش استاندارد شده است که به ساختار فرآیند یک پروژه کمک می‌کند. آن فهرستی از کارهایی را که می‌توانیم اجرا و بررسی کنیم در اختیار ما قرار می‌دهد. این مقدمه کوتاه عمدتاً بر آغاز پروژه، یعنی در توضیح منشور پروژه، متمرکز است، زیرا کارگاه در ابتدای پروژه بین‌المللی‌سازی برگزار می‌گردد. چالش واقعی این پروژه خاص در تعامل ذینفعان و فرآیندهای مدیریت تغییر نهفته است، زمانی که شرکت کنندگان باید در دانشگاه‌های خود شروع به متقاعد کردن ذینفعان برای سرمایه‌گذاری در منابع انسانی و مالی کنند و برنامه‌ای دقیق و قابل توجیه برای انجام پروژه به آنها ارائه دهند.

از آنجایی که افراد مختلف از پیشینه‌های فرهنگی گوناگون، از گروه‌های آموزشی مختلف و سطوح گوناگون درگیر هستند، عامل انسانی نقش بسیار زیادی در بین‌المللی‌سازی دانشگاه‌های ما ایفا خواهد کرد. بحث در مورد این چالش‌ها در کارگاه بعدی در مورد مدیریت تغییر (پودمان فرعی ۴.۲ را ببینید) و مدیریت تضاد (پودمان فرعی ۳.۲ را ببینید) به منظور تکمیل این کارگاه در مورد مدیریت پروژه مهم خواهد بود.

۴.۱.۴ اهداف

این پودمان فرعی موارد زیر را در اختیار خواهد گذاشت:

- درک اساسی از اینکه مدیریت پروژه چیست و چه زمانی مدیریت پروژه مفید و قابل توصیه است؛
- دانش در مورد رابطه بین راهبرد و مدیریت پروژه؛

- اطلاعات در مورد عناصر مختلف مدیریت پروژه؛
- دانش در مورد تدوین منشور پروژه؛
- اطلاعات در باره مراحل مختلف پروژه: آغاز، برنامه ریزی، اجرا، نظارت و کنترل، و پایان؛
- اطلاعات مربوط به حوزه های دانش درگیر در یک پروژه: محدوده، زمان، هزینه ها، کیفیت، ریسک، منابع انسانی، ارتباطات؛
- آگاهی از عامل انسانی در پروژه های بین‌المللی.

۴.۱.۵ نتایج

- شرکت کنندگان این توانایی‌ها را به دست می آورند:
- تعیین اهداف روشن و تدوین یک راهبرد و برنامه عمل^۱ با اقدامات و مسئولیت های مشخص؛
 - تعریف فرآیندهای خاص، ایجاد خط سیر و نقاط عطف با توجه به اهداف؛
 - پایش و ارزیابی پروژه ها، با استفاده از دانش شان در مورد اندازه گیری تاثیرگذاری، روش های بازخورد و مدیریت پایگاه داده؛
 - تعریف عناصر پایگاه داده: اطلاعات در مورد تحرک، نتایج پژوهشی، انتشارات، ثبت اختراع، پروژه ها، و غیره؛

¹ action plan

- تجزیه و تحلیل منابع مالی و انسانی سازمان خود و مطابقت آن با راهبرد و برنامه ریزی خود برای بین‌المللی‌سازی؛

- ایجاد ارتباط بین فرصت های مالی بالقوه و شرکای دانشگاهی که شبکه های جدیدی را ایجاد کرده و شبکه های موجود را تقویت می کند.

- شناسایی تضادهای بین تئوری و عمل و یافتن راهبردهایی در مورد چگونگی اجتناب از آنها؛

- تامل در باره عامل انسانی در چارچوب مدیریت پروژه.

۴.۱.۶ پرسش‌هایی برای تأمل

- به نظر شما مدیریت پروژه چیست؟

- آیا مدیریت پروژه به عنوان یک ابزار در سازمان شما استفاده می شود؟

- آیا نمونه هایی از ابتکارات موفق یا ناموفق در مؤسسه یا کشورتان وجود دارد، و به نظر شما کدامیک مهمترین عامل بودند که منجر به این نتیجه شدند؟

- مؤسسه شما چه تجربه ای در همکاری با سایر سازمان های (بین‌المللی) دارد؟

- چگونه می توانید مطالب آموخته شده را برای توسعه و اجرای پروژه ها در زمینه بین‌المللی سازی اجرا کنید؟

۴.۲ مدیریت تغییر

هدف از برگزاری این کارگاه آموزشی آگاه ساختن شرکت کنندگان از این واقعیت است که فرآیند بین‌المللی‌سازی دانشگاه ها تغییرات زیادی را در سطوح مختلف سازمان به وجود خواهد آورد که اغلب با تردید و مقاومت مواجه خواهد شد.

افراد ممکن است تغییرات در زندگی شخصی خود را دوست داشته باشند، اما در برابر تغییراتی که توسط دیگران آغاز می‌شود، به ویژه در محل کار خود مقاومت می‌کنند. بی‌توجهی یا نادیده گرفتن این مقاومت در نهایت منجر به تاخیر یا حتی شکست پروژه می‌شود. علاوه بر این، این کارگاه چارچوب و ابزارهایی را ارائه می‌دهد که با آن می‌توان این تغییرات را به صورت حرفه‌ای مدیریت کرد.

برای شروع کارگاه، از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود تا چالش‌هایی را که در طول پروژه بین‌المللی‌سازی تجربه می‌کنند (چالش‌های مربوط به تغییرات در مؤسسات متبوع خود) بازتاب دهند. شرکت‌کنندگان این چالش‌ها را روی کارت‌ها می‌نویسند و به گروه ارائه می‌کنند تا امکان این را بیابند که با یک دیدگاه سیستماتیک تجزیه و تحلیل و مرتب شوند. معمولاً این تمرین عملی با تئوری رایج‌ترین مسائل در مدیریت تغییر، که در ۴ حوزه اصلی گروه‌بندی می‌شوند (انگیزه، ارتباطات، صلاحیت و سازمان) همسو می‌شود.

۴.۲.۱ انگیزه

انگیزه همکاری و مشارکت در فرآیندهای مدیریت تغییر عامل مهمی برای موفقیت مدیریت تغییر است. برای درک چگونگی ایجاد انگیزه در موسسه، لازم است بین انگیزه درونی و بیرونی تفاوت قائل شویم. بسته به افراد درگیر در فرآیند مدیریت تغییر و موقعیت آنها، این افراد یا با کنجکاوی، کاوش، علاقه و ... خودشان برانگیخته می‌شوند (انگیزه درونی)، یا با محرک‌های بیرونی (انگیزه بیرونی)

۴.۲.۲ ارتباط

برای هدایت موفقیت آمیز فرآیندهای مدیریت تغییر در سازمان، همه افراد درگیر باید در مورد علل و اهداف تغییرات، تأثیر آنها و فرآیند (زمان، انتظارات و غیره) مطلع شوند. اگر مردم ندانند چه اتفاقی می‌افتد چگونه می‌توانند مشارکت کنند و

انگیزه داشته باشند؟ هرچه افراد آگاه‌تر باشند، انگیزه بیشتری برای مشارکت در تغییر خواهند داشت.

۴.۲.۳ صلاحیت

برای فعال کردن فرآیندهای تغییر، افراد باید آموزش ببینند و بتوانند نقش‌های جدید خود را با موفقیت انجام دهند. موفقیت در این نقش جدید راه را برای تغییرات بیشتر هموار می‌کند و همچنین انگیزه و گشایش بیشتری را به همراه خواهد داشت. اگر مردم نقش خود را درک نکنند و نتوانند این نقش را اجرا کنند، تغییر محکوم به شکست خواهد بود.

۴.۲.۴ سازمان

برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات، یک موسسه به مدیریت پروژه روشن نیاز دارد که به وضوح ارتباط بین ذینفعان، مشارکت منابع خارجی و داخلی در مراحل مختلف پروژه و نقش‌های جدید متفاوت را تعریف کند. این امکان یک دید شفاف از پیشرفت فرآیند مدیریت تغییر را برای همه افراد درگیر فراهم می‌کند.

پس از بررسی این چهار حوزه اصلی، به جنبه‌های عاطفی افراد متأثر از تغییر می‌پردازیم و به ضرورت تمایز بین برندگان و بازندگان عینی و ذهنی در فرآیندهای تغییر اشاره می‌کنیم. این بخش از کارگاه‌ها دوباره با کارگاه پودمان فرعی ۲.۲ در باره مدیریت تعارض ارتباط نزدیک دارد. علاوه بر این، در مورد تأثیر سرعت و اندازه بر فرآیند تغییر بحث خواهیم کرد.

ورودی نظری مجدداً در یک تکلیف عملی توسعه می‌یابد. هدف تکلیف عملی این است که به شرکت‌کنندگان فرصتی بدهد تا چالش‌های تغییر خود را با دیدی نظام‌مندتر تجزیه و تحلیل کنند و سعی کنند، با به کارگیری ابزار و راه‌حل‌های

کافی، اندازه‌گیری‌هایی را که باید برای اجرای تغییراتشان در دانشگاه‌ها انجام شود، تعریف کنند..

از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود تا چالش‌هایی را که روی کارت‌ها نوشته شده و روی تابلو سنجاق شده، به ۴ حوزه اصلی دسته‌بندی کنند: انگیزه، دانش، اطلاعات و سازمان. سپس شرکت‌کنندگان به ۴ گروه تقسیم می‌شوند که از هر گروه خواسته می‌شود تا ابزار و راه حل‌های یکی از ۴ حوزه را بیابند و راه حل‌های پیشنهادی را به گروه ارائه دهند. به این ترتیب شرکت‌کنندگان مجبور می‌شوند به صورت نظام‌مند روی مدیریت تغییر کار کنند و فرصت بهره‌مندی از ایده‌های دیگران را خواهند داشت.

۴.۲.۵ نظریه کوتتر^۱ در مورد مدیریت تغییر

قبل از پایان کارگاه، شرکت‌کنندگان طیف گسترده‌ای از ابزارها را برای مدیریت تغییرات در پروژه بین‌المللی‌سازی به دست می‌آورند و با نظریه ۸ مرحله‌ای کوتتر، به عنوان یکی از مهم‌ترین متخصصان مدیریت تغییر، آشنا می‌شوند:

مرحله ۱: ایجاد فوریت

برای اینکه تغییر اتفاق بیفتد، اگر کل موسسه واقعاً آن را بخواهد به وقوع آن کمک می‌کند. احساس فوریت در مورد نیاز به تغییر باید ایجاد شود. این ممکن است به جرعه زدن انگیزه اولیه برای حرکت دادن کارها کمک کند. کوتتر پیشنهاد می‌کند که برای موفقیت‌آمیز بودن تغییر، ۷۵ درصد از مدیریت یک سازمان باید تغییر را «خرید» کند. به عبارت دیگر، مرحله ۱ بسیار مرتبط است، و زمان و انرژی

¹ Kotter's Theory

قابل توجهی که برای ایجاد فوریت صرف شده است، قبل از رفتن به مراحل بعدی مورد نیاز است.

مرحله ۲: تشکیل یک ائتلاف قدرتمند

باید مردم را متقاعد کرد که تغییر ضروری است. این اغلب به رهبری قوی و حمایت قابل مشاهده از افراد کلیدی در یک موسسه نیاز دارد. مدیریت تغییر کافی نیست، رهبری کردن آن نیز ضرورت دارد. به محض تشکیل، «ائتلاف تغییر» باید به صورت یک تیم کار کند و به ایجاد فوریت و حرکت پر شتاب حول نیاز به تغییر ادامه دهد.

مرحله ۳: بینشی^۲ برای تغییر ایجاد کنید

پس از تفکرات اولیه در مورد تغییر، احتمالاً ایده‌ها و راه‌حل‌های بسیار خوبی در اطراف وجود خواهد داشت. اینها باید به یک بینش کلی مرتبط باشند که مردم بتوانند به راحتی آن را درک کنند و به خاطر بسپارند.

یک بینش روشن می‌تواند به همه کمک کند تا بفهمند چرا از آنها خواسته شده تا کاری انجام دهند. وقتی مردم خودشان می‌بینند که هدف مشخص چیست، دستورالعمل‌هایی که به آنها داده می‌شود منطقی‌تر می‌شود.

مرحله ۴: بین بینش و دیگران ارتباط برقرار کنید

آنچه با بینش انجام می‌شود، پس از ایجاد، تعیین‌کننده موفقیت پروژه خواهد بود. این پیام احتمالاً رقابت شدیدی با سایر ارتباطات روزمره در یک موسسه خواهد داشت. بنابراین، بینش باید به طور مکرر و قدرتمند ارتباط برقرار کند و

¹ change coalition

² vision

در هر بخش از فرآیند تعبیه شود. بینش باید برای تصمیم‌گیری و حل مشکلات استفاده شود. باید در ذهن همه تازه نگه داشته شود و آنها آن را به خاطر بسپارند و به آن پاسخ دهند. همچنین مهم است که «مسیر حرکت تان با گفتارتان همسو باشد»، یعنی طبق بینش عمل کنید.

مرحله ۵: موانع را از بین ببرید

ساختار برای تغییر را در محل قرار دهید و به طور مداوم موانع را بررسی کنید. از بین بردن موانع می‌تواند افراد را برای اجرای بینش توانمند کند و می‌تواند تغییر را تسریع نماید.

مرحله ۶: برنده‌های کوتاه مدت ایجاد کنید

از آنجایی که هیچ چیز بیشتر از موفقیت‌انگیزه نمی‌دهد، مهم است که با کسب موفقیت‌های کوچک در مراحل اولیه تغییر، به بازیگران تغییر «پاداش» داده شود. بنابراین، لازم است تعدادی «برنده فوری» داشته باشیم که کارکنان بتوانند در یک بازه زمانی کوتاه ببینند (این ممکن است یک ماه یا یک سال باشد، بسته به نوع تغییر). بدون این، منتقدان و متفکران منفی ممکن است به پیشرفت آسیب بزنند. در نتیجه، ایجاد اهداف کوتاه مدت - نه فقط یک هدف بلند مدت - مهم است. هر هدف کوچکتر باید با احتمال کمی برای شکست قابل دستیابی باشد. اعضای تیم یا ذینفعان ممکن است مجبور باشند برای رسیدن به این اهداف بسیار سخت کار کنند، اما هر «برد» بدست آمده می‌تواند انگیزه بیشتری برای کل تیم ایجاد کند.

مرحله ۷: بر روی تغییر بسازید

کوتر استدلال می‌کند که بسیاری از پروژه‌های تغییر شکست می‌خورند زیرا پیروزی خیلی زود اعلام می‌شود. تغییر واقعی عمیق است. بردهای سریع تنها

آغاز کارهایی است که برای دستیابی به تغییرات بلندمدت باید انجام شود. هر موفقیتی فرصتی را فراهم می‌کند تا بر روی آنچه درست انجام شده است بسازید و آنچه را که می‌توانید بهبود بخشید شناسایی کنید.

مرحله ۸: تغییرات را در موسسه آموزش عالی خود محکم کنید

در نهایت، مهم است که هر تغییری را با قرار دادن آن بخشی از هسته موسسه خود ثابت کنید. تغییر باید در هر جنبه‌ای از یک موسسه یا واحد دیده شود و جایگاه محکمی در فرهنگ موسسه ایجاد کند.

همچنین مهم است که مدیریت دانشگاه‌ها به حمایت از این تغییر ادامه دهند. این شامل کارکنان فعلی و رهبران جدید می‌شود. اگر حمایت این افراد را از دست بدهید، ممکن است به همان جایی که شروع کرده‌اید بازگردید.

۴.۲.۶ اهداف

این پودمان فرعی موارد زیر را در اختیار خواهد گذاشت:

- درک اساسی از اینکه مدیریت تغییر چیست و چرا مدیریت تغییر برای اجرای موفقیت‌آمیز مدل‌های کاری جدید و ساختارهای سازمانی مورد نیاز است؛
- آگاهی از رابطه بین راهبرد و مدیریت تغییر؛
- دانش در مورد ابزارهای مدیریت تغییر: درک تغییر، برنامه ریزی تغییر، اجرای تغییر، آگاهی دادن از تغییر؛
- مطالعات موردی در باره مدیریت تغییر در موسسات بزرگتر.

۴.۲.۷ نتایج

شرکت کنندگان موارد زیر را کسب خواهند کرد:

- آشنایی با اصطلاحات و تعاریف مدیریت تغییر؛
- توانایی تجزیه و تحلیل تنظیمات لازم برای مؤسسه/گروه آموزشی خود؛
- توانایی آموزش، گفتگو و/یا ارتباط با کارکنان در مورد تغییرات مناسب؛
- توانایی ایجاد توازن بین اقلان^۱ و اطمینان^۲ در اجرای تعدیل‌ها همزمان با معرفی آنها در ساختارهای گسترده‌تر؛
- توانایی پشتیبانی از اجرای تغییرات در مدل‌های کاری و ساختارهای سازمانی که، تحت جنبه‌های مدیریت تغییر، به سمت اهداف بین‌المللی شدن دانشگاه‌شان حرکت می‌کند (پودمان ۱، تأمل).

۴.۲.۸ پرسش‌هایی برای تأمل

- چگونه به تغییرات در زندگی خصوصی خود واکنش نشان می‌دهید؛ آیا «با آغوش باز تغییرات را می‌پذیرید»؟
- تغییرات در دانشگاه شما چگونه ابلاغ و اجرا می‌شود؟
- آیا مدیریت تغییر نظام‌مند در دانشگاه شما وجود دارد؟

طراحی آموزشی^۳

۵. روش‌شناسی^۴ و انتخاب رسانه

با تکیه بر تجربه روش‌شناسی زیر توسعه داده شده است:

¹ persuasiveness

² assurance

³ didactic design

⁴ methodology

این برنامه شامل سه کارگاه آموزشی و کار پروژه است، که به عنوان برنامه اقدام شخصی^۱ نیز شناخته می‌شود. اگرچه پودمان اول عمدتاً به صورت مفهومی^۲ هدایت می‌شود، دوره آموزشی^۳ از نظر روش شناختی بر تجربه عملی بین‌المللی‌سازی تمرکز خواهد کرد. شرکت کنندگان در مورد نمونه‌هایی از «تمرین خوب»^۴ از کشورهای مختلف در سراسر جهان یاد می‌گیرند و سپس دانش به دست آمده را در مؤسسات آموزش عالی خود به کار می‌بندند.

ابزار کلیدی که شرکت‌کنندگان را قادر می‌سازد تا به شیوه‌ای تمرین‌محور^۵ بیاموزند و کار کنند و در عین حال اهداف فردی و سازمانی را در نظر داشته باشند، توسعه یک برنامه اقدام شخصی (PAP) است. این به آنها کمک می‌کند تا اهداف خاص خود را تعریف کنند، یک نقشه راه ایجاد نمایند، نقاط عطف^۶ خود را تعیین کنند، و یادداشتی از وظایف و تعامل خود با سایر شرکت کنندگان را نگه دارند.

شرکت کنندگان به طور مستمر در طول فرآیند یادگیری توسط کارشناسان مشاوره و همراهی می‌شوند تا سفارشی‌ترین آموزش تضمین گردد.

طراحی دوره آموزشی بر اساس اصول آموزشی^۷ زیر هدایت شده است:

• یادگیری از پژوهش‌ها: آشنایی با آخرین وضعیت هنر مفاهیم و مدل‌های بین‌المللی‌سازی از طریق مطالب خواندنی مرتبط؛

• یادگیری از کارشناسان: کارشناسان در مورد پودمان‌های ذکر شده قبلی (پودمان‌های ۱ تا ۴ را ببینید) سخنرانی^۸ خواهند داشت و کارگاه‌های آموزشی

¹ Personal Action Plan (PAP)

² conceptually

³ training course

⁴ good practice

⁵ practice-oriented

⁶ milestones

⁷ didactic principles

⁸ presentation

برگزار خواهند کرد. آنها همچنین نمونه هایی از تمرین خوب را ارائه خواهند نمود؛

• یادگیری از یکدیگر (گروه های کاری^۱ و انجمن های گفتگو^۲): تبادل تجربیات، طوفان فکری برای راه حل های چالش های بین‌المللی سازی، امکان گفتگوی^۳ بین فرهنگی و بین رشته ای؛

• یادگیری از طریق انجام دادن: ارائه تجربه «عملی» و «نقش بازی» در آموزش مهارت های نرم و مدیریت؛

• یادگیری ایجاد شبکه: بنا نهادن مشارکت های جدید با سایر شرکت کنندگان، همچنین توسعه مهارت های نرم؛

• یادگیری تامل: وظایف تحلیلی مانند طراحی برنامه اقدام شخصی (PAP)، تهیه پوستر، سخنرانی‌ها، و گزارش ها ظرفیت مشارکت کننده را برای تامل روی پروژه افزایش می دهد.

واحدهای آموزشی اصلی برنامه آموزشی^۴ عبارتند از:

۱. برنامه اقدام شخصی: در هسته آن توسعه یک پروژه در مورد بین‌المللی سازی قرار دارد، به ویژه آنکه برای اجرا در دانشگاه شرکت کننده در باره آن اندیشیده، طراحی و برنامه ریزی شده باشد.

۲. سه کارگاه آموزشی که به موضوعاتی که به مدیریت بین‌المللی سازی اشاره دارد می پردازد. این موضوعات در ۴ پودمان سازماندهی شده است که ۲ مورد

¹ working groups

² discussion forums

³ dialogue

⁴ interdisciplinary

⁵ role play

⁶ training program

از آنها بر مهارت های نرم (پودمان ۳) و مهارت های مدیریت (پودمان ۴) متمرکز است.

۳. ارائه گزارش منظم و گفتگو با تیم راهبردهای نوآورانه آموزش عالی.

۴. تبادل و بازخورد منظم در گروه های کاری.

۵.۱ برنامه اقدام شخصی

در ابتدای برنامه، هر شرکت کننده قرار است یک برنامه اقدام شخصی را تدوین کند. این برنامه اقدام شخصی به صورت جداگانه با توجه به مشخصات هر دانشگاه، بافتار آن و عوامل داخلی و خارجی دخیل طراحی می شود. شرکت کنندگان باید برنامه اقدام شخصی خود را به طور مداوم از مرحله اولیه در طول درخواست برای دوره، در سراسر دوره تا نهای شدن آن و در پایان دوره یا مدت کوتاهی پس از آن توسعه دهند. توسعه برنامه اقدام شخصی به تیم مجری گزارش می شود که از شرکت کنندگان در سراسر پروژه پشتیبانی و به آنها مشاوره می دهد. برنامه اقدام شخصی باید همیشه مطابق با بافتار دانشگاه، ساختارها و بازیگران خود باشد؛ چرا که هدف اصلی برنامه اقدام شخصی ایجاد یک تغییر مثبت و توسعه بین‌المللی سازی در موسسات آموزش عالی است، که جهانی و محلی را به هم پیوند می دهد.

برنامه اقدام شخصی شامل موارد زیر است:

- تجزیه و تحلیل دقیق بافتار بین‌المللی سازی؛ پیشینه علمی و ساختاری دانشگاه
- نتایج این تحلیل به عنوان دلایل منطقی برای پروژه بین‌المللی سازی
- تدوین منشور پروژه با اهداف روشن، قابل اندازه گیری و واقع بینانه

- تدوین برنامه عملیاتی برای دستیابی به اهداف در یک چارچوب زمانی معین
- مستندسازی^۱ توسعه و/یا اجرای پروژه (نقاط عطف، دستاوردها^۲، چالش‌ها، و تغییرات)

• تأمل در باره بینش و پایداری پروژه

- تأمل در باره پیامدها و هم‌افزایی بیشتر در سایر زمینه‌های موسسه آموزش عالی و شبکه‌های آن

- خودارزیابی مهارت‌ها و دانش کسب‌شده در دوره، که ممکن است در پروژه‌های آینده به کار گرفته شود.

برنامه اقدام شخصی به عنوان یک ابزار یادگیری، بازتاب خود را تسهیل می‌کند که به شرکت‌کنندگان اجازه می‌دهد تا فرآیندها و برنامه ریزی راهبردی را بهینه کنند. در عین حال، امکان مستندسازی و به اشتراک گذاری پروژه‌های مربوطه را فراهم می‌نماید. برنامه اقدام شخصی مبنای خوبی برای اسناد بیشتر مانند گزارش‌ها، پوسترها، پروژه‌های پیگیری و غیره است.

۵.۲ کارگاه‌های آموزشی با پودمان‌های موضوعی^۳

هر شرکت‌کننده در سه کارگاه شرکت خواهد کرد: تا بینش‌های عمیق، منطقه‌ای یا قاره‌ای و بحث بیشتر در مورد وضعیت هنر بین‌المللی‌سازی در سطح منطقه‌ای/قاره‌ای همانطور که در پودمان ۱ برنامه ریزی شده است، بدست آورند. روش‌های کلیدی مورد استفاده در این کارگاه‌ها عبارتند از:

- رویکرد مشارکتی (گروه‌های کاری، انجمن‌های گفتگو)

¹ documentation

³ thematic modules

² achievements

- یادگیری تعاملی و بین فرهنگی (گروه های کاری، انجمن های گفتگو، نقش آفرینی، و بازدید از دانشگاه ها و موسسات)
- فنون تعدیل^۱ و ارائه^۲ (طرح متا^۳، نقشه ذهنی^۴، جلسات پوستر^۵)
- تأمل در فرآیندهای یادگیری (فردی و گروهی)
- شبکه سازی و تیم سازی (فعالیت های فرهنگی و اجتماعی، و همچنین نقش آفرینی^۶، بازی^۷ و تمرین)
- تجزیه و تحلیل مطالعات موردی^۸ (انفرادی و گروهی)

۵.۳ گزارش‌دهی و بازخورد

شرکت کنندگان به طور منظم در مورد پیشرفت پروژه های خود، در بین کارگاه ها و همچنین در طول کارگاه ها گزارش می دهند.

هدف از گزارش‌دهی در بین کارگاه‌ها، پیوند خود ارزیابی و برنامه‌ریزی، و همچنین بازخورد و پشتیبانی از یک تیم با تخصص منطقه‌ای است. این کار این امکان را می دهد تا در صورت بروز چالش ها و تغییراتی که ممکن است موفقیت پروژه پیش بینی شده بین‌المللی سازی را تهدید کند، به موقع واکنش نشان دهد.

گزارش های شرکت کنندگان در مورد توسعه پروژه های خود از طریق جلسات پوستر، ارائه ها و گروه های کاری در طول کارگاه ها با سایر شرکت کنندگان به اشتراک گذاشته خواهد شد. بنابراین شرکت کنندگانی که روی موضوعات مشابه

¹ moderation

² presentation

³ meta plan

⁴ mind-mapping

⁵ poster sessions

⁶ role plays

⁷ games

⁸ case studies

کار می‌کنند می‌توانند یکدیگر را شناسایی کرده و تجربه و تخصص خود را تبادل کنند.

در طول کارگاه‌ها، نقش محوری توسط مجریان ایفا می‌شود. آنها باید فضای مثبتی ایجاد کنند و همه شرکت‌کنندگان را برای شرکت در بحث ترغیب نمایند.

تبادل بیشتر از طریق گروه‌های کاری و بحث امکان‌پذیر خواهد بود، جایی که شرکت‌کنندگان در تبادل بین فرهنگی نیز تجربه کسب خواهند کرد. ارائه‌های مکرر بستری را برای شرکت‌کنندگان فراهم می‌کند تا مهارت‌های ارائه خود را در بافتار بین‌المللی به کار گیرند.

از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود که پس از هر شکاف کاری^۱ بازخورد خود را ارائه دهند. در پایان کارگاه یک دور بازخورد و ارزیابی نهایی وجود دارد.

گزارش نهایی^۲ پس از سومین کارگاه به شرکت‌کنندگان این امکان را می‌دهد که در مورد کل فرآیند پروژه خود بیاندیشند، و همچنین، در صورت نیاز، نقاط عطف جدیدی را برای دستیابی به اهداف از قلم افتاده اما همچنان ضروری تعیین کنند. علاوه بر این، گزارش نهایی باید مبنایی برای تداوم پروژه از طریق پیگیری یا پروژه‌های مرتبط، با بینش‌ها و شبکه‌های جدید به دست آمده در طول دوره قرار دهد.

¹ working slot

² final report

ح ۵.۴. ترتیب‌دهی دوره

توالی دوره شامل پنج مرحله اصلی است:

| کار پروژه / کارگاه آموزشی | توالی | پودمان |
|---|--|-----------------------|
| مدت کوتاهی پس از انتخاب‌شان، شرکت کنندگان مطالب خواندنی و کاری دریافت خواهند کرد. هدف این مطالب اولیه ارائه بینشی در موضوعات مفهومی، و همچنین تقویت تأمل در باره وضعیت موجود سازمان و توسعه بیشتر برنامه اقدام شخصی (برنامه اقدام شخصی: پروژه بین‌المللی‌سازی) است. شرکت‌کنندگان همچنین دستورالعمل‌هایی را برای اولین کار خود دریافت می‌کنند: توضیح پوستر، که مؤسسه شان و وضعیت موجود بین‌المللی‌سازی آن را توصیف می‌کند. | تدوین برنامه اقدام شخصی در مؤسسه شرکت کننده | آماده سازی |
| این کارگاه شامل جنبه های زیر است: <ul style="list-style-type: none"> • معرفی کارگاه • معرفی کلیه پروژه ها: جلسات پوستر با نمای کلی از دانشگاه ها و پروژه های بین‌المللی‌سازی (پیوست را ببینید) • انعکاس انگیزه ها و اهداف شرکت کنندگان • سخنرانی اصلی و ارائه ها و گروه های کاری مختلف در موضوعات پودمان ۱، ۳.۱ و ۴.۱. • آغاز طرح منشور پروژه. | نخستین کارگاه آموزشی | پودمان ۱ و ۳.۱ تا ۴.۱ |

| | | |
|---|---|---------------------|
| <p>شرکت کنندگان همچنین برای توسعه پروژه های خود در ماه های آینده، مطالب خواندنی و فهرست منابع^۱ بیشتری دریافت خواهند کرد. شبکه های ساخته شده در طول این کارگاه نیز باید منبع مهم بازخورد و شرکای بالقوه برای پروژه ها باشد.</p> | | |
| <p>توسعه بیشتر پروژه ها ی شرکت کنندگان باید طرح منشور پروژه خود را به پایان برسانند و تصویب و اجرای آن را آغاز کنند.</p> <p>شرکت کنندگان باید ارائه ای در مورد پروژه های خود و توسعه آن برای دومین کارگاه منطقه ای آماده کنند.</p> | <p>کار برنامه اقدام شخصی درموسسه شرکت کننده</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • تجزیه و تحلیل پیشرفت های برنامه های اقدام شخصی تا کنون. ارائه برنامه اقدام شخصی با بازخورد دقیق از شرکت کنندگان و تیم راهبردهای نوآورانه آموزش عالی. • تجزیه و تحلیل چالش ها و راه حل های ممکن. • محتویات پودمان فرعی ۱.۲ با استفاده از دیدگاه منطقه ای عمیق تر توسعه بیشتری می یابد. • پودمان ۲، با تأکید بر بین‌المللی‌سازی در خانه یا هر موضوع خاص دیگری با توجه به علایق و نیازهای شرکت کنندگان، توسعه می یابد. <p>شرکت کنندگان همچنین مطالب خواندنی و فهرست منابع بیشتری دریافت خواهند کرد که</p> | <p>کارگاه دوم</p> | <p>پودمان ۱ و ۲</p> |

¹ bibliography

| | | |
|--|--|----------------------|
| ممکن است به آنها کمک کند تا پروژه های خود را در ماه های آینده توسعه دهند. | | |
| توسعه بیشتر پروژه‌ها تحت نظر تیم راهبردهای نوآورانه آموزش عالی و بازخورد هم‌تایان. شرکت کنندگان باید اجرای پروژه را آغاز کنند. شرکت کنندگان باید پوستری در مورد پروژه های خود، توسعه آنها و اهداف به دست آمده برای سومین کارگاه منطقه ای تهیه کنند. | کار برنامه اقدام شخصی در موسسه شرکت‌کننده | |
| <ul style="list-style-type: none"> • ارائه پوستر پروژه ها به صورت گروهی با توجه به موضوعات مرتبط. • برخی از موضوعات پودمان های ۲، ۳.۲، و ۴.۲ (به عنوان مثال، بین‌المللی‌سازی تحقیق) مورد بحث و بررسی عمیق قرار می گیرد. • شرکت کنندگان دستورالعمل ها در باره گزارش نهایی را دریافت می کنند. • شرکت کنندگان باید در مورد چشم انداز پروژه و پایداری آن و همچنین در مورد تأثیر چند برابری در مؤسسات خودشان تامل کنند. | سومین کارگاه | پودمان ۲، ۳.۲ و ۴.۲ |
| شرکت کنندگان باید یک گزارش ۱۵ صفحه ای با شرح مفصلی از پروژه ها، توسعه، نتایج و چشم انداز خود ارسال کنند. | نهایی کردن برنامه اقدام شخصی / برنامه ریزی پایداری | گزارش نهایی / پیگیری |

ارزشیابی دوره^۱

۶. روش شناسی ارزشیابی

ارزشیابی دوره تلاش می‌کند تا بفهمد که تا چه اندازه به اهداف اصلی آموزش رسیده است. این امر به دو جنبه اصلی مربوط می‌شود: از یک سو، اینکه آیا مفهوم سازی، سازماندهی و اجرا (شامل محتوا و کیفیت ارائه ها، تخصص و کفایت کارشناسان دعوت شده، روش شناسی آموزشی و غیره) ابزار مناسبی برای ارائه به شرکت کنندگان با دانش کامل در مورد بین‌المللی‌سازی است. از سوی دیگر، بر روی پروژه های بین‌المللی‌سازی شرکت کنندگان، و در نتیجه بر روی کاربرد دانش به دست آمده، تمرکز می‌کند. علاوه بر این، هم‌افزایی‌ها و امکانات شبکه‌ای حاصل باید ارزیابی شوند تا مشخص شود آیا ارزش بیشتری به دوره می‌افزایند یا خیر.

در نتیجه، این دوره روش‌های مختلف ارزشیابی را به کار می‌گیرد تا ببیند آیا اهداف دوره برآورده شده است یا خیر و عناصر خاصی از آموزش را، به ترتیب، تعدیل و بهبود بخشد. مراحل ارزیابی به شرح زیر است:

۶.۱ ارزیابی کارگاه‌ها (مراحل تماس)

در پایان هر کارگاه یک فرآیند ارزیابی دو مرحله‌ای انجام می‌شود: مرحله اول یک جلسه بازخورد تعاملی است. در اینجا شرکت کنندگان این امکان را دارند که به صورت گروهی و نیز به صورت انفرادی درباره تجربیات خود بحث و بررسی کنند. این یافته‌ها گروه بندی می‌شوند و در صورت وجود مسائل نامشخص یا نیاز به اطلاعات دقیق‌تر، در مجمع عمومی مورد بحث قرار می‌گیرند. مرحله دوم

¹ evaluation of the course

شامل یک پرسشنامه آنلاین ناشناس فردی است. این پرسشنامه برای پاسخ به هر دو سؤال باز^۱ بر اساس سازمان، محتوا، روش و غیره طراحی شده است که نتیجه کمی کارگاه را ارائه می‌دهد، اما همچنین شامل پاسخ‌های باز است که امکان بازخورد کیفی را برای هر جنبه از کارگاه فراهم می‌نماید. ناشناس بودن این پرسشنامه از آن جهت حائز اهمیت است که با توجه به زمینه‌های فرهنگی مختلف، ممکن است در بحث‌های باز قبلی از انتقاد مستقیم اجتناب شود.

۶.۲ ارزیابی پروژه‌های بین‌المللی‌سازی (مراحل تماس و کار در **موسسه** مبدأ):

مراحل تماس و دانش و مهارت‌های به دست آمده در طی آنها به اندازه کاربردشان در پروژه‌های بین‌المللی‌سازی فردی مهم است. پیشرفت و نتیجه‌گیری رضایت بخش آنها نیز معیاری برای میزان موفقیت دوره آموزشی است. به منظور تضمین این امر، شرکت‌کنندگان با ابزارهای خود ارزیابی و پشتیبانی زیر سر و کار دارند:

۶.۲.۱. بررسی همتا^۲ و بازخورد همتا^۳ در طول و بین کارگاه‌ها: این جنبه برای شرکت‌کنندگان بسیار مفید است. آنها دو بار بازخورد دریافت می‌کنند که پروژه‌های آنها نه تنها توسط مربیان دوره، بلکه توسط شرکت‌کنندگان همکار آنها بررسی می‌شود. علاوه بر این، آنها خودشان به عنوان «بازبینی‌کننده» عمل می‌کنند. ترکیبی از بررسی و بازنگری، دیدگاه آنها را در مورد توسعه پروژه‌های خود افزایش می‌دهد. این فرآیند تعاملی انعکاس، ایده‌های جدیدی را در اختیار آنها قرار می‌دهد و مهارت‌های آنها را برای مقابله با چالش‌های پیش‌رونده در طول اجرای پروژه‌هایشان بهبود می‌بخشد.

^۱ open questions

^۳ peer-feedback

^۲ peer-review

۶.۲.۲. گزارش‌ها، ارائه‌ها و پوسترها: شرکت‌کنندگان گزارش‌ها را در فواصل زمانی منظم ارائه می‌کنند: بین کارگاه‌ها، و همچنین گزارش‌هایی پس از سومین و آخرین کارگاه. آنها همچنین باید پوسترهای کارگاه‌های اول و سوم (پیوست را ببینید) و ارائه [سخنرانی در باره] پروژه‌های خود را برای دومین کارگاه آماده کنند.

گزارش‌هایی (ارسال شده پس از کارگاه سوم) باید پروژه بین‌المللی‌سازی را خلاصه کند و شامل اطلاعاتی در باره موارد زیر باشد:

• ایده پروژه: وضعیت دانشگاه یا موسسه مبدأ، ایده‌ها و محتوای اصلی، اهداف، تغییرات در طرح اصلی؛

منشور پروژه و برنامه اجرا: نقاط عطف، اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف تدوین شده، چارچوب زمانی؛

• چالش‌ها و پشتیبانی: چالش‌های اصلی پروژه چه بود؟ شرکت‌کننده توانست بر کدام یک غلبه کند؟ بر کدامیک نه؟ چرا (بله/خیر)؟ کدام بازیگران، رویدادها، ساختارهای دانشگاه تان برای پروژه مفید بودند؟ چگونه؟

• موفقیت و تغییرات: پروژه تا چه حد موفق بود؟ شرکت‌کننده چه تغییراتی را در دانشگاه خود ایجاد کرد؟

• چشم‌انداز و مراحل بعدی: پس از پایان دوره چه اتفاقی برای پروژه می‌افتد؟

پایان