

## رهبری و مدیریت در بین‌المللی‌سازی آموزش عالی

فاطمه حمیدی فر<sup>۱\*</sup>، کامارالزمان یوسف<sup>۲</sup> و منصوره ابراهیمی<sup>۳</sup>

### چکیده

امروزه، توجه روزافزون به موضوع بین‌المللی‌سازی مؤسسات آموزش عالی ذهن رهبران و حاکمان کشورها را مشغول کرده است. در این خصوص، بین‌المللی‌سازی آموزش عالی و مدیریت مؤثر آن فرایندی برای پاسخگویی به چالش‌های برآمده از جهانی شدن است. هدف این پژوهش معرفی مختصر مفهوم بین‌المللی‌سازی و جهانی شدن آموزش عالی و وجوه تمایز آنها و همچنین بررسی رهبری و مدیریت مؤثر برای بین‌المللی‌سازی در عرصه آموزش عالی و وجوه متمایز آن بود. علاوه بر این، وضعیت رهبری و مدیریت بین‌المللی‌سازی آموزش عالی ایران نیز شناسایی شد. برای دستیابی به اهداف این پژوهش از روش کیفی از طریق بررسی پایگاه‌های علمی اینترنتی، منابع اطلاعاتی، گزارشها و مصاحبه‌های نیمه ساختاری با دست‌اندرکاران اجرایی بین‌المللی دانشگاه آزاد اسلامی استفاده شد. برای تحلیل اطلاعات از روش توصیفی و تحلیلی استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که بین تعاریف بین‌المللی‌سازی و جهانی شدن در آموزش عالی وجه تمایز روشنی وجود دارد و برای رسیدن به سطح مطلوب بین‌المللی‌سازی آموزش عالی چهار حیطة اصلی باید مدیریت و رهبری شوند که شامل مطالعه تحلیلی محیط، توسعه برنامه راهبردی منسجم و هدفدار، پیاده‌سازی و سازماندهی زیرساختها و رصد و ارزیابی پیوسته و مؤثر. در کشور ایران به نظر می‌رسد با تکیه بر رهبری و مدیریت مؤثر، برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای فعالیتهای مستمر و مرتبط با برنامه، آینده بین‌المللی شدن آموزش عالی به‌طور بالقوه امیدوار کننده است.

**کلیدواژگان:** بین‌المللی‌سازی، جهانی شدن، آموزش عالی، رهبری و مدیریت.

### مقدمه

در جهان امروز مؤسسات آموزش عالی و دانشگاهها پیوسته در مواجهه با تقاضای جامعه جهانی موقعیتهای خود را بازبینی می‌کنند. تأکید بر همکاریهای بین‌المللی مؤسسات آموزش عالی و دانشگاهها

۱. استادیار گروه مدیریت آموزش، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

\* نویسنده مسئول: [f.hamidifar@iauctb.ac.ir](mailto:f.hamidifar@iauctb.ac.ir)

۲. استاد دانشکده تمدن اسلامی، دانشگاه یو تی ام، جوهور بارو، مالزی: [y.kamaruzaman@utm.my](mailto:y.kamaruzaman@utm.my)

۳. استادیار دانشکده تمدن اسلامی، دانشگاه یو تی ام، جوهور بارو، مالزی: [mansoureh@utm.my](mailto:mansoureh@utm.my)

پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۶/۸

دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۷/۱۰

همزمان با پدیده جهانی شدن (Bazargan, Gholizadeh & Dadras, 2010) موضوعی است که بسیاری از سیاستگذاران موافق رشد دانش به آن توجه کرده‌اند، زیرا این مؤسسات تأثیر بسیار زیادی در کارایی اقتصاد دارند (Altbach, 2010). امروزه، بین‌المللی سازی در اهداف، فعالیتها، مدیریت و رهبری تفاوت بسیار زیادی با نیمه اول قرن بیستم دارد (De Wit, 2012). این موضوع در صدر مأموریت‌های رهبران دانشگاههایی است که می‌خواهند مؤسسات خود را بین‌المللی کنند تا با جهان در ارتباط باشند (Alderman, 2001). با وجود اینکه بین‌المللی سازی به‌عنوان هدف اصلی در دانشگاهها و در مرکز اهداف راهبردی آنها قرار دارد، برای بسیاری از فعالان حوزه آموزش عالی همچنان مفهومی مبهم است (De Wit, Hunter, Howard & Egron-Polka, 2011). این مفهوم به‌گونه‌های متفاوتی تفسیر شده است و با بسیاری از مأموریت‌های ملی در آموزش عالی فاصله دارد. اجرای این مفهوم فرایندی پیچیده و چندوجهی است (Knight, 2003). در بسیاری از کشورها بین‌المللی شدن وسیله‌ای برای رسیدن به اهدافی بزرگ‌تر همچون بهبود کیفیت و ارتقای آموزش عالی و خدمات آن است. بر اساس مطالعات انجام شده در سال ۲۰۲۵ میلادی بسیاری از کشورها مانند چین، هندوستان، مالزی، کره، ترکیه، مراکش و ایران بالاترین رتبه تقاضا را برای آموزش بین‌المللی خواهند داشت و برای تحقق این امر بر تضمین کیفیت و اعتبارسنجی برنامه‌های آموزشی بین‌المللی در سطح ملی برای تضمین کیفیت بین‌المللی سازی آموزش عالی تأکید شده است (Bazargan et al., 2010). بین‌المللی سازی آموزش عالی به شرطی که زمینه‌سازها و برنامه ریزهای مؤثر و منسجم در این خصوص به عمل آید، نقش مهم راهبردی در حل مشکلات اقتصادی-اجتماعی دارد (Yigitacanlar, 2010). سیرینواس (Srinivas, 1995) درباره هشت تعریف از اجزای «طرز تفکر جهانی» بررسی کرده است که شایستگیهای مورد نیاز برای مواجهه با چالشها در سازمان و افراد در زمان ورود به محیط جهانی را شامل می‌شود که عبارت‌اند از: توجه به زمینه‌ها، پذیرش پیچیدگی و تناقضهای مربوط به آن، آگاهی از تنوع و حساسیت، جست‌وجوی فرصت در شرایط غیرقطعی، باور داشتن فرایند سازمانی، تأکید بر بهبود پیوسته، نگرش تعمیم‌یافته زمانی و تفکر سیستمی.

در پژوهش حاضر با استفاده از روش‌شناسی کیفی تعاریف جهانی شدن و بین‌المللی سازی و همچنین بررسی رهبری و مدیریت مؤثر در بین‌المللی سازی آموزش عالی و آموزش عالی ایران بررسی شده است. یافته‌های این پژوهش مبتنی بر تحلیل ادبیات بین‌المللی سازی آموزش عالی و مدیریت و رهبری با تأکید بر رویکرد راهبردی و مصاحبه‌های نیمه ساختاری در مسئله بین‌المللی سازی آموزش عالی در کشور ایران بود. سؤالهای پژوهش به شرح زیر بود:

۱. تعاریف بین‌المللی سازی آموزش عالی و وجه تمایز آن با جهانی شدن چیست؟
۲. رهبری و مدیریت در مؤسسات بین‌المللی آموزش عالی چگونه است؟
۳. مدیریت و رهبری مؤثر در بین‌المللی سازی مؤسسات آموزش عالی چگونه است؟
۴. مدیریت و رهبری بین‌المللی سازی آموزش عالی در کشور ایران چگونه است و چالشهای آن کدام‌اند؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت جزو پژوهش‌های کیفی است که از طریق تحلیل و بررسی منابع علمی انگلیسی و فارسی و نیز مصاحبه با دست‌اندرکاران اجرایی انجام شده است. به‌منظور پاسخگویی به سؤالهای پژوهش با استفاده از منابع پژوهشی قابل دسترس بین‌المللی سازی و جهانی شدن آموزش عالی، مدیریت و رهبری مفهوم سازی شده است. برای پاسخگویی به سؤال اول و دوم پژوهش از تحلیل و بررسی مطالعات کتابخانه‌ای، اینترنتی و مقالات انگلیسی و فارسی مرتبط و برای پاسخگویی به سؤال سوم از تحلیل گزارشهای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی از سال ۲۰۰۴ تا ۲۰۱۲ استفاده شد. سرانجام، برای پاسخگویی به سؤال چهارم مصاحبه نیمه ساختارمند با نمونه هدفمند از دست‌اندرکاران اجرایی در حد اشباع داده‌ها صورت گرفت. با توجه به قلمرو موضوعی نمونه هدفمند، مصاحبه شونده‌گان در این تحقیق مدیران امور بین‌الملل و رؤیسان واحدهای بین‌الملل دانشگاه آزاد اسلامی با حداقل پنج سال تجربه کاری در حوزه بین‌الملل و مدیریت بودند و مبتنی بر این ۱۱ نفر از صاحب‌نظران بر مبنای اشباع داده‌ها بررسی شدند. جامعه مورد مطالعه ۱۷ نفر از مدیران با سابقه پنج سال تجربه بین‌المللی و مدیریت در دانشگاه آزاد اسلامی بودند که به‌دلیل تکرار حرف‌ها و نظرهای مشابه بعد از برگزاری هشت مصاحبه و جمع‌آوری نظرها برای رسیدن به اشباع داده‌ها، سه مصاحبه تکمیلی برای تأیید داده‌های دریافت شده انجام شد. در جدول ۱ فهرست نمونه کدگذاری شده ارائه و برای رعایت جوانب اخلاقی، عنوان دانشگاه و نیز اسامی آنها محرمانه تلقی شده است.

جدول ۱- نمونه هدفمند کدگذاری شده مدیران صاحب‌نظر در حوزه بین‌الملل

کد	پست، تحصیلات و جنسیت صاحب‌نظران	محل کار
۱	مدیریت (دکتری و مرد)	سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی
۲	مدیریت (دکتری و مرد)	سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی
۳	ریاست (دکتری و مرد)	واحد در انگلستان
۴	ریاست (دکتری و مرد)	واحد در دبی
۵	مدیریت (دکتری و مرد)	واحد در تهران
۶	مدیریت (دکتری و مرد)	واحد در رودهن
۷	مدیریت (دکتری و مرد)	واحد در کیش
۸	مدیریت (دکتری و مرد)	واحد در قشم
۹	مدیریت (دکتری و مرد)	واحد در تبریز
۱۰	مدیریت (دکتری و مرد)	واحد در تهران
۱۱	مدیریت (دکتری و مرد)	واحد در امل

نتایج به‌دست آمده از مجموع بررسیهای تحلیل محتوا، مصاحبه شونده‌گان در بحثی کانونی که متشکل از پانزده نفر از صاحب‌نظران امور بین‌الملل بودند، اعتباربخشی شدند.

## یافته‌ها

**بین‌المللی سازی آموزش عالی و وجه تمایز آن با جهانی شدن:** بین‌المللی سازی یکی از فرایندهای جهانی شدن آموزش عالی است و برخی برای آنها مفاهیمی یکسان در نظر گرفته‌اند (Altbach & Knight, 2007). برای واژه بین‌المللی سازی و جهانی شدن تعاریف متعددی ذکر شده است که بیانگر دیدگاههای گوناگون در تبیین آن است. نایت (Knight, 2008) این مفاهیم را یکسان نمی‌داند و بین‌المللی سازی آموزش عالی را این‌گونه تعریف کرده است: «ارائه آموزش با فرایند یکپارچه سازی عوامل بین‌المللی، بین فرهنگی پس از دبیرستان، تقویت کیفیت آموزش و پژوهش همه دانشجویان و کارکنان به منظور مشارکت مؤثر در جامعه» و به اعتقاد او جهانی شدن به تأثیر فناوریهای ارتباطی جدید، سیاستهای جهانی و تأثیرات آنها بر اقتصاد، فرهنگ و سیاست در جهان اشاره دارد. اسکات (Scott, 1999) این دو مفهوم در آموزش عالی را متفاوت می‌داند و بین‌المللی شدن در حیطه دیپلماسی و فرهنگ را با حضور دولتها و ملتها تعریف می‌کند، در حالی که جهانی شدن را با نظام سرمایه و گسترش فرهنگ مصرف‌گرایی مرتبط می‌داند و فرایندی برای کاهش حضور و اقتدار دولتها تلقی می‌کند. البته، جدا از اختلافات مفهومی که در تعاریف بین‌المللی سازی و جهانی شدن وجود دارد، نمی‌توان در دنیای امروز مرز مشخصی بین آنها ترسیم کرد (De Wit et al., 2015; Hartman, 2011; Knight, 2008; Kreber, 2009; Jackson, 2008).

کارلو مارک و همکارانش بین‌المللی سازی آموزش عالی را این چنین تعریف می‌کنند: «هر تلاش نظام‌مند پایدار که هدف آن افزایش پاسخگویی دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی به الزامات و چالشهای جهانی شدن در ارتباط با جوامع، اقتصاد و بازار کار است» (Knight, 2003). اندرسون و همکاران بین‌المللی سازی آموزش عالی را «وارد کردن آموزش عالی، صادر کردن آموزش، تغییرات پیشنهادی علمی، آموزش از راه دور و ایجاد شبکه‌های ارتباطی» تعریف کرده‌اند (Jackson, 2008). این پدیده به دلیل ایجاد دامنه تجربه اجتماعی و دانش فرهنگی دانشجویان از ملتها و فرهنگهای مختلف موجب رشد اجتماعی دانشگاهیان و جهش در فرایند یادگیری، خلاقیت و نوآوری می‌شود (Kallen, 1991) و همچنین موجب می‌شود که جریان پیوسته اطلاعات و انتشار سریع عقاید و افکار تسهیل شود (Sha'bani, 2005).

نایت و دوویت (Knight & De Wit, 1997) معتقدند که یکی از ابعاد بین‌المللی سازی، ارتقای هویت ملی است و این ابزاری برای معرفی زبان و فرهنگ ملی کشورها در عرصه بین‌المللی است و کشورها می‌توانند از راه گسترش آموزش عالی در قلمروهای بین‌المللی از وابستگی صرف به کشور آمریکا و کشورهای غربی بکاهند. همچنین تحقیقات آنها نشان می‌دهد که رهبران سیاسی که در کشورهای خارجی تحصیل کرده‌اند، دارای تعلقات ملی، فرهنگی و وطن دوستی قوی‌تری هستند.

موضوع بین‌المللی سازی همچنین شامل سیاستها و شیوه‌های سیستمها و مؤسسات آکادمیک برای مواجهه با محیط آکادمیک جهانی می‌شود. نایت و دوویت (Knight & De Wit, 1997) با مشاوره دادن به سازمانها و مؤسسات آموزش عالی سراسر دنیا و نیز با انتشار پژوهشها و مقالات خود، تعریف پیشتازی از این موضوع ارائه دادند و بین‌المللی شدن را فرایند ادغام بین فرهنگی یا تحول آموزش عالی در سطوح مؤسساتی و ملی معرفی کردند. حکیمزاده (Hakimzadeh, 2010) معتقد است که بین‌المللی سازی تحصیلات تکمیلی، دانشجویها و استادان نظامهای مختلف را گرد هم می‌آورد و محیطی متنوع و ناهمگون ایجاد می‌شود. با توجه به تحقیقات (Marmolejo, 2012) پنج دلیل برتر بین‌المللی سازی یک مؤسسه عبارت‌اند از: بهبود آمادگی دانشجویان، بین‌المللی کردن برنامه تحصیلی، گسترش نمایه بین‌المللی مؤسسه، تقویت تولید پژوهش و علم و متنوع سازی دانشکده و کارکنان. با این حال، بسیاری از مؤسسات آموزش عالی اغلب انتظار دارند دانشجویان با محیطهای جدید آموزش عالی سازگار شوند (Kelly & Moogan, 2012).

پیچیده بودن فرایند بین‌المللی سازی می‌تواند چالشهای زیادی را برای سیاستگذاران به وجود آورد، مشکلاتی مانند دسترسی برابر به آموزش بین‌المللی، تضمین کیفیت و تأثیر در فرهنگ ملی، حکومت و مدیریت (Edwards, 2007). در کنار چالشها، بین‌المللی سازی به حکومتها این توانایی را می‌دهد که با هدف تولید نیروی کار ماهر با آگاهی جهانی و شایستگیهای چندفرهنگی، استفاده از منابع مالی آموزش عالی عمومی برای بالا بردن نقش ملی در اقتصاد دانش جهانی و سود جستن از تجارت خدمات آموزشی، نظامهای دانشگاهی کشور خود را در چهارچوب جهانی توسعه دهند. علاوه بر این، بین‌المللی سازی به مؤسسات آموزش عالی اجازه می‌دهد تا حضور خود در عرصه ملی و بین‌المللی را افزایش دهند، با استفاده از نقاط قوت خود و به وسیله همکاریهای راهبردی نفوذشان را بیشتر کنند، جامعه آکادمیک خود را با توجه به معیار فعالیتهایشان گسترش دهند، منابع معنوی خود را بسیج کنند، نتایج مهم و تازه‌ای به تجربه دانشجویان خود بیفزایند و گروههای پژوهشی قوی‌تری را توسعه دهند.

در هزاره جدید مؤسسات آموزش عالی در مأموریت خود در پاسخ به پدیده جهانی شدن به ارزیابی مجدد نیاز دارند تا بتوانند دانش‌آموختگان را برای دنیای متغیر امروز آماده کنند. شولت (۲۰۰۰) با اشاره به اینکه جهانی شدن مفهوم بحث برانگیزی است، بیان می‌کند که این واژه یادآور پیشرفت، عدالت و صلح است، درحالی‌که برخی دیگر این واژه را بیانگر تبعیض، مصیبت و بحران می‌دانند (Hakimzadeh, 2010). آنچه بر آن اتفاق نظر وجود دارد، این است که جهانی شدن بر تمام وجوه زندگی انسان معاصر در ابعاد متفاوت اثر می‌گذارد.

در عرصه آموزش عالی با تمایز بین جهانی شدن و بین‌المللی سازی شیانگ (Qiang, 2003) معتقد است که جهانی شدن به عنوان روندی خواه طبیعی و خواه عمدی تلقی می‌شود، در حالی‌که بین‌المللی سازی به عنوان کنشی انتخابی تلقی می‌شود که چالشهای جهانی شدن را به فرصت تبدیل می‌کند. او همچنین بیان می‌کند که بین‌المللی شدن آموزش عالی یکی از راههای پاسخگویی به تأثیرات جهانی

شدن است و همزمان به فردیت ملتها نیز احترام می‌گذارد. میدلهرس و همکاران (Middlehurst & Woodfield, 2007) بیان می‌کنند که بین‌المللی سازی شناسه جهانی شدن نیست، بلکه محصول و عاملی برای جهانی شدن است.

با در نظر گرفتن این واقعیت که در تبیین و تعریف بین‌المللی سازی و جهانی شدن دیدگاه‌های متنوعی وجود دارد، دلایل متعددی نیز در این خصوص قابل شناسایی است. نایت (Knight, 2007) سه دلیل برای بین‌المللی سازی آموزش عالی ارائه می‌دهد که عبارت‌اند از: منافع ملی، دستیابی به رقابت پذیری اقتصاد و تسریع درک انسانی در میان ملتها. بلمن و میشل (Bulman & Mitchell, 2002) فواید بسیاری برای بین‌المللی سازی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی برشمرده‌اند که شامل تقویت منابع برای ارتقای سایر فعالیتهای بین‌المللی، حفظ قدرت رقابتی، فناوری، علمی و اقتصادی کشورها و افزایش صادرات خدمات و تولیدات آموزشی، تربیت دانش‌آموختگانی که آگاهی بین‌المللی و حساسیت بین فرهنگی دارند و ارتقای محیط یادگیری برای دانشجویان داخلی با جذب دانشجویان ممتاز بین‌المللی.

ادواردز (Edwards, 2007) معتقد است که به‌دلیل تغییرات سریع اجتماعی و اقتصادی آموزش عالی در قرن بیست و یکم با چالشهای اساسی در نظام مدیریتی و آموزشی، پژوهشی و تأمین بودجه روبه‌روست و این چالشها هم می‌توانند تهدید و هم فرصت باشند. از این رو، می‌توان استنباط کرد که بین‌المللی کردن آموزش عالی خود هدف نیست، بلکه فرایندی برای توسعه آن به سمت نظامی مطابق با استانداردهای بین‌المللی است.

درجه بین‌المللی شدن بیشتر به دلایل اقتصادی و سیاسی در دنیا یکسان نیست (Arasteh et al., 2011). برخی تلاشها برای بین‌المللی‌سازی به تمرکز بر کشورهایی در مناطقی خاص مانند فرایند بلونیا در اروپا صورت می‌گیرد. مؤسسات در کشورهای توسعه یافته بیشتر تمایل دارند که از جذب بهترین دانشجویان در سراسر دنیا بهره ببرند، بدین دلیل که اعتبارشان به آنها اجازه می‌دهد که بیشتر گزینشی عمل کنند. مؤسسات در کشورهای در حال توسعه به دنبال جذب دانشگاههای خارجی و دانشکده‌های آنها هستند تا کیفیت آموزش ارائه شده را بالا ببرند. کشورهایی مانند چین، مالزی و هندوستان در حال توسعه راهبردهایی برای جذب دانشجویان و صدور برنامه‌های آموزشی و مؤسسات در آسیا هستند (OECD, 2012). از سوی دیگر، به بین‌المللی سازی آموزش عالی به‌عنوان فرایندی خطرناک توجه شده است. پراکاش و استاشول (Prakash & Stuchul, 2004) فرضیات در باره آموزش به‌عنوان یک کالای جهانی تبدیل‌شده به حقوق جهانی بشر را به چالش کشیده‌اند. آنها برای اشاره به علاقه‌مندی غرب در استفاده از آموزش جهانی برای ساخت «یک دنیا» از استعاره فست‌فود استفاده کرده‌اند. آنها به این موضوع انتقاد دارند که غرب ساختار «یک دنیا» را به‌عنوان «راه درست» با مجموعه‌ای از وظایف اخلاقی تعریف کرده است که در اساطیر فرهنگی غرب ریشه دارد. فرض دانستن «راه درست» نه‌تنها نوعی استعمار توجیه شده است، بلکه غربی کردن فرهنگهای دیگر را در پی دارد. آنها احساس می‌کنند

که فست‌فود و آموزش جهانی هر دو از نظر اقتصادی سودآور بوده‌اند و به شکل قابل توجه و نمادینی هر دو مفاهیم مشابهی را فرمول‌بندی می‌کنند. همچنین آنان مطرح می‌کنند که آموزش جهانی و فست‌فود هر دو برای منافع مردم توسعه پیدا نکرده‌اند. آنها به این موضوع معتقدند که آموزش جهانی به شکل بالقوه‌ای یکتایی فرهنگی را از بین می‌برد، درست مانند فست‌فود که به شکل جهانی سلامت مردم جهان را تهدید می‌کند (Prakash & Stuchul, 2004).

**رهبری و مدیریت در مؤسسات بین‌المللی آموزش عالی:** طی چند دهه اخیر رشد چشمگیری دسترسی به آموزش عالی در بسیاری از کشورها برای دستیابی به راه‌حل به مسائل ضروری اجتماعی، سیاسی و اقتصادی مورد توجه و حمایت دولتها تبدیل شده است (Arasteh, 2008). رهبری و مدیریت یکی از موضوعهای اصلی مورد توجه سیاستگذاران، کارشناسان آموزش و رهبران در بین‌المللی سازی آموزش عالی است (Kelly & Moogan, 2012). مطالعات گسترده‌ای درباره این موضوع انجام شده است، با این حال، درخصوص تأثیر واقعی شایستگیهای رهبری در پشتیبانی بین‌المللی سازی پژوهشهای بسیار کمی انجام شده است. بنابراین، این نیاز احساس می‌شود که مفهوم شکست و موفقیت در رهبری و مدیریت به‌طور عمیق‌تری درک شود. مدیریت و رهبری معانی، تعاریف و تفاسیر زیادی دارند (Kotter, 1990; Bush, 2007)؛ مدیریت به معنای گرایش به نتایج و اهداف، کنترل کردن و حل مسئله است، اما رهبری به توسعه ارتباط انسانی و سازماندهی افراد گرایش دارد. مدیریت و رهبری اغلب به شکل واژه‌های هم‌معنا و با یک معنا در محتواهای مختلف استفاده می‌شوند، با این حال، این دو مفهوم در اثرگذاری، تأثیر سازمانی، ایجاد برنامه اجرایی و نتایج کارایی فردی با هم متفاوت هستند. این دو مفهوم البته، در درگیر کردن افراد در کار و رسیدن به اهداف سازمانی با هم مشابه‌اند.

اغلب گمان می‌شود که فردی در موقعیت مدیریت، یک رهبر است، اما همه مدیران در عمل، رهبری نمی‌کنند. از آنجا که رهبری و مدیریت می‌توانند به‌عنوان دو سیستم اقدام مکمل دیده شوند، هر دو برای دستاوردهای سازمان ضروری هستند (Middlehurst & Woodfield, 2007). در ساختار یک سازمان رهبر بیشتر نگران انجام دادن کارهای درست و مدیر بیشتر درگیر درست انجام دادن کارهاست. عملکردهای متفاوتی در عملکرد مدیران و رهبران در حوزه آکادمیک وجود دارد.

رمزدن (Ramsden, 1998) معتقد است که رهبر در عرصه آموزش عالی تغییر و جنبش ایجاد می‌کند، در حالی که مدیر نظم و ثبات ایجاد می‌کند. در توسعه و رشد افراد، رهبران افراد را هدفمند بسیج می‌کنند تا انگیزه و الهام بخشی ایجاد کنند و از در میان گذاشتن ایده‌هایشان با بقیه لذت ببرند و مدیران نیروی انسانی را سازماندهی می‌کنند تا به سمت ایجاد ثبات، پیش‌بینی پذیری و کسب نتایج کوتاه مدت بروند.

رهبران به مدیران نیاز دارند تا مطمئن باشند که همه چیز واقعاً انجام می‌شود. مدیران هم برای اینکه جریان نوآوری را حفظ کنند، به رهبران نیاز دارند (Middlehurst & Woodfield, 2007). در محیط دانشگاهی الگوی رهبری باید به‌گونه‌ای باشد که موجب رضایت دوطرفه شود و اگر قرار است

اعتماد به نفس درباره جهت‌های جدید را در جامعه هدف به‌دست آورد، در خصوص فرهنگ‌های مختلف انضباطی باید حساسیت لازم را داشته باشد. مدیریت و رهبری با تسهیل و پشتیبانی تغییر به جای عمل، به‌عنوان کارشناسان و مسئولانی که در انزوا تصمیم‌گیری می‌کنند، عهده‌دار تخصص و دانش جامعه هدف هستند (Olson, Green & Hill, 2006).

در مطالعه‌ای که برگر و همکاران (Berger & Marquardt, 2000) انجام دادند، هفت شایستگی در رهبری را برای مدیران اجرایی کسب و کار در دنیای جهانی شده شامل طرز تفکر جهانی، ایجاد فرهنگ و چشم‌انداز جهانی، توسعه منابع انسانی جهانی، رهبری در برنامه‌ریزی راهبری جهانی، عملکردهای جهانی، پرورش ساختاری جهانی و ترویج آموزش جهانی شناسایی کردند. رابرتسون در پژوهش خود (Robertson, 2005) در زمینه رهبری و مدیریت دانشگاه با آزمودن سطح اهمیت ویژگیها در خصوص هیئت امنای دانشگاه‌های آمریکایی، سطحی از اهمیت را برای هفت شایستگی عام رهبری در آموزش عالی مشخص کرد. رینسمیت (Rhinesmith, 1996) شش خصوصیت طرز تفکر جهانی را شناسایی کرد که به مدیریت رقابت‌پذیری، پیچیدگی، توانایی سازگاری، کار تیمی چندفرهنگی و متنوع، قطعی بودن و گسترش دانش و مهارتها منجر می‌شود.

بین‌المللی سازی فرایند تغییر است و این تغییر در فرهنگ، آموزش، جامعه و همه دامنه‌های آموزش رخ می‌دهد (Kreber, 2009). چندین روش وجود دارد که به وسیله آنها رهبران در سطح آموزش عالی می‌توانند تغییرات دلخواهشان را برای فرایند بین‌المللی سازی در مؤسسات آموزش عالی پیاده‌سازی کنند (Stohl, 2007)؛ از این رو، برای بین‌المللی سازی مؤسسات آموزش عالی نیاز مشخصی به شایستگی در رهبری برای ایجاد تغییرات در سطح پردیسه‌ها به‌منظور دستیابی به اهداف بین‌المللی سازی احساس می‌شود (Kishun, 2007).

برخی از محققان تأکید می‌کنند که رهبری آکادمیک در واقع، نوعی هنر تخیل در مفهوم، ارتباط و درگیری است (Barnett, 2011; Bartell, 2003). بنابراین، رهبری برای مؤسسه‌هایی که به‌حقیقت بین‌المللی شده‌اند، می‌تواند چندوجهی، سرشار از رقابت، همکاری، اتحاد، موارد درخشان و برتری فردی باشد (Smithee, 2012) و مدیریت می‌تواند شامل پاسخگویی به رویدادها یا انتقادها و ابتکار در اقدامات، انتشار اطلاعات و تأثیرگذاری از طریق ایده‌ها باشد. بارکر (Barker, 2002) پیشنهاد می‌کند که رهبری امری سلسله مراتبی نیست، بلکه مطابق آنچه قبلاً فرض می‌شد، مانند ضرب‌المثل ناخدای یک کشتی وقتی که روی آب حرکت می‌کند، شامل بسیاری از عوامل بیرونی و درونی است (Smithee, 2012). با این فرض، رهبری برای بین‌المللی سازی «فرایند تأثیرگذار اجتماعی است که فرد می‌تواند از دیگران برای انجام دادن موفقیت‌آمیز یک وظیفه مشترک کمک بخواهد» (Chemers, 1992).

رهبری آکادمیک چندین روش مختلف را برای ترفیع روند بین‌المللی سازی در آموزش عالی به‌کار گرفته است، برای نمونه، ایده‌ها و مفاهیم تغییر در ساختار سازمانی، وکالت و دفاع، پژوهش و انتشار،

منابع، سیاستها، تلاش شخصی، همکاری و رقابت (Smithee, 2012). دوس (Devos, 2003) مطرح می‌کند که توجه نسبتاً کمی به راهبردها برای تغییر به‌منظور ترفیع کیفیت بین‌المللی سازی صرف شده است و رهبری و مدیریت بین‌المللی سازی باید با همکاری و تفاهم در کنار پژوهش شخصی به اشتراک گذاشته شود. مؤسسات آموزش عالی بین‌المللی مانند بقیه سازمانها به ایجاد تعادل نظام‌مند بین مدیریت و رهبری با فرایند مؤثر در تدوین اهداف، توسعه سازمانی و منابع انسانی در آموزش، یادگیری و پژوهش بر اساس کیفیت نیاز دارند که به نتایج دلخواه دست یابند (Hamidifar, 2012).

**مدیریت و رهبری مؤثر در بین‌المللی‌سازی مؤسسات آموزش عالی:** بین‌المللی سازی به‌دلیل مفهوم چندوجهی و تکامل مفاهیم، عناصر، رویکردها و راهبردها در زمینه آموزش عالی پدیده‌ای پیچیده است (Said, Ahmad, Mustaffa & Ghani, 2015; Hartman, 2011). بین‌المللی‌سازی به‌طور چشمگیر در جهان رو به رشد است و با تغییرات اقتصادی، سیاسی و اجتماعی به سوی افزایش اقتصاد دانش‌بنیان جهانی پیش می‌رود. بین‌المللی سازی می‌تواند در چند سطح شامل جهان، منطقه، ملی، دولت، جامعه، سازمان و فرد مفهوم داشته باشد. بین‌المللی سازی در مؤسسات آموزش عالی به‌عنوان رویکردی راهبردی برای مواجهه با قدرتهای جهانی سازی ظهور کرد، قدرتهایی که مؤسسات آموزش عالی را به چالش می‌کشیدند (Zolfaghari & Sabran, 2009). همزمان که مؤسسات برای به‌کارگیری راهبردهای بین‌المللی از پذیرش دانشجویان بین‌المللی به سوی دستور کار توسعه بین‌المللی پیشرفته مانند استخدام ترکیبی، همکاریهای پژوهشی و ایجاد ظرفیت پیش رفتند، راهبردهای بین‌المللی سازی نیز به‌سرعت توسعه و رشد آغاز شد. در حالی که رهبران بسیاری از دانشگاههای سراسر جهان همواره درگیر استخدام نیروهای بین‌المللی و نیز پژوهش بین‌المللی هستند، این گسترش می‌تواند برای بسیاری از حکومتها به‌عنوان تغییرات تکنولوژیکی، سیاسی و جمعیت‌شناسی باشد و از این رو، بین‌المللی‌سازی دانشگاهها را به‌عنوان هدف راهبردی قرار دهد. از نمونه راهبردهای مؤسسات در خصوص بین‌المللی کردن می‌توان به گنجاندن آن در بیانیه مأموریت سازمان و پشتیبانی مالی برای بین‌المللی سازی دانشجویان و اعضای هیئت علمی اشاره کرد.

بر پایه بسیاری از مطالعات، بین‌المللی سازی احتمالات زیادی را برای مؤسسات آموزش عالی مطرح می‌کند که با رهبری و مدیریت مؤثر می‌تواند گستره‌ای از مزایا را برای مؤسسه، دانشجویان و اعضای هیئت علمی آن ایجاد کند (Altbach & Knight, 2007; Kishun, 2007; Knight, 2007). مدیریت و رهبری مؤثر در روند بین‌المللی سازی مؤسسات به جهت‌دهی، توسعه سازمان و اعضای هیئت علمی و کارکنان بستگی دارد. با این اوصاف، مؤسسات و رهبران آنها در مدیریت بین‌المللی سازی با گستره‌ای از چالشها روبه‌رو هستند که شامل هزینه‌ها و فوایدی است که باید به‌دقت به آنها توجه شود (OECD, 2008; Eikin, Farnsworth & Tempier, 2007). استراتژی بین‌المللی شدن از نظر اولسون و همکاران (Olson et al., 2006) در چند مضمون شامل بین‌المللی کردن یادگیری، یاددهی

و تحقیق، ارتقای تجارب بین‌المللی دانشجویان خارجی و داخلی، تسریع مشارکت بین‌المللی، ارتقای ظرفیت دانشجویان بین‌المللی و ظرفیت کارکنان برای بین‌المللی سازی بیان شده است. بر اساس تحلیل محتوایی پژوهشهایی که در سازمان همکاری و توسعه اقتصادی از سال ۲۰۰۴ تا ۲۰۱۲ انجام شده است، بین‌المللی سازی مؤسسات آموزش عالی را می‌توان در چهار حیطه اصلی شامل مطالعه تحلیلی محیط، تدوین برنامه راهبردی، توسعه پیاده‌سازی، رصد و ارزیابی پیوسته مدیریت کرد (OECD, 2004, 2005, 2008, 2012). در هر کدام از این حیطه‌ها شاخصها و معیارهای مختلفی وجود دارد که مؤسسات می‌توانند برای بالا بردن تجربه بین‌المللی سازی به آنها توجه کنند. بدیهی است که نسخه خاصی برای بین‌المللی سازی وجود ندارد و هر مؤسسه باید بهترین و مناسب‌ترین راه پیشرفت خود را انتخاب کند (Hénard, Diamond & Roseveare, 2012).

**مطالعه محیط و تأثیر آن بر بین‌المللی شدن:** درک و مطالعه محیط با شناسایی اهداف حکومتها و بازیگران مرتبط با بین‌المللی سازی در کشور خود و بقیه کشورهای مورد توجه مؤسسات آغاز می‌شود. اهداف گام اول در سطح ملی می‌تواند مواردی همچون جذب نخبگان، اعتبار بین‌المللی نظام آموزش ملی، مزایای اقتصادی، دسترسی گسترده‌تر به طیف بزرگ‌تری از انتخابهای تحصیلی و صلاحیت برای دانشجویان داخلی و خارجی و نیز تأثیرگذاری سیاسی را شامل شود.

گام دوم این است که معلوم شود کدام عناصر، سیاستگذاریهای حکومتی و محیطهای تنظیم‌کننده بر روند بین‌المللی سازی تأثیر می‌گذارند. این عناصر ممکن است شامل این موارد شود: تأمین مالی عمومی، خودمختاری سازمانی و حکومتی و فرایندهای مجوزگرفتن و چهارچوبهای صلاحیت در مؤسسات عالی و خارج از آنها مانند قوانین ویزا، مالکیت معنوی، مقررات برنامه‌ریزی، مقررات استخدامی، تریبالات حقوقی. سومین گام شناسایی زمینه فرهنگی و توجه‌های مربوط به آن در کشور خود و بقیه کشورهای مورد توجه مؤسسات است تا چالشهای محتمل به‌درستی شناسایی شوند. این تمهیدات ممکن است شامل موارد زیر شود: انتظارات دانشجویان از تجربه یادگیری، آماده‌سازی دانشجویان با پیش‌زمینه‌های متفاوت، زبانها، رویکردها و تفسیرهای آنان درباره موضوعهای اخلاقی.

گام چهارم تحلیل بقیه عوامل موجود در محیط است که بر بین‌المللی سازی تأثیرگذارند، مانند مسائل ژئوپولیتیک و روندهای توسعه اقتصادی، رقابت از جانب بقیه مؤسسات، کشورها و دیگر روشهای یادگیری، فرصتهای همکاری از طریق شبکه‌های مؤسسات یا همکاری با شرکتهای چندملیتی، تکامل فناوری، محیط محلی و آگاهی (OECD, 2004, 2005, 2008, 2012).

**توسعه و تدوین برنامه راهبردی برای بین‌المللی سازی:** برنامه راهبردی باید به‌گونه‌ای توسعه داده شود که اهداف مؤسسه از بین‌المللی سازی را به‌روشنی بیان کند و همچنین انتظار می‌رود روند بین‌المللی سازی به مأموریت‌های سازمان کمک کند و آنها را ترفیع دهد. این برنامه باید شامل مواردی همچون انتخاب مناسب‌ترین حالت و شکل بین‌المللی شدن برای مؤسسه، تدوین مأموریت و اهداف

مؤسسه و در نظر گرفتن محیطی که بر بین‌المللی شدن مؤسسه تأثیر دارد، دخالت دادن ذینفعان کلیدی به شکلی فعال در رویکرد بین‌المللی‌سازی به‌منظور بهره‌گیری از نظریاتشان در خصوص انتخاب بهترین رویکرد ممکن و تقویت مشارکت آنها و بالا بردن پشتیبانی آنان از رویکرد اتخاذ شده، توسعه الگوی کسب و کار پایدار برای پشتیبانی بین‌المللی‌سازی، محاسبه فواید و هزینه‌های طرح در بازه زمانی متوسط، تأمین منابع مالی، زمان‌بندی پیاده‌سازی و مرحله‌بندی مراحل آن، ارزیابی خطرپذیری‌ها و توانایی پاسخگویی سریع در مواقع بروز چالش‌های جدید بر اساس تجارب باشد. در این برنامه باید مشارکت و پیوستن به شبکه‌های بین‌المللی - که مرتبط‌ترین و اثرگذارترین شبکه‌ها برای رسیدن به اهداف بین‌المللی‌سازی سازمان هستند - توسعه پیدا کند و با تأیید این موضوع که سازمان ظرفیت کافی و کامل برای پشتیبانی از راهبرد بین‌المللی شدن را دارد و با استفاده از فرایند رصد و ارزیابی برنامه راهبردی، برای پر کردن شکاف‌های شناخته شده یا تنظیم راهبرد بر اساس محدودیتهای ظرفیتی قدمهایی برداشته شود (OECD, 2004; 2005; 2008; 2012).

**پیاده‌سازی برنامه:** بین‌المللی‌سازی می‌تواند در بخش آموزش عالی در مواردی مانند تحرک فیزیکی و مجازی دانشجویان و هیئت علمی، دانش و اطلاعات، دسترسی مجازی و اشتراک سیاستها و شیوه‌ها پیامدهای بزرگی داشته باشد. پیاده‌سازی بهینه برنامه شامل موارد زیر است: یادگیری از تجربه‌های دیگر مؤسسات آموزشی که با دیگر رویکردها روند بین‌المللی‌سازی را پیش گرفته‌اند، اطمینان از اینکه طیف گسترده‌تری از سیاستهای مؤسسه و دیپارتمانها به شکل مطلوبی در مسیر اهداف بین‌المللی‌سازی بسیج شده‌اند، برقراری ارتباطی مؤثر برای توجیه بین‌المللی‌سازی برای همه ذینفعان درون و بیرون از دانشگاه، ایجاد دفتر بین‌الملل برای فراهم آوردن پشتیبانی از دانشجویان و اعضای هیئت علمی و ترویج یکپارچگی دانشجویان بین‌المللی در همه فعالیتهای علمی و اجتماعی مؤسسه، جلب توجه به بین‌المللی‌سازی در همه جنبه‌های درس دادن و یادگیری در گستره مؤسسه و پشتیبانی اعضا در سازگاری با چالشهای جدید بین‌المللی‌سازی و استفاده از بین‌المللی‌سازی برای ایجاد بازنگری عمیق‌تر در مواردی مانند محتوای دوره‌ها و تربیت و پرورش به‌منظور بهبود نتایج یادگیری برای همه دانشجویان (OECD, 2004, 2005, 2008, 2012).

**رصد و ارزیابی:** ارزیابی و رصد در برنامه راهبری بین‌المللی‌سازی لحاظ می‌شود تا معلوم شود که رویکرد اتخاذ شده سبب دستیابی به اهداف مشخص شده می‌شود و مزایای مورد انتظار از برنامه را ارائه می‌دهد. برای این کار، نشانگرهای آماری و پیمایشهایی باید توسعه پیدا کنند که رصد مؤثر فرایند بین‌المللی‌سازی را پشتیبانی کند (Egroun-Polak, 2011). علاوه بر این، اهداف بین‌المللی‌سازی باید با فرایندهای گسترده‌تر تضمین کیفیت آموزش و یادگیری، مراقبت فرهنگی و رضایت دانشجویان آمیخته شوند (OECD, 2012).

در پیاده‌سازی برنامه مؤثر راهبردی برای بین‌المللی‌سازی، حکومتها باید مزایای این امر شامل جذب نیروی انسانی ماهر، ایجاد درآمد، پرورش تبادل و همکاری و فراهم آمدن جایگزینهای مقرون به صرفه

در فرصتهای آموزشی داخلی (OECD, 2008) را شناسایی کنند و آن را به‌عنوان راه‌حل کلیدی در توسعه فهم بین‌فرهنگی و نیروی کار بین‌المللی ببینند (Fielden, 2011). شایان ذکر است که موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی در مؤسسات خودمختار با سابقه خوب و مدیریتی امکان‌پذیر است و به دانشجویان، کارفرمایان و ذینفعان تضمین می‌دهد (OECD, 2004, 2005, 2008, 2012).

**مدیریت و رهبری بین‌المللی سازی آموزش عالی در کشور ایران:** بین‌المللی سازی آموزش عالی در کشور ایران به اواخر قرن نوزدهم میلادی با تأسیس دارالفنون و فرستادن دانشجویان و اعضای هیئت علمی به خارج از کشور برای تحصیلات پیشرفته، پژوهش و دعوت از استادان خارجی بر می‌گردد (Hassan Pour, 2014). کشور ایران با حدود ۸۰ میلیون نفر جمعیت باید توسعه قدرت ملی را از طریق همکاریهای بین‌المللی تضمین کند. مؤسسات آموزش عالی با آموزش دادن به بیش از چهار میلیون دانشجو در سال یکی از داراییهای بزرگ کشور ایران به‌شمار می‌آید (SCI, 2012) که به رشدی با شهرت جهانی برای کیفیت و سطوح بالای رضایت دانشجو نیاز دارد.

برای پاسخگویی به این سؤال که مدیریت و رهبری بین‌المللی سازی آموزش عالی در ایران چگونه است، مصاحبه شوندگان اتفاق نظر داشتند که شرط لازم برای مدیریت حضور فعال در فضای بین‌المللی سازی آموزش عالی در ایران، مدیریت و رهبری مؤثر در بین‌المللی شدن ساختارهای مدیریت آموزش عالی در حوزه‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاهی و محیط ملی است. همچنین تدوین طرح کلان و برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان بخش کلیدی مدیریت بین‌المللی سازی آموزش عالی و اجرا و ارزشیابی استراتژیک است و عوامل حیاتی و چالشی آن شامل عوامل فرهنگی و اجتماعی، انسانی، سیاسی، ساختاری، تجهیزاتی، محتوایی، آموزشی و پژوهشی است.

در تأیید این مطلب مصاحبه شونده شماره چهار گفته است: «انتظار بین‌المللی سازی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی بدون اصلاح زیرساختها از نظر ساختارهای آموزشی و پژوهشی دانشگاهی و ساختارهای اقتصادی، سیاسی و قانونی، فرهنگی و اجتماعی کاری عبث و بیهوده است.»

مصاحبه شونده شماره شش گفته است: «مدیریت و رهبری بین‌المللی سازی آموزش عالی فرایندی چندوجهی و چندبعدی است که با الزامات سیاسی، اقتصادی، آموزشی، فرهنگی و اجتماعی، دانشگاهی و تکنولوژی همراه است و داشتن ستادهای مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک ضروری و حیاتی است. در این میان، اجرا و پیاده سازی موفق مدیریت برنامه استراتژیک بیش از هر چیز وابسته به وجود نگرش و تفکر استراتژیک در بین مدیران، کارکنان و ذینفعان مؤسسات آموزش عالی است.»

مصاحبه شونده شماره سه گفته است: «مدیریت و رهبری مؤثر در بین‌المللی سازی آموزش عالی ایران همراه با درک ماهیت اقتصادی جهانی، نگرش مثبت به تغییرات، تبادلات فرهنگی و سیاسی و ارزش گذاشتن به تنوع و تفاوت فرهنگی و زبانی و افزایش درک بین‌المللی منابع انسانی دست اندرکار امکان‌پذیر است.»

مصاحبه شونده شماره دو گفته است: «مدیریت بین‌المللی سازی آموزش عالی مستلزم وجود طرح کلان و ملی مدیریت استراتژیک آموزش عالی منطبق بر تحلیل محیط ملی و بین‌المللی است و تدوین آن باید با مسئولیت وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و همکاری سایر وزارتخانه‌ها، سازمانها و مراکز علمی و پژوهشی باشد.»

مصاحبه شونده شماره یک معتقد بود: «سه عامل توانمند ساز مهم برای مدیریت بین‌المللی سازی آموزش عالی ایران عبارت‌اند از: رهبری راه‌اندازی فعالیتهای مؤثر و بهبود زیرساختهای راهبردی و فرهنگی مؤسسات آموزش عالی که باعث تعالی فعالیتهای بین‌المللی می‌شود.»

راهبردهای آموزش عالی در بسیاری از کشورها اغلب بر بهره‌های کوتاه‌مدت یا درازمدت اقتصادی، استخدام یا آموزش دانشجویان و محققان نخبه و شهرت و پایداری بین‌المللی تمرکز دارند. این موضوع دلالت بر این دارد که تلاشهایی بسیار مؤثرتر لازم است تا این رویکردها با راهبردهای جامع آمیخته شود که در آنها بین‌المللی سازی برنامه درسی و نتایج یادگیری برای بالا بردن سطح کیفی آموزش و پژوهش مورد توجه بیشتری قرار می‌گیرد.

در این خصوص، مصاحبه شونده شماره یازده به این موضوع اشاره می‌کند که با وجود رویکردهای مؤثر در کشور ایران شامل توجه به بین‌المللی سازی آموزش عالی در سند راهبردی شورای عالی انقلاب فرهنگی، دیدگاههای بین‌المللی حکومت، سیاستگذاران، برنامه‌ریزان آموزش عالی و فعالیتهای بین‌المللی و کارشناسانی که در این حوزه فعالیت می‌کنند، هنوز در بیشتر مؤسسات برای سرعت بخشی به بین‌المللی شدن برنامه‌ریزی صورت نگرفته و موانع مدیریتی و مالی موضوع را بیشتر مبهم کرده است. آموزش عالی ایران برای بین‌المللی شدن، به معنای تغییر در چشم‌انداز، مدیریت، حکومت و منابع، به دلیل نبود فهمی دقیق از مفهوم بین‌المللی‌سازی، انعطاف ناپذیری و تعصب و نفهمیدن محیط جهانی آماده نیست.

در پاسخ به پرسش چالشهای موجود در بین‌المللی سازی آموزش عالی ایران مصاحبه شونده شماره ده معتقد بود: «از چالشهای مدیریت بین‌المللی سازی آموزش عالی ایران نظام آموزشی متمرکز، نبود تمایل سیاسی واقعی برای بین‌المللی شدن، منابع مالی ناکافی، مدیریت ضعیف و تسهیلات و ساختار فرسوده و نامناسب را می‌توان نام برد و شایع‌ترین آسیب مدیریتی این تصور است که فرایند تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک ماهیتی متمرکز داشته باشد و برای اجرا به سطوح پایین‌تر ابلاغ شود، چون موفقیت مدیریت استراتژیک به میزان حضور و مشارکت کلیه افراد ذی‌ربط (درون سیستمی و برون سیستمی) وابسته است.»

با جمع‌بندی نظرهای مصاحبه شوندگان می‌توان نتیجه گرفت که مشکلات تأثیرگذاری در وضعیت کنونی مدیریت بین‌المللی سازی مؤسسات آموزش عالی ایران وجود دارد که عبارت‌اند از: نتایج مدیریت نامطلوب مؤسسات و نبود حضور مؤثر اعضای هیئت علمی و کارکنان در محیط بین‌المللی به دلیل تغییرات در تدابیر مالی. مهم‌ترین مانع بین‌المللی شدن آموزش عالی ایران نبود وفاق جمعی ذینفعان در

مدیریت و رهبری بین‌المللی سازی در مؤسسات آموزش عالی در مواردی همچون جهت‌دهی، توسعه سازمان و سرمایه انسانی است. بین‌المللی شدن بیشتر به‌عنوان یک برنامه کوتاه‌مدت جذب دانشجویان از کشورهای اسلامی و خاورمیانه فهمیده شده است. گاهی بین‌المللی شدن به‌عنوان انجام دادن پروژه‌های مشترک با شرکتهای بین‌المللی دیده می‌شود. این موضوع تقریباً هیچ‌گاه به‌عنوان کاربردی از چشم‌انداز بین‌المللی برای تدریس موضوعها و پژوهش یا ارتباط بین‌فرهنگی در پردیس دانشگاه از طریق فرایندهای بین‌المللی شدن دیده نشده است. مصاحبه شونده شماره دو معتقد بود: «در ایران مفهوم بین‌المللی سازی در درون کشور مفهومی غریب است و تنها تلاشهای اندکی برای استفاده از بین‌المللی سازی در بهبود کیفیت تدریس و یادگیری در سطح ملی انجام شده است».

نتایج مصاحبه‌های انجام شده نشان می‌دهد که کمیاب بودن موضوعهای بین‌المللی در نظام پژوهش و نوآوری به همراه نبود خودمختاری و جریان مالی ناکافی از نقاط ضعف آموزش عالی ایران هستند. در کشور ایران کمبود دانشجو، پژوهشگر و دبیران خارجی دیده می‌شود، همچنین اعتبار زیادی برای پژوهشهای خارجی و توسعه تخصیص داده نشده است. علاوه بر این، جذابیت ایران به‌عنوان محیط کار برای تولید صنعتی، فناوری بالا و کارشناسان برتر کافی نیست.

از سوی دیگر، شهرت خوبی که نظام آموزش و پژوهش در خارج از مرزها به‌دست آورده است، ثابت می‌کند که فرصتهای دست نخورده زیادی در جهانی شدن و بین‌المللی سازی وجود دارد و به همین دلیل، تدوین سند راهبردی بین‌المللی سازی در آموزش عالی در چشم‌انداز بیست‌ساله نظام جمهوری اسلامی ایران وارد شده است. در سند چشم‌انداز بیست‌ساله نظام و برنامه توسعه اقتصادی پنج‌ساله ششم (۲۰۲۱-۲۰۱۶) بر تمرکز بین‌المللی دانشجویان، استادان و محققان تأکید شده است.

با توجه به نظرهای جمع‌آوری شده، مهم‌ترین چالش پیش رو در کشور ایران هم مالی و هم مدیریتی و سازمانی و همچنین مقدار درجه تغییر در فرهنگ است که برای بین‌المللی سازی مورد نیاز است. مجموعه‌ای از عادات خشک فکری و سازمانی که نمی‌تواند پاسخگوی تغییرات سریع باشد، باید تغییر کند. در تمام دنیا بین‌المللی سازی بر تغییر بزرگ در نحوه فکر کردن دلالت دارد، در جایی که قرار است این فرایند به انجام برسد. ترسیم تصویری گسترده بسیار مهم است، تصویری که موارد زیر را در بر گیرد: تغییرات کلی در فرهنگ، انبوه شدن آموزش عالی با تغییرات در قانون، تغییرات در الگوهای سازمانی و تغییرات در مدیریت درون سازمانها. همزمان مواردی که تغییر نکرده است، باید به همان اندازه به‌عنوان عوامل تأثیرگذار در فرایند بین‌المللی شدن آموزش عالی در ایران مد نظر قرار گیرد. برای رسیدن به این هدف، مؤسسات آموزش عالی باید عوامل جهانی تغییر را به حساب آورند و توانایی بهره‌برداری از فرصتهای به‌وجودآمده توسط آنها را داشته باشند. افراد خلاق و نوآور زمینه‌ای برای موفقیت فراهم می‌کنند. انجام دادن اصلاحات در آموزش عالی به مؤسسات آموزش عالی مقدار زیادی مسئولیت و البته، آزادی عمل خواهد داد. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای دانشگاه‌ای غیرپزشکی و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی برای دانشکده‌های پزشکی باید متعهد به فراهم کردن چهارچوبی عملیاتی برای

مؤسسات آموزش عالی باشند که این مؤسسات را در روند عملکرد فعال خود در شبکه‌های ارزش جهانی و همکاریهای آموزشی و تحقیقاتی توانمند سازد.

با هدف یافتن بهترین راه ورود به بازار بین‌المللی، رویکردهای بی‌شماری شامل شعبه پردیس دانشگاهی، برنامه‌هایی برای دانشجویان بین‌المللی، برگزاری دوره‌هایی به زبان انگلیسی و اعطای مدارک، برنامه‌های تبادل دانشجو، کارکنان و پژوهشگران، بین‌المللی‌سازی برنامه درسی، تفاهنامه‌های همکاری برون‌مرزی و راه‌اندازی دانشکده‌های تابع آزمایش شده‌اند و مواردی دیگر همچون تقویت بسیاری از جنبه‌های کیفیت بین‌المللی مانند تدوین و تعریف اهداف کلی برای رسیدن به رهبری کیفیت، برتری آموزشی از طریق ارزش‌گذاری، درگیری ذینفعان و ایجاد فرصتهای پایدار برای موفقیت باید صورت پذیرد.

همچنان که ملاحظه شد، الگوی مدیریت و رهبری آموزش عالی شامل مؤلفه‌های اصلی تحلیل عوامل محیطی، برنامه استراتژیک، اجرای استراتژیک و ارزشیابی استراتژیک است که در این خصوص تبیین چارچوبی برای بین‌المللی‌سازی آموزش عالی و مزایای آن در ذهن جامعه توسط دولت از طریق رسانه‌ها و تدوین سیاستها و نظامهای قانونمند بین‌المللی‌سازی مؤسسات آموزش عالی و همچنین دسترسی به منابع مالی و انسانی، توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و پاسخگویی به نیازهای عصر فناوری و اطلاعات نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند.

## بحث و نتیجه‌گیری

در دهه دوم قرن بیست و یکم این نکته بدیهی است که ثروت ملتها و موفقیت بشر به تولید ایده‌های نو و دانش بستگی دارد. روشن است که دانش برای رسیدن به رشد اقتصادی و رشد اجتماعی و فرهنگی ضروری است و مؤسسات آموزش عالی نقشی بسیار کلیدی در رسیدن به این هدف خواهند داشت. بین‌المللی‌سازی آموزش عالی می‌تواند با به‌کارگیری بسیاری از راهبردهای متفاوت، طرحها، فرایندها و ذینفعان در سراسر دانشگاهها در جهت تحقق این اهداف راهبری شود (Olson et al., 2006).

بین‌المللی‌سازی به شکل گسترده‌ای به‌عنوان پاسخ دانشگاه به تغییرات در جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی (معروف به جهانی شدن) درک شده است. بین‌المللی‌سازی آموزش عالی نتیجه‌ای طبیعی از بین‌المللی‌سازی اصول جهان و توسعه فکری است که با توسعه اقتصادی جامعه مطرح شده است. لذا، می‌توان نتیجه گرفت که برای تدوین برنامه راهبردی به‌منظور بین‌المللی‌شدن دانشگاهها باید اهتمام جدی صورت گیرد و به شکل منسجم و هدفدار دنبال شود و جایگاه آموزش عالی کشورمان در عرصه‌های رقابتی بین‌المللی ارتقا یابد.

در این خصوص، توجه به توسعه و رقابت برای تلاشهای مشترک و منسجم به‌منظور تربیت کارمندان حرفه‌ای سطح بالا و همکاری در پژوهشهای علمی برای حل مشکلات کلیدی اهمیت بسزایی دارد.

اجزای اصلی بین‌المللی سازی آموزش عالی در واقع، رقابت جهانی برای به‌دست آوردن نخبگان، جذب دانشجویان بین‌المللی، توسعه شعبه‌های بین‌المللی پردیس دانشگاهها، برنامه‌های تبادل دانشجویان، کارکنان و پژوهشگران، بین‌المللی کردن برنامه تحصیل و مشارکت آموزشی بین مؤسسات در سطح منطقه و جهان است (De Wit et al., 2015).

در کشور ایران به نظر می‌رسد که بین‌المللی سازی به‌عنوان یک راهبرد در سند چشم‌انداز بیست‌ساله آغاز شده است. این برنامه یک چشم‌انداز، مأموریت و محرکهایی برای بین‌المللی سازی ایجاد کرده و این موضوع در برنامه‌های توسعه پنج‌ساله کشور نیز تأکید و تقویت شده است. در صورت اجرایی شدن آن بین‌المللی سازی امری اجتناب‌ناپذیر در سطح ملی و مؤسسات خواهد شد. برای موفقیت کامل این روند، رویکرد هر مؤسسه‌ای به بین‌المللی سازی، به‌عنوان راهبرد پاسخگویی، باید با توجه به تاریخچه و مقاصد مختلف مؤسسه، منحصر به‌فرد باشد. باید دانست که هیچ الگوی عمومی وجود ندارد (Arasteh & Ismail Nia, 2011; Barnet, 2011; De Wit et al., 2015; Knight, 2008) که همه موارد را در بر گیرد. هر رویکرد جامع و یکپارچه به بین‌المللی سازی نیازمند راهبرد مناسب، ساختارهای مناسب و پشتیبانی است و رهبری به‌عنوان «موتور تغییر» (Kotter, 1990) برای اجرای این فرایند حیاتی است.

بسیاری از کارشناسان و عوامل دست‌اندرکار امور بین‌الملل دانشگاه آزاد اسلامی معتقدند که جامع بودن برنامه‌ها و سیاستهای راهبردی برای بین‌المللی سازی باید مورد توجه قرار گیرد، اما در واقعیت، در بیشتر موارد هنوز راه بسیار درازی باقی مانده است (Bazargan et al., 2010; Arasteh & Ismail Nia, 2011) و کارهای زیادی باید انجام شود. درجات نامتوازنی از دستیابی به دستاوردهای مختلف وجود دارد. با در نظر گرفتن چالشهای درخور توجه در دانشگاههای دولتی و غیردولتی، بین‌المللی سازی توسعه‌ای انقلابی در آموزش عالی ایران به وجود خواهد آورد.

این موضوع را نمی‌توان نادیده گرفت که بین‌المللی سازی آموزش عالی با مسائل عمیق اجتماعی، سیاسی و فرهنگی (مانند بحران مالی، ضعف مدیریتی، روندهای نامطلوب جمعیت‌شناختی، مهاجرت و تنشهای اخلاقی و دینی) به‌طور روزافزون به چالش کشیده شده است. در حالی که این چالشها نشان‌دهنده تهدیدها هستند، می‌توانند موجب بالا رفتن آگاهی درباره اهمیت بین‌المللی سازی در آموزش عالی شوند و در توسعه پاسخی مؤثر برای بالا رفتن کیفیت داشته باشند. از این منظر، کیفیت باید جامع و بین‌المللی باشد؛ جامع به این معنا که همه جنبه‌های تدریس و یادگیری از جمله برنامه تحصیلی، پژوهش، فناوری اطلاعات و ارتباطات، زیرساختها، استعدادها، توسعه سرمایه انسانی و مدیریت استعدادها و رهبری را پوشش دهد. علاوه بر این، نیاز است که برای پاسخگویی به مطالبات و ملزومات ذینفعان بین‌المللی از زاویه بین‌المللی به کیفیت نگاه شود (Arasteh & Ismail Nia, 2011). بنابراین، در کیفیت بین‌المللی هدف در ارزش‌گذاری برای خدمت‌رسانی به ذینفعان بین‌المللی همگام با استانداردهای بین‌المللی و با چهارچوبی مشخص و یک برنامه راهبردی متمرکز بر رهبری با هدف کیفیت است.

بنابراین، بین‌المللی سازی مؤسسات آموزش عالی خود هدف نیست، بلکه برای بالا بردن سطح کیفی به-کار می‌رود و نباید فقط بر منطق اقتصادی تمرکز کند (Knight, 2003).

از میان کشورهای اروپایی، در کشور فنلاند در اواخر دهه ۱۹۸۰ به دلیل مشارکت این کشور در فرایند اتحادیه اروپا، صعودی چشمگیر در فرایند بین‌المللی سازی در سراسر نظام آموزشی فنلاند به خصوص آموزش عالی آن از طریق تغییر راهبردهای مدیریتی، تدوین برنامه‌های حمایت مالی و اصلاح ساختارهای زبانهای خارجه و برقراری ارتباطات بین‌المللی اتفاق افتاد (Kwiek, 2001).

برخی از کشورهای منطقه نظیر هندوستان، عربستان سعودی، قطر و امارات متحده عربی در سالهای اخیر سیاستها و راهبردهای مختلفی را برای بین‌المللی شدن آموزش عالی به کار برده‌اند تا علاوه بر آثار اقتصادی، گسترش سرمایه انسانی و در نتیجه، هوشمند شدن جامعه و فرهنگ را در پی داشته باشد (Romani, 2009). در نظامهای توسعه یافته نظیر کانادا، امریکا و انگلستان جذب و نگهداری نخبگان جهان دارای اهمیت و از اولویتهای اهداف سیاسی آموزش عالی بین‌المللی آن کشورهاست و کشورهایی نظیر استرالیا و نیوزلند به جنبه بازار جهانی و درآمد مالی آموزش عالی بین‌المللی اهمیت ویژه‌ای می‌دهند (Knight, 2015). این در حالی است که نود درصد از دانشگاههای کره جنوبی به اهداف و مؤلفه‌های آموزشی و فرهنگی بین‌المللی شدن اهمیت می‌دهند (MEST, 2017).

با توجه به اینکه بین‌المللی شدن صرفاً یک سیاست یا استراتژی عمل‌گرایانه نیست و دانشگاهها در کشورهای مختلف اهداف، فعالیتهای متنوعی از بین‌المللی شدن را دنبال می‌کنند، سیاستگذاران در آموزش عالی باید با توجه به نیازها و ظرفیتهای مؤسسات آموزش عالی، بافت اجتماعی، ویژگیهای فرهنگی و شرایط سیاسی و اقتصادی، برای بین‌المللی سازی سیاستگذاری و برنامه‌ریزی کنند.

## پیشنهادهای

در صورت رهبری و مدیریت مؤثر در قالب تدوین برنامه‌ریزیهای استراتژیک و اجرا و نظارت برنامه، آینده بین‌المللی سازی آموزش عالی ایران امیدوار کننده به نظر می‌رسد. اما توسعه و تأثیر مثبت این روند زمانی صورت می‌گیرد که ذینفعان مختلف و شرکت‌کنندگان در بین‌المللی سازی اقدامات و فعالیتهای منسجمی را برای درک و مطالعه محیط، توسعه برنامه راهبردی برای بین‌المللی سازی، پیاده سازی و رصد و ارزیابی مدیریت و رهبری کنند تا معلوم شود نتایج مورد انتظار به دست آمده است.

مطابق با یافته‌های این پژوهش لازم است بررسی و مطالعات ضروری برای شناسایی و ترسیم دورنمای تحولات رهبری و مدیریتی بین‌المللی سازی آموزش عالی انجام شود. با توجه به جوان بودن پدیده بین‌المللی سازی مؤسسات و دانشگاههای دولتی و غیر دولتی در کشور ایران و نبود تجربه و سوابق علمی و پژوهشی در آموزش عالی ایران، پیشنهاد می‌شود که وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تجربه‌های مدیریتی و راهبردی موفق دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی ملی و بین‌المللی در داخل و

خارج از کشور را به‌عنوان نمونه عملی به دانشگاهها و مؤسسات ارائه دهد، به ارتقای کیفیت مؤسسات آموزش عالی در حوزه‌های آموزشی و پژوهشی بپردازد، فرایند قانونگذاری و ساختار مدرک به‌گونه‌ای باشد که با نظام اعتبار فراملیتی مطابقت داشته باشد و در کنار این اصلاحات زمینه انجام یافتن فعالیتهای مشارکتی همچون برنامه‌های چندفرهنگی، گردهمایی و کنفرانس بین‌المللی و توسعه حرفه‌ای مدیران، اعضای هیئت علمی و دانشجویان برای بین‌المللی سازی فراهم شود. بنابراین، برای اینکه پدیده بین‌المللی سازی آموزش عالی در کشور ایران تحقق یابد، با توجه به مطالب ارائه شده به اجمال پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. ایجاد تغییر در ساختار، قوانین و تشکیلات آموزش عالی بر اساس درک محیط و تشخیص چالشهای ملی و بین‌المللی؛
۲. ایجاد تحول بنیادی در مدیریت و رهبری و بهره‌گیری از مدیریت مشارکتی و مدیریت کیفیت؛
۳. تحول در برنامه‌ریزی عملیاتی آموزشی و پژوهشی بین‌المللی سازی نظام آموزش عالی؛
۴. تمرکززدایی و توسعه فناوری اطلاعات برای ارتباط مؤثر استادان و دانشجویان در سطح ملی و بین‌المللی؛
۵. توجه به آموزش نیروی انسانی و برنامه‌های مشارکتی آموزشی و پژوهشی در سطح بین‌المللی.

## References

1. Alderman, G. (2001). The globalization of higher education: Some observations regarding the free market and the national interest. *Higher Education in Europe*, 26 (1), 47-52.
2. Altbach, P. G. (2010). The asian higher education century?. *International Higher Education*, 59, Spring 2010.
3. Altbach, P. G., & Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(3/4), 296- 299.
4. Arasteh, H. (2008). Globalization and higher education in the changing world. *Rahyافت Quarterly* (42), 39- 45 (in Persian).
5. Arasteh, H., & Ismail Nia, N. (2011). Internationalization of universities: An answer to the facts and future challenges. The First International Management Conference, Future, Entrepreneurship and Industry in Higher education, Tehran (in Persian).
6. Barker, R.A. (2002). *On the nature of leadership*. Lanham: University Press of America.

7. Barnett, R. (2011). *Being a university*. Routledge.
8. Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: A university culture-based framework. *Higher Education*, 45, 43-70.
9. Bazargan, A., Gholizadeh, R., & Dadras, M. (2010). A look at transnational higher education in Iran: Issues and prospects. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 58, 1-17 (in Persian).
10. Berger, N.O., & Marquardt, M.J. (2000). *Global leaders for the 21st century*. Albany: State University of New York Press.
11. Bulman, B., & Mitchell, B. (2002). *Course internationalization: Canadian bureau for international education (CBIE)*.
12. Bush, T. (2007) Educational leadership and management: Theory, policy, and practice. *South African Journal of Education*, 27 (3), 391-406. ISSN 0256-0100.
13. Chemers, M.M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
14. Devos, A. (2003). Academic standards, internationalization, and the discursive construction of "the international student". *Higher Education Research and Development*, 22(2), 155-166.
15. De Wit, H. (2012). The changing role of leadership in international education. *University World News*, 225. Retrieved from [www.universityworldnews.com](http://www.universityworldnews.com).
16. De Wit, H., Hunter, F., Howard & Egron-polka, E. (2015). Internationalisation of higher education. doi: 10.2861/444393. Retrieved from <http://www.europarl.europa.eu/studies>
17. Edwards, J. (2007). Challenges and opportunities for the internationalization of higher education in the coming decade: Planned and opportunistic initiatives in American institutions. *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4), 373-381.
18. Egron-Polak, E. (2011). Monitoring internationalization of higher education. *International Higher Education*, (63), 2-3.
19. Eikin, G., Farnsworth, J., & Tempier, A. (2008). Strategy and the internationalization of universities. *International Journal of Educational Management*, 22(3), 239-250.

20. Fielden, J. (2011). *Getting to grips with internationalisation: Resources for UK higher education institutions, leadership foundation for higher education*. London.
21. Hamidifar, F. (2012). Effective leadership in Iranian higher education. *SFIMAR Research Review*, 7(2), 13-19.
22. Hakimzadeh, R. (2010). Globalization, internationalization of higher education and interdisciplinary curricula. *Quarterly Journal of Interdisciplinary Studies in Humanities*, 2(4), 1-17.
23. Hartman, E. (Ed.) (2011). *Internationalization of higher education: Toward a new research agenda in critical higher education studies*. New York, NY: Routledge.
24. Hassan Pour, F. (2014). Design of higher education learning spaces in Iran; From the Qajar period to the present Time. Snapshots International Symposium on Learning Spaces, the University of Melbourne, 5 June. doi:10.13140/2.1.2169.5040.
25. Hénard, F., Diamond, L., & Roseveare, D. (2012). *Approaches to internationalization and their implications for strategic management and institutional practice: A guide for higher education Institutions*. Paris: OECD
26. Jackson, J. (2008). Globalization, internationalization, and short-term stays abroad. *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 349-358.
27. Kallen, D. (1991). Academic exchange in Europe: Towards a new era of cooperation. In *The Open Door: Pan-European Academic Cooperation, an Analysis and a Proposal*. Bucharest: UNESCO.
28. Kelly, P., & Moogan, Y. (2012). Culture shock and higher education performance: implications for teaching. *Higher Education Quarterly*, 66(1), 24 - 46, doi: 10.1111/j.1468-2273.2011.00505. x.
29. Kishun, R. (2007). The internationalization of higher education in South Africa: Progress and challenges. *Journal of Studies in International Education*, 11(3- 4), 455 - 469.
30. Knight, J. (2015). International universities: Misunderstandings and emerging models. *Journal of Studies in International Education*. 19(2), 107-121.

31. Knight, J. (2008). The internationalization of higher education: Complexities and realities. In D. Teferra & J. Knight (Eds). *Higher education in Africa: The international dimension*. (pp. 1-43). Boston: AAU/CIHE.
32. Knight, J. (2007). Internationalization brings important benefits as well as risks. *International Higher Education*, 46, Winter.
33. Knight, J. (2003). Updating the definition of internationalization. *International Higher Education*, 2-3.
34. Knight, J., & De Wit, H. (Eds.) (1997). *Internationalization of higher education in Asia Pacific countries*. Amsterdam: European Association for International Education.
35. Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.
36. Kreber, C. (2009). Different perspectives on internationalization in higher education. *New Directions for Teaching and Learning*, (118), 1-14.
37. Kwiek, M. (2001). Internationalization and globalization in central and East European higher education, society for research in higher education. *International News*, (47), 3-5.
38. Marmolejo, F. (2012). Internationalization of higher education: The good, the bad, and the unexpected. *Chronicle of Higher Education*, October 22.
39. Ministry of Education, Science and Technology, Korea (MEST) (2017). Study Korea baljeon banghyang [Study Korea project development strategies]. Retrieved April 16, 2017, from [www.mest.go.kr](http://www.mest.go.kr)
40. Middlehurst, R. & Woodfield, S. (2007). Responding to the internationalisation agenda: Implications for institutional strategy. Retrieved from [http://www.heacademy.ac.uk/assets/documents/research/responding\\_to\\_the\\_internationalisation\\_agenda\\_full\\_report.pdf](http://www.heacademy.ac.uk/assets/documents/research/responding_to_the_internationalisation_agenda_full_report.pdf).
41. OECD (2012). Indicator C4-who studies abroad and where?. *Education at a Glance 2012: OECD Indicators*, pp. 360-38. doi: 10.1787/eag-2012-en
42. OECD (2008). *Tertiary education for the knowledge society*. Vol.1 & 2, OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264046535-en.

43. OECD (2005). *Guidelines for quality provision in cross-border higher education*. OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264055155-en-fr
44. OECD (2004). *Internationalisation and trade in higher education: Opportunities and challenges*. OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264015067-en.
45. Olson, C.L., Green, M.F., & Hill, B.A. (2006). *A handbook for advancing comprehensive internationalization: What institutions can do and what students should learn*. Washington: American Council on Education.
46. Prakash, M. S., & Stuchul, D. (2004). McEducation marginalized: Multiverse of learning-living in grassroots commons. *Educational Studies*, 36(1), 58-73.
47. Qiang, Z. (2003). Internationalization of higher education: Towards a conceptual framework. *Policy Futures in Education*, 1(2), 249-260.
48. Ramsden, P. (1998). *Learning to lead in higher education*. New York: Routledge.
49. Rhinesmith, S.H. (1996). *A manager's guide to globalization: Six skills for success in a changing world*. 2nd ed. The McGraw-Hill Companies, New York: NY.
50. Robertson, L. B. (2005). American higher education in a global society: A study of presidential leadership. (Doctoral dissertation). Kent State University Graduate School of Education. UMI Number: 3180715.
51. Romani, V. (2009). The politics of higher education in the Middle East: Problems and prospects. Grown Center for Middle East Studies. Retrieved from <http://www.brandeis.edu/crown/publications/meb/MEB36.pdf>.
52. Said, H., Ahmad, I., Mustafa, M., & Ghani, F. (2015). Role of campus leadership in managing change and challenges of internationalization of higher education. *Mediterranean Journal of Social Science*, 6(4).
53. Scott, P. (1999). Globalization and the university. *CRE Action* 115, 35-46.
54. SCI: Statistical Center of Iran (2012). *Iran statistical yearbook*. Population. Published by Tehran: Statistical Centre of Iran (in Persian).
55. Sha'bani, A. (2005). Globalization of the information world. *Information Science*, 20(34), 63-72 (in Persian).

- ۷۱ فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۲۳، شماره ۱، ۱۳۹۶
56. Smithee, M.B. (2012). Finding leadership for the internationalization of U.S. higher education. *Journal of International Education and Leadership*, 2(1), Spring. Retrieved from <http://www.jielusa.org/home>
57. Srinivas, K.M. (1995). Globalization of business and the third world: Challenge of expanding the mindsets. *Journal of Management Development*, 14 (3), 26-49. doi:10.1108/02621719510078957, Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/02621719510078957>
58. Stohl, M. (2007). We have met the enemy and he is us: The role of the faculty in the internationalization of higher education in the coming decade. *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4), 359-372.
59. Yigitacanlar, T. (2010). International regional planning education experience; learning from Malaysia, Korea and Turkey trips. International Conference on Education and Educational Psychology (ICEEPSY2010). *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 12 (2011), 70-89.
60. Zolfaghari, A., & Sabran, M.S. (2009). Internationalization of higher education: Challenges, strategies, policies and programs. *US-China Education Review*, 6(5).