

быстро изменяется. Вузы должны позаботиться о том, чтобы их выпускники были хорошо подготовлены к новым условиям. Актуальные для них знания и навыки, включающие в себя широкие представления о мире и межкультурные компетенции, возможно развить именно благодаря интернационализации высшего образования. Повышение международной мобильности является дополнительным бонусом в процессе развития так называемых «навыков XXI века». Такой подход к образованию делает выпускников вузов более подготовленными к будущему. Однако помимо тех изменений, которые упомянуты в этой статье, деятельность современного человека провоцирует появление и других проблем, таких как глобальное потепление, неравномерность распределения пресной воды и пищи, сокращение биоразнообразия, рост миграционных потоков, обусловленный конфликтами. И если экономические факторы недостаточно стимулируют студентов расширять познания о мире и развивать навыки эффективного межкультурного взаимодействия, то эти проблемы в любом случае подтолкнут их к действию. Задача подготовки студентов к будущему настолько велика, что встает вопрос о целесообразности внедрения принципов интернационализации уже на уровне среднего, а не только высшего образования.

## Интеграция интернационализации XXI века в институциональное управление и университетское лидерство

Джон К. Худзик

*Джон К. Худзик — старший исследователь по вопросам интернационализации Университета штата Мичиган (США), председатель комитета по науке Центра интернационализации высшего образования Католического университета Святого Сердца в Милане (Италия). E-mail: hudzik@msu.edu.*

Высшее образование не может находиться в стороне от интернационализации. Подталкиваемые студентами, преподавателями и сотрудниками, университеты

вынуждены искать возможности для международного развития, встраивания интернационализации в миссию университета и вовлечения в нее всех заинтересованных сторон. Результатом этого становится необходимость выработки руководством университетов системных институциональных инструментов поддержки интернационализации.

Необходимость развития интернационализации мотивируется различными факторами, в том числе потребностью в расширении доступа к источникам передовых знаний, новыми возможностями для выстраивания партнерских отношений и развития навыков межкультурных коммуникаций, а также укреплением гражданского общества, подготовкой кадров, готовых к работе в условиях глобализации, повышением репутации вузов, распространением идей мира и взаимопонимания и т.д.

Ожидается, что результаты интернационализации будут простираются за пределы учебной аудитории и способствовать укреплению международных научных связей и решению общественно значимых задач. Благополучателями интернационализации являются разные участники университетского сообщества, и каждый из них предъявляет к ней свои требования: преподаватели и ученые заинтересованы в открытии новых возможностей для проведения исследований, развития карьеры и построения международной репутации; студенты и их семьи — в повышении качества образования и хорошем трудоустройстве; руководители вузов — в привлечении дополнительного финансирования, повышении репутации своего вуза и наращивании его потенциала; правительства — в подготовке качественных кадров и укреплении позиций страны на глобальном рынке. Государство может способствовать интернационализации высшего образования, поддерживая ее политическими средствами и выделяя финансирование, но решающее значение имеют процессы, происходящие непосредственно в университетах. В статье 2015 года *Comprehensive Internationalization: Institutional Pathways to Success* я подробно показываю, что успешность интернационализации во многом зависит от:

- эффективности управления;
- ориентированности институциональной культуры на развитие интернационализации;
- учета интернационализации при стратегическом планировании;
- особенностей ключевых административных практик и принципов.

Ни один из этих факторов не является самодостаточным, то есть все они выступают обязательными условиями для интернационализации и усиливают друг друга.

## **Расширение круга вовлеченных в интернационализацию университетских лидеров**

В области интернационализации инициатива должна исходить от руководителей как верхнего звена (ректор, проректоры, деканы), так и среднего (руководители административных подразделений и заведующие кафедрами), а также от всех остальных членов университетского коллектива (преподавателей, административных сотрудников, студентов). Процесс интернационализации может быть эффективным, только если развитие происходит одновременно сверху вниз и снизу вверх. При таком подходе высшее руководство задает общий тон, институциональные ценности и фиксирует приоритеты, а непосредственная работа по интернационализации, в т.ч. творческая, лежит на плечах членов преподавательского и административного состава.

Несмотря на то что международный офис, как правило, берет на себя функции фасилитатора и координатора, без полноценного участия всех представителей руководящей команды университета и всех университетских подразделений интернационализация невозможна. Поэтому международный офис независимо от его формы обязательно должен выстраивать эффективную коммуникацию со всеми слоями университетского сообщества.

## **Создание поддерживающей институциональной культуры**

Институциональная культура является основой реализации заявленных ценностей и приоритетов. Полноценная, всеобъемлющая интернационализация невозможна в условиях отсутствия поддерживающей институциональной культуры. Формирование такой культуры является результатом всестороннего диалога, направленного на акцентирование приоритетности международного измерения во всех аспектах работы университета и выстраивание общего понимания миссии интернационализации, ее роли и значения в развитии интеллектуального потенциала университета XXI века и его усилении. При этом внутриуниверситетский диалог помогает каждому члену университетского сообщества понять свою роль в процессе интернационализации.

## **Стратегическое планирование**

Интернационализация должна стать частью стратегии и приниматься во внимание при решении ключевых вопросов развития университета, связанных с миссией и ценностями, принципами финансо-

вого управления, развития бренда и управления человеческими ресурсами, а также при принятии решений о трансформациях университета, смене руководства, проведении аттестации, модернизации учебных планов. Это, конечно, не означает, что интернационализация должна быть доминирующим фактором в процессе принятия решений, но, безусловно, должна приниматься в расчет.

---

**...результаты интернационализации будут простираются за пределы учебной аудитории и способствовать укреплению международных научных связей и решению общественно значимых задач.**

---

## **Реализация ключевых практик и стратегий**

Научная литература и опыт отдельных вузов позволяют выделить ряд мер, необходимых для усиления значения и роли интернационализации высшего образования.

- Определите цели, ожидаемые результаты и то, что вы будете считать успехом. Четкое понимание целей и ожидаемых результатов позволяет более эффективно управлять людьми, задействованными в процессе интернационализации. Разные участники процесса интернационализации по-разному подходят к определению успеха. Для университетов оценка результатов также различается. Важно определить показатели успешности, какие результаты считать успешными для данного вуза и что будет демонстрировать реальный прогресс в каждом конкретном случае.
- Поощряйте достижения. То, что поощряется, получает дополнительные стимулы для развития. Студенты обращают особое внимание на предъявляемые к ним формальные требования со стороны вуза, а также на то, что им пригодится с точки зрения профессионального и карьерного роста. Преподаватели заинтересованы в развитии карьеры, укреплении своей научной репутации, доступе к новым источникам финансирования исследований

и научным стипендиям. Вузы — в укреплении репутации. Получат ли люди и подразделения, работающие на благо интернационализации, вознаграждение, которое удовлетворит их интересы? Если достижения в области интернационализации не учитываются в учебных планах и не получают персональных вознаграждений, у людей может просто не быть мотивации. И наоборот: если они стимулируются и поощряются, то мотивация укрепится. Поощряет ли ваш вуз достижения студентов и преподавателей в области интернационализации?

- Интеграция интернационализации в существующую миссию и финансовую политику. Если воспринимать интернационализацию как новую составляющую миссии, дополняющую три традиционные части (образование, наука, работа на благо общества), ей будет уделяться мало внимания. Если интернационализация становится неотъемлемым элементом традиционной миссии университета, она оказывается намного более устойчивой. Практически ни один вуз не обладает достаточными средствами для реализации отдельно задачи интернационализации. Однако существует много примеров того, как университеты успешно финансируют интернационализацию, включая международное измерение в уже существующие программы, например стимулируя своих преподавателей расширять экспертную и исследовательскую работу за счет включения в нее зарубежных партнеров, за счет включения международных компонентов в учебные программы и оценки их результативности и т.п.
- Изменение статус-кво и поощрение адаптивной бюрократии. Полноценная, всеобъемлющая интернационализация наверняка потребует организационных изменений. В большинстве организаций статус-кво и привычный комфорт являются мощным тормозом любых перемен. Однако интернационализация провоцирует изменения в учебной программе, научной работе, развитии взаимодействия с зарубежными партнерами. Сотрудничество с вузами других стран и культур требует умения приспосабливаться и признавать, что привычные нам порядки не являются единственно верными. Это неизбежно приводит к изменению сложившихся организационных практик и стратегий. Одно из необходимых условий прогресса — институциональная открытость, готовность к пересмотру сложив-

шихся практик и процедур, которые были разработаны ранее и в других условиях.

- Рекрутинг и развитие человеческого потенциала для интернационализации. Интернационализация возможна благодаря действиям преподавателей, сотрудников и студентов, которые хотя бы немного в ней заинтересованы и видят ее преимущества. Это означает, что вузы должны находить возможность для того, чтобы привлекать соответствующих людей. Удастся ли доносить до абитуриентов и кандидатов на работу информацию о том, что университет действительно предпринимает усилия для интернационализации? Что свидетельствует о том, что университет стремится как можно глубже вовлечь нынешних преподавателей и сотрудников в международную деятельность?

### Подводя итоги

Вузы по-разному подходят к выбору стратегии интернационализации и определению того, насколько всеобъемлющей она должна быть. Универсальной «лучшей модели» не существует, скорее можно говорить о нескольких хороших моделях. «Лучшей» для конкретного университета будет та модель, которая наилучшим образом учтет его ценности, миссию, институциональную культуру и возможности. Практика интернационализации должна выстраиваться изнутри университета, при этом установки лидеров университета и используемые управленческие практики могут оказывать значимое положительное влияние на ее развитие.



## Интернационализация и научная продуктивность ученых в Европе: схожие тенденции

Марек Квик

*Марек Квик — директор Центра изучения публичной политики и заведующий кафедрой ЮНЕСКО по изучению политики в сфере высшего образования и институциональным исследованиям Познаньского университета, Польша. E-mail: kwiekt@amu.edu.pl.*