

изменениям в Центральной Азии, то есть помогут ли они этому региону снизить зависимость от добывающей промышленности и диверсифицировать экономику. Во-вторых, в рамках стратегии «Один пояс, один путь» «незаметными лидерами» с точки зрения интернационализации высшего образования оказываются китайские приграничные регионы, и от Синьцзяна стоит ожидать дальнейших успехов. В-третьих, и это самый важный пункт, расширение китайского присутствия в центральноазиатском высшем образовании может подорвать доминирующую роль России в этом регионе. Многие исследователи изучают китайско-российскую борьбу за экономическое и политическое влияние, но вот о соперничестве в образовательной сфере известно мало, равно как и о его последствиях с точки зрения экономических, политических и культурных трансформаций в Центральной Азии.

DOI: <http://dx.doi.org/10.6017/ihe.2018.92.10216>

Подготовка административных сотрудников к ключевым ролям в сфере интернационализации высшего образования

Фиона Хантер

Фиона Хантер — заместитель директора Центра интернационализации высшего образования Католического университета Святого Сердца в Милане, Италия. E-mail: fionajanehunter@gmail.com.

Несмотря на то что определения интернационализации за последние 25 лет неоднократно менялись, в большинстве случаев в них не упоминались — или практически не упоминались — административные функции. Авторы новейших определений, которые выступают за комплексный подход, все чаще упоминают о вспомогательных функциях в университетском контексте, хотя о роли административных сотрудников говорят редко. Эта тенденция во многом находит отражение и в практических аспектах интернационализации, потому что, хотя административные сотрудники и были всегда включены в этот процесс, акцент делался на академической деятельности, то есть на студентах и преподавателях.

Административных сотрудников зачастую оставляют на заднем плане, и они оказываются незаметными,

но тем не менее ожидается, что они будут подстраиваться под меняющиеся институциональные потребности и обеспечивать обслуживание необходимого уровня вне зависимости от того, проходили ли они соответствующее обучение или нет. В настоящее время в рамках программы «Эразмус+» реализуется проект «Системные перемены в университетах для развития интернационализации» (SUCTI), который сыграет роль в улучшении ситуации, признав фундаментальную роль административных сотрудников в процессе интернационализации и дав им путем специального обучения возможность стать активными участниками этого процесса в своих вузах.

Чтобы лучше понимать потребности административных сотрудников и контекст их работы, команда проекта SUCTI провела двухэтапное исследование, которое включало опрос руководителей международных служб университетов европейского пространства высшего образования и интервью с рядом административных сотрудников (от низшего до руководящего уровня) из шести университетов, входящих в проектный консорциум. В итоге удалось сделать несколько важных выводов, которые не только повлияют на разработку образовательной программы в рамках описанного проекта, но и будут иметь значение с точки зрения управления интернационализацией в целом.

Повышая заинтересованность

Как и можно было ожидать, университеты, участвовавшие в исследовании, заявляют о том, что интернационализация играет важную или даже ключевую роль в их развитии, а у большинства из них даже есть соответствующий стратегический план. Конечно, все эти стратегии имеют разную форму и степень эффективности, и сам факт наличия стратегического плана вовсе не означает, что он находит отражение в повседневной жизни вуза. Исследование показало, что вузы, которые выбрали комплексный подход к интернационализации, чаще других стремятся выработать внутри организации общее понимание этого понятия и чувство заинтересованности. В противном случае, если процессы налажены слабо, административные сотрудники разделяются на две группы: на тех, кто заинтересован и предан делу, и на тех, кто чувствует себя выключенным, для кого интернационализация далеко, кто плохо понимает ее или даже сопротивляется участию в ней.

Серьезный подход к интернационализации требует тщательного продумывания стратегического процесса, учитывающего развитие вуза как целостной организации. Долгосрочные изменения неминуемы, и, как продемонстрировало исследование, чем более университет открыт и чем больше он ориентируется на будущее, тем выше вероятность того, что он будет готов заняться организационными изменениями, которые являются необходимой составляющей его интернационализационной стратегии.

Обучение интернационализации обычно воспринимается как обучение английскому языку.

Переключение ролей

Более комплексный подход неизменно ведет к повышению объемов и диапазона международной деятельности, что требует участия более профессионального административного сообщества. Университеты, которые это осознают, пересматривают свое традиционное понимание административных функций и признают, что административные сотрудники играют решающую роль в интернационализации. Более поспешный, более ситуативный подход к интернационализации, когда зачастую приходится идти на уступки под воздействием внешних обстоятельств, вместо того чтобы заниматься долгосрочным планированием, вызывает у находящихся «на передовой» сотрудников фрустрацию, напряжение, перегрузку и чувство собственной несостоятельности.

Опрошенные административные сотрудники отмечают, что множество трудностей, с которыми они сталкиваются в международной деятельности, на самом деле вызваны наличием неблагоприятных для интернационализации институциональных структур и практик. Чаще всего они называли проблемы организационного характера: плохую координацию и коммуникацию, забюрократизированность. Несогласованность целей центрального руководства и руководства факультетов/отделений, а также отсутствие благоприятной нормативной базы для реализации стратегии интернационализации ведут к напряженности и непониманию между административными подразделениями, между административными и академическими подразделениями. Участники исследования также подчеркивали собственную неподготовленность к новым и нередко стремительно меняющимся функциям.

Три главных навыка

Независимо от того, на каком этапе находится интернационализация и каковы традиции стратегического менеджмента в конкретном вузе, опрошенные соглашались, что существующих административных ресурсов не хватает для обеспечения высокого уровня услуг и что всем есть куда расти. Исследование выявило, что в целом вузы предлагают своим административным сотрудникам широкий спектр обучающих курсов, но специальных программ, посвященных интернационализации, очень мало. Если же такое обучение все же проводится, оно не всегда связано

с институциональной стратегией интернационализации, редко носит системный характер, не учитывает конкретные потребности административного персонала и не ведет к получению официально признаваемых сертификатов, помогающих сотрудникам в продвижении по карьерной лестнице.

Обучение интернационализации обычно воспринимается как обучение английскому языку, и, хотя владение английским и впрямь является одним из трех главных навыков, которыми по результатам исследования необходимо овладеть административным сотрудникам, одного языка недостаточно. Исследование показало, что сотрудники должны обладать навыками коммуникации в мультикультурной среде и понимать, что такое интернационализация. Удивительным образом (а может, и не очень удивительным) многие участники исследования говорили о том, что мало знают о стратегии интернационализации своего вуза, и подчеркивали необходимость эффективной внутренней коммуникации для повышения вовлеченности людей. Многие участники исследования указывали на то, что специальные тренинги — это не только способ получить нужные знания и навыки, но и способ наладить отношения в команде и чувство вовлеченности в общее дело.

Интернационализация как рычаг перемен

Проведенное исследование подтвердило верность убеждений организаторов проекта SUCTI, выступающих за стратегический подход к интернационализации, признающий ценность административных сотрудников и опирающийся на их участие в процессе. Когда обучение административных сотрудников приведено в соответствие со стратегией, это не только способствует выработке у них навыков и компетенций, необходимых для реализации планов по интернационализации, но и повышает их уверенность и готовность вносить активный вклад в общее дело путем предоставления высококачественных услуг.

Исследование также подтвердило, что интернационализация предполагает институциональные изменения и что все — и на индивидуальном уровне, и на институциональном — должны быть готовы учиться новому. Исследование показало, что уровень институционального благополучия выше в тех случаях, когда руководство бережно планирует и проводит интернационализацию, эффективно транслирует свои решения, внедряет нужные структуры и процедуры и адекватно готовит сотрудников к выполнению ожидаемых от них обязанностей. Интернационализация обнажает и увеличивает институциональные слабости, и любой университет, который всерьез занимается интернационализацией, должен быть готов честно и критически оценить текущие принципы работы и при необходимости внести изменения.

DOI: <http://dx.doi.org/10.6017/ihe.2018.92.10217>

.....