

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](mailto: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>

