УДК 378.4

ББК 74.04

DOI: 10.35211/2500-2635-2020-4-44-45-53

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ: ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

INTERNATIONALIZATION STRATEGY DEVELOPMENT: APPROACHES AND TOOLS

ДОБРЫНИНА Наталья Игоревна
Пермский государственный национальный
исследовательский университет,
г. Пермь, Россия
E-mail: dobrynina.nata@gmail.com

БАБУШКИНА Елена Вадимовна
Пермский государственный национальный
исследовательский университет,
г. Пермь, Россия
E-mail: helvad@yandex.ru

Аннотация. При разработке стратегии интернационализации университета необходимо определить ключевые приоритеты и направления международного сотрудничества университета, а также выбрать инструменты, соответствующие поставленным целям и задачам.

С учетом приведенной статистики авторами делается вывод об элитарности подхода к интернационализации. Вместо этого, предлагается подход, основанный на долгосрочной и постепенной интернационализации в соответствии с миссией университета, который позволяет вовлечь университетское сообщество во внутреннюю интернационализацию, что, как следствие, оказывает влияние на качество обучения и конкурентоспособность университета.

В статье делается попытка систематизации инструментов интернационализации высшего образования. Инструменты интернационализации рассматриваются как объект управления, поскольку при ограниченных ресурсах существует необходимость выбора и концентрации внимания на тех из них, которые могут привести к желаемым результатам.

Ключевые слова: интернационализация, институциональная стратегия развития, инструменты интернационализации, международное сотрудничество, миссия университета, качество обучения.

DOBRYNINA Natalya I.
Perm State University,
Perm, Russia

E-mail: dobrynina.nata@gmail.com

BABUSHKINA Elena V.
Perm State University,
Perm, Russia

E-mail: helvad@yandex.ru

Abstract. Developing the strategy of internationalization it is important to focus on the University's key priorities, areas and respective tools of international cooperation. Based on the presented statistics of university students and professors involved in the international activities, the authors draw conclusions about the elitist approach to internationalization.

The possibility of long-term and gradual internationalization in accordance with the University's humanistic mission is being considered, that will maximise the University professors' and students' involvement and participation in the internal internationalization, and as a result, will affect the quality of education and the competitiveness of the university.

The authors make an attempt to systematize and give a holistic view of the tools of internationalization of higher education. The tools of internationalization are considered key in managing the process of institutional strategy development. The issue of limited resources means it is essential to focus the tools which will lead to the required results.

Keywords: internationalization, institutional strategy development, tools of internationalization, international cooperation, mission of the University, quality of education.

В настоящей работе интернационализация рассматривается как комплекс мер по формированию институциональных принципов и ценностей,

затрагивающих всю организационную структуру и оказывающих влияние как на отношения внутри университета, так вне его.

Среди направлений интернационализации образования выделяют внешнюю и внутреннюю. Внешняя интернационализация сфокусирована, прежде всего, на академической мобильности и, как правило, затрагивает небольшой контингент обучающихся и преподавателей. Развитие этого направления не может удовлетворить спрос в формировании специалистов, обладающих глобальными или трансверсальными компетенциями. К трансверсальным компетенциям относят способность к системному, критическому и стратегическому мышлению, способность к самопознанию, а также способности прогнозировать, сотрудничать, комплексно решать проблемы.

Что касается внутренней интернационализации, то здесь речь идет об интернационализации учебных планов, а именно, интеграции международной и межкультурной составляющей в формальную и неформальную учебную программу, а также пересмотре с учетом международных норм таких понятий, как результаты обучения, средства оценки, методы преподавания и поддержки в рамках обучения. (Leask, Jones, de Wit 2017).

Сегодня, разрабатывая и реализуя стратегию интернационализации, образовательные учреждения сталкиваются с противоречивыми вызовами. С одной стороны, университетам необходимо получать доход, конкурировать за талантливых студентов и сотрудников, участвовать в международных исследованиях, использовать иностранный язык в качестве языка исследований и обучения, заботиться о продвижении бренда и своей репутации на международном образовательном рынке. С другой стороны, эти задачи вступают в противоречие с менее «элитарным» подходом к интернационализации, основанным на потребностях и возможностях студентов и сотрудников каждого отдельного университета. Другими словами, краткосрочный подход, сосредоточенный главным образом на внешней интернационализации, конфликтует с долгосрочным комплексным подходом к обеспечению качества образования. Сегодня многие российские образовательные организации столкнулись с вызовом выработки интегрированного комплексного и системного подхода к интернационализации, который дал бы возможность преодолеть фрагментарность усилий, позволил сохранить лучшие традиции российского образования и при этом модернизировать и оптимизировать организационно-административную структуру университета, подход, в котором международная деятельность стала бы интеграционной составляющей каждого из направлений ее деятельности. Тогда стратегия интернационализации будет способствовать развитию университета, поскольку в ней будут гармонично сочетаться как его ценности и традиции, так и эффективные механизмы управления.

При разработке стратегии интернационализации необходимо сконцентрировать свои усилия и ресурсы на осуществлении реалистичных задач. Для этого необходимо определиться с основной целью, ответить на вопросы о том, является ли целью интернационализации повышение качества обучения и научных исследований при сохранении гуманистических ценностей,

собирается ли образовательная организация вовлекать в процесс преподавателей, фокусируясь на внутренней интернационализации? Кроме того, необходимо определиться с целевой группой процесса интернационализации и выбрать инструменты для решения поставленных задач.

По мнению большинства исследователей, интернационализация все еще остается «элитарной» и эксклюзивной, не трансформируясь в инклюзивную и доступную (Leask, Jones, de Wit 2018).

В своей работе мы систематизировали основные инструменты интернационализации, формальные критерии их использования, а также эффекты от их использования. (Таблица 1)

Среди самых популярных, и активно развиваемых инструментов интернационализации можно выделить академическую мобильность, которая может быть представлена в двух формах, исходящей и входящей.

Исходящая мобильность может быть измерена числом студентов и преподавателей, принимающих в ней участие. При своей относительной развитости этот инструмент остается достаточно элитарным, поскольку лишь небольшое число студентов и преподавателей могут принять в ней участие. Согласно открытой информации на сайтах ведущих университетов, процент мобильности составляет не более 2% от общего числа студентов и преподавателей.

Входящая мобильность, а именно, наличие у университета иностранных студентов, рассматривается многими государствами, в том числе Россией, как фактор успешности в вопросе интернационализации. Увеличение количества иностранных студентов рассматривается как показатель эффективного развития организации, поскольку в долгосрочной перспективе этот инструмент направлен на модернизацию собственных образовательных программ, выполнение совместных исследований, что, как следствие, может привести к возможности экспорта образовательных услуг. Кроме того, использование этого инструмента способствует созданию международного кампуса и развитию международного сотрудничества.

Многие исследователи отмечают, что у этой формы мобильности существует нереализованный на сегодняшний день потенциал. Для ее развития необходимо создавать конкурентоспособные семестровые программы на иностранных языках, развивать модульное обучение, в частности, по направлениям, составляющим конкурентные преимущества, улучшать инфраструктуру и социально-бытовые условия проживания студентов, а также выстраивать отношения с внешними партнерами.

Входящая академическая мобильность успешно развивается, если она встроена в стратегию университета в отношении программ на иностранных языках, международных партнерств и исследований, а также основана на международном и межкультурном опыте преподавателей и студентов (Де Вит 2019).

Управление как входящим, так и исходящим потоком мобильности рассматривается нашим государством как показатель способности вуза быть востребованным и эффективным, что является актуальным при разработке

программ развития или стратегий интернационализации, поскольку увеличение иностранных студентов свидетельствует о конкурентоспособности как университета, так и российского высшего образования в целом.

Наличие в штате университета иностранных преподавателей также свидетельствует о его конкурентоспособности, репутации, уровне его научных школ и исследований, а также об институциональной политике в отношении повышения качества обучения. Зарубежные специалисты востребованы в учебных заведениях всех профилей. Однако лишь очень небольшая их часть имеет возможность и желание отправиться на работу в другую страну на длительный или короткий срок. Доля иностранных специалистов, готовых осуществлять свою деятельность за рубежом, согласно открытым данным рейтингов университетов составляет от 1 до 5% в большинстве стран мира и от 20 до 30% в таких странах, как Германия и Нидерланды.

Интернационализация учебных планов как инструмент включает в себя разработку новых или модернизацию существующих программ и курсов, их содержательного или методического компонента. При этом актуальным является модульное обучение, которое позволяет признать период обучения в иностранном вузе. Прежде всего, изменения касаются приоритетных для вуза направлений и областей, при этом преподавание ведется на иностранном языке с целью дальнейшего преобразования таких модульных программ в совместные или программы двойного диплома.

Заметный вклад в развитие интернационализации вносит такой инструмент как организация совместных образовательных программ или международных программ двойных дипломов с зарубежными вузами. Безусловно, использование этого инструмента способствует развитию качества обучения. Как правило, такие программы проходят международную аккредитацию, что является свидетельством их высокого качества, ведь для их внедрения требуется детальное согласование, в том числе с зарубежными партнерами, содержания учебных планов и методики преподавания. Такие программы являются визитной карточкой вуза, преподавание по этим программам ведется на иностранном языке. Необходимо отметить, что многие международные фонды выделяют финансирование на организацию пилота этих программ. Кроме того, качественные двуязычные программы по востребованным направлениям могут привлечь частные инвестиции. Этот инструмент является наиболее финансово затратным, но может стать экономически выгодным для университета, при условии правильной организации процесса. Однако те немногие образовательные организации, которые имеют совместные программы, отмечают отсутствие законодательной базы в данной области, а также трудности в признании иностранных документов об образовании и периодов обучения.

Интернационализация исследований является тем показателем интернационализации, который учитывается при составлении международных рейтингов и несомненно свидетельствует о качестве подготовки студентов и проводимых исследований. Ученых мирового класса не так много, а вопросы оформления патентов и передачи знаний, требуют большего внима-

ния, чем в прошлом. Для интернационализации исследований необходимо планирование научной инфраструктуры, расширение объемов исследования, разработка новых исследовательских платформ, улучшение координации между научно-исследовательскими организациями. Для увеличения финансирования международных научных проектов, числа патентов и публикации, показателей цитирования и появления научно-исследовательских групп мирового масштаба необходимы серьезные структурные внутренние изменения, а также разработка стратегии последовательного выхода на международный рынок. Этот инструмент интернационализации является наиболее долгосрочным.

Международная проектная деятельность как инструмент интернационализации университета направлена на создание институциональных партнерств, обеспечение качества образовательных услуг, а также совершенствование системы управления вузом. Сегодня участие в международных проектах является элитарной возможностью для сотрудников университетов и иных образовательных организаций по нескольким причинам. Во-первых, ограничивающим фактором является отсутствие у многих потенциальных участников языковой компетенции. Во-вторых, не все преподаватели регулярно “освежают” свои курсы и осведомлены о современном состоянии дел в своей области. В третьих, многие преподаватели не знают возможностей и инициатив своего университета, плохо информированы о форматах поддержки и консультаций при написании проектной заявки. К этому следует добавить личностные особенности, такие как отсутствие внутренней мотивации, неверие в собственные силы и отсутствие коммуникации с другими подразделениями внутри своей организации.

Продвижение бренда университета и вхождение в мировые образовательные рейтинги многие исследователи считают отдельным инструментом интернационализации. Вхождение университета в рейтинги определяет его статус и обеспечивает ряд преференций на образовательном рынке, среди которых повышение конкурентоспособности, возможности экспорта образовательных услуг и увеличение доходов университета, укрепление интеллектуального потенциала вуза и возможность реализации элитных программ за счет привлеченных ресурсов.

Инициативная интернационализация, а именно, личная инициатива сотрудников, связанная с интеграцией международных научных и образовательных инноваций в собственные программы и курсы, в свою профессиональную жизнь, выделяется как один из инструментов интернационализации.

Преподаватели и сотрудники университета имеют возможность самостоятельно инициировать проведение международных конференций, мероприятий или встреч с иностранными профессорами или исследователями в образовательных или научных целях. Роль университета заключается в поддержании их инициативы, а именно, в обеспечении качественной консультативной помощи по всем вопросам международного сотрудничества и технической поддержки мероприятия. Например, такой формат как

партнерское преподавание (видеоконференция с иностранным преподавателем на основе использования веб-платформы) активно внедряется преподавателями иностранных языков. Этот опыт ведет к обновлению методики преподавания или содержания образовательного курса, повышению качества образовательного продукта, востребованности его у слушателей, а также к развитию новых научно-образовательных партнерств.

Другой инициативой является формирование проектных консорциумов с участием иностранных образовательных организаций, для знакомства с передовым опытом, проведения совместных научных исследований, участия в совместных проектах.

Многие университеты поддерживают инициативу открытия новых научно-образовательных центров в своей структуре. Подобные центры имеются в образовательных организациях как в России, так и за рубежом и выполняют ту или иную социально значимую роль. Через них может вестись целенаправленная внутренняя интернационализация, знакомство с лучшими практиками и передовыми учеными всего мира, ведь помимо содержательной составляющей, у этих структурных единиц как у участников международного консорциума вузов, имеются партнерские отношения со многими зарубежными университетами и учеными. Через подобные центры может быть налажена работа по поиску и привлечению иностранных партнеров для совместных исследований и новых консорциумов, а также информирование о возможностях участия в тех или иных научных и образовательных проектах и инициативах. Кроме прочего, часто такие центры выступают местом встреч заинтересованных преподавателей и ученых для обмена опытом и формирования новых партнерств. На базе центра могут проводиться встречи с иностранными специалистами, которые приезжают для чтения курсов лекций или участия в краткосрочных программах. Такие центры способствуют привлекательности университетов и иных образовательных организаций для города, поскольку они имеют возможность проводить открытые мастер-классы и встречи на мировом уровне.

Примером подобного центра является созданный в 2016 году в Пермском государственном национальном исследовательском университете Центр развития коммуникативных компетенций. Образовательный проект Erasmus+ под названием Establishment of Centers for Competence and Employability Development (COMPLETE) был направлен на развитие компетенций к трудоустройству студентов и выпускников вузов. В проект были приглашены преподаватели, заинтересованные в улучшении своего образовательного курса, те, кто следил за методическими и содержательными инновациями в своей области. В рамках проекта они имели возможность модернизировать свои учебные курсы с учетом последних мировых тенденций и практик и провести практико-ориентированные семинары и мастер-классы для студентов и преподавателей. Проведенный опрос слушателей выявил высокую востребованность Центра, как места встреч и коворкинга для преподавателей. Большую заинтересованность вызвала возможность коллегиальной работы для обмена опытом по использованию новых мето-

дов обучения, для совершенствовании компетенций и совместной проектной работы. Российские университеты, создавшие в своей структуре подобные центры и продолжающие их развивать, имеют бесспорное конкурентное преимущество перед другими вузами, поскольку являются площадкой для совершенствования как профессиональных, так и личностных навыков своих сотрудников.

Таблица 1

Основные инструменты интернационализации

Инструмент	Ключевая направленность	Критерии достижения	Эффект для университета
Исходящая мобильность	Внешняя	Увеличение количества участников за период	Имеется потенциал совместных исследований, сотрудничества в предметной области, совместных публикаций
Входящая мобильность (иностранные студенты)	Внутренняя	Увеличение количества участников за период	Развитие собственных образовательных программ, инфраструктурные изменения, потенциал привлечения финансирования и положительные экономические последствия для региона
Привлечение иностранных ученых в штат университета	Внутренняя	Наличие или увеличение числа	Создание новых международных школ и направлений, повышение качества образования, совместные исследования, повышение качества научных публикаций, повышение конкурентоспособности университета
Интернационализация учебных планов	Внутренняя	Наличие модернизированных программ и модулей	Повышение привлекательности университета, повышение качества обучения, развитие трансверсальных компетенций преподавателей и студентов
Совместные образовательные программы и международные программы двойных дипломов	Внутренняя и внешняя	Привлечение финансирования, новые партнерства, новые высокостатусные образовательные программы	Повышение конкурентоспособности и имиджевой привлекательности университета, повышение качества обучения, привлечение финансирования для реализации программ, возможный финансовый эффект от реализации программ
Интернационализация исследований	Внутренняя	Наличие международных публикаций в высоко статусных научных журналах, выступлений на международных конференциях	Повышение качества научных исследований и качества обучения, улучшение координации между научно-исследовательскими организациями, привлечение финансирования для исследований мирового уровня, повышение конкурентоспособности университета

Окончание табл. 1

Инструмент	Ключевая направленность	Критерии достижения	Эффект для университета
Международные проекты	Внутренняя и внешняя	Наличие модернизированных программ и модулей	Рост вовлеченности преподавателей и сотрудников в инициативы университета, повышение качества преподавания, развитие трансверсальных компетенций у преподавателей и студентов, построения новых партнерств, привлечение дополнительного финансирования для реализации проекта, инфраструктурные изменения, повышение имиджевой привлекательности университета
Рейтинги	Внешняя	Вхождение в рейтинги	Повышение конкурентоспособности и имиджевой привлекательности университета, возможности экспорта образовательных услуг и увеличение доходов университета
Инициативная интернационализация	Внутренняя и внешняя	Число вовлеченных в процесс сотрудников, количество проведенных мероприятий, новые формы сотрудничества, число проектов	Вовлеченность преподавателей и сотрудников, повышение качества обучения, развитие новых форм сотрудничества, развитие компетенций сотрудников, вовлеченность студентов, участие иностранных университетов и ученых, развитие инфраструктуры университета, повышение конкурентоспособности и имиджевой привлекательности университета, возможность увеличения доходов университета при условии коммерциализации центров, возможность экспорта образовательных услуг

Что касается институциональных результатов от внедрения интернационализации, то они могут быть как экономическими (возможный рост доходов, рост учебной нагрузки), так и с социальными (формирование поликультурной образовательной среды). За счет инвестиций в развитие программ, происходит вовлеченность преподавателей в инициативы университета, повышается качество преподавания, стимулируется преподавание на иностранных языках, формируются трансверсальные компетенции, а также навыки эффективной коммуникации, развиваются лидерские компетенции, компетенции в сфере проектного менеджмента и обеспечения качества, воспитывается толерантность. Помимо этого, повышается понимание университетами своей социальной миссии и ответственности. При этом университеты наращивают имиджевые преимущества, становятся заметными на глобальном образовательном рынке.

Для студентов влияние институциональных изменений проявляется в росте их потенциала к трудоустройству и мотивации к дальнейшему профессиональному росту.

Таким образом, интернационализация является «целенаправленным процессом интеграции международных, межкультурных или глобальных составляющих в задачи, функции и методы реализации высшего образования с целью повышения качества обучения и исследования для всех студентов и сотрудников, а также обеспечения значимого вклада в развитие общества» (De Wit 2015). Комплексный подход к институциональной стратегии интернационализации является процессом, направленным на развитие человеческого капитала. Стратегия интернационализации должна быть основана на идентичности и уникальности университета и его образовательных программ, а выбор инструментов для ее реализации обусловлен целями и возможностями развития университета. Имидж университета и его положение в рейтинге университетов должны стать следствием успешно реализуемой политики международного сотрудничества.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. *De Wit, X.* Эволюция мировых концепций, тенденций и вызовов в интернационализации высшего образования // Вопросы образования/Educational Studies Moscow. – 2019. – No 2. – С. 8 – 34.
2. *Ватолкина Н. Ш.* Академическая мобильность студентов в условиях интернационализации образования / Н. Ш. Ватолкина, О. П. Федоткина // Университетское управление: практика и анализ. – 2015. – No 2. – С. 17 – 26.
3. *Altbach Ph.G., Knight J.* The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities // Journal of Studies in International Education. – 2007. – No 11. – P 290 – 304.
4. *Chaucer G.* The Canterbury Tales. Режим доступа: URL: <http://academic.brooklyn.cuny.edu/webcore/murphy/canterbury/2genpro.pdf>. (Дата обращения: 05.05.2020).
5. *De Ridder-Symoens H.* A History of the University in Europe. Volume 1: Universities in the Middle Ages // Cambridge: Cambridge University Press, 1992. – 534 с.
6. *De Wit H., Hunter F., Howard L., Egron Polak E.* Internationalization of Higher Education // Brussels: European Parliament, Directorate-General for Internal Policies. – 2015 – С. 41 – 58.
7. *De Wit H., Gacel-Ávila J., Jones E., Jooste N.* The Globalization of Internationalization, Emerging Voices and Perspectives // London; New York: Routledge, 2017. – 268 с.
8. *Graf L.* Applying the Varieties of Capitalism Approach to Higher Education: Comparing the Internationalization of British and German Universities // European Journal of Education. – 2009. – No 4.(44). – С. 569 – 585.
9. *Hunter F., de Wit H.* The European Landscape: A Shifting Perspective // Internationalization of Higher Education. – 2016. – No 2. – С. 49 – 68.
10. *Leask B., Jones E., de Wit H.* Towards Inclusive Intercultural Learning for All // University World News. – 2018. – No 532. Режим доступа: URL: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20181205093157690> (Дата обращения: 03.05.2020).
11. *Luijten-Lub A.* Choices in internationalisation: how higher education institutions respond to internationalisation, europeanisation, and globalisation // CHEPS/UT, 2007. – 269 с.
12. *Söderqvist M.* Internationalization and its Management at Higher Education Institutions: Applying Conceptual, Content and Discourse Analysis. – Helsinki, Finland: Helsinki School of Economics, 2002. – 271 с.
13. <https://www.topuniversities.com/university-rankings>