

**ПРИОРИТЕТНЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ОБРАЗОВАНИЕ»  
РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ**

---

**Е.В. МАРТЫНЕНКО**

**ОРГАНИЗАЦИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ  
МЕЖДУНАРОДНЫХ СЛУЖБ  
В КЛАССИЧЕСКИХ УНИВЕРСИТЕТАХ:  
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ**

**Учебное пособие**

**Москва**

**2008**

**«Создание комплекса инновационных образовательных программ  
и формирование инновационной образовательной среды,  
позволяющих эффективно реализовывать государственные интересы РФ  
через систему экспорта образовательных услуг»**

Экспертное заключение –

кандидат политических наук *Б.В.Железов*

**Мартыненко Е.В.**

Организация и функционирование международных служб в классических университетах: современные тенденции: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 112 с.

В учебном пособии рассматривается концепция интернационализации высшего образования, дается понятие международной службы классического университета, ее организация, роль и место в структуре органов управления университетом, представлены модели управления международной службой классического университета, анализируются вопросы кадровой политики и формирования персонала, маркетинга в международной деятельности университета, информационного и проектного менеджмента в работе международной службы. Книга носит междисциплинарный характер и находится на стыке права, экономики, международных отношений и педагогики. Учебное пособие адресовано магистрам, обучающимся по направлениям и специальностям «Менеджмент» (520500), «Социально-экономическое образование» (050400), «Педагогика» (050700), «Международные отношения» (030700), «Экономика» (080100), «Юриспруденция» (030500), аспирантам и сотрудникам международных служб университетов.

Учебное пособие входит в состав учебно-методического комплекса, включающего описание курса, программу и электронный учебник.

*Учебное пособие выполнено в рамках инновационной образовательной программы Российского университета дружбы народов, направление «Формирование службы обеспечения экспорта образовательных услуг на базе модернизации существующей инфраструктуры международного образования РУДН», и входит в состав учебно-методического комплекса, включающего описание курса, программу и электронный учебник.*

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Тема 1.</b> Интернационализация высшего образования .....	4
<b>Тема 2.</b> Понятие международной службы классического университета, ее организация, роль и место в структуре органов управления университетом .....	13
<b>Тема 3.</b> Управление международной службой классического университета .....	21
<b>Тема 4.</b> Кадровая политика и формирование персонала международной службы .....	34
<b>Тема 5.</b> Управление финансами международной службы .....	44
<b>Тема 6.</b> Маркетинг в международной деятельности Университета. ....	52
<b>Тема 7.</b> Информационный и проектный менеджмент в работе международной службы .....	55
<b>Тема 8.</b> Роль и место органов студенческого самоуправления в управлении международным сотрудничеством .....	64
<b>Практическое занятие.</b> Организация международных служб в европейских и российских университетах (на примере Университета Граца, Австрия; Университета им. Масарика, Чехия; Университета Хельсинки, Финляндия; Российского университета дружбы народов, Россия) .....	70
<b>Описание курса и программа.</b> .....	88

## ТЕМА 1. Интернационализация высшего образования

**Понятие и развитие процесса интернационализации высшего образования.** Интернационализация высшего образования и, соответственно, университетов и вузов является в настоящее время одним из главных факторов, определяющих развитие систем высшего образования в мире.

Под интернационализацией в сфере высшего образования на национальном, секторальном и институциональном уровнях принято понимать процесс, при котором цели, функции и организация предоставления образовательных услуг приобретают международное измерение.<sup>1</sup>

Интернационализация образования включает следующие формы международного сотрудничества:

- 1) индивидуальная мобильность: мобильность студентов и профессорско-преподавательского состава в образовательных целях;
- 2) мобильность образовательных программ и институциональная мобильность, формирование новых международных стандартов образовательных программ;
- 3) интеграция в учебные программы международного измерения и образовательных стандартов;
- 4) институциональное партнерство: создание стратегических образовательных альянсов.

Интернационализация образования становится одной из важных составляющих образовательной политики. К числу несомненных преимуществ интернационализации можно отнести увеличение доступности высшего образования, универсализацию знания, появление международных стандартов качества и повышение инновационности высшего образования,

---

<sup>1</sup> См.: Knight J. Updating the definition of Internationalization. – International Higher Education. The Boston College Center for International Higher Education. – 2003 No 33.

расширение и укрепление международного сотрудничества, активизацию академической и студенческой мобильности.

На данный момент можно достаточно четко выделить четыре стратегии интернационализации высшего образования, характеризующие политику различных стран в этой сфере:

1. Согласованный подход.
2. Стратегия привлечения квалифицированной рабочей силы.
3. Стратегия получения доходов.
4. Стратегия расширения возможностей.

Очевидно, что указанные стратегии редко реализуются в чистом виде, и на практике политика той или иной страны в сфере высшего образования представляет собой их комбинацию. Однако каждая из европейских стран придерживается одной стратегии, как ведущей.<sup>1</sup>

Хронологически последним документом, касающимся вопросов интернационализации высшего образования и роли вузов является Лондонское коммюнике министров государств-участников Болонского процесса, отвечающих за высшее образование.

В нем, в частности, говорится, что мы формируем европейское пространство высшего образования на основе принципов институциональной автономии, академических свобод, равенства возможностей и демократии, в интересах развития мобильности, повышения возможностей трудоустройства выпускников и повышения привлекательности и конкурентоспособности Европы. Идея интернационализации реализуется, таким образом, через систему принципов Болонского процесса, преследующего цель сближения и гармонизации систем образования стран Европы для создания единого европейского пространства высшего образования.

Что же такое интернационализация? Свободная электронная энциклопедия «Википедия» определяет интернационализацию как адаптацию

---

<sup>1</sup> См.: OECD. Internationalization and Trade in Higher Education: Opportunities and Challenges. – 2004.

продукта для *потенциального* использования практически в любом месте. Интернационализация является одной из самых важных и сложнейших сил, затрагивающих современное высшее образование.

Международная Ассоциация Университетов (МАУ) в 2003 году представила развернутый анализ современных процессов в высшем образовании, касающихся, прежде всего, интернационализации деятельности вузов-членов МАУ. Такой анализ был выполнен впервые, и обращает на себя внимание то, что авторы нигде не говорят о «глобализации высшего образования», а о его «интернационализации», что было также подчеркнуто в Национальном докладе России на конференции ЮНЕСКО по высшему образованию в 2001 г. Главные итоги проведенного исследования можно свести к следующим положениям:

1. Приоритет интернационализации в обеспечении мобильности студентов и преподавателей. Это самый быстро развивающийся аспект интернационализации.

2. Главные риски интернационализации – утечка мозгов и потеря культурной самобытности.

3. Три наиболее привлекательных аспекта интернационализации:

- студенческая, административная и академическая мобильность;
- академические стандарты и обеспечение качества;
- международное сотрудничество в научно-исследовательской области.

4. Самое большое препятствие для интернационализации – дефицит финансовой поддержки на институциональном уровне.

5. Наиболее перспективные новые сферы деятельности в контексте интернационализации: дистантное образование и применение новейших информационных технологий.

6. Профессорско-преподавательский состав рассматривается как двигатель интернационализации в большей степени, нежели администраторы и студенты.

7. Две трети вузов заявляют о том, что у них есть своя стратегия международных связей, но лишь половина из них имеют соответствующий бюджет и систему их мониторинга.

8. Доводы в пользу академического значения интернационализации перевешивают соображения политического и экономического характера.

9. Выявляется, что межрегиональное сотрудничество представляет собой географический приоритет для Африки, Азии и Европы. В целом, более благоприятным и подготовленным регионом для сотрудничества является Европа.

10. Вопросы, требующие внимания: дальнейшее развитие сотрудничества, обеспечение качества/аккредитация, финансирование и развитие научно-исследовательского сотрудничества.

Интернационализация образования преследует различные цели, среди которых: диверсификация и рост финансовых поступлений через привлечение иностранных студентов на платное обучение; расширение учебных планов и обучение своих студентов в зарубежных вузах-партнерах; расширение региональной сети вуза для эффективного использования своих ресурсов; повышение качества образования и исследований за счет участия студентов и преподавателей в международном процессе обмена знаниями и др. Развитие международного межвузовского сотрудничества позволяет организовывать совместные исследовательские проекты, обменные программы для студентов и преподавателей, специальные программы для иностранных студентов.

Большинство современных вузов вовлечено в международную деятельность, но это, как правило, наиболее простой, обыденный уровень интернационализации. На более высоком уровне интернационализация высшего образования может рассматриваться как процесс систематической интеграции международной составляющей в образование, исследования и общественную деятельность высших учебных заведений. В этом смысле

далеко не многие, даже из крупных центров академического образования, могут считаться в истинном смысле международными.<sup>1</sup>

Интернационализация национальных систем высшего образования является способом преодоления конфликта, который проявляется в различных вопросах и проблемах: признании университетских дипломов, специализаций и оценок, развитии международных форм оценки качества, вопросах международной аккредитации. Чтобы предложить реальные шаги по преодолению этого конфликта, нужно рассмотреть основные формы и характеристики, проблемы и перспективы интернационализации высшего образования.

К их числу относятся:

1. Академическая мобильность.
2. Двухуровневая система обучения.
3. Интернационализация учебного плана.
4. Совместные степени.
5. Признание степеней: принятие системы четких и сопоставимых степеней.
6. Введение системы кредитов (зачетных единиц).

Мобильность студентов, ППС и руководителей является основой для создания европейского пространства высшего образования, ключевым элементом Болонского процесса, создающего возможности личного роста, поддерживающего международное сотрудничество между людьми и вузами, расширяющего качество высшего образования и научных исследований и придающего материальную сущность европейскому направлению. В Лондоне в 2007 году на встрече министров государств – участников Болонского процесса министры, отвечающие за высшее образование, впервые отметили препятствия на пути мобильности, среди которых наиболее ощутимые проблемы касаются иммиграции, признания квалификаций, не-

---

<sup>1</sup> См.: Сагинова О.В. Интернационализация высшего образования как фактор конкурентоспособности. [http://www.marketologi.ru/lib/saginova/inter\\_vuz2.html](http://www.marketologi.ru/lib/saginova/inter_vuz2.html)



достаточности финансовых стимулов и негибкости механизмов предоставления пенсий, ответственности Правительств в части облегчения получения виз, проживания и получения разрешений на трудовую деятельность. В коммюнике прозвучал настоятельный призыв к европейским вузам брать на себя повышенную ответственность за преподавательскую и студенческую мобильность, более равномерно распределяемую между странами в европейском пространстве высшего образования.

В настоящее время мобильность европейских студентов значительно возросла, поскольку финансируется через программы Европейской Комиссии (Socrates, Erasmus и др.), – особенно в некоторых странах. Некоторые вузы Ирландии и Великобритании настаивают на обменном соотношении 1:1, чтобы избежать сильного дисбаланса между входящими и исходящими потоками студентов. В других неанглоязычных странах также наблюдается заметный рост числа приезжающих студентов. Другие вузы, например, в некоторых странах Юго-Восточной Европы, специально заявляют о своем желании увеличить число принимаемых студентов, с целью получить выгоду от их особенных качеств и преимуществ.

В отношении исходящей мобильности многие вузы – например, в Австрии, Франции, Греции, Швеции, Швейцарии и Великобритании – выражают озабоченность в связи с низким или уменьшающимся количеством уезжающих студентов. Это может быть связано с желанием студентов вовремя закончить обучение, не имея необходимых языковых знаний, или нежеланием вкладывать дополнительные финансовые средства, требуемые для проживания за границей, или оставить свою текущую работу. Более того, трудности с признанием и очень сложные аппликационные процедуры в программах мобильности представляют собой серьезное препятствие, так же, как и несоответствие учебных графиков в Европе.

Что касается влияния введения двухуровневой системы на уровень мобильности, то некоторые вузы, особенно в Германии, Голландии, Италии, Швейцарии и Швеции, опасаются, что введение сильно дифференци-

рованных и сравнительно краткосрочных программ приведет к внезапному сокращению горизонтальной свободной мобильности (т.е. в рамках данной программы).

С другой стороны, некоторые вузы ожидают или надеются, что с введением двухуровневой системы степеней в Европе мобильность увеличится, как только проблемы перехода на новую систему будут преодолены. Такая точка зрения выражается Австрией, Эстонией, Финляндией, Германией, Венгрией, Португалией, Испанией, Турцией и Великобританией. Некоторые вузы предпочитают использовать поездки за границу для практических стажировок, поскольку так возникает меньше проблем с признанием, или формально добавляют обучение за границей в качестве дополнительного года в учебный план. Следует отметить опыт Норвегии, где периоды обучения студентов за границей рассматриваются как настолько ценные, что проект «Реформа качества» ставит обязательным условием, чтобы все студенты проводили один семестр за границей, при этом им будут выделяться специальные гранты на обучение.

Небольшое число вузов, особенно из Испании, явно используют возможности вертикальной мобильности – т.е. мобильности между первым и вторым уровнем обучения или между вторым и третьим. Что касается программ совместных дипломов и, в частности, программы Erasmus Mundus, студенты подтвердили, что горизонтальная мобильность – в рамках одной программы – может быть поддержана созданием программ двойных или тройственных дипломов.

Реформирование учебных планов или, иными словами, их интернационализация, связано с понятием «результаты обучения (или компетенций)». Многие европейские университеты уже внедрили (или внедряют) его в свои учебные программы и рассматривают как полезный инструмент. Проект «Настройка образовательных структур в Европе» в нескольких вузах был отмечен в качестве источника информации и вдохновения.

В Берлинском коммюнике (2003) министры образования государств – участников Болонского процесса призвали к разработке национальных квалификационных рамок; тем не менее сделано было в этом направлении немного. Дания, Шотландия, Англия, Уэльс, Северная Ирландия, Ирландия и Венгрия продолжают использовать или развивать существующие рамки, в то время как в Германии квалификационные рамки были разработаны в 2003 году. Можно отметить положительный опыт датских и английских вузов в использовании существующих национальных квалификационных рамок в качестве инструмента для развития учебного плана и признания результатов обучения. Датские студенты отметили, что они принимали участие в определении результатов обучения, основанных на квалификационных рамках, и они оценивают это как крайне положительный опыт.

Отсутствие национальных квалификационных рамок не означает, однако, что не существует требований и предметных стандартов для разработки учебных планов. Эти стандарты могут касаться обязательного набора курсов (определяемого министерством), аккредитационных требований или требований профессиональных организаций (как, например, в инженерных и медицинских науках). В некоторых случаях эти подходы могут все еще быть ориентированы на вложения (а не на результат) и на преподавателя, но все равно они максимально основаны на концепции образовательных результатов – в той степени, в которой вуз развивает эту концепцию.

Интернационализация высшего образования является инструментом гармонизации национальных систем высшего образования, открывающим возможность воспользоваться уникальным сочетанием сильных сторон высшего образования в разных странах.

Интернационализация высшего образования отводит особое место международной службе в системе внутривузовского управления. Далее мы рассмотрим различные модели организации международной службы клас-

сического университета, но, независимо, от модели ее организации, международная служба играет одну из ведущих ролей, если не ключевую, в осуществлении форм и направлений деятельности, преследующих цель гармонизации высшего образования.

**ТЕМА 2. Понятие международной службы  
классического университета, ее организация, роль и место  
в структуре органов управления университетом**

**Определение понятия «международная служба в классическом университете». Архетип понятия.** Международная служба классического университета – это структурное подразделение или группа, совокупность подразделений университета, занимающихся всеми вопросами, связанными с интернационализацией обучения и преподавания.

Практически во всех европейских и во многих российских университетах действуют подразделения, в той или иной мере отвечающие этому понятию. Как правило, они называются либо «отдел (управление) международных отношений», либо «отдел (управление) внешних (международных) связей».

Между тем, функции и формы осуществления возложенных на эти подразделения обязанностей столь же многочисленны и разнообразны, как и их структуры.

Прежде всего, следует учитывать разделение ответственности за международные связи университета на централизованном и децентрализованном уровнях. При применении централизованной модели все вопросы, связанные с интернационализацией, решаются в рамках одного, как правило, небольшого, подразделения.

Плюсы данной модели состоят в том, что централизованное подразделение четко позиционировано в ряду других структурных подразделений университета.

Минусы данной модели – компетенция подразделения международных связей носит абсолютный характер. Именно это обстоятельство вызывает широкие дискуссии относительно того, какая модель организации международной службы является предпочтительной.

Централизованная модель требует хороших связей с партнерами, обеспечивающими обслуживание своих и иностранных студентов, связь и маркетинг. Исключительной важностью отличаются связи и взаимодействие с факультетами и учебными институтами.

В децентрализованной модели управление международной деятельностью университета сосредотачивается на уровне факультета и даже кафедры, с небольшой централизованной координацией.

Между этими двумя крайними подходами к организации международной службы классического университета – большое разнообразие моделей, каждая из которых решает свои собственные задачи.

В заключительном разделе настоящего учебного пособия приводятся характерные примеры различных моделей управления международными связями в европейских и российских университетах (Университет Граца, Австрия; Университет им. Масарика, Чехия; Университет Хельсинки, Финляндия; Российский университет дружбы народов, Россия).

При всех различиях моделей управления есть определенные общие характеристики, которые необходимо принимать в расчет при любой из этих моделей.

Прежде всего, в руководстве любого университета должно быть, по меньшей мере, одно лицо, признающее важность интернационализации и отвечающее за решение связанных с ней проблем и вопросов.

И все же точный формат, роль – и даже само существование международной службы – зависят, прежде всего, от социально-политических условий, характера учреждения высшего образования и его подхода к проблемам интернационализации. Формат и роль международных служб также непостоянны: подразделения внешних связей с течением времени переживают значительные изменения как с точки зрения структурной организации, так и содержания их работы. Меняются задачи, приоритеты, обязанности. Они должны корректировать свою деятельность в зависимости

от изменений на международной арене и в институциональном руководстве в связи с возникновением совершенно новых проблем.

Архетип международной службы европейского университета имеет дело, прежде всего, с интернационализацией образования, тогда как интернационализация исследований и сотрудничество в вопросах развития университетов, как правило, не затрагиваются или упоминаются вскользь. В качестве отправной точки принимается условие, что в университете существует самостоятельное подразделение международных связей (это относится примерно к 95% европейских высших учебных заведений). Тем не менее, мы полагаем, что приводимые нами данные и высказываемые соображения будут полезны всем работникам международных связей, независимо от того, отвечает ли их конкретное подразделение отмеченному выше архетипу.

### **Международные подразделения – история и циклы деятельности.**

Международные подразделения учреждались в разных университетах в разное время. В связи с этим обязанности и место международных служб в организационных структурах различны от университета к университету.

В 70-х гг. во многих университетах Северо-западной Европы были учреждены подразделения по сотрудничеству, традиционно занимающиеся вопросами стратегического планирования и политики, а также реализации проектов за рубежом. Их деятельность поддерживали студенческие организации, однако второстепенный характер международного сотрудничества университетов означал, что они оставались вне поля зрения многих институциональных руководителей.

80-е и 90-е годы стали свидетелями возникновения в европейских университетах подразделений, занимающихся осуществлением программ академической мобильности. Их деятельность носила прагматический характер. Подразделения международной службы были в большей мере исполнителями, нежели администраторами, определявшими политику ин-

тернационализации образования, включавшую в себя набор знакомых нам сейчас средств и инструментов.

К концу 20 в. подразделения международных служб европейских университетов были наделены стратегическими функциями, позволявшими им осуществлять стратегическое планирование международной деятельности наряду с обязанностью проводить повседневную оперативную деятельность. Большое внимание стало уделяться выполнению программ обменов, установлению новых связей и осуществлению совместных программ.

Вместе с тем, многие подразделения международных служб в настоящее время вступили в новую фазу развития. Частично это можно объяснить желанием интегрировать вопросы интернационализации в обычные (традиционно организованные) подразделения университетов. Это один из возможных подходов, который достаточно широко практиковался. Важным фактором, оказавшим влияние на развитие международных служб университетов, явилось то, что физическая мобильность уже не рассматривается как некое новое и неизвестное явление, и то, что процессы интернационализации потребовали усиления работы по маркетингу образовательных услуг, набору международных (иностраных) студентов и координации взаимодействия подразделений университета.

Чем больше вопросов, связанных с интернационализацией образования, переходит под компетенцию международных служб, тем выше статус этих служб в структуре университетов. Как ни странно, именно успешная работа подразделений международных служб часто приводит к их реорганизации и увеличению числа выполняемых ими функций. Расширяется спектр и объемы стоящих перед международной службой задач.

**Задача и обязанности международной службы.** Интернационализация образования или, по крайней мере, адаптация к ее последствиям составляет сердцевину деятельности любой международной службы в университете независимо от ее уровня. Как правило, об этом свидетельствует



опыт работы международных служб европейских университетов, где на первом месте стоит управление программами студенческих обменов и студенческой мобильности, а именно: обеспечение информацией и поддержкой студентов, заинтересованных в учебе за рубежом; руководство и устройство прибывающих из-за рубежа студентов.

Стандартная модель студенческой мобильности предполагает, что студенты, принимающие участие в программе мобильности, выезжая в зарубежный вуз на один-два семестра, остаются в числе студентов своего родного университета. Плату за обучение они вносят в своем родном университете, а кредиты зарабатывают в принимающем университете (и эти кредиты, само собой разумеется, должны быть признаны в родном университете). Направляющий университет может предоставить студенту грант для оплаты части расходов за рубежом. В последнее время для определения такого типа студенческой мобильности стали использовать понятие «мобильность кредитов» вместо «мобильности степеней», которая представляет собой перевод студента из одного университета в другой для получения, например, степени магистра.

Масштаб и направленность организационной работы зависят, прежде всего, от политики университета и подходов к ее реализации. Например, такие вопросы, как «Какой тип мобильности ваш университет хотел бы иметь? С кем? И в каких объемах?», влекут за собой один из главных вопросов: «Как это оплачивать и где взять на эти цели деньги?».

**Миссия университета и стратегия интернационализации.** В широком плане существуют четыре модели процесса интернационализации, обычно практикуемые университетами:

- интернационализация как средство укрепления образовательного развития и исследований, а также повышения качества образования в университете через международные связи и сотрудничество;
- интернационализация как мобильность персонала и студентов;

– интернационализация/международное образование как эффективный способ набора студентов, оплачивающих свое обучение (один из источников финансирования деятельности университета);

– интернационализация как явление, охватывающее весь университет, в том числе его персонал и студентов, и включающее в себя различные инструментарий как, например, мобильность, разработку учебных программ.

Стратегические планы развития университета принимаются решением Ученого совета университета в соответствии с утвержденной миссией.

Понятно, что цели, задачи, права и обязанности международной службы могут значительно отличаться от университета к университету. Но независимо от этого, для предупреждения конфликта компетенций, компетенция международной службы университета должна быть определена и исключать множественность толкований.

**Соглашения, программы, выбор партнеров.** Реализация программ академической мобильности, то есть направление студентов за рубеж и прием студентов из-за рубежа, возможна при наличии соглашений о межвузовском сотрудничестве. Выбор партнеров по соглашениям должен отвечать потребностям университета.

**Подготовка соглашения.** Соглашения о межвузовском сотрудничестве, заключаемые европейскими университетами, как правило, включают в себя следующие положения:

- общее число студентов по обмену в течение семестра/триместра/года;
- сроки подачи заявок;
- определение того, кто будет заниматься размещением и визами;
- какие услуги будут предоставлены студентам;
- страхование;
- договоренность о том, что студенты не оплачивают обучение в принимающем университете;

– уровень услуг, взаимно оказываемых друг другу (официальное представление, жилье и т.п.).

Число вузов-партнеров, их географическое распределение – это выбор университета, который основывается на его собственных потребностях и зависит от размеров университета и его профиля, а также от требований академических программ. Для некоторых университетов нормой является наличие сотни заключенных соглашений, других вполне устраивает и несколько партнеров.

**Типы соглашений.** В зависимости от структуры университета соглашения могут быть:

– двусторонними - между двумя университетами об обмене студентами по всем дисциплинам (за некоторыми исключениями, например, по курсам с жестко ограниченным числом мест). В принципе, в таких обменах могут участвовать все студенты;

– двусторонними - об обменах между отдельными факультетами/кафедрами двух университетов;

– сетевыми (многосторонними) – об участии в сетевых программах на основе соглашений или, даже без них, с международными агентствами, фондами, международными и национальными организациями, ориентированными на поддержку экспорта образовательных услуг.

**Международные программы как инструменты.** Такие программы, как ЭРАЗМУС/МУНДУС, ТЕМПУС и т.д. и т.п. рассматриваются как одноуровневые, работающие на основе соглашений, которые подписываются организатором программы с победителями конкурса. Такие программы следует рассматривать как внешние, позволяющие обеспечивать достижение целей в области академической мобильности. Надо иметь в виду, что главным является не количество программ, в которых участвует университет, а их качество и открывающиеся в связи с этими программами возможности доступа к источникам финансирования академической мобильности.

Как правило, распределение «обязанностей» между уровнями управления при реализации программ академических обменов происходит таким образом: вхождение в программу – то есть организационно-административное содействие в подготовке конкурсных заявок, переговоры и подписание соглашений, оказание визовой поддержки участникам программы, их размещение, мониторинг и отчет относится к компетенции центральных подразделений международной службы. Распространение информации, оказание образовательных услуг, подбор студентов для участия в программе, - относится к компетенции подразделений международной службы на уровне факультета, института или кафедры.

В централизованной модели все соглашения находятся в ведении центральных подразделений международной службы, при этом менеджмент и оказание услуг по программе также являются их прерогативой. В децентрализованной модели, где каждый факультет, институт или кафедра имеют одного-двух работников, отвечающих за международные связи, или даже особое международное подразделение при небольшом отделе на центральном уровне, соглашения общеуниверситетского уровня остаются за этим отделом, а двусторонние факультетские соглашения за факультетами.

### **ТЕМА 3. Управление международной службой классического университета**

Руководитель международной службы должен быть высоко профессиональным, гибким, предприимчивым и способным самостоятельно вести дела, обладать способностью оперативно принимать решения и нести за них ответственность, поскольку часто эти решения надо принимать или во время нахождения за рубежом, или во время переговоров с делегациями.

Руководство работой обычного подразделения международной службы существенным образом отличается от управления другими отделами, как, например, подразделениями по работе со студентами. Интернационализация высшего образования развивается очень быстрыми темпами. Это обстоятельство требует от сотрудников международных служб, особенно от руководителей, качеств, обеспечивающих быструю и профессиональную реакцию на появление новых задач. Как правило, когда разрабатываются новые программы, работа по их формированию носит планомерный характер. Можно заранее планировать проекты, но появление новых возможностей (например, объявление новых международных программ, предложения зарубежных партнеров) ставит руководителя международной службы перед необходимостью быстро принимать решение о том, насколько предложение соответствует интересам университета.

Например, вы работаете над расширением вашей европейской сети, а в этот момент авторитетный американский университет связывается с вами и предлагает участие в осуществлении их программы обучения за рубежом с возможностью дальнейшего расширения. Вы будете поставлены перед необходимостью предпринять срочные гибкие меры, возможно, даже пересмотреть все ваши уже хорошо проработанные планы.

Короче говоря, важнейшими качествами руководителя международной службы являются гибкость и предприимчивость, как уже отмечалось выше. Вместе с тем, каждый из руководителей должен четко себе представлять пределы своей самостоятельности. Это уже вопрос распределения

компетенций, исключения параллелизма в работе и дублирования. По существу, это вопрос о соотношении самостоятельности и независимости руководителя международной службы, который является очень важным. С одной стороны, можно понять и объяснить стремление продумать все до мелочей на этапе предварительной подготовки любого проекта, который предполагает участие зарубежного партнера. С другой стороны, независимо от уровня детализации разрабатываемого проекта, его принципиальные положения требуют обязательного согласования с вышестоящими руководителями, обладающими правом принимать окончательное решение, независимо от того, каким является этот орган – коллегиальным или индивидуальным. Таким образом, чрезмерная самостоятельность руководителя международной службы является таким же недостатком при руководстве международной службой, как и ее отсутствие.

**Процесс принятия решений.** Роль руководителя международной службы университета, как выше уже отмечалось, отличается от той роли, которую играют руководители других структурных подразделений университета.

В управлении международными связями руководитель и сотрудники должны обладать, с одной стороны, узкой специализацией, позволяющей им выполнять свои обязанности профессионально. С другой стороны, сотрудники международной службы должны быть, если так можно сказать, «широко квалифицированными», принимая во внимание то обстоятельство, что им приходится решать специфические задачи сотрудничества в области образования, всегда отягощенные коллизиями нормативно-правовых правил, регламентирующих международное сотрудничество в области образования в странах университетов-партнеров.

Наличие в международной службе узких специалистов по направлениям деятельности (например, паспортно-визовые вопросы; управление международными проектами) обязывает руководителя владеть этими узкоспециализированными знаниями для исключения внутренних разногласий

и обеспечения эффективного контроля за исполнением принимаемых решений.

Порядок принятия решений и их характер может быть следующим:

– автократическое решение – решение, принимаемое лично руководителем;

– консультативное решение – решение, которое принимается после консультаций с сотрудниками международной службы. Решение, в значительной степени, основанное на мнении большинства, но принятое руководителем самостоятельно и предполагающее ответственность руководителя за результаты исполнения принятого решения;

– демократическое решение – решение, которое руководитель международной службы принимает, опираясь исключительно на мнение большинства. Данное решение не является выбором руководителя международной службы, но это обстоятельство не освобождает его от ответственности за результаты принятого решения.

В международной службе университета может практиковаться любой из порядков принятия решения. Главное состоит в том, что, независимо от избранного порядка, каждый из сотрудников должен знать, как принималось решение и какова роль в этом решении каждого из сотрудников международной службы.

**Внутреннее управление.** Эффективное управление кадрами международной службы университета – это еще одна из важных тем, которую нельзя не затронуть с учетом специфики международных служб. Ключевыми факторами в вопросе подбора и управления кадрами являются:

– подготовка и переподготовка сотрудников;

– уверенность в их высоких исполнительных качествах;

– расстановка исполнителей и четкое определение круга их обязанностей.

Руководитель международной службы университета должен следить за тем, чтобы кадровая и управленческая практика строго соответствовали трудовому законодательству, а также стремиться к максимальному использованию действующих поощрительных и компенсационных систем. Сотрудники должны и имеют право знать, какими правами и преимуществами, предписанными законами и иными нормативно-правовыми документами различных уровней, они могут пользоваться.

Существуют различные классификации управленческих проблем в международной образовательной деятельности:

- по типу подразделения (международные отношения (связи), международные студенты, международные образовательные программы);

- по функциональному признаку (работа с иностранными студентами, управление международными проектами, сотрудничество с международными организациями);

- по уровню подразделения (подразделение центрального аппарата; факультет; кафедра);

- по характеру проблем (прием и регистрация, расселение, визовая поддержка, наставничество (сопровождение, поддержка), финансовая помощь, выдача справок и других документов и т.п.).

В области административной деятельности как администратор, руководитель международной службы университета принимает или готовит практические решения по следующему кругу вопросов:

- расстановка кадров;
- выстраивание отношений в подразделении с сотрудниками;
- определение системы оплаты труда, включая поощрительные выплаты;

- карьерный рост сотрудников и их профессиональная переподготовка (повышение квалификации);

- структурная организация подразделения и планирование его работы;



– реорганизация подразделения, повышение эффективности его работы (результативность).

В быстро реформирующейся образовательной сфере важной задачей руководителя международной службы является постоянная работа над совершенствованием организационной структуры подразделения, выстраиванием его работы таким образом, чтобы при минимальных затратах обеспечить максимальную эффективность. Этот показатель достигается за счет комплексного подхода к решению проблем развития международной службы университета, который предполагает внесение изменений в структуру подразделения при возникновении реальных потребностей таких изменений; подбор и расстановку кадров в соответствии с задачами и целями подразделения; техническое и технологическое оснащение процесса управления международной деятельностью университета в соответствии с потребностями и возможностями.

Схема взаимоотношений между руководителем и сотрудниками, а также алгоритм групповых интересов могут быть представлены следующим образом:

**Таблица № 1**

<b>Руководитель</b>	<b>Сотрудники</b>
– организация	– личность
– планирование	– интеллект
– контроль	– знания и навыки
– оценка	– карьерный рост
– мотивация	– роль мотивации
– передача опыта	– потребности
– укрепление подразделения	

Алгоритм групповых интересов представляет собой и отображает общность целей – формальных и неформальных; профессиональную подготовку (взаимная заинтересованность руководителя и сотрудников в повышении квалификации сотрудников); оценку результатов работы.

Специфика работы международной службы, безусловно, требует от ее сотрудников знания иностранных языков, коммуникабельности и способности работать в команде. Сотрудники международной службы также должны знать основополагающие документы, регламентирующие международную деятельность, в том числе образовательную, владеть информационными технологиями, хорошо ориентироваться в потребностях и возможностях университета, владеть навыками ведения переговоров, умением поддерживать формальную и неформальную переписку с зарубежными партнерами по вопросам международного сотрудничества (соглашения, проекты, программы, прием и командирование). При этом надо отдавать себе отчет в том, что требовать от сотрудников с первого дня их работы в подразделении полного соответствия должности нельзя. Многие навыки приобретаются в ходе практической работы, подготовки и переподготовки в период работы.

Руководитель международной службы должен быть готовым к общению с сотрудниками, которые относятся к различным типам личности.

Некоторые из сотрудников наверняка обладают открытым и общительным характером, другие более спокойны и замкнуты, однако любая личность уникальна. Надо владеть основами психологии и учитывать множество *поведенческих форм взаимоотношений*.

Теория «*типа личности*»<sup>2</sup> была впервые выдвинута в начале 20-х годов Карлом Юнгом, а в современных условиях практически развита Майерсом и Бриггсом. Эта теория достаточно полно изображает модель человеческой личности и широко используется в карьерной политике, подборе и повышении уровня кадров. В качестве цели теория «*типа личности*» видит необходимость осознания и понимания различий между людьми. Все типы личности равны, хотя все они, в определенной мере, разные, и нельзя сказать, что какой-то из них лучше для всех случаев жиз-

---

<sup>2</sup> См.: О. Креггер и Дж. М. Тьюсон. Типы людей и бизнес. Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе. – М.: «Персей», «Вече», «АСТ», 1995.

ни; однако есть определенные характерные черты, знание о которых может иметь важное значение для организации эффективной работы международной службы. Например, опыт показывает, что личности – экстраверты более легко находят общий язык со студентами, посещающими офис международной службы, независимо от типа личности. Прежде чем взять на работу нового сотрудника, необходимо, по мере возможности, выяснить, насколько он энергичен, активен, амбициозен и мотивирован, в том числе к непосредственному общению с людьми.

Следующая теория – «множественный интеллект»<sup>3</sup>, автором которой является Говард Гарднер, поставила под сомнение широко распространенное мнение о том, что интеллект – это единственная в своем роде способность, в большей или меньшей степени присущая каждому индивиду (измеряемая, например, тестами IQ). Опираясь на богатый набор доказательств, Гарднер постулировал существование не одного, а нескольких интеллектов, которые в совокупности могут определять уникальный профиль каждой отдельной личности. Штат работников международной службы может и должен обладать таким интеллектом, поскольку ему приходится иметь дело с широким кругом интересов и разносторонними обязанностями. Обладание «множественным интеллектом» предполагает:

- креативность при формулировании новых предложений, организационной подготовке новых предложений и подготовке новых международных проектов (пространственный интеллект позволяет людям видеть закономерности в вещах и связывать кажущиеся несвязанными явления);
- работу как с компьютерами, так и с живыми людьми (там, где компьютеры дают сбои, приходится использовать практический интеллект);
- способность к организации разного рода культурных мероприятий для студентов и официальных гостей университета;

---

<sup>3</sup> См.: Gardner, Howard. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. – New York, 1983.

– способность к сотрудничеству с другими людьми, что важно не только для лидеров (межличностный интеллект);

– и, наконец, способность самопознания себя, как личности (внутриличностный интеллект).

Межличностный и внутриличностный интеллекты коррелируют с «эмоциональным интеллектом (EQ)<sup>1</sup>», представляющим собой одну из популярнейших концепций современной психологии. Эта концепция была впервые выдвинута в начале 90-х годов прошлого века Питером Сэловеем и Джоном Майером. Они дают следующие определения EQ:

– способность управлять чувствами в процессе мышления;

– признание и понимание эмоционального начала в себе и в других;

– разумное управление эмоциями для обеспечения эмоционального и интеллектуального роста с целью дальнейшего карьерного продвижения и обучения.

EQ является основой высокого уровня отношений. Индивидуальные взаимоотношения создают в офисе международной службы определенный климат, который, в свою очередь, влияет на отношения сотрудников с клиентами и университетом в целом.

**Роль, мотивация и потребности.** Самый верный способ породить у новичка в коллективе чувство неуверенности – не предоставить ему определенного места в структуре, не очертить круга обязанностей и роли в деятельности подразделения.

Поэтому первое, что следует сделать, - объяснить ему его роль, значение и место среди других функций структуры. Если его роль останется для него неясной, он сам начнет изобретать для себя свои собственные ка-

---

<sup>1</sup> См.: Андреева И.Н. Эмоциональный интеллект: исследование феномена // Вопросы психологии 2006 № 3 с. 78—86. Андреева И.Н. Предпосылки развития эмоционального интеллекта // Вопросы психологии 2007 № 5 с. 57—65. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. — М., Альпина Бизнес Букс, 2005. Bradberry, T. & Greaves, J. (2005). The Emotional Intelligence Quick Book, (New York: Simon and Schuster). Bradberry, T. and Greaves J. (2005) "Heartless Bosses" The Harvard Business Review.

тегории и структуры, что будет создавать проблемы. Например, если сотрудник, занимающийся вопросами поиска возможностей оказания финансовой помощи участникам программ академической мобильности, считает, что его роль сугубо консультативная, а другие считают, что его роль более креативная, состоящая не только в предоставлении консультационных услуг, он будет профессионально дезориентирован.

Чрезвычайно важно знать, какие мотивы побуждают сотрудников длительное время работать в подразделении. Далеко не доказано, что довольный своим местом сотрудник работает более старательно, чем другие, но ясно, что он будет за это место держаться. Ниже приводятся результаты одного из опросов («Мотивация сотрудников компании «Гоулменеджер», 2000 г.), которые ясно показывают, что работники ставят приятных сослуживцев, хорошие условия труда и добрые взаимоотношения выше, чем заработную плату, самостоятельность и свобода.

**Таблица № 2**

<b>Что Вам нравится в вашей нынешней работе? Что удерживает Вас на рабочем месте?</b>	
Люди и рабочая обстановка	66%
Руководство проявляет ко мне заботу/Хорошие отношения с руководством	33%
Ответственность и интересная работа	33%
Гибкость отношений	24%
Заработная плата	19%
Автономия и креативная свобода в делах	16%
Возможности профессионального роста и учебы	13%
Командная работа	8%
Я могу выражать свои идеи, и руководство к ним прислушивается	8%

Внерабочие факторы (загородные выезды, обеды, поездки, отношение к одежде и т.п.)	8%
Отсутствие иерархии	5%
Я могу применять свое умение	5%
Признание заслуг, достижений	4%
Люблю работать с клиентурой	3%

Почти все мотивационные теории строятся на определенных предположениях относительно индивидуальных потребностей и стремлений. Это многоплановая проблема, однако, все же необходимо иметь в виду, что сотрудники международной службы представляют не одну ограниченную группу людей. У них есть семьи, друзья, коллеги, свои пристрастия и хобби, различные ориентационные потребности. Не следует считать, что все их потребности уместаются в единственный «контракт» с работодателем.

Важным аспектом работы международной службы классического университета является *использование труда практикантов и стажеров*.

К этому прибегают подразделения международных служб многих университетов. Для самих практикантов и стажеров участие в такой работе является бесценным опытом, а в подразделении появляется дополнительный вспомогательный персонал.

В данном случае подразделение выступает как работодатель, предоставляющий рабочее место наемному служащему, и поэтому руководитель должен относиться к этой категории занятых так же, как относятся к студентам университета при их трудоустройстве в других образовательных учреждениях. В налаженной структуре к практикантам относятся как к штатным работникам во всем, что касается распорядка, пользования техническими и другими средствами и т.п.

Очень важно помнить о том, что при работе с практикантом или стажером надо, прежде всего, подготовить и подписать с ним/ней договор о прохождении практики или принять его на практику в рамках внутриуниверситетской программы прохождения производственных практик. Надо также позаботиться о том, чтобы практикант был полностью информирован об условиях труда, связанных с прохождением практики (начальная и конечная даты, продолжительность рабочего дня и недели, нерабочие дни, отпуска по болезни, любые возмещения расходов и т.п.). Необходимо также обеспечить полное соответствие условий прохождения практики национальному трудовому законодательству и удостовериться, что практикант застрахован.

Надо помнить о том, что практика является частью учебного процесса, и вряд ли будет правильным заставлять практикантов лишь бегать за фотокопиями и варить кофе. Целесообразно составить план прохождения практики или стажировки, определяющий цели процесса, и обеспечить его выполнение практикантами.

Обязательным условием обеспечения прохождения практики является назначение одного из постоянных работников международной службы куратором практиканта или нескольких практикантов. Куратор обязан регулярно встречаться с практикантом для оценки хода практики и оказания содействия в решении возникающих проблем на ранней стадии. Более формальное рассмотрение хода выполнения заданий в середине практики и завершающая оценка в конце ее будут также весьма полезными как для практиканта, так и для куратора. Обычно студенты – практиканты должны представлять письменный отчет о практике. Копия отчета о прохождении практики должна обязательно остаться в подразделениях международной службы для обобщения опыта, оптимизации процесса организации и проведения производственной практики.

**Обеспечение внутренних и внешних связей.** Успех работы международной службы классического университета в значительной степени за-

висит от ее готовности и способности поддерживать на постоянной основе связи со своими коллегами внутри страны (встречи, семинары, конференции, совещания для обмена опытом и поиска путей снятия барьеров на пути развития международного образовательного сотрудничества), коллегами из зарубежных университетов-партнеров, а также представителями национальных, зарубежных и международных организаций, ответственных за интернационализацию высшего образования.

Выстраивание отношений международной службы внутри университета с другими подразделениями является важным условием эффективности ее работы. Международная служба не должна превращаться в некое подобие «острова» внутри университета, о котором больше знают за рубежом, чем в университете. Для оптимизации отношений с внешним миром и выработки общего подхода к пониманию интернационализации высшего образования необходимо поддерживать постоянные связи с подразделениями университета на всех уровнях, прежде всего, на уровне факультетов, институтов и кафедр. Соблюдение этого правила является важным условием повышения эффективности международных связей университета в целом. Эффективность зависит также от того, что международная служба университета знает об уровне представления центральной администрации, факультетов, ППС и студентов об интернационализации высшего образования.

Возможные варианты уровней представления об интернационализации могут выглядеть следующим образом:

– ректор и проректоры считают, что они хорошо ориентируются в текущей международной деятельности, поскольку регулярно общаются с сотрудниками международной службы. Дается высокая оценка идее «интернационализации на местах»;

– центральная администрация неважно разбирается в интернационализации и роли в ней международной службы («народ катается туда-сюда, а их счета по командировкам огромны»);



– деканы достаточно хорошо информированы и положительно относятся к интернационализации, но считают, что эта работа должна быть децентрализована и передана на факультеты;

– ППС проявляет крайний разброс во взглядах в зависимости от подготовки и опыта, а также от личной заинтересованности, в целом фон неблагоприятный;

– студенты плохо информированы об интернационализации высшего образования, не знают, где находится международная служба и слабо себе представляют возможности обучения за рубежом по обменам.

Формы, методы и средства устранения недостатков в подходах к интернационализации образования в университете будут зависеть от того, насколько полной будет информация о положении в каждой из вышеперечисленных категорий потенциальных участников этого процесса.

## ТЕМА 4. Кадровая политика и формирование кадрового состава международной службы

**Кадровая политика.** Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Термин «*кадровая политика*» может иметь широкое и узкое толкование.

В широком смысле этого слова, кадровая политика представляет собой систему осознанных и определенным образом сформулированных и закреплённых правил и норм, приводящих человеческий ресурс к соответствию с долговременной стратегией организации.

Нередко при широком понимании «*кадровой политики*» необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства. Все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – могут заранее планироваться и согласовываться со стратегическими целями и текущими задачами организации.

В узком смысле слова кадровая политика - это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующийся как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

В этом смысле слова, например, «*кадровая политика*» организации может состоять в том, чтобы брать на работу людей только рекомендованных уже работающими сотрудниками.

Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию.

Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации – ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов.

Цель «кадровой политики» – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия – обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Так, в ходе формирования «кадровой политики», в идеальном случае, необходимо согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов «кадровой политики», определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика – планирование потребности в кадрах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;
- информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективности системы стимулирования труда;
- политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития организации. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики организации, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре организации.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для организации, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из ее реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.<sup>1</sup>

Формирование кадрового состава международной службы классического университета должно строиться с учетом необходимости согласования принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Для этого необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д. Этот этап в проектировании кадровой политики называют *номинацией*.

---

<sup>1</sup> См.: Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М., Экономика, 1998. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М., Интел-Синтез, 1999.

Второй этап кадровой политики называют *программированием*. Его цель состоит в разработке программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, — представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации.

Целью третьего этапа кадровой политики – мониторинга, является разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки.

Специфика работы сотрудника международной службы, определяемая решаемыми им задачами, а именно, содействием или участием в интернационализации высшего образования: сопровождение международных программ академической мобильности, программ совместных степеней; организация летних школ, прием зарубежных лекторов; поиск и набор иностранных студентов, предъявляет особые требования к профессиональной компетентности сотрудника, которая определяется как органичная связь коммуникативных способностей, жизненного и профессионального опыта, навыков рационального и эффективного действия в условиях динамичной, быстро меняющейся обстановки.

Успех кадровой политики в организации зависит от эффективности управления и обратной стороны этого процесса – управления эффективностью. Руководитель международной службы должен прогнозировать

потребности в изменении штата, которые могут быть вызваны ограниченностью ресурсов, изменениями в производственной обстановке, возросшими ожиданиями партнеров и клиентов.

Кадровая политика международной службы должна строиться с учетом появляющихся новых задач, таких, как необходимости повышения производительности, культуры работы (управления), воспитания готовности и способности к переменам.

Ориентирами кадровой политики должны быть результат, а не процесс; контроль над издержками и измерение эффективности; управление людьми (управление персоналом).

**Управление человеческим потенциалом.** Сейчас модно говорить о человеческом потенциале организаций. Людские ресурсы выступают как производительная сила, которая требует ухода и надлежащего использования. Ценность ее должна постоянно возрастать путем инвестиций в подготовку и переподготовку кадров.

**Схемы оценок результатов или эффективности труда.** Во многих структурных подразделениях действуют свои схемы оценок результатов или эффективности труда, либо университет применяет стандартные процедуры, касающиеся всех сотрудников, независимо от подразделения. Такие схемы могут служить ценным инструментом в системе управления кадрами. Схемы оценок обычно требуют:

- наличия базы данных на всех сотрудников подразделения, содержащей информацию о квалификации сотрудников и их потенциальных возможностях;

- наличия механизма, обеспечивающего объективность оценки коэффициента полезного действия каждого работника и справедливость, выплачиваемого ему вознаграждения;

- обеспечения действенной обратной связи для всех сотрудников в плане выявления их исполнительных качеств, личных достоинств и недостатков;

– оказания содействия сотрудникам международной службы в планировании личных и служебных целей и средств их достижения.

Ниже даются некоторые практические советы руководителю международной службы при оказании ее сотрудникам действенной помощи в формировании их позитивной поведенческой линии (пять простейших правил этого процесса сформулировал в 1971 г. Б.Ф. Скиннер в работе «За пределами свободы и достоинства»<sup>1</sup>):

1. Будьте конкретными и предельно понятными, когда используете большой объем информации. Говорите о конкретных достижениях, а не об общепринятых стандартах.
2. Реагируйте немедленно, оценивая проделанную сотрудниками работу здесь и сейчас, а не только в полугодовых или годовых отчетах.
3. Ставьте достижимые цели. Маленькие, но частые победы заставляют поверить в себя больше, чем одна крупная.
4. Помните: внимание руководителя может оказаться более важным, чем любые премиальные.
5. Будьте непредсказуемым. Неожиданная похвала стоит больше, чем ожидаемая благодарность.

**Подготовка и переподготовка.** Международная служба классического университета должна иметь план служебного продвижения персонала, целью которого является обеспечение каждого служащего надежной карьерной перспективой и гарантирование оптимального использования людских ресурсов подразделения.

При этом необходимо использовать: формальные анкетные данные, неформальные данные, в том числе свои субъективные оценки и восприятия, оценки коллег и партнеров; сочетание тех и других, в том числе в форме консультаций специальных служб, позволяющих сотрудникам оценить свои достоинства и недостатки.

---

<sup>1</sup> См.: Скиннер Б.Ф. Технология поведения / Пер. с англ. А. Гараджи // Американская социологическая мысль: Тексты / Под ред. В.И. Добренькова. — М., Изд-во МГУ, 1994.

Надо также иметь в виду, что люди со временем меняются – одни становятся более уравновешенными, другие, наоборот, более рискованными. Сотрудники международной службы в процессе работы приобретают новые знания и навыки (например, знание иностранных языков, освоение информационных технологий и т.п.), открывают в себе новые способности или учатся более эффективно взаимодействовать друг с другом, справляться со стрессовыми ситуациями, помогать другим научиться тому же.

Суть любой управленческой работы внутри любого учреждения, в том числе и отдельно взятого структурного подразделения – понять, каким образом можно ускорить и рационализировать этот процесс обучения и изменений. Существует, по крайней мере, три методики индивидуальной переподготовки, которые могут быть использованы:

- формализованное индивидуальное обучение;
- групповое обучение;
- саморегулируемое и эмпирическое обучение.

**Формализованное индивидуальное обучение.** Эта категория включает в себя все виды формальных курсов, внутренних или внешних, - от интенсивных однодневных занятий и семинаров до недельных курсов. Сюда входят также внеучрежденские занятия, организуемые консалтинговыми фирмами, международными ассоциациями (такими, как Европейская Ассоциация Международного Образования) и университетскими сетями (например, в рамках Европейского Союза и Содружества Независимых Государств). Несмотря на растущее число и диверсификацию таких учебных программ, возникает ощущение, что лишь немногие из них оправдывают ожидания людей. В чем здесь дело? Необходимо всегда держать в поле зрения четыре основных фактора:

1. Чтобы обучение состоялось, человек должен хотеть учиться. Если ему предмет обучения неинтересен, или он считает, что он ему не пригодится, либо не верит, что этот курс может дать ему желаемые знания, вряд ли из этого что-либо получится. Чтобы человек захотел



учиться, предмет учебы должен быть тесно связан хотя бы частично с его практической деятельностью, а посредник в этом процессе – преподаватель или учебное заведение – должен обладать в его глазах авторитетом в соответствующей области;

2. Обучение должно вестись не абстрактно, а в определенном контексте. Когда мы что-то узнаем, будь то из книг или из личного опыта, это знание впечатывается в наше сознание, словно в рамку. Это психологический контекст. Существует и более очевидный физический контекст: знания, полученные в одной стране, не всегда приходят на память или ощущаются необходимыми в другой;
3. Знанием необходимо «владеть». Запоминание того, что нам преподают, длится недолго, если его тут же не применить на практике и не повторить это несколько раз. Знания, полученные путем «открытия», когда обучающийся самостоятельно открывает для себя ответ на тот или иной вопрос, более долговечны, но и здесь необходимо проверить их в деле, чтобы убедиться в их полезности. Если знания получены не путем «открытия», или же они никак не применяются на практике, значит, в результате, обучающийся их не усвоил и не «владеет» ими;
4. Люди различны, и на самом деле разные люди учатся по-разному. Творческие личности лучше усваивают получаемые знания, когда им предоставляется возможность творить.

**Групповое обучение.** Бывают случаи, когда сотрудникам международной службы необходимо повысить уровень межличностных или интерактивных отношений, поскольку такие отношения существенно влияют на эффективность работы подразделения в целом. В таких случаях обучение должно охватывать всю группу (т.е. весь персонал подразделений международной службы), с тем, чтобы контекст учебы и практики совпадал. Ставя перед собой определенную задачу или проблему, каждый сотрудник получает возможность больше узнать о групповых процессах и о собст-

венных межличностных качествах, одновременно получая новые знания, обычно в контексте с общей организационной средой. Пример группового интерактивного анализа приводится в Таблице № 3.

**Таблица № 3**

Постановка вопроса	Кто-то один приглашает других высказать идеи, соображения и предложения.
Кто-то один приглашает других высказать идеи, соображения и предложения.	Формы могут быть самыми различными (например: «Предлагаю сделать то-то и то-то»; «Может, нам сделать «икс», «игрек», «зет»; «Могу я развить вашу мысль?» т.д.).
Согласование	Сюда входят все формы поддержки или высказываний в пользу того, что было только что сказано.
Расхождение во взглядах	Все противоположные высказывания (например: «Нет, я с этим не согласен», либо констатация трудностей, есть они или нет: «Нам опять не хватает времени»).
Призыв к уточнению	Ведущий призывает что-то уточнить или спрашивает, правильно ли понято то или иное предложение (например, «Что произойдет, если «а» и «б» совпадут?»).
Уточнения	Ответы на предыдущую постановку вопроса.

Вмешательство	Ведущий прерывает выступление сотрудника с объяснением причин, либо когда говорят несколько человек одновременно.
Разное	На практике бывает трудно сразу оценить сказанное или отнести выступление к определенной категории, поэтому все такие случаи относятся к разному.

**Саморегулируемое и эмпирическое обучение.** Концепция такой формы подготовки предусматривает поощрение работников, принимающих на себя ответственность за собственную переподготовку либо в целях повышения качества работы на данном месте, либо в целях дальнейшего служебного роста. Эта форма основывается на записях трудовых показателей и планировании деятельности, в процессе которой сотрудник может оценить, чему он научился, каковы его дальнейшие цели, какими средствами можно их достичь и какие новые знания ему предстоит приобрести. Такое обучение исходит из предпосылки, что люди охотнее учатся и дольше удерживают получаемые знания, если они сами стремятся открыть для себя что-то новое.

Эмпирическое обучение – наиболее известная форма развития личности и потенциально – самая эффективная. Его виды – извлечение опыта из ситуации и уроки личности.

## ТЕМА 5. Управление финансами международной службы

Рано или поздно, любая международная служба сталкивается с необходимостью расчета себестоимости своих затрат на оказываемые ею услуги и выполняемую работу. В управлении финансами в европейских университетах вопрос расчета себестоимости является весьма актуальным. В данном разделе он будет рассмотрен на основе европейского опыта.

В финансовых вопросах международная служба обычно придерживается тех же правил, что и университет в целом. Финансовые традиции в Европе чрезвычайно разнообразны, как и финансовые системы. Поэтому мы даже не будем пытаться обрисовать некий идеальный способ ведения финансовых дел в отдельно взятой международной службе. Уместно указать тенденции, варианты и примеры управления финансами в контексте международных связей, независимо от того, имеем ли мы дело с международной службой централизованного уровня или с факультетским (кафедральным) подразделением международной службы, имея в виду в основном методики расчета себестоимости.

**Крайности финансовых систем.** Можно отметить две крайние точки зрения по этому вопросу, между которыми существуют и функционируют современные финансовые системы:

– на одном полюсе: штатное расписание международной службы является раз и навсегда утвержденным и постоянным фактором. Ректор, а иногда даже министерство или иной государственный орган управления решает, сколько человек должны входить в штат и на каком уровне. Бюджет также может быть неизменным. В данном случае приходится просто мириться с ситуацией: что можно, то можно. Если требуется что-то большее – расширение штата или увеличение бюджета, – это может потребовать колоссальных усилий и использования всех возможностей для лоббирования.

– на другом полюсе: Ученый совет Университета может обратиться к международной службе с просьбой об оказании некоторых услуг международного характера, но не входящих в перечень функциональных обязанностей международной службы в соответствии с утвержденными тем же Ученым советом документами.

В таких случаях в европейских университетах просьба об оказании некоторых услуг международного характера сопровождается предложением представить смету расходов (внутренних) на эти услуги на основе расчета себестоимости отдельных видов работ, включая определенные риски. Далее Совет решает, принять или не принять подготовленные международной службой предложения. Как правило, ведутся переговоры по ценам на проводимые работы и о необходимости проведения указанных работ как таковых. В случае положительного решения вопроса и выделения соответствующего финансирования, по выполнении оговоренных работ Совет, обычно в конце финансового года, проверяет, соответствует ли качество оказанных услуг ранее обговоренному, и удалось ли удержаться в финансовых рамках.

В подавляющем числе случаев преобладает первый вариант. Исключением являются скандинавские страны. В них преобладает второй вариант.

Выше уже отмечалась важность расчета себестоимости услуг и работ, производимых международной службой, особенно для исключения дискуссий о высокой стоимости мероприятий по интернационализации высшего образования.

Ниже приводятся некоторые из подходов к расчету себестоимости, практикуемых в европейских университетах. Основных этапов три.

**1-й этап условно можно назвать как «назовите ваш продукт».**

Это не так легко, как кажется на первый взгляд.

Следует иметь в виду, что в европейской практике в работе международных служб конечным «продуктом» является не брошюра о возмож-

ностях обучения за рубежом, хотя ее наличие является необходимым условием организации работы по направлению студентов для обучения за рубежом. Конечным «продуктом» будет собственно сама мобильность в ее реальном измерении, мероприятия по проведению маркетинговых исследований в области международного образования или мероприятия по поддержке работы подразделений факультетов, кафедр, отвечающих за международные связи: например, оказание визовой поддержки, расселение иностранных гостей.

Главное состоит в том, чтобы «продукт» был исчисляем, имел свои количественные характеристики. Так, например:

- студенческую мобильность можно просчитать по численности прибывающих и убывающих студентов;
- расселение можно также рассчитывать по численности прибывающих и убывающих в рамках программ академической мобильности;
- международный маркетинг рассчитывается на основе общего числа принятых (и отобранных) студентов;
- проектный менеджмент, в частности, рассчитывается на основе общего числа проектов (объектов).

Ниже приводятся некоторые примеры понятия «продукт» в контексте работы международной службы университета.

Продукт – это то, за что платит клиент, а результат всегда поддается измерению. Продукты деятельности международной службы могут включать, в частности:

- фактическое число студентов по обменам;
- предоставление жилья иностранным гостям и студентам по обменам;
- решение визовых вопросов;
- организацию летних школ;
- набор платных студентов;
- предоставление консультационных услуг;
- подготовку проектных заявок.

Перечень не является исчерпывающим.

Позиции, которые обычно считаются продуктами, но таковыми не являются, включают, например:

- работа с электронной почтой;
- составление информационного досье;
- посещение институтов-партнеров;
- участие в ежегодной конференции EAIE (Европейской Ассоциации Международного Образования).

### **2-й этап может быть обозначен как «распределите расходы».**

Вторым шагом в расчетах себестоимости являются максимально возможное распределение расходов по категориям конечных продуктов. Берется весь бюджет, делается его постатейная разбивка. Например, зарплата специалиста по обучению за рубежом целиком входит в статью расходов «студенческие обмены». Это же касается расходов на издание каталога вузов и условий учебы за рубежом или на ведение сайта с аналогичной информацией.

Зарплата и бюджет менеджера по проектам целиком входят в расходы по статье «Поддержка проектов». То же касается зарплаты и бюджета специалиста по обеспечению жильем. В ряде случаев в создании одного продукта участвуют несколько сотрудников либо один сотрудник работает сразу по двум или трем продуктам. Это также должно находить свое отражение в бюджете международной службы.

### **3-й этап: суммирование расходов по каждой позиции стоимости продукта.**

Затем идет подсчет всех расходов (штаты и материальные расходы), которые не могли быть разбиты постатейно. Как правило, в европейских университетах эти суммы могут быть распределены следующим образом:

- в равной степени по всем видам расходов на продукт или услуги;

– в соответствии с процентным соотношением или числом специалистов на полной ставке, занятых в создании каждого продукта или оказании услуги;

– в соответствии с процентным соотношением расходов, разбитых по каждому продукту или услуге.

Опыт показывает, что конечный (суммарный) результат мало чем отличается, независимо от того, какой метод выбран. Но разница в уровне расходов (затрат) внутри подразделения может оказывать существенное влияние на мотивацию коллектива.

Теперь, когда имеется картина общих расходов на каждую группу продукта, можно, например, разделить итоговую сумму на число студентов и получить себестоимость мобильности каждого студента.

Ниже приводится пример расчета себестоимости, взятый из практики европейского университета: традиционный годовой бюджет в евро.

**Таблица № 4**

<b>ШТАТ (ВСЕГО)</b>	<b>670 000</b>
Директор международной службы	70 000
Специалист по обменов 1	45 000
Специалист по обменов 2	40 000
Специалист по приему	40 000
Специалист по связям с общественностью	50 000
Специалист по расселению 1	45 000
Специалист по расселению 2	40 000
Менеджер по программам 1	50 000
Эксперт по Африке	50 000
Эксперт по Латинской Америке	50 000
Специалист по финансам 1	45 000
Специалист по финансам 2	30 000



Секретарь 1	35 000
Секретарь 2	30 000
<b>МАТЕРИАЛЬНЫЕ РАСХОДЫ</b>	<b>345 000</b>
Расходы, связанные с персоналом:	
– расходы по поездкам	90 000
– учеба и переподготовка	30 000
– сотрудничество по развитию фон- дов	100 000
Расходы по публикациям:	
– публикации по программам обме- нов	50 000
– брошюры по жилью	30 000
Прочие расходы:	
– компьютеры/в год	25 000
– почтовые и телефонные расходы	20 000

**1-й этап: определение продукта.**

В нашем случае:

- студенческая мобильность;
- обеспечение жильем иностранных гостей;
- сотрудничество по развитию международных связей;
- маркетинг образовательных услуг и набор студентов;
- консультационные услуги.

**2-й этап: разбивка расходов**

**(остаток включается в накладные расходы).**

Студенческая мобильность:

Специалист по обменам 1	45 000
Специалист по обменам 2	40 000
0,5 (PR и интернет)	25 000

Менеджер по программам 1	50 000
Часть расходов по командировкам	30 000
Публикации по программам обменов	50 000
Обеспечение жильем иностранных гостей:	
Специалист по расселению 1	45 000
Специалист по расселению 2	40 000
Брошюры по размещению (жилью)	30 000
Сотрудничество по развитию международных образовательных связей:	
Эксперт по Африке;	50 000
Эксперт по Латинской Америке;	50 000
Сотрудничество по развитию фондов.	100 000
Маркетинг образовательных услуг и набор студентов:	
Специалист по приему	40 000
0,5 (PR и Интернет)	25 000
Часть расходов по командировкам	30 000
Консультационные услуги:	
Менеджер по программам 2	50 000
Накладные расходы:	
Директор международной службы	70 000
Специалист по финансам 1	45 000
Специалист по финансам 2	30 000
Секретарь 1	35 000
Секретарь 2	30 000
Часть расходов по командировкам	30 000
Учеба и переподготовка	30 000
Компьютеры/год	25 000
Почтовые и телефонные расходы.	20 000
<b>3-й этап: Итоговые суммы</b>	
Студенческая мобильность	240 000
Размещение иностранных гостей	115 000

Сотрудничество по развитию образовательных связей	200 000
Маркетинг образовательных услуг и набор студентов	95 000
Консультационные услуги	50 000
Накладные расходы	315 000

Накладные расходы распределяются по категориям продукта.

Итого:

Студенческая мобильность	303 000
Размещение	178 000
Сотрудничество по развитию	263 000
Маркетинг образовательных услуг и набор студентов	158 000
Консультационные услуги	113 000

Себестоимость:

1 200 студентов по обмену (в обе стороны)	253/чел.
1 800 гостей	99/чел.
25 человек по развитию сотрудничества	10 500/проект
125 набранных студентов	1250/чел.
Консультационные услуги	практически бесплатно

## **ТЕМА 6. Маркетинг в международной деятельности Университета**

**Международный маркетинг.** Международный маркетинг – это планирование и развитие экспорта образовательных услуг, других видов международной образовательной деятельности, ценообразование, принятие (а если возможно, и международная аккредитация) и распространение образовательных и исследовательских программ для установления выгодных взаимоотношений между университетом и международными студентами.

Цель университета состоит не только в том, чтобы набрать большое число студентов для укомплектования коммерчески привлекательных бакалаврских и магистерских программ, но и принять способных студентов на те направления подготовки, где ощущается дефицит международных студентов. Иными словами, это – создание и предложение образовательных и исследовательских возможностей, которые позволяют принимать таких студентов, в которых университет нуждается.

Университеты должны быть ориентированы на работу на международных образовательных рынках. Подлинно международная рыночная ориентация университета достижима только в случае тесного сотрудничества между подразделениями, отвечающими за его международные отношения, маркетинг, общественные связи, информацию, прием, стратегическое планирование и управление. Это «командные» отношения, где международная служба является лишь одним из игроков в команде.

Для успеха этой деятельности университет должен:

– разработать интегрированную политику маркетинга (в т.ч. проведение внутреннего и внешнего анализа, позволяющего накапливать информацию и быть в курсе национальных маркетинговых процессов, подключаясь к ним на регулярной основе и создавая благоприятную среду на всех уровнях; составление плана маркетинговых работ);

– расширить и настроить образовательные программы (например, по магистерским курсам; летние школы и т.п., с учетом спроса и предложения);

– расширить и улучшить рыночные связи (например, иметь международно-ориентированные издания, многоязычный веб-сайт с широкими интерактивными возможностями и большим объемом актуальной, постоянно обновляемой информации; участвовать и организовывать проведение образовательных ярмарок);

– разработать четкую и понятную политику цен (например, плата за обучение, плата за место в общежитии и т.п.);

– обеспечить эффективную работу вспомогательных служб, отвечающих за комплексное обслуживание международных студентов (жилье, визы, встречи и проводы и т.п.);

– создать маркетинговую информационную систему (например, маркетинговая информация с разбивкой по странам, маркетинговые исследования, исходные данные, меры по поддержанию репутации университета и т.п.).

Для обеспечения вышеизложенного разрабатывается план мероприятий. Есть два подхода к подготовке такого плана:

1) тактический (краткосрочный набор средств и инструментов, обеспечивающих эффективное присутствие и участие университета в избранном сегменте международного студенческого рынка);

2) стратегический (разработка интегрированной общеуниверситетской рыночно-ориентированной политики в отношении международных образовательных программ).

Из двух представленных подходов подход стратегического планирования в большей степени обеспечивает достижение университетом целей продвижения своих образовательных программ на международный рынок образовательных услуг.

Растущая интернационализация высшего образования в Европе получила новый толчок благодаря внедрению многоуровневой системы подготовки «бакалавр-магистр-доктор» в соответствии с положениями Болонской Декларации. Образовательные и исследовательские услуги, предоставляемые университетами, становятся сравнимыми и транспарентными. В настоящее время во всем мире становится нормой трехступенчатая система подготовки «бакалавр-магистр» (PhD)», что обеспечивает еще большую сравнимость и транспарентность образовательных услуг, предлагаемых университетами на международном рынке.

Это ведет к росту конкуренции между университетами, в том числе и за международного студента, и выдвигает дополнительные требования к университетам, стремящимся к укреплению своего академического авторитета («высококласный вуз») и экономического статуса («крепкий вуз»).

Интернационализация высшего образования в университетах – одна из концепций интернационализации высшего образования, в реализации которой активное участие принимает международная служба университета. Речь идет о придании международного измерения образованию немобильных студентов внутри университетов. Возможности реализации этой концепции тесно связаны с качеством образовательных услуг.

Интернационализация высшего образования в университетах предполагает ключевое участие факультетов в решении таких практических вопросов, как создание образовательных программ основной и дополнительной подготовки на иностранных языках, например, английском и, главным образом, на уровне магистратуры; интернационализация содержания учебных планов, то есть придание образованию дополнительной привлекательности и усиление его конкурентоспособности и т.п.).

Определение содержания программ совместных (двойных) дипломов (степеней), введение практики двойного научного руководства диссертационными исследованиями, которые, по существу, являются одним из аспектов интернационализации высшего образования в университетах, также возлагается на факультеты.

## **ТЕМА 7. Информационный и проектный менеджмент в работе международной службы**

Программное обеспечение революционизировало работу подразделений международных служб университетов, которые должны перерабатывать горы информации, и не только для внутреннего потребления. Когда студенты, ППС или административные работники университета отправляются за рубеж или встречаются с иностранными партнерами, они выступают как официальные представители университета и должны владеть информацией о самом университете и, в особенности, о его текущей международной деятельности. Эту информацию им, как правило, должна предоставлять международная служба. Еще каких-то двадцать пять лет назад крупнейшим достижением в офисной работе были карбоновые копии бумаг и документов, иногда в придачу к самой копирующей машине. Это требовало колоссального объема трудоемкой бумажной работы, производившейся вручную.

В наши дни технические и технологические возможности необыкновенно расширились. Появились возможности, позволяющие снабжать студентов, ППС, администраторов, как своих, так и зарубежных, нужной информацией в достаточном объеме. Для этого могут применяться различные системы. Например, специализированные, которые представляют собой комбинацию обширной базы данных, соединенную с системой изготовления и хранения деловых документов, а также с финансовыми органами. Все имеющиеся контакты содержатся в центральной базе данных, которая через сеть вспомогательных баз данных разграничивает их, к примеру, на студентов по обменов, вузы–партнеры, контактных лиц на факультетах и т.д. и т.п. В эксплуатации находится множество различных систем. Некоторые из них имеют рыночные патенты, другие разрабатываются и внедряются вузовскими подразделениями информационных технологий самостоятельно.

Через «дружественный» портал заложенные в компьютер данные на студента могут иметь выход на университет–партнер, программу, обеспечивающую субсидию и любых других важных пользователей сети, имеющих отношение к данной программе. Система автоматически выдает письмо-подтверждение на студента, письмо-удостоверение на его возвращение, подтверждение для вуза-партнера, платежное требование для финансового органа и все, что было запланировано заблаговременно. В крупных вузах, командирующих за рубеж, допустим, до 500 студентов в год по различным программам, такая система освобождает персонал от большого объема рутинной и монотонной работы, которая потребовала бы труда не менее двух человек при полном рабочем дне.

Другая разновидность систем – это интегрированные системы. В некоторых университетах в настоящее время внедряются новые технологии, позволяющие избежать включения одних и тех же контактов в несколько различных баз данных. Например, в базу международной службы, службы по работе со студентами, а также в финансовую систему университета. В настоящее время все в большей степени практикуется интеграция программного обеспечения мобильности в общую систему. В этом случае студент по обмену включается в общий перечень студентов, но с особым статусом, с тем, чтобы все вопросы студенческой жизни (такие, как регистрация успеваемости, доступ в библиотеку и т.п.) могли легко решаться наравне со всеми автоматически.

Такая система для многих университетов является будущим, может быть и не очень отдаленным. Но ее успешное применение зависит от степени компьютеризации университета в целом. Если эта степень еще недостаточна, альтернативой может быть отдельное программное обеспечение международной службы.

При планировании инвестиций в новую систему базы данных полезно сначала выяснить, какое программное обеспечение практикуется в дру-



гих университетах своей страны (и как они к нему относятся). И надо помнить, что:

- единственно правильного решения не существует. Необходимо выбрать то, которое наилучшим образом подходит подразделению международной службы данного университета, с его спецификой;

- следует тщательно обдумать все шаги по планированию и очередности действий в этом направлении;

- то, что вначале кажется дешевым вариантом, может стать весьма дорогим, если придется постоянно «расширять узкие места»;

- недостаточно просто обзавестись качественным оборудованием и программным обеспечением, нужны профессионалы, чтобы им управлять;

- надо постоянно держать в поле зрения как внутренние, так и внешние потребности;

- база данных является инструментом, а не хозяином.

**Проектный менеджмент.** Работа по проекту требует особого подхода. Начиная работу над проектной заявкой, следует отчетливо себе представлять цели и задачи проекта, промежуточные и конечный результаты.

Работа по проекту, управление проектами – понятия, вошедшие в моду. Но надо иметь в виду, что практически все, что делается в подразделениях международной службы, может быть отнесено к этому виду деятельности. Во многих отношениях такой подход удобен. Он помогает высветить такие моменты, которые, возможно, ранее в расчет не принимались; например, время, затраченное на ту или иную работу, или расходы и выгоды от того, что делается.

Работу в подразделении международной службы можно в целом разделить на *три различных категории*:

- рутинная работа;
- творческая работа;
- проектная работа.

*Рутинная работа* по своему характеру повторяющаяся, а потому знакомая. Ожидаемые результаты определены, процедуры ясны. Выполнение рутинной работы не требует большой свободы действий или особой изобретательности.

*Творческая работа* имеет место в случае незапланированных или неожиданных событий и мероприятий, когда реакция на них должна быть быстрой и профессиональной. В данном случае требуется большая свобода действий, поскольку процедур, которые можно было бы применить для решения возникших задач, может и не быть. Решение задачи требует находчивости и изобретательности.

*Проектная работа* находится между этими двумя категориями. У проекта есть начало и конец, а результат планируется заранее. В работе по проекту требуется известная свобода действий, поскольку процедура и подходы, как правило, вырабатываются в ходе реализации проекта. То есть руководитель международной службы должен точно сформулировать, что необходимо сделать, а как это будет делаться – решается по мере выполнения проекта. Проект не просто существует, его еще надо создать.

Разработка проекта означает точное определение его целей тем, кто его инициирует; определение того, какие средства, методы и ресурсы, в том числе по числу и кругу участников, должны быть задействованы для его реализации; определение также его продолжительности и бюджета.

Если по какой-либо причине не будет дан ответ хотя бы на один из этих вопросов, проект может не состояться.

*Фазы проекта.* Любой проект проходит *пять этапов* в своем развитии:

- концепция (или идея проекта, или описание);
- определение целей и задач проекта;
- проектное задание – описание потребностей, результатов и видов деятельности, нацеленных на достижение результата, намеченного проектом;

- реализация проекта – конкретная деятельность;
- трансфер (имплементация) – передача (внедрение) результатов в основную деятельность и их распространение в системе высшего образования.

В работе по проекту следует принимать во внимание также «эмоциональные» фазы, через которые проходит команда исполнителей при разработке и реализации проекта. Если на начальных стадиях проекта отмечается некоторая эйфория, то в дальнейшем может наступить разочарование при осознании того, что можно и чего нельзя достичь, и даже, в определенном смысле, паника, когда сроки окончания проекта приближаются, а результата нет.

**План проекта.** Разработка проекта предполагает составление письменного плана, который должен учитывать также *пять факторов*, обеспечивающих успех:

- время;
- деньги;
- информация;
- организация;
- качество.

План должен быть максимально предметным, измеримым, достижимым, реалистичным и определенным по этапам во времени. В нем должен быть расчет времени и финансовых средств, требующихся для его успешной реализации, список специалистов – исполнителей с указанием их роли в проекте, механизм контроля за качеством результатов проекта.

Структура плана, учитывающая все эти требования, включает следующие пункты:

- генезис проекта;
- цели;
- комплектование проекта;
- мероприятия по проекту;

- ограничения (что не должно входить в проект);
- продукты (результаты), которые должны быть готовы по завершении проекта;
- система контроля качества;
- организация проекта;
- график;
- затраты и выгоды;
- анализ рисков.

**Штаты проекта.** Проект требует создания своей собственной организационной структуры. Формирование проектной команды и распределение обязанностей внутри нее требуют четкого понимания, какие специалисты и исполнители потребуются в работе по проекту. Следует проводить разницу между организаторскими качествами и качествами, связанными с содержательной стороной предстоящей работы.

Руководитель проекта является одной из ключевых фигур в проекте, к которой предъявляются высокие требования в части, касающейся уровня квалификации и человеческих качеств.

Руководитель проекта должен обладать:

- уверенностью в собственных силах;
- коммуникабельностью и организаторскими способностями;
- умением увлечь за собой людей;
- способностью урегулировать разногласия и межличностные конфликты.

Он должен также постоянно ощущать ответственность за ход реализации проекта, обладать способностью видеть перспективу, прогнозировать результат, в том числе риски. Преуспевающий руководитель проекта должен давать возможность всем членам проектной команды самостоятельно организовывать свой участок работы. Обычно идет на пользу то, что руководитель проекта не является человеком, всецело погруженным в содержательную сторону проекта. Это, прежде всего, менеджер.

**Менеджер проекта.** Часто руководитель проекта и менеджер проекта совмещаются в одном лице – и это вполне объяснимо и бывает оправданным. Вместе с тем, просто управление проектом не требует глубокого погружения главного менеджера в его содержание. Между управлением проектом и работой по его реализации (исполнением) существует разница, недооценка которой может стать причиной потенциальных проблем. Так, надо учитывать, что менеджмент проекта включает в себя проведение переговоров с клиентом (заказчиком проекта), планирование и составление графика работ, разработку плана проекта и доведение его до исполнителей после утверждения клиентом (и уточнения, в случае необходимости, ожидаемых результатов), мониторинг хода работ и бюджета, составление докладов о ходе работ, поддержание внешних контактов. Под руководством проектом имеется в виду повседневное руководство проектной командой, в том числе решение возникающих внутренних проблем и постановка задач перед членами команды, председательство на совещаниях по проекту, разработка рабочих инструментариев и технологий.

Надо обладать определенными способностями, чтобы объединить все эти разнородные обязанности. Тем не менее, это не означает, что одновременный менеджмент и руководство проектом невозможны.

**Проектная работа.** Проектная команда всегда состоит из людей разного опыта и разных специальностей. Необходимо время, чтобы превратить их в группу единомышленников, работающих по единому плану и объединенных едиными целями. Обычно такая группа проходит четыре этапа в своем развитии, а именно:

**1-й этап: Формирование.**

Это начальный этап работы группы (проектной команды). Люди могут не знать друг друга и не иметь представления о том, что им придется делать. Это может привести к неуверенности при выполнении заданий и повышенной зависимости от руководителя проектной команды. инициа-

тива, если она не исходит от руководителя, на этом этапе может быть на нуле.

### **2-й этап: Брожение.**

Это этап знакомства людей на рабочем уровне. Члены проектной команды определяют свое место, иногда в результате столкновения с интересами других участников команды. Внимание на данном этапе концентрируется не столько на самой проектной команде и ее результатах, сколько на индивидуальных достижениях.

### **3-й этап: Притирка.**

Люди привыкают к стилю работы друг друга и начинают понимать, что совместная деятельность приносит лучшие результаты, чем их индивидуальные успехи. Это этап становления настоящей работоспособной проектной команды.

### **4-й этап: Активная фаза.**

Проектная команда работает, как слаженная команда. Периодически возникающие конфликты открыто обсуждаются. Каждый член проектной команды знает свое место в коллективе и понимает необходимость собственного вклада в достижение общих целей.

Руководитель проекта как никто другой должен понимать риск, который несет с собой этот этап: проектная команда может свыкнуться с приемами работы и станет менее восприимчивой к новаторству необходимому для эффективного завершения работы над проектом.

*Международная служба*, как правило, играет вспомогательную роль в проектах в части, касающейся определения их содержания. Это значит, что именно международная служба университета несет ответственность за управление проектами со всеми вытекающими отсюда последствиями. Опыт показывает, что в университетах, как правило, нет постоянных организационных структур, создаваемых специально для работы с проектами. В подавляющем большинстве случаев роль менеджера в проекте выполняет международная служба университета.

**Особенность международных проектов.** Совместная работа по проектам с коллегами со всего мира требует особых навыков.

Прежде всего, необходимо принимать во внимание межкультурное измерение всех элементов, составляющих проект. У членов проектной команды из различных культурных сообществ могут быть различные подходы к пониманию того, какой тип руководителя требуется для управления проектом. Они могут по-разному истолковывать служебные назначения или установление сроков выполнения работ в зависимости от их культурологической концепции времени. У них могут быть разные подходы к работе в зависимости от того, предполагают ли они, в соответствии со своей культурной традицией, устанавливать более личные или строго деловые отношения с сослуживцами.

Работа в проектной команде, которая физически не расположена в одном месте, требует от членов команды, прежде всего, от руководителя, особых коммуникативных способностей. В частности, это означает необходимость строго придерживаться утвержденного плана и графика проекта, поскольку любые изменения, а особенно их последствия, может быть нелегко согласовать во всех деталях со всеми партнерами по проекту. По этой и многим другим причинам важную роль играют общие встречи (т.н. называемые координационные совещания, итоговые семинары и конференции) участников и исполнителей проекта.

## **ТЕМА 8. Роль и место органов студенческого самоуправления в управлении международным сотрудничеством**

**Студенческие службы.** Унифицированной модели организации международных студенческих служб нет. Многие организационные решения зависят от размеров университета, его образовательной специфики (широкая специализация или моноспециализация), местной культурной среды и т.п. Они зависят также от степени децентрализации управления и зрелости международных связей.

Попробуем рассмотреть модель с относительно централизованной международной службой, которая часть своих компетенций реализует через подразделения международной службы на факультетах, в институтах и на кафедрах и охватывает своей деятельностью всех студентов, как прибывающих на обучение, так и убывающих.

**Модели.** Выбор подходящей модели организации работы международной службы – залог ее эффективности. Рассмотрим три варианта, каждый из которых учитывает следующие аспекты:

- размер подразделения (лишь несколько сотрудников обслуживают большое число клиентов; каждый из них должен знать множество программ и связанных с ними задач);

- профессиональная подготовка сотрудников, в том числе межкультурная компетенция и знание иностранных языков;

- набор оказываемых услуг и выполняемых работ (например, сообщает ли подразделение международной службы всю информацию о визовом регулировании или направляет клиентов в посольства или другие учреждения; занимается ли набором студентов, стажировками или услугами по трудоустройству);

- положение международной службы в университете (централизованное, децентрализованное и т.д.).



## **МОДЕЛЬ 1.**

Эта модель старейшая. Работа распределяется, как правило, среди четырех сотрудников, каждый из которых осуществляет менеджмент одной из программ и обслуживание студентов.

Преимущества: один сотрудник ведет одну программу и несет за нее ответственность.

Но есть и недостатки. Важнейший из них состоит в том, что каждый сотрудник совмещает несколько функций. Существует опасность перекоса в ту или иную сторону: чрезмерная занятость общим ходом и мониторингом программы может привести к низкому качеству обслуживания студентов. Продолжением этого недостатка является требование к сотрудникам совмещать в себе совершенно различные компетенции: эффективный менеджмент и мониторинг плюс оказание услуг многочисленной клиентуре (студентам). Пример модели 1 может выглядеть следующим образом:

1. Координатор зарубежной программы 1: ответственный за программу ЭРАЗМУС/МУНДУС;
2. Координатор зарубежной программы 2: ответственный за программу ТЕМПУС;
3. Координатор зарубежной программы 3: ответственный за другие программы.

## **МОДЕЛЬ 2.**

Во второй модели существует четкое разграничение между менеджментом проекта и оказанием услуг студентам. Последняя функция может быть разделена между координатором по делам поступающих иностранных студентов и координатором по делам студентов, выезжающих на обучение за рубеж.

У этой модели преимуществ больше, чем у предыдущей модели. Единственным существенным недостатком является то, что университету-партнеру приходится иметь дело с несколькими контактными лицами, что может приводить в отдельных случаях к коллизиям. Другим недостатком

является наличие сложностей в равномерном распределении рабочих нагрузок в течение года. Пример модели 2 может выглядеть следующим образом:

1. Менеджер программ ЭРАЗМУС/МУНДУС, ТЕМПУС и других;
2. Координатор по делам поступающих студентов;
3. Координатор по делам выезжающих студентов.

### **МОДЕЛЬ 3.**

Третья модель также предусматривает разделение обязанностей по внутреннему менеджменту проекта и по обслуживанию студентов, а координаторы по учебе за рубежом отвечают за работу с регионами (как для поступающих, так и отъезжающих). Пример модели 3 может выглядеть следующим образом:

1. Менеджер программ ЭРАЗМУС/МУНДУС, ТЕМПУС и других;
2. Координатор по региону Европа;
3. Координатор по региону Америка;
4. Координатор по регионам Азия, Африка, Океания.

**Услуги выезжающим студентам.** Объем предоставляемых услуг зависит от числа студентов, характера услуг, их качества, структурной организации университета в целом.

Наиболее часто встречающиеся услуги перечислены ниже:

- распространение информации и подготовка заявок о приеме в зарубежный университет (использование баз данных, контактов, справочников, условий приема и т.п.);
- оказание визовой поддержки (в случае необходимости);
- оказание организационной поддержки в принимающем университете (помощь в контактах);
- предложение программ медицинского страхования и страхования по иным рискам, например, имущественное страхование, страхование гражданской ответственности (в соответствии с требованиями принимающей стороны);

– проведение собеседований и информационных семинаров о стране университета-партнера и условиях обучения в нем и проживания (межкультурная и страноведческая ориентация; возможно, языковая подготовка);

– оказание консультационной помощи после возвращения (отчеты; оценка результатов учебы за рубежом).

**Услуги студентам, прибывающим из-за рубежа.** Перечень и объем предоставляемых услуг в значительной степени повторяет предыдущий раздел. Вместе с тем, деятельность международной службы по этому направлению разнообразнее и шире. Наиболее часто повторяющийся набор услуг приводится ниже:

– обеспечение жильем (содействие). Варианты: собственные студенческие общежития и гостиницы (если их достаточно); обращение к услугам риэлторских компаний и жилищных агентств или агентств по найму жилья; помощь студентам, самостоятельно ищущим подходящее жилье;

– оказание визовой поддержки (на основе принципа взаимности);

– привлечение студентов своего университета к приему зарубежных студентов и оказанию им помощи в адаптации в стране пребывания, принимающем университете в первые недели их пребывания (система шефства);

– консалтинг (услуги оказываются специалистами, знакомыми с культурными традициями прибывающих зарубежных студентов, владеющими иностранными языками, имеющими специальную подготовку, в том числе психологическую, академическую, карьерную и т.п.);

– карьерное руководство (консультационная помощь в выборе будущего места учебы или работы, в том числе в принимающем университете);

– культурная деятельность (создание условий для участия в художественной самодеятельности, кружках, клубах по интересам и т.п.);

– обеспечение свободного доступа к электронной почте и интернету (предоставление тех же прав, что и студентам принимающего университета);

– предложение программ медицинского страхования (в зависимости от местного и национального законодательства). При наличии собственной медицинской службы студенты по обмену должны иметь возможность ею пользоваться;

– организация языковой подготовки (международная служба может отвечать, в том числе, и за организацию языковой подготовки с зачислением кредитов);

– организация встреч и проводов (если число прибывающих студентов невелико, это можно поручить одному из сотрудников, например, специалисту по учебе за рубежом; если их много, целесообразно привлекать к этому виду работ студенческие организации);

– создание системы подачи заявлений онлайн. Система заявлений онлайн позволяет ускорить процесс прохождения документов, поданных зарубежными студентами на обучение, по инстанциям. Пакет документов должен включать все формы, необходимые для отбора и приема студентов по обмену. В этом случае входящая информация должна переадресовываться сотруднику международной службы;

– обеспечение доступа ко всем спортивным сооружениям и услугам (спортивный центр);

– доступ к работе студенческих ассоциаций как средство ускорения интеграции зарубежных студентов в повседневную университетскую жизнь;

– «неделя встречи» (серия мероприятий административного, ознакомительного и культурного характера для принятых зарубежных студентов).

**Устройство на работу.** Во многих государствах иностранные студенты имеют право на работу, гарантированное национальным законо-

дательством государства пребывания. В таких случаях в компетенцию международной службы может входить оказание содействия иностранным студентам в трудоустройстве на период их обучения. При этом надо иметь в виду, что законодательства некоторых государств признают за студентами, приехавшими на стажировку, статус студентов, в то время как другие государства рассматривают студентов-стажеров как наемных работников со всеми вытекающими отсюда последствиями в отношении получения разрешения на работу, страхования и налогообложения.

Трудоустройство также может являться:

- 1) неотъемлемым и обязательным элементом академической программы;
- 2) составной частью преддипломной практики при подготовке дипломной работы или проекта;
- 3) факультативным элементом при начислении кредитов (ECTS).

Вопрос о трудоустройстве студентов может быть предметом соглашений между университетами-партнерами при:

- реализации программ обменов между университетами-партнерами;
- наличии соглашений университетов-партнеров с работодателями (организациями, предприятиями, компаниями);
- участии университетов-партнеров в международных сетевых программах с участием международных студенческих объединений (например, Европейская Ассоциация студентов-юристов; Европейская Ассоциация студентов-экономистов и др.);
- участии университетов-партнеров в международных программах, предусматривающих прохождение производственных практик (программы студенческой мобильности третьего уровня).

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

**Организация международных служб в европейских и российских университетах (на примере Университета Граца, Австрия; Университета им. Масарика, Чехия; Университета Хельсинки, Финляндия; Российского университета дружбы народов, Россия)**

### *Университет Граца (Австрия)*

Университет Граца осуществлял активную международную деятельность задолго до создания международной службы (офиса международных отношений). Проводились семинары, конференции, встречи ученых, выполнялись совместные проекты студенческих обменов, особенно по линии факультета гуманитарных наук.

В середине 80-х годов 20-го века возникла идея создания офиса международных отношений как подразделения центрального аппарата. В 1987 г. это подразделение, первое в Австрии, было создано, однако прошло еще три года, прежде чем министерство образования официально утвердило этот акт.

Первым крупным заданием было собрать и привести в порядок данные о студенческой мобильности. Число студентов, принимавших участие в программах мобильности, начало возрастать, и увеличившиеся нагрузки привели к росту численности персонала, особенно после 1992 года, когда университет присоединился к программе ЭРАЗМУС. Для координации деятельности различных факультетов был образован Сенатский комитет по внешним связям в качестве консультативного органа Сената университета (Ученого совета) по вопросам, связанным с интернационализацией. Офису международных отношений было поручено выполнять оперативные и административные функции.

В соответствии с новым законом об университетах 2003 г., закрепившим автономизацию университетов в Австрии, Университет Граца ввел у себя должность проректора по международным отношениям. С этого момента стала возможной координация всей международной деятельности, в том числе, по проектам с единой стратегической концепцией интернационализации, осуществляемой офисом международных отношений совместно с ранее сложившейся сетью специалистов по вопросам международного сотрудничества на факультетском уровне. Со временем офис международных отношений приобрел статус стратегического и оперативного центра процесса интернационализации университета под руководством специально назначенного проректора.

Внесение изменений в структуру управления университетом привело к логистическим проблемам: был набран дополнительный персонал, а рабочие площади оставались прежними. В одной небольшой комнате работало одновременно до трех сотрудников. Ограниченность рабочего пространства создавала определенные трудности при выполнении сотрудниками офиса международных отношений своих прямых обязанностей. Увеличивающийся объем работы, возросшее число посетителей из числа студентов, ППС и администрации заставили осуществить поиск оптимальной модели организации работы офиса международных отношений. Он был поделен на две части: так называемые «переднюю» и «заднюю». Секретарь офиса был наделен полномочиями предварительной оценки информации и запросов, поступающих в офис. В «передней» части офиса располагаются сотрудники, занимающиеся вопросами программ мобильности для студентов, ППС и административных работников, а в «задней» - специалисты по стратегическому планированию и координации проектов и программ.

Для обмена информацией между «передней» и «задней» половинами офиса были сформированы рабочие группы, докладывающие о положении дел на еженедельных совещаниях.

Офис международных отношений Университета Граца отличается одной особенностью. Весь персонал офиса состоит из женщин. Отсюда частая смена сотрудников. Новому сотруднику требуется не менее шести месяцев для привыкания и еще шести месяцев для полного овладения кругом своих обязанностей. В этой связи чрезвычайно важно иметь четкую и ясную документацию, регламентирующую текущую работу.

Важным инструментом в работе офиса международных отношений является широкая база данных, структурированная в соответствии с его потребностями. Проблема соответствия структуры офиса потребностям тех задач, которые приходится решать офису международных отношений, решалась на этапе разработки концепции офиса, а процесс реальной адаптации, отладки структуры офиса проходил на этапе практической работы.

С учреждением должности проректора по международным отношениям возникла задача разработки стратегии, соединяющей международные дела с внутренней традицией и сложившимся образом университета. В региональном разрезе была поставлена задача развития сотрудничества со странами Юго-Восточной Европы, которое и по сей день во многом определяет основные направления международных связей университета.

Надо было определить четкие и прозрачные стандарты по многим параметрам отношений: типы контрактов; внятные ориентиры финансовой поддержки; критерии отбора и многие другие. Требовалось оптимизировать потоки мобильности, внедрить такие инструменты, как ECTS, на централизованном и децентрализованном уровнях. Для придания новых измерений международной стратегии была усилена мобильность академического и административного персонала. Новым и все более привлекательным аспектом международного измерения образования стала «интернационализация на местах». Естественно, это требует соответствующего переосмысления роли и места руководителя международной службы и всех ее специалистов и экспертов.



## *Университет им. Масарика (Брно, Чехия)*

На первый взгляд, подход к организации международного офиса Университета им. Масарика совпадает с подходом, принятым в Университете Граца. Однако, пути развития, которые прошли эти структуры двух университетов, отличаются. Само название офиса международной службы Университета им. Масарика говорит о том, что он с самого начала занимается не только интернационализацией, но также маркетингом и набором учащихся. При этом, работа ведется с участием вспомогательных офисов, созданных на факультетах. Широкая компетенция международного офиса, совмещение в одном офисе всех видов международной деятельности являются его сильной стороной. Вместе с тем, он должен следить за тем, чтобы эта деятельность не перекрывалась другими подразделениями университета, имеющими иную направленность.

Университет им. Масарика был основан в 1919 г. Он является вторым по величине в Чешской Республике. За последние 16 лет численность учащихся увеличилась более чем втрое, достигнув около 30 тыс. человек (очных и заочных). Особенный рост был отмечен после 2000 г., когда число обучающихся составляло 18 тыс. человек.

Ежегодно в Университете им. Масарика за границу на разные сроки обучения выезжают около 840 учащихся (около 500 по программе Сократос/Эразмус); чуть менее 300 студентов приезжает в Брно (150 человек по той же программе).

Центральным подразделением, отвечающим за международное сотрудничество, является Офис международного обучения, основанный в 2000 г. До этого работу по международному сотрудничеству осуществлял Отдел международных связей, который после 1989 г. превратился в конгломерат самых различных подразделений – общественные связи, протокол, публикация информационных материалов об университете, организация всевозможных выставок, перевод отдельных документов и материалов для ректората и других органов управления университетом. Международная

деятельность Отдела международных связей была лишь частью его деятельности и то незначительной.

К концу 20-го века появились новые задачи. Подразделение с расплывчатыми функциями не справлялось с их решением, поэтому была проведена реорганизация и Отдел международных связей был разделен на два подразделения: офис внешних связей и офис международного образования. Последний мыслился как сильный центральный офис, занимающийся всеми вопросами международного сотрудничества, связанными с академической деятельностью университета.

Его задачи определялись следующим образом:

- международное сотрудничество: координация политики интернационализации Университета; мониторинг и исполнение двусторонних соглашений; организация визитов в Университет отдельных лиц и делегаций из-за рубежа; выполнение функций центрального административного канала международных программ (например, ЭРАЗМУС/МУНДУС, Жанна Моне и др.);

- мобильность ППС и студентов: организация визитов в Университет ППС из-за рубежа и визитов ППС Университета за рубеж; подготовка студентов Университета к учебе за рубежом; прием международных студентов, прибывающих в Брно, и содействие в их устройстве;

- разработка и координация специальных языковых программ для иностранных студентов; создание и реализация программ на английском языке; создание и функционирование летней школы с университетом Торонто;

- продвижение международной деятельности Университета за рубежом; участие в конференциях международных образовательных организаций; посещение вузов-партнеров и потенциальных партнеров;

- подготовка и публикация на английском языке материалов, направленных на продвижение и осуществление вышеперечисленных целей;

- деятельность в рамках международных университетских сетей.

В течение первого года своей работы новые подразделения подчинялись проректору по международным связям, а после упразднения этой должности – исполнительному помощнику ректора (Директору), подчинявшемуся непосредственно ректору. С 1 января 2002 г. офис международного образования стал подразделением Университета с высоким уровнем финансовой самостоятельности. Это означало, что офис международного образования финансировался из центрального бюджета Университета, однако получал право осуществлять деятельность, приносящую доход, и право использовать этот доход по своему усмотрению на достижение уставных целей в пределах своей компетенции.

Директор офиса международного образования несет ответственность за все финансовые решения (бюджет офиса международного образования превышает бюджеты некоторых факультетов, хотя значительную часть финансовых потоков составляют гранты для студентов программы SOCRATES/ERASMUS).

Офис международного образования не полностью охватывает все международные связи Университета. Университет им. Масарика относится к числу университетов, использующих децентрализованную модель управления. Кроме офиса международного образования на восьми из его девяти факультетов действуют свои подразделения международных связей. Эти подразделения носят в основном вспомогательный, обслуживающий характер.

Благодаря своему положению в университетской иерархии офис международного образования обладает правом функциональной инициативы. По его предложению в 2002 г. был создан общеуниверситетский комитет по интернационализации во главе с Директором офиса международного образования, который курирует работу в области градуальных программ, специальных программ, индивидуальных курсов и летних школ, определяет общую политику в области иностранных языков, повышения международного авторитета Университета, оказания услуг международным студен-

там и ППС, стипендиальных программ и исследовательских связей. Офис международного образования отвечает на университетском уровне за надлежащее расходование средств, выделенных на программу интернационализации и мониторинг ее выполнения.

Кроме того, офису международного образования часто поручается решение задач, имеющих международное измерение. Например, Университет им. Масарика участвовал в программе Зальцбургского университетского семинара. В рамках семинара офис международного образования отвечал за подготовку материалов и организацию оценочных визитов и представлял университет на заключительной стадии оценки результатов семинара.

В настоящее время, когда чуть ли не каждый аспект университетской деятельности стал приобретать международное звучание, офис международного образования нуждается в серьезной реструктуризации и реорганизации.

Существующая модель организации международной службы Университета им. Масарика имеет и преимущества и недостатки.

Преимущества:

– Способность достоверно представлять университетской обществу политику интернационализации высшего образования как на концептуальном, так и на практическом уровне. Это важное положение с учетом того, что в соответствии с законодательством о высших учебных заведениях, вступившим в силу с 1988 по 1990 гг., факультеты в чешских университетах получили статус юридических лиц. Естественно, они привыкли действовать самостоятельно по всем направлениям и международные отношения не стали исключением.

Офис международного образования сумел выработать и внедрить единообразную и прозрачную политику в этой области в целом для всего университета, и теперь факультеты знают, к кому обращаться за необходимым советом, и уверены, что они его получают.

– Эффективное обеспечение университетской общественности информацией о возможностях международного сотрудничества. Университет оснащен самой современной электронной системой информации, и офис международного образования полностью использует все ее преимущества. Все предложения по стипендиальным программам, летним школам, специальным мероприятиям и т.п., сканируются и вводятся в постоянную базу данных, доступную на вэб–сайте офиса международного образования. Все формы заявок на участие в программах международного сотрудничества можно получить и оформить в режиме онлайн, что резко сокращает бумажный оборот.

– Ответственность за обеспечение университетской общественности информацией о международной образовательной деятельности Университета. Англоязычный вэб–сайт офиса международного образования столь же полон, как чешский. Кроме того, офис международного образования отвечает за большинство англоязычных публикаций, особенно тех, которые носят сугубо практический и информационный характер (брошюры по университетским программам, преподающимся на английском языке; брошюры для факультетов с информацией о возможностях обучения на английском языке; подробный Справочник для международных студентов и др.).

– Охват услугами всех зарубежных студентов Университета, в том числе, такими, как весьма насыщенная «неделя ориентации», Международный студенческий клуб, экскурсии в соседние страны для иностранных студентов и др.

– Возможность формировать политику университета в области международного сотрудничества, свобода инициативы. Этому в большой мере способствует относительная финансовая независимость офиса международного образования.

– Признание офиса международного образования как сильного партнера национальными органами власти. Авторитет офиса междуна-

ного образования внутри Университета и широкий круг его обязанностей обеспечили ему соответствующее отношение со стороны министерства образования и национальной администрации программы SOCRATES. Этому способствует также то обстоятельство, что офис международного образования является центром экспертизы по многим программам (например, SOCRATES, АКТИОН, СЕЕПУС и др.), а также организатором семинаров и профессиональных встреч, посвященных проблемам международного образовательного сотрудничества.

Недостатки:

– Широкий круг обязанностей офиса международного образования означает, что его деятельность неизбежно затрагивает сферы ответственности других подразделений университета. К сожалению, здесь практически невозможно развести компетенции без возможного дублирования. Так, например, программа SOCRATES, за которую целиком отвечает офис международного образования, предполагает возможность приглашения специалистов по ECTS, а это уже входит в компетенцию учебно-методической службы и здесь необходима координация совместных действий. Или другой пример: занимаясь вопросами интернационализации и мониторингом этого процесса в Университете в целом, офис международного образования соприкасается с работой факультетов по интернационализации образования.

– Нелегко в рамках этой модели достичь оптимального сотрудничества с международными подразделениями на факультетах. Как уже отмечалось, их работа больше охватывает ППС, чем студентов, а многие из них занимаются исключительно исследовательской деятельностью, которая сама по себе входит в компетенцию совершенно другого подразделения – управления исследований и развития, курируемого другим проректором.

– Научно-исследовательская деятельность не входит в компетенцию офиса международного образования, хотя в определенной части и должна бы. Офису международного образования не удалось совместить свои инте-

ресы с интересами подразделений, отвечающих за научно-исследовательскую деятельность, а в результате нет единой информационной базы по вузам и странам, с которыми осуществляется сотрудничество в области научно-исследовательской деятельности.

Вместе с тем, для расширения международного образовательного сотрудничества и повышения его эффективности такая координация просто необходима.

Для успешного функционирования этой модели международного офиса необходимо, чтобы руководитель подразделения досконально знал свой университет. В идеале он/она должен быть выходцем из академических кругов вуза, а не из университетской бюрократии, с тем, чтобы университетская общественность не воспринимала его как чистого «менеджера». Он должен иметь профессиональный персонал и пользоваться постоянной поддержкой высшего руководства университета – проректоров, руководителей финансовых служб и, главное, ректора. Офис должен быть оснащен самым современным электронным оборудованием, обеспечивающим оперативную связь с университетскими структурами и внешним миром.

### *Университет Хельсинки (Финляндия)*

До 1990 года в Университете Хельсинки международного офиса не было. Отдельные специалисты, чья работа была связана с международными функциями, числились за различными подразделениями центральной администрации. Действовало несколько двусторонних соглашений с рядом университетов Европы вне рамок программы SOCRATES, но эта деятельность активностью не отличалась.

Международный отдел был учрежден в 1990 г., и примерно с этого времени факультеты начали брать на работу собственных международных администраторов. Отдел имел статус самостоятельного подразделения с подчинением Директору администрации. Такое положение сохранялось до

1995 года, когда для финских университетов открылась программа ERASMUS. Число обучающихся, выезжающих за рубеж резко, возросло.

В 1995 г. Финляндия вступила в Европейский Союз. В связи с этим структура управления университетом была полностью изменена. В частности, был учрежден новый орган – офис стратегического планирования и развития. Вскоре часть этого офиса трансформировалась в отдел научно-исследовательского сотрудничества, а другая часть сохранила за собой статус международного офиса.

Затем последовал еще ряд изменений, завершившихся слиянием офиса стратегического планирования с бывшим учебным отделом, который, в том числе, занимался обслуживанием международных студентов.

В результате была сформирована децентрализованная схема управления, которая действует и в настоящее время.

Анализ функционирования этой схемы на протяжении ряда лет позволяет сделать следующие выводы:

- децентрализованную систему можно заставить работать;
- необходимо тщательно отрабатывать методы и инструменты координации;
- вряд ли кому-либо стоит копировать организационную модель международных связей, принятую в Хельсинки. Она ничем не лучше любой другой модели, поэтому следует тщательно учитывать институциональные особенности каждого университета;
- институциональная модель управления не должна зависеть от личностей, а только от самой организации и ее целей;
- если децентрализованная модель оказывается дееспособной, она включает в себе большие преимущества, позволяя вовлекать в процесс интернационализации ранее безразличные к этому процессу подразделения;
- никогда нельзя утверждать, что определенные схемы управления не должны меняться;



– нет никакой гарантии, что некая избранная модель будет неизменной и окончательной .

### *Российский университет дружбы народов (Россия)*

Российский университет дружбы народов исторически формировался как университет международно-ориентированный. Ему с момента учреждения, отводилась роль ведущего университета в СССР по подготовке специалистов для зарубежных государств, прежде всего, развивающихся.

Ситуация существенным образом изменилась после распада СССР. Российский университет дружбы народов открылся для приема студентов из зарубежных государств на полный период обучения и на сроки, определяемые межвузовскими соглашениями о сотрудничестве с зарубежными университетами, которых, по состоянию на середину 2008 года, насчитывается около 180.

В соответствии с Уставом Российский университет дружбы народов вправе участвовать в международном сотрудничестве Российской Федерации в области образования и науки, воспитания молодежи посредством:

– участия в программах двустороннего и многостороннего обмена студентами, аспирантами, докторантами, педагогическими и научными работниками;

– проведения научных исследований, а также конгрессов, симпозиумов и других мероприятий;

– осуществления фундаментальных и прикладных научных исследований, а также опытно-конструкторских работ по заказам иностранных юридических лиц;

– участия в международных программах совершенствования высшего и послевузовского профессионального образования;

– осуществления рекламы о деятельности Университета, в том числе в области образования и науки.

Устав Университета также закрепляет право осуществлять подготовку, переподготовку и повышение квалификации иностранных граждан, преподавательскую работу в Университете и за пределами территории РФ по межгосударственным договорам, а также по прямым договорам (контрактам), заключенным с иностранными гражданами и иностранными юридическими лицами.

В целях участия в международной деятельности Российский университет дружбы народов имеет право вступать в неправительственные международные организации, заключать с иностранными партнерами договоры о совместной деятельности и создавать с участием иностранных партнеров структурные подразделения (центры, лаборатории, технические парки и другие подразделения).

В международной деятельности Российского университета дружбы народов можно выделить три группы вопросов, составляющих содержание международной деятельности:

1. Международные связи, включающие набор иностранных обучающихся и их сопровождение, международное межвузовское сотрудничество и международные связи с иностранными выпускниками.

2. Международная инновационная деятельность, включающая сотрудничество с международными организациями, международные программы и проекты, а также деятельность по формированию системы экспорта образовательных услуг.

3. Международное научное сотрудничество.

Управление этими направлениями деятельности, в основном, распределено между двумя проректорами – проректором по международной инновационной деятельности и проректором по международной работе.

Проректор по международной инновационной деятельности курирует работу отдела сотрудничества с международными организациями, отдела международных проектов и программ, включающего сектор совместных образовательных программ и двойных дипломов, сектор научных про-

грамм, сектор менеджмента и повышения квалификации в сфере международного образования и сектор маркетинга рынков образовательных услуг зарубежных стран.

Данные подразделения обеспечивают сотрудничество и устойчивые долговременные связи Российского университета дружбы народов с международными межправительственными и неправительственными организациями в области науки и образования; разработку и открытие с зарубежными вузами-партнерами программ двойных (совместных) дипломов по специальностям и направлениям подготовки, пользующимся повышенным спросом у студентов и работодателей; организацию и координацию работы по участию ученых университета в международных конкурсах, международных научных программах и проектах, грантах. Они также организуют и координируют исследование основных тенденций развития мирового рынка образовательных услуг и содействие расширению в нем сектора российского образования на основе маркетинговых исследований. Важным направлением их деятельности является проведение сравнительных исследований в области влияния процессов интернационализации на образование в мире, имплементации принципов Болонской Декларации в российскую систему образования.

Принимая во внимание современные требования к уровню квалификации сотрудников международных служб, сектор менеджмента и повышения квалификации в сфере международного образования призван организовывать и координировать работу по повышению квалификации административно-управленческого персонала международной службы, включая работников, отвечающих за внешние связи в структурных подразделениях университета.

Распределение компетенций между подразделениями, подчиняющимися двум проректорам, курирующим самостоятельные направления международной деятельности, учитывая ее многоплановость и разнонаправленность, представляется оправданным.

Проректор по международной работе курирует Управление по набору иностранных студентов, Управление по связям с выпускниками и Управление международных связей.

Вопросы, относящиеся к набору иностранных обучающихся всех категорий отнесены к компетенции Управления по набору иностранных студентов, включающего сектор Азии, сектор стран Африки, сектор стран Латинской Америки и Европы, сектор стран Арабского Востока, сектор аспирантуры, ординатуры, стажировки и докторантуры иностранных граждан, а также сектор учета.

Вопросы сотрудничества с иностранными выпускниками отнесены к компетенции Управления по связям с выпускниками.

Разработка и организация мероприятий по развитию международных межвузовских связей отнесена к компетенции Управления международных связей, структурными подразделениями которого являются отдел международного межвузовского сотрудничества, включающий сектор СНГ, Европы и Северной Америки и сектор Африки, Азии и Латинской Америки, а также отдел организационного обеспечения академической мобильности.

Организационная структура, цели и задачи управления определяются в Положении, в котором на данное подразделение университета возлагается выполнение следующих функций:

- установление партнерства и организация выполнения Рабочих программ сотрудничества университета с учебными заведениями (образовательными учреждениями) зарубежных стран в целях взаимного согласования действий и осуществления межвузовских обменов и контактов, а именно, академической мобильности, включающей мобильность студентов и аспирантов;

- обеспечение международной аккредитации программ высшего профессионального образования совместно с Учебно-методическим Управлением;

- привлечение зарубежных профессоров к чтению лекций в Университете;
- организация включенного обучения, летних школ совместно с зарубежными университетами-партнерами;
- обеспечение продвижения русского языка за рубежом совместно с факультетом русского языка и общеобразовательных дисциплин и факультетом повышения квалификации преподавателей русского языка как иностранного;
- рассмотрение поступающей из-за границы корреспонденции (включая дипломатические представительства и консульские учреждения Российской Федерации) по вопросам международного межвузовского сотрудничества;
- согласование совместно с заинтересованными структурными подразделениями заданий на командирование (направление) сотрудников, докторантов, аспирантов и студентов Университета за рубеж;
- рассмотрение отчетов о результатах пребывания за рубежом, представление предложений по реализации достигнутых договоренностей на одобрение руководству Университета, участие в подготовке заключений и предложений по реализации принятых решений;
- осуществление информационно-аналитического обеспечения и поддержки международного межвузовского сотрудничества, а именно, академической мобильности, включающей мобильность студентов и аспирантов;
- определение приоритетных направлений сотрудничества, перспективное планирование международных межвузовских связей Университета, поиск и отбор партнеров для установления контактов на общеуниверситетском уровне, участие в выработке планов и программ совместной деятельности, осуществления межвузовских обменов;
- экспертная оценка, отбор и учет и реализация предложений по организации международного межвузовского сотрудничества Университета;

– координация работы и оказание помощи факультетам, кафедрам и другим подразделениям Университета по осуществлению международного межвузовского сотрудничества в соответствии с достигнутыми договоренностями, содействие привлечению сотрудников Университета к работе по договорам с учебными заведениями (образовательными учреждениями) зарубежных стран;

– анализ результативности и контроль выполнения договоренностей в области международного межвузовского сотрудничества Университета, подготовка материалов обзорного и аналитического характера по вопросам развития международного межвузовского сотрудничества Университета;

– приглашение зарубежных партнеров и представителей заинтересованных учреждений и организаций в Университет; оказание им визовой поддержки; обеспечение постановки на первичный миграционный учет совместно с паспортным отделом Университета; участие в организации и проведении переговоров и встреч с ними, согласовании и подписании соответствующих документов, в том числе Рабочих программ в рамках Соглашений о межвузовском сотрудничестве;

– подготовка приказов и других документов руководства Университета, связанных с приглашением представителей иностранных вузов и других образовательных учреждений по вопросам международного межвузовского сотрудничества; оказание содействия в размещении иностранных гостей и выполнении культурных программ;

– подготовка приказов руководства Университета о командировании (направлении) сотрудников, докторантов, аспирантов и студентов за рубеж для участия в мероприятиях международного межвузовского сотрудничества.

Модель организации международной службы Российского университета дружбы народов отличается от рассмотренных выше моделей организации международных служб европейских университетов, прежде всего, своей структурной развернутостью и достаточно четким распределением

компетенций между подразделениями, организующими и координирующими работу по направлениям международной деятельности. Данная модель вполне оправдывает себя, как обеспечивающая достижение статуса международно-ориентированного и признанного университета.

# ОПИСАНИЕ КУРСА И ПРОГРАММА

## ***1. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ КУРСА***

### ***1.1. Цели и задачи курса***

Основная цель курса заключается в формировании у обучающихся знаний об организации и функционировании международных служб классических университетов, тенденциях их развития, формах и методах работы.

Достижение основной цели осуществляется в процессе реализации УМК посредством решения следующих основных задач:

– рассмотрение определения понятия «международная служба» в классическом университете;

– изучение моделей организации международной службы - централизованной и децентрализованной, их плюсов и минусов;

– исследование влияния процесса интернационализации образования на формат международной службы, набор компетенций, задач и обязанностей;

– рассмотрение основных подходов к руководству международной службой, формированию кадрового состава, управлению кадрами, процессу и порядку принятия решений;

– рассмотрение современных подходов к использованию в международной службе труда практикантов и стажеров, подготовке и переподготовке ее сотрудников;

– изучение вопросов финансового обеспечения работы международной службы: формирование доходов и распределение расходов;

– исследование моделей информационного, проектного менеджмента и маркетинга в международной службе современного университета.



### ***Область знаний (профиль)***

Экономика и управление, образование и педагогика, гуманитарные науки, социальные науки.

### ***Уровни обучения***

Дополнительное образование, магистратура, аспирантура.

### ***Направления и специальности***

Дополнительное образование – учебно-методический курс дополнительной профессиональной подготовки научно-педагогического и административного персонала системы ВПО, ответственного за решение вопросов экспорта образовательных услуг и международное образовательное сотрудничество.

Магистратура – учебный курс цикла образовательных специальных дисциплин или цикла дисциплин по выбору для следующих направлений магистратуры:

520500 «Менеджмент»

050400 «Социально-экономическое образование»

050700 «Педагогика»

030700 «Международные отношения»

080100 «Экономика»

030500 «Юриспруденция»

Аспирантура – курс кандидатского минимума по специальностям аспирантуры в области юриспруденции, международных отношений и менеджмента.

### ***Характер курса***

Теоретический.

## **1.2. Инновационность курса**

Курс является инновационным по:

– **Содержанию** – курс не имеет аналогов или близких по содержанию курсов в перечнях изучаемых дисциплин, установленных Государственными стандартами ВПО и Требованиями к специалистам для получения дополнительных квалификаций. Курс разработан на основе современных научных представлений, социально-экономических подходов и информационных баз данных о приоритетных направлениях развития образования в мире.

– **Методике преподавания** – изложение лекционного материала по методу сравнительного системного анализа, проведение занятий в интерактивной форме с инициацией дискуссионных ситуаций, широкое использование современных средств визуальной коммуникации, непрерывный текущий контроль усвоения материала, учет индивидуальных особенностей и запросов обучающихся.

– **Литературе** – предлагаются учебные пособия и другие публикации, подготовленные авторами УМК по тематике курса; публикации отечественных и зарубежных специалистов по проблеме организации и функционированию международной службы классического университета, аналитические и информационные материалы авторитетных международных и национальных организаций и учреждений.

– **Организации учебного процесса** – активизация самостоятельной работы и оптимизация контроля и оценки результатов обучения за счет использования балльно-рейтинговой системы оценки знаний с непрерывным текущим контролем выполнения учебного плана и акцентом на активные формы усвоения материала.

### ***1.3. Список приобретаемых компетенций***

#### ***1.3.1. Личных***

- способность к анализу и синтезу;
- способность к организации и планированию;
- базовые общие знания;
- базовые знания по профессии;
- коммуникативные навыки;
- навыки управления информацией (способность извлекать и анализировать информацию из различных источников);
- способность решать проблемы;
- способность принимать решения.

#### ***1.3.2. Межличностных***

- способность к критике и самокритике;
- способность работать в команде;
- навыки межличностных отношений;
- способность работать в междисциплинарной команде;
- способность взаимодействовать с экспертами в других предметных областях;
- способность воспринимать разнообразие и межкультурные различия;
- способность работать в международном контексте;
- приверженность этическим ценностям.

#### ***1.3.3. Системных***

- способность применять знания на практике;
- исследовательские способности;
- способность к обучению;
- способность к адаптации к новым ситуациям;
- способность к генерации новых идей (творчеству);
- способность к лидерству;

- понимание культур и обычаев других стран;
- способность работать самостоятельно;
- способность к разработке проектов и управлению ими;
- способность к инициативе и предпринимательству;
- ответственность за качество;
- воля к успеху.

#### ***1.4. Объем дисциплины и виды учебной работы***

№	Виды учебной работы	Трудоемкость	
		Всего час./зач. единиц	аудиторные занятия / самостоят. занятия
1	Общая трудоемкость курса	72/2	36/36
2	Лекции	36	18/18
3	Практические занятия	28	14/14
4	Курсовая работа (реферат)	8	0/8
5	Итоговая аттестация (защита курсовой работы и экзамен)		

### 1.5. Структура курса

№ Темы	Тематика лекций и практических занятий	Количество часов	
		Лекции	Практ. занятия
1	Интернационализация образования и миссия классического университета	2	
2	Понятие международной службы классического университета, ее организация, роль и место в структуре органов управления университетом	2	
3	Нормативно-правовое регулирование деятельности международной службы классического университета	2	
4	Управление международной службой классического университета	4	
5	Кадровая политика и формирование кадрового состава международной службы	2	
6	Подготовка и переподготовка персонала международной службы	2	
7	Управление финансами международной службы	2	
8	Информационный менеджмент	2	
9	Проектный менеджмент	2	
10	Роль и место органов студенческого самоуправления в управлении международным сотрудничеством	2	
11	Сопровождение и поддержка студентов прибывающих из-за рубежа	2	
12	Планирование и анализ в работе международной службы		4
13	Маркетинг в международной деятельности университета		4
14	Внутривузовские связи в управлении международной деятельностью		4
	<b>Всего аудиторных занятий</b>	<b>24</b>	<b>12</b>

## ***1.6. Описание системы контроля знаний***

### ***Общие правила выполнения контрольных заданий***

Система контроля знаний включает в себя текущий контроль и итоговую аттестацию.

Текущий контроль осуществляется в форме:

- письменных экспресс-тестов;
- письменных домашних заданий;
- заслушивания выступлений на практических занятиях.

Итоговая аттестация включает в себя:

- защиту курсовой работы;
- письменный экзамен по тематике курса;
- выставление итоговой оценки по совокупности всех видов контроля знаний.

### ***Формы письменного и устного контроля***

Задание для текущего письменного экспресс-тестирования, которое проводится в течение 10 минут в начале лекции, включает 3 вопроса, на которые предлагается дать краткие ответы в форме определения, приведения фактических данных, а также утверждения или отрицания согласно поставленному вопросу.

Письменное домашнее задание выполняется в рамках самоподготовки к очередному практическому занятию и предусматривает написание развернутого ответа на заранее выбранный вопрос с обязательными ссылками на использованные источники.

Устный контроль осуществляется в ходе практического занятия при рассмотрении домашнего задания слушателя и при обсуждении домашних заданий других слушателей, при этом учитываются как содержательность и обоснованность высказываний, так и активность участия.

Оценивание курсовой работы, текст которой представляется на бумажном и электронном носителях, заключается в выведении интегральной оценки за содержание текста (письменная работа) и за его обоснование (устная защита).

Письменный экзамен по курсу, рассчитанный на 1 час, предусматривает написание в тезисной форме ответов на 5 вопросов по тематике курса.

***Шкала оценок, итоговые оценки (методика выставления)***

Используется балльно-рейтинговая система (БРС), баллы которой находятся в следующем соответствии с традиционной российской системой оценок:

Баллы БРС	86-100	69-85	51-68	0-50
Традиционные оценки РФ	5	4	3	2

Предлагается следующее распределение баллов БРС по всем предусмотренным видам контроля знаний

№	Вид контроля	Форма контроля	Количество заданий	Баллы БРС (мин.- макс.)	
				За 1 задание	За все задания
1	Текущий контроль по темам лекций	Письменный экспресс-тест	12 (3 вопроса в задании)	0-3 (0-1 за каждый вопрос)	0-36
2	Текущий контроль по темам практических занятий	Письменное домашнее задание и выступление на занятии	4	0-6	0-24
3	Итоговая аттестация: - защита курсовой работы	Письменный и устный контроль	1	0-20	0-20
4	- экзамен	Письменный	1	0-20	0-20
5	Все виды контроля		18		0-100

На заключительном занятии подводится суммарный результат выполнения учебной программы в баллах БРС, на основании которого в соответствии с таблицей соотношения БРС и традиционной системы оценок определяется итоговая оценка по данному курсу.

***Отражение результатов обучения, с использованием единой Европейской системы зачетных единиц и оценок***

Вводимая в РУДН и в отдельных российских вузах кредитно-модульная система оценивания результатов обучения может рассматриваться как синтетическая, соединяющая в себе элементы трех используемых в России и в зарубежных странах систем: традиционной (русской), балльно-рейтинговой и ECTS. В ее основе лежит балльно-рейтинговая система, шкала которой привязывается к кредитной оценке того или иного курса, напрямую связанной с его учебной трудоемкостью. Каждый кредит соответствует 36 часам общего (аудиторного и внеаудиторного) учебного времени обучаемого, которое необходимо ему для успешного прохождения соответствующего учебного курса. Общие правила, касающиеся применения системы оценивания академической успеваемости, зафиксированы в «Положении об организации учебного процесса в рамках эксперимента по переходу на обучение по системе зачетных единиц (кредитов)», реализуемом в РУДН.

Соответствие систем оценок (используемых ранее оценок итоговой академической успеваемости, оценок ECTS и балльно-рейтинговой системы (БРС) оценок текущей успеваемости):

<b>Баллы БРС</b>	<b>Традиционные оценки в РФ</b>	<b>Баллы для перевода оценок</b>	<b>Оценки</b>	<b>Оценки ECTS</b>
<b>86 - 100</b>	<b>5</b>	<b>95 - 100</b>	<b>5 +</b>	<b>A</b>
		<b>86 - 94</b>	<b>5</b>	<b>B</b>
<b>69 - 85</b>	<b>4</b>	<b>69 - 85</b>	<b>4</b>	<b>C</b>
<b>51 - 68</b>	<b>3</b>	<b>61 - 68</b>	<b>3+</b>	<b>D</b>
		<b>51 - 60</b>	<b>3</b>	<b>E</b>
<b>0 - 50</b>	<b>2</b>	<b>31 - 50</b>	<b>2+</b>	<b>FX</b>
		<b>0 - 30</b>	<b>2</b>	<b>F</b>
<b>51 – 100</b>	<b>Зачет</b>		<b>Зачет</b>	<b>Passed</b>



## Описание оценок ECTS

<b>A</b>	<b>“Отлично”</b> - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.
<b>B</b>	<b>“Очень хорошо”</b> - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному.
<b>C</b>	<b>“Хорошо”</b> - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.
<b>D</b>	<b>“Удовлетворительно”</b> - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.
<b>E</b>	<b>“Посредственно”</b> - теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.

<b>FX</b>	<p><b>“Условно неудовлетворительно”</b> - теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено, либо качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному; при дополнительной самостоятельной работе над материалом курса возможно повышение качества выполнения учебных заданий.</p>
<b>F</b>	<p><b>“Безусловно неудовлетворительно”</b> - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.</p>

**Положительными оценками**, при получении которых курс (курсовая работа) засчитывается обучаемому в качестве пройденного, являются оценки А, В, С, D и Е.

Обучаемый, получивший оценку **FX** по дисциплине (*курсовой работе*) образовательной программы, обязан после консультации с соответствующим преподавателем в установленные учебной частью сроки успешно выполнить требуемый минимальный объем учебных работ, предусмотренных программой обучения, и представить результаты этих работ этому преподавателю. Если качество работ будет признано удовлетворительным, то итоговая оценка FX повышается до Е и обучаемый допускается к дальнейшему обучению.

В случае, если качество учебных работ осталось неудовлетворительным, итоговая оценка снижается до F и обучаемый представляется к отчислению. В случае получения оценки F или FX обучаемый представляется к отчислению независимо от того, имеет ли он какие-либо еще задолженности по другим дисциплинам.

## *Академическая этика, соблюдение авторских прав*

При разработке концепции, структуры и программы курса, при написании его текста, а также в отношении авторских прав других лиц авторы данного курса руководствовались общепринятыми нормами академической этики.

## **2. ПРОГРАММА КУРСА**

### **2.1. Аннотированное содержание лекционного курса**

**Тема 1. Интернационализация образования и миссия классического университета - 2 часа.**

Интернационализация как инструмент формирования международного университета и укрепления образовательного развития. Масштабы и конкретные формы интернационализации и глобализации образования: академическая мобильность; разработка программ двойных (совместных) степеней; совместное научное руководство диссертационными исследованиями; транснациональное образование.

**Тема 2. Понятие международной службы классического университета, ее организация, роль и место в структуре органов управления университетом – 2 часа**

Определение понятия «международная служба классического университета». Общая характеристика роли и места международной службы классического университета в системе органов управления университетом.

**Тема 3. Нормативно-правовое регулирование деятельности международной службы - 2 часа.**

Нормативно-правовое регулирование деятельности международной службы на уровне национального законодательства. Сравнительно-

правовой анализ нормативно-правового регулирования деятельности международных служб университетов в России, государствах ЕС и США. Рекомендации международных межправительственных и неправительственных организаций как регламентирующие документы. Внутренние нормативно-правовые акты университета.

#### **Тема 4. Управление международной службой классического университета - 4 часа.**

Организационная структура международной службы классического университета. Принципы управления международной службой. Вертикальные и горизонтальные связи в управлении международной службой. Процесс принятия решений. Управленческие проблемы, формы их классификации способы разрешения.

#### **Тема 5. Кадровая политика и формирование персонала международной службы - 2 часа.**

Квалифицированные кадры как одно из основных условий эффективной работы международной службы. Штатное расписание. Квалификационные требования к персоналу международной службы. Подбор и расстановка кадров. Кадровая практика и трудовое законодательство. Управление персоналом: взаимоотношение между руководством и кадрами.

#### **Тема 6. Подготовка и переподготовка сотрудников международной службы - 2 часа.**

Надежная карьерная перспектива сотрудника международной службы. Оптимальное использование людских ресурсов международной службы. Планирование служебного продвижения персонала. Методики индивидуальной подготовки и переподготовки сотрудников

международной службы. Курсы подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировки.

### **Тема 7. Управление финансами международной службы - 2 часа.**

Общая характеристика систем финансирования международных служб классических университетов. Понятие «продукта» международной службы и расчет его себестоимости. Формирование доходов и расходов международной службы. Внешние источники финансирования международных служб.

### **Тема 8. Информационный менеджмент - 2 часа.**

Информационное обеспечение международной деятельности как одно из условий ее эффективности. Понятие информации для целей международной деятельности. Способы и формы поиска информации, ее накопления, хранения и распространения. Информационные порталы. Формирование интегрированных информационных систем, поддерживающих базы данных подразделений классического университета. Управление информацией.

### **Тема 9. Проектный менеджмент -2 часа.**

Понятие «проект» в работе международной службы классического университета. Менеджер по проектам: квалификационные требования. Разработка проекта (этапы проекта): определение целей общих и специфических; постановка задач, изучение потребностей; планирование работ по видам и по кругу участников; определение системы контроля реализации проекта; определение результатов и способов их внедрения и распространения.

**Тема 10. Роль и место органов студенческого самоуправления в управлении международным сотрудничеством - 2 часа.**

Система органов студенческого самоуправления в классическом университете. Формы участия органов студенческого самоуправления в международной деятельности классического университета.

**Тема 11. Сопровождение и поддержка иностранных студентов -2 часа.**

Организация сопровождения и поддержки иностранных студентов: обеспечение страноведческой информацией о стране обучения и информацией об образовательных программах; визовая поддержка; встреча в аэропорту (на вокзале); содействие в обеспечении жильем на период обучения; институт кураторов; оказание консалтинговых услуг по вопросам пребывания в стране обучения; медицинское страхование; создание условий и возможностей для участия в культурной жизни университета (художественная самодеятельность, спорт и т.д.)

Взаимодействие международной службы классического университета с его структурными подразделениями по вопросам сопровождения и поддержки иностранных студентов.

***2.2. Аннотированное содержание практических занятий***

**Тема 12. Планирование и анализ в работе международной службы - 4 часа.**

Вопросы к занятиям:

1. Информационно-аналитическое обеспечение деятельности международной службы классического университета.
2. Корпоративный подход в планировании работы международной службы классического университета.
3. Информационные технологии и автоматизация документооборота.

4. Применение баз данных зарубежных университетов и современных информационных технологий для анализа международного рынка образовательных услуг.
5. Применение баз данных международных межправительственных и неправительственных организаций для анализа академической мобильности.

**Тема 13. Маркетинг в международной деятельности университета - 4 часа.**

Вопросы к занятиям:

1. Маркетинг для целей международной деятельности в области образования.
2. Сетевой маркетинг в международном образовании.
3. Стратегический маркетинг в международном образовании: анализ потребностей.
4. Стратегический и операционный маркетинг.
5. Методы сбора информации и инструменты ее анализа.
6. Информационная база статистики международного рынка образовательных услуг.
7. Интернет и маркетинговые исследования международного рынка образовательных услуг.

**Тема 14. Внутривузовские связи в управлении международной деятельностью -4 часа.**

Вопросы к занятиям:

1. Нормативно-правовое обеспечение внутривузовских связей в управлении международной деятельностью.
2. Институт ответственных за внешние связи в структурных подразделениях классического университета.

3. Содержание и формы внутривузовского взаимодействия в управлении международной деятельностью (на примере одной из следующих развитых стран: США, Великобритания, Германия, Франция, Австралия, Канада, Китай).
4. Централизованная и децентрализованная модель управления международной деятельностью в классическом университете.

## ***2.2. Список обязательной и дополнительной литературы***

### *Акты и документы международного права*

1. "Дорожная карта" по общему пространству науки и образования, включая культурные аспекты (Москва, 10 мая 2005 г.)
2. Всеобщая декларация прав человека (принята на третьей сессии Генеральной Ассамблеи ООН резолюцией 217 А (III) от 10 декабря 1948 г.).
3. Документы международного права по вопросам образования / Сост.: Ю.А. Кудрявцев, Г.Л. Лукичев, Т.Ю. Тихомирова и др.). – М.: Готика, 2003.- (Законодательство об образовании. Т.1).
4. Заключение Совета Европейского Союза о важности и влиянии качества профессионального образования и подготовки от 24 июля 1995 года// Международные правовые акты и документы по развитию европейской интеграции в образовании и исследованиях: Европейское образовательное пространство: от Лиссабонской конвенции о признании до Болонского процесса / Сост.: Г.А. Лукичев, В.В. Насонкин, Т.Ю. Тихомирова и др.; Под ред. Г.А. Лукичева. – М.: Готика, 2004 (Серия: «Законодательство об образовании»).
5. Конвенция о признании квалификаций, относящихся к высшему образованию в Европейском регионе ETS N 165 (Лиссабон, 11 апреля 1997 г.)



6. Конвенция о техническом и профессиональном образовании (Париж, 10 ноября 1989 г.)
7. Международная стандартная классификация образования (1997). – ЮНЕСКО, 1997// [http://www.unesco.ru/docs/isced\\_r.pdf](http://www.unesco.ru/docs/isced_r.pdf)
8. Постановление Межпарламентской Ассамблеи государств - участников СНГ от 12 июня 2000 г. N 2 "О проекте концепции модельного Образовательного кодекса для государств - участников СНГ" (Санкт-Петербург).
9. Рекомендация о признании учебных курсов и свидетельств о высшем образовании (1993).
- 10.Соглашение о сотрудничестве в области распространения знаний и образования взрослых (Москва, 17 января 1997 г.)
- 11.Соглашение о сотрудничестве по формированию единого (общего) образовательного пространства Содружества Независимых Государств (Москва, 17 января 1997 г.)
- 12.Соглашение об обмене информацией в сфере образования государств - участников Содружества Независимых Государств (Минск, 31 мая 2001 г.)
- 13.Устав Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (Лондон, 16 ноября 1945 г.)
- 14.Образовательное законодательство государств-участников СНГ и стран Балтии / Сост.: ЮБ.А. Кудрявцев, И.Ю. Егорова, О.Л. Ворожейкина и др.; Под ред. В.М. Сырых. – М.: Готика, 2003 – (Законодательство об образовании. Т.2).

*Нормативно-правовые акты и документы Российской Федерации*

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года).
2. Конституция Российской Федерации. Научно-практический комментарий и семантический словарь. – М., 2003. Ст. 43.

3. Закон РФ от 10 июля 1992 г. N 3266-1 "Об образовании" (с изм. и доп.).
4. Федеральный закон от 22 августа 1996 г. N 125-ФЗ "О высшем и послевузовском профессиональном образовании" (с изм. и доп.).
5. Кодекс Российской Федерации об образовании. Общая часть (Проект. С изменениями и дополнениями) /Отв. ред. В.М. Сырых. – М.: ИЦПКПС, 2003.
6. Типовое положение об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении) Российской Федерации: Утверждено постановлением РФ от 5 апреля 2001 г. N 264).
7. Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года: Утверждена приказом Минобразования РФ от 11 февраля 2002 г. N 393.

#### *Обязательная литература*

1. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Курс лекций. Изд. 2-е, дополн. – М.: Омега-Л, 2004.
2. Актуальные вопросы развития образования ОЭСР. – Изд. ГУВШ. – М., 2005
3. Байденко В.И. Болонский процесс: Популярные лекции. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.
4. Бахрах Д. Н. Правовой статус студента в Российской Федерации / Д.Н. Бахрах, С. В. Барабанова // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 3(26).
5. Буслов Е.В., Кудрявцев Ю.А., Сырых В.М., Шкатулла В.И. Правовое регулирование образовательной деятельности: Учебное пособие. – М., 2000.

6. Васильев Ю.С., Глухов В.В., Федоров М.П. Экономика и организация управления вузом. 2-е изд., испр. и доп. /Под ред. В.В. Глухова. – СПб.: Изд-во «Лань», 2001.
7. Высшее образование в XXI веке: подходы и практические меры. Всемирная конференция по высшему образованию. Заключительный доклад. ЮНЕСКО. П., 1999.
8. Левицкий М.Л., Шевченко Т.Н. Организация финансово-экономической деятельности в образовательных учреждениях: Практическое пособие. – М.:ВЛАДОС, 2003.
9. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. / Под ред. А.П. Егоршина, Н.Д. Никандрова. – Н.Новгород: НИМБ, 2004.
10. Погребняк Л.П. Правовые основы функционирования и развития образовательного учреждения: Учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. – М.: Педагогическое общество России, 2003.
11. Правовое регулирование образовательной деятельности: Учеб. пособие. Под ред. В.М. Сырых. – М.: Академия труда и социальных отношений, 2000.
12. Филиппов В. М. Модернизация образования. Федеральный справочник, январь-июнь, 2000 г., вып. 7, с.483-486.
13. Филиппов В. М. Высшая школа России перед вызовами XXI века. – «Высшее образование в России», № 1, М., 2001, с. 5-15.
14. Филиппов В. М. Задачи модернизации образования на современном этапе. – «Высшее образование сегодня», № 3, 2003, с.2-5.

#### *Дополнительная литература*

1. Байденко В.И. Болонский процесс: структурная реформа высшего образования Европы. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, Российский Новый Университет, 2002.

2. Болонский процесс: нарастающая динамика и многообразие. (документы международных форумов и мнения европейских экспертов) /Под науч. ред. д-ра пед. наук, профессора В.И. Байденко. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2002.
3. Вульфсон Б. Л. Стратегия развития образования на Западе на пороге XXI века. – УРАО. М., 1999.
4. Кафидов В.В. Исследование систем управления. – М.: Академический проект, 2003.
5. Лукичев Г.А. Предисловие // Документы международного права по вопросам образования / Сост.: Ю.А. Кудрявцев, Г.А. Лукичев, Т.Ю. Тихомирова и др.; Под ред. Г.А. Лукичева и В.М.Сырых.- М.: Готика, 2003. – (Законодательство об образовании. Т.1).
6. Проблемы вхождения России в Европейское образовательное сообщество: Материалы зонального совещания. Екатеринбург, 19-20 октября 2004 года. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. ун-та, 2004.
7. Системы высшего образования стран Запада. Ч. 1 и 2. УДН. М., 1991.
8. Системы образования развивающихся стран. Изд-во УДН, М., 1989.
9. Образование в странах Содружества Независимых Государств. Сборник докладов о развитии национальных систем образования государств – участников СНГ.- Минск., 2001.
10. World Data on Education. A guide to structure of national systems. V Ed., – UNESCO, IAU., 2003.
11. Education at a Glance. OECD Indicators. OECD., 2002.
12. World Guide of Higher Education: Degrees and Qualifications Survey. – UNESCO.P., 2002 (1999).
13. Higher Education Systems.- International Association of Universities (IAU) 2003: <http://www.unesco.org/iau/whed.html>
14. National descriptions of education system in Europe 2002. [http://www.eurydice.org/Eurydice/frameset\\_eurydice.html](http://www.eurydice.org/Eurydice/frameset_eurydice.html)

15. Reform in higher education in Europe: 1980-1988. 2000  
[http://www.eurydice.org/Doc\\_intermediaires/descriptions/en/  
thematicreport/ref\\_20/frameset\\_ref20\\_en.html](http://www.eurydice.org/Doc_intermediaires/descriptions/en/thematicreport/ref_20/frameset_ref20_en.html)

### ***2.3. Темы курсовых работ***

1. Организация и функционирование международной службы классического университета: теория и практика (на примере университетов Австралии, Великобритании, Германии, Испании, Канады, США, Франции, Швеции);
2. Формы и методы работы международной службы классического университета (на примере университетов Австралии, Великобритании, Германии, Испании, Канады, США, Франции, Швеции);
3. Тенденции развития международной службы классического университета;
4. Сравнительный анализ централизованной и децентрализованной моделей организации международных служб классических университетов;
5. Влияние интернационализации на выбор модели международной службы университета;
6. Подбор и расстановка кадров в международной службе классического университета;
7. Управление персоналом международной службы классического университета;
8. Нормативно-правовое обеспечение деятельности международной службы классического университета;
9. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала международной службы классического университета;
10. Информационный менеджмент в деятельности международной службы классического университета;

11. Планирование и анализ в деятельности международной службы классического университета;
12. Вопросы финансового обеспечения работы международной службы классического университета (на примере университетов Австралии, Великобритании, Германии, Испании, Канады, США, Франции, Швеции);
13. Роль международной службы классического университета в управлении международными проектами;
14. Влияние корпоративного подхода на планирование работы международной службы классического университета;
15. Анализ международного рынка образовательных услуг в деятельности международной службы классического университета;
16. Информационно-аналитическое обеспечение деятельности международной службы классического университета;
17. Информационные технологии в работе международной службы классического университета;
18. Содержание и формы внутривузовского взаимодействия в управлении международной деятельностью (на примере университетов Австралии, Великобритании, Германии, Испании, Канады, США, Франции, Швеции);
19. Институт ответственных за внешние связи в структурных подразделениях классического университета;
20. Маркетинг для целей международной деятельности в области образования.

**2.4. Учебный тематический план курса (календарный план, структурированный по видам занятий)**

**2.4.1. При семестровой организации обучения, рассчитанной на 18 учебных занятий по 2 часа каждое:**

Лекции – 24 часа  
 Практические занятия – 12 часов  
 Всего – 36 часов

Недели Занятия	Лекции	Число часов	Практические занятия	Число часов
1 неделя/занятие	Тема 1	2		
2 неделя/занятие	Тема 2	2		
3 неделя/занятие	Тема 3	2		
4 неделя/занятие	Тема 4	2		
5 неделя/занятие				
6 неделя/занятие	Тема 4	2	Тема 12	2
7 неделя/занятие	Тема 5	2		
8 неделя/занятие			Тема 12	2
9 неделя/занятие	Тема 6	2		
10 неделя/занятие			Тема 13	2
11 неделя/занятие	Тема 7	2		
12 неделя/занятие			Тема 13	2
13 неделя/занятие	Тема 8	2		
14 неделя/занятие	Тема 9	2		
15 неделя/занятие	Тема 10	2		
16 неделя/занятие			Тема 14	
17 неделя/занятие	Тема 11	2		
18 неделя/занятие			Тема 14	2

**2.4.2. При организации обучения, рассчитанной на 6 учебных занятий по 6 часов каждое:**

Лекции – 24 часа  
Практические занятия – 12 часов  
Всего – 36 часов

<b>Занятия</b>	<b>Лекции</b>	<b>Число часов</b>	<b>Коллоквиумы</b>	<b>Число часов</b>
1 <sup>ое</sup> занятие	Темы 1,2,3	6		
2 <sup>ое</sup> занятие	Темы 4,5	6		
3 <sup>ье</sup> занятие	Темы 6,7,8	4		
4 <sup>ье</sup> занятие	Тема 9	2	Тема 12	4
5 <sup>ье</sup> занятие	Тема 10	2	Тема 13	4
6 <sup>ье</sup> занятие	Тема 11	2	Тема 14	4