



Управление процессами интернационализации в
университетах Казахстана

Интернационализация в Казахстанском контексте

Дэвид Локк



Содержание

- Почему интернационализация важна?
- Глобализация
- Интернационализация
- Интернационализированный университет
- Зачем нужна интернационализация?
- Международные партнерства
- Основные участники
- Внутренние трудности
- Содержание стратегии интернационализации



Почему интернационализация важна?



Почему интернационализация важна?

- На государственном уровне:
 - Стратегия 2050
 - Экономическое развитие
- Университеты
 - Исследования, преподавание и обмен знаниями
- Люди
 - Преподавательский состав – международный опыт
 - Студенты – граждане мира
- Более достижима при автономии университета

Ваше мнение

1. Что, на ваш взгляд, значит «Интернационализация»? (в контексте высшего образования в Казахстане)
2. Что, по Вашему мнению, является основными выгодами для Казахстана?
3. Что, по Вашему мнению, является ключевыми элементами интернационализации для студентов и преподавательского состава (местных и иностранных)?
4. Какие факторы могут послужить мотивами для университетов для создания и развития стратегии интернационализации?

10 минут. 1 стол – 1 вопрос. Пожалуйста, отмечайте ключевые моменты и вопросы.



Казахстан

- Стратегия 2050
- Вхождение в Топ-30 стран мировой экономики к 2050
- Приоритет модернизации внешней политики
- Развитие экономической и торговой дипломатии
- Укрепление региональной безопасности
- Вклад в мировую безопасность
- Глобальная торговля и инновационные продукты высшего качества

Назарбаев Университет

Цель: стать первым **исследовательским университетом мирового класса** в Казахстане.

Деятельность Университета **связана с осуществлением основных приоритетов страны**, в том числе развитие **исследовательской способности, инновации в технологии и индустрии**, а также **переход к системе образования, которая отвечает потребностям меняющейся интегрированной экономики**.

Академически процесс Университета основывается на **международных образовательных стандартах**, который вносит вклад в развитие образовательной системы Республики Казахстан и выводит ее на мировой уровень. Это первый университет в Казахстане, который позиционирует себя как университет работающий в **соответствии с международными академическими стандартами** и руководствуется **принципами автономии и академической свободы**.



Назарбаев университет

- Международные стандарты и цели
- Международное сотрудничество
 - Кембриджский университет и Университетский колледж Лондона (Великобритания)
 - Висконсинский университет в Мэдисоне (США)
 - Питтсбургский университет (США)
 - Университет Дьюка, Школа бизнеса Фукуа (США)
 - Национальный университет Сингапура, Школа государственной политики Ли Куан Ю Сингапур)
 - Университет Пенсильвании (США)
- Международный штат
- Международные студенты
- Евразийский Форум Лидеров Высшего Образования 8



Национальный университет Сингапура

- Стремительное развитие страны
- Инвестиции в человеческие ресурсы
- 3-ий мировой финансовый центр – и растущий
- Крупнейший контейнерный порт в мире
- Университеты рассматриваются как генераторы благосостояния
- Автономия для повышения глобальной эффективности
- Реализация прагматической политики
- Другое?



Университет Беркли

- Сокращающееся государственное финансирование
- Высокая оценка в мировых рейтингах, в основном за счет цитируемости исследований
- Как взрастить победителей Нобелевской премии?
- Важность инноваций и близкое расположение к соответствующим отраслям промышленности. (Какие области будут входить в топ-10 в ближайшие 30 лет и как это отразится на университетских исследованиях в Казахстане?)
- Другое?



Глобализация

Определение

“Укрепление мировых социальных отношений, которые объединяют отдельные населенные пункты таким образом, что местные реалии формируются с учетом событий, происходящих за тысячи километров и наоборот.»

Энтони Гидденс, директор Лондонской школы экономики.

“Глобализация как концепция относится и к компрессии (сжатию) мира, и к усилению осознания мира как единого целого.”

Роланд Робертсон, профессор социологии. Университет Питсбурга.

Мировой рынок и торговля

- Высшее образования рассматривается как элемент торговли - экспорт
- Растущая мировая конкуренция в высшем образовании
- Увеличивающееся число иностранных источников
- Угроза или возможность?
- Австралия и Великобритания – больше студентов за рубежом, чем в стране
- Необходимость в обще-мировых стандартах – профессиональные органы аккредитации
- Важность сопоставительного анализа
- Возрастающее влияние мировых рейтингов
- ОЭСР, ЮНЕСКО, Международные связи

5 этапов глобализации

1. Доисторический период 10,000 – 3500 до н.э.
2. Средневековый период 3500 до н.э. – 1500 н.э.
3. Новое время 1500 – 1750
4. Современное время 1750 – 1970
5. Настоящее время с 1970

Мэнфред Б. Стигер

Глобализация: краткий вводный курс. 2003

1. Экономическая

2. Политическая

3. Культурная

1. медиа

2. язык

3. Значения и окружения

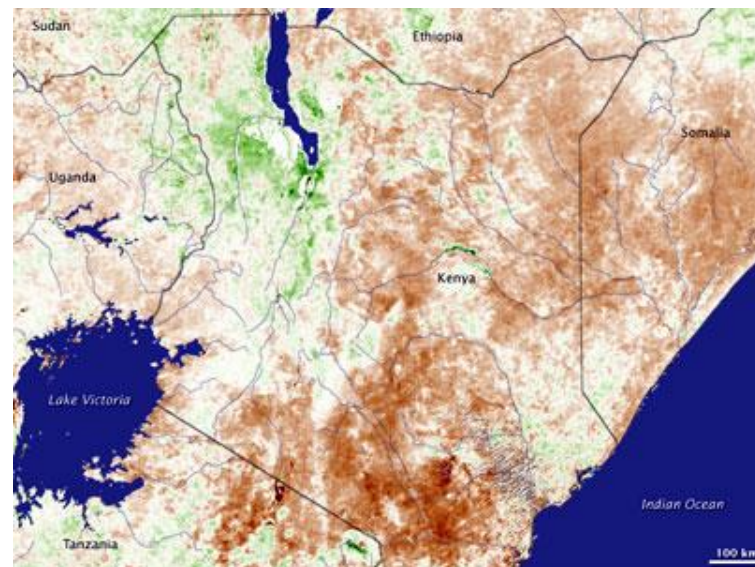
4. Идеологическая

Стигер (2003)

9/11

Кредитный кризис

Aviva





Интернационализация

Определение: интернационализация в высшем образовании

- “Интернационализация в высшем образовании – это процесс внедрения международных и межкультурных ценностей в **обучающие**, **исследовательские** и **обслуживающие** функции института.” (Найт и де Вит, 1997)
- “Интернационализация на национальном, секторном и институциональном уровне определяется как процесс внедрения международных, межкультурных измерений в цели, функции и предоставление высшего образования.” (Найт, 2003)



Ключевые определения

- **“Интернационализация за пределами страны”** – обмен академическим составом и студентами с обеих сторон, стратегические союзы, совместные программы с зарубежными организациями, кампусы за рубежом (филиалы).
- **“Интернационализация внутри страны”** – изменение учебных программ и методов обучения, привлечение международного персонала, адаптация принципов Болонского процесса, улучшенная учебная и социальная поддержка иностранных студентов.

(Джон Филден)



Интернационализация «За пределами страны»

Движение человеческих ресурсов: привлечение международных студентов
стратегические союзы
обмен студентами и преподавателями
связь с выпускниками
международное волонтерство и стажировки
работа по совместительству

Международные проекты : академическое и исследовательское партнерство
совместные публикации
проекты ЕС
деловое партнерство и развитие компаний

Мобильность программ: совместное присвоение ученых степеней
избирательное право, объединение
обеспечение качества и сертификация

Мобильность университетов: Филиалы и кампусы
новые учреждения
региональные офисы



Интернационализация «внутри страны»

Услуги и факультативные занятия

международная значимость, перспективы образовательных программ;
обучение за рубежом;
визиты в ходе обучения;
интернационализация исследований;
знание иностранного языка;
поддержка студентов;
международные программы подготовки

Процесс обучения

набор международного кадров;
разные культуры преподавания;
профессиональное развитие и осознание межкультурных различий

Учебные планы, программы, исследования

улучшение оборудования и разнообразия сервисов
участие в социальной и культурной жизни кампуса и сообщества;
реализация Лиссабонской конвенции (о признании и классификации) Болонский процесс
международный подход к всестороннему вовлечению



Интернационализация: Обзор Образовательная деятельность

- Интернационализация образовательной программы
- Обучение иностранным языкам
- Набор иностранных студентов
- Обучение зарубежом и обмен
- Соглашения о международном сотрудничестве
- Международный обмен ППС для преподавания
- Международные приглашенные лекторы
- Совместные программы и /или программы с двумя дипломами/степенями



Образовательная деятельность (продолжение)

- Системы признания и перезачета кредитов
- Международные стажировки для студентов и преподавателей
- Международные учебные полевые работы
- Международные курсы и летние программы
- Международные учебные поездки студентов и преподавателей
- Партнерство с местным сообществом
- Межкультурное обучение



Исследовательская деятельность

- Центры профессионального развития с международными полномочиями
- Международное сотрудничество в сфере исследований
- Сравнительные подходы в (прикладных) исследованиях
- Международное распространение результатов исследований (публикации, семинары и т.д.)
- Международные сети научно-исследовательских институтов по дисциплинам/специализациям
- Международные связи и ассоциации исследователей по дисциплинам/специализациям



Исследовательская деятельность (продолжение)

- Участие в Международных Research&Development проектах
- Международная мобильность отдельных исследователей
- Международные возможности отпусков для преподавателей
- Обучение докторантов предметами, касающимися исследований
- Международный контроль качества и обзор исследований
- Исследования в сферах международного интереса (например, международная охрана окружающей среды, международные отношения, международное право)
- Международное сотрудничество с промышленностью и бизнесом



Техническая поддержка и сотрудничество в образовании

- Обучение сотрудников и студентов в ведущих учебных заведения
- Обучение сотрудников и студентов в принимающих учебных заведениях
- Консультации по образовательной программе
- Обучение по проведению исследований
- Отправка книг и оборудования и инструкций для пользования
- Консультации по управлению
- Обеспечение непредвиденных расходов для поддержки двусторонних связей



Факультативные занятия и организационные службы

- Международные консультанты по делам студентов
- Ориентация и вводные программы
- Общественные мероприятия и другие социальные службы для иностранных гостей
- Международные студенческие организации-партнеры
- Общежития для приезжающих студентов и ученых
- Международные организации на кампусе
- Создание специальных служб для иностранных студентов и ученых (например, библиотеки, медицинские услуги, спортивные комплексы)



Интернационализированный Университет



«Интернационализованный» университет

- Международный состав студентов
- Международный состав академического и исследовательского штата
- Учебный план, не зависящий от культурного контекста (где это возможно)
- Местные студенты, обучающиеся за рубежом
- Международное сотрудничество T & R, с привлечением деловых партнеров
- *ПЛЮС* принятие обязательств по работе над Международным развитием?

Как это отразится на работе университета?

- Длительный процесс
- Всеобщее вовлечение: студенты, весь штат сотрудников
- Влияние на все учебные программы
- Важна деятельность на кампусе
- Общественные отношения за пределами университета (местные сообщества)
- Мировая исследовательская деятельность
- Сотрудничество по всем видам преподавания



Дополнительные комментарии от групп

1. Что, по Вашему мнению, значит «глобализация»?
2. Что, по Вашему мнению, значит «интернационализация»? (в контексте высшего образования в Казахстане)
3. Что, по Вашему мнению, может стать ключевыми выгодами для Казахстана?



Зачем интернационализировать университет?



Зачем нужна интернационализация?

- Свидетельства из Великобритании, территории Мексиканского залива и мирового исследования.



Почему университеты Великобритании интернационализируются?

- Интернационализация это ключевой элемент в достижении/установлении статуса мирового класса.
- Установление стратегических партнерств с аналогичными учреждениями по всему миру.
- Для того, чтобы удостовериться, что выпускники будут готовы жить как граждане мира.
- Подготовка студентов к работе в мульти культурном/международном окружении.
- Позиционирование университета для внесения вклада в решение мировых проблем – возвращение «долга обществу».
- Получение прибыли



Ответ Великобритании на национальном уровне: 4 направления PMI 2

- Позиции Великобритании: маркетинг и коммуникации
 - Необходимость сильного бренда страны
- Гарантия качества обучения студентов
 - Выбор студента между обучением внутри страны или за рубежом
- Стратегические партнерства и союзы
 - Образовательные и финансовые
- Диверсификация и консолидация рынка
 - Необходимость большего понимания рынков, в которых работает Великобритания



Международные партнерства

- Ключевая особенность большинства стратегий интернационализации
- 3 уровня партнерства:
 - Уровень 1. стратегические партнеры (фундаментальное и широкое партнерство) финансируются централизованно.
 - Уровень 2. уровень партнерства факультетов, финансируется факультетами.
 - Уровень 3. Партнерство на уровне индивидуумов, преподавание или исследования.



Постепенная эволюция?

- Личная связь (Профессор X с Профессором Y)
- Аспиранты одного департамента посещают друг друга
- Больше сотрудников того же департамента находят общие исследовательские интересы.
- Факультеты принимают партнерский факультет и дают право на слушание отдельных курсов
- Аспиранты проходят обучение по программам 3+1 или 2+2
- Два университета создают стратегическое партнерство и вовлекают другие факультеты.
- Разрабатываются совместные и двойные дипломы.
- Появляется возможность больших совместных исследовательских проектов.
- *(больше информации в приложении к презентации)*



Международные Партнерства



3 Уровня

- Уровень 1:
 - Небольшое количество избранных, глубоких партнёрств, централизованного направления (Преподавание и исследования)
- Уровень 2:
 - Партнерство на уровне факультетов (преподавание и исследования)
- Уровень 3:
 - Личные связи, преподавание и исследования.



Определите свои МОТИВЫ

- Фокус на исследования (возможен консорциум университетов)
- Репутация
- Фокус на преподавание – от франшизы до аккредитации
- Финансовый мотив
- Всесторонний – Стратегическое партнерство как в Уровне 1, взаимная выгода (не только в виде финансовых выгод)



Структурные партнерства

- Самостоятельное управление с партнером из коммерческой сферы
- Самостоятельное управление с партнерами в виде государственных, академических или финансовых структур
- Совместное предприятие с другой академической структурой
- Учреждение на государственном финансировании, с автономией в академической сфере и сфере управления.



Постановка целей

- Четко ли они сформулированы?
- Совпадают ли с целями партнеров?
- Есть ли у нас согласованные сроки?
- Есть ли критерии оценки успешности партнерства?



Возможные цели партнерств

- Основа для взаимовыгодного обмена ППС и студентами в выбранных направлениях
- Совместная научная работа в области интересной обеим сторонам с объединенной массой опыта
- Наращивание потенциала своего университета
- Обеспечение притока студентов



Выбор правильного партнера

- Каковы критерии выбора? Размер, общие ценности, репутация, список предметов, местоположение, личные отношения/контакты?
- Как можно определить цели потенциального партнера?
- Есть ли у нас надлежащие инструменты для тщательной проверки?
- Работают ли существующие связи с партнером?



Распределение ролей

- Договорились ли вы о том, кто за что отвечает в организационном плане? Кто утверждает это?
- Чего хочет и ожидает партнер от этих договоренностей? На какой срок?
- Чем может партнер помочь с государственными регулированиями, контролем качества и соблюдением законности?
- Согласованы ли условия разделения рисков, расходов и прибылей?
- Согласен ли партнер со структурой управления операциями?



Качество

- Как удостовериться, что ценности и исполнение удовлетворяют обоих партнеров?
- Каков самый эффективный путь организации вклада партнерского ППС и его профессиональной поддержки?
- Согласованы ли внутренние процессы проверки качества университетов друг с другом?



Исследовательские партнерства

- Есть ли у страны/партнера четкие директивы по этике исследований и т.п.?
- Какова позиция партнера касательно прав интеллектуальной собственности?
- Есть ли согласие партнеров касательно того, как будут проходить совместные исследования и кто выиграет от патентов и дохода от исследований?
- Будут ли защищены права университетов?
- Будет ли исследовательская команда подавать на национальные/международные гранты?



Финансовая сторона

- Был ли составлен тщательный бизнес-план, с частности, если требуется значительные первоначальные инвестиции?
- Соответствуют ли помещения/оборудование партнеров целям исследований?
- В отрицательном случае, есть ли План Б?
- Согласованы ли соответствующие механизмы раздела расходов, доходов, излишков и потерь?
- Есть возможность возвращения средств?

Управление партнерством

- Кто несет ответственность за партнерство?
- Задействовано ли высшее руководство и центральные службы поддержки в партнерствах 1, 2 или 3 уровня?
- Составляются ли регулярные доклады по деятельности?
- Кто следит за исполнением? Является ли партнер частью процесса?
- Как обеспечивается руководство проектом? Как оно сопряжено с другими структурами?
- Есть ли стратегия выхода в случае, если что-то пойдет не так?



Роль офиса Партнерских отношений

- Авторизация меморандумов/контрактов для подписи
- Регистрация и мониторинг работающих меморандумов/контрактов
- Профессиональная поддержка в поиске возможных партнеров – с учетом всех предосторожностей
- Профессиональная поддержка в разработке оперативных аспектов партнерства – обмены, проверка качества, и т.д.
- Пересмотр эффективности связей



Измерение успеха

- Были ли оговорены цели и индикаторы успеха с самого начала?
- С какой стороны рассматривается успех – в результатах исследований, студентах, сотрудниках, государства?
- Сопоставимы ли эти точки зрения?
- Установлена ли процедура регулярных оценок (и реагирования) с партнером?



Международные партнерства: правила содержания

- Выбор стратегических партнеров учреждения
- Стратегические партнерства требуют всеобщей вовлеченности, мониторинга и финансирования
- Основная роль в Контроле Качества и управлении обменом работниками и студентами
- Нуждаются ли связи 1-го уровня в 3-м уровне как основе?
- Как «углубить» многочисленные партнерства 2 и 3-го уровня?
- Как лучше управлять ими? Сверху вниз?



Выбор партнера – вопросы для обеих сторон

- Есть ли у вас общие критерии отбора?
(подробнее в следующем слайде)
- Как выйти на партнера?
- Информация о качестве и репутации
- Финансовая осмотрительность
 - i. Риски – политические, юридические, финансовые
 - ii. Использование международных сетей и консорциумов
 - iii.



Возможные критерии отбора

- Общие ценности
- Международная репутация и репутация внутри страны
- Положение в рейтингах по категориям
- Количество существующих межличностных связей
- Состав предметов или специальностей
- Расположение – город или страна
- Финансовая стабильность
- Личная приязнь к руководству
- Местная международная компания (пример: Volvo)
- Членство в Ассоциациях (как ACU)



Интернационализация: иные подходы к стратегическим вопросам 1

- Вне учреждения:
 - **Определенные** – страны, учреждения, регионы
 - **На удачу** – широкий разброс стран, разделение рисков
 - **Нишевые** – с фокусом на определенные рынки
 - **Взаимная выгода** – кооперация и сотрудничество



Интернационализация: иные подходы к стратегическим вопросам 2

- Внутри учреждения:
 - **Разрозненный** – ограниченная интеграция международной активности ИЛИ
 - **Целостный** – интеграция всех аспектов деятельности университета
 - **Культурный** – интернационализация кампуса
 - **Взращивание специализированных знаний** на разных уровнях



Ключевые вопросы в международной деятельности и сотрудничестве в сфере Высшего Образования

- Ясность целей сотрудничества:
- ✓ Финансовые
- ✓ Исследовательские
- ✓ Другие
- Меры предосторожности
- Местное спонсорство
- Устойчивость
- Контроль Качества
- Природа партнерства
- ✓ Юридически
- ✓ Вопросы контроля
- Защита репутации
- Коммерческое или некоммерческое
- Культурные факторы
- Как обеспечить максимальное вовлечение и ценность повсеместно во всех университетах Великобритании



Участники и стратегическое партнерство



Британский университет в Дубаи

- Исследовательский университет в стране Персидского залива, для стран Персидского залива и дальше
- **Некоммерческий поставщик** актуальных, очных и заочных программ послевузовского обучения высокого качества
- Расположен в **Деревне знаний** Дубай
- **Тесное сотрудничество** с ведущими университетами Великобритании



(Higher Education in the Gulf States:
Shaping Economies, Politics and Culture
Ed Davidson and Mackenzie Smith
Ch 8 Lock International Higher Education:
Ownership and Opportunities)
SAQI for SOAS 2008

Возможности для Дубаи и ОАЭ

- Создание интеллектуального капитала для продвижения общества, основанного на знаниях
- Обучение высоко-классифицированного персонала
- Стимулирование жителей Эмирата в получении высших позиций (и снижение зависимость от иностранных работников) «Лидеры будущего»
- Образование и реформы системы высшего образования
- Более чуткие к новым инновациям и увеличивающейся скорости развития
- Более эффективные и инновационные организации
- Создание благоприятных условий для ОАЭ и стран Персидского залива
- Повышение качества жизни
- Британское образование в Дубаи



Рейтинг международной ассоциации университетов

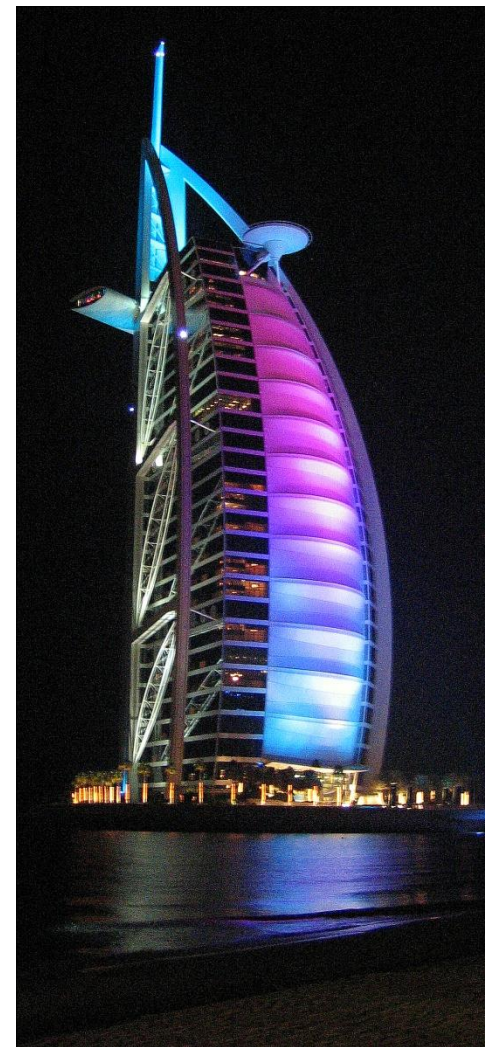
- Увеличивающееся национальное экономическое соперничество. (28%)
- Развитие стратегических союзов (политических, культурных, торговых, академических и т.д.). (20%)
- Развитие человеческих ресурсов (5%)
- Поощрение международной солидарности и кооперации (14%)
- Дальнейшее культурное сознание и понимание. (9%)
- Укрепление индустрии образовательного экспорта. (7%)
- Вклад в региональные приоритеты и интеграцию. (7%)

60



Возможности партнеров британских университетов

- Доступ к Персидскому заливу (нефть и газ)
- Международные знания
- Обмен возможностями
- Возможности международных исследований
- Совместные возможности
 - Исследования
 - Обучение
 - Британский университет в Дубаи
 - Правительские агентства Дубаи
 - Предприятия основанные в Дубаи
- Доходы





Почему университеты делают это – исследование ОАЭ 2005

- 22% - интернационализация ППС и студентов
- 21% - укрепление исследовательского потенциала
- 18% - создание международного профиля
- 14% - вклад в академическое качество
- 13% - увеличение разнообразия ППС и студентов
- 8% - способствование инновациям учебных программ
- 4% - диверсификация доход



Возможности основателей и вкладчиков Британского университета в Дубаи

- Применимые результаты исследований
- Ученые-новаторы и выпускники
- Связь с университетами Великобритании
- Связь с другими университетами и британскими организациями
- Налаженные контакты
- Вовлечение в развитие устойчивых разработок и реформ





Возможности британского 'PLC'

- Статус передового проекта сфокусированного на регионе (Уэльс)
- Торговые связи
- Студенческие визиты в Великобританию для повышения осведомленности о регионе
- Возможности для совместных исследований
- Выход к ОАЭ и региону

Обмен сотрудниками





Ваши комментарии

4. Как Вы думаете, что является основным элементом интернационализации для студентов (коренных и иностранных)?

5. Как Вы думаете, что является важным элементом интернационализации для преподавательского состава?



Внутренние задачи для университетов



Отчет Бона

«Государственный Секретарь по инновациям, университетам и квалификации запросил обзор за 15-20 лет по «привлечению международных студентов для противостояния конкуренции... другим возможностям предоставляемым глобализацией, а также лучшего понимания рисков, связанных с продолжением расчетов на большое и растущее число международных студентов.»

(письмо от Джона Денама Сэру Друдмонду Бону 13 марта 2008)

Рекомендации Бона 1

- Университеты должны сосредоточить свои международные усилия на долгосрочной программе интернационализации. Требуется полная вовлеченность.
- Стратегии должны соблюдать баланс в наборе студентов, развитии партнерств, научных исследований и наращивания потенциала.
- Зарубежные рынки становятся все более нестабильными. Новые конкуренты. (Текущий глобальный экономический спад после 13 лет роста.)
- Университеты Великобритании уязвимы из-за сосредоточения внимания на получении дохода от иностранных студентов, из-за отсутствия инвестиций в объекты и поддержки студентов конкурентов

Ответы Бона 2

- Долгосрочные сотруднические отношения являются будущим: необходимо надлежащим образом финансировать и устанавливать связи.
- Рост транс-национального и онлайн образования.
- Связи частных секторов с зарубежными рынками обладают потенциалом образовательных возможностей.
- Рост международного сотрудничества (Европейский совет по исследованиям).
- Современная организация международных возможностей вузов не подходит будущему: необходимо назначение ответственного от старшего руководства, больший интерес к управлению.
- Подходов полного вовлечения: выпускники, советы по карьерному росту и т.д.



Содержание стратегии интернационализации



Элементы международного сотрудничества

- Принципы
- Основное назначение
- Трудности
- Задачи и цели
- Ключевые показатели эффективности
- Применение и
- Обзор



Другие элементы стратегии интернационализации 1

- **Миссия и видение**
- **Партнерство** – зачем, где, критерии и как?
- **Академический профайл** – двойная/совместная степень, кредиты, поступление, учебные программы, Болонский процесс, оценка качества
- **Исследования** – совместные исследовательские институты, совместные степени доктора философии, общее руководство, заявки совместного финансирования, цитирование, развитие персонала
- **Третий мир/ социальные/ внешние обязательства**
- **Обмен знаниями** – с участниками процесса

Другие элементы стратегии интернационализации 2

- **Организационные ограничения/структуры**
Проректоры/ роль деканов/ Международный отдел
- **Вопросы интеллектуальной собственности**
- **Вопросы по человеческим ресурсам** прибывающие преподаватели/работающий штат o/s/ стимулирование штата/ развитие штата сотрудников
- **Финансы** — финансовые и другие доходы
- **Рынок**
- **Оценка качества** — академических/человеческих ресурсов/ агентов
- **Управление рисками**



Некоторые практические идеи

1. Стратегия Интернационализации полностью связана с другими стратегиями.
2. Ответственные лица: Один человек из высшего руководства и один из старшего руководства для поддержки
3. Факультеты/отделения разрабатывают свои собственные стратегии
4. За выполнением стратегии следит центральный комитет, председателем которого является член команды высшего руководства.



Хорошая практика (продолжение)

5. Группы стран координируют деятельность
6. Существует четкая политика по стратегическому партнерству университета и критерии по его согласованию.
7. Выделяется финансирование на создание партнерств
8. Существует бюджет интернационализации
9. Академический персонал осведомлен и привержен стратегии
10. Зарубежные офисы предоставляют всеобъемлющие услуги для академического персонала и выпускников.

Ключевые вопросы





Ваши комментарии

6. Что может послужить мотивацией для университета для того, чтобы развивать международную стратегию?

7. Какое значение играет интернационализация для автономных университетов?



Вопросы и обсуждение



Благодарности

Свой вклад в работу над этими слайдами снесли много людей, включая профессора Робина Миддлхёрста (RMM), Джона Филдена (JF), Международной Ассоциации Университетов (IAU), Джейн Нйт (JK), и другие.