

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КРЫМСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ (ФИЛИАЛ) ФЕДЕРАЛЬНОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО АВТОНОМНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «КРЫМСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО» В Г. ЯЛТЕ**



## **ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**89 (4)**

**Сборник научных трудов**

**Ялта  
2025**

**УДК 37**  
**ББК 74.04**  
**П 78**

Рекомендовано ученым советом Гуманитарно-педагогической академии (филиал) федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» в г. Ялте от 29 октября 2025 года (протокол № 7)

Проблемы современного педагогического образования. – Сборник научных трудов: – Ялта: РИО ГПА, 2025. – Вып. 89. – Ч. 4. – 498 с.

**Главный редактор:**

Глузман А.В., доктор педагогических наук, профессор, Гуманитарно-педагогическая академия (филиал) Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» в г. Ялте (г. Ялта)

**Заместитель главного редактора:**

Везетиу Е.В., кандидат педагогических наук, доцент, Гуманитарно-педагогическая академия (филиал) Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» в г. Ялте (г. Ялта)

**Редакционная коллегия:**

Горбунова Н.В., доктор педагогических наук, профессор, Гуманитарно-педагогическая академия (филиал) Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» в г. Ялте (г. Ялта)

Фетисов А.С., доктор педагогических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Воронежский государственный педагогический университет» (г. Воронеж)

Попова В.И., доктор педагогических наук, профессор, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Оренбургский государственный педагогический университет» (г. Оренбург)

Власова Т.И., доктор педагогических наук, профессор, Гуманитарно-педагогическая академия (филиал) Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» в г. Ялте (г. Ялта)

Богинская Ю.В., доктор педагогических наук, профессор, Гуманитарно-педагогическая академия (филиал) Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» в г. Ялте (г. Ялта)

Шевченко О.К., доктор философских наук, доцент, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» (г. Симферополь)

Гордиенко Т.П., доктор педагогических наук, профессор, ГБОУ ВО РК «Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова» (г. Симферополь)

Шерайзина Р.М., доктор педагогических наук, профессор, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого» (г. Великий Новгород)

Донина И.А., доктор педагогических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого» (г. Великий Новгород)

Штец А.А., доктор педагогических наук, профессор, Севастопольский государственный университет (г. Севастополь)

Петрушин В.И., доктор педагогических наук, профессор, Московский педагогический государственный университет (г. Москва)

Егорова Ю.Н., доктор педагогических наук, профессор, Самарский государственный университет (г. Самара)

Лебедева О.В., доктор психологических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина» (г. Нижний Новгород)

Чёрный Е.В., доктор психологических наук, профессор, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» (г. Симферополь)

Калина Н.Ф., доктор психологических наук, профессор, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» (г. Симферополь)

Павленко В.Б., доктор психофизиологических наук, профессор, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» (г. Симферополь)

Пономарёва Е.Ю., кандидат психологических наук, профессор, Гуманитарно-педагогическая академия (филиал) Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» в г. Ялте (г. Ялта)

Бура Л.В., кандидат психологических наук, доцент, Гуманитарно-педагогическая академия (филиал) Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» в г. Ялте (г. Ялта)

Андреев А.С., доктор психологических наук, профессор, ГБОУ ВО РК «Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова» (г. Симферополь)

Савенков А.И., доктор психологических наук, доктор педагогических наук, профессор, ГАОУ ВО «Московский городской педагогический университет» (г. Москва)

Василенко И.В., кандидат психологических наук, доцент, Севастопольский государственный университет (г. Севастополь)

Султанова И.В., кандидат психологических наук, доцент, Севастопольский государственный университет (г. Севастополь)

Волкова И.П., доктор психологических наук, профессор, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный педагогический университет имени А.И. Герцена» (г. Санкт-Петербург)

**Учредитель:** Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»

**Перечень рецензируемых научных изданий:** Журнал входит в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук (педагогические науки, психологические науки)

**Средства массовой информации:** Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор). Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС 77-61807 от 18.05.2015

**Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU:** Издание размещается на платформе eLIBRARY с индексацией в РИНЦ (договор с Научной электронной библиотекой Elibrary.ru № 171-03/2014)

**ISSN:** Журнал зарегистрирован в Международном Центре ISSN в Париже (идентификационный номер печатной версии: ISSN 2311-1305), действующий при поддержке ЮНЕСКО и Правительства Франции

© Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского (г. Симферополь), 2025 г.

© Гуманитарно-педагогическая академия (филиал) ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» в г. Ялте (г. Ялта), 2025 г.

Все права защищены.

собеседника. Вместо навязывания своего решения команда учится находить вариант, с которым могут согласиться все, пусть и с оговорками.

Еще 68% респондентов отметили навыки эффективного общения и презентации идей. Развивается способность переключаться между разными стилями общения, умение обосновать свою позицию и защитить проектную идею. 53% респондентов выделило умение работать в условиях неопределенности и нестабильности. Часто социальные проекты – это эксперимент. Нет гарантированного плана успеха. Нужно постоянно пробовать, ошибаться, адаптироваться и снова пробовать. Однако социальное проектирование помогает развивать способность сохранять спокойствие и ясность мысли, оперативно перестраивать задачи и стратегии под новые условия.

**Выводы.** Подготовка и реализация социальных проектов представляет собой уникальную образовательную экосистему, где развитие навыков командной работы происходит не в гипотетических условиях учебных кейсов, а в процессе решения реальных и социально значимых задач. В отличие от традиционных форм обучения, социальное проектирование позволяет осваивать критически важные компетенции студентов: от делегирования ответственности и управления конфликтами до креативного решения проблем в условиях ограниченных ресурсов. Этот опыт трансформирует абстрактное понятие «команда» в живой, сплоченный коллектив, объединенный общей целью.

Интеграция социального проектирования в образовательный процесс университета является не просто дополнением, а стратегической необходимостью для подготовки конкурентоспособных и адаптивных выпускников. Университет, поддерживая такие инициативы, не только инвестирует в личностный рост своих студентов, но и укрепляет свою связь с обществом, выступая драйвером позитивных изменений. Развивая командную работу через социальные проекты, вуз формирует не просто специалистов, а ответственных и инициативных граждан, способных к совместному созидательному действию.

#### **Литература:**

1. Киреева, О.В. Психологические особенности студентов-участников научных и социальных проектов / О.В. Киреева, Р.А.Г. Гиевская // Мир науки. Педагогика и психология. – 2024. – Т. 12. – № 5.
2. Круглик, Л.В. Проект как инструмент социального управления и формирования ценностных ориентаций у студентов / Л.В. Круглик // Социологический нарратив 2022: трансформация общества и человека в современных условиях: сб. ст. по материалам XXI Всерос. науч. конф. студентов и аспирантов (Москва, 08 апреля 2022 года). – Москва: Российский государственный гуманитарный университет, 2022. – С. 210-215
3. Воронин, А.И. Новая модель уровней высшего образования: принципы проектирования / А.И. Воронин, Ю.И. Ришко, Р.А. Саберов, И.Ф. Фильченкова // Вестник Мининского университета. – 2025. – Т. 13. – № 1. – 3 с. – DOI: 10.26795/2307-1281-2025-13-1-3
4. Пономарева, Т.Н. Описание командной работы как живого организма в рамках проектной деятельности / Т.Н. Пономарева, М.Б. Пономарев // Казачество. – 2024. – № 81(8). – С. 251-259
5. Реализация социально-значимого проекта как возможность профессионального саморазвития студента / Э.М. Калитко, К.С. Макачук, М.В. Мирошниченко, П.А. Фомина // Вопросы педагогики. – 2023. – № 6-2. – С. 24-27
6. Сергеева, А.С. Управление подготовкой и реализацией социально значимых проектов в педагогическом вузе / А.С. Сергеева // Вестник науки и образования. – 2024. – № 3-2(146). – С. 37-41
7. Социально-просветительский проект студентов как элемент внеучебной деятельности / О.М. Соболева, Е.Ф. Вайман, Л.А. Леванова, Ю.В. Захарова // Качественное профессиональное образование: современные проблемы и пути решения: материалы XIV науч.-метод. конф. с междунар. участием (Кемерово, 28 декабря 2022 года). – Кемерово: КемГМУ, 2022. – С. 226-231
8. Фазлеева, Л.Р. Социальный проект как технология развития лидерских качеств современного студента / Л.Р. Фазлеева // Высшее образование в России. – 2020. – Т. 29. – № 5. – С. 136-143
9. Чеканушкина, Е.В. Проект как форма организации социально-экологической деятельности студентов / Е.В. Чеканушкина, Е.Н. Чеканушкина // Современная наука: актуальные проблемы, достижения и инновации: сб. ст. по материалам четвертой Всерос. науч.-практ. конф. (Белебей, 19 апреля 2023 года). – Белебей: Самарский государственный технический университет, 2023. – С. 312-315

**Педагогика**

**УДК 378.014**

**старший преподаватель Васильева Эльмира Раисовна**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уфимский государственный нефтяной технический университет» (г. Октябрьск);

**старший преподаватель Гагарина Вилена Рустемовна**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет» (г. Казань);

**кандидат педагогических наук, доцент Нурутдинова Аида Рустамовна**

Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «ЭМИССАР» Международный Институт Языков и Культур» (г. Казань)

## **ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ КАК ВЫЗОВ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ ВУЗА: МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОТДЕЛЫ В РОЛИ АГЕНТОВ ИЗМЕНЕНИЙ И ПРЕОДОЛЕНИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ**

*Аннотация.* Данная статья посвящена комплексному анализу процесса интернационализации высшего учебного заведения как фактора, бросающего вызов его устоявшейся организационной культуре. Авторы рассматривают международные отделы в качестве ключевого драйвера трансформационных процессов внутри университета. Центральным предметом исследования является эволюция роли этих подразделений от выполнения сугубо административных функций до становления стратегическими агентами изменений. В работе подробно исследуется парадоксальное положение международных отделов, которые функционируют на границе между глобальными образовательными трендами и внутренними институциональными устоями. Это пограничное состояние неизбежно порождает институциональное сопротивление, которое может быть как латентным, так и открыто активированным. Методологической основой исследования выступает синтез теоретических положений социологии институтов и концепций организационных изменений. В заключении авторы приходят к выводу, что эффективная интернационализация требует глубинной трансформации ценностей, норм и практик университета. Важнейшая роль в инициации и катализации этих культурных изменений отводится именно международным отделам.

**Ключевые слова:** интернационализация высшего образования, организационная культура университета, институциональное сопротивление, агенты изменений, управление вузом, международные отделы, трансформация ролей, глобальные тренды, стратегическое развитие.

**Annotation.** This article is dedicated to a comprehensive analysis of the internationalization process in higher education institutions as a factor challenging their established organizational culture. The authors position international offices as a key driver of transformational processes within a university. The central focus of the research is the evolution of these units' role from purely administrative functions to becoming strategic agents of change. The study meticulously examines the paradoxical position of international offices, which operate at the intersection of global educational trends and internal institutional norms. This borderline state inevitably generates institutional resistance, which can be either latent or openly activated. The methodological foundation of the research is a synthesis of theoretical principles from the sociology of institutions and concepts of organizational change. In conclusion, the authors argue that effective internationalization requires a profound transformation of the university's values, norms, and practices. International departments are assigned a critical role in initiating and catalyzing these cultural changes.

**Key words:** higher education internationalization, university organizational culture, institutional resistance, change agents, university management, international offices, role transformation, global trends, strategic development.

**Введение.** Современный университет претерпевает фундаментальную парадигмальную трансформацию институциональной сущности, детерминированную макросоциологическими процессами глобализации и радикального обострения академической конкуренции в условиях формирующегося полицентричного мира [9, С. 6]. В данном контексте интернационализация эволюционировала из маргинальной, сервисной функции в краеугольный стратегический императив, оказывающий непосредственное воздействие на репутационный капитал, финансовую устойчивость и, что существенно, на академическое качество и конкурентоспособность вуза в глобальном образовательном пространстве [15]. Однако имплементация международных агентов, понимаемая как комплексный процесс интеграции «международного, межкультурного и глобального измерений в цели, функции и организацию высшего образования» [13, С. 12], наталкивается на системное, часто латентное институциональное сопротивление со стороны укорененной организационной культуры университета, и данная культура представляет собой сложный комплекс разделяемых когнитивных схем, ценностно-нормативных паттернов, поведенческих сценариев и неформальных правил, выполняющих функцию самосохранения и поддержания «институционального изоморфизма» [2, С. 57].

Как справедливо отмечают исследователи, процесс интернационализации зачастую сопряжен с риском «эрозии национально-исторических и социокультурных специфик» образовательных учреждений, что порождает глубинное ценностное противостояние [9, С. 8]. Данный конфликт усугубляется дуализмом в подходах: если для одних интернационализация является инструментом «мягкой силы» и продвижения определенных ценностных ориентиров, то для других сугубо прагматическим ресурсом повышения конкурентоспособности [9, С. 9].

Таким образом, центральная проблема заключается в преодолении институционального диссонанса и успешной интеграции интернационализации в ядро организационной идентичности вуза. Разрешение данного противоречия, по нашему убеждению, невозможно без кардинальной «ревизии роли и функций международных отделов» [12]. Они должны быть реконцептуализированы из технических операторов, занимающихся визовой поддержкой и административным сопровождением, в проактивных «агентов изменений» (change agents), осуществляющих стратегическую медиацию между экзогенными вызовами глобальной среды и эндогенным институциональным ядром организации [10; 16]. Их миссия видится в переводе абстрактных глобальных трендов на язык конкретных институциональных практик и в преодолении естественной инерции академической системы через выстраивание новых коалиций и легитимацию инновационных подходов [17].

**Изложение основного материала статьи.** Организационная культура университета как барьер интернационализации.

Организационная культура университета представляет собой сложный многокомпонентный феномен, обладающий выраженной институциональной инерцией. Согласно классификации Э. Шейна, она включает базовые предположения, разделяемые ценности и артефакты [8, С. 25]. В контексте вуза это проявляется в виде конгломерата академических традиций, автономии факультетов, устойчивых профессиональных идентичностей преподавательского состава и устоявшихся бюрократических процедур, которые в своей совокупности формируют «систему воспроизводства социальных и профессиональных практик» [1, С. 25]. Данная система функционирует по принципу саморегуляции, будучи направленной на сохранение статус-кво и фильтрацию экзогенных воздействий, что роднит её с моделью рациональной бюрократии, где главными ценностями являются предсказуемость, стандартизация и минимизация рисков [6] (Таблицу 1).

Таблица 1

Уровни организационной культуры университета и их характеристика

Уровень культуры	Характеристика	Примеры в университетской среде
Базовые предположения (неосознаваемые)	Глубинные, принимаемые на веру убеждения и восприятия	Академическая свобода как незыблемая ценность, автономия факультета
Разделяемые ценности (осознаваемые)	Провозглашаемые стратегические цели и философия	Приверженность качеству образования, научному превосходству
Артефакты (видимые)	Внешние, наблюдаемые проявления культуры	Ритуалы (посвящение в студенты), дресс-код, архитектура кампуса

В этом контексте интернационализация, понимаемая как глубокий, а не косметический трансформационный процесс, затрагивающий образовательные, научные и управленческие практики, объективно становится дисфункцией для сложившейся системы. Она бросает вызов укорененным практикам, требуя ревизии учебных планов в сторону формирования интеркультурной компетентности, внедрения двуязычия, признания иностранных степеней и квалификаций, а также адаптации к иным, зачастую конкурирующим, моделям академического менеджмента и системам обеспечения качества, что порождает то, что Пьер Бурдьё называл «символическим насилием» столкновением разнородных академических габитусов [3, С. 434].

Генезис и формы институционального сопротивления.

Институциональное сопротивление в данном случае не является следствием чьей-либо злой воли или консерватизма; это естественная защитная реакция социальной системы на попытки дестабилизации её онтологических оснований. Как отмечают Н.Н. Богдан и И.Ю. Парфенова, организационная культура вуза в условиях реформ демонстрирует высокую

устойчивость и способность к «фильтрации инноваций, выборочность воспринимая лишь те, что не подрывают её ядро» [1, С. 27] и данное сопротивление может принимать различные формы:

- Пассивное игнорирование инициатив («молчаливое саботирование»).
- Ритуализм, при котором происходит формальное соблюдение требований (например, подписание рамочных соглашений без намерения их реализовывать) при фактическом саботировании изменений феномен, описанный ещё Р. Мертоном.

- Апелляция к «академическим свободам» как к высшей ценности, которая якобы нарушается внешними «навязываемыми» стандартами.

- Открытый конфликт и дискурсивное противостояние между «администрацией» и «академическим сообществом».

Эволюционная роль международных отделов: от сервисных функций к роли стратегических агентов изменений.

Международные отделы (МО), традиционно воспринимаемые как сугубо сервисные подразделения (занимающиеся визовой поддержкой, заключением соглашений и приёмом иностранных студентов), в новой парадигме должны претерпеть радикальную трансформацию своей миссии и функций [6]. Их роль должна быть реконцептуализирована в сторону стратегических «агентов изменений» (change agents), чья деятельность направлена на преодоление институционального сопротивления и медиацию между внешними глобальными вызовами и внутренним институциональным ядром организации.

- Интерпретация и трансляция: роль «смыслопроизводителей» и переводчиков. Сотрудники МО выступают в роли «переводчиков» и «смыслопроизводителей» и их задача транслировать абстрактные глобальные тренды и стратегические цели руководства на язык конкретных выгод и понятных задач для факультетов и кафедр. Например, разъяснение, как программа двойных дипломов напрямую способствует росту публикационной активности кафедры, повышает её привлекательность для талантливых абитуриентов и укрепляет позиции в международных рейтингах. Эта деятельность направлена на преодоление «бюрократического консерватизма», который, по определению К. Мангейма, стремится «преобразовать проблемы политики в проблемы администрирования», то есть свести их к рутинной процедуре [4].

- Построение коалиций и сетей: горизонтальное лидерство. Вместо работы исключительно по принципу «сверху вниз» эффективные агенты изменений действуют горизонтально, выявляя и вовлекая в орбиту преобразований «единомышленников» прогрессивно мыслящих деканов, профессоров с международными связями, молодых учёных. Они создают кросс-функциональные рабочие группы, тем самым разрушая ведомственные барьеры и способствуя формированию «адхократической» составляющей в культуре университета, что противопоставляется «академической» и «клубной» культурам по типологии Дж. Зонненфельда [11], что созвучно современному подходу, при котором «самые сильные элементы корпоративной культуры обычно те, которые созданы соучредителями компании, или, как полярный вариант, взяты у сотрудников» [11].

- Легитимация новых практик: создание доказательной базы. Через организацию пилотных проектов, распространение success stories и демонстрацию измеримых результатов (рост в международных рейтингах, привлечение грантов, увеличение контингента иностранных студентов) МО обеспечивают доказательную базу, легитимизирующую новые подходы, что превращает интернационализацию из умозрительной «прихоти руководства» в объективную необходимость, подтверждённую практикой и цифрами (Таблицу 2). Таким образом, они занимаются тем, что в теории управления называется «символическим менеджментом», создавая новые «разделяемые смыслы» [1].

Таблица 2

**Тактики преодоления институционального сопротивления**

Тактика международного отдела	Сущность	Преодолеваемая форма сопротивления
Интерпретация и трансляция	Перевод глобальных трендов на язык локальных выгод	Когнитивное сопротивление, непонимание
Построение коалиций	Создание сетей единомышленников и горизонтальных связей	Организационная разобщённость, клановость
Легитимация через практику	Демонстрация измеримых успехов и пилотирование	Скептицизм, ритуализм, апелляция к традиции
Культивирование идентичности	Формирование новой системы ценностей и символов	Идентичностный конфликт, защита статус-кво

- Культивирование новой идентичности: формирование организационной субкультуры. Постепенно, через постоянную коммуникацию, обучение и вовлечение, международные отделы способствуют формированию новой организационной субкультуры, где интеркультурность, мобильность и глобальная вовлечённость становятся органичной частью профессиональной самоидентификации сотрудников и преподавателей, и эта долгосрочная работа по изменению самих базовых предположений организационной культуры, которая, по Э. Шейну, является наиболее сложной и глубокой [8]. Речь идет о внедрении установки, что «интернационализация это не просто набор мероприятий, а неотъемлемая часть качества и конкурентоспособности каждого из нас» [7].

Таким образом, деятельность международных отделов должна сместиться от оперативного управления к стратегическому лидерству, подразумевающему работу с ценностями, мотивацией и преодолением когнитивного диссонанса у ключевых стейкхолдеров. Их успех в качестве агентов изменений зависит от способности понять логику организационной культуры, работать с её сопротивлением не как с патологией, а как с системным свойством, и постепенно трансформировать её через легитимацию новых практик и формирование инклюзивной сетевой структуры внутри университета, что требует от сотрудников МО не только административных компетенций, но и глубоких знаний в области организационной психологии, теории изменений и межкультурной коммуникации [14, С. 150].

**Выводы.** Проведенный анализ позволяет констатировать, что интернационализация вуза представляет собой не совокупность технических мероприятий, а глубинную структурно-функциональную перестройку университета как сложной социальной организации, затрагивающую его «культурную ДНК» базовые, зачастую нерелексированные предположения и ценности [8, С. 18]. Успешность этого трансформационного процесса находится в прямой корреляционной зависимости от способности университетской системы к рефлексивному преодолению механизмов латентного и активированного институционального сопротивления, коренящегося в «естественном консерватизме академической среды» [4, С. 115] и конфликте между глобальными трендами и локальными институциональными порядками.

Ключевым операциональным ресурсом в деле нивелирования данного сопротивления выступают международные отделы, однако их трансформационный потенциал остается в значительной степени нераскрытым в парадигме их

традиционного функционирования в качестве административно-сервисных «буферных зон», что лишь усугубляет разрыв между риторикой стратегических деклараций и институциональной реальностью. Для преодоления этого институционального разрыва (institutional gap) необходима системная работа по их стратегическому репозиционированию в качестве полноценных «агентов изменений» (change agents), что предполагает их эволюцию от роли пассивных исполнителей к функции активных «институциональных предпринимателей» (institutional entrepreneurs), которые «создают новые правила, нормы и модели поведения, активно преодолевая существующие институциональные барьеры» [5, С. 43]. Данная метаморфоза требует реализации трех взаимосвязанных условий:

1. Внутренняя профессиональная трансформация. Качественная переквалификация сотрудников международных отделов в области теории организационного развития, управления изменениями (change management), стратегической коммуникации и межкультурного менеджмента, что позволит им овладеть инструментарием работы с сопротивлением изменениям на уровне ценностей и идентичности.

2. Наделение легитимным мандатом. Предоставление им со стороны топ-менеджмента университета четкого стратегического мандата и властных полномочий, необходимых для инициации и координации кросс-функциональных проектов, что подразумевает их интеграцию в ключевые управленческие комитеты и процессы принятия стратегических решений, что ликвидирует их периферийность.

3. Интеграция в институциональную ткань. Преодоление организационной изоляции международных отделов через активное сетевое взаимодействие и построение стратегических коалиций с академическими и административными подразделениями, что направлено на формирование распределенного лидерства в процессе интернационализации.

Только при синхронном выполнении данных условий интернационализация сможет преодолеть статус внешней «навязанной агенты» (imposed agenda) и совершить переход к статусу интернализированного элемента организационной культуры университета «укорененной, разделяемой и воспроизводимой практики» [7, С. 92]. Таким образом, международные отделы, выступая катализаторами и медиаторами изменений, становятся архитекторами новой институциональной логики вуза, в которой глобальная вовлеченность и интеркультурность являются не опцией, а императивом академического качества и конкурентоспособности в XXI веке.

#### **Литература:**

1. Богдан, Н.Н. Организационная культура университета: сопротивление инновациям / Н.Н. Богдан, И.Ю. Парфенова // Высшее образование в России. – 2009. – № 5. – С. 23-29

2. Князев, Е.А. Интернационализация vs. институциональный изоморфизм: вызовы для российских вузов / Е.А. Князев, В.В. Дружечков // Университетское управление: практика и анализ. – 2020. – Т. 24. – № 4. – С. 51-62

3. Конколь, М.М. Трансформация профессиональной подготовки студентов-международников под влиянием нейросетевого прогресса / М.М. Конколь, А.Р. Нурутдинова, Л.Б. Исаева // Современное педагогическое образование. – 2024. – № 9. – С. 432-436

4. Латова, Н.В. Академический консерватизм как фактор сопротивления изменениям в университетской среде / Н.В. Латова // Социологические исследования. – 2018. – № 12. – С. 114-121

5. Мазурова, О.И. Институциональные предприниматели в высшем образовании: стратегии преодоления сопротивления изменениям / О.И. Мазурова // Журнал социологии и социальной антропологии. – 2020. – Т. 23. – № 2. – С. 41-59

6. Совершенствование профессиональных навыков и компетенций в управлении международной деятельностью российских университетов: национальные интересы и региональное развитие / И.В. Антипина, М.С. Балаева, Е.Г. Гуличева [и др.]. – Москва: РИОР, 2022. – 183 с. – ISBN 978-5-369-02103-3. – DOI 10.29039/02103-3

7. Тев, Д.Б. Теория организационной культуры и ее приложение к академическим организациям / Д.Б. Тев. – Санкт-Петербург: Изд-во Европ. ун-та в Санкт-Петербурге, 2019. – 178 с.

8. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; пер. с англ. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 336 с.

9. Эскиндаров, М.А. Глобализация и национальные модели экономики: взаимодействие в условиях полицентризма / М.А. Эскиндаров, В.В. Перская // Мировая экономика и международные отношения. – 2022. – Т. 66. – № 1. – С. 5-16

10. Clark, B.R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation / B.R. Clark. – Paris: IAU Press, 1998. – 163 p.

11. Grapes of Wrath: The Crisis in Higher Education Funding // The Economist. – 2012. – 1 December. – URL: <https://www.economist.com/leaders/2012/12/01/grapes-of-wrath> (дата обращения: 09.09.2025)

12. Internationalization of Higher Education: Growing Expectations, Fundamental Values // IAU 4th Global Survey. – 2020. – URL: [https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau\\_4th\\_global\\_survey\\_executive\\_summary.pdf](https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_4th_global_survey_executive_summary.pdf) (дата обращения: 09.09.2025)

13. Knight, J. Updating the Definition of Internationalization / J. Knight // International Higher Education. – 2003. – № 33. – P. 2-3

14. Kuzminov, Ya.I. Universities in Russia and America: Differences in Academic Conventions / Ya.I. Kuzminov, M.M. Yudkevich // Educational Studies Moscow. – 2007. – № 4. – P. 141-158. – URL: <https://vo.hse.ru/en/2007--4/26431728.html> (дата обращения: 09.09.2025)

15. Lafont, J.-J. Incentives and Political Economy / J.-J. Lafont. – Oxford: Oxford University Press, 2000. – 276 p. – URL: <https://academic.oup.com/book/28471> (дата обращения: 09.09.2025)

16. Remeseiro, B. A review of feature selection methods in medical applications / B. Remeseiro, V. Bolon-Canedo // Computers in Biology and Medicine. – 2019. – Vol. 112. – Art. 103375. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0010482519302525> (дата обращения: 09.09.2025)

17. The Bologna Process 2020 – The European Higher Education Area in the new decade: Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Leuven and Louvain-la-Neuve, 28-29 April 2009. – URL: <https://www.ehea.ru/Upload/LEUVEN%20COMMUNIQUE%20RUS.pdf> (дата обращения: 09.09.2025)