

*Б. В. Железов, А. В. Меликян*

## УЧАСТИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СОТРУДНИКОВ В РАЗВИТИИ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ

В статье представлены результаты исследования деятельности международных сотрудников Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Определены основные направления их работы, отмечены возникающие сложности. Приведено сравнение российской практики с практикой работы международных сотрудников в зарубежных вузах.

**Ключевые слова:** высшее образование, национальные исследовательские университеты, международные сотрудники вуза, рынок труда академических работников, интернационализация высшего образования.

*B. V. Zhelezov, A. V. Melikyan*

### Participation of international faculty in the development of Russian universities

The article presents results of the survey devoted to impacts of international staff members of the National Research University Higher School of Economics. It identifies the main directions of their activity and analyses their contribution to the university development. The survey highlights difficulties they face in their routine work as well as when they realize specific initiatives. It also presents the comparison of Russian and foreign practices of international faculty's activities.

**Key words:** higher education, national research universities, international university staff, academics' labour market, higher education internationalization.

Перед ведущими российскими вузами стоят задачи модернизации и развития высшего профессионального образования страны и повышения его конкурентоспособности на мировом уровне. Правительство России оказывает поддержку ведущим вузам, в том числе финансовую, направленную на «...обновление исследовательской и лабораторной базы, программы научных обменов, привлечение лучших ученых, в том числе наших соотечественников из-за рубежа» [1, с. 3].

Федеральные и национальные исследовательские университеты привлекают к работе лучших российских и зарубежных специалистов для реализации программ своего развития. Академические специалисты из-за рубежа приглашаются на разные сроки. Анализ программ развития ведущих российских вузов показал, что на короткие сроки зарубежные специалисты приглашаются, как правило, для проведения циклов лекций и семинаров, курсов повышения квалификации сотрудников университета, внешней экспертизы научно-образовательных проектов и консультаций по различным вопросам развития университета. Приглашение на длительный срок предусматривает зачисление в штат сотрудников вуза на научные, преподавательские или адми-

нистративные должности. Иностранцы привлекаются для интернационализации преподавательской и исследовательской деятельности и повышения ее качества в соответствии со стандартами, принятыми в ведущих мировых университетах.

В свете задач, стоящих перед ведущими российскими вузами, исследование практических результатов работы международных сотрудников (далее — МС) является актуальным. Изучение деятельности МС позволит выявить, в каких направлениях могут с наибольшей пользой применяться навыки и компетенции МС и какие сложности могут при этом возникнуть.

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (далее — НИУ ВШЭ) является одним из немногих российских вузов, имеющих длительную историю привлечения к работе на постоянной основе академических специалистов из-за рубежа [4]. В статье представлены результаты исследования деятельности международных сотрудников НИУ ВШЭ<sup>1</sup>,

<sup>1</sup> К категории международных сотрудников НИУ ВШЭ в данном исследовании относятся сотрудники вуза — граждане иностранных государств, а также российские граждане, продолжительное время работавшие в зарубежных научно-образовательных организациях и получившие там степень доктора наук (PhD).

проведенного в июне — августе 2012 г. на основе онлайн-анкетирования и интервью. Исследование проводилось с целью изучения участия МС в развитии различных направлений деятельности НИУ ВШЭ и выявления сложностей, возникших в процессе их работы. Также приведен сравнительный анализ практик работы МС в российском и зарубежных вузах.

### Международные сотрудники в зарубежных вузах

В российской научной литературе практически не освещены вопросы, связанные с деятельностью МС вузов. В публикациях зарубежных ученых анализируются некоторые аспекты, связанные с их адаптацией и интеграцией в рабочую и социальную среду, возникающими сложностями в процессе работы, удовлетворенностью работой. Однако вопросы результативности работы МС и степень их участия в развитии вуза недостаточно изучены и число научных публикаций по этой теме весьма ограничено.

Наибольшую активность в изучении этих вопросов демонстрируют американские, канадские и австралийские ученые. В вузах этих стран уже много лет зарубежные специалисты работают на постоянной основе. В последние годы активно реализуются программы привлечения иностранных специалистов в вузы Южной Кореи с целью повышения конкурентоспособности вузов страны на международном образовательном рынке за счет роста числа англоязычных академических программ. Немало публикаций посвящено вопросам дискриминации МС в корейских вузах [8, 10]. Однако не удалось найти публикации, посвященные анализу результативности их работы.

Американские вузы приглашают на работу иностранных академических специалистов в целях интернационализации высшего образования страны посредством привнесения международного «измерения» в содержание образовательных программ и научно-исследовательских проектов. Исследования определили следующие основные направления деятельности МС, способствующие развитию американских вузов:

- создание новых учебных курсов и образовательных программ, затрагивающих процессы, происходящие не только в США, но и в других странах;
- разработка и проведение учебных курсов совместно с американскими коллегами;
- реализация инновационных для американских вузов методик проведения занятий со сту-

дентами, не выходящих за рамки внутривузовских правил и нормативов, например, организация онлайн-трансляции занятий в режиме реального времени совместно с преподавателями и студентами вузов, расположенными в родной стране МС;

- инициирование и развитие межстрановых сравнительных исследований и вовлечение в них американских коллег;

- налаживание долгосрочных партнерских отношений между американским вузом и вузами из родной страны МС с целью реализации программ академической мобильности [6, 11].

Канадские вузы приглашают на работу иностранных академических специалистов в целях содействия интернационализации высшего образования и науки в стране. Исследование деятельности иностранных сотрудников шести канадских вузов показало, что их активность проявляется в следующих направлениях:

- содействие интернационализации содержания курсов и педагогических практик (привлечение межкультурного разнообразия в процесс обучения);

- привлечение внимания студентов к возможности построения международной карьеры;

- содействие знакомству канадских студентов с сообществом иностранных студентов и их общению со студентами из родной страны МС;

- содействие расширению международной исследовательской сети канадского вуза;

- содействие развитию международного сотрудничества в канадском вузе и увеличению числа стратегических партнерств с зарубежными вузами;

- содействие созданию комфортной среды обучения и пребывания для иностранных студентов (МС легче понять проблемы иностранных студентов канадских вузов и оказать им необходимую поддержку) [12, 13].

Австралийские вузы приглашают на работу иностранных академических специалистов в целях интернационализации академического состава работников. Исследования австралийских ученых в основном направлены на изучение сложностей, которые возникают у МС в процессе работы. В рамках опроса иностранных сотрудников австралийского университета было выявлено, что внедрение инноваций в существующие практики преподавания потребовало от МС значительных временных и организационных усилий и нашло понимание далеко не у всех студентов и коллег. В ряде случаев отмечается недостаточная поддержка, а иногда и сопротивление

в отношении их инновационных предложений со стороны непосредственных руководителей. В то же время применение инновационных для Австралии подходов к проведению исследований не вызвало сложностей и, как правило, находило поддержку у руководства и коллег [7].

В рассмотренных исследованиях, проведенными учеными разных стран, отмечается, что зачастую у МС возникают коммуникационные проблемы со студентами и коллегами, обусловленные плохим знанием английского языка или акцентом, а также недостаточным знанием неписаных норм и правил поведения в вузе. Использование нетрадиционных для вуза подходов к преподаванию и взаимодействию со студентами, не согласующихся, а иногда противоречащих устоявшимся практикам, может вызывать осуждение и недовольство окружающих. Эти сложности рождают у МС чувство дискомфорта и зачастую являются причиной заниженной оценки их работы со стороны студентов и коллег [5, 7, 9, 11].

Основные направления деятельности МС в вузах США и Канады имеют незначительные различия. Выполняя свою работу, МС привносят «международное измерение» в практики взаимодействия со студентами, в содержание учебных курсов и исследований. Наряду с этим они содействуют развитию международного сотрудничества с вузами своих стран и расширению международной исследовательской сети вуза.

### Международные сотрудники НИУ ВШЭ

НИУ ВШЭ — молодой, динамично развивающийся вуз. В 2009 г. ему был присвоен статус НИУ и была утверждена программа его развития как НИУ до 2018 г. Реализация этой программы позволит НИУ ВШЭ «...войти в число ведущих

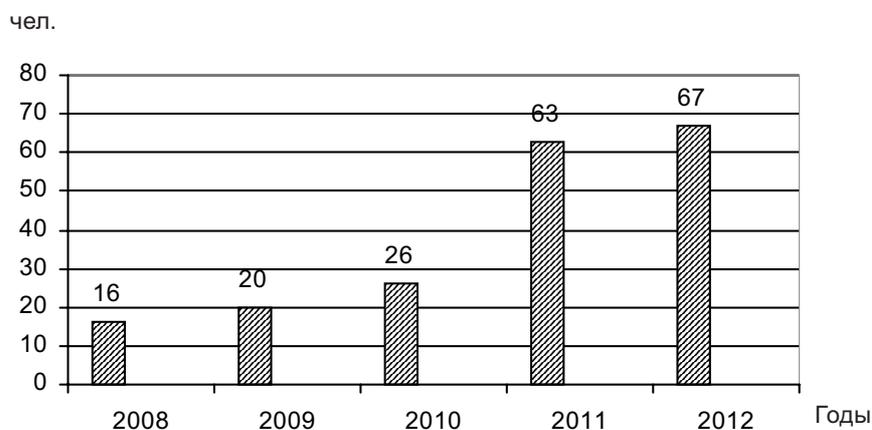
мировых исследовательских университетов... и осуществить значительный теоретический и практический вклад в инновационное развитие и глобальную конкурентоспособность России» [4].

Для практической реализации программы развития намечены конкретные мероприятия, одним из которых является обновление кадрового состава, привлечение лучших преподавателей, исследователей и профессионалов-практиков с мирового и отечественного рынков труда. На постоянную работу приглашаются успешные преподаватели и ученые из разных стран, имеющие высокую квалификацию и репутацию в академических кругах. Деятельность МС призвана содействовать росту научно-образовательного потенциала вуза, продвижению в международных рейтингах и усилению его конкурентных позиций в глобальном научно-образовательном пространстве. Присутствие академических специалистов из разных стран мира способствует созданию в университете международного сообщества преподавателей и ученых и развитию международной академической среды [4].

В последние несколько лет в НИУ ВШЭ наблюдается устойчивый рост численности МС из различных стран мира (см. рисунок) [2].

Для изучения их деятельности было проведено исследование, в котором приняли участие руководители девяти факультетов, трех международных научно-исследовательских лабораторий и одного научно-исследовательского института НИУ ВШЭ, а также 30 МС (45 % от всех МС НИУ ВШЭ) из США, Германии, Японии, Великобритании, России и других стран.

Результаты исследования показали, что МС принимают участие в развитии важнейших направлений деятельности своих подразделений и вуза в целом. По мнению руководителей под-



Численность международных сотрудников НИУ ВШЭ (по состоянию на июль 2012 г.)

разделений, предложения и идеи МС чрезвычайно полезны, поскольку основаны на их осведомленности о спросе на международном научно-образовательном рынке и их опыте многолетней работы с научно-образовательными практиками, широко распространенными за рубежом, но являющимися новыми для России. Они имеют необходимый потенциал для выдвижения новых инновационных для России идей и адаптации лучших зарубежных практик научно-исследовательской работы в российских вузах.

### 1. Научно-исследовательская деятельность.

Для содействия развитию научно-исследовательской деятельности в НИУ ВШЭ приглашаются международные специалисты разных категорий:

— на должности научных руководителей научно-исследовательских лабораторий и институтов приглашаются специалисты, имеющие высокую репутацию в международных академических кругах, публикации в международных рецензируемых журналах и высокие показатели их цитирования, опыт руководства и участия в исследованиях по актуальным научным направлениям;

— на должности научных сотрудников приглашаются молодые специалисты, недавно получившие степень доктора наук в одном из престижных зарубежных вузов (преимущественно США и Европы), имеющие новые исследовательские идеи, потенциал и стремление к активной научной деятельности.

К основным видам деятельности МС, занимающихся научно-исследовательской работой, относятся:

— участие в создании и развитии международных научных коллективов, включающих российских и международных специалистов, для проведения исследований по наиболее актуальным и перспективным научным направлениям, являющимся инновационными для России и перспективными для развития вуза и российской науки;

— инициация и руководство новыми исследовательскими проектами, предусматривающими коллективную работу с привлечением студентов и аспирантов;

— оказание консультационной помощи российским коллегам по вопросам развития их исследовательской деятельности;

— выступление на научных семинарах и конференциях вуза с докладами о результатах своей научной деятельности и участие в обсуждении научных работ коллег;

— содействие вовлечению сотрудников НИУ ВШЭ в международные сопоставительные научно-исследовательские проекты;

— установление новых научных связей и развитие совместных научно-исследовательских проектов с зарубежными научно-образовательными организациями;

— осуществление научного руководства аспирантами и магистрами.

**2. Публикации в ведущих международных журналах и издательствах.** Число публикаций сотрудников вузов в научной периодике, индексируемой в ведущих системах цитирования, является одним из важнейших показателей работы вуза и одним из показателей, определяющих его место в ряду мировых рейтингов. В программе развития НИУ ВШЭ запланировано увеличение количества статей по приоритетным направлениям развития университета в научной периодике, индексируемой иностранными и российскими организациями (Web of Science, Scopus, Российский индекс цитирования), в расчете на одного НПП — с 0,3 в 2012 г. до 0,9 в 2018 г.

Приглашаемые международные специалисты имеют публикации в международных рецензируемых журналах, некоторые являются членами редколлегий таких журналов. За время работы МС в НИУ ВШЭ были опубликованы их научные работы в соавторстве с российскими коллегами в международных рецензируемых журналах и известных издательствах. Во вновь созданных лабораториях и исследовательских институтах НИУ ВШЭ внедрена и развивается практика предварительного рецензирования научной работы сотрудника группой коллег. МС помогают российским коллегам подготовить текст научной статьи в соответствии с требованиями международных издательств, предъявляемыми к публикациям.

**3. Реализация и развитие образовательных программ.** В 2008 г. НИУ ВШЭ получил статус первого в России «магистерского университета». За прошедшие годы число магистерских программ значительно возросло. В 2012 г. абитуриентам было предложено 72 программы по 31 направлению подготовки, из которых 20 программ реализуются совместно с зарубежными университетами, 5 англоязычных программ и в рамках 26 русскоязычных программ предлагаются англоязычные дисциплины.

Возможность обучения на английском языке является одним из важных конкурентных

преимуществ образовательной программы на международном рынке образовательных услуг. Англоязычные дисциплины составляют 5,2 % от общего числа дисциплин московского кампуса НИУ ВШЭ. Увеличение числа англоязычных образовательных программ в НИУ ВШЭ сдерживается отсутствием необходимого количества хорошо подготовленных англоговорящих преподавателей. Для преодоления этого препятствия приглашаются зарубежные профессора и штатные МС.

МС, занимающиеся преподавательской деятельностью, вносят вклад в развитие как образовательных программ, так и отдельных учебных дисциплин.

*Виды деятельности, направленные на развитие учебных дисциплин:*

— внедрение учебных дисциплин, являющихся инновационными для российского высшего образования;

— участие в работе по переводу русскоязычных учебных дисциплин в англоязычный формат;

— рецензирование учебных дисциплин;

— применение современных западных методик работы со студентами.

МС своей деятельностью способствуют внедрению и адаптации лучших западных практик преподавания, оценивания работы студентов и организации образовательного процесса в НИУ ВШЭ. У студентов появилась возможность, не выезжая из России, ознакомиться с западной академической культурой, пообщаться с представителями зарубежных научных школ на иностранных языках.

*Виды деятельности, направленные на развитие образовательных программ:*

— участие МС в качестве экспертов, консультантов и рецензентов в разработке и внедрении программ подготовки специалистов редких профессий, востребованных в России;

— разработка конкурентоспособных инновационных образовательных программ, не имеющих аналогов в России;

— экспертиза качества основных образовательных программ университета;

— содействие в получении образовательными программами международной аккредитации;

— участие в разработке и реализации образовательных программ в партнерстве с ведущими зарубежными вузами.

**4. Передача знаний и опыта российским коллегам.** МС проводят курсы повышения квалификации для сотрудников вуза. Они делятся с российскими коллегами своими знаниями, на-

выками и опытом реализации новых практик преподавательской и исследовательской работы, общепринятых в зарубежных вузах, но малоизвестных в России.

МС, имеющие опыт административной работы в зарубежных научно-образовательных организациях, нередко участвуют в обсуждении вопросов, связанных с управлением деятельностью подразделения и ее оптимизацией. Руководители подразделений отметили, что некоторые рекомендации международных коллег были успешно реализованы. Например, были разработаны новые формы и механизмы поддержки образовательных и научных инициатив сотрудников подразделения.

**5. Развитие партнерских отношений с зарубежными учебными и научными организациями.** МС способствуют установлению новых и развитию существующих партнерских отношений с ведущими мировыми университетами и научными школами; участвуют в переговорах с представителями зарубежных вузов о новых возможностях мобильности для студентов и сотрудников подразделения и университета в целом и в отборе студентов для обмена с зарубежными университетами.

**6. Распространение информации о вузе в мировом сообществе.** МС способствуют повышению информированности мировой научно-образовательной общественности о НИУ ВШЭ как о новом международно признанном научно-образовательном центре в России посредством сети профессиональных контактов, выступлений на международных конференциях и публикаций научных работ в известных научных журналах. Выступления с лекциями в зарубежных вузах в рамках программ обменов преподавателями повышают информированность студентов из зарубежных вузов-партнеров о НИУ ВШЭ.

**7. Привлечение лучших зарубежных академических специалистов к работе в НИУ ВШЭ на краткосрочной или долгосрочной основе.** МС принимают участие в рекрутинге новых сотрудников с международного рынка труда академических специалистов, присутствуя на собеседованиях и обсуждениях кандидатов. В начальные периоды работы новых МС помогают им адаптироваться к новым условиям; оказывают поддержку в вопросе привлечения в НИУ ВШЭ известных профессоров и ученых на короткие сроки для проведения лекций, семинаров и мастер-классов. Инициативная группа МС ряда ведущих факультетов

тетов НИУ ВШЭ организует научные семинары, проводимые «звездами» мировой науки. По их инициативе были выделены финансовые средства на поддержку этой деятельности.

### **Сложности, затрудняющие деятельность международных сотрудников**

Результаты исследования показали, что в целом нет непреодолимых препятствий для деятельности МС. Наряду с этим возникающие сложности не позволяют в максимальной степени реализовать их знания и компетенции.

**1. Сложности в понимании специфики планирования и реализации научно-образовательных инициатив в российских вузах.** МС часто выступают инициаторами новых научно-образовательных проектов, приглашения иностранных экспертов для проведения лекций или мастер-классов и пр. Фонды подразделений вуза ограничены и не могут свободно расходоваться на поддержку научно-образовательных инициатив сотрудников подразделения. На общевузовском уровне действуют фонд образовательных инноваций, научный фонд, фонд поддержки краткосрочного приглашения иностранных специалистов, а также имеются другие возможности поддержки инициатив сотрудников. Для получения централизованных средств вуза на организацию мероприятия необходимо подготовить сопроводительную документацию по предлагаемому проекту и ожидать согласования и одобрения руководства. Этот порядок не всегда находит понимание у МС. По их мнению, подобные процессы в западных вузах происходят значительно быстрее и с меньшей затратой личных усилий со стороны инициаторов. МС, особенно в первое время работы, не всегда понимают причины, по которым эти западные практики не могут быть реализованы в российских вузах. Из-за недостаточного понимания проблем организации науки и образования в России и механизмов функционирования вуза МС иногда выдвигают идеи, реализация которых невозможна на практике и не может дать положительный долгосрочный эффект.

**2. Недостаточная готовность российских сотрудников к активному взаимодействию с международными коллегами.** Не все сотрудники НИУ ВШЭ оказались готовы к совместной работе с международными коллегами, не владеющими русским языком. Руководители подразделений отмечают, что образовалась группа российских кол-

лег, активно участвующих в совместной работе с МС, стремящихся перенять их опыт и знания. Наряду с этим есть и другая группа сотрудников, относящаяся к зарубежным специалистам позитивно-негативно. Это вызвано тем, что МС, как правило, имеют преимущества в оплате и условиях труда и составляют серьезную конкуренцию на получение грантов и прочих финансовых средств, выделяемых университетом на реализацию образовательно-научных инициатив и повышение квалификации сотрудников. Некоторые преподаватели опасаются, что будут вытеснены международными специалистами из различных сфер деятельности подразделения.

Языковой и профессиональный барьеры (осведомленность о современных мировых тенденциях в той или иной области знаний, способность освоения новых методов работы, владение современными инструментами анализа данных) затрудняют сотрудничество российских преподавателей и исследователей с международными коллегами.

Английский язык стал рабочим языком большинства совещаний и собраний сотрудников лишь в некоторых подразделениях, например, на факультете математики, отделении востоковедения, факультете филологии. В большинстве подразделений значительная доля российских сотрудников не владеет английским языком. Переводчика приглашают на совещания для организации дискуссии в двуязычном формате крайне редко. Поэтому МС, не владеющие русским языком, оказываются практически исключенными из участия в обсуждении вопросов развития подразделения, организации образовательного и научного процессов, инициации новых и развития существующих программ и проектов.

**3. Сложности, возникающие в ходе работы со студентами.** Некоторые студенты не выражают заинтересованность в обучении на английском языке и общении с иностранными профессорами и учеными. В основном это вызвано затруднениями в профессиональном общении на английском языке и опасением быть непонятыми. В связи с этим студенты не выбирают англоязычные курсы, не желая прикладывать дополнительные усилия для их освоения и боясь получить неудовлетворительную оценку.

**4. Ограниченные организационные ресурсы подразделений.** Дефицит профессиональных администраторов, способных и готовых в режиме полного рабочего дня заниматься вопросами, связанными с организацией работы и вовлечением

МС в деятельность подразделения и вуза в целом, затрудняет их деятельность. Многие организационные вопросы им приходится решать самостоятельно, затрачивая усилия и время, которые могли быть потрачены более продуктивно.

**5. Недостаточная развитость инфраструктуры вуза.** Не все подразделения могут предоставить МС отдельные рабочие помещения как для индивидуальной, так и для групповой работы. Из-за отдаленного расположения зданий факультетов преподавателям, занятым на разных факультетах, приходится тратить много времени на поездки (иногда более одного часа).

## Выводы

Проведенное исследование является одной из первых попыток анализа деятельности МС в российском вузе. Результаты исследования позволяют утверждать, что МС не только выполняют свои непосредственные должностные обязанности, но и активно участвуют в процессе инновационного развития вуза по различным направлениям.

Сравнительный анализ результатов исследования деятельности МС в российском и зарубежных вузах позволяет сделать вывод о том, что межстрановые отличия не оказывают значительного влияния на практики их работы.

Необходимо отметить отличие в стратегиях привлечения МС в рассмотренных странах. Зарубежные вузы приглашают иностранных специалистов на должности преподавателей-исследователей, как правило, не предоставляя им руководящих полномочий и практически не вовлекая их в обсуждение организационных вопросов работы отдельных подразделений и вуза в целом. В НИУ ВШЭ 19 % всех МС занимают руководящие должности, принимая организационно-финансовые решения по вопросам функционирования подразделения.

Представленное исследование является одной из первых попыток анализа деятельности МС в российском вузе. Руководство страны и ведущие вузы намерены развивать программы привлечения в Россию зарубежных академических специалистов. Необходимо проводить дальнейшее изучение деятельности МС в российских вузах. Результаты таких исследований могут быть использованы руководством вузов для совершенствования программ рекрутинга зарубежных академических специалистов, стимулирования их

инновационной активности, своевременного оказания им необходимой организационной поддержки и устранения сложностей, препятствующих их эффективной работе.

1. Меликян А. В., Железов Б. В. Опыт привлечения иностранных высококвалифицированных специалистов в российские вузы // Вестн. междунар. организаций. 2012. № 1. С. 156–171.

2. Меликян А. В., Железов Б. В. Портрет международного сотрудника российского вуза // Вопр. образования. 2012. № 4. С. 259–277.

3. Поддержка ведущих российских вузов [Электронный ресурс] : офиц. сайт Мин-ва образования и науки Российской Федерации. URL: <http://old.mon.gov.ru/pro/ved> (дата обращения: 03.11.2012).

4. Программа развития Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс] : офиц. сайт Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». URL: [www.hse.ru](http://www.hse.ru) (дата обращения: 03.11.2012).

5. Collins J. Coming to America: Challenges for faculty coming to United States' universities // Journal of Geography in Higher Education. 2008. Vol. 32(2). P. 179–188.

6. Gahungu A. Integration of Foreign-Born Faculty in Academia: Foreignness as an Asset // The International Journal of Educational Leadership Preparation. 2011. Vol. 6(1). P. 1–22.

7. Green W., Myatt P. Telling tales: a narrative research study of the experiences of new international academic staff at an Australian university // The International Journal for Academic Development. 2011. Vol. 16 (1). P. 33–44.

8. Gress D. R., Ilon L. Successful integration of foreign faculty into Korean universities: A proposed framework // KEDI Journal of Educational Policy. 2009. Vol. 6(2). P. 183–204.

9. Lund D., Hibbins R., Barker M. Organizational effectiveness of immigrant staff in Australia: Sustaining a culturally diverse workforce // International Journal of Environmental, Cultural, Economic & Social Sustainability. 2007. Vol. 3(3). P. 79–88.

10. McNeill D. South Korea Brings in Foreign Professors by the Thousands, but Is It Ready for Them? [Electronic resource] // The Chronicle of Higher Education. 2011. 27 Febr. URL: <http://chronicle.com/article/South-Korea-Brings-in-Foreign/126508> (дата обращения: 03.11.2012).

11. O'Hara S. Vital and overlooked: The role of faculty in internationalizing U.S. Campuses // IIE Study Abroad White Paper Series. 2009. Vol. 6. P. 38–45.

12. Richardson J., McBey K., McKenna S. Internationalizing Canada's Universities: Where do International Faculty Fit in? // Conference on Internationalizing Canada's Universities. York University, Canada, 2006.

13. Richardson J., McBey R.J., McKenna S. International faculty in Canada: An exploratory study. 2006. [Electronic resource]. URL: <http://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/eng/ra01995.html> (дата обращения: 03.11.2012).