

**СМИТ Наталья Львовна**

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, РФ);  
старший преподаватель; NLSmit@fa.ru*

**ИЛЬКЕВИЧ Сергей Викторович**

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, РФ);  
кандидат экономических наук, доцент; SVIlkevich@fa.ru*

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПЕРЕХОДА К МЕЖКУЛЬТУРНОМУ ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ И УПРАВЛЕНИЮ МНОГООБРАЗИЕМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Текущее состояние развития интернационализации российского высшего образования требует критического переосмысления стандартных процессов и подходов к приему и обслуживанию иностранных студентов, формализованному набору международных элементов (обмены, совместные программы, модули) как интеграционных ресурсов в международное образовательное пространство и создания международной репутации. Оно требует усиления ценностной ориентации на более прогрессивных принципах, а именно полноценный переход к межкультурному взаимодействию и эффективному управлению многообразием как интегральной и сквозной функции образовательной экосистемы. Культурный интеллект и компетенции межкультурного взаимодействия должны стать для образовательных организаций стратегическим ресурсом во всех видах деятельности (научно-методологической, учебно-методической, проектной, воспитательной, международной) и одной из плоскостей для формирования отличительных компетенций и конкурентных преимуществ на глобальном рынке образования. В статье охарактеризованы особенности пяти методологических подходов анализа текущей ситуации межкультурного взаимодействия: студентоцентрированный, кластерный, средовой, компетентностный и коммуникативный. Предложен комплекс из шести центральных стратегических инструментов совершенствования межкультурного взаимодействия в образовательных организациях: 1) тренинги межкультурного взаимодействия для всех участников и заинтересованных сторон образовательного процесса; 2) программа интенсивной учебной ориентации (инструктаж) с модулями по преодолению барьеров межкультурного общения; 3) опросы и сбор данных для принятия мер по повышению эффективности межкультурных коммуникативных технологий; 4) сравнительные международные исследования и интенсивный обмен опытом в сфере межкультурного взаимодействия; 5) использование интегративных инструментов внутриуниверситетской навигации; 6) формирование института тьюторства в контексте межкультурного взаимодействия и управления многообразием. С позиции формирования культурного интеллекта мотивационный аспект имеет первостепенное значение для качественных трансформаций образовательных организаций, т.к. необходимо систематическое и устойчивое повышение профессиональной и межкультурной осведомленности, обучение гибким и студентоцентрированным навыкам, а также гармонизации действий всех университетских служб, прямо или косвенно задействованных в создании открытого и дружелюбного академического и сервисного пространства для иностранных студентов.*

*Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета, в рамках прикладной научно-исследовательской работы ГЗ-ПИ-40-20 по теме «Разработка методов и механизмов межкультурной адаптации иностранных студентов».*

**Ключевые слова:** студентоцентрированное обучение, управление многообразием, тьютор, гибкие навыки, культурный интеллект, коммуникативная компетенция, мультикультурные и многоязычные классы, инклюзивное образование, межкультурное взаимодействие, культурная адаптация, иностранные студенты, образовательная организация

**Для цитирования:** Смит Н.Л., Илькевич С.В. Стратегические инструменты перехода к межкультурному взаимодействию и управлению многообразием в образовательной организации // Сервис в России и за рубежом. 2020. Т.14. №2. С. 166-179. DOI: 10.24411/1995-042X-2020-10215.

**Дата поступления в редакцию:** 1 мая 2020 г.

**Дата утверждения в печать:** 10 июня 2020 г.

**Natalia L. SMITH**

*Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia);  
Senior Lecturer; e-mail: NLSmit@fa.ru*

**Sergey V. ILKEVICH**

*Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia);  
PhD in Economics, Associate Professor; e-mail: SVIlkevich@fa.ru*

## STRATEGIC TOOLS FOR TRANSITIONING TO INTERCULTURAL INTERACTION AND MANAGING DIVERSITY IN THE EDUCATIONAL ORGANIZATION

**Abstract.** *The current state of development of the internationalization of Russian higher education requires a critical rethinking of standard processes and approaches to the reception and services for international students, as well as a formalized set of international elements (exchanges, joint programs, modules) as integration resources into the international educational domain and the creation of international reputation. This rethinking requires strengthening the value orientation on more progressive principles, namely, a full-fledged transition to intercultural interaction and effective diversity management as an integral function of the educational ecosystem. Cultural intelligence and competencies of intercultural interaction should become a strategic resource for educational organizations in all types of activities (scientific, methodological, design, educational, international) and one of dimensions for the accumulation of distinctive competencies and competitive advantages in the global education market. The article describes the features of five methodological approaches to the analysis of the current situation of intercultural interactions: student-centered, cluster, environmental, competence and communicative. A set of six central strategic tools for improving intercultural interactions in educational organizations are proposed as a combination of: 1) intercultural interaction training for all participants and stakeholders of the educational process; 2) intensive training orientation programs (briefings) with modules to overcome barriers to intercultural communication; 3) surveys and data collection for taking measures to increase the effectiveness of intercultural communication technologies; 4) comparative international research and intensive exchange of experience in the field of intercultural interactions; 5) the use of integrative tools for in-university navigation; 6) the formation of the institution of tutoring in the context of intercultural interactions and diversity management. From the perspective of the formation of cultural intelligence, the motivational aspect is of paramount importance for qualitative transformations of educational organizations. There is a particular need for a systematic and sustainable increase in professional and intercultural awareness, training in flexible and student-centered skills, as well as harmonization of the activities of all university services, which are directly or indirectly involved in creating an open and friendly academic and service environments for international students.*

*The article was prepared based on results of applied research work GZ-PI-40-20 "Developing the methods and mechanisms for intercultural adaptation of foreign students." supported by the Financial University.*

**Keywords:** *student-centered learning, diversity management, tutor, soft skills, cultural intelligence, communicative competence, multicultural and multilingual classes, inclusive education, intercultural interaction, cultural adaptation, international students, educational organization*

**Citation:** Smit, N. L., & Ilkevich, S. V. (2020). Strategic tools for transitioning to intercultural interaction and managing diversity in the educational organization. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 14(2), 166-179. doi: 10.24411/1995-042X-2020-10215. (In Russ.).

### Article History

Received 1 May 2020  
Accepted 10 June 2020

### Disclosure statement

No potential conflict of interest was reported  
by the author(s).



© 2020 the Author(s)

This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-SA 4.0).

To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

### Введение в проблематику межкультурного взаимодействия в высшем образовании

В процессе расширения и высоких темпов развития академической мобильности, летних школ, программ двойных дипломов, совместных и сетевых программ с зарубежными партнерами, российские университеты с каждым годом принимают возрастающее количество иностранных студентов. В этой связи большое значение приобретает налаживание эффективных межкультурных коммуникаций как между университетами и их внешним, стейкхолдерным окружением, так и во внутренней среде самих образовательных организаций. Недостаточное качество культурных и гуманитарных инноваций ведет к нереализованному потенциалу академической мобильности и межкультурного взаимодействия. В то же самое время расширение методов и механизмов межкультурной адаптации иностранных студентов – это большой ресурс возможностей по преодолению современных проблем как глобализации, так и изоляционизма.

Целью настоящей статьи является обобщение подходов к моделированию матрицы адаптивных сред и эффективных межкультурных коммуникаций в контексте перехода от базовых функций интернационализации образовательных организаций к более прогрессивным подходам полноценного межкультурного взаимодействия концепций управления разнообразием (так называемый Diversity Management). Данные прогрессивные подходы представляют все больший интерес с точки зрения взаимосвязи управления разнообразием с глобальным управлением талантами и корпоративной социальной ответственностью, социологической, информационно-аналитической поддержки процессов управления и социокультурных технологий передачи знаний и навыков, процессов культурного воспроизводства в контексте образования и расширение участия всех групп стейкхолдеров в формировании культуры образовательных организаций

[22]. На формирование новой матрицы подходов межкультурного взаимодействия в образовательных системах положительно влияют методологии построения инклюзивных систем [19] и концептуализации управления кросс-культурными различиями [23].

Кроме того, с точки зрения менеджериальных подходов стоит отметить, что в современных условиях, примерно за последние 15 лет, университеты стали объектом применения методов стратегического и оперативного управления, включая методы управления изменениями, которые ранее применялись только к рыночным (коммерчески ориентированным) предприятиям и фирмам.

В рамках достижения долгосрочных конкурентных преимуществ образовательных организаций [11] становится все более важным для почти любого типа университета разработать структуру стратегических действий и преобразований для межкультурного взаимодействия, основанную на развитии межкультурных компетенций самой образовательной организации и расширении гибких навыков для всех участников образовательного процесса: преподавательского состава, иностранных и отечественных студентов, а также административного персонала. Особое значение в этой связи приобретает область знаний и практик в систематизации современных подходов к управлению культурными различиями в образовательном процессе, методологии классификации национальных культур и менталитетов учащихся, а затем сопоставления этих результатов с профилем, ресурсами, компетенциями и конкурентными преимуществами конкретного университета.

Таким образом, важным и очень актуальным предметным полем рассмотрения становятся стратегические инструменты перехода от базовых форм интернационализации к более интегральным формам межкультурного взаимодействия и управления многообразием в образовательном пространстве, и, в частности, высшем образовании.

### Центральные ценностные фокусы для эффективного управления многообразием

В контексте многоконфессиональности, множественности ценностных ориентаций, культурного разнообразия традиционно рассматриваются такие инструменты интернационализации как интеграционные процессы в научных исследованиях и последипломном образовании, набор иностранных студентов, развитие международных кампусов, программы обмена студентами, сотрудниками и учеными, интернационализация учебных программ (включая сетевые форматы их реализации), а также партнерские связи в области исследований и образования между учреждениями на региональном и международном уровнях. Но рассмотрение задач межкультурного взаимодействия в рамках обозначенных сегментов международной деятельности происходит в узких ценностных рамках: прежде всего, целью получения дохода, обеспечения национального авторитета и создания международной репутации.

Большинство университетов имеют большой опыт интернационализации: они способствовали разработке международных учебных программ и совместных степеней, развивали международные исследования и инновационные проекты и поддерживали мобильность студентов, сотрудников и обмен знаниями [4]. Но такая интернационализация образования часто выглядит механистическим набором элементов, практически не интегрированных в живую ткань организационной культуры образовательной организации.

И даже более того, зачастую является чужеродным элементом процессов, часто воспринимаемым как «рейтинговая необходимость» для обеспечения достижения показателей отчетности перед вышестоящими управляющими органами, отражающими наличие и количество тех или иных элементов видов и подвидов международной деятельности университетов. Между тем, интернационализация образования не является статичной концепцией, но представляет собой постоянное

вложение усилий в некоторые изменения. Процесс интеграции межкультурных аспектов, в функции которых входит преподавание, исследования и предоставление сервисных услуг, связан с разнообразием культур, существующих в странах, компаниях и учреждениях.

Интернационализация в образовании должна иметь явным приоритетом более тесное и интегральное ценностное понимание между народами и культурами в качестве одной из центральных компетентностных компонент и тех, кто учится, и тех, кто обучает, а также у поддерживающих (административных, сервисных) служб. На университетском уровне систему интернационализации предлагается рассматривать, прежде всего, как адаптацию иностранных обучающихся к социокультурной и образовательной среде университета. Она предполагает целенаправленную деятельность всего педагогического коллектива и обслуживающего персонала по включению студента в образовательный и социально-культурный континуум Университета. Но очень важно, на наш взгляд, предусматривать целый комплекс мер и мероприятий встречной адаптации университетских сотрудников академических и неакадемических структур к многообразию культур иностранных студентов. Вызов для образовательных организаций здесь следующий – как инструментально усилить вектор процесса интеграции образовательного пространства в межкультурное взаимодействие.

В данной статье предлагается рассмотреть соответствующие стратегии и структуры для управления разнообразием образовательной среды и преодоления культурных барьеров и неравенства в образовательных организациях. Критически оценить политику и практику управления сотрудниками академических и неакадемических структур через призму разнообразия и межкультурного измерения в таких областях интернационализации как набор, обучение, обмен, совместные и сетевые программы, развитие индивидуальной траектории и наставничество, гибкий баланс между

учебой и внеаудиторной деятельностью. Критически осмыслить политику и практику равноправия и разнообразия в различных областях образования как на уровне субкультур социальных групп, так и на национальном и международном уровнях.

Особенно многообещающим в отмеченных выше отношениях является разработка методологии учета возможностей и барьеров в обеспечении оптимального формата межкультурного образования с целью преодоления стрессов иностранных студентов, связанных с аккультурацией [14]. Другая сложная междисциплинарная задача, которая также позволяет преодолевать стрессы – это повышение личной удовлетворенности образовательными и внеуниверситетскими достижениями с учетом культурных, религиозных и национальных факторов [10], а также качества кросс-культурного менеджмента в образовательной организации [21].

Разработка механизмов создания благоприятной среды в образовательных организациях и улучшение условий пребывания иностранных граждан в период обучения в России также является одной из приоритетных задач приоритетного проекта «Развитие экспортного потенциала российской системы образования»<sup>1</sup>. В рамках стратегического развития российских вузов и их интеграции в мировое образовательное сообщество одной из задач должно быть содействие переходу от интеграции международных элементов к межкультурному взаимодействию между студентами, персоналом и заинтересованными сторонами, методам реализации и подходам к управлению культурными различиями и разнообразием в приоритетных областях образования, сформированных в стратегической матрице подходов Европейского союза как: инклюзивное образование, равенство, справедливость, недискриминация и продвижение гражданских компетенций [12].

В этой связи основной методологический подход «от интернационального к межкультурному» [15] требует методологии и разработки инструментов, применимых к качеству пребывания иностранных граждан в учебных заведениях, а именно к их адаптации в инокультурной среде и налаживанию эффективного межкультурного взаимодействия. В плане организационных изменений и предоставления институционального сервиса в измерении межкультурности важным элементом представляется развивать у всех участников образовательного процесса прежде всего межкультурную грамотность с дальнейшей трансформацией в навык культурного интеллекта, чтобы уметь распознавать и понимать различия в поведении человека, вытекающие из конкретных культурных традиций и приспособить свое поведение к другим соответственно.

Хейвард [15] определяет межкультурную грамотность как компетенцию, понимание, отношение, языковые навыки, участие и идентичность, необходимые для эффективного межкультурного взаимодействия. Предлагается новая многомерная и развивающаяся модель межкультурной грамотности со ссылкой на предыдущие модели культурного шока и межкультурной адаптации, которые очень релевантны и задачам межкультурного взаимодействия в образовательном пространстве с учетом объективно высокого уровня их возможностей развивать практики межкультурной грамотности и формирование на уровне экосистем образовательных организаций культурного интеллекта.

### **Подходы к развитию культурного интеллекта и компетенций межкультурного взаимодействия**

Понятие культурного интеллекта (cultural intelligence) в отличие от межкультурной осведомленности и культурной грамотности, предполагает не приобретение знаний в результате обучения, а природную способность или навык

<sup>1</sup> Паспорт приоритетного проекта «Развитие экспортного потенциала российской системы образования». 2019. URL: [static.government.ru/media/files/DkOXerfvAnLvOvFKJ59ZeqTC7ycla5HV.pdf](http://static.government.ru/media/files/DkOXerfvAnLvOvFKJ59ZeqTC7ycla5HV.pdf) (дата обращения: 20.04.2020).

представителя иностранной культуры интерпретировать знаки другой культуры таким образом, как это сделали бы сами носители взятой к рассмотрению культуры [18].

В процессе интернационализации вузов считается важнее фокусироваться на организации поведения в среде, где переплетается множество культур, способствующего профилактике межкультурных конфликтов [3]. Тогда как в парадигме межкультурного измерения первостепенным принципом межкультурного взаимодействия в образовательной организации должна стать не только профилактика, прогнозирование и предотвращение конфликтов, а моделирование адаптивной экосистемы, выстраивание такой корпоративной культуры, которая будет способна создать благоприятную среду, адаптировать, привлекать и мотивировать иностранных студентов для обучения в Российской Федерации. Для этого представляется необходимым выбор метода оценки внутривузовского механизма взаимодействия, который будет включать разработку стратегических инструментов, ключевых индикаторов для повышения коммуникативных и мягких навыков у всех участников образовательного и обслуживающего процесс на уровне эндогенных характеристик и внутренних ценностей самой образовательной среды.

Именно культура коммуникации в поликультурной среде в образовательной организации требует особого внимания в контексте трансформации к межкультурному подходу в отличие от интернационализации. Недостаточность ее разработки отрицательно сказывается на осуществлении глубинной адаптации личности к существующему поликультурному пространству, а также не дает в полной мере эффективно задействовать внутренние ресурсы образовательной организации [3]. Таким образом, в условиях культурной неустойчивости образовательной организации необходимо найти инструментальный для достижения гармонизации на более высоком уровне межкультурного взаимодействия и формирования культурного интеллекта.

В этой связи основной методологический подход, прежде всего, должен применяться к управлению межкультурным взаимодействием в образовательных организациях с учетом необходимых изменений в академическом и сервисном контексте образовательной организации. Наиболее релевантными представляется применение следующих подходов к управлению межкультурным взаимодействием в образовательных учреждениях: студентоцентрированный, кластерный, средовой, компетентностный и коммуникативный подходы.

В связи с этим представляется актуальной гармонизация российских и международных подходов к применению социокультурных технологий в процессе привлечения, обмена и адаптации иностранных студентов и преподавателей, используя методологии сопоставления (компаративистики) и обобщения институционального и национального опытов адаптации в зарубежных университетах - партнерах, с учетом особенностей последних в процедурах, методах и ценностных приоритетах.

В этой связи также представляется важным поднять уровень стандартов сервиса в российских вузах для иностранных студентов, которые часто сталкиваются с трудностями при адаптации к новой учебной среде. Требуется выработать методологию противодействия стрессу и культурному шоку иностранных студентов, связанному с существующими барьерами по преодолению культурных различий, в том числе и относительно слабо проявляемых в российской ментальности ряда ценностных ориентаций на политику разнообразия, вариативности и выбора. Это в свою очередь требует перехода к более полноценной и многомерной парадигме студентоцентрированности, когда студент вовлечен в процесс выбора того, что изучать, а процесс обучения ориентирован на результат и включает в себя такие отношения между преподавателем и обучающимся, в силу чего преподаватель становится помощником (т.е. фасилитатором), где ответственность за обучение обоюдная. Такой студенто-

центрированный элемент как институт тьюторства – интегративной службы помощи и фасилитации как в обучении, так и в навигации студентов в выборе образовательных услуг является эффективным механизмом адаптации и дальнейшей поддержки в процессе всего периода обучения во все большем количестве зарубежных университетов с точки зрения и межкультурного взаимодействия [20], а не только стандартных аспектов обучения национальных студентов [16].

Отмеченные новые подходы с позиции культурного интеллекта требуют в свою очередь изменений в системе повышения квалификации ППС и сотрудников с тем, чтобы обучить персонал контактной зоны смог в полной мере фокусироваться в своей профессиональной деятельности на потребности иностранных студентов, овладеть так называемым студентоцентрированным навыками введения тренингов по обучению межкультурным компетенциям и курсов по методам преподавания в мультикультурных и многоязычных классах.

Отдельной компетенций, на которую требуется обратить особое внимание, это владение методами интеграции в мультикультурные и многоязычные классы вновь прибывающих иностранных студентов. С целью эффективной интеграции важна разработка методологии для опроса потребностей иностранных студентов и обработки информации с целью создания базы данных по таким параметрам, как культурные, религиозные и этнические факторы. С тем, чтобы понять и определить коммуникативные модели внутри определенной культурной группы, необходимо применить описательный и функциональный подходы и далее идентифицировать и измерить то, на чем базируются определенные представления и культурные ценности каждой отдельной группы.

Для этого эффективным представляется также использование кластерного подхода. Применение процедуры кластеризации (кластерного анализа), дает возможность обоснованно группировать и лучше понимать схожие

объекты, определять типичные и особенные элементы и характеристики для идентификации принадлежности иностранных студентов к определенным цивилизационным группам [2].

Целенаправленное использование культурного многообразия в учебном процессе даст возможность обеспечить большую степень инклюзивности и студентоцентрированности в обучении и предоставлении услуг. Использование в качестве учебного ресурса культурного разнообразия студенческих групп, позволит интегрировать опыт и знания не только иностранных студентов, но и студентов из разных регионов страны, из разных культур, разных слоев общества. Здесь можно для понимания лучших практик опираться на результаты исследования Европейской ассоциации международного образования EAIE по стратегии внутренней или домашней интернационализации (Internationalization at home) [13].

Также требуются изменения в подходах к дизайну учебных программ. Межкультурные компоненты должны быть включены в перечень обязательных компетенций, формируемых в рамках как отдельных учебных дисциплин, так и в образовательных программах в целом (например, включение во все программы отдельного модуля Diversity Management, который уже преподается в ряде зарубежных университетов). Интеграция международных компонентов при этом не должна быть ограничена факультативными дисциплинами или дисциплинами по выбору и не быть предназначенным только для отдельных групп обучающихся в рамках факультативных дисциплин или дисциплин по выбору.

Включение в программы обучения студентов, в программы повышения квалификации ППС и административного персонала компонентов обучения культуре диалога и в целом внедрение в образовательную парадигму культурообразующей концепции обучения, а именно умению общаться с представителями другой культуры, включает расширение способности к пониманию ограниченности своей собственной культуры и своего собственного

языка и умения переключиться при встрече с другой культурой на другие, не только языковые, но и неязыковые нормы поведения. [1]. Что не означает нивелирование собственной культуры или растворения в другой, а наоборот, стимулирует рефлексию, создает понимание уникальности собственной культуры, самоидентификации в процессе интеракции с контрастами, кодам и концептосферами другой культуры.

Образовательное пространство неоднородно в силу разного культурного уровня среды различных образовательных организаций. Вновь прибывающие студенты взаимодействуют в первую очередь с социальной средой. Адаптация иностранных студентов, с одной стороны, связана с приобщением их к социально культурным ценностям социокультурной среды образовательной организации. Однако, с другой стороны, требует развития гибких навыков и компетенций у самой образовательной организации. Или, другими словами, требует наличия субъект-субъектной парадигмы отношений.

Средовой подход [7] в образовательной организации – это, прежде всего, учет и целенаправленное использование элементов среды в педагогическом процессе и инфраструктурном контексте, включая электронную, ориентационную, презентационную адаптационную составляющие, туристический, страноведческий и межкультурно-коммуникативный компоненты.

При этом будем понимать межкультурную компетенцию как способность эффективно и приемлемо взаимодействовать с представителями других культур на своем языке, а межкультурную коммуникативную компетенцию – как способность эффективно и приемлемо взаимодействовать с представителями других культур на иностранном языке, формируемую за счет включения в содержание обучения методов освоения других культур и культурных универсалий, не зависящих от языка общения [6]. Применение в практике университета инструментов и адаптивных

механизмов внутривузовской навигации можно рассматривать в качестве важного среднего фактора развития коммуникативных компетенций.

Коммуникативный подход по Юргену Хабермасу – это способ исследования, направленный на осмысление форм, содержания и развития общественной коммуникации, которая выступает в роли главного фактора социальной эволюции [5].

Применение метода анализа и выбора приоритетных каналов коммуникаций и информационного обеспечения (печатные/электронные), СМИ, соцсети, консультативный сервис, будет способствовать формированию открытой информационной среды и эффективной коммуникации в образовательной организации, что поможет смягчить языковые адаптационные барьеры. Действенными инструментами преодоления языковых барьеров могут стать: многоязычный веб-сайт; знакомство иностранного абитуриента с информацией об учебном заведении с использованием возможностей контакта с представителями его/ее страны проживания-уже обучающихся иностранных студентов или выпускников); введение русского как иностранного в основных образовательных программах (или по выбору вместо английского языка или других иностранных языков); частичное обучение иностранных студентов в отдельных предметно-ориентированных группах на первом курсе, где преподаватель учитывает уровень языковой подготовки иностранных студентов и использует простой язык для объяснения материала, говорит медленно. Вместе с тем продуктивной представляется разработка широкого спектра англоязычных программ для привлечения англоговорящего кластера иностранных студентов.

Целесообразно также производить расселение в студенческом общежитии в мультикультурных группах по интернациональному принципу при обязательном наличии студента - носителя русского языка с целью стимуляции общения на русском языке.

В связи с этим следует обозначить наиболее продуктивные и действенные инструменты привнесения изменений в социокультурную среду образовательной организации, которые учитывают как потребность в адаптации в социуме, так и потребности иностранных студентов в личном пространстве. В частности, отдельным направлением деятельности должны стать создание или модернизация социально-культурной инфраструктуры для иностранных студентов, оптимизация условий пребывания иностранных студентов на кампусе посредством организации пространства для коворкинга; комнат для совершения обрядов, молитв и уединения.

Важным также является проведение цикла мероприятий, направленных на межкультурную интеграцию университетского сообщества, кросс-культурное взаимодействие, межнациональную и религиозную толерантность (например: национальные выставки, фестивали культур и презентации национальных кухонь, интернациональный клуб) с целью формирования культуры принятия нравственных, духовных и культурных ценностей и потребностей, этических норм и общепринятых правил поведения как у иностранных студентов по отношению к российским, так и у российских студентов по отношению к иностранным.

Представленное стратегическое видение перехода от инструментов интернационализации к парадигме межкультурного взаимодействия должно служить фактором, формирующим более информированное понимание набора продуктивных технологий (с точки зрения компоновки образовательного продукта и сервисной среды) и стратегических инструментов, которые помогут сократить существующий разрыв между реальностью и культурными и образовательными ожиданиями иностранных студентов, преподавателей и административных (сервисных) сотрудников. Один из основных принципов методологии основан на стимуляции сотрудников академических и неакадемических структур университетов повышать

межкультурные и коммуникативные компетенции и вырабатывать гибкие навыки, ориентируясь на потребности иностранных студентов; вовлечении всех заинтересованных сторон в управление изменениями и культурным разнообразием как на микроуровне в мультикультурном классе, так и на макроуровне университета, города, страны.

### **Шесть стратегических инструментов совершенствования межкультурного взаимодействия в образовательных организациях**

В настоящем разделе представим описание шести стратегических инструментов межкультурного взаимодействия в рамках процессов и структур образовательной организации и межкультурной адаптации для создания эффективной и устойчивой платформы для формирования дружеской и открытой образовательной культуры и непрерывного совершенствования межкультурного взаимодействия, которые будут мотивировать иностранных студентов учиться в российских вузах.

Рационализация и обоснование конкретных технологий и приемов для эффективного моделирования адаптивной среды межкультурного взаимодействия образовательных учреждений может развиваться по следующим шести основным, наиболее центральным инструментальным направлениям организационных изменений и прогрессивного лидерства на верхнем, среднем и низовом (процессном) уровнях управления образовательным учреждением. Предложенные стратегические инструменты могут стать практическим ресурсом для разработки модели дружественной экосистемы в образовательных организациях и дальнейшего выбора методов более частных методов для межкультурного взаимодействия в процессе обучения и адаптации иностранных студентов.

**Инструмент 1.** *Тренинги межкультурного взаимодействия для всех участников и заинтересованных сторон образовательного процесса.* Разработка пилотной программы тренинга, повышения квалификации всех участников образовательного процесса

для стимулирования сотрудников академических и неакадемических структур университетов повышает межкультурные компетенции и гибкие навыки, ориентируясь на потребности иностранных студентов относительно направлений и тем проведения межкультурных тренингов для преподавательского и административного персонала, работающих в сфере межкультурной коммуникации, интеграционных, психологических и социальных аспектов взаимодействия с иностранными студентами [8], а также партнерами, в том числе в сфере делового общения и переписки.

В контексте российских университетов необходимы существенные улучшения в использовании надлежащей международной профессиональной риторики, терминологии и понятий в контексте образовательной деятельности. Тренинги должны быть интегрированы в рамки разработки принципов информационной прозрачности образовательных организаций.

**Инструмент 2.** Программа интенсивной учебной ориентации (инструктаж) с модулями по преодолению барьеров межкультурного общения. Модули могут быть разработаны и презентованы представителями различных сервисных отделов для вновь прибывающих иностранных студентов и студентов с миграционным прошлым (правила проживания в общежитиях, визы и вопросы регистрации; финансовые вопросы; знакомство с инфраструктурой: библиотека, ключевые офисы, внешняя среда, например, банки, аптеки, медицинские услуги, охрана и культурные достопримечательности). Дальнейшее наращивание полноценных внутриуниверситетских культурных связей должно основываться на улучшенном понимании потребностей в адаптации иностранных студентов, а также на признании их более широкого вклада в продуктивность и культурное разнообразие всей образовательной среды [9].

**Инструмент 3.** Опросы и сбор данных для принятия мер по повышению эффективности межкультурных коммуникативных

*технологий.* Такие элементы, как электронные анкеты для иностранных и отечественных студентов, платформы онлайн-опросов, предоставляют важные данные для принятия мер по улучшению культурной и академической адаптации. Разработка методики интервьюирования различных этнокультурных групп иностранных студентов и обработки информации с целью создания базы данных этнокультурных предпочтений при выборе российского образования может включать в себя: репутацию национальной системы высшего образования на международном рынке образовательных услуг, возможности трудоустройства во время и после обучения, визовое и миграционное законодательство, плата за обучение, рейтинг и репутация университета, качество образования, различные виды логистических удобств, экономические и политические связи, наличие или отсутствие двусторонних соглашений о признании документов об образовании.

**Инструмент 4.** Сравнительные международные исследования и интенсивный обмен опытом в сфере межкультурного взаимодействия. Инструменты сопоставления и гармонизации лучших европейских и российских практик и идей в области интернализации и адаптации, подходов и методов обучения в мультикультурных классах будет способствовать взаимному обогащению и созданию платформы, сфокусированной для преподавания и обсуждения, что может создать совместную и эффективную коммуникационную среду и может стать эффективным для всех участников обмена знаниями и опытом.

В том числе целесообразно обучение для нужд целевых этнокультурных групп с возможностью организации на территории другой страны специализированных тренингов для целевых программ обучения иностранных сотрудников российских компаний с крупными операционными возможностями за рубежом. Таким образом, внутренние коммуникации университета станут более открытыми, демократичными, прозрачными, гибкими и трансформируемыми в отношении различных

культур университетского сообщества.

Также важным представляется формирование актива иностранных выпускников в качестве опорного звена для получения необходимой поддержки как на уровне адаптации вновь поступивших иностранных студентов, так и на различных уровнях при реализации международных мероприятий образовательной организацией за пределами России, в том числе, и включение их в корпус послов российского образования; методы последипломного сотрудничества с организациями и ассоциациями выпускников, призванные повысить роль этих выпускников; проведение сетевых мероприятий с выпускниками для того, чтобы делиться своими профессиональными навыками и академическими знаниями.

**Инструмент 5. Использование интегративных инструментов внутриуниверситетской навигации.** Такие структуры как центры предоставления услуг иностранным студентам (Student Service Points) могут быть направленных на оказание различных услуг по культурной и академической адаптации иностранных студентов, позволят оказывать содействие и консультирование иностранных студентов в выборе курсов, стажировок и программ обмена за рубежом, обеспечат дальнейшую индивидуализацию и вариативность обучения и укрепят академическую дисциплину.

Навигация может включать пункты обслуживания студентов, двуязычные и многоязычные информационные стойки, навигационные дисплеи в залах и на этажах, мобильные приложения для иностранных посетителей, студентов и преподавателей. Одно из наиболее интересных и широких по функциям решений в области центров обслуживания студентов реализуется в Саксонском университете, Нидерланды. В центре обслуживания могут быть организованы широкие возможности для технологий и мер адаптации для иностранных студентов первого года обучения: например, welcome party, интенсивные двух- или трехнедельные брифинги иностранных студентов с участием всех соответствующих служб и

отделов (оформление виз, обучение, общежития, финансы и т.д.), ознакомление с инфраструктурой: библиотека, ключевые офисы, банки, аптеки, медицинское обслуживание, безопасность.

**Инструмент 6. Формирование института тьюторства в контексте межкультурного взаимодействия и управления многообразием.** Для того чтобы быть эффективными, тьюторы должны понимать сложные социальные и культурные ценности иностранных студентов [17]. Тьюторы должны интегрировать ценности социальной культуры наряду с индивидуальными ценностями учащихся в постановке своих целей и должны помочь учащимся определить, какие навыки им необходимы для достижения целей обучения. Иностранные студенты с помощью консультаций тьюторов должны лучше понимать, как формальные компоненты обучения могут быть наиболее взаимодополняющими и синергетическими в сочетании с неформальными.

### Выводы

Разработанные механизмы и инструменты могут быть реализованы для обеспечения качества и оценки результатов проводимых изменений в адаптации иностранных студентов в образовательных организациях РФ. Благодаря их внедрению можно ожидать качественный скачок в управление культурными различиями в образовательном процессе и в моделирование адаптационной мультикультурной среды в российских вузах в рамках всего формального цикла интернационализации, который включает информационно-рекламные инструменты и набор, прием и зачисление, адаптацию и обучение, выпуск и развитие международных студенческих ассоциаций.

Лидерство и управление изменениями требуются во всем конгломерате: университеты + органы государственной власти + работодатели + выпускники + отечественные студенты + иностранные студенты + СМИ. И все комплексные усовершенствования должны основываться на систематизации современных подходов к управлению культурными

различиями в образовательном процессе, а также на эффективных методологиях классификации национальных культур и менталитетов. На начальном этапе важно создать продуктивные и инклюзивные механизмы для развития вовлеченности и интересов служб и

департаментов, чтобы они естественным образом сосредотачивали свою деятельность на потребностях иностранных студентов и в рамках своих процессов налаживали внутривузовские коммуникации в области межкультурного взаимодействия.

#### Список источников:

1. **Гладуш А.Д., Трофимова Г.Н., Филиппов В.М.** Социально-культурная адаптация иностранных граждан к условиям обучения и проживания в России. М.: РУДН, 2008. 146 с.
2. **Данилов С.В.** Кластерный подход как методологическая основа управления инновационными процессами в системе образования // Научное обозрение. Педагогические науки. 2017. № 5. С. 42-59.
3. **Ореховская Н.А.** Обучение межкультурной коммуникации: методический базис и инструменты // Власть. 2019. 137 с.
4. Отчёт «Тенденции 2010: Десять лет перемен в Европейском Высшем Образовании»; Болонский процесс: Глоссарий (на основе опыта мониторингового исследования) / Под ред. В.И. Байденко, Н.А. Селезневой. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2009.
5. **Рядинская М.В.** В.Ю. Хабермас и коммуникативный подход как новая методология исторического познания // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 4. История. Регионоведение. Международные отношения. 2010. №2. С. 159-165.
6. **Утехина А.Н.** Межкультурная дидактика: Монография. М.: Флинта: Наука, 2011. 280 с.
7. **Харланова Е.Н.** Субъектно-средовой подход как теоретико-методологическая стратегия исследования развития социальной активности будущих специалистов // Мир науки, культуры, образования. 2009. №6(18). С 135.
8. **Akhtar M., Kröner-Herwig B.** Acculturative stress among international students in context of socio-demographic variables and coping styles // Current Psychology. 2015. Vol.34. Iss.4. Pp. 803–815.
9. **Bittencourt T., Johnstone C., Adjei M., Seithers L.** “We See the World Different Now”: Re-mapping Assumptions About International Student Adaptation // Journal of Studies in International Education. 2019. Vol. 23. doi: 10.1177/1028315319861366.
10. **Blasko M.** Making the tacit explicit: rethinking culturally inclusive pedagogy in international student academic adaptation // Pedagogy, Culture & Society. 2015. Vol.23. Iss.1. Pp. 85-106. doi: 10.1080/14681366.2014.922120.
11. **Delpechitre D., Baker D.S.** Cross-Cultural Selling: Examining the Importance of Cultural Intelligence in Sales Education. Journal of Marketing Education. 2017. Vol.39. Iss.2. Pp. 94–108. doi: 10.1177/0273475317710060.
12. Joint Report of the Council and the Commission on the implementation of the strategic framework for European cooperation in education and training (ET 2020) — New priorities for European cooperation in education and training 2015/C 417/04.
13. **Jones E., Reiffenrath T.** Результаты исследования Европейской ассоциации международного образования EAIE по стратегии внутренней или домашней интернационализации. 2018. URL: <https://www.eaie.org/blog/internationalisation-at-home-practice.html>
14. **Han S., Pistole M.C., Caldwell J.M.** Acculturative Stress, Parental and Professor Attachment, and College Adjustment in Asian International Students // Journal of Multicultural Counseling and Development. 2017. Vol.45. Iss.2. Pp. 111-126. doi: 10.1002/jmcd.12068.
15. **Heyward M.** From international to intercultural – Redefining the international school for a globalized world // Journal of research in International Education. 2002. Vol.1(1). Pp. 9-32.

16. **Laycock M.** Personal Tutoring in Higher Education – Where Now and WhereNext? A Literature Review and Recommendations. London: SED, 2009.
17. **Lochte D.** A ‘special relationship’ in higher education? What influence might the US higher education sector have in terms of support for international students in the UK? Perspectives: Policy and Practice in Higher Education. 2016. Vol.20. Iss.2-3. Pp. 67-74.
18. **MacNab B., Worthley R.** Individual characteristics as predictors of cultural intelligence development: The relevance of self-efficacy. International Journal of Intercultural Relations. 2011. doi: 10.1016/j.ijintrel.2010.12.001
19. **Marginson S.** The worldwide trend to high participation higher education: dynamics of social stratification in inclusive systems // Higher Education. 2016. Vol.72. Iss.4. Pp. 413-434. doi: 10.1007/s10734-016-0016-x.
20. **Marr L., Aynsley-Smith S.** Putting Students First: Developing Accessible and Integrated Student Support. In: L. Thomas, P. Hixenbaugh (Eds.) Personal Tutoring in Higher Education. Stoke on Trent: Trentham Books, 2006. Pp. 73-82.
21. **Ramsey J.R., Lorenz M.P.** Exploring the Impact of Cross-Cultural Management Education on Cultural Intelligence, Student Satisfaction, and Commitment // Academy of Management Learning & Education. 2015. Vol.15. Iss.1. doi: 10.5465/amle.2014.0124.
22. **Straker J.** International Student Participation in Higher Education: Changing the Focus From “International Students” to “Participation” // Journal of Studies in International Education. 2016. Vol. 20. Iss.4. Pp. 299-318.
23. **Wu H.-P., Garza E., Guzman N.** International Students’ Challenge and Adjustment to College // Educational Research International. 2015. Vol. 2015. Article ID 202753. 9 pp. doi: 10.1155/2015/202753.

#### References

1. **Gladush, A. D., Trofimova, G. N., & Filippov, V. M.** (2008). *Sotsial'no-kul'turnaia adaptatsiia inostrannykh grazhdan k usloviyam obucheniia i prozhivaniia v Rossii [Social and cultural adaptation of foreign citizens to the conditions of study and residence in Russia]: Tutorial.* Moscow: RUDN University. (In Russ.).
2. **Danilov, S. V.** (2017). Klasternyi podhod kak metodologicheskaia osnova upravleniia innovatsionnymi protsessami v sisteme obrazovaniia [Cluster approach as a methodological basis for managing innovative processes in the education system]. *Nauchnoe obozrenie. Pedagogicheskie nauki [Scientific Review. Pedagogical sciences]*, 5, 42-59. (In Russ.).
3. **Orekhovskaya, N. A.** (2019). Obuchenie mezhkul'turnoi kommunikatsii: metodicheskii bazis i instrument [Intercultural communication training: methodological basis and tools]. *Vlast' [Power]*, 6, 137-143. (In Russ.).
4. **Baidenko, V. I., & Selezneva, N. A. (Eds.)**. (2009). *Tendentsii 2010: Desiat' let peremen v Evropeiskom Vysshem Obrazovanii; Bolonskii protsess: Glossarii (na osnove opyta monitoringovogo issledovaniia) [Trends 2010: Ten Years of Change in European Higher Education; Bologna Process: Glossary (based on the experience of the monitoring study)]*: Report. Moscow: Research Center for the Problems of the Quality of Training of Specialists. (In Russ.).
5. **Riadinskaya, M. V.** (2010). V.Yu. Habermas i kommunikativnyi podkhod kak novaia metodologiya istoricheskogo poznaniia [V. Yu. Habermas and the communicative approach as a new methodology of historical knowledge]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser. 4. Istorii. Regionovedenie. Mezhdunarodnye otnosheniia [Bulletin of the Volgograd State University. Ser. 4. History. Regional studies. International relationships]*, 2, 159-165. (In Russ.).
6. **Utekhina, A. N.** (2011). *Mezhkul'turnaia didaktika [Intercultural Didactics]: A monograph.* Moscow: Flinta: Nauka. (In Russ.).
7. **Kharlanova, E. N.** (2009). Sub'ektno-sredovoi podkhod kak teoretiko-metodologicheskaia strategiya issledovaniia razvitiia sotsial'noi aktivnosti budushchikh spetsialistov [Subject-

- environmental approach as a theoretical and methodological strategy for researching the development of social activity of future specialists]. *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniia [The world of science, culture, education]*, 6 (18), 135. (In Russ.).
8. Akhtar, M., & Kröner-Herwig, B. (2015). Acculturative stress among international students in context of socio-demographic variables and coping styles. *Current Psychology*, 34, 803–815.
  9. Bittencourt, T., Johnstone, C., Adjei, M., & Seithers, L. (2019). “We See the World Different Now”: Remapping Assumptions About International Student Adaptation. *Journal of Studies in International Education*, 23. doi: 10.1177/1028315319861366.
  10. Blasko, M. (2015). Making the tacit explicit: rethinking culturally inclusive pedagogy in international student academic adaptation. *Pedagogy, Culture & Society*, 23(1), 85–106. doi: 10.1080/14681366.2014.922120.
  11. Delpechitre, D., & Baker, D. S. (2017). Cross-Cultural Selling: Examining the Importance of Cultural Intelligence in Sales Education. *Journal of Marketing Education*, 39(2), 94–108. doi: 10.1177/0273475317710060.
  12. (2015). *Joint Report of the Council and the Commission on the implementation of the strategic framework for European cooperation in education and training (ET 2020) – New priorities for European cooperation in education and training 2015/C 417/04.*
  13. Jones, E., & Reiffenrath, T. (2018). *Rezultaty issledovaniia Evropeiskoi assotsiatsii mezhdunarodnogo obrazovaniia EAIE po strategii vnutrennei ili domashnei internatsionalizatsii [Results of a study by the European Association for International Education (EAIE) on strategies for domestic or home internationalization]*. URL: <https://www.eaie.org/blog/internationalisation-at-home-practice.html>
  14. Han, S., Pistole, M. C., & Caldwell, J. M. (2017). Acculturative Stress, Parental and Professor Attachment, and College Adjustment in Asian International Students. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 45, 2, 111–126. doi: 10.1002/jmcd.12068.
  15. Heyward, M. (2002). From international to intercultural – Redefining the international school for a globalized world. *Journal of research in International Education*, 1(1), 9–32.
  16. Laycock, M. (2009). *Personal Tutoring in Higher Education – Where Now and WhereNext? A Literature Review and Recommendations*. London: SEDA.
  17. Lochtie, D. (2016). A ‘special relationship’ in higher education? What influence might the US higher education sector have in terms of support for international students in the UK? *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 20(2-3), 67–74.
  18. MacNab, B., & Worthley, R. (2011). Individual characteristics as predictors of cultural intelligence development: The relevance of self-efficacy. *International Journal of Intercultural Relations*. doi: 10.1016/j.ijintrel.2010.12.00110.1016/j.ijintrel.2010.12.001.
  19. Marginson, S. (2016). The worldwide trend to high participation higher education: dynamics of social stratification in inclusive systems. *Higher Education*, 72(4), 413–434. doi: 10.1007/s10734-016-0016-x.
  20. Marr, L., & Aynsley-Smith, S. (2006). Putting Students First: Developing Accessible and Integrated Student Support. In: L. Thomas & P. Hixenbaugh (Eds.). *Personal Tutoring in Higher Education*. Stoke on Trent: Trentham Books, 73–82.
  21. Ramsey, J. R., & Lorenz, M. P. (2015). Exploring the Impact of Cross-Cultural Management Education on Cultural Intelligence, Student Satisfaction, and Commitment. *Academy of Management Learning & Education*, 15(1). doi: 10.5465/amle.2014.0124.
  22. Straker, J. (2016). International Student Participation in Higher Education: Changing the Focus From “International Students” to “Participation”. *Journal of Studies in International Education*, 20(4), 299–318.
  23. Wu, H.-P., Garza, E., & Guzman, N. (2015). International Students’ Challenge and Adjustment to College. *Educational Research International*, 1–9. doi: 10.1155/2015/202753.