

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра освітології і педагогіки

Барановська Зоряна Станіславівна

**Система підготовки керівників закладів освіти до
міжкультурної взаємодії/*System of training the
managers of educational institutions for intercultural
interaction***

спеціальність: 011 – Освітні, педагогічні науки
освітньо-професійна програма – Управління закладами освіти
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ОСУЗОзм-21
З. С. Барановська

Науковий керівник
Г. В. Зварич

Кваліфікаційну роботу допущено

до захисту:

«___» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ **Л. З. Ребуха**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД У СТРУКТУРІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ.....	7
2.1. Основні принципи системного підходу у підготовці майбутніх керівників закладів освіти.....	7
2.2. Складові системи підготовки.....	12
2.3. Роль університетів у системі підготовки майбутніх управлінців.....	17
Висновок до 1 розділу.....	24
РОЗДІЛ 2. МІЖКУЛЬТУРНА ВЗАЄМОДІЯ ТА ЇЇ ЗНАЧИМІСТЬ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ	25
2.1. Підготовка майбутніх керівників закладів освіти у вищій школі до міжкультурної взаємодії у закладах загальної середньої освіти.....	25
2.2. Роль міжкультурної взаємодії у процесі підготовці керівників закладів освіти.....	34
Висновок до 2 розділу.....	43
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМНОЇ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ УСТАНОВ ДО МІЖКУЛЬТУРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ.....	44
3.1. Методи оцінки.....	45
3.2. Формування у керівників закладів освіти компетентностей міжкультурної взаємодії.....	47
3.3. Дослідження на виявлення сформованості у майбутніх керівників закладів освіти професійних якостей щодо міжкультурної взаємодії.....	54
Висновок до 3 розділу.....	56
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

У сучасному світі, де глобалізація стає невід'ємною складовою нашого існування, міжкультурна взаємодія стає ключовою у формуванні майбутніх лідерів та управлінців освітніх установ.

Науковець П. Вербицька зазначає, що сучасні процеси глобалізації сприяють посиленню процесів інтеграції світового освітнього простору, який стає дедалі відкритим для міжкультурної взаємодії, міжкультурних контактів та міжнародної співпраці, що спричиняє також і зміну етнічного складу шкільних класів і студентських груп [8 с. 36].

Виклики та можливості, які зустрічають майбутні лідери освітніх установ у світі глобалізації, надихають на дослідження та розвиток міжкультурної взаємодії. Ця взаємодія стає основою для розуміння різноманітності, сприяє розвитку культурної компетентності та формуванню ключових навичок міжкультурного спілкування.

Спроможність пристосовуватися до різних культурних контекстів, вміння ефективно спілкуватися та співпрацювати з представниками різних культур – це надзвичайно важливі аспекти, які сьогодні вимагають уваги. У світі, де інтернаціоналізація освіти та взаємодія між різними культурами стають нормою, розуміння та вміння працювати в цьому багатоманітному середовищі визначають успіх управлінця.

Для успішного спілкування між представниками різних культур, розвитку ефективних бізнес-зв'язків та сприяння взаєморозумінню необхідно вивчення міжкультурної толерантності, яку активно досліджують такі науковці, як А. Альошина, М. Маннанова, І. Палько, Л. Слобожанкіна, Г. Фархшатова та ін.

Науковцем С. Александровою визначено особистісні якості педагогічного працівника, що сприяють успішній міжкультурній комунікації, а саме: тактовність, ввічливість, емпатійне та терпиме ставлення до співрозмовника, толерантність, рефлексійність, неупереджене ставлення до іншої людини, гнучкість мислення та емоційний інтелект [3, с. 5].

Майбутні лідери освітніх установ повинні бути готові до викликів сучасного світу, де культурна різноманітність – не перешкода, а можливість для

збагачення, розвитку та співпраці. Від їхньої здатності розуміти, впроваджувати й сприймати різноманітні культурні погляди залежить успішність освітніх установ у сучасному глобальному освітньому ландшафті.

Завдяки цій взаємодії вони не лише розуміють та адаптуються до культурних різниць, а й вміють ефективно співпрацювати з різноманітними спільнотами та викликами, які вони представляють.

Дослідження міжкультурної комунікації як одного зі способів організації соціального життя та соціальної інтеграції показує, що відношення між культурами можуть бути різними: утилітарне ставлення однієї культури до іншої, неприйняття однієї культури іншою, взаємодія та взаємозбагачення, тобто відношення культур між собою як рівноцінними суб'єктами [18, с. 175].

Власне й, третій тип взаємовідносин, де культура розглядається як рівноправна, рівноцінна, при всіх відмінностях і унікальності, називається міжкультурним спілкуванням.

Окрім цього, міжкультурна взаємодія розширює можливості керівників освітніх закладів, дозволяючи розглядати проблеми та знаходити рішення у контексті різних культурних поглядів. Це сприяє створенню гнучких та адаптивних стратегій, необхідних для управління різноманітними командами та учасниками освітнього середовища. Міжкультурна взаємодія стимулює інновації та творчий підхід до управління. Здатність розуміти й інтегрувати різноманітні культурні погляди допомагає керівникам знаходити нові шляхи підвищення якості освіти та розвитку освітнього закладу.

Навички міжкультурної взаємодії також допомагають вирішувати конфлікти та зберігати гармонію у мультикультурному колективі. Це важливо для побудови позитивного клімату в установі та підтримки сприятливого середовища для навчання й розвитку всіх учасників освітнього процесу.

Метою магістерської роботи є дослідження, аналіз та розробка концепції міжкультурної освіти керівника закладу освіти. Ця робота спрямована на розуміння інноваційних підходів до управління освітнім процесом з урахуванням міжкультурних аспектів.

Відповідно до теми та мети дослідження визначено **завдання дослідження:**

1. Здійснити теоретичний аналіз наукової літератури щодо міжкультурних особливостей в управлінні освітніми закладами.

2. Проаналізувати сучасні теоретичні концепції міжкультурної освіти та їх застосування в управлінні освітнім закладом.

3. Дослідити та проаналізувати рівень готовності майбутніх керівників освітніх закладів до міжкультурної комунікації з точки зору їхніх знань, навичок та усвідомлення культурних різниць і сприйняття міжкультурних аспектів управління освітою.

4. Оцінити якість підготовки студентів до міжкультурної комунікації.

5. Провести аналіз концепції міжкультурної освіти в системі підготовки керівників освітніх закладів.

Об'єкт дослідження – майбутні керівники закладів освіти.

Предметом дослідження є процес підготовки керівників закладів освіти до міжкультурної взаємодії.

Гіпотеза дослідження: ефективна система підготовки керівників закладів освіти до міжкультурної взаємодії сприяє підвищенню рівня культурної компетентності та сприятливому розвитку міжкультурних взаємин в освітньому середовищі.

Теоретичне значення роботи полягає у дослідженні теоретичних засад системи підготовки керівників закладів освіти до міжкультурної взаємодії в контексті сучасного освітнього процесу та управління.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що його результати і висновки дають можливість упровадженню у практику сучасної освіти інноваційних підходів міжкультурної взаємодії, що є базою для вдосконалення програм підготовки керівників освітніх закладів.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (60 найменувань) та 2 додатків. Обсяг основного тексту – 60 сторінок. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД У СТРУКТУРІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

1.1. Основні принципи системного підходу у підготовці майбутніх керівників закладів освіти

Системний підхід – один із методологічних напрямів розвитку пізнання оточуючої дійсності, передбачає, що соціально-педагогічні об'єкти, явища, процеси розглядаються як цілісні системи. Системний підхід стверджує, що національний освітній ландшафт варто розглядати як систему в сукупності частин, з яких вона складається та зв'язків із її зовнішнім середовищем. Отже, в управлінській діяльності необхідно враховувати вплив і взаємозв'язки чисельних факторів (флуктуацій) як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Щоби «вижити» та бути конкурентоспроможним, заклад освіти має пристосуватися до змін у середовищі та генерувати його подальші зміни [42 с. 181].

Системний підхід – це один з основних складових підготовки майбутніх керівників закладів освіти, адже він включає у себе створення методів дослідження та формування складно організованих об'єктів, виявлення їх внутрішніх взаємозв'язків, аналіз різноманітних типів зв'язків між їх елементами з метою створення єдиної теоретичної концепції.

За визначенням М. Хоменко: система – це комплекс взаємодіючих елементів [44 с. 51].

У 60-х роках почалося використання системного підходу у дослідженні управління організаціями. Дж. Форрестер створив модель, що описувала підприємство як систему. Р. Каерт та Дж. Марч також розробили подібну модель, але з більшим акцентом на соціально-психологічну сферу організації. Ч. Боніні використав цю модель для побудови й аналізу машинної моделі фірми. Р. Стогділ ідентифікував близько двохсот системних змінних для опису організації. Г. Тріандіс намагався побудувати повну модель організації, що враховує всі

необхідні психологічні та соціально-психологічні аспекти. Фундаментальні наукові праці відомих вчених, таких як В. Афанасьєв, А. Берг, І. Блауберг, О. Богданов, С. Валуєв, В. Волкова, Д. Гвішніані, Ю. Черняк, Ю. Урманцев та ін., внесли значний внесок у розвиток системного підходу як загальної методології дослідження.

Розвиток системного підходу до фахової підготовки майбутніх учителів є важливим інструментом для досягнення цих цілей. Це сприяє гуманізації професійної підготовки та суспільства загалом і сприяє формуванню високоякісного людського та соціального капіталу. Особливе значення має статус класичних університетів, які підтримують модернізацію системи вищої освіти та сприяють розвитку цінностей та якості освіти.

До основних принципів системного підходу входять такі складові: цілісність, взаємодія, систематичність, адаптивність, комплексність, активна взаємодія з практикою, постійна оцінка та корекція і орієнтованість на результат.

Цілісність - розглядання системи підготовки керівників як єдиної цілісної структури, враховуючи взаємовідносини та взаємний вплив компонентів. Вона передбачає усвідомлення того, що кожен аспект підготовки взаємодіє з іншими, утворюючи єдиний функціональний організм і кожна складова є важливою, на основі якої здійснюється якісна підготовка майбутніх керівників. Тобто, ефективність залежить від теоретичних знань, практичних навичок та особистісного розвитку, і жоден з цих аспектів не може існувати самостійно, без системи, адже втратить свою ефективність.

І власне принцип взаємодії й фокусується на взаємовпливі між різнобічними аспектами навчання. Цей принцип враховує те, що теорія, практика та особистісний розвиток студентів не існують в ізоляції, а взаємодіють і мають вплив одне на одне адже є взаємозалежними та взаємодіючими елементами освітнього процесу. Принцип взаємодії визнає, що існує нерозривний зв'язок між різними аспектами навчання, і ефективна підготовка керівників вимагає гармонійного поєднання теоретичного матеріалу, практичного досвіду та особистісного зростання. Цей підхід сприяє глибокому осмисленню та практичному застосуванню знань, що є основою для успішної професійної

діяльності керівників у сфері освіти. Систематичний підхід у підготовці майбутніх управлінців передбачає ретельне планування та послідовне виконання навчальних програм, урахуваючи системність, методологію та чітку послідовність етапів. Систематичний підхід у навчанні майбутніх керівників сприяє високій ефективності освіти, роблячи процес більш структурованим та спрямованим на досягнення конкретних цілей.

Компонентами систематичності є:

1. Планування - розроблення плану підготовки, що передбачає чітке визначення мети, завдань, тем та ресурсів. План повинен враховувати такі частини, як теоретична основа, практичні вправи, та самовдосконалення.

2. Послідовне виконання програми згідно наперед визначеного плану. Кожен етап має певні цілі та завдання, які потрібно виконувати задля досягнення бажаного результату.

3. Усвідомлення системних аспектів: аналіз та розуміння системних взаємодій у навчальному процесі, які можуть включати в себе взаємодію різних модулів навчання, комунікаційні відносини, та забезпечення зв'язків між теорією та практикою.

4. Методологічний підхід, в який входить використання системи технік та підходів, які гармонійно взаємодіють між собою. Це різні методи навчання, оцінювання, та рефлексії для забезпечення повноцінного освоєння матеріалу.

5. Визначення та дотримання чіткої послідовності етапів, яка дозволяє студентам та викладачам зосереджуватися на конкретних завданнях у визначений час. Це сприяє ефективному вивченню та логічному розвитку освітнього процесу.

Адаптивність в контексті освітнього середовища - це не лише здатність іти в ногу з часом, а й здібність глибоко розуміти та бути готовим до ефективних реакцій на зміни та виклики, які виникають у сучасній області освіти. Адаптивність передбачає активне сприйняття та розуміння змін, що відбуваються в освітньому середовищі, включаючи у себе технологічний прогрес, педагогічні інновації, або зміни в суспільних чи економічних умовах. Використовується шляхом впровадження сучасних технологій та інших

новаторських підходів через інтерактивні методи навчання. Важливо також приділяти увагу готовності до змін у навчальних програмах, враховуючи нові вимоги та потреби студентів і вимоги освітнього простору. Відтак можна вводити актуальні теми, розробляти спеціалізовані курси або адаптовувати систему оцінювання. Ефективна готовність до адаптації передбачає активну співпрацю та відкритість до змін серед всіх учасників навчального процесу, включаючи як викладачів, так і адміністрацію та студентів.

Комплексність полягає у забезпеченні участі майбутніх керівників у різноманітних навчальних і практичних сценаріях з метою здобуття різнобічного досвіду [16 с. 75].

Основним елементом активної взаємодії з практикою є включеність студентів до реальних ситуацій управління освітнім закладом для практичного опанування навичками, шляхом проходження педагогічною практикою, під час якої майбутні управлінці практичний досвід та навички. Цей процес дозволяє студентам активно взаємодіяти з реальними викликами управління освітнім закладом, розвивати свої лідерські та адміністративні компетенції, а також набувати практичні уявлення про те, як ефективно керувати освітнім процесом.

Регулярна оцінка процесу підготовки та його систематична корекція надає можливість вчасно внести виправлення з метою підвищення ефективності. Першим компонентом оцінки є визначення критеріїв ефективності (час, витрати або якість результатів), згідно яких власне й буде вимірюватися успішність. Окрім цього значну роль відіграє систематичність перевірки, адже це єдиний шлях покращення процесу. Аналіз допомагає виявити сильні і слабкі місця. На основі результатів аналізу причин слід розробити конкретні корективні заходи: додати зміни у процес, удосконалити методи роботи або навіть переглянути стратегію. Цікаво було б забезпечити зворотній зв'язок, який би дозволяв отримувати інформацію від учасників процесу підготовки.

Сутність процесу орієнтованості на результат полягає у досягненні конкретних показників та компетенцій, які спрямовані на якісну та ефективну роботу майбутніх керівників освітніх закладів. Даний процес орієнтований на

досягнення конкретних цілей і визначених стандартів, що в свою чергу сприяє підвищенню якості освітнього процесу та підготовці кваліфікованих керівників.

Системний аналіз є ефективним методом розв'язання складних проблем, пов'язаних з діяльністю людей. Цей підхід не вступає в конфлікт з іншими методами аналізу проблем і прийняття рішень, але відрізняється тим, що об'єднує різні підходи в єдину методологію, яка використовується для розв'язання проблем у комплексі. Комплекс системних понять і методів також застосовується у плануванні та керуванні.

У контексті підготовки керівників закладів освіти, системний аналіз має бути адаптований до структури освітнього процесу. Він дозволяє розглядати складні проблеми, які виникають у керівництві, як систему взаємопов'язаних елементів. Застосування системного аналізу у підготовці керівників дозволяє розкласти великі завдання на менші компоненти, для яких можна використовувати різні методи реалізації. Також цей підхід забезпечує збереження цілісності освітніх завдань та цілей [15 с. 69].

Отже, системний аналіз в контексті підготовки керівників закладів освіти дозволяє подолати складні виклики, використовуючи інтегрований підхід, який охоплює різні аспекти управління та планування.

Системна якість особистості визначається її зв'язками з іншими людьми та соціальною спільнотою, до якої вона належить. Отже, використання системного підходу передбачає розгляд керівником закладу освіти особистості педагога та вихованця як складових більшої системи, частинок суспільства. Їхня функція не може бути відокремлена від їхнього життя. В цьому контексті особистість педагога та вихованця можна зрозуміти лише у системі стійких міжособистісних зв'язків, які базуються на спільній діяльності, цінностях та сенсах для кожного учасника. Кожна особистість є унікальною індивідуальністю, але водночас містить у собі загальнолюдські риси та характер.

Особистість – цілий світ, цінність якого постійно зростає з розвитком простору, суспільства, в якому вона живе. Особистість як відкрита система сприймає властивості інших систем (психологопедагогічних, управлінських, медичних, екологічних та інших), визначається ними і впливає на них [48 с. 82].

Отже, системний підхід до управління — це більше, ніж просто зібрання загальноприйнятих управлінських принципів. Це як спосіб мислення, орієнтований на організацію процесу у складних умовах непостійного зовнішнього середовища. Як стратегія керівництва, системний підхід базується на розумінні об'єкта управління як цілісності, розкритті його внутрішніх та зовнішніх зв'язків, а також використанні вже раніше розроблених взаємопов'язаних та узгоджених методів та інструментів управління.

1.2. Складові системи підготовки

Керівник сучасного закладу освіти — це не просто посада, а ціле педагогічне мистецтво. Керівництво будь-яким колективом є складним та відповідальним завданням, особливо в освітній сфері. Сьогодні керівник закладу освіти має виконувати багато ролей одночасно: бути вчителем, методистом, державним інспектором, організатором навчального процесу та підтримуючим наставником для учнів та колег. Це потребує не лише глибоких знань і вмінь у сфері управління, але й високої професійної культури, відданості своїй справі та безмежної відповідальності за те, що доручено робити.

Організація навчального процесу для майбутніх керівників освітніх установ в умовах магістратури та розвиток у них компетентностей у використанні педагогічного менеджменту потребує ефективних методичних підходів. Це дозволить забезпечити максимальну ефективність, гнучкість та адаптивність до змін у системі освіти. Першорядними методологічними підходами формування готовності майбутніх керівників закладів освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту в умовах сьогодення, на нашу думку, є: технологічний, компетентнісний, студентоцентрований, системний, діяльнісний, праксеологічний, ситуативний, диджиталізований, рефлексивний та ін. [59 с.185].

Ця модель повинна включати ключовий набір професійних знань, навичок і вмінь. Проте, аналіз наукових джерел свідчить про складність систематизації аспектів "управлінської компетентності" через відсутність цілісної та

узагальненої системи функцій керівника, що, безумовно, впливає на визначення обов'язків та функцій професійного спеціаліста.

Система підготовки майбутніх керівників закладів освіти включає в себе різноманітні складові, які спільно сприяють розвитку необхідних знань, вмінь і навичок для ефективного керівництва освітнім закладом. Вона базується на компетентнісному підході, що означає, що в процесі фахової підготовки студенти повинні оволодіти загальнокультурною, управлінською, професійно-етичною, комунікативною, інформаційною, методичною, контрольно-аналітичною, дослідницькою та економічною компетентностями, засобами інформаційно-комунікаційними технологіями, шляхом фахової підготовки і практики.

Виокремлено такі напрями інформатизації управління:

1. Створення корпоративної локальної мережі.
2. Організація документообігу.
3. Створення медіатеки.
4. Створення банку даних: педагогічні кадри, ті, хто навчається, передовий педагогічний досвід, підвищення кваліфікації, атестація, навчально-методична робота, звіти з навчальної діяльності [45 с. 259].

Загальнокультурна компетентність сприяє вихованню у майбутніх лідерів толерантності та відкритості. Вона підкреслює важливість справедливого та рівного ставлення до всіх членів освітньої громадськості, будь то учні, вчителі, батьки чи інші працівники закладу. Цей підхід сприяє створенню відкритого та інклюзивного освітнього середовища, де кожен може вільно висловлювати свою думку, бути почутим, розкрити власний потенціал та зробити свій внесок у навчальний процес. Розвиток загальнокультурної компетентності є важливим елементом формування гармонійного та різноманітного освітнього середовища.

Управлінська компетентність майбутніх керівників закладів освіти включає широкий спектр навичок та знань, необхідних для успішного керівництва освітнім закладом. Саме ця компетентність дозволяє ефективно вирішувати завдання, пов'язані з організацією навчального процесу, співпрацею

з персоналом, здійсненні стратегічного планування та вирішенні адміністративних питань.

Складові управлінської компетентності:

1. Лідерські якості. Керівники повинні бути лідерами і прикладами для своїх команд – надихати та підтримувати співробітників, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення спільних цілей. Важливо давати змогу команді висловлювати свої думки та ідеї, під час яких управлінці повинні аналізувати інформацію, враховувати ризики та приймати обґрунтовані рішення для досягнення високих результатів. є необхідним для досягнення спільних цілей.

2. Фасилітаційний підхід. Фасилітація в освітньому контексті є необхідною, оскільки вона сприяє побудові відкритого та сприятливого середовища для комунікації, розв'язання конфліктів та прийняття спільних рішень. Цей підхід активно використовується для розвитку та вдосконалення освітнього процесу.

3. Планування та організаційні навички впливають на ефективність організації робочих процесів, визначення пріоритетів та досягнення стратегічних цілей.

4. Фінансовий менеджмент дозволяє керівникам освітнього закладу ефективно управляти фінансовими ресурсами, забезпечуючи стабільність та раціональне використання коштів для досягнення стратегічних цілей.

5. Стратегічне планування визначає довгострокові цілі та шляхи до їхнього досягнення, розробляє стратегії, які спрямовані на розвиток та вдосконалення освітнього закладу.

У багатьох закладах загальної середньої освіти стратегічне управління сьогодні стає новим та неординарним явищем, що набирає значення. Його важливість полягає у тому, що швидкість змін у зовнішньому оточенні часто перевищує можливості закладу освіти адекватно реагувати на ці зміни, що призводить до несподіваних труднощів. Стратегічне управління спрямоване на розширення можливостей передбачення та створення здатності закладу освіти своєчасно реагувати на зміни у сферах освіти, науки, технологій, соціуму та політики. Воно дозволяє розробити засоби і методи, які сприяють досягненню

поставлених цілей з урахуванням умов, сформованих у зовнішньому і внутрішньому середовищі закладу освіти [39 с. 81].

Таким чином, завданням стратегічного управління є реалізація цілей закладу загальної середньої освіти з урахуванням наявного потенціалу і вимог навколишнього середовища для досягнення стійкої конкурентної позиції [20 с. 45].

6. Управління персоналом. Успішне управління педагогічною командою спрямоване на підтримку розвитку педагогічного персоналу та забезпечення ефективного функціонування навчального закладу, ґрунтується на спільних цілях, взаєморозумінні та розвитку культури взаємопідтримки, що в кінцевому підсумку сприяє досягненню високих результатів в навчанні та розвитку учнів.

Професійно-етична компетентність характеризується набором знань, цінностей, індивідуальних та міжособистісних вмінь, які дозволяють керівникові ефективно взаємодіяти з персоналом, учнями, батьками та іншими зацікавленими сторонами в етичних межах. Вона є фундаментальною у процесі побудови якісного робочого оточення та для впровадження цінностей, які сприяють позитивному розвитку освітнього закладу.

Комунікативна компетентність є визначальною для успішного лідерства в сфері освіти. Комунікація між керівником та педагогічним колективом, між школою та батьками, а також з іншими зацікавленими сторонами вимагає не лише вміння передавати інформацію, але й врахування культурних та соціальних контекстів. Розуміння різниці в підходах та переконаннях допомагає створювати інклюзивне середовище, де кожен відчуває свою важливість. Важливо також підкреслити, що комунікативна компетентність не обмежується лише власними словами. Неголосна комунікація, така як мова тіла, жести, тон голосу, також відіграють величезну роль у формуванні враження від керівника. Майбутні керівники повинні бути свідомі свого невербального впливу на оточуючих.

У цьому комплексі мовна компетентність «відповідає за правильний вибір мовних засобів, адекватних для ситуації спілкування; вірну референцію; співвіднесення ментальних моделей з формами дійсності; співвіднесення ментальних схем і побудов з когнітивним досвідом; здатність повторити одного

разу отриманий мовний досвід в аналогічних комунікативних ситуаціях» [7 с. 42].

Студентам слід акцентувати увагу на те, що невербальні засоби комунікації мають значний вплив на результат міжкультурної комунікації. Ці елементи відіграють важливу роль у створенні психологічного контакту між співрозмовниками та вираженні емоцій. Важливо усвідомити, що невербальна комунікація може викликати проблеми в міжкультурному спілкуванні через різницю у тлумаченні жестів, поз, поглядів, рухів та інших виразів. Для правильного розуміння цих знаків важливо мати не лише знання про їх значення в іншій культурі, а й розуміти соціальний контекст, в якому вони використовуються.

Інформаційна компетентність базується на здатності знаходити, аналізувати, використовувати та передавати інформацію в різних аспектах управління освітнім закладом, оскільки в сучасному світі володіння інформацією та вміння ефективно її використовувати мають визначальне значення для успішного керівництва.

Інноваційна компетентність дозволяє вирішувати завдання щодо удосконалення змісту та методів професійної діяльності, покращувати результати через формування нових перспектив та застосування вискоелективних технологій для перетворення інформації [29 с. 256].

Інноваційне керівництво в освіті, хоча й розвивається динамічно, все ж залишається недостатньо вивченим в управлінській практиці. Сучасний рівень наукових знань потребує вирішення конфліктів між стрімким прогресом суспільства та вимогами до оновлення освіти, а також між потребою у сучасних змінах у керівництві освітніми установами та недостатньо розвиненими теоретичними аспектами та методологією інноваційного менеджменту. Такий стан речей вимагає вирішення численних суперечностей, зокрема між необхідністю впровадження гуманістичних інноваційних технологій управління та неспроможністю керівників втілити їх у практиці.

Отже, методична компетентність майбутніх керівників закладів освіти поєднує в собі не тільки знання сучасних методик та підходів до навчання, але й

уміння організувати та вдосконалювати навчальний процес. Майбутні керівники повинні володіти навичками розробки ефективних навчальних планів, враховуючи потреби учнів та вимоги сучасності. Крім того, важливо мати здатність розвивати професійні навички свого педагогічного колективу через організацію методичних зборів, тренінгів та взаємного обміну досвідом.

Механізми менеджменту, фінансування освіти, цілевизначення і освітньої політики та механізм оцінювання розвитку загальноосвітніх закладів потребують створення національної системи оцінювання (моніторингу) якості освіти, що включає національні іспити та регулярні дослідження компетентностей учнів, порівнюванні з міжнародними даними, систему моніторингу навчальних та позанавчальних досягнень школярів тощо [41].

1.3. Роль університетів у системі підготовки майбутніх управлінців

У філософських дослідженнях багато уваги приділяли ідеї університету як основі теоретичної та методологічної концепції. Цю проблематику розглядали як іноземні автори, зокрема Вільгельм фон Гумбольдт, Гарольд Дж. Берман, А. Койре, а також науковці української філософської школи, наприклад Д. Донців, В. Різун, М. Зубрицька, В. Зенковський, С. Квіт та ін.

Україна, переживаючи соціально-політичні, економічні та культурні зміни, робить освіту ключовим фактором у розвитку суспільства, визнаючи її основою для формування людини як головної сили. Це підтверджується Конституцією України, Законом про освіту, Національною доктриною розвитку освіти та останніми науковими дослідженнями, які вказують на здатність держави до модернізації освітнього простору відповідно до стандартів Болонської декларації. До трансформаційних процесів, пов'язаних з реформуванням [35 с. 263], додається зміна не лише якісної, а й кількісної динаміки студентської спільноти, зростаючі вимоги до університету від майбутніх абітурієнтів та переоцінка відносин між університетами та державою.

Протягом усього періоду існування освітнього закладу, підготовка професійних навичок для його керівника є постійно актуальним питанням.

Традиційно педагога будь-якої спеціальності призначали на посаду керівника освітнього закладу або зовсім без підготовки, або, у кращому разі, з підготовкою на короткотермінових курсах в інститутах післядипломної освіти [46 с. 6].

Університети відіграють надзвичайно важливу роль у формуванні зрілої і освіченої особистості. Вони реалізують свою мету, сприяючи науково-технічному розвитку, готуючи професіоналів різних галузей та проводячи теоретичні й прикладні дослідження, створюючи фундамент для успішної кар'єри. Розглядаючи ці завдання, варто звернути увагу на ключові аспекти, які визначають вплив університетів на формування майбутніх лідерів у сфері освіти.

Місія вищого навчального закладу - це основна задача, основна ціль і глобальна мета його існування, що визначає напрямок і мотивує до виконання певних видів діяльності. До основних видів діяльності закладів вищої освіти належать: навчальна діяльність (підготовка й перепідготовка фахівців, аспірантів, докторантів; атестація екстернів; підготовка абітурієнтів; надання 194 додаткових освітніх послуг); наукова діяльність (фундаментальні дослідження; розроблення нового обладнання, пристроїв, технологій; підготовка довідників і монографій); методична діяльність (підготовка підручників, посібників, методичних рекомендацій; вивчення, узагальнення й поширення передового педагогічного досвіду); виховна діяльність (реалізація змістовних компонентів виховання; згуртування педагогічного і студентського колективів; взаємодія педагогічного колективу з батьками вихованців); господарська діяльність [40 с.193].

Університети пропонують спеціалізовані освітні програми з менеджменту та лідерства в освіті, що надають студентам глибоке розуміння методів керівництва, організаційних аспектів та педагогічної стратегії.

Складовими освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти» є:

1. Основні закони управління, в основі яких вивчення теорій та концепцій керування освітніми закладами, включаючи принципи організації та структури. Вивчення класичних та сучасних теорій управління, таких як теорія систем, теорія управлінських стилів, теорія прийняття рішень, управління змінами тощо.

Використання конкретних інструментів управління, таких як SWOT-аналіз, бенчмаркінг, балансова система показників для ефективного адміністрування освітнім закладом. Розробка та втілення цілеспрямованих стратегій розвитку освітнього закладу, орієнтованих на сучасні тенденції та потреби освітньої системи.

2. Педагогічні аспекти – вивчення та розуміння педагогічних підходів, методів, прийомів і методик викладання, оцінювання навчальних досягнень учнів та розвиток навчальних програм. В першу чергу, це конкретні інструменти та техніки, які вчителі використовують для передачі знань учням - використання інтерактивних уроків та технологій, рольові ігри та інші методики, спрямовані на покращення процесу навчання. Експертне оцінювання результатів учнів включає у себе традиційні оцінки, портфоліо, проекти та інші способи оцінювання.

Також сюди належить процес створення та модифікації навчальних планів та програм під сучасні потреби, виклики та стандарти, з врахуванням актуальності змісту, інноваційності підходів та відповідальності освітніх вимог.

Інноваційні технології в управлінні навчальним закладом забезпечують предмет навчання та духовні цілі особистості, ясність та чіткість свідомості, очищують від сміття ментальне поле людини та створюють міст до нової спіралі еволюції, що заснована на єдності [9 с.255].

3. Навички успішного керівництва людськими ресурсами у галузі освіти, охоплюючи процеси підбору, стимулювання, розвитку персоналу та вирішення конфліктів. Містить у собі розробку профілю вакансії, організацію інтерв'ю, тестування кандидатів, прийняття рішень про найняття, організація системи мотивації для співробітників освітніх закладів для стимулювання їх продуктивності та ефективності (фінансові стимули, премії, підвищення кваліфікації). Важливим також є розвиток педагогічних працівників - вдосконалення вмінь на тренінгах, семінарах, онлайн-курсах, програмах професійного розвитку.

Вибір відповідного стилю керівництва у навчально-виховному закладі має вирішальне значення для застосування сучасного підходу до співпраці з

педагогічним колективом та впливає на результативність навчального процесу та доступ до якісної освіти.

Компонентами стилю керівництва є:

- значущість для керівника творчої співпраці у колективі;
- орієнтація на налагодження міжособистісних стосунків у колективі;
- врахування індивідуально-психологічних особливостей працівників і соціально психологічних характеристик колективу;
- методи впливу на працівників [39 с. 83].

4. Фінансове управління в освітніх установах, включаючи бюджетування, фінансовий аналіз та оптимізацію фінансових ресурсів. Це процедура розробки, виконання, контролю та оцінки фінансового стану установи за допомогою таких методів як аналіз фінансових звітів, показників ефективності використання коштів, планування доходів та витрат на конкретний період часу, а також розподіл коштів на різні потреби освітнього процесу.

5. Закони, постанови, нормативно-правові акти - це офіційні документи, які регулюють освітній процес: закони про освіту, постанови місцевих або державних органів, правила та стандарти, які визначають права та обов'язки учасників освітнього процесу.

Законодавчі аспекти в освіті включають у себе правила щодо навчання, організації освітніх закладів, стандарти, які визначають процес навчання, включаючи вимоги до програм, кількість годин, порядок проведення іспитів та оцінювання учнів. Також, норми та вимоги, що стосуються структури, управління, фінансування та діяльності освітніх установ, нормативи, які визначають зміст навчальних програм, необхідність включення певних предметів, курсів або знань у навчальний процес.

Діяльність навчального закладу має здійснюватися відповідно до статті 53 Конституції України. Держава забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах; розвиток дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної, вищої і

післядипломної освіти, різних форм навчання; надання державних стипендій та пільг учням і студентам [21].

6. Методики та інструменти для оцінки якості освіти, виявлення проблем та розробки методів для їх вирішення, аналіз показників освіти, аудит якості та опитування серед вчителів і батьків. При аналізі важливо звертати увагу на використання конкретних показників, таких як відсоток випускників, які продовжують навчання, рівень відвідуваності, рейтинги навчальних закладів тощо, для оцінки загальної якості навчання. А здійснення систематичного огляду та аналізу процесів навчання допомагає виявити слабкі місця та розробити стратегії для вирішення цих проблем.

7. Навчання майбутніх управлінців лідерських якостей, спрямованих на досягнення успіху в управлінні освітніми закладами. Розвиток навичок комунікації, прийняття рішень, мотивації, творчого мислення та вміння працювати в команді, шляхом відвідування тренінгів, семінарів, кейсів, ділових ігор та інших методів розвитку. Формування правильного світогляду та цінностей, які допоможуть керувати освітнім закладом з урахуванням моральних норм та вимог етики.

Сучасний менеджмент – це не набір єдино правильних методів управління, готових рецептів і правильних відповідей на всі запитання [28]. Менеджмент – це комплексна система теорій, методів та навичок управління, яка постійно поповнюється новими ідеями, концепціями, спостереженнями та практичними рекомендаціями. Інтегрування цих знань дозволяє професійно усвідомлено керувати та виконувати обов'язки управлінця на високому рівні компетентності та ефективності.

Зміни в роботі директора навчального закладу передбачають модернізацію функціональної сфери працівників, глибше розуміння ними цих аспектів та їх здатність успішно впроваджувати у реальну практику. Керівники освітніх закладів мають не лише оволодіти цими нововведеннями, а й ефективно застосовувати їх у практичній діяльності. А це означає, що кожен повинен володіти не лише якісними професійними педагогічними вміннями, а й управлінськими [6, с. 19].

Розглянемо компоненти освітньої програми «Управління закладами освіти» у Західноукраїнському національному університеті, які сприяють формуванню комплексної освітньо-професійної програми, яка надає студентам необхідні знання та навички для ефективного управління освітніми закладами. Дана програма складається з 2 частин – це обов’язкові компоненти та вибіркові.

Таблиця 1.1

Компоненти освітньої програми «Управління закладами освіти» у
Західноукраїнському національному університеті

№	Обов’язкові компоненти освітньої програми	
Цикл загальної підготовки		
1.	Методологія наукових досліджень	
2.	Ділові комунікації англійською мовою	
Цикл професійної підготовки		
3.	Педагогіка вищої школи	
4.	Інноваційні технології в освіті та науці	
5.	Управління освітнім процесом в закладах освіти	
6.	Технології дистанційних освітніх та наукових послуг	
7.	Педагогічна майстерність викладача вищої школи	
8.	Міждисциплінарна курсова робота	
9.	Переддипломна практика	
10.	Підготовка кваліфікаційної роботи	
	Захист кваліфікаційної роботи	
Загальний обсяг обов’язкових компонентів:		67 кредитів
Загальний обсяг вибіркового компонентів:		23 кредитів
Загальний обсяг освітньої програми:		90 кредитів

Правильно складена програма та професійно підібрані дисципліни є важливим фактором у формуванні компетентностей та навичок майбутніх управлінців.

Отже, Західноукраїнський національний університет надає студентам глибокі знання та навички у вибраній галузі управління. Він розробив програми, що включають актуальні методики, теорії та практичні вправи, які готують

студентів до реальних викликів управління, сприяє здобуттю практичного досвіду через практичні заняття, професійну практику та співпрацю зі сферою управління.

А правильний результат управлінської діяльності - це результати дій керуючої системи щодо переведення освітньої системи, педагогічного колективу, навчально-виховного процесу, фінансово-господарської діяльності, санітарно-гігієнічних і безпечних умов у новий стан, що забезпечує керуюча система.

Не варто забувати, що основними складовими результатів управлінської діяльності сучасного керівника навчального закладу стають: навчально-виховний процес; педагогічний колектив; забезпечення умов освітньої діяльності; фінансово-господарська діяльність; система управління навчального закладу [1 с. 198].

Висновок до розділу 1

Успішна діяльність керівника залежить від його знань, умінь, навичок, здатності адаптуватися до змін, приймати ефективні рішення та ефективно управляти закладом освіти.

Для того, щоб забезпечити підготовку майбутніх керівників закладів освіти, які відповідають сучасним вимогам, необхідно використовувати системний підхід. Системний підхід передбачає розгляд підготовки керівників як єдиної системи, яка складається з взаємопов'язаних компонентів. Цей підхід передбачає урахування різноманітних аспектів, які впливають на успішну діяльність майбутніх керівників.

Одним із ключових компонентів є поглиблені знання про освітні процеси, сучасні тенденції у світі освіти, а також психологічні та педагогічні аспекти управління. Важливо розвивати у студентів навички ефективного прийняття рішень, лідерства, комунікації та співпраці, а також уміння адаптуватися до швидко змінюваних обставин.

У системі підготовки майбутніх керівників закладів освіти велику роль відіграють університети, які мають значний потенціал у галузі підготовки фахівців з вищою освітою, зокрема керівників закладів освіти. Університети можуть забезпечити майбутніх керівників закладами освіти необхідними знаннями, вміннями та навичками, а також підготувати їх до успішної професійної діяльності.

Вони стимулюють розвиток критичного мислення, комунікаційних вмінь, здатності до управління конфліктами та прийняття рішень, що є важливими в управлінні освітніми установами.

Крім того, університети сприяють створенню мережі контактів, спільним проектам та обміну досвідом між майбутніми керівниками. Це розширює можливості студентів для взаємодії та вивчення найкращих практик у сфері управління освітніми закладами.

РОЗДІЛ 2

МІЖКУЛЬТУРНА ВЗАЄМОДІЯ ТА ЇЇ ЗНАЧИМІСТЬ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ

2.1. Підготовка майбутніх керівників закладів освіти у вищій школі до міжкультурної взаємодії у закладах загальної середньої освіти

Глобалізація призвела до зростання взаємодії між різними культурами та народами. Завдяки розвитку комунікації люди з різних куточків світу стали ближче знайомитися один з одним. У ХХ столітті в різних сферах діяльності виникли міжнародні проекти, які сприяють обміну культурами та ідеями.

Вивчення питань ефективності міжкультурної взаємодії займалися такі вчені: І. Айбл-Айбесфельдт, Е. Холл, Г. Хофстед, Ф. Тромпенаарс, Д. Мацумото, А. Кребер, К. Клакхон, К. Гирц та ін. [13 с. 157].

Сучасне суспільство є дуже різноманітним і складається з багатьох різних національностей та етнічних груп. Ця різноманітність є результатом історичних процесів, міграції, культурного обміну та інших чинників, що сприяли змішанню різних культур і традицій.

У багатьох країнах світу люди з різних національностей та етнічних груп співіснують і спілкуються, вносячи свої унікальні характеристики та різноманіття у соціальний та культурний ландшафт суспільства. Це призводить до багатшарової культурної картини, де люди з різних культур та традицій спілкуються, вчаться одне від одного та спільно творять суспільне середовище.

Концепцію полікультурної освіти було висунуто в США у 1981 році науковцем Дж. Бенксом. Головна її мета, на думку вченого, полягає у розвитку міжкультурної (полікультурної) компетентності. Зміст освіти, за Дж. Бенксом, має відображати як культуру окремих етнічних груп суспільства, так і загальну (у даному випадку американську) культуру. Дж. Бенкс створив моделі змісту полікультурної освіти, сформулював умови, за яких полікультурна освіта буде ефективною [49 с. 305].

Зростання демографічних та міграційних процесів унеможлиблює ізольоване існування націй, культур та національних меншин. Окрім того, міжкультурна взаємодія сьогодні тісно пов'язана і з негативним явищем, як то вимушені переміщення цілих родин у різні частини світу, які рятуються від війни [5]. Збільшення кількості різноетнічних сімей стає суттєвим стимулом для взаємного спілкування, пізнання нового та порозуміння між представниками різних культур. Багатонаціональні сім'ї відображають у собі різноманітність культурних та етнічних традицій у їхньому повсякденному житті.

Таке оточення сприяє створенню унікального соціального середовища, де члени сімей мають можливість взаємодіяти, вивчати особливості кожної культури, ділитися досвідом та традиціями. Воно спонукає до розвитку толерантності, взаєморозуміння та адаптації до різних культурних підходів.

Діти в мультиетнічних сім'ях часто виростають з відчуттям природної різноманітності та глибшим розумінням різних культур. Це сприяє розвитку їхнього міжкультурного комунікативного навчання, умінню сприймати та розуміти різноманітність, а також вмінню ефективно співпрацювати та взаємодіяти у світі, де різні культури переплітаються. Це призводить до виникнення полікультурного соціального середовища, яке є характерною рисою для багатьох регіонів України, де проживають представники понад 100 національностей. Успішною психологічною адаптацією після міжкультурної взаємодії є досягнення психологічної задоволеності у межах нової культури [20].

Найбільш ґрунтовним дослідженням в Україні з питання полікультурної підготовки вчителів у системі післядипломної освіти, на нашу думку, на сьогодні є навчально-методичний посібник Л.Гончаренко, А.Зубка, В.Кузьменка «Розвиток полікультурної компетентності педагогів загальноосвітніх навчальних закладів» (2007) [12 с. 105].

Міжкультурна комунікація є важливою формою соціальної комунікації та взаємодії представників різних культур, що здійснюється з метою взаємного пізнання, спільної діяльності та співпраці [19 с. 87]. Сучасний фахівець у міжкультурному середовищі - це особистість, яка вміє успішно вести ділові переговори на міжнародному рівні, ефективно співпрацювати в міжкультурних

командах під час реалізації глобальних проєктів та дотримується встановлених правил етики.

Міжособистісне спілкування – це акт невербальної та вербальної взаємодії учасників комунікативної ситуації, у результаті якої вирішуються комунікативні проблеми і породжується дискурс. Обмін інформацією це найважливіший складник комунікативного акту [11, с. 119].

Студентам важливо усвідомити який великий вплив має національна культура на корпоративну культуру. Також вони повинні розуміти, чому виникають міжкультурні конфлікти, а також навчитися запобігати типовим помилкам, пов'язаним із стереотипами національної поведінки.

Покращення комунікативної підготовки у професійному напрямку повинно здійснюватися шляхом врахування професійних потреб та інтересів студентів у навчальному процесі через включення матеріалів професійної підготовки до змісту спеціальності «Управління закладом освіти», а також використання інтерактивних методів навчання, таких як ділові ігри, дискусії та проєктні завдання, які сприяють розвитку комунікативних умінь у предметній області і набуттю практичного досвіду взаємодії в міжкультурних ситуаціях.

Тому підготовка майбутніх керівників закладів освіти до міжкультурної взаємодії у вищій школі - це важлива складова сучасної освіти, особливо у світі, де глобалізація робить взаємодію між культурами надзвичайно важливою. Для того, щоб ефективно керувати освітнім закладом і сприяти розвитку міжкультурного розуміння та співпраці, майбутнім керівникам освіти слід отримати відповідну підготовку.

Ф. Бацевич вважає, що міжкультурна освіта – це “сфера гуманітарного знання, скерована на практичне випрацювання навичок ефективної міжкультурної комунікації” [5].

Сучасні університети використовують такі методи для підготовки майбутніх керівників закладів освіти до міжкультурної взаємодії:

1. Пропонують спеціальні курси з міжкультурної комунікації, міжкультурного менеджменту, теорії конфліктів і способів їх вирішення в міжкультурному контексті.

2. Організують практичні тренування, які включають в себе рольові ігри, симуляції міжкультурних ситуацій, взаємодію зі студентами та педагогами з різних культур під час стажувань або практик.

Міжнародні стажування передбачають практику у компаніях, установах або навчальних закладах у інших країнах. Студенти можуть податися на стажування, щоб отримати новий досвід та знання, адаптуватися до нових умов і збагатити свої професійні навички.

3. Впроваджують міжнародні програми обміну, даючи можливість студентам пізнати іншу культуру і збагатити свій досвід. Студенти можуть подорожувати до інших країн для навчання на певний термін у партнерських університетах або коледжах. Це дозволяє їм поглибити розуміння іншої культури, вивчати мову, ділитися досвідом та отримувати нові знання в різних навчальних середовищах.

4. Стимулювання студентів до вивчення мов, культур і традицій різних народів, задля кращого їх розуміння.

Спілкування у контексті міжкультурної взаємодії може зазнавати низку суперечностей та непередбачуваних варіантів розвитку ситуацій, до яких комунікантам необхідно бути підготовленими.

Ці непорозуміння зазвичай виникають через:

1. Різницю у культурних нормах, адже кожна культура має свої особливості у способі сприйняття, мислення та вираження ідей. Відсутність розуміння цих елементів може призвести до конфліктів та навіть загрози взаєминам між людьми з різних культурних середовищ.

Варто пам'ятати, що те, що вважається прийнятним у одній культурі, може бути неприйнятним чи навіть образливим для іншої. Це стосується як мовних висловлювань, так і невербальних засобів спілкування, таких як жести, міміка та особистий простір.

Наприклад, форма вітання або вираження поваги може значно відрізнятись у різних культурах. У деяких культурах дотик, наприклад, обійми чи поцілунки при знайомстві чи прощанні, може бути нормою. У той час, як в інших культурах,

особистий простір та відсутність фізичного контакту може вважатися більш підходящими та прийнятними.

Усвідомлення цих факторів не лише дозволяє уникнути конфліктів, а й може відкрити двері до співпраці, сприяючи взаємному розумінню та визнанню різноманіття. Адже, коли ми приймаємо людину такою, якою вона є, вона відкривається нам більше. А високий рівень довіри свідчить про високу ефективність, відтак в учнів покращується рівень знань, а вчителі можуть відверто говорити про свої проблеми, знаючи, що замість осуду буде здійснюватися спільний пошук рішень. Така свідомість може стати основою для побудови конструктивних відносин між різними культурами та сприяти гармонійному співіснуванню в сучасному багатокультурному світі.

2. Мовні бар'єри, оскільки кожна етнічна група має власні мовні варіації, через які може ускладнювати сприйняття та тлумачення інформації. Проте, постійна взаємодія дозволяє людям з різних культур вчитися одне від одного, а також навчати взаєморозумінню через мовний обмін та взаємне адаптування. При цьому спілкування у формі навчання чи спільної роботи допомагає учасникам взаємно засвоювати та зрозуміти мовні особливості один одного.

Наприклад, у процесі постійної співпраці учнів чи педагогів з різних культур, вони можуть навчатися адаптувати свою мову, використовуючи більш загальні та зрозумілі формулювання для максимального розуміння одне одного. Поступово слова чи фрази, які раніше здавалися незвичними, стають зрозумілими та набувають свого місця в спільній мові спілкування.

3. Попередні уявлення та стереотипи про інші культури, які можуть впливати на сприйняття людей та ситуацій, ускладнюючи ефективну взаємодію. Стереотипи - це спрощені уявлення чи узагальнення про представників певної групи, які не завжди відповідають реальності. Вони можуть бути утворені на основі недостатньої інформації, культурних уподобань, засвоєних у вихованні чи через медіа.

Упередження, зі свого боку, так само як і стереотипи нав'язані суспільством відіграють негативну роль - це певні погляди або почуття, що можуть бути негативно налаштовані до певної культури чи групи людей. Вони

можуть бути викликані певними передбаченнями чи поглядами, що склалися в особистому житті, інформації оточуючого середовища або навіть дискримінацією.

Важливим є подолання цих принципів в голові, що вимагає свідомого ставлення до них, саморефлексії, бажання навчатися та відкривати для себе нові культури, а також створення можливостей для спілкування та співпраці між різними групами людей. Такий підхід сприяє зближенню та побудові позитивних стосунків між культурами.

4. Різницю в цінностях та переконаннях, адже вони можуть відрізнятися в різних культурах, що власне й впливає на управління конфліктами та способи вирішення проблем.

Культурні різниці у цінностях можуть стати основою для виникнення конфліктів. Наприклад, вирішення питань розподілу влади, керівництва, ресурсів та прийняття рішень може супроводжуватися суперечками через різницю у цінностях.

Управління такими конфліктами та пошук компромісних рішень вимагає розуміння та поваги до різниці у цінностях між культурами. Важливо шукати способи вирішення проблем, які враховують цінності обох сторін, сприяючи згоді та зближенню позицій. Комунікація, спрямована на збільшення взаєморозуміння і знаходження спільних точок зору, є ключовим елементом у вирішенні конфліктів, що виникають через різницю у цінностях та переконаннях.

Для підготовки до таких ситуацій студенти повинні розвивати:

- культурну чутливість - розуміння й повага до різниці у культурних нормах.
- ефективні міжкультурні навички - вміння слухати, сприймати та взаємодіяти, беручи до уваги різноманіття культурних підходів.
- гнучкість та адаптивність - здатність адаптуватися до нових ситуацій та швидко вирішувати проблеми.

Така підготовка дозволяє комунікантам впевнено та конструктивно спілкуватися у складних міжкультурних ситуаціях, сприяючи побудові позитивних взаємин та спільного розвитку. Адже, сучасна державна політика у

сфері вищої професійної освіти має за мету формування комплексно розвинутого фахівця, який буде не лише маючи професійні знання, але й матиме високий рівень освіченості, фізичного здоров'я та моральних цінностей. Цей спеціаліст буде здатний самостійно приймати важливі рішення, вмітиме співпрацювати та працювати в міжкультурному середовищі, і матиме почуття відповідальності за майбутнє своєї країни.

Ефективність спілкування визначається рівнем освіченості обох учасників розмови. У звичайному житті використання непрямих мовних актів має велике значення в контексті міжкультурної взаємодії. Нетрадиційні непрямі мовні вислови базуються на загальних знаннях учасників розмови та на слухачевій здатності до логічного мислення й умінні робити висновки.

Окрім методів, у підготовці майбутніх керівників закладів освіти у вищій школі до міжкультурної взаємодії широко застосовуються найрізноманітніші традиційні методи навчання:

- словесні (пояснення, розповідь, бесіда, робота з навчальними посібниками, словниками);
- наочні (демонстрування, ілюстрування, відео-метод);
- стимулювання і мотивації навчально-пізнавальної діяльності (аналіз ситуацій ділового спілкування, рольові і ділові ігри, дискусія, мозковий штурм, «кейс-метод», метод проектів).

У Західноукраїнському національному університеті під час вивчення предметів, пов'язаних з управлінням освітніми закладами та педагогікою вищої школи, студенти отримують такі інструменти для розвитку міжкультурної взаємодії:

– Методологія наукових досліджень надає студентам можливість вивчати різні підходи до досліджень, включаючи міжкультурні аспекти. Вивчаючи методи наукових досліджень, студенти можуть оптимізувати підходи до вивчення культурних особливостей та побудови дослідницьких процесів, спрямованих на розвиток міжкультурної взаємодії в освіті.

– Інноваційні технології в освіті та науці допомагають студентам зрозуміти, як сучасні технології можуть бути застосовані для покращення

міжкультурної взаємодії в освітніх установах. Вивчення інноваційних підходів може сприяти створенню нових методик навчання, що сприяють міжкультурному розумінню та співпраці.

– Педагогіка вищої школи орієнтована на розуміння особливостей педагогічної роботи в університетському середовищі в контексті міжкультурної взаємодії та допомагає студентам розробляти та впроваджувати стратегії для підвищення культурної свідомості серед викладачів та студентів.

– Вивчення методики тренінгів допомагає створювати навчальні програми, які більш ефективно враховують культурні різноманітності.

– Управління проектами в сфері освіти надає студентам навички керування різними проектами в освіті. Здійснення проектів у міжнародному або міжкультурному контексті сприяє розумінню та вирішенню проблем, пов'язаних з культурними відмінностями.

– Вивчення методів управління освітніми закладами враховує не лише аспекти організації, а й культурні та міжнародні вимоги, що сприяє більш ефективному управлінню освітніми установами в умовах різноманітності.

Ми вважаємо, що університет багато працює над впровадження нових методів, прийомів задля якіснішою міжкультурної взаємодії і цей вислів найкраще пояснює якість освіти: «Міжкультурна освіта – це освіта, яка поважає, високо цінує і визнає диверситивність у всіх сферах життя [54 с. 51]. Ця освіта сприяє усвідомленню учнями багатства та різноманітності життєвих шляхів, традицій та поглядів, що природно розвиваються у людства. Вона підтримує рівність та права кожної людини, виступає проти будь-якої форми дискримінації і відстоює цінності, що лежать в основі рівності.

Участь у міжкультурній освіті розвиває у людини здатність розуміти та співчувати стосункам з іншими, які можуть мати різні погляди чи переживати життєві ситуації відмінно від наших. Розуміння цього факту кожним учасником міжкультурної взаємодії сприяє будівництву плідних відносин, базованих на взаєморозумінні.

Підвищення рівня міжкультурної компетентності майбутніх керівників закладів освіти, передбачає використання різноманітних форм навчання

протягом оволодіння спеціальністю «Управління закладами освіти», які змінюються в залежності від навчального закладу:

1. Портфоліо під час практики - студенти складають портфоліо, в якому відображають свої досягнення та результати під час навчання. Це дозволяє їм систематизувати свій досвід у міжкультурній взаємодії.

2. Робочі зошити – магістранти фіксують у зошитах результати своєї роботи та на консультаціях обговорюють їх з керівниками практики, навчаючись на помилках та позитивних аспектах.

3. Документальні, аудіо- чи відеозаписи процесу вирішення проблемних ситуацій студентами для подальшого аналізу.

4. Інструктаж з представниками різних культурних груп стосовно роботи з різними культурними групами для формування навичок ефективної взаємодії.

Значна роль у курсовий період відводиться педагогічній практиці, яка надає можливість учителеві спостерігати за організацією навчально-виховного процесу в умовах полікультурного середовища, формує уміння здійснювати свою діяльність в умовах полікультурного освітнього простору [27 с. 15].

Характеристики особистості керівників закладів післядипломної освіти у сфері державного управління повинні сприяти успішному розвитку їх іншомовної соціокультурної компетентності, особливо в контексті міжкультурного спілкування. Розглянемо основні особисті якості та вміння, які сприяють успішному формуванню іншомовної соціокультурної компетентності:

– готовність розуміти психологічні стани суб'єктів комунікації, уміння зрозуміти позицію іншого, виявити цікавість до його особистості;

– уміння створити обстановку терпимості до несхожості з іншою людиною у спілкуванні, до тих цінностей, які становлять зміст позиції людини;

– уміння надавати своїм емоціям не руйнівного, а конструктивного характеру, високий ступінь саморегуляції, витримка й позитив;

– відкритість до пошуку нового, почуття нового, готовність до прийняття нового [36, с. 119].

Отже, найважливішим для майбутніх керівників закладів освіти є набуття вмінь до міжкультурної взаємодії. Звідси напрашується висновок, що ефективна

міжкультурна комунікація не може виникнути сама по собі, їй необхідно цілеспрямовано навчатися [26 с. 230].

2.2. Роль міжкультурної взаємодії у процесі підготовки керівників закладів освіти

Взаємодія між культурами є ключовим фактором у розвитку національних культур. Це сприяє кращому відображенню різноманітності та об'єктивної реальності. Культурні відмінності роблять історичний процес багатограним і цінним. Кожна культура унікальна, що робить їх рівноправними між собою. Оскільки культурна спадщина передається через покоління, важливо зберігати і передавати цю культурну інформацію у процесі міжкультурної взаємодії.

Посилення інтеграційних процесів у світі висуває завдання підготовки молоді до життя в умовах нової цивілізації, що базується на пріоритетах цінностях людської моралі та культури. Нині людство має змогу переосмислити світ, його цілісність та взаємозв'язок [17 с.11]. Міжкультурна взаємодія в сучасному світі стає все більш важливою, особливо в контексті підготовки керівників освітніх закладів. Роль цієї взаємодії у формуванні компетентностей та якостей керівників надзвичайно значуща.

Переосмислення та новий синтез гуманітарних та соціальних знань допомагає зрозуміти глобальні проблеми, з якими зіткнулося людство, та виробити способи їх вирішення. Процес глобалізації охопив сьогодні всі сфери людського життя, включаючи сферу культури. І якщо донедавна історія людства була лише історією окремих країн, народів та культур, то сьогодні вона зримо перетворюється на глобальну єдину історію людства: все, що відбувається в окремих країнах, так чи інакше відображається у житті людей інших точок земної кулі. Сучасні локальні (етнічні) культури при цьому втрачають своєрідність і замкнутість, а межі між ними дедалі більше стираються та зникають [36 с. 12].

Очевидним результатом процесу глобалізації стали також широкі можливості спілкування носіїв будь-якої культури з представниками інших

культур, і ці можливості сьогодні стали повсякденною реальністю для багатьох країн та народів. Ця обставина породила у представників різних наук широкий інтерес до процесу міжкультурної взаємодії, взаємовпливу культур, міжкультурної комунікації [32 с. 154].

В першу чергу, міжкультурна взаємодія сприяє розширенню горизонтів у мисленні майбутніх керівників. Культурний діалог та спілкування з представниками різних етнічних груп, націй та культур допомагають розуміти та оцінювати ситуації з різних позицій, розвиваючи гнучкість мислення та толерантність до різноманітності.

По-друге, в контексті освітнього керівництва, вміння взаємодіяти в міжкультурному середовищі стає ключовим для побудови успішних відносин з педагогічним колективом, учнями та батьками. Комунікація та розуміння особливостей кожної культури дозволяють керівникам ефективніше співпрацювати зі всіма учасниками навчального процесу.

Можливість взаєморозуміння пов'язана з тим, що кожна людина повинна володіти певними прийомами спілкування, схемами стандартизації як людей, так і навколишнього соціального середовища, способами обміну та посиленнями. Все це створює можливість комунікації і показує, що процес комунікації є надзвичайно складним, що включає в себе причини, форми, види, типи і результати комунікації [31, с. 409].

По-третє, міжкультурна взаємодія сприяє розвитку лідерських якостей, необхідних у світовому освітньому середовищі. Керівники повинні бути відкриті до нових ідей, готові до адаптації до різноманітних підходів до управління та навчання. Це дозволяє їм ефективно керувати різноманітними командами та сприяти інноваціям у навчальному процесі.

Крім того, міжкультурна взаємодія впливає на розвиток інноваційних підходів до освіти. Знання різних культурних контекстів допомагає створювати програми та методики, які більш ефективно враховують потреби та особливості учнів з різних культур.

Не менш важливим є вплив міжкультурної взаємодії на формування міжкультурної компетентності самого керівника. Уміння працювати в

різнобарвному й культурно різноманітному середовищі стає ключовим чинником успіху у сучасному світі.

Міжкультурна комунікація є одним із провідних напрямів міжнародної взаємодії, взаємодії культур, за якої вони вступають у діалог [4 с. 35]. А міжкультурна взаємодія грає важливу роль у процесі підготовки керівників закладів освіти з різних аспектів:

1) світоглядне розширення – розуміння та взаємодія з представниками різних культур допомагає керівникам освіти розширювати свій світогляд, бачити проблеми та ситуації з різних точок зору.

2) культурна чутливість - вміння сприймати та розуміти культурні відмінності допомагає керівникам створювати більш прийнятні та інклюзивні середовища в навчальних закладах.

3) ефективне керівництво - розвиток навичок міжкультурної комунікації сприяє покращенню ефективності спілкування з педагогічними колективами, батьками учнів та іншими зацікавленими сторонами.

4) розвиток міжкультурної програми, коли знання про різні культури може сприяти розробці та впровадженню програм, що враховують потреби та особливості учнів різних національностей або культур.

5) розвиток міжкультурної освіти - керівники освітніх закладів мають можливість пропагувати та підтримувати міжкультурну освіту серед учнів та педагогічного персоналу.

Одним із шляхів подолання існуючих труднощів є налагодження ефективної системи міжкультурних взаємодій між різними суспільними групами та владою, культурами та народами з метою розширення їх міжкультурної компетенції та подолання труднощів у спілкуванні з людьми з іншої культури [14, с. 28–30].

Аналіз наукових досліджень показав, що у нашій країні накопичено багатий загальнотеоретичний фонд із проблем соціокультурної освіти, в якому досить повно розкрито поняття «соціокультурна компетенція»; «соціокультурний підхід у навчанні іноземних мов»; «культура міжнаціональних відносин» [21] та інше.

Великий мислитель Я. Коменський у своїх педагогічних творах підкреслював, що основне завдання викладача – сформувати у людей уміння жити у світі з іншими, виконувати взаємні обов'язки, поважати та любити близьких. Саме взаємодія об'єктів зумовлює їх розвиток, а складні форми взаємодії характеризують життя суспільства [23, с. 180].

Як наголосив Президент НАПН України Василь Кремень, «людиноцентричні виміри філософії освіти розкривають нове її розуміння як стратегічного ресурсу гуманізації суспільних відносин [22, с. 4]».

Аналізуючи психологічне значення взаємодії через процес навчання, вчені підкреслюють необхідність наявності компонентів праці, навчання, гри та інших форм діяльності, які включають взаємодію між людьми. Спілкування, таким чином, акцентує на обміні думками та емоціями у різних сферах їх пізнавальної, трудової та творчої діяльності, основними засобами якого є вербальна комунікація (мова) та міжособистісна взаємодія. Результативність взаємодії визначає оптимальність процесу та якість його результатів. Вплив будь-якої форми взаємодії на особистість змінює психічний стан людини, що відображається на її діях у навчанні та загальній поведінці. Адже, обмін інформації – це цемент, який скріплює суспільства, який робить рівними дітей, дорослих, але є цементом, на якому не можна побудувати будинок, оскільки всі цеглини різні [43 с. 406].

Дослідження вчених приводить до висновку, що взаємодія між культурами – це обмін знаннями та вміннями, що сприяє знайомству з культурними аспектами, традиціями та способом життя інших етносів. Це розширює наші знання, збагачує внутрішній світ, сприяє вихованню гуманістичних цінностей. Володіння державною та іноземною мовами є важливою передумовою сталого розвитку суспільства, як визначено у стандарті вищої освіти за спеціальністю.

Різноманітні дослідження та звіти, що були замовлені провідними компаніями світу, чітко підтверджують важливість навичок співпраці в групах з представниками різних культур. Звіт під назвою Future Work Skills 2020, що узагальнює сучасні тенденції на ринку праці, наголошує на тому, що для

прийняття нестандартних рішень потрібно задіяти потенціал команди співробітників – представників різних культур [52].

Для здійснення ефективної міжкультурної взаємодії є необхідним оволодіння психолого-педагогічною компетентністю, яка вимагає розуміння широкого спектру знань, що охоплюють культурні, філософські, юридичні, економічні аспекти, а також усвідомлення впливу соціокультурних чинників на становлення особистості школяра та функціонування суспільства. Ці фактори сприяють розвитку учнівського уявлення про різноманіття соціокультурного середовища та відтворенню ціннісної бази для подальшого вивчення навчальних предметів у загальноосвітній школі. Підготовка керівників у сфері освіти потребує зміщення у напрямку гнучкості та уникнення стереотипів. Вони мають бути активними й гнучкими у розмірковуванні, здатними творчо підходити до вирішення різноманітних завдань та завжди готові шукати нові рішення в змінних обставинах. Лише такий підхід дозволить їм ефективно керувати навчальним закладом на високому рівні. Формування у майбутніх керівників освіти компетентностей у міжкультурній взаємодії є одним із ключових кроків у цьому напрямі.

Отже, за допомогою компетентнісного підходу можна розглядати компетентність у міжкультурній взаємодії як навичку засвоєння знань про різноманітні культурні аспекти: мову, традиції, особливості поведінки та мовлення представників різних націй. Крім того, це вміння успішно використовувати ці знання для розв'язання завдань у своїй професійній діяльності.

Міжкультурна компетентність розглядається науковцями як спілкування та поведінка, які є одночасно ефективними і доречними в міжкультурних взаємодіях, при цьому ефективність стосується ступеня досягнення цілей особи, а доцільність – способу та контексту досягнення цих цілей [47, с. 138].

Необхідність розвитку особистої свідомості стосовно іншомовної культури визнають учені. У більшості випадків керівники, які не мають знань про інші культури, не відчують потреби розширювати свої знання, мають обмежений світогляд і не бачать важливості вивчення інших культур. Це

призводить до недооцінювання важливості вивчення іншомовної культури. Отже, для успішного міжкультурного спілкування важливо постійно розвивати та покращувати комунікативні навички у професійній сфері. Комунікативна компетенція, особливо в міжкультурному аспекті, має ключове значення для ефективності у спілкуванні.

У загальному розумінні, міжкультурна комунікація - це взаємодія між особами, що представляють різні культури, кожен з них має власну мову, спосіб поведінки, цінності, звичаї та традиції. У цьому процесі, поведінка кожної особи визначається її приналежністю до певної соціокультурної та мовної спільноти.

Датою народження міжкультурної комунікації як академічної дисципліни вважається 1953 рік, коли у світ вийшла книга Ед. Холла та Дж. Трегера «Аналіз культури» [55], в якій автори вперше запропонували для широкого вживання термін «міжкультурна комунікація», що відображав, на їхню думку, особливу галузь людських відносин.

У процесі комунікації кожен учасник виступає як індивідуальна особа, член певної соціокультурної групи, а також представник конкретного культурного колективу і всього людства. Його свідомість включає як індивідуальні, так і соціально-групові, національні та загальнолюдські знання. Разом вони складають зміст міжкультурної компетентності особи. Ці знання різноманітні та включають загальні та конкретні знання про комунікаційні ситуації, соціальні та культурні норми, партнерів по спілкуванню. У процесі спілкування партнери свідомо чи несвідомо використовують ці знання. Також, міжкультурна комунікація, як і будь-який інший вид соціального спілкування, завжди має свої цілі, виконання яких визначає її ефективність. У цьому контексті міжкультурна компетентність грає важливу роль.

Українська дослідниця О. Г. Руда до девіацій в міжкультурній (білінгвальній) комунікації відносить ті, які виникають у зв'язку із відмінностями в кодах, характері стратегій, наборах прецедентних текстів, культурно зумовлених сценаріїв) [57].

У зарубіжній науці поняття «міжкультурна компетентність» виникло ще на початку 1970-х рр., коли відбувалося становлення міжкультурної комунікації

як самостійного наукового напрямку. В ході цього процесу на межі 1980-х рр. актуальними стали питання ставлення до іншої культури та її цінностей, подолання етнокультурного центризму. В контексті дослідження цих проблем міжкультурна компетентність стала розглядатися як «комплекс аналітичних і стратегічних здібностей, що розширює інтерпретаційний спектр індивіда в процесі міжособистісної взаємодії з представниками іншої культури [58]. До середини 1980-х років у західній науці існувала ідея, що отримання міжкультурної компетентності можливе за допомогою знань, отриманих під час міжкультурних взаємодій.

Знання такого роду поділялися на специфічні, які визначалися як відомості про конкретну культуру в традиційних аспектах [24 с. 106], і загальні, до яких відносилось володіння таки-ми комунікативними навичками, як толерантність, емпатійне слухання, знання загальнокультурних універсалій [28]. Однак, незалежно від цього поділу, успіх міжкультурної комунікації завжди зв'язували зі ступенем володіння обома типами знання.

На сучасному етапі розвитку науки міжкультурного спілкування вчені і далі поширюють дослідження цього феномена. За визначенням науковця М. Гузікової, «Міжкультурна комунікація – це обмін інформацією, який здійснюється носіями різних культур, причому те, що комуніканти є носіями різних культур, значним чином впливає на їх комунікацію і деякою мірою визначає її хід» [23, с. 8].

На сьогоднішній день в Україні відсутня повноцінна система підготовки вчителів до багатокультурного середовища в рамках професійного розвитку. Проте варто відзначити, що з 2009 року впровадження полікультурної освіти в післядипломну педагогічну освіту почалося активніше.

На сьогодні є кілька дефініцій міжкультурної освіти. Так, у програмному документі міжнародної ради з освіти міжкультурна або мультикультурна освіта визначена як “широко розповсюджене явище в навчанні й вихованні, що розглядає зв'язки між людьми різних культур та національностей” [56 с.7].

У сфері комунікативних досліджень за кордоном, міжкультурна компетентність описується як здатність осіб із певного культурного середовища

досягати взаєморозуміння під час спілкування з представниками інших культур. Ця здатність включає використання стратегій для уникнення конфліктів між "своїм" і "чужим" і створення нових комунікативних спільнот під час взаємодії.

Всі наші знання у сукупності допомагають досягти взаєморозуміння під час комунікації. Вони формують здатність "читати" партнера, вести себе відповідно у вербальному та невербальному спілкуванні, що робить міжкультурну комунікацію ефективною та успішною. Проте для визнання спілкування як міжкультурного, важливо досягти поставлених цілей. На практиці міжкультурної взаємодії виявляється, що взаєморозуміння не завжди досягається. Це стає результатом не лише принципових розбіжностей та несумісності інтересів, але й через відмінності в традиціях, звичках та прийнятих нормах поведінки в різних культурах. Це може призвести до неприйнятності інформації між співрозмовниками, виникнення взаємної неприязні, що свідчить про недостатню комунікативну компетентність. Цей факт підтверджує, що комунікативна готовність людини не є вродженою; її потрібно вчити, активно формувати й розвивати. Перед вступом у взаємодію з іншими людьми, більшість людей порівнюють свої дії з прийнятими у їхній культурі нормами поведінки, очікуючи від партнерів взаємодії відповідного співвідношення та виконання певних правил і норм.

Розроблені навички міжкультурного діалогу базуються на вмінні слухати, аналізувати і виявляти емпатію, бути відкритими до інших та терпимо ставитися до неоднозначностей, особливо в ситуаціях, коли виникають значні розбіжності у поглядах.

Дослідник М. Клайн вказує на важливість дотримання певних норм для подолання непорозуміннь у міжкультурній комунікації:

- 1) правило кількості, відповідно до якого висловлювання має відповідати нормам «чужої» культури;
- 2) правило якості – висловлювання має відповідати нормам власної культури;
- 3) правило модальності – не ускладнювати взаєморозуміння, дотримуватись правила збереження інтересів;

4) правило точності – уникнення двозначності, навіть якщо вона потрібна для дотримання правил етикету ввічливості або збереження головних культурних цінностей [53, с. 234].

Значить, компоненти, що входять до складу моделі міжкультурної комунікативної компетентності, варіюються залежно від переваг конкретного дослідника. Так, Майкл Байрам [60] розробляє багатовимірну модель міжкультурної комунікативної компетентності, яка враховує знання, цінності та навички як найважливіші елементи успішної міжкультурної взаємодії.

Найбільш широке уявлення має кластерна модель міжкультурної комунікативної компетентності, розроблена у рамках проекту «The Global People» [13]. Вона налічує 4 основні кластери: знання та ідеї; спілкування; відносини; особисті якості та схильності, які містять 22 компетенції, що поділяються у свою чергу на 68 компонентів.

Висновок до 2 розділу

Міжкультурної взаємодії в освітньому процесі є життєво необхідною. Наведені дослідження вказують на те, що вміння працювати з представниками різних культур стає ключовим фактором успішної лідерської діяльності в сучасному освітньому середовищі.

У підготовці майбутніх керівників освітніх закладів у вищих школах великий акцент робиться на розвиток міжкультурної компетентності. Це охоплює не лише здатність розуміти та поважати різноманітні культурні особливості, а й вміння ефективно спілкуватися, вирішувати конфлікти та сприймати різні точки зору.

Міжкультурна взаємодія у процесі підготовки керівників освіти виявляється не лише у вивченні різних культурних аспектів, але й у формуванні навичок міжкультурної комунікації. Це включає у себе вміння ефективно спілкуватися, слухати та враховувати думки інших, уникати конфліктів, а також уміння будувати співпрацю й тісні відносини в міжнародному оточенні.

Крім того, цей процес включає в себе розуміння різних підходів до навчання та управління освітніми закладами в різних країнах. Він сприяє

усвідомленню та врахуванню особливостей кожної культури у процесі прийняття рішень в освітній сфері, що стає ключовим для успішного керівництва.

Міжкультурна взаємодія в процесі підготовки керівників освіти стає каталізатором розвитку толерантності, гнучкості та відкритості майбутніх лідерів. Вона дозволяє їм краще розуміти та враховувати потреби різних соціокультурних груп, сприяючи створенню відкритого та інклюзивного навчального середовища.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМНОЇ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ УСТАНОВ ДО МІЖКУЛЬТУРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

3.1. Методи оцінки

Для реалізації мети та завдань магістерського дослідження використовувалися методи спостереження, анкетування та опитування, що включало експертне оцінювання рівня сформованості міжкультурної взаємодії серед 25 студентів-магістрантів Західноукраїнського національного університету спеціальності «Управління закладами освіти».

Метод спостереження використовувався для вивчення поведінки та взаємодії студентів-магістрантів в різних ситуаціях, зокрема в процесі навчання, спілкування та роботи в команді. Спостереження здійснювалося на заняттях, а також під час різних заходів, які проводилися в університеті. Це дозволило отримати вичерпну інформацію про поведінку та взаємодію студентів у різних ситуаціях, що є важливим для розуміння та аналізу їхньої активності та сприйняття міжкультурного середовища.

Опитування проводилося з метою експертного оцінювання рівня сформованості міжкультурної взаємодії серед студентів-магістрантів. Опитуванню підлягали студенти спеціальності «Управління закладами освіти». Опитування, здійснене серед студентів цієї спеціальності, спрямоване на отримання їхніх власних оцінок та розуміння їхньої власної компетентності в міжкультурній взаємодії. Оцінювання рівня знань про культурні особливості, здатності розуміти та приймати культурні відмінності, адаптуватися до різних культурних умов і знаходити спільну мову з представниками інших культур є важливими аспектами для визначення готовності студентів до ефективної взаємодії у міжкультурному середовищі.

Оцінювалися такі аспекти міжкультурної взаємодії студентів-магістрантів:

- знання про основні особливості різних культур;
- здатність розуміти та приймати культурні відмінності;

- здатність адаптуватися до різних культурних умов;
- здатність знаходити спільну мову з людьми з інших культур.

Опитування проводилося у два етапи: констатувальний та формувальний. Констатувальний етап проводився на початку дослідження з метою визначення вихідного рівня сформованості міжкультурної взаємодії у студентів-магістрантів, а саме, у жовтні 2022 року. А формувальний етап проводився в кінці дослідження з метою оцінки ефективності заходів, які проводилися для розвитку міжкультурної компетентності тих самих студентів – у жовтні 2023 року.

Експертне оцінювання проводилося для отримання додаткової інформації про рівень сформованості міжкультурної взаємодії у студентів-магістрантів. Експертизами були залучені викладачі кафедри управління освітніми закладами Західноукраїнського національного університету, які мають досвід роботи з підготовки майбутніх керівників закладів освіти.

Процес дослідження рівня сформованості міжкультурної компетентності серед студентів на 1 і 2 курсах складався з кількох етапів:

1. Планування та підготовка - формулювання конкретної мети, а саме, оцінювання рівня сформованості знань студентів з міжкультурної взаємодії на різних етапах навчання. Розробка опитувальників та методів спостереження для оцінки міжкультурної компетентності. Створення детального плану, що включає часовий графік, розподіл завдань та ресурсів.

2. Розповсюдження анкетування серед студентської аудиторії для збору інформації про їхні знання, уявлення та думки з міжкультурної взаємодії. Також проведення спостережень за студентами під час навчальних занять, групових проектів або інших ситуацій.

3. Аналіз інформації - обробка отриманої інформації з опитувань, спостережень та інтерпретація результатів. Оцінювання рівня міжкультурної компетентності серед студентів на першому і другому курсах, визначення основних тенденцій та виявлення слабких та сильних сторін.

4. Підведення підсумків та висновки - створення висновків з отриманих даних, вказівка на можливі шляхи вдосконалення міжкультурної підготовки у

навчальному закладі. Визначення конкретних рекомендацій щодо поліпшення програми або методів навчання для підвищення рівня міжкультурної компетентності студентів.

Отже, для реалізації мети дослідження використовувалися різноманітні методи, включаючи спостереження, анкетування та опитування, що охопило експертне оцінювання сформованості міжкультурної взаємодії серед 25 студентів-магістрантів спеціальності «Управління закладами освіти» у Західноукраїнському національному університеті. Ці методи надали детальну інформацію про їхню взаємодію та активність у різних ситуаціях, відображаючи їхню готовність до міжкультурного спілкування.

3.2. Формування у керівників закладів освіти компетентностей міжкультурної взаємодії

Міжкультурна компетентність означає готовність людей до успішної співпраці та взаєморозуміння з представниками інших культур. Погоджуємося з думкою про те, що «розвиток культурної компетентності під час вивчення мови формує позитивну мотивацію, покращує інтелектуальні та професійні якості; збагачує досвід студентів у практиці вирішення професійних проблем відповідно до власних та соціально-культурних потреб; розвиває навички міжкультурної взаємодії для ефективного впровадження толерантного спілкування у професійну діяльність» [38, с. 125].

Директор навчального закладу стає ключовою фігурою в здійсненні управлінської діяльності навчально-виховного процесу. Сучасний керівник навчального закладу виступає трансформатором оновленого змісту освіти, освітніх технологій, форм та методів навчання, виховання й розвитку особистості, піклується про власну управлінську діяльність, про впровадження елементів новизни, оригінальності, тобто всього того, що необхідне для забезпечення реформування навчально-виховного та навчально-виробничого процесу в навчальному закладі та підвищення результативності управлінської діяльності [34 с. 23].

Міжкультурна взаємодія в освітньому середовищі має важливе значення для таких аспектів, як: успішність навчання - студенти, які мають розвинену міжкультурну компетентність, краще розуміють викладача та однокурсників, легше адаптуються до нових умов, а також більш готові до професійної діяльності в умовах культурного різноманіття; розвиток особистості - міжкультурна взаємодія сприяє розвитку таких особистісних якостей, як толерантність, відкритість до нового, здатність до співпраці та діалогу; формування громадянського суспільства - міжкультурна взаємодія сприяє розумінню та повазі до культурних відмінностей, що є важливою умовою для формування громадянського суспільства.

Таблиця 3.2

Порівняння методів та технологій формування компетентностей міжкультурної взаємодії у керівників закладів освіти серед студентів 1 і 2 курсів

Метод або технологія	Студенти 1 курсу	Студенти 2 курсу
Включення в навчальні програми курсів та дисциплін, присвячених міжкультурній взаємодії	Знаходяться на початковому етапі формування компетентностей міжкультурної взаємодії. Знання та вміння з цієї сфери є недостатніми для ефективної взаємодії з людьми з інших культур.	Мають більш глибокі знання та вміння з міжкультурної взаємодії. Це дозволяє їм більш ефективно взаємодіяти з людьми з інших культур.
Організація міжкультурних навчальних програм та проектів	Мають обмежені можливості для набуття практичних навичок міжкультурної взаємодії.	Мають більш широкі можливості для набуття практичних навичок міжкультурної взаємодії. Це дозволяє їм краще розуміти та приймати культурні відмінності.

Залучення до процесу навчання викладачів та студентів з різних культурних середовищ	Познайомилися з представниками інших культур, але не мають достатнього досвіду взаємодії з ними.	Мають більший досвід взаємодії з представниками інших культур. Це дозволяє їм краще розуміти та приймати культурні відмінності.
Самоосвіта	Активно займаються самоосвітою з питань міжкультурної взаємодії.	Продовжують займатися самоосвітою з питань міжкультурної взаємодії.
Практика в міжкультурному середовищі	Не мають можливості для практики в міжкультурному середовищі.	Мають можливість для практики в міжкультурному середовищі. Це дозволяє їм краще розуміти та приймати культурні відмінності.
Консультації з експертами з міжкультурної взаємодії	Мають обмежені можливості для консультацій з експертами з міжкультурної взаємодії.	Мають більш широкі можливості для консультацій з експертами з міжкультурної взаємодії. Це дозволяє їм отримати практичні поради та рекомендації щодо розвитку компетентностей міжкультурної взаємодії.

Студенти 2 курсу мають більш розвинені компетентності міжкультурної взаємодії, ніж студенти 1 курсу. Це пояснюється тим, що студенти 2 курсу мають більший досвід взаємодії з представниками інших культур. Про це свідчать дані опитування (див. табл. 3.2) про співпрацю з іноземцями.

Студенти 2 курсу мають більший досвід роботи з іноземцями, ніж студенти 1 курсу.

Таблиця 3.2

Досвід роботи з іноземцями серед студентів 1 і 2 курсів

Досвід	Кількість у % на першому курсі	Кількість у % на другому курсі
Позитивний	30	55
Негативний	30	25
Не взаємодіяв	40	20

Це пояснюється тим, що студенти вони мають більше часу для отримання такого досвіду і, за рахунок, більшого рівня знань та вмінь з міжкультурної взаємодії можуть краще розуміти та приймати культурні відмінності.

Таблиця 3.3

Фактори, які впливають на формування стереотипів щодо міжкультурної взаємодії

Фактори	Приклади
Відсутність знань про інші культури	Студенти, які не мають знань про інші культури, можуть формувати стереотипні уявлення про представників цих культур.
Вплив засобів масової інформації	Засоби масової інформації можуть формувати стереотипні уявлення про представників інших культур, висвітлюючи лише негативні аспекти цих культур.
Власний досвід взаємодії з представниками інших культур	Студенти, які мали негативний досвід взаємодії з представниками інших культур, можуть формувати негативні стереотипи про цих представників.

У таблиці 3.3 представлені фактори, які впливають на формування стереотипів щодо міжкультурної взаємодії.

Відсутність знань про інші культури є найважливішим фактором, оскільки він пов'язаний із розумінням культурних відмінностей, а не знання формує стереотипні уявлення про представників інших культур, використовуючи лише свої власні культурні норми та цінності.

Упередженість й формує медіа, висвітлюючи лише негативні аспекти деяких культур. Наприклад, у новинах часто можна побачити повідомлення про

насильство, тероризм тощо, які пов'язані з представниками певних національностей.

Власний досвід взаємодії з представниками інших культур може мати як позитивний, так і негативний вплив на формування стереотипів. Якщо студент мав позитивний досвід взаємодії з представниками іншої культури, він, швидше за все, сформує позитивні стереотипи про представників цієї культури, і навпаки.

Особливості міжкультурної взаємодії в освітньому середовищі обумовлені такими факторами:

- вікова категорія учасників. Студенти та викладачі мають різний вік, життєвий досвід та рівень сформованості міжкультурної компетентності;

- цільова спрямованість. Мета навчання та виховання в закладах освіти полягає в розвитку особистості, а це передбачає розуміння та прийняття культурних відмінностей.

- особливості навчального процесу. Навчальний процес передбачає взаємодію між студентами та викладачами, а також між студентами різних культур.

Формування компетентностей міжкультурної взаємодії у керівників закладів освіти має свої особливості, які пов'язані з їхнім віком, досвідом роботи та особистими характеристиками. Так, для керівників закладів освіти, які мають значний досвід роботи, важливою є актуалізація та поглиблення наявних знань та навичок. Для керівників закладів освіти, які мають недостатній досвід роботи, важливе є формування основ міжкультурної компетентності.

Також важливо враховувати особистісні характеристики майбутніх управлінців, які мають відкрите та толерантне ставлення до інших культур, процес формування міжкультурної компетентності може бути більш легким. Для майбутніх керівників закладів освіти, які мають більш консервативне ставлення до інших культур, процес формування міжкультурної компетентності може бути більш складним.

Аналіз різних точок зору дозволяє сформулювати істотні ознаки поняття «професійна компетентність» керівника школи:

- здатність до управлінської діяльності;

- готовність до виконання різноманітних управлінських функцій;
- професійно значущі уміння;
- професійно значущі якості особистості, що забезпечують управлінську діяльність [22].

Отже, на основі поданих даних та аналізу факторів, важливих для формування міжкультурної компетентності, можна зробити наступний висновок: досвід взаємодії з представниками інших культур впливає на розвиток цієї компетентності серед студентів, причому позитивний досвід сприяє формуванню більш об'єктивних уявлень про інші культури. Однак, важливо враховувати, що недостатність знань про інші культури може призвести до утворення стереотипів. Тому активне стимулювання позитивної взаємодії з різними культурами та сприяння освітнім програмам, що розвивають міжкультурні навички, є ключовими аспектами в процесі формування міжкультурної компетентності серед студентів та управлінців освітніх закладів.

3.3. Дослідження на виявлення сформованості у майбутніх керівників закладів освіти професійних якостей щодо міжкультурної взаємодії

Основною оцінкою для вимірювання рівня міжкультурної взаємодії були спостереження та опитування. Опитувальник (додаток А) був створений з урахуванням різних аспектів міжкультурної взаємодії (додаток Б), відображаючи питання, що охоплюють різноманітні аспекти культурної взаємодії.

Кожне питання в опитувальнику відображає певний аспект міжкультурної взаємодії і спрямоване на вимірювання рівня розвитку цієї компетентності, визначеної у додатку Б. Рівні розвитку міжкультурної взаємодії були визначені залежно від набраних балів: високий – від 19 до 24 балів; середній – від 13 до 18 балів; середній – від 7 до 12 балів; низький - від 0 до 6 балів.

Скориставшись обґрунтованим діагностичним інструментарієм, ми визначили вихідний рівень сформованості міжкультурної взаємодії серед студентів двох курсів (констатувальний етап експерименту). Було встановлено, що на початку першого курсу навчання переважала кількість студентів, що мають середній та низький рівні сформованості міжкультурної взаємодії.

На початку другого курсу після проведення експерименту відбулися позитивні зміни. Кількість студентів із високим рівнем сформованості міжкультурної взаємодії зросла. Це свідчить, що за час навчання на магістратурі у них ще більше розвинулися ціннісний, пізнавальний, поведінковий та інтерперсональний критерії. Також й кількість студентів із низьким рівнем сформованості міжкультурної взаємодії знизилася, що свідчить про розуміння студентами важливості міжкультурної взаємодії у майбутній професії.

Таблиця 3.4

Рівень сформованості міжкультурної взаємодії серед студентів

Рівні	Кількість у % на першому курсі	Кількість у % на другому курсі
Високий рівень	10,4	17,4
Середній рівень	50,1	48,3
Низький рівень	39,5	34,3

Дані результати дають нам змогу зробити висновок, що у сучасних вищих педагогічних закладах освіти, в яких здійснюється професійна підготовка майбутніх керівників закладів освіти приділяється недостатня увага до формування у студентів компетентностей міжкультурної взаємодії як важливої складової їх професійної діяльності .

Університети впроваджують інтерактивні лекції, практичні заняття на своїх дисциплінах, проводять тренінги та семінари для формування міжкультурної компетентності у майбутніх управлінців, але, як бачимо, цей підхід поки не досягає необхідного рівня ефективності.

Аналіз навчальних планів закладів вищої освіти вказує на відсутність відповідної підготовки студентів до міжкультурної взаємодії, в особливості у засвоєнні стереотипів поведінки, соціальних норм, звичаїв та ціннісних уявлень різних культурних груп.

Аналіз практики навчальних закладів та психолого-педагогічної літератури показав, що:

- наразі не існує окремого курсу або системи міждисциплінарних зв'язків, спрямованих на формування міжкультурної компетентності;

- не введено дисципліни, що спеціалізуються на глибокому вивченні культури власного регіону та країн, чії мови вивчаються.

- випускники вищих навчальних закладів не отримують достатньої теоретичної та практичної підготовки до міжкультурної взаємодії.

- відсутня співпраця та взаємодія між різними навчальними закладами у цьому напрямі.

- практично відсутня поза аудиторна робота, яка б спрямовувалася на підготовку до міжкультурної взаємодії.

Згідно всього вищесказаного, вважаємо, що введення предмету "Міжкультурна взаємодія" в навчальні програми закладів освіти може сприяти глибшому розумінню та активному вивченню різноманітності культур. Це дозволить студентам не лише отримати теоретичні знання про різні аспекти культур, але й навчити практичним навичкам взаємодії та спілкування в багатокультурному оточенні. Цей предмет може включати в себе вивчення міжнародних відносин, культурології, мовної підготовки та практичні заняття, спрямовані на розвиток міжкультурних навичок.

Для підвищення ефективності формування компетентностей міжкультурної взаємодії у студентів пропонується:

- включити в навчальні програми курси та дисципліни, присвячені міжкультурній взаємодії, в яких будуть розглядатися всі основні аспекти цієї теми (наприклад, внести такі дисципліни як "Міжкультурна комунікація", "Міжкультурна освіта", "Міжнародна освіта"). Крім того, необхідно забезпечити посилення міжкультурної складової в інших дисциплінах, які вивчаються в закладах вищої освіти, які готують керівників закладів освіти;

- організовувати міжкультурні навчальні програми та проекти, які дозволять студентам набути практичних навичок міжкультурної взаємодії;

- залучати до процесу навчання викладачів та студентів з різних культурних середовищ, які зможуть поділитися своїм досвідом та знаннями. ;

- забезпечити доступ студентам до різних інформаційних ресурсів з питань міжкультурної взаємодії.

Окрім цього, він може допомогти студентам розвивати культурну чутливість та сприймати різноманітність культур як джерело взаємопізнання та збагачення. Це надасть змогу майбутнім управлінцям можливість вивчати культурні аспекти з різних країн, збільшить їхню готовність до спілкування та роботи в міжнародному середовищі, розвине вміння сприймати й реагувати на культурні відмінності. Додатково, цей предмет може сприяти формуванню толерантності та розумінню міжкультурних взаємин, що є важливим для успішного функціонування в сучасному світі, адже сучасний керівник має бути свідомим та поважати різноманітність культур.

Отже, це важливо для побудови співпраці та взаєморозуміння в міжкультурному середовищі. Розуміння та повага до різних культурних особливостей можуть сприяти створенню гармонійного та продуктивного робочого оточення, де кожен може відчувати себе зацікавленим, поважаним та включеним.

Реалізація цих рекомендацій дозволить студентам отримати необхідні знання, вміння та навички для ефективної міжкультурної взаємодії, що позитивно позначиться на їхній професійній діяльності та особистому розвитку.

Висновок до розділу 3

Результати проведеного нами дослідження показують, що університети активно працюють над формуванням міжкультурної компетентності, але ще не досягнули необхідного рівня розвитку цих навичок у студентів. Аналіз навчальних планів вказує на недоліки у підготовці студентів до міжкультурної взаємодії, зокрема у вивченні стереотипів поведінки, соціальних норм, звичаїв та ціннісних уявлень різних культурних груп.

Проте, під час дослідження було виявлено позитивну динаміку у підвищенні рівня розвитку міжкультурної взаємодії серед студентів, що свідчить

про те, що освітні заклади мають потенціал для покращення цих компетентностей.

Є потреба в удосконаленні методів навчання та внесенні змін у навчальні плани для більш ефективного формування міжкультурної взаємодії. Результати свідчать про необхідність більш глибокого вивчення аспектів міжкультурної взаємодії у програмах підготовки майбутніх керівників освітніх закладів, що може включати в себе більше практичних ситуацій, тренінгів та курсів, спрямованих на розвиток цих навичок. Розвиток практичних аспектів міжкультурної взаємодії також має відбуватися через симуляції та кейс-стаді, де студенти отримують можливість вирішувати реальні проблеми міжкультурного спілкування.

Для досягнення більшого прогресу у формуванні міжкультурної компетентності, потрібен системний підхід, що охоплює не лише окремі курси чи тренінги, а й загальну культуру освітнього середовища та підходу до навчання. Тому, підтримка для розвитку міжкультурної взаємодії була на всіх рівнях – від адміністрації навчального закладу до вчителів та учнів.

ВИСНОВКИ

Сучасна глобальна реальність стикає нас з численними викликами, і лише освіченість може вплинути на зміну сприйняття різних культур та їх взаємодії. Міжкультурна освіта, схожа на глобальну, відповідає на потребу у підготовці молоді до функціонування в різнобарвному світі сучасності. Проте педагоги в Україні нині, в умовах складних політико-економічних обставин, не завжди володіють належними компетенціями для ефективної підготовки учнів до міжкультурної взаємодії.

Центральним принципом міжкультурної освіти є формування культурного розуміння — усвідомлення впливу культури на людську поведінку. Ця культурна освіченість допомагає встановлювати ефективні відносини з представниками різних культур та досягати спільних мет при міжкультурних контактах. Отже, перед вчителями стоїть важливе завдання у міжкультурній освіті. Вона передбачає розвиток у учнів здатності сприймати різні особистості, оцінювати реальність з різних культурних позицій та вміння взаємодіяти в умовах різноманітних суспільних, політичних, релігійних та культурних різниць.

З цього приводу, особливу важливість у міжкультурній освіті має формування міжкультурної комунікації. Цей процес — складне психолого-педагогічне явище, яке залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх чинників.

До цих факторів належить наявність мультикультурного оточення, створення сприятливих умов для навчання, компетентність вчителя, а також особистий життєвий досвід студентів та їхня взаємодія з представниками різних національностей або інших соціокультурних груп, врахування власної позиції у цих відносинах тощо.

Останніми роками в Україні активно намагаються впровадити міжкультурну освіту у навчально-виховний процес загальноосвітніх шкіл та вищих навчальних закладів. З метою підтримки вчителів у здобутті необхідних навичок було створено ряд навчальних посібників, які містять теоретичний матеріал та практичні поради, базуючись на кращому досвіді відомих вчених та педагогів із-за кордону.

Розглядаючи важливість взаємодії у контексті навчання, вчені підкреслюють наявність необхідних складових у її структурі: робота, навчання, гра та інші види активності, які передбачають співдію людей. Спілкування, в свою чергу, підкреслює процес обміну думками та почуттями між особами у різних сферах їх пізнавальної, творчої та професійної діяльності, основний засіб реалізації якого - це вербальні вирази (мова) та міжособистісна взаємодія. Якість результату діяльності та оптимальність процесу взаємодії залежать від ефективності цієї взаємодії. Будь-яка форма взаємодії впливає на психіку особистості, впливаючи на її стан і відображаючи себе у її освіті та загальній поведінці.

Міжкультурна комунікація в мультикультурному освітньому середовищі має свої особливості. По-перше, вона відбувається в умовах постійного культурного різноманіття. По-друге, вона часто характеризується нерівністю між партнерами, зокрема, в таких аспектах, як знання мови, рівень освіти, соціальний статус тощо. По-третє, вона може бути супроводжуватися культурними конфліктами.

А проведене нами дослідження показало не високий рівень сформованості компетентностей міжкультурної взаємодії серед магістрантів. Результати тестування показали, що майбутні керівники закладів освіти мають недостатні знання про різні культури, їхні цінності, традиції, норми поведінки тощо. Вони також не завжди готові до культурного різноманіття та не завжди відкриті до інших культур. Крім того, випускники мають недостатні навички міжкультурної комунікації, такі як: уміння спілкуватися з представниками інших культур на їхній мові або на спільній мові, яка зрозуміла обом партнерам; уміння розуміти культурні відмінності та особливості поведінки представників інших культур; уміння адаптуватися до різних культурних норм і цінностей.

Для вирішення цієї проблеми було запропоновано внести зміни до навчальних програм закладів вищої освіти, які готують керівників закладів освіти, залучити до викладання фахівців з міжкультурної освіти, організувати додаткові заходи, спрямовані на формування міжкультурної компетентності у студентів. Фахівці з міжкультурної освіти мають необхідні знання, навички та

досвід для формування міжкультурної компетентності у випускників. А додаткові заходи, спрямовані на формування міжкультурної компетентності у випускників дадуть змогу студентам відчувати себе в ролі інших культур та національностей (рольові ігри, дискусії, проекти, екскурсії).

Проте, не варто забувати, що для ефективної реалізації міжкультурної освіти в закладах вищої освіти необхідно впровадити комплекс заходів, а не якийсь один єдиний. Все має співіснувати у системі. А системний підхід, власне й, орієнтований на розгляд проблеми управління як систему, що складається з різних взаємопов'язаних елементів, і враховує їх взаємодію для досягнення кращих результатів. Тому реалізація системного підходу у структурі підготовки майбутніх керівників закладів освіти сприятиме підвищенню якості підготовки кваліфікованих фахівців, здатних ефективно керувати закладами освіти в сучасних умовах.

Основні складові системи підготовки майбутніх керівників освітніх установ включають навчальні програми з акцентом на системне управління, практичний досвід у реальних умовах управління закладами освіти, а також менторську підтримку та проходження практики під керівництвом досвідчених управлінців, тому мало що залишається на міжкультурну взаємодію. Проте, управління освітою стикається з різноманіттям культур, поглядів, традицій та соціальних контекстів. Розуміння цієї різноманітності є ключовим для побудови відкритого та гармонійного навчального середовища.

Освітні заклади повинні стати місцем, де майбутні управлінці отримують не лише знання про системне управління, а й уміння працювати з різними культурами, вирішувати конфлікти та будувати співпрацю в мультикультурному середовищі, бо керівникам освітніх установ необхідно працювати з різноманітними командами, студентськими групами, педагогічним складом. Це включає в себе розвиток міжкультурної чутливості, навичок міжкультурної комунікації та лідерства, а також уміння адаптувати стратегії управління до різних контекстів.

Окрім того, уміння адаптувати стратегії управління до різних культурних контекстів, створювати відкрите та толерантне навчальне середовище, де кожен

відчуває себе комфортно та вільно, є важливими для формування успішного та гармонійного освітнього процесу.

Отже, міжкультурна взаємодія має значення не лише для самого навчання, але й для формування керівницьких якостей, які допоможуть майбутнім керівникам освіти ефективно керувати у різноманітних та міжкультурних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова, В. І. Міжкультурна комунікація як фактор формування глобального інформаційно-комунікативного простору. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2013. Вип. 54. С. 189-202.
2. Алдошина М.В. Крос-культурні комунікації в галузі туризму в умовах глобалізації / М.В. Алдошина, Г.М. Брусільцева // Бізнес-інформ. 2014. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_3_32.
3. Александрова С. Формування міжкультурної компетентності студентів туристських спеціальностей. Вісник Луганського національного Університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Педагогічні науки. Частина І. 2011. С. 6–4.
4. Бахов І.С. Міжкультурна комунікація в контексті глобалізаційного діалогу культур. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. 2012. № 2. С. 34 – 43.
5. Бацевич Ф.С., Словник термінів міжкультурної комунікації, Київ 2007. URL: <http://terminy-mizhkult-komunikacii.wikidot.com/slovnyk>,
6. Білоус В., Лазаренко Н., Коломієць А. Інтеграція університетської науки у світовий інформаційний простір. Вісник Книжкової палати. 2017. № 6. С. 19–23.
7. Богданова І. М. Особистісна змобілізованість майбутнього вчителя як умова його підготовки до успішної професійної діяльності / Інна Михайлівна Богданова. // Наука і освіта. 2013. №4. С. 41–45
8. Вербицька П.В., Завдання історичної освіти у вимірі сучасних інтеграційних процесів, Львів 2013, с. 194.
9. Використання інноваційних технологій в управлінні навчальним закладом / О. Є. Джур, Я. П. Бех // Молодий вчений. 2021. № 12 (100).

C.255 - 260. – Бібліогр.: 6 назв. URL:<https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2506/2492> (дата звернення: 15.03.2023).

10. Віннер М. Мова та міжкультурна комунікація. Луганськ : БРС, 2014. 264с.

11. Гнатюк Л. Я. Технології міжперсонального спілкування у міжкультурній взаємодії. Донецьк: Видавництво «Ноулідж» (донецьке відділення), 2013. 336 с.

12. Гончаренко Л. А. Розвиток полікультурної компетентності педагогів загальноосвітніх навчальних закладів. Навчальний посібник / Л. А. Гончаренко, А.М. Зубко, В.В. Кузьменко. - Херсон, РІПО, 2007. 176 с.

13. Гриненко І. Психологія міжкультурної комунікації. Харків : Прайс, 2017. 208 с.

14. Грицаєнко, Л.М. Міжкультурна комунікація і міжкультурна особистість у комунікативному просторі інформаційного суспільства. Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку гуманітарного знання у сучасному інформаційному просторі: національний та інтернаціональний

аспекти. матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф., 30–31 трав. 2017 р.
Монреаль : СРМ

15. «ASF», 2017. С. 54-57. URL:
<https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/8844> (дата звернення: 22.03.2023).

16. Джунусалієва Г. Д., Ковальська Н. А. Комунікативні девіації в контексті теорії мовної комунікації. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. 2011. Вип. 6. С. 68-71.

17. Дмитренко О. П. Причини невдач у міжкультурній комунікації. Стратегії міжкультурної комунікації в мовній освіті сучасного ВНЗ: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНЕУ, 2016. С. 75–78. 81

18. Євтух В. Мультикультурна/міжкультурна освіта: зарубіжний досвід та перспективи для України. Вища освіта України. 2021. № 4 (83). С. 13–34.

19. Захарчук Н. В. Проблема культури та міжкультурної комунікації у філософо-соціологічному аспекті / Н. В. Захарчук // Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Педагогіка. – К. : Персонал. – 2008. – № 3. – С. 174 – 178.

20. Колбіна Т.В. Формування у студентів досвіду міжкультурної комунікації: монографія. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2012. – 168 с.

21. Колесов О. С. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання / О. С. Колесов, А.В. Вацьківська// Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія: Економічні науки. – 2012. – Вип. 2 (64). – С. 43–49.

22. Конституція України [Електронний ресурс] : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. : [редакція від 01.01.2020 р.] // Законодавство України / Верхов. Рада України. – Текст. дані. – Київ, 2020. – URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
(дата звернення: 22.03.2023).

23. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в стратегіях освітнього простору. Київ: Педагогічна думка, 2009. 520 с.

24. Ларіна Н. Б. Міжкультурна освіта керівників закладів освіти: науково-теоретичний аналіз / Н. Б. Ларіна // Теорія та практика державного управління. - 2012. - Вип. 4. - С. 180-187. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2012_4_28

25. Манакін В. М. Мова і міжкультурна комунікація: навч. посіб. К.: Видавничий центр «Академія», 2012. 286 с

26. Мачуська І. Б. Міжкультурна комунікація як інтегрований компонент юридичної освіти. Стратегії міжкультурної комунікації в мовній освіті сучасного ВНЗ: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ (15 берез. 2018 р.). Київ: КНЕУ, 2018. С. 263–266.

27. Міжкультурна комунікація в контексті глобалізаційного діалогу: стратегії розвитку : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 25–26 листопада 2022 р., м. Одеса. Ч. 3. – Львів – Торунь : LihaPres, 2022. – 364с.

28. Печко Н. М. Лінгвокогнітивні та дискурсні аспекти непорозуміння як типу інтерпретації (на матеріалі англійського діалогічного мовлення): автореф. дис. ... канд. філол. наук: 10.02.04. Львів, 2011. 20 с.

29. Підходи до організації управління сучасним закладом освіти [Електронний ресурс] / Верхньосірогозький ліцей Нижньосірогозької селешної ради Херсонської області. – Текст. дані. – Херсон, 2023. – URL: http://vszosh.ucoz.ua/publ/pidkhodi_do_organizaciji_upravlinnja_suchasnim_zaklad

Бібліогр.: 4 назви. – URL: <https://msu.edu.ua/educationandscience/wp-content/uploads/2019/01/125-129.pdf> (дата звернення: 26.04.2023).

40. Сучасні підходи до управління загальноосвітніми навчальними закладами / О. Г. Шамрай // Наук. збірник освіти Донеччини. – 2013. – № 3. – С. 81–84. – Бібліогр.: 7 назв. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nsod_2013_3_18 (дата звернення: 18.04.2023).

41. Управління в сучасній системі освіти : [монографія] / А. І. Прокопенко, Т. В. Рогова ; Харків. держ. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. – Харків, 2013. – 311 с. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/2064/1/Управління%20в%20сучасній%20системі%20освіти%20.pdf> (дата звернення: 20.12.2022).

42. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий [та ін.] ; за наук. ред. Л. Калініної ; Ін-т педагогіки НАПН України. – Київ : Пед. думка, 2018. – 224 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162002528.pdf> (дата звернення: 23.03.2023).

43. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика: колективна монографія / Н. В. Безлюдна, В. В. Бойченко, О. В. Бялик, М. І. Гагарін та ін.; за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань: Візаві, 2020. 290 с

44. Управління закладом освіти : підруч. для здобувачів другого рівня вищ. освіти пед. ун-тів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко ; Бердян. держ. пед. ун-т. – 2-ге вид. переробл. і допов. – Бердянськ : БДПУ, 2022. – 506 с. – Текст підручника представлено

також в інтернеті: http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/Управління%20закладом%20о%20світи_блок_2022_друк%20%281%29.pdf (дата звернення: 17.03.2023).

45. Хоменко М. Основи комунікативної взаємодії дітей з ООП під час професійного становлення. Полтава : Вік, 2019. 169 с.

46. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Вид. 2-ге, доп. та доопрац. Ч. 1. Київ: Знання, 2016. 359 с.

47. Чижевський Б. Г. Методологічні засади демократичного управління закладом освіти. Освітня аналітика України. Управління освітою. 2021. 1 (12). 5–20.

48. Arasaratnam L. A., Doerfel M. L. Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*. 2005. Vol. 29, Iss. 2. Pp. 137–163.

49. Bakum Z., Savchak I., Kostiuk S., Zhumbei M., Poznansky R. Cultural Component in Professional Development of Non-philological Specialties Students in

the Process of Studying a Foreign Language. Arab World English Journal, 2021, 12 (4), 69-85. URL: <https://dx.doi.org/10.24093/awej/vol12no4.5>

50. Banks, J. Cultural diversity and education: Foundations, Curriculum and Teaching. Boston, etc., 2007. 392p.

51. Barkowski H. Prinzipien interkulturellen Lernens für die multikulturelle und mehrsprachige Schule. H. Eichelberger, E. Furch (Hg.) Kulturen — Sprachen — Welten. Die Herausforderung (Inter-) Kulturalität. Innsbruck, 2007.

52. Byram M. Teaching and assessing intercultural communicative competence. Clevedon, UK: Multilingual Matters. 2008.

53. Clementini Massimo Future Work Skills 2020. IFTF, 2011. Access at URL: <http://www.iftf.org/futureworkskills/>

54. Clyne M. Intercultural communication at work. Cultural values in discourse. New York: Cambridge University Press, 2009. 255 p.

55. Edukacja dla interkulturowości, red. S. Kaczor i T.Z. Sarleja, Warszawa – Radom 2009, 226 s.

56. Hall E. T., Trager G. L. The Analysis of Culture. Washington, DC: Foreign Service Institute / American Council of Learned Societies. 2009

57. Intercultural Education: a Selected Bibliography, „Bulletin of the International Board of Education”, July–September 2011, nr. 260, p. 7.

58. Knapp K., Knapp-Potthoff A. Interkulturelle Kommunikation. Zeitschrift für Fremdsprachenforschung. 2012. № 1. S. 83.

59. Moosmüller A. Europäische Ethnologie und Interkulturelle Kommunikation. Roth K. (Hg.) Mit der Differenz leben. München. 2007.

60. Shvardak M.V. (2020). Suchasni metodologichni pidkhody formuvannja ghotovnosti majbutnikh kerivnykiv zakladiv osvity do zastosuvannja tekhnologij pedagoghichnogho menedzhmentu [Modern methodological approaches to the formation of readiness of future heads of educational institutions to apply the technologies of pedagogical management]. Visnyk LNU imeni Tarasa Shevchenka, vol. 5(336), pp. 184–195.

61. Spencer-Oatey H., Stadler S. The Global People Competency Framework. Competencies for Effective Intercultural Interaction. Warwick: University of Warwick

Publ., 2009. URL: http://www2.warwick.ac.uk/fac/cross_fac/globalpeople/resourcebank/gppublications/gp_competency_framework.pdf.

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальник для вимірювання рівня міжкультурної взаємодії

Ціннісний критерій

1. Чи вважаєте ви, що всі люди рівні, незалежно від їхньої культури?

- а) Так, я вважаю, що всі люди рівні, незалежно від їхньої культури. (3 бали)
- б) Я думаю, що всі люди рівні, але не всі культури рівні. (2 бали)
- в) Я не впевнений, що всі люди рівні. (1 бал)

2. Чи вважаєте ви, що цінності інших культур заслуговують на повагу, навіть якщо вони відрізняються від ваших власних?

- а) Так, я завжди намагаюся зрозуміти цінності інших культур, навіть якщо вони відрізняються від моїх власних. (3 бали)
- б) Я можу поважати цінності інших культур, навіть якщо я не згоден з ними. (2 бали)
- в) Я не завжди можу зрозуміти цінності інших культур. (1 бал)

Пізнавальний критерій

3. Чи знаєте ви про основні особливості різних культур?

- а) Я маю знання про основні особливості різних культур, включаючи їхні цінності, норми, традиції та звичаї. (3 бали)
- б) Я маю деякі знання про різні культури, але не всі. (2 бали)
- в) Я не маю жодних знань про різні культури. (1 бал)

4. Чи розумієте ви, як культурні відмінності можуть впливати на поведінку людей?

- а) Я розумію, що культурні відмінності можуть впливати на те, як люди сприймають світ, взаємодіють один з одним і приймають рішення. (3 бали)
- б) Я знаю, що культурні відмінності можуть існувати, але я не впевнений, як вони впливають на поведінку людей. (2 бали)
- в) Я не вважаю, що культурні відмінності мають значення. (1 бал)

Поведінковий критерій

5. Чи можете ви адаптуватися до різних культурних умов?

а) Я можу легко адаптуватися до різних культурних умов, навіть якщо вони значно відрізняються від моєї власної. (3 бали)

б) Я можу адаптуватися до різних культурних умов, але це може бути складно. (2 бали)

в) Я не можу адаптуватися до різних культурних умов. (1 бал)

6. Як ви реагуєте на культурні відмінності в поведінці людей?

а) Я можу легко приймати культурні відмінності в поведінці людей. (3 бали)

б) Я можу намагатися зрозуміти культурні відмінності в поведінці людей, навіть якщо мені важко це зробити. (2 бали)

в) Я можу відчувати дискомфорт або навіть роздратування через культурні відмінності в поведінці людей. (1 бал)

Інтерперсональний критерій

7. Чи толерантні ви до людей з інших культур?

а) Я завжди намагаюся зрозуміти і прийняти людей з інших культур, навіть якщо вони відрізняються від мене. (3 бали)

б) Я можу бути толерантним до людей з інших культур, але це може бути складно. (2 бали)

в) Я не завжди толерантний до людей з інших культур. (1 бал)

8. Чи готові ви до діалогу та взаємодії з людьми з інших культур?

а) Я завжди відкритий до діалогу та взаємодії з людьми з інших культур, навіть якщо вони відрізняються від мене. (3 бали).

б) Я можу бути відкритим до діалогу та взаємодії з людьми з інших культур, але це може бути складно. (2 бали).

в) Я не завжди відкритий до діалогу та взаємодії з людьми з інших культур. (1 бал).

Рівні та критерії міжкультурної компетентності

Критерій	Показник	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Ціннісний	Готовність визнавати цінності інших культур	Не визнає цінності інших культур	Прагне зрозуміти цінності інших культур	Глибоко розуміє цінності інших культур, відкритий до їхнього освоєння
Пізнавальний	Знання про різні культури	Має обмежені знання про інші культури	Знає про основні особливості різних культур	Має глибокі знання про різні культури, в тому числі про їхні відмінності
Поведінковий	Здатність адаптуватися до різних культурних умов	Не здатний адаптуватися до різних культурних умов	Здатний адаптуватися до різних культурних умов у рамках певних обмежень	Здатний адаптуватися до різних культурних умов без особливих труднощів
Інтер-персональний	Толерантність до інших культур	Не толерантний до інших культур	Толерантний до інших культур у певних межах	Толерантний до інших культур, готовий до діалогу та взаємодії