

УДК 373.22/.24:005.42:005.96

DOI:

Лариса Зданевич, доктор педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри дошкільної педагогіки, психології та фахових методик
Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії

Тетяна Атрощенко, доктор педагогічних наук, професор,
доцент кафедри педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту
Мукачівського державного університету

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

Стаття розкриває теоретичні аспекти крос-культурного менеджменту та його значення в освітньому середовищі сучасного закладу дошкільної освіти. Проаналізовано дефініції “крос-культурний менеджмент”, “крос-культурна компетентність” та “крос-культурний менеджмент в освітньому середовищі закладу дошкільної освіти”; представлено власне розуміння цих понять. Автори акцентують увагу на тому, що професійна діяльність керівників ЗДО в умовах сучасних викликів має свою специфіку, яка потребує відповідної фахової підготовки у закладах вищої освіти.

Ключові слова: керівник закладу дошкільної освіти; менеджмент освіти; крос-культурний менеджмент; полікультурна освіта; крос-культурна компетентність; полікультурне освітнє середовище.

Лім. 10.

Larysa Zdanevych, Doctor of Sciences (Pedagogy), Professor,
Head of the PreSchool Pedagogy, Psychology and Professional Methods Department
Khmelnytskyi Humanitarian-Pedagogical Academy

Tetiana Atroshchenko, Doctor of Sciences (Pedagogy), Professor,
Associate Professor of the Pedagogy of Preschool,
Primary Education and Educational Management Department
Mukachevo State University

CROSS-CULTURAL MANAGEMENT IN THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT OF PRESCHOOL EDUCATIONAL ESTABLISHMENTS: CURRENT CHALLENGES

The article has revealed the theoretical aspects of cross-cultural management and its importance in the educational environment of a modern preschool educational institution.

The purpose of the article has been to theoretically substantiate the content and peculiarities of cross-cultural management in the educational environment of preschool educational establishments in the conditions of today's challenges.

We have analyzed the definitions of “cross-cultural management”, “cross-cultural competence” and “cross-cultural management in the educational environment of preschool educational establishment”; presented our own understanding of these concepts.

The professional activity of the leaders of preschool educational establishments in the conditions of modern challenges has its own specifics, which requires a well-formed cross-cultural competence, which will allow to take into account these specifics and quality performance of professional duties. Analyzing the positions of scientists, cross-cultural management has been understood as the achievement of high efficiency of the educational process at preschool educational establishments through appropriate planning, organization and control. We have to mention that modern cross-cultural management defines culture as an organizational resource, and cultural differences – as a form of organizational knowledge that encourages the solution of international cultural problems. We also consider the search and emphasis on cultural universals in management based on the recognition and respect of cultural differences to be of paramount importance in cross-cultural management in the educational environment of preschool educational establishments. The focus has been put on the formation of cross-cultural competence and a specific corporate culture, which arises on the basis of national business cultures and harmoniously combines certain aspects of the culture of each ethnic group. We emphasize that cross-cultural competence has required the ability to negotiate business, clearly express their positions, know the general principles of business ethics and, which is a very positive factor – to speak a foreign language (preferably the language of national minorities attending preschool educational establishments).

Keywords: the head of the preschool educational institution; educational management; cross-cultural management; multicultural education; cross-cultural competence; multicultural educational environment.

Постановка проблеми. Глобалізоване зростаючою різноманітністю культур та практик суспільство, що характеризується ведення міжнародних проєктів, має потребу у посиленні міграційних процесів, крос-культурному менеджменті як одному з

інструментів менеджменту для прийняття ефективних рішень у ситуації культурних, мовних відмінностей та особливостей. Заклади дошкільної освіти (далі – ЗДО), які функціонують в багатонаціональній Україні, характеризуються певною специфікою діяльності, яка потребує відповідної фахової підготовки майбутніх керівників, здатних здійснювати професійну управлінську діяльність в умовах полікультурного середовища, з урахуванням цієї специфіки. Сучасні виклики – полікультурна спрямованість вітчизняної системи освіти, активні внутрішні переміщення громадян України, що зумовлені воєнним станом, актуалізують низку проблем, які потребують посиленої уваги керівників ЗДО. Невідкладність розв’язання цих проблем зумовлює необхідність активного студювання науковцями та практиками питань, що стосуються крос-культурного менеджменту в освітньому середовищі ЗДО, формування крос-культурної компетентності майбутніх менеджерів ЗДО та готовності до здійснення якісної професійної діяльності в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

На сьогодні крос-культурний менеджмент є досить новим і малодослідженим феноменом у вітчизняній науковій літературі. Можливості використання його концепції в корпоративному та стратегічному управлінні знаходимо у працях О. Ареф’євої, Т. Близнюк, А. Гордієнко, Я. Дибчинської, Ю. Петрушенка, І. Шавкун та ін. Питання, що стосуються управління освітою, зокрема фахової підготовки керівників закладів освіти знайшли відображення у працях В. Бондара, Л. Даниленко, Л. Карамушки, О. Мармази, В. Олійника, Л. Пісоцької, О. Пометун, Т. Сорочан, Є. Хрикова та ін. Різноманітні аспекти полікультурної освіти, яка зумовлює необхідність формування крос-культурної компетентності у майбутніх фахівців, проаналізовано у працях Т. Агросенко, Л. Вороняк, О. Гриви, В. Євтуха, В. Заслуженюка, С. Сисоевої, Г. Філіпчука, Н. Якси та ін. У ході дослідження було з’ясовано, що зміст і специфіка крос-культурного менеджменту в освітньому середовищі закладу дошкільної освіти не знайшла належного наукового обґрунтування. Враховуючи виклики сьогодення, що ставлять непрості вимоги до керівника та діяльності ЗДО, вважаємо за доцільне ґрунтовне вивчення досліджуваної проблеми.

Мета статті – теоретично обґрунтувати зміст і специфіку крос-культурного менеджменту в освітньому середовищі закладу дошкільної освіти в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу. Крос-

культурні аспекти у менеджменті, на думку авторів навчального посібника “Менеджмент”, втілюються у врахуванні та подальшому застосуванні технологій управління з огляду на соціальні, культурні особливості умов їх реалізації. Основні крос-культурні засади менеджменту узагальнюють специфіку управління через поєднання національних і регіональних культур та мікрорівень гендерних, вікових, професійних особливостей. Як стверджують науковці, практична реалізація менеджменту як процесу управління значною мірою визначається національною приналежністю менеджера як суб’єкта управління [8, 35].

Кожен менеджер як особистість має власну індивідуальність, ділові, соціальні, моральні та психологічні якості, які вирізняють його від інших, створюють неповторний імідж. Так, Л. Васильченко виділяє професійні та особистісні якості керівника, які визначають його здатність оптимально застосовувати свої знання і вміння, що реалізуються у функціях професійної діяльності. Авторка вважає, що специфіка управління закладами освіти, на відміну від інших підприємств і установ, зумовлює визначення пріоритетного завдання: формування особистісних і професійних якостей менеджерів закладу освіти, розширення можливостей цього процесу за рахунок підсилення його цілісності, педагогічного аналізу функцій та особливостей їхнього професійного становлення [4, 3].

Природно, що науковці переконані у важливості таких професійно значущих особистісних якостях менеджера закладу освіти, як: організованість і відповідальність, обізнаність і переконливість, наполегливість, упевненість у власних діях, винахідливість, вимогливість і висока моральність, чуйність і гуманність, почуття справедливості, комунікабельність, оптимізм та багато ін. Проте, в умовах євроінтеграційних процесів і полікультурного середовища, радять доповнити цей перелік такими необхідними для керівників якостями, як: культура міжнародного спілкування, міжетнічна толерантність, обізнаність в особливостях культурно-освітніх традицій тих етносів, які проживають у відповідному регіоні та навчаються у даному закладі [2, 9]. Цілком погоджуємося з тим, що знання, уміння й навички, необхідні для здійснення професійної діяльності, безперечно, є важливими, проте у зв’язку з упровадженням полікультурної освіти, необхідні управлінці, як здатні до професійної взаємодії в багатокультурному просторі, що передбачає сформованість світоглядних позицій, позитивного ставлення до

представників інших етносів, релігій, культур, духовної гнучкості, розвиток культури міжнародного спілкування й здатність успішно розв'язувати проблеми освітньої галузі на засадах міжетнічної толерантності. Відповідно, актуальною в контексті означеної проблеми постає особистість керівника закладу освіти, його професійна і міжкультурна компетентність, від яких залежить ефективне функціонування закладу освіти, успіхи його колективу [2, 7]. Враховуючи вищезазначене, першочерговою значущою умовою розв'язання завдань сучасної дошкільної освіти вважаємо ефективний крос-культурний менеджмент в освітньому середовищі ЗДО. Зупинимось на цьому детальніше.

Невід'ємною рисою сучасних організацій є крос-культурні колективи, що поєднують представників різних національних культур. Культурна різноманітність персоналу може підвищити результативність роботи команди, отже, і ефективність роботи всієї організації. Як стверджує Т. Близнюк, крос-культурний менеджмент є частиною загальної теорії менеджменту, в рамках якої формуються уявлення і вивчаються закономірності взаємодії представників різних культур у системах управління організаціями мультинаціонального характеру, на основі яких можуть бути вироблені практичні рекомендації з управління мультинаціональними колективами [3, 35]. На думку дослідниці, найбільш широким напрямом розуміння сутності крос-культурного менеджменту є той що, пов'язаний з управлінням на межі культур, складовими якого відповідно є крос-культурний менеджмент як управління поведінкою та крос-культурний менеджмент як управління культурними відмінностями. Саме тому, під крос-культурним менеджментом Т. Близнюк розуміє галузь сучасного менеджменту, яка займається проблемами управління діяльністю та поведінкою працівників організації в умовах мінливого культурно різноманітного середовища (на межі культур) шляхом використання культурних відмінностей як ресурсу розвитку організації для досягнення цілей організації [3, 39]. Погоджуємося з О. Ткаченко, що з усіх можливих проявів крос-культурного менеджменту найбільшу практичну цікавість має взаємозбагачення управлінського досвіду, запозичення як загальних принципів ведення бізнесу, так і конкретних технологій та інструментів в окремих галузях управління [7, 254].

Крос-культурний менеджмент, як уважає І. Саваріна, передбачає дослідження культурних відмінностей як на міжнародному, так і на національному рівнях, як за межами, так і

всередині національних кордонів. Він охоплює опис поведінки людей, що є представниками різних культур, які працюють в одній організації, та порівняння поведінки людей в організаціях, розташованих в двох та більше країнах. Предмет крос-культурного менеджменту, на думку дослідниці, охоплює як макро-, так і мікрорівні управління. Погоджуємося з авторкою, що актуальність крос-культурного менеджменту зумовлюється тим, що взаємодія людей з різних країн та культур здійснюється на тлі зростаючого різноманіття форм та методів організації [6, 25]. Для нашого дослідження актуальність крос-культурного менеджменту полягає у тому, що взаємодія представників різних культур, релігійних уподобань та ін. здійснюється після пережитих ними стресових подій, втрат та інших негативних факторів. Відповідно, в таких умовах керівник ЗДО повинен професійно діяти і як менеджер, і як психолог, проявляючи позитивні людські якості.

Переконані, що якісна крос-культурна діяльність в освітньому середовищі ЗДО може здійснюватися тільки керівником із відповідним рівнем сформованості крос-культурної компетентності. Саме тому важливим етапом фахової підготовки у закладі вищої освіти є формування крос-культурної компетентності, яку визначаємо як складову професійної компетентності майбутніх керівників ЗДО. Зі свого боку Л. Щетініна, С. Рудакової визначають крос-культурну компетентність як "особисту здатність фахівця, що допомагає в побудові ефективних комунікацій із носіями інших культур, яка може бути формальною вимогою до поведінки співробітника, організації, або враховуватися в індивідуальних планах розвитку персоналу" [9]. Автори акцентують увагу на такому важливому моменті, як урахування особливостей культур, які притаманні різним суб'єктам взаємодії.

Цінними для нашого дослідження є виділені Е.Гріффіном складові крос-культурної компетентності:

1. Знання – інформація про особливості певної культури. Такі знання мають відобразитися не просто у володінні інформацією, а у глибинному осмисленні того, що можуть значити для співрозмовника вербальні та невербальні жести, який стиль поведінки йому притаманний та якими інструментами комунікацій він може володіти. Також варто аналізувати, що є спільним і на чому варто робити акцент для знаходження спільної точки зору.

2. Мотивація – наявність бажання та необхідності взаємодіяти з представником іншої культури. Без мотивації крос-культурна компетентність не зможе закріпитися у свідомості людини через

відсутність бачення сфери її застосування. Базисом для виникнення мотивації виступає потреба, наприклад, дізнатися важливу інформацію.

3. Вміння – володіння досвідом та навичками у побудові крос-культурних комунікацій. Потрібно розуміти, що навіть якщо попередньо людина не усвідомлювала, що бере участь у крос-культурних комунікаціях, то це усе одно відбувалося. Важливо показати, у яких моментах це відбувалося. Дуже корисно брати до уваги близькі і найбільш поширені приклади, а також стимулювати аналіз того, як відбувалися крос-культурні мотивації до отримання знань індивідом і як вони відбулися б вже після. Це допоможе не лише отримати бажаний результат від навчання, але й додати нову цінність у персонал організації.

4. Прихильність – позитивне, або ж неупереджене ставлення до носія іншої культури. Першим кроком до побудови прихильності є нівелювання будь-яких стереотипів про інші культури та культурні відмінності. Варто максимально фокусуватися на предметі розмови і будувати нейтральні запитання, що не підштовхують до відповіді [10, 64]. На нашу думку, ці чотири складові здатні забезпечити необхідну якість професійної діяльності керівника та конкурентоспроможність ЗДО в умовах сучасних викликів.

Процес формування крос-культурної компетентності науковці трактують як спеціально організовану взаємодію, спрямовану на виконання таких завдань: формування вмінь визначати й аналізувати стан полікультурного освітнього середовища, порівнювати культурну різноманітність на рівні суспільства, групи й окремої особистості; розвиток культури міжнаціонального спілкування з представниками інших культур, національних меншин; формування вмінь представляти себе і власну культуру в умовах полікультурного діалогу. Як стверджують фахівці, формування крос-культурної компетентності керівників закладів освіти передбачає впровадження в освітній процес закладів вищої освіти ефективних освітніх технологій, концептуальний і процесуальний складники яких сприятимуть досягненню потенційно передбачуваних цілей і завдань, розв'язанню досліджуваної проблеми [2, 10].

Оскільки професійна діяльність керівників ЗДО в умовах полікультурного регіону має свою специфіку, то підтримуємо думку, що завдання підготовки керівних кадрів для цих закладів потребують доповнень полікультурного характеру: орієнтація на знання основних структурних елементів полікультурного навчального середовища; знання сутності базових положень крос-культурного менеджменту;

обізнаність із сучасними психолого-педагогічними технологіями навчання і виховання в полікультурному навчальному середовищі; сформованість міжетнічної толерантності, розвиток культури міжнаціонального спілкування; уміння попереджувати та вирішувати міжетнічні конфлікти тощо. Набуті знання такого характеру дають можливість майбутнім керівникам закладів освіти здійснювати власну професійну діяльність на високому рівні, реагувати на зовнішні та внутрішні чинники полікультурного освітнього середовища, моделювати його відповідно до специфіки закладу освіти [1].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Професійна діяльність керівників ЗДО в умовах сучасних викликів має свою специфіку, що потребує сформованої належним чином крос-культурної компетентності, яка уможливить врахування цієї специфіки і якісне виконання професійних обов'язків.

Аналізуючи позиції науковців, крос-культурний менеджмент розуміємо як досягнення високої ефективності освітнього процесу в ЗДО за допомогою відповідного планування, організації та контролю. Зазначимо, що сучасний крос-культурний менеджмент визначає культуру як організаційний ресурс, а культурні відмінності – як форми організаційного знання, що спонукає розв'язувати міжнаціональні культурні проблеми. Першочерговим у крос-культурному менеджменті в освітньому середовищі ЗДО вважаємо пошук і акцентування культурних універсалій у управлінні, що базуються на визнанні та повазі культурних відмінностей. У центр уваги ставимо формування крос-культурної компетентності та специфічної корпоративної культури, яка виникає основі національних ділових культур і гармонійно поєднує у собі окремі аспекти культури кожного етносу. Акцентуємо увагу на тому, що крос-культурна компетентність потребує уміння вести ділові переговори, чітко висловлювати власні позиції, знати загальні положення бізнес-етики та, що є надзвичайно позитивним чинником, – володіти іноземною мовою (бажано мовою представників нацменшин, які відвідують ЗДО). Перспективу подальших досліджень вбачаємо у розкритті педагогічних умов формування крос-культурної компетентності майбутніх вихователів ЗДО у процесі фахової підготовки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Атрошенко Т. Підготовка майбутніх керівників закладів освіти в умовах полікультурного регіону. URL: <http://conf.kubg.edu.ua/index.php/courses/boppndsu/paper/viewFile/251/245>

2. Атрошенко Т. О., Качур Б. М., Качур М. М. Формування крос-культурної компетентності майбутніх керівників закладів освіти. Вісник Черкаського університету імені Богдана Хмельницького : Педагогічні науки, 2018. № 3–4. С. 6–11.
3. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с.
4. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника. Харків : Вид. група “Основа”, 2007. 40 с.
5. Петрушенко Ю. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_1/pdf/146-148.pdf.
6. Саваріна І. П. Теоретичні аспекти крос-культурного менеджменту. Приазовський економічний вісник. 2018. № 6 (11). С. 24–26. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/6_11_2018.pdf
7. Ткаченко О. В., Потопа К. Л. Значення крос-культурного менеджменту як фактору підвищення ефективності діяльності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету, 2011. №6, Т.1. С. 252–256.
8. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
9. Щетініна Л. В., Рудакова С.Г. Сутність крос-культурної компетентності : від теорії до практики. Електронне наукове фахове видання “Ефективна економіка”, 2017. No. 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5537>
10. Griffin, Emory A. A First Look at Communication Theory (6 ed.). McGraw-Hill, 2006 URL: <https://goo.gl/6JUdRr>
1. Atroshchenko, T. Pidhotovka maybutnikh kerivnykiv zakladiv osvity v umovakh polikulturalnoho rehionu [Training of future heads of educational institutions in a multicultural region]. Available at: <http://conf.kubg.edu.ua/index.php/courses/boppndsu/paper/viewFile/251/245>. [in Ukrainian].
2. Atroshchenko, T.O., Kachur, B.M. & Kachur, M.M. (2018). Formuvannya kros-kulturnoyi kompetentnosti maybutnikh kerivnykiv zakladiv osvity [Formation of cross-cultural competence of future heads of educational institutions]. *Bulletin of Cherkasy University named after Bohdan Khmelnytsky: Pedagogical Sciences*, No. 3-4, pp. 6–11. [in Ukrainian].
3. Blyznyuk, T.P. (2017). Kros-kulturni osoblyvosti menedzhmentu suchasnoyi multynatsionalnoyi orhanizatsiyi [Cross-cultural features of management of modern multinational organization]. Kharkiv, 296 p. [in Ukrainian].
4. Vasilchenko, L.V. (2007). Upravlinska kultura i kompetentnist kerivnyka [Management culture and competence of the head]. Kharkiv, 40 p. [in Ukrainian].
5. Petrushenko, Y. (2009). Kros-kulturni aspekty pidvyshchennya efektyvnosti mizhnarodnoho biznesu [Cross-cultural aspects of improving the efficiency of international business]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, No. 5. Available at: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_1/pdf/146-148.pdf [in Ukrainian].
6. Savarina, I.P. (2018). Teoretychni aspekty kros-kulturnoho menedzhmentu [Theoretical aspects of cross-cultural management]. *Priazovsky Economic Bulletin*, No. 6 (11), pp. 24–26. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/6_11_2018.pdf [in Ukrainian].
7. Tkachenko, O.V. & Potopa, K.L. (2011). Znachennya kros-kulturnoho menedzhmentu yak faktoru pidvyshchennya efektyvnosti diyalnosti pidpryyemstv [The importance of cross-cultural management as a factor in improving the efficiency of enterprises]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, No.6, pp. 252–256 [in Ukrainian].
8. Shkilnyak, M.M., Ovsyanyuk-Berdadina, O.F., Krysko, J.L. & Demkiv, I.O. (2017). Menedzhment: Navchalnyy posibnyk [Management: Textbook]. Ternopil, 252 p. [in Ukrainian].
9. Shchetinina, L.V. & Rudakova, S.G. (2017). Sutnist kros-kulturnoyi kompetentnosti : vid teoriyi do praktyky [The essence of cross-cultural competence: from theory to practice]. Electronic scientific professional publication “Effective Economy”, No. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5537> [in Ukrainian].
10. Griffin, Emory A. A. (2006). First Look at Communication Theory (6 ed.). McGraw-Hill, Available at: <https://goo.gl/6JUdRr> [in English].

Стаття надійшла до редакції 18.04.2022

