

УДК 37.011-057.212:316.72  
DOI: 10.24144/2524-0609.2020.46.164-168

**Качур Борис Михайлович**

кандидат педагогічних наук  
завідувач кафедри менеджменту та інноваційного розвитку освіти  
Закарпатського інституту післядипломної педагогічної освіти  
м. Ужгород, Україна  
osvita\_zak@ukr.net  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-0802-0316>

**Качур Мирослава Михайлівна**

кандидат педагогічних наук, доцент  
доцент кафедри теорії і методики музичної освіти  
Мукачівський державний університет  
м. Мукачево, Україна  
mkachyr17@ukr.net  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-9311-5741>

## ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ПОЛІКУЛЬТУРНОГО РЕГІОНУ

**Анотація.** У статті досліджується зміст професійної діяльності менеджерів освіти у полікультурному регіоні, яка є надзвичайно складною і водночас важливою для сучасного мультикультурного суспільства. Актуальність проблеми обумовлена реальними потребами світової спільноти, сучасного українського суспільства в розвитку полікультурної освіти як одного з головних чинників освоєння, збереження, розвитку культурної спадщини людства й зміцнення міжнаціонального співробітництва. Метою статті є теоретичне обґрунтування професійної діяльності менеджерів освіти в умовах полікультурного регіону. Методи дослідження: аналіз і систематизація наукових джерел, інтернет-ресурсів з метою теоретичного обґрунтування досліджуваної проблеми. Враховуючи поліетнічність української держави та виходячи із сучасних положень освітнього менеджменту, авторами розкриваються основні чинники, які уможливають професійну діяльність в умовах полікультурного регіону. На основі узагальненої наукової інформації встановлено, що саме сформовані полікультурна та крос-культурна компетентності менеджерів освіти сприяють здійсненню ефективної управлінської діяльності в полікультурному регіоні. Акцентується необхідність введення полікультурного компоненту у зміст підготовки майбутніх менеджерів освіти у закладах вищої освіти.

**Ключові слова:** менеджер освіти; полікультурна освіта; полікультурний регіон; професійна діяльність; полікультурна компетентність; крос-культурна компетентність.

**Вступ.** Актуальність проблеми обумовлена реальними потребами світової спільноти, сучасного українського суспільства в розвитку полікультурної освіти як одного з головних чинників освоєння, збереження, розвитку культурної спадщини людства й зміцнення міжнаціонального співробітництва. Потреби освіти, яка інтенсивно модернізується, породжують необхідність у полікультурній підготовці фахівців, зокрема менеджерів освіти, яку вважаємо невід'ємною складовою їхнього професіоналізму. Менеджери освіти, в силу неоднорідності складу колективів освітніх закладів за культурними цінностями, переконаннями, соціальними орієнтаціями і установками, повинні займати соціально активну позицію, спрямовувати їх до пропагування гуманістичних ідеалів, толерантності, а також пропагувати усвідомлення цінності свого етносу та власної субкультури без ущемлення культури й традицій інших етнічних груп. З власного досвіду зазначимо, що частина етнічних груп, яка складає колектив, на жаль, знаходиться на рівні масової буденності, зорієнтована на вибір прагматичних цільових установок, на матеріальні цінності, обмежується системою поглядів, які склалися в своїх субкультурах, прагне до інертного способу життя, що призводить до непротиставлених міжетнічних стосунків та ситуацій. Саме тому, менеджери закладів освіти, відповідно до своїх посадових обов'язків, повинні уміти аналізувати міжнаціональні та міжконфесійні відносини, запобігати міжетнічним конфліктам, зорієнтувати поліетнічні колективи на вибір культурно-моральних, гуманних, толерантних цінностей та пропагувати ідеї міжетнічної толерантності. Вважаємо, що ефективну профе-

сійну діяльність в умовах полікультурного регіону забезпечать сформовані у менеджерів освіти полікультурна та крос-культурна компетентності, які також сприятимуть актуалізації загальнолюдських цінностей та толерантності у колективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій,** на які опираються автори, засвідчує, що останнім часом помітно зростає інтерес науковців до проблеми професійної діяльності менеджерів освіти (В. Андрущенко, В. Афанасьєв, В. Денисюк, Л. Задорожна-Княгницька, Н. Іванова, Л. Карамушка, Л. Кравченко, О. Мармаза, В. Пікельна, Н. Попова, Т. Сорочан, П. Худомінський та ін.). Полікультурна освіта є предметом вивчення багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців та є надзвичайно актуальною сьогодні. Зокрема, дослідження різних аспектів полікультурної освіти знаходимо у наукових доробках Д. Бенкса, О. Гриви, О. Гуренко, О. Джуринського, Г. Дмитрієва, В. Макаєва, З. Малькової, С. Нієто, Н. Якси та ін. Особливості підготовки майбутніх фахівців до професійної діяльності в умовах полікультурного регіону досліджені Т. Атрощенко, Л. Воротняк, О. Дубасенюк, Н. Кічук, О. Сакалюк, Н. Якою та ін. Аналіз наукових джерел та тенденцій модернізації вітчизняної системи освіти переконливо доводить, що питання професійної діяльності менеджерів освіти в умовах полікультурного регіону потребує ґрунтовного вивчення, а визначення специфіки уможливить підвищення рівня її ефективності та результативності.

**Мета статті** – теоретично обґрунтувати зміст професійної діяльності менеджерів освіти в умовах полікультурного регіону.

**Методи дослідження:** аналіз і систематизація наукових джерел та інтернет-ресурсів з метою теоретичного обґрунтування змісту досліджуваної проблеми.

**Виклад основного матеріалу.** Менеджер освіти, як визначає О. Мармаза, – професія, тип діяльності, в основі якої – знання й людські здібності, за допомогою яких можна здійснювати управління, організацію та керування освітніми процесами й технологіями, нести за це відповідальність [9, с.17].

Нам імпонує визначення Л. Кравченко, згідно з яким менеджер освіти – це цілеспрямовано професійно підготовлений фахівець, здатний до роботи у швидкозмінних ринкових умовах й управління як різноманітними типами навчальних закладів, так і масштабними освітніми системами. Дослідниця характеризує менеджера освіти як професіонала високого рівня, освітнього лідера, талановитого організатора педагогічної взаємодії, який володіє конвергентним мисленням, творчими й організаторськими здібностями, наділений владними повноваженнями держави чи власника закладу, професійно керує педагогічним колективом відповідно до мети, функцій, освітніх стандартів та соціально значущих педагогічних вимог, забезпечує рентабельність і конкурентоздатність освіти, здійснює моніторинг внутрішнього й зовнішнього педагогічного середовища, проводить маркетинг освітніх послуг, налагоджує ефективні зв'язки із громадськістю, креативно та оперативно упроваджує інновації у практику діяльності закладу [8, с.30].

Виходячи із сучасних положень освітнього менеджменту – сукупності принципів, форм, методів управління педагогічними системами та педагогічним персоналом, побудованих на наукових засадах, В. Жигір ствержує, що керівник навчального закладу XXI століття має: прогнозувати позитивне майбутнє і формувати дух позитивних змін; забезпечувати відкрите керівництво; вивчати інтереси і потреби суспільства, щоб ставити нові цілі; організувати роботу колективу на досягнення поставлених цілей; працювати над забезпеченням різних ресурсів для якісного досягнення цілей; постійно вчитися і стимулювати до цього членів колективу. Професійна діяльність керівника освітньої установи, на думку дослідниці, визначається трьома чинниками: рівнем його компетентності; обраною концепцією власної діяльності (бути не гіршим за інших, відповідати зовнішнім вимогам, інтенсивно розвиватися - якісно підвищувати свій професіоналізм і стимулювати самовдосконалення педагогів, розвивати навчальний заклад); рівнем розвитку і спрямованості організаційної культури закладу (сукупності норм, цінностей, правил, моделей, традицій, що поділяються всіма або принаймні більшістю співробітників) [5, с.66].

Як зазначають науковці (В. Серіков, Т. Шамова, В. Шепель, О. Яковлева та ін.), сучасному менеджеру освіти повинні бути притаманні: професійна освіченість, стратегічне мислення, прагнення до інновацій та комунікативні якості, людинознавча компетентність, здатність до рефлексивного управління, концептуально-рефлексивне ставлення до професійної діяльності, усвідомлення своїх професійно-особистісних цінностей у контексті особистісної орієнтації освіти. Погоджуємося з авторами, і вважаємо за необхідне до цього переліку додати полікультурну компетентність, як важливу складову й необхідну умову ефективної професійної діяльності менеджерів освіти в умовах полікультурного регіону. Вважаємо, що сформована полікультурна компетентність менеджерів освіти, які виступають суб'єктами виховання

етнічної молоді та дорослих, сприяє також балансу матеріальних і нематеріальних устремлінь, інтересів та дій етнічних груп, з яких складаються колективи закладів освіти.

Теорія і практика освіти сьогодні вирішує проблему співвідношення етнокультурного і загальнокультурного компонентів у змісті, оскільки необдумане зміщення акценту в той чи інший бік може призвести до дисбалансу в професійній підготовці майбутніх керівників і у формуванні їхнього світогляду в цілому. Відповідно, вважаємо, що на новому етапі розвитку педагогічної освіти в Україні, яка є багатонаціональною державою, необхідно широко вводити полікультурну основу у зміст підготовки менеджерів освіти, що зумовить їхню готовність до професійної діяльності з урахуванням регіональної специфіки. Зазначимо також, що менеджер освіти, виступаючи активно діючою фігурою у полікультурному суспільстві, одночасно будучи носієм тієї чи іншої етнокультури, не зможе повністю реалізувати себе як фахівець, якщо у професійній підготовці не будуть враховані реальні запити сучасного суспільства і особиста зацікавленість здобувача у результатах навчання. Від рівня професійної підготовки менеджера освіти, його полікультурної освіченості, уміння толерантно знаходити нові способи вирішення виникаючих проблем з урахуванням етнічних особливостей населення, залежать практична реалізація збереження цілісності суспільства, якісне керівництво закладами освіти в умовах полікультурного регіону та задоволення ринку праці у полікультурно компетентних фахівцях.

Полікультурна компетентність представляється Р. Агадулліним як інтегрований результат навчальної діяльності, педагогічної практики, позанавчальної виховної роботи, а також їхніх самодетермінаційних аналогів (самоосвіти, самонавчання, самовиховання). У структурі полікультурної компетентності вчений виділяє наступні елементи:

– Аксіологічний – включає в себе усвідомлення, внутрішнє прийняття мозаїчної етнокультурної картини світу як однієї з основних загальнолюдських цінностей.

– Теоретичний – включає в себе знання цілей, завдань, основних ідей, категорій полікультурної освіти, а також систему знань в області культурології, краєзнавства, історії, етнічної психології та педагогіки.

– Технологічний – означає здатність опановувати навичками дослідження, аналізу культурологічних проблем; уміння використовувати наявний потенціал змісту загальної освіти в ракурсі цілей і завдань полікультурної освіти.

– Особистісний – припускає наявність таких якостей особистості, як гуманізм, демократизм, толерантність у міжнаціональних, міжкультурних і соціальних відносинах, світоглядну зрілість, громадянську відповідальність і активність, розвинену національну самосвідомість, творчу активність, високий рівень культури.

– Організаційно-комунікативний – уміння ефективно спілкуватися з учнями в навчально-виховному процесі, організувати педагогічний процес як позитивний діалог носіїв різних культур у часі і просторі.

– Інтегративний – здатність поєднувати науково-теоретичні знання з практичною педагогічною діяльністю.

– Адаптивний – здатність до швидкої й ефективної адаптації до особливостей полікультурного соціально-педагогічного середовища конкретного навчального закладу на всіх рівнях навчально-вихов-

ного процесу [1].

Така детальна структура полікультурної компетентності, на думку вченого, дозволяє визначити основні принципи професійної підготовки майбутніх фахівців до діяльності в полікультурному середовищі, найбільш ефективно організувати їхню професійну підготовку.

Актуальною для нашого дослідження є думка С. Хазової і А. Хупсарокової, згідно з якою у структурі полікультурної компетентності виділяється три компоненти: когнітивний, що включає спектр знань і теоретичних умінь, необхідних для ефективної життєдіяльності в полікультурному середовищі; мотиваційно-ціннісний, що характеризується засвоєнням гуманістичних цінностей, що відносяться до життя в полікультурному суспільстві, толерантні відносини до представників інших соціально-культурних груп й мотивацію до міжкультурної взаємодії; діяльнісно-поведінковий, що включає вміння вирішувати міжкультурні проблеми, ефективно діяти в полікультурному середовищі, здійснювати активну взаємодію з представниками різних культур [11, с.28].

З метою дослідження особливостей професійної діяльності менеджерів освіти в умовах полікультурного регіону вважаємо за доцільне розкрити зміст понять «полікультурна освіта», «полікультурний регіон» та «крос-культурна компетентність».

Що стосується полікультурної освіти, то це – порівняно нова галузь педагогічного знання, проте все більше вчених присвечують свої дослідження проблемі формування полікультурної компетентності фахівців [13; 14]. Зазначимо, що сучасною наукою і практикою накопичено достатній теоретичний матеріал, для того щоб мати можливість системно розглядати даний аспект педагогічної науки, який є сьогодні найбільш актуальним і затребуваним. Полікультурна освіта визначається як інтелектуальний рух і стратегія в культурній та освітній політиці розвинених індустріальних країн, що припускає повагу до культури національних меншин, надання рівних умов для розвитку домінуючої і не домінуючої культур.

На думку Г. Ковальчук, метою полікультурної освіти є: формування ціннісного відношення до етнічної культури та її історії; створення полікультурного середовища як основи для взаємодії особистості з елементами інших культур; формування здібностей до особистісного культурного самовизначення; формування людини, здатної до активної і ефективної життєдіяльності в багатонаціональному культурному середовищі, що має розвинуте почуття поваги до інших культур, що вмє жити у злагоді з людьми різних національностей, рас, вірувань і переконань. До основних завдань полікультурної освіти, на думку авторки, відносяться: формування уявлень про культуру і розмаїття культур через залучення до культурних цінностей народів; -формування позитивних ціннісних орієнтацій особистості у відношенні до культури, яка вивчається; виховання толерантного ставлення до культурних відмінностей, подолання негативних етно-соціальних стереотипів; розвиток вмінь та навичок продуктивної взаємодії з носіями різних культур завдяки міжкультурній комунікації [7, с.99].

Отже, метою полікультурної освіти, на нашу думку, є підготовка фахівця нового формату, компетентного у сфері своєї діяльності, здатного до взаємодії та взаємоіснування в умовах полікультурного регіону.

Аналізуючи дослідження українських науковців, С. Одайник акцентує увагу на тому, що система

управління залежить від соціокультурних особливостей того регіону, де вона впроваджується. Тому при проєктуванні систем управління освітою необхідно враховувати менталітет та особливості національної культури жителів регіону [10, с.250].

Поліетнічний регіон є об'єктом вивчення багатьох наук, зокрема соціології, політології, етнографії, етнопсихології та педагогіки. Професійна діяльність в такому регіоні має ряд особливостей, пов'язаних із специфічністю досліджуваної категорії. Т. Атрощенко виділяє такі основні характеристики поліетнічного регіону: багатонаціональний склад населення; нестійкий склад населення; взаємодія представників різних національностей; взаємний вплив культур представників усіх національностей. Досліджуючи особливості підготовки майбутніх учителів початкових класів для роботи в полікультурному регіоні авторка вважає, що професійна діяльність в умовах полікультурного регіону має свою особливість, пов'язану з специфічними характеристиками етнічного різноманіття, а визначальними факторами, які роблять її ефективною, є - сформована міжетнічна толерантність майбутнього фахівця та розвивальне освітнє середовище університету, створене з урахуванням полікультурного фактору [2, с.89].

Цілком погоджуємося з Т. Атрощенко, що професійна діяльність керівників закладів освіти в умовах полікультурного регіону має свою специфіку, а завдання підготовки керівних кадрів закладів освіти 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; вміння попереджувати та вирішувати міжетнічні конфлікти тощо. Ці знання дають можливість 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. Ефективність професійної діяльності майбутніх керівників закладів освіти в полікультурному регіоні, на думку дослідниці, залежить від рівня сформованості у них полікультурної компетентності, критерії та показники якої можна розділити на дві групи: професійні компетентності та компетентності, що відносяться до позапрофесійної сфери життєдіяльності людини [3].

Погоджуємося з Л. Задорожною-Княгницькою, що необхідність підготовки майбутніх менеджерів освіти до управлінської діяльності в умовах окремого регіону обумовлюється наступними об'єктивними обставинами: запровадженням якісно нових механізмів освітнього менеджменту в області; підвищенням вимог до державних установ та освітніх закладів з боку споживачів послуг; стрімким розвитком управлінських та інформаційних технологій в регіоні; необхідністю прийняття рішень на основі забезпечення компромісу інтересів різних організацій, громадськості, держави; запровадженням принципів, що визначають залежність установлення обсягів бюджетного фінансування державних установ та організацій від ефективності їх функціонування; наявністю проблеми формування ефективних гнучких організаційних структур управління [6].

Всебічний аналіз наукових підходів з дослідження проблеми професійної компетентності керівників



закладів освіти в умовах полікультурного регіону та євроінтеграційних процесів, однією з інтегральних якостей особистості визначає крос-культурну компетентність, яка сукупністю аналітичних і стратегічних здібностей, що збільшують інтерпретаційне поле суб'єкта під час міжкультурного спілкування; включає знання про особливості полікультурних традицій, порівняння і адаптації культурних відмінностей і універсалій, умінь ретрансляції інших культур, досвід творчої педагогічної діяльності в сфері міжкультурного навчання, професійно значущі характеристики особистості.

Крос-культурна компетентність, за визначенням Л. Щетиніної та С. Рудакової – це особиста здатність фахівця, що допомагає у побудові ефективних комунікацій з носіями інших культур, яка може бути формальною вимогою до поведінки співробітника, організації, або враховуватися у індивідуальних планах розвитку персоналу. Дослідниці акцентують увагу на ще одному важливому моменті, який варто згадати у процесі вивчення крос-культурної компетентності, а саме – врахування особливостей культур, які притаманні різним суб'єктам взаємодії. На думку авторів, міжкультурні комунікації відбуваються у нашому житті постійно, а до них відносять усі процеси, що відбуваються на перетині двох культур різних типів: національної, організаційної та особистісної, професійної, релігійної тощо [12, с. 6].

В рамках нашого дослідження беремо до уваги той факт, що у системі управління персоналом виділяються два підходи до управління крос-культурними колективами: «свобода від культури» і «залежність від культури». У першому підході стверджується: управління персоналом має меншу залежність від культури країни, ніж від розмірів компанії, промислового оточення і використовуваних виробничих технологій. Прихильники другого підходу акцентують увагу на різних культурних умовах в різних суспільствах, які формують специфічні відносно стійкі моделі мислення і поведінки. Ці культурні обставини впливають на використання структур і стилів керів-

ництва, відповідних існуючим культурним силам в суспільстві. Загалом, крос-культурність, на думку О. Горчакової, сприяє точному розумінню проблеми культурної ідентичності певної людської спільноти, яка визначається в ході історичного процесу крос-культурної взаємодії (інтерації) та взаємозбагачення, який можливий унаслідок динаміки постійних крос-культурних зв'язків, тобто у процесі подолання пріоритету власних традицій, що проявляється на всіх рівнях взаємодії людей у сучасному суспільстві [4, с.12].

Отже, на нашу думку, крос-культурна компетентність є необхідною умовою ефективною крос-культурної взаємодії та комунікації менеджерів освіти, вимагає поєднання професіоналізму, властивого для даної галузі й комунікативної крос-культурної грамотності, необхідної в тій чи іншій конкретній ситуації. Сформованість даного виду компетентності сприятиме ефективності здійснюваної менеджером освіти професійної діяльності в умовах полікультурного регіону.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, на основі вивчення наукових напрацювань можемо констатувати, що професійна діяльність менеджера освіти в умовах полікультурного регіону передбачає наявність сформованої полікультурної та крос-культурної компетентностей. У нашому баченні менеджери освіти повинні: володіти знаннями основ полікультурної освіти, зокрема специфікою того регіону, в якому здійснюється дана діяльність; мати сформовану полікультурну компетентність (достатній та високий рівні); володіти основними положеннями щодо створення полікультурного освітнього середовища закладу; керуватися базовими положеннями крос-культурного менеджменту, що включає сформовану крос-культурну компетентність; володіти інноваційними технологіями управління закладом освіти в полікультурному регіоні тощо. Урахування зазначених аспектів є необхідною умовою професійної діяльності сучасного менеджера освіти в умовах полікультурного регіону.

#### Список використаної літератури

1. Агадуллин Р.Р. Поликультурная профессиональная компетентность современного учителя. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/pspo/2003\\_5\\_1/doc\\_pdf/agadulina.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pspo/2003_5_1/doc_pdf/agadulina.pdf) (дата звернення: 02.09.2020)
2. Атрошенко Т.О. Особливості професійної підготовки майбутніх учителів початкових класів для роботи в поліетнічному регіоні. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка*: зб. наук. праць. Сер.: Педагогічні науки. Глухів: РВВ Глухівського НПУ ім. О. Довженка. 2019. Вип. 39 (1). С. 86–91.
3. Атрошенко Т.О. Підготовка майбутніх керівників закладів освіти в умовах полікультурного регіону. URL: <http://conf.kubg.edu.ua/index.php/courses/boppnds/paper/viewFile/251/245> (дата звернення: 02.09.2020)
4. Горчакова О.А. Кросс-культурный менеджмент в образовании: тексты лекций. Одесса: Фаворит, 2013. 114 с.
5. Жигирь В. Особливості професійної компетентності менеджерів освіти. *Молодь і ринок*. 2011. № 5 (76). 2011. С.64–69.
6. Задорожна-Княгиницька Л.В. Регіональні аспекти професійної підготовки керівників навчальних закладів. URL: [http://repository.mdu.in.ua/jsrui/bitstream/123456789/1171/1/regionalni\\_aspektu.pdf](http://repository.mdu.in.ua/jsrui/bitstream/123456789/1171/1/regionalni_aspektu.pdf) (дата звернення: 02.09.2020)
7. Ковальчук Г. Етнічна толерантність та культура міжнаціонального спілкування у педагогічному процесі. *Науковий часопис НПУ імені М.П.Драгоманова*. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2011. Вип.29. С.97–102.
8. Кравченко Л.М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти : монографія. Полтава : Техсервіс, 2006. 422 с.
9. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків: Основа, 2007. 448 с.
10. Одайник С.Ф. Управління навчальним закладом в умовах полікультурного освітнього середовища. *Педагогічний альманах*, 2015. Випуск 25. С.249–254.
11. Хазова С.А., Хупсарокова А.М. Поликультурная компетентность педагога. Майкоп: изд-во «Глобус», 2009. 150 с.
12. Щетиніна Л.В., Рудакова С.Г. Сутність крос-культурної компетентності: від теорії до практики. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*, 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5537> (дата звернення: 02.09.2020)
13. Bartosh O. Intercultural competence as a part of professional qualities. *Logos*. 2020. Issue 104. PP. 148–155. <https://doi.org/10.24101/logos.2020.59>
14. Kozubovska I. Intercultural competence as a part of cultural-competent training of social sphere specialists in Ukraine. *Logos*. 2019. Issue 101. PP.184–191. <https://doi.org/10.24101/logos.2019.85>

#### References

1. Agadullin, R.R. (2003) *Polikul'turnaya professionalnaya kompetentnost' sovremennogo uchitelya* [Multicultural professional competence of a modern teacher]. [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/pspo/2003\\_5\\_1/doc\\_pdf/agadulina.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pspo/2003_5_1/doc_pdf/agadulina.pdf) [in Russian].
2. Atroshchenko, T.O. (2019). *Osoblyvosti profesynoyi pidhotovky maybutnikh uchyteliv pochatkovykh klasiv dlya roboty v polietnichnomu rehioni*. [Peculiarities of professional training of future primary school teachers to work in a polyethnic region].

- Bulletin of Hlukhiv National Pedagogical University named after Oleksandr Dovzhenko. Series: Pedagogical sciences, 39 (1), 86–91. [in Ukrainian].*
3. Atroshchenko, T.O. *Pidhotovka maybutnikh kerivnykiv zakladiv osvity v umovakh polikul'turnoho rehionu* [Training of future heads of educational establishments in a multicultural region]. <http://conf.kubg.edu.ua/index.php/courses/boppndsu/paper/viewFile/251/245> [in Ukrainian].
  4. Gorchakova, O.A. (2013). *Kross-kul'turnyy menedzhment v obrazovanii* [Cross-cultural management in education]. Favorite. [in Russian].
  5. Zhigir, V. (2011). Osoblyvosti profesiynoyi kompetentnosti menedzheriv osvity [Features of professional competence of education managers]. *Youth and the Market, 5 (76), 64-69.* [in Ukrainian].
  6. Zadorozhna-Knyagnytska, L.V. *Rehional'ni aspekty profesiynoyi pidhotovky kerivnykiv navchal'nykh zakladiv* [Regional aspects of professional training of heads of educational institutions]. [http://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/1171/1/regionalni\\_aspekty.pdf](http://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/1171/1/regionalni_aspekty.pdf) [in Ukrainian].
  7. Kovalchuk, G. (2011) *Etnichna tolerantnist' ta kul'tura mizhnatsional'noho spilkuvannya u pedahohichnomu protsesi* [Ethnic tolerance and culture of interethnic communication in the pedagogical process]. *Scientific journal of NPU named after M.P.Dragomanov Series 5. Pedagogical sciences: realities and prospects, 29, 97-102.* [in Ukrainian].
  8. Kravchenko, L.M. (2006). *Neperervna pedahohichna pidhotovka menedzhera osvity* [Continuous pedagogical training of education manager]. Techservice. [in Ukrainian].
  9. Marmaza, O.I. (2007). *Menedzhment v osviti: dorozhnyia karta kerivnyka* [Management in education: a road map of the head]. Osnova. [in Ukrainian].
  10. Odaynik, S.F. (2015). *Upravlinnya navchal'nym zakladom v umovakh polikul'turnoho osvitn'oho seredovyshcha* [Management of an educational establishment in a multicultural educational environment]. *Pedagogical Almanac, Series 25, 249–254.* [in Ukrainian].
  11. Khazova, S.A., & Hupsarokova, A.M. (2009). *Polikul'turnaya kompetentnost' pedagoga* [Teacher's multicultural competence]. Globus. [in Russian].
  12. Shchetinina, L.V., & Rudakova, S.G. (2017). *Sutnist' kros-kul'turnoyi kompetentnosti: vid teorii do praktyky* [The essence of cross-cultural competence: from theory to practice]. *Electronic scientific professional publication "Effective Economics", 4.* <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5537> [in Ukrainian].
  13. Bartosh O. (2020). Intercultural competence as a part of professional qualities. *Logos, 104, 148–155.* <https://doi.org/10.24101/logos.2020.59>
  14. Kozubovska, I. (2019). Intercultural competence as a part of cultural-competent training of social sphere specialists in Ukraine. *Logos, 101, 184–191.* <https://doi.org/10.24101/logos.2019.85>

Стаття надійшла до редакції 17.09.2020 р.  
Стаття прийнята до друку 22.10.2020 р.

**Kachur Borys**

Candidate of Pedagogical Sciences  
Head of Department of Management and Innovative Development of Education  
Zakarpattia Institute of Postgraduate Pedagogical Education  
Uzhhorod, Ukraine

**Kachur Myroslava**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor  
Department of Theory and Methods of Musical Education  
Mukachevo State University  
Mukachevo, Ukraine

**PROFESSIONAL ACTIVITY OF EDUCATIONAL MANAGERS IN CONDITIONS OF  
MULTICULTURAL REGION**

**Abstract.** The urgency of the problem under research has been conditioned by the needs of education, which has been intensively modernized and thus needs specialists, in particular educational managers, who are multiculturally competent. Educational managers, due to the heterogeneity of teams in terms of cultural values, beliefs, social orientations and attitudes, should take a socially active position, direct staffs of educational establishments to promote humanistic ideals, tolerance, and promote awareness of the value of their ethnicity and subculture without infringing of the culture and traditions of other ethnic groups. This article has examined the content of educational managers in a multicultural region, which is an extremely important issue for modern multicultural society. The purpose of the article is to theoretically substantiate the professional activity of educational managers in a multicultural region. Research methods: analysis and systematization of scientific sources, Internet resources for the purpose of theoretical substantiation of the researched problem. According to multi-ethnic nature of Ukraine and based on the modern provisions of educational management, the authors have revealed the main factors that ensure effective professional activity in the conditions of the multicultural region. There has been a need to introduce a multicultural component in the content of training of future educational managers at higher educational establishment. Based on the generalized scientific information, it has been established that the formed multicultural and cross-cultural competencies of educational managers contribute to the implementation of managing activities in a multicultural region. Educational managers, according to the authors ideas, should: have knowledge of the basics of multicultural education, in particular the specifics of the region in which this activity has been carried out; have formed multicultural competence (sufficient and high level); have the basic provisions for creating a multicultural educational environment of the institution; to be guided by the basic provisions of cross-cultural management, which includes the formed cross-cultural competence; to possess innovative technologies of educational institution management in a multicultural region, etc. Taking into account these aspects has been a necessary condition for the professional activity of a modern educational manager in the conditions of multicultural region.

**Key words:** educational manager; multicultural education; multicultural region; professional activity; multicultural competence; cross-cultural competence.