<https://doi.org/10.31108/2.2020.4.21.2>

УДК 159.92:373.091.118

Брюховецька Олександра

КОМУНІКАТИВНА ТОЛЕРАНТНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Брюховецька Олександра. Комунікативна толерантність як складова лідерських якостей керівників освітніх організацій.

Вступ. В умовах сучасних трансформацій освіти особливого значення набуває проблема дослідження лідерських якостей керівників освітніх організацій, зокрема комунікативної толерантності.

Мета дослідження: емпірично дослідити особливості сформованості комунікативної толерантності як складової лідерських якостей керівників освітніх організацій та організаційно-психологічні чинники, що на неї впливають.

Методи. Для проведення дослідження використані методи тестування та математичні методи статистики.

Результати дослідження. Доведено, що комунікативна толерантність, як складова лідерських якостей керівників освітніх організацій, сформована недостатньо, і на рівень її сформованості впливають організаційно-психологічні чинники (тип закладу загальної середньої освіти, які вони очолюють, стаж управлінської діяльності, гендерно-вікові чинники).

Висновки. Отримані результати можуть бути використані під час підготовки керівників освітніх організацій, орієнтованих на лідерство, у закладах післядипломної освіти (підвищення кваліфікації).

Ключові слова: лідерство, лідерські якості, комунікація, комунікативна толерантність, освітні організації, керівники освітніх організацій.

Брюховецкая Александра. Коммуникативная толерантность как составляющая лидерских качеств руководителей образовательных организаций.

Введение. В условиях современных трансформаций образования особое значение приобретает проблема исследования лидерских качеств руководителей образовательных организаций, в частности коммуникативной толерантности.

Цель исследования: эмпирически исследовать особенности сформированности коммуникативной толерантности как составляющей лидерских качеств руководителей образовательных организаций и организационно-психологические факторы, на нее влияющие.

Методы. Для проведения исследования использованы методы тестирования и математические методы статистики.

Результаты исследования. Доказано, что коммуникативная толерантность, как составляющая лидерских качеств руководителей образовательных организаций, сформирована недостаточно, и на уровень ее сформированности влияют организационно-психологические факторы (тип заведения общего среднего образования, которое они возглавляют, стаж управленческой деятельности, гендерно-возрастные факторы).

Выводы. Полученные результаты могут быть использованы при подготовке руководителей образовательных организаций, ориентированных на лидерство, в учреждениях последипломного образования (повышения квалификации).

Ключевые слова: лидерство, лидерские качества, коммуникация, коммуникативная толерантность, образовательные организации, руководители образовательных организаций.

Вступ. Останніми роками в психолого-педагогічній науці в Україні та за кордоном спостерігається зростання інтересу до особистості керівника, і більшість досліджень у цієї галузі стосуються безпосередньо управлінської культури. У даний час підвищена увага приділяється формуванню професійних керівників нової формації, які мають лідерські якості, що дозволяють їм бачити та задовольняти конкретні потреби організації на кожному етапі діяльності та обирати стиль впливу, який відповідав би вимогам управлінської культури (Корольок, 2007). Аналіз наукової літератури та сучасних досліджень з цієї проблеми

підтверджує, що в структурі професійно важливих якостей керівника освітньої організації на передній план виступає його здатність проявляти лідерські якості в різних аспектах професійної діяльності (Брюховецька, 2018). Отже, проблема лідерства стає ключовою для досягнення організаційної ефективності в умовах глибоких соціальних, духовних та економічних зрушень, прискорення прогресу знань і вмінь, реформування системи освіти.

Особливої ваги набуває дана проблема для керівників освітніх організацій, оскільки вони виконує безліч соціальних ролей, кожна з яких вимагає специфічних знань, навичок, професійно важливих якостей. Серед проблем, що належать до компетенції керівників освітніх організацій, є основні: утвердження та розвиток певного типу організаційної культури; побудова ефективної комунікації в організації; розвиток партнерських відносин; своєчасне реагування на динаміку зовнішнього середовища та управління змінами. Дослідники зазначають, що керівник одночасно повинен ефективно співпрацювати з персоналом (легко адаптуватися до ситуації, при цьому він повинен заслужити їх довіру і повагу); сприяти розвитку освітньої організації в усіх відношеннях (відстоювати інтереси всього колективу, стимулювати колектив до роботи, позитивно ставитися до критики, приймати й враховувати думку співробітників); надихати педагогічний колектив (проте часто керівники бувають владолюбні, і їх дратують ті, хто не йде за ними); вміти оцінити зроблене (бути гарантом якості, подавати особистий приклад, вміти визнавати свої помилки і вчасно усувати їх); встановлювати зв'язки із громадськістю (представляти освітню організацію, спілкуватися і налагоджувати професійні контакти, створювати власний імідж і імідж керованої організації); бути гарним адміністратором (здатним впроваджувати зміни, утілювати ідеї в життя, не відволікаючись від головних завдань); володіти величезною працездатністю (задавати темп роботі, бути здатним напружено працювати, виконуючи різноманітні складні завдання) (Бондарчук, 2008; Карамушка, 2004; Романовський, Михайличенко & Гура, 2019; Leithwood et al., 2008; Hallinger et al., 1996; Zaccaro, Kemp & Bader, 2004 та ін.). Керівник висловлює лише конструктивну критику своїх підлеглих, намагаючись допомогти їм краще проявити себе професійно. Саме тому серед якостей керівників освітньої організації особливу увагу дослідників привертає їх комунікативна сфера, адже, на думку Д. Кайдалова, Є. Суїменко (1975), лідер повинен логічно і переконливо доводити іншим інформацію, пов'язану зі здійсненням професійної діяльності, бути комунікабельним, витриманим у складних ситуаціях, спроможним доброзичливо і коректно взаємодіяти з колективом. Такої самої думки дотримуються І. Саліхова & Д. Антипова (2014), які до провідних рис лідерства відносять такі, як: екологічність, володіння інноваційним мисленням, пасіонарність, внутрішня свобода, комунікативність.

Ефективний керівник будує систему комунікації в організації, отримує надійну інформацію та ефективно її оцінює. Кожен керівник освітньої організації витрачає значну частину свого робочого часу на спілкування, тому його професійною якістю є здатність спілкуватися з партнерами, незалежно від їх власних емоційних оцінок. Відповідно, він повинен контролювати свою поведінку – негативне ставлення до когось не може вплинути на характер ділових відносин із ним, а позитивне ставлення до працівника виступає додатковим стимулом для збільшення активності. Тому не менш важливою для нашого дослідження є думка науковців про те, що кожному керівникові освітньої організації повинна бути притаманна комунікативна толерантність (Бойко, 1998), що виявляється в умінні керівника обрати відповідний тон спілкування, легко і швидко входити в діловий і психологічний контакт з людьми, що дозволяє оперативно вирішувати питання, які вимагають його особистої участі (Брюховецька, 2018).

Відповідно актуалізується проблема формування комунікативної толерантності як складової лідерських якостей керівників освітніх організацій.

Мета дослідження – емпірично дослідити особливості сформованості комунікативної толерантності як складової лідерських якостей керівників освітніх організацій та організаційно-психологічні чинники, що на неї впливають.

Завдання дослідження:

1) дослідити особливості сформованості комунікативної толерантності як складової лідерських якостей керівників освітніх організацій;

2) проаналізувати організаційно-психологічні чинники сформованості комунікативної толерантності керівників освітніх організацій.

Методи та організація дослідження. У процесі дослідження використовувалась методика «Діагностики загальної комунікативної толерантності», яка дозволяє діагностувати толерантні та інтолерантні установки особистості, що виявляються у процесі спілкування, а також рівні толерантності за окремими показниками – неприйняття індивідуальності іншого, використання себе як еталона, категоричність та консервативність в оцінці інших, нетерпимість до особистісного дискомфорту партнера по взаємодії, адаптаційні здібності (Бойко, 1998). Загальна комунікативна толерантність обумовлена життєвим досвідом, властивостями особистості, моральними принципами тощо.

Отримані результати емпіричного дослідження опрацюванню статистично-математичними методами з використанням комп'ютерної програми SPSS (версія 17.0).

Вибірка дослідження. У дослідженні взяли участь виступив 450 керівників освітніх організацій (закладів загальної середньої освіти) із різних регіонів України. З них – 77,9% жінок, 22,1% чоловіків, які були розподілені на групи за такими показниками: 1) заклади середньої освіти: традиційного типу (40,7%), нового типу (40,7%); 2) стажем управлінської діяльності: до 5 років (21,1%), 5–10 років (23,2%), 10–20 років (18,0%), понад 20 років (10,5%); 3) віком: до 35 років (20,7%), від 35 до 40 років (22,8%), від 40 до 48 років (39,9%), понад 48 років (16,7%).

Результати дослідження та їх обговорення. Лідерські якості керівника часто розглядають з огляду на *процеси комунікації* в освітній організації. Основним положенням цього підходу є твердження, що завдяки комунікації досягається вплив управління на ефективність та результативність діяльності освітньої організації в цілому (Сорочан, 2008). Комунікативна толерантність керівника – це здатність до нормативного, етичного, безконфліктного, гармонізуючого спілкування; формування уміння слухати співрозмовника і поважати його думку, зберігати спокій у конфлікті; уміння спокійно і етично вести міжособистісну суперечку і публічну дискусію.

На першому етапі емпіричного дослідження визначено рівні сформованості комунікативної толерантності як складової лідерських якостей керівників освітніх організацій (табл. 1).

Таблиця 1

Рівні сформованості комунікативної толерантності керівників освітніх організацій

Рівні сформованості	Кількість досліджуваних, у %
високий	30,9
середній	39,6
низький	29,6

Як випливає з табл. 1, лише третина досліджуваних (30,9%) мають високий рівень сформованості комунікативної толерантності, що характеризується відкритістю, довірою, контактністю, прагненням до спілкування; високою культурою мовлення, риторичними навичками; умінням точно викладати свої думки, аналізувати і розуміти інші точки зору; високою емпатійністю у спілкуванні, умінням слухати і чути співрозмовника; навичками толерантної суперечки (дискусії, полеміки, дебатів) в умовах плюралізму думок, умінням цивілізовано критикувати та адекватно використати комунікативні стратегії і тактики при виникненні конфліктного діалогу; володінням навичками самоконтролю, рефлексії і управління своїм емоційним станом. Отримані дані узгоджуються з результатами дослідження Є. Галицьких (Галицьких, 2004), яка зазначила, що комунікативна толерантність керівника – це таке ставлення до навколишніх, яке виявляється у повазі й визнанні рівноправ'я співрозмовників у ситуаціях комунікативної взаємодії, відмові від домінування, врахуванні індивідуально-психологічних особливостей партнерів у процесі спілкування й створенні умов для їх самореалізації.

Більше половини респондентів мають низький (29,6%) і середній (39,6%) рівень сформованості комунікативної толерантності, що може проявлятися у негнучкості або лінощах розуму і заважати виходу зі складних професійних ситуацій (Андрєєва, 1990).

Отже, чим нижче у керівника рівень загальної комунікативної толерантності, тим більше неприємних або неприйнятних для себе особливостей співрозмовника він знаходить, і тим більше відторгнення і неприйняття вони викликають. І навпаки, чим вище рівень, тим менше негативних емоцій він відчуває з приводу знайдених відмінностей. Аналіз результатів вказує на те, що одна з головних складових лідерських якостей керівників освітніх організацій не отримала належного формування.

Діагностика комунікативної толерантності за В. Бойко (Бойко, 1998) проводилася за дев'ятьма ознаками: 1. Невміння або нерозуміння індивідуальності іншої особистості. 2. Використання себе як еталона при оцінюванні іншого. 3. Категоричність або консервативність керівника в оцінці іншого. 4. Невміння керівником стримати себе або згладжувати неприємні почуття при зіткненні з некомунікабельними якостями іншого. 5. Прагнення переробити, перевиховувати іншого. 6. Прагнення підлаштувати іншу особу під себе, зробити її «зручною» для себе. 7. Тенденція поведінки керівника. 8. Нетерпимість до фізичного чи психологічного дискомфорту іншої особи. 9. Адаптаційні здібності у взаємодії з іншими особами.

На наступному етапі емпіричного дослідження детально проаналізуємо показники комунікативної толерантності керівника за дев'ятьма поведінковими ознаками, кожна з яких відображає особливості поведінки управлінця в різних ситуаціях спілкування і свідчить про комунікативну інтолерантність (табл. 2).

Таблиця 2

Показники комунікативної толерантності керівників освітніх організацій за поведінковими ознаками

Показники	Рівні сформованості (кількість досліджуваних, у %)		
	високий	середній	низький
Категоричність та консервативність в оцінці людей	63	23	14
Прагнення перевиховати партнера по спілкуванню	61	28	11
Вибір себе як еталона оцінки інших	60	30	10
Невміння приховувати негативні почуття при спілкуванні з неприємними людьми	55	30	25
Небажання розуміти та приймати індивідуальність інших людей	53	27	20
Невміння прощати іншим їхні помилки	51	20	29
Намагання зробити партнера по спілкуванню зручним	50	25	25
Нетерпимість до дискомфорту партнера по спілкуванню	46	22	32
Погане пристосування до інших	40	25	35

Згідно з автором методики (Бойко, 1998), комунікативна толерантність (терпимість до чужої думки, емоцій і слів інших людей, їх способу дій і деяким іншим аспектам, що виявляється в рамках комунікації) визначає готовність керівників освітніх організацій прийняти партнерів по спілкуванню з усіма притаманними їм рисами (навіть тими, що їм не подобаються). Чим більше відсоток за конкретною ознакою, тим менше досліджувані терпимі до людей у даному аспекті взаємодії з ними. Навпаки, чим менше відсоток за тією чи іншою ознакою, тим вище рівень загальної комунікативної толерантності за даним аспектом взаємодії з партнерами.

Як видно з табл. 2, найбільше вираженим виявився показник «категоричність або консервативність керівника в оцінці іншого». Переважній більшості досліджуваних (63%) не вистачає гнучкості і широти світогляду, вони регламентують прояв індивідуальності партнера по спілкуванню та вимагають від нього бажаної одноманітності, яка відповідає внутрішньому світові управління – усталеним цінностям та смакам. Вони не терплять партнерів з низьким професійним рівнем, не переносять безкультур'я, сучасна молодь викликає у них неприємні відчуття своїм зовнішнім виглядом. Показник «прагнення перевиховати партнера по спілкуванню» вказує на бажання респондентів (61%) змінити, переробити партнера по спілкуванню. Спроби перевиховувати співрозмовника проявляються в жорсткій (наприклад, для звички читати мораль, повчати, докоряти в порушенні правил службової етики) чи пом'якшеній (зводиться до вимог додержуватися правил поведінки і співробітництва, до зауважень з різних приводів) формі, але в будь-якому разі вони зустрічають опір. «Вибір себе як еталона оцінки інших» притаманний 60% досліджуваних, такі управлінці відмовляють партнеру по спілкуванню у праві мати власні думки, погляди, установки, у оцінюють партнера, керуючись власними звичками, настановами та настроями. Показник «невміння приховувати негативні почуття при спілкуванні з неприємними людьми» вказує на відсутність у 55% респондентів бажання стримувати себе або згладжувати неприємні почуття при зіткненні з некомунікабельними якостями іншого, управлінці зазвичай демонструють некеровані негативні реакції у відповідь на некомунікабельні якості партнера (неприйняття в іншому найчастіше викликають некомунікабельні типи особистості, її некомунікабельні риси, манери спілкування тощо). Показник «небажання розуміти та приймати індивідуальність інших людей» свідчить про не вміння 53% досліджуваних сприймати індивідуальність особистості співрозмовника (те, що створює особливе в ньому: надане природою, виховане, засвоєне в середовищі буття). «Невміння прощати іншим їхні помилки» притаманне 51% респондентів, вони не пробачають співрозмовнику незграбність, ненавмисно заподіяні неприємності. Майже половина досліджуваних (50%) характеризуються «намаганням зробити партнера по спілкуванню зручним», прагненням підлаштувати іншу особу під себе, регламентувати його дії або домогтися схожості з собою, такі управлінці завжди наполягають на прийнятті своєї точки зору. Показник «нетерпимість до дискомфорту партнера по спілкуванню» проявляється у 46% досліджуваних у складних ситуаціях професійної взаємодії, що супроводжуються негативним психічними станами, при цьому управлінці ігнорують те, що і самі теж були в дискомфортному стані і розраховували на розуміння та підтримку оточуючих. Такі керівники є душевно черствим, і тому або не помічають подібних станів, або вони їх дратують, або, щонайменше, викликають осуд. Показник «погане пристосування до інших» вказує на невміння 40% досліджуваних управлінців пристосуватися до характеру, звичок, установок або домагань іншої особи, загалом, керівники намагатимуться змінювати передусім партнера по спілкуванню, ніж себе.

Наявність подібних установок може свідчити про неготовність керівників освітніх організацій підлаштовуватися під партнера по спілкуванню, а також виражатися в недостатній пластичності їх комунікативної поведінки, що є серйозною перешкодою у міжособистісній взаємодії і сприйнятті. Зрозуміло, отримані дані дозволяють помітити лише основні тенденції, властиві взаємодії керівників освітніх організацій з партнерами по спілкуванню. У безпосередньому, живому спілкуванні особистість керівника освітньої організації проявляється яскравіше і різноманітніше.

На наступному етапі емпіричного дослідження перейдемо до висвітлення організаційно-психологічних чинників сформованості комунікативної толерантності керівників освітніх організацій. Аналіз зв'язку типу закладу загальної середньої освіти, який очолюють досліджувані, із рівнями комунікативної толерантності респондентів дозволив зафіксувати певні відмінності (табл. 3).

Як видно з табл. 3, виявлено зв'язок (на рівні слабкої тенденції) між типом закладу загальної середньої освіти, який очолюють досліджувані, та рівнями комунікативної толерантності досліджуваних керівників. Рівень комунікативної толерантності виявився вищим у керівників закладів загальної середньої освіти традиційного типу. Оскільки у закладах

закладів загальної середньої освіти традиційного типу існують всі передумови конструктивної толерантності (впевненість, довірчі партнерські стосунки, можливість реалізації власної індивідуальності), керівники не обмежені у спілкуванні з персоналом, і це дає можливість обговорити професійні проблеми, отримати підтримку, пораду, заохочення, оцінку. Отримані дані узгоджуються з результатами дослідження Л. Карамушки (Карамушка, 2011), оскільки саме комунікативна толерантність лежить в основі взаємної довіри й розуміння, сприяє вияву доброзичливості, допомагає встановленню позитивного психологічного клімату в педагогічних колективах.

Таблиця 3

Розподіл досліджуваних керівників освітніх організацій за рівнями сформованості комунікативної толерантності та типами закладів загальної середньої освіти, які вони очолюють

Тип закладу загальної середньої освіти	Рівні сформованості комунікативної толерантності (кількість досліджуваних, у %)		
	високий	середній	низький
ЗЗСО традиційного типу	24,4	64,1	11,5
ЗЗСО нового типу	20,0	65,4	14,6

При подальшому аналізі було зафіксовано (на рівні слабкої тенденції) взаємозв'язок стажу управлінської діяльності із рівнями комунікативної толерантності досліджуваних керівників освітніх організацій (табл. 4).

Таблиця 4

Розподіл досліджуваних керівників освітніх організацій за рівнями сформованості комунікативної толерантності та стажем управлінської діяльності

Стаж управлінської діяльності	Рівні комунікативної толерантності (кількість досліджуваних, у %)		
	високий	середній	низький
до 1 року	27,5	37,6	34,9
від 1 до 5 років	34,5	33,6	31,8
від 5 до 10 років	23,6	52,0	24,4
від 10 до 20 років	37,5	37,5	25,0
понад 20 років	35,6	33,9	30,5

Як видно з табл. 4, зі збільшенням стажу управлінської діяльності рівень комунікативної толерантності зростає, керівники накопичують позитивний досвід взаємодії з персоналом, формують власний стиль поведінки, манери спілкування, що дає надію на суттєвий прогрес у справі використання людських ресурсів, забезпеченні їх професійного і соціального розвитку. У керівників зі стажем управлінської діяльності понад 20 років рівень комунікативної толерантності знижується, вони стають більш категоричними у судженнях, менше прислухаються до думки колективу, втрачають емоційне задоволення від процесу комунікації.

Наступним кроком емпіричного дослідження було виявлення за результатами дисперсійного аналізу зв'язку гендерно-вікових чинників з особливостями сформованості комунікативної толерантності керівників освітніх організацій. Аналізуючи особливості сформованості комунікативної толерантності досліджуваних керівників, ми виявили ($p < 0,05$), що з віком респонденти стають більш інтолерантними, особливо керівники-чоловіки (рис. 1).

Рис. 1. Особливості сформованості комунікативної інтолерантності досліджуваних керівників освітніх організацій залежно від статі і віку

Комунікативна толерантність краще розвинута у керівників-жінок, які у спілкуванні зосереджені на взаємовідносинах між людьми, для них важливо надати допомогу, підтримати, проявити турботу. Отримані результати узгоджуються з даними дослідження О. Бондарчук (Бондарчук, 2008), А. Шарухіна (Шарухін, 2005), згідно з якими саме жінки характеризуються більш розвиненими комунікативними здібностями. Керівники-чоловіки у спілкуванні зосереджені на завданнях, домінують, владні і агресивні, їм властивий стиль спілкування, що визначається турботою про незалежність.

Більш детальний аналіз виявив статистично значущі відмінності залежно від статі і віку по окремих показниках комунікативної толерантності досліджуваних керівників освітніх організацій. Так, ми виявили статистично значущі відмінності ($p < 0,01$) в оцінці людей залежно від статі і віку (рис. 2).

Як видно з рис. 2, молоді керівники освітніх організацій виявилися більш категоричними і консервативними, схильними регламентувати прояв індивідуальності партнерів. Подібні результати ($p < 0,01$) встановлені і за показником невміння приховувати негативні почуття при спілкуванні з неприємними людьми, особливо у молодих керівників, які не вміють приховувати або хоча б згладжувати неприємні почуття, які виникають при зіткненні з некоммунікбельними якостями у партнерів і демонструють некеровані негативні реакції. Молоді керівники-чоловіки схильні підганяти партнерів під себе, робити їх зручними, наполягати на прийнятті власної точки зору ($p < 0,01$), погано пристосовуються до характерів, звичок, настанов або домагань інших ($p < 0,05$).

І, на жаль, досліджувані керівники освітніх організацій, особливо молоді керівники-чоловіки, характеризуються невмінням прощати іншим їх помилки, незграбність, неприємності, які партнер вчинив ненавмисне ($p < 0,05$). Отримані результати узгоджуються з дослідженнями А. Шарухіна (Шарухін, 2005), який пояснює це психологічними особливостями молодіжного віку: підвищене прагнення до самоствердження, схильність до завищених, нереалістичних домагань, переоцінка власних можливостей, схильність до крайнощів суджень і дій, максималізм в оцінках.

Рис. 2. Показники категоричності і консерватизму досліджуваних керівників освітніх організацій залежно від статі і віку

Стосовно керівників-жінок можна відмітити зростання з віком ($p < 0,05$) прагнення перевиховати партнерів по спілкуванню. Такі жінки-керівники схильні до читання моралі, повчань, зауважень з різних приводів.

Таким чином, результати емпіричного дослідження свідчать про недостатній рівень сформованості комунікативної толерантності та її окремих показників у керівників освітніх організацій у цілому і залежно від низки організаційно-психологічних чинників. Як наслідок, йдеться про доцільність розробки системи організаційно-психологічного супроводу і впровадження програми цілеспрямованого формування комунікативної толерантності як складової лідерських якостей керівників освітніх організацій.

Висновки. За результатами емпіричного дослідження виявлено недостатній рівень сформованості професійної толерантності як складової лідерських якостей керівників освітніх організацій.

Установлено, що меншу інтолерантність досліджувані керівники освітніх організацій виявляють за показниками «нетерпимість до дискомфорту партнера по спілкуванню» та «погане пристосування до інших». Також досліджувані виявили високий рівень інтолерантності за показниками «категоричність та консервативність в оцінці людей», «прагнення перевиховати партнера по спілкуванню» та «вибір себе як еталона оцінки інших». Це може свідчити про неготовність керівників освітніх організацій до конструктивного спілкування і взаємодії із партнерами, а також виражатися в недостатній пластичності їх комунікативної поведінки, що є серйозною перешкодою у міжособистісній комунікації.

Встановлено зв'язок (на рівні слабкої тенденції) між рівнями комунікативної толерантності досліджуваних керівників та типом закладу загальної середньої освіти, який очолюють досліджувані, і стажем управлінської діяльності. Констатовано гендерно-вікові відмінності у рівнях сформованості комунікативної толерантності керівників освітніх організацій.

Перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів досліджуваної проблеми. Перспективною лінією дослідження може стати організаційно-психологічний супровід керівників освітніх організацій, орієнтованих на лідерство, а також теоретичне обґрунтування, розробка та апробація програми формування комунікативної толерантності як складової лідерських якостей керівників освітніх організацій.

Література

1. Андреева, Г. М. (1996). *Социальная психология*. Москва: Аспект Пресс.
2. Бойко, В. В. (1998). *Коммуникативная толерантность*. Санкт-Петербург: МАПО.
3. Бондарчук, О. І. (2008). *Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності*. Київ: Наук. думка.
4. Брюховецька, О. В. (2018). *Психологія професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів*. Київ: Інтерсервіс.
5. Галицких, Е. О. (2004). *Диалог в образовании как способ становления толерантности*. Москва: Педагогика.
6. Карамушка, Л. М. (2004). *Психологія освітнього менеджменту*. Київ.
7. Карамушка, Л. М. (2011). Напрямки, ресурси та умови організаційного розвитку: порівняльний аналіз освітніх організацій традиційного та інноваційного типів. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Т. І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*, 30, 161–168.
8. Кайдалов, Д. П., & Суименко, Е. И. (1975). *Психология единоначалия и коллегиальности*. Москва: Мысль.
9. Королюк, С. В. (2007). *Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу*. Полтава: АСМІ.
10. Лук'янова, Л. Б., Андрощук, І. М., & Баніт, О. В. (2019). Теоретичні і практичні аспекти розвитку лідерських якостей у топ-менеджерів у вітчизняній науці й практиці. *Вісник післядипломної освіти*, 8(37), 89–108.
11. Солдатова, Г. У., & Шайгерова, Л. А. (Ред.). (2008). *Психодиагностика толерантности*. Москва: Смысл.
12. Romanovskiy, O., Mukhaylychenko, V., & Hura, T. (2019). Поняття «Лідерський потенціал» і «Лідерські якості»: зміст та використання у науковій думці. *Лідер. Еліта. Суспільство*, 1. Взято з: <http://les.khpi.edu.ua/article/view/2616-3241.2019.1.08>
13. Салихова, И. С., & Антипова, Д. А. (2014). Лидерство как инновационный управленческий феномен в деятельности современных корпораций. *Вестник Московского государственного областного университета. Серия: экономика*, 2, 49–57.
14. Сорочан, Т. М. (2005). *Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності*. Луганськ: Знання.
15. Шарухин, А. П. (2005). *Психология менеджмента*. Санкт-Петербург: Речь.
16. Azzari, Kenneth A. (1988). Interpersonal relations: The key to effective school administration. *Theses Digitization Project*, 343. Retrieved from: <https://scholarworks.lib.csusb.edu/etd-project/343>
17. Wang, S. (2019). School heads' transformational leadership and students' modernity: the multiple mediating effects of school climates. *Asia Pacific Educ. Rev.*, 20, 329–341. Retrieved from: <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09575-3>
18. Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (1996). School context, principal leadership, and student reading achievement. *The Elementary School Journal*, 96(5), 527–549.
19. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkis, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management: Formerly School Organization*, 28(1), 27–42.
20. 5 Qualities of An Effective Leader. *Organizational Psychology Degrees*. Retrieved from: <https://www.organizationalpsychologydegrees.com/lists/5-qualities-of-an-effective-leader/>
21. Benjamin, N. Schoenfeld. (1948). Psychological Characteristics of Leadership. *Social Forces. Oxford Academic*, 26(4), 391–396. Retrieved from: <https://academic.oup.com/sf/article-abstract/26/4/391/1991740>
22. Leadership in Schools. *Psychology*. Retrieved from: <https://www.psychologydiscussion.net/child-psychology/leadership-in-schools-psychology/2471>

References

1. Andreeva, G. M. (1996). *Socialnaja psihologija [Social psychology]*. Moskva: Aspekt Press [in Russian].
2. Bojko, V. V. (1998). *Kommunikativnaja tolerantnost [Communicative tolerance]*. Sankt-Peterburg: MAPO [in Russian].
3. Bondarchuk, O. I. (2008). *Sotsialno-psykholohichni osnovy osobystisnoho rozvytku kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv u profesiinii diialnosti [Social-psychological bases of personal development of heads of general educational institutions in professional activity]*. Kyiv: Nauk. Dumka [in Ukrainian].
4. Briukhovetska, O. V. (2018). *Psykholohiia profesiinoi tolerantnosti kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv [Psychology of secondary school principals' professional tolerance]*. Kyiv: Interservis [in Ukrainian].
5. Galickih, E. O. (2004). *Dialog v obrazovanii kak sposob stanovlenija tolerantnosti [Dialogue in education as a way to develop tolerance]*. Moskva: Pedagogika [in Russian].
6. Karamushka, L. M. (2004). *Psykholohiia osvithnoho menedzhmentu [Psychology of education management]*. Kyiv [in Ukrainian].
7. Karamushka, L. M. (2011). Napriamky, resursy ta umovy orhanizatsiinoho rozvytku: porivnialnyi analiz osvitnikh orhanizatsii tradytsiinoho ta innovatsiinoho typiv [Directions, resources and conditions of organizational development: a comparative analysis of educational organizations of traditional and innovative types]. *Aktualni problemy psykholohii: zb. nauk. prats In-tu psykholohii imeni H. S. Kostiuksa NAPN Ukrainy. T. I: Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia. Sotsialna psykholohiia*, 30, 161–168 [in Ukrainian].
8. Kajdalov, D. P., & Suimenko, E. I. (1975). *Psihologija edinonachalija i kollegialnosti [Psychology of unity of command and collegiality]*. Moskva: Mysl [in Russian].

9. Koroliuk, S. V. (2007). *Rozvytok upravlinskoï kultury kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu [Development of secondary school principals' managerial culture]*. Poltava: ASMI [in Ukrainian].
10. Lukianova, L. B., Androshchuk, I. M., & Banit, O. V. (2019). Teoretychni i praktychni aspekty rozvytku liderskykh yakosti u top-menedzheriv u vitchyzniani nautsi y praktytsi [Theoretical and practical aspects of leadership development in top managers in Ukrainian science and practice]. *Visnyk pislidyplomnoi osvity*, 8(37), 89–108 [in Ukrainian].
11. Soldatova, G. U., & Shajgerova, L. A. (Red.). (2008). *Psyhodiagnostika tolerantnosti [Psychodiagnosis of tolerance]*. Moskva: Smysl [in Russian].
12. Romanovskiy, O., Mykhaylychenko, V., & Hura, T. (2019). Poniattia «Liderskyi potentsial» i «Liderski yakosti»: zmist ta vykorystannia u naukovi dumtsi [The concepts of "Leadership potential" and "Leadership qualities": content and use in science]. *Lider. Elita. Suspilstvo*, 1. Vziato z: <http://les.khpi.edu.ua/article/view/2616-3241.2019.1.08> [in Ukrainian].
13. Salihova, I. S., & Antipova, D. A. (2014). Liderstvo kak innovatsionnyj upravlencheskij fenomen v dejatel'nosti sovremennykh korporatsij [Leadership as an innovative managerial phenomenon in the work of modern corporations]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: jekonomika*, 2, 49–57 [in Russian].
14. Sorochan, T. M. (2005). *Pidhotovka kerivnykiv shkil do upravlinskoï diialnosti [School principals' management training]*. Luhansk: Znannia [in Ukrainian].
15. Sharuhin, A. P. (2005). *Psyhologija menedzhmenta [Psychology of management]*. Sankt-Peterburg: Rech [in Russian].
16. Azzari, Kenneth A. (1988). Interpersonal relations: The key to effective school administration. *Theses Digitization Project*, 343. <https://scholarworks.lib.csusb.edu/etd-project/343>
17. Wang, S. (2019). School heads transformational leadership and students modernity: the multiple mediating effects of school climates. *Asia Pacific Educ. Rev.*, 20, 329–341. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09575-3>
18. Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (1996). School context, principal leadership, and student reading achievement. *The Elementary School Journal*, 96(5), 527–549.
19. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkis, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management: Formerly School Organization*, 28(1), 27–42.
20. 5 Qualities of An Effective Leader. *Organizational Psychology Degrees*. <https://www.organizationalpsychologydegrees.com/lists/5-qualities-of-an-effective-leader/>
21. Benjamin, N. Schoenfeld. (1948). Psychological Characteristics of Leadership. *Social Forces. Oxford Academic*, 26(4), 391–396. <https://academic.oup.com/sf/article-abstract/26/4/391/1991740>
22. Leadership in Schools. *Psychology*. <https://www.psychologydiscussion.net/child-psychology/leadership-in-schools-psychology/2471>

Oleksandra Bryukhovetska. Communicative tolerance as a component of educational organization heads leadership qualities.

Introduction. The ongoing transformations in the Ukrainian system of education increase the role of educational organization heads' leadership qualities, in particular, their communicative tolerance.

Aim: to empirically investigate the development of and organizational and psychological factors in communicative tolerance as a component of educational organization heads' leadership qualities.

Methods. Testing methods and mathematical methods of statistics were used for the research.

Results. It has been shown that communicative tolerance as an educational organization heads' leadership quality is poorly developed and affected by the following organizational and psychological factors: a type of the general secondary education institution, heads' managerial experience, gender, and age).

Conclusions. The obtained results can be used in educational organization heads' leadership training in the system of postgraduate education (advanced training).

Key words: leadership, leadership qualities, communication, communicative tolerance, educational organizations, educational organization heads.

Відомості про автора

Брюховецька Олександра Вікторівна, доктор психологічних наук, доцент, професор кафедри психології та особистісного розвитку Навчально-наукового інституту менеджменту та психології, Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м. Київ, Україна.

Brukhovetska, Olexandra, PsyD, Prof., Dept. of Psychology and Personal Development, State Higher Educational Institution «University of Educational Management» of National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

E-mail: ciparisab011@gmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-4884-2878>

Отримано 19 жовтня 2020 р.
Рецензовано 9 листопада 2020 р.
Прийнято 12 листопада 2020 р.