

що такі «прогресивні» типи організаційної культури, як культури «завдань» та «особистості», більш характерні для інноваційних навчальних закладів, ніж для традиційних. Встановлено, що «консервативні» типи організаційної культури, такі як культури «влади» та «ролей», більше виражені в навчальних закладах з великою кількістю працівників, ніж у навчальних закладах з малою кількістю працівників.

Дослідження зв'язку між типами організаційної культури та організаційно-професійними чинниками виявило, що чим вищу посаду займають респонденти, тим більше вони орієнтовані на культури «завдань» та «особистості». Аналіз зв'язку між типами організаційної культури та соціально-демографічними чинниками показав, що чоловіки більше, ніж жінки, орієнтовані на такі «жорсткі» типи організаційної культури, як культури «влади» та «ролей».

Ключові слова: освітні організації; організаційна культура; типи організаційної культури; чинники організаційного рівня; чинники особистісного рівня; тип навчального закладу.

Information about authors

Карамушка Людмила Миколаївна, член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор, завідувачка лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна.

Karamushka, Liudmyla Mykolaivna, corresponding member, NAPS of Ukraine, Dr. of Psychology, Professor, Chief, Laboratory of Organizational Psychology, G.S.Kostiuk Institute of psychology of NAPS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

E-mail: LKARAMA01@gmail.com

Терещенко Кіра Володимирівна, кандидат психологічних наук, науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна.

Tereshchenko, Kira Volodymyrivna, PhD, researcher, Laboratory of organizational psychology, G.S. Kostiuk Institute of psychology of NAPS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

E-mail: kirteres@mail.ru

Івкін Володимир Миколайович, кандидат психологічних наук, доцент, науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Київ, Україна.

Ivkin, Volodymyr Mykolaiovych, PhD, associate professor, researcher, Laboratory of Organizational Psychology, G.S. Kostiuk Institute of Psychology, NAPS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

E-mail: v-ivkin@mail.ru

Отримано 10 вересня 2015 р.
Рецензовано 17 вересня 2015 р.
Прийнято 21 вересня 2015 р.

УДК 37.091.113:005.322

Брюховецька О. В.

ОСОБЛИВОСТІ СФОРМОВАНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ТОЛЕРАНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Брюховецька О.В. *Особливості сформованості професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.* У статті представлено зміст і структуру професійної толерантності керівника загальноосвітнього навчального закладу, яка містить три взаємопов'язані компоненти, такі як: власне управлінська толерантність, толерантність до взаємодії в педагогічному колективі, ауто толерантність.

Представлено результати емпіричного дослідження рівня сформованості професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів і її компонентів. За результатами дослідження констатовано недостатній рівень сформованості професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів і її компонентів. Зроблено висновок про необхідність розвитку професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів в системі післядипломної педагогічної освіти.

Ключові слова: професійна толерантність керівника загальноосвітнього навчального закладу, власне управлінська толерантність, толерантність до взаємодії в педагогічному колективі, ауто толерантність.

Брюховецкая А.В. *Особенности сформированности профессиональной толерантности руководителей общеобразовательных учебных заведений.* В статье представлены содержание и структура профессиональной толерантности руководителя общеобразовательного учебного заведения, которая содержит

три взаємопов'язаних компоненти, такі як: власне управленческа толерантність, толерантність к взаємодію в педагогічском коллективі, ауто толерантність.

Представлені результати емпіричского дослідження рівня сформованості професійної толерантності керівників загальноосвітельних учебних заведений и ее компонентів. По результатам дослідження констатован недостаточний рівень сформованості професійної толерантності керівників загальноосвітельних учебних заведений и ее компонентів. Сделан вывод о необходимости развития професійної толерантності керівників загальноосвітельних учебних заведений в системі посліди дипломного педагогічского образования.

Ключевые слова: *професійная толерантність керівника загальноосвітельного учебного заведенія, власне управленческа толерантність, толерантність к взаємодію в педагогічском коллективі, ауто толерантність.*

Постановка проблеми. Зміна парадигми освіти, нові підходи до визначення її цілей і змісту, обумовлені змінами, що відбуваються в політичному, економічному і соціальному житті України, активізували пошук нових ідей щодо переосмислення принципів управління системою середньої освіти. Значна роль у цьому належить *керівникам загальноосвітельних навчальних закладів*, оскільки тільки керівник високої професійної культури, знаючий, освічений спеціаліст, у якому вдало поєднані *професійно важливі якості*, може успішно розв'язувати в школі актуальні проблеми сьогодення.

Проте, аналіз практики довів, що загально визнані професійно важливі якості працівників не завжди відповідають досить жорстким вимогам, які сучасність висуває до керівників. Ці результати узгоджуються з дослідженням О. Бондарчук [1], яка зазначає, що управління освітньою організацією може утруднюватися через недостатній рівень сформованості у керівників певних професійно важливих якостей, зокрема, *професійної толерантності*. Відповідно актуальним виступає дослідження *особливостей сформованості професійної толерантності керівників загальноосвітельних навчальних закладів та її компонентів*.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід зазначити, що у працях психологів є прямі або непрямі згадки про *професійну толерантність* (Г. Андрєєва, Г. Бардер, С. Бондирєва, Р. Ділтс, І. Дубровіна, І. Зимня, Р. Кочюнас, А. Маркова, Л. Мітіна, Р. Немов, А. Прихожан, К. Роджерс, О. Радченко, А. Темницький, Р. Торосян, Т. Шаньшєрова, Л. Шнейдер та ін.); про можливі контексти її прояву і розвитку (О. Асмолов, Г. Солдатова). А. Демчук, Ю. Ірхіна, Л. Коржакова, Ю. Макаров, О. Мороз, Ю. Поварьонков, С. Толстіков, Т. Третьякова, О. Шаюк звернули увагу на особливості професійної толерантності представників педагогічної сфери. Отже, можна зробити висновок про відсутність єдиного загальноприйнятого розуміння поняття *професійної толерантності*.

У контексті нашого дослідження, розглядаючи *професійну толерантність керівника загальноосвітельного навчального закладу* як інтегральну професійно важливу якість особистості, вважаємо, що її варто розглядати у двох формах – *зовнішній* (стійкість до несприятливих зовнішніх і внутрішніх чинників управлінської діяльності) і *внутрішній* (характеристика керівника, який визнає своє Я, приймає себе таким, яким є, аналізує свої слова і вчинки, робить висновки зі своїх помилок, здатен вийти в позицію рефлексії щодо власних цінностей і установок).

Професійна толерантність керівника загальноосвітельного навчального закладу складається з *трьох взаємопов'язаних компонентів*:

1. *Власне управлінська толерантність* – комплекс професійно важливих якостей особистості, який протиставляється стереотипності, категоричності та авторитаризму в управлінській діяльності і виражається у здатності керівника протистояти невизначеності, ризику, успішно адаптуватися до змін у професійній діяльності, справлятися з професійними труднощами і стресами, зберігаючи внутрішню стійкість.

До складових *власне управлінської толерантності*, на наш погляд, слід віднести: толерантність до невизначеності в управлінській діяльності; толерантність до змін в управлінській діяльності; толерантність до професійних стресів.

2. *Толерантність до взаємодії із суб'єктами навчально-виховного процесу* – комплекс професійно важливих якостей керівника, який характеризується прагненням досягти розуміння з іншими, здатністю керівника позитивно реагувати на соціальні відмінності, на співробітників, незалежно від їхнього соціального статусу, повагою їхньої думки, емпатією, доброзичливістю у взаєминах з ними, конструктивним спілкуванням, лояльності в оцінці вчинків і поведінки інших, безконфліктною участю у будь-якій комунікації, ставленням до професії як способу самореалізації. Це свого роду розуміння природності і неминучості відмінностей між людьми, активне прийняття різноманіття, результатом якого стає безконфліктна участь у будь-якій комунікації, взаєморозуміння і

узгодження самих різних мотивів, установок, орієнтацій, включаючи допомогу, сприяння, співпрацю, роз'яснення і діалог.

До складових *толерантності до взаємодії із суб'єктами навчально-виховного процесу*, на наш погляд, слід віднести: соціальну толерантність; етнічну толерантність; прийняття інших; комунікативну толерантність; управлінську емпатію; толерантний стиль керівництва; гнучкість поведінки в різних управлінських ситуаціях; конфліктологічну толерантність.

3. *Ауто толерантність* – комплекс професійно важливих якостей особистості, що виявляється у прийнятті себе, автентичності, соціальному інтересі, адекватній самооцінці, що передбачає упевненість в собі, адекватнішу оцінку реальності, відповідальніше ставлення до власного життя, здатність аналізувати свої слова і вчинки, робити висновки зі своїх помилок. (толерантність до себе як до освітянина та керівника).

До складових *ауто толерантності*, на наш погляд, можна віднести: прийняття себе (позитивне ставлення до себе, значущість ролі керівника, значущість професійної толерантності для керівника); адекватну самооцінку; асертивність; рефлексивність; самоконтроль.

Мета статті – визначити особливості сформованості професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів і її компонентів (власне управлінської толерантності, толерантності до взаємодії в педагогічному колективі, ауто толерантності).

Виклад основного матеріалу і результатів дослідження. Для дослідження особливостей сформованості професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів і її компонентів були використані такі *методи дослідження*:

- для дослідження рівня сформованості *власне управлінської толерантності* (методика «Виявлення толерантності (терпимості) до невизначеності» (С. Баднер) [6]; опитувальник «Як ви ставитеся до змін?» (К. Фрайлінгер, І. Фішер) [9]; методика «Стійкість до стресу» [2]);

- для дослідження рівня сформованості *толерантності до взаємодії із суб'єктами навчально-виховного процесу* (методика «Індекс толерантності» (Г. У. Солдатова, О. О. Кравцова, О. Є. Хухлаєв, Л. О. Шайгерова) [6]; методика «Визначення стилю взаємодії під час спілкування» [7]; методика «Діагностика загальної комунікативної толерантності» (В. В. Бойко) [7]; методика «Ваші емпатійні здібності» (В. В. Бойко) [7]; методика «Оцінка стилю керівництва» (О. В. Козловська, А. Й. Романюк, В. І. Урунський) [2]; методика «Самоактуалізаційний тест (САТ)» (Шкала гнучкості поведінки) [3]; тест «Оцінка рівня конфліктності особистості» [3]);

- для дослідження рівня сформованості *ауто толерантності* («Опитувальник самоставлення» (С. Р. Пантисєва – В. В. Століна) [8]; методика «Хто я? Який я керівник?» (модифікація автора); методика «Визначення рівня рефлексивності» (А. В. Карпова) [4]; тест «Рівень самооцінки» [7]; методика «Визначення рівня асертивності» [8]; методика «Оцінка самоконтролю у спілкування» (М. Снайдера) [2]);

- статистично-математичні методи опрацювання даних з використанням комп'ютерної програми SPSS (версія 17.0).

Вибірку досліджуваних склали 962 керівники загальноосвітніх навчальних закладів України.

Емпіричне дослідження *особливостей сформованості професійної толерантності* керівників загальноосвітніх навчальних закладів проводилося в декілька етапів.

На першому етапі емпіричного дослідження визначено *рівень сформованості власне управлінської толерантності* керівників (табл. 1).

Таблиця 1

Рівні сформованості власне управлінської толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів

Рівні	Кількість досліджуваних (у %)
Низький рівень	21,4
Середній рівень	72,0
Високий рівень	6,6

Як показують дані табл. 1, переважна більшість досліджуваних керівників має низький (21,4%) і середній (72,0%) рівень сформованості власне управлінської толерантності, що породжує у керівників стреси, емоційне вигорання, різні форми професійної деформації. І лише у 6,6% респондентів виявлений високий рівень власне управлінської толерантності. Поза сумнівом, власне управлінська толерантність

повинна формуватися у керівника як здатність і вміння знімати професійну напруженість, як здатність до переключення або відключення від ситуації в потрібний момент.

Більш детальний аналіз отриманих результатів дозволив визначити *рівні сформованості складових власне управлінської толерантності* керівників: толерантності до невизначеності в управлінській діяльності, толерантності до змін в управлінській діяльності, толерантності до професійних стресів (табл. 2).

Таблиця 1

Рівні сформованості складових власне управлінської толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів

Складові власне управлінської толерантності	Рівні сформованості складових (кількість досліджуваних, у %)		
	<i>низький</i>	<i>середній</i>	<i>високий</i>
Толерантність до невизначеності в управлінській діяльності	64,8	29,6	5,6
Толерантність до змін в управлінській діяльності	20,7	41,5	37,8
Толерантність до професійних стресів	13,2	65,1	21,7

Як випливає з табл. 1, переважна кількість досліджуваних керівників має низький (64,8%) і середній (29,6%) рівень толерантності до невизначеності. Високий рівень толерантності до невизначеності виявлений лише у 5,6% досліджуваних керівників. Для таких керівників характерним є: пошук ситуацій невизначеності; почуття комфорту у момент перебування в ситуаціях невизначеності; сприйняття невизначених ситуацій як бажаних; здатність приймати конфлікт і напругу, які виникають в ситуації двоїстості; протистояти незв'язаності і протиріччю інформації; здатність витримувати напругу кризових, проблемних ситуацій; сприйняття нових, незнайомих, ризикованих ситуацій як стимулюючих.

Керівники, які не володіють толерантністю до невизначеності, виявляються нездібними до змін. На жаль, більшість досліджуваних керівників має низький (20,7%) і середній (41,5%) рівень толерантності до змін. У 37,8% респондентів виявлено високий рівень толерантності до змін, що характеризується усвідомленням необхідності і готовністю до проведення змін; ставленням до змін як до процесу, який розгортається в часі, а не як до події, яка може статися, а може і не статися; розумінням того, що зміни коштують дорого, що рано чи пізно доведеться платити або за те, щоб отримати, або за те, щоб не отримати бажане; усвідомленням того, що дискомфорт невизначеності є природною і неминучою реакцією на зміни.

Керівники повинні зрозуміти та прийняти те, що серйозні зміни – це невід’ємна частина життя, і тільки від сприйняття цих змін залежить, чи стануть вони стресовими для керівників. Виявилось, що переважна більшість досліджуваних керівників має низький (13,2%) і середній (65,1%) рівень толерантності до професійних стресів. Високий рівень толерантності до професійних стресів виявлений у 21,7% досліджуваних керівників. Для таких керівників характерним є: позитивність і раціональність мислення; вміння підтримувати спокійний стан, стримані управлінські стосунки і спокійну обстановку в умовах стресу; самокритичність, позитивне ставлення до критики; вміння в поведінці концентруватися на головному.

На наступному етапі нашого дослідження визначено *рівні сформованості толерантності до взаємодії із суб’єктами навчально-виховного процесу* керівників (табл. 3).

Таблиця 3

Рівні сформованості толерантності до взаємодії із суб’єктами навчально-виховного процесу керівників загальноосвітніх навчальних закладів

Рівні	Кількість досліджуваних (у %)
Низький рівень	28,0
Середній рівень	61,9
Високий рівень	10,2

Як бачимо з табл. 3, загалом рівень толерантності до взаємодії із суб'єктами навчально-виховного процесу досліджуваних керівників виявився недостатнім. Переважна більшість досліджуваних керівників має низький (28,0%) і середній (61,9%) рівень толерантності до взаємодії із суб'єктами навчально-виховного процесу, що породжує у керівників неповагу, неприйняття, нетерпимість до існування інших, відмінних від власних, думок, позицій, що виражається в нетерпимості до них аж до прямої агресії. І лише у 10,2% респондентів виявлений високий рівень толерантності до взаємодії із суб'єктами навчально-виховного процесу. Для таких керівників характерним є: повага, уважне ставлення, індивідуальний підхід до всіх суб'єктів навчально-виховного процесу; прийняття чужої точки зору, виваженість у прийнятті рішень, перейняття на себе відповідальності за результати роботи свого колективу і за самих співробітників; координація їх дій, при цьому підтримуючи в них ініціативу і ентузіазм; створення такої атмосфери і згуртованості, коли співробітники є ще і одностайними; підтримка ефективної комунікації в колективі; керування своїми емоціями і абстрагування від особистих симпатій/антипатій.

Більш детальний аналіз отриманих результатів дозволив визначити *рівні сформованості складових толерантності до взаємодії із суб'єктами навчально-виховного процесу*: соціальної толерантності; етнічної толерантності; прийнятті інших; комунікативної толерантності; управлінської емпатії; толерантного стилю керівництва; гнучкості поведінки в різних управлінських ситуаціях; конфліктологічної толерантності (табл. 4).

Таблиця 4

Рівні сформованості складових толерантності до взаємодії із суб'єктами навчально-виховного процесу керівників загальноосвітніх навчальних закладів

Складові толерантності до взаємодії із суб'єктами навчально-виховного процесу	Рівні сформованості складових (кількість досліджуваних, у %)		
	низький	середній	високий
соціальна толерантність	23,5	59,0	17,5
етнічна толерантність	32,1	36,5	31,4
прийняття інших	31,7	36,0	32,3
комунікативна толерантність	29,6	39,6	30,8
управлінська емпатія	34,5	31,8	33,8
толерантний стиль керівництва	18,5	73,9	7,6
гнучкість поведінки в різних управлінських ситуаціях	29,6	39,9	30,5
конфліктологічна толерантність	30,9	34,5	34,6

Отримані дані показують, що більшість досліджуваних керівників має низький (23,5%) і середній (59,0%) рівень соціальної толерантності. 17,5% досліджуваних мають високий рівень соціальної толерантності і характеризуються чуйністю, мудрістю, неупередженістю, здатністю приймати і себе і оточуючих людей такими, які вони є, при цьому зовсім не відмовляючись від власної позиції, але і не нав'язуючи її партнерам.

Криза в нашій країні показала, що однією з самих уразливих сфер людських відносин в полікультурному суспільстві, що трансформується, є сфера стосунків між різними етнічними групами. Виявилось, що більшість досліджуваних керівників має низький (32,1%) і середній (35,6%) рівень етнічної толерантності. Третина досліджуваних (31,4%) мають високий рівень етнічної толерантності, що характеризується шанобливим, неворожим ставленням керівника до представників інших етнічних груп і виражається в терпимості до осіб протилежних поглядів, переконань, культурних традицій і здатністю долати протиріччя в стосунках шляхом розумних дій, заснованих на внутрішньому переконанні в необхідності взаємних поступок.

Готовність керівника до взаємодії і первинна орієнтація на цінність кожної людини виражається у *прийнятті інших*. Виявилось, що більшість досліджуваних керівників має низький (31,7%) і середній (36,0%) рівень прийняття інших. Високий рівень прийняття інших мають лише 32,3% респондентів, що характеризується безумовним прийняттям іншого як автономної самостійної особистості, що має власну позицію, свої власні цінності і цілі; здатністю до теплих, доброзичливих соціальних стосунків; реалістичним сприйняттям, умінням покладатися на свій досвід, розум і почуття; здатністю брати на себе відповідальність, глибоке розуміння життя, цілісна життєва філософія.

Для керівника важливо узяти правильний тон у спілкуванні, легко і швидко вийти в діловий і психологічний контакт з людьми. На жаль, більшість досліджуваних керівників має низький (29,6 %) і середній (39,6 %) рівень комунікативної толерантності. Третина респондентів (30,9 %) респондентів мають високий рівень 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; умінням слухати і чути співрозмовника; навичками толерантної суперечки в умовах плюралізму думок, умінням цивілізовано критикувати та адекватно використати комунікативні стратегії і тактики при виникненні конфліктного діалогу.

Емоційною складовою толерантності, що має особливе значення завдяки тому, що саме в цьому вимірі управлінської ситуації співрозмовники мають можливість здобути деяку спільність, відновити розрив людських зв'язків, який багато в чому робить людей відокремленими і нетерпимо налаштованими по відношенню одне до одного, є управлінська емпатія. Встановлено, що більшість досліджуваних керівників має низький (34,5%) і середній (31,8%) рівень управлінської емпатійності. 33,8% респондентів мають високий рівень управлінської емпатійності, що проявляється у здатності ототожнювати себе з іншою людиною, подумки ставити себе в психологічну ситуацію іншої людини; володіти вмінням широко та відверто цікавитись іншими людьми, співпереживати і співчувати іншим; виявляти вибіркочну психологічну пам'ять і спостережливість в процесі вирішення управлінських завдань; виявляти схильність до психологічного аналізу, пояснення поведінки та вчинків власних і інших людей.

У нових економічних умовах, коли колектив стає основою конкурентоспроможності організації, співробітники чекають від керівника освітньої організації толерантного ставлення. Толерантний стиль керівництва є по-справжньому демократичним і тому найбільш оптимальним, він передбачає позитивну самоорганізацію персоналу, в результаті якої стверджуються такі людські якості, як порядність, взаємоповага, цінується істинний професіоналізм, людська гідність, здатність до творчості. На жаль, переважна більшість досліджуваних управлінців має низький (18,5%) і середній (73,9%) рівень толерантного стилю керівництва. І лише 7,6% респондентів мають високий рівень толерантного стилю керівництва, що характеризується відкритістю, працездатністю, впевненістю у своїх силах, послідовністю, чемністю і терпеливістю; орієнтацією на співпрацю, партнерство, підтримку активності і ініціативи підлеглих, справедливою оцінкою їхніх зусиль; тактовністю, конструктивною критикою. Поведінка керівника стає еталоном, на який орієнтуються співробітники, а методи побудови стосунків з підлеглими стають нормами організаційної культури.

Нині ефективну управлінську діяльність пов'язують з наявністю гнучкості поведінки керівника в різних управлінських ситуаціях, яка проявляється в здатності адаптуватися до нових умов і ситуацій, легко і швидко змінювати власну поведінку залежно від обставин, відмовлятися від того образу дій, який перестав бути ефективним. Проте виявляється, що переважна більшість досліджуваних керівників має низький (29,6%) і середній (39,9%) рівень гнучкості поведінки в різних управлінських ситуаціях. 30,5% респондентів мають високий рівень гнучкості поведінки в різних управлінських ситуаціях, що характеризується автономністю поведінки керівника, здатністю мати власну думку, незалежність; відсутністю напруженості і тривожності в поведінці; динамізмом; здатністю легко відмовлятися від невідповідних ситуації способів поведінки, прийомів мислення і емоційного реагування і виробляти або приймати нові, оригінальні підходи до вирішення проблемної управлінської ситуації при незмінних принципах і етичних основах діяльності.

Ефективність поведінки толерантного керівника в конфліктній ситуації значно вища, вона дозволяє спочатку усвідомлено і об'єктивно поставитися до конфлікту, і тільки потім здійснювати обґрунтовані дії. Встановлено, що переважна більшість досліджуваних керівників має низький (30,9%) і середній (34,5%) рівень конфліктологічної толерантності. Третина респондентів (34,6%) мають високий рівень конфліктологічної толерантності, що проявляється у адекватному сприйманні і розумінні природи протиріч та конфліктів між людьми; орієнтації на позитивне, краще в людині; намаганні зрозуміти позицію іншої людини зсередини, униканні насильства та шантажу; готовності долати своє самолюбство, визнавати свої помилки, вибачатися; формуванні у себе і співробітників конструктивного відношення до конфліктів в організації; наявності навичок усунення негативних наслідків конфліктів.

На наступному етапі нашого дослідження визначено *рівні сформованості ауто толерантності* керівників (табл. 5).

Таблиця 5

Рівні сформованості ауто толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів

Рівні	Кількість досліджуваних (у %)
Низький рівень	33,4
Середній рівень	51,2
Високий рівень	15,4

Дані табл. 5 показують, що загалом рівень ауто толерантності досліджуваних керівників виявився недостатнім. Переважна більшість досліджуваних керівників має низький (33,4%) і середній (51,2%) рівень ауто толерантності, що породжує в керівників нескромність, хвалькуватість, кар'єризм, гординю, самовпевненість, або безпринципну покору, безпідставну зневагу або знецінювання себе. І лише у 15,4% респондентів виявлений високий рівень ауто толерантності. Для таких керівників характерним є: почуття власної гідності, вимогливість до себе, відповідальність за справу, схильність віддавати всі свої сили колективу, державі.

Більш детальний аналіз отриманих результатів дозволив визначити *рівні сформованості складових ауто толерантності*: прийняття себе; адекватної самооцінки; асертивності; рефлексивності; самоконтролю (табл. 6).

Таблиця 6

Рівні сформованості складових ауто толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів

Складові ауто толерантності	Рівні сформованості складових (кількість досліджуваних, у %)		
	низький	середній	високий
Прийняття себе	41,5	46,8	11,7
Асертивність	35,9	49,7	14,3
Рефлексивність	27,8	43,6	28,6
Самоконтроль	27,6	29,9	42,5

Як випливає з табл. 6, загалом рівень прийняття себе досліджуваних керівників виявився недостатнім. Переважна більшість досліджуваних керівників має низький (41,5%) і середній (46,8%) рівень прийняття себе. Високий рівень прийняття себе виявлено у 11,7% респондентів. Такі керівники знають себе, свої достоїнства і недоліки; орієнтовані на себе, прагнуть до особистої незалежності; критичні до себе; за те, що відбувається беруть відповідальність на себе; мають почуття гумору, здатні посміятися над собою.

«Золотим стандартом» ефективного поведінки керівника в професійній діяльності є *асертивність* – здатність відстоювати себе, впевнено говорити «ні», при цьому шанобливо ставлячись до співрозмовника. Рівень асертивності досліджуваних керівників виявився недостатнім, оскільки більшість досліджуваних керівників має низький (35,9%) і середній (49,7%) рівень асертивності. У 14,3% респондентів виявлено високий рівень асертивної поведінки. Асертивний керівник має яскраво виявлену потребу почувати себе впевнено, не діє на шкоду іншим, поважає чужі права, при цьому з повагою і до самого себе; здатен переконати інших ставитися до себе люб'язно, надати допомогу, домовитися і знайти компромісне вирішення проблеми, вільний від необачних вчинків, властивих невростенікам.

Провідну роль при реалізації основних управлінських функцій грає рефлексивність, яка дозволяє керівнику повніше усвідомлювати виконувану ним діяльність, точніше оцінювати свою поведінку і ухвалювати правильні рішення. Встановлено, що переважна більшість досліджуваних керівників має низький (27,8%) і середній (43,6%) рівень рефлексивності. У 28,6% респондентів виявлений високий рівень рефлексивності. Для таких керівників характерним є: готовність діяти в ситуаціях з високим ступенем невизначеності; гнучкість у прийнятті рішень; прагнення до реалізації нововведень та інновацій; спрямованість на пошук нових, нестандартних шляхів вирішення професійних задач; здатність усунути стереотипи свого професійного й особистісного досвіду.

Уміння правильно зорієнтуватися в складному управлінському завданні значною мірою залежить від уміння керівника усвідомлювати, контролювати свій стан. Виявляється, що більшість досліджуваних керівників має низький (27,6%) і середній (29,9%) рівень самоконтролю. У 42,5%

респондентів виявлений високий рівень самоконтролю. Керівники, що володіють мистецтвом самоконтролю, здатні здійснювати усвідомлені дії, контролювати прояв своїх емоцій, і керуючись мотивацією, досягати власних цілей або вносити особистий вклад в досягнення колективних цілей. При цьому успішність діяльності керівників, на наш погляд, істотно залежить від рівня розвитку їх комунікативної поведінки.

На жаль, деякі керівники разом із посадою схильні одержувати манію непогрішності своїх рішень і страх знизити свій авторитет в очах підлеглих. Встановлено, що кількість об'єктивної інформації, що отримується керівником про себе і сприяє адекватній самооцінці, зворотно-пропорційна до рівня займаної посади (чим вищий ступінь займає керівник в управлінській ієрархії, тим менше критичної інформації про себе він отримує) [1; 3]. Формування і підтримка адекватної самооцінки (здорового реалістичного погляду на себе) – перший крок на шляху розв'язання професійних проблем (табл. 7).

Таблиця 7

Рівні сформованості самооцінки керівників загальноосвітніх навчальних закладів

Рівні	Кількість досліджуваних (у %)
Неадекватний	45,4
Адекватний	54,6

Як випливає з табл. 7, неадекватну самооцінку виявлено 45,4% респондентів. Керівник з неадекватною самооцінкою не в змозі усвідомити достоїнства і слабкості свого управління, а це відгукнеться зниженням ефективності роботи як його самого, так і увіреної йому установи. У 54,6,8% досліджуваних керівників виявлена адекватна самооцінка. Для таких керівників характерним є: послідовність у вираженні власних потреб і думок; упевненість у своїй здатності приймати рішення; реалістичність у своїх очікуваннях, зменшення шансів надмірно критично оцінювати себе; гнучкість в сприйнятті дійсності, краща переносимість стресів і невдач.

Отримані результати емпіричного дослідження дозволили визначити загальний рівень сформованості професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів (табл. 8).

Таблиця 8

Рівні сформованості професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів

Рівні	Кількість досліджуваних (у %)
Низький рівень	25,8
Середній рівень	63,1
Високий рівень	11,1

Як видно із отриманих даних, загалом рівень сформованості професійної толерантності досліджуваних керівників виявився недостатнім. Переважна більшість досліджуваних керівників має низький (25,8%) і середній (63,1%) рівень професійної толерантності. І лише у 11,1% респондентів виявлений високий рівень сформованості професійної толерантності, який забезпечує високу стійкість управління до численних професійних стресів, дозволяє керівникові ефективно взаємодіяти з усіма учасниками освітнього процесу, сприяє ефективній побудові власної професійної кар'єри.

Виявлені проблеми актуалізують необхідність формування професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, адже при її відсутності в поведінці керівника виникає не порожнеча, а протилежні риси – агресивність, жорстокість, насильство.

Висновки. Проведене емпіричне дослідження виявило недостатній рівень сформованості професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів та її компонентів (власне управлінської толерантності, толерантності до взаємодії із суб'єктами навчально-виховного процесу, ауто толерантності). Відповідно, доцільним є сприяння формуванню професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, який, на наш погляд, можливо здійснити в системі післядипломної педагогічної освіти в умовах спеціально організованого особистісно-орієнтованого навчання.

Перспективи подальших досліджень, на наш погляд, полягають у визначенні психологічних умов та розробці програми формування професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів в умовах післядипломної педагогічної освіти.

Список використаних джерел

1. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності [Текст] : монографія / О.І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
2. Карамушка Л.М. Психологія управління [Текст] : навч. посіб. / Л.М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
3. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту [Текст] : навч. посіб. / Л.М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
4. Карпов А.В. Рефлексивность как психическое свойство и методики ее определения / А.В. Карпов // Психологический журнал. – 2003. – Т. 24. – № 5. – С. 45–56.
5. На пути к толерантному сознанию [Текст] / под. ред. А.Г. Асмолова. – М. : Смысл, 2000. – 198 с.
6. Психодиагностика толерантности личности [Текст] / под ред. Г. Солдатовой, Л. Шайгеровой. – М. : Смысл, 2008. – С. 94–97.
7. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности [Текст] / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2001. – С. 190–208.
8. Практикум по психодиагностике. Психодиагностика мотивации и саморегуляции / ред. А.Л. Зеличенко, И.М. Карлинской, С.Р. Панталева и др. – М. : Изд-во МГУ, 1990. – 160 с.
9. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, И. Фишер ; пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой. – М. : Книгописная палата, 2002. – С. 31–33 ; 251–252.

Spysok vykoristanyh dzherel

1. Bondarchuk O.I. Social'no-psyhologichni osnovy osobystisnogo rozvytku kerivnykiv zagal'noosvitnih navchal'nyh zakladiv u profesijnij dijal'nosti [Tekst] : monografija / O.I. Bondarchuk. – K. : Nauk. svit, 2008. – 318 s.
2. Karamushka L.M. Psyhologija upravlinnja [Tekst] : navch. posib. / L.M. Karamushka. – K. : Milenium, 2003. – 344 s.
3. Karamushka L.M. Psyhologija osvitu'ogo menezhmentu [Tekst] : navch. posib. / L.M. Karamushka. – K. : Libid', 2004. – 424 s.
4. Karpov A.V. Refleksivnost' kak psihicheskoe svojstvo i metodiki jeje opredelenija / A.V. Karpov // Psihologicheskij zhurnal. – 2003. – T. 24. – № 5. – S. 45–56.
5. Na puti k tolerantnomu soznaniju [Tekst] / pod. red. A.G. Asmolova. – M. : Smysl, 2000. – 198 s.
6. Psihodiagnostika tolerantnosti lichnosti [Tekst] / pod red. G. Soldatovoj, L. Shajgerovoj. – M. : Smysl, 2008. – S. 94–97.
7. Praktikum po psihologii menezhmenta i professional'noj dejatel'nosti [Tekst] / pod red. G.S. Nikiforova, M.A. Dmitrievoj, V.M. Snetkova. – SPb. : Rech', 2001. – S. 190–208.
8. Praktikum po psihodiagnostike. Psihodiagnostika motivacii i samoreguljaccii / red. A.L. Zelichenko, I.M. Karlinskoj, S.R. Pantileeva i dr. – M. : Izd-vo MGU, 1990. – 160 s.
9. Frajlinger K. Upravlenie izmenenijami v organizacii / K. Frajlinger, I. Fisher ; per. s nem. N.P. Beregovoj, I.A. Sergeevoj. – M. : Knigopisnaja palata, 2002. – S. 31–33 ; 251–252.

Brukhovetska, O.V. Features of professional tolerance formed in secondary school principals. The article discusses the content of professional tolerance as a professionally important quality of secondary school principals which has two forms - external (resistance to unfavorable external and internal factors of managerial activities) and internal (characterizing school principals as individuals who accept themselves as they are, analyze what they say and do, learn on their mistakes, capable of self-reflection and analysis of their personal values and attitudes).

Professional tolerance of secondary school principals comprises three interrelated components: managerial tolerance (tolerance to uncertainty in management, tolerance to changes in management, and occupational stress tolerance); tolerance to teaching staff interaction (social tolerance, ethnic tolerance, acceptance of others, communication tolerance, managerial empathy, tolerant leadership style, behavioral flexibility in different management situations, and conflict tolerance); self-tolerance (positive attitude towards themselves, adequate self-esteem, assertiveness, reflexivity, and self-control).

The author analyzes the results of empirical research on formation of secondary school principals' professional tolerance and its components. It has been found that secondary school principals have underdeveloped professional tolerance and its components.

It has been concluded that in order to improve the situation, professional tolerance development training programs should be designed and used in the system of postgraduate teacher training through special student-centered training. Importance of development of professional tolerance is due to the fact that its absence or under-development sometimes makes principals' behaviors aggressive, cruel and violent rather than unaffected.

Keywords: secondary school principals' professional tolerance, managerial tolerance, teaching staff interaction tolerance, self-tolerance.

Відомості про автора

Бруховецька Олександра Вікторівна, кандидат психологічних наук, доцент, докторант кафедри загальної та практичної психології, Державний вищий навчальний заклад «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м. Київ, Україна.

Brukhovetska, Olexandra Victorivna, PhD, associate professor, doctoral student, department of general and applied psychology, University of educational management, NAPS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

E-mail: ciparis011@mail.ru

Отримано 20 серпня 2015 р.
Рецензовано 26 серпня 2015 р.
Прийнято 27 серпня 2015 р.