

Психологічні особливості власне управлінської толерантності як одного з компонентів професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів

Briukhovetska O.V. Psychological characteristics of the management tolerance proper as a component of professional tolerance of heads of secondary educational institutions / O.V. Briukhovetska // Problems of Modern Psychology : Collection of research papers of Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University, G.S. Kostyuk Institute of Psychology at the National Academy of Pedagogical Science of Ukraine / scientific editing by S.D. Maksymenko, L.A. Onufrieva. – Issue 30. – Kamianets-Podilskyi : Aksioma, 2015. – P. 90–99.

О.В. Брюховецька. Психологічні особливості власне управлінської толерантності як одного з компонентів професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. У статті представлено зміст і структуру професійної толерантності керівника загальноосвітнього навчального закладу, яка містить три взаємопов'язані компоненти – власне управлінська толерантність, толерантність до взаємодії в педагогічному колективі, ауто толерантність.

Подано визначення власне управлінської толерантності як одного з компонентів професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Охарактеризовано показники власне управлінської толерантності керівника загальноосвітнього навчального закладу – толерантність до невизначеності в управлінській діяльності, толерантність до змін в управлінській діяльності, толерантність до професійних стресів.

Наведено результати емпіричного дослідження рівня показників власне управлінської толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: толерантності до невизначеності в управлінській діяльності, толерантності до змін в управлінській діяльності, толерантності до професійного стресу. За результатами дослідження визначено рівень власне управлінської толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Виявлено недостатній рівень розвитку власне управлінської толерантності як одного з важливих компонентів професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів і її показників.

Зроблено висновок про необхідність розвитку власне управлінської толерантності як одного з важливих компонентів професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, який, на наш погляд, можна здійснити в системі післядипломної педагогічної освіти в умовах спеціально організованого навчання.

Ключові слова: професійна толерантність керівника загальноосвітнього навчального закладу, власне управлінська толерантність, толерантність до невизначеності в управлінській діяльності, толерантність до змін в управлінській діяльності, толерантність до професійних стресів.

А.В. Брюховецкая. Психологические особенности собственно управленческой толерантности как одного из компонентов профессиональной толерантности руководителей общеобразовательных учебных заведений. В статье представлены содержание и структура профессиональной толерантности руководителя общеобразовательного учебного заведения, которая содержит три взаимосвязанных компонента – собственно управленческая толерантность, толерантность к взаимодействию в педагогическом коллективе, ауто толерантность.

Подано определение собственно управленческой толерантности как одного из компонентов профессиональной толерантности руководителей общеобразовательных учебных заведений.

Дана характеристика показателей собственно управленческой толерантности руководителя общеобразовательного учебного заведения – толерантность к неопределённости в управленческой деятельности, толерантность к изменениям в управленческой деятельности, толерантность к профессиональным стрессам.

Приведены результаты эмпирического исследования уровня показателей собственно управленческой толерантности руководителей общеобразовательных учебных заведений: толерантности к неопределённости в управленческой деятельности, толерантности к изменениям в управленческой деятельности, толерантности к профессиональному стрессу. По результатам исследования определен уровень собственно управленческой толерантности руководителей общеобразовательных учебных заведений.

Выявлен недостаточный уровень развития собственно управленческой толерантности, как одного из важных компонентов профессиональной толерантности руководителей общеобразовательных учебных заведений и ее показателей.

Сделан вывод о необходимости развития собственно управленческой толерантности как одного из важных компонентов профессиональной толерантности руководителей общеобразовательных учебных заведений, который, на наш взгляд, возможно осуществить в системе последипломного педагогического образования в условиях специально организованной учёбы.

Ключевые слова: профессиональная толерантность руководителя общеобразовательного учебного заведения, собственно управленческая толерантность, толерантность к неопределённости в управленческой де-

ятельности, толерантность к изменениям в управленческой деятельности, толерантность к профессиональным стрессам.

Постановка проблеми. Зміни в соціокультурній ситуації сучасного суспільства вимагають орієнтації керівників загальноосвітніх навчальних закладів на толерантну взаємодію як на базис успішного й ефективного управління. Наявність *професійної толерантності* у сучасного управлінця, який вимушений зважати на різноманітні зміни, стреси і невизначеність в управлінській діяльності, обумовлена тим, що керівникові необхідно «вчитися знаходити єдність і гармонію, без яких усе це різноманіття не лише не має сенсу, але і небезпечно для людства і його майбутнього» (О. Асмолов). Виходячи зі специфіки праці керівника загальноосвітнього навчального закладу, одним із найважливіших завдань, що стоять перед системою середньої освіти, є створення сприятливих умов для формування *професійної толерантності* як важливої якості фахівців, працюючих з людьми.

Водночас, результати нашого дослідження та аналіз практики управління в системі середньої освіти свідчать про існування у свідомості управлінців досить стійкого стереотипу, згідно з яким *толерантність* ототожнюється з конформізмом, вседозволеністю, безумовною відмовою від усіляких заборон і обмежень, у тому числі етичних (моральних, моральних, духовних). Звідси насторожене, а іноді й негативне відношення деяких управлінців до проблем толерантності, їх сумніви в доцільності проголошення *професійної толерантності* в якості самостійної цінності. Відповідно актуальним являється дослідження особливостей *професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів* та її компонентів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід зазначити, що проблема *професійної толерантності* і її прояву в діяльності фахівців досліджувалася у працях О. Асмолова, Г. Бардер, С. Бондиревої, Р. Ділтс, А. Демчука, І. Дубровіної, І. Зимньої, Ю. Ірхіної, Л. Коржакова, Р. Кочюнаса, А. Маркової, Л. Мітіної, О. Мороз, Р. Нємова, Ю. Поварьонкова, А. Прихожан, К. Роджерса, О. Радченко, А. Темницького, С. Толстікова, Р. Торосяна, Т. Шаньперової, О. Шаюк, Л. Шнейдера та інших, виходячи з яких, можна зробити висновок про відсутність єдиного загальноприйнятого розуміння поняття *професійної толерантності*, а діапазон розбіжностей в думках досить широкий.

Ми розуміємо словосполучення «*професійна толерантність керівника загальноосвітнього навчального закладу*» – як сукупності *типів толерантності*, характерних для фахівця як

компетентного професіонала, здатного ефективно реалізовувати *функції управління* (цілепокладання, планування, прогнозування, координація, організація, контроль, облік, регулювання, управлінський аналіз, управління персоналом та ін.).

Мета статті. Аналіз особливостей *власне управлінської толерантності* як одного з компонентів професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Виклад основного матеріалу. При дослідженні професійної толерантності важливим є виокремлення її *структури* – сукупності варіативних стійких компонентів, які зберігаються при різних змінах умов життєдіяльності. У контексті нашого дослідження, розглядаючи *професійну толерантність керівника освітньої організації* 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 відносно власних цінностей і установок).

Професійна толерантність керівника загальноосвітнього навчального закладу складається з трьох взаємопов'язаних компонентів – *власне управлінська толерантність* (толерантність до зовнішніх впливів на перебіг управлінської діяльності керівника, в тому числі пов'язаних із невизначеністю, змінами та професійними стресами), *толерантність до взаємодії із суб'єктами навчально-виховного процесу* (толерантність до різних соціальних, етнічних і професійних груп) та *ауто толерантність* (толерантність до себе як до освітянина та керівника).

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.

Слід визнати, що в професійному плані цей вид толерантності для керівника вкрай потрібний, оскільки проблем, труднощів і несприятливих чинників в його діяльності досить багато.

До показників *власне управлінської толерантності*, на наш погляд, слід віднести:

- *толерантність до невизначеності в управлінській діяльності* – дозволяє керівникові почувати себе відносно

затишно навіть в ситуації високої ентропії, продуктивно діяти в незнайомій обстановці і при недоліку інформації брати на себе відповідальність, приймати рішення без довгих сумнівів і боязні невдачі;

- *толерантність до змін в управлінській діяльності* – дозволяє керівникові приймати і здійснювати зміни, здатність перебудовуватися і змінювати середовище, забезпечувати конкурентоспроможність навчального закладу і виживання в довгостроковій перспективі;
- *толерантність до професійних стресів* – дозволяє керівникові самоорганізуватися в умовах стресу, протистояти сильним негативним емоційним впливам, що викликають високу психічну напруженість, оскільки діяльність керівника протікає в умовах значних психологічних навантажень.

В емпіричному дослідженні використані такі *методи дослідження*:

- методика «Виявлення толерантності (терпимості) до невизначеності» (С. Баднер) [4];
- опитувальник «Як ви ставитеся до змін?» (К. Фрайлінгер, І. Фішер) [5];
- методика «Стійкість до стресу» [6].
- 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 рівня власне управлінської толерантності керівників проводилося в декілька етапів. На першому етапі емпіричного дослідження визначено *рівні толерантності до невизначеності в управлінській діяльності* керівників загальноосвітніх навчальних закладів (табл. 1).

Таблиця 1

Рівні толерантності до невизначеності в управлінській діяльності

Рівні	Кількість досліджуваних (у %)
низький	64,8
середній	29,6
високий	5,6

Як випливає з табл. 1, переважна кількість досліджуваних керівників має низький (64,8%) і середній (29,6%) рівні толерантності до невизначеності. Досить велика кількість керівників з низьким і середнім рівнем толерантності до невизначеності в управлінській діяльності свідчить, на нашу думку, про категорич-

ність, стереотипність і упередженість в управлінській діяльності, низьку адаптованість до нових несподіваних ситуацій та умов.

Високий рівень толерантності до невизначеності виявлено 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 роздумувати над проблемою, навіть якщо не відомі усі факти і можливі наслідки прийнятого рішення; здатність приймати конфлікт і напругу, які виникають у ситуації двоїстості; протистояти незв'язаності і протиріччю інформації; здатність приймати невідоме; здатність витримувати напругу кризових, проблемних ситуацій; сприйняття нових, незнайомих, ризикованих ситуацій як стимулюючих; готовність пристосовуватися до очевидно неоднозначної ситуації або ідеї.

Керівники, які не володіють толерантністю до невизначеності виявляються нездібними до змін. А сучасні загальноосвітні навчальні заклади, які діють в складному, динамічному середовищі з високим рівнем невизначеності, повинні безперервно змінюватися.

На наступному етапі емпіричного дослідження визначено рівні толерантності до змін в управлінській діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів (табл. 2).

Таблиця 2

Рівні толерантності до змін в управлінській діяльності

Рівні	Кількість досліджуваних (у %)
низький	20,7
середній	41,5
високий	37,8

Як випливає з табл. 2, більшість досліджуваних керівників має низький (20,7%) і середній (41,5%) рівні толерантності до змін. Велика кількість керівників з низьким і середнім рівнями толерантності до змін в управлінській діяльності свідчить, на нашу думку, про недостатність в управлінців гнучкості, здатності швидко уловлювати і використати сучасні знання і технології, застосовувати культурні нововведення, впроваджувати нові форми роботи з персоналом і постійно вдосконалювати способи роботи з інформацією, чуйності до виникнення внутрішньої напруги в організації.

У 37,8% респондентів виявлено високий рівень толерантності до змін, що характеризується усвідомленням необхідності і го-

товністю до проведення змін, відношенням 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 – стануть вони стресовими чи нададуть можливості для отримання цінного досвіду.

На наступному етапі емпіричного дослідження визначено *рівні толерантності до професійних стресів* керівників загальноосвітніх навчальних закладів (табл. 3).

Таблиця 3

Рівні толерантності до професійних стресів

Рівні	Кількість досліджуваних (у %)
низький	13,2
середній	65,1
високий	21,7

Як випливає з табл. 3, переважна більшість досліджуваних керівників мають низький (13,2%) і середній (65,1%) рівні толерантності до професійних стресів. Велика кількість керівників із низьким і середнім рівнями толерантності до професійних стресів свідчить, на нашу думку, про низьку здатність управлінців ефективно долати значні навантаження, суперечливі або невизначені вимоги, невміння підтримувати спокійний стан, створювати стримані управлінські стосунки. Робота в умовах професійного стресу є серйозним випробуванням фізичного і психічного здоров’я керівника, перевіркою міри його професійної надійності.

Високий рівень толерантності до професійних стресів виявлений у 21,7% досліджуваних керівників. Для таких керівників характерним є: позитивність і раціональність мислення; уміння підтримувати спокійний стан, рівні, стримані управлінські стосунки і спокійну обстановку в умовах стресу; здатність ефективно долати значні фізичні та психічні навантаження; самокритичність, позитивне відношення до критики; самоповага; уміння в поведінці концентруватися на головному. Більшу частину ситуацій, що викликають професійний стрес, керівник здатен вирішити самостійно.

Отримані результати емпіричного дослідження дозволили визначити *рівень власне управлінської толерантності* керівників загальноосвітніх навчальних закладів (табл. 4).

Таблиця 4

**Рівні власне управлінської толерантності керівників
загальноосвітніх навчальних закладів**

Рівні	Кількість досліджуваних (у %)
низький	21,4
середній	72,0
високий	6,6

Як випливає з табл. 4, переважна більшість досліджуваних керівників має низький (21,4%) і середній (72,0%) рівні власне управлінської толерантності, що породжує у керівників стреси, емоційне вигорання, різні форми професійної деформації. Велика кількість керівників з низьким і середнім рівнями толерантності до професійного стресу свідчить, на нашу думку, про надмірність і напруженість праці керівника через складність змісту професійної діяльності, широту функцій, складність контингенту педагогічного й учнівського колективів, необхідність постійних змін і вдосконалення та ін.

І лише у 6,6% респондентів виявлено 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.

Отже, за результатами дослідження можна припустити, що більшість досліджуваних керівників загальноосвітніх навчальних закладів, що звикли до адміністративно-командного стилю вищого керівництва і до слухняності, а не до ініціативи, гнучкості, виявилися більш консервативними, не здатними осмислити і прийняти зміни, що сталися в суспільстві, і збудувати діяльність своєї установи адекватно до нових вимог. Отримані результати узгоджуються з даними досліджень О. Бондарчук і Л. Карамушки [1; 3] про неусвідомлення значною частиною керівників значущості проблеми розвитку управлінської толерантності, що негативно впливає на успішність діяльності і професійної кар'єри.

Виявлені проблеми актуалізують необхідність розвитку власне управлінської толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, який, на наш погляд, можна здійснити в системі післядипломної педагогічної освіти в умовах спеціально організованого навчання.

Висновки. Виявлено недостатній рівень розвитку власне управлінської толерантності як одного з важливих параметрів професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів і її показників (толрантності до невизначеності в

управлінській діяльності, толерантності до змін в управлінській діяльності, толерантності до професійного стресу).

Відповідно, доцільним є сприяння розвитку власне управлінської толерантності та професійної толерантності управлінців у цілому, яку, зокрема, можна забезпечити в умовах післядипломної педагогічної освіти.

Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні психологічних умов та обґрунтуванні програми розвитку власне управлінської толерантності.

Список використаних джерел

1. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія / О. І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
2. Дуднік О. А. До проблеми толерантності до невизначеності / О. А. Дуднік // Наука і освіта. – №5-6. – 2005. – С. 54–58.
3. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник / Л. М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
4. Психодіагностика толерантності личности / Под ред. Г. Солдатовой и Л. Шайгеровой. – М. : Смысл, 2008. – С. 94–97.
5. 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.
6. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій : тендерні аспекти : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, Т. В. Зайчикової. – 2-е вид. перероб. та доповн. – К. : Міленіум, 2006. – С. 158-160.

Spysok vykorystanyh dzherel

1. Bondarchuk O. I. Sotsialno-psihologichni osnovy osobistisnogo rozvitku kerivnikov zagalynoosvitnih navchalynih zakladiv u profesiyniy diyalynosti: monografiya [Social-psychological bases of personality development of heads of secondary educational institutions in professional activity: monograph] / O. I. Bondarchuk. – K. : Nauk. svit, 2008. – 318 p.
2. Dudnik O. A. Do problemy tolerantnosti do nevznachenosti [The problem of tolerance of ambiguity] / O. A. Dudnik // Nauka y osvita. – №5-6. – 2005. – P. 54–58.
3. Karamushka L. M. Psihologija osvitn'ogo menedzhmentu : navch. posibnyk / L. M. Karamushka. – K. : Lybid', 2004. – 424 s.

4. Psychodiagnostica tolerantnosti lichnosti [Psychodiagnostics of personality tolerance] / Ed. by P. Soldatova, L. Shaygerova. – M. : Smysl, 2008. – P. 94–97.
5. Fraylinger K. Upravlenie izmeneniyami v organizatsii / K. Fraylinger, I. Fisher ; per. s nem. N. P. Beregovoy, I. A. Sergeevoy. – M. : Knigopisnaya palata, 2002. – S. 31–33, 251–252.
6. Sindrom «profesiynogo vigorannya» ta profesiyna kar'era pratsiv-nikiv osvitnih organizatsiy : tenderni aspekti : Navch. posib. dlya stud. vishch. navch. zakl. ta sluhachiv intyvisiv pislyadiplom. osviti / Za nauk. red. S. D. Maksimenka, L. M. Karamushki, T.V. Zaychikovoyi. – 2-e vid. pererob. ta dopovn. – K. : Milenium, 2006. – S. 158–160.

O.V. Briukhovetska. Psychological characteristics of the management tolerance proper as a component of professional tolerance of heads of secondary educational institutions. The article presents the content and structure of the profession-relevant tolerance of heads of secondary educational institutions which comprises three interrelated components – the management tolerance proper, the pedagogical collective interaction tolerance, and the self-tolerance.

The author gives a definition of the management tolerance proper as a component of the profession-relevant tolerance of heads of secondary educational institutions.

The management tolerance proper of heads of secondary educational institutions includes the tolerance to uncertainty in managerial activities, the tolerance to changes in managerial activities, and the job stress tolerance.

The article discusses the results of the empirical investigation into the levels of the three components of the management tolerance proper of heads of secondary educational institutions: the tolerance to uncertainty in managerial activities, the tolerance to changes in managerial activities, and the job stress tolerance. The investigation found low levels of the management tolerance proper being a key component the profession-relevant tolerance of heads of secondary educational institutions.

The author makes a conclusion about the necessity of development of the management tolerance proper as an important component of the profession-relevant tolerance of heads of secondary educational institutions which can be effectively done in the system of postgraduate education by means of a special training.

Key words: professional tolerance of heads of secondary educational institutions, management tolerance proper, tolerance to uncertainty in managerial activities, tolerance to changes in managerial activities, job stress tolerance.

Received July 06, 2015

Revised August 14, 2015

Accepted September 16, 2015