

<https://doi.org/10.31891/PT-2024-3-9>

УДК 159.9: 378.9

Зінаїда АНТОНОВА

кандидат психологічних наук, доцент,
Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-1920-7410>

e-mail: shvedzina@ukr.net

Крістіна СТАРОСТИНА

практичний психолог другої категорії,

Лицей № 2 Хмельницької міської ради

<https://orcid.org/0009-0002-0857-6373>

e-mail: tanzovchiza@gmail.com

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТОЛЕРАНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

У статті досліджується підхід керівників освітніх установ до відношення із суб'єктами педагогічної реальності, звертається увага на індивідуально-типові особливості толерантного, терпимого та нетерпимого ставлення. Важливу роль у роботі з вихованцями та педагогами відіграє розуміння та вміння виявляти толерантність. Це поняття визначається як здатність приймати інших, розуміти та поважати їхні думки, відмінності та особливості. Керівники освітніх установ мають сприяти створенню атмосфери взаєморозуміння та підтримки. Терпимість, у свою чергу, визначається як здатність змиритися зі сходженням думок чи поведінки, що не відповідають власним переконанням. Це важливий аспект в управлінні освітніми процесами, оскільки дозволяє створити простір для різноманітності поглядів та підходів. Нетерпимість, навпаки, проявляється у відкиданні інших та їхніх думок, що не відповідають власним уявленням. Це може призвести до конфліктів та дисгармонії у колективі, що негативно впливає на атмосферу в установі та якість освітнього процесу.

У статті представлено та описано типології управлінців закладів освіти. Зокрема визначено та описано характеристики таких типів: «диктатор», «снігова королева», «боєць», «зарозумілий», «стойк», «Попелюшка», «поблажливий», «миролюбний», «альтруїст». Також для керівників та адміністраторів освітніх установ розроблено багаторівневу програму «Психологія і педагогіка толерантності в системі підвищення кваліфікації управлінських кадрів освіти».

Розуміння та аналіз концепції толерантної взаємодії допомагають керівникам освітніх установ створити сприятливе середовище для особистісного розвитку як здобувачів освіти, так і педагогічного колективу загалом. Підтримка толерантного та відкритого підходу сприяє побудові відносин, заснованих на повазі та взаєморозумінні, що є важливим елементом успішного управління освітнім закладом.

Ключові слова: асертивність, взаємодія, керівники закладів освіти, педагог-управлінець, терпимість, толерантність.

Zinaida ANTONOVA

Khmelnyskyi National University

Kristina STAROSTINA

Lyceum № 2 of the Khmelnytskyi City Council

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF MANAGEMENT TOLERANCE OF HEADS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

The article examines the approach of heads of educational institutions to the relationship with the subjects of pedagogical reality, attention is drawn to individual-typical features of tolerant, tolerant and intolerant attitudes. An important role in working with pupils and teachers is played by understanding and the ability to show tolerance. This concept is defined as the ability to accept others, understand and respect their opinions, differences and peculiarities. Heads of educational institutions should contribute to the creation of an atmosphere of mutual understanding and support. Tolerance, in turn, is defined as the ability to accept the occurrence of thoughts or behavior that do not correspond to one's own beliefs. This is an important aspect in the management of educational processes, as it allows creating space for a diversity of views and approaches. Intolerance, on the contrary, is manifested in the rejection of others and their opinions that do not correspond to one's own ideas. This can lead to conflicts and disharmony in the team, which negatively affects the atmosphere in the institution and the quality of the educational process.

The article presents and describes typologies of managers of educational institutions. In particular, the characteristics of the following types are defined and described: «dictator», «snow queen», «fighter», «arrogant», «stoic», «Cinderella», «indulgent», «peaceful», «altruistic». Also, a multi-level program «Psychology and pedagogy of tolerance in the system of improving the qualifications of educational management personnel» has been developed for managers and administrators of educational institutions.

Understanding and analyzing the concepts of tolerant interaction help the heads of educational institutions to create a favorable environment for the personal development of both education seekers and the teaching staff in general. Maintaining a tolerant and open approach helps to build relationships based on respect and mutual understanding, which is an important element of successful management of an educational institution.

Key words: assertiveness, interaction, heads of educational institutions, teacher-manager, patience, tolerance.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сучасне суспільство накладає вимоги на освітній процес, вимагаючи від нього досягнення високої загальної успішності, розвитку творчих здібностей, підготовки до самоосвіти та гуманістичного виховання всіх учнів. Це означає, що організатори та керівники освітнього процесу повинні володіти, як теоретичними, так і практичними аспектами управлінської педагогічної діяльності. З урахуванням ринкових реалій та конкуренції в галузі освіти, розробка та дослідження цієї складної психолого-педагогічної системи набуває особливого значення. Ця система має відповідати сучасним вимогам і відповідно реагувати на суспільні виклики.

У діяльності сучасного керівника закладу освіти найбільш значущими рисами є: готовність приймати рішення та діяти у невизначених ситуаціях, гнучкість та креативність, «м'який» стиль керівництва, вміння бути толерантним. Сучасний керівник добре розуміє, що успіх у діловому світі визначається рівною мірою високими технологіями та людськими відносинами. Тільки толерантний керівник формує відповідну своєму світосприйняттю команду співробітників. При об'єднаних зусиллях вона успішніше зможе транслювати ідеї толерантності здобувачам освіти, батькам, громадськості.

В останні роки актуалізувалися дослідження проблем толерантності, де толерантність виступає, з однієї сторони, як певна філософія, з іншого – як відносна категорія, і водночас – як культура толерантної свідомості [1, с. 10; 11]. У рамках ідей толерантної свідомості на особливому місці стоїть система відносин, які можуть бути терпимими, толерантними та нетерпимими [4; 5; 9; 11]. Особливої актуальності набуває проблема вивчення толерантності в освітній сфері.

Під толерантністю ми розуміємо рису особистості, в якій виражається ставлення людини до світу загалом, речей, предметів, інших людей, їх поглядів, до самої себе, що актуалізується в ситуаціях розбіжності думок, оцінок, вірувань, поведінки на засадах терпимості (витримки, самовладання, самоконтролю). Терпимість перегукується з толерантністю, проте для терпимості характерно підвищення сензитивності до об'єкта за рахунок включення механізмів прийняття (розуміння, емпатії, асертивності) і терпіння (витримка, самовладання, самоконтроль).

В основі толерантності лежить інтелектуальне переконання, схоже на конвенційну домовленість сторін про межі співіснування. Терпимість як особистісне утворення характеризує поведінку, що базується на засвоєнні аксіологічних принципів ненасильницької взаємодії. Терпиме ставлення не відокремлене від внутрішньої мотивації цієї форми активності, оскільки терпимість передбачає просоціальну поведінку, ненасильницьку взаємодію, безкорисливі дії, які не обіцяють людині зовнішніх нагород, схваленень, захоплень, заохочень, тобто, терпимість непрагматична за визначенням і за своєю природою. Таким чином, толерантність дає можливість пристосуватися до несприятливих чинників, оскільки носить адаптивний характер, наприклад, толерантність до тривоги, іншого віросповідання, окремих особистісних проявів. Терпимість, крім адаптивної, виконує ще й активну функцію, тобто дає можливість змінювати чужу думку, поведінку іншої людини, але без придушення інтересів іншої людини та застосування насильницьких засобів.

Керівнику освітнього закладу потрібне вміння бути посередником між різними учасниками освітнього процесу. Для цього необхідно терпіння, розуміння, прийняття того, що відбувається, мотивації поведінки протилежних сторін, вміння конструктивно та толерантно взаємодіяти. З накопиченням практичного досвіду толерантного управління, керівник набуває впевненості, що зрештою призводить до свідомої компетентності, до лідерства керівника в колективі. Толерантний керівник чітко формулює завдання, ясно розуміє свою роль у їх вирішенні, здатний задіяти внутрішні стимули підлеглих для стимулювання їх до самостійних дій, може передбачати ймовірні труднощі, попереджати невдачі та знаходити найкраще рішення у кожній конкретній ситуації [2, с. 16]. Саме тому, ми вважаємо актуальним і пріоритетним дослідження та розвиток позиції толерантного ставлення керівника до суб'єктів педагогічної діяльності.

Аналіз досліджень та публікацій

Дослідженням феномену толерантності та її видів займалися І. Гриншпун, Н. Маркова, М. Мацковський, Г. Олпорт. Також науковцями було розроблено класифікацію видів толерантності, зокрема визначили: міжнаціональну, расову, політичну, релігійну, гендерну, маргінальну, вікову, фізіологічну, сексуально-орієнтаційну, географічну, міжкласову, управлінську, професійну [6].

Питання формування толерантності, толерантних установок у сфері освіти досліджуються в роботах С. Братченко, О. Брюховецької, О. Винославської, Б. Гершунського, П. Комогородова, І. Крутової, В. Маралова тощо. Професійно важливі риси особистості управлінців розглянуті у працях О. Бандурки, М. Вудкока, В. Казміренка, Л. Карамушки, А. Кітова, Н. Коломінського, Л. Орбан-Лембрика, В. Третьяченко, Д. Френсіса, Ю. Швалба, В. Шепеля тощо [4, с. 42].

Вивченням змісту й алгоритмів розвитку професійної толерантності у керівників закладів освіти займалися В. Зликов, Л. Карамушка, С. Максименко, Л. Петровська, В. Татенко, Н. Хряцова, Ю. Швалб, Т. Яценко з точки зору підходів, що розкривають суть змісту, форм і методів активної соціально-психологічної підготовки. О. Бондаренко, В. Моляко вивчали психолого-педагогічні принципи застосування інноваційних форм і методів навчання педагогів у професійній підготовці та післядипломній освіті. О. Брюховецька досліджувала професійну толерантність керівників. Авторка виділила власне управлінську толерантність, що містить толерантність до невизначеності в діяльності керівника (наприклад, керівник здатен

ефективно діяти в ситуації невизначеності); толерантність до змін та толерантність до професійних стресів [3, с. 43].

Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження толерантності як професійно важливої риси педагога – керівника закладу загальної середньої освіти та її формування в процесі фахової підготовки.

Виклад основного матеріалу

Поняття «позиція» у психологічній літературі має два визначення. З однієї сторони, під позицією розуміється певний стан людини у системі міжособистісних відносин, що визначається статусом і соціальними ролями. З іншої – це ставлення людини до будь-якого явища або предмету, їх оцінка, заснована на досвіді, моральних принципах, переконаннях. Дані характеристики тісно взаємопов'язані, але показують різні сторони структурної організації людини як цілісної.

Згідно В. Століна, виділяють три рівні організації людини: біологічний індивід, соціальний індивід та особистість. Людина як біологічний індивід представляє собою тип нервової системи, біологічні потреби, конституцію тощо. Про соціального індивіда вказують його вчинки, обумовлені соціальною роллю, статусом. Особистість характеризується відповідальністю, вмінням робити вибір, бачити сенс свого буття, будувати власний життєвий світ, конструктивно взаємодіяти з оточуючими [8, с. 161]. Таким чином, перше розуміння позиції більшою мірою характерне для соціального індивіда, а друге – для особистості. На рівні соціального індивіда позиція толерантності постає як внутрішнє бажання зовні відповідати нормам толерантної поведінки стосовно себе, колег, батьків, підлеглих, громадськості, якщо ми говоримо, наприклад, про керівника освітньої установи. Набуття позиції толерантності стає можливим лише при створенні оточуючими відповідних умов, наприклад спеціально організованого навчання. На рівні особистості позиція толерантності, насичуючись моральним змістом, переростає в позицію терпимого відношення, де виступає як особлива система поглядів, цінностей, мотивів, установок, як результат внутрішнього осмислення та засвоєння ідей ненасильницької взаємодії як цінності, що виражається в прагненні людини будувати взаємини з собою, іншими людьми, природою, світом без примусу, при конструктивному вирішенні проблем і протиріч за допомогою діалогу та полілогу, вільного та відповідального вибору [7, с. 29].

Проблема формування толерантної позиції та терпимого відношення учасників освітнього процесу на рівні особистісних

утворень є досить складною, оскільки важливе здійснення внутрішньої смислової рефлексії того, що відбувається, свого життя, перипетій трудового шляху власне керівником освітнього закладу. Тому розробка та впровадження тренінгових й освітніх програм з толерантності до освітніх установ має реалізовуватися за умови внутрішньої активності учасників.

Водночас, внутрішня діяльність та життя педагога-керівника набуває модальності тотальної повинності: робити і говорити тільки те, що правильно, виходячи з педагогічної та управлінської необхідності. Поступово виконання професійної та управлінської діяльності в умовах суворой регламентації обертається для педагога-керівника втратою власної індивідуальності, він перетворюється на декламатора педагогічних та управлінських норм, правил і обмежень. Поведінкові патерни педагога-управлінця несуть у собі наступне: авторитарно-повчальна позиція, директивний голос, манера спілкування та поведінки, розмаїття у мовленні словесних оборотів з чіткою бінарною опозицією: «добре – погано», «володіє – не володіє», «можна – не можна», «правильно – неправильно», «повинен», «зобов'язаний» тощо.

З метою діагностики особливостей толерантності серед адміністративної ланки закладів загальної середньої освіти ми залучили 49 респондентів (3 директорів, 16 заступників директорів та 30 керівників методичних об'єднань). Нами був розроблений діагностичний комплекс для дослідження терпимих, толерантних / інтолерантних установок серед управлінців освіти. Він включає у себе методику експертних оцінок та опитувальник для вивчення відносин керівників органів управління освіти й освітніх установ до безпосередніх і опосередкованих учасників освітнього процесу (до себе, колег, підлеглих, вищого керівництва, учнів, батьків, представників громадськості), а також методику виявлення способів емоційного реагування в педагогічних ситуаціях взаємодії з цими суб'єктами та методику стандартизованого спостереження зовнішніх проявів толерантності, нетерпимості адміністраторів закладів освіти.

Проведене нами дослідження з керівниками закладів освіти у Хмельницькому (Ліцей № 2 Хмельницької міської ради), Нетішині (будинок творчості) та Шепетівці (гімназія № 6) Хмельницької області показало наступні результати: найбільше виявилось керівників із терпимим ставленням (59%). Для них найбільшою мірою властиві гіперсоціальні установки, яскраво виражена готовність допомагати, співпрацювати, співпереживати оточуючим, гнучкість у контактах, емоційна стійкість, врівноваженість, асертивність, орієнтованість на особистісну модель взаємодії.

Керівники освітніх установ із нетерпимим ставленням (4%) характеризуються агресивністю, дратівливістю, нестриманістю, запальністю, егоцентризмом, невротичністю, у взаємодії з іншими учасниками освітнього процесу вони орієнтовані на навчально-дисциплінарну модель взаємодії.

Керівники з нейтральним ставленням (37%) відрізняються тим, що частково приймають позиції оточуючих. В одних ситуаціях вони здатні виявляти нестриманість, нетерпіння, агресію, але, водночас, в інших випадках можуть бути терплячими, приймаючими, емпатійними, асертивними. Такі адміністратори освіти помірно орієнтовані і на навчально-дисциплінарну, і на особистісну моделі взаємодії.

Залежно від позиції, яку демонструє керівник на основі функціонування механізмів прийняття та терпіння, наше дослідження дозволило виявити та проаналізувати індивідуально-типові особливості прояву терпимого, толерантного та нетерпимого ставлення адміністраторів освіти до оточуючих [5; 6; 8]. Усього було виділено 9 типів управлінців, для яких характерні специфічні форми вираження толерантних / інтолерантних установок.

У таблиці 1 описано ці типи, використовуючи таку схему: найменування форми вираження ставлення до оточуючих; її умовне позначення; уявлення даного типу відносин; способи спілкування з іншими учасниками освітнього процесу; переважна форма та тактика відносин.

Нами розроблено також багаторівневу програму «Психологія і педагогіка толерантності в системі підвищення кваліфікації управлінських кадрів освіти» для керівників та адміністраторів освітніх установ, що передбачає три рівні. Перший рівень навчальної дисципліни «Психологія і педагогіка толерантності» визначений нами базовим, або основним, він містить теоретичний модуль – лекційний курс, орієнтований переважно на теоретичні знання з галузі аксіологічних основ толерантності та педагогіки толерантності.

Другий рівень містить інтерактивний модуль, що включає в себе практичні заняття, в рамках яких спостерігається накопичення життєвих професійно значущих навичок із прикладних питань психології та педагогіки толерантності. Цей рівень поєднує три самостійні спецкурси: «Проектування толерантного іміджу керівника», «Керівник і лідер на шляху до толерантного управління», «Не кажи «Так!», якщо хочеш сказати «Ні!» – ефективні навички толерантного керівника».

Таблиця 1

Типологія терпимого, толерантного та нетерпимого ставлення керівників до суб'єктів педагогічної реальності

Типологія	Позиція	Тип взаємодії	Способи спілкування	Провідна форма стосунків	Тактика поведінки
Диктатор	«зверху»	Контролюючий, примушуючий	Забораона, вимога, маніпулювання, погроза, покарання, образи	Зневажливе ставлення, презирство, неприязнь, ненависть	Диктат
Снігова королева	«поруч, але не разом»	Холодний, відсторонений	Холодне спостереження, роздратування, неприйняття, різні види маніпуляцій	Відстороненість, ігнорування	Співіснування поруч, але не разом; уникання проблем
Босць	«знизу»	Емоційно нестійкий	Настанови, заборони, вимоги, покарання, маніпуляції	Неприйняття з емоційним реагуванням, прагнення змінити поведінку іншого, скоригувати його особистість	Диктат
Зарозумілий	«зверху»	Пихатий, хитливий «батько»	Нотації, моралізування, настанови, роз'яснення, навчання	Зарозумілість, гордовитість, хитливість	Диктат
Стойк	«поруч, але не разом»	Відсторонений	Діалог, підтримка, маніпулювання	Терпеливість, витримка, самоконтроль	Терпеливе, стримане співіснування поруч
Попелюшка	«знизу»	Притосування	Притосування	Безпорадність	Невтручання
Поблажливий	«зверху»	Покровительство	Настанови, нотації, роз'яснення, моралізування, переконання	Поблажливість, заступництво	Опіка, піклування, помірний контроль
Миролобний	«поруч»	Дружний	Розуміння, допомога, діалог, підтримка	Співробітництво	Співробітництво, ненав'язливе, природне створення ситуацій, які вимагають прояву активності
Альтруїст	«знизу»	Притосування	Поступливість, згідливість	Поступливість	Потурання

Третій рівень – містить консультативно-консалтинговий модуль, що передбачає індивідуальне планування, виконання та впровадження конкретних практичних розробок у формі авторських проєктів, дипломних та випускних кваліфікаційних робіт з психології та педагогіки толерантності, психології толерантності в управлінні, вихованні толерантності, терпимому ставленню до суб'єктів освітнього простору, ненасильницькій взаємодії. Відповідна програма може бути

рекомендована до застосування в обласних інститутах післядипломної педагогічної освіти.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Таким чином, змінювати та створювати нові цінності надзвичайно непросто, а ось витончено впливати на їхню ієрархію, конвенційно домовлятися про пріоритети, правила взаємодії, вдаватися до взаємного компромісу – це характеристика сили мудрої людини. Водночас, управлінська толерантність керівника освітньої сфери – актуальна реальність, тому формування толерантності в системі освіти розпочинається саме з керівної ланки. Керівник закладу освіти створює команду однодумців, формує дух організації, задає мотивацію на прийняття нової форми управлінської та психологічної роботи зі співробітниками в установі. Саме це стає основою у запровадженні якісної толерантної культури в конкретному закладі загальної середньої освіти і, зрештою, в освітній системі загалом.

Література

1. Бегей В. М. Управління загальноосвітньою школою на демократичних засадах. Львів : Видавництво Львів. держ. університету, 1995. 196 с.
2. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія. Київ : Наук. світ, 2008. 318 с.
3. Бурдина С. В. Толерантність у викладанні як один із складових факторів гуманізації освіти. *Збірник наукових праць СНУ*. Луганськ, 2001. С. 8-21.
4. Кадемія М. Ю., Свіржевський М. П. Менеджмент в управлінні педагогічним колективом. Вінниця : Світ, 2004. 183 с.
5. Коломінський Н. І. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія. Київ : МАУП, 2000. 286 с.
6. Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти: монографія. Полтава : Техсервіс, 2006. 420 с.
7. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу. Вінниця, 2018. 196 с.
8. Маслов В.В., Шаркунова В. В. Принципи менеджменту в установах освіти. *Освіта і управління*, 1997. № 1. С. 77-84.

9. Одерій Л. П. Менеджмент якості вищої освіти: методи і механізми. Київ : ІСДО, 1995. 347 с.
10. Олійник С. І. Наукові основи управління підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти: монографія. Київ : Міленіум, 2003. 244 с.
11. Пономарьов О. Особистісно орієнтований підхід до формування професійної культури майбутніх фахівців. *Педагогіка і психологія професійної освіти*, 2002. № 3. С. 157-163.

References

1. Behei V. M. Upravlinnia zahalnoosvitnoiu shkoloiu na demokratychnykh zasadakh. Lviv: Vydavnytstvo Lviv. derzh. universytetu, 1995. 196 s.
2. Bondarchuk O. I. Sotsialno-psykholohichni osnovy osobystisnoho rozvytku kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv u profesiinii diialnosti: monohrafiia. Kyiv : Nauk. svit, 2008. 318 s.
3. Burdyna S. V. Tolerantnist u vykladanni yak odyin iz skladovykh faktoriv humanizatsii osvity. *Zbirnyk naukovykh prats SNU*. Luhansk, 2001. S. 8-21.
4. Kademiia M. Yu., Svirzhevskiy M. P. Menedzhment v upravlinni pedahohichnym kolektyvom. Vinnytsia: Svit, 2004. 183 s.
5. Kolomynskiy N. I. Psykholohiia menedzhmentu v osviti (sotsialno-psykholohichni aspekt): monohrafiia. Kyiv : MAUP, 2000. 286 s.
6. Kravchenko L. M. Neperervna pedahohichna pidhotovka menedzhera osvity: monohrafiia. Poltava: Tekhservis, 2006. 420 s.
7. Martynets L. A. Upravlinska diialnist kerivnyka navchalnoho zakladu. Vinnytsia, 2018. 196 s.
8. Maslov V.V., Sharkunova V. V. Pryntsypy menedzhmentu v ustanovakh osvity. *Osvita i upravlinnia*, 1997. № 1. S. 77-84.
9. Oderii L. P. Menedzhment yakosti vyshchoi osvity: metody i mekhanizmy. Kyiv : ISDO, 1995. 347 s.
10. Oliinyk S. I. Naukovi osnovy upravlinnia pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohichnykh pratsivnykiv proftekhsosvity: monohrafiia. Kyiv : Milenium, 2003. 244 s.
11. Ponomarov O. Osobystisno oriientovanyi pidkhhid do formuvannia profesiinnoi kultury maibutnikh fakhivtsiv. *Pedahohika i psykholohiia profesiinnoi osvity*, 2002. № 3. S. 157-163.