

Психологічні особливості толерантності до невизначеності в управлінській діяльності як однієї зі складових професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів

Briukhovetska O.V. Distinctive psychological characteristics of ambiguity tolerance in managerial activities as a component of professional tolerance of principals 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.Onufriieva. – Issue 27. – Kamianets-Podilskyi : Aksioma, 2015. – P. 70–81.

О.В. Брюховецька. Психологічні особливості толерантності до невизначеності в управлінській діяльності як однієї зі складових професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. У статті підкреслено актуальність формування професійної толерантності як професійно важливої якості особистості керівника. Представлено зміст і структуру професійної толерантності керівника загальноосвітнього навчального закладу, яка містить три взаємопов'язані підсистеми (компоненти) – управлінська толерантність, толерантність до взаємодії в педагогічному колективі, ауто толерантність.

Розкрито сутність і зміст поняття управлінської толерантності керівника як комплексу професійно важливих якостей особистості, який вважається необхідним для успішної адаптації до нових несподіваних умов, прийняття змін в професійній діяльності, протистояння професійним стресам. Дано визначення і виявлені особливості толерантності до невизначеності в управлінській діяльності як одного зі складових управлінської толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Встановлено, що керівники загальноосвітніх навчальних закладів мають високий рівень інтолерантності до невизначеності в управлінській діяльності. Наведено дані щодо гендерно-вікових та професійно-організаційних чинників толерантності до невизначеності в управлінській діяльності керівників шкіл. Результати дослідження свідчать про наявність певних відмінностей рівнів інтолерантності до невизначеності в управлінській діяльності за гендерно-віковими та організаційно-професійними ознаками.

Зроблено висновок про необхідність розвитку толерантності до невизначеності в управлінській діяльності як одного з важливих параметрів 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, професійна толерантність керівника загальноосвітнього навчального закладу, управлінська толерантність, толерантність до невизначеності в управлінській діяльності.

А.В. Брюховецкая. Психологические особенности толерантности к неопределенности в управленческой деятельности как одной из составляющих профессиональной толерантности руководителей общеобразовательных учебных заведений. В статье подчеркнута актуальность формирования профессиональной толерантности как профессионально важного качества личности руководителя. Представлено содержание и структура профессиональной толерантности руководителя общеобразовательного учебного заведения, содержащая три взаимосвязанных подсистемы (компонента) – управленческую толерантность, толерантность к взаимодействию в педагогическом коллективе, ауто толерантность.

Раскрыта сущность и содержание понятия управленческой толерантности руководителя как комплекса профессионально важных качеств личности, которые считаются необходимыми для успешной адаптации к новым неожиданным условиям, принятия изменений в профессиональной деятельности, противостояния профессиональным стрессам. Дано определение и выявлены особенности толерантности к неопределённости в управленческой деятельности как одной из составляющих управленческой толерантности руководителей общеобразовательных учебных заведений.

Установлено, что руководители общеобразовательных учебных заведений имеют высокий уровень интолерантности к неопределённости в управленческой деятельности. Приведены данные относительно гендерно-вековых и профессионально-организационных факторов толерантности к неопределённости в управленческой деятельности руководителей школ. Результаты исследования свидетельствуют о наличии определённых отличий уровней интолерантности к неопределённости в управленческой деятельности по гендерно-вековым и организационно-профессиональным признакам.

Сделан вывод о необходимости развития толерантности к неопределённости в управленческой деятельности как одного из важных параметров профессиональной толерантности руководителей общеобразовательных учебных заведений, который, на наш взгляд, возможно осуществить в системе последипломного педагогического образования в условиях специально организованного обучения.

Ключевые слова: профессиональная толерантность, профессиональная толерантность руководителя общеобразовательного учебного заведения, управленческая толерантность, толерантность к неопределенности в управленческой деятельности.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки, яка орієнтована на споживчий попит, вимоги до керівника різко змінюються у зв'язку з чим змінюється і сфера його діяльності, що призводить до потреби у *керівниках нового типу*, які володіють високим професіоналізмом, сучасними інформаційними технологіями, здатні до прогнозування та передбачення, спроможні адаптуватися до економічного та соціального прогресу суспільства, світового та європейського освітнього простору. Формуючи стосунки в організації, яку він очолює, сучасний керівник має визнавати первинність людини як особистості; враховувати не тільки зовнішні показники праці (успішність, результативність), але і внутрішній стан людини – постійну мотивацію до ефективної роботи, до поступового саморозвитку. Такий підхід до особистості підлеглого вимагає від управлінця високого рівня *професійної толерантності*, орієнтації на толерантну взаємодію, як на базис успішної і ефективної управлінської діяльності. Разом з тим, під час дослідження ми побачили, що жоден із розглянутих нами підходів до класифікацій професійно важливих якостей фахівців, працюючих з людьми, не вважає *професійну толерантність* необхідною якістю.

У зв'язку з цим одним з актуальних і найважливіших завдань, що стоять сьогодні перед системою освіти, є виявлення багатогранного психологічного змісту поняття «*професійна толерантність керівників загальноосвітніх навчальних закладів*» як професійно важливої якості.

Дослідження проблеми *професійної толерантності* і проблеми прояву толерантності в професійній діяльності фахівців у психології займалися О. Асмолов, Г. Бардер, С. Бондирева, Р. Ділтс, А. Демчук, І. Дубровіна, І. Зимня, Ю. Ірхіна, Л. Кержаков, Р. Кочюнас, А. Маркова, Л. Мітіна, О. Мороз, Р. Немов, Ю. Поварьонков, А. Прихожан, К. Роджерс, О. Радченко, А. Темницький, С. Толстіков, Р. Торосян, Т. Шаньшєрова, О. Шаюк, Л. Шнейдер та ін. Аналіз проблеми свідчить про відсутність єдиного загальноприйнятого розуміння поняття «*професійної толерантності*», а окремі дослідження відрізняються великою строкатістю, неузгодженістю і достатньою суперечністю. Також доводиться констатувати, що проблема формування *професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закла-*

дів належить до числа найменш досліджених в психологічній науці.

Мета статті. Аналіз психологічних особливостей *толерантності до невизначеності в управлінській діяльності* як однієї зі складових професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянувши і проаналізувавши різноманітні підходи до розуміння феномена «толерантність», зважаючи на специфіку управлінської діяльності керівників освітніх організацій, а також провівши категоріальний аналіз поняття «професійна толерантність фахівця», в цьому дослідженні прийнято наступне визначення: *професійна толерантність керівника загальноосвітнього навчального закладу* – інтегральна професійно важлива якість особистості, яка виробляється в процесі професійної взаємодії, детермінується особистісними характеристиками та характеризується розумінням і прийняттям своєрідності індивідуальності іншої людини, умінням приховувати і згладжувати неприємні почуття при зіткненні з некомунікабельними якостями підлеглих (підопічних), відсутністю категоричності в оцінці людей, терпимістю до психологічного дискомфорту партнера, умінням враховувати особливості характеру, звичок, установок інших людей, демонстрацією можливості знаходження точок зіткнення у будь-яких ситуаціях.

При дослідженні *професійної толерантності* важливим є виділення її *структури* – сукупності варіативних стійких компонентів, які зберігаються при різних змінах умов життєдіяльності. У контексті нашого дослідження виявляємо у *професійній толерантності керівника освітньої організації* три взаємопов'язані підсистеми (компоненти) – управлінська толерантність, толерантність до взаємодії в педагогічному колективі, ауто толерантність.

Управлінська толерантність – комплекс професійно важливих якостей особистості, який протиставляється стереотипності, категоричності й авторитаризму в управлінській діяльності, вважається необхідним для успішної адаптації до нових несподіваних умов, прийняття змін в професійній діяльності, протистояння професійним стресам. Виражається в прагненні досягти взаємної поваги між керівником і підлеглими, розуміння є узгодження різноманітних інтересів і точок зору у професійній діяльності без застосування тиску, переважно методами роз'яснення і переконання.

До складових управлінської толерантності відносять: толерантність до невизначеності в управлінській діяльності; толерантність до змін в управлінській діяльності; толерантність до професійних стресів.

У перехідні періоди, в ситуації кризи, хаосу, революційного перевороту, руйнування звичного порядку, зміни влади, актуалізується значущість толерантності до невизначеності, що виникла. *Невизначеність* в психології найчастіше розуміється як відкрите завдання, в якому той, хто приймає рішення, не знає всієї сукупності діючих чинників і повинен сформулювати декілька гіпотез перш ніж оцінити їх ефективність. На думку С. Максименка, *невизначеність* – це стан (процес), який виникає в ситуації об'єднання мінливості ознак двох або більше психічних явищ [3]. Відповідно зростає значення розвитку такої якості особистості, як *толерантність до невизначеності*, адже індивідуальні відмінності в толерантності / інтолерантності до невизначеності свідчать про те, наскільки легко особистість приймає факти, що суперечать її попередньому досвіду.

Аналіз стану дослідження психологічної суті феномена *толерантності до невизначеності* продемонстрував, що його розуміють як: індивідуальну змінну (І. Френкель-Брунsvік); індивідуальну схильність (С. Баднер); здатність, яка має відношення до когнітивної й емоційно-вольової сфери особистості (Р. Халлмен); тенденцію сприйняття (Р. Нортон); культуральну складову (Г. Хофстеде); розбіжність реакцій (Д. Маклейн); характеристики індивідуальної саморегуляції (К. Стойчева); різновид когнітивного стилю (А. Колмен, М. Холодна); «внутрішню» толерантність (М. Міріманова, А. Обухов); соціально-психологічну установку (О. Луковицька); особистісну характеристику, що виявляється в здатності переносити ситуації невизначеності (П. Лушин). Аналіз феномена толерантності до невизначеності в останньому аспекті вказує на необхідність його вивчення в зв'язку з управлінською діяльністю.

Толерантність до невизначеності – стійкість до дії чинника «невизначеність» зовнішнього і внутрішнього середовища, яка є однією з основних професійно важливих якостей керівника.

Толерантність до невизначеності в управлінській діяльності розглядається нами як професійно важлива якість, що 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 сумнівів і боязні невдачі. У незвичайній

ситуації він бачить можливість розвитку і прояву своїх здібностей і навичок.

У узагальненому виді результати дослідження проблеми толерантності до невизначеності свідчать про те, що для *толерантного до невизначеності керівника* 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 в 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.

Якщо керівник *інтолерантний до невизначеності в управлінській діяльності*, він схильний сприймати незвичайні і складні ситуації швидше як загрозові, ніж нові можливості. Недолік інформації або її двозначність доставляє такій людині дискомфорт. Основні джерела інтолерантності до невизначеності в управлінській діяльності: новизна проблеми, складність проблеми і неможливість вирішення проблеми [2].

Результати дослідження. Дослідження *толерантності до невизначеності в управлінській діяльності* як однієї зі складових професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів відбувалося за методикою «Виявлення толерантності (терпимості) до невизначеності» С. Баднера [4]. Шкала толерантності / інтолерантності до невизначеності С. Баднера (Budner's Scale of Tolerance-Intolerance of Ambiguity, 1962) є особистісним опитувальником, в якому використана шкала сумарних оцінок Лайкерта (Likert Summative scale), що складається з 16-ти пунктів.

Усього в дослідженні взяли участь 962 керівники загальноосвітніми навчальними закладами України. Вибірка побудована таким чином, щоб охопити керівників за *гендерно-віковими* (вік, стать) та *організаційно-професійними* (типів навчальних закладів) ознаками. Склад і характеристика вибірки емпіричного дослідження представлені в таблиці (табл. 1).

Статистичне опрацювання даних і графічна презентація результатів здійснювалася за допомогою пакета статистичних програм SPSS (версія 17.0).

Таблиця 1

Характеристика складу вибірки

№ з/п	Параметри, за якими було підбірано вибірку	Кількість опитаних (у %)
1.	Вік досліджуваних	
	• до 30 років	20,7
	• від 30 до 35 років	22,8
	• від 35 до 40 років	20,9
	• від 40 до 45 років	19,0
	• понад 45 років	16,7
2.	Стать досліджуваних	
	• чоловіки	22,1
	• жінки	77,9
3.	Тип навчального закладу, яким керують досліджувані	
	• ЗНЗ традиційного типу	40,7
	• ЗНЗ нового типу	59,6

Емпіричне дослідження проводилося в декілька етапів. Насамперед було визначено рівні інтолерантності до невизначеності в управлінській діяльності в цілому та за окремими показниками (інтолерантність до новизни, інтолерантність до складності та інтолерантність до неможливості вирішення) за методикою «Виявлення толерантності (терпимості) до невизначеності» С. Баднера (табл. 2).

Таблиця 2

Показники інтолерантності до невизначеності в управлінській діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів

	Показники інтолерантності (в балах)			
	інтолерантність до новизни	інтолерантність до складності	інтолерантність до неможливості вирішення	Загальний показник
Керівники загальноосвітніх навчальних закладів	3,63	3,84	4,90	63,88

Як видно з табл. 2, більшість досліджуваних виявили високий рівень інтолерантності до невизначеності в управлінській діяльності (63,88 балів проти середнього значення загального показника інтолерантності до невизначеності (57,55), отриманого у результаті досліджень Г. Солдатової та Л. Шайгерової).

При цьому дослідження окремих параметрів інтолерантності до невизначеності виявило, що найбільші ускладнення в сприй-

манні невизначеності у керівників викликає такий показник, як неможливість вирішення проблеми (4,90 балів). Водночас, саме інтолерантність до неможливості вирішення проблеми погіршує шанси керівників вчасно знаходити ефективні відповіді на завдання, що постають перед ними. Високий рівень інтолерантності керівники загальноосвітніх навчальних закладів виявили також до складності завдання і новизни (відповідно 3,84 і 3,63).

Досить велика кількість керівників з високим рівнем інтолерантності до невизначеності в управлінській діяльності свідчить, на нашу думку, про категоричність, стереотипність і упередженість в управлінській діяльності, низьку адаптованість до нових несподіваних умов, страх перед інноваціями і протистояння змінам в професійній діяльності. Отримані результати узгоджуються з даними досліджень О. Бондарчук і Л. Карамушки [1] про неусвідомлення значною частиною керівників значущості проблеми розвитку толерантності до невизначеності в управлінській діяльності, що спричиняє професійні стреси, негативно впливає на успішність управлінської діяльності і професійної кар'єри.

На другому етапі було досліджено соціально-демографічні (вік, стать, регіон проживання управлінців) і професійно-організаційні (тип навчального закладу) відмінності рівнів толерантності до невизначеності в управлінській діяльності у керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Аналіз результатів дослідження виявив на рівні тенденції ($p < 0,1$), що загальний рівень інтолерантності до невизначеності в управлінській діяльності у досліджуваних керівників майже не відрізняється. Дослідження інтолерантності до неможливості вирішення проблеми виявило існування статистично значущого взаємозв'язку ($p < 0,05$) між статтю і віком досліджуваних керівників (див. рис. 1.1).

Аналіз результатів дослідження інтолерантності до неможливості розв'язання проблеми показав, що за цим показником на початку кар'єри рівень інтолерантності у чоловіків вищий, ніж у жінок. У віці від 35 до 40 років рівень інтолерантності до неможливості вирішення проблеми у чоловіків і жінок майже однаковий.

Проте, якщо у жінок рівень інтолерантності до неможливості розв'язання проблеми з віком значно зростає, то у чоловіків, навпаки, рівень інтолерантності до неможливості розв'язання з віком (від 40 до 45 років) знижується і різко спадає після 45 років.

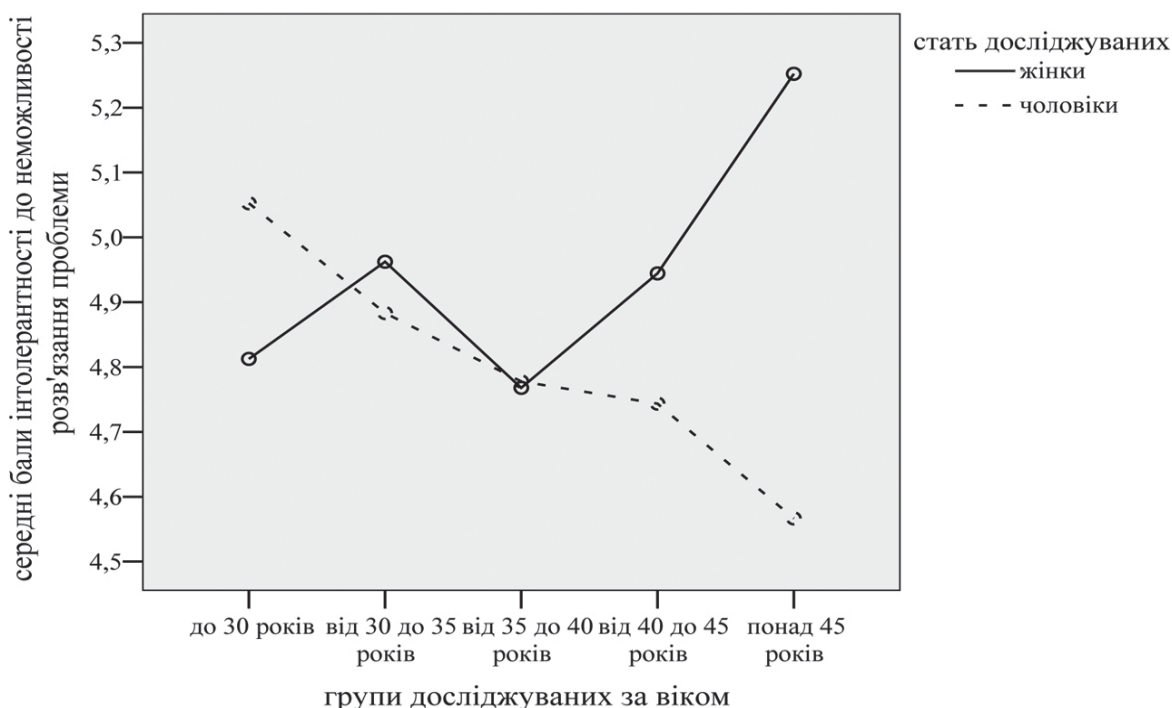


Рис. 1.1. Гендерно-вікові відмінності рівнів інтолерантності до неможливості вирішення проблеми досліджуваних керівників загальноосвітніх навчальних закладів

Сьогодні у системі середньої освіти визначилася низка нових позитивних тенденцій, до яких відноситься, зокрема, створення нових (за змістом навчання, організаційними структурами та формами власності) типів навчальних закладів. На наступному етапі було проведено дослідження відмінностей рівнів інтолерантності до неможливості вирішення проблеми залежно від статі і типу навчального закладу, яким керують досліджувані (рис. 1.2).

За шкалою інтолерантності до неможливості вирішення проблеми констатовано на рівні тенденції ($p=0,1$), що жінки, які керують традиційними загальноосвітніми навчальними закладами, виявилися більш інтолерантними до невизначеності, ніж їх колеги-чоловіки. Загалом керівники навчальних закладів нового типу виявилися менш інтолерантними до неможливості вирішення проблеми. Чоловікам, що керують навчальними закладами нового типу, притаманний нижчий рівень інтолерантності до невизначеності, ніж жінкам, що керують такими ж навчальними закладами.

За результатами дослідження можна припустити, що частина директорів традиційних 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 зміни, що сталися в суспільстві, і збудувати діяльність своєї установи адекватно нових вимог. Інша частина керівників, що в основному приступили до керівної роботи в закладах нового типу, адекватно оцінили ситуацію реформування системи освіти і намагаються збудувати діяльність освітньої установи відповідно до нових потреб.

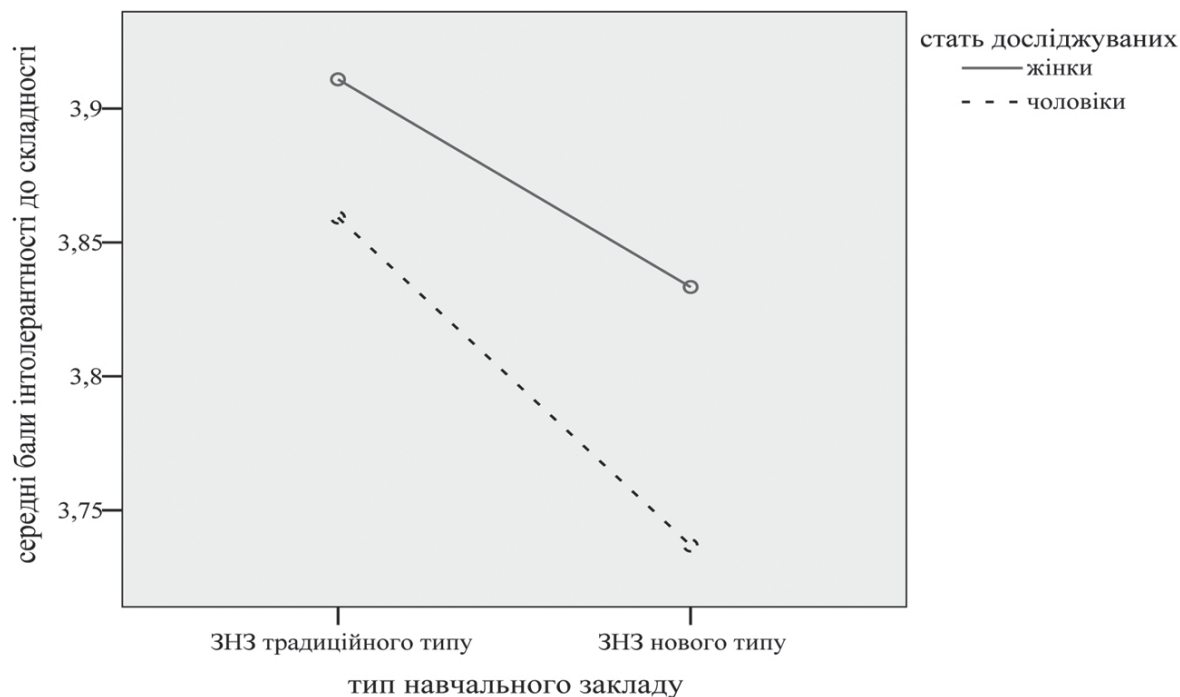


Рис. 1.2. Відмінності рівнів інтолерантності до неможливості вирішення проблеми від статі і типу навчального закладу

Отже, за наявності деяких відмінностей рівнів інтолерантності до невизначеності у професійній діяльності та її окремих показників у досліджуваних керівників загальноосвітніх навчальних закладів за гендерно-віковими та організаційно-професійними ознаками в цілому зберігається досить сумна тенденція високого рівня інтолерантності до невизначеності. Виявлені проблеми актуалізують необхідність розвитку такого важливого показника професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, як толерантність до невизначеності у професійній діяльності, який, на наш погляд, можна здійснити в системі післядипломної педагогічної освіти в умовах спеціально організованого навчання.

Висновки. Встановлено, що керівники загальноосвітніх навчальних закладів мають високий рівень інтолерантності до

невизначеності в управлінській діяльності. Результати дослідження свідчать про наявність певних відмінностей рівнів інтолерантності до невизначеності в управлінській діяльності за гендерно-віковими та організаційно-професійними ознаками. Водночас, можна констатувати необхідність розвитку толерантності до невизначеності в управлінській діяльності як одного з важливих параметрів *професійної толерантності* керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Відповідно, актуальним є сприяння розвитку толерантності до невизначеності в управлінській діяльності та *професійній толерантності управлінців* в цілому, яку, зокрема, можна забезпечити в умовах післядипломної педагогічної освіти.

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. Максименко С. Д. Генезис существования личности / С. Д. Максименко. – К. : КММ, 2006. – 240 с.
4. Психодиагностика толерантности личности / Под ред. Г. Солдатовой и Л. Шайгеровой. – М. : Смысл, 2008. – С. 94–97.

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 s.
2. Dudnik, O. A. Do problemy tolerantnosti do neviznachenosti [The problem of tolerance of ambiguity] / O. A. Dudnik // Nauka y osvita. – №5-6. – 2005. – S. 54–58.
3. Maksymenko, S. D. Genesis sushtestvovaniya lichnosti [Genesis of personality existence] / S. D. Maksymenko. – K. : KMM, 2006. – 240 s.
4. Psychodiagnostica tolerantnosti lichnosty [Psychodignostics of personality tolerance] / Ed. by P. Soldatova, L. Shaygerova. – M. : Smysl, 2008. – S. 94–97.

O.V. Briukhovetska. Distinctive psychological characteristics of ambiguity tolerance in managerial activities as a component of professional tolerance of principals of secondary educational institutions. The article deals with professional tolerance as a professionally important attribute of managers. The author stresses out the importance of development of professional tolerance, analyzes the distinctive characteristics of managers' ambiguity tolerance and the content and structure of secondary school principals' ambiguity tolerance. To the author's mind secondary school principals' ambiguity tolerance is made up of three interrelated subsystems (components): managerial tolerance, teaching staff interaction tolerance, and self-tolerance.

The author describes the content of the concept of managerial tolerance as a complex of professionally important qualities of an individual that are needed for their effective adaptation to new unexpected conditions, acceptance of changes in the profession, as well as for their professional stress resistance development. The managerial ambiguity tolerance is defined as one of the components of secondary school principals' managerial tolerance.

The investigation conducted by the author found that secondary school principals had low levels of managerial ambiguity tolerance (or they were highly ambiguity intolerant). The analyses of the findings on gender- and age-relevant as well as professional-organizational characteristics of secondary school principals' managerial tolerance allowed to make a conclusion about certain differences in the respondents' ambiguity intolerance due to their gender- and age-relevant and organizational-professional characteristics.

The development of managerial ambiguity tolerance is concluded to be an important measure of secondary school principals' professional tolerance which should be developed, in particular, during their postgraduate training.

Key words: professional tolerance, professional tolerance of heads of secondary educational institutions, managerial tolerance, ambiguity tolerance in managerial activities.

Received October 20, 2014
Revised November 15, 2014
Accepted December 05, 2014