

**Брюховецька О. В.**  
м. Київ

## **ПРОБЛЕМА ПРОФЕСІЙНОЇ ТОЛЕРАНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

*У статті розглядається актуальність проблеми професійної толерантності керівників освітніх організацій як необхідної умови здійснення ефективної професійної діяльності. Обґрунтовуються причини вивчення теоретичних і практичних аспектів формування професійної толерантності керівників освітніх організацій.*

**Ключові слова:** толерантність, керівники освітніх організацій, професійна толерантність.

### **Постановка проблеми**

*Вступ.* У сучасних умовах трансформаційного суспільства необхідною умовою організаційного розвитку сучасних організацій стає розвиток професійної толерантності керівника як особливого типу толерантності властивого професійній діяльності. Складність процесу управління пов'язано з тим, що керівникам доводиться вирішувати численні проблеми «...загальні для багатьох, але чужі природі самого себе» [1, 52]. У практиці освітнього менеджменту це призводить до дисонансу між теоретичними установками і практичними діями керівника в ситуаціях управління з різними суб'єктами ділових стосунків. Актуалізація ідей толерантності в процесі професійної діяльності спрямована на вирішення проблем, пов'язаних із соціальними, культурними, політичними, економічними змінами, ставленням особистості до інших людей, їх психічних станів, якостей чи вчинків у ситуаціях професійних взаємин, розвитком особистісної толерантності.

Разом з тим, теоретичний аналіз наукової літератури та аналіз практики професійної діяльності керівників освітніх організацій свідчить, що незважаючи на численні підходи до визначення і дослідження толерантності, її власне психологічне тлумачення фактично відсутнє. Спроби систематизувати психологічні дослідження з толерантності ускладнюються тим, що цей термін виявився прикладним майже до будь-якого психологічного феномену. Один з найменш досліджених аспектів — формування професійної толерантності керівників освітніх організацій.

*Аналіз наукової літератури* показав, що безпосередньо проблема формування професійної толерантності керівників освітніх організацій як у професійній діяльності, так і в процесі післядипломної педагогічної освіти не розроблялася. Разом з тим, у наукових дослідженнях у галузі соціальної психології, організаційної психології, психології управління та педагогічної психології досліджувалися питання, що висвітлювали окремі аспекти зазначеної проблеми.

У працях Д. Локка, І. Канта, А. Куніцина, Л. Толстого, В. Соловйова, В. Золотухіна знайшло відображення розгляд філософського аспекту толерантності як заклику до взаємної поваги, співпраці, справедливості, принципу загальнолюдської моралі.

Етичні і соціокультурні аспекти толерантності представлено в роботах Є. Гундарь, Г. Косова, Н. Медведєва, В. Золотухіна, Г. Солдатової, В. Шаліна та ін. В дослідженнях цих науковців показаний взаємозв'язок толерантності і соціальної безпеки у різних сферах громадської співпраці, обґрунтована можливість існування толерантності як спрямованості до досягнення згоди з іншими, показана роль толерантності як основи соціального порядку.

Вивченню психологічного аспекту толерантності присвятили свої дослідження А. Асмолов, Р. Берне, О. Бондаренко, Л. Виготський, Б. Гершунський, В. Кан-Калік, О. Леонт'єв, А. Маслоу, Л. Нордберг, А. Орлов, В. Петровський, К. Роджерс та ін.

Концептуалізація поняття «толерантність» виявила його дискусійність і недостатню вивченість у сучасній науці як соціокультурного, етичного, філософського, психологічного феномену. Вона знайшла досить широке відображення в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених, присвячених з'ясуванню сутності терпимості і толерантності в онтології суспільної свідомості й самосвідомості (В. Золотухін, О. Кондаков, В. Красиков), місця толерантності у процесі набуття особистісної цілісності (О. Асмолов, Є. Казаков, В. Тишков), толерантності у суспільстві з ринковою економікою (Н. Баранова, Г. Бардієр), проблеми міжетнічної толерантності (О. Грива, Н. Лебедева, О. Петрицький, М. Пірен, Г. Солдатова, Т. Стефаненко), толерантності як категорії відносин (О. Клєпцова, В. Маралов, В. Ситаров), толерантності як особистісної риси (С. Бондирєва, Д. Колесов), комунікативній толерантності (В. Бойко), толерантності як етико-психологічної проблеми діяльності педагогічних працівників вищих навчальних закладів (О. Винославська, С. Ярмійчук).

Формуванню толерантності як необхідної якості особистості, основи світогляду сучасної людини присвячені дослідження І. Бех, О. Головинської, Є. Брянцевої, О. Бурлака, Г. Лопушнян, Г. Олпорт, М. Пастухової, О. Харламової та ін. В роботах показана можливість формування толерантності у учнів на різних рівнях освіти.

Проблеми розвитку толерантних установок в галузі освіти розглядаються в дослідженнях Н. Асташової, А. Байбакова, С. Братченко, О. Винославської, Б. Гершунського, П. Комогогорова, І. Крутової, В. Маралова, В. Сітарова, О. Стрельцової, О. Шавриної та інших.

Виділено декілька видів толерантності особистості, а саме: соціальну толерантність (І. Гриншпун), соціально-психологічну (В. Москаленко, А. Реан), етнічну (О. Грива), комунікативну (В. Бойко), політичну (А. Жадан) та інші.

У працях О. Бандурки, М. Вудкока, А. Журавльова, В. Казміренка, Л. Карамушки, А. Кітова, Н. Коломінського, Л. Орбан-Лембрик, М. Пірен, В. Третьяченко, Д. Френсіса, Ю. Швалба, А. Шмельова, В. Шепеля та інших вивчалися професійно важливі якості особистості управлінців.

У працях О. Бондаренка, З. Кісарчук, С. Максименка, Н. Максимової, В. Панка, Т. Титаренко, Н. Чепельової, С. Яковенка, Т. Яценко та інших дослідників визначено принципи психологічної допомоги особистості в системі освіти, а технології роботи організаційних психологів щодо надання психологічної допомоги в контексті розв'язання проблем професійного становлення особистості, у запобіганні професійного стресу

стресу, плануванні професійної кар'єри управлінців проаналізовано в межах організаційної психології (Л. Карамушка, С. Максименко, Л. Джоуелл, Т. Зайчикова, А. Чірікова, О. Щотка та ін.).

У працях Л. Карамушки, Н. Коломінського, Л. Орбан-Лембрик та інших визначено теоретико-методологічні засади підвищення психологічної компетентності керівників освітніх організацій в процесі підвищення кваліфікації.

До того ж досі проблеми професійної підготовки керівників освітніх організацій не пов'язували з формуванням професійної толерантності і при різноманітті підходів до тлумачення толерантності відсутнє розуміння її суті в професійній діяльності керівників освітніх організацій, а також умов її формування.

Отже, існує об'єктивна потреба в сприянні формуванню професійної толерантності керівників освітніх організацій як неодмінної умови професійного їх вдосконалення, підвищення ефективності професійної діяльності, вчасного впровадження інноваційних технологій в освітню практику, і, зрештою, успішного входження до міжнародного освітнього простору.

Особливе місце в цьому процесі належить системі післядипломної педагогічної освіти, адже саме вона за своїм призначенням фактично забезпечує перепідготовку і підвищення кваліфікації фахівців, є інструментом перебудови системи освіти, і, відповідно, соціальних перетворень на якісно новому рівні. Разом з тим, як показує досвід, сьогодні в процесі підвищення кваліфікації психологічні резерви підготовки керівних кадрів освіти реалізуються недостатньо повно, увага працівників системи післядипломної освіти здебільшого акцентована на підвищенні професійної компетентності керівних кадрів, оновленні їх професійних знань, умінь, навичок без урахування психологічних особливостей розвитку їхньої особистості. Це веде до того, що потенціал системи післядипломної педагогічної освіти реалізується недостатньо повно, а якість підвищення кваліфікації часто не досягає того рівня, який забезпечує неодмінне запровадження керівниками закладів освіти здобутих знань, умінь, навичок у практику управлінської діяльності, актуалізацію потреби управлінців у формуванні професійної толерантності.

*Метою* статті є обґрунтування необхідності формування професійної толерантності керівників освітніх організацій.

### **Виклад основного матеріалу**

Зміни в соціокультурній ситуації сучасного суспільства потребують орієнтації керівників освітніх установ на толерантну взаємодію, як на базис успішного і ефективного управління. Ефективне здійснення управлінської діяльності, особливо в сучасних умовах, що динамічно змінюються, пов'язане не лише з професійними знаннями, вміннями і навичками фахівця, але і з його особистісними характеристиками, серед яких особливо виокремлюється професійна толерантність.

Наявність професійної толерантності у сучасного керівника, вимушеного зва-ати на різноманітні зміни і неоднорідні світогляди суб'єктів педагогічного освітнього процесу, обумовлена тим, що керівникові необхідно «...вчитися знаходити єдність і гармонію, без яких вусі це різноманіття не лише не має сенсу, але і небезпечно для людства

і його майбутнього» [1; 2]. В практиці освітнього менеджменту це призводить до дисонансу між теоретичними установками і практичними діями керівника в ситуаціях управління з різними суб'єктами ділових взаємин.

Отже, було визначено важливу теоретико-методологічну і практичну наукову проблему, яка потребувала розв'язання і полягала в з'ясуванні психологічних засад формування професійної толерантності керівників освітніх організацій як необхідного чинника їх професійного вдосконалення.

Необхідність у дослідженні проблеми з питань формування професійної толерантності керівників сучасних організацій освіти обумовлено наявністю наступних протиріч між:

- об'єктивною необхідністю формування професійної толерантності керівника освітньої установи і недостатньою вивченістю цього процесу психологічною наукою;
- прагненням керівників освітніх установ до толерантної взаємодії з учасниками освітнього простору і відсутністю досвіду побудови освітнього простору, заснованого на принципах толерантності;
- можливістю формування професійної толерантності керівника освітньої установи в процесі підвищення кваліфікації і недостатнім розробленням методичного забезпечення цього процесу.

Вирішення цих протиріч допускає вивчення професійної толерантності як психологічної проблеми.

Методологічна основа формування професійної толерантності дуже різноманітна. Толерантність можна розглядати з позицій аксеології, антропології, культурології, філософії, педагогіки, психології, релігії. Проте нам здається найбільш перспективним і цікавим привертання уваги до проблеми формування професійної толерантності в контексті гуманітарної парадигми, враховуючи, що гуманітарна парадигма припускає орієнтованість на особистість, права й інтереси людини.

Толерантність як психологічний феномен має досить коротку історію вивчення в зарубіжних і вітчизняних дослідженнях. Для того, щоб ліпше зрозуміти походження цього слова пропонуємо невеликий лінгвістичний екскурс:

- *tolerancia* (іспан.) — здатність визнавати відмінність від власних ідей чи помисли;
- *tolerance* (франц.) — ставлення, під час якого людина визнає, що інші можуть думати чи діяти інакше, ніж вона сама;
- *kuan rong* (китайська) – дозволяти, приймати, бути по відношенню до інших милосердним;
- *tasamul'* (араб.) — прощення, милосердя, м'якість, терпіння, чуйне ставлення до інших;
- *терпіння* — здатність стійко, без нарікань витримувати фізичні або моральні страждання, життєві злигодні тощо; уміння довго та спокійно витримувати щось нудне, неприємне, небажане тощо.

У англійській мові існує два терміни, які вживаються при характеристиці толерантності. Термін «tolerance» означає прийняття позиції іншого, а термін «toleration» — терпляче ставлення до чого-небудь, з чим людина не погоджується [7]. Це дає змогу говорити про те, що перший з цих термінів відповідає українському терміну «толера-

ність», а другий, швидше, тяжіє до терміну «терпимість», проте при перекладі цей нюанс не завжди враховується.

Для української мови поняття «толерантність» досить нове і однозначного тлумачення поки не має. У вітчизняній літературі також має місце зміщення понять «толерантність» і «терпимість». Проте ці терміни не можна вважати ідентичними. Терпимість припускає здатність миритися з ким-небудь, без ворожнечі ставитися до чужої думки, поглядів, поведінки [8].

Короткий політологічний словник визначає «толерантність» як терпиме ставлення до чужих думань, поглядів, позицій, вірувань, які не збігаються з власними [4].

Суть толерантності набагато складніша. Толерантність, безумовно, включає момент терпимості, але не вичерпується цим. У Декларації принципів толерантності говориться про те, що толерантність не є поступкою, поблажливістю і потуранням, а, навпроти, припускає активне відношення до життя, що формується виходячи з визнання прав і свобод.

Зазвичай використання терміна «толерантність» у психології орієнтується на два розуміння:

- 1) для означення індивідуальної властивості, що полягає у збереженні здатності до саморегуляції при дії фруструючих факторів;
- 2) як означення здатності до неагресивного поводження стосовно іншої людини завдяки відкритості [6].

В першому випадку наголос робиться на здатності до індивідуального самозбереження, а в другому — на готовності до співпраці, а значить, збереження колективного суб'єкта, спільного соціально-психологічного середовища. Ці визначення щодо толерантності розкривають різні аспекти єдиного перехідного явища, направлено на процес збереження, як розвитку особистості в різних її аспектах.

Слід зазначити, що характеризувати суть поняття «толерантності» можна тільки у взаємозв'язку з поняттям «іншості», або іншого (інших культур, ідеалів, представлень, переконань тощо), тобто того, що відрізняється від власних установок людини або соціальної групи. Такі ситуації часто виникають у професійній діяльності керівника, адже погляди, ідеали і спосіб життя його підлеглих можуть відрізнятися від відповідних представлень управлінця.

Дотримання керівником у професійній діяльності толерантних установок сприяє створенню для усіх учасників навчально-виховного процесу комфортних умов взаємодії, нейтралізації агресивних, конфліктних взаємин. У той же час, це є показник особистісного рівня керівника, готового збагачувати і вдосконалювати свій професійний рівень, характер і стиль поведінки через контакти з іншими поглядами і практичними діями. Толерантність є ознакою впевненості керівника в своїх позиціях, конкурентоздатності та конкурентоспроможності. Це відсутність страху порівняння з іншими, страху втрати особистої унікальності, відкритість до змін, до наставництва, вміння завжди бачити свої точки росту і шляхи особистого зростання.

Професійна толерантність забезпечує високу стійкість до численних професійних стресів і є важливою якістю керівника освітньої організації, адже толерантний керівник

досягає більшої результативності в своїй професійній діяльності. Чим вище повага до партнера, тим вище вміння розуміти або приймати індивідуальність інших людей; вміння приховувати, згладжувати неприємні почуття, що виникають при зіткненні з некомунікбельними якостями у партнерів; вміння прощати іншому його помилки, незручність, ненавмисно заподіяні прикрощі. Професійно необхідними проявами толерантності керівника є витримка і самовладання. Професіонал завжди, навіть при найнесподіваніших обставинах, зобов'язаний зберегти за собою провідне положення в навчально-виховному процесі. Невід'ємний прояв професійної толерантності керівника — справедливість, вміння бути об'єктивним. Упередженість, суб'єктивізм керівника дуже шкодять освітньому процесу. Окремо слід зазначити таку важливу складову професійної толерантності в структурі діяльності керівника, як професійний такт — вміння будувати свої стосунки з підлеглими. На жаль, в сучасних освітніх організаціях відчувається дуже істотний дефіцит поваги, терпимості і сприйняття.

Толерантний керівник відрізняється наявністю постійного контакту з людьми; відсутністю агресивності в стосунках; дружелюбністю. Як говорить японська приказка «Терпіння — скарб на все життя». Отже, тому хто бажає досягти мети слід бути не втомно терплячим в роботі з людьми. Якщо управлінець стає менш терпимим до своїх підлеглих, то з толерантного керівника він перетворюється на авторитарного, у якого принципи управління побудовані на агресії, жорсткості. Авторитарний підприємець перешкоджає у висловлюванні своєї точки зору і прояву ініціативи. Часто поведінка такого лідера характеризується зверхністю щодо працівників, неповагою до особистості підлеглого, переслідуванням за критику і таке інше. Усі ці чинники в сукупності призводять до створення негативного соціально-психологічного клімату усередині робочих груп. Основна властивість таких керівників — відсутність гнучкості, невміння перебудовуватися залежно від конкретних ситуацій. Авторитарні лідери нетерпимі до думки своїх підлеглих, грубі і нешанобливі в спілкуванні з ними, що внаслідок призводить до досить напруженої обстановки в організації, конфліктних ситуацій.

Відомий психолог доктор Джордж Крейн одного разу сказав: «Для співробітників природно висловлювати свої образи. З часом роздратування накопичується, і якщо не давати йому вихід, воно може прорватися назовні і викликати серйозні наслідки. Справжній керівник не боїться вислуховувати критику з боку своїх підлеглих. Якщо керівник говорить, що в його організації немає предмета для скарг, то це означає, що він недоступний для своїх людей. Оскільки приводи для скарг є завжди» [2].

Натомість, толерантні керівники більше вміло вирощують кадри і завойовують їх лояльність, адже таку поведінку буде винагороджено ентузіазмом, мотивацією і підйомом енергії. Грамотний керівник, якщо хоче встановити довірчі стосунки із співробітниками організації, не боїться в чомусь поступитися. Принципи демократизації, партнерських стосунків, дотримання прав особи повинні в сучасних умовах домінувати над чисто адміністративними методами і авторитарним стилем керівництва.

Розглядаючи толерантність як ґрунтовний принцип організації управлінських стосунків керівника з підлеглими, ми пов'язуємо його з відчуттям свободи, що дає змогу відповідально але і гнучко визначати свою позицію, долати власні егоцентричні установки,

що виявляються в прагненні вважати свої погляди, цінності, спосіб життя єдиною вірною і правильною.

Водночас поняття «толерантність», що порівняно недавно увійшло до психолого-педагогічного лексикону, продовжує залишатися одним з самих спірних. У педагогічній свідомості існує досить стійкий стереотип, згідно з яким толерантність ототожнюється з конформізмом, всюдозволеністю, безумовною відмовою від усіляких заборон і обмежень, у тому числі етичних (моральних, духовних). Звідси насторожене, а іноді і негативне відношення деяких управлінців до проблем толерантності, їх сумніви в доцільності проголошення професійної толерантності в якості самостійної цінності. Шляхи подолання цього стереотипу виявляються у виявленні багатогранного психологічного змісту поняття «професійна толерантність» і явища, що ним позначається, у визначенні можливостей толерантності в становленні людини, що має стійку життєву позицію і є суб'єктом власного життя.

### **Висновки**

Досі проблеми професійної підготовки керівників освітніх організацій не пов'язували з формуванням професійної толерантності і при всебічних підходах до тлумачення толерантності відсутнє розуміння її суті. Визначена нами важлива теоретико-методологічна і практично наукова проблема потребує розв'язання і полягає в з'ясуванні психологічних засад формування професійної толерантності керівників освітніх організацій як необхідного чинника їх професійної діяльності.

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Асмолов А. Г. Толерантность: различные парадигмы анализа / А. Г. Асмолов // Толерантность в общественном сознании России. — М. : Смысл, 1998. — 246 с.
2. Асмолов А. Г. Толерантность: от утопии к реальности. На пути к толерантному сознанию / А. Г. Асмолов. — М. : Смысл, 2000. — 157 с.
3. Декларация принципов терпимости, утверждена резолюцией 5.61 Генеральной конференции ЮНЕСКО от 16 ноября 1995 года. — К. : Освіта, 1995. — 47 с.
4. Короткий політологічний словник / за ред. С. Г. Рябова, З. І. Тимошенко. — К. : 1991. — 220 с.
5. Ожегов С. И. Словарь русского языка / С. И. Ожегов. — М. : Русский язык, 1990. — 921 с.
6. Толерантное сознание и формирование толерантных отношений: теория и практика: сб. науч.-метод. ст. — 2-е изд., стереотип. — М. : Изд-во Московского психолого-социального института ; Воронеж : МОДЭК, 2003. — 368 с.
7. Langerak E. Disagreement: Appreciating the Dark Side of Tolerance. — Online: [http://www.stolaf.edu/people/langerak/Talks%20and%20Papers/Tolerations\\_dark\\_side.html](http://www.stolaf.edu/people/langerak/Talks%20and%20Papers/Tolerations_dark_side.html)

**Брюховецкая А. В.**

## **ПРОБЛЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ТОЛЕРАНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

*В статье рассматривается актуальность проблемы профессиональной толерантности руководителей образовательных учреждений как необходимое условие осуществления эффективной профессиональной деятельности. Обосновываются причины изучения теоретических и практических аспектов формирования этой толерантности.*

**Ключевые слова:** толерантность, руководители образовательных учреждений, профессиональная толерантность.

**Bruhovetskaja A. V.**

## **PROBLEM OF PROFESSIONAL TOLERANCE OF LEADERS OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS**

*In the article actuality of problem of professional tolerance of leaders of educational organizations is examined as a necessary condition of realization of effective professional activity. Grounded reasons of study of theoretical and practical aspects of forming of professional tolerance of leaders of educational organizations.*

**Key words:** tolerance, leaders of educational organizations, professional tolerance.