

УДК 159.9.019

orcid.org/0000-0003-4245-1443

doi.org/10.26661/2310-4368-2018-2-14-19

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ ТОЛЕРАНТНОЇ ДО ЗМІН ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

І.І. Сняданко

*доктор психологічних наук, доцент кафедри теоретичної та практичної психології Національного університету “Львівська політехніка”
snjadanko8@gmail.com*

Сняданко І.І. Дослідження особливостей формування толерантної до змін організаційної культури вищого навчального закладу. У статті здійснено аналіз сучасних умов функціонування вищих навчальних закладів, необхідність формування в них толерантної до змін організаційної культури. Досліджено такі поняття: толерантність, професійна толерантність керівників, толерантна до змін організаційна культура. Зроблено висновки, що формування толерантної до змін організаційної культури у вищих навчальних закладах забезпечить ефективну діяльність організації в умовах конкурентного освітнього простору. Важливу роль у формуванні толерантної до змін організаційної культури відіграє управлінська толерантність керівників вищих навчальних закладів.

Ключові слова: толерантність, професійна толерантність, організаційна культура, вищий навчальний заклад, керівник, персонал, організаційні зміни.

Snyadanko, I.I. The research of the special characteristics of formation of tolerant to changes organizational culture in higher educational establishment. The article shows the research results of feasibility of formation tolerant to changes organizational culture in higher educational establishment. The following notions were examined: tolerance, professional tolerance of managers. The analysis was conducted regarding the higher educational establishments in Ukraine as organizations that provide educational services. The conclusions were drawn about the fact that formation of tolerant to changes organizational culture in higher educational establishments will provide efficient performance of organizations in the conditions of competitive educational domain. It was explained that managerial tolerance to changes plays an important role in higher educational establishment. The article aim is to conduct the analysis of current functioning conditions of higher educational establishments in Ukraine and justify the feasibility of formation of tolerant to changes organizational culture. The article objectives are: analyze the activities of higher educational establishments in Ukraine, which are operating in the conditions of constant educational change; analyze the notions like tolerance, managerial tolerance to changes, tolerant to changes organizational culture. In present-day conditions of competitive educational domain, higher educational establishments in Ukraine have to rise to strict requirements that demand significant organizational changes. Implementation of the changes requires the environment that will be tolerant to them. Efficiency of the changes can be met first of all by tolerant attitude of the managers towards the changes in higher educational establishments. Development of tolerant attitude in managers towards changes will encourage the formation of tolerant to changes organizational culture of higher educational establishment, which in turns will promote their quicker implementation. In further research it is worth paying attention to psychological techniques of formation tolerant to changes attitude in managers and personnel of higher educational establishment.

Key words: tolerance, professional tolerance, organizational culture, institution of higher education, manager, personnel, organizational changes.

Постановка проблеми. Характеризуючи особливості оволодіння студентами вишів України знаннями, вміннями та навичками майбутньої професійної діяльності слід відмітити зниження рівня вмотивованості на зосередженості на навчальному процесі. З другого, третього курсів навчання студенти починають шукати роботу, підробіток, менше проводять часу на лекційних заняттях (частіше відвідують практичні заняття, щоб отримати оцінку). Однією з причин зниження мотивації студентів до навчання є відсутність чітких перспектив діяльності за майбутньою професією.

Слід звернути увагу, що в Україні створюється все більше місць для навчання за межами вищих навчальних закладів. Наприклад, такі популярні професії, як програміст, комп'ютерний дизайнер можна здобути відвідуючи лише навчальні курси. Самі компанії створюють конкуренцію університетам організовуючи власні школи з підготовки спеціалістів, які в подальшому можуть залишитись працювати в цій компанії. Викладачами у таких школах є самі працівники компаній, які отримують за викладацьку діяльність додаткові бонуси для преміювання.

Складається враження, що сучасні українські студенти ніби знаходяться між двома вогнями. З одного боку, батьки, які прагнуть, щоб їх дитина здобула вищу освіту, а з другого боку, реальні потреби і бажання студента знайти себе, своє місце в суспільстві, мати власні кошти, бути незалежним від батьків. Тому, чотири роки навчання вони намагаються максимально поєднувати навчання і життя поза навчанням.

Така сама тенденція відбувається зі вступом в магістратуру, адже батьки студентів часто не вважають вищою освітою отримання диплому бакалавра. Дані аналітичного центру CEDOS свідчать, що 51% усіх студентів магістратури навчаються за рахунок державних коштів, 37% студентів магістратури і працює з частковою зайнятістю, а 10% - мають повну зайнятість. Можна зробити припущення, що більшість студентів продовжує навчання в магістратурі через можливість отримувати стипендію, або можливість працювати і вчитись.

Можливість отримувати інформацію з інтернету, коли автори відеороликів на Youtube, з метою мати більше прихильників шукають цікаву інформацію та подають її в наочній формі, для сучасні учні середніх класів загальноосвітньої школи, студентів коледжів, вищих навчальних закладів знизило рівень зацікавленості навчальним матеріалом, який передбачено програмами МОН України.

З іншого боку, низький рівень фінансування закладів освіти, заробітної плати викладачів не стимулює до формування конкурентоздатного середовища серед вчителів та викладачів. Штучно створювати умови конкуренції між викладачами не дають очікуваного результату. Сучасна молодь в Україні не бачить зв'язок між освітою (знаннями) та високим рівнем заробітної плати.

Також слід визнати, що велика кількість студентів, які навчаються у вишах не можуть мати однаковий рівень підготовки. З одного боку, відбувається природне відсіювання студентів, які не мали високо рівня мотивації до навчання та не бачили перспектив свого розвитку за майбутнім фахом. З іншого боку, студенти, які мають низький рівень мотивації та успішності у навчанні створюють таку ситуацію, що викладачі мають занижувати рівень оцінювання студента. Студент знає, що він все одно отримує мінімальну позитивну оцінку. Починаючи з 2000 року, за умов постійного зростання кількості студентів, кількість студентів яких відраховують за неуспішність знизилась до мінімуму. Тому постає питання про доцільність впровадження організаційних змін у вишах України.

Метою статті є здійснити аналіз сучасних умов функціонування вищих навчальних закладів в Україні та обґрунтувати доцільність формування в них толерантної до змін організаційної культури.

Завдання статті полягають в аналізі діяльності вищих навчальних закладів в Україні, які знаходяться в умовах безперервних освітніх змін; проаналізувати поняття толерантність, толерантність керівників до змін, толерантна до змін організаційна культура.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих результатів. Боротьба університетів за абітурієнтів, за збереження кількості студентів, низька заробітна плата викладачів, відсутність науково-дослідної діяльності, на нашу думку, призвело до зниження освітнього рівня у вищих навчальних закладів. Збільшення кількості публікацій, участь в конференціях, та інших заходах не призводять до якісного зростання науково-освітнього рівня працівників вищих навчальних закладів так і науки в Україні загалом.

Відсутність суттєвого реформування системи вищої створює ситуацію поступового занепаду авторитетності вишів в Україні. Було б доцільно скористатись моделлю закордонних вишів, коли студент має право продовжувати навчання, прослуховувати інші курсу, не склавши іспити з інших дисциплін. Дозволити студенту здавати дисципліну стільки разів скільки він буде готовий це робити. Слід зауважити, що кожне перескладання іспиту коштує чимало, стимулюючи студента краще готуватись до предмету.

У вітчизняних університетах студент, який не склав один або два іспити відправляється на повторний курс, а якщо не складе їх після повторного прослуховування, то відраховується з вишу. Звісно він має можливість поновитись, але часто викладачі не хочуть брати на себе роль того хто «ламає» життя студенту і ставлять мінімальну оцінку. Крім того, викладачі знають, що чим менше буде студентів тим менше буде кількості робочих місць в університеті, а можливо саме він буде тим кого можуть скоротити наступного року або не продовжити контракт.

З аналізу даних, що надані Державною службою статистики в Україні [9] за 2016/17 навчальних рік в Україні функціонувало 661 вищих навчальних закладів, кількість студентів, які вступили до вишів становила 323,6 тисяч, випущено було 421 тисяча. Отримані дані свідчать, що в 2017 році випущено на

8,9 % студентів більше, ніж у 2016 році. Тобто кількість випускників вишів продовжує зростати. Кількість випускників навіть перевищує або дорівнює кількості зарахованих студентів.

Аналізуючи статистичні дані щодо кількості студентів у вишах починаючи з 1992 року по 2017 рік можна зробити висновок, що найбільша кількість студентів у вищих навчальних закладах I-II рівнів акредитації була в 1991/92 році навчання 739,2 тис. студентів, а в закладах III-IV рівнів акредитації 2007/08 та 2008/09 навчальні роки 2372,5 та 2364,5 тисяч студентів відповідно. В 2016/17 та 2017/18 навчальних роках кількість студентів у вищих навчальних закладах I-II рівнів акредитації становила 217,3 та 208,6 тисячі студентів відповідно, а в закладах III-IV рівнів акредитації 1369,4 та 1330,0 тисячі студентів. Треба враховувати, що дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, міста Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях. Але, починаючи з 2007/08 навчального року, ще до початку тимчасової окупації території Автономної Республіки Крим, Донецької та Луганської областей кількість студентів у вищих навчальних почала знижуватись [9].

Найбільша кількість студентів прийнятих на навчання у вищі навчальні заклади III- IV рівнів акредитації за період з 1991 по 2017 рік зафіксовано в 2005 році (503,3 тис. студентів) та 2006 році (507,7 тис. студентів). Кількість студентів, які були прийняті на навчання у виші III- IV рівнів акредитації у 2016 та 2017 році становить вже 253,2 тисячі та 264,4 тисячі студентів (дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, міста Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях). Найбільша кількість осіб, які були випущені з вищого навчального закладу зафіксовано у 2010 році (543,7 тис.) [9].

Аналіз даних по вищих навчальних закладах щодо кількості бажаючих займатись науковою діяльністю, слід зазначити, що максимальна кількість аспірантів припадає на 2010 рік (34653 осіб). В 2017 році кількість аспірантів становить вже 24786 осіб, що майже дорівнює кількості аспірантам в 2001 році (24256 осіб) [9].

Зниження кількості студентів у вітчизняних вишах можна пояснити не лише подіями в Україні, а і демографічною кризою наприкінці 90-х початку 2000 років.

За останні роки зросла кількість українських студентів до європейських університетів. Польський Інститут публічних справ надав дані про те, що кількість українських студентів в Польщі за останні три роки зросла від 10 тисяч до 35 тисяч 584 особи. За даними опитування понад 1000 осіб, українські студенти обирають Польщу через нижчі витрати на життя, безкоштовне навчання, можливість знайти роботу за спеціальністю, а найголовніше – високу якість освіти. Українські студенти отримують 1900 стипендій, лише 9% українських студентів після навчання планують повернутися додому, 29% хочуть переїхати в іншу країну ЄС, 28% хочуть залишитися в Польщі, 26% студентів ще не знають, куди вони поїдуть [12; 13].

Кількість українських студентів в університетах світу станом на 2015/2016 навчальний рік становило 66 668 осіб (дані з Бельгії та Греції за 2014/2015 та 2013/2014 роки відповідно). Динаміка зростання з 2009 по 2016 роки склала 176%. Якщо порівнювати два останні роки, то приріст складає майже 20% або ж 10 934 осіб. Причому 2/3 цього приросту склали саме українці, які навчаються в польських університетах. Для українських студентів популярними стають канадські, словацькі та італійські університети [13].

Зросла кількість українських громадян, які навчаються за кордоном на PhD-програмах. Дані з 14 країн, які надані аналітичним центром CEDOS свідчать, що станом на 2015/2016 навчальний рік навчалось понад 1600 українців. У Швейцарії та Чехії кількість українців на PhD-програмах, збільшилась удвічі за останні вісім років. У Німеччині, яка має найбільше українських аспірантів, за ці роки збільшила їх кількість на 20 %. У Польщі зростання протягом лише останніх трьох років склало 40 % [13].

Популярність іноземних університетів призвела до втрати 1/3 всіх абітурієнтів для українських вищих навчальних закладів.

Система вищої освіти в Україні також рухається в напрямку освітніх змін. Втрата абітурієнтів була прогнозованою МОН України. На даному етапі, вітчизняні вищі навчальні заклад поступаються європейським та американським. Слід зауважити, що прагнення поїхати за кордон на навчання пов'язано із тим, що не треба складати ЗНО.

Важливу роль щодо впровадження організаційних змін відіграє ставлення керівників вишів до організаційних змін. Ставлення керівника до змін обумовлено його рівнем професійної толерантності.

О. Брюховецька, яка досліджувала професійну толерантність керівників виділяє власне управлінську толерантність, яка складається з: толерантності до невизначеності в діяльності керівника (коли керівник може ефективно діяти в ситуації невизначеності); толерантності до змін; толерантності до професійних стресів [2; 5; 8].

Під терміном «толерантність» прийнято розуміти терпимість, миролюбність. Толерантність є демократичною цінністю, яка проходить певні стадії формування від надання загальної інформації про того, з ким встановлюється взаємодія до формування ефективної взаємодії [1; 2].

Вивчення питання толерантності та інтолерантності (нетерпимість) є одним з актуальних в сучасних дослідженнях і набуває все більшої популярності через глобалізацію економічних та політичних процесів. Тому, актуальними є дослідження як особистісної, соціальної, міжетнічної, професійної толерантності. Професійну толерантність вивчають в педагогічній, психологічній, економічній, медичній та інших сферах діяльності, як етико-психологічну проблему взаємодії з іншими людьми, а також ставлення до проблем, подій, явищ.

Г. Солдатова визначає толерантність, як здатність особистості ефективно взаємодіяти з оточуючим середовищем, адаптивність, здатність встановити позитивну взаємодію із собою та іншими [10].

Толерантність особистості обумовлена рівнем емпатії (співпереживання), прийняття (як така установка до сприйняття, що дозволяє безоціночно позитивно ставитись до іншої особистості, явища). Розвиток рефлексії в спілкуванні, самоаналіз, потреба у самоактуалізації, саморозвитку, прагнення до самовдосконалення особистості сприяє розвитку її толерантності.

У 1995 році на Генеральній Конференції ЮНЕСКО було затверджено декларацію принципів толерантності [4]:

1. Толерантність означає повагу, прийняття і правильне розуміння багатого різноманіття культур нашого світу, наших форм самовираження і способів проявів людської індивідуальності.
2. Толерантність – це не поступка, поблажливність або потурання. Толерантність – це насамперед активне ставлення, що формується на основі визнання універсальних прав і основних свобод людини; толерантність повинні виявляти окремі люди, групи, держави.
3. Толерантність – це поняття, що означає відмову від догматизму, від абсолютизації істини і утверджує норми, встановлені в міжнародних правових актах у галузі прав людини.
4. Вияв толерантності, який співзвучний повазі прав людини, не означає терплячого ставлення до соціальної несправедливості, відмови від своїх або поступки чужим переконаннями.

Затвердження принципів толерантності відображає міжнародні стандарти прав людини, закладає тим самим новий вектор розвитку зовнішньої та внутрішньої політики між державами ООН. Якщо держави ООН не будуть дотримуватись положень Декларації, їх дії будуть протирічити прийнятим обов'язкам, що призведе до санкцій з боку ООН.

З 90-х років 20 століття толерантність, умови її формування стає актуальним предметом дослідження, а також стає важливим принципом у формуванні організаційної культури компаній. Принципи толерантності часто прописуються в правилах поведінки європейських компаній та компаній в Україні, які створені за американсько-європейським зразком. Порушення принципів толерантності є приводом для звільнення працівника.

При прийнятті на роботу в ІТ-компанії та інші компанії, які працюють за американсько-європейським зразком всі працівники підписують договір згідно якого вони не мають право нав'язувати чи висловлювати свою радикальну позицію у ставленні до інших людей, груп людей, політичних подій, явищ. Працівники не мають право порушувати честь і гідність інших працівників, висловлюватись негативно щодо їх віросповідань, сексуальної орієнтації, соціального походження тощо.

Наприклад, один з головних принципів Корпорації Sojitz: «Одним з наших найцінніших та найважливіших активів є наш персонал. В нашому розпорядженні знаходиться унікальне поєднання талантів, досвіду та перспектив розвитку кожного співробітника, що забезпечує наш успіх. Ми покликані створити таке робоче середовище, у якому панує принцип включення, поваги, яке є безпечним і здоровим, а також дозволяє нашим співробітникам виконувати свою роботу найкращим чином» [7].

Розглянемо деякі принципи корпоративної етики співробітників компанії БМС СЕРВІС [6]:

1. Співробітники — основа репутації Компанії. Тому необхідно усвідомлювати, що будь-які неетичні або неправомірні дії, вчинені на робочому місці або у вільний час, можуть завдати шкоди репутації Компанії.

2. Взаємовідносини між співробітниками Компанії, незалежно від обійманої посади або сфери діяльності, будуються на принципах взаємної поваги та взаємодопомоги, відкритості та доброзичливості, командної роботи та орієнтації на співпрацю. Будь-які форми зневажливого або образливого ставлення один до одного недопустимі.

3. Взаємовідносини підлеглих з керівниками будуються на принципах, поваги, дисципліни та дотримання субординації, сумлінного виконання як своїх прямих посадових обов'язків, так і інших завдань керівництва, що не описаних в посадових інструкціях, але безпосередньо відносяться до сфери та специфіки діяльності підрозділу Компанії.

4. Співробітники Компанії можуть займатися будь-якою не забороненою законодавчо політичною, релігійною чи громадською діяльністю за умови її ведення в вільний від виконання посадових обов'язків час і поза робочого місця.

5. Співробітники Компанії повинні уникати ситуацій, які можуть призвести до конфлікту особистих інтересів та інтересів Компанії.

З наведених вище принципів корпоративної етики слідує, що толерантність працівників є однією з важливих особистісних якостей, що заохочується після професійних якостей. Отже, можна сказати, що в сучасних компаніях формується організаційна культура, яка спрямована на зовнішню (взаємодія організації, її представників з іншими організаціями, людьми тощо) та внутрішню (взаємодія всередині організації) толерантність.

На нашу думку, толерантна організаційна культура має стосуватись не лише взаємодії між персоналом, керівниками та персоналом, а і толерантним ставленням до змін. Під змінами розуміємо: організаційні зміни (які є відповіддю на зовнішні зміни) та зовнішні зміни (які відбуваються в постійно змінному світі).

Толерантність до змін є важливою професійною компетенцією керівників, яка дозволяє бути адаптивних до умов, що постійно змінюються. На думку Г. Солдатовою толерантність особистості обумовлена її психологічною стійкістю, системою установок, цінностей та індивідуальними якостями [10].

Розвиток толерантності керівників та персоналу забезпечує виконання таких функцій [1;2; 10]: забезпечує таку взаємодію між людьми, що базується на принципах поваги до поглядів та цінностей один одного; надає можливість виходу із ситуації непорозуміння, конфліктів із дотриманням поваги та гідності сторін; розвиває емпатію, лояльність, розуміння в оцінці поведінки інших;сприяє створенню екологічно здорової атмосфери в колективі організації; сприяє ефективній взаємодії, взаєморозумінню між людьми, представниками різних груп; зберігає та розвиває наявну культуру групи, організації тощо; сприяє отриманню задоволення від спілкування, дає визнання кожній людині та групі в цілому.

На думку С. Гайдученко [3] розвиток толерантності у сфері публічного управління має стати головною характеристикою організаційної культури. К. Терещенко [11] займається вивченням толерантності персоналу організації в умовах соціальної напруженості. Соціальна напруженість, яка виникла в Україні за останні кілька років можна розглядати, як одну із змін в суспільстві до якої організації мають бути резильєнтними (анг. Resilience).

Під поняття резильєнтність розуміють стійкість, життєстійкість, пружність у стресових ситуаціях. Поняття резильєнтність набуває своєї популярності з 70-х років 20 століття у психології стресу, поведінки особистості в стресових ситуації. Чим вище є рівень резильєнтності особистості, тим більше вона може протистояти впливу стресу, застосувати когнітивні стратегії виходу зі стресу, переключитись, почати думати і приймати рішення в ситуації стресу, невизначеності тощо. Якщо говорити про резильєнтність організації, мова також йде про її здатність та вміння керівників ефективно діяти в ситуації невизначеності, стресу, соціальної напруженості тощо.

Дослідження толерантності в організаціях, які здійснюють С. Гайдученко та К. Терещенко зосереджено на аспектах соціально-політичної толерантності. Формування толерантної до змін організаційної культури у закладах вищої освіти передбачає розуміння і прийняття персоналом доцільності змін. Але, в першу чергу, формування толерантної до змін організаційної культури

забезпечується формування в самих керівників вищих навчальних закладів толерантності до змін [3; 11].

Професійна толерантність керівників базується на загальних принципах толерантності, але толерантність до змін вимагає від керівника впевненості у своїх діях, вмінню бачити перспективу, майбутнє своєї організації. Керівник має вміти добре орієнтуватись у ситуації невизначеності, ніби вміти керувати кораблем під час шторму. Зміни часто вимагають прийняття таких управлінських рішень, які можуть викликати незадоволення в більшості членів організації, але такі рішення можуть вивести організацію на новий більш ефективний рівень функціонування. За А. Файолем управляти — означає вести організацію до її мети, витягуючи максимальні можливості з усіх наявних ресурсів.

Постає проблема формування механізму перенаправлення керівників вищих навчальних закладів в бік більш толерантного ставлення до змін.

Ситуація у системі середньої освіти є не менш проблемною, коли учні середньої школи, які входять у підлітковий вік починають бачити суттєві розбіжності між наданням інформації в школі і в інтернеті. Заборонити, обмежити учневі доступ до інформаційних потоків в сучасному світі практично неможливо. І замість того, щоб адаптовувати навчальні програми до сучасних життєвих запитів лише підсилюється розрив між тим як і що саме викладають у школах, які вимоги до оцінки рівня знань учнів та знаннями з відеоканалів в інтернеті.

Також слід розв'язати питання про те, що саме вважати знаннями, адже часто високими оцінками оцінюється рівень репродуктивного відтворення навчального матеріалу, тобто рівень запам'ятовування, а не вміння мислити, розмірковувати, узагальнювати, робити висновки, творити. Така сама модель оцінювання знань переноситься у вітчизняні виші.

Відповідно відбувається підміна важливих освітніх цілей, а саме, коли ціллю стає перевірка лише того матеріалу, який студент запам'ятав, без перевірки практичного рівня знань. Тут треба визнати, що відсутність суттєвої практичної складової у школі та університеті може бути свідченням відсутності практичного досвіду викладачів в тій чи іншій професійній сфері.

Ситуація, яка склалась в Україні сьогодні показує, що значна частина освітніх послуг надається поза освітніми закладами. А саме, студенти, інші молоді люди готові платити кошти за лекції відомих людей, вебінари, презентації, які, на їх думку, знадобляться у майбутньому, є необхідними для особистісного зростання, кар'єри тощо.

Попит на здобування освіти поза освітніми закладами є дуже великий. Особливо це стосується професії психолога, HR-менеджера. Викладачі таких курсів часто оминають оподаткування, ліцензування, оцінки якості наданих освітніх послуг і відповідальності за них.

Зміни в системі вищої освіти в Україні відбуваються повільніше, ніж відбуваються зміни у світі. Наприклад, розвиток інформаційних технологій; попит на нові професії, підготовка до яких не здійснюється в коледжах, університетах (наприклад: HR-менеджер, SMM-менеджер та ін.); суміжні професії, які поєднують знання, уміння та навички з різних сфер професійної діяльності (наприклад, економіст-будівельник). Тому, керівникам вищих навчальних закладів необхідно формувати толерантне ставлення до змін.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. В сучасних умовах конкурентного освітнього простору перед вищими навчальними закладами України стоять високі вимоги, які потребують значних організаційних змін. Впровадження змін потребує середовища, що буде їх толерувати. Ефективність змін забезпечується, в першу чергу, толерантним ставленням керівників вищих навчальних закладів до них. Розвиток в керівників толерантного ставлення до змін сприятиме формуванню толерантної до змін організаційної культури вищого навчального закладу, що сприятиме їх швидшому впровадженню.

В подальшому дослідженні варто зосередити увагу на психологічних механізмах формування в керівників та персоналу вищого навчального закладу толерантного ставлення до змін.

Література

1. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія / О. І. Бондарчук. - Київ, 2008. - 318 с.
2. Брюховецька О.В. Психологія професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: монографія / О.В. Брюховецька. - К.: Інтерсервіс — 360 с.
3. Гайдученко С. О. Організаційна культура публічного управління у контексті глобалізації суспільних процесів / С.О. Гайдученко. – режим доступу:

- [/http://eprints.kname.edu.ua/42927/1/an_organizational_culture_in_public_administration_is_in_the_context_of_globalization_of_public_processes.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/42927/1/an_organizational_culture_in_public_administration_is_in_the_context_of_globalization_of_public_processes.pdf)
4. Декларация принципов терпимости. – режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_503
 5. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях: навч.-метод. посіб. / Л.М. Карамушка. - Біла Церква, 2008. - 76 с.
 6. Кодекс корпоративної етики БМС СЕРВІС. – режим доступу: <https://bmsserv.net/ua/about/codex.html>
 7. Кодекс норм поведінки та етики. – режим доступу: <https://secure.ethicspoint.com/domain/media/uk/gui/27241/code.pdf>
 8. Леонова А.Б. Основные подходы к изучению профессионального стресса / Вестник психосоциальной и коррекционно-реабилитационной работы. - 2001.- № 11. - С. 2-16.
 9. Наукові кадри та кількість організацій. – режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/vuz_u.html
 10. Солдатова Г.У. Практическая психология толерантности, или как сделать так, чтобы зазвучали лучшие струны человеческой души / Г.У. Солдатова // Век толерантности : науч.-публицист. вестник. — М. : МГУ. — 2003. — Вып. 6. — С. 60–68.
 11. Терещенко К.В. Роль толерантності персоналу у формуванні організаційної культури закладів освіти в умовах соціальної напруженості / К.В. Терещенко // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – 2016. – Том I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 45. – С. 71-76.
 12. Українських студентів у Польщі побільшало втричі / Європейська правда. - 28 вересня 2018 р.- режим доступу. - <https://www.eurointegration.com.ua/news/2018/09/28/7087492/>
 13. Українські студенти за кордоном: факти та стереотипи. - 19 грудня 2017. – режим доступу: <https://cedos.org.ua/uk/articles/ukrainski-studenty-za-kordonom-fakty-ta-stereotypy>

References transliterated

1. Bondarchuk O.I. Social`no-psy`xologichni osnovy` osoby`stisnogo rozvy`tku kerivny`kiv zagal`noosvitnix navchal`ny`x zakladiv u profesijnij diyal`nosti: monografiya / O. I. Bondarchuk. - Ky`yiv, 2008. - 318 s.
2. Bryuxovecz`ka O.V. Psy`xologiya profesijnoyi tolerantnosti kerivny`kiv zagal`noosvitnix navchal`ny`x zakladiv: monografiya / O.V. Bryuxovecz`ka. - K.: Interservis — 360 s.
3. Gajduchenko S. O. Organizacijna kul`tura publicnogo upravlinnya u konteksti globalizaciji suspil`ny`x procesiv / S.O. Gajduchenko. – rezhy`m dostupu: http://eprints.kname.edu.ua/42927/1/an_organizational_culture_in_public_administration_is_in_the_context_of_globalization_of_public_processes.pdf
4. Deklaracy`ya pry`ncy`pov terpy`mosty`. – rezhy`m dostupu: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_503
5. Karamushka L.M. Psy`xologichni osnovy` upravlinnya zminamy` v osvitnix organizacijax: navch.-metod. posib. / L.M. Karamushka. - Bila Cerkva, 2008. - 76 s.
6. Kodeks korporaty`vnoyi ety`ky` BMS SERVIS. – rezhy`m dostupu: <https://bmsserv.net/ua/about/codex.html>
7. Kodeks norm povedinky` ta ety`ky`. – rezhy`m dostupu: <https://secure.ethicspoint.com/domain/media/uk/gui/27241/code.pdf>
8. Leonova A.B. Osnovnyie podhodyi k izucheniyu professionalnogo stressa / Vestnik psihosotsialnoy i korrektsionno-reabilitatsionnoy raboty. - 2001.- # 11. - S. 2-16.
9. Naukovi kadry` ta kil`kist` organizacij. – rezhy`m dostupu: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/vuz_u.html
10. Soldatova G.U. Prakticheskaya psihologiya tolerantnosti, ili kak sdelat tak, chtobyi zazvuchali luchshie struny chelovecheskoy dushi / G.U. Soldatova // Vek tolerantnosti : nauch.-publitsist. vestnik. — M. : MGU. — 2003. — Vyip. 6. — S. 60–68.
11. Tereshhenko K.V. Rol` tolerantnosti personalu u formuvanni organizacijnoyi kul`tury` zakladiv osvity` v umovax social`noyi napruzhenosti / K.V. Tereshhenko // Aktual`ni problemy` psy`xologiyi: zb. nauk. pracz` In-tu psy`xologiyi imeni G.S. Kostyuka NAPN Ukrainy`. – 2016. – Tom I : Organizacijna psy`xologiya. Ekonomichna psy`xologiya. Social`na psy`xologiya. – Vy`p. 45. – С. 71-76.
12. Ukrayins`ky`x studentiv u Pol`shhi pobil`shalo vtry`chi / Evropejs`ka pravda. - 28 veresnya 2018 r.- rezhy`m dostupu. - <https://www.eurointegration.com.ua/news/2018/09/28/7087492/>
13. Ukrayins`ki studenty` za kordonom: fakty` ta stereoty`py`. - 19 grudnya 2017. – rezhy`m dostupu: <https://cedos.org.ua/uk/articles/ukrainski-studenty-za-kordonom-fakty-ta-stereotypy>