

DOI [https://doi.org/10.32405/2522-9931-8\(37\)-36-49](https://doi.org/10.32405/2522-9931-8(37)-36-49)  
УДК 373.01:159.9:005

**Брюховецька Олександра Вікторівна,**  
доктор психологічних наук, доцент,  
професор кафедри психології та особистісного розвитку  
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-4884-2878>  
[ciparisab011@gmail.com](mailto:ciparisab011@gmail.com)

## **АСЕРТИВНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ ТОЛЕРАНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Анотація.** У статті розкрито особливу значущість професійно важливих якостей керівника закладу загальної середньої освіти, зокрема, професійної толерантності і її складової – асертивності. Визначено основні характеристики асертивності та асертивної поведінки керівників закладів загальної середньої освіти.

Показано зв'язок асертивності управлінців з успішністю їхньої професійної діяльності. Охарактеризовано асертивність як чинник професійної толерантності керівників закладів загальної середньої освіти. Визначено і охарактеризовано рівні сформованості асертивності досліджуваних керівників: високий, середній, низький.

Наведено результати емпіричного дослідження особливостей асертивності керівників закладів загальної середньої освіти. Виявлено недостатній рівень сформованості асертивності у досліджуваних керівників закладів загальної середньої освіти. Визначено систему організаційно-психологічних чинників, які впливають на рівень сформованості асертивності керівників закладів загальної середньої освіти. Виявлено особливості асертивної поведінки досліджуваних залежно від статі, віку, управлінського стажу, типу закладу освіти, регіону його розташування тощо.

Констатовано доцільність сприяння розвитку асертивності керівників закладів загальної середньої освіти у процесі професійної підготовки (здобуття вищої освіти) і в умовах післядипломної освіти (підвищенні кваліфікації).

**Ключові слова:** керівник закладу загальної середньої освіти; професійно важливі якості; професійна толерантність; асертивність; асертивна поведінка.

## 1. ВСТУП / INTRODUCTION

**Постановка проблеми.** Сьогодні світова спільнота усвідомила необхідність толерантності як норми міждержавних, міжнаціональних і міжособистісних відносин. У зв'язку з цим одним з найважливіших завдань, що висувуються суспільством перед системою освіти є створення сприятливих умов для розвитку толерантності як професійно важливої якості особистості фахівців, що працюють з людьми. Зокрема, до кола таких фахівців відносимо керівників закладів загальної середньої освіти.

Необхідність толерантності в професійній діяльності керівників закладів загальної середньої освіти детермінована складністю і різноманіттям форм соціокультурного розвитку української держави, специфікою управлінської діяльності як особливого виду професійної діяльності в системі «людина-людина». Контактуючи з людьми різних вікових, соціальних, національних, професійних груп керівник повинен усвідомлювати і конструктивно відстоювати свої права і обов'язки, демонструючи позитивність та повагу до прав і обов'язків інших, реалізовувати толерантний стиль керівництва, виявляти високий рівень професійно-комунікативної культури, заснованої на імперативі гуманістичних взаємин.

Для керівника закладу загальної середньої освіти толерантність є професійно важливою якістю, а прояв толерантності в управлінській взаємодії документально зафіксовано в якості одного з базових принципів їх професійної діяльності. Однак, однією з центральних проблем неперервної професійної підготовки керівників освітніх організацій стає проблема формування їх толерантності як невід'ємної і необхідної складової професіоналізму таких фахівців.

Аналіз дослідження даної проблеми дозволив виявити протиріччя, що вимагають свого вирішення:

- між державно-громадським замовленням на керівників освітніх організацій, що володіють високим рівнем толерантності як професійно важливої якості особистості, і недостатністю розробки науково-концептуальних, теоретико-методологічних основ формування даної толерантності в системі неперервної освіти;
- між досягнутим в психолого-педагогічній науці рівнем знань про сутність, структуру, функції, зони прояву, межі професійної толерантності та реалізацією цих знань в системі неперервної професійної підготовки керівників освітніх організацій;
- між об'єктивним зростанням вимоги суспільства до ефективного вирішення закладами вищої та післядипломної освіти завдань щодо поліпшення якості формування професійної толерантності керівників освітніх організацій та недостатньою розробленістю практичних шляхів, змістовно-

технологічних основ реалізації цієї вимоги в системі неперервної освіти керівних кадрів освіти;

- між соціальними запитами управлінського суспільства щодо проблеми підготовки керівників освітніх організацій з високим рівнем професійної толерантності і недостатньою увагою психологічної науки до проблеми формування толерантності власне як якості особистості професіонала, який послідовно формує професійну культуру на всіх етапах самореалізації;

- між високою значимістю професійної толерантності для ефективності управлінської діяльності керівників освітніх організацій та труднощами її формування в рамках традиційних освітніх програм і технологій вузівської підготовки і післядипломної освіти.

Вирішення цих розбіжностей зумовлює доцільність вивчення професійної толерантності керівників закладів середньої освіти та її складових, зокрема, асертивності, як проблеми організаційної психології.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У психолого-педагогічній науці накопичено певний потенціал для розробки теоретико-методологічних і прикладних аспектів проблеми формування професійної толерантності керівників освітніх організацій. Результати аналізу численних джерел наукової інформації дозволили виявити високу актуальність проблематики розвитку толерантності як професійно важливої риси особистості управлінця та зростаючу увагу до неї з боку вчених різних напрямів та галузей науки.

Дослідження проблеми прояву толерантності в професійній діяльності практикуючих фахівців психолого-педагогічного та соціально-педагогічного профілів вимагало звернення до робіт О. Асмолова, С. Бондиревої, Р. Ділтса, І. Дубровіної, І. Зимньої, Р. Кочюнаса, А. Маркової, Л. Мітіної, А. Мудрика, Р. Немова, А. Прихожан, К. Роджерса, Л. Шнейдер та ін. Аналіз наукової літератури свідчить про різноманітність авторських підходів до вивчення проблеми професійної толерантності фахівців (А. Демчук, Ю. Ірхіна, Н. Жердева, Л. Коржакова, Ю. Макаров, О. Мороз, Ю. Поварьонков, З. Стукаленко, А. Темницький, С. Толстікова, Ю. Тодорцева, Р. Торосян, Т. Трет'якова, Т. Шаньшєрова, О. Шаюк та ін.) та толерантності в освітніх організаціях (О. Винославська, Т. Єжова, Л. Карамушка, Г. Коберник, М. Ткалич, П. Степанов, С. Яланська, С. Ярмійчук та ін.).

У працях К. Абульханової-Славської, Б. Бім-Бада, Є. Богданова, С. Бондиревої, Л. Григорович, І. Дубровіної, І. Зимньої, С. Іванова, Ф. Парслоу, А. Реана, В. Рубцова, В. Сластьоніна, Г. Сухобської, С. Шардлоу, І. Юсупова та інших порушуються актуальні проблеми неперервної професійної освіти фахівців психолого-педагогічного та соціально-педагогічного профілю, у тому

числі й найбільш важливі аспекти проблеми формування на всіх етапах підготовки у цих фахівців толерантності як професійно важливої якості.

Проблемі розвитку асертивності та асертивної поведінки в освітньому середовищі присвячені роботи таких науковців як Г. Бандзеладзе, І. Бега, С. Бішопа, М. Боришевського, О. Мерзлякової, О. Петрунько, Н. Побірченко, Е. Помиткіна, В. Рибалки, О. Сергеєнкової, О. Хохлової, Р. Шакурова та ін. На жаль, накопичені наукові дослідження та публікації з проблем розвитку асертивної поведінки очікують на більш ґрунтовне вивчення та систематизацію.

В цілому, адміністрування закладами загальної середньої освіти може утруднюватися через недостатній рівень розвитку у керівників певних професійно-важливих якостей, зокрема професійної толерантності і її складової-асертивності, яка попри всю актуальність не виступала предметом спеціального дослідження. Це зумовило *мету* нашої роботи.

## **2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS**

**Мета** нашої роботи – емпірично дослідити особливості асертивної поведінки керівників закладів загальної середньої освіти як складової професійної толерантності.

### **Завдання дослідження:**

- 1) дослідити показники асертивності керівників закладів загальної середньої освіти;
- 2) визначити особливості асертивної поведінки керівників закладів загальної середньої освіти залежно від гендерно-вікових (статі, віку) та організаційно-психологічних чинників (стажу управлінської діяльності, типу закладу освіти та регіону його розташування тощо).

## **3. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS**

Управлінська діяльність керівника освітньої організації здійснюється на базі системи професійно важливих якостей [7]. Між певними професійно важливими якостями встановлюється функціональні взаємозв'язки компенсаторного і сприятливого типів; сама ж система професійно важливих якостей виступає як певний симптомокомплекс суб'єктивних якостей, специфічних для тієї чи іншої діяльності [2], [7]. Вважаємо, що професійно важливі якості керівника – це особистісні характеристики, що забезпечують максимальну ефективність і успішність фахівця у сфері управлінської діяльності. Важливим чинником успішної управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти є *асертивність*.

Термін «асертивність» походить від англійського дієслова «to assert» – наполягати на своєму, стверджувати, заявляти, відстоювати свої права. Під *асертивною поведінкою* розуміють позитивну поведінку зрілої особистості, яка поважає себе і інших, слухає, розуміє і намагається досягти діяльного компромісу. Це демонстрація ввічливої наполегливості, здатність вести себе впевнено і доброзичливо; конструктивно відстоювати свої права, виявляючи повагу до інших; при цьому брати на себе відповідальність за свою поведінку й прийняті рішення, оптимальне реагування на критику й вміння рішуче говорити собі та іншим «ні», якщо цього вимагає ситуація. Саме асертивна поведінка розглядається науковцями як оптимальний, найбільш конструктивний спосіб міжособистісної взаємодії.

Асертивний керівник не намагається самоствердитися і бере до уваги не лише завдання своєї організації, а й реальні можливості кожного співробітника. Такий управлінець постарається залучити до роботи всіх, при цьому сам непомітно буде виконувати провідну роль.

Асертивний керівник, який володіє витримкою, ввічливістю, скромністю, чуйністю, самокритичністю, напевно, зможе створити в педагогічному колективі саме ту атмосферу, яка так потрібна для досягнення найвищих результатів у роботі, зможе повести за собою підлеглих. І саме асертивний управлінець, що має адекватну самооцінку, буде працювати не з помилковими цілями, а прагнучиме створити сприятливий клімат для роботи в своєму педагогічному колективі, забезпечить умови для того, щоб кожен із співробітників міг відкритися і реалізувати себе повною мірою.

*У керівників з високим рівнем асертивності* яскраво виражені потреба почувати себе впевнено, автономність, незалежність від зовнішніх впливів і оцінок; демонстрація ввічливої наполегливості; здатність гнучко варіювати свою поведінку в рамках прийнятих в організації стандартів.

*Керівники з середнім рівнем асертивності* прагнуть до максимальної спільної вигоди та співробітництва у взаємодії; вони вільні від необачних вчинків, певна частка невпевненості не є недоліком, а скоріше доказом гнучкості психіки і поведінки, при цьому часом бракує безпосередності у висловленні почуттів.

*Керівники з низьким рівнем асертивності* виявляють невпевненість поведінки; побоювання перед непередбаченими ситуаціями настільки великий, що навіть, виграючи, вони, перш за все, відчують певні сумніви; щонайменші зміни обставин уже викликають почуття невпевненості в собі, і – як результат – призводять до значення самооцінки власної особистості.



#### 4. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Вибірку досліджуваних склали 1198 керівників закладів загальної середньої освіти із різних регіонів України, з них – 77,9% жінок, 22,1% чоловіків, які були розподілені на групи за: 1) віком: до 35 років (20,7%), від 35 до 40 років (22,8%), від 40 до 48 років (39,9%), понад 48 років (16,7%); 2) стажем управлінської діяльності: до 5 років (21,1%); 5–10 років (23,2%); 10–20 років (18,0%); понад 20 років (10,5%) досліджуваних; 3) заклади середньої освіти: традиційного типу (40,7%); нового типу (40,7%); 4) регіоном: центр (37,6%); регіони (62,4%).

В емпіричному дослідженні використано такі методи:

- аналіз, узагальнення і систематизація психологічної, педагогічної та науково-методичної літератури у галузі організаційної психології та освіти;
- методика «Визначення рівня асертивності» [3];
- статистично-математичні методи опрацювання даних (кореляційний, дисперсійний аналізи) з використанням комп'ютерної програми SPSS (версія 17.0).

#### 5. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

«Золотим стандартом» ефективної поведінки керівника в професійній діяльності є асертивність. Використовуючи аналіз психолого-педагогічних досліджень ми розглядаємо *асертивність* як особистісну рису керівника, яку можна визначити як автономію, незалежність від зовнішніх впливів і оцінок, здатність самотійно регулювати власну поведінку, схильність поводитися так, щоб досягти компромісу. Попри свій статус, асертивний керівник здатен вибудовувати активну співпрацю в колективі. Він не нав'язує власної думки, намагаючись самотвердитися, а прагне залучити до роботи кожного, враховуючи здібності і можливості співробітників. Зустрічаючи незгоду підлеглого, асертивний керівник не намагається подавити його, примусити діяти за власним планом, а намагатиметься розібратися в причинах незгоди і точці зору працівника

На першому етапі емпіричного дослідження визначено рівні сформованості асертивності у досліджуваних керівників закладів загальної середньої освіти (табл. 1).

Таблиця 1

##### **Рівні сформованості асертивності у досліджуваних керівників закладів загальної середньої освіти**

Рівні сформованості асертивності	Кількість досліджуваних (у %)
Високий	14,3
Середній	49,7
Низький	35,9

Як видно з показників, наведених у табл. 1, рівень асертивності досліджуваних керівників виявився невисоким. Переважна більшість має низький (35,9%) і середній (49,7%) рівень асертивності. Таким притаманна невпевнена поведінка, хвилювання за результати діяльності, пасивність, закомплексованість, сумніви, побоювання. Потреба у сталеності і стабільності виростає до надмірних розмірів, щонайменші зміни обставин уже породжують почуття невпевненості в собі.

У 14,3% респондентів визначено високий рівень асертивної поведінки, з яким можна бути задоволеним в управлінській діяльності. Асертивний керівник має яскраво виявлену потребу почувати себе впевнено, не діє на шкоду іншим, цінує чужу думку і здатен надати допомогу, домовитися і нерідко знайти компромісне вирішення проблеми, вільний від необачних вчинків, властивих неврастенікам, створює навколо себе доброзичливу атмосферу, впевнено орієнтується в складних управлінських ситуаціях, нічого не навіює собі зарані, здатен гідно впоратися з невдачею. Такому керівнику притаманне позитивне ставлення до людей і адекватна самооцінка. Як зазначають В. Шпалінський і К. Помазан [2], [6], асертивність – це та навичка, яка, з одного боку, дозволить керівникові досягати свою мету, і в той же час не заважати реалізовуватися іншим, що створює сприятливі взаємовідносини в колективі.

Отримані результати узгоджуються з даними дослідження Л. Карамушки [5], яка визначає, що впевнені керівники не хвилюються через дрібниці та негаразди; наполегливі; завжди намагаються робити все якісно. Саме ця здатність вкрай необхідна керівникам закладів загальної середньої освіти для діяльності в умовах змін, адже нерідко саме невпевненість у власних силах не дає змоги приймати високоефективні рішення в обмежений час.

Спираючись на результати аналізу наукових джерел, нами сформована система організаційно-психологічних чинників, що впливають на рівень асертивності керівників закладів загальної середньої освіти. Основу класифікації складає використання трьох основних рівнів, відповідно до запропонованої Л. Карамушкою [5] класифікації у рамках організаційно-психологічного підходу: макрорівень (рівень суспільства), мезорівень (рівень організації) та мікрорівень (рівень особистості). Отже, на наступному етапі за результатами дисперсійного аналізу виявлено особливості асертивної поведінки керівників закладів загальної середньої освіти залежно від статі, віку, управлінського стажу, типу закладу освіти, місця його розташування.

Так, встановлено рівні асертивності керівників залежно від регіону розташування закладів освіти, якими вони керують (табл. 2).

Таблиця 2

**Особливості показників асертивності досліджуваних керівників закладів загальної середньої освіти залежно від регіону, де розташовані освітні заклади**

Показник	Регіон, де розташований освітній заклад (кількість досліджуваних, у %)					
	Центр			Регіони		
	низький	середній	високий	низький	середній	високий
Асертивність	43,9**	43,3**	12,9**	29,4**	55,0**	15,6**

\*\* – рівень статистичної значущості ( $p < 0,01$ )

Як видно з табл. 2, виявлено статистично значущі відмінності ( $p < 0,01$ ) між регіоном, де знаходиться освітній заклад і рівнями асертивності досліджуваних керівників закладів загальної середньої освіти. Рівень асертивності виявився вищим у керівників з регіонів, вони більш незалежні, реалістичні в оцінці своїх сильних сторін та обмежень, здатні відповідати за свої результати. Головне в стилі їхньої поведінки – відкритість у взаємодії: при прийнятті управлінських рішень, при переговорах, при оповіщенні про стратегію організації, при конфліктних ситуаціях.

На наступному етапі виявлено особливості асертивності досліджуваних залежно від типу освітнього закладу, який очолюють адміністратори. Зафіксовано статистично значущі відмінності ( $p < 0,05$ ) при дослідженні взаємозв'язку між типом освітнього закладу, який очолюють досліджувані керівники та рівнями асертивності досліджуваних (табл. 3).

Як впливає з табл. 3, рівень асертивності виявився вищим у керівників закладів загальної середньої освіти традиційного типу, особливо із збільшенням стажу управлінської діяльності. В межах традиційного освітнього закладу головною ланкою забезпечення високої ефективності навчального процесу є керівник, діяльність якого має високу соціальну значущість і потребує високого рівня асертивності (здатності керівника відкрито і вільно заявляти про свої бажання, вимоги і домагатися їхнього втілення, конструктивно відстоювати свої права, демонструючи позитивність і повагу до інших, при цьому беручи відповідальність за свою поведінку, уміння оптимально реагувати на зауваження, справедливу і несправедливу критику і рішуче говорити собі і оточуючим «ні», коли цього вимагають обставини) [7].



*Таблиця 3*

**Особливості показників асертивності досліджуваних керівників закладів загальної середньої освіти залежно від типу освітнього закладів, які вони очолюють**

Показник	Тип освітнього закладу (кількість досліджуваних, у %)					
	ЗНЗ традиційного типу			ЗНЗ нового типу		
	низький	середній	високий	низький	середній	високий
Асертивність	29,8*	53,6*	16,6*	39,8*	47,2*	13,0*

\* – рівень статистичної значущості ( $p < 0,05$ )

Асертивна поведінка – впевнена неагресивна поведінка, у випадку зовнішніх контактів, вона дає можливість заявити про свої права і не дозволити поставити себе в незручне становище, а всередині освітньої організації – побудувати спілкування в стилі взаємодії рівних особистостей, це найбільш ефективний стиль управлінської поведінки, орієнтований на довгострокову співпрацю, командну роботу, міцні ділові взаємини.

Крім того, встановлено особливості асертивності залежно від стажу управлінської діяльності досліджуваних керівників (табл. 4).

*Таблиця 4*

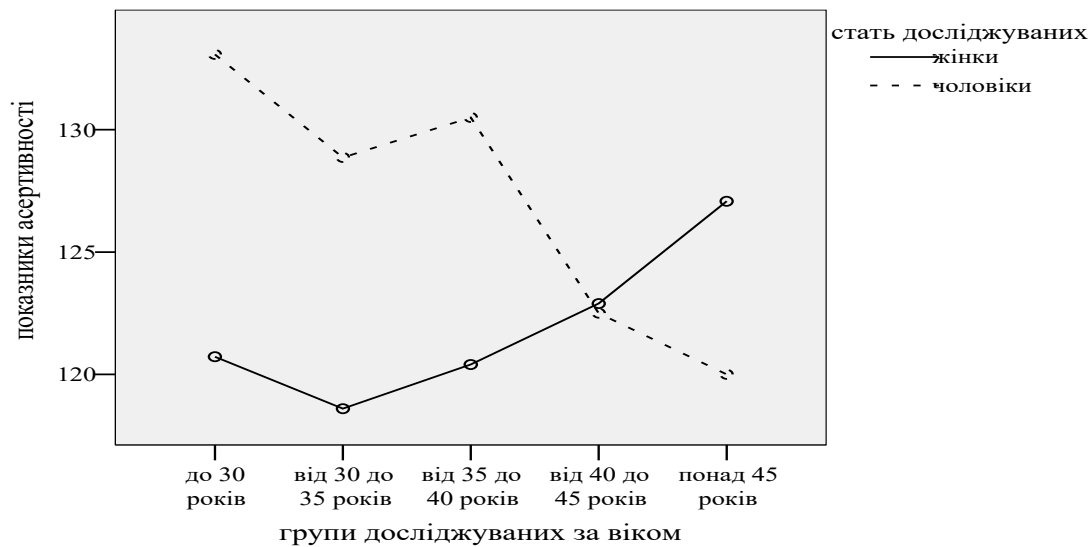
**Розподіл досліджуваних керівників за рівнями сформованості асертивності та стажем управлінської діяльності**

Стаж управлінської діяльності	Рівні асертивності (кількість досліджуваних, у %)		
	низький	середній	високий
до 1 року	38,7	47,6	13,7
від 1 до 5 років	35,9	51,3	12,8
від 5 до 10 років	42,7	40,2	17,1
від 10 до 20 років	25,8	64,5	9,7
понад 20 років	29,4	47,1	23,5

Як видно з табл. 4, із збільшенням стажу управлінської діяльності збільшується рівень асертивності досліджуваних. Керівники оволодівають розумним проявом емоцій, вмінням прямо говорити про свої бажання і вимоги, висловлювати власну точку зору. Вони не бояться заперечувати,

використовуючи конструктивну аргументацію, наполягати на своєму; вчаться відмовляти у відповідь на неприпустимі вимоги таким чином, аби при цьому не порушувалися права інших людей.

На заключному етапі дослідження нами були встановлені відмінності ( $p < 0,05$ ) у рівнях сформованості асертивності досліджуваних керівників залежно від статі і віку (див. рис.).



*Рис. Особливості сформованості асертивності досліджуваних керівників залежно від статі і віку*

Як видно з рисунка, з віком у жінок рівень асертивності зростає, а у чоловіків навпаки, знижується, що узгоджується з результатами дослідження рівнів сформованості ауто толерантності досліджуваних керівників. Загалом, дослідження виявило зв'язок гендерно-вікових чинників з особливостями сформованості професійної толерантності керівників закладів загальної середньої освіти за окремими компонентами і складовими.

Таким чином, виокремлені особливості вияву асертивності досліджуваних керівників можуть свідчити про те, що значні ускладнення в її розвитку в процесі неперервної професійної підготовки можуть бути зумовлені здебільшого відсутністю у змісті підготовки спеціальної роботи організаційних психологів у напрямі розвитку асертивності.

Керуючись власним досвідом, вважаємо, що під час професійної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти насамперед слід розвивати навички асертивності. Переваги розвитку навичок асертивності

полягають у тому, що асертивність пов'язана з позиціонуванням керівників і сприяє більш чіткому розумінню «правил гри» в освітній організації. Системне навчання принципам асертивної поведінки дозволяє формувати корпоративну культуру освітньої організації, оскільки крім професійних навичок і знань, керівники приносять в заклад освіти свою особистість, психологічні особливості, уявлення про культуру, цінності.

Отже, розвиток навичок асертивної поведінки від самого початку професійної підготовки управлінців має ряд переваг для освітньої організації, так і для самих керівників. Завершуючи розгляд цього питання, хотілося б відзначити, що навчання навичкам асертивної поведінки включено нами до системи організаційно-психологічного супроводу підготовки керівників закладів загальної середньої освіти у процесі здобуття вищої освіти і в умовах післядипломної освіти (підвищенні кваліфікації). І що виявлений науковцями інтерес до цієї теми, на наш погляд, свідчить про своєчасність і актуальність питання.

## **6. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH**

1. Виявлено недостатній рівень сформованості асертивності досліджуваних керівників закладів загальної середньої освіти. Визначено особливості асертивної поведінки управлінців залежно від організаційно-психологічних чинників, які впливають на рівень сформованості асертивності керівників закладів загальної середньої освіти.

2. Відповідно, доцільним уявляється сприяння розвитку асертивності управлінців, який, зокрема, можливо забезпечити у процесі неперервної професійної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти у процесі здобуття вищої освіти та в умовах післядипломної освіти (підвищенні кваліфікації).

3. Недостатній рівень вияву асертивності свідчить про необхідність включення у зміст професійної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти спеціальної роботи організаційних психологів у напрямі розвитку асертивності.

**Перспективи подальших досліджень.** У перспективі – теоретичне обґрунтування, розробка й апробація програми розвитку асертивності як складової професійної толерантності керівників закладів загальної середньої освіти у процесі професійної підготовки (здобуття вищої освіти) і в умовах післядипломної освіти (підвищенні кваліфікації).

## 7. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] Г. Л. Бардиер, *Социальная психология толерантности*. Санкт-Петербург, Россия: СПб. гос. ун-т, 2005, 120 с.
- [2] О. І. Бондарчук, *Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності*. Київ, Україна: Науковий світ, 2008, 318 с.
- [3] *Большая энциклопедия психологических тестов*. Москва, Россия: Эксмо, 2005, 416 с.
- [4] И. А. Зимняя, *Педагогическая психология: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений*. Ростов н/Д., Россия, 1997, 480 с.
- [5] Л. М. Карамушка, *Психологія освітнього менеджменту*. Київ, Україна: Либідь, 2004, 424 с.
- [6] Р. Л. Кричевський, *Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе*. – 2-е изд., доп. и перераб. Москва, Россия, 1996, 198 с.
- [7] Л. Е. Орбан-Лембрик, *Психологія управління*. Київ, Україна: Академвидав, 2003, 568 с.: Дело, 1996, 384 с.
- [8] *Психотерапевтическая энциклопедия* / Б. Д. Карвасарского, Ред. СПб., Россия: Питер, 2000, 1024 с.

### ASSERTIVENESS AS A SECONDARY SCHOOL PRINCIPAL'S PROFESSIONAL TOLERANCE COMPONENT

**Oleksandra Brukhovetska,**

PsyD, Prof.,

Dept. of Psychology and Personal Development

Institute of Management and Psychology of

SIHE «University of Educational Management».

Kyiv, Ukraine.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-4884-2878>

[ciparisab011@gmail.com](mailto:ciparisab011@gmail.com)

**Abstract.** The article reveals special significance of secondary school principals' professionally important qualities, in particular, their professional tolerance and assertiveness as its component. The author discusses the basic characteristics of secondary school principals' assertiveness and assertive behavior as well as the relationship between their assertiveness, which is described as a secondary school principals' professional tolerance factor, and professional effectiveness. The author analyzes high, medium and low levels and characteristics of secondary school principals' assertiveness. It was found that secondary school

principals had mainly low assertiveness. The author discusses a system of organizational and psychological factors that influence secondary school principals' assertiveness and the features of assertive behavior in relation to secondary school principals' gender, age, managerial experience, type of secondary school, school's location, etc. It is concluded that secondary school principals' assertiveness should be promoted both during their professional training and during their advanced training.

**Key words:** secondary school principal; professionally important qualities; professional tolerance; assertiveness, assertive behavior.

## АСЕРТИВНОСТЬ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ТОЛЕРАНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**Брюховецкая Александра Викторовна,**  
доктор психологических наук, доцент,  
профессор кафедры психологии и личностного развития  
Учебно-научного института менеджмента и психологии  
ГЗВО «Университет менеджмента образования».  
Киев, Украина.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-4884-2878>  
[ciparisab011@gmail.com](mailto:ciparisab011@gmail.com)

**Аннотация.** В статье раскрыто особую значимость профессионально важных качеств руководителя учреждения общего среднего образования, в частности, профессиональной толерантности и ее составляющей – асертивности. Определены основные характеристики асертивности и асертивного поведения руководителей учреждений общего среднего образования.

Показана связь асертивности управленцев с успешностью их профессиональной деятельности. Охарактеризована асертивность как фактор профессиональной толерантности руководителей учреждений общего среднего образования. Определены и охарактеризованы уровни сформированности асертивности исследуемых руководителей: высокий, средний, низкий.

Приведены результаты эмпирического исследования особенностей асертивности руководителей учреждений общего среднего образования. Выявлено недостаточный уровень сформированности асертивности у исследуемых руководителей учреждений общего среднего образования. Определена система организационно-психологических факторов, влияющих на уровень сформированности асертивности руководителей учреждений общего среднего



образования. Выявлены особенности асертивного поведения исследуемых в зависимости от пола, возраста, управленческого стажа, типа учебного заведения, региона его расположения и тому подобное. Констатировано целесообразность содействия развитию асертивности руководителей учреждений общего среднего образования в процессе профессиональной подготовки (получение высшего образования) и в условиях последипломного образования (повышение квалификации).

**Ключевые слова:** руководитель учреждения общего среднего образования; профессионально важные качества; профессиональная толерантность; асертивность; асертивное поведение.

#### REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] G. L. Bardier, *Social'naya psihologiya tolerantnosti*. Sankt-Peterburg, Rossiya: SPb. gos. un-t, 2005, 120 s.
- [2] O. I. Bondarchuk, *Sotsialno-psykholohichni osnovy osobystisnoho rozvytku kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv u profesiinii diialnosti*. Kyiv, Ukraina: Naukovyi svit, 2008, 318 s.
- [3] *Bol'shaya enciklopediya psihologicheskikh testov*. Moskva, Rossiya: Eksmo, 2005, 416 s.
- [4] I. A. Zimnyaya, *Pedagogicheskaya psihologiya: ucheb. posobie dlya stud. vyssh. ped. ucheb. zavedenij*. Rostov n/D., Rossiya, 1997, 480 s.
- [5] L. M. Karamushka, *Psykholohiia osvithnoho menedzhmentu*. Kyiv, Ukraina: Lybid, 2004, 424 s.
- [6] R. L. Krichevs'kij, *Esli Vy – rukovoditel'... Elementy psihologii menedzhmenta v povsednevnoj rabote. – 2-e izd., dop. i pererab.* Moskva, Rossiya, 1996, 198 s.
- [7] L. E. Orban-Lembryk, *Psykholohiia upravlinnia*. Kyiv, Ukraina: Akademydav, 2003, 568 s.: *Delo*, 1996, 384 s.
- [8] *Psihoterapevticheskaya enciklopediya* / B. D. Karvasarskogo, Red. SPb., Rossiya: Piter, 2000, 1024 s.