

## ПРОФЕСІЙНА ТОЛЕРАНТНІСТЬ КЕРІВНИКІВ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

**БРЮХОВЕЦЬКА О.В.**

*доктор психологічних наук, доцент,  
професор кафедри психології та особистісного розвитку,  
Навчально-науковий інститут менеджменту та психології,  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4884-2878>*

У зв'язку з останніми тенденціями, що проявляються в політичному та економічному житті України, особливої актуальності набувають питання вибору стратегічного напрямку розвитку освітніх організацій. На вибір стратегії впливає дуже багато факторів, пов'язаних з соціально-психологічними характеристиками процесів взаємодії в освітній організації у цілому, тому особливої актуальності набувають питання виявлення цих характеристик, осмислення їх впливу на діяльність освітніх організацій в цілому і її керівників, зокрема.

Сьогодні в будь-якій освітній організації система управління визначає характер формування і розвитку організації. І яку б не вибрав стратегію розвитку її керівник, його стиль, мотивація і характер професійної діяльності залежать від багатьох принципів. Вміле керівництво слід охарактеризувати, як здатність досягати поставлених цілей і завдань, за допомогою позитивного впливу та особливостей взаємодії керівника на персонал та стейкхолдерів.

Аналіз сучасних досліджень (І. Ансофф [1], О. Виханський [2], Р. Дафт [3], Г. Добров [4], Б. Карлоф [5] та ін.) свідчить, що організація є системним, структурно впорядкованим і взаємообумовленим соціальним утворенням, зміст і напрям діяльності якого визначається спільною метою й інтересами її суб'єктів, які свідомо координують свої дії для досягнення спільної мети.

Сутнісними характеристиками організації є:

- 1) наявність двох або більше людей, що вважають себе членами однієї групи;
- 2) наявність принаймні однієї мети (тобто бажаного кінцевого стану або результату), яку приймають як загальну всі члени цієї групи;
- 3) наявність членів групи, які спеціально працюють разом, щоб досягнути значущої для них мети (М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі [6] та ін.).

Одним із видів сучасних організацій виступають освітні організації як важливі соціальні інститути, що забезпечують культурну наступність поколінь й готовність людини до виконання соціальних і професійних ролей. Охарактеризовано заклади середньої освіти як освітні організації, що являють собою цілісні соціальні утворення, які мають спеціальну структуру й виконують специфічні функції у суспільстві – навчання, виховання та розвиток юної особистості (Л. Даниленко [7], Н. Коломінський [8], В. Маслов [9], Г. Єльнікова [19], М. Поташник [11], Т. Сорочан [12] та ін.).

З урахуванням наявних у науковій літературі розробок (Л. Карамушка [13], М. Кириченко [14], М. Смирнова [15], Р. Шакуров [16] та ін.) визначено психологічні особливості закладів середньої освіти, до яких віднесено:

а) складність і багатоаспектність місії, виконання якої можливе лише за умови толерантної взаємодії різних соціальних груп (персоналу освітніх організацій, учнів, їхніх батьків, громадських організацій, органів публічного адміністрування та ін.);

б) психологізація мети діяльності, спрямованої на підготовку сучасних випускників, які відповідно до Концепції Нової української школи мають бути інноваторами, громадянами, особистостями з розвинутими духовними цінностями;

в) необхідність створення психологічно безпечного, толерантного освітнього середовища; організація взаємодії суб'єктів освітнього процесу на засадах людиноцентричного, гуманістичного підходу та ін.);

г) емоційно напружений зміст діяльності персоналу (вчителів), яка є, з одного боку, відповідальною, а з іншого – творчою за своєю природою і потребує розуміння, підтримки, толерантного сприйняття;

д) традиційність організації освітнього процесу, що в окремих моментах зумовлює консервативність освітньої галузі, утруднює впровадження освітніх інновацій;

ж) «старіння» і фемінізованість педагогічного колективу, що певною мірою можна пояснити падінням престижу професії вчителя;

з) діяльність закладів середньої освіти в умовах полікультурного середовища, що висуває особливі вимоги до етнічної толерантності суб'єктів освітнього процесу;

к) функціонування закладів середньої освіти в умовах складної демографічної ситуації, яка спричиняє напружену конкуренцію у контексті залучення споживачів освітніх послуг через створення закладів нового типу, розширення спектру освітніх послуг тощо.

Зазначені особливості, у свою чергу, вимагали змін, що висуваються до системи управління закладів середньої освіти, оскільки актуальним вважається питання про реалізацію такого управління, яке в повній мірі сприяє розвитку освітнього процесу і стає фактором переходу освітньої організації на новий якісний рівень.

Систематизація сучасних поглядів на сутність феномену «управління закладом середньої освіти» дала нам можливість визначити, що управління організацією – являє собою цілеспрямовану дію на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Таким чином, управління закладом середньої освіти – цілеспрямована активна взаємодія керівника з іншими учасниками освітнього процесу з метою забезпечення та координації зусиль щодо оптимального функціонування, досягнення цілей та розвитку організації – сприяння всебічному і гармонійному розвитку творчої особистості учнів з активною громадянською позицією і розвинутими духовними цінностями [17].

Ураховуючи низку досліджень (О. Бондарчук [18], Л. Карамушка [13], В. Пікельна [19], Т. Шамова [20] та ін.), виокремлено психологічні особливості управління закладами середньої освіти як освітніми організаціями:

- по-перше, спрямованість управлінського процесу на людину, яка одночасно є об'єктом і суб'єктом управління, що потребує обов'язкової організації суб'єкт-суб'єктної управлінської взаємодії;

- по-друге, комплексний характер управлінського впливу, пов'язаний із необхідністю забезпечення внутрішньо-організаційної та зовнішньої взаємодії зі стейкхолдерами, розвитку конкурентоспроможності загальноосвітніх навчальних закладів, подальшого розширення їх автономії з одночасним підвищенням відповідальності за кінцеві результати діяльності;

- по-третє, поєднання процесів управління особистісним розвитком суб'єктів освітнього процесу із управлінням власним професійно-особистісним розвитком, оскільки керівник має виступати зразком тієї особистості, до становлення якої він стимулює інших учасників освітнього процесу тощо [17].

Встановлюючи сутність поняття «розвиток організації», слід перш за все мати на увазі, що цей термін визначає один з видів організаційних змін, серед яких розрізняють: зростання і розвиток. Розвиток (філософ.) – необоротна, спрямована, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів [21]. Під розвитком організації ми розуміємо діяльність менеджерів, спрямовану на зміну основних аспектів діяльності організації з метою підвищення ефективності її діяльності.

Перехід до нової соціально-економічної політики висуває ряд первинних завдань розвитку освітніх організацій: кардинальне поліпшення рівня професійної підготовки управлінських кадрів, отримання керівником нових знань і придбання практичних навичок управління організацією в сучасних умовах. Ми припустили також, що успішність розвитку освітньої організації пов'язана з соціально-психологічними особливостями взаємодії керівника з партнерами, клієнтами, персоналом, адже саме від керівника, від його знань, умінь і навичок, особистих якостей залежить процвітання освітньої організації. Виходячи із специфіки праці, одним з найважливіших завдань, що стоять перед системою освіти, є створення сприятливих умов для формування професійно важливих якостей фахівців працюючих з людьми.

Підтримуючи позицію вітчизняних науковців вважаємо, що саме толерантність є однією з найголовніших професійно важливих якостей в діяльності керівника, ознакою його впевненості в своїх позиціях, відсутності страху порівняння з іншими, страху втрати особистої унікальності, відкритості до змін, до наставництва, вміння завжди бачити шляхи особистого зростання. Говорячи про дослідження толерантності як професійно важливої якості особистості, можна відмітити, що в умовах інтенсифікації взаємодії в суспільстві, коли стрес і конкуренція перетворюються мало не на норму людського буття, роль такої професійно важливої якості особистості, як толерантність, придбаває для керівника з закладу середньої освіти особливу актуальність. Таким чином ми припускаємо, що професійно важливі якості

керівника, зокрема його професійна толерантність, істотно впливають на розвиток освітньої організації.

Аналіз наукової літератури (А. Демчук [22], Ю. Ірхіна [23], Л. Коржакова [24], Ю. Макаров [25], Ю. Поварьонков [26], З. Стукаленко [27], А. Темницький [28], Ю. Тодорцева [29], Т. Трет'якова [30], Т. Шаньшєрова [31], О. Шаюк [32] та ін.) свідчить про різноманітність авторських підходів до вивчення проблеми професійної толерантності фахівців.

Нами визначено професійну толерантність керівників освітніх організацій як комплекс професійно важливих якостей особистості, що забезпечують ефективність у сфері професійної діяльності і характеризуються активністю життєвої й професійної позиції, яка виявляється у шанобливому ставленні до іншої людини як до рівноцінної унікальної особистості; здатності приймати відмінні від власних думки, цінності, поведінку, зовнішні характеристики; готовності до рівноправного партнерства з усіма учасниками освітнього процесу на основі дотримання норм моралі, відповідальної і водночас гнучкої взаємодії з ними, зберігаючи власні цінності та індивідуальність [17].

Розроблено й обґрунтовано структурну модель професійної толерантності керівників освітніх організацій, яка складається з трьох взаємопов'язаних компонентів:

- власне управлінська толерантність – комплекс професійно важливих якостей особистості, який протиставляється стереотипності, категоричності й авторитаризму в управлінській діяльності та виражається у здатності керівника бути толерантним до невизначеності, успішно адаптуватися до змін у професійній діяльності, справлятися з професійними труднощами і стресами, зберігаючи внутрішню стійкість.

До складових власне управлінської толерантності віднесено: толерантність до невизначеності в управлінській діяльності, толерантність до змін в управлінській діяльності, толерантність до професійних стресів.

- толерантність до взаємодії із суб'єктами навчально-виховного процесу – комплекс професійно важливих якостей керівника, який характеризується прагненням досягти розуміння з іншими, здатністю керівника позитивно реагувати на соціальні відмінності суб'єктів незалежно від їхнього соціального статусу; повагою до їхньої думки, емпатією, доброзичливістю у взаєминах, справедливістю в оцінці вчинків і поведінки інших, безконфліктною участю у будь-якій комунікації.

До складових толерантності до взаємодії із суб'єктами навчально-виховного процесу віднесено: етнічну й соціальну толерантність, прийняття інших, комунікативну толерантність, толерантний стиль керівництва, управлінську емпатію, гнучкість поведінки в різних управлінських ситуаціях, конфліктологічну толерантність тощо.

- ауто толерантність – комплекс професійно важливих якостей особистості, що виявляється у прийнятті себе, своєї автентичності, адекватній самооцінці, яка передбачає впевненість у собі, відповідальне ставлення до власного життя, здатність аналізувати свої слова і вчинки, робити висновки зі своїх помилок.

До складових ауто толерантності віднесено: прийняття себе, асертивність, рефлексивність, самоконтроль, адекватну самооцінку тощо [17].

Професійна толерантність керівника освітньої організації характеризується:

- заснованим на усвідомленні і прийнятті ідей толерантності світосприйнятті і професійному світогляді;
- умінням адекватно оцінювати складні професійні ситуації, передбачаючи компромісний вихід з них, на основі дотримання норм моралі;
- умінням доцільного і законного застосування влади; відсутністю прагнення використати себе в якості еталону при оцінці поведінки і образу думок інших людей;
- паритетними стосунками замість адміністративно-командних;
- готовністю до рівноправного партнерства з усіма учасниками освітнього процесу;
- відсутністю прагнення переробити, перевиховати підлеглих;
- умінням досягати взаємного розуміння без насильства, домінування, пригнічення гідності людей і вживання сили в ситуації зіткнення інтересів;
- умінням пристосовуватися до характеру, звичок і прагнень підлеглих;
- умінням регулювати свою поведінку відповідно до норм професійної діяльності при морально-ціннісному виборі засобів досягнення професійної мети;
- конструктивною поведінкою в ситуації професійного конфлікту;
- конструктивною співпрацею та ефективним спілкуванням з партнерами (соціальні служби, молодіжні організації, громадські неурядові організації, засоби масової інформації тощо);
- терпимістю до фізичного або психічного дискомфорту, що створюється тими, що оточують.

З метою визначення рівнів сформованості професійної толерантності керівників закладів середньої освіти нами розроблено і застосовано авторську експрес-методику «Діагностика рівнів сформованості професійної толерантності у керівників освітніх організацій» [17].

За результатами емпіричного дослідження встановлено недостатній рівень сформованості як окремих компонентів професійної толерантності, так і професійної толерантності загалом (табл. 1).

Як видно з табл. 1, найменш сформованою виявилася власне управлінська толерантність, високий рівень якої виявлено лише у 6,6 % респондентів. Дещо більш сформованими є інші компоненти. Так, високий рівень толерантності до взаємодії із суб'єктами навчально-виховного процесу встановлено у 10,2 %, а ауто толерантності – у 15,4 % досліджуваних управлінців. Отже, найбільш сформованим компонентом професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів виявилася ауто толерантність ( $p < 0,01$ ), яка, з одного боку, є важливим компонентом життєвої позиції зрілої особистості, а з іншого, виступає як такий за умови достатнього розвитку інших компонентів професійної толерантності.

Аналіз складових власне управлінської толерантності показав, що найбільш сформованою складовою виявилася толерантність до змін в управлінській

діяльності, високий рівень якої виявлено у 37,8 % досліджуваних, що можна пояснити прагненням управлінців творчо використовувати професійні досягнення і досвід, інтересом до нових ідей і нововведень. Натомість толерантність до невизначеності в управлінській діяльності сформовано значно менше: високий рівень виявлено лише у 5,6 %.

Таблиця 1

**Рівні сформованості професійної толерантності керівників загальноосвітніх начальних закладів, її компонентів і складових**

Складові	Рівні сформованості (кількість досліджуваних, у %)		
	низький	середній	високий
<i>Власне управлінська толерантність</i>	21,4	72,0	6,6
толерантність до змін в управлінській діяльності	20,7	41,5	37,8
толерантність до професійних стресів	13,2	65,1	21,7
толерантність до невизначеності в управлінській діяльності	64,8	29,6	5,6
<i>Толерантність до взаємодії із суб'єктами навчально-виховного процесу</i>	28,0	61,9	10,2
конфліктологічна толерантність	30,9	34,5	34,6
управлінська емпатійність	34,5	31,8	33,8
прийняття інших	31,7	36,0	32,3
етнічна толерантність	32,1	36,5	31,4
комунікативна толерантність	29,6	39,6	30,9
гнучкість поведінки	29,6	39,9	30,5
соціальна толерантність	23,5	59,0	17,5
толерантний стиль керівництва	18,5	73,9	7,6
<i>Аутотолерантність</i>	33,4	51,2	15,4
самоконтроль	27,6	29,9	42,5
рефлексивність	27,8	43,6	28,6
асертивність	35,9	49,7	14,3
прийняття себе	41,5	46,8	11,7
самооцінка	45,4	-	54,6
	неадекватна	-	адекватна
<i>Професійна толерантність (загалом)</i>	25,8	63,1	11,1

Такі результати є наслідком, на нашу думку, надмірності й напруженості праці керівника через складність змісту професійної діяльності, широту функцій, складність контингенту педагогічного і учнівського колективів, необхідність постійних змін і самовдосконалення тощо, з одного боку, а з іншого – недостатньою впевненістю управлінців у розв'язанні зазначених проблем в умовах невизначеності.

Подібні результати встановлено щодо складових толерантності до взаємодії із суб'єктами навчально-виховного процесу (табл. 1), аналіз яких показав, що найбільш сформованою складовою є конфліктологічна толерантність, високий рівень якої виявився у 34,6 % респондентів. Такі керівники розуміють професійну толерантність як перехідний стан від конфлікту до взаєморозуміння і співпраці, як підґрунтя демократичної згоди і найважливішу умову

максимально демократичного розв'язання можливих суперечок і суперечностей в освітній організації.

Найменш сформованим виявився толерантний стиль керівництва досліджуваних управлінців, високий рівень якого зафіксовано лише у 7,6 % респондентів, що виявляється в уважному ставленні і індивідуальному підході до всіх суб'єктів освітнього процесу, прийнятті їхнього погляду, створенні такої атмосфери і згуртованості, коли співробітники є ще й однодумцями. Інші керівники недостатньо враховують індивідуальні особливості та інтереси працівників, ухвалюють управлінські рішення одноосібно або перекладають свої функції на підлеглих без узгодження позицій сторін, байдужі до налагодження міжособистісних стосунків в колективі.

Аналіз складових ауто толерантності показав, що найбільш сформованим виявився самоконтроль, оптимальний (середній) рівень якого констатовано у 29,9 % досліджуваних (табл. 1). Найменш сформованими виявилися асертивність керівника і його прийняття себе, високий рівень яких виявлено у 14,3 % і 11,7 % респондентів відповідно. До того ж лише у половині (54,6,8 %) досліджуваних управлінців виявлено адекватну самооцінку, що відображає реалістичне ставлення й оцінку себе, прийняття себе такими, які є, здатність побачити свої недоліки. Інші керівники (45,4 %) не в змозі в повному обсязі усвідомити переваги і слабкості свого управління.

Недостатній рівень розвитку окремих компонентів позначився на сформованості професійної толерантності загалом (табл. 1): високий рівень якої виявився лише у 11,1 % досліджуваних. Переважна більшість досліджуваних має середній (63,1 %) і низький (25,8 %) рівні професійної толерантності, що робить управлінців нестійкими до численних професійних стресів, негативно впливає на взаємодію з учасниками освітнього процесу, ставить під загрозу побудову успішної професійної кар'єри, може спричинити зниження ефективності роботи як його самого, так і ввіреної йому організації. Таким чином, узагальнення результатів дослідження помагає зробити висновок про те, що рівень професійної толерантності досліджуваних керівників закладів середньої освіти є недостатнім.

Сучасні реформи, що відбуваються в освітній сфері України обумовлюють нагальну потребу в модернізації професійної підготовки (здобуття вищої освіти) і підвищення кваліфікації керівників закладів середньої освіти та розробки і впровадження системи організаційно-психологічного супроводу цього процесу.

Одним із напрямів організаційно-психологічного супроводу було визначено організаційно-психологічний супровід процесу формування професійної толерантності у керівників закладів середньої освіти як особлива професійна діяльність організаційних психологів, що припускає сукупність організаційних дій, визначення змісту, організаційно-психологічних умов, комплексу взаємопов'язаних заходів, форм і методів для підтримки процесу формування професійної толерантності управлінців під час професійної підготовки (здобуття вищої освіти) і в процесі післядипломної освіти (підвищення кваліфікації) тощо [17].

Система організаційно-психологічного супроводу складається з чотирьох взаємопов'язаних компонентів: цільового, організаційного, змістовного, результативного.

Щодо цільового компоненту, то його метою є: сприяння формуванню професійної толерантності керівників закладів середньої освіти. Завданнями є: створення організаційно-психологічних умов для успішного формування професійно важливих якостей студентів / слухачів; розвиток мотивації формування професійної толерантності; сприяння опануванню відповідних знань, умінь, навичок; розвиток рефлексивності (формування цілісного уявлення про відповідність власних рис професійно важливим якостям, необхідним керівнику освітньої організації); проведення діагностики рівнів сформованості професійної толерантності студентів / слухачів; корекція виявлених недоліків у сформованості професійної толерантності.

Організаційний компонент містить:

а) принципи формування професійної толерантності (індивідуального підходу, гуманізації, науковості, системності, комплексності, активної позиції студентів / слухачів, співробітництва, раціональності, цілісності);

б) умови формування професійної толерантності (розвиток організаційної культури освітньої організації та її засадничої цінності – толерантності, створення толерантного освітнього середовища, стимулювання усвідомлення студентами / слухачами професійної важливості наявності якості толерантності й залежності успішності управлінської діяльності від рівня її сформованості, організація освітнього процесу і навчальної діяльності студентів / слухачів з урахуванням змісту, структури й специфіки професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів та ін.);

в) стадії формування професійної толерантності (додипломна, у процесі професійної підготовки студентів і післядипломна, у процесі підвищення кваліфікації слухачів).

У процесі аналізу змістовного компоненту охарактеризовано напрями організаційно-психологічного супроводу формування професійної толерантності:

1) організаційно-просвітницький (спрямований на забезпечення єдиного інформаційного поля для всіх учасників організаційно-психологічного супроводу, реалізується в діяльності організаційного психолога через здійснення психологічної просвітницької роботи з адміністрацією, викладачами вищого навчального закладу і студентами / слухачами з використанням різноманітних форм активної взаємодії всіх учасників освітнього процесу);

2) консультативний (представлений системною діяльністю організаційних психологів, які використовують принцип взаємозв'язку діагностичної, корекційної, консультативної та профілактичної роботи).

Визначено групові й індивідуальні форми організаційно-психологічного супроводу формування професійної толерантності. Виокремлено рівні організаційно-психологічного супроводу формування професійної толерантності:

- організаційний (на рівні організації як соціального утворення);



- груповий (на рівні окремих структурних підрозділів організації);
- особистісний (на рівні персоналу організації).

Результативний компонент дає змогу визначити ефективність формування професійної толерантності студентів / слухачів і досягнення очікуваних результатів (зміна змісту і динаміки формування професійної толерантності; зміни ставлення до себе і інших суб'єктів навчально-виховного процесу; набуття умінь і навичок формування професійної толерантності; встановлення зворотного зв'язку з організаційними психологами, які здійснюють організаційно-психологічний супровід та ін.). Аналіз і оцінка чинної системи організаційно-психологічного супроводу уможливорює розвиток і вдосконалення системи, забезпечуючи її найважливіші характеристики – відкритість і синергійність (розвивальний характер).

Особливістю організаційно-психологічного супроводу процесу формування професійної толерантності є те, що під час професійної підготовки (отримання вищої освіти) і післядипломної освіти (підвищення кваліфікації) потрібно не лише надавати своєчасну психологічну допомогу і підтримку студентам / слухачам, а й сприяти актуалізації їхньої здатності до професійно-особистісного саморозвитку.

Спираючись на дослідження науковців (О. Бондарчук [18], Л. Карамушка [13], С. Королюк [33], В. Маслов [9], Г. Тимошко [34] та ін.), виокремлено напрями організаційно-психологічного супроводу процесу формування професійної толерантності керівників закладів середньої освіти на додипломній та післядипломній стадіях.

Організаційно-просвітницький напрям реалізується у процесі спеціально організованого психологічного навчання під час професійної підготовки та післядипломної освіти і спрямований на взаємодію організаційних психологів із керівниками (студентами / слухачами) з метою формування професійної толерантності управлінців.

Відповідно до логіки організації освітнього процесу в закладах вищої (І. Підласий [35] та ін.) та післядипломної освіти (О. Бондарчук [23], В. Олійник [36], Т. Сорочан [12] та ін.) формування професійної толерантності керівників передбачається три етапи:

- підготовчий (мотивування студентів / слухачів до формування професійної толерантності, сприяє усвідомленню її значущості як професійно важливої якості керівника;
- змістовий (що забезпечує опанування знань з проблеми професійної толерантності управлінців, розвиток відповідних умінь, навичок особистісних якостей на базі переорієнтації технологій навчання на технології самонавчання і саморозвитку);
- результативний (спрямований на контроль якості засвоєння знань з проблеми професійної толерантності управлінців, рівнів сформованості відповідних умінь, навичок, особистісних якостей).

При цьому використовуються інноваційні форми та методи навчання, зокрема, лекція-брейнстормінг, семінар-конференція, груповий проект, аналіз проблемних ситуацій, індивідуальне рефлексивне завдання, тренінги тощо.

Реалізація консультативного напрямку забезпечується в роботі консультативного центру під час взаємодії організаційних психологів із керівниками студентами / слухачами на рівнях:

а) організації (обґрунтування цінності професійної толерантності як складової організаційної культури закладу освіти, включення її в загальну стратегію діяльності освітніх організацій);

б) групи (виконання соціальних проектів у закладах освіти, якими керують управлінці, діагностика актуальних проблем професійної толерантності, розробка корекційно-розвивальних заходів та методики їх запровадження в практику управлінської діяльності);

в) особистості (консультування за індивідуальним запитом управлінців, під час якого обговорювались реальні проблемні ситуації, з якими керівники зустрічались у професійній діяльності, в оцінюванні себе та своїх можливостей у контексті сформованості професійної толерантності).

На підставі теоретичного аналізу проблеми і узагальнення результатів емпіричного дослідження нами визначено умови організаційно-психологічного супроводу формування професійної толерантності керівників:

1) Розвиток організаційної культури (системи цінностей, норм, правил) освітньої організації і її засадничої цінності – толерантності.

Толерантність – не лише теоретичне поняття, але і елемент організаційної культури. Під організаційною культурою при цьому розуміється як: сукупність колективно поділюваних цінностей, символів, переконань, зразків поведінки членів організації; набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій; певна ієрархія цінностей, правил, норм, традицій, церемоній та ритуалів, які прийняті в організації та дотримуються її членами. На думку В. Симонова [37], організаційна культура навчального закладу – це система ціннісних орієнтацій, яка приймається членами організації, спрямовує їх думки, почуття, вчинки. У фундамент організації культури може бути вписана і толерантність, як організаційна цінність.

Розвиток організаційної культури – це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників. Формуючи у рамках організаційної культури систему цінностей, можна прогнозувати, планувати і стимулювати бажану – толерантну поведінку.

В цілому, формування професійної толерантності повною мірою можливе лише в умовах створення толерантного освітнього середовища у вищому навчальному закладі.

1) Організація освітнього процесу відповідно до ідей позитивного досвіду толерантності, що полягає у створенні толерантного освітнього середовища у закладах вищої та післядипломної освіти.

Важливу роль у формуванні професійної толерантності відіграють заклади вищої та післядипломної педагогічної освіти, покликані створити освітнє середовище, що актуалізує толерантний потенціал керівників загальноосвітніх навчальних закладів і здійснює безпосередній вплив на їхній професійний та

особистісний розвиток, сприяє формуванню професійно важливих особистісних рис і установок поведінки, проектуванню студентами (слухачами) власної стратегії особистісного зростання і професійної діяльності.

Освітнє середовище вищого навчального закладу є полем спільної життєдіяльності студентів / слухачів і викладачів, що визначає вибір цінностей, способів самореалізації, розкриття індивідуальних ресурсів особистості, структура і зміст якого детерміновані особливостями освітньої організації.

Метою створення толерантного освітнього середовища є: зняття відчуження студента / слухача, що навчається, від освітнього процесу і розвиток професійної толерантності як способу життєдіяльності. Набутий толерантний спосіб життєдіяльності дозволяє долати світоглядну замкнутість, закритість свідомості керівників для інших типів, форм і методів взаємодії в практиці управління. Формування професійної толерантності керівників вирішуються усіма засобами і усіма суб'єктами освітнього процесу, усім стилем діяльності закладу вищої і післядипломної педагогічної освіти.

Створення толерантного освітнього середовища, що є основою толерантної освітньої системи вищої школи, будується на принципах гуманізації, інтеграції, варіативності і гнучкості. У створенні толерантного середовища слід враховувати і принципи педагогіки толерантності:

- рівноправного і довірчого співробітництва (встановлення відносин взаєморозуміння і взаємної вимогливості між викладачами і студентами (слухачами);
- екології взаємин (забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату як основи формування толерантного освітнього середовища);
- особистісної поваги (формування почуття власної гідності, самоповаги, поваги до інших незалежно від їх соціальної приналежності, національності, культури);
- безумовного сприйняття (сприйняття особистості з усіма її особливостями та індивідуальностями, ввічливе ставлення до людини як найвищої цінності);
- творчості (забезпечує реалізацію варіативних підходів до встановлення толерантних відносин та аналізу ситуацій взаємодії).

Однією з умов набуття освітнім середовищем рис толерантності є забезпечення його психологічно сприятливих характеристик. Толерантне освітнє середовище функціонує на основі таких цінностей, як особиста відповідальність за власні дії, особиста ініціатива, високий професіоналізм, підпорядкування правилам професійної культури, орієнтація на організаційні цінності, самостійний характер мислення, незалежність поведінки в організації, суб'єкт-суб'єктивні толерантні стосунки, довіра у професійних та особистісних відносинах, співпраця і взаємоповага, самоконтроль за відповідністю своїх дій і вчинків нормам толерантності.

Толерантне освітнє середовище має бути спрямоване на формування професійної толерантності студентів (слухачів), реалізуючи комунікативні, адаптивні, розвивальні функції, функції засвоєння і трансляції цінностей цивілізації і культури. Вплив толерантного освітнього середовища вищого

навчального закладу на формування професійної толерантності здійснюється через дію ідентифікації, наслідування, навіювання, конформності. Керівництво вищим навчальним закладом створює умови для саморозкриття потенціалів викладачів, які у свою чергу створюють ситуації включення студентів в активну діяльність і спілкування для досягнення цілей розвитку і самовдосконалення.

Однією з функцій толерантного освітнього середовища є сприяння виникненню у керівників закладів середньої освіти потреби у професійній толерантності.

2) Стимулювання усвідомлення студентами / слухачами важливості професійної толерантності і залежності успішності управлінської діяльності від рівня її сформованості.

Наявність професійної толерантності у сучасного керівника, вимушеного зважати на різноманітні зміни і неоднорідні світогляди суб'єктів освітнього процесу, обумовлена тим, що керівникові необхідно вчитися знаходити єдність і гармонію, без яких усе це різноманіття не лише не має сенсу, але і небезпечно для людства і його майбутнього. Проте, як уже зазначалося ними, деякі керівники загальноосвітніх навчальних закладів негативно ставляться до проголошення професійної толерантності як самостійної цінності, помилково ототожнюючи її з конформізмом, вседозволеністю, безумовною відмовою від усіляких заборон і обмежень. Тому сприяння усвідомленню студентами / слухачами необхідності формування професійної толерантності є пріоритетним завданням вищої школи.

Система навчання у вищій школі значною мірою розрахована на високий рівень свідомості студентів / слухачів, їхньої самостійності й здатності до самоконтролю навчальної діяльності, яка найбільш інтенсивно впливає на особистісне зростання й професійне становлення, набуття професійно важливих знань, умінь і навичок, формування професійно важливих якостей. Я. Коломінський і А. Реан [38] вважають, що навчання не буде ефективним, якщо воно не вносить змін у структуру особистості студента / слухача. Зміни у структурі особистості відбуваються тільки в тому випадку, коли студент / слухач діє за внутрішнім спонуканням, оскільки дія засвоєна примусово порушується одразу ж, як тільки змінюються умови. Дія, засвоєна за внутрішнім спонуканням, залишається й при зміні умов, бо вплітається в структуру особистості.

Робота над собою має стати більш психологізованою, орієнтованою на:

- формування нових уявлення про себе як особистість, своє професійне майбутнє;
- розвиток професійної свідомості, добір, оволодіння і реалізацію гнучких стратегій і тактик майбутньої професійної діяльності;
- розвиток неупередженого ставлення до інших людей і їх дій, усвідомлення своїх прав і обов'язків перед собою і іншими, формування вміння відстоювати свої права і поважати права інших;
- розвитку рефлексії, вміння давати оцінку своїм вчинкам і вчинкам інших, вміння робити вибір і приймати рішення;

- мирно, без конфліктів вирішувати виникаючі проблеми; прагнення до конструктивізму, співпраці.

Особливої психологічної розробки при цьому потребує усвідомлення необхідності формування і коригування професійно важливих якостей керівника, зокрема, професійної толерантності. Загалом, професійна толерантність як внутрішня установка і спосіб взаємодії повинна мати характер добровільного індивідуального вибору, вона не може нав'язуватися. Професійна толерантність проявляється в готовності прийняти інших такими, які вони є, і взаємодіяти з ними на основі згоди. Передусім, вона припускає спільний діалог, взаємність і активну позицію усіх зацікавлених сторін. Професійна толерантність виражається в активній життєвій позиції керівника і є важливим критерієм зрілості його особистості, що має свої цінності та інтереси, і одночасно це повага позицій і цінностей інших людей

Отже, формувати професійну толерантність студентів / слухачів необхідно з урахуванням готовності адміністрації сприяти викладачам у впровадженні толерантності в організаційну культуру вищого навчального закладу і наявності у викладачів сформованої професійної толерантності.

3) Сприяння усвідомленню викладачами закладів вищої та післядипломної педагогічної освіти цінності професійної толерантності у власній діяльності.

Л. Вишневська [39] вважає, що система вищої освіти є однією зі сфер, де вкрай необхідне формування установок і норм толерантності. Ефективність формування професійної толерантності студентів / слухачів залежить від: власної позиції викладача і рівня сформованості особистісно професійних якостей викладача. Також у наукових джерелах присутня думка про важливість розвитку професійної толерантності викладачів закладів вищої та післядипломної педагогічної освіти як умови забезпечення формування професійної толерантності студентів / слухачів. На значенні толерантності як важливої професійної якості викладача наголошують вітчизняні дослідники В. Полякова [40] та ін. Так, І. Сингаївська [41] виокремлює професійну толерантність як важливу складову професійної успішності викладача закладу вищої освіти.

Викладач повинен створювати умови для включення професійної толерантності в особистісну систему цінностей студентів / слухачів, а тому сам повинен усвідомити її цінність і для себе, на власному досвіді переконатися у її необхідності для здійснення професійної діяльності, оскільки важко уявити, що нетерпимий до інших викладач зможе виховати у студентів / слухачів толерантне ставлення до інших. Таким чином, толерантність викладачів закладів вищої та післядипломної педагогічної освіти слід розглядати як важливу психологічну детермінанту формування професійної толерантності фахівців.

Викладач повинен організувати психолого-педагогічний і методичний супровід особистісного освітнього маршруту формування професійної толерантності студентів / слухачів, що враховує внутрішню логіку формування прогнозованої якості на основі права вибору студентом / слухачем форм і методів навчання, роблячи зміст навчання персоналізованим. За кожним

учасником взаємодії визнається право на власну думку, позицію, що має на увазі щире зацікавлення думкою інших і не нав'язування власних суджень. Реалізуючи зміст освіти у процесі навчання, викладач демонструє власну позицію, що виражається в його відношенні до студентів / слухачів в чутливості до їх поглядів, установок та поведінки, терплячості в спілкуванні, емоційній стабільності й об'єктивності, відкритості власному досвідові, прийнятті особистісної відповідальності, розвиненому прагненні до самопізнання, здатності до співпереживання, повазі до прав інших, визнанні свободи їх ціннісного самовизначення.

Від викладача вимагається організувати взаємодію і спілкування із студентами / слухачами з позиції педагогічного такту, доброзичливості, розуміння й підтримки, орієнтуючись на гуманне відношення у будь-яких обставинах. Кожен суб'єкт визнається неповторною особистістю, рівною серед інших у прояві своєї індивідуальності. Незалежно від позиції студента / слухача, його світогляду, шанобливе ставлення до нього є необхідною умовою освітнього процесу. При формуванні професійної толерантності ця умова набуває подвійної значущості: поважаючи і приймаючи позицію і думку студента / слухача, але при необхідності коригуючи її, викладач показує приклад толерантного відношення до людей з іншим поглядом на ситуацію.

Для викладача також важливо продемонструвати рівень сформованості особистісно професійних якостей, а саме: відкритість до нового, гнучкість мислення, культурно-естетична розвиненість та досвідченість, емоційна виваженість, коректність щодо оцінних суджень. Викладач відкрито виявляє свої почуття й емоційні переживання, знімаючи психологічні бар'єри відчуженості між учасниками взаємодії. Також важлива роль належить емпатії викладача, який ініціює, орієнтує, реалізує і оцінює спільну із слухачами діяльність. Сукупність особистісних професійних якостей викладача формує його авторитет, тобто загальноновизнану слухачами значущість його достоїнств і основу на цьому силу його виховного впливу.

Приєднуючись до думки К. Терещенко [42], професійну толерантність викладача вищого навчального закладу слід розглядати як інтегральну цінність, що:

- а) входить у систему цінностей вищого навчального закладу;
- б) знаходить своє відображення у місії та завданнях діяльності вищого навчального закладу;
- в) пронизує всі рівні управління вищим навчальним закладом;
- г) охоплює взаємодію викладачів всередині вищого навчального закладу у процесі професійної діяльності і взаємодії з адміністрацією, колегами, студентами, слухачами та іншими організаціями.

Зрозуміло, що від того, яким чином викладачем організовується взаємодія із студентами / слухачами в освітньому процесі, які цінності і еталони якості викладацької діяльності їм демонструються і закріплюються в досвіді студентів / слухачів, залежить якість професійної діяльності і особистісні риси, які вони будуть відтворювати у цій діяльності. Для вирішення цих завдань необхідно

забезпечити викладачам закладів вищої та післядипломної педагогічної освіти відповідну підготовку.

4) Підготовка викладачів закладів вищої та післядипломної педагогічної освіти, здатних демонструвати зразки професійної толерантності, співробітництва, взаємодії.

Ефективність формування професійної толерантності студентів / слухачів залежить від професійної підготовки викладачів, які повинні володіти необхідними професійними якостями, професійними вміннями та навичками, а також мати можливість отримувати додаткові знання, знайомитися з передовим досвідом формування у студентів / слухачів необхідних професійно важливих якостей в практиці сучасних закладів вищої та післядипломної педагогічної освіти.

Сьогодні вже не викликає сумніву факт утвердження вищої освіти як системи, що ґрунтується на визнанні самоцінності особистості кожного учасника освітнього процесу. Все більше викладачів поступово починають визнавати необхідність встановлення діалогічних, партнерських стосунків між учасниками освітнього процесу. Тому сучасна система вищої освіти висуває підвищені вимоги до рівня професіоналізму викладачів і вимагає підготовки викладачів, орієнтованих на самовдосконалення та саморозвиток, здатних авторитарне викладання замінити на викладання-співпрацю, впроваджувати гуманістичні принципи справедливості і толерантності в освітній процес. Показниками толерантної взаємодії виступають міра довіри, розуміння, можливість здійснювати спільну діяльність, що не призводить до конфліктів, а також особливості емоційної сторони в стосунках один з одним. Уміння суб'єктами освітнього процесу толерантно взаємодіяти один з одним відкриває широкі можливості і перспективи для гармонізації міжособових стосунків і гуманізації освітнього процесу в цілому.

Від викладача вищої та післядипломної освіти вимагається такий рівень підготовки, який гармонійно поєднує освіченість, професіоналізм, духовність, розвиток у відповідності з національними та загальнолюдськими цінностями. Треба також враховувати, що викладач не формує особистість, її знання, уміння, якості, а створює умови, при яких студент / слухач включається в активну діяльність по досягненню певної мети, тобто самоудосконалюється. Викладач повинен створити умови для включення толерантності в особистісну систему цінностей студентів / слухачів, спираючись на яку, вони в ході різноманітної спільної діяльності з викладачем, подальшого самовиховання стануть розвивати у себе професійну толерантність як особистісну професійно важливу якість. Зробити це під силу тільки відкритим і толерантним викладачам, яким необхідно забезпечити постійну допомогу в усвідомленні власної самоцінності, підтримку прагнення до самореалізації, сприяння особистісному зростанню, розкриттю здібностей і потенційних можливостей у всіх сферах життєдіяльності.

Базуючись на розробках В. Попкова та А. Коржуєва [43] термін «підготовка» ми розглядаємо як процес формування та вдосконалення в ході навчання знань,

умінь, навичок, особистісних якостей викладача, необхідних для виконання професійної діяльності.

Побудова освітнього процесу, який сприяє розвитку професійних і особистісних якостей викладачів закладів вищої та післядипломної освіти, характеризується постійним оновленням змісту навчальних дисциплін, впровадженням інноваційних технологій, сприятиме оволодінню ефективними прийомами професійно-педагогічної діяльності. Проте, підготовка викладачів має бути спрямована не лише на оволодіння ними певними теоретичними знаннями, спеціальними вміннями, навичками та техніками формування професійної толерантності, але й переважно на вироблення у них особистісних характеристик.

Підготовка викладачів закладів вищої та післядипломної освіти до діяльності з формування професійної толерантності студентів / слухачів буде ефективною, якщо враховувати її основні особливості:

- цілеспрямованість (спеціальна спрямованість на оволодіння знаннями, навичками і вміннями, сприяючими зростанню підготовленості викладачів в області формування професійної толерантності);
- безперервність (здійснення підготовки не від випадку до випадку, а регулярно, в різних формах та інноваційними методами);
- націленість на вивчення особливостей студентів / слухачів (цінностей, мотивації, установок, особистісних якостей, норм поведінки);
- спрямованість на формування і розвиток на практиці толерантних стосунків із студентами (довіри і доброзичливості студентів / слухачів по відношенню до викладача;
- вміння викладача бачити внутрішній світ студента / слухача, визначати психічний стан і розуміти складні питання психіки;
- вміння бачити у студентах / слухачах суб'єкт співробітництва і співтворчості;
- особистісна підтримка студентів / слухачів в індивідуальному самоствердженні, позитивному сприйнятті один одного;
- здібності викладача емоційно-вольовою дією досягати необхідних результатів);
- оволодіння викладачами інноваційними формами, методами і засобами формування професійної толерантності студентів / слухачів;
- розвиток якостей характеру, необхідних для роботи із студентами / слухачами (більшість студентів / слухачів виділяють серед найбільш важливих якостей викладача такі: відкритість, відповідальність, комунікабельність, здатність зрозуміти іншу людину, наполегливість, креативність, почуття гумору, життєва мудрість та ін.).

Отже, метою повинен стати такий рівень підготовки викладача вищого навчального закладу, який гармонійно поєднує освіченість, професіоналізм, духовність, розвиток у відповідності з національними та загальнолюдськими цінностями.

Таким чином, підготовка викладача до формування професійної толерантності відбувається через самоусвідомлення, активну внутрішню



психологічну роботу. Ми підтримуємо думку О. Бондарчук [23], що психологічна робота над собою (критичне осмислення свого попереднього досвіду, самовизначення, усвідомлення власних особливостей, можливостей, достоїнств і недоліків, прогнозування наступних професійних змін, саморегуляцію, вирішення внутрішньо-особистісних конфліктів) повинна стати базовим компонентом діяльності викладачів.

Формування професійної толерантності студентів / слухачів ефективніше відбувається при адекватному змісті освітнього процесу, обумовленому цілісністю знань про професійну толерантність і її роль в здійсненні професійної діяльності.

5) Організація освітнього процесу і навчальної діяльності студентів / слухачів з урахуванням змісту, структури і специфіки професійної толерантності керівників закладів середньої освіти.

В основі функціонування закладів вищої та післядипломної педагогічної освіти знаходиться освітній процес як система організації навчально-розвивальної діяльності. Потреби сьогодення вимагають зміни сенсу навчальної діяльності: засвоєння знань сприймається не як мета, а як один з провідних засобів розвитку особистості. З метою формування професійної толерантності студентів / слухачів у закладах вищої і післядипломної педагогічної освіти виникає необхідність у забезпеченні спеціально організованого освітнього процесу.

Організація освітнього процесу припускає:

1) створення навчального середовища, що актуалізує толерантний потенціал студентів / слухачів;

2) мотивацію і стимулювання студентів / слухачів до самореалізації і усвідомлення себе професійно толерантною особистістю;

3) проектування освітніх програм з формування професійної толерантності;

4) професійно-орієнтовану організацію навчання;

5) розширення і поглиблення аспекту професійної толерантності в змісті дисциплін професійного спрямування;

6) діалогову взаємодію суб'єктів освітньої діяльності;

7) врахування життєвого і професійного досвіду студентів / слухачів. Причому на досвід, що вже мається у керівників, їхні професійні навички, схильності до різних видів професійної діяльності слід звернути особливу увагу з метою забезпечення гармонійної взаємодії і безперервного розвитку професійно важливих якостей для підвищення ефективності їх професійної діяльності, бо всяка недооцінка призводить до порушення процесу рівної взаємодії між викладачами і слухачами в процесі підвищення кваліфікації.

Усвідомлення цінності життєвого і професійного досвіду, який можна використати як важливе джерело навчання як самого студента / слухача, так і його колег, організація діалогової взаємодії студентів / слухачів із викладачами, що припускає відкритість цілей роботи, відсутність маніпулятивності в діяльності викладачів через прояснення сенсу спільних дій, колегіальності у формуванні і виборі мети, змісту, форми, методів навчання, врахування

важливості зворотного зв'язку як продукту ефективної взаємодії викладача і студентів / слухачів сприяють формуванню професійної толерантності.

Отже, формування професійної толерантності студентів / слухачів в процесі професійної підготовки та підвищення кваліфікації – це двосторонній процес, який, по-перше, передбачає з боку викладачів стимулювання розуміння студентами / слухачами того, що зіткнення відмінностей і розбіжностей є природним і вони мають бути готові вести конструктивний діалог, підтримувати позитивний образ самого себе в цілях уникнення соціальних конфліктів з різними соціальними групами; по-друге, цей процес припускає наявність стійких особистісних позицій, моделей поведінки з боку викладача, що демонструє не лише теоретичні знання і уявлення, але і реальну повагу до студента / слухача як особистості, співпрацю, взаємодію, уникнення непродуктивних конфліктів в освітньому процесі.

б) Розробка та впровадження в практику закладів вищої та післядипломної освіти навчальних програм, спрямованих на формування професійної толерантності фахівців, з урахуванням поетапної побудови і оптимального поєднання теоретичного, практичного та психологічного аспектів підготовки з опорою на особистісні якості студентів / слухачів.

Особистісно-орієнтоване навчання – це навчання, що допомагає людині бути особистістю. Ми розглядаємо особистісно-орієнтоване навчання як цілеспрямований і свідомо здійснюваний процес особистісної, суб'єкт-суб'єктної взаємодії викладача і студента, спрямований на створення освітнього середовища для саморозвитку особистості як суб'єкта активної діяльності і суспільних відносин, здатного до самовизначення, самореалізації і самовдосконалення. Особистісно-орієнтоване навчання ґрунтується на методологічному визнанні як системоутворюючого фактору особистості студента, його потреб, мотивів, цілей, здібностей, суб'єктивного досвіду, індивідуально-психологічних особливостей, що передбачає побудову освітнього процесу на основі принципово нової позиції студента – творця власної діяльності. У центр процесу навчання замість викладача виходить фігура студента, який контролює хід усього процесу, впливає на його зміст і темп.

К. Роджерсом [44] виділені умови особистісно-орієнтованого навчання:

1) наповненість змісту навчання життєвими проблемами студентів / слухачів;  
2) створення у процесі навчання ситуацій, що сприятимуть взаємодії студентів / слухачів з важливими для них проблемами та питаннями, які вони хотіли вирішити;

3) «реальність особи викладача», який має бути конгруентним, тобто вести себе адекватно власним почуттям, проявляти людські якості при взаємодії із студентами / слухачами;

4) прийняття викладачем студента / слухача таким, яким він є, та розуміння його почуттів (позитивне ставлення до студента / слухача);

5) позиція викладача відносно джерел та способу отримання знань (навчання не повинно бути директивним, студент / слухач повинен відчувати себе вільно

у світі інформації та джерел знань, завжди мати можливість вступити у діалог з викладачем, вибрати альтернативне рішення проблеми;

б) опора викладача на бажання самоактуалізації своїх студентів / слухачів.

7) Використання під час формування професійної толерантності у майбутніх керівників інноваційних форм і методів навчання.

Головним завданням закладів вищої та післядипломної освіти на сучасному етапі є підготовка фахівців, здатних нестандартно, гнучко та вчасно реагувати на зміни, які відбуваються в світі. Проблема підготовки висококваліфікованих кадрів не може бути ефективно розв'язана в рамках використання лише традиційних форм і методів навчання, оскільки одним із їх найслабших місць є те, що в активному стані перебуває тільки викладач, слухачі ж пасивно сприймають інформацію, тобто навчання має інтелектуально пасивний характер. Відповідно, в освітньому процесі стали з'являтися такі форми і методи навчання, які не були властиві традиційним формам навчання студентів / слухачів: групові дискусії, ділові ігри, аналіз управлінських ситуацій, круглі столи, метод проектів, обмін досвідом, тренінги і т. п. Отже, вирішення цієї проблеми вимагає використання відповідних, психологічно обґрунтованих форм і методів професійної освіти, насамперед, зростання обсягу інноваційних форм і методів навчання.

Інноваційне навчання – це постійне прагнення до переоцінки цінностей, збереження тих із них, які мають незаперечне значення, і відкидання тих, що вже застаріли. Інновації у навчальній діяльності пов'язані з активним процесом створення, поширення нових методів і засобів (нововведень) для вирішення дидактичних завдань підготовки фахівців у гармонійному поєднанні класичних традиційних методів та результатів творчого пошуку, застосування нестандартних, прогресивних технологій, оригінальних дидактичних ідей і форм забезпечення освітнього процесу. Інноваційне навчання, на відміну від традиційного, спрямоване не на навчальний предмет і подання студентові повної суми знань, а, передусім, – на розвиток особистості студента / слухача.

Інноваційні форми і методи навчання – передбачають нововведення у цілі, методи, зміст і форми навчання, у спільну діяльність викладача і студента / слухача. До ознак інноваційних форм і методів навчання ми віднесемо наступні: наявність спільної мети (а не однакової для всіх студентів / слухачів і чітко спланованого очікуваного результату навчання); опора при навчанні на суб'єктний досвід кожного студента / слухача; навчання вибудовується на основі діалогу між викладачем і студентами / слухачами, чи лише студентами / слухачами позитивна взаємозалежність студентів / слухачів, творчість, співпраця у навчанні; досягнення особистого успіху лише за умови досягнення успіху всіма учасниками освітнього процесу; активність, ініціативність всіх студентів / слухачів; створення комфортних умов навчання (студент / слухач повинен відчувати свою інтелектуальну спроможність); наявність проблемного завдання, обмін знаннями, ідеями, способами діяльності, вироблення та відстоювання (або зміна під дією аргументів) власної позиції в атмосфері взаємної підтримки, доброзичливості; виключення домінування однієї думки

над іншою, і виступаючих один над одним; поєднання індивідуальної, парної, групової, колективної роботи.

Використання у процесі формування професійної толерантності студентів / слухачів інноваційних форм і методів навчання знімає ряд негативних моментів традиційного навчання і робить його комфортним, суб'єкт-суб'єктним, інтерактивним, дозволяє оволодіти вміннями та навичками з рефлексії управлінської діяльності, навчає знаходити вихід із самих скрутних положень, вирішувати найскладніші управлінські завдання, адаптуватися до швидкоплинних умов навколишньої дійсності, підвищує стійкість до стресів.

За підходом до студентів / слухачів інноваційні форми і методи навчання належать до особистісно-орієнтованих технологій заснованих на педагогіці співробітництва, де у центрі освітнього процесу знаходиться особистість студента / слухача. Застосування інноваційних форм і методів навчання веде до активізації пізнавальної діяльності студентів / слухачів, підвищення мотивації й емоційності навчання, формування професійних умінь та навичок, розвитку особистості, формуванню професійно важливих якостей, зокрема, професійної толерантності.

Успішна реалізація обґрунтованих організаційно-психологічних умов формування професійної толерантності керівників закладів середньої освіти сприятиме підвищенню якості підготовки студентів / слухачів до професійної діяльності, дозволить прискорити реформування вітчизняної системи вищої освіти, наблизитись до світових освітніх стандартів, готувати керівників високого професійного рівня.

Зазначені умови і напрями організаційно-психологічного супроводу можуть реалізовуватися, з одного боку, окремо, а з іншого – послідовно, в процесі неперервної освіти управлінців: додипломна стадія – під час магістерської підготовки майбутніх керівників освітніх організацій за спеціальністю «Управління навчальним закладом»; післядипломна стадія – підвищення кваліфікації керівників закладів середньої освіти.

Отже, професійна толерантність є неодмінним атрибутом фахової діяльності керівників освітніх організацій, невід'ємною ланкою в професійній взаємодії з підлеглими та соціальним середовищем. Навколо професійної толерантності формуються необхідні уміння і навички, вона створює особистісну спрямованість, систему ставлень, визначає вибір стратегій поведінки і мотивацію розвитку тих або інших якостей і, отже, є інструментом успішної самореалізації керівника освітньої організації. Сформованість професійної толерантності сучасного керівника освітньої організації приносить не тільки економічні, а й соціальні дивіденди: від простого взаєморозуміння з підлеглими і керівництвом, до ефективної реалізації своїх професійних планів. При її відсутності в поведінці керівника виникає не порожнеча, а протилежні риси – агресивність, жорстокість, насильство.

Створення системи організаційно-психологічного супроводу формування професійної толерантності керівників закладів середньої освіти та впровадження її у процес фахової підготовки та післядипломної освіти є важливими для розв'язання науково-практичних завдань розвитку вищої освіти

в Україні. Це, в свою чергу, актуалізує необхідність оптимізації діяльності психологічних служб і центрів у вищих навчальних закладах, спеціальної підготовки організаційних психологів які здійснюють організаційно-психологічний супровід формування професійної толерантності в процесі професійної підготовки (отримання вищої освіти) і під час післядипломної освіти (підвищення кваліфікації).

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів дослідженої проблеми. У перспективі доцільним вважається розробка й апробація програми спеціальної підготовки організаційних психологів психологічних служб і центрів вищих навчальних закладів, які здійснюють організаційно-психологічний супровід формування професійної толерантності керівників закладів середньої освіти, а також відповідної підготовки викладачів закладів вищої (післядипломної) освіти. Інтерес також становить поглиблений аналіз організаційно-психологічних чинників формування професійної толерантності управлінців системи освіти різних рівнів.

### *Література:*

1. Ансофф И. Стратегическое управление / под ред. Л. И. Еевенко; пер. з англ. Б. Б. Бобров. Москва. 1989. 519 с.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. Москва. 2006. 670 с.
3. Дафт Р. Л. Менеджмент / пер. с англ. В. Беленький. СПб.: Питер. 2002. 253 с.
4. Добров Г., Терещенко В. Организация и управление. Киев. 1974. 224 с.
5. Карлофф Б., Сидерберг С. Вызов лидеров. Москва : Дело. 1996. 226 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджменту. Москва. 2000. 704 с.
7. Даниленко Л. І. Модернізація змісту форм і методів управлінської діяльності директора школи : монографія. Київ. 1998. 140 с.
8. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія. Київ. 2000. 286 с.
9. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. Тернопіль. 2007. 150 с.
10. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія. Київ. 1999. 303 с.
11. Поташник М. М., Лазарев В. С. Управление развитием школы. Москва. 1995. 464 с.
12. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності : монографія. Луганськ. 2005. 384 с.
13. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія. Київ. 2000. 332 с.
14. Кириченко М. О. Управління загальноосвітнім навчальним закладом (методологічний аспект). Київ. 2001. 165 с.
15. Смирнова М. Є. Практика управління загальноосвітнім навчальним закладом: від функціонування до розвитку. Харків. 2013. 192 с.

16. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. Москва. 1990. 208 с.
17. Брюховецька О. В. Психологія професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: монографія. Київ: Інтерсервіс. 2018. 360 с.
18. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності. Київ: Науковий світ. 2008. 318 с.
19. Пікельна В. С. Управління школою: методичний матеріал. Харків. 2004. 112 с.
20. Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П. Управление образовательными системами: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / под ред. Т. И. Шамовой. Москва. 2001. 320 с.
21. Философский энциклопедический словарь / ред. Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев, В. Г. Панов. Москва. 1983. 840 с.
22. Демчук А. В. Формирование профессиональной толерантности будущих учителей к детям с ограниченными возможностями здоровья: монография. Ульяновск : Зебра. 2016. 141 с.
23. Ірхіна Ю. В. Формування професійної толерантності майбутніх викладачів вищої школи: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / ДЗ "Південноукр. нац. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського". Одеса. 2011. 20 с.
24. Коржакова Л. Б. Педагогическая толерантность как профессионально важное качество педагога. *Педагогические и психологические науки: актуальные вопросы*: материалы междунар. заоч. науч.-практ. конф. Новосибирск : СибАК. 2012. С. 54-60.
25. Макаров Ю. Толерантность и профессия педагога. Социально-гуманитарные проблемы современности : человек, общество, культура : монография. Красноярск : Научноинновационный центр. 2011. 254 с.
26. Поварьонков Ю. П. Психологическое содержание профессионального становления человека. Москва. 2002. 230 с.
27. Стукаленко З. М. Формування професійної толерантності майбутнього вчителя музичного мистецтва в процесі фахової підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Кіровоград. держ. пед. ун-т ім. Володимира Винниченка. Кіровоград. 2016. 20 с.
28. Темницкий А. Л. Динамика проявлений профессиональной толерантности в процессе формирования будущих специалистов-международников. *Вестник МГИМО-Университета*. 2014. № 1. С. 225–234.
29. Тодорцева Ю. В. Формування толерантності майбутніх учителів у процесі професійної підготовки : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Південноукраїнський держ. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського. Одеса. 2004. 280 с.
30. Третьякова Т. В. Формирование толерантности будущих социальных педагогов в высшем учебном заведении : этнопедагогический подход : монография. Хабаровск. 2011. 270 с.
31. Шаньшера Т. В. Толерантные отношения в организации в кризисный период: особенности управления в условиях пересмотра отношений с

сотрудниками. *Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена*. 2009. Выпуск 115. С. 319–326.

32. Шаюк О. Я. Психологічні особливості формування професійної толерантності у майбутніх економістів : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07 / Нац. акад. Держ. прикордон. служби України ім. Богдана Хмельницького. Хмельницький. 2011. 16 с.

33. Королюк С. В. Развитие управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : монографія. Полтава. 2007. 168 с.

34. Тимошко Г. М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія і практика : монографія. Ніжин. 2014. 596 с.

35. Подласый И. П. Педагогика: в 2-х кн. Москва. 2001. Кн. 1: Общие основы. 240 с.

36. Олійник В. В., Сергеева Л. М. Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу. Київ. 2010. 176 с.

37. Симонов В. П. Педагогический менеджмент: учеб. пособие. Москва. 1995. 226 с.

38. Реан А. А., Коломинский Я. Л. Социальная педагогическая психология. СПб. 1999. 420 с.

39. Вишневська Л. В., Вишневський В. П., Попович Т. А., Рябініна Г. О. Пізнавальний інтерес – основна рушійна сила якісного навчання, дослідження ефективності його формування. *Природничий альманах*. 2017. С. 7–17.

40. Полякова В. І. Соціально-психологічні проблеми розвитку гендерної толерантності педагогічних працівників. *Актуальні проблеми психології*. 2014. Вип. 40. С. 156–160.

41. Сингаївська І. В. Особистісні якості викладача як передумова його професійної успішності. Організаційна психологія. Економічна психологія. Київ : Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. 2015. № 2. С. 86–93.

42. Терещенко К. В. Толерантність як чинник розвитку організаційної культури закладів освіти. *Актуальні проблеми психології*. 2013. Вип. 39. С. 16–18.

43. Попков В. А., Коржуев А. В. Теория и практика высшего профессионального образования. Москва : Академ. проект. 2004. 425 с.

44. Роджерс К. Клиентоцентрированная терапия. Москва - Киев. 1997. 320 с.