

DOI [https://doi.org/10.32405/2522-9931-7\(36\)-21-33](https://doi.org/10.32405/2522-9931-7(36)-21-33)

УДК: 377.378.159.9

**Брюховецька Олександра Вікторівна,**

доктор психологічних наук, доцент,  
професор кафедри психології та особистісного розвитку  
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,  
Київ, Україна.

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

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

## **ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАТИВНОГО КОНТРОЛЮ ЯК ЧИННИКА ПРОФЕСІЙНОЇ ТОЛЕРАНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Анотація.** У статті розкрито особливу значущість професійно важливих якостей керівника, зокрема, професійної толерантності та її складової – комунікативного контролю. Визначено основні розбіжності в діяльності сучасних закладів середньої освіти, що можуть негативно позначитися на рівні самоконтролю у спілкуванні їхніх керівників. Показано зв'язок комунікативного контролю управлінців з успішністю їхньої професійної діяльності. Охарактеризовано комунікативний контроль як чинник успішного управлінського спілкування керівників. Визначено й охарактеризовано рівні комунікативного контролю керівників: високий, середній, низький. Наведено результати емпіричного дослідження особливостей комунікативного контролю керівників закладів середньої освіти. Виявлено недостатній рівень сформованості комунікативного контролю у досліджуваних керівників закладів середньої освіти. Виділена система організаційно-психологічних чинників, які впливають на рівень сформованості комунікативного контролю керівників закладів середньої освіти. Встановлено особливості комунікативного контролю досліджуваних залежно від статі, віку, управлінського стажу, типу закладу освіти, регіону його розташування тощо. Констатовано доцільність сприяння розвитку комунікативного контролю управлінців у процесі професійної підготовки (здобуття вищої освіти і умовах післядипломної педагогічної освіти (підвищення кваліфікації)).

**Ключові слова:** керівник закладу середньої освіти; заклад середньої освіти; професійно важливі якості; професійна толерантність; комунікативний контроль.

## 1. ВСТУП / INTRODUCTION

**Постановка проблеми.** Сьогодні різко змінюється суспільний запит на провідні якості і професійну компетентність керівника, необхідні для ефективного управління освітянськими установами. В умовах демократизації провідною стає здатність керівника здійснювати гуманістичний підхід в управлінні, виявляти високу психологічну компетентність у спілкуванні і взаємодії з підлеглими, вміння встановлювати ділові та доброзичливі стосунки у педагогічному колективі [5]. Тим самим особливу значущість у підвищенні якості й ефективності роботи управлінського персоналу набувають професійно важливі якості, які пов'язані з особливостями управлінської діяльності керівників. Практичне розв'язання завдань, поставлених перед системою освіти України процесами державотворення, кардинальними змінами у суспільно-політичному й економічному житті суспільства вимагає належної підготовленості керівників, здатних ефективно здійснювати управління закладами середньої освіти у складних умовах сьогодення [2].

Специфіка професійної діяльності й особистісні особливості накладають істотний відбиток на формування і прояв професійної толерантності керівників закладів середньої освіти як комплексу 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.

Водночас результати нашого дослідження й аналіз практики управління в системі середньої освіти свідчать про існування в ній суперечностей: між високими вимогами до професії керівника і реальним статусом закладів середньої освіти у суспільстві; між необхідністю займати жорстку позицію, спрямовану на забезпечення «виживання» закладів середньої освіти в складних умовах ринкової економіки, і, відповідно до основної мети діяльності, виявляти у поведінці зразки професійної толерантності; між прагненням керівників загальноосвітніх навчальних закладів до толерантної взаємодії з учасниками освітнього процесу і недостатнім досвідом побудови освітнього середовища, заснованого на принципах толерантності; між об'єктивною необхідністю формування професійної толерантності у керівників закладів середньої освіти і недостатньою вивченістю її сутності і складових психологічною наукою.

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

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукової літератури свідчить про різноманітність авторських підходів до вивчення проблеми професійної толерантності фахівців. Науковці (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) розглядають професійну толерантність як інтегральну характеристику фахівця; особистісно-професійну якість; готовність і здатність; стосунки й установку; тип ставлення; можливість. Що стосується дослідження *толерантності в освітніх організаціях*, то аналіз наукової літератури показує, що увага приділяється визначенню умов підвищення ефективності формування толерантних взаємин молодших школярів і підлітків (Г. Коберник, П. Степанов та ін.), аналізу психологічних аспектів розвитку толерантності особистості в освітньому середовищі (С. Яланська та ін.) та у процесі гендерної взаємодії (Л. Карамушка, М. Ткалич та ін.), дослідженню особливостей створення толерантного освітнього середовища в школі (Т. Єжова та ін.), вивченню етико-психологічної проблеми діяльності педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів (О. Винославська, С. Ярмійчук та ін.). Аналіз наукової літератури показав, що безпосередньо проблема формування професійної толерантності у керівників закладів середньої освіти як в управлінській діяльності, так і в процесі професійної підготовки і післядипломної педагогічної освіти не розроблялася.

Нинішня різноманітність міжособистісних контактів, їх змістовна насиченість вимагають від керівників високого рівня комунікативного контролю для забезпечення якості та ефективності діяльності освітніх закладів. Певні аспекти проблеми комунікативного контролю розкриваються у працях Н. Антонової, К. Вердербера, О. Гойхмана, І. Зімньої, О. Леонтєва, М. Лісіної, Н. Мойсеюка, Л. Петровської, М. Соковніна та інших. Безпосередньо проблематика самоконтролю у педагогічному і управлінському спілкуванні міститься у роботах Л. Долинської, Г. Ковальова, А. Маркової, І. Цимбалюка, Т. Щербан та інших.

В цілому, управління закладами середньої освіти може утруднюватися через недостатній рівень розвитку у керівників певних професійно-важливих якостей, зокрема професійної толерантності і її складової – комунікативного контролю, що 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 комунікативного контролю керівників закладів середньої освіти як складової професійної толерантності.

### **Завдання дослідження:**

1) дослідити показники комунікативного контролю керівника закладів середньої освіти;

2) визначити особливості комунікативного контролю керівника закладів середньої освіти залежно від гендерно-вікових (статі, віку) та організаційно-психологічних чинників (стажу управлінської, типу закладу освіти та регіону його розташування тощо).

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

Будь-яка діяльність, зокрема управлінська, 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]. Вважаємо, що професійно важливі якості керівника – це особистісні характеристики, що забезпечують максимальну ефективність і успішність фахівця у сфері управлінської діяльності.

Важливим чинником успішного управлінського спілкування керівника є рівень комунікативного контролю. Уміння правильно зорієнтуватися в управлінському складному завданні значною мірою залежить від уміння усвідомлювати, контролювати свої комунікативну поведінку і емоційний стан.

Використовуючи аналіз психолого-педагогічних досліджень ми розглядаємо комунікативний контроль як здатність керівника контролювати себе у процесі спілкування, усвідомлювати власну комунікативну поведінку і її результати, долати небажані, недоречні в конкретній комунікативній ситуації емоції, готовність до рівноправного спілкування з усіма учасниками освітнього процесу, відповідальної і водночас гнучкої комунікативної взаємодії з ними, це міра, в якій керівник контролює (рефлексує, усвідомлює) свою комунікативну поведінку і адаптує її до вимог ситуації. При цьому процес самоконтролю в управлінському спілкуванні розглядається нами як цілісна та відкрита інформаційна система, функціонування якої забезпечується технологічною послідовністю механізмів комунікативного контролю, специфічних для професійного спілкування керівника.

Керівники з високим рівнем самоконтролю переживають певну невпевненість, підвищену чутливість до середовищних впливів, залежність своєї позиції від них. Підвищений самоконтроль допомагає їм приховати свою вразливість і розглядається як єдина гарантія самоствердження і відстоювання своїх позицій. Занепокоєння, викликане емоційною нестійкістю, часто порушує продуктивну концентрацію уваги, тому респонденти цієї групи не завжди можуть знайти конструктивний вихід зі стресової ситуації. Одночасно з цим у них утруднена спонтанність самовиявлення, вони не люблять непрогнозованих ситуацій.

Керівники з високим комунікативним контролем, який вважається оптимальним, постійно за собою слідкують, добре знають, де і як себе поводити, керують виявленням своїх емоцій, відрізняються високою емоційною стабільністю і стійкістю, вони адекватно оцінюють навколишню дійсність, у спілкуванні створюють атмосферу доброзичливості і співробітництва, знаходять конструктивні способи виходу зі стресових ситуацій, здатні самостійно вирішувати свої проблеми і розпоряджатися власною долею.

Управлінці з низьким комунікативним контролем більше безпосередні і відкриті, вони мають стійкіше «Я», мало схильні до змін у різноманітних ситуаціях, але часто переживають заклопотаність і дратівливу нестриманість, нетерпимість, занепокоєння і пригніченість. Не мають теплих міжособистісних відносин і тому переживають розчарування. Емоційна нестійкість не дає змоги їм відстоювати свою позицію, і вони не здатні знаходити конструктивні виходи зі стресових ситуацій, що призводить до вразливості, до психосоматичних захворювань через утрату життєстійкості.

#### **4. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS**

*Вибірку досліджуваних* склали 1198 керівників закладів 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 дослідження:

- аналіз, узагальнення і систематизація психологічної, педагогічної та науково-методичної літератури у галузі організаційної психології та освіти;
- методика «Оцінка самоконтролю у спілкуванні» (М. Снайдера) [3];



- статистично-математичні методи опрацювання даних (кореляційний, дисперсійний аналізи) з використанням комп'ютерної програми SPSS (версія 17.0).

## 5. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Уміння правильно зорієнтуватися в складному управлінському завданні здебільшого залежить від уміння усвідомлювати, контролювати свою поведінку, свій емоційний стан. Комунікативний контроль керівників закладів середньої освіти виражається у здатності контролювати враження на довколишніх під час спілкування, за потреби коригуючи його. Розвиток самоконтролю у спілкуванні обумовлений вимогами суспільства до соціальної поведінки керівника, має регульовану функцію, а також може бути об'єктом вольової регуляції, наприклад, в стресових ситуаціях.

На першому етапі емпіричного дослідження визначено рівні сформованості комунікативного контролю досліджуваних керівників закладів середньої освіти (див. табл. 1).

Як впливає з даних, наведених у табл. 1, більшість досліджуваних керівників виявили високий (42,5%) рівень самоконтролю у спілкуванні і відрізняються високою пристосованістю до навколишнього середовища. Вони щирі, але не стримані у своїх емоційних проявах, зважають у своїй поведінці на думку довколишніх.

Таблиця 1

### **Рівні сформованості комунікативного контролю керівників закладів середньої освіти**

Рівні сформованості комунікативного контролю	Кількість досліджуваних (у %)
Високий	42,5
Середній	29,9
Низький	27,6

27,6% респондентів виявили низький рівень самоконтролю, вони відрізняються стійкістю поведінки, передбачуваністю, проте гнучкість у них є недостатньою, такі керівники не вважають потрібним змінювати її залежно від комунікативної ситуації. Управлінці нездатні до компромісів, «незручні» у спілкуванні саме через свою прямолінійність, через що не мають теплих міжособистісних взаємин.

У 29,9% досліджуваних виявлено середній рівень самоконтролю, який вважається оптимальним [2]. Такі керівники гнучко реагують на зміни комунікативної ситуації, розуміють особливості партнера, мають адекватну самооцінку й оцінку партнера, здатні здійснювати усвідомлені дії, контролювати прояв своїх емоцій, знайти компромісні рішення, оптимальні шляхи подолання конфліктних ситуацій. Таким чином, ідеться про недостатній

рівень комунікативного контролю досліджуваних, адже успішність діяльності керівників, на наш погляд, істотно залежить від їхньої комунікативної поведінки. Ми особливо важливе місце відводимо комунікативному контролю – адже управлінська діяльність керівника закладу середньої освіти є принципово комунікативною, в якій спілкування є центральною основою.

Одержані нами результати узгоджуються з даними інших дослідників щодо рівня розвитку самоконтролю у спілкуванні керівників і можуть бути пояснені через особливості їхньої управлінської взаємодії, продуктивність професійної діяльності, особливості сприйняття власної психологічної стійкості, рефлексивності, асертивності тощо О. Бондарчук [2], І. Зимня [4], Л. Карамушка [5], А. Ковальов [6], О. Леонтьєв [8], М. Лісіна [9], О. Ніколаєнко [10] та ін.

Виходячи з результатів аналізу літературних джерел, нами виділена система організаційно-психологічних чинників, які впливають на рівень сформованості комунікативного контролю керівників закладів 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). Звісно, такий розподіл є досить умовним, оскільки дія зазначених чинників тісно взаємопов'язана. Отже, на подальшому етапі за результатами дисперсійного аналізу виявлено особливості комунікативного контролю керівників закладів середньої освіти залежно від статі, віку, управлінського стажу, типу закладу освіти, регіону його розташування тощо.

Так, встановлено особливості комунікативного контролю керівників залежно від регіону розташування закладів освіти, якими вони керують. Виявлено статистично значущі відмінності ( $p < 0,01$ ) між регіоном, де знаходиться освітній заклад і рівнями самоконтролю у спілкуванні досліджуваних (див. табл. 2).

Таблиця 2

**Особливості показників комунікативного контролю керівників закладів 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
Комунікативний контроль	9,3**	78,9**	11,8**	15,3**	74,2**	10,5**

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

Як впливає з даних, наведених у табл. 2, рівень самоконтролю у спілкуванні, здатність тримати руйнівні емоції і імпульси під контролем вищі у досліджуваних, що працюють в центрі. Керівники з регіонів більш відкриті, нестримані, відверто виражають і відстоюють свою думку.

На наступному етапі виявлено особливості комунікативного контролю досліджуваних залежно від типу освітнього закладу, який очолюють досліджувані. Зафіксовано статистично значущі відмінності ( $p < 0,05$ ) між типом закладу середньої освіти, який очолюють управлінці, і рівнями самоконтролю у спілкуванні (див. табл. 3).

Таблиця 3

**Особливості показників комунікативного контролю керівників закладів 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
Комунікативний контроль	30,3*	50,0*	19,7*	26,4*	39,0*	34,6*

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

Як впливає з табл. 3, рівень комунікативного контролю виявився вищим у керівників освітніх закладів нового типу, особливо із збільшенням стажу управлінської діяльності. Такі керівники більш гнучкі, схильні творчо й толерантно підходити до розв'язання комунікативних проблем, відрізняються оптимальним рівнем самоконтролю. Робота в освітніх закладах нового типу відрізняється від традиційної управлінської діяльності багатьма позитивними факторами (в таких закладах середньої освіти керівники постійно взаємодіють з громадськими організаціями, забезпечують внутрішньо-організаційну та зовнішню взаємодію зі стейкхолдерами, прагнуть перетворювати прямі управлінські впливи і авторитарний стиль спілкування на партнерську систему пріоритетних зв'язків, організувати суб'єкт-суб'єктну управлінську взаємодію, спрогнозувати можливу комунікативну поведінку навколишніх учасників освітнього процесу і вийти за рамки маніпулятивних дій та інше). Отже, від керівників освітніх закладів нового типу вимагається високий рівень самоконтролю у спілкуванні.

Крім того, встановлено особливості комунікативного контролю залежно від стажу управлінської діяльності досліджуваних керівників. Виявлено статистично значущі відмінності ( $p < 0,05$ ) між стажем управлінської діяльності респондентів і рівнями самоконтролю у спілкуванні (див. табл. 4).



Таблиця 4

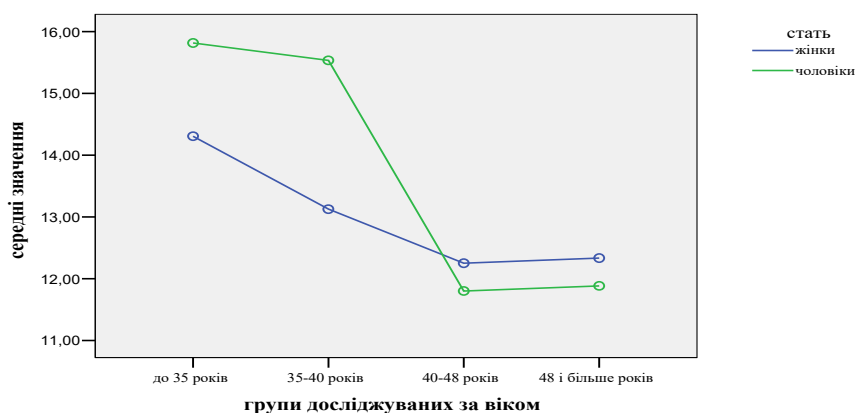
**Особливості показників комунікативного контролю керівників закладів середньої освіти залежно від стажу управлінської діяльності**

Стаж управлінської діяльності	Рівні комунікативного контролю (кількість досліджуваних, у %)		
	низький	середній	високий
До 1 року	34,9*	37,6*	27,5*
Від 1 до 5 років	31,8*	33,6*	34,5*
Від 5 до 10 років	24,4*	52,0*	23,6*
Від 10 до 20 років	25,0*	37,5*	37,5*
Понад 20 років	30,5*	33,9*	35,6*

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

Як випливає з даних, наведених у табл. 4, із збільшенням стажу управлінської діяльності рівень комунікативного контролю зростає, керівники накопичують позитивний досвід взаємодії з персоналом, батьками, довколишніми, формують власний стиль і манеру спілкування, що дає надію на суттєвий прогрес у справі використання людських ресурсів, забезпеченні їх професійного і соціального розвитку. У керівників із стажем управлінської діяльності понад 20 років рівень комунікативного контролю знижується, вони стають більш категоричними у судженнях, менше прислухаються до думки співробітників, втрачають емоційне задоволення від процесу комунікації.

На заключному етапі дослідження виявлено особливості комунікативного контролю керівників закладів середньої освіти залежно від їхнього віку і статі (рис. 1).



**Рис. 1 Особливості показників комунікативного контролю керівників закладів середньої освіти від їхньої статі та віку**

Так, при аналізі залежності розвитку комунікативних здібностей від віку і статі досліджуваних керівників установлено, що в період 40–48 років у жінок поступово, а у чоловіків різко знижується рівень комунікативного контролю ( $p < 0,05$ ). Одним із можливих пояснень встановленого факту є, на наш погляд, професійна втомленість управлінців. З віком і керівники-чоловіки і керівники-жінки виявляють більшу нетерпимість, що проявляється не тільки у нестриманості у спілкуванні, а й у категоричності, неприйнятті іншої думки, імпульсивності й агресивності в спілкуванні, небажанням тримати руйнівні емоції під контролем, прагненням переробити співрозмовника.

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

1. Виявлено недостатній рівень комунікативного контролю керівників закладів середньої освіти. Визначено особливості управлінців закладів середньої освіти залежно від статі та стажу управлінської діяльності, а також від типу та регіону розташування закладу освіти.

2. Відповідно, доцільним уявляється сприяння розвитку комунікативного контролю управлінців, яке, зокрема, можна забезпечити у процесі професійної підготовки (здобуття вищої освіти) і умовах післядипломної педагогічної освіти (підвищені кваліфікації).

**Перспективи подальших досліджень.** У перспективі – теоретичне обґрунтування, розробка й апробація програми розвитку комунікативного контролю керівників закладів середньої освіти у процесі професійної підготовки (здобуття вищої освіти) і умовах післядипломної педагогічної освіти (підвищення 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*. Ростов н/Д., Россия, 1997, 480 с.
- [5] Л. М. Карамушка, *Психологія освітнього менеджменту*. Київ, Україна: Либідь, 2004, 424 с.

- [6] А. Г. Ковальов, *Коллектив и социально-психологические проблемы руководства*. Москва, Россия, Экономика, 1978, 360 с.
- [7] Р. Л. Кричевський, *Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе*. – 2-е изд., доп. и перераб. Москва, Россия, 1996, 198 с.
- [8] А. А. Леонтьев, *Педагогическое общение*. Москва, Россия, Знание, 1996, 47 с.
- [9] М. И. Лисина, *Проблема онтогенеза общения*. Москва, Россия, Педагогика, 1986, 143 с.
- [10] А. С. Николаенко, «Психологический анализ коммуникативной компетентности менеджеров», *Вісник Чернігівського державного педагогічного ун-ту*. Чернігів, Україна, т. 2, вип. 31, с. 160–163, 2005. (Серія «Психологічні науки»).
- [11] Л. Е. Орбан-Лембрик, *Психологія управління*. Київ, Україна: Академвидав, 2003, 568 с.

## COMMUNICATIVE CONTROL AS A SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS' PROFESSIONAL TOLERANCE FACTOR

**Oleksandra Bryukhovetska,**

Dr Prof, Prof., Dept. of Psychology and Personal Development,  
Institute of Management and Psychology at  
University of Education Management,  
Kyiv, Ukraine.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-4884-2878>  
[ciparisab011@gmail.com](mailto:ciparisab011@gmail.com)

**Abstract.** The article reveals the significance of professionally important qualities of secondary school principals', in particular, their professional tolerance and its component – communicative control. The author discusses the aspects of work of modern secondary schools, which can negatively affect school principals' communicative self-control, analyzes the relationship between school principals' communicative control and their professional efficiency. Communicative control, which has high, medium, low levels, is viewed as an effective managerial communication factor. The author analyzes the results of an empirical study on the communicative control among secondary school principals, in particular low level of their communicative control, and a system of organizational and psychological factors that affect secondary school principals' communicative control. The author also discusses the features of school principals' communicative control relevant to their gender, age, work experience, type of school, school location, etc. It is concluded that secondary school principals' communicative control can be promoted during their primary university training as well as during their advanced training in the system of post-graduate training.

**Key words:** secondary school principal; secondary education institution; professionally important qualities; professional tolerance; communicative control.

## **ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАТИВНОГО КОНТРОЛЯ КАК ФАКТОРА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ТОЛЕРАНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ УЧРЕЖДЕНИЙ СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Брюховецкая Александра Викторовна,**

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

**Аннотация.** В статье раскрыта особая значимость профессионально важных качеств руководителя, в частности, профессиональной толерантности и ее составляющей – коммуникативного контроля. Определены основные разногласия в деятельности современных учреждений среднего образования, которые могут негативно сказаться на уровне самоконтроля в общении их руководителей. Показана связь коммуникативного контроля управленцев с успешностью их профессиональной деятельности. Охарактеризован коммуникативный контроль как фактор успешного управленческого общения руководителей. Определены и охарактеризованы уровни коммуникативного контроля руководителей: высокий, средний, низкий. Приведены результаты эмпирического исследования особенностей коммуникативного контроля руководителей учреждений среднего образования. Выявлено недостаточный уровень сформированности коммуникативного контроля у исследуемых руководителей учреждений среднего образования. Выделена система организационно-психологических факторов, влияющих на уровень сформированности коммуникативного контроля руководителей учреждений среднего образования. Установлены особенности коммуникативного контроля исследуемых в зависимости от пола, возраста, управленческого стажа, типа учебного заведения, региона его расположения и тому подобное. Констатирована целесообразность содействия развитию коммуникативного контроля управленцев в процессе профессиональной подготовки (получение высшего образования) и в условиях последипломного педагогического образования (повышение квалификации).

**Ключевые слова:** руководитель учреждения среднего образования; учреждение среднего образования; профессионально важные качества; профессиональная толерантность; коммуникативный контроль.

#### 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. Rostov n/D., Rossiya, 1997, 480 s.
- [5] L. M. Karamushka, Psykholohiia osvithnoho menedzhmentu. Kyiv, Ukraina: Lybid, 2004, 424 s.
- [6] A. G. Koval'ov, Kollektiv i social'no-psyhologicheskie problemy rukovodstva. Moskva, Rossiya, EHkonomika, 1978, 360 s.
- [7] R. L. Krichevskij, Esli Vy – rukovoditel'... EHlementy psihologii menedzhmenta v povsednevnoj rabote. – 2-e izd., dop. i pererab. Moskva, Rossiya, 1996, 198 s.
- [8] A. A. Leont'ev, Pedagogicheskoe obshchenie. Moskva, Rossiya, Znanie, 1996, 47 s.
- [9] M. I. Lisina, Problema ontogeneza obshcheniya. Moskva, Rossiya, Pedagogika, 1986, 143 s.
- [10] A. S. Nikolaenko, «Psihologicheskij analiz kommunikativnoj kompetentnosti menedzherov», Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho pedahohichnoho un-tu. Chernihiv, Ukraina, T. 2, vyp. 31, s. 160–163, 2005. (Seriiia «Psykholohichni nauky»).
- [11] L. E. Orban-Lembryk, Psykholohiia upravlinnia. Kyiv, Ukraina: Akademvydav, 2003, 568 s.