

DOI 10.25588/CSPU.2020.159.6.015

УДК 159.928

ББК 88: 74.56, 88: 74.3

**Н. В. Маркина¹, Е. С. Первухина², М. Е. Гумницкий³,
С. Н. Ланге⁴, А. С. Гумницкая⁵**

¹ORCID № 0000-0002-5396-9785

Доцент, кандидат психологических наук, доцент кафедры управления, экономики и права, Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования, г. Челябинск, Российская Федерация.

E-mail: nvmark@mail.ru

²ORCID № 0000-0002-2474-6961

Старший методист, Многопрофильный лицей № 148,
г. Челябинск, Российская Федерация.

E-mail: elena_pervuchina@mail.ru

³ORCID № 0000-0002-4538-6504

Руководитель направления методологии, ООО «Микрофинансовая компания «Быстроденьги», г. Челябинск, Российская Федерация.

E-mail: gumt@mail.ru

⁴ORCID № 0000-0001-8984-0169

Начальник информационно-аналитического отдела,
Управление образования администрации Озерского городского округа,
г. Челябинск, Российская Федерация.

E-mail: osvrlange@gmail.com

⁵ORCID № 0000-0002-5797-1591

Ведущий бизнес-тренер, ООО «ДНК-клиника»,
г. Челябинск, Российская Федерация.

E-mail: Ledi-ann87@rambler.ru

**ТОЛЕРАНТНОСТЬ К НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ
И САМОРЕГУЛЯЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ШКОЛ
С НИЗКИМИ И ВЫСОКИМИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ**

Аннотация

Введение. Материалы статьи отражают изучение проблем современного менеджмента образования в контексте выявления личностных ресурсов ответа на ключевые вызовы образования. В статье представлены результаты эмпирического исследования некоторых личностных особенностей, раскрывающих специфику профессиогенеза менеджеров образования. В исследовании принимали участие руководящие работники тех образовательных «школы с высокими образовательными результатами» или «школы с низкими образовательными результатами».

Материалы и методы. В эмпирическом исследовании использованы метод поперечного среза, сравнительный метод и корреляционный анализ. Для сбора эмпирических данных применены: опросник «Стили саморегуляции» В. И. Моросанова, опросник «Толерантность к неопределенности» С. Баднера и фрагмент управленческого аудита, включавшего ряд вопросов относительно ролевой позиции руководителей.

Результаты. Выявлены различия в проявлении толерантности к новизне и сложности неопределенности у руководителей школ с различными образовательными результатами, демонстрируемыми обучающимися, а также во взаимосвязи толерантности к неопределенности с ролевой позицией руководящих работников. Во вторых, определено, что для руководителей школ с низкими образовательными результатами характерна взаимосвязь между показателем толерантности к неопределенности «сложность» и одним из показателей саморегуляции — «программирование».

Обсуждение. Полученные результаты позволяют говорить о том, что сложность и новизна ситуаций неопределенности не представляют угрозы для привычных стратегий управления и, в целом, для сложившейся системы управления руководителей школ с высокими образовательными результатами. Более того, это один из аспектов развития таких школ. Для руководителей школ с низкими

результатами способность к программированию своей управленческой деятельности выступает причиной избегания сложности ситуаций неопределенности.

Заключение. Проведенное исследование позволило доказать гипотезу о том, что интолерантность к неопределенности и позиционирование конкретных управленческих ролей определяют профессиональные ресурсы управленческой деятельности, а саморегуляция руководителя определяет возможности его эффективного реагирования на новую, сложную, инновационную ситуацию в менеджменте образования.

Ключевые слова: толерантность к неопределенности; осознанная саморегуляция; ролевая позиция; менеджмент образования.

Основные положения:

- осуществлен анализ исследований толерантности к неопределенности и саморегуляции в современном менеджменте;
- выявлены различия в выраженности толерантности к неопределенности и ролевой позиции руководителей образовательных организаций с низкими и высокими образовательными результатами;
- выявлена взаимосвязь между толерантностью к сложности неопределенной ситуации и уровнем саморегуляции у руководителей образовательных организаций с низкими образовательными результатами.

1 Введение (Introduction)

Целевые ориентиры национального проекта «Образование» ставят перед руководителями образовательных организаций принципиально новые задачи. В современном менеджменте образования в качестве ресурсов управления повышением качества образования традиционно акцент сделан на создании организационно-управленческих и организационно-методических условий реализации федеральных государственных стандартов, а также на совершенствовании организации учебно-воспитательного процесса.

В то же время можно выделить некоторые «точки роста», порождающие новые идеи и акценты в работе руководителя образовательной организации. Среди таких «точек роста» развития образовательных организаций и профессионализма их руководителей можно обозначить следующие моменты (вопросы). Как обеспечить переход от режима функционирования к режиму развития? Что при этом демонстрируют педагоги школы: толерантность к инноватике или сопротивление изменениям? Каким образом обеспечить развитие деятельности педагогов школы в логике: от рассогласованности к профессиональной команде? И, наконец, как совместить в работе руководителя процессы планирования и воплощения замыслов?

Обозначенные вопросы неминуемо порождают для управленческого корпуса школы ситуацию неопределенности, многозадачности, повышают уровень сложности управленческой деятельности. Это, в свою очередь, актуализируют их профессиональные и личностные ресурсы, среди которых можно обозначить стрессоустойчивость и саморегуляцию.

В настоящей статье представлены результаты эмпирического исследования взаимосвязи осознанной саморегуляции и толерантности к неопределенности. В центре внимания вопрос о том, дифференцирует ли толерантность к неопределенности профессиональные ресурсы управленческой деятельности и каким образом саморегуляция руководителя определяет возможности его эффективного реагирования на новую, сложную, инновационную ситуацию, обеспечивает ролевую идентичность руководителя, позиционирование им конкретных управленческих ролей.

В зарубежных исследованиях понятие саморегуляции рассматривают в контексте ее взаимосвязи с другими феноменами, корректирующими поведение: поведенческий контроль, поведенческая регуляция, самоконтроль, самоуправление, контроль усилий и саморегулируемое обучение [1; 2]. Е. К. Davisson и Р. Н. Hoyle указывают на большое количество процессов и моделей поведения, которые имеют отношение к саморегуляции [3].

Kristi Chin Sarah C. E. Stanton говорят о том, что индивидуумы могут различаться по своей способности к саморегуляции. На нее могут влиять личностные и ситуационные переменные. В своих работах они анализируют стили саморегуляции по отношению к показателям «большой пятерки» [4].

В последнее время акцент сделан на концептуализации эмоциональной регуляции, а также подчеркивается полезность изучения нисходящей саморегуляции (контроля) усилий, которая участвует в регуляции эмоций [5]. Шунк и Циммерман в своих теоретических и прикладных исследованиях указывают на тесную связь между процессами саморегуляции и достижения, саморегулирующиеся процессы обучения являются результатом самогенерированных мыслей и поведения, ориентированных на достижение личных целей [6].

Феномен толерантности к неопределенности в менеджменте традиционно обсуждается в контексте принятия управленческих решений. В психологии инновационного менеджмента толерантность к неопределенности позиционирована как личностный ресурс инновационного потенциала руководителя [7; 8]. Развитие этой точки зрения нашло отражение в ряде работ, раскрывающих специфику толерантности к творческой личности руководителей инновационных образовательных учреждений [9; 10].

И. Н. Леонов, анализируя историю становления конструкта «толерантность к неопределенности», выделяет ряд подходов к его изучению: толерантность к неопределенности как черта личности, толерантность к неопределенности как ситуационно-специфическая установка и толерантность к неопределенности как метакогнитивный процесс и навык [11, 44].

Мы разделяем подход S. Budner, который акцентирует внимание на интолерантности к неопределенности как черте личности. Для S. Budner толерантность к неопределенности — это «тенденция воспринимать (интерпретировать) неопределенные ситуации как источник угрозы» [12, 29].

В работах Н. С. Глуханюк, О. А. Коропец и М. Н. Юртаевой толерантность к неопределенности введена в экспертную оценку параметров для создания валидной шкалы измерения социально-психологического благополучия руководителя. Авторы установили, что при относительном постоянстве базовых характеристик их состав динамичен вследствие сензитивности к субъективным установкам и предпочтениям руководителей. Сконструированный проект параметров выступил содержательной основой методики оценки социально-психологического благополучия, в том числе ресурсов снижения управленческих дефицитов руководителей [13, 134].

В клинической психологии предпринята попытка изучить взаимосвязь самооценки интеллекта, личности и черт Темной триады (макиавеллизм, субклинический нарциссизм и субклиническая психопатия) у руководителей с различным уровнем толерантности к неопределенности. Важно, что толерантность к неопределенности рассматривается как положительная черта руководителей в отличие от черт Темной триады [14, 55].

Именно это порождает вопрос о необходимости сопряженности феномена толерантности к неопределенности и саморегуляции.

Обращаясь к вопросу саморегуляции, мы опираемся на классические подходы к определению этого понятия. С одной стороны, термин «саморегуляция» означает направленность действия на того, кто его производит. Объектом регуляции для человека в данном случае являются его собственные поступки и действия, присущие ему психические явления (процессы, состояния, свойства) [15]. Социальная среда формирует и выделяет те способности человека, которые ему помогают быть эффективным, разрешая те или иные социальные задачи.

В содержание психической саморегуляции О. А. Конопкин и В. И. Моросанова, наряду с регуляторно-личностными свойствами, вводят регуляторные процессы. В концепции О. А. Конопкина саморегуляция определяется как осознанная и понимается как системно-

организованный процесс внутренней психической активности человека по инициации, построению, поддержанию и управлению разными видами и формами произвольной активности, непосредственно реализующей достижение принимаемых человеком целей [16, 5–12].

В концепции индивидуальных стилей саморегуляции В. И. Моросановой саморегуляция позиционирована как средство реализации субъектного подхода к исследованию индивидуально-типических форм произвольной активности человека. Ею разработаны основные положения дифференциально-типологического подхода к изучению произвольной активности человека. В. И. Моросанова вводит понятие «индивидуальный стиль» и отмечает, что методологической и исторической предпосылкой выделения двух форм индивидуального стиля — стиля активности и стиля саморегуляции — служит определение «сознания» и «действия» как двух специфических способов существования человека в различных видах произвольной активности, в поведении и практической деятельности [17].

Ю. П. Поваренков и А. Э. Цымбалюк доказали, что на структуру саморегуляции деятельности педагогов влияет их способность оценивать себя, результаты своей деятельности и поведения, определять субъективные критерии оценки успешности достижения результатов [18].

Учитывая особенности саморегуляции управленческого корпуса образовательных организаций, можно опираться на исследования С. В. Ильченко, в которых утверждается, что эмоциональная саморегуляция как внутренний механизм обеспечения самостоятельности руководителя включает в себя (как «матрешка») ряд базовых врожденных или приобретенных свойств. Среди них: инициативная активность как конструктивно волевая регуляция своих мыслеобразов и способов их реализации в социальной среде, которая в свою очередь обеспечивается эмоциональной отзывчивостью как механизмом чуткой рефлексивной восприимчивости как собственных психофизиологических процессов, так и понимания сос-

тояний организма ближнего субъекта (эмоционально перцептивной экспрессии). Осознанная саморегуляция эмоций выполняет функцию самоуправления, то есть своевременного обнаружения возникающих противоречий и самостоятельного целесообразно-адекватного их разрешения [19].

В контексте оптимизации психологического функционального состояния П. А. Семянищевой и А. С. Кузнецовой определены индивидуальные ресурсы саморегуляции состояния военных специалистов в условиях пролонгированной инновационной напряженности. Среди них обозначены условия труда, профессиональные требования, субъективная оценка ситуации, доступные копинг-ресурсы [20].

Е. А. Медовиковой исследованы психологические феномены, указывающие на сложный детерминационный характер взаимосвязи временной перспективы и осознанной саморегуляции студентов [21]. Взаимосвязь саморегуляции и трудовой деятельности исследована в работах М. А. Титовой Она рассматривает саморегуляцию функционального состояния как фактор профессиональной успешности, а также взаимосвязь ресурсов саморегуляции и с удовлетворенностью работой [22].

Таким образом, анализ литературы показал слабую изученность сопряженности феноменов толерантности к неопределенности и саморегуляции у руководителей образовательных организаций.

2 Материалы и методы (Materials and methods)

Методологической основой нашего исследования выступают положения регуляторно-дифференциального подхода к изучению саморегуляции произвольной активности человека, ресурсный подход к развитию личности профессионала, системно-деятельностный подход к процессам профессиогенеза. Предмет исследования: особенности толерантности к неопределенности, осознанной саморегуляции и идентичности ролевых позиций как личностных ресурсов профессиогенеза руководящих работников образовательных организаций

Цель исследования: изучение особенностей толерантности к неопределенности, осознанной саморегуляции и идентичности ролевых позиций как личностных ресурсов профессиогенеза руководящих работников образовательных организаций с различным уровнем достижения обучающимися образовательных результатов.

Задачи исследования:

1. Сравнение проявления толерантности к неопределенности и идентичности ролевой позиций у руководящих работников школ с высокими или низкими образовательными результатами, а также изучение взаимосвязи толерантности к неопределенности и ролевых позиций как личностных ресурсов профессиогенеза руководящих работников школ с различными образовательными результатами.

2. Выявление стилей саморегуляции у руководящих работников образовательных организаций с низкими образовательными результатами.

3. Исследование взаимосвязи осознанной саморегуляции и с толерантностью к неопределенности и ролевой позицией у руководящих работников образовательных организаций с низкими образовательными результатами.

Мы исходим из предположения, что толерантность – интолерантность к неопределенности и ролевая идентичность руководителя, позиционирование конкретных управленческих ролей определяют профессиональные ресурсы их управленческой деятельности, а саморегуляция руководителя определяет возможности его эффективного реагирования на новую, сложную, инновационную ситуацию в менеджменте образования.

Для сбора эмпирических данных использованы следующие методики. Диагностика интолерантности – толерантности к неопределенности как черты личности осуществлена с помощью опросника «Толерантность к неопределенности» S. Budner (в адаптации Е. Г. Луковицкой, Г. У. Солдатовой). Опросник содер-

жит школы, которые диагностируют: интолерантность к новизне неопределенной ситуации (шкала «новизна»); интолерантность к сложности ситуации неопределенности (шкала «сложность»); интолерантность к неразрешимости ситуации неопределенности (шкала «неразрешимости»); толерантность к неопределенности (суммарный показатель опросника).

Опросник «Стиль саморегуляции поведения» (ССПМ), созданный В. И. Моросановой, направленный на диагностику развития индивидуальной саморегуляции человека и построение его индивидуального профиля, включающего показатели планирования, моделирования, программирования, оценки результатов, а также показатели развития регуляторно-личностных свойств — гибкости и самостоятельности.

В исследовании применялся также фрагмент авторской программы управленческого аудита, включавшего ряд вопросов относительно выраженности и зрелости ролевой позиции руководящих работников образовательных организаций.

Статистическая обработка данных проводилась с использованием программы IBM SPSS Statistics 26.

База исследования. Исследование осуществлено на базе образовательных организаций Ленинградской области и Красноярского края. Из них: 30 образовательных организаций — лидеров в олимпиадном движении и 14 образовательных организаций, включенные в региональные программы поддержки школ с низкими образовательными результатами.

Характеристика выборки. В исследовании приняли участие 70 руководящих работников образовательных организаций со стажем управленческой деятельности от 3 до 28 лет. Из них: 21 директор и 40 заместителей директоров по учебно-воспитательной работе.

3 Результаты (Results)

В рамках первой серии выявлены следующие результаты изучения особенностей толерантности к неопределенности у руко-

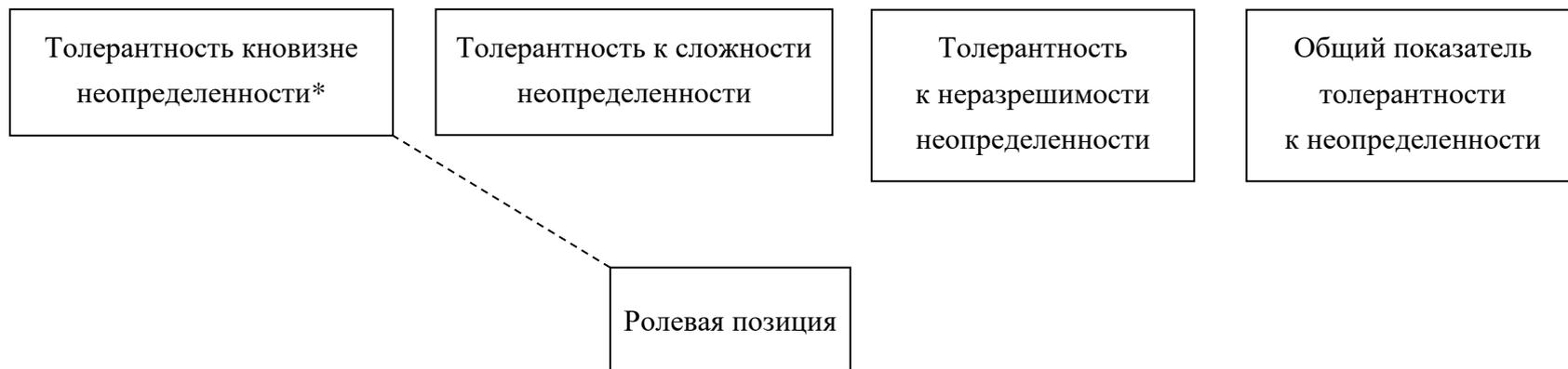
водителей образовательных организаций с различными образовательными результатами и опытом участия в грантовых проектах (на основе сравнительного метода), представленные в таблицах (опросник «Толерантность к неопределенности», С. Баднер) (Таблица 1, 2).

Таблица 1 — Сравнение показателей толерантности к неопределенности среди руководителей школ с различными образовательными результатами (критерий Манна-Уитни)

Table 1 — Comparison of indicators of tolerance to uncertainty (methodology “Tolerance to uncertainty”, S. Budner) among school leaders with different educational results (Mann-Whitney U-test)

Шкала опросника «Толерантность к неопределенности»	Среднее значение показателей по сравниваемым группам		Значение критерия Манна-Уитни, $\geq 317,00$
	Руководитель школы с низкими образовательными результатами	Руководитель школы-лидера, включенный в проектную деятельность	
Новизна	17,33	14,58	434,00**
Сложность	33,45	30,92	396,50**
Неразрешимость	13,61	14,06	593,00
Общий показатель по шкале	64,39	59,56	347,50*
Примечание – где * — $0.01 < p < 0.05$; ** — $0.001 < p < 0.01$			

На основе корреляционного анализа выявлена значимая отрицательная связь на уровне $p \leq 0,05$ между показателем толерантности к неопределенности «сложность» и показателем «ролевая позиция» в группе руководящих работников школ с высокими образовательными результатами (рисунок 1).



Примечание – — Отрицательные связи, значимые при $p \leq 0,05$

Рисунок 1 — Корреляционная плеяда взаимосвязей толерантности к неопределенности и ролевой позиции руководителей школ с высокими образовательными результатами, включенными в региональную проектную команду

Figure 1 — Correlation pleiad of relationships of tolerance to uncertainty and the role position of school managers with high educational results included in the project team

Во второй и третьей сериях в исследовании участвовали руководители второй группы — руководители школ с низкими образовательными результатами (34 человека), из них 13 директоров школ и 25 заместителей директоров по учебно-воспитательной работе.

В рамках второй серии исследованы особенности стилей саморегуляции у руководителей школ с низкими образовательными результатами. Обнаружено, что среди руководителей данной группы преобладают автономный (38 %) и оперативный стили саморегуляции (38 % и 54 % соответственно).

На основе корреляционного анализа в третьей серии эмпирического исследования обнаружен ряд связей различной значимости между показателями интолерантности к неопределенности, ролевой позицией и показателями саморегуляции в группе руководителей школ с низкими образовательными результатами (Таблица 2, рисунок 2).

Таблица 2 — Коэффициенты корреляции между шкалами методики «Толерантность к неопределенности» (С. Бандер) и опросника «Стиль саморегуляции поведения» (В. И. Моросанова) для руководителей школ с низкими образовательными результатами (коэффициент ранговой корреляции Спирмена)
Table 2 — Correlation coefficients between the scales of the methodology «Tolerance to uncertainty» (S. Bander) and the Questionnaire «Style of self-regulation of behavior» (V.I. Morosanova) for school managers with low educational results (Spearman's rank correlation coefficient)

Таблица 2

Table 2

Шкала опросника «Стиль саморегуляции поведения»	Значение коэффициентов ранговой корреляции Спирмена				
	Методика «Толерантность к неопределенности»				Рольевая позиция
	Новизна	Сложность	Неразрешимость	Интолерантность к неопределенности, общий показатель	
Планирование	-0,088	0,277	-0,099	0,158	0,267
Моделирование	-0,051	0,310	0,170	0,309	0,190
Программирование	-0,244	0,378*	0,151	0,193	0,089
Оценивание результатов	-0,172	0,101	0,305	0,077	0,428*
Гибкость	-0,133	-0,028	0,156	-0,082	0,439**
Самостоятельность	-0,050	-0,049	-0,094	-0,138	- 0,284
Общий уровень саморегуляции	-0,291	0,415*	0,319	0,247	0,376*
Примечание – где * — $0.01 < p < 0.05$; ** — $0.001 < p < 0.01$					

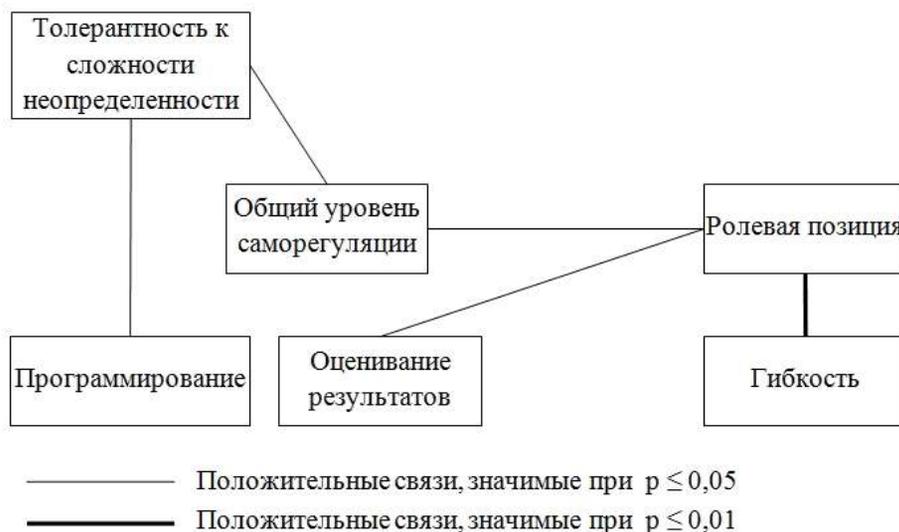


Рисунок 2 — Корреляционная плеяда взаимосвязей толерантности к неопределенности, ролевой позиции и саморегуляции руководителей школ с низкими образовательными результатами

Figure 2 — Correlation galaxy of interconnections of uncertainty tolerance, role position and self-regulation of school leaders with low educational results

Как следует из таблицы, обнаружена положительная корреляционная связь на уровне значимости $p < 0,01$ между личностно-регулятивным показателем саморегуляции «гибкость» и показателем «ролевая позиция» ($R_{\text{Спирмена}} = 0,439$; $p \leq 0,01$).

Остальные четыре выявленные связи соответствуют уровню значимости $p \leq 0,05$. Среди них: две связи между показателем «ин-толерантность к сложности неопределенной ситуации» и двумя показателями саморегуляции:

«программирование» ($R_{\text{Спирмена}} = 0,378$; $p \leq 0,05$)

и «общий показатель саморегуляции» ($R_{\text{Спирмена}} = 0,415$; $p \leq 0,05$).

Еще две положительные связи образует показатель «ролевая позиция» с показателем саморегуляции:

«оценивание результатов» ($R_{\text{Спирмена}} = 0,4285; p \leq 0,05$)

и суммарным показателем саморегуляции ($R_{\text{Спирмена}} = 0,376; p \leq 0,05$).

4 Обсуждение (Discussion)

Анализ результатов первой серии позволяет говорить о значимых различиях в восприятии ситуаций неопределенности руководителям школ с различным социальным статусом. Руководители школ с высокими образовательными результатами (обучающиеся демонстрируют стабильно высокие показатели по итоговой государственной аттестации (ОГЭ, ЕГЭ), а также высокие результаты в мероприятиях конкурсно-олимпиадного движения) более толерантны новизне и сложности ситуаций неопределенности. В то время, как их коллеги — управленцы из школ с низкими образовательными результатами воспринимают эти ситуации как угрозу их и так достаточно слабым организационно-управленческим и методическим ресурсам.

Это находит свое подтверждение в том, насколько адекватно позиционируют свои управленческие роли руководители. На первый взгляд, не выявлено различий между ними в оценке того, какую роль те и другие руководители проявляют в ситуации организации школьных и муниципальных этапов конкурсов и олимпиад, конкурсов профессионального мастерства педагогов и других ситуаций презентации достижений школы в социум. Различия обнаруживаются в характере корреляционных плеяд сравниваемых групп руководителей. В условиях новой, нестандартной, инновационной ситуации снижается статусность ролевой позиции и руководители могут позволить себе включиться не только в роли инициатора, но и выполнять более активную позицию координатора, а порой и исполнителя. От этого престиж школы возрастает, а своим примером руководитель вдохновляет педагогов на профессиональное развитие.

Анализ результатов второй и третьей серий и, прежде всего, неоднозначность корреляционных плеяд вскрывает ресурсы разви-

тия управленческой деятельности руководителей школ с низким социально-образовательным статусом. Другими словами, наличие положительной значимой связи обнаруживает тенденцию сопротивления тем ситуациям неопределенности, которые в силу своей сложности могут внести дисбаланс в привычный алгоритм управленческой деятельности, в привычные способы разработки регламентов выполнения каких-либо мероприятий.

В то же время отметим, что опосредованная взаимосвязь толерантности к сложности неопределенности побуждает руководителя переходить от статусных ролевых позиций к позициям координирующего и даже исполнительского уровня, что само по себе уже выступает угрозой сложившемуся имиджу руководителя. Ориентир на внешние атрибуты управленческой деятельности снижает, таким образом, возможность развития операциональных управленческих навыков, снижает качество оценивания результатов как своей работы, так и работы педагогов.

Это подтверждает и отрицательная связь между ролевой позицией и способностью перестраивать систему саморегуляции в ситуации изменения внешних и внутренних условий. Именно эти позиции могут лечь в основу рефлексивно-деятельностных практикумов как форматов развития управленческого потенциала руководителей образовательных организаций.

5 Заключение (Conclusion)

Таким образом, проведенное нами эмпирическое исследование личностных ресурсов профессиональной деятельности управленческого корпуса образовательных организаций позволило доказать гипотезу о том, что интолерантность к неопределенности и позиционирование конкретных управленческих ролей определяют профессиональные ресурсы управленческой деятельности, а саморегуляция руководителя определяет возможности его эффективного реагирования на новую, сложную, инновационную ситуацию в менеджменте образования. В последующем предполагается продолжить данное

исследование с учетом стажа управленческой деятельности руководителей школ и кросс-культурной специфики конкретного региона.

6 Благодарности (Acknowledgments)

Авторы выражают благодарность сектору оценки качества образования Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области, специалистам Красноярского краевого института развития образования, руководителям образовательных организаций Ленинградской области и Красноярского края. Также авторы выражают благодарность рецензентам статьи, чьи рекомендации и замечания позволили существенно улучшить ее качество и содержание.

Библиографический список

1. Edrs.: Vohs K.D. & Baumeister R.F. (2016), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications*, Third Edition, THE GUILFORD PRESS, New York, 639 p.

2. Editors: Jeffrey S. Kreutzer, John DeLuca & Caplan Bruce (2018), *Encyclopedia of Clinical Neuropsychology*, Verlag Publisher, Springer Nature (Springer-Verlag), LXXXIX, 3.773 Seiten, gebunden. ISBN: 978-3-319-57111-9 (Online); ISSN: 978-3-319-57112-6 (Print + Online).

3. Erin K. Davisson & Rick H. Hoyle (2017), “The social-psychological perspective on self-regulation”, in Tobias Egner (ed.), *The Wiley handbook of cognitive control*, John Wiley & Sons Inc., USA, pp. 440–453. DOI: 10.1002/9781118920497.ch25.

4. Kristi Chin & Sarah C.E. Stanton (2020), “Self-regulation”, in Bernardo J. Carducci, Christopher S. Nave, Annamaria Di Fabio, Donald H. Saklofske & Con Stough (eds.), *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences: Models and Theories*, John Wiley & Sons Inc., USA, Volume 3, pp. 405–409. ISBN: 9781118970843 (Online), ISBN: 9781118970744 (Print). DOI: 10.1002/9781118970843.ch246.

5. Nancy Eisenberg, Tracy L. Spinrad & Carlos Valiente (2018), “Emotion-related Self-regulation and Children's Social, Psychological, and Academic Functioning”, in Kazuo Shigemasu, Sonoko Kuwano, Takao Sato & Tetsuro Matsuzawa (eds.), *Proceedings of the 31st International Congress of Psychology “Diversity in Harmony — Insights from Psychology”*, John Wiley & Sons Inc., USA, pp. 268–295. DOI: 10.1002/9781119362081.ch14.

6. Dale H. Schunk & Barry J. Zimmerman (2003), “Self-Regulation and Learning”, in Irving B. Weiner (ed.), *Handbook of Psychology*, John Wiley & Sons Inc., USA, Vol. 7, pp. 59–78. DOI: 10.1002/0471264385.wei0704.

7. Грязева-Добшинская В. Г. Психология инновационного менеджмента организации : учебное пособие. Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 298 с.

8. Грязева-Добшинская В. Г., Дмитриева Ю. А., Маркина Н. В. Трансформационное лидерство и стратегические управленческие установки менеджеров // Вестник Московского государственного областного университета. 2018. № 3. С. 111–133. DOI: 10.18384/2224-0209-2018-3-915.

9. Маркина Н. В., Спесивцева А. С. Эмпирическое исследование толерантности к творческой личности руководителей инновационных образовательных учреждений // Социальная психология творчества и психология инновационного менеджмента — 2009 : сборник научных трудов / отв. ред. В. Г. Грязева-Добшинская, В. А. Глухова. Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2009. С. 167–179.

10. Gryazeva-Dobshinskaya V.G. & Dmitrieva Y.A. (2020), “Leadership and Management: Typological approach to Personal Resources of Change Management”, *The International Science and Technology Conference “FarEastCon — 2018: Smart Technologies and Innovations in Design for Control of Technological Processes and Objects: Economy and Production”*, Switzerland, vol. 138, pp. 202–212. DOI: 10.1007/978-3-030-15577-3_20.

11. Леонов И. Н. Толерантность к неопределенности как психологический феномен: история становления конструкта // Вестник Удмуртского университета. 2014. № 14. С. 43–52. (Философия. Психология. Педагогика).

12. Budner S. (1961), “Intolerance of Ambiguity as a Personality Variable”, *Journal of Personality*, vol. 30, pp. 29–50.

13. Глуханюк Н. С., Коропец О. А., Юртаева М. Н. Социально-психологическое благополучие работников: опыт экспертной параметризации // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2020. № 5 (155). С. 134–138. DOI: 10.34773/EU.2020.5.29.

14. Krasavtseva Yu.V. (2018), “The Relationship between Self-Assessed Intelligence and Self-Assessed Personality, Tolerance of Uncertainty and the Dark Triad Traits in Managers”, *Journal of the Higher School of Economics “Psychology”*, 15, 1, 54–68. DOI: 10.17323/1813-8918-2018-1-54-68.

15. Панкратова Т. М. Саморегуляция в социальном поведении : учеб. пособие. Ярославль : Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова, 2011. – 112 с.

16. Конопкин О. А. Психическая саморегуляция произвольной активности человека (структурнофункциональный аспект) // Вопросы психологии. 1995. № 2. С. 5–12.

17. Моросанова В. И. Опросник «Стиль саморегуляции поведения» (ССПМ). М. : Когито-Центр, 2004. – 44 с.

18. Поваренков Ю. П., Цымбалюк А. Э. Оперативность развития системы саморегуляции профессиональной деятельности // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2019. Т. 16. № 4. С. 608–625. DOI: 10.17323/1813-8918-2019-4-608-625.

19. Ильченко С. В. Эмоциональная саморегуляция руководителя как условие достижения продуктивной профессиональной деятельности : сборник статей Всероссийской междисциплинарной научно-практической заочной конференции / под общей редакцией В. И. Семенов; под ред. Л. Н. Горбуновой. 2019. С. 167–172.

20. Кузнецова А. С., Семянищева П. А. Индивидуальные ресурсы саморегуляции состояния офицеров в условиях пролонгированной инновационной напряженности // Теория, методология и практика интегрального исследования индивидуальности в современном человекознании : XXXI Мерлинские чтения, 06–08 октября 2016 года. Пермь : Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет, 2016. С. 146–148.

21. Особенности временной перспективы личности студентов с различным уровнем осознанной саморегуляции на этапах обучения в вузе / Е. А. Медовикова [и др.] // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. 2018. Т. 8, № 5. С. 57–72. DOI: 10.15293/2226-3365.1805.04.

22. Titova M.A. (2020), “Self-regulation resources and job satisfaction in professionals under work stress”, *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, vol. 91, pp. 270–279. DOI: 10.15405/epsbs.2020.10.04.34.

**N. V. Markina¹, Ye. S. Pervuchina², M. Ye. Gumnitskiy³,
S. N. Lange⁴, A. S. Gumnitskaya⁵**

¹ORCID No. 0000-0002-5396-9785

Docent, Candidate of Psychological Sciences,
Associate Professor at the Department of Management,
Economics and Law, Chelyabinsk Institute for Retraining and Advanced
Training of Educators, Chelyabinsk, Russia.

E-mail: nvmark@mail.ru

²ORCID No. 0000-0002-2474-6961

Senior Methodologist, Multidisciplinary Lyceum No. 148,
Chelyabinsk, Russia.

E-mail: elena_pervuchina@mail.ru

³ORCID No. 0000-0002-4538-6504

Head of Methodology Department,

Limited Liability Company “Microfinance Company “Bystrodingi”,
Chelyabinsk, Russia.
E-mail: gumm@mail.ru

⁴ORCID No. 0000-0001-8984-0169
Head of the Information and Analytical Department,
Education Department of the Administration of the Ozersk Urban District,
Chelyabinsk, Russia.
E-mail: osvrlange@gmail.com

⁵ORCID № 0000-0002-5797-1591
Leading business coach, Limited Liability Company “DNK-klinika”,
Chelyabinsk, Russia.
E-mail: Ledi-ann87@rambler.ru

TOLERANCE TO UNCERTAINTY AND SELF-REGULATION OF LEADERS OF SCHOOLS WITH LOW AND HIGH EDUCATIONAL RESULTS

Abstract

Introduction. The materials of the article reflect the study of the problems of modern education management in the context of identifying personal resources for answering the key challenges of education. The article presents the results of an empirical study of some personal characteristics that reveal the specifics of the profession genesis of education managers. The study involved executives of those educational organizations whose performance results determine their status as “schools with high educational results” or “schools with low educational results”.

Materials and methods. The empirical study used the cross-sectional method, comparative method and correlation analysis. To collect empirical data, the following were used: the questionnaire “Styles of self-regulation” by V.I. Morosanov, the questionnaire “Tolerance to Uncertainty” by S. Badner and a fragment of the management audit, which included a number of questions regarding the role position of managers.

Results. Differences were revealed in the manifestation of tolerance to novelty and complexity of uncertainty among school

leaders with different educational results demonstrated by students, as well as in the relationship of tolerance to uncertainty with the role position of executives. Second, it was determined that for school leaders with low educational results, there is a relationship between the indicator of tolerance to uncertainty “complexity” and one of the indicators of self-regulation — “programming”.

Discussion. The results obtained allow us to say that the complexity and novelty of situations of uncertainty do not pose a threat to the usual management strategies and, in general, to the existing management system of school leaders with high educational results. Moreover, this is one of the aspects of the development of such schools. For school leaders with low results, the ability to program their managerial activities is the reason for avoiding the complexity of situations of uncertainty.

Conclusion. The study made it possible to prove the hypothesis that intolerance to uncertainty and the positioning of specific managerial roles determine the professional resources of managerial activity, and the manager's self-regulation determines the possibility of his effective response to a new, complex, innovative situation in education management.

Keywords: Tolerance to uncertainty; Conscious self-regulation; Role position; Education management.

Highlights:

The analysis of studies of tolerance to uncertainty and self-regulation in modern management was carried out;

Differences were revealed in the severity of tolerance to uncertainty and the role position of leaders of educational organizations with low and high educational results;

Revealed the relationship between tolerance to the complexity of an uncertain situation and the level of self-regulation among the leaders of educational organizations with low educational results.

References

1. Edrs.: Vohs K.D. & Baumeister R.F. (2016), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications*, Third Edition, THE GUILFORD PRESS, New York, 639 p.
2. Editors: Jeffrey S. Kreutzer, John DeLuca & Caplan Bruce (2018), *Encyclopedia of Clinical Neuropsychology*, Verlag Publisher, Springer Nature (Springer-Verlag), LXXXIX, 3.773 Seiten, gebunden. ISBN: 978-3-319-57111-9 (Online); ISSN: 978-3-319-57112-6 (Print + Online).
3. Erin K. Davisson & Rick H. Hoyle (2017), “The social-psychological perspective on self-regulation”, in Tobias Egner (ed.), *The Wiley handbook of cognitive control*, John Wiley & Sons Inc., USA, pp. 440–453. DOI: 10.1002/9781118920497.ch25.
4. Kristi Chin & Sarah C.E. Stanton (2020), “Self-regulation”, in Bernardo J. Carducci, Christopher S. Nave, Annamaria Di Fabio, Donald H. Saklofske & Con Stough (eds.), *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences: Models and Theories*, John Wiley & Sons Inc., USA, Volume 3, pp. 405–409. ISBN: 9781118970843 (Online), ISBN: 9781118970744 (Print); DOI: 10.1002/9781118970843.ch246.
5. Nancy Eisenberg, Tracy L. Spinrad & Carlos Valiente (2018), “Emotion-related Self-regulation and Children's Social, Psychological, and Academic Functioning”, in Kazuo Shigemasu, Sonoko Kuwano, Takao Sato & Tetsuro Matsuzawa (eds.), *Proceedings of the 31st International Congress of Psychology “Diversity in Harmony — Insights from Psychology”*, John Wiley & Sons Inc., USA, pp. 268–295. DOI: 10.1002/9781119362081.ch14.
6. Dale H. Schunk & Barry J. Zimmerman (2003), “Self-Regulation and Learning”, in Irving B. Weiner (ed.), *Handbook of Psychology*, John Wiley & Sons Inc., USA, Vol. 7, pp. 59–78. DOI: 10.1002/0471264385.wei0704.
7. Gryazeva-Dobshinskaya V.G. (2013), *Psikhologiya innovatsionnogo menedzhmenta organizatsii (uchebnoye posobiye)* [Psychology of innovative management of the organization (a tutorial)]. *Izdatel'skiy tsentr Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta*, Chelyabinsk, 298 p. (In Russian).
8. Gryazeva-Dobshinskaya V.G., Dmitriyeva YU.A. & Markina N.V. (2018), *Transformatsionnoye liderstvo i strategicheskiye upravlencheskiye ustanovki menedzherov* [Transformational leadership and strategic management attitudes of managers]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta*, 3, 111–133. DOI: 10.18384/2224-0209-2018-3-915.
9. Markina N.V., Spesivtseva A.S., Edrs.: Gryazeva-Dobshinskaya V.G. & Glukhova V.A. (2009), *Empiricheskoye issledovaniye tole-rantnosti k*

tvorcheskoy lichnosti rukovoditeley innovatsionnykh ob-razovatel'nykh uchrezhdeniy [Empirical study of tolerance to the creative personality of the leaders of innovative educational institutions]. Sbornik nauchnykh trudov “Sotsial'naya psikhologiya tvorchestva i psikhologiya innovatsionnogo menedzhmenta —2009” [A collection of scientific papers “Social psychology of creativity and psychology of innovative management – 2009”]. *Izdatel'skiy tsentr YUUrGU*, Chelyabinsk, 167–179. (In Russian).

10. Gryazeva-Dobshinskaya V.G. & Dmitrieva Y.A. (2020), “Leadership and Management: Typological approach to Personal Resources of Change Management”, *The International Science and Technology Conference “FarEastCon — 2018: Smart Technologies and Innovations in Design for Control of Technological Processes and Objects: Economy and Production”*, Switzerland, vol. 138, pp. 202–212. DOI: 10.1007/978-3-030-15577-3_20.

11. Leonov I.N. (2014), *Tolerantnost' k neopredelennosti kak psikhologicheskiy fenomen: istoriya stanovleniya konstrukta* [Tolerance to uncertainty as a psychological phenomenon: the history of the formation of a construct]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Filosofiya. Psikhologiya. Pedagogika*, 14, 43–52. (In Russian).

12. Budner S. (1961), “Intolerance of Ambiguity as a Personality Variable”, *Journal of Personality*, vol. 30, pp. 29–50.

13. Glukhanyuk N.S., Koropets O.A. & Yurtayeva M.N. (2020), *Sotsial'no-psikhologicheskoye blagopoluchiye rabotnikov: opyt ekspertnoy parametrovatsii* [Socio-psychological well-being of workers: the experience of expert parameterization]. *Ekonomika i upravleniye: nauchno-prakticheskiy zhurnal*, 5 (155), 134–138. DOI: 10.34773/EU.2020.5.29. (In Russian).

14. Krasavtseva Yu.V. (2018), “The Relationship between Self-Assessed Intelligence and Self-Assessed Personality, Tolerance of Uncertainty and the Dark Triad Traits in Managers”, *Journal of the Higher School of Economics “Psychology”*, 15, 1, 54–68. DOI: 10.17323/1813-8918-2018-1-54-68.

15. Pankratova T.M. (2011), *Samoregulyatsiya v sotsial'nom povedenii (uchebnoye posobiye)* [Self-regulation in social behavior (a textbook)]. *Yaroslavskiy gosudarstvennyy universitet im. P. G. Demidova, Yaroslavl'*, 112 p. (In Russian).

16. Konopkin O.A. (1995), *Psikhicheskaya samoregulyatsiya proizvol'noy aktivnosti cheloveka (strukturnofunktsional'nyy aspekt)* [Psychic self-regulation of voluntary human activity (structural and functional aspect)]. *Voprosy psikhologii*, 2, 5–12. (In Russian).

17. Morosanova V.I. (2004), *Oprosnik “Stil' samoregulyatsii povedeniya” (SSPM)* [Questionnaire “Style of self-regulation of behavior” (SSB)].

Kogito-Tsentr, Moscow, 44 p. (In Russian).

18. Povarenkov Yu. P. & Tsymbalyuk A.E. (2019), *Operativnost' razvitiya sistemy samoregulyatsii professional'noy deyatel'nosti* [Efficiency of development of the system of self-regulation of professional activity]. *Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki "Psikhologiya"*, 16, 4, 608–625. DOI: 10.17323/1813-8918-2019-4-608-625. (In Russian).

19. Il'chenko S.V., Edrs.: Semenova V.I. & Gorbunova L.N. (2019), *Emotsional'naya samoregulyatsiya rukovoditelya kak usloviye dostizheniya produktivnoy professional'noy deyatel'nosti* [Emotional self-regulation of the head as a condition for achieving productive professional activity]. *Sbornik statey Vserossiyskoy mezhdistsiplinarnoy nauchno-prakticheskoy zaochnoy konferentsii*, 167–172. (In Russian).

20. Kuznetsova A.S. & Semyanishcheva P.A. (2016), *Individual'nyye resursy samoregulyatsii sostoyaniya ofitserov v usloviyakh prolongirovannoy innovatsionnoy napryazhennosti* [Individual resources of self-regulation of the state of officers in conditions of prolonged innovative tension]. *XXXI Merlinskiye chteniya "Teoriya, metodologiya i praktika integral'nogo issledovaniya individual'nosti v sovremennom chelovekoznanii"*, 06–08 oktyabrya 2016 goda [XXXI Merlin Readings "Theory, methodology and practice of integral research of individuality in modern human science", 06-08 October 2016.]. *Permskiy gosudarstvennyy gumanitarno-pedagogicheskiy universitet*, Perm', pp. 146–148. (In Russian).

21. Medovikova Ye.A., Belogay K.N., Morozova I.S., Sakharchuk N.Yu. & Tupikina G.G. (2018), *Osobennosti vremennoy perspektivy lichnosti studentov s razlichnym urovnem osoznannoy samoregulyatsii na etapakh obucheniya v vuze* [Features of the temporal perspective of the personality of students with different levels of conscious self-regulation at the stages of training at the university]. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta*, 8, 5, 57–72. DOI: 10.15293/2226-3365.1805.04. (In Russian).

22. Titova M.A. (2020), "Self-regulation resources and job satisfaction in professionals under work stress", *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, vol. 91, pp. 270–279. DOI: 10.15405/epsbs.2020.10.04.34.

