



Н.Т. Селезнёва,
*зав. кафедрой психологии управления
Красноярского государственного
педагогического университета, доктор
психологических наук, профессор*

О развитии психологической культуры руководителя образовательной системы

Понятие «культура» в научной литературе представлено как многозначное многоаспектное проявление субъектом своей активности в деятельности и общении (А.И. Арнольдов, С.Н. Иконникова, А.К. Уледов и др.). Авторы подчёркивают полифункциональность культуры, отмечают её социально-уровневый характер, гуманистическую направленность.

А. Кребер, Т. Парсон, Р. Мертон культуру рассматривают как совокупность образов, систему ценностных идей, детерминирующих упорядоченность, управляемость социальными системами. Они представляют культуру как средство научно-практической деятельности в условиях системы социально-педагогического взаимодействия, детерминирующего переход к новому принципу функционирования и развития психических процессов.

Развитие психологической культуры в парадигме психологии рассматривается как социально- и самодетерминированный

двусторонний процесс «вращения» субъективности, имеющий поступательно-прогрессирующий характер, не исключающий противоречивости, относительной неравномерности в условиях соуправления социально-педагогического взаимодействия. Подобное понимание данного феномена позволяет определить стратегию его анализа и уровень развития в системе «человек — человек».

В каждый момент управленческой деятельности руководитель вынужден делать выбор действий, которые могли бы быть совершенны в данный момент, адекватны возникшей ситуации, ожиданиям сослуживцев и выражали бы его отношение к ситуации. Чтобы объяснить выбор действий, который делает руководитель, необходимо выделить совокупность факторов и закономерностей, обуславливающих выбор. Факторы могут быть осознаны и не осознаны руководителем, согласовываться с целью организации, интересами и не согласовываться. Для объяснения поведения руководителя важно выявить те критерии, которыми пользуется руководитель для сведения множества возможных вариантов к единственно реальному действию.

Как известно, критерии, лежащие в основе управленческого выбора, делятся на два вида: ценностные и практические. Среди ценностных критериев наиболее важными являются: цели организации: критерий эффективности: индивидуальные ценностные установки руководителя и традиции, правила, нормы управленческой деятельности в системе образования.

В определении цели системы образования кроме ценностей, которые

должна обеспечить система образования, особое значение приобретают уровень и качество обслуживания отдельных групп людей.

Вторым ценностным критерием является критерий эффективности системы образования. Основными критериями эффективности системы образования Н.В. Кузьмина считает скорость адаптации и полноту самовыражения выпускников системы образования в социальной системе.

Создание руководителем оптимальных условий развития способностей адаптации и самовыражения личности является критерием эффективности его управленческой деятельности. При этом важно достичь согласованности индивидуальных ценностных ориентаций сотрудников с целью образовательной системы. В противном случае индивидуальные ценности создадут помехи деятельности системы, вступят в конфликт с требованиями, предъявляемыми системой к её продукту.

Для человека, находящегося в обществе других людей, важны следующие ценности: уважение коллег, творческое удовлетворение, большая самостоятельность в делах, полная реализация способностей: гармония внешнего и внутреннего мира. Так как выделенные ценности характерны для каждого члена системы, то они характерны для организации в целом, которая определяет полную модель реального поведения, действительный образ действий организации, её нормы, традиции, ценности и требования. Данные ценности важно учитывать руководителю в определении способов воздействия на отдельных членов системы,

постоянная ориентация на которые формирует их взгляды, идеи, позиции.

Выбор действий, который совершает руководитель в той или иной ситуации, складывается из: знаний, навыков, характера, способностей, опыта, предшествующего ситуации, а также конкретных воздействий, которым он подвергается в момент принятия решения.

Среди факторов воздействия особо выделяются знания, информация о том, что делают или будут делать сослуживцы, приказы, программы поведения, их отчёты, из которых выделяются привязанности, индивидуальные ценности, удовлетворение и неудовлетворение работой, общением, условиями жизнедеятельности, осознанные и неосознанные мотивы поведения, стремления выразить себя, самоутвердиться в общности.

Если выбор поведения руководителя в большей степени определяется требованиями реальной ситуации, можно говорить об адекватности или объективности поведения руководителя в ситуации. Если выбор поведения руководителя обусловлен стремлением выразить себя, свои психические потребности при встрече с проблемой желаемых и нежелаемых последствий ситуации, то чаще всего это поведение имеет иррациональный характер с отсутствием всех признаков инициативности и ответственности.

Руководитель, склонный проявлять инициативу и ответственность в организации межличностных отношений или устанавливать за ними контроль, выделяется как её лидер. З. Фрейд понимал лидерство как двуединый психологический процесс: с одной стороны, групповой, с другой — индивидуальный. В основе



лидерства лежит способность руководителя притягивать к себе людей, бессознательно вызывать чувство восхищения, обожания.

Психоаналитики выделяют десять типов лидерства: соверен, вождь, тиран, организатор, соблазнитель, герой, дурной пример, кумир, изгой, козел отпущения. Понятие «лидер» приобретает значение лишь при употреблении в единстве с понятиями «цель», «последовательность».

Организация, возглавляемая лидером, функционирует в условиях цели, заданной лидером, и роль лидера связана с обеспечением таких взаимоотношений в системе, которые способствовали наилучшим образом упорядочению системы и решению конкретных задач, достижению единой цели.

Лидер есть личность, способная объединить людей, претворить их идеи, позиции, убеждения в согласованную программу действий совершенствования системы в том направлении, в котором они сами хотят идти, приближаясь к цели. Ей присущи знания и навыки справляться со множеством разнообразных профессиональных, жизненных ситуаций, склонность к доминированию, восприимчивости взглядов, позиций других, отождествление с ними, их регуляции, а также уверенность в себе, социальная зрелость, способность мотивировать других людей и самоопределиваться в социальном взаимодействии.

В соответствии с этими свойствами лидер выстраивает модель своего взаимодействия. Эта модель призвана обеспечить инициирование активности, координацию действий общности, её внешнего престижа, регуляцию межлич-

ностных отношений и личную поддержку каждого её члена.

При исследовании психологической культуры руководителя, где личностный конструкт «Я — профессионал» составляет её ядро и как социально-субъективная особенность выступает в качестве критерияльно-доминирующего показателя развития, важно знать её сложноструктурированность.

Основная функция психологической культуры состоит в присвоении личностью субъектно-сущностного опыта и социально-ценностном его выражении в профессионально-значимых позициях руководителя образовательной системы. Развитие психологической культуры проявляется в уровневых изменениях её сущностных характеристик, которые позволяют выявить изменение личностного конструкта «Я — профессионал» («Я — информатор», «Я — лидер», «Я — определитель», «Я — партнёр», «Я — субъект — партнёр») и профессионализма руководителя образовательной системы.

«Я—информатор»—руководитель эрудит, может объяснить и помочь найти нужную информацию: имеет различные источники информации и регулирует информированность членов общности.

«Я — лидер» — руководитель, выражающий свой опыт организации общности, определяющий или изменяющий нормы, ценности общности, способный быть экспертом в решении задач, оправдывающих ожидания. Он инициативен и решителен в достижении целей, делает то, что должен делать наилучшим образом, признаёт свою ответственность за совершённое.

«Я — определитель» — руководитель, осуществляющий подбор и расстановку исполнителей, уточняющий и адаптирующий цели системы к каждому её члену и условиям достижения, координирующий и анализирующий деятельность, поведение каждого и общности в целом, определяющий основные условия мобилизации возможностей членов общности в достижении цели.

«Я — партнёр» — руководитель, который стремится увеличить уровень удовлетворённости и гордости членов общности за выполняемую работу, усилив главные мотиваторы творческого потенциала каждого члена общности.

Мотивационные процессы являются сердцевинной гуманистической теории личности. А. Маслоу описал человека как «желающее существо», который редко достигает состояния полного завершённого удовлетворения. Если одна потребность удовлетворена, другая всплывает на поверхность и контролирует внимание и усилия человека. Жизнь человека характеризуется тем, что он всегда чего-то желает. Однако осознать наличие и быть мотивированным потребностями, расположенными вверх иерархии потребностей, человек может только тогда, когда более или менее удовлетворёнными являются предыдущие по уровню потребности. Каждый партнёр организации при удовлетворении потребности в социальной общности стремится к утверждению творческой собственной необходимости для общности, к уважению, социальному престижу и высокому социальному статусу, которые могут быть удовлетворены только в случае твор-

ческого самовыражения в достижении цели общности.

«Я — субъект-партнёр» — руководитель, находящийся на высшем уровне активности, целостности (системности) выполнения управленческой деятельности. Руководитель, достигший этого высокого уровня, добивается полного использования своего таланта, способностей творческого потенциала, т.е. стремится стать таким руководителем, которым он может и каким его желают видеть члены общности.

Выдвинутая А. Маслоу проблема самоактуализации, как высшего уровня мотивации личности, актуализации высших её потенциалов обуславливает проявление целостности психических процессов мобилизации, саморегуляции субъекта. В этих психических процессах самоактуализации, саморегуляции всех форм активности руководителя как субъекта заключена онтологическая основа акмеологии как науки об акме профессионала, интегрирующей психогенетику, психофизиологию, психофизику, психологию личности, социальную, инженерную, когнитивную психологию и психологию управления на гуманистической идее развития.

Потребности в самоактуализации делают руководителя открытым новым идеям и опыту профессионального самосовершенствования и личностного роста.

Развить себя, максимально выявить лучшие качества своей личности, заложенные в ней природой, — вот фундаментальная тенденция мотивационного конструкта, постулируемого К. Роджерсом.



К. Роджерс выделил единый центральный источник энергии в организме человека, который берёт начало в физиологических процессах организма, однако связан не только с удовлетворением дефицитарных потребностей, но и развитием психических познавательно-аффективных процессов в соответствии с их результатами (образами, понятиями, умственными действиями, операциями, чувствами, обычаями, материальными продуктами производства). Мотивационная сила этого источника энергии на психические процессы проявляется в самости, которая движет субъекта в направлении повышенной самодостаточности, т.е. актуализации. Полной самодостаточности не наблюдается, но личность всегда к ней устремлена. Весь её жизненный опыт с позиций актуализации оценивается Роджерсом настолько, насколько он вызывает позитивные переживания самодостаточности и чувство удовлетворения. Фенологическая позиция Роджерса состоит в том, что, во-первых, основным фактором самосовершенствования он считает субъекта, включённого во взаимодействие воспринимаемого и осознаваемого им в любой и данный момент времени: во-вторых, поведение субъекта обусловлено не только прошлым опытом, его переживанием и чувством удовлетворения или неудовлетворения, которые остались в памяти, но в большей степени актуальными восприятиями, интерпретацией ситуации с позиций значимости и прогнозированием её развития, результативность своего в ней участия; в-третьих, «Я — концепция» не регулирует, но согласует поведение субъекта с самовосприятием и переживанием, она

символизирует главную часть сознательного опыта восприятия, интерпретирования самости в различных жизненных ситуациях, представленного семантическим дифференциалом, смыслов, ценностей, значений.

Таким образом, выделенный личностный конструкт «Я — профессионал» включает:

1) способности переживания и оценки самого себя, как профессионала, осознание внутренних противоречий сознания, в которое вкладываем отношения к «Я — идеалу», доверие к себе, «Я — реальному»;

2) отношения к управленческой деятельности, к основным профессиональным требованиям деятельности руководителя на современном этапе развития системы образования, ценностям, которые выражаются: диспозициями, профессионально-личностными перспективами, убеждениями, нравственными нормами;

3) готовность и способности достижения цели системы, профессиональных требований: проблематизировать, прогнозировать, моделировать управленческую деятельность, выделяя противоречия с наличными условиями их удовлетворения;

4) готовность и способности продуктивной реализации моделей социальных взаимоотношений при создании условий эффективной коммуникации, кооперации, коллегиальности в принятии решений, целеполагании, выработке стратегий, программ, контроля, оценки деятельности.

Так как деятельность руководителя опосредована системой «чело-

век — человек», то понимание цели обеспечивает социальное мышление. Социальное мышление — феномен субъекта деятельности и общения, в определении К. А. Абульхановой-Славской, относящийся к социальной действительности и решающий её проблемы. Его конкретным предметом являются взаимоотношения людей, социальные процессы, в которых реализуются общественные отношения, сами люди, особенности их поведения, жизненного пути. Через социальное мышление субъект общения, взаимодействия свою способность к пониманию оценивает как способность мысленно встать на точку зрения другого или как способность представить его на своём месте, т.е. к восприятию различий, сходства личностных и социально-психологических позиций людей, как способность объяснить причины поведения людей. Понимание субъектом цели деятельности связано с такими операциями социального мышления, как проблематизация, рефлексия и обобщение, которые проявляются как отнесение к ценностям (М. Вебер, Г. Риккер, И.С. Ладенко, И.Н. Семёнов, А.В. Советов), т.е. определение сущности, смысла явления.

Социальное мышление субъекта апеллирует к ценностям, идеалам и пропуская через себя, превращает их в нормы, принципы, способы жизнедеятельности, отношения к миру, себе, другим людям.

Социальное мышление представляет собой активный интеллектуальный механизм сознания личности руководителя. Кроме социального мышления социальное сознание обладает констатирующим механизмом ценностей, зна-

чений всего того, что задано общественным сознанием. Совместное действие двух механизмов социального сознания позволяет руководителю осуществлять: осмысление паттернов взаимоотношений партнёров-субъектов процесса социализации; обеспечивать их самоопределение, индивидуальный способ самовыражения; а также осознать особенности, противоречия процессов взаимодействия, самоуправления, самоуправления. Чем активнее представлено в сознании социальное мышление руководителя, тем более самостоятельным, целесообразным является выбор им способов самосовершенствования и самореализации, более продуктивно строятся взаимоотношения с партнёрами в образовательной системе.

Выбор отношений должен быть подчинён, так же как и выбор способов деятельности, определённым требованиям совместной деятельности и самосовершенствования личности. Нас интересуют проблемы взаимоотношений субъектов процесса социализации, которые поднимают личность на новые уровни понимания себя, своей необходимости в решении профессионально-значимых проблем образовательной системы. Среди профессионально-значимых проблем руководителей системы образования особое значение имеет проблема развития человека как творца своей жизнедеятельности, его интеллектуального, нравственного, профессионального самоопределения. Интеллектуально-нравственное, профессиональное самоопределение личности освещается разумом, философской мудростью, а познание, мышление, мировоззрение, са-



мопознание становятся более этически содержательными. Наиболее продуктивно развитие субъекта жизнедеятельности осуществляется непосредственно при наличии субъектно-субъектных отношений.

Единство двух ценностей личности: творческой активности и интеллектуально-нравственного совершенствования устанавливается в профессионально-творческой деятельности руководителя как субъекта обновлённого труда. Триединство ценностей: профессионального творчества, интеллектуального (рефлексивного) и нравственного самоопределения, становится сущностью связей руководителей с профессией и превращается в триаду ведущих профессионально-значимых отношений руководителя.

Таким образом, к сущностным характеристикам психологической культуры руководителей системы образования следует относить:

1. Профессионально-ценностные отношения руководителя к себе, деятельности, партнёрам социализации.

2. Сознание, функционирующее в профессиональной деятельности руководителя как его социальное мышление.

3. Творческий потенциал руководителей системы образования, который представлен совокупностью творческих способностей, качеств личности, социально-психологической компетентностью, опытом самопознания и реализации профессионала в системе образования.

Тем самым, развитие психологической культуры руководителя есть прежде всего развитие самого человека, личности, её творческих сил, отношений,

ценностей, способностей, интеллекта, эмоционально-волевой сферы, форм общения, а также профессиональной субъектности, выраженной личностным конструктом «Я — профессионал».

Психолого-акмеологическая сущность этапного развития конструкта «Я — профессионал» связана с потенцированием времени превосходения личности руководителя в свободной творческой деятельности.

Такое субъектно-обусловленное понимание развития культуры является существенно важным, когда обращаемся к развитию социального мышления как сущности культуры руководителя системы образования, которая заключается в соответственном отношении и решении проблем самосоиздания и самореализации творческого потенциала субъектов социализации в условиях предписаний и ограничений образовательной системы.

Вышеизложенное позволяет подойти к пониманию психологической культуры руководителя системы образования как уровню профессионализма, позволяющему в ситуации социально-педагогического взаимодействия интегрировать творческий потенциал субъектов социализации на основе соуправления, ответственности, персонализации и целенаправленного самосоиздания в условиях предписаний и ограничений системы образования.

Психологическая культура — интегративная характеристика личности руководителя системы образования, представляет личностный конструкт «Я — профессионал», включающий интеграл аксиологического, социального,

когнитивного, психологического компонентов и компонента опыта, способы связи и закономерности развития которых проявляются в качественных изменениях сознания, ценностных отношений, способностей творческой репрезентации ответственных профессиональных позиций (информатора, лидера, определителя, партнёра, субъекта-партнёра). Она обуславливает технологическую модель успешного овладения ответственными профессиональными позициями внешнего и внутреннего руководства образовательной системой.

Важнейшим регулятором поведения и деятельности руководителя является самооценка, оценка его деятельности со стороны начальников, социально-психологической общности. Адекватная самооценка является необходимым условием профессионального самосовершенствования руководителя. Неадекватная самооценка не позволяет руководителю правильно выбрать способ самоутверждения, соотнести силы с поставленными задачами организации жизнедеятельности социально-педагогической общности.

Вторым, не менее важным регулятором саморазвития является уровень притязаний как желаемый уровень самооценки личности. Как показывают исследования, уровень притязаний руководителей системы образования слабо выражен. Известно, стремление к повышенной самооценке в условиях, когда руководитель свободен в выборе степени трудности очередного действия, приводит к конфликту двух тенденций — тенденции повысить притязания, чтобы одержать успех, и тенденции снизить

их, чтобы избежать неудачи. Переживание успеха или неуспеха влечёт за собой смещение уровня притязаний. Слабая выраженность уровня притязаний при заниженной самооценке характеризует руководителя как личность, неуверенную в своих силах, с повышенной тревожностью, неадекватностью в оценке достигнутого, склонную избегать критики, оценки со стороны, допускающую ошибочность в прогнозировании. И, наоборот, руководители, обладающие реалистичным уровнем притязаний, отличаются уверенностью, настойчивостью, критичностью, большей продуктивностью деятельности управления и моделирования.

Процесс моделирования руководителями своей профессиональной деятельности, личностного самосовершенствования требует от них способностей диагностировать, интерпретировать и целеполагать. Данные способности, являются творческими, профессионально-личностно-значимыми. Творческие способности могут развиваться только в процессе продуктивной деятельности. В зрелом возрасте такой продуктивной деятельностью является профессионально-исследовательская деятельность. Наиболее ярко эти способности личности проявляют себя в выборе способов организации и совершенствования профессиональной деятельности, поведения в ней. Именно эти способности составляют основу творческого потенциала руководителя системы образования.

Нами разработана модель развития психологической культуры руководителя, являющаяся основой для перехода



к построению разноуровневых моделей конструкта «Я — профессионал», раскрывающая и реально воссоздающая внутриличностную закономерность поступательной эволюции психологической культуры руководителей системы образования.

Алгоритм и технология развития психологической культуры в рамках разработанной модели обеспечивают её целесообразную персонализацию и упорядоченность, без которых не могут быть достигнуты желаемые результаты.

Акмеологическая сущность алгоритма раскрывается в его целостной ориентации на наиболее приемлемое соотношение двусторонности исследуемого процесса (формирования и саморегуляции) и продуктивное осуществление развития психологической культуры в общем контексте совершенствования профессионального мастерства руководителей системы образования.

Технология выражает стратегию, тактику и технику задействования акмеологического инструментария развития психологической культуры как самими руководителями, так и теми, кто целенаправленно управляет этим процессом. Для того чтобы технология отвечала требованиям высокой унифицированности, экспансивности, продуктивности, необходимо строить её на основных концептуальных положениях персонализации в условиях развивающего социально-педагогического взаимодействия.

Развивающее взаимодействие предполагает:

1) проектирование развития обстановки, среды развития психологической культуры руководителей;

2) реальное построение обстановки развития, в наибольшей степени отвечающей целям развивающего взаимодействия; прогноз движения, преобразования обстановки при включении в неё руководителей;

3) организацию совместной деятельности руководителей, обеспечение принятия ими обстановки совместной деятельности, вхождения в неё, действия в ней в определённой роли;

4) обучение руководителей осознанной работе с развивающими методами, методиками, методическими приёмами;

5) совместную деятельность исследователя и руководителей, направленную на обучающий контроль первыми и присвоение, узнавание, освоение последними содержания, заложенного в развивающий метод, методику;

6) создание условий для сознательного проявления руководителями в своих действиях, поступках, их результатах, отношений к себе, другим людям, деятельности;

7) осознание, открытие руководителями взаимоотношений как собственных внутренних качеств, как собственного «я», осознание объективной логики эволюции самоотношений;

8) творческий поиск источников, путей совершенствования развивающей ситуации, развивающей обстановки, содержания развивающего взаимодействия;

9) изменение исследовательского подхода под влиянием новых, усложнившихся взаимодействие условий; деятельность, направленную на теоретический анализ существующих и моделирование

недостающих внешних объективных условий развития взаимоотношений руководителей;

10) выход, прорыв руководителей за пределы данной развивающей ситуации, становление внутриличностных предпосылок для развития отношений на более высоком уровне.

На основании вышеизложенного необходимо отметить, что:

1. Психологическая культура руководителя образовательной системы — динамическое, интегральное новообразование личности, определяющее уровень профессионализма, который позволяет с одной стороны, моделировать средства анализа, характер познания социально-педагогической действительности и способы диалога в ней, а с другой стороны, определить методологическое основание её возможного преобразования (исходную систему отсчёта, динамику развития образовательной системы).

2. Социально-педагогическое взаимодействие как средство повышения психологической культуры руководителей образовательной системы представляет собой динамическую систему личностных контактов и взаимообусловленных действий субъектов социализации, где каждый стремится к максимальному удовлетворению ожиданий партнёров, переживанию признания, эмоциональной комфортности, идентификации и сопричастности в определении целей, стратегий организации и оценке результатов совместной деятельности. Оно генерирует и осуществляет функцию самоорганизации и преобразования образовательной системы в определённый

период времени, регулирует деятельность руководителя.

3. Игнорирование руководителем самоорганизации как свойства образовательной системы приводит к возникновению проблемной ситуации при вербализованном описании и анализе образа наличной социально-педагогической действительности, образа — ситуации желаемой, плана-программы и критериев оптимального поведения и действия субъектов. Решение проблемной ситуации становится более эффективным, если переживается руководителем и каждым субъектом как проблемная ситуация, вызванная многоплановостью самостоятельных суждений, сопрягающихся в полифонии, которые подчёркивают синергетику их взаимодействия, открытость, толерантность, незавершённость. Сосуществование и взаимосопряжение разнообразных идей, сохраняющих свою самостоятельность и вместе с тем сочетающихся в единстве высшего порядка, выбранного руководителем.

4. Акмеологический подход к анализу профессиональной деятельности руководителя предполагает наличие уровневой модели психологической культуры руководителя образовательной системы. Критериями дифференцирования уровней служат способы организации и осуществления управления в образовательной системе (мера соотношения в полифонии управления и самоорганизации).

5. Основным показателем развития психологической культуры руководителя образовательной системы является социально-психологическая компетент-



ность, обусловленная совокупностью ценностей, смыслообразующих мотивов, духовных потребностей, психолого-социальных механизмов деятельности (инициативы, ответственности, социального мышления, атрибутивной проекции, опыта и др.). Доминирующим механизмом развития психологической культуры она становится тогда, когда в качестве центрального мотива деятельности руководителя выступает социальная ориентация на продукт образовательной системы — образ-модель индивидуальных

оценок субъект-субъектных отношений в семантическом пространстве управленческой деятельности.

О критериях, уровнях развития психологической культуры руководителя образовательной системы речь пойдет в последующих публикациях.