

СПЖ Выпуск 11 1999 год

**СИБИРСКИЙ  
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ  
ЖУРНАЛ**

*Посвящается  
60-й годовщине  
со дня смерти З. Фрейда  
(1856 – 1939)*

Томск 1999

## ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ЛИЧНОСТНЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЦА В ОБРАЗОВАНИИ

Г.В. Залевский, Э.В. Галажинский (Томск)

**Аннотация:** Как основная проблема психологии управления образованием рассматривается психология управленца. К совершенно необходимым – ядерным, ценностям структуры личности относятся: ребенок как развивающаяся личность, учитель и собственно управленческая деятельность, а также так называемые «чувства»: «чувство нового», «чувство проблемы», «чувство перспективы» и др. Через ценности и «чувства» анализируются функции управленческой деятельности в образовании.

**Ключевые слова:** Профессионально-личностные особенности, управленец, ценности, «чувства», функции управленческой деятельности.

Когда мы сбросили капиталистические учреждения, оказалось, что есть еще одна сила, на которой держался капитализм, - это сила привычки ... Учреждение при удаче можно разбить сразу, привычку никогда, ни при какой удаче разбить сразу нельзя.

В.И. Ленин

Мы надеемся, что читающего эту статью не очень смутит ее эпиграф и имя его автора, поскольку, где-где, а в этом классик марксизма совершенно прав. В момент перехода от социализма к капитализму происходит то же самое. Дело в том, что, на наш взгляд, самой большой психологической проблемой управления образованием является сам управленец: то, что он представляет собой в личностно-профессиональном плане, какова его психология и, прежде всего, какова система его ценностных ориентаций. Речь даже идет, прежде всего, о том, какие ценности составляют ядро его личности, являются, так сказать, профессионально-тропными, то есть соответствующими требованиям самой управленческой деятельности в образовании. Можно и иначе поставить вопрос, а именно: носителем каковых, - по содержательности-динамическим характеристикам, - привычек он является. В этом смысле привычки и ценности личности органично сливаются, и в языковом выражении выступают фактически синонимами. Этот психологический механизм очень хорошо выражен в народной мудрости: «Посеешь привычку, пожнешь характер, посеешь характер, пожнешь судьбу». Серьезность поставленной проблемы заключается в том, что в данном случае речь идет не только и не столько о судьбе самого управленца в образовании, сколько о судьбе тех, кем он управляет.

К совершенно необходимым, ядерным, ценностям структуры личности профессионального управленца в образовании, на наш взгляд, следует отнести следующие ценности: *ребенок как развивающаяся личность, учитель как центральный объект-субъект управления в образовании* (мы подчеркиваем эти ценности, поскольку любой военачальник, тем более мнящий себя полководцем, - это тоже управленец, но у него несколько другие представления о таких ценностях, как солдаты и офицеры, которыми он ру-

ководит; кстати для любого управленца в образовании, очень полезной, на наш взгляд, может быть книга известного отечественного психолога Б.М. Теплова «Ум полководца»). К этим ядерным ценностям следует отнести и **собственно управленческую деятельность в образовании** и др. Близкими к ценностям, а, значит, и к ядру личности профессионального управленца в образовании, на наш взгляд, являются и так называемые «чувства»: «чувство нового», «чувство проблемы», «чувство перспективы», «чувство гештальта (целого), или системы», что обеспечивает функционирование его не только как «открытой системы», но системы, способной развиваться и давать развиваться другим как индивидуальным, так и групповым (малым и большим) системам не столько в стагнированных и стабильных условиях, сколько в условиях постоянно изменяющихся, неопределенных, например, в условиях столкновения традиционных и инновационных образовательных практик. В связи с этим в личностно-профессиональное ядро управленца должны входить и **высокая толерантность (терпимость) к неопределенности, к двойственности, к противоречиям («tolerance of ambiguity» [1]),** что может уберечь его от дихотомического мышления по типу «черное – белое», может удержать от экстремизма в управлении образованием, позволит двигаться по некоторой грани («лезвию бритвы»), не падая, между приоритетами (функциями управления). Сюда же следует отнести **терпимость к критике и способность к рефлексии.**

В зависимости от того, что представляет собой личностно-профессиональное ядро управленца, формируется и соответствующий стиль управленческой деятельности в образовании, чаще всего – это, либо «директивный» стиль, либо «кооперативный» стиль, которые различаются по ряду существенных переменных.

Во-первых, по решаемым задачам:

Директивный стиль	Кооперативный стиль
Задачи, не требующие значительного проявления собственной инициативы, а просто сознательного выполнения обязанностей и надежности	Задачи, требующие творческой инициативы, гибкости и применения нетрадиционных подходов

Во-вторых, по такому интегративному показателю, как личность:

Сотрудники с преимущественно авторитарными представлениями о ценностях, без собственной инициативы и с большой потребностью в безопасности	Сотрудники с высокой мотивацией к достижению результатов, открытостью, творческой силой и инициативой
--	---

В-третьих, по способностям разрешать актуальные ситуации:

Ситуации, требующие принятия быстрых решений; стабильная обстановка, характеризующаяся небольшой сложностью и незначительной динамикой	Ситуации, требующие принятия творческих решений; высокая сложность и динамика обстановки, требующей инноваций в высокой степени
--	---

В-четвертых, по организационной структуре:

Строгая иерархия, с сильно выраженными вертикальными каналами потока информации (приказы и сообщения)	Нестрогая иерархия (тенденция к коллегиальному принципу) со свободной коммуникацией; низкая степень заорганизованности (ограничивается установлением общих рамок деятельности)
---	--

В то же время, управленец с положительным знаком своего личностно-профессионального ядра, чутко реагируя на ситуацию и рефлексируя, будет пытаться использовать преимущества обоих стилей. Преимущества директивного стиля: быстрое принятие решений, четкое и ясное распределение ролей, упрощение координации всей деятельности, высокая степень удовлетворенности деятельностью у сотрудников, привыкших к авторитарному стилю управления. Преимущества кооперативного стиля: высококвалифицированное принятие деловых решений за счет привлечения сотрудников, высокий процент новаторских предложений среди активных работников, высокая степень удовлетворенности возможностью самореализации среди сотрудников.

Из психологических проблем – особенно личностно-профессионального ядра управленца и его реализации в стиле управленческой деятельности вытекают и так называемые психологические препятствия, барьеры или трудности реализации функций управленческой деятельности в образовании.

Мы понимаем под управлением функционирование систем различной природы (биологической, социальной, технической), обеспечивающее сохранение их определенной целостности, реализацию программы, цели деятельности, достижение большего эффекта при наименьших затратах.

*Каковы эти функции?* Чаще всего речь идет о четырех функциях управления, свойственных, несомненно, и управлению образованием: **планировании, организации, контроле и регулировании**. В каждой из этих функций заключено и психологическое содержание или, иначе говоря, имеется свой психологический аспект. Но, как свидетельствует управленческий опыт, психологическая составляющая дает себя заметить, оценить и заставить задуматься в случае несрабатывания указанных функций управления. При этом данная составляющая выступает в виде «психологических препятствий, или барьеров».

Как известно, сущность **функции планирования** – устранение неопределенности, сосредоточение на главных задачах, экономичное функционирование, облегчение контроля. Сегодня должна иметь место смена ориентации с госплана на сценарное планирование, с директивного на вероятностное, с одного варианта на много вариантов и на длительные сроки. При такой тенденции в реализации функции планирования, в качестве психологических механизмов снижения его эффективности, могут являться:

1. формальность долгосрочных планов, деструкция на фоне текущих событий, жесткие установки;
2. снижение мотивации планирования (некоторые авторы пишут о необходимости делегирования исполнителю функции планирования, что повышает удовлетворенность трудом);
3. ущербность самих программ (например, выдвигается в качестве цели процесс, нерациональная декомпозиция целей etc). Необходимо помнить принцип Эйзенхауэра: ранжировать по «важности» и «срочности», т.е. 20% дел приносят 80% прибыли и наоборот;
4. слабая прогностичность замыслов – формирование установки на прогноз последствий решений.

**Функция организации** состоит в создании и поддержке в организации системы, которая обусловлена разделением труда и необходимостью кооперативных усилий. Психологические затруднения при реализации этой функции управления следующие:

1. неадекватная регламентация (мелочное регламентирование, неправильный документ etc);

2. проблема нововведений – ставки сокращения, а требуется создать новое, - жесткие ограничения – неконкурентноспособность;
3. личностные особенности и система профессиональных ценностей.

Чаще всего функция организации реализуется через делегирование полномочий, что повышает мотивацию, создает предпосылки для творчества. Психологические барьеры – страх потерять авторитет, завышенная профессиональная самооценка, отсутствие четкого плана действий, неудовлетворительный морально-психологический климат. Делегирование – системообразующий фактор стиля управления.

При реализации функции контроля, который может быть текущим, опережающим, результирующим, могут иметь место следующие психологические трудности:

1. неадекватная мотивация; контроль – тревожность – поиск безопасности – статусность – внушаемость – управляемость;
2. индивидуальные особенности познавательных процессов, эмоционально-волевой сферы;
3. состояние – степень целенаправленности контроля, параметры и критерии. Параметры контроля – профценность, много контроля – неустойчивая самооценка или гиперкомпенсация. Ослабление способности принятия решений.

**Функция регулирования** состоит в поддержании процессов в рамках, заданных планом (через руководство и координацию). Данная функция реализуется посредством:

1. минимизации воздействия (удачное время для небольших вмешательств);
2. системности (целостное рассмотрение);
3. комплексности (ориентация на весь комплекс мотивов).

Препятствия, ведущие к снижению эффективности регулирования:

- несвоевременность воздействия;
- плохой прогноз социальных последствий;
- не использование психологических методов;
- подмена психологических методов воздействия психологическим манипулированием;
- недоучет значимости неформального общения.

В целом, успех любой организации определяется наличием тенденции движения от управления кадрами, к управлению человеческими ресурсами. И в этом смысле мы затрагиваем вторую главную психологическую проблему управления образованием – это психология человека в системе образования как объекта-субъекта управления или «образ человека в организации». И в этой связи представляет интерес сравнение трех моделей управления или менеджмента [2, С. 50-55].

1. Традиционной (в духе идей Тейлора).
2. Человеческих отношений (в духе идей Мэйо).

3. Человеческих ресурсов (в качестве прародителей этой модели можно назвать много имен, включая сюда и народ. Известна народная мудрость: «Если хочешь накормить голодного человека, то не давай ему рыбу, а лучше дай ему удочку и научи ее ловить», Очень красиво сказал по этому поводу Антуан де Сент-Экзюпери: «Если хочешь построить корабль, то не собирай мужчин для того, чтобы приобрести древесину, подготовить инструмент, распределить работу, а учи их тоске по просторам моря».).

Предположение о мотивах.

*Традиционная модель.*

1. Большинство людей отрицательно воспринимает работу, саму необходимость трудиться.
2. Заработная плата важнее, чем сама работа.
3. Лишь немногие могут или хотят выполнять задачи, требующие творческого подхода, самоопределения или самоконтроля.

*Модель человеческих отношений.*

1. Люди хотят иметь чувство значимости и полезности.
2. Люди нуждаются в положительном отношении и признании. В рамках мотивации к труду – это важнее, чем деньги.

*Модель человеческих ресурсов.*

1. Люди хотят вносить свой вклад в достижение целей, в формулировке которых они сами участвовали.
2. Большинство людей может выполнить намного более творческую и ответственную работу, чем это требуют их обязанности в данный момент.

Рекомендации.

*Традиционная модель.*

1. Управленец должен тщательно проверять и контролировать работу своих подчиненных.
2. Управленец должен подразделять задачи на простые, повторяющиеся, легко осваиваемые шаги.
3. Управленец должен разработать и внедрить подробные рабочие инструкции.

*Модель человеческих отношений.*

1. Менеджер должен дать каждому сотруднику чувство полезности и важности его деятельности и личности.
2. Менеджер должен хорошо информировать сотрудников, выслушивать их возражения.
3. Менеджер должен предоставлять сотрудникам возможность для самоконтроля.

*Модель человеческих ресурсов.*

1. Управленец должен использовать скрытые таланты и качества сотрудников.
2. Управленец должен создать атмосферу, в которой сотрудники могли бы развиваться.
3. Управленец должен на практике привлекать сотрудников к принятию решений и при этом развивать у них способность к самоопределению и самоконтролю.

Ожидания.

*Традиционная модель.*



1. Люди выдерживают работу, если они получают соразмерную зарплату и если руководитель к ним справедливо относится.
2. Сотрудники достигают поставленной цели, если задачи достаточно просты и они (сотрудники) находятся под достаточно жестким контролем.

*Модель человеческих отношений.*

1. Информация и право участия в принятии решений удовлетворяют потребность в получении признания и уважения.
2. Удовлетворение потребностей в признании и уважении приводит к чувству комфорта и понижает сопротивление формальному авторитету.

*Модель человеческих ресурсов.*

1. Право участия в принятии решений, право самоопределения и самоконтроля приводит к повышению производительности труда.
2. В качестве побочного продукта может повыситься также удовлетворенность выполняемой работой, потому что сотрудники могут использовать и развивать свои способности.

Сущность психологической проблемы управления очень метко обрисовал Кнут Бляйхер (один из теоретиков менеджмента): Мы работаем в структурах из прошлого методами настоящего (например, посредством информационной и коммуникационной техники) над проблемами будущего в основном с людьми, которые построили структуры прошлого (и не переживают будущего в составе организации).

А поэтому, наряду с административными, организационными, правовыми, экономическими, возрастает роль и психологических методов управления. В этой связи должно меняться и отношение управленца к психологии как науке, к психологическим знаниям, что могло бы ему помочь, при необходимости, - в случаях неэффективной управленческой деятельности.

*Литература:*

1. Залевский Г.В. Психическая ригидность в норме и патологии. – Томск.: Изд-во ТГУ, 1993. – 272 с.
2. Крюгер И. Кадровый менеджмент. – Гейдельберг, 1996. – 75 с.

**Summary:** As the basic problem of psychology of management of formation(education) Is considered(examined) psychology of manager. To completely necessary - nuclear, values of structure of the person concern: the child as the developing person, teacher and actually administrative activity, and also so-called "feelings": "feeling new", "feeling of a problem", "feeling of prospect" etc. Through values and "feelings" are analyzed functions of administrative activity in formation(education).

**Key words:** Professional-personal features, manager, value, "feeling", function of administrative activity.

## ПСИХОДИАГНОСТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*О.М. Краснорядцева (Барнаул)*

**Аннотация:** Актуальность настоящего исследования заключается в том, что появилась категория детей, которых можно отнести к «жертвам» психодиагностической деятельности. Указывается, в связи с чем это происходит. Выявляются диагностические умения учителя. Подчеркивается необходимость учитывать, что реальный, живой, развивающийся человек «оказался» гораздо более сложным по своему устройству, чем могла предположить классическая психология. Историко-системный анализ, принцип развития должны окончательно ассимилировать идею гетеростатического развития.

**Ключевые слова:** Психодиагностическое мышление, профессионально-педагогическая деятельность, диагностические умения, гетеростатическое развитие, мир профессионала.

Если внимательно проанализировать достаточно солидный на настоящий момент объем публикаций научно-методического, исследовательского, справочного и даже нормативного характера, посвященных вопросам содержания и организации психологической службы в образовании, то нетрудно заметить, что, когда речь заходит об одном из существенных аспектов деятельности практического психолога, а именно - психодиагностической практике, всегда специально оговаривается область диагностической

сферы, в которой должны работать профессионально подготовленные кадры. На деле мы являемся свидетелями того, что «диагностический» бум охватывает образовательные учреждения, и весьма распространенной становится ситуация, когда психодиагностические функции принимают на себя инициативные, но не прошедшие специальной подготовки педагоги или не очень квалифицированные «переподготовленные» психологи. Появилась категория детей, которых, к сожалению, можно отнести к «жерт-