

**Морозов Александр Владимирович,**  
Федеральное государственное бюджетное научное учреждение  
«Институт управления образованием Российской академии образования»,  
главный научный сотрудник, доктор педагогических наук, профессор,  
doc\_morozov@mail.ru

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ\*

### **Аннотация**

*В статье рассматриваются психологические аспекты управленческой деятельности руководителя системы образования в современных условиях; особое внимание при этом уделяется психологическим особенностям взаимодействия субъекта и объекта управления, условиям их оптимизации, обеспечивающим эффективность управленческой деятельности в целом.*

### **Ключевые слова:**

*управленческая деятельность; субъект управления; объект управления; взаимодействие субъекта и объекта управления; стиль управления; оптимизация процесса управления образовательной организацией; эффективность управления.*

Изучение психологических аспектов управленческой деятельности призвано обеспечить психологическую подготовку руководителей системы образования, управленцев различных звеньев этой системы, сформировать или развить их психологическую управленческую культуру, создать необходимые предпосылки для теоретического понимания и практического применения важнейших проблем сферы управления, к числу которых следует отнести:

- знание информационных технологий и средств коммуникации, необходимых для управления персоналом;
- компетентность в отношении управления людьми, подбора и соответствующей подготовки специалистов, оптимизации формальных и неформальных взаимоотношений среди работников организации;
- умение оценивать собственную деятельность, делать адекватные выводы и повышать свою квалификацию исходя из требований текущего дня и прогнозируемых изменений;
- четкое представление о структурных особенностях организации, мотивах и механизмах поведения;
- понимание природы управленческих процессов;
- знание основ организационной структуры;
- четкое представление об основных принципах и стилях управления и руководства, а также о способах повышения эффективности управления [12].

В данной статье предпринята попытка рассмотреть наиболее важные, ключевые психологические аспекты, учет и понимание которых позволит

---

\*Статья подготовлена в рамках выполнения государственного задания по теме «Теоретико-методологические основы профессионального развития руководителей системы образования»

руководителям системы образования более эффективно и высокопрофессионально осуществлять управленческую деятельность.

Многие ученые и практики рассуждают сегодня о том, что руководитель образовательного учреждения – это профессия, которой нужно учиться, предостерегая, особенно начинающих руководителей, об опасности противоестественного разделения в отношении к долгу и должности. К перспективным управленцам в системе образования Л.М. Денякина, в частности, относит руководителей с высоким уровнем нравственной культуры, ориентированных на личное достоинство педагогов, на овладение технологиями управления персоналом [1].

Характер ролевого самоопределения руководителя связан с двумя основными факторами:

- вниманием к выполнению поставленных задач;
- вниманием к персоналу.

В зависимости от того, насколько выражено внимание руководителя к этим факторам, выделяются следующие ролевые позиции:

1. «Позиция – авторитет и подчинение» – внимание к получению результата любой ценой.

2. «Позиция – дом отдыха» – преобладает внимание к человеческому фактору в ущерб выполнению поставленной задачи.

3. «Позиция – команда» – равнозначное внимание к обоим факторам, идеальный вариант исполнения роли руководителя, связан не только с психологическими факторами, но и с уровнем профессионализма руководителя.

4. «Позиция страха» – отсутствие внимания как к персоналу, так и к выполняемым мероприятиям.

5. «Позиция – организация» – невозможность определить управленческий приоритет [5].

Ролевое поведение личности обычно рассматривается как функция двух основных переменных: социальной роли и «Я». Качество выполнения человеком той или иной социальной роли во многом зависит от того, насколько он понимает ее специфику и в какой степени данная роль им принимается и усваивается (интернализуется).

Интернализация сотрудниками своих официальных ролей в педагогическом коллективе предполагает, прежде всего, понимание официальных целей данного коллектива и согласие с ними. Исследования показывают, что далеко не всегда официально установленные цели коллектива совпадают с тем направлением, которое, по мнению ряда его членов, должно быть главным. Порой обнаруживается, что цели, признанные официально как первостепенные, не воспринимаются в качестве таковых некоторыми работниками.

Эффективность выполнения сотрудником должностных обязанностей обусловлена также и особенностями его самооценки собственного ролевого поведения в системе управления. Встречаются ситуации, когда субъективное понимание и оценка личностью отдельных элементов своей должностной роли не полностью соответствуют требованиям, предъявляемым со стороны коллег.

Анализ особенностей понимания личностью своей должностной роли и самооценок ее ролевого поведения в сочетании с определенными корректирующими мероприятиями может быть использован с целью оптимизации управления. Для успешного выполнения организационных ролей необходимо не только знание и понимание официальных предписаний, но также и моральная готовность работника принять данную роль, и, наконец, его последующая активность. Только в этом случае официальные ролевые предписания подкрепляются соответствующими требованиями человека к самому себе.

Особенно следует подчеркнуть значение ответственности как свойства личности, определяющего ее отношение к своим функциональным обязанностям в коллективе. Ответственность служит здесь средством внутреннего контроля (самоконтроля) и внутренней регуляции (саморегуляции) деятельности личности, которая выполняет должное по своему усмотрению, сознательно и добровольно [13].

Ответственность личности всегда носит социальный характер, поскольку представляет собой ориентацию на исполнение определенных социальных требований, норм и образцов поведения в соответствии с ее местом в системе общественных отношений.

Важной проблемой является воздействие выполняемых личностью социальных ролей на ее психологические особенности. В основу рассмотрения этой проблемы должен быть положен один из основных методологических принципов отечественной психологии – принцип единства сознания и деятельности, разработанный в трудах Б.Г. Ананьева, А.Н. Леонтьева, С.Л. Рубинштейна и др. В соответствии с данным принципом психические свойства личности одновременно и проявляются, и развиваются в процессе ее профессиональной деятельности. Исследования, проведенные отечественными психологами, наглядно демонстрируют, как свойства личности, сформировавшиеся в рамках выполнения ею профессионально-функциональной роли, становятся чертой характера и начинают проявляться во всех других сферах жизнедеятельности данной личности.

Важным показателем освоения той или иной профессионально-функциональной роли является состояние адаптированности личности к условиям профессиональной деятельности. Адаптация основывается не только на пассивно-приспособительных, но и на активно-преобразующих связях личности с окружающей средой, представляя собой неразрывное единство тех и других форм связи.

Как показали исследования Е.А. Климова, в ходе адаптации складывается соответствующий индивидуальный стиль деятельности личности, что позволяет ей выполнять с определенным успехом свою профессионально-функциональную роль [3].

Особенности трудовой деятельности и сложившегося индивидуального стиля работника, влияя на свойства его личности, могут иногда приводить к так называемой «профессиональной деформации». Речь идет о тех случаях, когда профессиональные стереотипы действий, отношений становятся

настолько характерными для человека, что он никак не может и в других социальных ролях выйти за рамки сложившихся стереотипов, перестроить свое поведение сообразно изменившимся условиям. Как показывают экспериментальные данные, порой те или иные сложившиеся профессиональные установки становятся барьером для принятия новой роли даже в воображаемой ситуации.

Важным условием профессионального становления педагога нового типа в системе инновационного образования и успешной реализации его профессионального жизненного пути является развитие креативности, а также создание соответствующих возможностей для эффективного выполнения каждым членом педагогического коллектива своих социальных ролей, определяемых особенностями профессиональной деятельности [11].

Решение задач оптимизации взаимодействия личности и данных ролей начинается с профориентационной работы и профессионального отбора, целенаправленного процесса обучения по выбранной специальности. Далее – это управление процессами профессиональной адаптации личности, включая не только новичка, впервые попавшего в педагогический коллектив, но и педагога со стажем, сменившего место работы или оказавшегося в ситуации различных нововведений. На всех этапах указанной деятельности необходимо соответствующее стимулирование, способствующее более эффективной профессиональной деятельности и активности сотрудника.

Важной характеристикой деятельности личности, выполняющей те или иные социальные роли в системе управленческих отношений, является уровень ее притязаний. Обычно уровень притязаний определяется как степень трудности цели, к достижению которой стремится данная личность.

Каждый человек, будучи субъектом каких-либо видов деятельности, всегда ставит перед собой определенные, в контексте соответствующей деятельности, цели. При достижении своих целей человек, как правило, испытывает чувство удовлетворения. Вот почему тот или иной уровень притязаний личности во многом обусловлен ее стремлением переживать удачу и избегать неудачи.

В целом известное несоответствие между уровнем притязаний и возможностями его непосредственного достижения является существенным моментом в развитии личности: несоответствие мобилизует нашу деятельность, заставляет нас напрягаться, активизирует нашу деятельность.

Уровень притязаний личности формируется под воздействием следующих факторов: стандартов успеха, существующих в социальных группах, к которым относится данная личность; уровня ее самоуважения (включая самооценку); ее прошлого опыта; степени интернализации соответствующей социальной роли; успехов и неудач в процессе движения к цели.

Не только лабораторные эксперименты, но и реальные жизненные ситуации показывают, что успех нередко рождает стремление к более трудным целям, в то время как неудача побуждает человека понижать уровень своих притязаний. Конечно, это не исключает того, что спустя некоторое время после неудачи, проанализировав ее причины, человек снова будет ставить перед

собой те же самые, трудные цели. Многое зависит и от того, как личность использует свои возможности в данном отношении. Так, экспериментально установлено, что при этом возможны следующие устойчивые тенденции:

- одни лица адекватно оценивают свои возможности;
- другие склонны к постоянной их переоценке;
- третьи – к столь же постоянной недооценке [6].

В последнем случае достигнутый личностью успех не приводит к повышению уровня ее притязаний.

Уровень притязаний тесно связан со степенью вхождения в конкретную социальную роль. Если та или иная роль не интернализирована личностью, то ее притязания в рамках этой роли могут быть чрезвычайно низкими, и они обычно не повышаются даже в случае успеха. Несомненно, при рассмотрении притязаний личности можно отчетливо увидеть влияние общественно-экономической формации в целом, того или иного этапа ее развития. Уровень притязаний личности – одно из проявлений соответствующего образа жизни с его специфическими особенностями.

Рассматривая уровень притязаний личности в области профессиональной деятельности, российские исследователи отмечают его зависимость от возраста, образования, пола и социального происхождения. Так, установлено, что с увеличением возраста (до определенного периода) уровень притязаний, связанных с «творческими» потребностями, повышается, а затем снижается. Эта переломная точка различна в разных профессиональных группах [8].

Возрастает уровень притязаний и с ростом образования. Если профессия не содержит возможностей для творчества, то накопление знаний приводит к перемене специальности. Рядом отечественных психологов отмечается связь между полом работника и уровнем его притязаний. Если говорить об условиях труда, то в этом отношении уровень притязаний женщин гораздо выше, чем у мужчин.

Задачи оптимизации деятельности личности в системе управленческих отношений требуют выявления факторов, влияющих на динамику уровня ее притязаний в рамках соответствующих социальных ролей. Установлено, что наиболее успешные в профессиональной деятельности сотрудники характеризуются, как правило, высоким уровнем профессиональных притязаний и соответствующей ему устойчивой адекватной самооценкой.

Это обусловлено тем, что формирование указанных черт личности происходит на общем фоне ее профессиональных успехов и их оценки со стороны других членов коллектива. Постоянные неудачи, особенно в первые годы профессиональной деятельности, напротив, постепенно закрепляют в сознании личности и окружающих людей мнение о невозможности добиться здесь каких-либо достижений. В итоге это приводит к снижению самооценки и уровня профессиональных притязаний.

К числу важнейших факторов, воздействующих на динамику уровня притязаний, следует отнести различные изменения, которые происходят в образе жизни конкретной личности, тех или иных социальных групп, общества в целом.

Современный руководитель системы образования должен помнить, что в целом систематическое изучение уровня притязаний сотрудников (с учетом их социально-демографических и профессионально-квалификационных характеристик) является важным и необходимым условием эффективного стимулирования трудовой деятельности.

Н. Зубов обращает внимание на профессиональное управленческое умение современного руководителя побуждать сотрудников к достижению образовательных целей, изучая и влияя на мотивацию труда. Современный управленец должен уметь диагностировать потребности и другие факторы, влияющие на желание работать лучше или вызывающие неудовлетворенность трудом; определять характеристику поведения педагогов; оценивать способы стимулирования трудовой деятельности и прогнозировать ее результаты в каждом отдельном учреждении [2].

Н. Зубов обращает внимание на профессиональное управленческое умение современного руководителя побуждать сотрудников к достижению образовательных целей, изучая и влияя на мотивацию труда. Современный управленец должен уметь диагностировать потребности и другие факторы, влияющие на желание работать лучше или вызывающие неудовлетворенность трудом; определять характеристику поведения педагогов; оценивать способы стимулирования трудовой деятельности и прогнозировать ее результаты в каждом отдельном учреждении [2].

В процессе совместной трудовой деятельности сотрудникам необходимо вступать в контакты друг с другом с целью координации своей деятельности. От уровня такой координации во многом зависит эффективность деятельности педагогического коллектива. В свою очередь, этот уровень есть величина, производная от той или иной степени психологической совместимости членов коллектива, которую можно кратко определить как способность членов коллектива к совместной деятельности, основанная на их оптимальном сочетании. При формировании и дальнейшей реорганизации структуры образовательного учреждения, комплектовании подразделений с целью оптимизации деятельности организации в целом необходимо учитывать не только индивидуальные психологические качества каждого человека, но и возможные эффекты, вызванные соединением данных людей.

Психологическая совместимость может быть обусловлена как сходством каких-либо характеристик членов группы, так и их различием. В итоге это приводит к взаимодополняемости людей в условиях совместной образовательной деятельности, а сам педагогический коллектив представляет собой вполне определенную целостность. Роль психологически совместимых групп важна во всех без исключения сферах совместной человеческой деятельности. Наличие психологической совместимости членов коллектива способствует их лучшей срабатываемости и в итоге – большей эффективности профессиональной деятельности.

В соответствии с данными исследований Н.Н. Обозова, отметим следующие критерии оценки совместимости и срабатываемости:

- 1) результаты деятельности;
- 2) эмоционально-энергетические затраты ее участников;
- 3) их удовлетворенность этой деятельностью [14].

Рассматривают два основных вида психологической совместимости: психофизиологическую и социально-психологическую.

*Психофизиологическая совместимость* подразумевает определенное сходство психофизиологических характеристик людей и на этой основе согласованность их сенсомоторных реакций, синхронизацию темпа совместной деятельности.

*Социально-психологическая совместимость* является следствием оптимального сочетания типов поведения людей в группах, а также общности их социальных установок, потребностей и интересов, ценностных ориентаций.

Учет требований психологической совместимости способствует повышению продуктивности и удовлетворенности сотрудников в коллективе. Высокий уровень психологической совместимости является также одним из важнейших факторов, оказывающих благоприятное влияние на социально-психологический климат коллектива.

*Социально-психологический климат* – это всегда отраженное, субъективное образование, в отличие от отражаемого – объективной жизнедеятельности данного коллектива. Конечно, отражаемое и отраженное в сфере общественной жизни диалектически взаимосвязаны, что, в частности, выражается в многократной опосредованности социально-психологического отражения.

Наличие тесной взаимозависимости между социально-психологическим климатом коллектива и поведением его членов не должно приводить к их отождествлению, хотя при этом нельзя не учитывать особенностей данной взаимозависимости. Так, например, характер взаимоотношений в коллективе (отражаемое) выступает как фактор, влияющий на климат. В то же время восприятие этих взаимоотношений его членами (отраженное) представляет собой элемент климата.

Характер руководства, проявляющийся в том или ином стиле взаимоотношений между официальным руководителем и подчиненными, также воздействует на социально-психологический климат трудового коллектива. Необходимо осознание руководителем того факта, что любой феномен психологии коллектива не может являться лишь простой суммой соответствующих психологических феноменов каждого отдельного члена коллектива, а выступает как новое качественное образование. Таким образом, для формирования того или иного социально-психологического климата коллектива имеют значение не столько психологические качества его членов, сколько эффект их сочетания. Уровень психологической совместимости членов производственного коллектива является фактором, обуславливающим в большей степени его климат.

Резюмируя вышесказанное, выделим основные факторы, влияющие на социально-психологический климат коллектива со стороны макро- и микросреды.

Воздействия со стороны макросреды:

- характерные особенности современного этапа социально-экономического развития страны;

- деятельность организаций, руководящих данным образовательным учреждением, его органов управления и самоуправления, общественных организаций;

- связи образовательного учреждения с различными внешними организациями (партнерами и др.).

Воздействия со стороны микросреды:

- предметно-вещная сфера деятельности коллектива;
- сугубо социально-психологические факторы (специфика формальных и неформальных организационных связей в коллективе и соотношение между ними);

- стиль руководства коллективом;

- уровень психологической совместимости членов коллектива [12].

При рассмотрении социально-психологического климата трудового коллектива, в той или иной конкретной ситуации невозможно отнести какое-либо влияние на него за счет только макросреды, либо только микросреды. Зависимость социально-психологического климата трудового коллектива от факторов его собственной микросреды всегда детерминирована макросредой. Однако в целях анализа, а также при эмпирическом исследовании климата в том или ином трудовом коллективе разделение влияния макро- и микросреды считается не только целесообразным, но и необходимым.

Более того, при изучении социально-психологического климата в целях оптимизации управления трудовым коллективом следует обратить особое внимание на факторы микросреды, поскольку именно они могут подлежать целенаправленному воздействию в рамках отдельно взятой образовательной организации. Исследование этих факторов позволит более обоснованно подойти к операциональному определению понятия «социально-психологический климат трудового коллектива» и выявлению индикаторов, которые можно использовать для оценки климата в каждом конкретном случае.

Важным методологическим вопросом, возникающим в связи с задачей изучения социально-психологического климата, является определение его показателей, выражаемых в тех или иных единицах измерения. В качестве таких показателей выступают не только различные феномены психологии трудового коллектива, но и объективные результаты его жизнедеятельности.

Прежде всего, отметим необходимость учитывать продуктивность деятельности коллектива, в целом, а также такие косвенные показатели, характеризующие его климат, как:

- 1) текучесть кадров;
- 2) состояние трудовой дисциплины;
- 3) уровень конфликтности.

Так, например, руководителю образовательной организации важно не только знать, но и учитывать в своей управленческой деятельности конфликтогенные факторы, заложенные в самой педагогической деятельности, нередко приводящие как к внутриличностным, так и к межличностным конфликтам в педагогическом коллективе. Охарактеризуем кратко эти типы конфликтов:

1. *Конфликты, обусловленные многообразием профессиональных обязанностей педагога* (осознание невозможности одинаково хорошо выполнить все свои дела может привести добросовестного педагога к внутреннему конфликту, к потере уверенности в себе, разочарованию в профессии; такой конфликт является следствием плохой организации труда педагога; его преодоление возможно путем выбора главных, но в то же время реальных задач и рациональных средств и методов их решения).

2. *Конфликты, возникающие из-за различных ожиданий людей, оказывающих влияние на исполнение профессиональных обязанностей педагогом* (работники органов образования, руководители образовательных учреждений, коллеги, обучающиеся, их родители – могут оспаривать выбор педагогом средств, методов, форм обучения и воспитания, правильность выставления оценок учащимся и т.д.; наличие четкой педагогической позиции, высокая профессиональная культура могут помочь педагогу психологически грамотно преодолевать подобные конфликты).

3. *Конфликты, возникающие из-за низкого престижа отдельных учебных дисциплин* (в «ассортименте» любого образовательного учреждения есть так называемые «непрофильные» учебные дисциплины, которые нередко причисляют к «второстепенным» предметам, что является следствием преобладания сциентистской установки; в то же время престиж любой учебной дисциплины зависит в конечном счете от личности конкретного педагога и качества его профессиональной деятельности).

4. *Конфликты, обусловленные несовпадением ценностей, которые педагог прививает обучаемым на своих занятиях, с теми ценностями, которые наблюдают обучающиеся вне стен учебного заведения* (педагогу важно быть как в окружающем его социуме, так и в стенах образовательного учреждения, чтобы отстоять свою профессиональную позицию) [4].

При решении различных задач, обусловленных спецификой профессиональной деятельности, люди ведут себя по-разному. Наблюдения показали, что можно выделить следующие основные типы коммуникативного поведения:

1) *лидеры* – люди, которые стремятся к лидерству и которые могут решать задачу, лишь подчиняя себе других членов группы;

2) *индивидуалисты*, пытающиеся решить задачу в одиночку;

3) *конформисты*, приспособляющиеся к группе, легко подчиняющиеся приказам других ее членов;

4) *коллективисты*, которые стараются решить задачу совместными усилиями; они не только принимают предложения других членов группы, но и сами выступают с инициативой [12].

Решение проблемы оптимизации управленческой деятельности и в теоретическом, и в прикладном аспектах должно начинаться с изучения функций руководителя. Под функцией в данном случае можно понимать «совокупность однородных повторяющихся задач, которые необходимо решить для обеспечения нормальной жизнедеятельности данной системы, ее перевода из одного состояния в другое, более полно отвечающее предъявляемым требованиям» [17].

К функциям организаторской деятельности относят:

- 1) *административную* (предписание работы, координация индивидуальных действий и надзор за исполнением);
- 2) *стратегическую* (определение целей и выбор методов их достижения, планирование и прогнозирование);
- 3) *экспертно-консультативную*;
- 4) *коммуникативно-регулирующую*;
- 5) *функцию представительства группы во внешней среде*;
- 6) *дисциплинарную*;
- 7) *воспитательную*;
- 8) *психотерапевтическую* [6].

Действенным средством повышения эффективности управления является оптимальная регламентация работы руководителя на всех ее этапах. При этом отношение того или иного руководителя к своей должностной инструкции выступает в качестве показателя определенного уровня профессиональной культуры труда, характеризующего как отдельно взятого работника, так и образовательную организацию в целом. Знание и понимание руководителем всего круга своих обязанностей должно непременно сочетаться с его моральной готовностью к их выполнению. Только в этом случае официальные требования со стороны общества к руководителю системы образования подкрепляются его соответствующими требованиями к самому себе.

Инновационные процессы системы образования обогатили науку и практику управления образовательными учреждениями новыми понятиями. Терминология содержания работы современного управленца в системе образования выдвигает требование научного осмысления и теоретического обоснования собственной деятельности [9; 10]. Современный руководитель образовательного учреждения должен досконально разбираться не только и, быть может, не столько в социально-управленческой, сколько в психолого-педагогической терминологии. Навыки маркетинга, презентации, умелого применения технологий в условиях конкурентности функционирования образовательных учреждений, использования информационных банков данных, работы на компьютере, экологические и финансово-правовые знания, коммерческая смекалка стали не просто необходимыми в управленческой деятельности, а превратились в ее обоснованно важную и существенно значимую часть [16].

Переход человечества к информационному социуму, построенному на фундаменте знаний, обусловил значимые изменения во всей системе современного высшего образования. Именно знания становятся сегодня тем актуальным и неоспоримым преимуществом отдельно взятого специалиста, трудового коллектива, общества в целом, а возможность управлять знаниями – основополагающим критерием конкурентоспособности сообщества профессионалов в целом и каждой организации в частности. В теории современного общества продекларирована концепция знания как основополагающего принципа нового типа социума, которая неотделима от концепции знания как ресурса власти [15].

Важнейшим звеном деятельности руководителя любого ранга в системе современного образования является принятие управленческих решений. От степени обоснованности этих решений в значительной степени зависят результаты труда всего трудового коллектива. Итог управленческого решения должен состоять в приведении управляемой системы в соответствии с намеченными целями. В психологической литературе принятие решений рассматривается как один из этапов волевого акта, результатом которого является формирование той или иной цели и средств ее достижения.

Самым общим образом управленческое решение можно определить как процесс нахождения связи между существующим состоянием системы и желательным, определяемым целью управления. В конечном счете любое управленческое решение сводится к тому или иному выбору из нескольких возможных вариантов.

Можно выделить ряд последовательных этапов деятельности руководителя в процессе принятия решения.

Прежде всего, это выявление и уяснение проблемы. На этой стадии руководитель занят сбором необходимой информации, ее соответствующей подготовкой и анализом. Итогом данного этапа является четкое формулирование возникшей задачи.

Далее руководитель переходит к всестороннему рассмотрению альтернатив, учитывая при этом определенные критерии эффективности решения.

Следующий этап заключается в окончательном выборе такого варианта, который получил наивысшую оценку исходя из целей образовательной организации.

При этом условия физической и социальной среды деятельности руководителя в системе образования выступают в качестве внешних детерминант принимаемых им решений. К числу таких условий можно отнести:

- характер стоящей перед руководителем задачи;
- объем и качество имеющейся у него информации;
- уровень технической оснащенности конкретного подразделения или организации в целом;
- степень компетентности персонала;
- количество времени для подготовки и осуществления решения;
- особенности социально-психологического климата коллектива и т.д.

Всесторонний анализ рассматриваемой проблемы предусматривает обязательный учет внутренних детерминирующих факторов, свойственных личности, которая принимает решение.

Исследователи называют целый ряд свойств личности, влияющих на процесс принятия решения. Отмечается роль таких факторов, как:

- творческие способности личности [7];
- эмоциональная устойчивость;
- склонность к риску;
- притязания;

- самооценка;
- экстраверсия – интроверсия и др.

Результаты проведенных исследований убедительно демонстрируют, что в целом ряде случаев уровень образования, стаж и опыт работы оказываются менее значимыми, чем личностные свойства человека, принимающего решение.

В последние десятилетия мировая практика принятия управленческих решений в различных организациях обогатилась новыми подходами, направленными в целом на повышение эффективности деятельности руководителей. Среди таких нововведений следует назвать создание управленческих информационных систем, основу которых составляет электронно-вычислительная техника. Это позволяет использовать алгоритмические методы при решении задач выбора в проблемных ситуациях.

Отметим далее применение математических моделей, воспроизводящих определенные совокупности характеристик организации, что дает возможность, посредством модельного эксперимента, проверить степень обоснованности того или иного управленческого решения. Для подобных операций также характерно все более широкое использование компьютерной техники. Применение электронно-вычислительной техники и математического моделирования относится не только к программируемым решениям, принимаемым в условиях определенности, но в известной степени и к решениям непрограммируемым, вырабатываемым в условиях риска [12].

Эффективность деятельности руководителя образовательной организации в большей степени определяется его специальными качествами, знаниями и умениями, уровнем профессиональной подготовки. Руководитель должен творчески использовать эти знания в различных, часто неповторимых ситуациях, которые постоянно возникают в процессе работы. В основе такого умения лежат организаторские способности, включающие в себя следующие психологические свойства личности:

*Психологическая избирательность* – способность личности отражать с достаточной полнотой психологию организуемой группы в ходе решения ею общегрупповой задачи;

*Практически-психологическая направленность ума* – овладение знаниями и умениями в сфере практической психологии, готовность применить их в практике решения организаторских задач;

*Психологический такт* – наличие чувства меры во взаимоотношениях с людьми.

Данные свойства личности Л.И. Уманский рассматривает в единстве, используя для названия этой триады термин «организаторское чутье».

*Общественная энергичность* – способность личности заражать и заряжать своей энергией организуемых людей;

*Требовательность* – способность предъявлять адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации;

*Критичность* – способность обнаружить и выразить значимые для данной деятельности отклонения от условий, диктуемых поставленной задачей.

Три этих свойства Л.И. Уманский также объединяет в целостном образовании, называемом эмоционально-волевой ответственностью.

Наконец, выделяется такое свойство личности, как *склонность к организаторской деятельности* – потребность в данной деятельности и стеничность чувств при ее выполнении.

Л.И. Уманский отмечает, что указанные свойства иерархизированы. В этой иерархии первенствует *организаторское чутье*, на котором базируется *эмоционально-волевая ответственность*. *Склонность к организаторской деятельности* рассматривается как «питательная почва», обеспечивающая «высокий тонус» организаторского чутья и эмоционально-волевой ответственности [6].

Совместная деятельность людей предполагает контакты между ними и обмен необходимой информацией. Только на этой основе люди, объединенные в одну организацию, могут достигать своих целей. Любая организация, в том числе и на уровне малой группы, обязательно имеет соответствующую систему коммуникаций (связей), которая обеспечивает обмен информацией между ее членами.

Исходя из направления потока информации в организации, различают коммуникации *вертикальные*, разделяемые, в свою очередь, на *нисходящие* – направленные «сверху вниз» (от руководителей к подчиненным – приказы, распоряжения, указания и т.д.), *восходящие* – направленные «снизу вверх» (от подчиненных к руководителям – отчеты, заявления, жалобы, предложения и т.д.) и *горизонтальные* – осуществляемые между членами трудового коллектива, равными по своему служебному положению.

Совокупность горизонтальных и вертикальных связей образует «пирамиду коммуникаций», на вершине которой находится руководитель наивысшего (в данной организации) ранга, а в основании – рядовые работники, не имеющие подчиненных. В зависимости от количества управленческих уровней выделяются «высокие» или «плоские» пирамиды коммуникаций.

Взаимодействие субъекта и объекта управления осуществляется посредством вертикальных коммуникаций (нисходящих и восходящих).

Большие различия в запасе и характере информации препятствуют эффективным коммуникациям. Так, например, известно, что члены каждой профессиональной группы имеют свой специфический язык, широко используемый в практике их трудовой деятельности. С одной стороны, наличие такого языка помогает специалистам быстрее обмениваться информацией друг с другом, с другой стороны, использование ими элементов своего профессионального жаргона в общении с представителями других профессиональных групп отрицательно сказывается на взаимопонимании участников данных коммуникаций.

Эффект коммуникации зависит также от ряда социально-психологических факторов, сопутствующих процессу передачи и восприятия информации. Рассматриваются, например, особенности социальных ролей участников коммуникации, престижность коммуникаторов, социальные установки получателя информации, особенности протекания его психических процессов и т.д.

Имеются экспериментальные данные Г.М. Андреевой, А.А. Бодалева, О.Г. Кукосяна и других отечественных исследователей, свидетельствующие о том, что возрастные, профессиональные и ролевые характеристики личности существенно влияют на процессы восприятия и понимания людьми друг друга.

Факты, накопленные психологией, показывают важность соответствующей информированности работников на всех иерархических уровнях организации, что объясняется следующими обстоятельствами.

В структуре потребностей личности существенное место занимает потребность в познании, в информации. Достаточная информированность работника является одним из факторов мотивации его труда, удовлетворенности работой. Информирование о делах трудового коллектива можно также рассматривать как средство повышения идентификации сотрудников с целями организации в целом. Таким образом, осведомленность выступает и как некоторая «компенсация» за неизбежную ограниченность информации, которой располагает исполнитель той или иной трудовой функции.

Говоря о важности информированности каждого работника в системе управления, следует отметить, что его эффективной деятельности может мешать не только недостаток, но и избыток информации. Это относится и к рядовым членам трудового коллектива, и к руководителям различных рангов. Таким образом, важно обеспечивать работников оптимальным уровнем информации.

Улучшение информированности в трудовых коллективах возможно лишь на основе выявления информационных потребностей всех работников, независимо от их места в структуре управления. Отсюда следует, что определение оптимальной информации, в каждом конкретном случае, должно быть результатом учета целей и потребностей, как субъекта, так и объекта управления.

Основным инструментом в деятельности руководителя является строго последовательная цепочка действий, каждое звено которой представляет сложную управленческую функцию – операцию.

К основным операциям (или звеньям этой цепи) относят:

1. Диагноз и оценку микроситуации.
2. Планирование (долгосрочное, краткосрочное и оперативное).
3. Ориентацию и диагностику текущей микроситуации.
4. Выработку и принятие решений.
5. Построение программы действий.
6. Организацию передачи решений на исполнение.
7. Контроль, оценку и коррекцию текущих и конечных результатов [12].

Узловые механизмы управленческого процесса планирование – целеполагание – принятие решения, по существу, формируют модель результата и свернутую программу действий.

Принять решение в управлении означает сформулировать цель, поставить эту задачу для субъекта исполнения, дать общее направление и наметить программу действий, открытую для коррекции.

Принятие решений в ряде случаев приобретает специфические признаки, в зависимости от вида проблемной ситуации и условий управленческой деятельности. Различают следующие виды проблемных ситуаций:

1. *Детерминированные*. Это ситуация, в которой события и явления увязаны линейной причинно-следственной связью (самый простой пример: если солнце садится, скоро будет темно).

2. *Вероятностные*. Это ситуации, в которых наступление того или иного события, проявление свойства может осуществиться с той или другой степенью вероятности (например, падающая монета или кубик с цифрами).

3. *Стратегические*. Это ситуации, в которых определенное явление может или должно произойти в отдаленном будущем (например, выполнение годового плана, защита диплома, диссертации и т.д.) [6].

Выработка и принятие решения не могут исключать ошибки. Ошибки в управлении дорого стоят и могут возникать в силу различных причин. Недопустимо, когда они становятся следствием устойчиво неадекватного стиля в принятии решений.

Каждому руководителю следует развивать социальную рефлексию и сохранять открытым такой функциональный компонент «Я-концепции», как «зеркальное Я». Именно он обеспечивает открытость личности и позволяет видеть, как реагируют подчиненные на принятые решения, не теряя из поля зрения экономические и организационные последствия управленческих решений.

Эффективность принятых решений определяется двояко. С одной стороны, насколько они адекватны объективному положению дел и динамике ситуации. С другой стороны, эффективность обусловлена тем, как реагируют на решения субъекты исполнения.

Переориентация образования на потребности личности в самореализации накладывает отпечаток буквально на все его стороны:

- отбор содержания образования и воспитания – оно должно способствовать формированию потребности в саморазвитии и самовоспитании;

- определение форм и методов работы – они должны помочь определить свои возможности и выйти на жизненные приоритеты и ценности;

- трактовку принципов педагогического процесса – основными из которых должны стать: преемственность в образовании, фундаментальность, индивидуализация, гуманизация и гуманитаризация, интегративность содержания образования;

- цели обучения и воспитания – цель двуедина, и двуединство заключается в необходимости обеспечить непрерывность в формировании и развитии личности обучаемого как целостности и непрерывность в повышении мастерства как отдельно взятого педагога, так и коллектива, в целом.

### *Литература*

1. Денякина Л.М. Руководитель образовательного учреждения. Профессия или призвание? Изд. 2-е. М.: ООО «Квадро Плюс», 2001. 112 с.

2. Зубов Н. Как руководить педагогами. 2-е изд. М.: АРКТИ, 2003. 144 с.
3. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. 4-е изд. М.: Издательский центр «Академия», 2010. 304 с.
4. Луценко Л.И. Социально-психологические аспекты управления образовательным учреждением // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2012. №1-2. С. 313-319.
5. Львова Т.В. Психологические аспекты управленческой деятельности [Электронный ресурс] // Первая парта: [сайт]. URL: <http://parta1.com/ru/blog/17980.html> (дата обращения: 20.08.2017).
6. Морозов А.В. Деловая психология. М.: Академический Проект, 2005. 1040 с.
7. Морозов А.В. Диагностика креативности в педагогической деятельности. М.: ИГУМО, 2001. 80 с.
8. Морозов А.В. Креативность как основа инновационной активности и профессионализма современного руководителя // Психология в экономике и управлении. 2014. №1. С. 125-129.
9. Морозов А.В. Особенности управления высшим учебным заведением в современных условиях // Управление образованием: теория и практика. 2016. №2(22). С. 90-106.
10. Морозов А.В. Особенности управленческой деятельности руководителя вуза как субъекта образовательной деятельности // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Субъектность студента и преподавателя вуза» / под ред. Ф.Г. Мухаметзяновой. Казань: Университет управления «ТИСБИ», 2016. С. 83-92.
11. Морозов А.В. Психологическое сопровождение профессионального становления педагога нового типа в системе инновационного образования // XXXVI Мерлинские чтения: Психологические инновации в образовании – материалы Всероссийской научной конференции, посвященной 90-летию образования ПГПИ-ПГПУ. Пермь: ФГБОУ ВПО «ПГПУ», 2011. С. 24-25.
12. Морозов А.В. Управленческая психология. М.: Академический Проект, 2003. 288 с.
13. Муздыбаев К. Психология ответственности. М.: Либроком, 2010. 248 с.
14. Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений. К.: Вища школа, 2000. 312 с.
15. Проблема эффективности управленческой деятельности руководителя школы [Электронный ресурс] // StudFiles: [сайт]. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/3285331/page:11/> (дата обращения: 20.08.2017).
16. Степанова Е.И. Социально-психологические аспекты успешности управленческой деятельности современного руководителя дошкольного образовательного учреждения // Наука и современность. 2010. №2(2). С. 278-283.
17. Чисхольм П. Уверенность в себе: путь к деловому успеху. М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1994. 288 с.

**Morozov Aleksandr Vladimirovich**,  
*The Federal State Budget Scientific Institution*  
*«Institute of Education Management of the Russian Academy of Education»*,  
*The Chief scientific researcher, Doctor of Pedagogics, Professor,*  
*doc\_morozov@mail.ru*

## **PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF THE MANAGEMENT ACTIVITY OF HEADS OF THE EDUCATION SYSTEM**

### ***Annotation***

*In article the psychological aspects of a management activity of the head of an education system in modern conditions are considered; special attention at the same time is paid to psychological features of interaction of the subject and object of management, the conditions of their optimization providing efficiency of a management activity in general.*

### ***Keywords:***

*management activity; subject of management; object of management; interaction of the subject and object of management; management style; process improvement of management of the educational organization; management efficiency.*