

# ПОВЫШЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

## IMPROVING THE PSYCHOLOGICAL STABILITY OF THE HEAD IN SHAPING THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION

*S. Myagkova  
I. Shilova*

*Summary:* The article is devoted to the study of the possibilities of increasing the psychological stability of the leader in the formation of a strategy for the development of an educational institution. The author describes the structure of the educational organization management system from the point of view of a hierarchical approach, focuses on the level of strategic development management. The role of the psychological stability of the leader as the initiator, developer and implementer of the development strategy of the educational organization is specified. A brief terminology analysis of this category is given. It is postulated that psychological stability is the foundation of psychological transcendence. The criteria and mechanisms of this personality quality are specified. A process model for increasing the psychological stability of a leader in the formation of a strategy for the development of an educational organization is presented. It is emphasized that the specificity of the management of an educational organization is due to its multifaceted nature, and this, in turn, affects the multi-directional system of its components. Accordingly, the formation by the head of the current (adequate) strategy for the development of the educational organization is the guarantor of their uninterrupted functioning and interaction.

*Keywords:* educational organization management, psychological sustainability, development strategy, educational institution, psychological transcendence.

**Мягкова Светлана Николаевна**

*Д.п.н., профессор, ФГБОУ ВО «Российский государственный университет физической культуры, спорта, молодежи и туризма (ГЦОЛИФК)» (Москва)  
svetainf@km.ru*

**Шилова Ирина Михайловна**

*К.п.н., доцент, ФГБОУ ВО «Омский государственный педагогический университет»  
alpaka1@yandex.ru*

*Аннотация:* Статья посвящена исследованию возможностей повышения психологической устойчивости руководителя при формировании стратегии развития образовательного учреждения. Автором дается характеристика структуры системы управления образовательной организацией с точки зрения иерархического подхода, акцентируется внимание на уровне управления стратегическим развитием. Уточняется роль психологической устойчивости руководителя, как инициатора, разработчика и реализатора стратегии развития образовательной организации. Дается краткий терминологический анализ данной категории. Постулируется, что психологическая устойчивость является фундаментом профессиональной трансцендентности. Уточняются критерии и механизмы данного качества личности. Представляется процессная модель повышения психологической устойчивости руководителя при формировании стратегии развития образовательной организации. Акцентируется на том, что специфика управления образовательной организацией обусловлена его многогранностью, и это, в свою очередь, отражается на разнонаправленной системе его составляющих. Соответственно, формирование руководителем актуальной (адекватной) стратегии развития образовательной организации – гарант бесперебойного их функционирования и взаимодействия.

*Ключевые слова:* управление образовательной организацией, психологическая устойчивость, стратегия развития, образовательное учреждение, профессиональная трансцендентность.

Система управления образовательной организацией является сложным иерархическим структурным образованием, где в основу положено управление содержанием образования и образовательными процессами, заложенные федеральным государственным образовательным стандартом. На первом уровне находится управление воспитательной системой, так как воспитание – это сам по себе концептуальный базис построения образовательного процесса в целом, и педагогического процесса в частности, на втором уровне – управление качеством, как оценка образовательной деятельности организации степени эффективности управления образованием, образовательным процессом и воспитатель-

ной системой.

В условиях трансформации рынка образовательных услуг под влиянием различного рода факторов (экономических, социальных, политических и пр.) и самого института образовательной организации, управление – это процесс постоянного, и, одновременно с этим, постепенного переосмысления целей образования всеми субъектами педагогической деятельности для последующей выработки общей для образовательной организации и ее коллектива стратегии развития, которая позволит обеспечить изменение взаимодействующих субъектов и самого процесса взаимодействия как смены его состо-

ятий [3]. Исходя из этой мысли, управление образовательной организацией – это заранее спланированный и обоснованный процесс создания условий для эффективной и результативной ее деятельности. Соответственно, на третьем и четвертом уровнях иерархии управления образовательной организацией располагаются блоки управления стратегическим развитием и (или) управления маркетинговой, рекламной деятельностью, связями с общественностью.

Вышесказанное доказывает, что на руководителя образовательной организации возложена важная миссия по исполнению социального запроса на поддержание эффективности функционирования образовательной организации как единого организма в соответствии с реалиями времени. Действительно, текущая ситуация в системе образования систематически подвергается определенным трендам, к числу которых относят массовизацию, интернационализацию образования, турбулентность мировой экономики и формирования нового технического уклада в промышленности, цифровая революция и т.п. [7]. В следствие этого, образовательные организации искусственно трансформируются в новые институции, выступающие в качестве «мультиплексной модели, состоящей из множества функций, комбинация которых может варьироваться в зависимости от локальных нужд территории, той социально-экономической среды, где учреждение существует и совокупности внешних условий» [2, с. 4]. Подобный подход сопровождается изменением не только структуры управленческой образовательной организации, но и образовательных программ, а также механизма создания и стимулирования конкуренции на рынке образовательных услуг, повышения их качества, поиска дополнительных источников финансирования и так далее. Для целей учета перечисленных и иных трендов в образовательной организации разрабатывается специальный документ – стратегия развития, «комплексный план системных действий и их реальное осуществление на основе всестороннего изучения всех закономерностей, внешних, и внутренних обстоятельств, поставленных целей и задач, обеспечивающих эффективность деятельности учреждения» [11, с. 17].

Безусловно, формирование стратегии развития образовательной организации – ответственное и ресурсозатратное, в частности, в психоэмоциональном контексте, мероприятие, соответственно руководитель должен обладать не только соответствующими *hard skills*- и *soft skills* – компетенциями, но психологической устойчивостью, от степени развития которой «зависит уровень развития профессионализма и возможность достижения им акме в профессиональной деятельности» [6, с. 92]. Важность психологической устойчивости кадров управления подчеркивается многими учеными (Л.М. Аболин, Б.С. Басаров, М.И. Дьяченко, П.Б. Зиберман, Л.А. Китаев-

Смык, Л.В. Куликов, В.Л. Марищук, В.А. Пономаренко, Ф.М. Рекешева, Е.А. Руднев, Е.Б. Филинкова и др.), однако, единой трактовки данной категории по-прежнему нет. Так, например, Г.С. Никифоров рассматривает ее как «сложное качество личности руководителя, уровень которого проявляется в его профессиональной деятельности, в надежности его подчиненных». Психологическая устойчивость, по мнению исследователя, представляет собой «синтез отдельных качеств и способностей, в котором объединяются уравновешенность, стойкость, стабильность и сопротивляемость» [9, с. 106]. М.Ф. Секач полагает, что данный феномен следует рассматривать как «характеристику адекватности психологического состояния деятельности руководителя, которая дает ему возможность поддерживать максимальную работоспособность в различных, в т.ч. и напряженных ситуациях, добываясь успеха в рамках жизненной и карьерной (профессиональной) стратегии [13, с. 17]. В свою очередь, к примеру, С.В. Хусаинова отмечает, что психологическая устойчивость – это «системное явление, включенное во взаимодействие ряда подсистем разного уровня, в которых базовым образованием зарождения и развития психологической устойчивости выступает подсистема произвольной саморегуляции в учебной (профессиональной) деятельности» [16, с. 12]. С нашей точки зрения, принимая во внимание позиции исследователей, психологическую готовность руководителя образовательной организации целесообразно рассматривать как способность (врожденную или приобретенную в результате воспитания, обучения, развития, опыта управления и пр.) находить баланс между конформностью и автономностью, удерживать это равновесие, т.ч. в целях поддержания на необходимом уровне собственной работоспособности, достижения успеха в решении поставленных перед ним профессиональных задач.

Акцентируя на концепте баланса М.В. Зиннатова отмечает, в отсутствие у индивида такого качества, как психологическая устойчивость, невозможно добиться профессиональной трансцендентности, т.е. «способности выхода за пределы своей профессиональной субъективности, раскрытия своего индивидуально-личностного потенциала в процессии и вне ее, расширения своих возможностей, умения находить новые смыслы в конкретной профессиональной области и за ее пределами, быть готовым решать профессиональные задачи в постоянно меняющихся условиях» [4, с. 307]. Таким образом, профессиональная трансцендентность по своей сути является высшей целью профессионального становления руководителя образовательной организации и процесс достижения этой цели есть профессиональная трансценденция. Нейропсихологические основы и индивидуально-психологические особенности личности руководителя, обеспечивающие потребность и действия по достижению профессиональной трансцен-

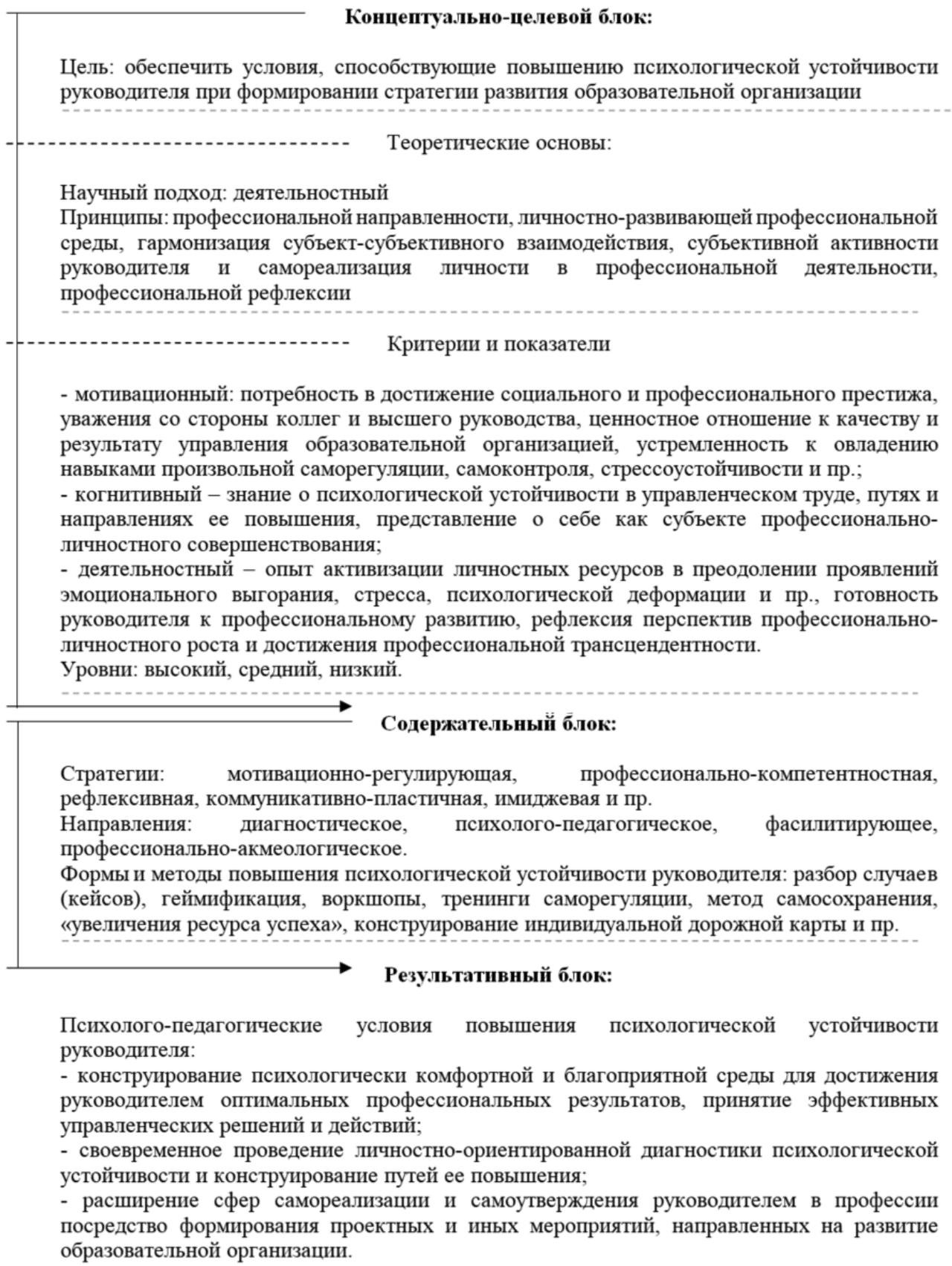


Рис. 1. Процессная модель повышения психологической устойчивости руководителя при формировании стратегии развития ОО

дентности, заключаются в трансцендентном мышлении и трансцендентных свойствах личности [5], без которых, на наш взгляд, невозможно сформировать и, соответственно, разработать и реализовать действительно актуальную, рассчитанную на долгосрочный период и учитывающую все тренды и факторы стратегию развития образовательной организации.

Доказательством данного тезиса является тот факт, что критерии достижения профессиональной трансцендентности достаточно плотно коррелируют с современными требованиями к руководителям в целом – это [14]: во-первых, активность в освоении новых технологий, средств методов, ориентиров собственной профессиональной деятельности; во-вторых, эффективное, без ущерба для качества, а нередко – с выходом на более высокий уровень профессиональной деятельности, совладание с неопределенностью и изменчивостью внешней среды; в-третьих, гибкое реагирование на любые изменения социально-экономической и профессиональной ситуации; в-четвертых, предвосхищение трендов и изменений, а в целом – предвосхищение и прогнозирование будущего; в-пятых, умение синтезировать знания из разных областей, сфер профессиональной деятельности. Если обратиться к концепциям позитивной психологии (Д. Берлайн, Э. Деси, Т. Кашдан, П. Макнайт и др.), то структуру механизма (устройства) профессиональной трансцендентности руководителя образовательной организации должны составлять:

- обучаемость и любопытство, которые обеспечат активность руководителя в познании нового в профессиональной деятельности, в частности, для интеграции в проект стратегии развития учреждения;
- проактивное совладающее поведение и толерантность к неопределенности, позволяющие ему быть устойчивым в различных профессиональных и личностно-профессиональных ситуациях;
- интеллектуальная лабильность, лежащая в основе гибкого реагирования и способности работать в условиях неопределенности и (или) многозадачности;
- антиципационная состоятельность, интуиция, прогностическая компетентность, обеспечивающие овладение перспективой будущего образовательной организации и возможность осуществления ее прогнозируемого моделирования;
- «междисциплинарность» как способность синтезировать разнообразные знания, умения и навыки, необходимые руководителю для осуществления своей профессиональной деятельности.

Таким образом, в целях достижения профессиональ-

ной трансцендентности руководитель должен обладать стабильной психологической устойчивостью.

Основываясь на вышесказанном, мы предлагаем процессную модель повышения психологической устойчивости руководителя при формировании стратегии развития образовательной организации, отражающую сконструированную совокупность классических блоков – концептуально-целевой, содержательный и резульативный (см. рис.).

Мы склонны согласиться с точкой зрения А.А. Баранова о том, что в практике повышения психологической устойчивости необходимо задействование ряда стратегий, приоритетными среди которых являются [1]:

- мотивационная – через направленность личности на собственно профессиональные цели, что дает возможность наиболее полной самореализации именно в управленческой деятельности;
- профессионально-компетентностная – через развитие операциональных профессионально-значимых качеств и опыта работы; рефлексивная – через образование понижение импульсивно-агрессивных трендов, продуманность действий и поступков, развитой самодостаточно и социальной автономности;
- коммуникативно-пластичная – копинг-стратегия, которая обусловлена темпераментальными характеристиками, обеспечивающими возможность вступления в социальные и (или) профессиональные контакты, высокую речевую активность, многообразие и быстроту смены коммуникативных программ.

Принимая во внимание широкий спектр информационного контента, руководитель образовательной организации может самостоятельно реализовать указанные в процессной модели мероприятия для повышения психологической устойчивости в логике указанных стратегий. Однако, считаем целесообразным рекомендовать инициацию взаимодействия с профессиональными учреждениями, занимающиеся диагностикой акме кадров управления и разработкой индивидуальных проектов (программ), в частности, ориентированных на работу с подсистемой произвольной саморегуляции в профессионально деятельности и, в целом, повышение психологической устойчивости. Достижение успеха в данном направлении позволит сформулировать четкую профессиональную трансцендентность руководителя, что, в свою очередь даст возможность формирования актуальной стратегии развития образовательной организации как гаранта бесперебойного их функционирования и взаимодействия.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Баранов А.А. Психология стрессоустойчивости педагога: теоретические и прикладные аспекты: автореферат дис. ... докт. психол. наук: 19.00.07. – Санкт-Петербург, 2002. – 41 с.
2. Богуславский М.В., Неборский Е.В. Концепция развития системы высшего образования в России // Интернет-журнал «Мир науки». 2016. Т. 4. № 5. 7 с.
3. Жураковская В.М., Оличева О.А. Управление портфелем проектов в образовательной организации // Вестн. Сам. гос. техн. ун-та. Сер. Психолого-педагогич. науки. 2021. №2. С 87-100.
4. Зиннатова М.В. Профессиональная трансцендентность – новая перспектива профессионального развития педагога // Новая психология профессионального труда педагога: от нестабильной реальности к устойчивому развитию. 2021. №1. С. 306-309.
5. Зиннатова М.В. Профессиональная трансцендентность личности: к постановке проблемы // Инновации в профессиональном и профессионально-педагогическом образовании: материалы 24-й Международной научно-практической конференции. – Екатеринбург, 2019. – С. 321–322.
6. Коновалова Д.С. Психологическая устойчивость кадров управления: акмеологический уровень // Акмеология. 2010. №4. С. 92-93.
7. Коржова О.С. Стратегии развития высших учебных заведений: классификации и условия применения // Вестник НГУЭУ. 2021. №1. С. 284-294.
8. Морозова А.Р. Синергетическое управление образовательными организациями // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. 2020. №3 (263). С. 128-133.
9. Никифоров Г.С. Психология здоровья. – СПб.: Питер, 2006. – 607 с.
10. Овчинникова М.Б. Психологические ресурсы совладающего поведения руководителей среднего звена: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01. – Минск, 2021. – 26 с.
11. Плаксий С.И. Стратегия развития российских вузов // Знание. Понимание. Умение. 2006. № 4. С. 15-22.
12. Психологические факторы социально-психологической адаптации в трудовом коллективе: монография / Р.К. Карнеев, О.А. Карнеева, А.П. Сухонос, С.С. Минава. – Брянск: РИСО БГУ, 2020. – 106 с.
13. Секач М.Ф. Психическая устойчивость человека: монография. – М.: АПКППРО, 2013. – 355 с.
14. Собольников В.В. Психология профессиональной деятельности в особых и экстремальных условиях. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 190 с.
15. Стариченко Б.Е. Цифровизация образования: реалии и проблемы // Педагогическое образование в России. 2020. № 4. С. 16-26.
16. Хусаинова С.В. Психологическая устойчивость обучающегося в учебно-профессиональной деятельности: концепция и технология обеспечения: автореферат дис. ... д. психол. наук: 19.00.07. – Санкт-Петербург, 2019. – 44 с.

---

© Мягкова Светлана Николаевна (svetainf@km.ru), Шилова Ирина Михайловна (alpaka1@yandex.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»