

Мир науки. Педагогика и психология / World of Science. Pedagogy and psychology <https://mir-nauki.com>

2020, №6, Том 8 / 2020, No 6, Vol 8 <https://mir-nauki.com/issue-6-2020.html>

URL статьи: <https://mir-nauki.com/PDF/116PSMN620.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Селюч М.Г. Психологические механизмы развития творческого Я руководителя образовательного учреждения // Мир науки. Педагогика и психология, 2020 №6, <https://mir-nauki.com/PDF/116PSMN620.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Seluch M.G. (2020). Psychological mechanisms of development of the creative Self of the head of an educational institution. *World of Science. Pedagogy and psychology*, [online] 6(8). Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/116PSMN620.pdf> (in Russian)

УДК 159.92

ГРНТИ 15.21.51

**Селюч Марина Григорьевна**

ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет», Благовещенск, Россия

Профессор кафедры «Психологии и педагогики»

Доктор психологических наук

E-mail: [seluch@mail.ru](mailto:seluch@mail.ru)

РИНЦ: [https://www.elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=432394](https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=432394)

## **Психологические механизмы развития творческого Я руководителя образовательного учреждения**

**Аннотация.** Статья является частью диссертационного исследования автора. Современная ситуация в системе российского образования требует внесения корректив в профессиональную деятельность руководителей образовательных учреждений в силу той ключевой роли, которую они исполняют. Теоретически обоснована и эмпирически подтверждена совокупность психологических механизмов, которые в реальной практике обеспечиваются рефлексией (осознанный анализ результатов, осуществление необходимой коррекции); открытостью ко всему новому (избирательное отношение к прошлому опыту); поисковой активностью (психоэнергетический источник); диалоговым взаимодействием (установление эмоционально-положительного взаимовлияния между коллегами), эмоциональной идентификацией («интерперсональное отождествление»); целеполаганием (достижение поставленных целей); самопринятием (личностная оценка достоинств и недостатков); творческой позицией (система отношений и ценностных ориентаций руководителя); мотивационной вовлеченностью (удовлетворение потребностей и способностей); антиципацией (способность действовать и принимать профессиональные решения с определенным временно-пространственным упреждением и предвосхищением в отношении ожидаемых событий и результатов деятельности); вдохновением; взаимодействием уровней сознания и бессознательного, логического и интуитивного. Выявленные корреляционные связи между психологическими механизмами указывают на то, что они детерминируют процесс развития творческого Я руководителей образовательных учреждений и их включенность с другими личностными психологическими феноменами. Автор приходит к заключению, что, опираясь на психологические механизмы процесс развития творческого Я, дает руководителю возможность для решения актуальных задач в управлении образовательным учреждением и выступает основанием его личностно-профессионального развития.

Новизна исследования обусловлена определением психологических механизмов, с помощью которых возможно активизировать ресурсы творческого Я руководителя образовательного учреждения.

**Ключевые слова:** творческое Я; руководитель образовательного учреждения; профессиональная деятельность; развитие; психологические механизмы

### Введение

Проблема исследования не только востребована современной социокультурной ситуацией, но и важна для внедрения в практический опыт научно-практических разработок по интенсификации процессов управления образовательными учреждениями.

Человеческая психика обладает неисчислимыми возможностями в создании механизмов. Психический механизм – некоторая завершенность и единство, автономность в противопоставлении внешней среде, наделенная внутренней энергией и направленная на выполнение определенной работы (умственной или психомоторной). Тем самым, изменение условий профессиональной деятельности создает новые механизмы развития творческого Я в рамках адекватных ситуаций и решаемых задач.

Цель данного исследования заключалась в том, чтобы определить конкретные психологические механизмы развития творческого Я руководителя образовательного учреждения. Полученные в ходе исследования эмпирические данные позволяют определить систему мер по повышению эффективности развития творческого Я руководителей образовательных учреждений.

### Методы

Для решения поставленных задач были использованы следующие методы: (1) теоретический анализ источников; (2) самоактуализационный тест (адаптированный Л.Я. Гозман, М.В. Кроз, М.В. Латинской); (3) опросник 16 – PF Р. Кеттелла; (4) тест «Анализ ограничений» (М. Вудкок, Д. Фрэнсис); (5) методика «Оценка уровня творческого потенциала» (Н.П. Фетискин).

В исследовании приняли участие 370 руководителей муниципальных и областных образовательных учреждений Амурской области: 150 мужчин и 220 женщин в возрасте от 25 до 56 лет.

### Результаты

Одним из главных и универсальных механизмов развития творческого Я является *рефлексия*, которая фиксирует этот процесс, объективирует его, делает возможным осознанное отношение к нему и необходимую коррекцию. Анализ возможностей и резервов, отсутствующих личностных качеств, профессионального поведения с учетом меняющихся условий деятельности, попытка проверить себя в новых ролях, на новых должностях, в контексте новых межлических отношений, структурирование (упорядочивание) профессионального опыта, знаний, умений и навыков обеспечивается рефлексией. Готовность и способность творчески переосмысливать и преодолевать проблемные моменты, выходить из внутренних и внешних конфликтных состояний и ситуаций, умение обретать новые силы, смыслы и ценности, вовлекать и вовлекаться в непривычные системы межлических и

деловых отношений, ставить и решать неординарные практические задачи, достигается рефлексивной культурой.

Многочисленное обращение сознания к самому себе (советоваться с собой, опровергать, искать) может искусно маскироваться под диалог, а неведомые ресурсы творческого Я, отзываясь на это «вслушивание» позволяют развиваться до более высокого уровня, путем раскрытия и реализации творческого потенциала и личностных возможностей: «рефлексивное осознание ... это лишь исток, который может дать начало ручью, а может – и полноводной реке» [1, с. 37].

В нашем исследовании с рефлексивным уровнем самосознания связана способность руководителя своевременно решать профессиональные задачи ( $r = 0,15$ ;  $p > 0,01$ ) через определение путей их поиска с помощью дополнительных актов мышления; понимание особенностей управленческого труда ( $r = 0,34$ ;  $p > 0,05$ ), когда теоретические знания менеджмента и психологии управления людьми переосмысливаются в конкретные стили управления, самоконтроль за конечными результатами профессиональной деятельности обеспечивается способностью управлять собой ( $r = 0,49$ ;  $p > 0,05$ ), рационально использовать рабочее время, справляться со стрессовыми ситуациями, поддерживая свою работоспособность.

Обращение к рефлексии как базовому психологическому основанию в процессе развития творческого Я руководителя образовательного учреждения основано на научных взглядах В.П. Зинченко [2], который рассматривает сознание в виде целостной двухслойной структуры: бытийного и рефлексивного слоя. «Рефлексивный слой сознания представлен значениями и смыслами, в нем осуществляются процессы превращения значений в смыслы, и наоборот. Рефлексивный слой более аксиологичен, он концентрируется на ценностях, смыслах, их отношении к значениям и действиям. Бытийный и рефлексивный слой сознания находятся в отношении дополненности, когда дискретность бытийного слоя дополняется целостностью, непрерывностью рефлексивного слоя». Таким образом, рефлексия, как духовная человекопорождающая деятельность личности, прежде всего и разворачивается в профессиональном творчестве.

Аналогичное подтверждение сказанному мы находим в психолого-акмеологической концепции рефлексивной культуры А.А. Деркача [3], в которой представлена структура рефлексивно-инновационного потенциала как двухслойного образования, основу которого определяют способности к творческой профессиональной деятельности, способности к саморазвитию, а ситуативный слой – конкретная ситуация, отражает зависимость инновационного потенциала от особенностей и условий профессиональной деятельности, в том числе: заинтересованность в инновационных изменениях и степень принятия нового. Рефлексивно-инновационный потенциал определяется степенью готовности к профессиональному творчеству; признанием ценности профессионального творчества и собственных творческих возможностей; уверенностью, что рефлексивный процесс творческого поиска обеспечит преодоление неудач; способностью к работе в ситуации неопределенности, недостаточности информации; соотношением полей потенциальной и актуальной рефлексии; инновационным характером профессиональной деятельности.

Поскольку в развитии творческого Я в профессиональной деятельности руководителя велика роль переосмысления опыта и деятельности, что невозможно без перестройки сознания, становится понятной необходимость обращения к рефлексии. Развитие внутренних личностных ресурсов во многом обусловлено развитием способности к рефлексии как механизму профессионального роста и обретения рефлексии как профессионального качества. Развитие рефлексивных способностей подтверждает необходимость обращения к руководителю как человеку рефлексизирующему, способному сделать самого себя, свой

внутренний мир предметом осознания. Таким образом, рефлексия представляет способность и фундаментальный механизм истинно человеческого способа жизни, деятельность по самоисследованию, самопроектированию, конструированию себя, пониманию других и своей представленности в них. Развитие рефлексивной культуры активизирует готовность к управленческому творчеству, переосмыслению профессионального опыта, что позитивно влияет на развитие творческого Я.

Открытость ко всему новому, готовность вбирать в себя незнакомый опыт обусловлено рефлексией. При реализации инновационных идей в профессиональной деятельности развитие творческого Я опирается на творческий потенциал личности ( $r = 0,24$ ;  $p > 0,01$ ), умение принимать эффективные и оперативные профессиональные решения ( $r = 0,22$ ;  $p > 0,01$ ). Переосмыслить стереотипы профессионального опыта помогает рефлексия, которая в нашем исследовании имеет тесные корреляционные связи с творческим потенциалом руководителя ( $r = 0,71$ ;  $p > 0,01$ ) и определяет степень личностных потребностей, возможностей и рефлексиирует их [4].

Опираясь на рефлексии, руководитель не только переосмысливает стереотипы профессионального опыта, но и ведет поиск нового смысла профессиональной деятельности, который выступает в данном случае как процесс смыслотворчества в форме диалога: «человек никогда не найдет всей полноты только в себе самом» [5]. Таким образом, *взаимодействие* (в форме диалога), выступает следующим механизмом развития творческого Я.

Для нашего исследования идеи диалогового подхода имеют существенное значение. Руководитель постоянно взаимодействует с другими субъектами образовательного процесса, и, следовательно, развитие его творческого Я зависит от контактов с другими индивидуальностями, на что и указывал Н.А. Бердяев [6, с. 47]: «реализация личности возможна только в общении с другими личностями».

Диалог как механизм в развитии творческого Я позволяют раскрыть методологические значения этого понятия (М.М. Бахтина, М. Бубера, Т.А. Флоренской):

- человеческая реальность, выступающая с одной стороны, как предпосылка, изначальное условие человеческого сознания и самосознания, и, с другой стороны, как основная форма их реализации;
- конкретное событие общения, в конкретном взаимодействии, которое «размыкает» ценностный мир человека, на соответствующий посыл от другого человека;
- путь познания глубины Я – концепции: «предел здесь не «Я», а «Я» во взаимоотношениях с другими личностями, то есть «Я» и другой «Я», «Я» и «Ты» (по Бахтину);
- «внезаходимость» в диалоге, бережно-созерцательное отношение без навязывания себя, направленность на другого.

Исходя из представлений диалогического принципа развития важным механизмом развития творческого Я выступает конструктивный диалог, общение, контакт с другим человеком, воспринимаемый во всей его целостности. Такое понимание позволяет нам считать, что взаимодействие приводит к тому, что действия других людей помогают руководителю формировать личностные действия, оценки других – включаются в самооценку, что влечет за собой творческое самосозидание, появление новых смыслов. «Когда между участниками общения устанавливаются субъект – субъективные отношения, совместная деятельность в форме диалога. Когда по обе стороны диалога находятся «творцы и творимые», способные к «коммуникативным намерениям» [7, с. 41–43], совместному творчеству душевного контакта,

взаимопонимания, направленного на решение общих проблем [8], процессу усложнения межличностных связей, возрастанию многомерности и содержательной сложности общения» [9].

В процессе развития творческого Я взаимодействие в форме диалога «работает не как обычная передача знаний и опыта, обмен информацией, а как создание общего: каждый человек, общаясь, что-то проясняет для себя, корректирует свои представления, анализирует информацию, сообщаемую другим, и обязательно стремится (в случае значимости сообщаемого) обогатить свою компетентность» [10, с. 370]. Эта особенность общения является источником развития личности.

В контексте нашего исследования способность к общению у руководителей выступают вторым по значимости личностным качеством, обладающим (9,6 %) весом, который интегрирует прямолинейность (0,60), эмоциональную подвижность (0,51), рефлексивность (0,43), независимость ценностей и поведения (0,36). Умение установить в коллективе между коллегами доброжелательные контакты, позволяет руководителю сформировать команду единомышленников ( $r = 0,57$ ;  $p > 0,01$ ), оказывать им помощь и поддержку в профессиональном росте ( $r = 0,58$ ;  $p > 0,01$ ), принимать оперативные решения, используя различные варианты ( $r = 0,74$ ;  $p > 0,01$ ), испытывая чувство психической стабильности ( $r = 0,12$ ;  $p > 0,05$ ), отсутствие тревоги ( $r = -0,35$ ;  $p > 0,01$ ), доверие и поддержку подчиненных ( $r = 0,15$ ;  $p > 0,01$ ) [11].

Реализуя потребность в общении и тем самым в осуществлении желаний, руководитель через творческое Я соотносит свое поведение с оценками «Значимых других» на уровне осознанного самоконтроля, а также неосознанно на уровне идентификации. Иначе говоря, быть субъектом общения невозможно без той или иной степени «идеальной репрезентированности (отраженности) человека в жизни других людей», без «открытия души для сохранения тайны своей души ... в способе утвердить свое Я и бескорыстно погрузиться в общение» [12, с. 11].

Развитие творческого Я в профессиональной деятельности руководителя путем диалогового взаимодействия связано с психическими процессами, с помощью которых осуществляется: (1) саморазвитие, как единство сложных психических процессов, порожденных общением; (2) самопознание, как основа саморазвития, поскольку вне его не имеет смысла; (3) саморегуляция, как самоуправление личности, осуществляемое в рамках внутреннего и внешнего диалога.

Совершенствование взаимодействия в диалоге со «Значимым» другим, ориентировка на него и коррекция для него, умение смотреть глазами другого человека в пределах всего человеческого рода – это и значит постоянно соотносить «свое» видение действительности с «чужим». Такое диалоговое взаимодействие выводит руководителя на более высокий уровень творческого Я и активизирует деятельность механизма идентификации, который характеризуется следующими взаимосвязанными процессами [3].

1. Субъект верит (сознательно и неосознанно), что он и «значимый другой» обладают сходными чертами, воспринимает, признает, переживает сходство.
2. Субъект эмоционально переживает как личные те события, в которых оказывается «значимый другой».
3. Субъект стремится обладать чертами «значимого другого» которые, воспринимает как желательные, и стремится к тем целям.
4. Субъект усваивает, использует или символически воспроизводит установки и поведение демонстрируемые «значимым другим».

Осмысление проблемы идентичности направлено на понимание своего жизненного пути и своего смысла, построение связей с социумом, определение соотношения между внутренним и внешним миром. Путем идентификации руководителю удастся провести черту разграничения между Я и окружающим миром.

Механизм идентичности позволяет руководителю из неопределенности и разнообразия формировать упорядоченную и целенаправленную профессиональную деятельность, путем осознания своего места в коллективе, выбора форм социального взаимодействия и выборе путей развития творческого Я. Стремление руководителя обрести идентичность становится закономерным следствием стабилизирующих функций профессиональной деятельности, позволяющих сохранить себестождественное субъективное начало в разнообразных условиях.

Механизм идентификации включает следующие процессы: (1) идентификация составляющих состояний на основе осмысления прошлого, наблюдения за настоящим и прогнозирования будущих изменений; (2) анализ текущей ситуации, выбор и принятие решения; (3) действие. Течение этих процессов на всех этапах и уровнях развития творческого Я в профессиональной деятельности руководителя проходит по-разному, но они взаимосвязаны и взаимозависимы. Рациональное использование данных процессов способствует точному определению существующей ситуации, что в свою очередь, активизирует процесс развития творческого Я. Идентификацией в узком смысле, являются лишь два первых процесса – когнитивное и эмоциональное уподобление другому лицу. Формирование намерений, установок и соответствующего поведения – является следствием идентификации и фактором, поддерживающим и усиливающим идентификацию.

Большую роль в развитии творческого Я руководителя в профессиональной деятельности играет эмоциональная идентификация со всеми субъектами образовательного процесса. В.А. Петровский [10, с. 407], определяет эмоциональную идентификацию как акт «интерперсонального отождествления, в котором переживания других лиц даны индивидам как их собственные». При этом он подчеркивает, что понятие эмоциональной идентификации относится к числу таких, которые описывают лишь слой взаимоотношений людей в группе. Механизм идентификации позволяет руководителю идентифицировать себя с образом, формируемым его творческим воображением: «над нами властвует все то, с чем мы идентифицируем себя. Мы можем контролировать и властвовать над теми, с чем мы себя деидентифицируем» [13, с. 123]. Сопровождается данный механизм, ролевым переживанием, возникающим в результате не поведенческого, а чувственного проигрывания социальных и психологических ролей, как задаваемых жизнью, так и создаваемых профессиональной деятельностью, потому как руководитель живет жизнью своих коллег и воспитанников. Научившись принимать и понимать себя, руководитель будет лучше понимать других, их мотивы и потребности, испытывать доверие к подчиненным, «видеть» динамику их ощущений, душевного комфорта. Ролевая децентрация, как проекция своего «Я» в воображаемый мир другого человека и ролевое переживание являются потребностями человека, формирующимися еще в детстве (герои любимых сказки). Ролевой децентрацией, возможностью побыть «другим» во многих случаях компенсируется ограниченность реального жизненного мира. Потребность в ролевом переживании (в высшей форме представленном явлением катарсиса) как потребность в новом чувственном опыте, в той или иной степени присутствует. Результат идентификации подобен адекватной интерпретации коммуникативной интенции по общению. Руководитель, понимающий другого человека как ценность, способен принять его носителем индивидуального авторского процесса развития личного творческого Я. При этом его самоидентификация выступает как погружение и вчувствование в свое подлинное истинное Я, как источника спонтанной, созидательной силы и механизма творчества.

Механизмами в развитии творческого Я руководителя выступают кризисные ситуации, провоцирующие личностный кризис, когда жизненные события создают потенциальную угрозу удовлетворению фундаментальных потребностей и при этом они ставят проблему, от которой нельзя уйти и которую невозможно разрешить в короткое время привычными способами.

В научных исследованиях (К.А. Абульханова – Славская, Л.И. Анцыферова, В.Ф. Василюк, С.Л. Рубинштейн, Р. Ассаджиоли, С. Гроф, К. Юнг, Дж. Якобсон и др.) подчеркивается, что кризис является предпосылкой важнейших положительных личностных изменений, которые могут быть конструктивными, созидательными, интегрирующими. Положительное влияние личностного кризиса на развитие творческого Я руководителя рассматривается с позиции реализации потенциальных возможностей его личностного роста, поиска нового прогрессивного опыта, стремления развиваться и самосовершенствоваться, осуществления «вмешательства в реальность» [8]. Разрешая кризисную ситуацию, руководитель открывается новым возможностям и через высокий уровень ответственности за себя и коллектив, реализует «базовое стремление к росту» [13], приобретает новый опыт и знания в профессиональной деятельности, межличностном общении и переходит на более высокий уровень развития творческого Я.

Личностный кризис сопровождается изменением способа бытия – жизненного стиля, образа мышления, отношения к себе, окружающему миру, основным экзистенциальным проблемам, переживаниям конфликта между привычным прошлым и возможным будущим, отказом от привычных безопасных стереотипов, «моментом погружения к последним глубинам ... когда рушатся все основания и подпоры, нет ни малейшего укрытия» [14, с. 121]. Таким образом, личностный кризис является источником силы и механизмом, актуализирующим потенциальные возможности личности для развития более высокого уровня творческого Я.

Умение руководителя творчески справляться с кризисными ситуациями в профессиональной деятельности зависит от силы творческого Я и организаторских способностей. Сила Я, как врожденный энергетический запас личности, эффективнее используется под влиянием успеха, осознании масштаба цели и ее личной и общественной значимости. Тем самым актуальный запас творческого Я организуется не только врожденными потенциями и возможностями личности, но и успешностью профессиональной деятельности.

Термин сила Я принадлежит к психоанализу и характеризует не что иное, как силу личности, ее способность достигать поставленных целей в любых условиях, реализовывать свое «Я». Результаты эмпирических исследований показывают, что сила личности коррелирует с ее достижениями, в том числе и профессиональными. Эмоциональная устойчивость позволяют руководителю смело выдвигать новые идеи для инновационного развития образовательных процессов ( $r = 0,36$ ;  $p > 0,01$ ), принимать эффективные управленческие решения ( $r = 0,84$ ;  $p > 0,01$ ) и нести персональную ответственность за их реализацию ( $r = 0,83$ ;  $p > 0,01$ ), проявляя упорство в достижении поставленных целей ( $r = 0,46$ ;  $p > 0,01$ ), добиваясь положительных результатов от работы подчиненных ( $r = 0,79$ ;  $p > 0,01$ ). Сила Я обуславливает реализацию творческого потенциала руководителя ( $r = 0,55$ ;  $p > 0,01$ ), творческий подход к профессиональной деятельности ( $r = 0,57$ ;  $p > 0,01$ ), проявляя независимость в вопросах управления образовательным учреждением ( $r = 0,48$ ;  $p > 0,01$ ), а порой даже напористость и агрессию ( $r = 0,43$ ;  $p > 0,01$ ). При чем данные показатели наиболее высоки у зрелых руководителей, имеющих стаж более 10 лет, которые подкрепляется их опытом и профессиональным творчеством, существенным уменьшением числа отвлекающих от основной задачи факторов. Молодые руководители не имеют оптимально использовать свой личностный потенциальный ресурс, так как не всегда уверены, что коллектив, как и окружающий социум в целом, поддержат их инновационную инициативу.

Сила личности выступает не только механизмом развития творческого Я руководителя в профессиональной деятельности, но и одновременно предстает как главнейшее качество, обуславливающее успешность деятельности в экстремальных условиях. Это проявляется в толерантности к неудовлетворительным аффективным напряжениям, в способности подчинять эти напряжения, приспособляя их к так называемому «принципу реальности», в сопротивлении если влечения не могут быть по объективным причинам реализованы.

Механизмом, обуславливающим успешность деятельности, выступает сила личности, характеризующая способность достигать поставленных целей в любых условиях, реализовать свое творческое Я. «В глубине человека заложена творческая сила, которая способна создать то, что должно быть, которая не дает нам покоя и отдыха, пока мы не выразим, не воплотим это вне нас тем или иным способом» [15, с. 256]. Сила личности проявляется в таких качествах, как целеустремленность, упорство в достижении поставленных целей, работоспособность и самоотдача и коррелирует с волевыми качествами. Это проявляется, прежде всего, в целенаправленной самодетерминации и саморегуляции. Сила воли – необходимое профессионально важное качество руководителя, позволяющее мобилизовать психические и физические ресурсы в неординарных ситуациях. В процессе профессиональной деятельности волевые качества руководителя постоянно развиваются и совершенствуются, проявляясь в активном преодолении сложных ситуаций, повышении личностных творческих стандартов и решении задач.

Другим механизмом развития творческого Я руководителя в профессиональной деятельности выступают внутриличностные конфликты. По мнению А.А. Ухтомского [16], внутриличностный конфликт создает условия для выявления таланта, но не всегда: при разном сочетании обстоятельств он может привести и к формированию гения, и к развитию бреда. Это зависит от гармоничности соотношения между различными чертами характера: «люди, носящие в себе задатки внутреннего конфликта, являются наиболее творческими натурами» [17]. Направление развития внутриличностных конфликтов зависит от способности руководителя продуктивно справляться с проблемами (когда отношения не складываются с социальной средой), формировать мотивы, ставить перед собой реальные цели, соответствующие личностным возможностям и выбору стратегии поведения.

Успешное решение руководителем возникающих трудностей обусловлено гибкостью в поведении и высоким уровнем общей саморегуляции ( $r = 0,35$ ;  $p > 0,01$ ), которые обеспечивают умение ждать, выбрать индивидуальной способ решения проблемы через преодоление стремления получить желаемое немедленно.

Развитие творческого Я невозможно без целеполагания (генерации новых идей), обусловлено доминирующей внутренней потребностью в напряженной, нестандартной профессиональной деятельности, в преодолении личностных неумений и шаблонов, формирующих творческую доминанту. Развитие творческого Я обеспечивается за счет психической и физической активности личности, которая направлена на достижение сознательно поставленной руководителем профессиональной цели. Таким образом, факторами, определяющими соотношение конфликта личных мотивов и уровень развития творческого Я, выступают ценности. Для того, чтобы действия руководителя были осмысленными и творчески продуктивными, он должен руководствоваться целью, способной его инициировать. Руководителю для концентрации сил, достаточных для достижения цели, важно, чтобы цель была своя собственная. Если он не определяет цель деятельности сам, не выбирает средства ее достижения, то ему не будет принадлежать достигнутое.

Способность руководителя самостоятельно организовать профессиональную деятельность так, чтобы достигнуть поставленной цели обеспечивается готовностью к энергетическим затратам ( $r = 0,33$ ;  $p > 0,05$ ), способностью управлять собой, в полной мере



используя рационально время и энергию ( $r = 0,45$ ;  $p > 0,01$ ), творческим подходом к решению проблемных ситуаций ( $r = 0,11$ ;  $p > 0,01$ ).

Мотивация достижения поставленных профессиональных целей, имея тесные корреляционные связи с реализацией творческого потенциала ( $r = 0,93$ ;  $p > 0,01$ ) подчеркивает, что только при осуществлении цели, лично поставленной или сформулированной, или хотя бы принятой для себя как особо значимой, руководитель приобретает необходимый энергетический ресурс и может полноценно развиваться как личность. Данное заключение созвучно мыслям В. Франкла ([18], о том, что сила воли определяется ясностью и глубиной понимания собственных целей. Если цель не своя, то появляется малодушие, отказ от нее в пользу потребности сохранения личного благополучия или социального статуса.

Только мера влияния цели на профессиональное поведение руководителя и выступает как мера осмысленности действия. При этом для достижения результативности усилий влияние этой цели должно быть достаточно устойчивым и управляться не потребностями, а только высшими ценностями. Это объясняется тем, что потребности представляют собой нечто ситуативно-изменчивое, а ценности соотносятся с культурными стандартами и поэтому более стабильны и менее зависимы от сиюминутной ситуации. Кроме того, вектор их воздействия на личность противоположен. Если потребности толкают человека к чему-то, то ценности – притягивают. Поскольку ценности более устойчивы, чем потребности, а их иерархия устойчива еще в большей степени, то необходимость экстренно изменить ситуацию приводит к внутриличностному конфликту.

Мотивация достижения поставленных целей сопряжена значимыми корреляционными связями со способностью по самосовершенствованию профессиональной деятельности ( $r = 0,31$ ;  $p > 0,01$ ), готовностью к профессиональному мастерству ( $r = 0,95$ ;  $p > 0,01$ ) и указывает на то, что осознав и считая поставленную профессиональную цель, как реализацию жизненной миссии, руководитель полностью сосредотачивается на ее выполнение. Аналогичное понимание творчества мы находим у Р.М. Грановской [19, с. 77]: «в творчестве, поставив перед собой значимую цель, человек себя тем самым интуитивно лечит».

Таким образом, важнейшим механизмом развития творческого Я является достижение профессиональной цели, которая упорядочивает побудительные силы потребностей и желаний руководителя. Активность, направленная на удовлетворение определенной потребности, побуждается мотивами, которые в управленческом творчестве обладают не только силой, но и направленностью, и объединены в иерархическую систему. Для развития творческого Я до более высокого уровня руководителю необходимо не столько удовлетворение уже имеющихся у него потребностей, сколько появление новых – более высоких. Именно потребности побуждают его действовать, создавая определенное напряжение, но смысл действию придает мотив. В этом аспекте потребности представляют собой нечто ситуативное, изменчивое, ценности же более стабильны и менее зависимы от ситуации.

Мотивация руководителя на развитие творческого Я обусловлена внешними мотивами, которые способны формировать даже творческие цели под давлением интересов общества в поле наиболее значимых на данный момент символов, соответствующих актуальным потребностям и общим условиям жизни коллектива. Внешние мотивы могут стать внутренними, когда, кроме удовлетворения от полученного поощрения (внешнего мотива), возникает удовольствие от самого факта управленческого творчества (внутренний мотив). Происходит «сдвиг мотива на цель», который определяет формирование нового мотива деятельности, а, следовательно, и новые потребности. Большую роль в переходе от внешней мотивации к внутренней играет укрепление осознанной установки. Происходит изменение отношения от восприятия, навязываемого извне к восприятию необходимого лично, что

знаменует начало возникновения и постепенного углубления механизма доминанты, нового типа координации событий во времени.

Устойчивость установки подвержена воздействию внешних (неверие коллег в способность руководителя решить избранную задачу и предчувствие их отрицательного отношения к его усилиям) и внутренних (собственные сомнения в разрешимости проблемы в разумные сроки на фоне реального уровня развития знаний) факторов. Отсюда становится понятным, что профессиональная деятельность зачастую протекает в условиях экстремальной ситуации, имеющей стрессовую обусловленность, подрывающую уверенность руководителя в себе.

Таким образом, внешняя мотивация исходит из потребностей других людей, зачастую направлена на достижение более высокого социального статуса руководителя, исходит из ценностей общества, установок ближайшего окружения и, хотя ведет к определенным успехам, но быстро иссякает, если отсутствует внутренняя мотивация. Внутренняя мотивация, побудительная сила – это радость, удовлетворение потребностей и способностей самого руководителя, а повседневная борьба происходит не из-за какой-либо цели или программы, а от глубокой и немедленной потребности. Мотивация профессиональной деятельности руководителя, основанная на внутренних ценностях, носит эмоционально-позитивный настрой, обеспечивает личностный уровень регуляции профессиональной деятельности, стимулирует к выходу за пределы ее фиксированных норм, обогащению индивидуальным опытом и созданию новых или переосмыслению старых мотивов, целей и отношений.

В деятельности руководителя под профессионально-творческими мотивами А.А. Деркач [3], понимает осознанные побуждения, которые: (1) возникают, развиваются и формируются на основе потребностей, между ними существует взаимосвязь и они относительно самостоятельны; (2) являются специфическими реальностями и не сводимы к другим психологическим явлениям; (3) выступают только в положительном значении, как побуждение; (4) индивидуально специфичны и изменчивы, их характеристиками выступает сила (степень и глубина осознания потребности и самого мотива) и устойчивость (влияние на поведение и профессиональную деятельность руководителя в определенный период); (5) включают потребности, мотивы, цель, профессиональный научно-управленческий интерес. Таким образом, высокая мотивационная включенность и вовлеченность в управленческую деятельность позволяет руководителю максимально обеспечить реализацию своих личностных ресурсов и способностей и достичь более высокого уровня развития своего творческого Я.

Мотивы, как конкретные побудительные силы, лежат в основе управленческого творчества руководителя, их механизм связан с осознанием потребностей, приданием им личностного смысла. В данном контексте уместно замечание В.Н. Дружинина [20, с. 229]: «формирование креативности как личностной характеристики в онтогенезе проявляется сначала на мотивационно-личностном, затем на продуктивном (поведенческом) уровне». Поисково-познавательная мотивация выступает показателем творческой направленности личности и показателем внутреннего стимула к проявлению творческого поиска, источником развития творческого Я. Этот процесс сопровождается выраженным индивидуальным стилем профессиональной деятельности и творческим переживанием руководителем, вытесняющим любые деструктивные переживания.

Развитие творческого Я обусловлено потребностями и имеющими потенциями. Мотивы, взаимосвязанные с определенными потребностями, сохраняют эмоциональный компонент последних, и смыслы определяют значимость событий для субъекта через эмоции. Эмоции, свидетельствующие о стремлениях творческого Я в профессиональной деятельности: социализируются, видоизменяются (поддерживаются или отторгаются, в зависимости от ситуаций), приводятся в соответствие с ценностями коллектива и потребностями других людей,

позволяют руководителю раскрыть потенциальные возможности и реализовать свою уникальность.

Творческая ситуация всегда переживается как эмоциональная и при достижении результата всегда несет положительный *эмоциональный заряд*. Чувство внутреннего переживания, как отражение внутреннего состояния может быть настолько сильным, что руководитель переходит практически на экстремальный стиль работы. В свою очередь, значимую компенсаторную роль выполняют сами эмоции: активизированный мозг начинает по-новому воспринимать информацию, перерабатывать ранее накопленные знания, мобилизуя дополнительные ресурсы организма. Произвольная активация эмоций и как следствие неосознанная психическая активность, открывает широкие возможности для развития творческого Я, потому как эмоциональный заряд подкрепляет механизмы управленческого творчества, способствует увеличению внутреннего информационного поля, в своем позитивном, жизнеутверждающем проявлении формируют у руководителя оптимистическое отношение к жизни, позитивный настрой. Влияние на развитие творческого Я оказывают содержание и степень выраженности эмоций. В частности, А. Маслоу [21], в качестве центральной составляющей творческой деятельности выделял эмоцию интереса. Выделяя две стадии творчества – первичную и вторичную, ученый считал, что в первом случае (на стадии поиска идеи) интенсивна эмоция интереса – возбуждение, сопровождающее импровизацию и вдохновение. На второй стадии (материализации идеи) сила познавательного интереса снижается и уступает место самодисциплине, упорному труду, связанному с другими переживаниями. Аналогичные заключения отмечает К. Изард [22, с. 136–137]: «если первичная креативность – импровизационная стадия творчества – характеризуется возбуждением, то вторичная креативность, предполагающая разработку и развитие первоначального творения, должна характеризоваться умеренным уровнем интереса». Более того, тяжелой работе, связанной с доведением продукта творчества до желаемого совершенства, неизбежно сопутствуют периоды подавленности и страха, когда «мотивационная сила устойчивого интереса имеет решающее значение для преодоления препятствий, встающих на пути творческой личности» [23].

В развитие творческого Я «задействованы» области сознания и бессознательная сфера психики. В сознательной форме творческое Я проявляется в логических операциях и умозаключениях, которые направлены на познание реальности и приводят к открытию новых закономерностей и созданию нового продукта.

Способность приобретать, обрабатывать и извлекать информацию из памяти в основном реализуется посредством бессознательных и недоступных для самонаблюдения операций. Неосознанная переработка информации, в том числе неосознанно воспринятая, позволяет принимать интуитивные решения.

В основе механизма этого управления лежит *воображение*. Творческое Я не может быть представлено в сознании целостно во всем многообразии своих связей, отношений, сторон и внутренних противоречий, всегда остается часть, которая недоопределена сознанием, поскольку: «мир, составляющий содержание ясного сознания, есть только один из многих миров» [24, с. 34].

Спонтанное, не детерминированное осознанной целью развитие творческого Я обеспечивается на уровне бессознательного (источника общности и креативности по К. Юнгу) и подсознания. На уровне бессознательного детерминируется его активностью, «устранив из акта творчества опору на бессознательное, мы разрушили бы творчество» [25, с. 11]. Существует постоянная, ни на минуту не прекращающаяся, живая динамическая связь между обеими сферами нашего сознания, которая в свою очередь выступает механизмом развития творческого Я.

Диалектика сознательных и бессознательных процессов, их единство находят свое естественнонаучное обоснование в учении А.А. Ухтомского [16] о доминанте, то есть возникающем в мозгу очаге возбуждения. *Творческая доминанта* в профессиональной деятельности руководителя интегрирует индивидуальные и социально значимые цели путем участия в инновационных процессах, которые постоянно проходят как спонтанные изменения и обновления структуры и содержания системы образования. Четкие цели и творческая активность подкрепляют программу будущего, способствуя сохранению и укреплению физического и психического здоровья руководителя образовательного учреждения.

Таким образом, возникая в связи с образованием доминанты, бессознательное начало поддерживает и питает процесс развития творческого Я: «бессознательное возникает на основе подпольной работы сознания... В бессознательном состоянии все происходит так же, как при сознании, но только наше Я об этом не знает...» [26, с. 46].

Учитывая, что сознание и подсознание работают синхронно, по мнению К. Роджерса [27]: «перед подсознанием надо ставить четкие и ясные вопросы, на которые оно обязательно даст ответ», опираясь на законы психики: замыкание временных связей вне «светлого пятна сознания» (И.П. Павлов), «темные ощущения» (И.М. Сеченова), «подсознательную доминанту» (А.А. Ухтомского).

К.С. Станиславский [28] считал, что необходимо сознательно возбуждать бессознательную творческую природу для сверхсознательного органического творчества через охват индивидуально-личностную сферы: ощущения, чувства, интуицию, «сверхпонятийное мышление» (ориентированного на внутренний мир и достигается «озарением», «творческим экстазом», «рождением гениальных догадок». Язык сверхсознания – это чувства и эмоции. А это значит, что творческий процесс приводит не только к расширению сферы знаний, но к преодолению ранее существовавших, принятых норм. Сверхсознание или *интуиция* связана с процессом развития творческого Я и не контролируется сознанием. Сверхсознание (интуиция) всегда «работает» на удовлетворение потребности, устойчиво доминирующей в иерархии мотивов субъекта. «Доминантная потребность» по аналогии с понятием «сверх-сверхзадача» (по К. Станиславскому) выступает ведущим механизмом развития творческого Я, когда: «вся плоскость мозговой коры на мгновение как бы озаряется лучами фонаря сознания», способствует постижению того, что было в тени. Особенно плодотворен творческий процесс, когда руководитель находится в состоянии *вдохновения*. Это – специфическое творчески-психологическое состояние ясности мысли, интенсивности её работы, богатства и быстроты ассоциаций, глубокого проникновения в суть жизненных проблем, могучего «выброса» накопленного в подсознании жизненного опыта и непосредственного включения его в творчество. Вдохновение рождает необыкновенную творческую энергию, за счет которой достигается оптимальное сочетание интуитивного и сознательного начал в творческом процессе. Таким образом, в основе развития творческого Я руководителя в профессиональной деятельности лежит взаимодействие *уровней сознания и бессознательного*, логического и интуитивного которые, преодолевая и разрешая эти противоположности, обеспечивают его целостность.

### Выводы исследования

На основе изложенного выше можно сделать вывод о том, психологическими механизмами развития творческого Я руководителя образовательного учреждения выступает:

- рефлексия помогает преодолевать собственную ограниченность не только в области конкретных знаний и навыков, профессиональной деятельности и

межличностных отношений, в частности в отношениях с самим собой: «знать о своей ограниченности и уметь переходить границы своих возможностей» [23];

- механизм *идентичности* позволяет из неопределенности и разнообразия профессиональных задач формировать упорядоченную и целенаправленную профессиональную деятельность, посредством осознания места в коллективе, форм социального взаимодействия и выборе путей развития творческого Я;
- конфликты и кризисы, противоречия и барьеры, нестандартные условия протекания профессиональной деятельности и их преодоление связано со способностью руководителя регулировать свои психические процессы, возвращаясь к гармонии внутреннего мира и сохранению аутентичности;
- многопараметрическая детерминация, развития творческого Я руководителя обусловлена совокупностью психологических механизмов: целеполагание, диалоговое взаимодействие, открытость ко всему новому, мотивационная вовлеченность, способность к творческому воображению вдохновение, взаимодействие уровней сознания и бессознательного, логического и интуитивно.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Мамардашвили М.К. Лекции о Прусте (психологическая топология пути). М.: Ad Marginem, 1995. – 547 с.
2. Зинченко В.П. Посох Осипа Манделъштама и трубка Мамардашвили. К началам органической психологии. – М.: Новая школа, 1997. – 334 с.
3. Дергач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. Акмеологические резервы развития творческого потенциала. – М.: Изд-во РАГС, 2000. – 536 с.
4. Селюч М.Г. Творческое Я руководителя образовательного учреждения как системное образование личности. // Акмеология. – 2017. – №2. – с. 91–99.
5. Бахтин М.М. Эстетика словесного творчества. – М.: Книга по Требованию, 2013. – 444 с.
6. Бердяев Н.А. О назначении человека. Опыт парадоксальной этики. – М.: Издательство «Амрита-Русь», 2019. – 416 с.
7. Выготский Л.С. Психология. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2000. – 1008 с.
8. Петровская Л.А. Компетентность в общении. М.: МГУ, 1990. – 216 с.
9. Асмолов А.Г. Психология личности. – М.: Смысл: Издательский центр «Академия», 2007. – 528 с.
10. Петровский В.А. Личность в психологии: парадигма субъектности. – Ростов н/Д., 1996. – 512 с.
11. Селюч М.Г. Профессиональные противоречия руководителя системы образования // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. – 2019. – Том 8. – № 4А. – С. 153–159.
12. Петровский А.В. Психология неадаптивной активности. – М.: ТОО «Горбунок», 1992. – 224 с.

13. Ассаджиоли Р. Психосинтез. пер. с англ. – М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер», 1997. – 320 с.
14. Юнг К.Г. Архетипы и коллективное бессознательное. – М.: Издательство АСТ, 2020. – 224 с.
15. Зинченко В.П., Моргунов Е.Б. Человек развивающийся. – М., 1994. – 304 с.
16. Ухтомский А.А. Доминанта. ООО Издательство «Питер», 2019. – 185 с.
17. Кречмер Р. Строение тела и характер. – М.: Академический проект, 2019. – 327 с.
18. Франкл В. Человек в поисках смысла: Сборник: Пер. с англ. и нем. / Общ. ред. Л.Я. Гозмана и Д.А. Леонтьева. – М.: Прогресс, 1990. – 368 с.
19. Грановская Р.М. Конфликт и творчество в зеркале психологии. – М.: Генезис, 2002. – 573 с.
20. Дружинин В.Н. Метафорические модели интеллекта // Психологический журнал. – 1999. – Т.20. – № 6. – с. 44–52.
21. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб: Питер, 2012. – 549 с.
22. Изард К.Э. Психология эмоций. – СПб.: Питер, 2009. – 464 с.
23. Seljuch M.G., Badalyan Yu.V., Zenana S.R., Klemes V.S., Pavlova E.V. The phenomenon of self in the context of psychological research // International Journal of Psychosocial Rehabilitation. – 2020. – Vol. 24 – Issue 6. – P. 1002–1017. DOI: 10.37200/IJPR/V24I6/PR260095. Режим доступа – <https://www.psychosocial.com/article/PR260095/13325/>.
24. Ясперс К. Общая психология / Пер. с нем. – М.: Практика, 1997. – 1056 с.
25. Басин Е.Я. «Двуликий Янус»: (о природе художественного таланта). – М., 1996. – 172 с.
26. Рибо Т.А. Творческое воображение / Т.А. Рибо – М.: Книга по Требованию, 2013. – 328 с.
27. Роджерс Н. Творчество как усиление себя // Вопросы психологии. – 1990. № 1. – с. 164–168.
28. Станиславский К.С. Работа актера над собой. – М.: «Артист. Режиссер. Театр», 2003. – 490 с.
29. Слободчиков В.И. Реальность субъективного духа. // Психология личности в трудах отечественных психологов. – СПб.: Питер. – 2009. – 403 с.

**Seluch Marina Grigor'evna**

Amur state university, Blagoveshchensk, Russia

E-mail: seluch@mail.ru

РИНЦ: [https://www.elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=432394](https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=432394)

## **Psychological mechanisms of development of the creative Self of the head of an educational institution**

**Abstract.** The article is part of the author's dissertation research. The current situation in the Russian education system requires making adjustments to the professional activities of heads of educational institutions due to the key role they play. Theoretically grounded and empirically validated set of psychological mechanisms that in practice are provided with reflection (conscious analysis of results, implementation of the necessary correction); openness to everything new (selective attitude to the past experience); search activity (psychic source); dialog interaction (establishing a positive emotional interaction between colleagues), emotional identification ("interpersonal identification"); goal setting (achievement of goals); self-acceptance (personal assessment of advantages and disadvantages); a creative position (the system of attitudes and value orientations of the head); motivational engagement (needs and abilities). The revealed correlations between psychological mechanisms indicate that they determine the process of development of the creative Self of heads of educational institutions and their involvement with other personal psychological phenomena. The author comes to the conclusion that relying on psychological mechanisms, the process of development of the creative Self gives the Manager the opportunity to solve urgent problems in the management of an educational institution and acts as the basis for his personal and professional development. The novelty of the study is due to the definition of psychological mechanisms by which it is possible to activate the resources of the creative Self of the head of an educational institution.

**Keywords:** creative Self; head of an educational institution; professional activity; development; psychological mechanisms

### **REFERENCES**

1. Mamardashvili M.K. Lectures on Proust (psychological topology of the path). Moscow: Ad Marginem, 1995. – 547 p.
2. Zinchenko V.P. Osip Mandelstam's Staff and Mamardashvili's pipe. To the beginnings of organic psychology. – M.: New school, 1997. – 334 s.
3. Dergach A.A. Acmeology: personal and professional development of a person. Acmeologic reserves of creativity. – M.: Publishing house rags, 2000. – 536 p.
4. Celuch M.G. Creative I the head of the educational institution as a system education of the person. // Acmeology. – 2017. – No. 2. – p. 91–99.
5. Bakhtin M.M. Aesthetics of verbal creativity. – M.: Book on Demand, 2013. – 444 p.
6. Berdyaev N.A. On the appointment of a person. Experience of paradoxical ethics. – M.: Publishing house "Amrita-Rus", 2019. – 416 s.
7. Vygotsky L.S. Psychology. – M.: publishing house EKSMO-Press, 2000. – 1008 s.
8. Petrovskaya L.A. Competence in communication. M.: MSU, 1990. – 216 s.
9. Asmolov A.G. Psychology of personality. – M.: Sense: publishing center "Academy", 2007. – 528 s.

10. Petrovsky V.A. Personality in psychology: the paradigm of subjectivity. – Rostov N./D., 1996. – 512 s.
11. Selyuch M.G. Professional contradictions of the head of the education system // Psychology. Historical and critical reviews and modern research. – 2019. – Volume 8. – No. 4A. – Pp. 153–159.
12. Petrovsky A.V. Psychology of maladaptive activity. – M.: too "Gorbunok", 1992. – 224 s.
13. Assagioli R. Psihosintez. per. s angl. – M.: "Refl-Buk", K.: "Wakler", 1997. – 320 s.
14. Jung K.G. Archetypes and collective unconscious. – M.: AST Publishing house, 2020. – 224 s.
15. Zinchenko V.P., Morgunov E.B. the developing Man. – M., 1994. – 304 s.
16. Ukhtomsky A.A. Dominant. LLC Publishing house "Peter", 2019. – 185 s.
17. Kretschmer R. the Structure of the body and character. – M.: Academic project, 2019. – 327 p.
18. Frankl V. Man in search of meaning: Collection: TRANS. from English and German. L.Ya. Gozman and D.A. Leontiev. – M.: Progress, 1990. – 368 s.
19. Granovskaya R.M. Conflict and creativity in the mirror of psychology. – M.: Genesis, 2002. – 573 s.
20. Druzhinin V.N. Metaphorical models of intelligence // Psychological journal. – 1999. – Vol. 20. – No. 6. – pp. 44–52.
21. Maslow A. Motivation and personality. – St. Petersburg: Piter, 2012. – 549 s.
22. Izard K.E. Psychology of emotions. – St. Petersburg: Piter, 2009. – 464 s.
23. Seljuch M.G., Badalyan Yu.V., Zenana S.R., Klemes V.S., Pavlova E.V. The phenomenon of self in the context of psychological research // International Journal of Psychosocial Rehabilitation. – 2020. – Vol. 24 – Issue 6. – P. 1002–1017. DOI: 10.37200/IJPR/V24I6/PR260095. Access mode – <https://www.psychosocial.com/article/PR260095/13325/>.
24. Jaspers K. General psychology / TRANS. from German-M.: Praktika, 1997. – 1056 s.
25. basin E.Ya. "two-Faced Janus": (on the nature of artistic talent). – M., 1996. – 172 s.
26. Ribot T.A. Creative imagination / T.A. Ribot – M.: Book on Demand, 2013. – 328 s.
27. Rogers N. Creativity as strengthening himself // Questions of psychology. – 1990. No. 1. – pp. 164–168.
28. Stanislavsky K.S. Work of an actor on himself. – M.: "Artist. Director. Theater", 2003. – 490 s.
29. Slobodchikov V.I. Reality of the subjective spirit. // Psychology of personality in the works of domestic psychologists. – St. Petersburg: Piter. – 2009. – 403 s.