

УДК 159.99
ББК Ч 420.44

ГСНТИ 15.31.35

Код ВАК 19.00.07

Казанцев Даниил Иванович,

аспирант кафедры общей психологии, Институт психологии, Уральский государственный педагогический университет; 620017, г. Екатеринбург, пр. Космонавтов, 26; e-mail: daniilkazantsev@mail.ru

**ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ГОТОВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ
К ВНЕДРЕНИЮ ИННОВАЦИЙ**

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: автономия; инновация; психологическая готовность директора; управленческая компетентность.

АННОТАЦИЯ. Государство ставит перед системой образования задачи, решение которых требует создания новых подходов к совершенствованию профессиональной деятельности руководителей образовательных учреждений. Особую роль играет психологическая готовность директора образовательного учреждения к внедрению инноваций, в том числе к переводу образовательного учреждения на новые организационно-правовые формы работы.

Kazantsev Daniil Ivanovich,

Post-graduate Student of the Chair of General Psychology, Institute of Psychology, Ural State Pedagogical University, Ekaterinburg, Russia.

**PSYCHOLOGICAL READINESS OF THE HEADS OF EDUCATIONAL ESTABLISHMENTS
TO THE INTRODUCTION OF INNOVATIONS**

KEY WORDS: autonomy; innovation; psychological readiness of a Principal; management skills.

ABSTRACT. The state considers the new ways and methods to improve the professional activity of school heads to be the main goal of the educational system. Psychological readiness of a school head to have innovative approaches plays the most significant role, it also includes new methods of organization, management and law.

*«И один человек может что-то изменить, а попытаться должен каждый»
Джон Фицджеральд Кеннеди*

В течение последних лет в системе образования России произошло много изменений. Невольно задаешься вопросом, что нового привнесет в педагогическую среду новый закон, какие цели он преследует, какие задачи стоят перед руководителем образовательного учреждения, насколько коллектив готов принять эти педагогические реформы? Директора как передовики-лидеры должны быть готовы исполнить задачи перед государством: переход на автономный режим, внедрение государственных образовательных стандартов, новая система оплаты труда, освоение новейших образовательных технологий.

«Наша» школа все более становится инновационной, хотя значительная часть образовательных учреждений продолжает жить старыми стереотипами, старыми подходами к образованию и воспитанию. Мы задерживаемся с внедрением системных новшеств, способных привести к общему улучшению состояния системы образования конкретного поселка, города, субъекта федерации.

Системным шагом в освоении новых методик, практик, техник, разработке новейших программ я считаю в том числе и

психологическую готовность директора образовательного учреждения к инновационной деятельности. Одной из системных инноваций является переход образовательного учреждения в новый режим функционирования (автономное, бюджетное, казенное образовательное учреждение).

Многие школы сегодня переходят в режим автономии. Для перехода в новый режим в Российской Федерации утверждена необходимая нормативно-правовая база, а задача каждого образовательного учреждения – создать свой нормативный пакет документов: внести изменения в устав образовательного учреждения, утвердить положения о наблюдательном совете, о проведении закупок и т. д.

Среди директоров школ господствуют недоверие к новой системе, нежелание делать свою школу площадкой для очередных экспериментов, большинство заняли позицию выжидающих наблюдателей, а некоторые, наоборот, ждут скорейшего перехода на новый режим для обновления системы образования.

В чём же с управленческой точки зрения заключается автономия? Доцент Академии повышения квалификации работни-

ков образования Е. А. Руднев так определяет автономию: «Это в первую очередь организация, в которой учителя совместно с администрацией выбирают учебники, строят учебный план, организуют образовательный процесс так, как считают нужным. Иными словами, автономная школа – это уникальная школа со своими традициями, подходами к оцениванию учащихся, секретами мотивации персонала, авторскими подходами к отбору и расстановке персонала. Самый большой риск при переходе в автономию – позиция руководителя. В автономии директор становится лидером в полном смысле этого слова, потому что иной позиции в этих условиях он занимать не может!» (4). В автономные учреждения субсидии от государства поступают в полном объеме, и директора распоряжаются ими самостоятельно. Более того, при автономном образовательном учреждении своя самостоятельная бухгалтерия.

При переходе на автономию надо учитывать несколько факторов. Один из них – специфика территории. Школам, в которых мало детей, сложно будет выжить в условиях автономии. Другое дело – большие школы, крепко стоящие на ногах, имеющие свою систему работы. Наличие бренда школы на рынке образовательных услуг, большой спектр платных образовательных услуг – это факторы, влияющие на принятие решения о переходе на автономию.

У школ, которые переходят на автономию, появляются более широкие возможности для организации учебно-воспитательного процесса, совершенствования материально-технической базы, финансирования научно-исследовательской и проектной деятельности учащихся, кроме того возможно более рациональное и эффективное распределение средств для оснащения образовательного учреждения. Конечно, во всем есть свои сложности. По закону автономное образовательное учреждение по решению наблюдательного совета вправе самостоятельно формировать смету доходов и расходов, проводить тендеры, выбирать поставщиков и т. д. Со временем, конечно, работа в режиме автономии позволит улучшить и оснащение, и содержание образовательного процесса. Что касается самого перехода на автономию, все зависит от материально-технической базы автономного образовательного учреждения, квалификации педагогов и ряда других факторов. Выбор автономии должен быть обоснованным. Несмотря на то что автономные учреждения имеют возможность самостоятельно зарабатывать (оказывать платные образовательные услуги), государственные субсидии – и республиканские, и федеральные – по-

ступают в том же объеме, что и в бюджетные учреждения. Просто благодаря автономии появляются дополнительные возможности пополнять фонд школ.

Реальность такова, что органы управления боятся доверить директору и коллективу такую нагрузку перехода: по причине неподготовленности самих директоров и опасения за наличие кредиторской задолженности и других возможных рисков, а сами школы боятся брать на себя столь большую ответственность, прежде всего экономическую. Однако зарубежные исследователи в области образования заверили, что нет связи между финансовыми затратами на одного ученика и результатами. Главное, деньги надо правильно направить, а точнее потратить – с пользой на самое необходимое.

На наш взгляд, особой ценностью этой статьи может быть рассмотрение вопроса о том, какие условия должны быть созданы для повышения психологической компетентности, а также готовности руководителя образовательного учреждения к внедрению инновационных процессов.

Изучая литературу о профессиональных качествах, которыми должен обладать директор школы, мы узнали, что это – умение работать в команде, мотивировать членов педагогического коллектива на целевые установки, формировать корпоративную культуру организации, а для реализации индивидуального подхода к каждому педагогу знать психологию личности человека и умело применять эти знания в своей работе.

Люди идут работать в сферу образования, потому что верят в важность профессии, и вознаграждение – прежде всего сама работа с детьми. Благо, когда директор школы имеет возможность распоряжаться финансами по своему усмотрению, но под контролем общественности и стимулировать хорошую, добросовестную, творческую работу всех работников школы (1).

Автономность школы для директора – это дополнительная возможность развития образовательного учреждения: оборудование для кабинетов-лабораторий, приобретение самого нового инвентаря, проведение ремонта школьных помещений, поиск надежных подрядчиков и, конечно, стимулирование педагогических кадров. А в первую очередь, несомненно, мобильность и гибкость принятия управленческих решений при наличии самостоятельной бухгалтерии. Вот это по-настоящему «европейская» самостоятельность. Но самостоятельности тоже нужно учиться директору, так как статус позволяет автономным образовательным учреждениям распоряжаться имуществом, в том числе недвижимым, быть юри-

дическим лицом со своим счетом в банке, осуществлять предпринимательскую деятельность, самостоятельно распределять заработную плату и др. Это требует специальных знаний и готовности учиться этому, директору надо становиться менеджером-специалистом, умеющим максимально и эффективно организовывать, управлять и контролировать деятельность.

Ниже рассмотрим системные социокультурные принципы, на которые директор должен опираться и быть готовым к инновационным изменениям в школе, в том числе к переходу на автономный режим.

1. Открытость школы. В европейских школах открытая экономическая деятельность. Чем более будет открытой система экономической деятельности и чем более будет высокий уровень участия в распределении дополнительных финансовых ресурсов школы учителей, учащихся и их родителей, тем более эффективной окажется ее работа, так как сотрудничество будет основным лейтмотивом работы, а открытость – основным признаком.

Хотя для многих школ понятие «открытость» очень специфическое и странное. Просто многие директора понимают, насколько велика ответственность. Самое главное, к чему нужно быть готовым директору при переходе на этот принцип, – это знать, как получать дополнительные ресурсы и уметь грамотно распоряжаться ими, получать одобрение наблюдательного совета, контролировать их расходование и вести отчетность. Впервые появляется такая структура, как наблюдательный совет. Это совещательный орган, наделенный законодательными правами. К компетенции наблюдательного совета относят такие вопросы, как согласование внесения изменений в устав учреждения, предложений по управлению муниципальным имуществом. Особое внимание наблюдательный совет должен уделять согласованию плана финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения, отчетам об исполнении данного плана, а также вопросам проведения аудита годовой бухгалтерской отчетности.

Прежние структуры соуправления школой – родительский совет, попечительский совет – не имели особых юридических прав. Наблюдательный совет существенно меняет ситуацию в управлении учреждением: наконец реальная власть, о которой мы так долго говорили, появляется у общественности. Модель наблюдательного совета может быть следующей. В совет входят представители учредителя – 2 человека, представили собственника – 1 человек, представители трудового коллектива учре-

ждения – 3 человека и иные представители общественности – 3 человека, в том числе лица, имеющие заслуги и достижения в сфере образования. Количество представителей государственных органов и органов местного самоуправления в составе наблюдательного совета должно превышать одну треть от общего числа членов наблюдательного совета, количество представителей работников учреждения не может превышать одну треть от общего числа состава наблюдательного совета.

Во многих образовательных учреждениях совет формируется по-разному и включает от 9-12 человек: 3 от школьного коллектива, 3 от учредителя, 3-5 от общественности. Работы членам наблюдательного совета, конечно, прибавится, хотя в основном все делают сами школы, обозначают проблемы, продумывают пути их решения, готовят документы, а члены совета лишь рассматривают, обсуждают и утверждают. Собирается совет не менее одного раза в квартал. Отчеты о выполнении финансово-хозяйственного плана публикуются в течение года на сайте образовательного учреждения, что обеспечивает реализацию принципа открытости для всех участников образовательного процесса.

Следующим важным условием готовности к любой инновации является хорошая психологическая атмосфера в коллективе и умение руководителя школы такую атмосферу создать. Это, как философия души, один из важных элементов эффективности работы школы и педагогического коллектива. Это ценностная система взглядов и идей на школьную жизнь, на место в ней: кто директор, кто учитель, кто ребенок. Понимание своей роли директором школы, учителями, родителями в непрерывном процессе обучения и психолого-педагогическом воспитании. Именно эту хорошую атмосферу, благоприятную среду в образовательном учреждении создает главный человек – директор. Эффективная школа, по мнению ученых-психологов, проводивших исследования с директорами школ в США, – это стиль и принцип руководства школой, делающие ее по отношению к другим конкурентоспособной; личностные взаимоотношения с педагогами и учениками, вовлеченными в учебный процесс. Радует одно: когда в школе есть благоприятная среда, тогда педагоги с любовью, интересом и ответственностью относятся к детям. Именно такие педагоги способны преобразить самую неблагоустроенную школу. Такие учителя всегда будут пользоваться уважением у родителей, учеников, органов образования.

Климат в коллективе, созданный при непосредственном участии директора, –

немаловажный аспект для поддержания стабильной психологической обстановки всего образовательного учреждения. Это единственное, что не разрушается реформами, это спасает нашу педагогику, придавая положительную окраску. Атмосфера в коллективе – аспект индивидуальный, и в каждой школе он выглядит по-разному. Здесь важно исполнять свою миссию четко и регламентировано. Недаром девиз или слоган образовательного учреждения, например, гимназии № 47 г. Екатеринбурга, «Дорога добра, дорога успеха» или одного лица города Саратова «Через призму любви к предмету». Это говорит о том, что сердцевинной школы служит добрая атмосфера среди всех участников образовательного процесса. Когда все это создано, то образовательное учреждение добивается успехов в масштабах города и области, так как коллектив сплоченный.

На этой основе директор легко может развивать различные педагогические идеи, формировать корпоративную культуру, стиль и систему управления, совершенствовать навыки учителей и внедрять различного рода инновации.

Уровень реализации инновационных процессов напрямую зависит от общей профессиональной компетентности руководителя. В исследованиях Ю. А. Конаржевского, В. Ю. Кричевского, Е. П. Тонконогой, Т. И. Шамовой научно обосновано, что руководитель школы – профессия, выполнение которой требует наряду с профессионально-педагогическим образованием и творческим опытом педагогической деятельности ещё и профессионально-управленческого образования. Несмотря на то что профессиональная компетентность достаточно основательно исследуется в отдельных аспектах, в целом как фундаментальная психолого-педагогическая проблема она не описана. Профессиональная компетентность директора школы – это интегральное профессионально-личностное качество, характеризующее способность руководителя решать профессиональные проблемы и задачи, возникающие в реальных ситуациях управленческой деятельности, с использованием знаний, профессионального и жизненного опыта, ценностей и наклонностей. Профессиональная компетентность директора школы имеет сложную структуру, включающую функционально связанные между собой компоненты: а) потребностно-мотивационный – совокупность мотивов, адекватных целям и задачам управления; б) операционно-технический – совокупность знаний, умений и навыков практического решения управленческих задач; в) рефлексивно-

оценочный – совокупность способностей предвосхищать, оценивать собственную деятельность, выбирать стратегию поведения исходя из адекватной оценки себя и конкретной ситуации (2).

На эффективность формирования профессиональной компетентности руководителей школ относятся и влияют следующие условия:

- наличие общей стратегии в области формирования профессиональной компетентности руководителей школ в системе общего образования;

- определение содержания формирования профессиональной компетентности руководителей школ, отражающее содержание и структуру общей управленческой культуры руководителей школ;

- акцент на человекоцентристскую модель управленческой деятельности;

- вариативность программ формирования профессиональной компетентности руководителей школ в системе общего образования;

- учет специфики типовых управленческих ситуаций разных категорий руководителей школ в процессе формирования их профессиональной компетентности;

- дифференциацию содержания и организационных форм для каждой категории руководителей.

Профессиональная компетентность руководителя школы – это способность руководителя оперативно решать возникающие проблемы и задачи на основе знаний и опыта, приобретаемых в процессе образования. В контексте нашей статьи образование – это процесс формирования опыта решения значимых для личности проблем на основе использования широкого социокультурного опыта и осмысления собственного опыта.

Компетентность означает устойчивую способность к деятельности со знанием дела, включающую следующие моменты:

- глубокое понимание существа выполняемых задач и разрешаемых проблем;

- знание опыта, имеющегося в данной области, активное владение его лучшими достижениями;

- умение выбирать средства и способы действия, адекватные конкретным обстоятельствам;

- чувство ответственности за достигнутые результаты;

- способность учиться на ошибках и вносить коррективы в процессе достижения целей.

Компетентность всегда проявляется в деятельности. Профессиональная компетентность директора школы проявляется при решении профессиональных управлен-

ческих задач. Природа профессиональной компетентности такова, что она может проявляться только в органичном единстве с ценностями руководителя, то есть при условии глубокой личностной заинтересованности в данном виде деятельности.

Ученые рассматривают профессиональную компетентность руководителя школы как синтез трех составляющих: базовая (управленческая) деятельность субъекта, инновация, воспринятая извне или результат собственного творчества, и способность к ответственному выбору инновации. Таким образом, формирование представлено как иерархия трех уровней целостного поведения руководителя школы.

Первый уровень – уровень функционирования. На этом уровне формирования профессиональной компетентности руководитель выполняет повседневную базовую (управленческую) деятельность, регулируемую внешней нормативно-правовой базой. На данном уровне руководитель заинтересован в качественном выполнении технологии процесса в соответствии с определенными нормами.

Второй уровень – уровень инновации. Освоение внешней или выработка собственной инновации предполагают наличие мотива, побуждающего руководителя к творчеству, и способность руководителя определять цель своего развития. При этом, как свидетельствуют материалы исследования, толчком к освоению инноваций является не только несоответствие деятельности руководителя требованиям, но и несоответствие требований возможностям руководителя. Принятие решения о цели развития своей базовой управленческой деятельности и программе воплощения решения в жизнь является важнейшим компонентом поведения руководителя на данном уровне формирования профессиональной компетентности.

Третий уровень – уровень ценностей. Этот уровень представляет собой ценностный ориентир формирования профессиональной компетентности руководителя: с одной стороны – стимулирующий появление мотива развития и освоения инноваций, а с другой – осуществляющий отбор приемлемых для субъекта инноваций. Только синтез этих трех уровней в профессиональной деятельности руководителя школы обеспечивает формирование его профессиональной компетентности.

В целом, понятие «профессиональная компетентность» рассматривается как категория динамичная, развивающаяся, детерминированная конкретно-исторической ситуацией, в условиях которой осуществляется профессиональная деятельность.

Ведущие задачи руководителя школы можно сформулировать следующим образом. Анализируя стратегические задачи развития образовательных учреждений в России можно выделить ряд задач, которые отражают необходимость развития у руководителя специальных управленческих компетенций:

- новые организационные формы построения образовательных учреждений, переход к автономии,
- новые экономические аспекты деятельности образовательного учреждения – новая отраслевая система оплаты труда сотрудников,
- применение законов и закономерностей менеджмента в управленческой деятельности образовательного учреждения,
- формирование информационной среды образовательного учреждения,
- введение аспектов государственно-общественного управления образовательным учреждением,
- установление взаимодействия с другими субъектами образования, партнерами школы (социальное партнерство),
- построение образовательного процесса с ориентацией на достижение целей конкретной ступени образования и с учетом новых образовательных стандартов,
- Проектирование образовательного пространства для профессионального развития и самообразования учителей школы и администрации (2).

Сегодня в профессиональных кругах принято говорить, что директор школы – это менеджер, и главное внимание он должен уделять административной работе. А как же качество образования? Разве директор не должен заниматься повышением качества образования, ведь это главная задача любого образовательного учреждения? К тому же, разве директор школы не должен быть лидером педагогического коллектива, компетентным в содержании и организации образовательного процесса? В основе процесса повышения качества образования лежит повышение качества преподавания учебных предметов.

Для российских директоров посещаемость уроков – это обязанность, им необходимо следить за методикой и качеством преподавания, что нельзя сказать про директоров школ, например, в Финляндии или Норвегии – для них это возможность, так как нет жесткого регламентированного внутришкольного контроля через посещение уроков.

В последнее время тема свободы педагога и директора школы на западе нас часто интересует, но в то же время и пугает. Дэвид

Хоккер сказал: «У педагога чувство свободы существует как неотъемлемое право, а ответственность как неотъемлемая обязанность» (5).

Между директором и учителем очень тонкая грань отношений, которые необходимо выстраивать, учитывая как человеческие, так и психологические особенности: условия жизни, возраст, стаж, стрессоустойчивость. Урок – это основная единица педагогического взаимодействия педагога с администрацией. Парадигма нашей системы образования – школа как ключевая миссия, в которой человек видит смысл своего существования. Нет работы – нет смысла. В итоге страдает качество. Вот и необходимо давать в образовательном учреждении открытые уроки не для того, чтобы педагога поставить в неловкую ситуацию, а для того, чтобы педагог раскрылся, оттачивая свои знания, почувствовал себя комфортно и уверенно, ведь на уроке помимо учеников – родители и администрация. И если есть ошибки, а они есть всегда, главное – грамотно на них указать во избежание повторной ситуации, не расстраивая человека; на ошибках необходимо учиться, благодаря им мы смотрим на жизнь с другой стороны.

Директору в тандеме с заместителями по учебной работе необходимо разработать карту-анализ посещаемого урока, требующую от учителя усилий, способствующих деятельностному подходу к обучению, формированию ключевых компетенций обучающихся. Карта урока – профессиональное желание учителя показать свое мастерство и педагогические достижения. Главное – создать условия и стимулы, тогда любой процесс превращается в удовольствие.

Директор А. Д. Магомедов замечает, что для любого педагога приятно, если директор его урок тщательно проанализирует со своей точки зрения и позиции, укажет на все плюсы и минусы и порекомендует этот урок внести в «золотую» коллекцию школьных открытых уроков. Для педагога – честь быть лучшим, стимулирующая выплата и дополнительный балл на аттестации. Для директора – профессиональный уровень коллектива, гордость за педагога (3).

Наряду с общей и специальной профессиональной компетентностью руководителя школы на этапе модернизации российского образования важным условием эффективности является психологическая готовность директора школы к инновациям. А для этого должен быть создан целый комплекс условий.

1. На первое место следует поставить мотивационные условия, так как степень и качество инновации зависит от понимания

руководителем ее необходимости на данном этапе развития образовательного учреждения, ее эффективности с точки зрения целевого ориентира развития школы. Если говорить о переходе образовательного учреждения на такую организационно-правовую форму работы, как автономия, то необходимо очень серьезно оценить весь комплекс условий, существующих в образовательном учреждении, и четко определить, какова цель перехода на автономию, что даст новый режим образовательному учреждению. В практической деятельности для определения уровня работы образовательного учреждения, сильных сторон и зон роста, современные руководители все чаще используют такие техники стратегического планирования, как SWOT-анализ, «Колесо баланса». Определить существующую ситуацию с большой достоверностью данные техники позволяют при коллективном участии в них педагогов школы. Только четкое осознание всех существующих предпосылок к внедрению инновации, а также прогнозирование дополнительных возможностей развития школы формирует условия для мотивации руководителя к участию в инновационных процессах.

2. Вторым важным условием, способствующим формированию психологической готовности руководителя, является содержательный компонент – насколько осознанно руководитель изучил всю нормативно-правовую базу по автономной организационно-правовой форме, опыт образовательных учреждений регионов, компетентные мнения финансистов, экономистов, руководителей образовательной сферы. Система практических обучающих семинаров и круглых столов по обмену опытом может быть хорошим подспорьем для директора школы.

3. Третий аспект, влияющий на психологическую готовность директора, – организационные условия.

Подводя итог, отметим, что если директор хочет, чтобы его образовательное учреждение было эффективным, развитым, то необходимо быть готовым к инновационным изменениям образовательного процесса с точки зрения психолого-экономико-педагогических реформ. А главные качества, которыми должен он обладать, – умение работать в команде, разделять основные принципы педагогики и знать психологию. Директор – это один из главных воплощений не только поставленных задач, но и прямых посылов, определяющих современные требования. Школа может меняться, быть современной и востребованной только при грамотном, инновационно работающем руководителе.

Школа – это организм, подвергающийся постоянным изменениям извне, а директор – это сердце, то есть двигатель и стабилизатор жизнедеятельности его.

По словам директоров образовательных учреждений, новый статус вовсе не синоним платного образования. Это прежде всего возможность более эффективно использовать бюджетные средства и повысить психолого-педагогический уровень управленческой культуры.

Считаем, что переход учебных заведений в статус автономных может привести к качественным изменениям не только в их экономической политике, но и в содержании всего воспитательно-образовательного процесса. Главное – внутренняя мотивация коллективов к переменам. Одним из опре-

деляющих факторов результативности автономного образовательного учреждения является квалификация руководителя как менеджера. Большинство директоров школ принимает управленческие решения не с позиции менеджера, а с позиции педагога. Отсутствуют и компетенции, необходимые для внедрения проектного подхода, а без него эффективные продажи образовательного продукта невозможны. Значит, прежде чем выходить в «автономное плавание», директоров надо обучить. При этом недостаточно просто дать сумму знаний об экономике и управлении, надо скорректировать систему ценностей: если педагог – это творец, то менеджер – в первую очередь стратег.

Л И Т Е Р А Т У Р А

1. Бондарь В. И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект. К. : Рад. школа, 1987.
2. Гришина И. В. Профессиональная компетентность директора школы: Теория и практика формирования : дис. д-ра пед. наук. СПб., 2004.
3. Магомедов А. Д. Образовательная политика. Задержка в развитии // Журнал для руководителей образовательных заведений и органов образования. 2013. Вып. 4.
4. Руднев Е.А. Профессиональное развитие руководителя в процессе повышения квалификации // Педагогика развития. Движущие силы и практики развития : мат-лы всерос. конф., Красноярск, 2011. Красноярск: Сибирский Фед. ун-т, 2011.
5. Хокер Д. Доклад // Тенденции развития образования: грантовые конкурсы как механизм развития образования : IV Междунар. науч.-практ. конф. 16-17 февраля 2007, г. Москва.

Статью рекомендует д-р психол. наук, проф. С. А. Минюрова.