

надежду, что гораздо большее их число удастся эффективно обучать, если их предпочтительные способы познания будут учтены при составлении программ, преподавании и оценке. Успешность этих образовательных проектов стимулировала возникновение целой индустрии разработок школ множественного интеллекта, соответствующих программ, учебников и учебных материалов.

Список литературы

1. Гарднер Г. Структура разума: теория множественного интеллекта. — М.: ИД Вильямс, 2007. — 512 с.
2. Лоарер Э., Юто М. Когнитивное обучение: история и методы // Когнитивное обучение: современное со-

стояние и перспективы; под ред. Т. Галкиной, Э. Лоарера. — М.: Институт психологии РАН, 1997. — С. 17–33.

3. Солсо Р.Л. Когнитивная психология. — М.: Три-вола, 1996. — 600 с.

4. A Nation at Risk. National Commission on Excellence in Education. — Washington, D.C., 1983. — 32 p.

5. CSRQ Center Report on Elementary School Comprehensive School Reform Models. — Washington, 2006. — 112 p.

6. Gardner H. Frames of Mind: The Theory of Multiple Inteligences. — New York: Basic Book, 1993. — 440 p.

7. Gardner H. The Unschooled Mind. — New York: Basic Book, 2011. — 322 p.

8. Gardner H. To Open Minds: Chinese Clues to the Dilemma of Contemporary Education. — New York: Basic Book, 1989. — 352 p.

УДК 371.4

И.А. Колосков

Российская международная академия туризма

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ФЕНОМЕНА ЛИДЕРСКОГО ПРИСУТСТВИЯ В ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ДЖЕЙМСА СКУЛЛЕРА

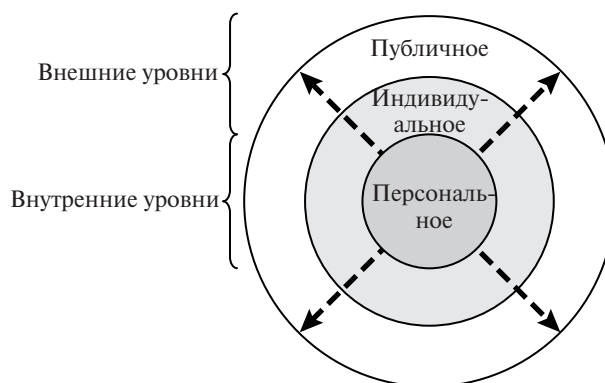
Комплексная психологическая теория или трехуровневая теория лидерства является попыткой интегрирования сильных сторон других теорий (качеств, поведенческой, стилей, ситуационной и функциональной), в то же время делая упор на их ограниченность, основным образом включая новый элемент — развитие у лидеров потребности в проявлении своих способностей, установление взаимоотношений с коллективом и применение различных поведенческих моделей, опираясь на знание психологии. Также теория является базовой для лидеров, желающих проявить себя в сферах исполнительского лидерства и харизматического лидерства [1–10].

Автором такого подхода является Джеймс Скуллер, который ставил под сомнение ранние лидерские теории, они предлагают ограниченное применение в развитии эффективных индивидуальных лидерских способностей. Его исследование установило:

- теория лидерских черт, которая направлена на распространение идеи о том, что лидеры получают свои способности с рождения, а не вырабатывают их индивидуально, он отметил этот факт замечанием, в котором говорилось, что если бы этот факт соответствовал действительности, то имелся бы инструментальный подход для выявления лидеров-индивидов, однако полностью лишились возможности развивать лидерство у индивидов без навыков;
- идеальный стиль руководства не учитывает все обстоятельства;

- большинство ситуационных и комплексных теорий подразумевают, что лидеры могут изменить свое поведение в зависимости от ситуации или по собственному желанию расширять свой поведенческий диапазон, тогда как на практике многие сталкиваются с преградами в виде подсознательных ограничений, страха, пагубных привычек;
- ни одна из старых теорий не смогла успешно выявить сложности при развитии феномена, которому он дал название «лидерское присутствие»; конкретное качество у лидеров, заставляющее привлекать к себе внимание, заставляющее подчиненных следовать распоряжениям, располагает к доверительным отношениям (рисунок).

Джеймс Скуллер выделяет три уровня построения модели.



Трёхуровневая модель лидерства

Публичное лидерство относится к тем действиям или моделям поведения, которые лидеры используют для оказания влияния на двоих и более индивидов одновременно. Общественное лидерство состоит из трех принципов: установка и согласование мотивации с группой, выбор приоритетов задач и средств, необходимых для функционирования группы в течение продолжительного времени и обеспечении единства группы; создание позитивного восприятия деятельности у членов группы, мотивация, обеспечение высокой производительности труда, положительного психологического климата, атмосферы доверия и взаимопонимания; направление успешных коллективных действий и результатов

Существует 34 отличительных типов поведения в сфере общественного лидерства, они подразделяются на несколько условных категорий:

- установка восприятия вида деятельности и поддержание трудовой активности (4 типа поведения);
- планирование, организация деятельности, консолидирование властных полномочий (2 типа поведения);
- инициативность, решение проблем, принятие решений (10 типов поведения);
- исполнение (10 типов поведения);
- создание и обеспечение функционирования группы (12 типов поведения).

Рабочий процесс руководителя предусматривает применение на практике от двадцати двух типов поведения при планировании и исполнении и до двенадцати типов поведения при работе над групповой сплоченностью.

Концепция *индивидуального лидерства* заключается в способности руководителя решать проблемы, возникающие у отдельно взятых подопечных. Лидерство подразумевает создание сплоченной группы, в составе групп каждый член обладает рядом персональных качеств, варьирующихся от индивида к индивиду, например: амбиции, самоуверенность, опыт, психологический портрет. Невзирая на различия, лидер выстраивает индивидуальный подход к каждому члену коллектива. Существует 14 видов поведения, практически применяемых индивидуальными лидерами:

- индивидуальные цели и задачи (оценка, выбор, дисциплинарное воздействие) — 5 видов поведения;
- индивидуальное воспитание и обеспечение (развитие личностного потенциала) — 9 видов поведения.

Некоторые индивиды испытывают дискомфорт, когда к ним применяют некоторые виды поведения, в частности, при оценке результатов работы. Лидер сознательно способен пренебречь некоторыми видами индивидуального лидерско-

го поведения, которые негативно сказываются на эффективности руководства. Скуллер оспаривает идею о том, что интимность индивидуального лидерства ведет к сознательному выбору уклонения (избегания) как основной модели поведения по причине недостатка практических навыков или по причине возникновения психологических комплексов, опасения что у коллектива может сложиться негативное впечатление о лидере и других препятствий, проявляющихся в лидерской практике. Вот почему индивидуальное лидерство так необходимо для развития лидерских качеств, особенно при персональной работе с подчиненными, а также для преодоления трудностей в межличностном общении.

Персональное лидерство относится к техническому, психологическому, моральному развитию, проявлению лидерского присутствия, навыка и поведения. является ключом к практическому проявлению теории двух внешних поведенческих уровней. Скуллер предположил, что наличие персонального лидерства является решением проблемы поднятой Джимом Колинсом, суть которой заключалась в невозможности объяснения факта развития индивидуального лидерского потенциала сверх определенного уровня [6].

Персональное лидерство состоит из трех элементов: технология и навык; правильно выстроенные взаимоотношения с другими; психологический самоконтроль.

Первый элемент *технология и навык* заключается в выявлении технической неграмотности и соответственно набору недостающих знаний и навыков. Скуллер предположил, что существует три сферы компетенций, каждой из которых обязан обладать лидер: рациональное распоряжение временем, знание особенностей индивидуальной и групповой психологии. Он также предложил шесть видов характеристики, предопределяющих проявление лидерских качеств как в группе, так и индивидуальных способностях вне группы. К ним относятся: способность к принятию решений и планирование; уровень сплоченности группы; качества межличностного общения; управление групповыми процессами; ассертивность; постановка целей.

Второй элемент *правильно выстроенные взаимоотношения с другими* заключается в установлении с коллегами взаимопонимания с целью обеспечения функционирования индивида в роле лидера на весь период существования группы или до момента достижения лидером определенных целей. Практика элемента демонстрирует подчиненным значимость их роли или работы и предписывает руководителю воспринимать лидерство как акт служения обществу. Несмотря на неоспоримое наличие моральной аспекта в данном подходе, практическая составляющая также проявляет себя тем

фактом, что поведение лидера и отношения с группой будут существенно влиять насколько члены группы уважают и доверяют лидеру, а также определяют склонность группы к сотрудничеству с руководителем. Скуллер определил пять пунктов, по которым можно судить о правильно выстроенных отношениях: взаимозависимость; признательность; забота; служение; баланс. Любой индивид, стремящийся к развитию лидерских навыков, согласно концепции Скуллера, должен обратить внимание на наличие ключевых практических аспектов:

- лидер должен иметь представление о тех ценностях и мотивах, которые являются наиболее приоритетными для конкретной группы;
- лидер обязан уделять внимание своей психологической грамотности и избегать проявления завышенной самооценки или обозначать свое превосходство над коллективом в любом проявлении.

Третьим элементом персонального лидерства является *самоконтроль*. Самоконтроль представляется как сознательность и гибкая ментальность, позволяющая лидеру отказаться от прежних подсознательных ограничений, и связанных с ними защитных привычек (уход от откровенного диалога, обсуждения результатов и т. п.) Также самоконтроль позволяет лидеру углубить собственное мировоззрение, создать более обширное представление о личностных ценностях, развить лидерское присутствие и искренне служить подчиненным.

Поскольку самоконтроль является психологическим процессом, Скуллер, для того чтобы индивид мог развивать лидерские качества, предложил собственную модель человеческой психики. Он также обрисовал принципы и ограничения, связанные с развитием личностных качеств.

Особенность подхода Скуллера состоит в том, что он выделил феномен, который он назвал *лидерским присутствием*, характерным каждому уровню модели. Необходимость развития лидерского присутствия является ключевой особенностью модели комплексной психологической теории. Скуллер предполагает, что для успешного руководства необходимо что-то еще помимо технологии, навыков и гибкого поведения необходимо наличие феномена, которому Скуллер дал определение «присутствие». О присутствии говорится следующее:

«Что есть присутствие? В своей основе это целостность — редкое качество, тем не менее поддающееся развитию внутреннее состояние самоидентификации, направленное на эмоциональное освобождение от страха. Проявляет себя как магнитный, излучаемый внешне эффект на других индивидов, проявляющий аутентичность носителя, способствует расположению и захвату внимания коллектива. Будучи лидерами, мы обязаны быть технически компетентными в установлении до-

верительных отношений с другими, однако наше уникальное присутствие вдохновляет других и заставляет их доверять нам, другими словами, желать, чтобы мы вели их» (Scouller, 2011) [3].

В модели комплексной психологической теории лидерства «присутствие» является отдельной характеристикой, отличной от харизмы. Скуллер оспаривает, что харизматичный, самодостаточный лидер способен существовать только за счет должностного статуса, репутации, грамотного руководства или будучи отмеченным за успехи коллективом и указывал на более глубокую, аутентичную, фундаментальную сторону лидерства, не базируемую на социальном статусе. Он выделил контраст между ментальной и моральной пластикой личности с задатками истинного присутствия, и личностью восприимчивой к давлению и аморальным действиям другого индивида, чья харизма основана только на навыках публичных выступлений (и авторитете предоставляемом социальным статусом), но не за счет истинных внутренних качеств.

Скуллер предполагает, что аутентичность присутствия каждого индивида является неповторимым и выявляется семью качествами присутствия: личная власть — контроль над мыслительной деятельностью, чувствами и действиями; высокой или адекватной самооценкой; стремлением к достижениям, знаниям, развитию; чувство долга и стремление к служению обществу, уважение к свободе выбора личности; интуиция; концентрация; спокойствие ума и чувство удовлетворения [4]. Присутствие, согласно его модели, развивается при практике персонального лидерства.

В таблице показывается, каким образом трехуровневая система лидерства связана с ограничениями [2].

Большинство традиционных лидерских теорий явно или неявно развивают образ лидера, наполняя данный образ героическим символизмом, предполагая, что лидер — индивид, который способен дать ответ на любой вопрос, за которым люди готовы будут следовать. Трехуровневая система лидерства старается уйти от подобного представления о личности лидера. Модель не отрицает возможности формирования некоего героического образа у лидера и утверждает, что процесс управления группой более объемный и трудоемкий, для того чтобы один конкретный индивид мог в полном объеме охватить весь управленческий процесс.

Данный подход происходит от позиции Скуллера о лидерстве как процессе, «серии принятых решений с целью определения цели и ее достижения». Тем не менее, согласно его концепции, «лидерство на практике является куда более объемным феноменом, чем сам лидер». Скуллер указывал на ошибочность совмещения понятий «лидер» и «лидерство». Другие исследователи, например

Теория	Ограничения	Применение в трехмерной модели
<i>Черт</i>	Исследователи не пришли к общему списку черт, определяющих концепцию лидерской эффективности, основанной на определенных качествах личности Даже в случае составления подобного списка данная теория неприменима для обучения новых лидеров (однако является инструментом для выявления уже существующих лидеров)	Модель комплексной психологической теории лидерства предполагает, что наиболее успешные лидеры обладают способностью создавать образ доверия, вдохновения у подопечных («лидерское присутствие»). Однако модель предполагает что «присутствие» является уникальным для каждого отдельного индивида и не может быть в полной мере зафиксировано списком личностных качеств Модель комплексной психологической теории решит проблему формирования уникального лидерского присутствия посредством практического применения в сфере «персонального лидерства», в частности, за счет самоконтроля
<i>Поведенческая/стилей</i>	Предполагает выбор одного из фиксированных стилей поведения, зачастую не приемлемых в конкретных ситуациях Игнорирует феномен лидерского присутствия	Трехуровневая модель не противоречит модели идеального баланса Blake & Mouton, но при необходимости вносит собственную коррекцию Лидерское присутствие является интегральной моделью данной теории
<i>Ситуационная</i>	Подразумевает, что индивид может перестроить собственную модель поведения в любой момент, но не каждый индивид в действительности способен на это Игнорирует психологические функции контроля психики Не учитывается наличие лидерского присутствия	Модель придерживается гибкого поведенческого подхода в разных ситуациях, но базируется на идее, что помимо поведенческого тренинга индивиду необходимо углубленное знание психологических механизмов Лидерское присутствие является интегральной моделью данной теории
<i>Функциональная</i>	Подразумевает, что все лидеры способны адаптировать свое поведение после обучения, однако некоторые индивиды не имеют подобных склонностей Игнорирует психологические ограничения личности Не учитывает лидерского присутствия	Некоторые аспекты трехуровневой модели лидерства имеют схожесть с ранними тезисами функциональной теории лидерства, в частности, в том, что лидеры должны делать для того, чтобы руководить группой Однако теория не фиксируется вокруг личностного поведения, она также учитывает аспекты индивидуального развития лидера в техническом и психологическом плане. Подобное развитие предусматривает практическое применение функциональной теории, посредством избавления от психологических комплексов и страхов, что в свою очередь позволяет индивидам применять широкий поведенческий спектр Лидерское присутствие является главной особенностью трехуровневой модели

Джон Эдеир, в своих исследованиях утверждают, что феномен лидерства не привязан к конкретному индивиду в группе, а является свойством присущим всем членам группы. Скуллер расширил понятие лидерства и предположил, что «лидерство как феномен не только охватывает всех членов группы, но и находит индивидуальное проявление в каждом участнике». Другими словами, он указывал на то, что распределение властных полномочий между всеми членами группы не является идеалистическим подходом и вполне оправдано по трем причинам [6]:

1. Полный спектр видов лидерского поведения слишком объемный для применения одним специалистом и маловероятно, что подобный специалист будет компетентно применять каждый вид поведения, таким образом руководителю стоит принимать во внимание сильные стороны своих подопечных и распределять нагрузку между собой и коллективом.

2. Авторитарное накопление полномочий индивидом в свою очередь подразумевает фигурирова-

ние только одного индивида-лидера, вынужденного использовать огромное количество различных видов лидерского поведения, что в конкретных случаях ведет к перегрузке в рабочей обстановке, а также не дает шанса подчиненным проявлять собственные лидерские качества.

3. Разделение полномочий с коллегами подразумевает, что принятие важных решений проводится коллегиально, что в свою очередь подразумевает коллегиальную ответственность. Исследовательская группа Katzenbach & Smith в своих исследованиях установили, что группы, действующие по вышеупомянутому принципу коллективной ответственности, обладают четкими признаками для того, чтобы считаться высокоорганизованными и обладать высокой производительностью [7].

Скуллер рассматривает понятие лидерства в большей степени как процесс и в меньшей как умение, согласно его трактовке «Лидерский процесс это серия решений и различных действий, необходимых для выполнения поставленных задач».

Тем не менее, согласно его концепции, лидерство на практике является куда более объемлемым феноменом, чем индивид-лидер. В своих работах Скуллер предупреждает об ошибочности объединения понятий лидерства и роли лидера и оценивает такой подход как опасный.

Лидер необязательно всегда должен идти впереди всех и руководить действиями, или же знать всю информацию по проблемным вопросам [8], всегда следует помнить о том, что возможно передать часть полномочий другим и разделить ответственность с коллегами. Однако в конечном итоге отчитываться за проделанную работу всегда будет лидер-руководитель, таким образом, вполне позволительно предоставить возможность в конкретных ситуациях другим индивидам перехватить инициативу. Лидер всегда несет ответственность за действия своей группы, и если назревает кризисная ситуация и часть полномочий передана другому лицу, предстоит принять решение: единолично отвечать за результат или же довериться другим.

Список литературы

1. Businessballs information website: Leadership Theories Page, Integrated Psychological Approach section.
2. Scouller J. (2011). The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill. Cirencester: Management Books 2000, ISBN 9781852526818.
3. Scouller J. (2011), P. 34–35. Also see the Businessballs information website: Leadership Theories Page, Integrated Psychological Approach section, Analysis of Traditional Models of Leadership — Strengths and Weaknesses. Businessballs.com. 2012–02–24. Retrieved 2012–08–03.
4. Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: a Survey of the Literature. Journal of Psychology, Vol. 25.
5. Buchanan, D. & Huczynski, A. (1997). Organizational Behaviour (third edition), p.601. London: Prentice Hall.
6. Collins, J. (2001) 37–38. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. New York. HarperCollins. ISBN 0712676090.
7. Katzenbach J. & Smith, D. (1993). The Wisdom of Teams. New York: HarperCollins. ISBN 0875843670.
8. Rob MacLachlan (2011–08–30). Review in People Management magazine by Rob MacLachlan, 30 August 2011. Peoplemanagement.co.uk. Retrieved 2012–08–03.
9. Немов П.С. Практическая психология. — М., 1997.
10. Андреева Г.М. Социальная психология. — М., 2000.

УДК 373.57

Н.А. Ременцова

Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)

ПРИМЕНЕНИЕ КРЕАТИВНЫХ МЕТОДИЧЕСКИХ ПРИЕМОВ ПРИ ОБУЧЕНИИ ИНОСТРАННЫХ УЧАЩИХСЯ НА ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫХ ФАКУЛЬТЕТАХ

Для того чтобы эффективно и качественно иностранные учащиеся усваивали программный материал необходимо постоянно совершенствовать процесс обучения, в котором может быть реализовано стремление обучаемых к активной познавательной деятельности. Но очень часто на занятиях с иностранными учащимися, например, таких как математика, физика, химия, имеет место выполнение однообразной, «скучной» работы, выполнение однотипных заданий. В таких случаях, как правило, интерес к предмету ослабевает, близкие мотивы деятельности, непосредственно побуждающие учебную деятельность (интересы, оценка, похвала и др.), отсутствуют; падает мотив практической значимости, т. е. мотивы деятельности в данный момент не имеют для учащихся смысла [1–2].

В этих ситуациях с большим эффектом могут использоваться игры, содержащие элементы соревнования. У иностранных учащихся появляется

цель: выиграть, обогнать, стать лучшим. Таким образом, они сосредотачиваются на задании, упорно решают его. Это стимулирует познавательную активность, интерес. Использование креативных приемов, таких, например, как ролевые и предметные игры, необходимо на всех этапах обучения иностранных учащихся подготовительных факультетов России. Такое обучение способствует личностному росту учащихся, стимулирует собственные суждения, учит передавать информацию, выражать мнение, помогает развивать и строить межличностные отношения в полиэтнических группах.

В качестве примера предлагаются игровые технологии при обучении математике иностранных учащихся подготовительных факультетов России с целью развития интереса к предмету, усвоения и повторения пройденного материала, терминологии предмета на русском языке как иностран-