



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И  
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Организационно-педагогические основы формирования  
профессионального имиджа руководителя образовательной  
организации**

**Выпускная квалификационная работа по направлению  
44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность программы магистратуры  
«Управление образованием»  
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:  
82,37% авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«13» января 2022 г.  
Зав. кафедрой ППРО и ПМ  
Корнесва Н.Ю.

Выполнил:  
Студент группы ЗФ-309-169-2-1Кст  
Турлубекова Альбина Сериковна

Научный руководитель:  
д.ф.н., профессор  
Кожевников Михаил Васильевич

Челябинск  
2022

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ИМИДЖ И ЕГО РОЛЬ В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ</b>	
1.1. Основные функции имиджа.....	9
1.2. Структура профессионального имиджа руководителя образовательной организации .....	17
1.3. Управленческая роль имиджа в образовании .....	40
1.4. Выводы по 1 главе .....	50
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ИМИДЖА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	
2.1. Изучение проблемы формирования имиджа руководителя (на примере КГУ «Челгашинская общеобразовательная школа отдела образования Карасуского района управления образования акимата Костанайской области .....	51
2.2. Программа по формированию профессионального имиджа руководителя образовательной организации .....	59
2.3. Выводы по 2 главе .....	73
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	74
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	78
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	83

## ВВЕДЕНИЕ

Имидж руководителя в последнее время играет огромную роль во всех сферах деятельности, включая образование. При этом, не менее важными остаются имидж организации, компании, имидж товара, имидж политики и т.д.

Развитие науки об имидже началось с середины 20 столетия, когда все большее значение стало уделяться коммуникации, а имидж все больше связывают с коммуникациями. Люди стремятся понравиться друг другу для того, чтобы в дальнейшем быть друг другу полезными. Исключение в данном случае составляют лишь близкие друзья и семья. Все остальные общаются, иногда даже неосознанно, с целью получения какой-либо пользы для себя. Имидж – это представление других о личности и деятельности какого-либо человека. Как правило, понятие «имидж» чаще всего применяют к личности.

Личность руководителя любой организации, учреждения играет очень важную роль. Часто именно по личности руководителя судят об организации в целом. Поэтому проблема формирования имиджа является значимой и актуальной для современных руководителей.

Для того чтобы правильно сформировать собственный имидж, руководитель должен придерживаться ряда правил. Анализу методов формирования имиджа, существующих в настоящее время, и посвящена данная работа.

Основной проблемой, встающей перед руководителем, является проблема построения взаимоотношений с подчиненным ему коллективом и вышестоящим руководством. Эти взаимоотношения должны строиться так, чтобы способствовать налаживанию эффективной работы всего

коллектива, достижению целей, поставленных перед организацией в целом.

Понятно, для чего специально создавать некий образ, адресованный общественному мнению и партнёрам. Но разве имиджу принадлежит какая-то особая роль в сфере общения с персоналом, управления им? Не достаточно ли руководителю набора необходимых менеджерских качеств – скажем, умения планировать и контролировать бизнес-процесс, мотивировать подчиненных, обеспечивать профессиональное и личностное развитие персонала и т.п., чтобы добиться эффективной работы?

Имидж – это своего рода призма, через которую преломляется каждая коммуникация от руководителя подчинённому. И эта призма может усилить сообщение, может ослабить, а может и полностью исказить его. И тогда начальник будет излагать некую важную идею, а его подчинённые услышат совершенно иное.

И второе. Имидж продолжает работать на человека и в его отсутствие, то есть, когда он, скажем так, не стоит за спиной у подчинённого. Если сотрудники относятся к начальнику с уважением – а «правильный» имидж является важным фактором формирования уважительного отношения, - то даже когда шефа нет рядом, такое восприятие помешает подчиненным обмануть его, не выполнить задание или выполнять его спустя рукава.

Оптимальный руководитель – тот, с кого берут пример.

Управление появилось вместе с людьми. Там, где хотя бы два человека объединялись в стремлении достичь какой-либо общей цели, возникала задача координации их совместных действий, решение которой кто-то из них должен был брать на себя.

В этих условиях он становился руководителем (управляющим), а другой – его подчиненным (исполнителем). И только во второй половине прошлого века после победы промышленной революции на Западе, а затем

и в России и Казахстане в результате перехода от тоталитарного режима к демократической системе ситуация резко изменилась.

Рыночные отношения в данный момент времени владеют всеми сферами жизни общества. Появляются фирмы, требующие большого числа руководителей, способных принимать грамотные, рациональные решения, умеющих работать с большими массами людей и быть свободными в своих поступках. Поэтому от управляющих требуется высокий профессионализм и компетентность.

Руководитель – это лицо, которое официально управляет коллективом, организацией и контролирует, регулирует деятельность самого коллектива, это и субъект, который несет юридическую, правовую ответственность за функционирование, деятельность коллектива.

По мнению многих психологов, внешний вид имеет не маловажное значение при общении и влияет на процессы восприятия. Для руководителя проблема внешнего вида очень важна, так как зачастую успех встречи будет зависеть от того, какое впечатление на своего делового партнера он произведет.

Естественно, что у разных людей разные требования к внешности и поэтому не надо стремиться угодить всем. Необходимо найти себя и свой стиль, свой имидж, как в одежде, так и в поведении.

Все вышесказанное обусловило **актуальность темы исследования**.  
**Цель** исследования – изучение проблемы формирования профессионального имиджа руководителя образовательной организации.

Таким образом, **объектом** данного исследования является процесс управления персоналом образовательной организации, **предметом** – профессиональный имидж руководителя организации и его влияние на управление персоналом.

**Гипотеза исследования:** Мы считаем, что программа по формированию профессионального имиджа руководителя образовательной

организации повысит уровень управленческой культуры самого руководителя и сделает более привлекательным имидж образовательной организации в целом.

Для достижения данной цели, объекта, предмета и гипотезы необходимо решить следующие **задачи**:

1. Выявить теоретические и методологические основы понятия «имидж» в современной литературе;
2. Проанализировать роль имиджа руководителя в управлении персоналом;
3. Охарактеризовать место имиджа руководителя современной образовательной организации, его структуру и подходы к формированию. Выявить степень влияния имиджа руководителя на уровень управленческой культуры на примере КГУ «Челгашинская общеобразовательная школа отдела образования Карасуского района управления образования акимата Костанайской области».
4. Составить программу по формированию профессионального имиджа руководителя образовательной организации.

**Новизна** данного исследования заключается в попытке определить место имиджа руководителя в процессе управления образовательной организации. Мы связали процесс формирования профессионального имиджа руководителя с повышением эффективности управленческой культуры в целом.

**Методы исследования:** используется комплексный подход исследования материала, который основан на сочетании различных методов:

1. Теоретический метод, который предполагает изучение, систематизацию и обобщение данных, полученных при анализе научной литературы по проблеме исследования;

2. Практический метод, в основе которого изучение, систематизация и обобщение данных, полученных при анализе уровня управленческой культуры и места имиджа в данной культуре (основной прием – анкетирование);

3. Составление программы по повышению уровня управленческой культуры руководителей образовательных организаций с помощью формирования профессионального имиджа.

Исследование проводилось в КГУ «Челгашинская общеобразовательная школа отдела образования Карасуского района управления образования акимата Костанайской области» в течение 2020-2021 учебного года.

**Теоретическая значимость** работы заключается в уточнении понятия «управленческая культура» применительно к сфере образования, в обосновании зависимости между уровнем управленческой культуры руководителя и положительным имиджем данного руководителя.

**Практическая значимость** данного исследования заключается в том, что его материалы могут быть использованы в практической деятельности руководителей образовательных учреждений.

Поставленные цель и задачи обусловили структуру и логику работы, которая состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

В первой главе раскрыто понятие имиджа и его значение в современном мире, приведены основные составляющие имиджа и его функции. Раскрыта роль имиджа руководителя общеобразовательного учреждения в управлении персоналом.

Один из пунктов первой главы посвящен основной проблеме, встающей перед руководителем – это проблема построения взаимоотношений с подчиненным ему коллективом и вышестоящим руководством. Эти взаимоотношения должны строиться так, чтобы способствовать налаживанию эффективной работы всего коллектива,

достижению целей, поставленных перед образовательным учреждением в целом.

Вступление в должность является важным этапом в жизни каждого работника, независимо от самой должности. Однако особое значение данный этап имеет для руководящих работников. В данной работе рассмотрены вопросы, касающиеся, в основном, руководителей образовательных учреждений, однако те же проблемы могут возникнуть и в процессе продвижения по службе других работников.

Во второй главе настоящей квалификационной работы более конкретно описаны взаимоотношения руководителя с подчиненными.

Представлена программа по формированию профессионального имиджа, которая позволит руководителю повысить свой уровень управленческой культуры и наладить отношения с подчиненными так, чтобы имидж руководителя от этого выиграл. Приведены также рекомендации по созданию имиджа посредством окружения. Правильно созданное окружение способствует улучшению имиджа, как руководителя, так и образовательного учреждения в целом.



# ГЛАВА I. ИМИДЖ И ЕГО РОЛЬ В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ.

## 1.1. Основные функции имиджа.

Для многих людей понятия «имидж» и «стиль» значат одно и то же. Это происходит потому, что мы привыкли переводить английское слово «image» как кальку: «образ как картинка», забывая о том, что в русском языке слово «образ» имеет более глубокое и объемное значение (взять хотя бы понятие «художественный образ»). Действительно, когда мы говорим: «У неё имидж «своего парня» или «У неё имидж бизнес леди», или «У него имидж тинейджера (босса, Остапа Бендера)», мы имеем в виду не только особенности внешнего вида, одежды или прически, мы вкладываем в эти слова наше представление о том, как человек относится к жизни, что он думает о себе, наши ожидания, связанные с его поведением, проявлением себя.

Так что же такое имидж? Что означают слова «построить (или сконструировать) свой имидж»?

Кристиан Диор однажды сказал, что легче всего драпировать вешалку. Но ведь мы с вами не вешалки, мы живые, у нас есть душа, ну, или психика, как кому ближе, у нас есть желания, свои представления о красоте и комфорте. Нам важно, чтобы наше внутреннее представление о себе, наши возможности и настроения адекватно выражались в наших внешних проявлениях: поступках, движениях, в голосе, речи, в предметах, и людях, которыми мы себя окружаем, в нашей одежде.

Так как же грамотно построить свой имидж так, чтобы он одновременно соответствовал нашему внутреннему образу, нашему характеру, и производил благоприятное впечатление на окружающих нас

близких и нужных людей? (Збронская М.) Для начала, хорошо было бы разобраться, что такое этот «внутренний образ» и по каким критериям оценивается имидж «снаружи».

В переводе с английского имидж – это образ, изображение. В самом же деле – это непосредственно или преднамеренно создаваемое визуальное впечатление о личности или социальной структуре. Именно впечатление, а не оценка как рациональный факт деятельности сознания. Имидж чаще всего заканчивается такой предварительной операцией нашего познания, каковой признано представление. Имидж, как правило, «располагается» в низших этажах нашей психики – в подсознательной её сфере или в пластах обыденного сознания, в чём и состоит его необычайная доступность для восприятия людьми и цепкость присутствия в их сознании. Если об имидже говорить как о конкретной психологической продукции, то он выступает как социальная установка, как ценностный стереотип, как модный символ. Не исключена возможность его одновременного проявления во всех названных сферах психики человека [20, с. 41].

Не будет серьёзной погрешностью утверждать, что не всегда толкование семантики какого-то переводного с иностранного языка понятия однозначно приемлемо для россиян. Например, в переводе с греческого языка слово школа обозначает «дом радости». Однако далеко не все учителя и ученики вкладывают в это слово подобный смысл. Это нужно иметь в виду и при объяснении семантики понятия имидж. Если обратиться к «Толковому словарю» Владимира Даля, то в нём наряду с понятием образ даётся и понятие облик: »оклад и черты лица, внешность вида и выражение лица, физиономия». Таким образом, в русском толковании понятие образа как облика более содержательно, чем его зарубежная интерпретация.

В облике личности первенствующее значение имеют не визуально фиксируемые характеристики, а душевная красота, гранями которой,

говоря словами русского книжника XVI века Максима Грека, являются такие добродетели, как правда и целомудрие, разум и мужество, благостность и человеколюбие. Вот почему имидж – это не психологическое средство для достижения каких-то прагматических задач, а этическая содержательность личности, которая внешне представлена соответствующими средствами. Это обуславливает признание понятия «облик» в качестве ключевого понятия имиджологии как научно-прикладного направления в человековедении и учебного предмета для средней и высшей школы.

Обратимся к книге Ф.И. Шаляпина «Маска и душа», к неслучайному присутствию двух слов в названии книги великого артиста. Для русского человека, исходя из его культурных традиций и национального менталитета, внешний вид гармонизирует с духовным складом личности. Вот почему Ф.И. Шаляпин утверждает: «...под внешностью разумею не только грим лица, цвет волос и тому подобное, но манеру персонажа быть: ходить, слушать, говорить, смеяться, плакать». И далее замечает: «...если хорошо вообразить нутро человека, можно правильно угадать и его внешний облик».

В политической рекламе и шоу-бизнесе имидж часто выступает как образ, наделённый характеристиками, которые лежат за пределами душевной сущности личности. Не случайно имидж понимают как «легенду» или как идол времени. В шоу-бизнесе известны такие понятия, как плейбой, супермен, звезда. Всё это, однако, неприемлемо для управленческой деятельности, ибо этот вид деятельности – не театральные подмостки и не политическая арена. В ней другие правила общения с людьми и оказания на них целевого воздействия. Между тем это не освобождает менеджера, особенно высших административных уровней (командоров), от недооценки роли личного имиджа в деловой практике и необходимости кропотливой работы над ним.

Сегодня трудно найти крупного политического деятеля, который специально не обращался к имиджмейкерам. Имидж таких личностей отшлифован буквально до мелочей. Например, на лицах пожилых людей мимика сильнее фиксирует возрастные изменения, поэтому во время телепередач их лица подаются на определённом расстоянии от съёмочной камеры. Или такой факт: весьма важен фон, на котором представлена личность. Маргарет Тетчер было трудно получить политическое признание в стране со столь консервативными порядками. Поэтому её имиджмейкеры пристальное внимание уделяли выбору интерьеров: большинство её телевыступлений были отсняты в домашней обстановке на фоне зажжённого камина. Что чисто в английском классическом духе.

Достойный имидж всегда волновал деловых людей и профессиональных руководителей. Вспомним русского предпринимателя Савву Морозова, Маршала Советского Союза И.С. Конева, американского менеджера Ли Якокку. Подбор приведённых имён не случаен. Это – энциклопедически образованные люди, талантливые организаторы, обладающие эффектом личного обаяния. Вот почему их личностное дарование и профессионализм, имея «товарный» вид, пользовались огромным признанием, что помогало им решать многие деловые проблемы.

Имидж – некое увеличительное стекло, которое позволяет проявиться лучшим личностным и деловым качествам человека, привести в повседневное общение комфорт, создавать оптимистичное настроение. Деятельность педагога, врача, работника сервиса немислима без их доброжелательного облика. Руководителю очень сложно стать магнетически привлекательным, но ещё больше проблем у того, кто не стремится быть таковым.

Важный раздел имиджологии посвящён функциям имиджа. Функции – это активные формы проявления сущности и содержания конкретного феномена.

Можно обозначить две группы функций имиджа.

Ценностные функции имиджа:

Личностно возвышающая. Благодаря созданию вокруг личности ореола привлекательности, она становится социально востребованной, раскованной в проявлении своих лучших качеств.

Комфортизация межличностных отношений. Суть этой функции в том, что обаяние людей объективно привносит в их общение симпатии и доброжелательность, а потому нравственную меру терпимости и такта.

Психотерапевтическая. Суть её в том, что личность, благодаря осознанию своей индивидуальной незаурядности и повышенной коммуникабельности, обретает устойчивое мажорное настроение и уверенность в себе.

Таким образом, ценностные функции имиджа свидетельствуют о его бесспорном значении в выстраивании здоровой душевной организации личности. Философская связка «форма и содержание» объясняет закономерность функционирования имиджа как внешнего проявления духовного здоровья личности, состояния её биоэнергетического потенциала. Д.И. Менделеев на обложке книги «Основы химии» написал: сущность познаётся через форму. Интерпретируя это высказывание выдающегося отечественного учёного, скажем: Посредством имиджа наиболее заметно, а потому доступно для других людей, проявляется внутренний мир конкретной личности. Вот почему так велика роль ценностных функций имиджа.

Технологические функции имиджа:

Межличностной адаптации. Благодаря правильно избранному имиджу можно быстро войти в конкретную социальную среду, привлечь к себе внимание, оперативно установить доброжелательные отношения.

Высвечивания лучших личностно-деловых качеств. Благоприятный имидж даёт возможность зрительно представить наиболее привлекательные качества человека, позволяя соприкасающимся с ним людям познавать именно эти черты, вызывающие симпатию или доброе расположение.

Затенения негативных личностных характеристик. Посредством макияжа, дизайна одежды, аксессуаров, причёски и т.д. можно отвлечь людей от тех недостатков, которыми обладает человек.

Организация внимания. Привлекательный имидж невольно притягивает к себе людей, он импонирует им, а потому они психологически легче располагаются к тому, что он говорит или демонстрирует.

Преодоление возрастных рубежей. Искусно владея технологией самопрезентации, что конкретно проявляется в удачном выборе моделей поведения и исполнении различных ролей, можно комфортно себя чувствовать в общении с людьми разного социального положения и профессионального статуса, не сковывая себя «комплексом» собственного возраста.

Знание технологических функций имиджа предлагает широкое практическое его использование. Сошлёмся на одно из высказываний Наполеона: «Я бываю то лисом, то львом. Весь секрет управления заключается в том, чтобы знать, когда следует быть тем или другим».

Таким образом, имидж – это полиметрическое явление, функционал которого разнообразен. Главное его назначение – достичь эффекта личного притяжения. Кто в полной мере владеет функциями имиджа, тому присуще такое состояние, которое называется магией расположения. Акцент на

практическом значении имиджа отличает наше понимание его содержания и предназначения от зарубежных подходов.

Имидж бывает достоянием конкретного лица, а также групповым, как, например, имидж фирмы или государственной структуры. Как правило, имидж – явление положительное. Вместе с тем в жизни немало фактов, когда личность берёт на вооружение эпатажные модели поведения, тем самым привлекая к себе внимание людей, получая доступ к средствам массовой информации.

К сожалению, имеется немало людей, которые недооценивают роль имиджа в деловом преуспевании, хотя известно, что «доброе имя» всегда располагает людей к тому, кто имеет положительную репутацию. Если принять во внимание этнопсихологическую особенность россиян (имеется в виду склонность к лёгкому восприятию слухов), то очевидно, что привлекательный имидж предпринимательской структуры будет мощным рекламным фактором и по-человечески естественным условием расположения клиентов к сотрудничеству с ней.

При разработке имиджа, к примеру, предпринимательской структуры, составляется концепция её деловых намерений, тщательно прописываются кадровые и технико-экономические характеристики, спонсорские и меценатские возможности. Затем создаётся технология презентации предпринимательской структуры для «глаз и ушей» партнёров и клиентов, для воспроизводства позитивного «социального эха». При реализации проекта задействуются реклама, методы «публик рилейшнз», дизайнеры для внутреннего и внешнего обустройства офиса.

Особое внимание придаётся подготовке персонала на предмет умения производить приятное впечатление на деловых партнёров и клиентов. Организуется специальная работа по освоению правил служебной этики и делового этикета, проведения брифингов и переговоров. В процессе такой работы нередки факты, когда фирмы

обращаются к имиджмейкерам с просьбой создать «Кодекс профессиональной чести» сотрудников, провести серию практикумов, обучить технологиям протокольного общения.

При формировании имиджа любой структуры личная ответственность возлагается, прежде всего, на её руководителей. Вот почему целесообразно проводить с администраторами практические занятия по подготовке и произношению спичей, по приёму посетителей в своём кабинете, по общению с персоналом, по отработке модели поведения в командировках, по соблюдению требований к собственному внешнему виду. Иногда имиджевую подготовку по особой программе проходят «выездные» жёны руководителей. Как свидетельствует практика, инвестиции, затраченные на эти мероприятия, себя оправдывают [36 с. 256-257].

У К.Э. Циолковского в книге «Суд космоса» есть такая мысль: освобождённые от страха наказания несовершеннолетние развернут всю свою низость и погубят всё совершенство Космоса. В этой связи он предлагал в виде высшей меры наказания подвергать таких «несовершенных» изоляции и лишать права на потомство. Мне представляется, что проблему умиротворения «несовершенных» гуманнее решать с помощью умелого использования функций имиджа, т.е. оказать им помощь в том, чтобы стать достойными благодаря своей обращённости к людям и умению открываться им лучшими качествами. Действительно, в каждом человеке имеется потенциал положительных качеств и дело за тем, как ему осознать жизненную полезность быть в глазах людей личностью «совершенной».



## **1.2. Структура имиджа руководителя образовательной организации.**

В сфере образования можно выделить две группы руководителей. Одни достаточно легко находят общий язык со своими подчиненными и коллегами, их мнение уважают и ценят, они являются не только формальными, но и неформальными лидерами. Но есть и такие руководители, которые не отличаются привлекательностью среди коллег по работе и в общественных кругах. Из чего складывается профессиональная репутация руководителя образовательного учреждения?

Если обобщить многочисленные определения, можно дать трактовку понятия «репутация руководителя» как сложившееся в обществе мнение о достоинствах и недостатках какого-либо руководителя. При этом не стоит подменять понятие «репутация» понятием «имидж». В переводе с английского имидж – это образ, визуальная привлекательность личности. Имиджем руководителя называют комплекс его внешних и внутренних качеств, ставший достоянием общественности. От имиджа человека во многом зависит желание сотрудничать с ним или его организацией.

Высокую репутацию, как известно, приобрести трудно, на это уходят годы, а потерять ее можно мгновенно и порой из-за пустяка, например, не ответив вовремя на телефонный звонок или письмо, не послав факс, которого ждут.

По своему предназначению руководителю приходится много общаться с различными людьми, с подчиненными, создавать коллективы, мотивировать их, вести учет и контроль выполнения поручений, решать массу организационно-управленческих вопросов. Конечно, занимая столь ответственную должность, очень сложно учесть интересы всех своих подопечных, коллег, начальства, окружения. Но крайне важно, чтобы

мнение окружающих людей о руководителе было положительным. Ведь от репутации руководителя во многом зависят результаты деятельности организации: будут ли подчиненные, коллеги, начальство, клиенты прислушиваться к его мнению, доверять, уважать и подчиняться ему, а все это влияет на общий климат в коллективе, работоспособность и, в конце концов на главный показатель деятельности лидера образования – качество образования.

Вооруженный соответствующими умениями и средствами управленец может эффективно использовать человеческий потенциал организации для реализации выбранной стратегии, усилить сплоченность своей команды, использовать ее как мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение общих целей.

Классификация организационно-управленческих качеств руководителя:

Таблица 1

Группы качеств	Содержание качеств	Ранги качеств	Удельный вес, %
Профессиональная компетентность	Знания и опыт: наличие профессиональных знаний и умений в сфере управления ОУ, знание работы на должности завуча, опыт педагогической и общественной деятельности.	1	27
Организаторские качества	Взаимоотношения с людьми: тяга к лидерству, умение контактировать с педагогами, учащимися, родителями, организовать совместную педагогическую и воспитательную деятельность, личная привлекательность.	2	19
Деловые качества	Отношение к делу: умение стратегически мыслить, предприимчивость (тактика действий) и личная организованность.	3	18
Нравственные качества	Отношение к нравственности: духовные качества и культура поведения в обществе.	4	15
Работоспособность	Способность к продолжительной и напряженной творческой деятельности на руководящей должности в ОУ.	5	14
Политическая культура	Понимание интересов государства, школы, личности педагога, учащегося, родителя, умение считаться с разными точками зрения.	6	7

Чтобы эффективно осуществлять свои функции, современному управленцу необходимо овладеть определенными компонентами менеджерского мастерства: умение взаимодействовать с людьми разного уровня (учащиеся, педагоги, обслуживающий персонал, родители, начальство, деловые круги); устанавливать деловые и творческие отношения с коллегами; использовать устную и письменную речь для воздействия на окружающих и достижения взаимопонимания; воспринимать, усваивать и использовать информацию и т.д.

В связи с этим более подробно рассмотрим профессиональную компетентность руководителя ОУ как блок качеств, которому эксперты присвоили первый ранг и наибольшую значимость. Это понятие включает пять групп качеств: управленческую компетентность, педагогическую компетентность, научную компетентность, экономическую компетентность, правовую компетентность.

Модель профессиональной компетентности руководителя:

Таблица 2

Структура групп качеств профессиональной компетентности	Ранги качеств	Удельный вес, %
<u>Управленческая компетентность:</u> наличие профессиональных знаний и опыта в сфере управления в школе и, в частности, методической службой, организации коллективной учебно-воспитательной, методической и научной работы.	1	26,9
<u>Научная компетентность:</u> наличие знаний в соответствующих отраслях науки, способность к организации и проведению научных исследований, опыт самостоятельной научно-исследовательской работы.	2	22,5
<u>Педагогическая компетентность:</u> наличие педагогических знаний и умений, опыт педагогической деятельности в школе.	3	22,5
<u>Экономическая компетентность:</u> наличие экономических знаний, умение пользоваться экономическими методами руководства, способность и опыт зарабатывания средств в условиях школы.	4	15,7
<u>Правовая компетентность:</u> знание хозяйственного, трудового, административного и других видов права, нормативно-правовых основ функционирования и развития системы образования, умение использовать эти знания в условиях школы.	5	12,7

Следует обратить внимание еще на один аспект – профессиональное и моральное право руководить людьми. Первое обеспечивается, прежде всего, компетентностью, а также деловитостью, организаторскими способностями и работоспособностью, а второе – нравственными качествами и политической культурой руководителя.

Стиль работы руководителя – это психологические особенности взаимодействия руководителя с подчиненными.

Авторитарный стиль связан с чрезмерным преувеличением роли руководителя. Руководитель обычно сам решает все вопросы, не учитывает мнение других. Для этого стиля руководства характерна чрезмерная требовательность к подчиненным без учета деловых и личных качеств подчиненных, без учета реальных условий. Авторитарный стиль подавляет их инициативу и самостоятельность. Руководство осуществляется не методами разъяснения и убеждения, а методами принуждения, заставляя подчиненных работать на износ. Для руководителя-автократа характерно жесткое обращение с подчиненными в виде приказа, распоряжения. Тон речи категоричный, не терпящий возражений. Твердо верит, что отрицательные эмоции лучше стимулируют работу, и поэтому редко хвалит подчиненных, а больше ругает. Умеет четко планировать свою деятельность и того же требует от подчиненных. Обладает формальным авторитетом.

Либеральный стиль характеризуется тем, что руководитель не имеет четкой системы требований к подчиненным, поэтому старается не вмешиваться в их работу, не требует ответственности за невыполнение задач исполнителями, пускает работу на самотек. Часто этот стиль называют попустительским. Тон речи руководителя-либерала часто нерешительный, а иногда просто ласковый, заискивающий. Из-за того, что он старается ограничить время своих контактов с подчиненными, речь торопливая, сбивчивая. В связи с тем, что руководитель-либерал не имеет

четкого плана работы, он действует «по интуиции», на авось. В процессе выполнения должностных обязанностей он безынициативен, стремится уйти от любой ответственности. Не выступает с открытой критикой. Не обладает достаточным авторитетом, чтобы оказывать заметное влияние на работу подчиненных.

Демократический стиль характеризуется привлечением подчиненных к обсуждению и подготовке решений по основным направлениям деятельности коллектива, взаимным распределением прав и обязанностей, развитием самостоятельности подчиненных при выполнении принятых решений и расширением взаимного контроля. Характер речи спокойный, приветливый, дружеский. При формулировке требований к подчиненным основной упор на сознание, на сотрудничество. Советуется с подчиненными и учитывает их мнение. Много внимания уделяет положительной мотивации подчиненных за фактические достижения. Часто является как формальным, так и неформальным лидером коллектива. Сам проявляет инициативу и приветствует ее у подчиненных. Стимулирует творческий рост и помогает планировать карьеру своих сотрудников.

Высокая репутация руководителя требует индивидуального стиля руководства. Он базируется на демократическом стиле, является динамичным. Превращается в острых ситуациях в авторитарный, а по отношению к творческим личностям высокой квалификации выступает как либеральный. Данный стиль руководства может считаться оптимальным стилем.

При оценке индивидуального стиля руководства особое значение придается способности руководителя находить общий язык, добиваться взаимопонимания с пожилыми и молодыми людьми, с мужчинами и женщинами, с работниками разных профессий, с людьми разного образования, семейного положения, темперамента, квалификации; ценится

также умение руководителя убедить людей, вдохновить на выполнение даже неприятных поручений, увлечь их за собой, помочь им заменить привычный образ действий на новый, более рациональный, более эффективный, помочь вступить им в контакт. Важность формирования эффективного индивидуального стиля руководства объясняется тем, что он способен активно содействовать сплочению коллектива, превращению его в единое целое.

На формирование репутации руководителя сильное влияние оказывает культура его общения с людьми, которая выражается в нормах профессиональной этики.

Большое значение для авторитета руководителя имеет его умение говорить правильно, просто, доступно, с учетом индивидуальности собеседника и при этом выразительно, эмоционально, четко и кратко. Хорошо, если руководитель пользуется шуткой, но шутка не должна быть обидной. Обидный, насмешливый тон должен быть исключен из манеры разговора.

Если руководитель говорит негромко и спокойно, это придает его словам весомость и деловой характер. В разговоре не следует торопиться перейти на «ты». «Тыканье» со стороны руководителя оставляет плохое впечатление. Нужно помнить, что при обращении на «ты» и собеседник получает формальное право обращаться на «ты». Обращение на «ты» в иной ситуации может выражать психологическую близость, сердечность отношений, но в некоторых ситуациях (например, обращение молодого руководителя к пожилому подчиненному) оскорбительно.

Руководитель не должен допускать фамильярности: например, похлопывать собеседника по плечу, дергать за пуговицу, излишне жестикулировать и т.п. Необходимо быть предельно внимательным и терпеливым. Так, если подчиненный пришел с необоснованной просьбой, руководителю не следует прямо ему говорить, например, что его желание

абсурдно. Это вызовет естественную обиду, и подчиненный в следующий раз к руководителю не подойдет, даже и с хорошим, полезным для дела предложением. Нужно спокойное объяснение, это лучший способ реагировать на нереальную просьбу.

Руководитель должен уметь не только говорить, но и, что не менее важно, уметь слушать. Важно также умение вызвать подчиненного на разговор. Молчащий человек – всегда трудный объект для управления, он не дает возможности руководителю понять себя.

Руководителю, как никому другому, очень важно заботиться о своем здоровье, работоспособности, вести правильный образ жизни, который включает занятие физической культурой, правильное питание, сон, закаливание и многое другое. Здоровый образ жизни будет оказывать благотворное влияние на человека, давать силы для работы и повышать настроение, которым ему захочется делиться с окружающими, что в итоге скажется и на мнении окружающих о нем.

Образ жизни – неотъемлемая составляющая в формировании репутации руководителя, которая включает не только самоорганизацию здоровья, но и семейное благополучие.

Ведь ни для кого не секрет, все начинается с благополучия в собственном доме. Поэтому каждому человеку необходимо стремиться к созданию мира и благоприятной атмосферы в доме, стараться понять друг друга в трудную минуту, достаточно уделять внимания детям, чаще устраивать семейные праздники, которые помогут сплотить семью.

Немаловажной особенностью руководителя может быть харизматическая черта характера. Способность привлекать людей, направлять и удерживать внимание окружающих и благодаря этому завоевывать успех – это талант. Однако существует и другая точка зрения, утверждающая, что почти в каждом человеке можно развить определенные качества. Это относится в том числе и к способностям создать себе имидж.

Естественно, что одной харизмы недостаточно для успеха, - необходимо разумно и активно действовать самому руководителю, создавая самому себе образ знающего, авторитетного и опытного главы организации.

Следующая составляющая имиджа руководителя – самопрезентация. Это умение подавать себя, свои знания, умения с наилучшей стороны. Для этого необходимо обладать такими способностями, как коммуникабельность, рефлексивность, самообладание. Например, замечено, что чем тише, неотчетливее произносит свое имя человек при знакомстве, тем больше у него комплекс неполноценности. Если руководитель представляет себя четко и громко – это говорит об уверенности, твердости характера и его серьезных намерениях.

Самое главное, чтобы имидж соответствовал не только внутренним качествам руководителя, но и подходил к долгосрочным целям его карьеры, равно как и к характеру компании, был привлекательным для самых широких слоев населения.

Человека характеризует не только внешний вид, но и голос, то, как он «звучит». Убедить, заинтересовать, озадачить – все это руководитель должен уметь «одним звонком». Вне зависимости от гормонального статуса, респираторных заболеваний и привычки. Главный секрет «эффективного» голоса – доброжелательный внутренний настрой. Люди всегда «слышат» улыбку, «видят» жесты. Не получается договориться? Надо записать свой голос на диктофон в нескольких вариантах, «потренироваться» на родственниках.

Любое учреждение начинается с кабинета руководителя. Об искусстве создания уюта в помещении уже давно позаботились китайцы, когда изобрели такое искусство как фэн-шуй.

В идеальном случае помещение для кабинета должно иметь квадратную или прямоугольную форму не менее 10 квадратных метров. Сидеть следует лицом к двери. Древние верили, что, усаживаясь лицом на



восток, вы будете динамичны и изобретательны. А вот расположение стола в западном направлении наполнит его владельца новыми творческими идеями.

Если руководителю необходимо подчеркнуть значимость приходов посетителей и обеспечить максимальное удобство общения с каждым пришедшим в кабинет, тогда идеальное решение – светлое, открытое пространство, наполненное «воздухом».

Так как в кабинете Вы много работаете, огромную роль в нем играют ваши глаза. Лучшее освещение в кабинете – естественное. Локальное искусственное освещение письменного стола сосредотачивает внимание и способствует движению мыслей в нужном русле. Прямой свет на столе острее, рассеянный – мягче. Специалисты рекомендуют рассеянный. Прямой свет дает резко выделенную рабочую зону. Бесспорно, это сильнее концентрирует внимание, но быстрее приводит к усталости.

Общее освещение кабинета должно быть максимально равномерным, чтобы не напрягались глаза. Зона переговоров требует своего особого локального освещения.

Деловые разговоры следует вести при холодном свете, который излучают галогенные лампы, - общение будет носить более продуктивный характер. Напротив, желтый свет расслабляет и стремится завести нить разговора в область задушевного, ни к чему не обязывающего, но зачастую, конечно, очень приятного.

Очень важен выбор стиля. Кабинет начальника вовсе не должен вызывать ассоциаций с богатством, роскошью, солидностью и властью, хотя тенденции привнесения именно этих смыслов в само понятие «кабинет» всегда присутствовала и в отечественных, и в зарубежных проектах.

Современные эксперты утверждают, что сегодня все большую популярность завоевывает стиль хай-тек. Здесь широко используются

стекло и металл. Хай-тек, если позволяют финансы, выбирают молодые, уверенные в собственных силах руководители, предпочитающие стильные легкие столы со стеклянными столешницами массиву натурального дерева.

По-прежнему в моде классика. Часто именно она ассоциируется с роскошью. Большой стол, монументальное кресло, приземистые, однотонные, тяжеловесные шкафы, выполненные с классической точностью. Такой дизайн навеивает мысли о вечных ценностях.

А еще кабинет можно сделать ... небрежным. Нарочитая небрежность в оформлении рабочего пространства становится специально сформированным стилистическим решением кабинета. Таковы, например, кабинеты «творческих личностей». Здесь под маской художественного беспорядка или эстетической непритязательности читается самоподача хозяина помещения, его имидж.

Сегодня успех любой представительской или публичной деятельности предполагает наличие профессионального имиджа. Так как педагог всегда на виду, он должен заботиться о своем имидже. Это требование рыночной экономики. В современном мире педагог должен быть конкурентоспособным. Зачастую, педагог остается невостребованным из-за неправильно спроецированного образа в сознание окружающих. Уже недостаточно быть просто профессионалом высокого класса. Профессиональный имидж является необходимым условием успешной профессиональной деятельности.

Имидж учителя – стереотип образа педагога в представлении учащихся, коллег, социального окружения. [15, с. 30].

Имиджи представителей разных профессий различаются функциями, которые они выполняют, составляющими, наиболее сильно влияющими на создаваемый образ, а также профессиональными требованиями к имиджу, уникальными для каждой из них.

Так, имидж педагога выполняет следующие функции:

Профессиональная – обеспечение высокого качества обучения и воспитания;

Социальная – развитие творческой активности учащихся, повышение статуса и престижа профессии учителя, повышение общественной значимости этой профессии;

Духовно – нравственная – формирование личности ученика, проявляющееся в отношении к окружающим людям, к природе, предметному миру, к духовным ценностям, формирование нравственных качеств учащихся;

Визуальная – формирование профессионального внешнего впечатления, воспитание культуры внешности.

В структуре имиджа профессионала, предложенной Л.М. Митиной, выделены внешний, процессуальный и внутренний компоненты.

Внешняя составляющая включает мимику, жесты, тембр и силу голоса, костюм, манеры, походку.

Внешний вид преподавателя, безусловно, может создать рабочее или нерабочее настроение на уроке, способствовать или препятствовать взаимопониманию, облегчая или затрудняя педагогическое общение.

Профессиональная деятельность, по мнению Л.М. Митиной, раскрывается через процессуальную составляющую имиджа, которая конкретизируется такими формами общения, как профессионализм, пластичность, выразительность и т.д.

«Эмоционально богатый учитель, владеющий приемами вербального и невербального проявления чувств и целенаправленно их применяющий...», способен «оживить урок», сделать его экспрессивным, приблизить к естественному общению [20, с. 47].

Внутренняя составляющая — это внутренний мир человека, представление о его духовном и интеллектуальном развитии, интересах, ценностях, его личность в целом.

А.Г. Оводова считает, что составными частями имиджа педагога являются:

1. Визуальная привлекательность – цветовая гамма костюма, правильно выполненный макияж, модная стрижка или укладка и т.д.

2. Красноречие – искусство речи, то есть ее гибкость, выразительность, оригинальность.

3. Невербальный имидж – приятные манеры, жесты, мимика, поза.

4. Пространство жизнедеятельности – оформление рабочего места, марка машины, ручка, кейс и т.д.

5. Образ жизни – отношения с окружающими, родственниками, моральные принципы, достоинства, поведение, характер, качества личности.

6. Привлекательность в глазах окружающих. «Совсем не обязательно, чтобы люди вас любили, просто вы должны им нравиться» [22, с.80].

В подходе, предложенном А.А. Калюжного выдвигаются определенные требования к каждому из компонентов имиджа педагога.

Внешний облик помогает человеку привлечь к себе внимание, создать положительный образ, показать себя не только симпатичным человеком, но и прекрасным учителем.

Педагог всем своим внешним обликом должен располагать к себе учащихся и взрослых. В нем должны гармонично сочетаться богатый внутренний мир, любовь к детям и забота о них. Внешний вид преподавателя, безусловно, может создать рабочее или нерабочее настроение на уроке, способствовать или препятствовать взаимопониманию, облегчая или затрудняя педагогическое общение.

Настоящий учитель не станет подчеркивать одеждой свою внешность, он будет демонстрировать свой ум, профессиональные навыки и способности. Следует всегда помнить, что дети учатся у взрослых людей и, прежде всего, у любимого учителя правильно одеваться. В манере

одеваться проявляется одно из главных правил: красиво выглядеть – значит проявлять уважение к окружающим людям.

Внешний вид, в первую очередь, должен быть опрятным. Особое внимание необходимо уделять прическе, макияжу и маникюру. Волосы должны быть всегда чистыми, а прическа аккуратной – не лохматой, без выбивающихся прядей. Макияж должен быть в естественной цветовой гамме, следует избегать ярких цветов. Руки должны быть ухоженными, ногти не обломанными, ни в коем случае не допускается облупленный лак, особенно ярких оттенков.

В одежде необходимо разумно сочетать тенденции моды со своим внешним видом, соблюдая такое правило: быть одетым слишком модно – признак дурного вкуса, отставать же от моды недопустимо, т. Е. надо одеваться по моде, но ближе к классическому стилю.

Классика – это основа стиля учителя. Она символизирует следующие качества: уверенность в себе и самообладание, решительность и психологическая гибкость, а также авторитет. Классический стиль – это стиль, одобренный временем, но с включением модных элементов. Например, одежда классического стиля имеет четкие, а порой и строгие формы, но не остаются без внимания модные пропорции и нюансы покроя, используются ткани новых фактур и актуальных цветовых оттенков.

Одежда учителя несет большую психологическую нагрузку:

1. Аккуратно, чисто и со вкусом одетый учитель воспитывает эти же качества в учениках.

2. Одежда учителя может отвлекать внимание во время урока, подрывая процесс обучения.

3. Сильно облегающая, чрезмерно открытая и короткая, а также прозрачная одежда может породить в головах учеников сексуальные фантазии и переживания вместо осмысления и запоминания учебного материала. То есть, неправильно одетый учитель может породить очень

много педагогических проблем, которые придется решать не один день.

Говоря об одежде, особо надо остановиться на аксессуарах. Деловой стиль предполагает отсутствие бижутерии, а если используются украшения, то только из благородных металлов (золото, серебро, платина) и натуральных камней. Идеальным вариантом считается наличие часов (на руке или висящих на цепочке) и гладкого обручального кольца.

Если есть необходимость в серьгах, то они должны быть небольшими, не висячими. Свисающие серьги будут двигаться в такт движениям головы, что будет отвлекать учеников от содержания урока. То же самое можно сказать и о свисающих браслетах, и многочисленных цепочках. Их нужно исключить, т. К. они не согласуются с деловым стилем.

К аксессуарам можно также отнести и очки. Очки должны быть точно подобраны к чертам лица и не должны отвлекать от мимики и выражения глаз. Оправа должна быть тонкой. Очки должны быть подогнаны так, чтобы они не сдвигались при движениях головы, не сползали вниз и нигде не жали. В противном случае вам придется постоянно их поправлять, что отвлекает учащихся, да и самого учителя.

Инструментом мощного воздействия на учеников является лицо учителя. Этим «инструментом» надо научиться в совершенстве владеть, уметь очень точно им управлять. Люди специально не подготовленные обычно не осознают выражение своего лица. Связано это с тем, что мимические мышцы имеют мало нервных окончаний, и их слабые импульсы надо научиться воспринимать. Когда наше лицо находится в спокойном состоянии, мимические мышцы расслаблены и лицо принимает иногда выражение неуместное в конкретной ситуации общения (например, опускаются уголки губ и лицо принимает недовольное или обиженное выражение).

В стандартных ситуациях общения предполагаются стандартные выражения лиц у его участников. Психологи называют такие стандартные

выражения лиц масками. Психологическое значение маски очень высоко. С одной стороны, ее наличие позволяет личностно не вовлекаться в конкретную ситуацию общения, сохраняя психическую энергию.

Лицо учителя должно быть доброжелательно – заинтересованным. У ученика выражение лица учителя должно создавать впечатление, что он ждет и хочет общения именно с ним. Такое выражение лица создает установку, что-то, что происходит на уроке самому учителю интересно и важно, а значит должно быть интересно и важно ученикам.

Вербальные и невербальные средства общения являются важными составляющими имиджа – что и как мы говорим, умеем ли словом настроить человека на себя, какие жесты, мимику и позы мы используем, как мы сидим, стоим и ходим. Для улучшения своего профессионализма учителю необходимо обратить внимание и на умение представить себя окружающим в наиболее выгодном свете. Объяснения должны быть понятны как по стилю речи, так и по актуальности.

Стоит отметить, что восприятие информации на слух менее объемно нежели визуальное, поэтому предложения должны быть не очень длинными и с паузами. Перед каждым уроком педагогу следует продумывать свою речь, чтобы она звучала более гладко и понятно, но, тем не менее, нельзя исключать и импровизационный момент, благодаря которому урок становится для учащихся более интересным и захватывающим. Педагог должен также владеть стилем неформального общения с учащимися, чтобы вызвать их доверие.

Голос педагога имеет огромное значение: он является средством, которое может возвысить значимость речи, но нередко выступает средством снижения этой значимости. Типичные ошибки начинающих учителей – слишком тихий или слишком громкий голос. Однотонный голос не позволяет учителю создавать ритм своей речи, ее мелодику. Голос должен содействовать успешности педагога. Работа над техникой речи

может сыграть положительную роль в профессиональном становлении молодого специалиста и повышении успешности в деятельности педагога со стажем.

Не следует забывать о невербальном поведении (мимика, жесты, позы, взгляд, походка, осанка). Невербальное поведение – это язык подсознания. Оно исторически предшествовало появлению речи, а значит менее контролируемо интеллектом. Но это не повод пускать дело на самотек. Невербальное поведение – это проявление культуры (как личной, так и национальной).

Невербальный компонент общения играет существенную роль в процессе взаимодействия учителя с детьми, поскольку известно, что различные средства невербального общения оказываются в некоторых случаях более действенными, чем слова. Особое место в системе невербального общения учителя занимает система жестов.

Как отмечает Е.А. Петрова, жестикуляция педагога является для учеников одним из индикаторов его отношения к ним. Жест обладает свойством «тайное делать явным», о чем учитель должен всегда помнить. Большую роль жесты играют в обеспечении внимания учащихся, являющегося важнейшим условием эффективного обучения. Также в использовании жестов важна и такая функция, как активизация различных познавательных процессов. Жесты могут иллюстрировать рассказ учителя, с их помощью может осуществляться активизация зрительного восприятия, памяти, наглядно-образного мышления. Важно помнить, что поясняющая жестикуляция с детьми способствует лучшему усвоению информации.

Доказано, что 35 % информации человек получает при словесном (вербальном) общении и 65 % – при невербальном.

Внутреннее соответствие образа профессии – внутреннее «Я» считается ведущей из составляющих педагогического имиджа, поскольку



умение нравиться и располагать к себе других людей является необходимым качеством в профессиональном общении.

Не менее важно, чтобы имидж не расходился с внутренними установками учителя, соответствовал его характеру и взглядам. Создавая свой образ, мы тем самым и самовоспитываемся. Деятельность является гранью перехода личностного внутреннего во внешнее – продуктивное. Чаще всего – это непохожесть, внешнее самооформление, экспрессия, умение преподнести свою неповторимую личность, делать ее оригинальной в каждой составляющей педагогического процесса (от цели и задач до отбора содержания, средств, способов и приемов их подачи), а также в стиле общения, в эмоциональной реакции на поведение школьников, в импровизации на уроках.

Внутренний образ – это культура учителя, непосредственность и свобода, обаяние, эмоциональность, игра воображения, изящество, путь постановки и решения проблем, ассоциативное видение, неожиданные яркие ходы в сценарии урока, внутренний настрой на творчество, самообладание в условиях публичности и многие другие составляющие.

Внешний образ – это особые формы выражения отношения к материалу, передача эмоционального отношения к действительности, умение самопрезентации, выведение учеников на игровой уровень, умелая постановка всего хода урока.

Таким образом, не смотря на существенные различия в классификациях компонентов имиджа педагога разных авторов, можно выявить некоторые общие компоненты: внешний вид, ораторское искусство, невербальный стиль, внутренний мир педагога, а также профессионально-значимые качества личности педагога.

Но особое значение в формировании имиджа современного образовательного учреждения имеет имидж первого лица, от которого во многом зависит принятие важных решений, а также то, как будет

воспринято образовательное учреждение общественностью. Именно руководителей образовательных учреждений мы чаще всего видим в средствах массовой информации и именно от них получаем большую часть информации о функционировании школы и, следовательно, ассоциируем с ними всю деятельность образовательного учреждения. Таким образом, имидж руководителя является одним из основных факторов формирования имиджа образовательного учреждения.

Имидж руководителя – это совокупность определённых качеств, которые люди ассоциируют с определённой индивидуальностью личности.

Имидж руководителя может быть позитивным, негативным и нечетким (завуалированным).

Руководитель любого образовательного учреждения, как правило, стремится к созданию позитивного личного имиджа, но известны случаи, когда индивидуум целенаправленно идет на создание отрицательного, скандального образа.

Такой шаг, как правило, свойственен политическим, общественным деятелям, а также представителям шоу-бизнеса, реже он свойственен руководителям образовательных учреждений, так как в данном случае родители задумаются, стоит ли отдавать своих детей в это образовательное учреждение, руководитель которого имеет негативный имидж.

Таким образом, отрицательный имидж руководителя образовательного учреждения чаще всего только усиливает недоверие родителей к образовательному учреждению или к его услугам. При прочих равных условиях положительный имидж руководителя образовательного учреждения будет являться ее конкурентным преимуществом.

Можно выделить следующие составляющие имиджа руководителя образовательного учреждения:

1. персональные характеристики: физические, психофизиологические особенности, характер, тип личности, индивидуальный стиль принятия решений и т.д.;

2. социальные характеристики: статус руководителя образовательного учреждения, который включает не только статус, связанный с официально занимаемой должностью, но также и с происхождением, личным состоянием и т.д. Со статусом тесно связаны модели ролевого поведения. Также социальные характеристики включают связь руководителя с различными социальными группами: с теми, интересы которых он представляет; с теми, которые поддерживают его и являются союзниками; а также с теми, которые являются его оппонентами и открытыми врагами. Социальная принадлежность в значительной мере определяет нормы и ценности, которых придерживается руководитель;

3. личная миссия руководителя: своего рода конституция, выражающая стратегическое видение руководителя. Личная миссия руководителя определяет то положение, в котором он находится в данный момент, и то, чего он хочет достичь в будущем. Личная миссия руководителя является важным моментом в выработке миссии и целей образовательного учреждения;

4. ценностные ориентации руководителя: наиболее важные предположения, принимаемые руководителем образовательного учреждения и оказывающие воздействие на организационную культуру образовательного учреждения.

Каждая из групп характеристик вносит свой вклад в формирование имиджа руководителя и в различной степени поддается сознательному конструированию. Так очевидно, что персональные характеристики различаются от индивида к индивиду, и многие из них почти невозможно изменить. Однако, в связи с тем, что общение руководителя и общественности опосредуется СМИ, подавляющая часть нежелательных

персональных качеств всячески скрывается, сглаживается или просто не попадает на глаза широкой общественности.

Одной из немногих характеристик, приобретающих в телевизионную эпоху большой вес, является внешность лидера. Восприятие внешнего вида является очень существенным при первом впечатлении об индивиде. Если это восприятие оказалось положительным, то вся последующая информация будет наслаиваться на этот так называемый «скелет», независимо от того, будет она оказывать положительное или отрицательное воздействие. Главное, что основа уже создана, «первое впечатление – оно самое яркое».

Для населения при определении симпатий и предпочтений внешность руководителя, пожалуй, наиболее важна.

Другие качества, существенные для имиджа руководителя образовательного учреждения, - социальные характеристики. Они связаны с обстановкой вокруг образовательного учреждения. Руководитель, ориентируясь на определённую целевую аудиторию, должен стараться в то же время заручиться поддержкой как можно большего количества людей, как имеющих прямого отношения к образовательному учреждению или услуге школы, так и связанных с ней косвенным образом. Он должен чутко улавливать их требования. Данный факт существенно влияет на имидж образовательного учреждения, так как еще с советских времен общественность воспринимает профсоюзы, как орган, защищающий права граждан. Это, наряду с другими факторами, влияет на формирование профессионального имиджа и руководителя, и образовательного учреждения в целом.

Также стоит обратить внимание на такую важную социальную характеристику, как семейное положение руководителя образовательного учреждения. К сожалению, в нашей стране на протяжении 70 лет семейные ценности всячески подавлялись, и им не придавалось особого значения.

Следующая составляющая имиджа – это личная миссия руководителя. Руководитель образовательного учреждения может иметь либо не иметь такой миссии, он может также не понимать назначения миссии.

Миссия организации, по определению Томпсона и Стрикленда, отвечает на вопрос: «В чем заключается наша деятельность, и чем мы будем заниматься?». Что касается руководителя образовательного учреждения, то, если он не будет осознавать, в чем смысл его деятельности, он никогда не сможет создать положительный имидж управленца.

В. Баранчев определяет миссию как «способ выделения среди конкурентов». Это также важный момент при создании имиджа руководителя, так как людям свойственно запоминать что-то особенное и уникальное. Личная миссия руководителя – это, как правило, какая-либо идея или набор идей, которые он собирается реализовать в своей деятельности, и которые в совокупности наполняют миссию образовательного учреждения.

Ярким примером может служить миссия компании «Форд»: «Предоставление людям дешевого транспорта», которая перекликается с основной идеей Генри Форда: «Снабдить каждого работающего дешевым автомобилем». Это способствовало созданию профессионального имиджа Форда в глазах общественности, как способного предпринимателя и помогло Форду превратить крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество.

Еще одной важной составляющей имиджа являются ценностные ориентации руководителя. Базовые предположения и ценностные ориентации руководителя образовательного учреждения, безусловно, оказывают влияние на организационную культуру. Руководитель пытается привести культуру образовательного учреждения в соответствие со своими

нормами и ценностями. Этот процесс, происходящий внутри образовательного учреждения, формирует «внутренний» имидж руководителя, который рассматривается ниже. Что касается влияния ценностных ориентаций на «внешний» имидж руководителя, то тут следует отметить аспекты национальной культуры. У различных культур существуют совершенно разные критерии профессионального имиджа. Например, в американской культуре ценятся такие качества как динамичность, умение действовать самостоятельно в собственных интересах, японской же культуре присущи такие качества как коллективизм, приверженность организации, умение работать в команде и в интересах компании. Если, согласно критериям американской культуры, руководителем может быть молодой человек, в том числе и женщина, то в Японии это практически невозможно, так как положительный имидж руководителя тесно связан с его зрелым возрастом.

Можно предложить следующую процедуру оценки влияния вышеперечисленных характеристик на формирование имиджа руководителя современного образовательного учреждения.

Вначале каждое образовательное учреждение, исходя из сложившейся ситуации во внешней и внутренней среде, методом экспертной оценки выделяет по каждой группе характеристик те факторы, которые оказывают воздействие на создаваемый образ руководителя этого образовательного учреждения. После этого определяется соответствие (или несоответствие) существующего имиджа руководителя тем факторам, которые были выделены. Отмечаются положительные и отрицательные качества уже существующего образа лидера. Затем необходимо выявить, какие из отмеченных факторов поддаются изменению, а какие изменить невозможно.

По результатам такого анализа можно дать рекомендации по дальнейшему улучшению имиджа руководителя.

Группы характеристик, влияющие на создание имиджа руководителя современного образовательного учреждения:

Таблица 3.

Желаемые (положительные) характеристики	Нежелательные (отрицательные) характеристики
Высокий рост	Низкий рост
Поставленная речь	Слова-паразиты
Умение одеваться	Плохой вкус в выборе одежды
Социальные характеристики	
Женат	Холост
Занятие благотворительностью	Национализм
Личная миссия руководителя	
Наличие миссии	Отсутствие миссии
Ориентация на будущее	Сиюминутная выгода
Ценностные ориентации руководителя	
Честность	Алчность
Доверие к людям	Подозрительность

Некоторые характеристики поддаются изменению:

- женат, ориентация на будущее, наличие миссии, слова-паразиты, плохой вкус, национализм

Характеристики, которые не поддаются изменению:

- высокий рост, честность, национальность, подозрительность

Факторы, положительно влияющие на имидж руководителя, которые практически невозможно изменить, необходимо постоянно отслеживать, чтобы они не начали отрицательно влиять на имидж лидера. А те факторы, которые поддаются изменению, требуют всяческой поддержки.

С факторами, которые отрицательно влияют на имидж руководителя образовательного учреждения, но поддающиеся изменению необходимо

бороться. Это можно сделать, если тщательно работать над собой и привлекать внешних консультантов. Самого пристального внимания при формировании имиджа требуют факторы, которые невозможно изменить самому лидеру, но их можно нивелировать с помощью PR-технологий. Например, если у человека маленький рост, его можно показывать по телевидению, снимая снизу, или в отдалении от высоких людей [8, с. 15].

### **1.3. Управленческая роль имиджа в образовании.**

Как уже упоминалось выше, имидж руководителя можно разделить на «внутренний» и «внешний». «Внутренний» имидж характеризуется взаимоотношением руководителя и персонала образовательного учреждения, точнее, восприятием руководителя работниками образовательного учреждения. Сотрудники образовательного учреждения, как правило, хотят видеть в лице своего руководителя защитника и попечителя, готового помочь им в трудную минуту. Формирование внутреннего имиджа важно не только для слаженной работы самой организации, но и для формирования ее «внешнего» имиджа, так как сотрудники передают свое личное восприятие руководителя во внешнюю среду.

«Внешний» имидж - это восприятие руководителя современного образовательного учреждения внешней средой, то есть обществом в целом и теми группами людей, интересы которых оказывают влияние на деятельность организации извне.

«Внешний» имидж, в свою очередь, можно разделить на «общий внешний» имидж (восприятие личности руководителя обществом, которое



не имеет непосредственного отношения к данной организации) и на «непосредственный внешний» имидж (восприятие руководителя представителями непосредственного делового окружения организации: родителями, конкурентами, деловыми партнерами). Очень важно, чтобы внешний имидж руководителя соответствовал состоянию дел внутри образовательного учреждения, не противоречил истинному положению ее дел. Необходимо отметить, что «внутренний» имидж руководителя часто отличается от его «внешнего» имиджа. Многие качества, присущие руководителям образовательного учреждения, не становятся достоянием общественности и их можно выявить только при вхождении в образовательное учреждение и соприкосновении со всеми организационными процессами. Очень часто новые сотрудники, нанимающиеся на работу в подчинение конкретного руководителя под воздействием имиджа, созданного средствами массовой информации, испытывают глубокое разочарование при соприкосновении с ним в работе.

«Внутренний» и «внешний» имидж руководителя организации являются взаимовлияющими факторами.

Концепция имиджа руководителя концентрирует внимание на функциях имиджа руководителя и механизмах формирования имиджа [16, с. 23].

Главная функция имиджа - приведение действий руководителя в соответствие с ожиданиями подчиненных. Эта функция следует из простейшего требования объяснимости действий человека для окружающих. То есть, чем однозначнее интерпретируются действия человека, чем легче их объяснить, тем больше степень понимания и, следовательно, положительной оценки этих действий.

Имидж в большинстве случаев обладает также мотивирующей функцией. Чаще всего эта функция реализуется в таких образовательных

учреждения, где стремление быть похожим на руководителя может стать хорошим стимулом для развития подчиненных.

Нормативная функция следует из двух предыдущих, и заключается она в том, что руководитель задает нормы взаимодействия в группе (образовательного учреждения). Если нормы приняты большинством членов образовательного учреждения, то это становится предпосылкой для сплочения коллектива, снижения количества конфликтных ситуаций и, как следствие, формирования благоприятного климата в образовательном учреждении.

У имиджа существуют также внешние по отношению к образовательному учреждению функции, такие как функции представительства и позиционирования образовательного учреждения во внешней среде.

Имидж - это мнение, содержащее оценку, а оценка формирует готовность действовать - психологическую установку. Получается, что, работая над имиджем, сознательно управляя впечатлением о себе, руководитель формирует у подчиненных, коллег, клиентов психологическую установку в отношении себя, которая может работать как на благо образовательного учреждения, так и наоборот.

Этой установкой может быть, например, намерение выстраивать эффективные отношения, доверять, уважать, больше общаться, быть открытым, лояльным, исполнительным. Или напротив, стремиться к конфронтации, грубить, быть менее приверженным, подозрительным, плести интриги и проч.

Если имидж позитивный, что означает положительную установку, то результаты деятельности, переговоров, проектов будут более успешными. Если имидж негативный, понятно, что это отрицательно влияет на результаты деятельности.

Таким образом, имидж руководителя в глазах своих сотрудников может повлиять на образовательное учреждение в экономическом смысле.

Вопрос создания имиджа, управления впечатлением, формирования «правильного» имиджа - весьма многогранный и сложный. Подчеркнем, что в имидже и впечатлении нет мелочей.

Грамотное выстраивание имиджа - наука и искусство одновременно. Важно все - как руководитель одет, что транслирует его внешний вид окружающим, как пахнет руководитель, какова его прическа, как он движется, с какой силой пожимает руку, что написано на его лице, какова осанка, как близко он может позволить себе подойти к подчиненному, какой фразой он приветствует людей, как смотрит им в глаза, как звучит его голос, как он начинает деловую беседу, как произносит комплименты и критику, чем он заканчивает деловой разговор, умеет ли говорить по телефону и насколько он знаком с этикетом электронной переписки и многое-многое другое.

Итак, имидж руководителя - это целая структура, состоящая из отдельных деталей. Попробуем рассмотреть их по отдельности.

#### 1. Внешний вид

Профессиональная деятельность в деловой сфере предполагает следование нормам делового этикета. Этикет - правила поведения, установленные нормы обращения в какой-либо социальной среде, своеобразные инструкции по поведению, стилю, манерам, что принято, а что нет, что одобряется в данной среде или образовательном учреждении, а что - нет.

Поэтому невозможно утверждать, что это только личное дело каждого, как он выглядит на работе, как оформлена его внешность. Особую важность приобретает грамотное выстраивание и поддержание позитивного имиджа с учетом корпоративной культуры образовательного учреждения. Важно учитывать, что внешний вид сотрудника - это

своеобразная визитная карточка. Ведь «одежда говорит без слов». По тому, как выглядит персонал, каковы манеры сотрудников, родители и их дети судят обо всем образовательном учреждении - ее надежности, респектабельности, устойчивости и прочее.

Навязывать ничего не нужно. Необходимо устно, а лучше в виде внутрифирменного стандарта раз и навсегда договориться, как принято одеваться и оформлять внешность в образовательном учреждении, лучше всего, безусловно, деловой стиль. Такой подход поможет избежать недоразумений и конфликтов.

## 2. Дома как в офисе

Нередки случаи, когда начальник вмешивается в личную жизнь подчиненных в нерабочее время (например, поздний звонок домой с целью «срочно обсудить неотложный вопрос»). И здесь встает вопрос о том, насколько это правомерно, особенно если такие случаи нередки.

Руководителю важно иметь в виду, что работа - это еще не вся жизнь подчиненного. И чем более разнообразной, полноценной, насыщенной будет нерабочая жизнь сотрудника, тем он будет эффективнее на работе. Если же у сотрудника ничего кроме работы нет, например, семьи, друзей, увлечений, то это для профессионального руководителя - тревожный сигнал. Это может означать, что в личности такого подчиненного есть какие-то дефициты, слишком узкая картина мира, какие-то психологические сложности.

Именно поэтому, учитывая, что часто сотрудники работают по много часов, эффективные образовательные учреждения берут на себя ответственность за внерабочую жизнь персонала - организуют отдых для сотрудников, часто с семьями, устраивают мероприятия для детей, восполняют культурный вакуум, даря или награждая билетами в театр, кино, на экскурсии, устраивают корпоративные спортивные соревнования

или арендуют фитнес-центр, решают бытовые вопросы на работе - в офис приезжает химчистка, консультант из агентства недвижимости и прочее.

Если руководитель звонит подчиненному домой и предлагает обсудить неотложный вопрос - это дурной тон и пренебрежение личностью сотрудника, отказ ему в уважении. Это говорит и о том, что такой руководитель неэффективен. Такая ситуация возможна только в случае крайней необходимости, форс-мажора.

### 3. На совещании

Стиль поведения на совещании зависит от личности первого лица, корпоративной культуры и культуры проведения совещаний.

Золотое правило критики: критиковать наедине, причем не личность, ее действия. Важно беречь достоинство сотрудника: унижить человека легко, а что дальше?

Скорее всего, униженный человек - даже если его правильно критиковали, но при всех, - будет деморализован и малоэффективен. Протест, озлобленность, агрессивность, уход в себя, попытка искать виноватых - зачем такие реакции подчиненного нужны успешному руководителю современного образовательного учреждения?

Напротив, поддержка, беседа о путях решения вопроса, конструктивный разговор, спокойный обмен мнениями - вот что дает управленческий эффект.

А вот хвалить, наоборот, важно при всех и за малейшие успехи! Подкрепление успешного поведения - это стимул для дальнейших трудовых подвигов. Похвала никогда не бывает лишней. Дать подчиненному знак, что его труд и успехи замечены, - очень важно. Уважение, высказанное в виде похвалы при всех - это «психологический хлеб» для подчиненного. Часто руководители экономят на добрых словах. Это грубая управленческая ошибка.

### 4. На корпоративной вечеринке

Казалось бы, отдых есть отдых, даже для большого начальника. Но это не совсем так. Для директора образовательного учреждения корпоративная вечеринка - это тоже часть работы, поэтому на ней имеет смысл подчиняться некоторым правилам и продумывать каждую мелочь, начиная от места проведения мероприятия и заканчивая временем своего ухода.

Пить лучше в меру - это аксиома, причем не только для начальников. Где проводить вечеринку - зависит от корпоративной культуры и степени богатства образовательного учреждения. Развлекаться лучше активно, а не в ходе застолья.

Уходить лучше раньше других и незаметно. Пусть люди вздохнут свободно. Ведь каким бы замечательным не был руководитель, все равно все сотрудники понимают, «кто в доме хозяин, кто здесь платит» и всегда чувствуют (осознанно или неосознанно) око начальника [30, с.32].

#### Управление имиджем руководителя

С тех пор, как у человека зарождается самосознание, чувство “Я” и способность воспринимать другого как подобного себе, возникают и вопросы: как я выгляжу в глазах другого человека? Что он обо мне думает? Как оценивает? Сравнительно рано в истории человечества появились и люди, специализирующиеся на деятельности, которая сегодня называется имиджмейкингом.

Некоторым мыслителям прошлого свойственна особенная чувствительность к имиджевым механизмам общественных отношений, специфическое социальное мышление. Они обращали внимание не только на то, что представляет собой человек, какова его ценность, каким он был в прошлом и должен быть в будущем, но и на то, какое впечатление он производит на других людей и какую роль играет это впечатление в общественной жизни. Пример интереса к тому, что сегодня называется имиджмейкерством -- «Письма к сыну» Честерфилда. Это, по существу,

одно из первых пособий по имиджу личности! Превосходные идеи по теме личностного имиджа можно найти у Ф.Бэкона, М.Монтеня, Б. Грасиана, Н.Макиавелли и у немногих других философов и моралистов.

Аврелию Августину принадлежат слова: «Кто доверяется своей совести и пренебрегает мнением о себе, тот - жесток. Будем проявлять свои добрые свойства по слову апостола, не только пред Богом, но и пред людьми. Для нас самих достаточно нашей собственной совести; ради же других слава наша не должна затемняться, но должна возрастать. Совесть и добрая слава - это различные вещи. Совесть для тебя, а слава для ближнего».

Это - хороший образец имиджевого мышления, достаточно редко встречающегося в истории человеческой культуры. В словах Августина содержится серьезная проблема, которая с трудом решается и в наше время, - «быть или казаться».

По Н.Макиавелли, «государю нет необходимости обладать всеми названными добродетелями, но есть прямая необходимость выглядеть обладающим ими». Обладать этими добродетелями и неуклонно им следовать вредно, тогда как выглядеть обладающим ими - полезно. Иначе говоря, надо являться в глазах людей сострадательным, верным слову, милостивым, искренним, благочестивым - и быть таковым в самом деле, но внутренне надо сохранить готовность проявить и противоположные качества, если это окажется необходимо. Макиавелли можно считать первым теоретиком имиджа.

Для теоретического и практического разрешения проблемы имиджа имеют значение концепции: социальной установки, общественного мнения, имплицитной теории личности, социальной перцепции, атрибуции и др.

Есть и более специальные теории, которые находят непосредственное применение в имиджмейкинге. Одной из них является

теория управления впечатлением Э.Гоффмана, второй - теория социальной и межличностной атракции.

Управление путем произведения впечатления - это развитие идеи о том, что люди намеренно ведут себя таким образом, чтобы у других сложилось нужное о них впечатление. Для этого используются специальные стратегии и здесь существуют многочисленные ловушки.

Вполне естественно думать, что личность раскрывается в эмоциях, желаниях, ценностях, т.е. в том, что называют внутренним опытом. Но существует и другая точка зрения, согласно которой знание человека о себе есть ни что иное как отражение мнения других. Личность человека определяется поведением в обществе, «на публике». Она представляет собой скорее то, чего человек достигает во взаимодействии с другими людьми, чем-то внутреннее, что ему нужно лишь выразить. В соответствии с этой теорией определяющим в личности великого руководителя образовательного учреждения является то, что он признан работниками образовательного учреждения.

Другой ученый, П.Снайдер, развивая идеи Гоффмана, утверждает, что есть две категории людей: с низким уровнем самомониторинга и с высоким уровнем. Первая категория (высокий самомониторинг) - это люди, обращающие внимание на впечатление, которое они производят; вторая (низкий самомониторинг) обращает внимание больше на себя, свое внутреннее состояние. Они руководствуются своими убеждениями; это прямолинейные люди, которые имеют тенденцию говорить то, что думают.

Людам с высоким уровнем мониторинга удастся лучше понять, как вести себя, чтобы нравиться другим людям. Имеет место совпадение шкалы самомониторинга с другими показателями умения человека держать себя в обществе. Это пример работы концепции управления впечатлением Э.Гоффмана.



Фактор подобия, или сходства базируется на стремлении людей к когнитивному равновесию, из чего следует, что нам должен нравиться тот, кто разделяет наши убеждения.

Смысл положительной оценки состоит в том, что те люди, которые относятся к нам положительно, воспринимаются как более привлекательные. Отсюда стратегия: чтобы завоевать симпатию определенного лица, следует думать о нем хорошо.

Компетентность также является привлекательной чертой, особенно если она облечена в человеческую форму.

Эстетичность внешности, физическая привлекательность имеет более широкое значение, чем только в отношениях между мужчинами и женщинами.

Теория и практика имиджа по-новому ставит вопрос о том, какими качествами должны обладать люди (руководители, политики, бизнесмены, артисты). Не так давно этот вопрос решался у нас директивным путем. Официально-бюрократически был задан перечень качеств советского человека, которому надо соответствовать.

Следовательно, в демократическом обществе проблема решается по-другому. Исходная точка для оценки - реально существующие люди со своими потребностями, ценностями, мнениями и запросами. Во всех социальных действиях следует ориентироваться своими качествами, поступками и результатами деятельности, то есть товарами, услугами и другими ценностями на этих реальных людей. Именно люди являются «потребителями» профессиональных, политических, лидерских, менеджерских и просто человеческих качеств других людей. Они или принимают или отвергают предложения, опираясь на свои собственные оценки, которые прежде всего надо знать и уважать. Имидж, таким образом, является звеном демократического социального контроля.

Почти общепринято, что «имиджмейкер дает людям не подлинный образ мира, а его имидж, устранивший все темные стороны». Так ли это? Разумеется, существуют разные имиджмейкеры, в том числе и такие, одно упоминание об услугах которых способно испортить любой имидж. Психология имиджа не учит ни хитростям, ни обману. Всего этого и так слишком много в мире. Задача в другом - научиться представлять людям разные объекты «такими, какими они есть на самом деле». Само по себе это чрезвычайно трудно. Трудности самовыражения остро почувствовал и красочно выразил поэт: «Как сердцу высказать себя? Другому как понять тебя? Мысль изреченная есть ложь». В том числе и искренность может не приниматься с доверием. «Добрыми делами можно навлечь на себя ненависть точно также, как и дурными».

#### **1.4. Выводы по I главе**

Имидж - это «управление впечатлением». В идеале нужно, чтобы люди воспринимали объект (образовательное учреждение) адекватно. Но здесь есть немало методологических трудностей. Дело в том, что никто не знает, каким образовательное учреждение является «на самом деле». И теория отражения здесь мало помогает практически, потому, что образ (отражение) нельзя сопоставить с предметом. Более функциональным будет прагматический принцип - принцип полезности. В имиджевой практике стремятся показать, чем будет полезно образовательное учреждение людям с соответствующими потребностями или проблемами, интересы каких слоев населения выражает данное образовательное учреждение, в чем роль данного руководителя для образовательного

учреждения и ее персонала. Медицинское правило «не навреди!» полностью применимо и в практической психологии имиджа.

Конечно же, в разных социальных ситуациях человек хочет произвести разные впечатления. Нельзя даже безоговорочно сказать, что в большинстве случаев люди стремятся произвести благоприятное впечатление на других. Они хотят понравиться одним, отдалить от себя других, запугать третьих, подчинить себе четвертых, кому-то войти (втереться) в доверие. Во всех этих эпизодах в механизм создания имиджа включаются разные стороны личности и принимаются во внимание свойства других людей - потенциальных субъектов имиджа. Таким образом, имидж - это символ, за которым стоит сложнейшая и непривычная проблема человеческих отношений в экономике, политике и повседневной жизни. Теоретическое и практическое разрешение этой проблемы существенно повысило бы уровень деловой, политической и бытовой нравственности [10, с. 44].

Таким образом, директору современного образовательного учреждения нужно всегда помнить, что престиж его должности – не гарантия его авторитета как руководителя. Поэтому, чем привлекательнее для педагогов и учащихся его личностные и профессиональные данные, тем он авторитетнее для них как личность, тем больше он получит признания как руководитель образовательного учреждения. Каждому хочется, чтобы люди думали о нем хорошо. Для этого есть два пути: стараться «быть хорошим» и не пускать на самотек процесс формирования мнения о себе. Нужна обратная связь о том, как воспринимают люди в каждый данный момент, в данном деле внешний вид, речь, манеры, идеи, решения, действия и поступки.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ ИМИДЖА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.**

### **2.1. Изучение проблемы формирования имиджа руководителя (на примере КГУ «Челгашинская общеобразовательная школа отдела образования Карасуского района управления образования акимата Костанайской области)**

Решение проблемы повышения престижа управленческой деятельности руководителя образовательной организации и выявления основных факторов, работающих на создание его позитивного имиджа как руководителя, потребовало проведения специального исследования. Его суть состояла в том, чтобы на основании полученной целевой информации провести сравнительный анализ мнений двух групп респондентов: руководителей. Изучение проблемы формирования имиджа руководителя на примере КГУ «Челгашинская общеобразовательная школа отдела образования Карасуского района управления образования акимата Костанайской области об их собственном имидже и педагогов об имидже руководителей этой школы.

Практическая значимость проведенной нами работы заключается в том, что по результатам изучения профессионального имиджа руководителя можно выявить наиболее слабые стороны в деятельности «первых лиц» и предпринять меры по их корректировке. Соответственно, выявление сильных сторон может улучшить и закрепить формирование профессионального имиджа руководителя и образовательного учреждения в целом.

В ходе работы было проведено исследование имиджа руководителей КГУ «Челгашинская общеобразовательная школа отдела образования Карасуского района управления образования акимата Костанайской области: директор, завучи, руководители методических объединений.

Данные руководители заинтересованы в формировании и совершенствовании позитивного личного имиджа, стараются сформировать о себе благоприятное мнение.

Соответственно, целью образовательного учреждения также является создание позитивного имиджа руководителей, который повышает престиж школы, оценку общественности и социальных партнеров.

Для изучения проблемы были проведены анкетный опрос и интервью.

В анкетировании участвовали 4 руководителя и 15 педагогов школы. Результаты исследования позволили сопоставить мнение педагогов о руководителе с мнением руководителей о самих себе и получить весьма интересные и полезные сведения.

Какие данные исследования оказались интересными и полезными для разработки практических рекомендаций в помощь руководителю школы по созданию своего позитивного имиджа?

Во-первых, полученные данные свидетельствовали о том, что руководители школы проявляют склонность к завышению самооценки себя как профессиональных управленцев. Так, более 35% педагогов считают руководителей школы посредственными управленцами. Однако только 3,8% руководителей признали факт своей недостаточной подготовки в области профессионального управления.

Во-вторых, педагогам было предложено назвать, какими личностными и деловыми качествами обладают их руководители. Подобный вопрос был задан и руководителям.

Таблица 4

## Мнение о руководителе школы

Руководители о себе	Педагоги о руководителе
1. Большинство подчиненных обо мне высокого мнения как о руководителе - 26,7%	У меня очень хороший руководитель, лучше не надо - 33,7%
2. Некоторые считают меня хорошим руководителем - 58,3%	Не могу сказать о руководителе ничего определенного - 15,0%
3. Коллеги считают меня посредственным руководителем - 3,8%	Наш директор – руководитель посредственный - 35,0%
4. Педагоги считают, что им не повезло с руководителем - 11,1%	Мне очень не повезло с руководителем - 3,7%
5. Затрудняюсь ответить - 2,7%	Затрудняюсь ответить - 11,7%

По результатам дальнейшего исследования руководители школы продемонстрировали завышенную самооценку почти по всем названным в анкете своим личностно-деловым качествам. Исключение составила лишь оценка ими такого качества как «эрудиция». По их мнению, им не хватает эрудиции. Но большинство педагогов признали своих руководителей более эрудированными по сравнению с тем, как они оценили самих себя,

В-третьих, тревогу вызвало расхождение мнений руководителей школы и педагогов по двум важнейшим нравственным показателям – «справедливость» и «благородство». Так, 78,9% руководителей школы признали себя «справедливыми, и 50,7% – «благородными».

Преподаватели оказались иного мнения: только 30,7% педагогов назвали своих руководителей «справедливыми» и 26,5% – «благородными».

Известно, что характер делового общения во многом определяет успешность деятельности педагогического коллектива. Как оценивают состояние общения в школе руководители и педагоги?

Общение руководителя и подчиненных

Таблица 5

Как часто руководители школы и педагоги общаются друг с другом?	1. Постоянно	2. По необходимости	3. Очень редко	4. Совсем не общаются
Руководители	75%	25%	0%	0%
Педагоги	30%	67,5%	1,2%	0%

## Личностно-деловые качества руководителей школы

Таблица 6

Качества	Руководители о себе (+)	Педагоги о руководителе (+)	Руководители о себе (-)	Педагоги о руководителе (-)
Профессионализм	67.7%	42.2%	2.7%	18.5%
Общительность	75%	67.5%	2.7%	8.7%
Справедливость	78.9%	30.7%	0%	20%
Эрудиция	41.6%	51.2%	2.8%	12.5%
Культура речи	61.1%	41.2%	2.6%	26.2%
Благородство	50.7%	26.5%	0%	26.8%
Умение преодолевать трудности	80.5%	57.5%	2.7%	12.5%

Как свидетельствует опрос, руководители школы в два раза превышают свое представление о постоянных контактах с педагогами. Так, по мнению директора и замов, они постоянно общаются с педагогами – 75%, и только 30% педагогов заявили о своих постоянных контактах со своим руководителем. Если принять во внимание, что школа - компактное учреждение, а учительская является местом постоянного сбора педагогов, то можно предположить, что руководители школы больше «засиживаются» в своих кабинетах и меньше уделяют времени «хождению в народ».

В-четвертых, исследование выявило «болеую точку» в организации современного образования: человековедческая компетентность многих руководителей школы не соответствует современным требованиям, о чем свидетельствуют суммарные упреки педагогов в адрес руководителей школы в несправедливых решениях, в низкой культуре речи, в неумелом общении с детьми и взрослыми, что неизбежно отрицательно отражается на имидже руководителей школы.

На что следует обратить особое внимание? Если негативную оценку своим лично-деловым качествам руководители школы оценили в среднем в пределах чуть более 2%, то педагоги выразили свое мнение об их лично-деловых качествах в негативном свете в пределах 15%. То есть разница во мнениях-оценках руководителей школы и их подчиненных очень значительна. Другими словами, руководители школы или не знают о своих существенных недостатках как личного, так и профессионального жанра, или проявляют «номенклатурную» самоуверенность.

Об актуальности проблемы «комфортизации общения» в школе свидетельствуют данные опроса по схеме »руководитель – друг, руководитель – авторитет«. Так, 65,5% опрошенных руководителей школы считают, что коллеги часто советуются с ними по вопросам, не связанным с работой. Однако подобного мнения придерживаются 21,2% педагогов. Кроме того, 47,8% педагогов утверждают, что не имеют желания советоваться по каким-либо вопросам с руководителями школы. Однако многие руководители школы, судя по опросу, склонны обольщаться в отношении дружеского расположения к себе педагогов, о чем свидетельствуют следующие данные: 99,9% руководителей школы считают, что педагоги время от времени обращаются к ним по вопросам, не связанным с работой. Этой точке зрения противоречат данные опроса: 47,5% педагогов утверждают, что у



них нет желания посоветоваться с руководителями школы по вопросам, не относящимся к их профессиональной деятельности. В этой связи следует обратить внимание на такой факт: в школе известная в менеджменте формула «начальник – подчиненный» имеет в основном формальное значение, так как в любом образовательном учреждении общение его директора реализуется по формуле «руководитель – коллега». Вот почему в школьном социуме решающее значение имеют не субординационные, а коллегиальные и дружеские отношения между директором школы и педагогами. Такой стиль общения руководителей школы более продуктивен и в общении с учащимися. Как утверждал Конфуций: «Народ можно принудить к послушанию, но нельзя принудить к знанию».

Только в двух вопросах – актуальность владения человековедческими технологиями и значение личного обаяния – руководители школы и педагоги продемонстрировали равнозначную самооценку. Обе категории респондентов дали почти одинаковый процент желаемого в имидже руководителей школы: 45% педагогов хотят видеть руководителя, владеющим технологией личного обаяния, и 47,2% руководителей школы полагают, что они владеют технологией личного обаяния. Конечно, всего этого явно недостаточно для управленческой деятельности руководителей школы. Личное обаяние – мощный фактор деловой репутации руководителя и его профессионального авторитета, а потому желательно, чтобы большая часть школьного коллектива испытывала симпатию к своим руководителям.

Результаты социологического исследования выявили и такой тревожный показатель, как значительный разрыв между желаемым и действительным в профессиональной компетентности руководителей школы. В этой связи следует иметь в виду, что в образовательном учреждении, где работают интеллигентные люди, постоянно озабоченные своим профессиональным уровнем и личностной

выразительностью, руководители школы для педагогов и учащихся является «лицом» их школы. Вот почему крайне важно руководителю школы помнить: престиж его должности – не гарантия его авторитета как руководителя, а потому чем привлекательнее для педагогов и учащихся его личностные данные, тем авторитетнее он для них как руководитель.

Почему так происходит? Так, 65% педагогов полагают, что руководитель школы должен владеть технологией упреждения и преодоления конфликтов, но только 19,4% руководителей школы считают, что они владеют этой технологией.

Таким образом, значительная часть руководителей педагогического коллектива нуждается в квалифицированной конфликтологической подготовке.

Еще один примечательный показатель: это отношение педагогов к возможному уходу руководителя школы. Безразличными к уходу директора школы с работы оказалось 11% педагогов. Сожалеть будут об уходе 61% руководителей и 51,2% педагогов. Это свидетельствует о привязанности педагогов школы к своим руководителям, о привязанности самих руководителей к своим коллективам. Однако необходимо обратить внимание на то, что если к проценту педагогов, которых не волнует уход их руководителя со своей должности, прибавить процент тех педагогов, которые не будут сожалеть о данном факте, то многим руководителям следует значительно прибавить усилий по завоеванию авторитета и симпатий у своих педагогов.

Таблица 7

Внешний облик руководителя	Руководители о себе	Педагоги о руководителе
Положительно оценивают	82.2%	17.4%
Некоторым не нравится	8.1%	12.6%
Не обращают внимание	2.3%	14.2%
Затрудняются ответить	0.5%	11.4%

Исследование подтвердило, что современный руководитель образования должен уметь располагать к себе людей, правильно определять цели, находить пути их достижения. В этой связи актуализируется значение профессиональной подготовки директоров школы как профессиональных управленцев, владеющих в обязательном порядке набором человековедческих технологий и обладающих выразительным привлекательным имиджем. Последнее имеет особое значение в формате образовательного учреждения. Руководитель школы – это Учитель для педагогов и для учащихся. Вот почему так много значит в профессиональной деятельности руководителя образовательного учреждения притяжение к нему со стороны тех, с кем он работает и общается, как к неординарной личности. Руководитель школы должен уметь светиться людям доброжелательностью, вызывать доверие, заряжать педагогов и учащихся оптимизмом, быть примером соблюдения здорового образа жизни.

## **2.2. Программа по формированию профессионального имиджа руководителя образовательного учреждения.**

За годы существования школы подготовлена яркая плеяда специалистов. Выпускники школы – известные в стране и области люди.

Школа всегда славилась своими директорами. Каждый из директоров внес свою посильную лепту, каждый был не равнодушен к судьбе школы и жил ее жизнью.

В настоящий момент школа оснащена соответствующей санитарно-техническим нормам материально-технической базой, в школе имеются аудитории для учебных занятий, мастерские, лаборатории, лингафонный и

компьютерные кабинеты. Школа оснащена необходимой компьютерной техникой, подключена к сети Интернет, имеется сайт.

Для проведения массовых мероприятий воспитательного направления используются: актовый зал, Музей школы, библиотека, оснащенная множительной техникой.

В целях оптимизации управления учебно-воспитательным процессом в школе установлена система видеонаблюдения; администрацией создаются благоприятные условия для проведения учебных занятий: обновляется учебный инвентарь, мебель, отремонтированы полы в классах. Отремонтированный в 2018 году холл 1 этажа озеленен. Стендами, отражающими основную информацию о школе и его истории, оформлены рекреационные холлы.

Управление качеством реализуется на трех взаимосвязанных уровнях:

- стратегическом: взаимодействие с социальными партнерами по определению социального заказа и выработке нормативно-правовой базы;
- тактическом: работа административного корпуса по разработке программ развития и обеспечению внутреннего контроля;
- оперативном: включение, наряду с руководителями, педагогов в реализацию функций управления.

Администрация школы требования потребителей принимает в качестве приоритетной деятельности школы.

Ежегодно школа взаимодействует с социальными партнерами района и области по нескольким направлениям:

- прогнозирование потребностей в специалистах;
- определение требований потребителей, определения требований к знаниям выпускников;
- установление взаимовыгодных отношений с организациями, принимающими выпускников школы;

- трудоустройство выпускников;
- сбор информации по трудоустройству для последующего его анализа.

Для эффективного управления качеством предоставляемых услуг необходимо принимать во внимание как материальные, так и человеческие ресурсы.

Современная система образования, внедрение инновационных форм и методов обучения предъявляют все более высокие требования к личности и профессиональной компетентности педагога.

Общая численность преподавателей школы 64 человека. Среди них - преподаватели с высшей категорией, с первой, «отличники образования РК», преподаватели с почетными званиями.

Система управления школой представлена: администрацией и коллегиальными органами. В администрации школы: директор, заместители, заведующие отделениями, главный бухгалтер.

С целью повышения качества образовательных услуг в систему работы школы внедрена «Информационно-аналитическая система управления образовательным процессом школы».

Ежегодно преподаватели принимают участие и занимают призовые места в конкурсах профессионального мастерства международного, республиканского, областного, районного уровня.

С целью совершенствования структуры, форм и методов управления, развития школой ежегодно планируется ряд мероприятий. Работа педагогического коллектива направлена на реализацию ключевых условий эффективности образовательной политики, обозначенных в долгосрочной программе развития образования до 2022 года.

Контингент учащихся из года в год остается стабильным в пределах 300 учащихся.

Одним из принципов системы менеджмента качества в образовании является принцип постоянного совершенствования образовательного процесса с учетом результатов мониторинга.

Общая успеваемость по школе по итогам сдачи государственных экзаменов составляет 100 %, качественная оценка знаний показывает 76,5 %.

Среди большого числа показателей качества образовательной системы основным по-прежнему является подготовленность обучающихся, а комплексным показателем их подготовленности в теории педагогических измерений признаются учебные достижения в той или иной предметной области.

Школа стремится к постоянному улучшению своей деятельности для достижения высокого качества предоставляемых услуг.

Реализация направлений учебно-методической работы осуществляется через деятельность пяти предметно-цикловых комиссий.

Проводится целенаправленная работа по апробации и внедрению в процесс обучения современных педагогических технологий. По итогам работы над определенной технологией проводится серия открытых уроков и проблемных семинаров.

Преподавателями специальных дисциплин школы широко используются технологии ИКТ. Система научно-методической работы в школе направлена на повышение профессиональных компетенций педагога. Каждый педагог работает над методической проблемой, результатом которой являются публикации в научно – методических журналах или подготовка методического пособия.

Только в 2019 году преподаватели школы приняли участие в 2 международных, 3 республиканских, 3 областных научно-практических

конференциях. Педагоги школы сотрудничают со СМИ республиканского, областного и городского уровня. Школа является коллективным членом Казахской академии образования им. И. Алтынсарина.

В рамках сотрудничества осуществляется исследование педагогического наследия великого педагога. Важную роль в этом играет поисковая деятельность активистов музея школы и всего коллектива преподавателей и студентов.

Организована деятельность «Научного общества учащихся». В рамках деятельности НОУ ученики школы принимают участие в работе научно-практических конференций и республиканских, областных и городских конкурсах научных проектов.

Учащиеся, под руководством преподавателей, принимают активное участие в профессиональных конкурсах.

Одной из традиционных эффективных форм работы является проведение декад предметно-цикловых комиссий. В рамках декады проводятся: открытые уроки, мастер – классы, олимпиады по предметам, конкурсы, диспуты, фестивали.

В школе сложилась определенная система воспитательной работы, направленная на формирование компетентной, толерантной, трудолюбивой личности, способной к профессиональному, интеллектуальному и социальному творчеству; гражданина и патриота Республики Казахстан, обладающего чувством ответственности за судьбу страны.

Организована работа Студенческого самоуправления. Совет самоуправления школы и лидеры групп являются инициаторами проведения коллективных творческих дел, воспитательных мероприятий, акций милосердия, марафонов, молодёжных форумов, конференций, спортивных соревнований.

В процессе практики и производственного обучения используются

различные индивидуальные и массовые формы организации воспитательной работы, в том числе индивидуальные беседы этического характера, встречи с выпускниками и потенциальными работодателями, профессиональные конкурсы и творческие выставки.

По итогам производственных практик проводятся конференции и конкурсы профессионального мастерства «Лучший вожатый года», «Учитель», фестиваль творческих идей выпускников «Презентация лучшего урока».

Школа постоянно работает над решением проблем трудоустройства выпускников: сотрудничает с городским Центром занятости населения, активно работает в рамках республиканской электронной системы содействия трудоустройству выпускников.

В процентном соотношении показатели общей занятости выпускников (с учетом поступивших в ВУЗы и свободно распределившихся), т.е. абсолютный показатель трудоустройства составляет в целом по школе 100 % от общего числа выпускников.

Выпускники школы востребованы на рынке труда. Руководители сельских районов особенно заинтересованы в трудоустройстве молодых специалистов. Информация от отделов образования (благодарственные письма) свидетельствуют о достаточном качестве подготовки наших выпускников.

Таким образом, качество образования – это прежде всего качество составных частей всей образовательной системы и ее субъектов, в том числе и системы управления.

Столь важная категория, как качество образования, обязывает осмыслить феномен новой культуры управления в образовании, которую должны усвоить и руководители, и преподаватели, и обучающиеся.

Работа над созданием имиджа должна начинаться с постановки цели. Часто основная задача человека, принявшего решение о



совершенствовании своего имиджа, сводится к решению вопроса, зачем ему это нужно. Цель руководителя может состоять в усилении влияния на подчиненных, улучшении имиджа вверенного ему подразделения или достижения успеха на определенных переговорах. В зависимости от цели принимается решение о методах формирования имиджа.

В мире распространена практика работы с агентствами или отдельными специалистами – имиджмейкерами. Если цель руководителя глобальна, возможно обращение в такое агентство. Для достижения локальной цели можно обойтись собственными средствами. В образовательной среде России и Казахстане практика работы с агентствами не очень популярна и только начинает развиваться. Более распространено обращение к частнопрактикующим специалистам. Однако, при выборе такого специалиста возможны ошибки. В настоящее время создается множество курсов, подготавливающих так называемых имиджмейкеров. Большинство выпускников этих курсов таковыми не являются. Обычно обучение на таких курсах сводится к основам косметологии или этикета. При всей важности этих дисциплин курсы не дают целостного представления об имидже вообще и имидже руководителя в частности. Внимание уделяется только внешней стороне проблемы. Опыт показывает, что объявления о наборе на курсы имиджмейкеров часто дают обычные косметические фирмы, пытаясь таким путем увеличить свою прибыль и привлечь новых торговых агентов. Возможно, эти фирмы специально используют новое для России слово с целью повышения интереса к ним. Выпускник таких курсов может стать хорошим агентом по продаже косметических товаров, но он еще не является профессиональным имиджмейкером. Однако, возможно, что для достижения локальной цели какого-либо конкретного руководителя достаточно и консультации выпускника подобных курсов.

Если руководитель принимает решение о том, что будет проводить работу по совершенствованию своего имиджа самостоятельно, это означает, что он должен выделить составные части процесса создания имиджа, после чего обратиться к специалистам по каждой отдельной составляющей. Вероятно, такой подход может дать максимальный эффект. В процессе выделения составляющих образа важно избежать ошибки чрезмерной детализации. Необходимо помнить о конечной цели и четко представлять себе результат. Только тогда процесс формирования имиджа «по частям» может принести реальную пользу.

Другой важной задачей руководителя, начавшего работу по формированию своего имиджа, является вопрос адекватной оценки существующего положения. Ни один человек по определению не в состоянии оценить себя объективно. Для того чтобы получить необходимую информацию, рекомендуется использовать несколько путей.

В первую очередь человек должен четко сформулировать для себя свою самооценку, т.е. понять, как он представляет сам себя. Несмотря на очевидность этого факта, многие люди, в том числе и руководители, об этом даже не задумываются. Многие из них думают, что у них не хватает времени на подобные занятия. Однако, если руководитель решил изменить свой имидж, он должен оценить, что именно он хочет изменить, какие сильные и слабые стороны он имеет на момент принятия этого решения. Естественно, такая оценка будет субъективной, но иной она и не может быть. Самооценку рекомендуется оформить в письменном виде, так как мнение человека о себе может быть довольно расплывчатым, а письменная форма изложения требует использования конкретных слов. Возможно применение табличной формы, например, следующего содержания:

Таблица 8.

Пример формы, используемой при проведении самооценки.

Качества, которыми я обладаю в данный момент	Качества, которыми я хотел бы обладать	Способы достижения цели (кратко)

Форма таблицы может быть и иной, например, содержать оценку качеств по какой-либо шкале. При затруднениях в самооценке желательно обратиться к психологу. Если человек не может четко сформулировать свое представление о самом себе (не важно, совпадет ли оно с мнением окружающих), то он будет испытывать трудности и в дальнейшем процессе формирования имиджа.

Следующим этапом является конструктивное использование критики. Для того, чтобы обратиться к другим с просьбой высказать критические замечания, требуется некоторое мужество. Многие предпочитают не травмировать себя подобной процедурой. Однако она необходима для достижения конечной цели. Желательно найти для этой цели людей, которые искренне заинтересованы. Следует объяснить им желание изменить какой-либо аспект самопрезентации и попросить помощи и совета. Также следует попросить «помощника» быть конкретным и обстоятельным.

Стоит обратить внимание на комплименты в свой адрес. Некоторые комплименты заставляют усомниться в искренности мотивов. Наиболее эффективными оказываются те комплименты, с которыми человек внутренне согласен, и которые получают подтверждение из других источников.

Иногда окружающие подвергают критике умение человека подавать себя совершенно произвольно. Например, если собеседники постоянно просят повторить только что сказанное человеком, будучи не в силах разобрать его речь, тем самым они критикуют один из аспектов его

способа самопрезентации. Если одна женщина непреднамеренно говорит другой: «Мне больше нравится, когда у тебя длинные волосы», она тоже задействует обратную связь. Таким образом, произвольные критические высказывания окружающих тоже подлежат исследованию в целях организации работы по совершенствованию имиджа. Рекомендуется сознательно провоцировать окружающих на такие высказывания, например: «Как, по-вашему, не слишком ли быстро я говорю?», «Ты полагаешь, мне следует снова отрастить волосы?» и т.д. При этом следует поощрять людей быть искренними.

Обычно критические замечания из вторых рук типа «говорят, что...» не бывают конструктивными. Анализируя такие замечания, следует понять, какие мотивы стоят за ними, и стоит ли их принимать во внимание. Однако в отдельных случаях и на такие замечания стоит обратить внимание.

Руководитель может провести анкетирование среди своих сотрудников. Анкета не должна быть прямо посвящена его имиджу. Вопросы должны быть осторожно сформулированы для того, чтобы подчиненные отвечали искренне. Можно разместить вопросы, посвященные отношению к личности руководителя и методам руководства, среди других, например, посвященных улучшению качества продукции. При составлении такой анкеты также желательно воспользоваться помощью специалиста. Возможно использование методики экспертной оценки, пример которой приведен выше. Однако, при применении этой методики помощь специалиста необходима. Руководитель не может использовать ее самостоятельно, так как в этом случае ответы будут далеки от действительности (особенно, если это руководитель высшего уровня).

Таким образом, руководитель должен определить для себя цель создания имиджа, а при возможности и конечный результат («идеальный

имидж») и исходную базу формирования, т.е. образ, имеющийся в настоящий момент. После этого процесс создания имиджа разбивается на составные части, и определяются способы достижения цели и его примерные сроки по каждой из составляющих.

Особое значение в процессе создания имиджа имеет планирование. Значение планирования в жизни любого человека, стремящегося к достижению успеха, подчеркивается в работах практически всех авторов. Без рационально составленного плана достижение любой конечной цели, в том числе и желаемого имиджа, практически невозможно. Рекомендуется даже выделять определенное время, например, несколько часов в определенный день недели, только для организации процесса планирования. Такой подход существенно экономит время и делает работу более эффективной. Мероприятия по совершенствованию имиджа должны быть включены в план работы наряду с другими делами. В зависимости от поставленной цели этими мероприятиями могут быть действия по совершенствованию внешнего имиджа (например, посещение парикмахера, косметолога, визажиста), либо действия, направленные на улучшение психологической составляющей имиджа (посещение психолога, обучение на курсах, изучение иностранного языка и т.д.). Исчерпывающий список мероприятий составить практически невозможно, действия зависят от поставленной цели. Если какое-либо мероприятие по совершенствованию имиджа планируется исключительно ради престижа (потому что так делают все), оно не будет способствовать достижению желаемого результата. Любое действие, предпринимаемое руководителем (человеком, без сомнения, занятым), должно служить определенной цели и выполняться абсолютно сознательно.

Формирование имиджа не является изменением личности человека. Этот процесс не может сделать из одного человека совершенно другого. Поэтому для руководителя важно знание основ психологии для того,

чтобы быть в состоянии оценить психологические особенности собственной личности и грамотно использовать свои сильные и слабые стороны. Понимание особенностей личности может помочь понять причины существования создавшегося, исходного имиджа. Знание собственных достоинств и недостатков (для выполнения какой-либо работы, так как практически не существует достоинств и недостатков «вообще», за исключением соблюдения норм морали) является значительным преимуществом каждого руководителя. Это знание является залогом правильного применения достоинств и избегания ситуаций, связанных с проявлением недостатков. Уже только это знание может способствовать улучшению впечатления, производимого руководителем на окружающих, которое, собственно, и является имиджем. С другой стороны, знание психологии позволяет руководителю правильно оценивать действия подчиненных и формировать их отношение к себе.

1. Важной задачей руководителя, начавшего работу по формированию своего имиджа, является вопрос адекватной оценки существующего положения. Ни один человек по определению не в состоянии оценить себя объективно. Для того чтобы получить необходимую информацию, рекомендуется использовать несколько путей.

В первую очередь, человек должен четко сформулировать для себя свою самооценку, т.е. понять, как он представляет сам себя. Несмотря на очевидность этого факта, многие люди, в том числе и руководители, об этом даже не задумываются. Многие из них думают, что у них не хватает времени на подобные занятия. Однако, если руководитель решил изменить свой имидж, он должен оценить, что именно он хочет изменить, какие сильные и слабые стороны он имеет на момент принятия этого решения. Естественно, такая оценка будет субъективной, но иной она и не может быть. Самооценку рекомендуется оформить в письменном виде, так как мнение человека о себе может быть довольно расплывчатым, а письменная

форма изложения требует использования конкретных слов. Форма таблицы может быть и иной, например, содержать оценку качеств по какой-либо шкале. При затруднениях в самооценке желательно обратиться к психологу. Если человек не может четко сформулировать свое представление о самом себе (не важно, совпадет ли оно с мнением окружающих), то он будет испытывать трудности и в дальнейшем процессе формирования имиджа.

2. Руководитель должен обладать:

- личным обаянием: оно всегда способствует успеху в профессиональной деятельности руководителя;

- нравственными характеристиками-коммуникабельность, эмпатичность (способность к сопереживанию), рефлексивность (способность понять другого), красноречивость (способность воздействовать словом);

- техникой самопрезентации (умение подать с наилучшей стороны свои знания, умения, опыт).

3. Руководителю необходимо соблюдать общечеловеческий этический кодекс, следовать этикету делового человека, который включает нормы обращения, приветствия, знакомства; деловые отношения, культуру делового протокола; внешний облик, манеры поведения.

4. Руководитель должен соблюдать принцип эмоциональной нейтральности к подчинённым; относиться ко всем сотрудникам ровно, выдержанно, вне зависимости от личных симпатий и антипатий. В любой ситуации необходимо опираться на правила корректного поведения людей.

5. Современному руководителю необходимо стремиться к демонстрации лидерского поведения как составляющей профессионального имиджа. Для этого необходимо или самому быть лидером, или казаться им, используя определённую стратегию поведения. От репутации руководителя во многом зависят результаты деятельности

организации: будут ли подчинённые, коллеги, начальство прислушиваться к его мнению, доверять, уважать и подчиняться ему, а всё это влияет на общий климат в коллективе, работоспособность. Нужно помнить, самоуважение, не подкреплённое уважением окружающих, подобно мыльному пузырю, яркому снаружи, но пустому внутри, который к тому же рано или поздно лопается.



### 2.3. Выводы по второй главе

Современный руководитель школы по итогам социологического исследования может быть представлен так:

Это профессионал, эрудит, общительный человек, добросовестный работник. Но общаются с руководителем школы педагоги в основном по необходимости.

Риторическим искусством значительное большинство руководителей школы не владеет. Что особенно тревожно – 50% респондентов не имеют желания советоваться с руководителем по вопросам, не связанным с работой, что свидетельствует о преобладании в педагогических коллективах формальных отношениях с руководителями школы.

Результаты исследования обозначили необходимость проведения серьезной систематической работы по оказанию помощи руководителям школы по формированию привлекательного имиджа, о чем свидетельствуют данные социологического опроса.

Руководителю современного образовательного учреждения нужно всегда помнить, что престиж его должности – не гарантия его авторитета как руководителя. Поэтому, чем привлекательнее для педагогов и учащихся его личностные и профессиональные данные, тем он авторитетнее для них как личность, тем больше он получит признания как руководитель образовательного учреждения.

## Заключение

Эффективное управление образовательной организации, как специфического социального социума, немислимо без привлекательного облика того, кто по должностному положению этим занимается. Руководитель образовательной организации является публичным деятелем, так как в своей работе он постоянно вступает в общение с пятью социальными группами: учащимися, педагогами, техническим персоналом, родителями и вышестоящим руководством. Кроме этого, ему необходимо поддерживать связь с общественностью своего региона. Поэтому руководителю современной образовательной организации необходимо быть обаятельной и авторитетной личностью. Обладание названными характеристиками и их нравственно-профессиональная весомость имеет важное значение для утверждения общественного статуса руководителя образовательного учреждения. Общеизвестно, что без должного социального признания руководитель школы не может возглавлять образовательное учреждение. Таково одно из существенных отличий определения профессиональной пригодности руководителя школы как управленца.

Рост конкуренции на рынке образовательных услуг давно уже заставил руководство образовательных учреждений задумываться о том, как они воспринимаются общественностью. Руководители понимают, что правила игры на современном рынке ужесточились и их имидж во многом влияет на имидж образовательного учреждения.

Понимая это, многие руководители школы настоятельнее проявляют интерес к своему имиджу, как личностному инструментарию, с помощью которого они могут утвердиться в социальной среде, формировать доверительные отношения с детьми, родителями и работающим в школе

персоналом. В конечном итоге, это помогает обрести профессиональную репутацию и личный авторитет [30, с. 32].

В нашей работе рассмотрены основные вопросы, касающиеся проблемы формирования имиджа руководителя.

1. Рассмотрен профессиональный имидж руководителя. Имидж, несомненно, - инструмент достижения стратегических целей организации. Стратегическими являются цели, затрагивающие основные стороны деятельности организации и ориентированные на перспективу. Преимущества позитивного имиджа очевидны. Однако позитивная известность не появляется сама собой и не существует сама по себе. Она требует целенаправленной систематической работы.

2. Охарактеризовано место профессионального имиджа руководителя современной образовательной организации, его структура и подходы к формированию.

Профессиональный имидж руководителя - это совокупность определённых качеств, которые ассоциируются с индивидуальностью личности. Позитивный имидж руководителя является важной составляющей имиджа образовательного учреждения в целом, особенно значимой при реализации коммуникаций в сфере профессиональной деятельности (с образовательными учреждениями - конкурентами, партнерами и органами управления). Формирование имиджа руководителя связано с выполнением им функций администратора, организатора, специалиста, общественного деятеля и проявляющимися при их выполнении личностными качествами.

3. Изучены функции и основные элементы корпоративной культуры образовательной организации для последующего соотнесения с персональным имиджем «первого лица»; и выявлено влияние персонального имиджа руководителя на корпоративную культуру образовательной организации.

Персональный имидж руководителя - это целенаправленно формируемый, индивидуальный образ человека, включающий в себя внешность, манеру поведения, общения, представляющий окружение и компанию, целью создания которого является запоминание и создание благоприятного впечатления у различных социальных групп, соответствующий их ожиданиям и ситуации.

Ни для кого не секрет, что начальник должен быть лучшим примером для своих подчиненных. Это касается не только его деловых качеств и организаторского таланта, но и манеры поведения в повседневной жизни. Высокая должность обязывает никогда не забывать о том, что в любую минуту на руководителя может быть устремлено множество глаз. И именно он задает тон и создает дух коллектива, которым руководит.

Вряд ли у кого-нибудь вызовет дискуссию ответ на вопрос: какой начальник может лучшим образом организовать своих сотрудников и будет пользоваться у них большим уважением - тот, который всегда кричит, раздражителен и агрессивен или тот, который спокойно объясняет текущие цели и задачи своим подчиненным. Среди личностных качеств руководителя наиболее значительными для окружения, являются следующие: интуиция, прогностические способности; глубокий и гибкий ум; решительность; сильная воля; уверенность в себе; активность и целеустремленность; способность к психологическому заражению (персональный магнетизм); психологическая защищенность; эмоционально-волевая устойчивость; экстравертированность; способность быть ровным, поддерживать дружеские отношения со всеми; способность добывать и анализировать информацию; инновационная направленность в деятельности, способность принимать нестандартные решения; способность к рефлексии; способность разрешать конфликты. Эти качества подчеркивают его лидерское поведение.

4. Сформулирована основная проблема, встающая перед руководителем;

Это проблема построения взаимоотношений с подчиненным ему коллективом и вышестоящим руководством.

5. Проанализирован имидж руководителей школы, произведена оценка образовательного учреждения руководителями и сотрудниками.

Исследование показало, что руководитель способствует профессиональной подготовке сотрудников и принимает участие в их делах, таким образом, завоевывает их уважение и признательность, а его имидж существенно улучшается.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алешина, И.В. Корпоративный имидж: стратегический аспект [Текст] / И. Алешина // Маркетинг. № 2.- 2019.- С.28-46.
2. Бардышева, О.Ф. Социальный проект «Лицо школы» [Текст] / О. Бардышева // Эксперимент и инновации в школе. - 2011.- №2. - С.19-21.
3. Бозаджиев, В.Л. Имидж педагога: учебное пособие [Текст] / В. Бозаджиев. - Челябинск: Изд-во «Фрегат», 2014. – 232 с.
4. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: учебник [Текст] / Г. Бороздина. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2018. – 295 с.
5. Бухаров, Д.В. Коммуникативная компетентность руководителя в управлении имиджем школы как основа конкурентоспособности образовательного учреждения[Текст] / Д. Бухаров // Человек и образование. - 2019.- №1. - С.135-138.
6. Вейт, М. Этика и тактика аналитической деятельности руководителя [Текст] / М. Вейт // Управление образованием. - 2018.- №2. - С.73-97.
7. Вишнякова, М. Концепция формирования имиджа компании (общий подход и рекомендации) [Текст] / М. Вишнякова // Маркетинг. - 2013. - № 2.- С. 18-29.
8. Давидсон-Пасечник, В. Технология имиджа [Текст] / В. Давидсон-Пасечник. - Кишинев: Улим, 1999. – 150 с.
9. Гончаров, М.А. Основы менеджмента в образовании: учебное пособие [Текст] / М. Гончаров. - 3-е изд, стереотип. - М.: КНОРУС, 2018. – 480 с.
10. Деревлева, М. Формирование имиджа руководителя [Текст] / М. Деревлева, М. Ульянова // Офис-менеджер, № 7-8, 2012. - С. 42-47.

11. Джи, Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение [Текст] / Б. Джи. - СПб.: Питер, 2010. – 127 с.
12. Зверинцев, А.Б. Формирование имиджа [Текст] // Коммуникационный менеджмент. - СПб.: Питер, 1997. – 321 с.
13. Имидж как инструмент управления [Текст] // Директор школы. - 2009.-№10. - С.43-46.
14. Исенко, С.П. Профессиональный имидж педагога и культура его общения [Текст] // Дополнительное образование и воспитание. - 2018.- №9. - С.3-10.
15. Калюжный, А.А. Психология формирования имиджа учителя [Текст] / А.А. Калюжный. - М.: Гуманитарный издательский центр ВЛАДОС, 2004. - 222 с.
16. Кожемяко, В. Брендинг и ребрендинг: что это такое и зачем это нужно [Текст] / В. Кожемяко // Директор школы. - 2010.- № 10. - С.30-35.
17. Колоскова, М. Внутренний имидж руководителя [Текст] / М. Колоскова // Персонал, 2003, №8. - С.23-24.
18. Кричевский, Р.Л. Если вы руководитель [Текст] / Р.Л. Кричевский. – М.: Дело, 1993. – 352 с.
19. Марчукова, О. Каким руководителям завидуют? [Текст] / О. Марчукова // Управление школой (прилож. к «Перв. сент.»). - 2011.- № 10. - С. 18-25.
20. Митина, Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений [Текст] / Л.М. Митина. - М.: Издательский центр «Академия», 2004. - 320 с.
21. Нижегородова, Л.А. Этика и психология деловых отношений: учебное пособие для слушателей курсов профессиональной переподготовки [Текст] / Л.А. Нижегородова. - Челябинск: «Образование», 2011. – 315 с.
22. Оводова, А.Г. Имидж современного учителя [Текст] / А.Г.

Оводова // Нач. шк. плюс До и После. – 2004. - №5. – С.80 - 97.

23. Перельгина, Е.Б. Психология имиджа [Текст] / Е.Б. Перельгина. - М.: Аспект-Пресс, 2002. -41 с.

24. Пономарева, Г. Имидж современного педагога: «серая мышка» или обаятельный человек? [Текст] / Г. Пономарева // Директор школы. - 2009.-№7. – С. 30-34.

25. Почепцов, Г.Г. Имиджелогия [Текст] / Г.Г. Почепцов. - М.: Рефл-бук, 2014. - 230 с.

26. Психология и педагогика: пространства взаимодействия: Материалы «круглого стола» «Психология и педагогика современного образования: возможности и границы взаимодействия» [Текст]. - М.; Ульяновск: Школьные технологии, 2010. - 400 с.

27. Резник, С. Репутация и имидж: «Face bulding» и другие составляющие образа современного руководителя в образовании [Текст] / С. Резник // Лидеры образования. - 2017.- № 7-8. - С. 28-31.

28. Руденский, Е.В. Секреты умелого руководителя [Текст] / Е.В. Руденский. – М.: Мысль, 2001. – 138 с.

29. Руднев, Е.А. Роль руководителя в формировании организационной культуры образовательного учреждения [Текст] / Е.А. Руднев // Управление образованием. - 2019.- № 2. - С. 73-77.

30. Сальникова, Л. Публичность как осознанная необходимость [Текст] / Л. Сальникова // Пресс-служба. - 2008. - № 1. - С. 35-39.

31. Семенова, Л.М. Методологические подходы к формированию профессионального имиджа будущего специалиста по связям с общественностью [Текст] / Л.М. Семенова // Стандарты и мониторинг в образовании. - 2019.- № 1. - С. 24-28.

32. Семиздралова, О.А. Социология и психология управления: учебное пособие [Текст] / О.А. Семиздралова. – Челябинск: ГОУ ДПО ЧИПКРО, 2010. – 234 с.



33. Ситников, А. Репутация компании и управление персоналом [Текст] / А. Ситников // Имидж контакт, 2003, №7. - С. 32-49.
34. Сухарева, В.А. Школьный имиджмейкер: его функции и качества [Текст] / В.А. Сухарева // Директор школы. - № 3. – 2012. – С. 47-51.
35. Степанов, С. Эффективность руководителя: оценка и самооценка [Текст] / С. Степанов // Управление школой. - 2019.- № 2. - С.12-14.
36. Томилова, М.В. Модель имиджа организации [Текст] / М.В. Томилова // «Маркетинг», 1998, № 1. – С. 15-34.
37. Фадеева, Е.И. Тайна имиджа [Текст] / Е.И. Фадеева. - М.: Европейский гуманитарный университет, 2002. – 92 с.
38. Шепель, В. М. Имиджелогия: Секреты личного обаяния [Текст] / В.М. Шепель. - М.: Народное образование, 1994. – 235 с.
39. Шепель В.М. Имиджелогия. Как нравиться людям [Текст] / В.М. Шепель. - М.: Народное образование, 2002. – 256 с.
40. Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология [Текст] / В.М. Шепель. - М.: Народное образование, 1999. – 432 с.
41. Шепель В.М. Здоровье - несущая конструкция имиджа руководителя [Текст] / В.М. Шепель // Директор школы. - 2012.- № 6. - С.99-105.
42. Фадеева, Е. Круглый стол: Управление репутацией компании через репутацию руководителя [Текст] / Е. Фадеева // Пресс-служба. - 2008. - №4 - С. 24 – 41.
43. Цитович, Н. Ресурсы построения имиджа организации [Текст] / Н. Цитович // Корпоративная культура. - 2007. - № 4 - С. 19 - 35.
44. Хансейкер, Ф.Л. Шесть компонентов имиджа: перевод статьи [Интернет ресурс]: [www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru) // [shest\\_komponentov\\_imidzha.html](http://shest_komponentov_imidzha.html)

(Дата обращения – 14.09.2021).

45. Шамова, Т.Н. Исследовательский подход в управлении школой [Текст] / Т.Н. Шамова. – М: Педагогика, 1992. - 312 с.

46. Шакуров, Р.Х. Директор школы и микроклимат учительского коллектива [Текст] / Р.Х. Шакуров. - М.: Знание, 1979. – 239 с.

47. Шубин, Н.А. Внутришкольный контроль [Текст] / Н.А. Шубин. - М.: Просвещение, 1997. - 214 с.

48. Щуркова, Н.Е. Воспитание: новый взгляд с позиции культуры [Текст] / Н.Е. Щуркова. - М: Педагогический поиск, 1997. - 78 с.

49. Юсупов, Ф.М. Стимулирование педагогической деятельности, методическое руководство [Текст] / Ф.М. Юсупов. - Казань: КГУ, 2014. - 96 с.

50. Ядов, В.А. Социологические исследования: методология, программа, методы [Текст] / В.А. Ядов. – Самара: ПСГА, 2015. - 329 с.

51. Управленческая культура руководителя [Интернет ресурс]. <http://psyera.ru/5004/upravlencheskaya-kultura-rukovoditelya> (дата обращения: 08.07.2021).

52. Филатова, С. Управленческая культура руководителя: нелёгкая роль флагмана [Интернет ресурс]. <http://fb.ru/article/3485/upravlencheskaya-kultura-rukovoditelya-nel-gkaya-rol-flagmana> (дата обращения: 08.07.2021).

## Приложение 1

Тест «Оценка имиджа образовательного учреждения»

Независимо от того, какое ваше образовательное учреждение, у него наверняка есть сформированный имидж. Предлагаю вам ответить для себя на некоторые вопросы теста, чтобы реально оценить в каком состоянии находится этот имидж.

Напротив каждого вопроса поставьте вариант ответа:

Да

Нет

Затрудняюсь сказать, может быть, частично, иногда.

1. Полностью ли, на Ваш взгляд, сформирован имидж вашего руководителя?
2. Полностью ли, на Ваш взгляд, сформирован имидж вашего ОУ?
3. Считаете ли вы важным фактором в сфере образования грамотный имидж?
4. Есть ли у каждого сотрудника портфолио?
5. Есть ли в ОУ сайт школы?
6. Есть ли фирменный бланк для писем и документации?
7. Есть ли фирменный логотип ОУ?
8. У каждого ли сотрудника есть бейдж с указанием его фамилии и занимаемой должности?
9. Эффективно ли, на Ваш взгляд, умеет руководитель взаимодействовать с сотрудниками?
10. Каждый ли сотрудник знает деловой этикет, внедренный в данном ОУ?
11. Существует ли разработанный формат проведения корпоративных мероприятий?
12. Оформлен ли интерьер в соответствии направлением ОУ?
13. Есть ли папка с благодарностями?
14. Достаточно ли чисто и опрятно в ОУ?
15. Каждый ли сотрудник знает цели и задачи ОУ?
16. Каждый ли сотрудник имеет описание своих должностных обязанностей?
17. Каждый ли сотрудник знает перспективы развития ОУ?
18. Есть ли что-то, что мешает работать сотрудникам?
19. Есть ли четко сформулированная цель деятельности ОУ?
20. Есть ли четко сформулированная идея имиджа ОУ?
21. Часто ли болеют сотрудники в ОУ?
22. Бывает ли так, что в ОУ звонит телефон и долго никто не снимает трубку?
23. Есть ли место для питания в ОУ?
24. Регулярно ли проводится обучение персонала?
25. Все ли сотрудники знают дресс-код ОУ?
26. Регулярно ли проводятся собрания персонала ОУ?
27. Есть ли что-то, что вы хотели бы изменить в имидже ОУ?
28. Достаточно ли техническая оснащенность Вашего ОУ?
29. Советуются ли сотрудники с руководителем Вашего ОУ по вопросам, не связанным с работой?
30. Одобряет ли руководитель ОУ творческий подход к работе?

Подведем итоги теста:

Напротив каждого ответа «Да» поставьте 5 баллов  
Напротив каждого ответа «Нет» поставьте 3 балла  
Напротив каждого ответа «Не знаю» поставьте 2 балла  
Теперь подсчитайте сумму баллов. И прочтите резюме:

Сумма баллов от 115 до 145: Вы отличный руководитель! Ваше ОУ действительно по праву должна находиться в списке лидеров среди ОУ. Имидж вашего ОУ вызывает доверие у окружающих, что увеличивает его престижность.

Сумма баллов от 85 до 115: Ваше ОУ имеет все возможности быть первой в строчке лидеров, но вам нужна небольшая коррекция по имиджу ОУ.

Сумма баллов от 50 до 85: Ваше ОУ теряет около 50 процентов персонала и обучающихся из-за неверно сформированного имиджа ОУ.

Сумма баллов от 15 до 50: Вам надо обратить серьезное внимание на тот факт, что по статистике только 5 процентов ОУ, серьезно не занимающихся своим имиджем, остаются на рынке в течение первых пяти лет.

## Приложение 2

Анкета «Ваш имидж руководителя» (С.С. Носов)

Чтобы пройти тест Вам понадобятся лист бумаги и ручка.

Описание:

Диагностика выраженности внешнего имиджа руководителя. Анкета состоит из девяти вопросов, на которые испытуемому предлагается дать ответы «да» или «нет».

### Вопросы к тесту:

1. Влияет ли на ваше отношение к человеку то, как он одет?
2. Стараетесь ли вы следить за модой в одежде и аксессуарах?
3. Когда вы проходите мимо витрины магазина, в которой видно ваше отражение, обращаете ли вы внимание на то, как вы смотрите?
4. Можно ли по внешнему виду узнать типичного преступника?
5. Когда вы выступаете с речью, пытаетесь ли вы представить, как вы сейчас выглядите со стороны?
6. Носите ли вы дорогие аксессуары?
7. Следите ли вы за тем, чтоб в вашей речи не было сорных слов?
8. Для вас важнее стиль, чем удобство в одежде?
9. Откажитесь ли вы от запланированной встречи с коллегами, если вдруг по пути ваша одежда пришла в негодность.

### Обработка и интерпретация результатов теста:

Оценивание выраженности внешнего имиджа у руководителя производится путем суммирования всех утвердительных ответов. Сумма 1-3 балла – говорит о низкой выраженности внешнего имиджа, 3-6 – средняя выраженность, 6-9 баллов – высокая выраженность внешней составляющей имиджа.

### Приложение 3

Тест, позволяющий оценить уровень потенциальных возможностей быть руководителем.

Отвечая на приведенные ниже вопросы, выберите наиболее подходящий для вас вариант и помните, что здесь нет «правильных» или «неправильных» ответов.

1. Можете ли вы командовать людьми?
  - а) Да;
  - б) нет.
2. Любите ли вы работать на приусадебном участке?
  - а) Да;
  - б) нет.
3. Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо?
  - а) Да;
  - б) нет.
4. Какое из двух достоинств (авторитетность или нежность) вы цените больше?
  - а) Первое;
  - б) второе.
5. Любите ли вы произносить речи?
  - а) Да;
  - б) нет.
6. Чем, по вашему мнению, можно определить уровень цивилизации?
  - а) Степенью эмансипации женщин;
  - б) уровнем развития техники.
7. Раздражает ли вас чья-то неумелость, неловкость?
  - а) Да;
  - б) нет.
8. Любите ли вы работу, требующую контактов с людьми?
  - а) Да;
  - б) нет.
9. Считаете ли вы, что в детстве слишком долго находились под влиянием матери?
  - а) Да;
  - б) нет.
10. На что во время знакомства вы в первую очередь обращаете внимание:
  - а) на внешность нового знакомого;
  - б) на то, что и как он говорит.
11. Впадаете ли вы в ярость, если не можете настоять на своем?
  - а) Да;
  - б) нет.
12. Какой вид карьеры кажется вам наиболее привлекательным:
  - а) известного актера Гарри Купера;
  - б) Джимми Кларка, чемпиона автогонок.
13. Часто ли вас выдвигают на выборную (руководящую общественную) работу?
  - а) Да;
  - б) нет.
14. Бываете ли вы инициатором смелых начинаний?
  - а) Да;
  - б) нет.
15. Ждете ли вы, пока дела решатся сами по себе?

- а) Да;
  - б) нет.
16. Раздражает ли вас то, что вы живете, к примеру, в комнате без штор на окнах?
- а) Да;
  - б) нет.
17. Какой цвет вам больше нравится?
- а) Голубой;
  - б) красный.
18. Легко ли вы принимаете решения?
- а) Да;
  - б) нет.
19. Какие виды спорта вам больше по душе?
- а) Те, которые развивают ловкость;
  - б) те, которые развивают силу.
20. Признаете ли вы руководителя, представляющего противоположный пол, если он достаточно компетентен?
- а) Да;
  - б) нет.