



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

Кафедра теории, методики и менеджмента дошкольного образования

Формирование имиджа руководителя дошкольной
образовательной организации

Выпускная квалификационная работа
по направлению 44.03.02 Психолого-педагогическое образование
Направленность программы бакалавриата
«Психология и педагогика дошкольного образования»

Проверка на объем заимствований
_____ % авторского текста

Работа рекомендована к защите
« ____ » _____ 2017 г.

И.о. зав. кафедрой ТМиМДО

_____ Артёменко Б.А.

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-402/097-4-1
Фролова Анастасия Сергеевна

Научный руководитель:

к.п.н., доцент кафедры ТМиМДО

_____ Едакова Ирина Борисовна

Челябинск
2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы проблемы исследования	7
1.1. Понимание имиджа в психологической и педагогической науке....	7
1.2. Психологические особенности личности руководителя	29
1.3. Условия, влияющие на формирование имиджа руководителя.....	34
Выводы по первой главе.....	45
Глава 2. Опытнo-поисковая работа по формированию имиджа руководителя дошкольной образовательной организации.....	48
2.1. Цели и задачи, результат констатирующего этапа эксперимента....	48
2.2. Реализация условий по формированию имиджа руководителя дошкольной организации	60
2.3. Анализ результатов опытнo-поисковой работы по формированию имиджа руководителя дошкольной образовательной организации	65
Выводы по второй главе.....	68
Заключение.....	71
Список литературы.....	74
Приложение.....	80

Введение

Актуальность исследования. В условиях масштабных социокультурных реформ на первый план выдвигаются требования к личности управленца нового типа. Нынешняя концепция реформы и модернизации образования все трудности её реализации возлагает на образовательные учреждения: реализация национального образовательного проекта, повышение качества образования, внедрение новых информационно-коммуникационных технологий в учебный процесс и процесс управления, обеспечение материальной базы, новые принципы финансирования и самостоятельного управления. Поэтому современный руководитель учреждения образования должен обладать навыками стратегического проектирования, системного моделирования протекающих в учреждении процессов, организации эффективных межличностных и профессиональных коммуникаций в педагогическом коллективе.

Деятельность любой организации определяется профессионализмом его персонала и в первую очередь - самого руководителя. Не случайно изучение психологических и социально-психологических основ профессионализма современных руководителей различного уровня вызывает повышенный интерес отечественных исследователей (А.В. Быков, А.А. Шестаков и др.). Многочисленные публикации, выполненные в рамках теории управления, убедительно свидетельствуют, что именно от профессионализма руководителя зависят не только внешняя конкурентоспособность организации на рынке, но и уровень корпоративной культуры, мера приверженности сотрудников к своей организации, мотивация трудовой деятельности и имидж организации. Именно имидж позволяет создавать первое впечатление о человеке как о руководителе, чем он привлекательнее, тем выше профессиональный авторитет, тем выше общественная репутация организации, которую он представляет. Опыт управления образованием убедительно доказывает,

что без создания положительного делового имиджа невозможно рассчитывать на успешное ведение дел и пользоваться достойной репутацией в обществе. Выше сказанное позволяет полагать, что имидж является составной частью управленческой деятельности, а обладание им - существенная профессиональная характеристика руководителя образовательного учреждения.

Актуальность проблемы на научно-методическом уровне обусловлена необходимостью разработки технологического аспекта проблемы формирования целостного имиджа руководителя дошкольного образовательного учреждения.

Тема нашего исследования: «Формирование имиджа руководителя дошкольной образовательной организации».

Цель исследования: теоретически обосновать и опытным путём проверить эффективность организационно-педагогических условий формирования имиджа руководителя.

Объектом исследования: процесс формирования имиджа руководителя дошкольной образовательной организации.

Предметом исследования: организационно-управленческие условия формирования имиджа руководителя дошкольной образовательной организации.

Гипотеза исследования: - формирование имиджа руководителя дошкольной образовательной организации будет эффективным, если обеспечивается реализация следующих условий:

- будут учтены составляющие имиджа руководителя при его формировании;
- будет разработан и внедрен в практику план мероприятий обеспечивающих имидж руководителя дошкольной образовательной организации.

В соответствии с целью, объектом, предметом исследования поставлены следующие задачи:

1. Изучить психолого-педагогическую литературу по проблеме исследования имиджа руководителя.
2. Определить организационно-управленческие условия формирования имиджа руководителя дошкольной образовательной организации.
3. Разработать и реализовать организационно-управленческие условия формирования имиджа руководителя дошкольной образовательной организации.

Методы исследования:

1. Теоретические: анализ литературы и нормативно-правовых документов.
2. Эмпирические: анкетирование, беседа, наблюдение.
3. Интерпретационно-описательные: графики, рисунки, таблицы.

Теоретическую основу исследования составляют:

- психологические и педагогические труды, рассматриваемые с проблемой, а именно: имидж педагога (Н.В. Кузьмина, А.А. Реан, Е.Н. Русская и др.); организации (И. Алехина, И. Криксунова, Е.В. Шришина и др.); средств массовой информации (Т.З. Адамьянц, И. Алехина, Н. Амелин, П.С. Гуревич, О. Феофанов и др.); руководителя (И.Г. Гуменная, Э.К. Дьячкова, Н. А. Романов, Л.Е. Стровский, Н. А. Ходырев и др.).

- рассмотрение специфики имиджа руководителя образовательного учреждения нашло своё отражение в работах А. А. Калюжного, Л. П. Качаловой, Г. М. Коджаспировой, А. Ю. Коджаспирова, Т.Н. Пискуновой, А. Тарасенко, В. Н. Черепанова и других.

Основные этапы исследования:

- На первом этапе (констатирующий – 2014-2015 г. г.) осуществлялся анализ психолого-педагогической литературы по проблеме исследования, анализ законодательных и нормативно-правовых документов; определялась цель и задачи, гипотеза исследования; производился отбор методов исследования.

- На втором этапе (формирующий – 2015-2016 г. г.) проводилась опытно-поисковая работа педагогического исследования, анализировались её результаты, осуществлялась корректировка гипотезы.

- На третьем этапе (обобщающий – 2016 г.) проводилось обобщение и интерпретация результатов опытно-поисковой работы. Систематизация, обобщение и описание полученных результатов, формулирование теоретических выводов, анализ данных, полученных в ходе экспериментальной работы, оформление работы.

Теоретическая значимость: представленная информация может быть интересна, прежде всего, непосредственно руководителям дошкольных образовательных учреждений, а также педагогам, интересующимся формированием и развитием своего положительного образа, как в глазах профессионального окружения, так и во мнении родителей своих воспитанников.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработан план мероприятий по совершенствованию формирования имиджа руководителя дошкольной образовательной организации. Мероприятия по повышению эффективности управления педагогическим коллективом в дошкольной образовательной организации может быть использована в практической работе руководителя дошкольной образовательной организации.

Структура и объем работы: Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

Глава 1. Теоретические основы проблемы исследования

1.1. Понимание имиджа в психологической и педагогической науке

Имидж – это достаточно глубокое явление, которое не всегда лежит на поверхности. В зарубежной и отечественной литературе существует множество определений имиджа, обобщая их, можно сделать вывод о том, что в настоящее время в науке сложились два близких подхода к пониманию имиджа. Первый из них рассматривает имидж, как сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа образ кого-либо или чего-либо (Г.М. Андреева, С.Ю. Головин, О.И. Гордеева, Е.В. Егорова-Гантман, Н.И. Конюхов, Е.А. Орлова, А.В. Петровский, Т.Н. Пискунова, И.И. Чернова, В.М. Шепель, Р.Ф. Фурс, М.Г. Ярошевский). Второй подход определяет имидж как мнение, представление, которое сложилось у определенной группы людей, о каком-либо объекте (А.Н. Жмыриков, А.Б. Зверинцев, Ю.А. Панасюк, А.М. Цуладзе). Между тем, анализ научных источников, показал следующее, что независимо от того, какой теоретико-методологической базы придерживаются специалисты, определяя понятие имиджа, они все же сходятся в том, что имидж всегда эмоционально окрашен и обращен к эмоциям. Причем, эмоции могут быть как, положительными так и отрицательными, но именно они являются основой для установления определенных отношений с носителем имиджа. В общем виде мы опираемся на понимание имиджа как эмоционально окрашенного символического образа объекта, который возникает стихийно, или создается специально посредством выделения некоторых сторон данного объекта для формирования определенного отношения к нему.

В данном исследовании под имиджем руководителя дошкольного образовательного учреждения мы понимаем специально конструируемый образ менеджера-управленца, обладающий социальной значимостью и

соответствующий ожиданиями и потребностям всех участников целостного педагогического процесса.

Имидж как таковой не является сегодняшним изобретением и имеет свою предысторию и научный путь становления. В отличие от понятия, которое сформировалось недавно, имидж, как явление общественной жизни, существовал, вероятно, на всех этапах развития человеческого общества. Косвенным подтверждением того, что забота о подобающем имидже была присуща человеку в разные эпохи, могут служить сохранившиеся прозвища исторических лиц: Ричард Львиное Сердце, Ярослав Мудрый, Иван Грозный, Филипп IV Красивый.

Имидж - (англ. Image - образ) совокупность представлений, понятий, взглядов и опыта людей и отношений к фирме, личности или товару. К понятию именно корпоративного имиджа близко и понятие «репутации». Репутация - (англ. Repute - общее мнение). Эти два понятия связаны в построении корпоративного имиджа - это позиционирование собственной репутации. Можно сделать вывод, что имидж всегда социально обусловлен, оказывает активное воздействие на общественное мнение.

Понятие «имидж» сформировалось в последние десятилетия, пройдя путь от обыденного до научно - структурированного. Употребляя в обыденной жизни слово «имидж», в таких словосочетаниях как «деловой имидж», «прогрессивный имидж», мы тем самым даем оценку человеку, отталкиваясь от его внешних характеристик. В этом случае речь идет о представлении, стихийно возникающем в нашем сознании. В общественно-политической практике под словом «имидж» понимают искусственно созданный образ объекта или явления, точно нацеленный на создание желаемого впечатления.

В литературе существует немало споров по этому поводу. Довольно часто можно встретить возражения против использования иностранного слова «имидж». Эти возражения вызваны озабоченностью очередной иноязычной экспансией русского языка. Однако недавние

социологические исследования показали, что в паре синонимов «образ» - «имидж» нет ярко выраженного предпочтения одного другому. Это связано с пониманием того, что многие русские аналоги б «уже не полностью соответствуют новым понятиям, входящим в жизнь». Хотя в большинстве случаев эти слова могут использоваться как идентичные, на наш взгляд, было бы неверно ограничиться простым переводом этого слова на русский язык и считать их абсолютными синонимами. Тому есть несколько причин.

Во-первых, русское слово «образ» слишком многозначно и имеет до пяти разных значений. Его использование привело бы к размыванию границ понятия. Во-вторых, понятие «имидж» включает в себя не только совокупность внешних характеристик, но и одновременную их оценку, соотнесение с определенной позицией в социальной структуре. Кроме того, «имидж» подразумевает определенные усилия, направленные на его создание, в то время как «образ», во многом стихийно возникающее представление о предмете или явлении. Именно в таком контексте эти два понятия и будут использоваться в данной работе.

Любая научная дисциплина, будь то культурология или социология не является чем-то целостным, а скорее представляет собой сложный и далеко не всегда упорядоченный конгломерат различных субдисциплин. Имиджелогия в этом смысле не только не является исключением, но, пожалуй, демонстрирует еще большую степень дезинтеграции, как дисциплина, находящаяся в стадии формирования и возникшая на стыке многих отраслей знания.

Становление и обособление любой отрасли знания начинается с выделения предмета исследования и попыток дать ему определение. Предметом имиджелогии является имидж и процесс его создания. Понятие «имидж» по своему объему и содержанию является весьма сложным, требующим осторожного обращения. Оно формировалось в поле разных наук, и стало практически междисциплинарным понятием.

В его последовательном развитии условно можно выделить несколько этапов - от самого простого, этимологического, до научно структурированного понятия:

– понимание имиджа как простой совокупности внешних характеристик, которые часто вызывают ассоциации с тем или иным стилем в одежде («деловой имидж», «спортивный имидж», «романтический имидж»);

– понимание имиджа как совокупности внешних характеристик и поведенческих навыков;

– понимание имиджа не только как совокупности всех вышеназванных компонентов, но и как некоего объема информации об объекте, которую мы получаем с их помощью; все компоненты при этом играют роль имиджформирующей информации;

– наконец, понимание имиджа как устойчивого мнения, которое складывается у реципиента на основе воспринятой имиджформирующей информации, как репутация объекта или явления.

Работы зарубежных авторов не имеют целью теоретические обобщения. Они носят ярко выраженную практическую направленность и содержат рекомендации, доведенные до последнего предела конкретности о том, как смотреть, ходить, говорить, использовать пластику, интонацию и т.д. Такими же чаще всего бывают и даваемые ими определения. Эта традиция идет от работ Д. Карнеги и А. Пиза. Чаще всего такие работы основаны на обобщении большого эмпирического материала, апеллируют к здравому смыслу и житейскому опыту. Они предлагают универсально эффективные приемы построения имиджа, которые, как правило, работают, несмотря на их кажущуюся ненаучность.

Английская исследовательница Э. Сэмпсон считает, что «личный имидж является картинкой вас самих. Другие видят то, что вы сами избрали для показа им». Этому определению практически вторит Полли Берд: «Имидж - это полная картинка вас, которую вы представляете

окружающим, то, как вы говорите, одеваетесь, действуете, ваши умения, осанка, поза и язык тела, ваши аксессуары, ваше окружение и компанию, которую вы поддерживаете».

В отечественной имиджологии наиболее известными являются работы В.М. Шепеля [72]. Он считает создание имиджа специфическим видом искусства, а имидж - внешним отражением человеческого образа, наглядно-выразительным средством его личностных характеристик, фирменным знаком, живым экслибрисом. Мимику, жесты и речь он называет «венценосной триадой имиджа».

Шепель разделяет понятия «имидж» и «образ», подчеркивая, что образ - обобщающая характеристика личности, ее устойчивые индивидуальные качества, обусловленные принадлежностью к определенной группе людей, типичным условиям жизнедеятельности; а имидж - всего лишь фасадная часть образа. Он полагает, что в отличие от образа имидж легче поддается изменению, и «быть маской» - одно из функциональных назначений имиджа.

Другой отечественный исследователь Г.Г. Почепцов [44] определяет имидж, «как единицу символического мира, как знаковый заменитель, отражающий основные черты личности». В этих знаковых характеристиках неизменно присутствуют форма и содержание. Имидж, таким образом, в концентрированной форме выражает суть человека, явления, организации. Далее он называет имидж культивированием нужных реакций и, следовательно, трактует его приближенно к понятию «репутация».

Удачную попытку определения имиджа, на наш взгляд, предпринял Ю.В. Панасюк [39]. Он начинает с соотношения понятий «имидж» и «образ» и считает, что в научном обороте целесообразнее использовать слово «имидж», как более точно (сужено) отражающего исследуемое явление. Однако он не склонен понимать под имиджем только совокупность внешних данных, он считает «имидж» и «мнение» двумя

сторонами одной медали. Имидж он понимает, как «сложное системное образование, представляющее собой комплекс частных имиджей». Он подробно рассматривает каналы передачи информации от источника к реципиенту и классифицирует частные имиджи с точки зрения факторов их образующих. Он выделяет средовой, габитарный (от лат. *habitus* - внешность), овеществленный, кинетический и вербальный имидж.

Т. Гринберг в определении имиджа подчеркивает, прежде всего, его коммуникативную или рекламную составляющую. Имидж, по его мнению, это «наглядное проявление того или иного фрагмента реальности, воплощающее рекламную идею в выразительной, запоминающейся, нередко символической форме. Это звуковые, изобразительные и вербальные знаки, воплощающие суггестивные задачи рекламного произведения. Это образ-представление, целенаправленно создаваемый, наделяющий объект дополнительными ценностями, что способствует более эмоциональному его восприятию» [74].

Родственное этому определение имиджа дают Г. Пелих, Т. Кизилова, А. Пронченко. Имидж – это «оценка морально-личностных, интеллектуальных, профессиональных и этических качеств личности окружающими людьми. Имидж - это самопрезентация, конструирование человеком своего образа для других».

Имидж, как целенаправленный процесс создания нужного впечатления, понимает Г. Гуревич. Он сводит понятие имиджа к понятию «персонификации» и считает, что имидж должен включать не только естественные свойства личности, но и специально наработанные, искусственно созданные. Авторы Г.И. Марченко и И.А. Носков рассматривают, как соотносится имидж с такими понятиями как «лик», «личина», «маска», «фантом», «стереотип», «харизма», что помогает раскрыть различные стороны этого сложного социокультурного феномена.

Итак, данная группа авторов отличается от первой рационально-научной ориентацией в изучении различных сторон бытия. Они считают,

что в основе имиджа лежат реально существующие свойства, однако их отражение в создаваемом образе - контролируемый процесс. Имидж опосредован ожиданиям и запросам окружающих, ориентируется на них, он подвержен ситуативному спросу и предложению, а потому субъективен, изменчив, пластичен и связан не столько с реальными свойствами личности, сколько с их видением и восприятием другими людьми.

Личность идентифицирует себя с нормами и ценностями окружающего мира, соотносит себя с социальными ожиданиями других людей. Это в свою очередь влияет на самовосприятие и самоотношение личности, на ее самореализацию в жизни. Таким образом, мы можем выделить такую важную характеристику имиджа, как диалогичность, его ярко выраженную коммуникативную направленность. Экспектации, которые являются идеальным представлением личности об отношении к ней окружающих, существенно влияют на организацию взаимоотношений индивида с окружающими.

В особую группу выделяются работы ученых-психологов, которые отличаются глубиной, фундаментальностью, и акцентируют внимание на социальной роли имиджа. Отдавая должное корректности и точности этих работ, следует сказать, что и они не заполняют нишу в области создания теоретической, фундаментальной модели имиджа.

Психологически, представления о процессах, связанных с возникновением и формированием имиджа, формировались главным образом в контексте исследований личности и ее структуры, а также механизмов восприятия человека человеком на индивидуальном и общественном уровнях.

В начале XX века З. Фрейд и К. Юнг введя понятие бессознательного в поле серьезных научных исследований, показали, какую роль играет подсознание в переработке информации и возникновении образов. В поле

экспериментального изучения вовлекаются такие феномены как свет и цвет, звук, запах, жесты.

Заслугой бихевиористского направления (Дж.Б. Уотсон, Г. Тард, Г. Лебон, Э. Толмен) стало соединение теории с практикой создания имиджа. Появление гуманистической психологии и теории базовых потребностей А. Маслоу показало, что их удовлетворение невозможно без создания адекватного, положительного оцениваемого имиджа.

Целая группа основополагающих для понимания имиджа понятий, таких как стратификация, статус, статусные группы, статусные почести, статусные привилегии была исследована в работах М. Вебера, П. Сорокина и др. В реальной жизни они находят свое воплощение в создании типического имиджа той или иной группы. В их ряду, имидж, выступает как социальный рефлекс, который помогает создавать определенные связи, поддерживает устойчивую структуру в обществе.

Э. Фромм ввел понятие хорошая приспособленность индивида, под которой понимается умение уподобиться требуемому образу. Он же сформулировал понятие социального характера, близкого к понятиям типический или нормативный имидж, и тем самым развил представления о том, что имидж может существовать в виде усредненной социальной модели, которая вырабатывается коллективными усилиями всех членов социальной группы и становится конвенциональной матрицей.

Социокультурные основы феномена имиджа раскрываются также в контексте проблемы идентичности (национальной, культурной, социальной) (З. Фрейд, Э. Фромм, Р. Брубейкер и Ф. Купер и др.) В любой группе существуют некоторые доминанты, которые относительно стабильны и модальны для большинства представителей одной общности. Эти доминанты могут существовать в виде привилегированных образов, которое общество отбирает и тиражирует, сохраняя таким образом преэминентность социальных институтов.

Формирование представлений об остатке индивидуальности и личностной окраске социальной роли (Р. Линтон) позволило автору исследования сформулировать тезис о двухчастной модели имиджа, который состоит из базиса - черт, усваиваемых и воспроизводимых индивидом в собственном имидже без критического отбора, и надстройки - свободно избираемых элементов имиджа, отражающих его индивидуальность.

В отечественной психологии одним из первых, кто ввел понятие «имидж», был О. Феофанов. Автор рассматривает имидж как «основное средство психологического воздействия на потребителя» [65].

Между тем, в настоящее время определение имиджа отечественные психологи выводят через близкое к нему понятие образа, который рассматривается как чувственная форма психического явления, имеющая сложную пространственную организацию и временную динамику.

Вместе с тем, необходимо отметить, что точного представления о психической структуре образа, с которой бы окончательно согласились ученые, пока наукой не выработано. Проблема, как ее отметил еще С.Л. Рубинштейн, заключается в том, что «образ вещи – это идеальная, т.е. отраженная в субъекте, в его мозгу, форма отраженного существования вещи», автор продолжает: «образ вещи так же объективно, закономерно зависит от условий ее восприятия, как сама вещь – от условий ее существования»[48]. Эти слова можно в полной мере отнести и к образу человека, который представляет собой сложный социально-значимый объект восприятия.

А.Н. Леонтьев, исследуя формирование образа мира, отметил другую сторону этой проблемы - сложность прогнозирования конечного результата. В частности он подчеркивал, что «главное состоит не в том, как и с помощью каких средств, протекает этот процесс, а в том, что получается в результате этого процесса. Образ более адекватный или менее адекватный, более полный или менее полный... иногда даже

ложный» [34]. Эти слова в полной мере можно отнести и к процессу восприятия руководителя социальной средой организации.

Большая зависимость формируемого образа от разного рода постоянно изменяющихся условий и конечного результата деятельности, приводит к искажению результата коммуникационного процесса, следовательно, и представления о партнере по общению. В виду этого, у партнеров по взаимодействию складывается имидж отличный от реального образа личности, в котором присутствует представление как о реально имеющихся, так и о приписываемых качествах личности.

Имидж реально существует (у руководителя, лидера, партии, товара) и, как точно отметила Э.К. Дьячкова, имидж возникает в любом случае, однако «вопрос не в том, быть имиджу или не быть, а в том, быть имиджу стихийному или специально формируемому» [20, С.17].

С позиции коммуникационного менеджмента подходит к определению имиджа Г.Г. Почепцов, рассматривая его как «публичное «Я» человека» [44]. Анализируя отечественную литературу, автор выделяет три подхода к исследованию имиджа: функциональный, контекстный, сопоставительный.

При функциональном подходе выделяются следующие разновидности имиджа: зеркальный (свойственный нашему представлению о себе); текущий (видимый со стороны); желаемый; корпоративный (имидж организации в целом); множественный (имидж независимых структур в единой корпорации); отрицательный (имидж, создаваемый оппонентом, соперником, врагом).

При контекстуальном подходе имидж классифицируется по видам деятельности – имидж политика, бизнесмена, и т.д. При сопоставительном подходе сравнивают качества, свойственные различным типам личности. Например, двух лидеров: компетентность, стиль руководства, склонность к риску [44, С.135-150].

Исходя из этих подходов, в отечественной психологической науке сложилось свое, несколько отличное определение этого понятия. Так, в словаре практического психолога понятие имидж трактуется как «сложившийся в сознании массовом и имеющий характер стереотипа, эмоционально окрашенный образ кого-либо или чего-либо» [51, С.188].

К подобному пониманию имиджа склоняется наибольшее количество исследователей (Г.М. Андреева, О.И. Гордеева, Е.В. Егорова-Гантман, Н.И. Конюхов, Е.А. Орлова, А.В. Петровский, И.И. Чернова, А.М. Цуладзе, Р.Ф. Фурс, М.Г. Ярошевский). Однако эти авторы имеют и свои отличные позиции, серьезно влияющие на понимание структуры имиджа в целом.

Так, среди значительного числа толкований имиджа, необходимо выделить определение, даваемое Г.М. Андреевой. По ее мнению, «имэдж» (ред. Г.М. Андреевой) - это специфический «образ» воспринимаемого объекта, когда ракурс восприятия умышленно смещен и акцентируются лишь определенные стороны объекта или явления» [2, С.164].

Вместе с тем, в отечественной психологической литературе встречаются и другие отличные толкования этого понятия. Следует особо выделить подход к определению имиджа предлагаемый А.Н. Жмыриковым, рассматривающий его как «комплекс представлений о политическом лидере» [22, С.43-44]. Автор вводит категории первичного, идеального, вторичного имиджа, последовательно формирующиеся у населения в процессе избирательной кампании.

Близок к подобному пониманию имиджа и О.А. Феофанов определяющий имидж как «образ, представление, методом ассоциаций наделяющий объект дополнительными ценностями (социальными, эстетическими, психологическими и т.д.), не имеющих основания в реальных свойствах самого объекта, но обладающими социальной значимостью для воспринимающего такой образ» [66, С.90]. В рассматриваемом контексте находится и определение, даваемое имиджу

А.Б. Зверинцевым. Автор понимает его как «относительно устойчивое представление о каком-либо объекте» [23, С.194].

Ю.А. Панасюк рассматривает имидж как «мнение», которое сложилось о ком-либо у определенной группы людей и которое составляет основу «репутации» делового человека [39, С.10].

В.М. Шепель, подчеркивая значимость положительного имиджа, отмечает, что «для руководителя имидж является внешним отражением его человеческого образа в глазах окружающих, наглядно-выразительным «срезом» его личностных характеристик», подчеркивая, что «личный имидж - это средовое явление» [72, С.142-143].

Рассматривая имидж с позиции профессионального психологического отбора, В.А. Пызин отмечает, что «имидж является отражением в сознании людей всей структуры, а точнее совокупности профессионально значимых характеристик его личности, её глубинных черт и стремлений» [45, С.119-120].

Описывая имидж лидера, Е.В. Егорова-Гантман рассматривает его как «набор определенных качеств, которые люди ассоциируют с определенной индивидуальностью» [25, С.117].

Обобщая вышеизложенные определения, можно сделать вывод о том, что в настоящее время в отечественной психологической науке сложились два близких подхода к пониманию имиджа. Первый из них объединяет наиболее многочисленную часть авторов (Г.М. Андреева, О.И. Гордеева, С.Ю. Головин, Е.В. Егорова-Гантман, Н.И. Конюхов, Е.А. Орлова, А.В. Петровский, Т.Н. Пискунова, И.И. Чернова, В.М. Шепель, Р.Ф. Фурс, М.Г. Ярошевский), которая рассматривает имидж, как сложившийся в сознании образ (кого-либо или чего-либо), эмоционально окрашенный и, по своим характеристикам, близкий к стереотипу. Второй подход сближает другую группу авторов (А.Н. Жмыриков, А.Б. Зверинцев, Ю.А. Панасюк, А.М. Цуладзе), которая определяет имидж как мнение, представление, которое сложилось у определенной группы людей, о

каком-либо объекте. Вместе с тем необходимо отметить, что авторы и той и другой группы оперируют в своих работах таким понятием, как образ, раскрывающим или помогающим раскрыть сущность понятия имиджа.

Выделим некоторые ключевые характеристики имиджа. Имидж обладает многими характеристиками стереотипа: весьма упрощенный, но в то же время устойчивый психический образ, основанный на обобщении личного опыта, предвзятых представлений, стремлении быстро понять смысл и сущность явления. Имидж отражает экспрессивную, эмоциональную сторону образа субъекта. Он обладает высокой регулирующей силой, потому как он является не просто психическим образом, а специально моделируемым отражением уже существующего образа субъекта, на основе некоторой иллюзорной реальности. Считается, что мы живем как бы в двух мирах - реальном и иллюзорном, или мнимом. Иными словами, мы можем жить не только в реальном, но еще и в иллюзорном мире: мире внушенных установок, весьма далеких от реальности. На этом, в частности, зиждется реклама с ее «хрустящим счастьем» и «райским наслаждением», на этом строится и политика, где, по меткому выражению американских специалистов, «конкурируют не политики, а их имиджи».

Имидж руководителя – сравнительно новое в науке понятие и поэтому у него еще нет окончательно сложившегося, однозначного определения. Появившийся в зарубежной, в частности американской литературе термин обычно употребляется для особого вида образов - представлений, широко используемых различными общественными институтами, формирующими установки в массовом сознании потребителей. Примером могут служить «имидж американского образа жизни», «среднего американца», «патриота». Так, Р. Дентон и Ж. Вудвард определяют имидж как «набор определенных качеств, которые люди ассоциируют с определенной индивидуальностью». Другой американский автор Б. Джи, исследуя имидж фирмы и её сотрудников, рассматривает его

как «символ стандартов... сервиса и качества продукции», сложившийся в представлении у потребителей. Автор выделяет у «эффективного имиджа» компании следующие подструктуры: «осязаемый имидж - первое впечатление о компании; неосязаемый имидж – ответная реакция покупателя на ощущения; внутренний имидж – атмосфера внутри компании; внешний имидж – воздействие первых трех факторов плюс общественное мнение о компании». Кроме этого, автор вводит понятие «персональный имидж» понимая его, как представление окружающих о руководителе [18, С.16-37].

Большое внимание зарубежные авторы уделяют исследованию имиджа политического деятеля. Среди них можно выделить Б. Брюса, Д. Брустина и К. Мелдера, последний рассматривает имидж политика в качестве специально созданного носителя определенного рода информации. Автор отмечает, что имидж предлагает материал, на основе которого наблюдатели делают свои толкования и извлекают выводы.

Американский исследователь Д. Бурстин выделяет у имиджа политика следующие свойства: искусственность, выдуманность; убеждающую силу; яркость и реалистичность; простоту и гибкость.

Авторы видят в процессе формирования имиджа создание нового массового стереотипа, отличающегося эмоциональной интенсивностью и повышенной устойчивостью, способного удовлетворить ожидания широких социальных слоёв населения.

Проблеме создания позитивного имиджа руководителя посвящены работы другой группы исследователей. Авторы рассматривают его как неотъемлемую часть имиджа компании и предлагаемых ею товаров и услуг. Так английская исследовательница имиджа руководителя фирмы, Э. Сэмпсон отмечает: «Ваш личный имидж является картинкой Вас. У Вас не может не быть имиджа! Хотите Вы этого или нет, другие видят то, что Вы сами избрали для показа». Автор исследует личностный имидж, рассматривая его как сочетание ряда внешних и внутренних факторов,

задающих «самоимидж», воспринимаемый имидж и требуемый имидж. Первый из них основан на прошлом опыте и отражает состояние самоуважения человека. Воспринимаемый имидж – это то, как другие видят его носителя. Требуемый имидж – это профессиональные характеристики, которые должны быть присущи специалисту. Свой подход к имиджу Э. Сэмпсон определяет с позиции самопрезентации: «Рассматривайте свой имидж как рекламу. Картинка снаружи рекламирует то, что внутри. Но это так же и обещание. Обещание того, что внешний имидж предоставит умение, компетентность и ценности, которые он рекламирует».

Другой английский автор П. Берд акцентирует внимание на процессе восприятия окружающими носителя имиджа, подчеркивая, что имидж: «Это полная картинка Вас, которую Вы представляете другим. Она включает то, как Вы выглядите, говорите, одеваетесь, действуете; Ваши умения, осанку, позу и язык тела; Ваши аксессуары, Ваше окружение и компанию, которую Вы поддерживаете». Имидж, по мнению исследователя, прежде всего, выполняет информационную функцию, сообщая своими признаками сведения, необходимые для принятия различного рода решений.

Помимо этого, в американских газетных и телевизионных материалах, а иногда и научной литературе можно встретить употребляемое производное понятие имиджа «image-building», означающее создание репутации, проведение рекламной кампании.

Анализируя результаты исследований зарубежных авторов можно заметить, что построение имиджа идет одновременно по нескольким коммуникационным каналам и направлено на презентацию своих позитивных характеристик. Авторы отмечают важность трансляции органичного сочетания различных характеристик личности, исключающих появление противоречивой информации о носителе имиджа.

Вместе с тем, практически все зарубежные исследователи рассматривают внешний аспект имиджа, видя в нём средство влияния на внешнюю среду (партнёров по бизнесу, вероятных клиентов, избирателей), не обращая должного внимания на воздействие имиджа руководителя на социальную структуру организации. Помимо этого, при формировании имиджа авторы ориентируются на создание у носителя имиджа внешних признаков, определяющих присутствие качества востребованного в профессиональной среде, что приводит иногда к противоречию с реально имеющимися качествами личности.

Сложившееся в психологической литературе представление об имидже как о феномене, близком к понятию социального стереотипа, по моему мнению, не совсем точно. При этом трудно отделить общие признаки и характеристики, отличающие социальный стереотип от имиджа. В связи с этим, я сочла возможным уточнить некоторые аспекты этой проблемы. В психологии социальный стереотип определяется как «относительно устойчивый и упрощенный образ социального объекта, в качестве которого могут выступать человек, группа, событие, явление, складывающийся в условиях дефицита информации об объекте, как результат обобщения личного опыта и представлений, принятых в обществе (нередко предвзятых)» [51, С. 648]. Социальный стереотип представляет известную идентифицирующую основу, которая позволяет сократить время, затрачиваемое на реагирование при изменении социальной реальности. Именно это свойство используется при конструировании имиджа, являясь основой для их сходства. При этом он выполняет чрезвычайно важную в общественном взаимодействии функцию опережающей антиципации - предвидения и саморегуляции поведения, которая состоит в том, что под его влиянием происходит непосредственная реализация осознанных или неосознанных ожиданий личности в фактическом поведении. Например, школьники усваивают многие поведенческие характеристики, присущие любимому учителю.

В отличие стереотипа, структура имиджа такова, что она выделяет для презентации наиболее важные качества личности носителя имиджа. В ней усилены те компоненты, которые активно формируют понятие о новом, отличном качестве объекта. При формировании имиджа, стереотипы выступают в качестве его когнитивной основы. Сосредотачивая на себе смысловую нагрузку, стереотипы облегчают распознавание отличных, индивидуальных характеристик индивида, создавая тем самым основу имиджа, к которому «искусственно» сформирована активная, информативно насыщенная составляющая, представляющая собой комбинацию наиболее выгодных характеристик носителя имиджа, заставляющих обратить на себя внимание окружающих. Эти характеристики проявляются в общении, экспрессивном поведении личности, сообщая окружающим необходимую информацию.

В связи с этим, А. А. Бодалев отмечает, что «признаки-сигналы, из которых слагаются внешний облик и поведение человека, могут иметь для других людей осведомительное значение и выполнять регулятивную или прагматическую функцию. Будучи отраженными, признаки-сигналы актуализируют в сознании воспринимающего субъекта большую или меньшую систему знаний, которую он привык связывать с каждым из этих сигналов, и предупреждают его о необходимости определенного поведения по отношению к тому человеку, которому этот признак-сигнал присущ» [9, С.9].

Таким образом, в трехкомпонентной структуре имиджа наблюдается относительно устойчивое построение комбинации качеств, среди которых, наряду с общей группой нейтрально выраженных качеств, «пассивно» представленных в портрете личности, выделяются «активные», определяющие её своеобразие. Именно на них происходит смещение акцента восприятия у воспринимающих его субъектов, за счет проявляющейся активности, что создаёт наиболее сильное впечатление об индивидуальности личности.

Основываясь на этих выводах, исходя из структуры имиджа, располагая его компоненты по степени активности (мы обозначили их как пассивный, активный и сверхактивный), можно говорить о механизме его формирования, который представлен на рис. 1.

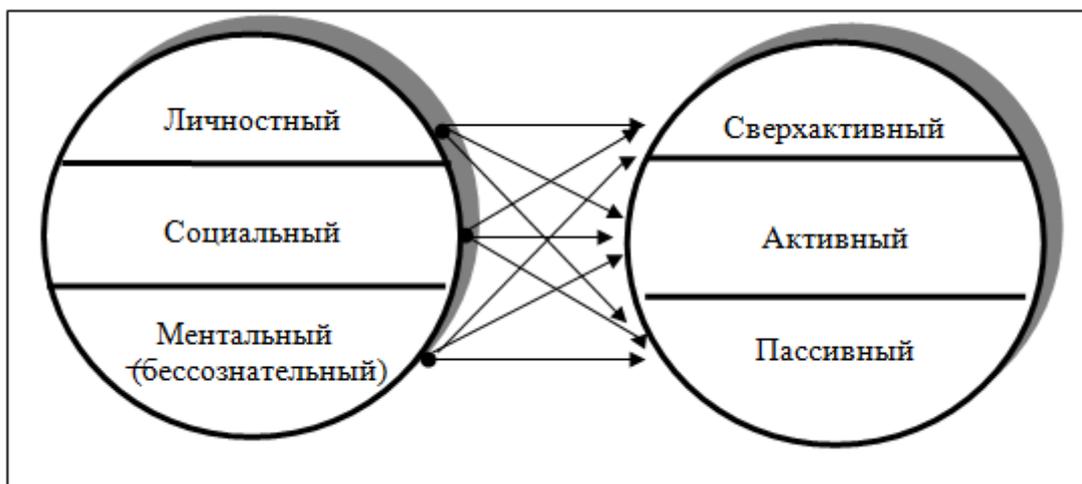


Рисунок 1 - Психологический механизм формирования имиджа

Представленный на рисунке психологический механизм формирования имиджа довольно условно отражает сложный процесс образования целостного образа и имеет целью лишь обратить внимание на динамику развития его структурных компонентов, активно влияющих на восприятие партнеров по взаимодействию.

Исследуя имидж, авторы выделяют специфические свойства, присущие этому сложному социально-психологическому явлению. Так, Н. А. Романов и Н. А. Ходырев подчеркивают «динамичность, пластичность, воздействующую направленность и символическую ценность имиджа». По их мнению, знаковая природа имиджа наделяет последнего «содержательностью, значимостью, предметностью, вариативностью и прагматичностью. А в плане выражения - коммуникативностью и информированностью» [47, С.24-41]. О.А. Феофанов отмечает, что «имидж блокирует рациональное познание объекта, и в то же время, своим внушающим воздействием создает специфическую социально-психологическую установку действия» [66, С.90].

И.Г. Гуменная и Л.Е. Стровский выделяют у «благоприятного имиджа фирмы такие свойства, как адекватность – соответствие тому, что реально существует на самом деле; оригинальность – распознаваемость; пластичность – изменяемость, откликаясь на меняющиеся условия; адресность – точный адрес среди потребительских групп»[15, С.23-25].

Э.К. Дьячкова отмечает две стороны имиджа: «универсальность и уникальность». По мнению автора, «соотношение этих двух сторон в имидже одного субъекта зависит как от коммуникативного процесса, так и от статуса субъекта в системе, в которую он включен. Например, на начальном этапе коммуникации субъект присоединяется к аудитории, акцентируя первую сторону (универсальность); затем акцент смещается на вторую сторону (уникальность), так как решаются другие задачи. Таким образом, поскольку обязательно присутствует имидж и аудитория, к которой он обращен и которая одновременно может являться его носителем, можно утверждать, что имидж возникает в процессе коммуникации и часто является результатом коммуникации» [20].

Между тем, анализ научных источников, проведенный автором, показал следующее, что независимо от того, какой теоретико-методологической базы придерживаются специалисты, определяя понятие имиджа, они все же сходятся в том, что имидж обладает следующими характеристиками: имидж всегда эмоционально окрашен и обращен к эмоциям. Причем, эмоции могут быть как, положительными так и отрицательными, но именно они являются основой для установления определенных отношений с носителем имиджа; имидж всегда предметен: это может быть, организация, товар; имидж обращен к социальным установкам и носит символический характер.

Глубокое понимание сущности имиджа появляется при выделении его функций. Так, по мнению Н. А. Романова и Н.А. Ходырева у имиджа выделяются следующие функции: конструирование образа как символа; выделения, расчленения и манипуляции предвосхищениями; закрепления

образа в сознании; номинирования (т.е. давать имена тем предметам, которые подчеркивают сходство с существующим образом, представлением о них); информирования (о содержательной стороне ее носителя); стимулирования потребности (иметь дело с носителем имиджа); опознания оригинала имиджа. Основная же функция имиджа - это породить, активировать, представлять в сознании окружающих запланированный образ [47].

И.А. Федоров отмечает у имиджа следующие функции: «психологической защиты; социального тренинга; социально - символического опознавания; иллюзорно-компенсаторную функцию» [64, С.11].

Важные функции имиджа определяет О.А. Феофанов. Автор подчеркивает, что «имидж выделяет явление, создает впечатление его радикального отличия от других,... наделяет характеристиками, лежащими за пределами его реальных качеств» [65].

Помимо отмеченных функций, Г.М. Андреева выделяет у имиджа функцию внушения. В частности она утверждает, что «между «имэджом» (ред. Г.М. Андреевой) и реальным объектом существует так называемый «разрыв достоверности», поскольку имэдж сгущает краски образа и тем самым выполняет функцию внушения» [2].

Особое место исследователи уделяют имиджу руководителя, рассматривая его как одну из составляющих ресурса психологического влияния, обеспечивающего успешное осуществление принятых политических, экономических и управленческих решений как внутри организации, так и за её пределами.

Основным содержанием, раскрывающим сущность понятия имиджа руководителя, является его структура. Различные авторы, исследующие имидж представляют его структуру состоящую, в виде трёх компонентов. Так, В.В. Бойко отмечает у имиджа аудио-визуальную культуру личности, стиль поведения и внутреннюю философию состоящую из системы

ценностей человека. [10, С.395]. Исходя из этой структуры, автор определяет основную функцию имиджа - вызывать доверие у партнера по общению. По моему мнению, подобная структура предполагает успех кратковременного общения партнеров и нацелена на внешнюю организационную среду.

Э.К. Дьячкова рассматривает три слагаемые имиджа руководителя, а именно: профессиональную компетентность (содержание деятельности); организационную компетентность (форма, в которой существует деятельность); коммуникационную компетентность (эмоциональный фон) [20].

Предложенная структура акцентирована на важную профессиональную составляющую психологического портрета, но вместе с тем ничего не сообщает о качествах личности самого руководителя.

Предлагая модель имиджа политического деятеля Р.Ф. Фурс, автор выделяет в его структуре следующие компоненты: личностный; поведенческий (лидерское поведение, поведение в экстремальных ситуациях, др.); «отношенческий» (отношение к стране, обществу, соратникам, близким) [68, С.14] Предложенная модель отражает особенности формирования имиджа политического лидера и, в связи с этим, в ней не отражен в достаточной степени социальный портрет личности, ввиду отсутствия близких межличностных связей с представителями широкой аудитории.

Исследуя имидж руководителя школы, Т.Н. Пискунова определяет следующие структурные элементы:

- персональные (физические и психофизиологические особенности, характер, тип личности, нравственные и коммуникативные качества, личное обаяние, культурный архетип);

- социальные (уровень образования, значимые факты биографии, образ жизни, статус руководителя, модели ролевого поведения, нормы, и ценности, которых он придерживается, связь с различными социальными

группами);

- профессиональные (знание стратегии развития образования, содержания, форм, методов, технологий обучения и воспитания, экономических и нормативно-правовых основ функционирования школы и т.д.)[41].

К сожалению, в своей работе автор подробно не останавливается на роли имиджа руководителя школы в структуре организации, но вместе с тем рассматривая его как неотъемлемую составляющую имиджа школы.

С позиции управленческой имиджологии подходят к рассмотрению имиджа лидера А.А. Романов и Н.А. Ходырев, вводя новое понятие - управленческого имиджа.

Авторы выделяют в его структуре следующие составляющие:

- персональные характеристики лидера (тип личности, психофизиологические особенности, стиль принятия решения и др.);

- социальные характеристики лидера (статус руководителя, модель ролевого поведения, нормы и ценности, которых придерживается лидер и др.);

- символическую значимость лидера, когда он становится символом (знаменем) определенной идеологии, определенного курса действий [47].

Подобная структура несомненно подчеркивает обязательное наличие у личности лидерских качеств, но не оставляет представления о ее профессиональной составляющей.

Таким образом, анализ исследований психологической литературы, проведенный мной, позволил выделить в структуре имиджа руководителя три важных блока.

Первый из них связан с личностью носителя имиджа и представляет собой комплекс характеризующих его качеств. Второй блок характеризует положение и поведение его в социальной среде. И третий из них показывает преломление этих качеств в профессиональной деятельности руководителя. При этом детерминантом его формирования является вид

деятельности, который предъявляет требования к носителю имиджа. В зависимости от его специфики, наиболее существенным (несущим основную информационную нагрузку) становится какой либо из компонентов структуры имиджа. В связи с этим, важным является представление социальной среды о самой деятельности и критерии, которыми она пользуется для её оценки. Смещая акцент восприятия на наиболее важные из них, социальное окружение избирательно подходит к оценке руководителя.

Выделенная, структура имиджа довольно условна и представляет собой единство взаимосвязанных и взаимодополняющих характеристик, динамика которых довольно подвижна, что дает возможность эффективно использовать в процессе его совершенствования активные формы социально-психологической коррекции.

Вместе с тем, роль и место имиджа руководителя в структуре современной организации мало исследованы. Основанный на теории отношений В.Н. Мясищева, предлагаемый нами подход, выработан с позиции психологии управления, предполагающий поведенческую парадигму организации управления, которая подразумевает воздействие на поведение участников совместной деятельности на основе повышения организационной культуры.

1.2. Психологические особенности личности руководителя

В современных исследованиях понятие имидж руководителя ОУ трактуется неоднозначно. Авторы акцентируют внимание на отдельных его сторонах. Когда речь идет об имидже руководителя ДОУ, за основу берется социально-психологический контекст, рассматривается его проявление в ситуациях взаимодействия руководителя с коллегами, подчиненными, родителями.

По мнению А. А. Калюжного, имидж - это образ, представление, методом ассоциаций наделяющий объект дополнительными ценностями,

не имеющими основания в реальных свойствах самого объекта, но обладающими социальной значимостью для воспринимающего этот объект. Он отражает значимые особенности личности, профессиональной деятельности и общения, поведения и внешнего облика руководителя.

Г.М. Коджаспирова, А.Ю. Коджаспиров определяют имидж как эмоционально окрашенный стереотип восприятия образа в сознании коллег, социального окружения, массовом сознании.

В. Н. Черепанова, говоря об индивидуальном имидже в контексте реализации гуманистической концепции образования, определяет гармоничную совокупность внешних и внутренних индивидуальных, личностных, индивидуальных и профессиональных качеств, призванных продемонстрировать его желание, готовность и способность к субъект-субъектному общению.

А. Тарасенко характеризует индивидуальный имидж как компонент культуры деятельности, который предопределяет успешность профессиональной деятельности, так как позволяет ему лучше проявить личностные и деловые качества. По его мнению, индивидуальный имидж - это система личностных качеств руководителя (толерантность, тактичность, доброжелательность и др.) и психологических средств (вербальных и невербальных, способов общения, позиций, ролей).

Л. П. Качалова обращает внимание на то, что имидж - это интегральное, целенаправленно сформированное, целостное, динамичное качество, обусловленное соответствием и взаимопроникновением внутренних и внешних личностных и индивидуальных качеств руководителя, позволяющее реализовать деятельность через формирование позитивного мнения.

Анализ научных трактовок понятий имидж позволяет нам сделать вывод о том, что единого научно-структурированного толкования понятия имидж не существует. Мы видим, что современная наука рассматривает имидж как сложное системное образование. Поэтому на сегодняшний день

сформировался социальный заказ на изучение структуры формирования и коррекции имиджа, на выделение его родовых и видовых признаков, определение функций имиджа, описание компонентов имиджа.

В структуре имиджа профессионала, предложенной Л. П. Качаловой, выделены внешний, процессуальный и внутренний компоненты.

Формирование внешнего компонента идет через визуальное и вербальное измерение. Благодаря которым формируются:

- визуальный образ (прическа, манера держаться, мимика, жесты, аксессуары);

- коммуникационный образ (культура общения: речь, публичные выступления, интервью, деловая переписка, умение вести разговор по телефону).

Формирование внутреннего компонента идет через событийное (нормативно-этическая сторона поступка, поведения, деятельности в целом, репутация человека) и перцептивное измерение. В результате формируются:

- поведенческий образ (нормы и принципы жизни в обществе - отношение к общественному идеалу, семейным ценностям, государству, стиль общения - внутри организации и вне ее, корпоративные ценности)

- дополняется коммуникационный образ.

Формирование процессуального компонента идет через контекстное и профессиональное измерение. Контекстное измерение рассматривают как присоединение имиджей других людей (родственники, друзья), что также оказывает влияние на мнение о человеке.

В результате формируется:

- концептуальный образ;

- это личная миссия (дает представление о предназначении руководителя в данной компании, о том, ради чего он работает - исключая материальную и личную заинтересованность - обозначает его высшую цель);

- это миф (история успеха руководителя или часть его биографии, так как она видится тем, кто стремится создать его позитивный образ).

- это ценности (совокупность норм и принципов поведения руководителя по отношению к окружающим).

Выделяют профессиональные (нормы и принципы профессиональной этики) и так же хотелось бы выделить не этические ценности, предложенный авторами, а аксиологические - это ценностные ориентации присущие соответствующему социуму;

- это эстетические нормы и принципы восприятия и ощущения красоты.

- это соотнесение концептуального имиджа руководителя с имиджем организации (поскольку руководитель часто является ее визитной карточкой, его личная миссия, миф и ценности не должны расходиться с ценностями, декларируемыми в организации).

Данная структура в обобщённом виде представлена на рис.2

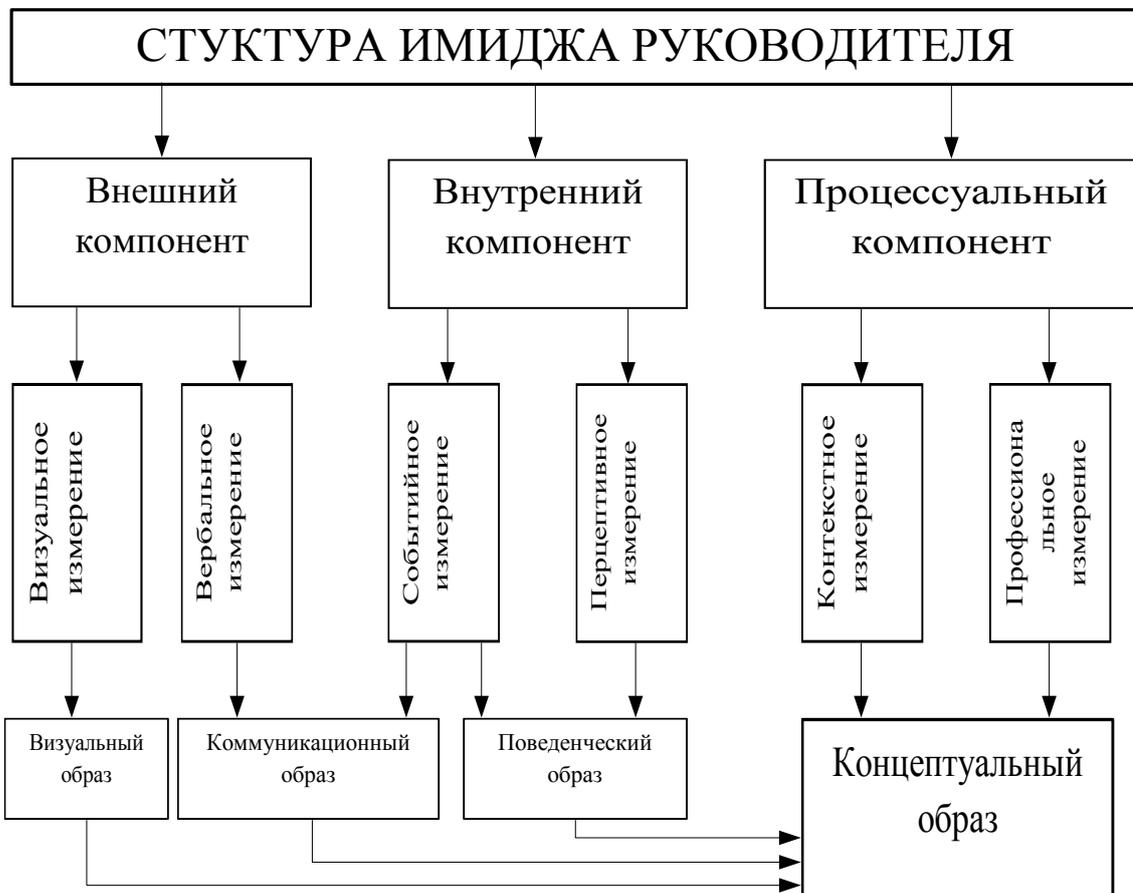


Рисунок 2 - Структура имиджа руководителя ДОО

В качестве отдельной и весьма значимой составляющей имиджа руководителя можно выделить такой психологический феномен личности, как характер.

Характер (от греч. *charakter* - печать, чеканка, зарубка) - подструктура личности, образуемая индивидуально-своеобразным комплексом устойчивых личностных особенностей (черт, диспозиций), определяющих присущие личности типичные формы и способы достижения целей (инструментальные проявления характера) и самопроявления в общении с другими людьми (экспрессивные проявления характера).

Таким образом, для создания устойчивого имиджа руководителя организации в глазах общественности очень важно учитывать все его структурные элементы. Однако для достижения более высокого результата необходимо уметь применять и существующие технологии его формирования.

Подводя итог всему выше сказанному, можно сделать вывод, что имидж, как и сама личность человека, весьма многогранен, так как в разных жизненных ситуациях человек предстает перед окружающими в различных ипостасях. Однако при всем их различии надо учитывать, что это всего лишь разные точки зрения на одну и ту же личность. В каждой конкретной ситуации и для разных групп людей деловой имидж должен быть им адекватен, и складываться, из возможно большего числа конкретных форм его выражения. Окружающим людям не безразличен внешний вид руководителя, его манеры, умение общаться с людьми, этические принципы, приемы поведенческой техники и тактики, и другие качества. Все эти элементы составляют структуру имиджа руководителя, без определения которой невозможно создать целостный и гармоничный образ.

Отсюда можно сделать вывод, что имидж руководителя - это целенаправленно формируемый, индивидуальный образ человека,

включающий в себя внешность, манеру поведения, общения, представляющий окружение и организацию, целью создания которого является запоминание и создание благоприятного впечатления у различных социальных групп, соответствующий их ожиданиям и ситуации.

1.3. Условия, влияющие на формирование имиджа руководителя

Имидж – это специально конструируемый образ для потенциальных обучающихся и всех участников целостного образовательного процесса, который должен соответствовать их ожиданиям и потребностям [32]. То есть, имидж – это грамотное управление впечатлением.

Первоначальное впечатление о других людях складывается по их внешним данным, однако внешность не является единственной составляющей имиджа. Есть еще внутренняя и процессуальная составляющие. Внутренняя составляющая – это образ мыслей, интеллект, профессионализм руководителя. В частности, внутренняя составляющая имиджа для руководителя образовательного учреждения – это идеи. Разработка идей – это то, что делает руководителя, а то, как он отстаивает свои идеи, является процессуальной составляющей имиджа. Для руководителя образовательного учреждения процессуальной составляющей имиджа будет предпочитаемый им стиль ведения дел, заключения договоров, формируемая им политика образовательного учреждения.

Анализ научно-педагогической литературы показал, что при формировании имиджа подвергаются оценке такие профессионально важные качества, как гибкость, хозяйственность, информированность, умение принимать рациональные решения, находить выход из конфликтных ситуаций, быть компетентным в вопросах экономики, психологии, делопроизводства, маркетинга, быть методически грамотным.

Наибольшее влияние на формирование имиджа руководителя образовательного учреждения оказывают черты характера, качества деятельности и особенности взаимодействия с сотрудниками [59].

Для анализа личностных факторов формирования имиджа руководителя учреждения образования, можно использовать теоретическую модель руководителя, разработанную И.С. Мангутовым и Л.И. Уманским. В данной модели авторы выделяют следующие группы свойств личности руководителя:

- 1) общие качества (общительность, общий уровень развития, практический ум, наблюдательность, работоспособность, активность, инициативность, настойчивость, самостоятельность, самообладание);
- 2) направленность организаторской деятельности;
- 3) индивидуальный диапазон;
- 4) индивидуальный стиль;
- 5) подготовленность к деятельности;
- 6) специфические свойства (организаторское чутье, избирательность, ум, психологический такт, энергичность, требовательность, критичность);
- 7) склонность к организаторской деятельности.

От того, каким увидят руководителя коллеги, руководители других образовательных учреждений, воспитанники, их родители, зависит от работы руководителя над собственным имиджем.

Один из первых отечественных специалистов по имиджированию В.М. Шепель выделяет три группы качеств, обладание которыми дает шансы решить проблему имиджа.

В первую группу входят такие природные качества, как коммуникабельность (способность легко сходиться с людьми), эмпатичность (способность к сопереживанию), рефлексивность (способность понять другого человека) и красноречивость (способность воздействовать словом). Эти качества составляют набор природных дарований, обозначаемых понятием «умение и желание нравиться людям».

Обладание перечисленными способностями и постоянные упражнения в их развитии – залог успешного создания личного имиджа.

Во вторую группу входят такие характеристики личности как следствие ее образования и воспитания. К ним относятся нравственные ценности, психическое здоровье, владение набором человековедческих технологий (способность к межличностному общению, деловой спич, умение преодолевать конфликтные ситуации). Нравственный человек осознает необходимость жить по моральным заповедям, выверенным человеческим опытом, безнравственный же всегда в плену у собственных страстей и его кредо – вседозволенность. Обществу необходим нравственно надежный человек, способный на самосовершенствование, прежде всего духовное. Благодаря гуманитарной культуре человек приобретает возможность вбирать в себя различную информацию, подвергая ее чувственной и рациональной обработке. Эта культура считает важнейшим компонентом внутреннего мира менеджера, составляющей его имиджа.

К третьей группе следует отнести то, что связано с жизненным и профессиональным опытом личности. Особо следует выделить интуицию и гибкость в общении. Очень ценно, когда жизненный и профессиональный опыт помогает личности обострить интуицию [50].

Какая-либо самоуверенность и стереотипное поведение негативно воздействуют на восприятие людьми личности, которая заинтересована в признании и доброжелательном к себе отношении. Во многих случаях имидж – это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, а поэтому – правильного выбора своей модели поведения. Каждый осваивает те модели поведения, которые приносят успех. Чем объективнее представление о своем поведении, основанное на реакции людей, тем действеннее будет стратегия и тактика этого поведения.

Данный раздел работы посвящен формированию имиджа руководителя в широком смысле этого слова. За понятием «руководитель»

в данном случае стоит как наёмный управляющий ДОО, так и владелец частного детского сада, а значит, речь идёт о руководителе-менеджере, и вопрос его формирования заслуживает более детального рассмотрения.

Специалисты в области управления определяют менеджера следующим образом. Менеджер – это тот, кто умеет организовывать свою работу так, чтобы она укладывалась в расписание с 9 до 18; он умеет поставить дело так, что оно не разваливается с его уходом в отпуск и не останавливается с его отъездом в важную командировку; он знает то, что ему необходимо знать, и знает, у какого специалиста он может выяснить то, что самому знать необязательно; он работает с организацией дела, а не с самим делом. В фокусе внимания менеджера находится не технология бизнеса, не то, насколько правильно или неправильно происходит процесс, а люди, которые этот процесс осуществляют. Задача менеджера – управлять и контролировать действия людей, занимающихся процессом, а не сам процесс.

Определяя цели своей работы и оценивая приоритетность управленческих задач, каждый руководитель предстает в особой профессиональной роли. Существует множество типологий управленческих ролей, среди которых наибольший интерес для нашего исследования представляют две. Первая из них - психологическая ролевая типология, созданная Л.Д. Кудряшовой. Она включает восемь ролевых типов:

1. «Регламентатор» - стремление к исчерпывающей регламентации деятельности подчиненных, ориентация на формальные процедуры и документы.

2. «Коллегиал» - ориентация на коллективные формы принятия решений и системы размытого контроля.

3. «Показушник» - приоритет оперативного реагирования на быстро меняющуюся ситуацию, смена критериев оценки и способов построения отношений в зависимости от конъюнктуры.

4. «Объективист» - ориентация на внешние факторы, находящиеся за пределами управленческой системы.

5. «Формалист» - перенос ответственности на процедуры, «затягивание» решения вопросов.

6. «Максималист» - ориентация на максимально возможный результат, вне зависимости от того, насколько он необходим, завышение требований.

7. «Организатор» - ориентация на решение базовых управленческих задач: расстановка кадров, планирование и техническое обеспечение.

8. «Диспетчер» - стремление к решению всех мелких текущих проблем, смешение представлений об уровнях руководства. [36, с.73-74].

Необходимо отметить, что исполнение указанных ролей связано разнообразием индивидуальных целей управления. Каждая роль «работает» на своего «зрителя», в качестве которых выступают вышестоящие руководители, подчиненные, руководители других подразделений и т.д.

Вторая типология – это матрица ролей менеджера по И. Адизесу, которая представляет собой анализ четырёх важнейших личностных характеристик, которыми должен обладать руководитель-лидер. Эти характеристики, или управленческие доминанты, ещё известны в литературе по менеджменту под названием «4-х витаминов успешного менеджмента» Адизеса и помогают понять руководителю себя и цели своего профессионального развития [76].

По мнению Адизеса, менеджмент должен исполнять четыре основных роли: производитель результатов (Р), администратор (А), предприниматель (П) и интегратор (И) – в оригинальной трактовке ЕРАІ.

ЕРАI – управленческие роли руководителей

- E:** Entrepreneur/Предприниматель
- новатор, определяющий возможности и принимающий на себя риски
- P:** Producer/Производитель
- специалист в своей области, ориентированный на результат
- A:** Administrator/Администратор
- контролер, ориентированный на процессы, правила и системы
- I:** Integrator/Интегратор
- психолог, ориентированный на людей и снятие конфликтов

Именно гармоничное сочетание всех четырех ролей является залогом успешного развития любой компании на всех этапах ее жизни. Однако один человек, как бы он к этому ни стремился, не может исполнять все эти четыре роли одновременно. Если он пробует это сделать, результатом неизбежно становятся управленческие ошибки. Менеджер может довольно успешно совмещать несколько ролей, но не все четыре одновременно. Разница между «правильным» и «неправильным» менеджером заключается в том, что если первый владеет всеми ролями на минимально необходимом уровне, хотя может не блестяще справляться с одной из них, то второй не способен выполнять некоторые роли вовсе. А когда какой-то один управленческий стиль полностью вытесняет все остальные, получается «абсолютно неправильный» менеджер. Дадим краткую характеристику описанных Адизесом ролей.

Роль производителя результатов. Это человек, который отлично знает свою область деятельности и ориентирован на результат. Он трудолюбив и верен своей работе. Он знает, что должно быть сделано и как – и просто идет и делает. Он похож на одинокого рейнджера, потому что настолько сосредоточен на достижении результата, что у него не остается времени на все остальное. Сосредоточенность на решении текущих проблем и получении результатов, не позволяет ему задуматься о

том, куда движется организация и что будет с ней через десять лет. Он приходит на работу первым, а уходит – последним... Одиноким рейнджер счастлив только тогда, когда сильно занят. Он оценивает свой успех и вклад в дело компании по тому, насколько напряженно он работает... Он не обучает подчиненных и не обучается сам – он всегда занят. Он считает, что подчиненные должны сами учиться в процессе работы. Он готов принять перемены только в том случае, если они дают немедленный результат. Он склонен принижать значение системного менеджмента, считая, что он отнимает слишком много времени от «работы».

Роль администратора. Это человек, который управляет системой, которая поддерживает в порядке все процессы внутри организации. Он очень хорошо организован и внимателен к деталям. Он похож на бюрократа, так как действует исключительно в рамках правил. Он сосредоточен на том, Как что-то делается, а не Что и Зачем. Для него хорош тот сотрудник, который действует согласно правилам и не создает проблем. Бюрократ оценивает себя по тому, насколько хорошо он контролирует систему, и по тому, насколько ему удастся свести к минимуму неопределенность. Он боится изменений, и организации нередко приходится двигаться к своей цели вопреки Бюрократу. Творческое начало задыхается рядом с ним. Он верен, прежде всего, самой идее реализации плана, независимо от целесообразности и даже этики.

Роль предпринимателя. Он анализирует изменения, происходящие во внешней среде, слабые и сильные стороны организации и определяет курс действий. Он готов брать риск на себя и креативен. Он похож на поджигателя, так как раздает новые задания (забывая о тех, что уже в работе) и ждет немедленного исполнения. Он не признает за подчиненными права на свободное время, для него не существует ни выходных, ни праздников. Может показаться, что в организации под управлением Поджигателя должна царить творческая атмосфера, однако он монополизирует творческие возможности. Он воспринимает всех

сотрудников с предпринимательским настроем как конкурентов, от которых нужно избавиться. Чем активнее старается управлять Поджигатель, тем больше его организация откатывается назад.

Роль интегратора. Он способен слушать других и интегрировать их идеи, он стремится прояснить спорные вопросы, определить общие взгляды, проанализировать конфликтующие ценности. У чистого Интегратора нет собственных идей, он не стремится достичь ощутимых результатов. Он редко предлагает настоящие альтернативы и легко меняет свои предложения в соответствии с тем, что считает приемлемым большинство... Он пытается сгладить трения и добиться единства, пусть и на короткое время, не задумываясь над тем, каковы могут быть долгосрочные последствия. Организация под его руководством останавливается в развитии или меняет направление движения в зависимости от изменений внутреннего соотношения сил, ей не хватает единой и последовательной долгосрочной политики.

Человек, занимающий управленческую позицию и не исполняющий ни одной из классических менеджерских ролей, по мнению Азидеса есть нейтральный менеджер или Пустышка. Менеджер-Пустышка апатичен - он не созидает, не администрирует, не стимулирует прорывы, не вмешивается в интриги. Он озабочен, прежде всего, тем, как дожить до пенсии, а его цель – сохранить в целостности свой маленький мир. Процесс управления является для него всего лишь ритуалом. Но самая большая опасность, связанная с менеджером-Пустышкой, заключается в том, что он стремится собрать вокруг себя все больше себе подобных. Человек, относящийся к одному из «чистых» управленческих стилей, описанных выше, может превратиться в Пустышку из-за односторонности и недостатка гибкости. Одинокий рейнджер, зацикленный на результативности, через несколько лет может «сгореть». К тому же он так много работает, что не успевает учиться новому и в результате теряет квалификацию. Фокусируясь на установлении контроля, Бюрократ упускает из виду многие

обстоятельства, становится негибким, и неожиданный сдвиг во внешней или внутренней среде превращает его в Пустышку. Поджигатель может превратиться в Пустышку из-за своей склонности набрасываться на множество дел сразу. Интегратор превращается в Пустышку, когда конфликт выходит из-под контроля, или когда в организации появляется более яркий лидер.

Теория Азидеса интересна также тем, что автор даёт характеристику «идеального менеджера». Как ведет себя идеальный менеджер? Он создает результаты, он отличный администратор, предприниматель и интегратор. Он внимательно прислушивается к тому, что говорится и о чем не говорится. Он осознает необходимость изменений. Он осторожно, избирательно и систематически вносит инновации в работу. Он не боится нанимать ярких и непростых подчиненных, он ищет людей с потенциалом и способен его разглядеть. Он не суетится и не жалуется, а когда нужно – предлагает конструктивную критику. Он умеет и анализировать, и работать на результат, быть чувствительным, но не слишком эмоциональным. Его подчиненные не боятся признавать ошибки, он продвигает сотрудников с управленческим потенциалом и поощряет разумный творческий подход. Его организация – это единый организм, стремящийся к цели, члены организации поддерживают и принимают друг друга, согласны с решениями начальника.

Однако, по мнению исследователя – это «книжный» менеджер, потому что такое описание основано не на реальной жизни, а является результатом поиска идеала. Ни один человек не может иметь сразу всех качеств, необходимых для эффективного управления, потому что описанные роли предполагают взаимно конфликтующие личностные качества. Однако, это не означает, что нужно с покорностью фаталиста принять существующее как данность. Необходимо стараться играть эти четыре роли лучше, заполняя пробелы и продолжать расти – но в то же время примириться с тем, что никто не может быть идеальным. Хороший

управленец не пытается быть кем-то другим. Он принимает себя, но это не значит, что он не пытается стать лучше. Стремление стать лучше может быть вполне реалистичным, если только не является попыткой полностью себя изменить.

Таким образом, 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. В первую очередь, 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.

Проведенное Д.В.Березиной (2006) исследование психологических механизмов формирования имиджа руководителя ДОО позволило определить, что в основе его образования и формирования лежат потребности самовыражения, самоутверждения, достижения социального признания, самосовершенствования. Создание имиджа руководителя ДОО рассматривается автором как комплексный процесс, специально организованное взаимодействие участников формирования имиджа на основе социальной перцепции с целью обеспечения позитивного отношения окружающего социума к конкретному руководителю образовательного учреждения.

Таким образом, формирование имиджа, ориентированного на самооощение, направлено на изменение «Я-концепции» руководителя в направлении её приближения к идеальному «Я» руководителя-менеджера и тем самым к повышению самооценки и улучшению самооощения руководителя дошкольного образовательного учреждения.

Подводя итог, следует сказать, что создание имиджа руководителя образовательного учреждения – процедура, требующая затрат времени,

денег и собственных усилий. Делать самого себя – наиболее сложная работа, но она одновременно представляет и наибольший интерес для каждого человека. Привлекательный для других и не противоречащий своему внутреннему «я» образ является ключом к решению многих жизненных проблем.

Выводы по первой главе

Подводя итог, следует сказать, что создание имиджа руководителя образовательного учреждения – процедура, требующая затрат времени, денег и собственных усилий. Делать самого себя – наиболее сложная работа, но она одновременно представляет и наибольший интерес для каждого человека. Привлекательный для других и не противоречащий своему внутреннему «я» образ является ключом к решению многих жизненных проблем.

Современный руководитель может эффективно решать управленческие и педагогические задачи, если обладает достаточным уровнем научных знаний по управлению, обоснованно планирует, организует, мотивирует и контролирует работу педагогического коллектива.

Смыслообразующие основы управленческой культуры руководителя образовательного учреждения отражают следующие позиции: успешность в реализации административно-управленческих функций; культура принятия управленческого решения; управление инновационной деятельностью; профессионально-педагогическая культура; мотивирование коллектива; создание благоприятного психологического климата в коллективе; культура общения руководителя; деловые и личностные качества.

Имидж руководителя образовательного учреждения характеризует ценностные установки руководителя и уровень реализации им функций управления образовательным учреждением.

Проблема представления образовательного учреждения как открытой социально-педагогической системы (создание имиджа) существовала всегда, но в современных социокультурных условиях она проявляется особенно отчетливо. Связано это как с процессами

становления и развития различных типов и видов образовательных учреждений, с сокращением численности учащихся, так и с отсутствием понимания целей, содержания, педагогических инноваций со стороны родителей.

Процесс формирования имиджа образовательного учреждения определяется: дифференциацией и вариативностью системы образования; многочисленными образовательными запросами общества; потребностью образовательной практики и усилий менеджмента в формировании представлений о деятельности данного конкретного учреждения.

Также к основным характеристикам имиджа образовательного учреждения относят, в первую очередь, образ руководителя (его способности, установки, ценности социально-психологические характеристики, внешний вид), затем образ персонала образовательного учреждения (социальные данные, культура, профессиональная компетентность, личностные характеристики и т.д.), кроме этого, уделяется внимание представлению социального окружения о качестве образования, стиле образовательного учреждения, уровне комфортности среды и внешней атрибутике.

Эффективное управление образовательным учреждением, как специфического социального социума, немислимо без привлекательного облика того, кто по должностному положению этим занимается. Руководитель образовательного учреждения является публичным деятелем, так как в своей работе он постоянно вступает в общение с пятью социальными группами: воспитанниками, педагогами, техническим персоналом, родителями и вышестоящим руководством.

Современный руководитель образовательного учреждения должен уметь располагать к себе людей, правильно определять цели, находить пути их достижения. В этой связи актуализируется значение профессиональной подготовки руководителей как управленцев,

владеющих в обязательном порядке набором человековедческих технологий и обладающих выразительным персональным имиджем.

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.

Глава 2. Опытнo-поисковая работа по формированию имиджа руководителя дошкольной образовательной организации

2.1. Цели и задачи опытнo-поисковой работы, результат констатирующего этапа эксперимента

В первой главе данного исследования нами были рассмотрены теоретические аспекты проблемы формирования имиджа руководителя дошкольной образовательной организации (далее - ДОО).

Экспериментальная часть работы носит опытнo-поисковый характер. Теоретический анализ позволил нам осуществить развернутую характеристику объекта и предмета исследования и предположить, что формирование имиджа руководителя будет успешным, если при его создании учитывается общая структура имиджа и многообразие её проявлений; а процесс его формирования носит комплексный характер и направлен на создание целостного образа менеджера-профессионала.

С целью подтверждения гипотезы нашего исследования нами была организована опытнo-поисковая работа по проблеме формирования имиджа руководителя ДОО.

Достижение данной цели предполагало последовательное решение следующих задач:

1. Изучить психолого-педагогическую литературу по проблеме исследования имиджа руководителя.
2. Определить организационно-управленческие условия формирования имиджа руководителя дошкольной образовательной организации.
3. Разработать и реализовать организационно-управленческие условия формирования имиджа руководителя дошкольной образовательной организации.

Для проверки эффективности разработанного материала, была проведена опытно-поисковая работа на базе МБДОУ ДС № 277 г. Челябинска.

При проведении работы мы применяли основные и частные методы эмпирического исследования: беседа, наблюдение, анкетирование, обобщение полученных результатов, методы статистической обработки. Учитывая общие требования к проведению опытно-поисковой работы, а также опираясь на теоретико-методологическую базу исследования, мы разработали план работы.

В данной работе участвовали руководитель и воспитатели МБДОУ ДС № 277.

Задачи опытно-поисковой работы:

- провести наблюдение в образовательном учреждении за работой руководителя, провести тесты;
- изучить кадровую политику руководителя ДОО;
- провести оценку эффективности системы управления в ДОО;
- определить степень благоприятности социально-психологического климата и организационной культуры в ДОО;
- определить стиль управления заведующего.

Рассмотрим результаты, полученные на каждом этапе опытно-поисковой работы.

1. Нами организовывалось наблюдение в дошкольной образовательной организации.

В данной методике мы учитывали следующие:

- Взаимоотношения руководителя с подчиненными;
- Уровни влияния руководителя;
- Распределение полномочий.

2. В настоящее время в ДОО сформировался стабильный педагогический коллектив, штат укомплектован на 97%.

В дошкольном учреждении создана система повышения профессиональной квалификации педагогов, постоянно совершенствуются условия для профессиональной самореализации всех педагогов. Каждому педагогу предоставлена возможность повысить свою квалификацию через различные формы обучения: очные и дистанционные курсы повышения квалификации в ГБОУ ДПО ЧИППКРО, ФГБОУ ВПО ЧГПУ, семинары, вебинары, городские методические объединения, внутрифирменное повышение квалификации, обеспечение методической, периодической литературой и др.

В соответствии с графиком аттестации и поданными заявлениями педагоги ДОО систематически проходят аттестацию. Одним из актуальных направлений работы по внутрифирменному повышению квалификации является работа по самообразованию педагогов.

В 2015-2016 учебном году педагоги ДОО работали над созданием условий для индивидуализации детей в рамках реализации ФГОС дошкольного образования.

Педагоги детского сада являются активными участниками районных методических объединений. Большое внимание уделяется обобщению и распространению передового педагогического опыта работников детского сада, что отражается в публикациях педагогов.

Также о высоком уровне профессионализма педагогов детского сада и самого руководителя свидетельствуют результаты участия в конкурсах районного, городского уровней.

Об эффективности кадровой политики руководителя МБДОУ «Детский сад № 277 г. Челябинска» свидетельствует стабильный педагогический коллектив.

Кадровый состав образовательного учреждения позволяет качественно реализовывать образовательный процесс. Отмечается достаточный квалификационный уровень педагогов, обеспечивающий

активность педагогов в обобщении и распространении опыта в интернет-конкурсах, освоении современных технологий работы.

В целом, кадровая политика учреждения осуществлялась на достаточном уровне.

3. Заведующий и старший воспитатель МБДОУ ДС № 277 отвечают за организацию целостного образовательного процесса в образовательной организации. Именно поэтому манера, стиль управленческого поведения руководителя, настойчивость, целеустремленность и последовательность - важнейшие качества, которые необходимы для его профессиональной деятельности, создающей деловые отношения и определяющей их позитивную, пассионарную нацеленность.

Поведение руководителя дошкольного учреждения – своего рода нравственный ориентир, на который должны равняться педагоги. Это обязывает его быть ответственным, безупречно исполнять свой профессиональный долг.

Руководителю необходимо видеть, какие качества и особенности его поведения члены коллектива ценят в нем больше всего, а какие - меньше. Знание современного этикета расширяет внутренний мир человека, создает возможность для успешного общения с окружающими, позволяет не только избежать собственных ошибок в отношениях с людьми, но и исключить проблему непонимания со стороны других участников делового и личного общения. Успех деятельности руководителя определяется не только непосредственно профессиональными компетенциями, но и его личностными качествами, способностями налаживать контакты и взаимопонимание с подчиненными.

Одна из самых важных функций заведующего ДОО — правильное распределение обязанностей между членами административной команды. От этого во многом зависит управленческая культура дошкольной образовательной организации.

В административную команду входят работники ДОО, осуществляющие управленческие функции: заместитель заведующего по воспитательно-образовательной работе и старший воспитатель, заместитель заведующего по административно-хозяйственной работе, главный бухгалтер (рисунок 3).

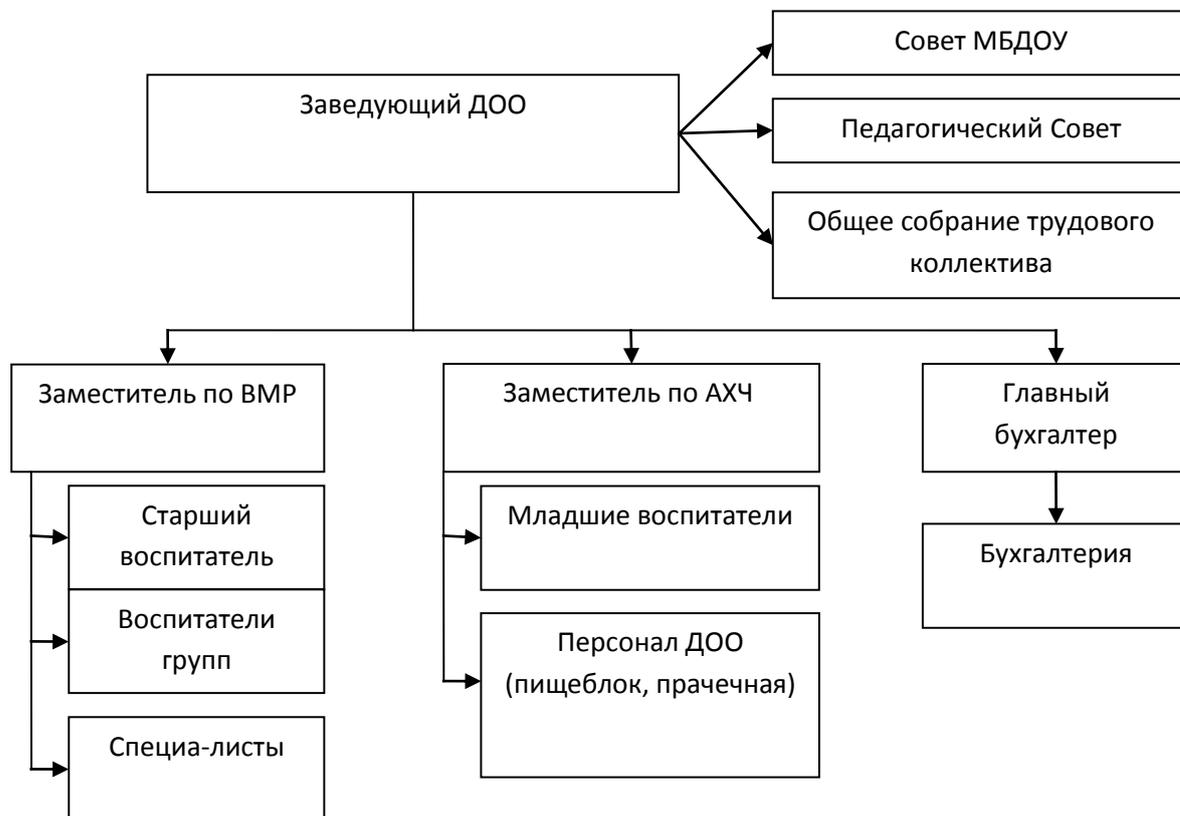


Рисунок 3. Структура управления ДОО

Для того чтобы команда работала эффективно, необходимо четкое взаимодействие всех ее членов, способных к реализации основных командных ролей и вместе с тем сохранивших разнообразие личностных качеств и талантов. Сохранение команды зависит от сохранения ее баланса, духа, динамики, планирования хорошо продуманных встреч, обеспечение хорошей коммуникации, при этом у каждого члена команды есть свои полномочия.

4. В нашем исследовании мы определили взгляды на важность отдельных личностных качеств у руководителя дошкольной образовательной организации. В данном исследовании приняли участие все воспитатели данного учреждения (23 педагога).

Вопросам взаимоотношений в ДОО уделяется особое внимание.

Так, с целью выявления уровней этических взаимоотношений руководителя с педагогами проводилось анкетирование «Руководитель ДОО глазами педагогов – оценка личностных качеств».

Педагогам для оценки предлагались только те качества, которые, по нашему мнению, оказывают влияние на характер взаимоотношений руководителя с подчиненными. В этой анкете содержатся различные вопросы служебного этикета, которые позволят проанализировать собственное поведение с позиций влияния этикетных норм на служебные отношения.

Анкета для педагогов «Руководитель ДОО глазами педагогов» предусматривала следующие вопросы:

1. Тепло относится к педагогам, внимательно относится к их нуждам;
2. Прислушивается к замечаниям педагогов, не мстит за критику;
3. Умеет поддерживать на работе доброе, хорошее настроение;
4. Выдержан, сгоряча не кричит;
5. Объективен ко всем, не делит людей на своих и чужих;
6. Умело содействует разрешению конфликтов;
7. Прежде чем потребовать, ясно объяснит, что сделать и к какому сроку;
8. В работе педагогов скорее отметит хорошее, чем плохое;
9. Умеет находить общий язык с людьми, убеждать.

Технологию оценки:

- 3 балла – проявляет данные качества;
- 2 балла – проявляет иногда;
- 1 балл – не проявляет данные качества.

Данное анкетирование показало нам следующие результаты:

1. Тепло относится к педагогам, внимательно относится к их нуждам: 75% педагогов считают, что руководитель проявляет данное качество; 25% считают, что проявляет иногда;

2. Прислушивается к замечаниям педагогов, не мстит за критику: Единогласно считают все педагоги 100% – проявляет данные качества;

3. Умеет поддерживать на работе доброе, хорошее настроение: по данному вопросу 80% педагогов читают, что руководитель проявляет данные качества, 20% – проявляет иногда;

4. Выдержан, сгоряча не кричит: 60% опрошенных педагогов считают, что руководитель проявляет данные качества, 25% – проявляет иногда, и 15% педагогов считают, что не проявляет данные качества;

5. Объективен ко всем, не делит людей на своих и чужих: все педагоги 100% считают, что руководителем проявляются данные качества;

6. Умело содействует разрешению конфликтов: большинство педагогов, а именно 85%, считают, что руководитель проявляет данные качества; 15% – проявляет иногда;

7. Прежде чем потребовать, ясно объяснит, что сделать и к какому сроку: все педагоги согласились – 100% (по данному вопросу), что руководитель проявляет данные качества;

8. Умеет находить общий язык с людьми, убеждать: по данному вопросу ответили – 80% педагогов, что руководитель проявляет данные качества; 20% проявляет иногда;

9. В работе педагогов скорее отметит хорошее, чем плохое: 75% считают, что проявляет данные качества; 25% – проявляет иногда.

5. Оценка эффективности системы управления в ДОО:

Управление ДОО является приоритетным и исходным механизмом всей деятельности организации. Обоснованные, прогрессивные формы управления позволяют судить о качестве образовательной деятельности и эффективности деятельности ДОО.

Управление ДОО в условиях совершенствования экономических механизмов деятельности строится на основе стратегического менеджмента, совершенствования механизмов государственно-

общественного управления, создания целостной системы контроля и самоконтроля.

В ДОО созданы комфортные и безопасные условия пребывания воспитанников. Изучение общественного мнения позволяет судить о качестве работы организации (процент удовлетворенности качеством образовательных услуг – 90%). Обеспечена открытость, доступность необходимых документов, достоверность информации о деятельности организации на сайте ДОО.

Таблица 1

Показатели оценки эффективности системы управления в МБДОУ «Детский сад № 277 г. Челябинска» (данные представлены по результатам самообследования в 2015-2016 учебном году)

Критерии	Показатели	Оценка показателя
Эффективность Программы развития ДОО	Качество реализации проектов Программы развития ДОО (задач, условий и механизмов)	3
Эффективность системы плано-прогностической работы в ДОО	Наличие годового и других обоснованных планов, их информационно-аналитическое обоснование	3
	Преимственность с Программой развития	3
	Своевременность корректировки планов	2
	Обеспечение гласности и информационная открытость ДОО (публичный доклад, информативность сайта)	3
Эффективность организационных условий ДОО	Нормативно-правовая база, обеспечивающая функционирование ДОО (лицензия, устав, договоры)	3
	Соответствие документов, регламентирующих деятельность ДОО, законодательным нормативным актам в области образования	2
	Развитие государственно-общественного управления	2
	Развитие сетевого взаимодействия	2

	Соблюдение этических норм в управленческой деятельности	3
	Наличие деловых отношений в коллективе (сплоченность, инициативность, открытость, самокритичность)	3
	Благоприятный психологический микроклимат	2
	Включение педагогов в управление ДОО, делегирование полномочий в коллективе	3
	Функционирование педагогического совета ДОО	3
	Активность педагогов в развитии образовательного процесса (освоение новых программ и технологий; диагностика профессионализма педагогов; координация и кооперация деятельности педагогов, разнообразные формы взаимодействия педагогов)	2
	Творческая самореализация педагогов (выявление основных затруднений в деятельности педагога и их причин; определение приоритетных направлений; свободный выбор содержания и технологии образовательного процесса)	2
Эффективность инновационной деятельности ДОО	Актуальность и перспективность выбранных ДОО вариативных программ и технологий	2
	Согласование ООП и локальных программ в концептуальном, целевом и содержательном аспектах	2
	Обеспеченность инновационного процесса (материально-технические условия, информационно-методические условия)	2
	Наличие обоснованного плана (программы, модели) организации в ДОО инновационного процесса	2
Эффективность работы по обеспечению безопасных	Соблюдение инструкций пожарной безопасности	2
	Соблюдение норм охраны труда	3
	Эффективность организации питания в	95,5%

условий в ДОО	ДОО. Процент выполнения норматива по продуктам питания в сравнении с общегородским, с собственными показателями за предыдущий период, выполнение показателя по Муниципальному заданию	
	Отсутствие жалоб и замечаний со стороны родителей и надзорных органов на уровень организации питания	отсутствуют

Таким образом, по результатам самообследования, организованного руководителем в 2015-2016 учебном году реализация управленческой деятельности осуществлялась на достаточном уровне.

3) Изучение основных направлений в формировании имиджа, степени благоприятности социально-психологического климата и стиля руководства заведующего ДОО.

В процессе диагностики использовались следующие методики:

- 1) Анкетирование педагогов.
- 2) Методика В.П. Захарова «Определение стиля руководства трудовым коллективом».

В процессе исследования выявляется тип руководства:

- **директивный:** ориентация на собственное мнение и оценки, стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки, игнорирование инициативы, творческой активности людей, единоличное принятие решений, контроль за действиями подчиненных;

- **попустительский:** снисходительность к работникам, отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными, склонность перекладывать ответственность в принятии решений;

- **коллегиальный:** требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины, стремление делегировать полномочия и разделить ответственность, демократичность в принятии решения.

Таблица 2

Результаты анкетирования педагогов

Вопросы анкеты	Ответы педагогов, количество в %
<p>Ответственность:</p> <ul style="list-style-type: none"> - руководство избегает делегировать своим подчиненным дополнительные полномочия и ответственность; - руководство делает большой упор на расширение зоны личной ответственности подчиненных. 	<p style="text-align: center;">25</p> <p style="text-align: center;">75</p>
<p>Система стимулирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> - упор на наказания и меры административного воздействия; - основной акцент на поощрения и признание заслуг. 	<p style="text-align: center;">15</p> <p style="text-align: center;">85</p>
<p>Атмосфера теплоты и поддержки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - нормой для организации является дружественные отношения и поддержка; - организацию характеризуют отсутствие теплоты и поддержки. 	<p style="text-align: center;">85</p> <p style="text-align: center;">15</p>
<p>Степень доверия руководству:</p> <ul style="list-style-type: none"> - недоверие руководству со стороны рядовых членов организации, сопротивление принимаемым решениям; 	<p style="text-align: center;">25</p> <p style="text-align: center;">75</p>

- члены организации доверяют опытным и знающим руководителям.	
Способы закрепления (поощрения) желательных установок, ценностей и норм поведения персонала со стороны руководства (выберите наиболее часто используемый метод):	85
- материальное стимулирование;	50
- организация корпоративных мероприятий;	20
- меры социального обеспечения сотрудников;	15
- организация профессионального развития специалистов.	15

Результаты анкетирования показали, что уровень развития имиджа в ДОО довольно высок. Однако есть основания выделить следующие проблемы:

- недостаточно развитая система нематериального стимулирования труда;
- недовольство ряда сотрудников состоянием социально-психологического климата (аспект поддержки и теплоты во взаимоотношениях).

Полученные данные позволяют дать общую характеристику имиджа современного руководителя ДОО.

Это образ высококвалифицированного педагога, глубоко понимающего ценность дошкольного образования, социально ориентированного, пользующегося авторитетом у коллег, подчинённых, родителей и детей, который умеет произвести впечатление о себе, но при этом не в полной мере ощущает себя профессиональным управленцем и не обладает требуемым для этого мастерством коммуникации.

В основе стиля руководства заведующего ДОО находится коллегиальный стиль, в котором требовательность и контроль сочетаются

с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины.

Руководитель в своей работе стремится делегировать полномочия и разделить ответственность с другими работниками ДОО, проявляет демократичность в принятии решения.

Таким образом, мнения сотрудников и руководителя ДОО в целом совпали, коллектив положительно оценивает работу заведующего, что, возможно, объясняется его коллегиальным (демократичным) стилем руководства. В процессе стимулирования следует обратить внимание на моральные и социальные меры (а не только материальные).

2.2. Реализация условий по формированию имиджа руководителя дошкольной организации

Для повышения эффективности управления педагогическим коллективом ДОО были определены следующие направления работы заведующего:

- улучшение социально-психологического климата в ДОО;
- создание системы нематериального стимулирования труда .

Таблица 3

План мероприятий по повышению эффективности управления педагогическим коллективом МБДОУ ДС № 277

№	Мероприятия	Ответственные	Результат
1	Мониторинг эффективности руководства педагогическим коллективом ДОО	Педагог-психолог, старший воспитатель	Данные мониторинга, результаты оценки эффективности руководства ДОО
2	Обсуждение проблемы формирования благоприятного	Заведующий	Перспектива развития,

	психологического климата и организационной культуры, направленной на изменение имиджа ДОО, на педагогическом совете		выработка проекта решения
1. Улучшение психологического климата в организации			
1.3	Семинар-практикум «Разрешение конфликтных ситуаций» (руководитель-педагог, педагог-педагог)	Педагог-психолог, старший воспитатель	Психолого-педагогические знания и умения по конструктивному разрешению конфликтов
1.4	Создание инициативной группы, направленной на создание модели имиджа ДОО	Заведующий, старший воспитатель	План работы группы, положение, приказ
1.5	Психологические тренинги по профилактике эмоционального выгорания педагогов	Педагог-психолог	Профилактика эмоционального выгорания, разработка рекомендаций
1.6	Психологические тренинги по формированию демократического стиля общения	Педагог-психолог	Создание установки на демократический стиль общения в коллективе
1.7	Игры-тренинги на формирование позитивного общения между сотрудниками	Педагог-психолог, старший воспитатель	Демократический стиль общения
1.8	Организация в ДОО комнаты психологической разгрузки	Заведующий, заместитель заведующей по АХЧ, педагог-	Улучшение материально-технической базы

		психолог	
1.9	Традиционные праздники: Новый год, 8 Марта, окончание учебного года, юбилеи, День рождения детского сада, День дошкольного работника	Заведующий, старший воспитатель, музыкальные руководители. Профсоюзный комитет, творческая группа	Сплоченность коллектива, поддержание положительного психологического климата
1.10	Совместно благоустройство территории детского сада	Заведующий, заместитель заведующей по АХЧ	Сплоченность коллектива, поддержание положительного психологического климата
2. Создание системы нематериального стимулирования труда			
2.1	Проведение педагогического совета, выработка коллегиального решения	Заведующий	Определение наиболее эффективных методов нематериального стимулирования труда
2.2	Разработка Положения о нематериальном стимулировании труда в МДОУ ДС № 277	Заведующий	Положение о нематериальном стимулировании труда в МДОУ ДС № 277
2.3	Разработка критериев и показателей оценки педагогического труда	Старший воспитатель	Карта оценки педагогического труда
2.4	Создание Доски почета в ДОО, где представлены сведения о	Старший воспитатель	Стенд «Доска почета»

	лучших сотрудниках		
2.5	Награждение лучших сотрудников грамотами и ценными призами по итогам учебного года	Старший воспитатель	Система наградений лучших педагогов
3. Разработка внешних атрибутов организационной культуры			
3.1	Круглый стол «Философия и миссия ДОО»	Заведующий, старший воспитатель	Определение основных ориентиров развития и ценностей коллектива
3.2	Обновление символики ДОО	Заведующий, старший воспитатель, творческая группа	Формирование организационной культуры
3.	Выпуск газеты «Наш детский сад»	Старший воспитатель, творческая группа	Информирование родителей о миссии ДОО
4	Проведение повторного диагностического исследования с целью выявления степени изменения организационной культуры, оценка степени адекватности организационной культуры, стратегии развития ДОО.	Заведующий, старший воспитатель	Сравнение результатов, определение динамики
5	Корректировка работа, разработка плана дальнейшей работы	Заведующий, старший воспитатель	Составление планов на следующий период

Повышение компетентности руководителя ДОО с помощью метода проектов проводилось в рамках темы «Развитие имиджа руководителя ДОО». Основные направления работы представлены в таблице 4.

Таблица 4

Основные направления работы по повышению компетентности
руководителя ДОО

№	Направление	Форма работы
1	Изучение диагностико-аналитических материалов.	Анкетирование руководителя и педагогов. Диагностика уровня имиджа руководителя ДОО. Анализ качества образования в ДОО, эффективности системы управления
2	Повышение педагогической компетентности	Проведение консультаций, тренингов, семинаров, педагогических советов, методических объединений. Участие в тренингах
3	Определение проблемы проекта	Подбор цели и задач проекта «Развитие имиджа руководителя ДОО».
4	Повышение уровня педагогического мастерства	Изучение научно-методической литературы по проблеме саморазвития и самообразования руководителя ДОО
5	Разработка плана проекта	Подбор мероприятий
6	Реализация проекта	Разработка конспектов, планов, памяток. Оформление фотоальбома.
7	Подведение итогов	Оценка профессиональной деятельности. Защита на педагогическом совете.

Важным компонентом имиджа руководителя ДОО является наличие таких качеств и умений, как демократический стиль руководства, высокая организованность и гибкое мышление; умение прогнозировать ход

событий и быстро ориентироваться в обстановке; самостоятельность, спокойствие, выдержка.

А также постоянная работа над собой, пополнение своих знаний, занимаясь самообразованием, непрерывным повышением квалификации

Для формирования личностных качеств руководителя ДОО были проведены следующие мероприятия:

- Семинар-практикум «Какой у вас стиль общения?».

Цель: определить стиль управления и общения (авторитарный, демократический, либеральный) в процессе диагностики, ознакомить руководителя ДОО с научной литературой по данной проблеме, разработать схему оптимального стиля управления и общения (демократический стиль, его основные особенности);

- Тренинг профессионально-личностного развития руководителя ДОО.

Цель – способствовать становлению демократического стиля общения, развитию личностного и профессионального потенциала руководителя дошкольного учреждения на основе самопознания, рефлексии и саморегуляции, формированию навыков уверенного поведения в проблемных ситуациях, позитивного отношения к окружающим и собственному внутреннему миру (приложение 1).

Таким образом, предложенные мероприятия, по нашему мнению, будут способствовать повышению уровня управленческой культуры руководителя ДОО.

2.3. Анализ результатов опытно-поисковой работы по формированию имиджа руководителя дошкольной образовательной организации

В результате проведённой опытно-поисковой работы, нам удалось:

1. Изучить состояние имиджа руководителя дошкольной образовательной организации № 277.

2. Разработать и апробировать план мероприятий по повышению уровня имиджа руководителя ДОО.

3. Обосновать необходимость формирования управленческой культуры у руководителя дошкольной образовательной.

Так, с целью выявления уровней этических взаимоотношений руководителя с подчиненными проводилось анкетирование «Руководитель ДОО глазами педагогов: оценка личностных качеств».

Педагогам для оценки предлагались только те качества, которые, по нашему мнению, оказывают влияние на характер взаимоотношений руководителя с подчиненными. В этой анкете содержатся различные вопросы служебного этикета, которые позволят проанализировать собственное поведение с позиций влияния этикетных норм на служебные отношения.

С помощью анкетирования и метода экспертной оценки мы изучили мнение педагогов о личностно-профессиональных качествах руководителя, о степени благоприятности социально-психологического климата; определили стиль руководства заведующего.

В исследовании принимал участие руководитель МБДОУ «ДС» № 277 и 23 педагога (таблица 2).

Результаты анкетирования показали, что уровень развития имиджа в ДОО достаточно высок.

В основе стиля руководства заведующего находится коллегиальный стиль, в котором требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Руководитель в своей работе стремится делегировать полномочия и разделить ответственность с другими работниками ДОО, проявляет демократичность в принятии решения.

Повышение компетентности руководителя ДОО с помощью метода проектов проводилось в рамках темы «Развитие имиджа руководителя ДОО».

Нами разработаны рекомендации по совершенствованию формирования имиджа в ДОО, предложен план мероприятий. Тренинг профессионально-личностного развития руководителя образовательного учреждения; карты профессиональных качеств эффективного руководителя образовательного учреждения (Приложение 1).

Для повышения уровня имиджа и эффективности руководства педагогическим коллективом ДОО были определены следующие направления работы заведующего:

- улучшить социально-психологический климат в ДОО;
- создать систему нематериального стимулирования труда.

И важно подчеркнуть, что формируя управленческую культуру и осуществляя управление в качестве руководителя дошкольной образовательной организации, заведующий ДОО, должен всегда иметь в виду, что он создает ту среду, то социально-образовательное пространство, в котором все участники образовательного процесса познают и осваивают актуальную социально-образовательную действительность.

Выводы по второй главе

Исследование проведено на базе МБДОУ «Детский сад № 277 г. Челябинска».

С целью подтверждения гипотезы нашего исследования, а также проверки эффективности разработанного материала нами была организована опытно-поисковая работа по проблеме формирования имиджа руководителя ДОО:

- изучение состояния организационной культуры в дошкольной образовательной организации;
- при его создании учитывается общая структура имиджа и многообразие её проявлений;
- процесс формирования имиджа руководителя дошкольной образовательной организации носит комплексный характер и направлен на создание целостного образа менеджера-профессионала.

При проведении данной работы мы применяли основные и частные методы эмпирического исследования: беседа, наблюдение, анкетирование, обобщение полученных результатов, методы статистической обработки. Учитывая общие требования к проведению работы, а также опираясь на теоретико-методологическую базу исследования, мы разработали программу работы.

В опытно-поисковой работе участвовали руководитель и воспитатели данного учреждения.

Задачи опытно-поисковой работы:

- провести наблюдение в образовательной организации за работой руководителя, провести тесты;
- изучить кадровую политику руководителя ДОО;
- провести оценку эффективности системы управления в ДОО;
- определить степень благоприятности социально-психологического климата и имиджа в ДОО;

- определить стиль руководства заведующего.

Достижение данной цели предполагало последовательное решение следующих задач:

Об эффективности кадровой политики руководителя МБДОУ «Детский сад № 277 г. Челябинска» свидетельствует стабильный педагогический коллектив. В дошкольном учреждении создана система повышения профессиональной квалификации педагогов, постоянно совершенствуются условия для профессиональной самореализации всех педагогов. Каждому педагогу предоставлена возможность повысить свою квалификацию через различные формы обучения. В соответствии с графиком аттестации и поданными заявлениями педагоги ДОО систематически проходят аттестацию.

Анализ управления и состояния образовательной системы ДОО позволил выявить следующее:

- создание системы внутреннего повышения квалификации педагогов;
- позитивный опыт организации образовательной работы в ДОО.

Результаты анкетирования показали, что уровень развития имиджа руководителя в ДОО довольно высок.

Однако есть основания выделить следующие проблемы: недостаточно развитая система нематериального стимулирования труда; недовольство ряда сотрудников состоянием социально-психологического климата (аспект поддержки и теплоты во взаимоотношениях).

В основе стиля руководства заведующего ДОО находится коллегиальный стиль, в котором требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины.

Руководитель в своей работе стремится делегировать полномочия и разделить ответственность с другими работниками ДОО, проявляет демократичность в принятии решения.

Таким образом, мнения сотрудников и руководителя ДОО в целом совпали, коллектив положительно оценивает работу заведующего, что, возможно, объясняется его коллегиальным (демократичным) стилем руководства. В процессе стимулирования следует обратить внимание на моральные и социальные меры (а не только материальные).

Для повышения эффективности руководства педагогическим коллективом ДОО были определены следующие направления работы заведующего:

- улучшение социально-психологического климата в ДОО;
- создание системы нематериального стимулирования труда.

Повышение компетентности руководителя ДОО с помощью метода проектов проводилось в рамках темы «Развитие имиджа руководителя ДОО».

Таким образом, предложенные мероприятия по повышению эффективности управления педагогическим коллективом по-нашему мнению, будут способствовать повышению уровня управленческой культуры руководителя ДОО.

Заключение

Целью нашей работы являлось: теоретически обосновать и путем опытно-поисковой работы проверить условия формирования управленческой культуры руководителя дошкольной образовательной организации.

В процессе проведенной работы мы сделали следующее:

- осуществили анализ психолого-педагогической литературы по проблеме исследования, анализ законодательных и нормативно-правовых документов;

- определили цель и задачи, гипотезу исследования;

- создали программу опытно-поисковой работы, произвели отбор методов исследования.

- провели опытно-поисковую работу педагогического исследования, проанализировали её результаты, осуществили корректировку гипотезы.

- разработали план мероприятий по формированию имиджа руководителя дошкольной образовательной организации.

- провели обобщение и интерпретацию результатов опытно-поисковой работы.

Систематизировали обобщение и описание полученных результатов, сформулировали теоретические выводы, анализ данных, полученных в ходе опытно-поисковой работы, оформили работу.

В первой главе нами была проанализирована психолого-педагогическая литература по проблеме формирования имиджа руководителя ДОО. Анализ научной литературы свидетельствуют о недостаточной разработанности проблемы формирования управленческой культуры руководителя современной дошкольной образовательной организации. Имидж руководителя представляется как способ его профессиональной деятельности, включающей в себя социальный опыт,

опыт управленческой деятельности, эмоционально-ценностное отношение к управленческой деятельности, этические нормы руководителя.

Во второй главе работы посредством метода наблюдения и анкетирования нами была изучена управленческая культура руководителя ДОО. Исследование проведено на базе МБДОУ «Детский сад» № 277, г. Челябинск:

- провести наблюдение в образовательном учреждении за работой руководителя;
- изучить кадровую политику руководителя ДОО;
- провести оценку эффективности системы управления в ДОО;
- определить степень благоприятности социально-психологического климата и организационной культуры в ДОО;
- определить стиль руководства заведующего.

Об эффективности кадровой политики руководителя МБДОУ «Детский сад № 277 г. Челябинска» свидетельствует стабильный педагогический коллектив. В дошкольном учреждении создана система повышения профессиональной квалификации педагогов, постоянно совершенствуются условия для профессиональной самореализации всех педагогов. Каждому педагогу предоставлена возможность повысить свою квалификацию через различные формы обучения. В соответствии с графиком аттестации и поданными заявлениями педагоги ДОО систематически проходят аттестацию.

Анализ управления и состояния образовательной системы ДОО позволил выявить следующее:

- создание системы внутреннего повышения квалификации педагогов;
- позитивный опыт организации образовательной работы в ДОО, в использовании информационно-коммуникационных технологий.

С помощью анкетирования и метода экспертной оценки мы изучили мнение педагогов о личностно-профессиональных качествах руководителя.

Нами разработаны рекомендации по совершенствованию формирования имиджа в ДОО, предложен план мероприятий.

Результаты анкетирования показали, что уровень развития организационной культуры в ДОО довольно высок.

В основе стиля руководства заведующего находится коллегиальный стиль, в котором требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины.

Руководитель в своей работе стремится делегировать полномочия и разделить ответственность с другими работниками ДОО, проявляет демократичность в принятии решения. Управленческая деятельность заведующего направлена на успешное решение задачи качественного дошкольного образования, что зависит и от четкого распределения обязанностей между всеми сотрудниками дошкольной образовательной организации.

Повышение компетентности руководителя ДОО с помощью метода проектов проводилось в рамках темы «Развитие имиджа руководителя».

Для повышения уровня управленческой культуры и эффективности руководства педагогическим коллективом ДОО были определены следующие направления работы заведующего:

- улучшение социально-психологического климата в ДОО;
- создание системы нематериального стимулирования труда.

Таким образом, предложенные мероприятия, по-нашему мнению, также будут способствовать повышению уровня имиджа руководителя дошкольной образовательной организации.

Цель исследования достигнута, поставленные задачи решены.

Вместе с тем наше исследование не исчерпывает всей полноты содержания изучаемой проблемы. Например, исследование проблемы оптимизации управленческого труда.

Список литературы

1. Аликперов, И. Формирование имиджа образовательного учреждения: западный и российский варианты [Электронный ресурс] // Международные отношения в развитии социально-экономических процессов в странах СНГ: материалы междунар. науч. практ. конф. 14-15 июня 2001 г. Омск. - Омск, 2001.- URL:<http://www.prof.msu.ru/publ/omsk/53.htm> (12.01.07).
2. Андреева, Г. М. Социальная психология [Текст]: Г. М. Андреева - М., 2012.
3. Аникин, Б. А. Высший менеджмент для руководителя [Текст]: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2000.
4. Аристотель. Собрание сочинений [Текст]: Т. 4. – М.: Наука, 1984.
5. Березина, Д. В. Психологические условия формирования имиджа руководителя учреждения образования [Текст]: Д. В. Березина. - Новосибирск, 2006.
6. Березина, Д. В. Социально-психологическое значение имиджа в практике управления персоналом [Текст]: // Научно-практический вестник педагогических инноваций. – Новосибирск.- 2006. – № 4.- С.2-5.
7. Блажнов, Е.А. Public Relations. Приглашение в мир цивилизованных рыночных и общественных отношений [Текст]: Е.А. Блажнов. - М., 1994.
8. Блинов, А., Василевская О. Искусство управления персоналом [Текст]: А.Блинов, О.Василевская – Москва «ГЕЛАН», 2001.
9. Бодалев, А. А. Восприятие и понимание человека человеком [Текст]: А. А. Бодалев – М., 1982.
10. Бойко, В. В. Энергия эмоций: взгляд на себя и на других [Текст]: В.В. Бойко – М., 1996.
11. Борисовский, Ю. Танцуют все [Текст] //Индустрия Рекламы. - № 20 (22).

12. Бураканова, Г. Стиль руководителя и эффективность управления [Текст]: // Проблемы теории и практики управления. - 2003. - № 4. - С.112-117.
13. Валовая, М. Д. 13 бесед о рекламе [Текст]: М. Д. Валовая - Нива XXI век. М, 1994.
14. Виноградова, Е. Г. Имидж - профессиональная характеристика руководителя [Текст]: // Справочник руководителя учреждения культуры. -2006. - №6. - С. 79-84.
15. Гуменная, И. Г., Стровский Л. Е. Имидж организации [Текст]: // Директор. Журнал для руководителей. – 1995. - №3. - С. 23- 25.
16. Дафт, Р.Л. Менеджмент [Текст]: : пер с англ. - Спб.: Питер , 2000. -829с.
17. Дейвис, Ф. Ваш абсолютный имидж: Книга для политиков и бизнесменов, мужчин и женщин [Текст]: / Пер. с англ. - М., 1997.
18. Джи, Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение [Текст]: Б. Джи. - СПб.: Питер, 2000.
19. Душков, Б. А. Психология типов личности [Текст]: Б. А. Душков – Екатеринбург: Деловая книга, М.: Академический проект, 1999.
20. Дьячкова, Э.К. Имиджология для руководителя [Текст]: Э.К. Дьячкова - Новосибирск, 1998.
21. Жизнь в свете, дома и при дворе. – Санкт-Петербург, 1890.
22. Жмыриков, А. Н. Как победить на выборах [Текст]: А. Н. Жмыриков - М., 1995.
23. Зверинцев, А. Б. Коммуникационный менеджмент [Текст]: А. Б. Зверинцев - СПб., 1997.
24. Зубра, А.С. Формирование управленческой культуры современного руководителя [Текст]: // Проблемы управления. -2003. -№ 1. -С.59-68.
25. Имидж лидера / Под ред. Е. В. Егоровой – Гантман. – М., 1994.- С. 117.

26. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента [Текст]: Н.И. Кабушкин - Минск: Издательский центр «Экономпресс», 1998.
27. Калюжный, А. А. Социально-психологические основы имиджа учителя [Текст]: Автореф. дис. ... д-ра психол. наук. Ярославль, 1996.
28. Кант, И. Сочинение в 6-ти т. [Текст]: / Под общ. ред. В. Ф. Асмуса. – М.: Мысль, 1963 – 1966.
29. Качалова, Л. П. Воспитание педагогического имиджа будущего учителя: теория и технология [Текст]: Л. П. Качалова. - Шадринск, 2008.
30. Коджаспирова, Г. М., Коджаспиров, А. Ю. Педагогический словарь для высших и средних учебных заведений [Текст]: Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспиров, - М., 2000.
31. Колоскова, М. И. Внутренний имидж руководителя компании [Текст]: / Научно-практический журнал Персонал-микс. – 2003.
32. Курочкина, И. Н. Деловой этикет в дошкольном учреждении [Текст]: // Дошкольное воспитание. - 2008. - № 12. - С. 85-100.
33. Кэссон, Г. Как завоевать престиж [Текст]: Г. Кэссон – М.: Агентство «ФАИР», 1998.
34. Леонтьев, А. Н. Избранные психологические произведения: В 2-х т. [Текст]: А. Н. Леонтьев - М., 1983. - Т.2.
35. Матье, М. Е. Искусство Древнего Египта [Текст]: М. Е. Матье – М.: Искусство, 1970.
36. Менеджмент [Текст]: Учебное пособие / Под ред. Ф. М. Русинова, М. Л. Разу. - М.: ФБК-ПРЕСС, 1999. - 504с.
37. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]: М. Мескон и др. - М.: Дело, 1993.
38. Мескон, М. Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента [Текст]: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - 702с.
39. Панасюк, А. Ю. Вам нужен имиджмейкер? Или о том, как создать свой имидж [Текст]: А. Ю. Панасюк - М., 1998. - С.10.

40. Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности [Текст]: А. П. Панфилова - СПб., 1999.
41. Пискунова, Т. Н. Условия и факторы формирования позитивного имиджа общеобразовательного учреждения [Текст]: Автореф. дисс. ...канд. психол. наук. - М., 1998.
42. Платон. Соч.: в 4-х т. [Текст]: Платон – М.: Мысль, 1990 – 1994.
43. Пословицы, поговорки, загадки в рукописных сборниках XVIII – XX веков [Текст]: Под ред. А. М. Астаховой, В. Г. Базанова, Б. Н. Путилова. – Москва – Ленинград: Изд- во Академии наук СССР, 1961.
44. Почепцов, Г. Г. Профессия: имиджмейкер [Текст]: Г. Г. Почепцов. - Киев, 1999.
45. Пызин, В. А. Профессиональный выбор и отбор персонала [Текст]: В. А. Пызин – М., 1997.
46. Розанова, В. А. Психология управления [Текст]: Учебное пособие. -М.:ЗАО "Бизнес-школа "Интел-синтез", 2000. - 384с
47. Романов, Н. А., Ходырев, А.А. Управленческая имиджелогия [Текст]: Н. А. Романов, А. А. Ходырев, - Тверь, 1998.
48. Рубинштейн, С. Л. Бытие и сознание [Текст]: С. Л. Рубинштейн - М., 1957. - С.36.
49. Семенов, А. К., Маслова, Е. Л. Психология и этика менеджмента и бизнес [Текст]: А. К. Семенов, Е. Л. Маслова, - М.: Дашков и К, 2001.
50. Семиков, В. Л. Организационное поведение руководителя [Текст]: Учебное пособие. - М.: Академический Проект: Гаудеамус, 2004. - 219с.
51. Словарь практического психолога [Текст]: // Сост. С. Ю. Головин. – Минск, 1998.
52. Смолкин, А. М. Менеджмент: основы организации [Текст]: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 248с.
53. Современная реклама [Текст]: /перевод с англ., общая ред. проф. Феофанова - Издательский дом Довгань, 1995.

54. Серегина, Т. К., Титкова, Л. М. Реклама в бизнесе [Текст]: Т. К. Серегина, Л. М. Титкова - ИВЦ "Маркетинг". М -1995.
55. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]: Учебное пособие для вузов. - СПб., 2000.
56. Старобинский, Э. Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме [Текст]: Э. Е. Старобинский - М.: АО «Интел-Синтез».-2002.С.45.
57. Тарасенко, Н. А. Формирование индивидуального имиджа преподавателя вуза [Текст]: Автореф. дис. ... канд. пед. наук. Оренбург, 2002.
58. Янчевский, В. Г., Седегов, Р. С., Кривцов, В. Н. и др. Теория системного менеджмента [Текст]: Монография - Академия управления при Президенте РБ, 2001. -391с.
59. Томилова, М. В. Модель имиджа организации [Текст]: // «Маркетинг», 1998, № 1.
60. Уварова, Г. Новые технологии управления предприятием [Текст]: // Директор. -2003. -№1. -С.35-38.
61. Ульяновский, А. В. Мифодизайн рекламы [Текст]: А. В. Ульяновский - СПб., 1995.
62. Ушаков, К.М.. Парадоксы Мак Кинси [Текст]: // Директор школы. 2008. № 6.
63. Фадеева, Е., Блинков, Ю., Пронюшин, А., Ивченко, А., Смолякова, А. Круглый стол: Управление репутацией компании через репутацию руководителя [Текст]: // Пресс-служба. - 2008. - №4 - с.24.
64. Федоров, И. А. Имидж как программирование поведения людей [Текст]: И. А. Федоров - Рязань, 1997. - С. 11.
65. Феофанов, О. США: реклама и общество [Текст]: О. Феофанов – М., 1974. - С.209.
66. Феофанов, О.А. Агрессия лжи [Текст]: О. Феофанов - М., 1987.
67. Философское наследие. Памятники мировой эстетической мысли: в 2-х т. – М.: Изд-во АХ СССР, 1962.

68. Фурс, Р.Ф. Имидж политического лидера: пути оптимизации [Текст]: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. - М., 1996.

69. Цицерон. Избранные произведения [Текст]: Цицерон – М.: Мысль, 1975.

70. Черепанова, В. Н. Формирование индивидуального имиджа педагога как средство реализации гуманистической концепции образования [Текст]: Автореф. дис. ... канд. пед. наук. Тюмень, 1998.

71. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст]: Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.

72. Шепель, В. М. Имиджелогия. Секреты личного обаяния [Текст]: В. М. Шепель - М., 1994.

73. Шопенгауэр, А. Мир как воля и представление [Текст]: А. Шопенгауэр – Минск: Попурри, 1999.

74. Электронный ресурс <http://reklama.vip.uz>

75. Электронный ресурс <http://socrat.info>

76. Электронный ресурс <http://www.treko.ru>

77. Электронный ресурс <http://www.admarket.ru>

78. Электронный ресурс <http://www.bashedu.ru>

79. Электронный ресурс <http://www.u-mama.ru/forum/kids/kindergarten/201660/index.html>

Приложение

Приложение 1

Тренинг профессионально-личностного развития руководителя образовательного учреждения

Цель: способствовать становлению демократического стиля общения, развитию личностного и профессионального потенциала руководителя дошкольного учреждения на основе самопознания, рефлексии и саморегуляции, формированию навыков уверенного поведения в проблемных ситуациях, позитивного отношения к окружающим и собственному внутреннему миру.

Основное содержание

I этап. Организационный

1. Диагностика стиля общения и личностных качеств участников тренинга с использованием теста Т. Лири для изучения степени социального доминирования-подчинения, агрессивности-доброжелательности, степени социальной адаптированности и активности.

Оценка стиля общения и влияющих на него факторов

Задача	Методы, методики	Исследуемые функции
Оценка профессионального стиля общения руководителя ДОО		
а) наблюдаемый стиль общения руководителя ДОО с коллективом	Категоризированное наблюдение	Внешние проявления, присущие тому или иному стилю общения, выражающиеся в позе, мимике, пантомимике, манере говорить
б) самооценка стиля общения руководителя ДОО	Анкета	Установки на педагогов, стиль общения, присущего руководителю ДОО, проявление агрессивности по отношению к педагогам
в) оценка стиля	Беседа с воспитателями	Отношение воспитателей к

общения руководителя ДОО с коллективом	ДОО	руководителю, тон общения руководителя ДОО глазами педагогов, эмоциональная окраска Выявление психологической дистанции между руководителем ДОО и коллективом
Оценка факторов, влияющих на стиль общения		
а) самооценка; б) идентификация с другими людьми; в) отношение к профессии; г) установка на партнеров по общению	Методика «Репертуарные решетки» Дж. Келли	Заданы элементы: 1. Моя профессия 2. Профессия, о которой я мечтал в детстве 3. Профессия, которую я выбрал бы, будь лучше, чем сейчас 4. Профессия моей мечты 5. Профессия моего папы 6. Профессия моего друга одного пола 7. Самая престижная профессия 8. Профессия с самыми непривлекательными условиями труда 9. Профессия, которую я не выбрал бы ни при каких обстоятельствах 10. Профессия с самыми удобными условиями труда
д) показатели форм агрессии	Методика диагностики показателей и форм агрессии А. Басса и А.Дарки (адаптация А.К.Осницкого)	Выделяют следующие формы агрессии: 1. Физическая агрессия 2. Косвенная агрессия 3. Склонность к раздражению 4. Негативизм 5. Обида 6. Подозрительность

		7. Вербальная агрессия 8. Чувство вины
е) эмоциональное выгорание	Методика диагностики уровня эмоционального выгорания В. В. Бойко	Показатель синдрома эмоционального выгорания равен сумме показателей всех симптомов: напряжения резистенции истощения
ж) психологические защиты	Методики диагностики доминирующей стратегии психологической защиты в общении В.В. Бойко	Выделяют три стратегии: 1. Миролюбие 2. Избегание 3. Агрессия

Тренер дает общие объяснения полученных параметров, слушатели рефлексиируют и составляют для себя небольшую характеристику по итогам диагностики. Одновременно осуществляется индивидуальное разъяснение понятий и характеристик.

2. Составление карты профессиональных качеств эффективного руководителя образовательного учреждения.

Каждый участник тренинга называет одно профессиональное качество современного руководителя учреждения, вся информация последовательно записывается на доске. Затем предложенные качества оцениваются и ранжируются: отбираются самые важные с точки зрения современных требований. Проводится анализ, какие качества являются важными для реализации демократического стиля управления и общения.

3. Формирование группового соглашения (норм, правил демократического стиля управления). Участниками тренинговой группы под руководством тренера вырабатываются нормы демократического стиля управления.

4. Упражнения на активизацию работы участников тренинга (психологическая разминка, знакомство).

Упражнение-разминка «Ритуал приветствия».

Участники в первые минуты занятия двигаются по комнате и, встречаясь с партнером, жмут друг другу руки, говорят несколько теплых слов (в первый день высказывают комплимент внешности, на второй день подчеркивают самое яркое достоинство, в последний – выделяют то, «чему я хочу у тебя научиться»).

Упражнение–разминка «Волшебный кувшин». Руководитель просит членов группы представить, что они держат в руках кувшины, в которых находится какая-то жидкость, сообщает, что в них налит кофе, и просит выпить его; потом говорит, что в кувшине рыбий жир, горячий чай, касторка, горячее молоко с содой, минеральная вода и т. п. Затем организуется обмен переживаниями.

Упражнение «Угадай эмоцию». Инструкция: каждый участник должен произнести одну из фраз, вкладывая в нее различный смысл с помощью интонации. Остальные должны догадаться о смысле фразы. Участникам предлагается произнести следующие фразы:

- 1) Хорошо, извините меня! Что еще вы от меня хотите?
- 2) Я бы с ней так не обошелся!
- 3) Я больше не могу идти на поводу у группы!
- 4) Я никогда не буду ей больше помогать. Даже слов благодарности за все, что сделал, не дождешься.
- 5) Это упражнение мы могли бы попробовать снова, но, честно говоря, думаю, что это бесполезное занятие.
- 6) Сколько я ни стараюсь, а у него все равно получается лучше.
- 7) Это мне вы обещали и в прошлый раз...
- 8) Я не мешаю вашим разговорам своим выступлением на семинаре?
- 9) Везет же человеку!

10) Единственное достоинство нашего коменданта в том, что он никогда не опаздывает уходить с работы.

Интонационный смысл фраз:

- 1) Убежденность в том, что извинения достаточно.
- 2) Чувство вины, сожаление.
- 3) Протест.
- 4) Обида, горечь.
- 5) Сомнение, скептицизм.
- 6) Досада.
- 7) Недоверие.
- 8) Требование внимания и тишины.
- 9) Зависть.
- 10) Ирония.

Упражнение «Спутанные цепочки». Участники встают в круг, закрывают глаза, протягивают перед собой правую руку. Столкнувшись, руки сцепляются. Затем участники вытягивают левые руки и снова ищут партнера. Ведущий помогает рукам соединиться и следит за тем, чтобы каждый держал за руки двух людей, а не одного. Участники открывают глаза. Они должны распутаться, не разжимая рук. В результате должны появиться такие варианты: либо образуется круг, либо несколько сцепленных колечек, либо несколько независимых кругов или пар.

Упражнение–разминка «Шесть». Все участники встают в круг, затем каждый по очереди, начиная с ведущего, называет числа натурального ряда. Запрещается называть числа, заканчивающиеся на цифру 6 или кратные 6, например, 6, 12, 16. Если игроку досталось такое число, то он должен молча подпрыгнуть и хлопнуть в ладоши. Тот, кто ошибся, выбывает из игры. Играть можно до трех оставшихся, наиболее внимательных игроков.

II этап. Основной.

1. Упражнение «Внимание»

Цель: установить роль внимания в общении.

Процедура проведения.

Участникам предлагается проверить свою наблюдательность и рассказать о каком-либо из принадлежащих им предметов, например, о часах, тетради, обуви, т.е. ответить на вопросы: какой марки часы? какого цвета циферблат? есть ли на нем надписи и какие? какие цифры – арабские или римские? есть ли секундная стрелка? и т. д.

Затем обсуждается, почему большинство людей не могут точно описать принадлежащие им вещи, хотя и видят их постоянно.

Такой же эксперимент можно провести с двумя участниками тренинга, разместив их спиной друг к другу и задавая вопросы: какого цвета волосы у коллеги? какая прическа (глаза, одежда)? и т.д.

2. Упражнение «Обратная связь»

Цель: продемонстрировать и определить значение обратной связи как необходимого элемента коммуникации.

Процедура проведения. Участникам предлагается разделиться на две подгруппы.

Представителю каждой из них дается задание: передать одну или несколько фраз (например, строку из японской песни: «Хуру сатоно мачиякаре, миорино хоне умесиякецучини», или известную лингвистическую фразу «Глокая куздра штеко будланула бодра и будланит бодренка», или предложенную самими участниками) другим членам своей подгруппы в игровой ситуации «испорченный телефон».

После завершения задания обсуждаются причины искажения информации: роль слов, синтаксиса, обратной связи и т. д. для правильной интерпретации текста сообщения. Предлагается выяснить, как подействовало на участников сообщение, которое было трудно декодировать, какие его признаки были выделены. Если информация не может быть декодирована, коммуникация будет неверной, а ошибки останутся невыявленными. Как улучшить понимание? Что необходимо

сделать? Участники сами должны прийти к выводу, что основной способ улучшить понимание – обратиться к обратной связи, т. е. выяснить, как получатель понял сообщение. Такая двусторонняя коммуникация ведет к правильному пониманию и способствует развитию хороших отношений.

3. Упражнение «Пум-пум-пум».

Цель: предоставить возможность слушателям убедиться в ценности открытых вопросов для понимания партнеров по общению, формировать умение эффективного использования открытых вопросов в деловом общении, учить участников тренинга «всматриваться» друг в друга.

Инструкция. «Пум-пум-пум» - это какая-нибудь характеристика, которая у некоторых участников присутствует, а у некоторых – нет. Это обязательно будет «объективная» характеристика, настолько объективная, насколько вообще что-то может быть объективным.

Для того чтобы подтвердить наличие или отсутствие этой характеристики, вовсе необязательно хорошо знать друг друга. Например, тренер может загадать простой «пум-пум-пум»: шнурки на обуви. У одних участников работы они есть, значит, у них есть «пум-пум-пум». У других – нет, значит, у них нет «пум-пум-пума». И этот «пум-пум-пум» достаточно объективный. Любой, случайно вошедший в комнату человек подтвердит, что у кого-то есть шнурки, а у кого-то их нет.

Можно задавать открытые вопросы. Необходимо давать честные ответы. По ответам нужно догадаться, что это за «пум-пум-пум». Вопросы могут быть, например, такими: «Почему ты загадала этот «пум-пум-пум»? для чего он нужен? каким образом он появляется у человека?» и др. Нельзя задавать только один вопрос: «Что такое «пум-пум-пум»?». Этот вопрос самый информативный.

Каждый участник работы имеет возможность задать вопрос. Вначале загадывают «легкий» «пум-пум-пум», некий внешний признак, который сразу бросается в глаза, например, «пум-пум-пумом» может быть пиджак или брюки. Каждому участнику тренер сообщает, есть у него «пум-пум-

пум» или нет. Такие «внешние» «пум-пум-пумы», как правило, быстро отгадываются. Затем задается «пум-пум-пум» потруднее, например, улыбка в тот момент, когда тренер сообщает человеку, есть у него «пум-пум-пум» или нет.

Для настоящей тренировки в постановке открытых вопросов нужно задать более трудные «пум-пум-пумы». Поиск новых, неожиданных версий требует интенсивных интеллектуальных усилий, особенно в главной, самой трудной задаче этого упражнения.

После окончания упражнения тренер задает вопрос: «Каковы преимущества открытых вопросов?». Для многих становится открытием, насколько эти вопросы расширяют поле поиска. Ответ на открытый вопрос часто помогает увидеть совершенно иные перспективы в наших попытках понять, что имеет в виду партнер.

4. Упражнение «Детектив».

Цель: развитие способности сохранять в памяти необходимую для дальнейшего обсуждения информацию и четко формулировать собственные мысли; отработка умения дословно повторять сказанное партнером.

Форма организации. Две команды образуют внутренний и внешний круги лицом друг к другу (сидят на стульях). Одна команда выступает в качестве создателя «детектива», вторая – в качестве эксперта. Затем происходит смена ролей.

Инструкция. Каждый участник работы является автором детектива (по очереди). Придумывается первая фраза, например: «Рано утром мисс Марпл услышала телефонный звонок».

(Варианты: «Гена пошел по темному лесу, вдруг впереди он увидел яркий свет...»; «Лена позвонила подруге, но по телефону ей ответил незнакомый грубый голос...».) .

Фраза передается сидящему рядом участнику группы. Но прежде чем произнести следующую фразу, второй участник должен точно повторить

то, что сказал первый. Следующий человек должен сначала повторить то, что сказали все предыдущие, затем произнести свою фразу и т. д. И так, прежде чем вносить свой вклад в совместное творчество, все повторяют то, что сказали предыдущие авторы.

При подведении итогов упражнения тренер задает вопрос: «Что было труднее – сочинять свою фразу или повторять чужую?».

5. Эксперимент с техникой перефразирования.

Цель: отработка умения четко формулировать мысли и передавать суть сказанного своими словами, развитие взаимодействия участников тренинга между собой.

Инструкция. Предлагается участникам объединиться в четыре команды. (Нужно следить за тем, чтобы на протяжении тренинга каждый участник поработал в командах самого разнообразного состава.) Каждая команда вспоминает какое-нибудь четверостишие из известного стихотворения. Нужно перефразировать строфу таким образом, чтобы каждое слово в нем передавалось иным словом или словосочетанием. Например, «я» можно превратить в «автора» или «лицо, которое вы видите перед собою», «дорогу» – в «путь», «сердце» – в «центральный орган кровообращения» и т.п. Нужно будет записать текст, перефразирующий выбранную строфу, и затем прочитать его вслух всей группе. Важно, чтобы остальные смогли догадаться, что за стихотворение было перефразировано.

Пример: «Двигается подросток, млекопитающий, мужского пола, вибрирует телом и сокрушается по мере перемещения пешком: “скоро, ох скоро жердочка оборвется, и аз немедленно будет повержен”».

При подведении итогов упражнения тренер задает вопрос: «Какое стихотворение было представлено?». Тренер предлагает повторить каждую презентацию.

После всех презентаций тренер задает вопрос: «Каким должно быть перефразирование, чтобы оно наиболее точно передавало суть первоначального текста?».

III этап. Заключительный.

1. Упражнение «Достоинства» (на развитие позитивного самосознания). Упражнение выполняется в кругу. Каждый по часовой стрелке называет свои достоинства, а затем повторяет достоинства других в том порядке, в котором они назывались.

2. Релаксационный комплекс «Заброшенный сад»

Слова тренера группы: «Пожалуйста, закройте глаза. Несколько раз глубоко вдохните и выдохните...

Представьте, что вы бродите по какому-то большому поместью. Вы видите высокие стены, целиком заросшие плющом. В стене замечаете старую деревянную дверь. Поддавшись внезапному порыву, открываете створки и входите внутрь... Вы обнаруживаете, что оказались в старом саду. По-видимому, этот сад был раньше цветущим, аккуратным и очень ухоженным. Но сейчас он совсем одичал. Деревья и кусты разрослись во все стороны, сорняков стало так много, что дорожки и клумбы едва различимы.

Представьте, что вы начинаете убирать старый сад. Возможно, вы будете косить траву. Выпалывать сорняки, пересаживать растения, поливать их. Делайте все, что вам кажется нудным. Чтобы привести сад в порядок... И когда вы устанете и вам будет нужен источник вдохновения для продолжения работы, остановитесь и посмотрите на ту часть сада, которую вы уже привели в порядок, и сравните ее с теми участками сада, которых ваша рука еще не касалась... Теперь скажите саду «До свидания» и возвращайтесь сюда».

3. Рефлексия. Форма организации: упражнение «Чему я научился»

Каждым участником тренинга записываются несколько неоконченных предложений, затем они завершаются:

- Я научился...
- Я узнал, что...
- Я нашел подтверждение тому, что...
- Я обнаружил, что...
- Я был удивлен тем, что...
- Мне нравится, что...
- Я был разочарован тем, что...
- Самым важным для меня было...

Предлагается подумать о том, что каждый из участников приобрел в группе и дописать по выбору любое из предложений.