

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра экономики и менеджмента

**Формирование имиджа руководителя ДОО в современных  
условиях**

Выпускная квалификационная работа  
по направлению подготовки: « 44.03.01-Педагогическое образование»  
профиль  
« Педагогика общего образования»

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав.кафедрой:  
Д-р.пед.наук, профессор  
\_\_\_\_\_ С.Л.Фоменко  
« \_ » \_\_\_\_\_ 2017г.

Исполнитель:  
Смышляева Светлана Леонидовна  
обучающийся группы БП 53z  
заочного отделения  
\_\_\_\_\_

Руководитель ОПОП  
\_\_\_\_\_ Н.И.Мазурчук  
« \_ » \_\_\_\_\_ 2017г.

Научный руководитель:  
Фоменко Светлана Леонидовна  
д-р.пед.наук, профессор  
\_\_\_\_\_

Нормоконтролер:  
Специалист по УМР  
\_\_\_\_\_ Н.В.Бутакова  
« \_ » \_\_\_\_\_ 2017г.

Екатеринбург 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

Министерство образования и науки Российской Федерации.....	1
ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА РУКОВОДИТЕЛЯ ДОУ.....	8
.....	40
1.4. Способы оценки имиджевых характеристик руководителя ДОУ.....	40
ГЛАВА 2. МОДЕЛИРОВАНИЕ ПОЗИТИВНОГО ИМИДЖА РУКОВОДИТЕЛЯ МБДОУ № 368.....	53
2.1. Подготовка и организация исследования.....	53
2.2. Анализ имиджевых характеристик руководителя МБДОУ №368.....	56
2.3.Рекомендуемые направления по формированию позитивного имиджа руководителя МБДОУ № 368.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	81
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	87
Приложение 1.....	87
<i>Ответы на опросник КОС-2.....</i>	<i>87</i>
Приложение 2.....	88
<i>Ответы во время проведения методики Айзенка EPQ.....</i>	<i>89</i>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность проблемы и темы исследования.** Внимание к проблемам формирования имиджа руководителя образовательной организации в России значительно усилилось в конце двадцатого века. Это связано с поиском путей повышения эффективности деятельности руководителей, активизации коммуникационных процессов, необходимостью решать сложные задачи, стоящие перед руководителями в контексте реализации ФГОС.

В силу складывающихся в стране социально-экономических и политических условий российская образовательная система оказалась в сложном положении. Необходимость реформ в образовании привела к усложнению ее задач, что повлекло за собой значительные перемены. Повышается роль дошкольных образовательных учреждений. Они рассматриваются как организации, оказывающие образовательные услуги и отвечающие за реализацию федеральных государственных образовательных стандартов. На сегодняшний день существуют различные типы дошкольных учебных заведений разной формы собственности, которые предоставляют различные виды образовательных услуг. Широкий спектр дошкольных учебных заведений позволяет родителям свободно выбирать то учреждение, в которое они хотели бы отдать своего малыша. Возможность выбора со стороны потребителей образовательных услуг, создает атмосферу конкуренции между дошкольными учебными заведениями. Именно конкурентоспособность обеспечивает, стимулирует их развитие. В этих процессах одну из главных ролей играет имидж руководителя ДООУ, который является «лицом» образовательного учреждения.

Именно имидж позволяет создавать первое впечатление о человеке как о руководителе. Чаще всего, чем он привлекательнее, тем выше профессиональный авторитет, выше общественная репутация организации,

которую он представляет. Об имидже как условии успешности руководителя учреждения образования говорят все чаще и серьезнее. Необходимость обладания им становится все более очевидной. Опыт управления образованием убедительно доказывает, что без создания положительного делового имиджа наивно 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.

Имидж является комплексным понятием. Процесс конструирования имиджа руководителя образовательного учреждения предусматривает упорную и постоянную деятельность личности, призванную гармонизировать качества руководителя образовательного учреждения, его внешние характеристики в ответ на ожидания социальной группы и собственные самоощущения. Положительный имидж руководителя ДООУ служит средством неформального влияния, дополнительным мотивационным фактором отношения педагогов и сотрудников ДООУ к работе, проявления их энтузиазма, преданности детскому саду. Для многих родителей важным является качество образования.

Имидж руководителя ДООУ выступает как структурная компонента общего корпоративного имиджа организации и один из факторов победы в конкурентной борьбе.

Формирование положительного имиджа руководителя образовательного учреждения является весьма актуальной задачей для современных специалистов в области образования. Жизненно необходимая потребность выделить себя, свою организацию, среди большого количества конкурентов побуждает руководителей сознательно и целенаправленно работать над своим образом и «образом» дошкольного учреждения.

Положительный имидж руководителя ДОО становится более действенным инструментом влияния на аудиторию и инструментом реализации целей, стоящих перед учреждением.

Вопрос формирования положительного имиджа руководителя дошкольного учебного заведения, выступает одной из составляющих модернизации образования, на сегодня очень важной и необходимой. Формирование имиджа руководителя учебного учреждения – это процесс, в ходе которого создается некий спланированный образ на основе имеющихся ресурсов. Целью создания имиджа является повышение конкурентоспособности, привлечение инвестиций, установление и расширение партнерских связей.

Противоречивый характер понятия имиджа в сфере образования заставляет переосмысливать его значение в данной сфере. Таким образом, формирование положительного имиджа является актуальной задачей для современных руководителей дошкольных учреждений. Формирование имиджа не является изменением личности человека. Этот процесс не может сделать из одного человека совершенно другого. Поэтому для руководителя ДОО важно знание основ психологии для того, чтобы быть в состоянии оценить психологические особенности собственной личности и грамотно использовать свои сильные и слабые стороны.

В результате анализа данной проблемы было выявлено **противоречие** между требованиями к формированию имиджа руководителя ДОО и неготовностью их соблюдать.

**Проблема исследования.** Невозможно осуществить эффективную деятельность ДОО в современных условиях развития системы образования без формирования положительного имиджа.

**Степень разработанности темы.** Имидж руководителя изучали и изучают до сих пор. Это очень трудоемкий процесс и требует внимания. Данной темой занимались такие авторы как Н.В. Кротова, Е.В. Клеппер, А.

Еропкин и многие другие. В развитие современной имиджологии внесли вклад такие специалисты, как В.М. Шепель, Г.Г. Почепцов, А.Ю. Панасюк, Н.В. Галиуллина и Н.И. Левшина. Активно изучают природу, структуру и факторы формирования имиджа специалисты по менеджменту и маркетингу (например, А. Андерсон, П. Дракера, Т. Бурцева, М. Мескон, М. Альберт, Хедоури Ф. А.А. Альтшуллер), социологи и политологи (А. Карнышев, А.Е. Бинецкий), психологи (В.А. Петровский, Е.Б. Перелыгина), педагоги (А.С. Макаренко, В.А. Сухомлинский, К.Д. Ушинский, Л.В. Сафарычева, Д.А. Белухин) и т. д.

**Объект исследования** – процесс формирования имиджа руководителя образовательной организации.

**Предмет исследования** – способы, средства и условия формирования позитивного имиджа руководителя дошкольной образовательной организации.

**Цель работы** – Разработать методические рекомендации по совершенствованию имиджа руководителя ДОО.

Исходя из цели, нами были сформулированы следующие **задачи**:

1. Дать определение понятию и современным требованиям к имиджу руководителя дошкольной образовательной организации;
2. Дать анализ литературы по проблеме исследования;
3. Описать способы, средства и этапы формирования имиджа руководителя образовательной организации;
4. Разработать рекомендации для создания положительного имиджа руководителя МБДОУ № 368.

**Гипотеза исследования:** Сформированность позитивного имиджа руководителя ДОО будет повышена при условии разработки методических рекомендаций.

**Практическая значимость исследования.** Результаты нашего теоретического и практического исследования можно применять при

формировании имиджа руководителей дошкольных учебных учреждений. Выбор **методов исследования** обусловлен возможностью адекватного и полного решения задач на каждом этапе работы.

Методы эмпирического исследования:

1. Методы сбора информации
2. Метод наблюдения;
3. Метод тестирования (тест В.М. Шепеля «Оценка имиджа»)
4. Методы диагностики (диагностика проявления коммуникативных и организаторских способностей (методика КОС-2), методика Айзенка EPQ).
5. Методы обработки материалов.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, состоящего из 63 наименований, 3 приложений. Общий объем работы составляет 98 страниц, из них 80 страниц основного текста, 12 страниц приложений. Работа содержит 14 таблиц, 2 рисунка.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА РУКОВОДИТЕЛЯ ДОУ

## 1.1. Имидж руководителя образовательной организации: определение, понятие, знание и современные требования

Имидж руководителя образовательной организации является социально-психологической категорией, он может быть определен, как образ руководителя, сложившийся в сознании представителей целевых контактных групп общественности, который выполняет определенные функции в рамках его профессионально-ориентированной деятельности. Имидж объединяет в себе не только социальный статус, социальные связи этого руководителя, но и его психологические особенности и качества. Понятие «имидж» происходит от латинского «*imago*», связанного с латинским словом «*imitari*», что означает «имитировать». Исконно русское слово, которое несет тот же смысл, что и имидж, это образ – существовало всегда. По В.И. Далю, образ – это вид, внешность, фигура, портрет, писаное лицо, и он связан со временем [14]. Еще античные мыслители выделяли проблему несовпадения поведения человека и его сущности: какой он видит ее сам и какой является она на самом деле. Формированием положительного имиджа интересовались еще в древние времена. Так, раньше это выражалось в традиции присваивать красивые имена правителям: Филипп Красивый, Ярослав Мудрый, Ричард Львиное сердце т.д.

Понятие «имидж» сведено как с внутренним содержанием человека его психологическим типом, так и с внешним обликом.

Главное в создании имиджа – это соразмерность, соотнесенность внешних и личностных данных. Для руководителя необходимо единство внутреннего содержания деятельности и внешнего облика. Они играют определенную роль в конструировании имиджа

– имидж – неперенный атрибут каждого человека и прежде всего, руководителя ОУ, от которого непосредственно зависит становление не только конкретной личности, но и в целом общества.

– принадлежность к определенной социальной группе, занимаемое положение в системе управления, наделяет имидж человека свойствами, необходимыми в данной системе управления. При этом устойчивая часть имиджа, определяемая индивидуальными свойствами и качествами индивида, сформированными в процессе социализации, обеспечивает его индивидуальность в социальной среде.

– руководитель в сфере образования – это управленец в ходе формирования, принятия, реализации управленческих решений, где проявляется его управленческая деятельность, смысл которой, в конечном счете, сводится к формированию и реализации образовательно-воспитательных, организационных и управленческих функций.

– главное требование к имиджу руководителя в сфере образования – обладание гуманистическим мироощущением; владение современными образовательными технологиями, гуманитарными знаниями, техникой педагогического взаимодействия развитием творческих способностей. – в построении имиджа руководителя образования необходимо учитывать следующие факторы: национальный (национальные традиции в соответствии с ожиданиями запросами общества, фактор социальных ожиданий и оценок (обеспечение устойчивости в развитии страны, защита прав личности, образование, труд); фактор профессиональной востребованности и компетентности (специализированные, узкопрофильные знания, образованность, целостное представление о человеке, обществе, природе, инициативность, умение организовать работу педагогического коллектива и т.д.); моральный фактор (нравственная основа, этические принципы, самопознание, самовоспитание); субъективные (внутреннее состояние человека, его внешний облик) и объективные факторы (среда, общество).

управленческие способности и имидж руководителя не даны человеку изначально, они формируются в ходе обучения в вузе, в процессе прохождения педагогической практики и овладения профессией.

В силу сложившихся в стране социально-экономических и политических условий российская образовательная система оказалась в сложном положении. В связи с этим особое значение для педагога приобретают профессиональная гибкость, способность адаптироваться к социальным переменам, готовность к успешному решению профессиональных задач в новых условиях. Усложнение задач в образовании придаёт особую значимость изучению роли имиджа, как одного из профессионально важных качеств современного педагога, руководителя ОУ.

В связи с этим актуализируется роль новой отрасли теоретического и прикладного знания, которой является имиджелогия. Объективными условиями ее актуализации в современном обществе явились:

Во-первых, теоретическая значимость – это не разработанность основных условий и закономерностей формирования имиджа, его структурных компонентов, а также используемых при этом средств и методов.

Во-вторых, это практическая полезность имиджелогии, обусловившая её необычайную популярность в различных сферах человеческой деятельности и профессиональный спрос.

Постепенно данная отрасль приобретает определённую самостоятельность и респектабельность. Однако, публикации различных пособий и даже научных монографий, возникновение коммерческих услуг по имиджированию, обуславливают существование имиджелогии пока ещё на эмпирическом уровне познания. Использование её достижений происходит стихийно, нецеленаправленно, без системы знаний и изучения особенностей имиджа, как неотъемлемой части профессионализма в определенной сфере деятельности.

Среди резервов, в совершенствовании профессионализма педагогов и руководителей детских дошкольных учреждений, особый научно-исследовательский интерес, представляет изучение феномена имиджа и базовых условий его направленного формирования.

Имидж руководителя образовательной организации должен быть гибким, проявлять определенный уровень ситуативности, в зависимости от конкретных условий, потребностей, времени. Следует помнить, что вообще «имидж – это устойчивое представление», о личности руководителя, он формируется на определенное, достаточно длительное время. [39 с. 56-57]. Под гибкостью в данном контексте следует понимать изменение акцентов в структуре имиджа руководителя в соответствии требованиям к его личности извне, адекватно вести себя в меняющейся среде, сохраняя при этом индивидуальность. Персональный имидж руководителя ДООУ – это совокупность определённых качеств, которые ассоциируются с индивидуальностью личности. Позитивный имидж руководителя образовательной организации является важной составляющей имиджа образовательного учреждения в целом, особенно значимой при реализации коммуникаций в сфере профессиональной деятельности (с образовательными учреждениями-конкурентами, партнерами и органами управления).

Целостность имиджа зависит от внутренней психологической согласованности его социально-психологических компонентов (эмоциональной направленности личности, поведенческих реакций, проявлений характера, имеющихся деловых качеств) и сказывается в соответствии представлений о целях деятельности руководителя, средствам решения управленческих задач, вербальным и невербальным компонентам общения.

Зависимость имиджа руководителя от ожиданий окружающих заключается в обязанности соответствовать им. Ожидания окружающих не всегда осознаются руководителем, поскольку имеют неформальный характер,

но они существенно влияют на его имидж. Руководителю ДООУ нужно знать о том, какие стереотипы общественного мнения мешают людям адекватно оценивать его деятельность. Руководитель часто сталкивается с ситуацией, когда оптимальный, с точки зрения организации выбор, ставит под угрозу его собственный авторитет.

Влияние ожиданий подчиненных (окружающих) на имидж руководителя подтверждает существование так называемого «идеального» имиджа, то есть усредненного представления подчиненных по образу руководителя. Идеальный имидж не может быть реализован на практике, он служит определенным ориентиром для проектирования или усовершенствования отдельных составляющих существующего имиджа .

Кроме того, соответствие имиджа руководителя образовательной организаций ожиданиям людей влияет и на общее определение имиджа, как «положительного» или «отрицательного».

Имидж руководителя ДООУ выполняет ряд функций, среди которых можно выделить два блока, которые объединяют внешние и внутренние функции.

Среди внешних функций важнейшими выступают представительная и коммуникационная функции. Взаимосвязь «имидж руководителя – имидж организации» демонстрирует, что имидж руководителя влияет на общий корпоративный имидж, здесь срабатывает своеобразный вариант «эффекта ореола». Коммуникационная функция должна обеспечить оптимальный обмен информации между организацией и внешней средой. В качестве критерия оптимальности выступает степень содействия существующего уровня коммуникативной активности достижению общих целей организации. Особенность коммуникационной функции заключается в ее субъективно-психологических характеристиках. Понятие коммуникационной функции включает в себя три собственно психологических аспекта: коммуникативное поведение руководителя, коммуникативные явления и процессы его

деятельности. Подчеркивая важность коммуникационной функции имиджа, Г.Г.Почепцов отмечает, что имидж «это – инструмент общения с массовым сознанием» [46 , с 149].

Внутренние функции имиджа руководителя состоят из номинативной, нормативной, мотивационной и функции социального воздействия. Безусловно, коммуникационная функция, которая рассмотрена в составе внешних, имеет и внутренний аспект (в контексте внутренних коммуникаций).

Номинативная функция выделяет руководителя среди других управленцев, подчеркивает его преимущества, отличия, дифференцирует личность руководителя в среде. Положительный, эффективный личностный имидж является действенным инструментом развития собственной карьеры, поэтому проектирование собственного имиджа имеет для руководителя и сугубо прагматическую мотивацию.

Нормативная функция заключается в том, что руководитель задает нормы поведения в организации, может быть основой формирования социально-психологического климата. Личностные ценности руководителя и его личная миссия влияют на корпоративную культуру организации [38].

Мотивационная функция имиджа базируется на желании подчиненных быть похожими на руководителя профессиональными или социальными чертами. Имидж руководителя образовательной организации как мотиватор деятельности подчиненных, влияет на сотрудников в плане их самовыражения, эмоционального состояния каждого работника и социально-психологического коллектива в целом. Особенность управленческих ролей руководителя заключается в непосредственном воздействии на подчиненных, которые должны основываться на личном примере, регулярном общении, предупреждении эмоциональной притупленности, сочетании требовательности и демократии, проведении принципиальной линии работы, оптимизации собственных амбиций. Положительный имидж руководителя

МБДОУ становится важным фактором более совершенного функционирования дошкольной организации.

Мотивационная функция тесно взаимодействует с функцией социального влияния имиджа, которая заключается в повышении эффективности управленческой деятельности руководителя, который имеет положительный, четко эмоционально окрашенный и активный имидж.

В общем виде под социальным влиянием понимаем процесс, через который поведение одного или нескольких людей меняет состояние других людей: их поведение, мотивацию или отношение к тем или иным вещам и явлениям [31, с. 134-135]. Влияние является психологической основой лидерства. Чтобы стать лидером и оставаться им, человеку мало иметь потенциальную власть, надо пользоваться ею, постоянно влиять на других людей, проводить через них свои решения, превращать других в своих последователей. Влияние в процессе общения взаимно. Но применительно к лидерству говорят о так называемом несимметричном влиянии, которое возникает, когда один человек влияет на другого значительно сильнее, причем, это влияние должно сохраняться в течение длительного периода времени.

Руководители дошкольных образовательных учреждений – это люди, которые всегда на виду, и безупречное владение профессией – только первая степень профессионализма, на втором месте стоит такое качество, как имидж.

Имидж – это специально созданный образ для потенциальных обучающихся и всех участников целостного образовательного процесса, который должен соответствовать их ожиданиям и потребностям [11, с. 30].

Для руководителя дошкольного образовательного учреждения процессуальной составляющей имиджа будет предпочитаемый им стиль ведения дел, заключения договоров, формируемая им политика образовательного учреждения.

Внутренний имидж характеризуется взаимоотношением руководителя и персонала образовательного учреждения. Руководитель должен стремиться к формированию положительного образа у персонала и родителей. В образовательном учреждении руководитель имеет возможность формировать свой имидж путем непосредственного взаимодействия со всеми сотрудниками образовательного учреждения. [36, с. 78].

Процесс создания имиджа многогранный и сложный. На впечатление влияет буквально каждая деталь. Здесь важно все: стиль одежды и внешний вид, стиль интерьера и аксессуары – все эти составляющие говорят о предпочтениях личности и об уровне ее успешности. Любой неверный шаг – и впечатление о руководителе может повлиять на доверие к образовательному учреждению [1, с. 131-133].

Можно выделить несколько аспектов профессионального имиджа руководителя ДООУ:

1. Общие признаки профессионального имиджа руководителя дошкольного учебного заведения:

– образ руководителя должен быть правдоподобным. Уместны сдержанные высказывания, без навязчивости и излишней эмоциональности, искренняя заинтересованность, веская аргументация и тому подобное;

– образ должен быть ярким и конкретным;

– образ должен быть доступным для понимания окружающим людям.

– образ должен быть интересным для социума [49, с. 157].

2. Создание профессионального имиджа должно быть непрерывным процессом. Если его роль ослаблена, то можно быстро почувствовать безразличие и даже потерю доброжелательного отношения к руководителю и, безусловно, снижение его положительного имиджа.

3. Демонстрация профессионального имиджа должна отвечать определенным требованиям:

– она должна быть понятной;

– она должна убеждать (недостаточно проинформировать, нужно еще и убедить людей);

– она должна быть честной, откровенной, искренней, без каких-либо попыток обмануть;

– она может содержать юмор (в небольших дозах), поскольку он разоружает скептически настроенную аудиторию.

4. Профессиональный имидж должен состоять из четырех компонентов:

–имидж содержания (качество, актуальность, грамотность, профессионализм и т. д.);

– имидж социальный (необходимость);

– имидж финансовый (реальность);

– имидж субъектный (лично ориентированный).

Эти и еще ряд других признаков имиджа делают его эффективным.

В каждом конкретном случае необходимо проявлять собственное творчество [42, с. 192].

Важно научиться уверенно бороться с собственными психологическими барьерами. И что, пожалуй, самое главное – имидж руководителя образовательной организации обычно связан с его личностью. Получаем логически обратную связь: насколько авторитетный руководитель, настолько его ценят, уважают. Выше упомянутые факторы и ряд других, обязательно влияют на эффективность процесса формирования положительного имиджа руководителя дошкольного образовательного учреждения. Ему важно быть привлекательным (внутри и снаружи), чтобы окружение воспринимало его как наставника, друга и советчика, высококвалифицированного профессионала, человека богатого духовного мира, и просто порядочную и интересную личность.

Ощущение того, что тебя воспринимают адекватно, позволяет стать успешным, уверенным в себе человеком, руководствуясь позитивными мыслями, оптимизмом, опытом и любовью к профессии и становиться

неплохим примером для других. Поэтому, безусловно, следует поработать над созданием своего привлекательного образа. Это, конечно, кропотливая и настойчивая работа, которая требует постоянного и непрерывного совершенствования себя и своего поведения.

Имидж – это путь к успеху. Нередко люди, которые имеют значительные возможности (высокий творческий, художественный или интеллектуальный потенциал), талантливые и трудолюбивые, не достигают настоящего успеха именно из-за отсутствия положительного имиджа, поскольку или не умеют создавать его, либо не придают этой проблеме должного внимания. Их позиция, как правило, такова: «Я знаю, что я талантлив и мне абсолютно все равно, что обо мне думают другие» [ 56 ].

Иногда отрицательный результат бывает из-за заниженной самооценки, что, становится барьером на пути к успеху. Именно поэтому нужно постоянно работать над созданием собственного положительного имиджа, постоянно совершенствовать его.

Итак, согласно реалиям сегодняшнего времени, имидж руководителя дошкольного образовательного учреждения так же играет большую роль в формировании имиджа дошкольного образовательного учреждения. Его поведение, внешний вид, речь, привычки отражаются на сотрудниках. Поэтому руководитель должен обладать не только профессиональными качествами, но и организационными. Персональный имидж руководителя имеет прямое воздействие на имидж сотрудников дошкольного образовательного учреждения.

Каждый пришедший в организацию работник «на выходе» из нее должен быть намного более компетентным, чем «на входе». Таким образом, хорошо управляемая организация, во-первых, не теряет своих сотрудников, а во-вторых, если и расстается с ними в исключительных случаях, то обогащает тем самым рынок труда квалифицированными кадрами, а не наоборот [44, с 53].

Широкий спектр использования имиджа руководителя, его значение в оптимизации различных видов деятельности, в том числе, профессиональных, делают необходимым сознательный подход к его формированию. Руководитель ДООУ способствует профессиональной подготовке сотрудников и принимает участие в их делах, таким образом, завоевывает их уважение и признательность, и его имидж существенно улучшается.

Итак, мы выяснили, что имидж руководителя ДООУ – это совокупность определённых качеств, которые ассоциируются с индивидуальностью личности.

Имидж – это специально созданный образ для потенциальных обучающихся и всех участников целостного образовательного процесса, который должен соответствовать их ожиданиям и потребностям.

Современные требования к имиджу в основном сводятся к следующим аспектам:

1. Имидж содержания: качество, актуальность, грамотность, профессионализм и т. д.
2. Имидж социальный: необходимость.
3. Имидж финансовый: реальность.
4. Имидж субъектный: личностно ориентированный.

## **1.2. Имидж руководителя в трудах педагогов и психологов**

Имидж руководителя в целом и руководителя ДООУ в частности включает представления о компетентности, способности, ценностных ориентациях, коммуникативности, индивидуальности, личностно-психологических характеристиках руководителя, наличие лидерских качеств, его внешность и стиль руководства. Для начала рассмотрим понятие имидж в психолого-педагогической литературе.

Руководителю образовательной организации с учетом специфики управленческой деятельности, связанной с нервным напряжением, крайне необходимо освоить технику саморегуляции психофизического состояния, чтобы постоянно иметь нормальное рабочее самочувствие, быть уравновешенным, несмотря на сложные педагогические и трудовые обстоятельства, проблемные ситуации или даже собственное критическое состояние.

Умение управлять своим психофизическим состоянием довольно существенно влияет на эффективность педагогического взаимодействия. Указанная проблема была поставлена перед наукой и практикой давно, то есть она имеет исторические корни. В частности, И.Г. Песталоцци акцентировал внимание на развитии этой способности. Он категорически отрицал крик и предостерегал от соблазна самоутверждаться с помощью него. Лучше постоянно развивать в себе умение уверенно владеть собой – такова позиция и убеждение известного педагога. В современных условиях чрезвычайно актуально звучат и ценные заповеди К. Д. Ушинского, который считал одной из наиболее значимых и филигранно тонких граней педагогической профессии умение управлять своим психофизическим состоянием [61, с. 136-145]. У Ушинского есть такое выражение: «Если вы удачно выберете труд и вложите в него всю свою душу, то счастье само вас отыщет». В этом емком высказывании четко обозначено то огромное значение, которое имеет профессиональная деятельность для стимулирования веры человека в свои знания, свой профессионализм, свою полезность.

Профессионал – это в первую очередь – личность. Стань личностью – станешь и профессионалом. Соответственно и имидж профессионала – это имидж личности и профессиональный имидж. Педагогическая профессия – такой род деятельности, в которой источником существования человека является искусство управления формированием личности другого человека средствами своей специальности, это так же касается руководителей

образовательных организаций. «Видеть в человеке хорошее всегда трудно, – писал выдающийся педагог А.С. Макаренко. – В живых будничных движениях людей... это хорошее видеть почти невозможно, оно слишком прикрито... повседневной борьбой, оно теряется в текущих конфликтах. Хорошее в человеке приходится всегда проектировать, и педагог это обязан делать. Он обязан подходить к человеку с оптимистической гипотезой, пусть даже и с некоторым риском ошибиться». [30 , с. 136-145]. Следует помнить совет Л.Н. Толстого: стараться не раздражаться, достигать собственного умиротворения, ибо в спокойном состоянии дело улаживается само собой.

Способность устанавливать плодотворное и эффективное взаимодействие с субъектами влияния зависит от умения владеть собой. Для этого нужно предварительно упорядочить свои чувства и мысли.

Исключительно серьезную роль в решении этой проблемы играют эмпатийные способности руководителя. Эмпатия – способность становиться на место другого человека (мысленно) и видеть его глазами ситуацию, которая происходит; чувствовать, что его тревожит или радует, насколько это является значительным для него, воспринимать чужие проблемы как свои, то есть в определенной степени отождествлять себя с личностью, с которой взаимодействует другой. Владение эмпатией позволяет чувствовать радость и невзгоды, счастье и грусть, другие чувства.

Эмпатию формируют на основании таких качеств, как доброжелательность, справедливость, чувствительность, чуткость, человечность. Кроме этого, должны быть достаточно развитыми такие психические процессы, как воображение, наблюдательность, фантазия, творческое мышление, способность к эмоциональному восприятию и рефлексии, анализу и синтезу. Самое главное для развития эмпатических чувств и адекватного их проявления в образовательной практике – это любовь и уважение к субъектам воздействия, искренний интерес к их жизни, стремление помочь, понять их мечты, ожидания, мысли.

Чтобы постоянно контролировать себя, можно вести психолого-педагогический дневник, а потом его анализировать и делать выводы об изменениях с негатива на позитив в аспекте собственного состояния.

Одним из первых исследований по разработке опыта этического и психолого-педагогического подходов к изучению проблемы формирования имиджа является исследование, проведенное В.М. Шепелем. Автор, многие годы, занимаясь проблемой формирования имиджа личности, создал науку «имиджелогия». Он понимал под ней систему научных и иных знаний о технологии личного обаяния. В своей книге «Имиджелогия: секреты личного обаяния», он писал: «Пока бьется сердце, надо использовать любой шанс, чтобы нравиться людям. Каждый живет признанием себя другими. В достижении этого огромна роль новой отрасли научного знания, название которой – имиджелогия» [58, с. 6].

Исходя из специфики научно-прикладных подходов, автор выделил имиджелогия: педагогическая, медицинская, средств массовой информации и управленческая [57].

По мнению В.М. Шепеля, имидж – это облик, т. е. та форма жизнепроявления человека, благодаря которой «на люди» выставляются привлекательные личностно-деловые характеристики [57].

В «Новом словаре русского языка» имидж трактуется как «образ человека, включающий в себя внешность, манеру поведения, общения и т. п., способствующие воздействию на окружающих» [19, с. 114].

В понимании А.С. Пелиха, Т.Г. Кизиловой, А.Г. Пронченко имидж – это прежде всего оценка человека окружающими людьми, самопрезентация, конструирование человеком своего образа для других, умение держаться с людьми в деловой и неофициальной обстановке [37].

А.Ю. Панасюк рассматривает имидж как «мнение», которое сложилось о ком-либо у определенной группы людей и которое составляет основу «репутации» делового человека [38, с. 49].

По утверждению Е.Б. Перельгина, в общей имиджологии имидж трактуют как «сформированный образ с помощью целенаправленных профессиональных усилий с целью повышения успешности определенной деятельности человека или организации, или как достижение субъективного психологического эффекта – символического представления о субъекте аудиторией социальной группы» [39, с. 21].

Компонентами индивидуального имиджа исследователь называет все чувственно осознаваемые проявления человека, которые создают вместе представление о его внешности, поведении и т. д., в том числе и черты лица, жесты, одежда, голос, кроме того, любые тексты, изображения и события информирующее о его прошлом и позволяющие прогнозировать его будущие поступки, создают представление о его ценностях и отношениях [39, с 25].

С позиции политической имиджологии Е.Б. Перельгина определяет имидж как символическое представление о субъекте имиджа в социальной группе, который составляет его аудиторию, сформированную с помощью целенаправленных усилий (в частности, профессиональных) с целью повышения успешности действий субъекта – прообраза имиджа (человека или организации) или достижения субъективного психологического эффекта. Значительную роль в формировании имиджа исследователь уделяет субъект-субъектным взаимодействиям, подчеркивая, что имидж создается не просто в процессе деятельности, а во время общения, где обладают субъект-субъектные взаимодействия [39, с 27].

По мнению Е.В. Андриенко, имидж личности – это ее воспринятый и переданный образ. Имидж возникает тогда, когда наблюдатель получает несколько устойчивое впечатление о другом человеке, его поведении, внешнего вида, высказываний и т. д., основанное на наблюдении [17, с. 201].

По определению М.Ю. Кондратьева и В.А. Ильина, имидж – это целостное виденье конкретного социального объекта, построенное на основании его стереотипизированного восприятия, эмоционально

окрашенный схематизированный образ этого объекта, представленный в сознании его социального окружения [28, с. 153]. Исследователи справедливо считают, что отбор профессиональных ориентиров и профессиональные намерения во многом, а иногда и в значительной степени определяются «имиджевыми» характеристиками, которые присущи определенным профессиям. Решающими факторами, определяющими создание и поддержание положительного имиджа в системе межличностных отношений, индивидуальных характеристик и особенности их субъективного восприятия социальным окружением. Важнейшим свойством положительного или гармоничного имиджа М.Ю. Кондратьев и В.А. Ильин называют непротиворечивость его элементов. Они утверждают, что имидж формируется с учетом личностных характеристик личности, которые воспринимают и представляют особенностях общения, а также убеждений, определяющих основные поступки носителя имиджа [28, с. 153].

Таким образом, сущность имиджа как социально-психологического явления подчеркивает психологические аспекты имиджа. Имидж – это специфический «образ» предмета, который воспринимается когда ракурс восприятия умышленно смещен и акцентируется только на определенные стороны объекта. Поэтому достигается иллюзорное отображение объекта или явления. Между «имиджем» и реальным объектом существует так называемый «разрыв в достоверности», поскольку имидж «сгущает краски» образа, выполняя тем самым функцию механизма внушения. Имидж строится на основании эмоциональных апелляций.

Образ самого себя без трансляции этого образа в психику другого человека (без восприятия характеристик этого объекта, возникновение образа в психике другого человека) нельзя считать имиджем. Это, прежде всего, означает, что имиджем индивида можно назвать только тот оценочный образ этого человека, который присущ другому лицу [23, с. 48]. Как справедливо отметила И.П. Шкуратова, имидж возникает только в ситуации

«взаимодействия носителя имиджа и аудитории, на которую он рассчитан. Без информации, отправленной со стороны носителя, нет базы для формирования имиджа, а без аудитории он в принципе невозможен, поскольку любой имидж ей подходит и ею, в конечном счете, порождается» [60, с. 64].

В социологических и психологических исследованиях выявлена позиция, согласно которой категорию «имидж» изучают в контексте теории социальных представлений и интерпретируют имидж как некую разновидность социального представления или форму познания социальной действительности. Российский социолог Е.А. Дагаева приводит общие признаки этих двух категорий.

Во-первых, имидж, как социальное представление, имеет коммуникативную сущность.

Во-вторых, имидж, как социальное представление, имеет коллективное проявление и является феноменом массового, а не индивидуального сознания.

В-третьих, имидж, как социальное представление, зависит от культурно-исторического контекста, он динамичен: его атрибуты преобразуются, видоизменяются в соответствии с изменениями носителя и массового сознания.

В-четвертых, и имидж, и социальное представление регулируют поведение индивидов. По мнению исследовательницы, все это позволяет утверждать, что теория социальных представлений может быть методологическим основанием исследования имиджа [13, с. 372-373].

В прочем, важнейшим отличием имиджа от социального представления является его целенаправленность. Поэтому в рамках теории социальных представлений имидж интерпретируют как разновидность социального представления и он имеет целерациональный признак [13, с. 373].

В дефинициях понятия «имидж» Ю.Ю. Звездочкин и Б.Ю. Сербиновский используют еще и такие понятия, как «авторитет», «престиж», «репутация»; ученые предлагают учитывать их при анализе исследуемого явления и формирование имиджа [20, с. 21]. По мнению В.Л. Бозаджиева нельзя заменять понятие «имидж» понятием «авторитет». Во-первых, такое спутывание может быть оправдано тем, что оба понятия используются в исследованиях социального воздействия. Но и в этих исследованиях имидж и авторитет четко разграничены. Авторитет (информационный или нормативный) является непосредственным основанием социального воздействия в том смысле, что авторитетный человек может навязывать свою волю другим людям. Наличие у человека авторитета является непосредственной причиной выполнения другими действий, противоречащих их собственным интересам, потребностям, взглядам, установкам, идеалам, ценностям [8, с. 25-26].

По мнению Н.Е. Смирновой, имидж несколько соотнесен со статусным образом. Она утверждает, что имидж является комплексом представлений общества о том, каким должен быть индивид в соответствии со своим статусом [51, с. 76].

Наиболее обобщенное определение имиджа, по нашему мнению, предлагает А.А. Калюжный: «имидж любого объекта – это нестереотипный образ, который может иметь стереотипную оценку (а может и не иметь ее), образ, который может иметь рациональные или эмоциональные признаки, возникший в психике человека – в сфере его сознания или подсознания в результате либо прямого восприятия тех или иных характеристик определенного объекта или косвенного на основании восприятия уже оцененного кем то образа, на основании восприятия оценки этого образа, сформированного в психике других людей» [22, с. 23].

Д. Джефкинс и Д. Ядин трактуют имидж как настоящее впечатление, основой которого является знание и осознание фактов. Они выделяют

несколько типов имиджа: зеркальный (имидж, свойственный нашему представлению о себе, который является наиболее положительным, но он мало учитывает позиции окружения) побочный (имидж, присущий «взгляду со стороны»); желаемый (имидж, к которому мы стремимся) корпоративный (имидж организации в целом); множественный (имидж, созданный при наличии нескольких независимых структур) [17, с. 18-21].

Идею имиджа как публичного или внешнего «Я» человека выдвинул Г.Г. Почепцов, который достаточно часто может отличаться от его внутреннего «Я». Итак, его надо акцентировать на внешних и внутренних факторах личностного имиджа, которые образуют самоимидж, воспринимаемый имидж и требуемый имидж. Согласно такой типологии, имидж должны анализировать разноаспектно: с позиции своего «Я» и с позиции других, с позиции реального и с позиции желаемого. Самоимидж основывается на прошлом опыте и отражает нынешнее состояние самооценки, самоуважения. Несомненным сейчас считают правило: если вы хотите, чтобы вас уважали, вы должны прежде всего научиться уважать себя. Воспринимаемый имидж – это то, как нас воспринимают другие. Вполне вероятно, что это может отличаться от самоимиджа, ведь мы не всегда знаем, как к нам реально относятся окружающие, как о нас отзываются. Согласно необходимости имиджа, как правило, та или иная профессия требует определенных имиджевых характеристик, которые часто являются стереотипными, но именно эта часть имиджа преимущественно является предметом целенаправленных усилий субъекта имиджа [46, с 336].

Имидж руководителя С.В. Яндарова трактует как «целостный непротиворечивый образ руководителя в сознании окружающих» [63]. Имидж отвечает целям, нормам, ценностям, принятым в целевой группе, и ожиданиям, предъявляемым членами группы к руководителю. Описывая сущность имиджа, исследовательница называет целостность его основной характеристикой. Имидж руководителя, по ее мнению – это эмоционально

окрашенный, социально значимый образ, имеющий черты стереотипа, сложившегося в сознании его социального окружения, психологическое воздействие на поведение подчиненных и самого руководителя. Анализ сочетания внешних и внутренних факторов, определяющих имидж руководителя, позволил С.В. Яндаровой выделить его составляющие:

- самоимидж (от прошлого опыта и отражает нынешнее состояние самоуважения), тот, что воспринимается (то, как воспринимают нас другие);
- необходимый имидж (определенные имиджевые характеристики, необходимые для ряда профессий).

Имидж руководителя обладает следующими свойствами: адекватность, действенность, устойчивость, целостность и презентабельность, на которых основывается определение критериев оценки имиджа руководителя.

Исследовательница считает имидж руководителя сложным социально психологическим феноменом, который имеет следующие структурные компоненты: личностный (психофизиологические особенности руководителя, тип личности, характер, личностное обаяние, нравственные и коммуникативные качества); социальный (уровень образования, статус руководителя, модели его ролевого поведения, нормы и ценности, стиль общения, связь с различными социальными группами) профессиональный (стиль руководства, уровень специальной подготовки, профессионализм, трудовой опыт, владение формами и методами обучения и воспитания, развитые аналитические способности) [63, с. 20].

Психологи О.В. Бухаркова и Е.Г. Горшкова в структуре имиджа руководителя выделяют:

- концептуальный образ (личностная миссия, профессиональные, этические и эстетические ценности);
- визуальный образ (внешность, стиль одежды, дизайн офиса), поведенческий образ (нравственные ценности, стиль общения, стиль руководства);

– коммуникативный образ (формы самопрезентации в общении: вербальные, невербальные, экстралингвистические, проксеимические, а также формы взаимодействия с различными субъектами профессиональной деятельности) [10, с 32].

По мнению Н.В. Галиуллиной и Н.И. Левшиной наибольшее влияние на формирование имиджа руководителя образовательного учреждения оказывают черты характера, качества деятельности и особенности взаимодействия с сотрудниками. Работа руководителя дошкольного образовательного учреждения в наши дни – это в первую очередь общение, коммуникации различного уровня и типа. В любом общении, очень большую роль играет впечатление, которое производят участники общения друг на друга. Должность обязывает никогда не забывать о том, что в любую минуту на руководителя может быть устремлено множество глаз. И именно он задает тон и дух коллектива, которым руководит [11, с. 29-30].

Основой термина имидж В.М. Шепель считает визуальный образ как комплексное понятие, учитывая не только чисто внешние характеристики. Ученый выделяет в его структуре три группы качеств, обладание которыми дает шанс улучшить свой имидж.

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, деловая речь, умение преодолевать конфликтные ситуации).

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 [57, с. 52-56].

Имидж современного руководителя образовательного учреждения есть социально ориентированный и эмоционально окрашенный образ в общественном сознании, направленный на решение образовательных задач, значимых для общества.

Сущность и содержание имиджа современного руководителя ОУ, определяются критериями: а) коммуникабельность (способность легко сходиться с людьми), эмпатичность (способность к сопереживанию) рефлексивность (способность понять другого человека), красноречивость (способность воздействовать словами); б) нравственность и психическое здоровье; в) приобретенные личностные качества, генезис которых связан с жизненным и профессиональным опытом индивида.

Формирование имиджа руководителя образовательного учреждения осуществляется под влиянием факторов: объективных (педагогическая общественность, семья; национальный фактор, опирающийся на традиции, обычаи, нравы российского народа, пересечение коллективного и индивидуального; фактор социальных ожиданий и оценок); субъективных (профессиональная востребованность, моральный фактор, компетентность).

Итак, создание имиджа руководителя дошкольного 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.

Несмотря на сущностно-структурный анализ понятия «имидж», можно сделать вывод о направлениях целенаправленного формирования имиджа, учитывая способность человека изменять свойства и качества, которые создают его имидж с помощью модификации деятельности, внешнего вида, развития определенных способностей, изменения поведенческих моделей и тому подобное.

Имидж руководителя ДООУ нужно рассматривать как управленческую и социально-психологическую категорию. Это позволяет комплексно подходить к процессам создания и совершенствования имиджа руководителя образовательной организации, учитывая профессиональные и личностные имиджмейкерные факторы.

### **1.3. Способы, средства и этапы формирования имиджа руководителя ДООУ**

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

«Деятельность педагога, врача немислима без их доброжелательного облика. Руководителю очень сложно стать магнетически привлекательным, но ещё больше проблем у того, кто не стремится быть таковым» – утверждает В.М. Шепель [57, с. 7]. Эстетическая изысканность и индивидуальная контурность личного имиджа во многом помогает сотруднику ДООУ обрести единство внутреннего содержания и внешней выразительности личного имиджа. Подобное единство обеспечивает личное обаяние педагога и руководителя ДООУ.

В беседе с родителями о значении обаятельного имиджа педагога мы слышали следующие мнения: «Обаятельный воспитатель порождает симпатию через которую устанавливаются доверительные отношения с ребёнком, а это очень важно», «Обаятельный воспитатель необходим в детском саду и детям и родителям, он вселяет чувство доверия и уверенности за ребёнка », «Обаятельный воспитатель вызывает желание к сотрудничеству и определяет дальнейшее отношение к детскому саду».

Таким образом, дошкольному сотруднику необходимо быть обаятельным. На лице и во всём внешнем виде у обаятельного человека отражается радость, возбуждаемая видом и обществом детей, ярко светится открытое для них сердце, всегда готовая возвышенная любовь , соединённая с нравственной силой, способной всё укротить, всё покорить, всё увлечь за собой. Константа обаятельности - одна из обязательных характеристик современного педагога во многом определяющей, насколько удачно он выполняет своё профессиональное предназначение.

Психолого-педагогические исследования ряда учёных [20, 25, 29] свидетельствуют о большой роли механизма неосознаваемого ребёнком «заражения» чертами педагога, заимствования воспитанником особенностей поведения, манер воспитателя. В зависимости от типа личностных качеств педагога у детей проявляются особенности мышления (гибкость или, напротив инертность мышления, оригинальность суждений или следование стереотипам), формируется предпочтительное отношение к одним или другим областям знаний и т. д.

Таким образом, имидж в педагогической деятельности дошкольного сотрудника , несомненно, является профессионально важным качеством. Проведённое исследование выявило дальнейшую востребованность педагогической имиджологии в практике дошкольных учреждений.

В настоящее время в нашей стране, как и за рубежом, наблюдается усиление интереса к проблеме формирования имиджа. Исследователи,

придерживающиеся различных теоретических позиций, с большой настойчивостью выявляют, описывают и классифицируют феномен имиджа, определяют и субординируют закономерности, которые им управляют, а также раскрывают механизмы, которые при этом действуют.

Формирование имиджа руководителя ДОУ бывает осознанным и неосознанным. Если разные люди ведут себя по отношению к вам одинаковым образом, значит, неосознанно вы им это позволяете. Задача в этом случае состоит в том, чтобы не допустить подсознательных сигналов о себе, провоцирующих нежелательное поведение других людей. Поэтому, считаем, что первый технологический принцип формирования имиджа можно сформулировать так: воздействуйте на людей с целью создания у них «нужного» мнения.

Второй принцип технологии формирования имиджа гласит: следует в большей мере воздействовать на подсознание людей, чем на их сознание .

Имиджмейкеры и специалисты по корпоративной культуре разделяют имидж на позитивный и негативный. На его создание влияют внешние и внутренние факторы. К внешним относятся визуальные характеристики. К внутренним – манера общения и деловой этикет. Поговорка о том, что «по одежке встречают», для руководителя приобретает форму девиза. Важно первое впечатление; если восприятие собеседником руководителя окажется отрицательным, то все, что будет сказано и сделано впоследствии, будет восприниматься через призму уже созданного негативного имиджа.

Имидж – это целостное, гармоничное явление, его невозможно разложить по частям. В нем важно все: и внешний, и внутренний образ, включающий в себя личностные, профессиональные и нравственные качества.

*С чего же начинать, чтобы достичь поставленной цели по созданию привлекательного образа? Прежде всего, нужно осознать необходимость и целесообразность этого процесса. Первоочередным моментом является*

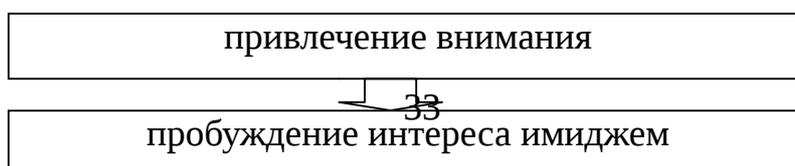
определение мотивации. Может быть как внешняя, так и внутренняя мотивация, но в преимуществе – внутренняя : я хочу быть привлекательным не столько потому, что это приятно и вызывает у меня определенные положительные ощущения, а потому, что я смогу – благодаря моему положительному имиджу повести людей за собой, потому что мне поверят; достичь успеха и принести пользу социуму и себе; я смогу самореализоваться, как личность и специалист, стать самодостаточной личностью, что ценно не только для меня, но и для окружающих.

*Следующий шаг* – определение стратегических целей и детализированных задач. Существенно влияет на принятие решения предположение, гипотеза вроде: «Что будет, если ...». После оптимистичного прогнозирования следует составить рабочую программу деятельности в этом направлении. Конечно, ее можно менять, корректировать, но основные идеи, которые помогут реализовать цель, должны оставаться в преобладающей степени стабильными. Это поможет оставаться устойчивым и не останавливаться на полпути, даже если иногда «опускаются руки».

Следует отметить, что в современной научно-педагогической, психологической литературе недостаточно материалов относительно методики формирования профессионального имиджа. Именно поэтому в каждом конкретном случае необходимо проявлять собственное творчество.

Конечно, имидж – не то, о чем стоит думать руководителю ДОУ ежеминутно, но это то, о чем не нужно забывать и следует достаточно часто вспоминать, поскольку это дело первостепенной важности. Для того чтобы личности создать положительный имидж, необходимо приложить немало усилий (моральных, физических, интеллектуальных, материальных).

Схема поэтапного управления с помощью имиджа руководителя выглядит следующим образом (рис.1)



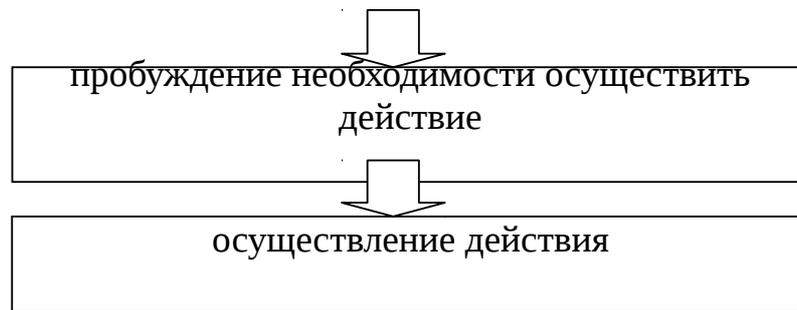


Рис. 1. Схема поэтапного управления с помощью имиджа руководителя

В деятельности руководителя также ведущее место занимает его авторитет, а не сугубо властные полномочия. Авторитет формируется, прежде всего, делами служебными и личными. Огромное значение имеет желание и умение руководителя вызывать симпатию у окружающих, мастерство координации и регулирования сложностей в процессе человеческих взаимоотношений [32, с. 59 ].

Важное значение для формирования имиджа руководителя имеют интеллектуальные способности, особенности эмоциональной, волевой сфер, способность к эмпатии, наблюдательность, проницательность. В общем развитие личностных характеристик в процессе имиджирования – важное условие положительного личностного роста, профессиональной успешности, возможности самореализации.

Важным компонентом конструирования имиджа руководителя является его самопрезентация. Основной мотивацией самопрезентации является стремление к развитию отношений, самоутверждение, профессиональная самопрезентация. Пути самопрезентации: стиль одежды, манеры, демонстрация отношения к людям.

В этом процессе выделяют имидж подачи и имидж восприятия. Имидж подачи представляет собой комплекс параметров, по которым вас оценивает

обстановка, социальная группа. Имидж восприятия – это реальные параметры имиджа [41, с. 403].

Влияние ожиданий подчиненных (окружающих) на имидж руководителя подтверждает существование так называемого «идеального» имиджа, то есть усредненного представления подчиненных по образу руководителя. Идеальный имидж не может быть реализован на практике, он служит определенным ориентиром для проектирования или усовершенствования отдельных составляющих существующего имиджа руководителя ДОУ.

В составе имиджа руководителя выделяют несколько групп компонентов.

Таблица 1

Составляющие имиджа руководителя

Визуальное восприятие человека	Физическая привлекательность; степень выраженности манер и их привлекательность; одежда и аксессуары
Интеллектуальное восприятие человека	Личностные характеристики, проявляющиеся во время коммуникации
Статусное восприятие	Оценка стратификационного статуса лица; должность; профессия
Социальный фон	Стратификационные характеристики окружения (принадлежность к социальной группе; социальный статус)
Влияние интерьера на восприятие	Пространственные характеристики; цветовое оформление

Отечественные ученые А. Карнишев и К. Жуков [26, с.75-77] предлагают такой механизм конструирования имиджа руководителя:

- выявление ожиданий аудитории, социальной группы, черт и характеристик, которыми должен овладеть субъект, претендующий на положительный имидж;
- конструирование имиджа в ответ на ожидания аудитории;
- разработка стратегии формирования имиджа, плана действий;
- непосредственное формирование имиджа, то есть превращение действий в практическую плоскость;

– мониторинг процесса формирования имиджа, корректировки модели имиджа, стратегии и результатов.

Можно выделить следующие составляющие имиджа руководителя образовательного учреждения:

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

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

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

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

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. Уже только это знание может способствовать улучшению впечатления, производимого руководителем на окружающих, которое, собственно, и является имиджем. С другой стороны, знание психологии позволяет руководителю правильно оценивать действия подчиненных и формировать их отношение к себе.

Итак, управление процессом создания имиджа осуществляется через цикл последовательных видов деятельности: анализ собственного имиджа и формулирование проблемного поля, принятие имиджевого решения, моделирования имиджа, коррекции и мониторинга восприятия обновленного образа.

Чтобы создать привлекательный образ нужно иметь: независимое естественное поведение; грамотную, культурную речь; спокойную реакцию на похвалу и критику; достойные, благородные манеры; знание правил этикета и их эффективное проявление на практике; совершенные движения, жесты, мимику и пантомимику; привлекательный внешний вид и тому подобное.

Для создания положительного творческого профессионального имиджа современному руководителю ДОУ необходимо постоянно совершенствовать разнообразие профессиональных компетенций и качеств руководителя-лидера, приобретать специальные психолого-педагогические знания, и знания различных наук о человеке и его поведении в обществе: природу и внутренний мир человека, логику профессионального внешнего вида (одежда, обувь, макияж, украшения, аксессуары, прическу и т. д.), этикет. Необходимо овладеть знаниями антистрессовых программ; искусство общения (вербальное и невербальное), чтобы оно всегда было эффективным; культуру и технику речи, основы красноречия и тому подобное. Тренировка и

умелое использование этих знаний может стать решающим фактором при создании привлекательного имиджа руководителя ДООУ и «скорой помощью» в очень непростой его работе.

Особое значение для формирования имиджа имеют, с точки зрения деятельности, установки и социальные стереотипы, которые между собой органически связаны. Поскольку имидж не является чем-то раз и навсегда данным (его можно создавать заново, менять, корректировать черты), говорят также об определенной последовательности его формирования и динамике развития уже сложившегося имиджа. Проанализировав научную литературу, мы решили выделить основные этапы формирования имиджа ДООУ и его руководителя:

На первом этапе – это исследовательская деятельность, связанная с выявлением стереотипов и установок общественности. Это исследование научной литературы, изучение общественных запросов общества.

На втором и третьем этапах осуществляется аналитическая деятельность, во время которой создается проект имиджа (идеальный имидж) и определяются конкретные средства преобразования «проекта» в реальность. С этим этапом связаны такие меры, как позиционирование и отстройка.

На четвертом этапе продолжается работа с имиджем, который для работника связан такими технологиями, как визуализация, вербализация имиджа и создания событий. Понятно, что эти технологии значительно отличаются в работе с различными объектами имиджа, однако их сущность фактически остается неизменной.

Для имиджа ДООУ и его руководителя достаточно весомое значение имеет визуализация имиджа. Основные средства визуализации:

1. Телевидение (показ руководителя или учреждения в телепрограмме, сюжете).
2. Фильмы или видеофильмы об ДООУ.

3. Фотографии (в газетах, журналах, листовках, буклетах, баннерах).
4. Личные встречи с общественностью (для имиджа лица), экскурсии, выставки, ярмарки, презентации, концерты (для имиджа).
5. Внешний вид всех сотрудников и учащихся.
6. Использование символов – герба, формы определенных цветов.

По мнению многих исследователей и специалистов в сфере имиджа, визуальный канал нужен благодаря таким его преимуществам:

- визуальное сообщение не требует перевода;
- визуальное сообщение лучше запоминается зрителями;
- на этом канале реально передается гораздо больший объем информации, чем может многим показаться;
- визуальное сообщение легче проходит через фильтр недоверия, который есть у каждого из нас, поскольку воспринимается, как неотредактированное, настоящее.

Специфической технологией, что используется для создания имиджа ДООУ, может быть «событийная» коммуникация. Хотя надо сказать, что в создании имиджа не всегда удовлетворяются событиями, которые возникают спонтанно.

С пятым этапом связана деятельность, направленная на корректировку имиджа. Специалисты отмечают, что, поскольку имидж зависит от контекста, то и менять его приходится в зависимости от этого контекста. Для того, чтобы удовлетворить требования аудитории, имидж должен постоянно корректироваться. Это может осуществляться в различных формах. Среди них такие:

- дописывание имиджа, дополняя характеристиками, физическими примерами самыми актуальными в определенный период или на определенной территории ;

– вычерчивание отдельных характеристик имиджа (аналогичное предыдущей форме) в случае необходимости изменения ситуации, (например, некоторые характеристики начинают замалчиваться) ;

– подчеркивание определенных характеристик в имидже конкурента.

Таким образом, можно выделить следующие этапы управления с помощью имиджа руководителя:

– привлечение внимания;

– пробуждение интереса имиджем;

– пробуждение необходимости осуществить действие;

– осуществление действия;

Исходя из этапов формирования имиджа, подчеркнем, что специфика формирования имиджа руководителя ДООУ заключается в том, что здесь идет направленность на определенную аудиторию (родителей), в особенностях обратной связи с обществом, информирования о собственных достижениях и достижениях учебного заведения.

#### **1.4. Способы оценки имиджевых характеристик руководителя ДООУ**

Работая над имиджем и создавая впечатление о себе, руководитель дошкольного учреждения формирует у подчиненных, родителей психологическую установку в отношении себя, которая может работать как на благо дошкольной организации, так и наоборот.

Для изучения имиджа руководителя ДООУ существует ряд методик, позволяющий оценить сформированность отдельных его характеристик.

Так, например, диагностика проявления коммуникативных и организаторских способностей можно оценить по методике КОС-2 разработанную В.В. Синявским и Б.А. Федоришиным.

Коммуникативные и организаторские склонности представляют собой важный компонент и предпосылку развития способностей в тех видах

деятельности, которые связаны с общением, с людьми, с организацией коллективной работы. Они являются важным звеном в развитии педагогических и организаторских способностей.

Указанные склонности в поведении проявляются в умении четко и быстро устанавливать деловые и товарищеские контакты с людьми, стремлении расширять контакты, умении влиять на людей, стремлении проявлять инициативу и т. д.

Данная методика предполагает две шкалы: коммуникативные склонности и организаторские склонности, которые на пяти уровнях (очень низкий, низкий, средний, высокий, высший).

Следующая методика для изучения индивидуально-психологических черт личности с целью диагностики степени выраженности свойств, выдвигаемых в качестве существенных компонентов личности: нейротизма, экстра – интроверсии и психотизма, – методика Айзенка EPQ.

Участникам опроса предлагается ответить на вопросы, касающиеся их обычного способа поведения. Опросник EPQ включает 101 вопрос, например такие как: «У Вас много различных хобби?», «Вы обдумываете предварительно то, что собираетесь сделать?», «У Вас часто бывают спады и подъемы настроения?» и др., на которые испытуемый должен ответить «да» («+»), либо «нет» («-»). Методика содержит следующие четыре шкалы: экстраверсия – интроверсия; нейротизм – стабильность; психотизм и специфическую шкалу, предназначенную для оценки искренности испытуемого. Время ответа не ограничивается, хотя затягивать процедуру обследования не рекомендуется.

Следующая методика позволяющая изучить критерии сформированности имиджа руководителя – тест В.М. Шепеля «Оценка имиджа».

Данная методика основана на методе самооценки респондентами имиджа. Так, например, испытуемым предлагается оценить степень

удовлетворенности такими компонентами, как: данные голоса, коммуникабельность (письменная и устная), самопрезентация, манеры, осанка, физические данные, ухоженность, умение одеваться, прическа, цветовой тип внешности, обувь, ароматические средства, аксессуары. Удовлетворенность оценивается по трем из предложенных уровней удовлетворённости:

- низкая степень удовлетворенности;
- средняя степень удовлетворенности;
- высокая степень удовлетворенности.

Для проведения социологического опроса может быть выбраны очная или заочная разновидность анкетирования. Анкетирование эффективно тем, что за достаточно короткий промежуток времени можно опросить большое количество людей.

Оценки имиджа:

- качественные: цели, структура, содержание, исполнители, технологии;
- количественные: затраты, сроки, результаты, экономическая эффективность.

Кроме того, в основу систем мониторинга и оценки компонентов, составляющих имиджа положены информационные модели. Уже существуют базы данных и системы поддержки решений, которые используются для оценки и оптимизации имиджа.

Основные направления, которые будут использоваться при оценке имиджа изобразим в рис. 2.



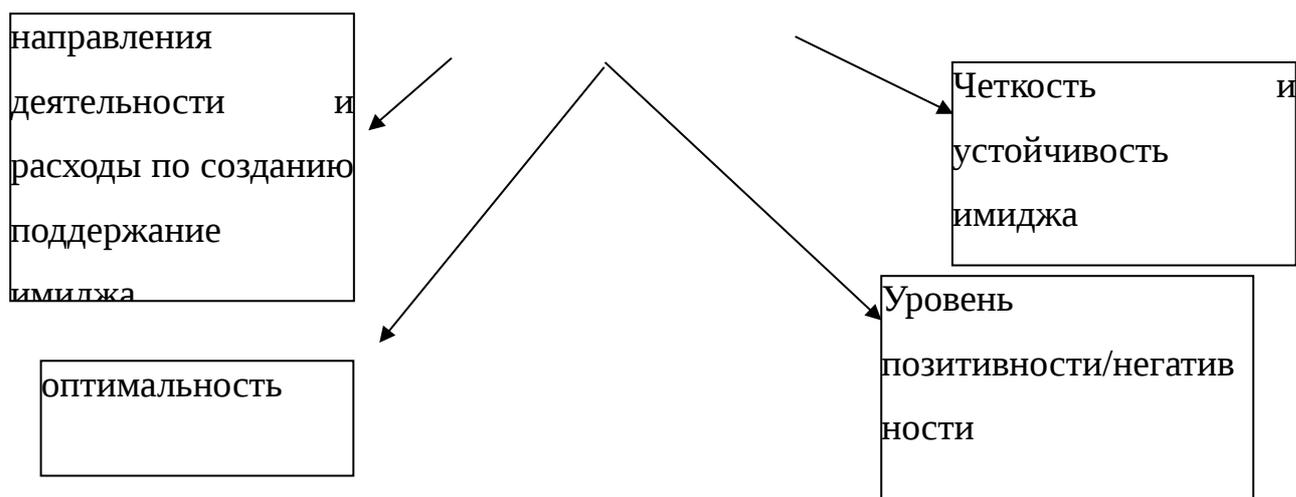


Рис. 2. Направления оценки компонентов имиджа

Еще один важный метод оценивания имиджа руководителя – это *наблюдение*. Так, в процессе создания имиджа участвуют много факторов. Эти факторы могут быть как первичными (те, что участвуют в создании имиджа при первой встрече с руководителем), так и вторичными (те, что образуют имидж руководителя при длительном взаимодействии с ним). Эти факторы являются определяющими на первичной и вторичной стадии образования имиджа.

Первичная информация при наблюдении о человеке получается, учитывая его внешний вид, манеру говорить и вести себя, и по тому, как он сам представляет себя.

Особенности внешнего вида человека являются носителями определенной информации о личности и могут сказать нам об уровне его культурного развития, характерологических особенностей, способностей и др. [34]. Анализ показывает, что признаки-сигналы, из которых складывается внешность и поведение человека, могут иметь для других людей справочное, информативное значение и выполнять регулятивную, или прагматическую функцию. Отбиваясь, признаки-сигналы предупреждают о необходимости определенного поведения по отношению того человека, которому этот признак-сигнал принадлежит» [9, с. 7].

Так, например, одежда как часть имиджа руководителя, несет определенную информацию о его характере, темпераменте, вкусе, и даже, частично, мировоззрении. То психологическое напряжение, что несет на себе одежда, является своеобразным дополнением к информации о личности руководителя, которую подчиненные получают из других источников. Однако, выводы людей о некоторых особенностях личности руководителя, получаемые с его одежды, не могут дать полного представления о человеке и поэтому обязательно должны быть сравнены с другими вербальными и невербальными сигналами при их толковании и идентификации. Такими невербальными сигналами являются осанка, походка, жесты и мимика, манера говорить – все это, и много чего еще, отражает душевный склад каждого человека [40].

Большое значение при первом впечатлении при наблюдении за человеком приобретает улыбка, а руководитель, который улыбается, сразу вызывает определенную симпатию. Говоря об улыбке, необходимо отметить, что люди склонны реагировать на улыбку бессознательно, без логического анализа. Улыбающийся руководитель создает образ человека, живущего в согласии с собственным внутренним миром, человека, у которого все в порядке и для которого нет нерешаемых проблем. Знаменитый Дейл Карнеги говорит об улыбке так: «Она – отдохновение для утомленного, свет надежды для того, кто в отчаянии, сияние солнца для мрачного и лучшее из природных средств против горя. Тем не менее ее нельзя ни купить, ни выпросить, ни одолжить, ни украсть, ибо она представляет собой некую ценность, которая не принесет ни малюсенькой пользы, если только не будет отдана от чистого сердца» [24].

Кроме мимических выражений лица, взгляда и улыбки к первичной информации можно отнести и наблюдение за жестикуляцией руководителя.

Говоря об искусстве создавать положительный имидж, не стоит забывать про такие важные информационные источники, как мимика и

жесты. Под влиянием этих и некоторых других элементов складывается первое впечатление о собеседнике. При этом руководителю очень важно не только уметь контролировать и управлять собственной мимикой и жестами, но и понимать язык мимики и жестов других людей. Среди группы жестов открытого характера можно выделить следующие: раскрытие рук ладонями вверх (жест искренности и открытости), расстегивание пиджака (присущ людям открытым и дружелюбным) и многие др. Но однозначный вывод о собеседнике можно сделать только тогда, когда его речь, жесты и мимика будут проанализированы в их взаимосвязи [47]. Кроме того, мимику и жесты необходимо использовать скорее более экономно, чем расточительно.

Большое значение при создании имиджа на первой стадии имеет то, как говорит руководитель, он умеет точно выражать свои мысли, какова скорость его языка и тому подобное. То, что говорит руководитель и как он говорит определяет успех в достижении поставленной цели. Манера говорить является действенным средством идентификации человека, раскрывает степень ее самоутверждения или неуверенности в себе. Например, слова или словосочетания, которые отражают некоторую неопределенность и часто используются, такие как «я бы сказал», «вообще», «возможно» и другие демонстрируют неуверенность. Однако речь уверенного в себе руководителя содержит слова «прекрасно», «именно так», «конечно», «бесспорно».

Бедность речи, узость словарного запаса руководителя не создают ему позитивной первичной информации. Слишком быстрый темп речи или слишком медленный, затянутые паузы или полное их отсутствие, монотонность или резкие интонационные скачки в голосе руководителя не будут способствовать устойчивому вниманию к нему, симпатии со стороны окружающих. Негативный психологический эффект от действия голоса или речи руководителя может стать препятствием для дальнейшего образования имиджа.

Вторая стадия образования имиджа и наблюдение за ним происходит во

время взаимодействия управленца с окружающими (так называемое лидерство «лицо к лицу») и включают следующие элементы:

– профессиональные имиджевые факторы, которые зависят от профессиональной подготовки, опыта (в том числе и управленческой деятельности), профессиональных достижений. Базовой составляющей профессиональных имиджевых факторов является стиль руководства, который может быть дополнен такими профессиональными характеристиками, как индивидуальный стиль принятия решений, стиль разрешения конфликтов, привычная манера поведения при решении профессиональных задач. Так, качественными характеристиками имиджа демократического руководителя является тактичность, творческий подход, умение делегировать полномочия, эмпатия, толерантность и тому подобное.

– личностные имиджевые факторы – социальные характеристики (социальный статус, социальные связи) и личные ценности (так называемая «Я-концепция» или личная миссия);

– стиль вербального и невербального поведения, что выражает соотношение экстравертности и интровертности в личности и собственно темперамент. Основной характеристикой для руководителя-интроверта является эмоционально-волевые качества (высокий уровень самоконтроля, способность прогнозировать ситуацию, определять стратегию и тактику развития, обеспечивать выполнение запланированного), а для экстраверта наиболее актуальными качествами становятся коммуникативные (высокие ораторские способности, эмоциональность, образность языка) качества.

Влияние элементов первичной стадии распространяется на элементы вторичной стадии, когда эффект ореола продолжает влиять на общий характер образа руководителя, который состоит на вторичной стадии.

Итак, имидж проходит две стадии своего образования: первичную и вторичную. Первичная стадия связана с первым знакомством с руководителем. На данной стадии наблюдения за руководителем значение

имеет первичная информация, или самопрезентация руководителя.

Рассматривая первичную информацию, элементы которой при целенаправленном создании имиджа входят в структуру самопрезентации, выделяются такие основные факторы, как одежда, мимика, жесты, манера говорить. Следует подчеркнуть, что это основные элементы первичной информации (самопрезентации), хотя существуют и некоторые другие. Естественным следствием самопрезентации является первое впечатление о человеке. Здесь особое внимание стоит уделять закономерностям межличностной перцепции (взаимопознание участников общения) . Первое впечатление может быть негативным или позитивным, зависит некоторым образом от характера первичной информации (самопрезентации). Оно также является устойчивым, когда повышаются требования к навыкам самопрезентации у руководителя.

Вторая стадия тоже связана с восприятием, но здесь в зависимости от предыдущего эффекта образ руководителя или поддерживается, дополняется деятельностью характеристиками, или коренным образом меняется. Недаром первичная стадия имеет в своей основе временной аспект последовательности восприятия и его механизмов.

Кроме указанных исследований, при анализе профессионального и социального имиджа можно применить экспертную методику исследования имиджа, описанную Т.А. Примака [47, с. 37].

Оценку социального имиджа руководителя учебного заведения можно осуществлять по следующей форме:

Объекты исследования:

1. Внешность – понятие собирательное. Внешний образ человека создают одежда, прическа, физические характеристики и тому подобное. Внешность в значительной мере влияет на то, что думают о человеке другие, так как люди склонны связывать отдельные внешние характеристики с определенными характерологическими чертами.

2. Особенности вербального и невербального поведения, к которым относятся мимика, жестикация, улыбка, контакт глаз и, наконец, речь, которая характеризуется тембром, тоном, громкостью голоса, артикуляцией и произношением.

3. Социально-демографические характеристики – пол, возраст, уровень образования, доходы, жилье, жизненный цикл семьи и тому подобное.

4. Поступки – форма поведения человека в определенной ситуации.

5. Параметры неосновной деятельности: социальное происхождение, этапы профессиональной карьеры, семейное окружение, интересы, мнения, активность личности вне работы (спорт, хобби, манера отдыхать и т.д.).

Оценка социального имиджа руководителя учебного заведения определяется как отношение среднеарифметического количества баллов (по 10-ти бальной шкале), полученной при работе с фокус-группами, по определенным характеристикам руководителя к общему числу характеристик. Фокус-группы состоят из сотрудников учреждения, поскольку именно они лучше знают своих руководителей.

$$\text{Ким.рук.} = \frac{\sum \cdot \text{Qим.рук.}}{n \cdot N}$$

где Ким.рук – коэффициент оценки имиджа руководителя организации;

n – количество участников фокус-группы;

N – количество характеристик руководителей.

Qим.рук – количество баллов, которую дал каждый член фокус-группы

Например: два участника фокус-группы дали такое количество баллов своему руководителю по параметрам внешность, привлекательность, коммуникация: первый соответственно 5, 7, 7, второй – 6, 8, 6.

Имидж руководителя ДООУ равен  $(5+7+7+6+8+6) : 2 : 3 = 6,5$  (баллов).

Для анализа и оценки профессионального имиджа руководителя разработана модель, включающая следующие качества:

1. Деловые (образование, знания и опыт);

2. Способность (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду работ);
3. Культурный ценз и эрудиция, честность и порядочность;
4. Характер (воля, лидерство, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки);
5. Темперамент (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик);
6. Направленность интересов (материальная, социальная, духовная);
7. Возрастной ценз (молодой возраст, средних лет);
8. Здоровье (хорошее, удовлетворительное, плохое).

Устанавливаем условия оценки:

1. Качество данных – 1 балл;
2. Качество проявляется очень редко – 2 балла;
3. Качество проявляется не сильно и не слабо – 3 балла;
4. Качество проявляется часто – 4 балла;
5. Качество проявляется систематически – 5 баллов.

Экспертным путем определяем сначала вес каждого качества, затем – средневзвешенное значение качеств руководителя по формуле:

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^8 \alpha_j \cdot \beta_{ij}}{n}$$

где  $K_m$  – средневзвешенный интегральный показатель качества руководителя, балла  $i = 1, 2$ .  $n$  – количество экспертов;  $j = 1, 2, 8$  – количество оцениваемых качеств руководителя;  $\alpha_j$  – вес  $j$  качества руководителя по десятибалльной системе;  $\beta_{ij}$  – оценка  $i$ -м экспертом  $j$  качества руководителя по шестибалльной системе. Результаты заносятся в таблицу (таб.2).

Таблица 2

### Пример оценки профессионального имиджа руководителя

Эксперты	Экспертная оценка восьми качеств руководителя по пятибалльной системе							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
Вес оценки								

По этим данным рассчитывается интегральный показатель имиджа руководителя.

Этот показатель сравнивается с предельным (эталонным) значением (минимальное значение интегрального показателя его имиджа равно 49, среднее – 147, максимальное с оценками «отлично» – 245 баллов).

После этого ставится оценка профессионального имиджа руководителя.

В целом работа над созданием имиджа должна начинаться с постановки цели. Часто основная задача человека, принявшего решение о совершенствовании своего имиджа, сводится к решению вопроса, зачем ему это нужно. Цель руководителя может заключаться в усилении влияния на подчиненных, улучшении имиджа вверенного ему подразделения или достижения успеха на определенных переговорах. В зависимости от цели принимается решение о методах формирования имиджа.

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

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

В первую очередь человек должен четко сформулировать для себя свою самооценку, то есть понять, как он представляет самого себя. Несмотря на очевидность этого факта, многие люди, в том числе и руководители, об этом даже не задумываются. Многие из них считают, что у них не хватает времени на подобные занятия. Однако, если руководитель решил изменить свой имидж, он должен оценить, что именно он хочет изменить, какие сильные и слабые стороны он имеет на момент принятия этого решения. Очевидно, такая оценка будет субъективной, но другой она и не может быть. Самооценку рекомендуется оформить в письменной форме, так как мнение человека о себе может быть достаточно расплывчатым, а письменная форма изложения требует использования конкретных слов. Возможно применение табличной формы (таб. 3).

Таблица 3

Пример формы, используемой при проведении самооценки имиджа руководителя

Качества, которыми я сейчас обладаю	Качества, которые я хотел бы иметь	Способы достижения цели (кратко)

Форма таблицы может быть и другой, например, содержать оценку качеств по какой-либо шкале. При осложнениях в самооценке желательно обратиться к психологу. Если человек не может четко сформулировать представление о самом себе (не важно, совпадет ли оно с мнением

окружающих), то он будет испытывать трудности и в дальнейшем процессе формирования имиджа.

Итак, оценку имиджа можно проводить с помощью наблюдения, анкетирования, специальных методик, социологических исследований. Эффективность имиджа определяют ряд характеристик, которые способен проанализировать руководитель ДООУ.

## **ГЛАВА 2. МОДЕЛИРОВАНИЕ ПОЗИТИВНОГО ИМИДЖА РУКОВОДИТЕЛЯ МБДОУ № 368**

### **2.1. Подготовка и организация исследования**

Целью настоящего исследования является исследование сформированности имиджа у руководителя МБДОУ № 368.

Задачи эмпирического исследования:

1. Изучить проявления коммуникативных и организаторских способностей руководителя МБДОУ № 368.
2. Провести диагностику степени выраженности свойств.
3. Оценить имидж руководителя.
4. Сформировать необходимые рекомендации по совершенствованию имиджа.

Гипотеза исследования: высокий уровень сформированности имиджа руководителя дошкольного образовательного учреждения будет зафиксирован в том случае, если обеспечивается совокупность следующих условий: процесс формирования имиджа руководителя МБДОУ носит поэтапный характер, направленный на внутренние качества руководителя в установлении оптимальных отношений в управленческой деятельности. В качестве психологических условий, детерминирующих формирование имиджа руководителя МБДОУ, выступают психологические качества личности руководителя: ценностные ориентации, направленность личности на саморазвитие, стрессоустойчивость, надежность, умение излагать мысли, готовность к риску.

Организация исследования. Работа проводилась с руководителем МБДОУ № 368 Еленой Геннадьевной Глазыриной.

О заведующем МБДОУ. Квалификация: Учитель – Логопед. Образование Высшее педагогическое. В 2003 г. окончила Московский

Государственный Открытый Педагогический Университет имени М.А. Шолохова. Общий стаж работы (полных лет) 23; стаж работы по специальности (полных лет) 9.

Об учреждении. Полное наименование – Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение – детский сад № 368 «Светлячок». Адрес 620028, г. Екатеринбург, ул. Нагорная 8 а. Дата создания образовательной организации – 11.11.1963. Язык образования – русский. Численность обучающихся – 123. Сайт: <https://368.tvoysadik.ru>. МБДОУ осуществляет деятельность, связанную с оказанием услуг (выполнением работ), относящимся к его основным видам деятельности, в соответствии с муниципальным заданием. МБДОУ не вправе отказаться от выполнения муниципального задания.

Руководство образовательной организации: Заведующий Глазырина Елена Геннадьевна; Заместитель заведующего по АХЧ Смышляева Светлана Леонидовна; Заместитель заведующего по воспитательной и методической работе Орлатая Мария Евгеньевна.

Вид деятельности МБДОУ – предоставление дошкольного образования по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми.

Об эффективности кадровой политики руководителя МБДОУ № 368 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 дошкольного учреждения осуществляется на достаточном уровне.

Заведующий отвечает 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 нацеленность.

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

Дата проведения исследования методик: с 10 сентября 2017 года до 25 сентября 2017 года.

Цель исследования – выявить сформированность имиджа у руководителя ДООУ, разработать методические рекомендации по его совершенствованию.

Задачи исследования:

1. Провести исследование уровня сформированности имиджа руководителя.

2. Разработать рекомендации для создания положительного имиджа руководителя МБДОУ № 368.

Ожидаемые результаты. В результате исследования мы выявим основные недостатки и недоработки в имидже руководителя, которые окажутся связанными с развитием лидерских качеств.

В результате теоретического анализа методов улучшения имиджа руководителя МБДОУ, мы отобрали следующие методики, позволяющий оценить сформированность отдельных характеристик руководителя МБДОУ:

1. Метод наблюдения (исследование внешних проявлений имиджа руководителя. Дата проведения с 01.09.2017 до 01.10.2017).

2. Диагностика проявления коммуникативных и организаторских способностей (методика КОС-2).

3. Проведение самооценки руководителем собственного имиджа, тест В.М. Шепеля «Оценка имиджа».

4. Методика Айзенка EPQ.

5. Опрос и анкетирование педагогического коллектива.

6. Экспертная оценка имиджа руководителя.

## **2.2. Анализ имиджевых характеристик руководителя МБДОУ №368**

Руководителю необходимо видеть, какие качества и особенности его поведения коллектив ценит 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, способными налаживать контакты и взаимоотношения с подчиненными.

Таблица 4

Руководитель заполнил необходимые анкетные сведения.

### **Анкета руководителя МБДОУ**

Ф. И. О. оцениваемого	Глазырина Елена Геннадьевна
Возраст (полных лет)	45
Должность	заведующий
Подразделение	МБДОУ № 368
Дата заполнения	25 сентября 2017 года.

### *1.Проведение наблюдения*

Перед тем, как осуществить проведение методик, мы тщательно с помощью метода наблюдения решили исследовать внешние проявления имиджа руководителя. Наблюдение проводилось с 01.09.2017 до 01.10.2017.

*Внешний вид.* Елена Геннадьевна аккуратно и со вкусом одета, внешне подтянутая. Заботится о своем внешнем виде, опрятности и чистоте, считая, что неряшливость, небрежность и невнимание к себе – это форма неуважения к другим людям, пренебрежения к их мнению. В то же время, она не привлекает к себе внимания экстравагантностью внешнего вида. В одежде отражаются ее индивидуальный стиль и личный характер. Ее одежда – преимущественно консервативного или делового стиля, который придает авторитет и подчеркивает компетентность. Такой стиль вызывает уважение и немного держит дистанцию. Стиль одежды учитывает особенности фигуры женщины (рост, фигуру, цвет глаз, волос) и ее возраст.

Прическа, макияж, бижутерия гармонично дополняют деловой костюм. Аксессуары комплектные, которые хорошо согласуются с одеждой. Обувь на средних каблуках.

Прическа строгая, но вместе с тем элегантная. Украшений не много. Косметика заметна лишь с близкого расстояния. Духи используются Еленой Геннадьевной в таком количестве, что чувствуется лишь слегка уловимый аромат. Это говорит о хорошем чувстве меры.

Все названные элементы были чрезвычайно важными при формировании профессионального имиджа и могли иметь решающее значение в ситуации, когда человек оценивался с первого взгляда. Однако понятно, что выводы о некоторых особенностях личности руководителя, согласно ее внешнего вида, не могут дать полного представления о ней.

Эта первичная информация при ее толковании сравнивалась с другими показателями.

*Обстановка.* Известно, что имидж человека составляет впечатление о

вещах, которыми она себя окружает, о ее доме, рабочем месте и т. п. Знакомство с кабинетом заведующего дало возможность увидеть следующее: деловая обстановка в кабинете, упорядоченный и систематизированный материал, без нагромождений бумаг. Документы, требующие проработки, поделены на две части: те, что требуют немедленного исполнения и такие, что позволяют оттянуть его на определенный период времени. В то же время, в кабинете много комнатных растений, российская атрибутика, картины, книги, которые придают ощущение уюта. На видном месте стоят «Закон Об образовании РФ» и конституция РФ.

*Общение и взаимодействие с коллегами.* Важнейший показатель состояния заведующего на работе – его душевный комфорт, в создании которого заметное место занимает культура служебных отношений в системе «воспитатель-заведующий». Так вот Елена Геннадьевна диктует тот стиль общения, т. е. нормы вежливости, которые способствуют созданию в коллективе здоровой морально-психологической атмосферы.

Общение с заведующим позволило выделить ряд признаков, которые позволяют ей создавать доброжелательную атмосферу в коллективе единомышленников. Прежде всего, это глубокое уважение к другому человеку, отношение к нему как к личности. Кроме того, она – достаточно коммуникабельный человек, легко сходится с другими. Эмпатийность позволяет ей сопереживать, сочувствовать, проникаться чувствами и переживаниями других, совершать гуманные поступки в отношении воспитателей, детей и других соучастников учебно-воспитательного процесса, которые требуют поддержки или содействия.

Часто можно было наблюдать, как она создает благоприятные условия для положительного эмоционального состояния и жизнедеятельности того, кто нуждается в поддержке: вежливым разговором, советом, реальной помощью в решении проблемы. В разговоре терпеливо выслушивает того, кто говорит, не перебивает и проявляет интерес к его мнению.

В оказанной услуге, какой бы важной и значительной она не была, Елена Геннадьевна не подчеркивает своего благородства и статуса, показывает, что делает все легко и с удовольствием.

Она имеет чувство меры, позволяет проявить уважение к достоинству другого человека и вместе с тем сохраняет собственное достоинство. Елена Геннадьевна терпелива к другим мнениям, вкусам, не допускает унижения человеческого достоинства того, чьи вкусы не соответствуют ее личным.

В беседе (с кем бы она не разговаривала) искренне и заинтересованно слушает собеседника. И при этом остается самой собой: естественной, вежливой без формализма, приветливой хозяйкой. Уважает своего собеседника, вежлива, дружески настроена, тактична и дипломатична.

*Управленческие качества.* При обсуждении производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения Елена Геннадьевна Глазырина проявляет ряд управленческих качеств. Прежде всего, она начинает работу в точно назначенное время, оглашает повестку дня, предмет и цель совещания. Четко и понятно излагает выдвинутую на обсуждение проблему, задает вопросы, выделяет основные моменты, которые способствуют возникновению на совещании творческой дискуссии.

Вопросы, требования, аргументы, альтернативные решения формулирует так, чтобы побудить участников к разбору проблемы и поисков путей ее решения. Корректно прерывает те выступления, которые повторяют в общих чертах уже изложенные факты, носят нерациональный, пространственный, противоречивый и поверхностный характер или лишены конкретности. Обобщает результаты в заключении совещания, указывает лиц, ответственных за выполнение задач, благодарит сотрудников за участие в работе совещания.

При этом руководитель старается поддерживать высокий уровень активности всех членов коллектива; сопоставляя разные мнения, выделяет противоречия, спорные вопросы; формулирует противоречия как проблему;

поддерживает деловую атмосферу, не допуская личной конфронтации участников; препятствует некорректным действиям, помогает коллегам прийти к согласованной мысли.

Уделяя внимание каждому участнику; активизирует пассивных; подчеркивает вклад каждого в общий итог, благодарит всех членов группы за участие в обсуждении проблемы.

Для сохранения единства участников обсуждения проблемы она не становится на чью-то сторону до окончательного подведения итогов; не выражает первым свою точку зрения; поддерживает молодых специалистов. Создавая условия для творческой работы; не использует и не позволяет другим оперировать деструктивной критикой и критиканством, не оставляет без внимания даже самые незначительные предложения.

Для активизации обсуждения предложений задает вопросы, выражает одобрение тем участникам совещания, кто вносит конструктивные предложения; побуждает возникновение альтернативных точек зрения.

Имидж Елены Геннадьевны, по нашему убеждению, стал сильным мотиватором для ее коллег.

Наблюдения за выступлениями Елены Геннадьевны перед коллективом и родителями дало возможность установить:

- владение ораторским искусством;
- наличие умения оперировать фактами;
- чувство юмора, которое позволяет достаточно часто избегать конфликтов, умение шуткой, веселой фразой разрядить любую критическую ситуацию;
- эмоциональность, которая никого не оставляет в стороне, решение самых разных проблем и задач.

В то же время, Елена Геннадьевна – достаточно скромный человек. Она не ведет себя как выдающаяся, неординарная личность. Ее скромность проявляется в умении быть самой собой и не играть какую-то

несвойственную ей роль. Органично сочетается со скромностью чувство собственного достоинства и простота-качество, которое никак не означает отказа от принятых в обществе норм этикета.

Она не позволяет себе фамильярности, перехода на «короткую ногу» с человеком, занимающим подчиненное положение.

Как руководитель, заведующий не может обойтись без поощрений и наказаний. Однако Елена Геннадьевна не критикует личные качества сотрудников. Она позволяет себе лишь критику выполнения коллегой его тех или иных профессиональных обязанностей, всегда аргументирует свою точку зрения, предлагает альтернативные решения и действия.

## 2. Проведение методики КОС-2

После этого мы провели диагностику коммуникативных и организаторских склонностей [Приложение 1]. Согласно результатам проведенной методики был показан высокий результат (таб. 5).

Таблица 5

Результаты методики КОС-2

Тип способностей	Баллы	Уровень
Коммуникативные склонности:	15	Высокий
Организаторские склонности:	18	Высший

Так по показателю коммуникативные склонности – показан высокий результат, это характеризует руководителя как инициативного в общении, располагающего к себе подчиненных, желающего быстро находить друзей.

Организаторские способности у Елены Геннадьевны находятся на высшем уровне, что свидетельствует о сформированной потребности в организаторской деятельности. Подобные люди быстро ориентируются в трудных ситуациях, инициативны. Часто принимают самостоятельные

решения. Отстаивают свое мнение и добиваются принятия своих решений. Любят организовывать игры, различные мероприятия. Настойчивы и одержимы в деятельности.

### 3. Самооценка собственного имиджа, тест В.М. Шепеля «Оценка имиджа»

Руководитель заполнил таблицу самооценки собственного имиджа .

Таблица 6

#### Самооценка собственного имиджа МБДОУ №368

Качества, которыми я сейчас обладаю	Качества, которые я хотела бы иметь	Способы достижения цели (кратко)
Отзывчивость, общительность, настойчивость, эмпатия, оптимизм, доброта	Более жесткие лидерские качества	Возможно, курсы, тренинги развития лидерских способностей

Итак, мы видим, что руководитель стремится развивать лидерские способности своей личности, вполне понятно, поскольку управление большим педагогическим коллективом требует быть хорошим лидером.

Следующая методика, которая была проведена – это тест В.М. Шепеля «Оценка имиджа». Он основан на методе самооценки респондента своего имиджа.

Испытуемому руководителю предлагается оценить степень удовлетворенности такими компонентами, как: данные голоса, коммуникабельность , физические данные, ухоженность, умение одеваться, прическа, тип внешности, обувь, ароматические средства, аксессуары самопрезентация, манеры, осанка (таб. 7).

Таблица 7

## Ответы на тест В.М. Шепеля «Оценка имиджа»

Компоненты имиджа	«Низкая» степень удовлетворённости	«Средняя» степень удовлетворённости	«Высокая» степень удовлетворённости
Данные голоса		да	
Коммуникабельность (письменная и устная)		да	
Самопрезентация		да	
Нормы общегражданского этикета (изысканные манеры)		да	
Искусство визуального контакта			да
Осанка		да	
Физические данные			да
Ухоженность (волосы, кожа, руки и т.д.)		да	
Умение одеваться (индивидуальный стиль)		да	
Причёска		да	
Цветовой тип внешности		да	
Обувь		да	
Ароматические средства		да	
Аксессуары		да	

Таким образом, мы можем определить, что у руководителя ярко выраженная средняя степень удовлетворенности своими имиджевыми компонентами. Это характеризует во-первых самокритичностью испытуемой, осознанием, что ей есть над чем работать, а во-вторых она понимает и свои сильные стороны: физические данные и искусство визуального контакта.

### 4. Проведение методики Айзенка EPQ

Следующим этапом исследования является оценка личностных качеств руководителя. На основании неоднократных бесед, наблюдений, тестирования с помощью опросника Айзенка, выявлена следующая психологическая характеристика руководителя МБДОУ №368 .

Участнице опроса предлагалось ответить на вопросы, касающиеся ее обычного способа поведения (таб. 8).

Таблица 8

Результаты методики Айзенка EPQ

Шкала	Баллы	Показатель
Экстраверсии-интроверсии	16	Выше среднего показателя
Шкала нейротизма	18	Выше среднего показателя
Шкала психотизма	1	Ниже среднего показателя
Шкала искренности	18	Выше допустимого уровня

Результаты исследования показали, что руководитель принадлежит к экстравертированному типу личности, который характеризуется общительностью и обращенностью индивида вовне, широким кругом знакомств, необходимостью в контактах. Типичный экстраверт действует под влиянием момента, импульсивен, вспыльчив. Он беззаботен, оптимистичен, добродушен, весел. Предпочитает движение и действие, имеет тенденцию к агрессивности. Чувства и эмоции не имеют строгого контроля, склонна к рискованным поступкам. На нее не всегда можно положиться.

Также высокие показатели были показаны по шкале нейротизма – это свидетельствует о возможной эмоциональной нестабильности испытуемой. Нейротизм выражается в чрезвычайной нервности, неустойчивости, плохой адаптации, склонности к быстрой смене настроений (лабильности), чувстве виновности и беспокойства, озабоченности, депрессивных реакциях, рассеянности внимания, неустойчивости в стрессовых ситуациях. Нейротизму соответствует эмоциональность, импульсивность; неровность в контактах с людьми, изменчивость интересов, неуверенность в себе, выраженная чувствительность, впечатлительность, склонность к раздражительности. Нейротическая личность характеризуется неадекватно

сильными реакциями по отношению к вызывающим их стимулам. У лиц с высокими показателями по шкале нейротизма в неблагоприятных стрессовых ситуациях может развиваться невроз.

Зато более позитивный результат был показан по шкале психотизм. Низкие показатели свидетельствуют об отсутствии склонностей к асоциальному поведению, вычурности, неадекватности эмоциональных реакций, высокой конфликтности, эгоцентричности, эгоистичности, равнодушию.

Однако, по шкале искренности было набрано более 10, испытуемому следовало бы отвечать на вопросы более откровенно. Поэтому будем относиться к результатам этой методике с осторожностью.

В целом, высокие показатели по экстраверсии и нейротизму соответствуют психиатрическому диагнозу истерии.

#### *5. Опрос и анкетирование педагогического коллектива*

Для получения более объективной характеристики личностных качеств руководителя МБДОУ №368 был проведен опрос и анкетирование педагогического коллектива.

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 этикетных норм на служебные отношения. Анкета для педагогов «Руководитель ДОУ глазами педагогов»

1. Тепло относится к педагогам, внимателен к их нуждам.
2. Прислушивается к замечаниям педагогов.
3. Умеет поддерживать на работе доброе, хорошее настроение.
4. Выдержан, сгоряча не кричит.
5. Объективен ко всем
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.

Технология оценки:

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

Сотрудники дошкольного учреждения в основном отмечают, что для руководителя характерно доброжелательное и уважительное отношение ко всем членам коллектива.

Также оценка имиджа руководителя образовательной организации определяется как отношение среднеарифметического количества баллов (по 10-ти бальной шкале), полученной при работе с фокус-группами, по определенным характеристикам руководителя к общему числу характеристик. Фокус-группы состоят из сотрудников МБДОУ.

Два участника фокус-группы дали такое количество баллов своему руководителю по параметрам внешность, привлекательность, коммуникация: первый соответственно 9, 9, 8, второй – 8, 9, 9.

Имидж руководителя организации равен  $(9+9+8+8+9+9):2:3=8,6$  (баллов).

Итак, социальный имидж руководителя составляет 8,6 баллов из возможных 10 баллов, что является достаточно хорошим показателем.

Среди качеств, присущих руководителю, сотрудники считают ценной компетентность, деловые и организаторские способности, чуткость и понимание работников, эмпатию, добропорядочность, инициативность, дисциплинированность, вежливость, доброжелательность, внимание, общительность, наличие собственного мнения, умение отстаивать коллективные интересы.

На вопрос о влиянии негативных факторов на настроение и работоспособность сотрудники указали на отсутствие внимания со стороны руководителя. Кроме того, следует отметить, что конфликтные ситуации с руководителем у сотрудников происходили, крайне редко.

Подчеркнем, что исследуемый руководитель в должной мере имеет те обязательные качества, которые требует от него выполняемая работа. Кроме того, он имеет адекватную самооценку своих качеств, показывает совпадение во многом его самооценки и оценки его сотрудниками.

При анализе влияния личности руководителя на морально-психологический климат коллектива необходимо рассмотреть психологическую управляемость коллектива МБДОУ №368.

Характеризуя коллектив, отметим, что средний возраст коллектива 40 лет, состоит целиком из женщин. Оценивая климат коллектива по девятибалльной системе, подавляющее большинство дали оценочный балл в интервале 6-8, что является достаточно высокой оценкой.

В пожеланиях по улучшению социально-психологического климата сотрудники указали следующее:

1. Больше общения друг с другом.
2. Взаимоподдержка.
3. Укомплектованность кадрами.
4. Равное распределение работы.
5. Быть и в дальнейшем всем добросовестным.
6. Отзывчивость.
7. Чаще совместно отдыхать.

Таким образом, проводя анализ, можно сказать, что оценка имиджа руководителя, стиля ее деятельности показывает, что у нее выражены те необходимые качества, которых требует от нее занимаемая должность, то есть данный руководитель находится «на своем месте», что является одной из

предпосылок успешности ее деятельности по созданию и формированию социально-психологического климата в коллективе МБДОУ №368

#### 6. Экспертная оценка имиджа руководителя

Также нами для анализа и оценки профессионального имиджа руководителя, была разработана модель, которую используем для исследования руководителя МБДОУ №368. Были приглашены 5 педагогов дошкольного образования для оценки имиджевых характеристик Глазыриной Елены Геннадьевны.

Приведем пример оценки имиджа руководителя МДОУ №368 по следующим данным (таб.9 )

Таблица 9

Пример оценки профессионального имиджа руководителя МБДОУ

Эксперты	Экспертная оценка восьми качеств руководителя по пятибалльной системе							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1.	4	3	3	2	4	3	5	4
2.	4	3	4	2	4	3	5	4
3.	5	2	4	3	4	3	4	4
4.	5	2	3	2	5	3	5	5
5.	4	3	4	2	4	2	5	5
Вес	10	7	4	8	3	3	6	8

По этим данным интегральный показатель имиджа руководителя МБДОУ №368 равен:

$$K_M = \frac{10(4+4+5+5+4) + 7(3+3+2+2+3) + 4(3+4+4+3+4) + 8(2+2+3+2+2) + 3(4+4+4+5+4) + 3(3+3+3+3+2) + 6(5+5+4+5+5) + 8(4+4+4+5+5)}{5} = \frac{896}{5} = 179$$

Этот показатель сравниваем с предельным (эталонным) значением. По приведенной значимости качеств данного руководителя минимальное

значение интегрального показателя его имиджа равен 49, среднее – 147, максимальное с оценками «отлично» – 245 баллов.

Получается, имидж оцениваемого руководителя чуть выше среднего уровня, с оценкой «удовлетворительно». Итак, стоит немного улучшить имидж руководителя.

### **2.3.Рекомендуемые направления по формированию позитивного имиджа руководителя МБДОУ№ 368**

Таким образом, исходя из полученных результатов, мы сформулируем рекомендации, которые направлены на развитие имиджевых характеристик.

Как было отмечено в предыдущем пункте, профессиональный имидж руководителя находится на удовлетворительном уровне.

На снижение интегрального показателя профессионального имиджа повлияли такие тестируемые качества:

1. *Способности* (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду работ);

2. *Характер* (нейротизм, сильные реакции, неровность в контактах с людьми, изменчивость интересов, неуверенность в себе, выраженная чувствительность, впечатлительность, склонность к раздражительности. умение воспринимать критику, признавать свои ошибки).

3. Для совершенствования имиджа руководителя ей необходимо развивать свои *лидерские способности*, поскольку сам руководитель указала, что ей их не хватает.

Итак, руководителю рассматриваемой образовательной организации стоит уделять внимание улучшению этих составляющих профессионального имиджа. Так, умение поставить, а потом и решить управленческую проблему характеризует талант руководителя более высокого уровня

профессионализма. Очевидно, что уровень решения управленческих проблем базируется на способностях, одаренности, таланте решать управленческие задачи.

### 1. Развитие способностей руководителя

Наиболее эффективный способ повышения педагогического мастерства – это *самообразование*. Постоянное самообразование – вот тот определяющий актив жизни современного человека, который поможет не «отстать от поезда современности». Основными критериями самообразования педагогов являются: эффективность профессиональной педагогической деятельности (рост качества образовательного процесса, воспитанности дошкольников), творческий рост педагогов, внедрение новых педагогических технологий в образовательный процесс МБДОУ.

Условия профессионального роста:

- самообразовательная работа;
- чтение методической, педагогической и предметной литературы;
- обзор в Интернете;
- посещение семинаров, конференций, уроков коллег;
- дискуссии, совещания, обмен опытом с коллегами;
- систематическое прохождение курсов повышения квалификации;
- проведение мастер-классов, открытых занятий для анализа со стороны коллег;
- изучение информационно-компьютерных технологий и т.д.

Кроме того, в эту категорию входит развитие способности руководить. Здесь заведующему следует работать в таких направлениях (таб. 10).

Таблица 10

Модель управленческой компетентности руководителя ДОУ

(по В.В. Лобанову [27])

Качества и сферы компетентности	Определение
---------------------------------	-------------

Высший уровень компетентности	
Общее видение	Развитие общего видения в организации, обеспечение широкой поддержки в проведении организационных изменений
Осведомленность о внешней обстановке	Информированность о законах, политике и политиках, административных приоритетах и тенденциях, специальных интересах; понимание внешнего воздействия отдельных лиц и документов: широкое использование информации при принятии решений
Средний уровень компетентности	
Творческое мышление	Развитая интуиция и умение решать проблемы; поощрение инновационной активности у подчиненных
Планирование и оценка	Определение политики, основных направлений развития, планов и приоритетов; изыскание необходимых ресурсов; планирование и координация действий; мониторинг прогресса и оценка результатов; повышение эффективности организации
Ориентация на нужды и потребности граждан	Активное изучение потребностей граждан, удовлетворение их запросов, постоянный поиск путей совершенствования услуг
Управленческий контроль и координация	Обеспечение согласованного взаимодействия процессов в организации, содействие эффективной работе
Финансовое управление	Подготовка и утверждение бюджета, мониторинг расходов, управление договорами и заявками
Управление технологиями	Содействие работникам в получении информации о новых технологиях, применение новых технологий для нужд организации, обучение работников
Управление кадрами	Обеспечение эффективного подбора, отбора, обучения, оценки и расстановки кадров; поощрения и дисциплинарные воздействия; создание делового морально-психологического климата
Нижний уровень компетентности	
Управление разнородным коллективом работников	Признание важности культурных, ценностных, этнических, половых, возрастных и других индивидуальных различий, содействие занятости и развитие равных возможностей всех работников
Управление конфликтами	Предупреждение и разрешение конфронтаций; несогласий и споров в конструктивной манере

Продолжение таблицы

10

Влияние и ведение переговоров	Получение информации об отдельных работниках и основных группах, тесная связь с ними, использование переговоров, убеждений и власти для достижения целей
Формирование команды	Обеспечение сотрудничества, коммуникации и согласия в группе
Основы компетентности	
Устные коммуникации	Умение слушать других, делать ясные и эффективные устные сообщения для отдельных граждан, работников и групп

Письменные коммуникации	Эффективные письменные коммуникации, понимание и критическое восприятие письменных сообщений
Решение проблем	Выявление и формулирование проблем, анализ информации, имеющей отношение к проблеме, поиск альтернатив и планирование мер по решению проблем
Лидерство	Демонстрация и поощрение высоких стандартов поведения, адаптация стиля управления к ситуациям и людям, умение мотивировать и руководить ими

## *2. Развитие личностных качеств руководителя и преодоление эмоциональной нестабильности*

Поскольку психологи и психотерапевты не относят нейротизм к патологическому состоянию или заболеванию, определенных преодолений этого состояния нет. Помощь психолога может понадобиться только в случае, если сам невротик понимает, что его состояние выходит за пределы эмоциональной нормы. Если излишне раздражительное, нервное поведение создает напряженную ситуацию в отношениях с подчиненными и коллегами в образовательной организации, то в таких ситуациях лечение должно проводиться у квалифицированного психолога. Ситуации же, при которых у личности со склонностью к нейротизму, развелись навязчивые страхи и фобии, требуют обращения к врачу – психотерапевту. Невротическое поведение человека не должно быть проигнорировано близкими людьми и самим руководителем МБДОУ.

Предложим следующие направления развития характера и проблем, которые мы выявили:

- коррекция личностных особенностей, мотивационной сферы;
- обучение навыкам совладания со стрессом, нормализации эмоционального состояния ;
- применение психокоррекционных техник, направленных на повышение самооценки, уверенности в себе, уровня эмпатии и т. д ;
- коррекция мотивов помощи, и достижения нереалистических ожиданий в соответствии с реальностью.

### 3. Развитие лидерских способностей

Также для совершенствования имиджа руководителя предлагаем ему развивать свои лидерские способности, поскольку сам руководитель, заполняющий форму, используемую нами при проведении самооценки имиджа считает нужным развивать свои лидерские качества. Нами была разработана авторская модель, которая направлена на развитие имиджевых характеристик руководителя (таб. 11).

Таблица 11

Направления развития имиджевых характеристик руководителя

Повышение уровня управленческой культуры	Развитие личностных качеств и преодоление эмоциональной нестабильности.	Расширения мировоззрения
Взаимоотношения внутри ДОУ	Развитие имиджа руководителя ДОУ	Повышение компетентности
Развитие лидерских способностей	Самообразование и самооценка	Изменение способа мышления

*Самообразование и самооценка.* Определяющим здесь является высказывание о том, что «познание самого себя является основой правильных и мудрых решений». Такие мероприятия, как презентации, групповые обсуждения, рассмотрение кейсов, способствуют пониманию участниками своей ценности, своих возможностей развиваться.

*Расширение мировоззрения.* Руководитель должен стремиться к новой для него информации. «Планка» должна быть установлена достаточно высоко.

*Изменение способа мышления.* Необходимость изменения образа мышления исходит из того, что любому человеку свойственно мыслить стереотипами – при решении повседневных вопросов всегда легче

обращаться к уже приобретенному опыту, чем активизировать процесс мышления.

Таким образом, опыт, что подходит для конкретного случая, рефлекторно используется день в день, формируя стереотипное мышление.

Но стереотипный способ мышления может «отказаться» в критических случаях, для некоторых видов работы стереотипность мышления для заведующего МБДОУ № 368 может иметь фатальные последствия.

*Накопление опыта в решении задач.* Это поможет сократить процент неудач, связанных с необходимостью «учиться на собственных ошибках».

*Взаимоотношения внутри дошкольного учреждения.* Умение слушать и слышать советы коллег, подчиненных – более важное качество для заведующего МБДОУ № 368, даже чем ее профессиональные знания.

*Модели лидерства.* Понимание руководителем модели своего поведения как лидера, понимание возможности ее изменения – важное направление реализации программы развития лидерских качеств.

*Глобализация.* Несмотря на глобализацию мировой экономики, руководители должны не только ориентироваться в ситуации на соответствующих мировых рынках, но и использовать лучшие методики управления, которые разрабатываются и применяются ведущими дошкольными организациями.

*Повышение компетентности руководителя ДОУ.*

Основные направления работы по повышению компетентности руководителя представлены в (таблице 12).

Таблица 12

№	Направление	Форма работы
1	Изучение диагностико-аналитических материалов	Анкетирование руководителя и педагогов. Диагностика уровня имиджа руководителя ДОУ. Анализ качества образования в ДОУ.
2	Повышение педагогической компетентности	Проведение консультаций, тренингов, семинаров, педагогических советов, методических объединений. Участие в тренингах.
3	Определение проблемы проекта	Подбор цели и задачи проекта «Развитие имиджа руководителя ДОУ»

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.
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, дополнение 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 3 ).

Таким образом, мы предложили рекомендации развития позитивного имиджа руководителя:

- развитие общих способностей руководителя;
- развитие личностных качеств руководителя и преодоление эмоциональной нестабильности;
- развитие лидерских способностей;
- повышение компетентности руководителя;
- повышению уровня управленческой культуры руководителя ДООУ.

Считаем, что описанная выше модель является эффективным инструментом описания процесса разработки и реализации программы развития лидерских и имиджевых способностей для заведующего МБДОУ № 368 .

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последнее время значение имиджа во всех сферах жизни все больше возрастает. На данный момент имидж является необходимым атрибутом профессиональных отношений. Однако, нельзя спорить с тем, что корпоративный имидж находится в прямой зависимости от имиджа представителей организации. Это также в полной мере касается и дошкольных образовательных учреждений.

Таким образом, приспосабливаясь к меняющимся реалиям жизни, современное учебное заведение непрерывно развивается и обновляется и формирует собственный имидж. В общем имидж руководителя ДООУ рассматривают как модель для действительности и как саму действительность.

В наше время информация и имидж-технологии становятся главной производительной силой, основой формирования интеллекта и развития материальной и духовной культуры общества и цивилизации. Дошкольное учреждение, выполняя важный социальный заказ в соответствии с общественно-политическими и экономическими преобразованиями выступает как мощный фактор воспитания и воспроизводства производительных сил России на основе положительного имиджа.

Происходят изменения в концепции имиджа руководителя ДООУ, социально-политическая ситуация в современном обществе требует существенных преобразований.

Для того, чтобы сформировать положительный имидж ДООУ и свой собственный руководителю нужно хорошо быть знакомым с самим понятием «имидж», определить основные свойства имиджа, сформировать функции имиджа и его основные черты, разработать основные этапы формирования механизма имиджа и его социальные и личностные характеристики. Для лучшего восприятия имиджа руководителя и имиджа ДООУ обществом,

мониторинга представлений о его работе желательно проводить социологические исследования.

Формируя имидж различных объектов, общество сознательно или полусознательно ожидает от ДООУ решения, четко определенных социальных задач. Имидж руководителя и учебного заведения является определяющим маркером для их деятельности.

В настоящее время наблюдается глубокое изучение феномена понятие «имидж ДООУ» и его руководителя, который благодаря СМИ стал ближе и понятнее широкой публике. Но окончательно это явление не исследовано, существует множество «белых» пятен, для раскрытия которых нужно объединить силы не только педагогам, но и социологам, психологам, поскольку в основе понятия лежат социально-психологические причины. Ведь только точно изучив данный феномен, можно будет избавиться от многих проблем.

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

1. Рассмотрен имидж руководителя МБДООУ и выявлен критерий профпригодности.

2. Охарактеризовано место имиджа руководителя МБДООУ его структура и подходы к формированию.

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

4. Сформулирована основная проблема, встающая перед руководителем (проблема взаимоотношений с подчиненным ему коллективом, родителями и вышестоящим руководством).

5. Проанализировав имидж руководителя МБДООУ № 368, произведена оценка дошкольного образовательного учреждения руководителем и

сотрудниками. Исследование показало, что заведующий МБДОУ №368 способствует профессиональной подготовке сотрудников, принимает участие в их делах, решает педагогические задачи, он завоевал их уважение и признательность, его имидж требует небольшой работы над своим образом.

6. В ходе наблюдения и исследования имиджа заведующего МДОУ №368 позволило нам на практике установить:

– визуальные характеристики и внешние проявления заведующей МБДОУ №368 Глазыриной Елены Геннадьевны существенно влияют на восприятие ее образа окружающими. Поэтому вместе с формированием значимых личностных качеств должны учитываться и важность визуальных сообщений.

– Елена Геннадьевна Глазырина имеет достаточный уровень адекватно-положительного самоотношения. Она уверена в себе, последовательна в деятельности и принятии решений. У заведующего МБДОУ № 368 присутствует направленность на достижение успеха. Отношение руководителя к собственному имиджу – психологический регулятор собственного поведения. Она стремится развивать лидерские способности своей личности, что вполне понятно, поскольку управление коллективом требует быть хорошим лидером;

– руководитель принадлежит к экстравертированному типу личности, который характеризует ее как общительную и обращенную вовне. Позитивный результат был также показан по шкале психотизм – это свидетельствует об отсутствии склонностей к асоциальному поведению, неадекватности эмоциональных реакций. Елена Геннадьевна трезво оценивает свои качества, стараясь не преувеличивать свои имиджевые характеристики. В целом она удовлетворена собой и своими качествами. Считаем, что у этого руководителя есть все предпосылки для активного развития своего имиджа.

Также, опросив руководителя, оказалось, что заведующий МБДОУ №368 положительно относится к собственному имиджу, уделяет достаточно

внимания внешнему виду, личной гигиене, что в целом свойственно каждой женщине. Имидж руководителя составляет 8,6 баллов из возможных 10 баллов, что является достаточно хорошим показателем. По другой методике минимальное значение интегрального показателя ее имиджа равен 49, среднее – 147, максимальное с оценками «отлично» – 245 баллов. Получается, имидж оцениваемого руководителя чуть выше среднего уровня, с оценкой «удовлетворительно». Таким образом, мы подтвердили нашу гипотезу о том, что именно лидерские и психологические качества будут влиять на уровень развития имиджевых характеристик.

7. Нами были выделены следующие проблемные места в имидже руководителя:

– *способности* (одаренность, талант, способность к данному виду работ). Здесь нами была предложена модель управленческой компетентности руководителя МБДОУ.

– *характер* (нейротизм, сильные реакции, неровность в контактах с людьми, изменчивость интересов, неуверенность в себе, выраженная чувствительность, впечатлительность, склонность к раздражительности. умение воспринимать критику, признавать свои ошибки). Были предложены основные направления преодоления эмоциональной нестабильности испытуемой.

– *лидерские способности*, поскольку сам руководитель указала, что ей их не хватает. Нами разработана интегрированная модель развития лидерских способностей заведующего МБДОУ № 368. Разработанная модель является эффективным инструментом описания процесса разработки и реализации программы развития лидерских способностей для заведующего МБДОУ № 368 .

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агафонова М.С. Молодых Е.В. Основы правильного имиджа руководителя // Современные наукоемкие технологии. 2014.- № 7 - 2- С.131-133.
2. Аликперов И. Формирование имиджа образовательного учреждения: западный и российский варианты// Международные отношения в развитии социально-экономических процессов в странах СНГ : материалы междунар. науч.-практ. конф. 14-15 июня 2001 г. Омск. – Омск, 2001.
3. Альтшуллер А.А. Суперменеджер: имидж и самопрезентации. М.,Феникс, 2004. – 160 с.
4. Ананьева С.Е. Формирование имиджа руководителя в государственной службе: автореферат диссертации на соискание научной степени канд. соц. наук. М., 1996. – 21 с.
5. Андриенко Е.В. Социальная психология : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Е. В. Андриенко ; под ред. В. А. Сластенина. – М. : Академия, 2000. – 264 с.
6. Баранова А.В , Наумова Т.В. Современный руководитель дошкольной образовательной организации: имидж и профессиональные обязанности // Молодой ученый. – 2015. – №23. – С. 926-929.
7. Бинецкий А.Э. Паблик рилейшнз : Защита интересов и репутации бизнеса : Учеб.-практ. пособие / А.Э. Бинецкий. - М. : ЭКМОС, 2003. – 237 с.
8. Бозаджиев В.Л. Имидж психолога / В.Л. Бозаджиев. – М. : Академия Естествознания, 2009. – 219 с.
9. Браун Л. Имидж – путь к успеху / Л.Браун. – СПб.:ЛТД, 1996 – 189 с.
10. Бухаркова О.В. Имидж лидера : технология создания и продвижения. Тренинговая программа / О.В. Бухаркова , Е.Г. Горшкова . – СПб. : Речь, 2007. – 222 с.

11. Галиуллина Н.В., Левшина Н.И. Формирование имиджа современного руководителя образовательного учреждения // Международный журнал экспериментального образования. 2014. №7-2 – С.29-31.
12. Горчакова В.Г. Прикладная имиджология / У.Г. Горчакова. – Ростов Н/Д : Феникс, 2010. –478с .
13. Дагаева Е.А. Имидж как социально-психологический феномен : теоретико-методологические аспекты изучения / Е.А. Дагаева // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия : Социология. Психология. Философия. – 2011. – № 4 (1). – С. 363-369.
14. Даль В.И. Большой толковый словарь русского языка / В.И. Даль. – СПб., 1998.
15. Деркач А.А. Акмеологические основы развития профессионала / А.А. Деркач. – М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: НПО «МОДЭК», 2004. –752 с.
16. Деркач, А.А. Социальная психология и акмеология: формирование имиджа / А.А. Деркач, Е.Б. Перелыгина. – М.: Изд-во НОУ СГИ, 2006.
17. Джефкинс Д. Паблик рилейшнз : учеб. пособие для вузов / Д. Джефкинс, Д Ядин ; с англ. Б. Л. Ерёмина. –М:ЮНИТИ-ДАНА,2003 – 416 с.
18. Джон Максвелл Мотивация решает все / Дж. Масквелл. – Минск: Попурри, 2011. – 160 с.
19. Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка – толково-словообразовательный / Т.Ф. Ефремова. – М.: Русский язык, 2000
20. Звездочкин Ю.Ю. Имидж-система университета / Ю.Ю. Звездочкин, Б. Ю. Сербиновский. – Новочеркасск : ЮРГТУ , 2009. – 266 с.
21. Имидж менеджера : Метод. рекомендации / Сост. Т. Барт. – Ульяновск: УЛГТУ, 2001. – С. 48 .
22. Калюжный А. А. Психология формирования имиджа учителя / А. А. Калюжный. – М. : Владос, 2004. – 224 с.

23. Калюжный А.А. Социально-психологические основы имиджа учителя : автореф. дис. на соискание учен. степени доктора психол. наук : спец. 19.0. 05 «Социальная психология» / А.А. Калюжный. – Ярославль : 2007. – 50 с.
24. Карнеги Д. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично / Д.Карнеги. – М. : Прогресс, 1990. – 531 с.
25. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей; Как перестать беспокоиться и начать жить / Пер. с англ. Вольская З.П., Семенов Ю.В.; Общ. ред. и предисл. Зинченко В.П., Жукова Ю.М.; Худож. Богачев С.В., Тогобицкий В.А. - М. : ЭОС, 1992. - 431 с.
26. Карнышев А , Жуков К. Азбука избирательной кампании / А. Карнышев. – М.: ИМА– ПРЕСС, 2001. -328 с.
27. Колоскова М. Внутренний имидж руководителя // Персонал-Микс, 2003, №8. - С. 35-38.
28. Кондратьев М. Ю. Азбука социального психолога-практика / М. Ю. Кондратьев, В. А. Ильин. – М. : ПЕР СЭ, 2007. – 464 с.
29. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 1998. – 400с.
30. Макаренко А.С. Некоторые выводы из моего педагогического опыта [Текст] // Сочинения в 7-ми т. / А.С. Макаренко. – М.: Сов. школа, 1954. – Т. 5. – 484 с.
31. Мескон М, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., Вильямс, 2009. – 672 с.
32. Митина Л. М. Модели поведения учителя [Текст] // Биология в школе / Л. М. Митина. – 1997. – № 2. – С. 58-61.
33. Обозов Н, Щекин Г. Психология работы с людьми / Н. Обозов. – К.: МАУП, 1994. – 136 с.

34. Огинский Р. Имидж и стиль: идеальный выбор: как добиться успеха /Р.Огинский. – М. : Фитон+, 2005. – 158 с.
35. Омаров А.М. Управление-древнейшее искусство, новейшая наука.- Экономика,2009. –11 с
36. Палеха Ю. И. Деловая этика [Текст]: учеб. Пособие / Ю. И. Палеха. – М.: Изд-во Европ. ун-та, 2001. – 180 с.
37. Пелих А, Кизилова Т, Пронченко А. Имидж делового человека. – М: Академия, 1997
38. Панасюк А.Ю. Формирование имиджа: стратегия, психотехнологии, психотехники. – М. : Издательство «Омега-Л», 2007. – 266с.
39. Перельгина Е.Б. Психология имиджа: Учебное пособие / Е.Б.Перельгина. – М., Аспект-Пресс, 2002. – 223 с.
40. Перельгина Е. Б. Акмеологические основания корпоративного имиджа: субъектно-деятельный подход / Перельгина Е.Б. - Москва : Изд-во Академии повышения квалификации и переподготовки работников образования, 2007. - 579 с.
41. Петрова Е.А Истоки имиджа или одежда женщины в азбуке общения: Впечатление, которое мы производим. Кому и почему мы нравимся. Что другие думают о нас / Е.Петрова. – М. :Гном и Д, 2000. –192 с.
42. Петровский В.А. Личность в психологии / В.А. Петровский. – Ростов н/Д : Феникс, 1996. – 509 с.
43. Поведение руководителя: Практ. Пособ. / Автор – составитель Л. Вечер / Лидия Вечер. – Минск: Новое знание, 2000. – 208 с.
44. Подготовка руководителя среднего учебного заведения: [Учебное пособие / науч. ред.Даниленко Л. И.]. – М. : Миллениум, 2004. – 272с.
45. Пономаренко В.В. Управление конфликтами/Виктор Пономаренко.- М.:АСТ:Олимп,2008.-379 с.
46. Почепцов Г.Г. Имиджология / Г.В. Почепцов. – М. : Рефл-бук ; К. : Ваклер, 2002. – 704 с.

47. Примак Т.А.. Паблик рилейшнз в бизнесе [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://econbooks.ru/books/part/12551>
48. Психология делового преуспевания /Колесников А.Н., Алехина Е.А, Горбачев М.И., Колесникова Т.И., Лопухин А.В, Самунин В.И. – М. : Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2001. – 304 с.
49. Психология труда: учеб. для студ. высш. учеб. завед. / под ред. проф. А.В. Карпова. – М.: ВЛА-ДОС-ПРЕСС, 2003. – 352 с.
50. Сафарычева Л. В. Специфика имиджа руководителя учебного заведения // Вестник ТГУ. 2011. №6 – С.157-160.
51. Смирнова Н. Е. Имидж учителя / Н. Е. Смирнова // Лучшие страницы педагогической прессы. – 2001. – № 5-6. – С. 76-80.
52. Сысоева О. В. Эстетика труда учителя [Текст] / В. Сысоева. – М.: Знание, 1979. – 48 с.
53. Управленческое общение: все так просто, все так сложно. Ситуации, проблемы, рекомендации /Эдгар Линчевский. – М.:Альпина Бизнес Букс, 2008. – 274с.
54. Управленческое общение учителя : монография / Т.М. Батарова; Федер. агентство по образованию, Тольятт. гос. ун-т, Каф. педагогики и методик преподавания. - Тольятти : Тольяттинский государственный университет, 2007. - 128 с.
55. Челазнова Е.В. Взаимозависимость между креативно–коммуникативными параметрами имиджа руководителя образовательного учреждения и его самооценкой // Вестник КГПУ им. В.П. Астафьева. 2009. №2 – С.108-111.
56. Честара Дж. Деловой этикет: паблик рилейшнз для всех и для каждого [Текст]; Пер. с англ.Л. Бесковой / Дж. Честара. – М.: Фаир-пресс, 2001. – 336 с.
57. Шепель В.М. Имиджелогия или как нравиться людям / Виктор Шепель. – М.: Народное образование, 2002. – 635 с.

58. Шепель В.М. Имиджелогия. Секреты личного обаяния / В.М. Шепель. – М. : Феникс, 2005. – 320 с.

59. Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 3. – С. 68-77.

60. Шкуратова И.П. Исполнение социальных ролей как механизм создания имиджа личности / И.П. Шкуратова // Имиджелогия-2005 : материалы Третьего международного симпозиума по имиджелогии / под ред. Е. А. Петровой. - М. : РИЦ АИМ, 2005. – С. 64-67.

61. Ушинский К.Д. Избранные педагогические сочинения/Человек как предмет воспитания. Опыт педагогической антропологии (1861). – М.: Изд-во Академии наук РСФСР, 1945. – С. 475

62. Этикет: деловой, Дипломатический, повседневный [Текст] / /Авт.-сост. И. Н Кузнецов.–М.: Изд-во деловой и учебной литературы, 2002.- 464 с.

63. Яндарова С.В. Социально-психологические основы этнических особенностей имиджа российского руководителя : автореф. дисс. на соискание учен. степени доктора псих. наук : спец. 19.00.03 «Психология труда, инженерная психология, эргономика» / Яндарова Светлана Вахаевна. – М., 2010. – 50 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Ответы на опросник КОС-2

*Инструкция 40 вопросов : Перед Вами на которые Вам необходимо ответить «да» или «нет». Не следует тратить много времени на обдумывание, отвечайте быстро и честно, поставив галочку под выбранным ответом в бланке.*

#### Тестовое задание

Таблица 13

№	Вопрос	Да	Нет
1	Есть ли у Вас стремление к изучению людей и установлению знакомств с различными людьми?	+	
2	Нравится ли Вам заниматься общественной работой?	+	
3	Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненной Вам кем-либо из Ваших товарищей?	+	
4	Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?		—
5	Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?	+	
6	Часто ли Вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими Вашего мнения?	+	
7	Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время за книгами или за каким-нибудь другим занятием, чем с людьми?		—
8	Если возникли некоторые помехи в осуществлении Ваших намерений, легко ли Вам отказаться от своих намерений?		—
9	Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые старше Вас по возрасту?	+	
10	Любите ли Вы придумывать или организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?	+	
11	Трудно ли Вам включаться в новые для Вас компании (коллективы)?		—
12	Часто ли Вы откладываете на другие дни дела, которые нужно было выполнить сегодня?		—
13	Легко ли Вам удастся устанавливать контакты и общаться с незнакомыми людьми?	+	
14	Стремитесь ли Вы добиться того, чтобы Ваши товарищи действовали в	+	

	соответствии с вашим мнением?		
--	-------------------------------	--	--

Продолжение таблицы 13

15	Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?		
16	Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обязанностей, обязательств, обязанностей?	+	
17	Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?		
18	Часто ли при решении важных дел Вы принимаете инициативу на себя?	+	
19	Раздражают ли Вас окружающие люди и хочется ли Вам побить одного?	+	
20	Правда ли, что Вы плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас обстановке?		
21	Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?		
22	Возникает ли у Вас раздражение, если не удается закончить начатое дело?	+	
23	Испытываете ли Вы затруднение, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?		-
24	Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с товарищами?	+	
25	Любите ли Вы участвовать в коллективных играх?	+	
26	Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?	+	
27	Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди незнакомых людей?		
28	Верно ли, что Вы редко стремитесь доказать свою правоту?		
29	Полагаете ли Вы, что для Вас не представляет особого труда внести оживление в малознакомую группу?	+	
30	Принимаете ли Вы участие в общественной работе в школе (на производстве)?	+	
31	Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых?		
32	Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не сразу было принято товарищами?		-
33	Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомый коллектив?	+	
34	Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?	+	
35	Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?	+	
36	Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?		
37	Верно ли, что у Вас много друзей?	+	
38	Часто ли Вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?	+	
39	Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?		-

Приложение 2

*Ответы во время проведения методики Айзенка EPQ*

Текст опросника

1. У Вас много различных хобби? -
2. Вы обдумываете предварительно то, что собираетесь сделать? +
3. У Вас часто бывают спады и подъемы настроения? +
4. Вы претендовали когда-нибудь на похвалу за то, что в действительности сделал другой человек? \_
5. Вы разговорчивый человек? +
6. Вас беспокоило бы то, что Вы залезли в долги? +
7. Вам приходилось чувствовать себя несчастным человеком без особых на то причин? +
8. Вам случалось когда-нибудь пожадничать, чтобы получить больше, чем Вам полагалось? \_
9. Вы тщательно запираете дверь на ночь? +
10. Вы считаете себя жизнерадостным человеком? +
11. Увидев, как страдает ребенок, животное. Вы бы сильно расстроились? +
12. Вы часто переживаете из-за того, что сделали или сказали что-то, чего не следовало бы делать или говорить? +
13. Вы всегда исполняете свои обещания, даже если лично Вам это очень неудобно? +
14. Вы получили бы удовольствие прыгая с парашютом? +
15. Способны ли Вы дать волю чувствам и от души повеселиться в шумной компании? +
16. Вы раздражительны? +
17. Вы когда-нибудь обвиняли кого-нибудь в том, в чем на самом деле были виноваты Вы сами? \_
18. Вам нравится знакомиться с новыми людьми? +

19. Вы верите в пользу страхования? \_
20. Легко ли Вас обидеть? +
21. Все ли Ваши привычки хороши и желательны? \_
22. Вы стараетесь быть в тени, находясь в обществе? \_
23. Стали бы Вы принимать средства, которые могут привести Вас в необычное или опасное состояние (алкоголь, наркотики)? +
24. Вы часто испытываете такое состояние, когда все надоело? \_
25. Вам случалось брать вещи, принадлежащие другому лицу, будь это даже такая мелочь, как булавка или пуговица? +
26. Вам нравится часто ходить к кому-нибудь в гости и бывал» в обществе? +
27. Вам доставляет удовольствие обижать тех, кого Вы любите? -
28. Вас часто беспокоит чувство вины? +
29. Вам приходилось говорить о том, в чем Вы плохо разбираетесь? +
30. Вы обычно предпочитаете книги встречам с людьми? \_
31. У Вас есть явные враги? \_
32. Вы назвали бы себя нервным человеком? \_
33. Вы всегда извиняетесь, когда наругаете другому? +
34. У Вас много друзей? +
35. Вам нравится устраивать розыгрыши и шутки, которые иногда могут действительно причинить людям боль? \_
36. Вы беспокойный человек? \_
37. В детстве Вы всегда безропотно и немедленно выполняли то, что Вам приказывали? +
38. Вы считаете себя беззаботным человеком? \_
39. Много ли для Вас значат хорошие манеры и чистоплотность? +
40. Волнуетесь ли Вы по поводу каких-либо ужасных событий, которые могли бы случиться, но не случились? \_
41. Вам случалось сломать или потерять чужую вещь? \_

42. Вы обычно первыми проявляете инициативу при знакомстве? \_
43. Можете ли Вы легко понять состояние человека, если он делится с Вами заботами? +
44. У Вас часто нервы бывают натянуты до предела? \_
45. Бросите ли Вы ненужную бумажку на пол, если под рукой нет корзины? \_
46. Вы больше молчите, находясь в обществе других людей? \_
47. Считаете ли Вы что брак старомоден, и его следует отменить? \_
48. Вы иногда чувствуете жалость к себе? +
49. Вы иногда много хвастаетесь? \_
50. Вы легко можете внести оживление в скучную компанию? +
51. Раздражают ли Вас осторожные водители? \_
52. Вы беспокоитесь о своем здоровье? +
53. Вы говорили когда-нибудь плохо о другом человеке? +
54. Вы любите пересказывать анекдоты и шутки своим друзьям? +
55. Для Вас большинство пищевых продуктов одинаковы на вкус? \_
56. Бывает ли у Вас иногда дурное настроение? +
57. Вы дерзили когда-нибудь своим родителям в детстве? \_
58. Вам нравится общаться с людьми? +
59. Вы переживаете, если узнаете, что допустили ошибки в своей работе? +
60. Вы страдаете от бессонницы? +
61. Вы всегда моете руки перед едой? +
62. Вы из тех людей, которые не лезут за словом в карман? +
63. Вы предпочитаете приходить на встречу немного раньше назначенного срока? +
64. Вы чувствуете себя усталым, без какой-либо причины? +
65. Вы так любите поговорить что не упускаете любого удобного случая побеседовать с новым человеком? \_

66. Вы плутовали когда-нибудь в игре? \_
67. Ваша мать – хороший человек (была хорошим человеком)? +
68. Часто ли Вам кажется, что жизнь ужасно скучна? \_
69. Вы когда-нибудь воспользовались оплошностью другого человека в своих целях? \_
70. Вы часто берете на себя больше, чем позволяет время? +
71. Есть ли люди, которые стараются избегать Вас? \_
72. Вас очень заботит Ваша внешность? +
73. Вы всегда вежливы, даже с неприятными людьми? +
74. Считаете ли Вы, что люди затрачивают слишком много времени, чтобы обеспечить свое будущее, откладывая сбережения, страхуя себя и свою жизнь? \_
75. Возникало ли у Вас когда-нибудь желание умереть? +
76. Вы попытались бы избежать уплаты налога с доп. заработка, если бы были уверены, что Вас никогда не смогут уличить в этом? +
77. Вы можете внести оживление в компанию? +
78. Вы стараетесь не грубить людям? +
79. Вы долго переживаете после случившегося конфуза? +
80. Вы когда-нибудь настаивали на том, чтобы было по-вашему? +
81. Вы часто приезжаете на вокзал в последнюю минуту перед отходом поезда? \_
82. Вы когда-нибудь намеренно говорили что-нибудь неприятное или обидное для человека? \_
83. Вас беспокоили Ваши нервы? +
84. Вам неприятно находиться среди людей, которые подшучивают над товарищами? +
85. Вы легко теряете друзей по своей вине? \_
86. Вы часто испытываете чувство одиночества? \_
87. Всегда ли Ваши слова совпадают с делом? +

88. Нравится ли Вам иногда дразнить животных? \_
89. Вы легко обижаетесь на замечания, касающиеся лично Вас и Вашей работы? +
90. Жизнь без какой-либо опасности показалась бы Вам слишком скучной? \_
91. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или работу? \_
92. Вам нравится суета и оживление вокруг Вас? \_
93. Вы хотите, чтобы люди боялись Вас? \_
94. Верно ли, что Вы иногда полны энергии и все горит в руках, а иногда совсем вялы? +
95. Вы иногда откладываете на завтра то, что должны сделать сегодня? +
96. Считают ли Вас живым и веселым человеком? +
97. Часто ли Вам говорят неправду? \_
98. Вы очень чувствительны к некоторым явлениям, событиям? +
99. Вы всегда готовы признать свои ошибки? +
100. Вам когда-нибудь было жалко животное, которое попало в капкан? +
101. Трудно ли Вам было заполнять анкету? \_

### Приложение 3

*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.

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

Таблица 14

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

Продолжение таблицы 14

в) оценка стиля общения руководителя ДОУ с коллективом	Беседа с воспитателями ДОУ	Отношение воспитателей к руководителю, тон общения руководителя ДОУ глазами педагогов, эмоциональная окраска. Выявление психологической дистанции между руководителем ДОУ и коллективом
--	----------------------------	---

Оценка факторов, влияющих на стиль общения		
<p>а) самооценка;</p> <p>б) идентификация с другими людьми;</p> <p>в) отношение к профессии;</p> <p>г) установка на партнеров по общению</p>	<p>Методика «Репертуарные решетки» Дж. Келли</p>	<p>Заданы элементы: Моя профессия</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Профессия, о которой я мечтал в детстве</li> <li>2. Профессия, которую я выбрал бы, будет лучше, чем сейчас</li> <li>3. Профессия моей мечты</li> <li>4. Профессия моего папы</li> <li>5. Профессия моего друга</li> <li>6. Самая престижная профессия</li> <li>7. Профессия с самыми непривлекательными условиями труда</li> <li>8. Профессия, которую я не выбрал бы ни при каких обстоятельствах</li> <li>9. Профессия с самыми удобными условиями труда</li> </ol>
<p>д) показатели форм агрессии</p>	<p>Методика диагностики показателей и форм агрессии А. Басса и А.Дарки</p>	<p>Выделяют следующие формы агрессии:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Физическая агрессия</li> <li>2. Косвенная агрессия</li> <li>3. Склонность к раздражению</li> <li>4. Негативизм</li> <li>5. Обида</li> <li>6.Подозрительность</li> <li>7.Вербальная агрессия</li> <li>8.Чувство вины</li> </ol>
<p>е) эмоциональное выгорание</p>	<p>Методика диагностики уровня эмоционального выгорания В. В. Бойко</p>	<p>Показатель синдрома эмоционального выгорания равен сумме показателей всех симптомов: напряжения, истощения</p>

Продолжение таблицы 14

<p>ж) психологические защиты</p>	<p>Методики диагностики доминирующей стратегии психологической защиты в общении В.В.Бойко</p>	<p>Выделяют три стратегии:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Миролюбие</li> <li>2. Избегание</li> <li>3. Агрессия</li> </ol>
----------------------------------	---	--

Тренер дает общие объяснения полученных параметров, слушатели рефлексируют 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.

## II этап. *Основной.*

Упражнение «Внимание» Цель: установить роль внимания в общении. 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.

## 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. 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.

