

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 352.07

ПОГОДЖЕНО
Декан
гуманітарно-педагогічного факультету

Інна САВИЦЬКА

(підпис)

« _____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

Сергій КУБИЦЬКИЙ

(підпис)

« _____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Формування позитивного іміджу керівника
закладу вищої освіти»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління навчальним закладом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-наукова**

Гарант освітньої програми
докт. пед. н., професор

Наталія ГРЕЧАНИК

(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
докт. пед. н., професор

Василь БАЗЕЛЮК

(підпис)

Виконав

Анатолій КУЦЮК

(підпис)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій**

к. пед. н., професор _____ Сергій Кубіцький
«___» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Куцюку Анатолію Анатолійовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління навчальним закладом»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-наукова

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Формування позитивного іміджу керівника закладу вищої освіти»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «16» жовтня 2023 р. № 1873 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) відкриті дані статистики щодо закладів вищої освіти України.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади формування іміджу керівника закладу вищої освіти
2. Аналіз сучасних підходів та технологій формування позитивного іміджу керівника ЗВО
3. Методичні рекомендації для формування позитивного іміджу керівника закладу вищої освіти

Дата видачі завдання « _____ » _____ 2023 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

_____ (Василь БАЗЕЛЮК)

Завдання прийняв до виконання

_____ (Анатолій Куцюк)

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи
«Формування позитивного іміджу керівника закладу вищої освіти»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-наукової програми «Управління навчальним закладом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Куцюка Анатолія Анатолійовича

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 80 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 5 таблиць і 3 рисунки. Список використаних джерел включає 80 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи висвітлено теоретичні засади формування іміджу керівника закладу вищої освіти, визначено сутність та структуру поняття "імідж керівника ЗВО", визначити фактори, що впливають на формування іміджу керівника ЗВО.

Другий розділ присвячено аналізу сучасних підходів та технологій формування позитивного іміджу керівника ЗВО. Проведено аналіз інструментів та технологій формування імідже керівника ЗВО.

У третьому розділі розроблено рекомендації та модель формування позитивного іміджу керівника ЗВО

Ключові слова: імідж, керівник ЗВО, заклади вищої освіти, керівник навчального закладу, позитивний імідж, управлінська діяльність, функції іміджу

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ	10
1.1. Імідж керівника закладу освіти: ретроспективний огляд змісту поняття	10
1.2. Імідж керівника в системі управління закладом вищої освіти.....	15
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ТА ТЕХНОЛОГІЙ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ЗВО.....	23
2.1. Основні стратегії формування іміджу керівника.....	23
2.2. Інструменти та технології формування іміджу керівника ЗВО	28
2.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід формування іміджу керівника вищої освіти	
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ЗВО.....	46
3.1. Аналіз результатів емпіричного дослідження стану іміджу керівника ЗВО.....	46
3.2. Методичні рекомендації та модель формування позитивного іміджу керівника ЗВО.....	60
Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Сучасні вимоги до закладу вищої освіти потребують високої професійної компетентності, майстерності та постійного вдосконалення всіх учасників навчально-виховного процесу, які мають володіти не тільки високим рівнем професійної підготовки з питань управління, а й постійно оволодівати та використовувати інноваційний простір для розвитку професійних умінь із загального й конкретного управління. Позитивний імідж навчального закладу насамперед залежить від його керівника, саме він має постійно забезпечувати нову якість навчального закладу, усвідомлюючи, що в основі інноваційного розвитку є зміна характеру діяльності і стосунків усередині колективу.

У зв'язку з цим питання іміджу керівника навчального закладу в процесі управління стає актуальним.

Дослідженню управлінської діяльності присвячено роботи Л. Бровкіної, О. Ельбрехт, Г. Єльнікової, А. Кредисова, М. Плітінь, М. Нечаєва, В. Забродського, А. Фрадкової, Т. Фролової та ін.

Проблема іміджу суб'єктів управління знайшла відображення у наукових працях: В. Бороздіна, Л. Браун, Л. Галіціна, Л. Грень, Л. Даниленко, Л. Карамушки, В. Михайліченко, А. Панасюк, О. Романовського, В. Шепель, В. Шпалінського та ін.

У розглянутих дослідженнях широко висвітлюється проблема управлінської діяльності учасників педагогічного процесу, але недостатньо висвітлено особливості іміджу керівника навчального закладу.

Якісні зміни, що відбуваються в економіці, політиці та культурі України, визначають світоглядний стрибок в науці управління. На думку Ф.М. Русінова, Л.Ф. Нікуліна, Л.В. Фаткіна, для інноваційної управлінської думки характерні чотири нові тенденції. Це:

- інтернаціоналізація менеджменту, осмислення нових реальностей, що породжуються поглибленням міжнародного розподілення праці, зростання взаємозалежності у світовій економіці;
- зростання міжнародної конкуренції, що веде до виживання найбільш

ефективних корпорацій;

- орієнтація на такі цінності, як соціальна та економічна ефективність, реалізація потенціалу робітника та системи, зростаюча готовність до нововведень;
- поєднання різноманітних типів та систем управління (тобто ті, що жорстко регламентовані або засновані на внутрішній свободі).

Вивченням іміджу займалися Е. Соловйов, В.М. Шепель, Генон П., Ф.О. Кузін, М. Вудкок і Д. Френсіс, Argyle Michael, Ronald E. Smith, Irwin G. Sarason, Barbara R. Sarason та інші. Істотний внесок у розвиток вітчизняних поглядів на природу та механізми міжособистісного сприйняття вніс

О.О.Бодальов. Однак, незважаючи на наявність публікацій щодо іміджу керівника, проблема вивчення природи поняття, самого явища іміджу утворення та його підтримки продовжує залишатися актуальною для науки управління та психології особистості. Дослідження іміджу, як складного комплексного соціально-психологічного феномену з усіх боків його утворення та розвитку, на наш погляд, є необхідним. Знання психологічної природи іміджу не тільки збагачує науку управління, але й дає можливість фахівцям, які займаються створенням іміджу, більш професійно підходити до даного питання, а також допоможуть сучасному керівнику значно розширити свої уявлення про процес керування та механізми взаємодії з людьми.

“Нові підходи до управління, формування єдності управління та самоуправління, як основи їх демократизму, створення управління без системного бюрократизму, організація економічних механізмів управління, що перетворюють його на справжню виробничу діяльність, - усе це означає визрівання в нашому суспільстві соціально-політичних і економічних гарантій поступового сходження до вершин соціального прогресу” [Гаєвський, с. 134]. Динаміка економічних та політичних процесів, що відбуваються в нашому суспільстві, диктує необхідність розвитку нових підходів та поглядів на управління, появи керівників, здатних швидко адаптуватися до змін, психологічно освічених щодо специфіки взаємодії в управлінських системах,

готових постійно розвивати свою особистість, створюючи, таким чином, передумови для утворення або цілеспрямованого формування позитивного іміджу

Головним завданням керівника закладу освіти є формування та розвиток позитивного іміджу закладу, який він очолює. Такий імідж великою мірою корелює з його власним професійним іміджем, оскільки саме керівник є прикладом та взірцем для своїх колег, так би мовити «обличчям» закладу освіти. Формування іміджу керівника - це тривалий складний процес, що передбачає постійну роботу над собою, над удосконаленням своїх професійних навичок та якостей, підходів у роботі з педагогічним колективом тощо. Передусім, керівникові необхідно усвідомлювати, що імідж є динамічним особистісним утворенням, тож потрібно постійно працювати та оновлювати його зміст [23]. На жаль, на сьогоднішній день імідж керівників створюється стихійно, без чіткої структури та наявності глибоких теоретичних знань у даній галузі. Це впливає на успішність діяльності всього закладу освіти, на стосунки між колегами, загальне враження від особистості керівника та закладу освіти.

Мета роботи: Визначити теоретико-методологічні засади та розробити практичні рекомендації щодо формування позитивного іміджу керівника закладу вищої освіти.

Об'єкт дослідження: Процес формування іміджу керівника закладу вищої освіти.

Предмет дослідження: Теоретико-методологічні та організаційно-практичні аспекти формування позитивного іміджу керівника закладу вищої освіти.

Завдання роботи:

- Проаналізувати сутність та структуру поняття "імідж керівника ЗВО".
- Визначити фактори, що впливають на формування іміджу керівника ЗВО.
- Дослідити сучасні підходи та технології формування позитивного іміджу керівника.

- Провести емпіричне дослідження стану іміджу керівника ЗВО (на прикладі НУОЗ України імені П. Л. Шупика).
- Розробити практичні рекомендації та модель формування позитивного іміджу керівника ЗВО.

Методи дослідження: Теоретичні (аналіз, синтез, узагальнення, порівняння), емпіричні (опитування, анкетування, інтерв'ю, контент-аналіз), статистичні (для обробки даних).

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні шляхів та розробці рекомендацій, спрямованих на формування позитивного іміджу керівника ЗВО.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Основний зміст викладено на 80 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 3 таблиці і 6 рисунків. Список використаних джерел включає 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Імідж керівника закладу освіти: ретроспективний огляд змісту поняття

Важливим аспектом оцінювання будь-якого явища, предмета або суб'єкта, особливо в професійній сфері, є імідж. Імідж фахівця презентує оточуючим риси його характеру, професійні та особисті якості, стиль життя, зовнішність та рівень вихованості.

Огляд літератури показав, що проблема іміджу почала цікавити науковців із другої половини ХХ - початку ХХІ століття. У цей час почали з'являтися наукові праці з безпосереднім уживанням і тлумаченням поняття «імідж». Значущі здобутки в розробці поняття належать науковцям і дослідникам Європи та США (Б. Андерсон, К. Боулдінг, С. Вільямс, Дж. Груніг, Ф. Джефкінс, М. Моффіт та ін.), а також вітчизняним науковцям (Н. Барні, Л. Данильчук, Г. Дідух, О. Змановська, А. Калюжний, О. Панасюк, Г. Почепцов, В. Шепель, С. Яндарова та ін.). Різноманітні аспекти формування іміджу різних професійних груп займаються Н. Волкова, Т. Довга, В. Ісаченко, Р. Кравець, І. Лебідь, Л. Мітіна, О. Панасюк, Г. Почепцов, О. Резван, Д. Фельдштейн та ін.

Зовсім нещодавно від наукової іміджології відокремився новий напрям - педагогічна іміджологія, що займається впровадженням та застосуванням теоретичних та практичних основ формування позитивного іміджу педагогічних працівників та закладів освіти.

Імідж - це термін, що викликає сьогодні активне обговорення серед науковців у всьому світі. Вивчення питання побудови іміджу у сфері теорії і практики управління закладом освіти перебуває на стику менеджменту, педагогіки, психології й соціології. Водночас відзначимо, що дотепер відсутнє чітке визначення змісту й сутності поняття «імідж керівника закладу освіти», не обґрунтовані його характерні риси та педагогічні умови формування. Варто зауважити, що на формування позитивного іміджу впливають як зовнішні, так і

внутрішні фактори, тому дуже важливо окреслити науково-методичні основи створення та розвитку іміджу керівника закладу освіти.

З'ясувати зміст досліджуваного поняття неможливо без розкриття змісту категорії «імідж», аналізу історії її становлення.

Етимологія поняття «імідж» пов'язана з латинським словом «*imago*», що в перекладі означає «вигляд», «образ». Уважається, що вперше цей термін був застосований у 1955 р. американським дослідником Е. Бернейсом в книзі «Інженерія згоди». У 1978 р. Л. Браун припустила, що першим значенням терміна імідж було «копія або репліка». Науковець знайшла зв'язок сучасного бачення цього терміна з елементами ментальних структур у працях Арістотеля, Дж. Локка, Д. Юма і Дж. Мілля [2]. У 1995 р. Ф. Котлер і К. Фокс визначили імідж як сукупність ідей, переконань і вражень, які людина має про представлений їй об'єкт [6].

Уважний розгляд праць мислителів минулого переконує в тому, що цей феномен має глибоке коріння. Зокрема у стародавньому Римі іміджем називали статуї богоподібних істот, яких наділяли лише позитивними характеристиками. Вони мали вагоме значення для життя як кожної людини, так і всього народу загалом. Уже з тих давніх часів імідж був певним елементом культури, у тому числі й невід'ємною складовою обрядів [11, с. 90].

Поняття «імідж» вивчали й науковці та мислителі епохи Середньовіччя та Відродження. М. Цицерон став першим, хто заснував іміджологію як вчення про те, як людині легше здаватися такою, якою вона є насправді. Він вважав, що задля впливу на людей необхідно вивчати їх поведінку, психологію, уподобання та інтереси і уособлювати це бачення в певному репрезентативному образі [16, с. 246].

Н. Макіавеллі є одним з перших теоретиків іміджу в контексті політичної філософії та політології, де образ людини має вирішальне значення в тому, як її сприймають оточуючі [14]. Науковець Г. Лебон у праці «Психологія мас» (1895) наголошував на важливості формування власного образу для досягнення успіхів у політичній кар'єрі [22].

До початку введення в науковий обіг власне поняття «імідж» досить часто застосовувався близький за значенням до нього термін «образ». Англо-американський психолог-експериментатор Е. Тітченер (1867-1927) виокремлював важливі ознаки образу як закріплену в символах і нормах програму соціальної поведінки особи, серед них: інтенсивність, тривалість, якість і виразність [19, с.112].

Згодом фундатор теорії психоаналізу З. Фрейд наголошував, що саме образи, які перебувають між свідомим та несвідомим, пов'язують людину з її внутрішнім світом та формують уявлення про неї [14]. Його послідовник К. Юнг вважав, що людина живе у світі образів, що виконують активну творчу функцію [20, с. 352].

Разом із процесом розвитку наукових уявлень про імідж варто наголосити на його давньому корінні. За оцінками фахівців, людей віддавна цікавило, як їх сприймають інші люди. Не вкладаючи в термін «імідж» глибокого сенсу, людина замислювалася, як краще презентувати себе на загальних зборах чи урочистих подіях. Так, стародавні люди розфарбовували собі обличчя, носили масивні прикраси, обирали одяг залежно від статусу. У той час поняття «іміджу» формувалося несвідомо та стихійно. Ніхто не замислювався над тим, яким чином можна формувати власний імідж. Етимологія поняття «імідж» розвивалося протягом багатьох століть. Представники різних верств населення: вожді, громадські діячі, релігійні особи створювали для себе образ, за допомогою якого могли впливати на думки людей з допомогою форми одягу, прикрас, міміки, жестів, технік розмовного впливу.

Наприклад, В. Чабаненко вважає, що основи іміджу були закладені в народній педагогіці - у піснях, билинах, казках, міфах, легендах, прислів'ях, приказках тощо. Досліджуючи стародавній фольклор, можна дізнатися про тих, хто завжди був носієм позитивного іміджу - авторитетом, провідником народу, хто захищав народ та дбав про збереження народних традицій [17, с. 261].

Науковці по-різному трактують етимологію поняття «імідж». Найбільш розповсюджені підходи подано в табл. 1.

Таблиця 1

Трактування поняття «імідж»

Учені / науковий напрям	Трактування поняття
М. Кондратьєв, В. Ільїн (соціологія)	Емоційно забарвлений схематизований образ соціального об'єкта, представлений у свідомості його оточення. Імідж формується з урахуванням особистісних характеристик кожної людини, а також переконань, що визначають провідні вчинки носія іміджу [5]
В. Маценко (психологія)	Це людина очима інших, або те, якими її бачать інші [9]
П. Берд (менеджмент)	Це повне зображення людини, якими її бачать інші люди. Поняття «імідж» охоплює те, як людина розмовляє, як виглядає, яку зачіску робить, як поводить себе серед інших людей тощо [21]
Г. Андреева (педагогіка)	Це специфічний «образ» предмета, що сприймається, коли ракурс сприймання навмисне зміщений і акцентує лише на певних сторонах об'єкта [1]
А. Панасюк (психологія)	Думка про об'єкт (людину, предмет), що виникла в психіці групи людей на основі образу, який був сформований цілеспрямовано [12]
С. Наумова (політичні науки)	Результат складної боротьби визначень та оцінок, що виникають у аудиторії іміджу [10]
О. Лисікова, Н. Лисікова (соціологія)	Образ, який особистість презентує перед іншими та в якому підкреслюються сильні сторони особистості й приховуються вади [8]
А. Калюжний (педагогічна психологія)	Емоційно забарвлений образ, що формується суб'єктами спільної практики для досягнення політичних, економічних, соціальних та інших результатів пізнання [3]
А. Панфілова (менеджмент)	Засіб емоційно-психологічного впливу на оточення з метою формування репутації [13]
В. Шепель (соціологія)	Різновид образу, прообразом якого може бути не будь-яке явище, а суб'єкт - носій іміджу [18]
І. Ладанов (менеджмент)	Образ авторитетної людини, яка має високий соціальний статус [7]

З табл. 1 пересвідчуємося, що поняття іміджу в різних наукових напрямках майже не відрізняється та пов'язується з поняттями «образ», «зображення», «репутація», «престиж», «уявлення (оцінка)», «символ». Отже, імідж особистості - це результат її сприйняття різними соціальними групами окремої людини, що складається під впливом ряду факторів і взаємовпливових дій. Імідж взаємопов'язаний з такими соціальними категоріями, як «людина», «група людей», «організація» і результатами їх діяльності. Водночас у соціальній

свідомості все сильніше зміцнюється уявлення про імідж як про цінність, що впливає на успішність будь-якої діяльності. Із цієї точки зору розглянемо зміст поняття «імідж керівника закладу освіти».

Виходимо з того, що формування іміджу керівника закладу освіти є процесом, в ході якого на основі наявних ресурсів створюється певний спланований образ. Імідж значно впливає на попит освітніх послуг конкретного закладу освіти.

Цільові аудиторії можуть по-різному сприймати одну й ту ж людину та створювати на цій основі її образ. Розглянемо суб'єктів взаємодії, які формують імідж керівника закладу освіти на основі власних очікувань у професійному середовищі (див.табл. 2).

Таблиця 2

Суб'єкти взаємодії професійного середовища та їх очікування від керівника закладу освіти

Суб'єкти взаємодії	Очікування
Державні органи	Дотримання норм законодавства у сфері освіти, забезпечення функціонування закладу відповідно до встановлених норм, формування спектру освітніх пропозицій, вчасне подання звітної документації, участь у розробці змісту освіти
Батьки здобувачів освіти, які відвідують заклад освіти	Отримання якісних освітніх послуг для своїх дітей, створення належного виховного середовища
НПП, викладачі та інші працівники закладу освіти	Забезпечення зайнятості, створення комфортного середовища для здійснення педагогічної діяльності, належне управління персоналом та розвитком педагогічного колективу, виплата зарплати, підвищення кваліфікації, кар'єрна робота, кадрова робота
Здобувачі освіти	Отримання якості освітніх послуг, комфортного середовища перебування, створення позитивного мікроклімату в закладі, соціальний захист

У табл. 2 зауважено про те, що кожна з вищеописаних груп вимагає від керівника закладу освіти високого рівня активності. Тож керівникові закладу освіти притаманний складний професійний імідж, він по-різному виявляється для батьків і здобувачів освіти, для підлеглих і колег, а також для державних органів. Отже, цілком слушною є думка М. Колоскової, яка визначає імідж керівника закладу освіти як цілісний образ керівника у свідомості підлеглих, який відповідає високим цінностям, нормам, цілям закладу освіти, а також очікуванням, що пред'являються до керівника з боку всіх суб'єктів взаємодії в професійному середовищі [4, с. 25].

1.2. Імідж керівника в системі управління закладом вищої освіти

Поняття "імідж" включає не тільки природні властивості особистості, але і спеціально створені. Крім того, воно свідчить як про зовнішній вигляд, так і про внутрішній світ людини, про його психологічний тип. Саме цією проблемою і займається нова галузь наукового знання - іміджологія.

"Імідж" у перекладі з англійського означає "образ", причому в це поняття входить не тільки візуальний, зоровий образ, але й спосіб мислення, дій, учинків. Імідж - це певний образ, що людина, її "Я" представляє світові, своєрідна самопрезентація. З однієї сторони, це інформація для навколишнього світу, з іншої - це шлях досягнення певної власної мети. Важливою особливістю іміджу є його активність. Він здатний впливати на свідомість, емоції, діяльність і вчинки як окремих людей, так і групи людей.

Буває так, що відпрацьовано певний стереотип, набуто і засвоєно форми поведінки, стиль одягу, манера спілкування, і людина, не замислюючись, переносить цей стереотип в інші обставини. Але імідж - не застигле поняття, людина може бути різною залежно від ситуації. Дуже важливо розуміти мотиви своєї поведінки, її необхідність, очікуваний результат. Сприятливі зовнішні дані є тим природним надбанням, яким треба вміло розпорядитися.

Підходи до розуміння поняття "імідж":

1. Стиль. У цьому випадку під іміджем розуміють зовнішній вигляд, стиль в одязі й манеру триматися. Робота над іміджем - це підбір костюму, гриму,

пошук найбільш вигідних ракурсів для фото- і відеозйомок.

2. Ідеологія. Даний підхід говорить про те, що стиль одягу, манера триматися й учинки повинні підпорядковуватися ідеології компанії. Формування ідеології диктує формування іміджу.

3. Кредитність. У цьому випадку робота над іміджем має на меті підвищення кредитності особистості керівника як комунікатора, що повинен відповідати трьом умовам: 1) бути експертом у певній галузі; 2) викликати довіру й бути надійним джерелом; 3) мати легітимний авторитет, тобто мати право на певну діяльність.

Якщо імідж більше пов'язаний із зовнішньою стороною образу конкретної людини, то репутація являє собою загальну думку, що створилася в певних колах про переваги й недоліки цієї людини, свого роду його фірмовий знак, характеристика, передана з уст у уста. Не виключено, що в різних колах у тієї самої особистості репутація може бути різною.

Імідж можна розглядати і в множині - іміджі. Іміджі - це системи соціального програмування духовного життя і поведінки суб'єктів загальноцивілізаційними і ментальними стереотипами і символами групової поведінки, опосередкованою міццю мотивації успіху, еталоном бажаного враження, мнемотичними здібностями суб'єкта і ситуацією. Тим самим підкреслюється мінливість, гнучкість, ситуативність особистості.

Метою іміджу є можливість передати інформацію про себе, про своє щире (особистісні і професійні) підґрунтя, ідеали, плани, діяння. З урахуванням знакової природи іміджу його можна розглядати як адресоване аудиторії повідомлення про те, що особистість має певні властивості. Для того, щоб аудиторія могла сприйняти таке повідомлення, воно має бути написане зрозумілою їй мовою, а отже, використовувати знайомі їй символи (знаки) у їхніх звичайних значеннях.

Об'єкт іміджу - людина, група людей або організація. Поняття "імідж" включає не тільки природні властивості керівника, але і спеціально вироблені, створені, сформовані. Багато в чому воно визначається об'єктивними

характеристиками об'єкта, зокрема, його психологічним типом, відповідністю запитам часу і суспільства.

У поняття "імідж" включається не тільки зовнішність людини, обумовлена його анатомічними особливостями і стилем одягу, але практично всі характеристики, доступні сприйняттю.

Ще одна важлива характеристика іміджу - це його функціональність. Іншими словами, імідж не є самоціллю. Коли керівник займається створенням або поліпшенням іміджу, неважливо, робить він це самостійно або вдається до допомоги фахівців, тоді припускається, що гарний імідж потрібен для чогось, що за його допомоги можна досягти певних цілей, більш ефективно вирішити якісь завдання, зробити більш успішною професійну діяльність. Тому імідж - це єдність внутрішнього й зовнішнього, він відбиває внутрішню суть, міцно базується на ній. Імідж, що не підкріплюється реальними великими справами, втрачається.

Для керівника важливий ефективний взаємовигідний контакт із навколишнім світом, тому визначальною частиною його іміджу є висока самооцінка, упевненість у собі; соціальна й особиста відповідальність; бажання змінюватися на краще, ризикувати при здоровому почутті самозбереження.

Створення власного іміджу - процес, у реалізації якого можуть допомогти професіонали. Імідж повинен бути не тільки привабливим в очах тих, хто обирає керівника, в ньому не повинно бути нічого жахаючого. Імідж повинен бути природним, потрібно, щоб він був прийнятним для партнерів і підлеглих. До іміджу треба звикнути й привчити інших людей - він повинен стати звичним і знайомим, а на це потрібен певний час.

Допомогти в цьому можуть іміджмейкери - фахівці з формування іміджу. У нашій країні імідж керівника не будується, а прилаштовується до нього. Іміджмейкери працюють у режимі прибудови до вже наявних можливостей керівника. Роль керівника у формуванні власного іміджу повинен зводитися до гранично можливої допомоги іміджмейкерам, тобто до повної відкритості назустріч їм, готовності сприймати їх рекомендації як програму своїх дій.

Керівники ж часто настільки психічно затиснуті, що не здатні це робити. І навіть зовнішня готовність додержуватися вказівок професіоналів і звільнитися від скутості виявляється лише маскою, і ефект виходить слабким.

Кожен керівник прагне зробити сприятливе враження й одержувати схвалення від оточуючих. Імідж формується не тільки зовнішніми рисами людини, але й особистісними: заповзятливістю, сміливістю, творчим типом характеру, цілеспрямованістю.

Імідж - це образ, що може змінюватися, коригуватися, аби відповідати запитам суспільства. Для того, щоб обрати імідж, треба враховувати: рід занять (одягатися відповідно до статусу); виробляти й підтримувати імідж. Імідж - це перший крок до успішної кар'єри.

Крім візуального іміджу, існує габітарний - це вигляд, статура, жести, погані звички. Імідж - це мистецтво управляти враженням", яке усе більше й більше стає наукою. Але ж в іміджі кожної людини є елементи, що дісталися йому від народження: ріст, статура, риси обличчя, у спадок передаються і психологічні риси, і манери поведінки, які можна формувати й удосконалювати протягом всього життя.

Групи якостей, володіння якими робить реальним вирішення проблем іміджу (за Г. Бороздіною) [1]:

1. Комунікативність (здатність легко сходитися з людьми), емпатичність (здатність до співпереживання), рефлексивність (здатність розуміти іншу людину) і красномовність (здатність впливати словом). Ці якості складають набір природних обдарувань, що позначаються поняттям "уміння подобатися людям". Володіння перерахованими здібностями і постійні вправи в їхньому розвитку - запорука успішного створення особистого іміджу.

2. Якості особистості як наслідок її освіти і виховання. До них відносяться моральні цінності, психічне здоров'я і здатність до міжособистісного спілкування.

3. Якості, що пов'язані з життєвим і професійним досвідом особистості. Особливо важливо, коли цей досвід допомагає їй загострити інтуїцію.

Певна самовпевненість і стереотипна поведінка негативно впливають на сприйняття людьми особистості, що зацікавлена у визнанні та доброзичливому до себе ставленні. У багатьох випадках імідж - це результат вмілої орієнтації в конкретній ситуації, а тому - правильного вибору своєї моделі поведінки.

Функції іміджу (за О. Романовським) [4]:

1. Номінативна - покликана створити упізнання навчального закладу, його марку, зв'язавши сприятливий образ із конкретним товаром, керівником, організацією.
2. Естетична - покликана виділити емоційний образ керівника, висунувши на перший план якісні складові.
3. Консервативна - покликана захистити основну ідею керівника, забезпечивши варіантність однієї й тієї ж ідеї для нових поколінь традиційних споживачів.
4. Адресна - покликана зв'язати його з певними цільовими аудиторіями впливу.

Основні завдання іміджу: просування іміджу та корекція репутації.

Складові іміджу (за М. Каганом) [3]: життєздатність - проєктивність; рівень узагальнення - узагальненість; виразність - зоровість; діалогічність - замкненість.

Імідж - поняття стійке й малорухоме. Це добре, оскільки, створивши позитивний образ, користуєшся ним тривалий час. І погано, оскільки невдало сформований через ряд прикрих промахів імідж може назавжди перекреслити рух угору службовими сходами.

Внутрішня складова іміджу:

- самопрезентація - мова, голос, міміка, жести, хода, постава, манери, самовпевненість, здоров'я, почуття гумору, гра, артистичність, красномовство;
- міжособистісне спілкування - комунікативність, переговори, конфлікти, посмішка;
- маніпуляція в діловому спілкуванні;

- техніки релаксації, саморегуляції, корекції й самокорекції;
- поведінка й етикет у ситуаціях ділового спілкування.

Люди, з якими спілкуються керівники, створюють у своїй свідомості образ, заснований на сприйнятті їх зовнішності, манер, поведінки, мови. Імідж - образ, зліпок, розумове подання конкретної особи, змістовна сторона її характеру. У практичному вживанні це слово близько до відомого грецького слова "харизма", у яке стародавні греки вкладали значення обдарованості, авторитетності, мудрості й святості. Люди, що володіють сукупністю таких якостей, завжди мали силу впливу на навколишнім.

Характеристики позитивного іміджу керівника навчального закладу: привабливий зовнішній вигляд; незалежне природне поводження; грамотна мова; гідні манери; спокійна реакція на похвалу чи критику; ввічливість, охайність, підтягнутий вигляд і багато інших факторів.

Невід'ємним атрибутом зовнішності керівника навчального закладу буде костюм. Костюм - це "візитна картка" керівника. Перше враження надовго залишається в пам'яті людей. Зневажати зовнішнім виглядом - непростенна помилка. Важко змінити той образ, що створився при першому знайомстві. Акуратність і підтягнутість в одязі часто асоціюються з організованістю в роботі, з умінням цінувати свій і чужий час, а "розхристаність" є синонімом метушливості, безпам'ятності та якостей, що прийнято розцінювати негативно. Неправильно дібрана краватка чи сорочка здатні внести різнобій у стиль костюму, і одяг буде виглядати хаотично.

Чарівність як складова іміджу - це не стільки візуальна привабливість, скільки відчуття навколишньої щиросердності, скромності, співчутливості, співчуття, внутрішньої гарної неповторності, довіри та прихильності.

Усі якості, що визначають образ керівника в його сприйнятті, можна розділити на п'ять характерних груп:

- від природи (здатність легко сходитися з людьми, здатність до співпереживання й розуміння іншої людини);
- від виховання (ввічливість, поважність, скромність і чесність, чуйність і

- чутливість, такт і терпимість);
- від освіти (логічність, переконливість і грамотність мови з відповідним словниковим запасом і здатністю викладати думки);
 - від життєвого досвіду (витриманість, проникливість та інтуїція, що дозволяють вловлювати настання передконфліктних ситуацій і вгадувати подальший хід думок співрозмовника);
 - від професійної діяльності (специфічна спостережливість й особливе бачення суті справи з відповідним розумінням і професійною оцінкою).

Формування іміджу керівника може йти двома шляхами: стихійно (спонтанно) або цілеспрямовано. У першому випадку це природний процес, що проходить без зовнішнього тиску, одним з результатів якого є становлення людини як індивідуальності. Керівник виступає тією особистістю, якої він є насправді (або тим, ким йому найлегше бути). Імідж такого роду не вимагає змін у тому випадку, якщо він гармонійно поєднується з особливостями організаційної культури та займаної посади. Зазвичай ця ситуація має місце тоді, коли людина займає посаду керівника в результаті тривалої вертикальної і горизонтальної кар'єри в одному навчальному закладі.

Другий шлях передбачає активне формування, яке необхідно, якщо: керівник є «чужим» по відношенню до навчального закладу; керівник не має великого досвіду управління; у системі управління колективом є конфліктні точки.

Висновки до розділу 1

Проаналізувавши різні підходи сучасних науковців до визначення поняття «імідж» а також «імідж керівника закладу освіти» робимо висновок про те, що більшість експертів розглядають імідж керівника як інструмент управління задля досягнення стратегічних цілей і завдань закладу освіти. Під іміджем керівника закладу освіти маємо на увазі якісну динамічну характеристику його особистості, що сприяє вияву внутрішніх установок, особистісних якостей, життєвих позицій, педагогічної та управлінської майстерності й професіоналізму за допомогою зовнішніх і внутрішніх показників, серед них: зовнішній вигляд, поведінка, особливості спілкування й організації педагогічної взаємодії у професійній сфері, рівень професійної культури.

Формування іміджу є процесом реалізації програми саморозвитку. Імідж керівника закладу освіти формується та розвивається лише за допомогою наполегливої праці над собою, над підвищенням рівня власних професійних та особистісних компетентностей. Вважаємо, що тема іміджу керівника закладу освіти є надзвичайно важливою та потребує подальших досліджень, оскільки правильно сформований імідж керівника та його професійні якості є засобом досягнення стратегічних цілей закладу освіти, впливає на престижність закладу, формує позитивну думку та довіру до всього педагогічного колективу, забезпечує якість освітніх послуг.

Імідж - це образ або враження, що створює про себе керівник; містить не тільки природні властивості керівника, але і спеціально сформовані; може змінюватися, коригуватися, щоб відповідати запитам суспільства. Перспектива подальших пошуків спрямована на визначення інноваційних технологій формування управлінських якостей керівника навчальним закладом

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ТА ТЕХНОЛОГІЙ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ЗВО

2.1. Основні стратегії формування іміджу керівника

У сучасній соціокультурній ситуації спостерігається зростаюча тенденція до селективного вибору закладу освіти, що породжує завдання неабиякої конкуренції між ними. У цьому контексті заклади освіти мають активно демонструвати свою ефективність та раціоналізувати своє існування як постачальники освітніх послуг. Процес вибору закладу освіти стає визначальним для батьків та здобувачів освіти, і, отже, на заклади освіти покладається великий запит відповідати високим стандартам.

З боку ЗВО великою мірою акцентується увага на якості навчання. Висока якість освіти розглядається як детермінант, що привертає увагу батьків та майбутніх студентів, становлячи необхідний аспект для забезпечення конкурентоспроможності ЗВО. Тому заклади освіти мають систематично відслідковувати та адаптуватися до сучасних педагогічних тенденцій, інтегрувати передові технології та забезпечувати глибокі й комплексні знання.

Важливим складником успішності закладу освіти є реалізація індивідуалізованого підходу до навчання, стимулювання творчого мислення та формування навичок, які визнаються ключовими для конкурентоспроможності в сучасному суспільстві. Надто важливою є активна взаємодія закладу освіти з громадськістю, що ураховує її потреби та вимоги, з метою визначення та реалізації ефективних стратегій розвитку.

У ситуації зростаючої конкуренції заклади освіти мають не лише гарантувати якісну освіту, але й активно продемонструвати успішність своїх випускників. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу школи та забезпеченню її конкурентоспроможності в умовах сучасного освітнього середовища.

Керівник закладу освіти виступає у ролі лідера, і його стиль управління, відданість освітнім цілям, комунікативні навички та етична поведінка формують сприйняття закладу в громадськості. Результати навчання студентів та здатність

керівника до стратегічного планування і розвитку також впливають на загальний імідж. Успіх керівника та успіх ЗВО взаємопов'язані між собою і можуть створювати позитивне враження про заклад освіти в цілому.

У сучасних умовах стабільність та тривалість існування організації, її діяльність на ринку послуг стають усе більш залежними від інтересу різних цільових груп. У цьому контексті відзначається зростання уваги до формування позитивного іміджу організації, який виступає ключовим інструментом та «візитною карткою» компанії, спрямованою на створення необхідного враження на учасників ринку. У сучасних умовах імідж розглядається як значущий інтелектуальний капітал організації, а успішність організації в багатьох аспектах визначається іміджем її керівника. У динамічних умовах конкуренції, створення успішного іміджу потребує від підприємства постійного вдосконалення сприйняття споживачами компанії, що сприяє формуванню лояльності клієнтів та розширенню цільової аудиторії [І.А. Якімова, 2020].

Із погляду управлінської іміджології, управлінський імідж включає різноманітні компоненти, що об'єднуються у такі категорії: особисті характеристики лідера (які включають тип особистості, психофізіологічні особливості, методи прийняття рішень та інші аспекти); соціальні характеристики лідера (з урахуванням його статусу, моделі рольової поведінки, додержання норм і цінностей); символічну значущість лідера, коли він стає втіленням певної ідеології чи визначених стратегій дій.

О. Митцева розглядає професійний імідж як «багатогранне, міждисциплінарне поняття, суть якого синтезує соціальний образ характеристик представників певної соціально-професійної групи відповідно до очікування суспільства» [О.С. Митцева, 2018].

В. Шевченко визначає три ключові блоки у структурі іміджу керівника. Перший із них пов'язаний з особистістю лідера та включає комплекс характеристик його якостей. Другий блок відображає стан і поведінку лідера в соціальному оточенні. Третій блок описує застосування цих якостей у професійній сфері діяльності керівника [В.С. Шевченко, 2016].

Останнім часом проблема іміджу набула значущості й в педагогічній науці, внаслідок чого з'явився новий науковий напрям - педагогічна іміджологія. Головною метою цього напрямку є розробка теорії та практики формування іміджу педагогічних працівників, педагогічних установ, а також іміджу системи освіти в країні. Поява феномену іміджу в педагогічній науці пояснюється активною державною політикою в галузі освіти та необхідністю підвищення престижу педагогічних професій.

Відзначимо, що це проникнення іміджології в педагогічний контекст також зумовлене висвітленням та розгляданням різних аспектів формування професійного іміджу фахівців освітньої сфери в межах ряду дисертаційних досліджень протягом останніх десятиліть [Н.М. Ткаченко, 2020].

В. Маркова та В. Князева розглядають формування іміджу керівника освітньої установи як процес, у ході якого створюється певний спланований образ на основі наявних ресурсів. Імідж впливає на підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій, встановлення та розширення партнерських зв'язків в закладі освіти [В. Маркова, В. Князева, 2022].

Універсальні функції іміджу включають комунікативну, інформаційну, когнітивну, емотивну, конатативну, креативну, професійну, мотиваційну, адаптаційну, розвивальну, функцію особистої самореалізації, аксіологічну, психотерапевтичну та ідентифікаційну функції. Кожна з них визначає різні аспекти впливу іміджу на професійний розвиток фахівця та сприяє формуванню позитивного сприйняття в суспільстві [О.С. Митцева, 2018].

Загальні компетентності, перелік трудових функцій й відповідні їм професійні компетентності керівника ЗВО представлено на рис.1.

Будь-який імідж має визначену структуру, яка передбачає наявність конкретних властивостей чи якостей, рівень їх вираженості та їх взаєморозташування за ступенем важливості [О.І. Определянська, 2015].

Професійний імідж керівника закладу освіти може включати різні складники, які визначаються його особистістю, стилем керівництва, а також

способами спілкування та взаємодії з різними зацікавленими сторонами. Структура професійного іміджу керівника закладу освіти містить такі складники:

Експертність та професійна компетентність, що визначаються глибокими знаннями та розумінням особливостей функціонування сфери освіти.

Керівник повинен не лише мати вищу освіту, але й володіти високим рівнем знань щодо актуальних педагогічних та методичних питань. Експертність та стратегічне мислення директора визначають успіх впровадження інновацій, адаптованих до вимог сучасності. Розуміння сучасних тенденцій в освіті та



Рис.1. Загальні компетентності, перелік трудових функцій й відповідні їм професійні компетентності керівника ЗВО

інноваційних підходів до навчання є ключем до створення ефективних стратегій розвитку закладу освіти.

Лідерські якості, у т. ч. здатність до мотивації та інспірації команди. Керівник повинен вести свою команду до досягнення спільних цілей, розвиваючи в них віру у власні сили та творчий підхід до роботи. Ефективне лідерство створює атмосферу взаєморозуміння, довіри та сприяє позитивній динаміці в закладі освіти. Лідерство охоплює також такі аспекти, як здатність приймати важливі рішення, ефективне керівництво, визнання та підтримка індивідуальних та колективних досягнень. Позитивний імідж може бути стимулом для вчителів та іншого персоналу впроваджувати нові технології та методики, сприяючи тим самим розвитку закладу освіти.

Комунікативні навички як критичний елемент успішного керівництва. Сучасний директор виступає каталізатором партнерства та співпраці. Комунікативні навички та здатність ефективно взаємодіяти з різними зацікавленими сторонами створюють основу для позитивного іміджу закладу освіти та його успішної інтеграції в громадськість. Керівник повинен ефективно спілкуватися з різними групами - від педагогічного персоналу до батьків та здобувачів освіти. Здатність пояснити важливі концепції, слухати та враховувати думки інших є основою для побудови позитивних стосунків та ефективної роботи всієї шкільної спільноти.

Етика та інтегритет, що формують основу для довіри та поваги. Дотримання високих стандартів моралі та етики є необхідним для побудови стійких стосунків із співробітниками, здобувачами освіти та батьками. Чесність та прозорість у прийнятті рішень забезпечують сталість та довіру в шкільній спільноті. Збереження високих етичних стандартів допомагає директору школи формувати позитивний імідж.

Інноваційність та стратегічне мислення. Інноваційність передбачає здатність впроваджувати нові ідеї та технології для вдосконалення освітнього процесу. Стратегічне мислення, своєю чергою, дозволяє розробляти та реалізовувати ефективні стратегії розвитку закладу освіти. Керівник повинен

бути відкритим до новаторських рішень та готовим до впровадження змін задля поліпшення якості навчання. Імідж керівника впливає й на готовність вчителів сприймати і впроваджувати нові педагогічні інновації. Якщо вони вірять у високий професійний рівень свого керівника, вони вдосконалюватимуть свою роботу.

Взаємодія з громадськістю та репутація. Здатність ефективно взаємодіяти з громадськістю, місцевою владою, бізнес-середовищем та іншими зацікавленими сторонами визначає успішність директора школи. Репутація, що формується на основі вражень від діяльності керівника, має велике значення в процесі спілкування та співпраці з різними партнерами. Довіра до керівника може впливати на можливість отримання фінансової підтримки, грантів та інших ресурсів. Добре побудований імідж керівника позитивно впливає на здобувачів освіти та їх батьків, що може призвести до збільшення контингенту учнів і створення позитивної атмосфери в освітньому середовищі.

2.2. Інструменти та технології формування іміджу керівника ЗВО

В процесі утворення іміджу беруть участь багато факторів. Ці фактори можуть бути як первинними, так і вторинними. При цьому первинні фактори - це ті, що беруть участь у створенні іміджу при першій зустрічі з керівником і не є більш-менш перевіреними часом і тривалою взаємодією. Вторинні фактори - це не другорядні по значущості, а ті, що утворюють імідж керівника при тривалій взаємодії з ним із сталими міжособистими відносинами в колективі. Інакше кажучи, вторинні фактори більш детально стикаються з діяльністю керівника і пов'язані з більшим узнаванням підлеглими його особистості. Подібний поділ пояснюється фактором часу, ступенем входження керівника та його підлеглих у спільну діяльність, процесом міжособистісної перцепції тощо. Ці фактори складають первинну та вторинну стадії утворення іміджу. Скрипаченко до розуміння проблеми іміджу також відносить питання мотивації та зв'язку іміджу керівника з іміджем фірми. Подані вище елементи зображені на схемі (див. рис.2.).

Аналізуючи імідж керівника з огляду на те, як він виникає в процесі діяльності, слід уникати абстрактного підходу до даного явища, що не пов'язаний із практичним та конкретним його розглядом. Імідж як соціально- психологічна проблема найкраще виступає при його створенні та підтримці самим керівником. Проблема іміджу - це проблема його утворення та формування. Тому основну

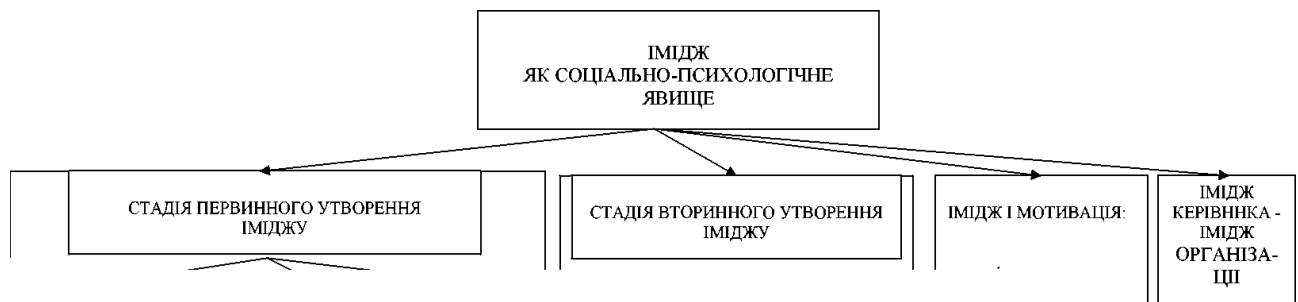


Рис.2. Зв'язок іміджу керівника з іміджем навчального закладу

увагу треба звертати на механізми створення іміджу як складного психологічного явища. Можна сказати, що змістовне навантаження поняття “імідж” усе ще існує на рівні популярного осмислення в різних варіаціях. Завдання дослідження полягає у наповненні його науковим змістом.

Розгляд іміджу почнемо з опису первинних факторів, що виникають при першому знайомстві підлеглих із керівником. Це може здійснюватися в різних ситуаціях: призначення на вакантну посаду керівника підрозділу, створення керівником власної фірми, найманням працівників.

Первинна інформація про людину отримується з огляду на її зовнішній вигляд, манеру говорити і поводитися, та з того, як вона сама представить себе. Крім того, завжди приємно спілкуватися з людиною, яка стежить за своєю зовнішністю, уміє говорити, із людиною порядною і тактовною. Що стосується керівника, то вимоги до таких характеристик подвоюються у зв'язку із тим, що це людина, яка керує іншими, та з якої беруть приклад її підлеглі. Ніхто не стверджує, що керівник повинен, наприклад, одягатися по останній моді. Це, звичайно, для більшості недоступно. Але бути акуратним і уважним в усьому, починаючи з одягу та закінчуючи неформальними зустрічами, необхідно керівникові для створення і підтримки свого іміджу. “Акуратно та зі смаком

одягнутий, зовнішньо підтягнутий керівник отримує право вимагати від підлеглих дисципліни та зібраності, високої культури поведінки”, - стверджує П. Генон [24, с. 354]. Крім того, одяг як частина іміджу керівника, несе певну інформацію про його характер, темперамент, смаки і навіть, частково, світогляд.

Одяг, який ми вибираємо, відповідає внутрішньому сприйняттю самих себе. Іноді одяг говорить нам про людину те, що не виражено в її поведінці та щоденних діях. Потрібно відмітити і своєрідну “компенсаторну” властивість одягу. Наприклад, людина, яка хоче показати, що вона внутрішньо діяльна і активна, але не може або не має можливості висловити це в діяльності або в професії, обирає одяг без приглушених тонів. Одяг також може ховати внутрішню неповноцінність, невдоволення собою або, навпаки, виставляти і підкреслювати це. У першому випадку буде своєрідним туманом, що “одягає” людина. Через одяг оточуючі можуть що-небудь побачити при більш близькому спілкуванні, а можуть і не помітити, якщо не нададуть цьому значення. В іншому випадку зовнішнє вираження може бути одноманітним, і про таких людей іноді говорять, що їх непомітно серед інших, або неприємним, негармонічним. Поєднання в одязі різних стилів, що явно не сполучаються, може сказати просто про творчу натуру, що вічно експериментує, а іноді про внутрішні проблеми із самим собою.

2.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід формування іміджу керівника закладу вищої освіти

Імідж - це сформований у масовій свідомості образ будь-кого, будь-чого, він має емоційне забарвлення та характер стереотипу. Турбота про свій імідж - це спроба залишити слід в свідомості людей, краща самопрезентація. Який же практичний зміст несе в собі володіння іміджем? Запропонована нами схема утворення іміджу співпадає з точкою зору багатьох авторів. Крім різних аспектів самовідношення і поваги до себе, що є ознаками позитивного іміджем, практичний зміст полягає також у глибокій мотиваційній компоненті іміджу, що передається через функцію “особистого прикладу”, “зразка” для інших.

“Американці входять у світ бізнесу для того, щоб перемагати. Характерною ознакою багатьох підприємств є стрімка кар’єра: хто вірить у свої сили, негайно отримує можливість проявити себе” [121, с. 84]. В європейських корпораціях такого шансу доводиться чекати роками, а іноді - усе життя. От чому американські компанії є свого роду магнітом для європейських менеджерів усіх поколінь. Крім того, багато вітчизняних фахівців стверджують, що на Заході прагнення проявити себе, презентувати себе іншим людям сприймається як цілком природне. Звичайно, це відповідає тій системі світогляду, відповідно якій нічого не буває просто так і скрізь потрібно прикладати зусилля, щоб компанії або собі утриматися на хвилях мінливого, вимогливого бізнесу.

Вітчизняна ж система світогляду насаджувала, навпаки, негласну вимогу бути якомога менш помітним серед інших. Але, на думку О.Н.Лебедева, “в саморекламі реалізується властиве людині прагнення заявити про свою унікальність, виділитися, бажання відчувати себе особистістю” [70, с. 147]. Сьогодні практично кожний керівник утвореної корпорації зіштовхується з тим, що йому необхідно доводити користь від діяльності організації, необхідність впровадження яких-небудь товарів або послуг. Психологічна складність такої ситуації пов’язана із бажанням населення відгородити себе від стресів появи чого-небудь нового. Опір нововведенням існує і при високо розвинутій економіці. Його причиною часто виступає сама людина особливості її психіки (її ригідність, складність ломки сталих життєвих стереотипів). Нестабільність сьогодення призвела до того, що більшість людей хочуть тільки спокою та впевненості. Очевидно, у цій ситуації керівникам зараз дуже важко чогось досягти. Прагнення уникнути відповідальності породжує невидиму захисну стіну. Презентувати необхідність своєї справи може тільки впевнений у собі керівник.

Змальована картина впливає з аналізу ситуації розвитку нашої країни: сьогодні вкрай необхідні обґрунтовані наукові дослідження психологічного, соціологічного, філософського характеру, що дозволили б глибоко проаналізувати нинішню ситуацію, прогнозувати її подальший розвиток,

провести дослідження вітчизняного менталітету, суспільної думки, бізнесу, що дали б об'єктивну можливість іти обраними шляхами.

Імідж керівника - це складний та багатогранний психологічний феномен, зміст якого дотепер уточнюється вченими різних галузей науки. Такий стан існування декількох гіпотез щодо природи даного поняття сприяє розвитку численних теорій, а також проведення досліджень, що розширюють та конкретизують поняття іміджу. Можливість проведення експериментів з цієї проблематики відкриває шлях для всебічного вивчення феномену іміджу та продвигає ідею розкриття його природи на все нові рівні.

З нашої точки зору, теперішні та майбутні експериментальні дослідження управлінської праці повинні базуватися на прагненні сприяти народженню та розвитку керівників нового типу зі специфічно вітчизняними пріоритетами та засобами діяльності на українському, а також міжнародному ринках. Поява нового покоління керівників залежить від багатьох умов. Проведене Б. Хелмицьким дослідження показало, що у більшій частині керівників поки не відбулося структурної перебудови ціннісних орієнтирів. Такою є ситуація в російській політичній еліті. Нам важко уявити, якою вона є в нашій країні. Однак, можна із впевненістю сказати, що керівники нового типу тільки починають заміщувати своїх колег на місцях. Перехід до цінностей іншого виду завжди тривалий і важкий. З психологічної точки зору, він не може пройти стрибком. Необхідна певна адаптація до нових умов життя, що виникають поза залежністю від бажання людей, а за об'єктивними законами прогресу. Поява нових керівників пов'язана з аналізом цих умов, з виробленням стратегії мислити активно і творчо, з усвідомленням необхідності в керівниках нового покоління.

Обгрунтовані та цікаві дослідження стосовно природи іміджу проведені В.М. Шепелем, Е. Соловйовим та іншими вченими. Джен Ягер зазначає: "Імідж складається із усієї сукупності рис вашої зовнішності, манери поведінки та навіть уміння спілкуватися з людьми" [161, с. 28]. Наскільки створюваний образ буде привабливим або відштовхуючим, як думає Джен Ягер, важливо не тільки для мене особисто, але й для тих, хто найняв мене на роботу. Цей же образ може

кого-небудь спонукати і надалі вести справи зі мною або з нашою фірмою, а може, навпаки, змусити віддати перевагу іншому посереднику або фахівцю.

Таким чином, очевидна значущість розвитку власного іміджу як для себе, так і для поліпшення результатів діяльності всієї організації. Образ керівника, що складається в оточуючих його людей, значною мірою може диференціювати їх подальшу взаємодію. Підтримуючи власний імідж, керівник прагне, насамперед, активізації цих і розвитку інших відносин, та зберігання свого авторитету в колективі і на ринку послуг. Створюючи таким чином основу своєї діяльності, керівник сприяє формуванню позитивних уявлень не тільки про себе, але й про весь свій колектив, свою продукцію тощо. Від того, наскільки завершеним і цілісним буде образ керівника в очах оточуючих, залежить подальше існування керівника на політичній або економічній арені. Стимулювання суспільного інтересу до свого іміджу дозволяє керівнику на належному рівні розвиватися серед інших керівників та їх компаній, але, звичайно, при адекватній оцінці власних можливостей. Виділена схема основних елементів, що утворюють імідж, базується на поглядах різних вчених щодо його психологічної сутності. Однак, поняття “імідж” змінюється від автора до автора. Ми вважаємо, що це цілком природній процес адаптації нового поняття до існуючих, не тільки лінгвістичних, але й інших стандартів його вживання в специфічно даних умовах. Але, водночас, це ускладнює задачу дослідження будь-яких конкретних елементів, що складають імідж. Система наукового світогляду диктує необхідність пильної уваги до процесу змістоутворення нового поняття, починаючи із стадії його виникнення в науці через адаптацію, до стадії повного та свідомого його вжитку в нових умовах. Така увага, на наш погляд, може бути досягнута завдяки науковій зосередженості на предметі і цілях дослідження, що, в свою чергу, сприяє проясненню суті досліджуваного явища.

Сьогодення висуває особливі вимоги до такої науки, як психологія, що повинна не тільки вимірювати й оцінювати, але й прогнозувати, проектувати, формувати. “На думку багатьох дослідників, в умовах третьої хвилі розвитку

корпорацій психологи змушені займатися плануванням змін особистості, профілактикою особистісного регресу. Серед проблем психології управлінської кар'єри особливе місце займають дослідження образу майбутнього управлінського шляху, що сприяє удосконаленню планування кар'єри, професійному зростанню управлінського персоналу” [90, с. 85]. Визначення образу майбутнього управлінського шляху пов'язано з особистістю самого керівника, а його імідж сприяє не тільки формуванню цього образу, а ще й локалізації зусиль по зміцненню та підтримці власного іміджу. Виходячи з мети нашого дослідження, ми базуємося на згаданій вище функції утворення, тому що розглядаємо поняття іміджу та систему управлінських взаємодій через призму їх розвитку.

Імідж особистості, наприклад, керівника організації, відомого політика, актора, письменника завжди був досить багатограним і складним явищем. Складним тому, що він пов'язаний із думками та сприйняттям як одного, так і багатьох людей, різних за характером, темпераментом, стилем взаємодії з оточуючими. Вони об'єднані якщо не самим інтересом до людини, яка має власний імідж, то елементарною увагою або емоційними реакціями на неї. Користуючись відомими психологічними законами сприйняття, можна простежити або передбачити механізми, які лежать в основі утворення та підтримання іміджу у кожної конкретної людини. Інша сторона цього поняття пов'язана із певною зацікавленістю самого суб'єкта сприйняття у створенні власного позитивного іміджу, а також із презентацією своїх реальних властивостей та якостей. Такий двосторонній зв'язок показує активну участь обох ланок в ланцюзі утворення іміджу.

Образ, сформований оточенням, може бути як позитивним, так і негативним. У першому випадку, він “працює” на керівника та створює схильне відношення до нього. В другому випадку, негативний образ визначає негативну спрямованість та негативне забарвлення всіх рис особистості. Для доброзичливих відносин в колективі позитивний або привабливий образ керівника має особливе значення. Стосовно непривабливого образу, можна

припустити, що мотиваційна сила такого іміджу істотно зменшиться і на зміну їй прийдуть ортодоксальні методи стимулювання праці. Звідси видно, що образ керівника може бути як привабливим, так і непривабливим, а враження від нього - як сприятливим, так і перешкоджаючим створенню нормальних відносин в колективі.

На думку зарубіжних авторів, однією з перших характеристик, на яку ми звертаємо увагу в людині, є те, наскільки вона є фізично привабливою. З часом людина отримує більше інформації про іншу людину. Який же шлях проходить ця інформація від поєднання окремих рис до цілісного враження про особистість? "Існує дві теорії того, як ця інформація стає цілісною. "Модель складання" стверджує, що ми просто підсумовуємо всю інформацію, яку маємо про людину. "Модель середнього числа", з іншого боку, стверджує, що наше враження про особистість базується не на сумі індивідуальних характеристик, а, скоріше, на середній оцінці її або його рис" [119, с. 255]. Американські фахівці вважають, що коли формується уявлення про інших людей, то воно ґрунтується на спостереженнях за їх поведінкою. Ми вивчаємо цю поведінку через твердження, які вони роблять про самих себе, співвідносимо їх поведінку з поведінкою інших людей або з нашими спостереженнями. На основі такої інформації ми отримуємо "картину" особистості. Складний механізм утворення вражень пояснює і багатогранну природу іміджу. Так як імідж формується на основі таких вражень, картина, змальована американськими вченими, не здається зайвою. Суперництво двох теорій інтеграції інформації про іншу людину важко зупинити, тому що і та, і інша, висуваючи нові компоненти процесу, стверджують свою необхідність. Враження про іншу людину є своєрідною інформацією. Вона виникає як на основі спостережень оточуючих, так і несе інформацію, що дає сам керівник. Ефект презентації ще більше підсилюється у зв'язку з тим, що, на нашу думку, він також активно входить у поняття іміджу і бере участь в утворенні вражень, але сам по собі ще не визначає їх характеру.

Сприймання іншої людини означає сприймання її зовнішніх ознак, співвіднесення їх з особистісними характеристиками індивіда, який сприймається, й інтепретацію на цій основі її вчинків. Оскільки людина вступає в спілкування завжди як особистість, оскільки вона сприймається й іншою людиною - партнером по спілкуванню - також як особистість. На основі зовнішньої сторони поведінки ми як би “читаємо” іншу людину. Враження, які виникають при цьому, грають важливу регулятивну роль в процесі спілкування. По-перше, тому, що пізнаючи іншого, формується і сам індивід, який пізнає. По-друге, тому, що від міри точності “прочитання” іншої людини, залежить успіх організації у взаємодії із нею. В ході пізнання іншої людини водночас здійснюється декілька процесів: її емоційна оцінка, спроба зрозуміти її вчинки, стратегія зміни її поведінки, побудова стратегії власної поведінки.

На думку Н.В. Амяга, в західній соціальній психології використовуються два основних поняття, що характеризують представленість особистості в спілкуванні. Вони знаходяться в різних теоретичних орієнтаціях: “саморозкриття” - в гуманістичній психології та “самопред’явлення” - в інтеракціонізмі. “Саморозкриття, - у відповідності з ідеєю американського психолога С. Джуларда, - це повідомлення іншим особистої інформації про себе. Під самопред’явленням розуміють усілякі стратегії та тактики, які використовує людина, аби справити певне враження на оточуючих” [3, с. 31]. До таких тактик автор відносить, наприклад, такі: якщо демонструвати незначні зусилля при виконанні будь-якої справи, тоді оточуючим неспіх складніше пояснити браком здібностей. Виграшною тактикою керування враженнями є публічне милування потенційними опонентами або суперниками. Якщо потім людина виграє, її перемога стане більш вагомою, якщо програє - поразка більш сильному супротивнику не буде негативно оцінюватися з боку третіх осіб.

Сутність психологічної перебудови керівника перебуває в корінній зміні всіх основних психологічних підходів, методів, стратегій. Насамперед, керівник повинен усвідомлювати необхідність та сутність змін, що відбуваються в країні, та міру своєї участі у становленні нових форм роботи, необхідність отримання

знань, що дають можливість швидко орієнтуватися в особливостях вітчизняної економіки, політики, культури, швидко і чітко виробляти цілі та методи діяльності, психологічно грамотно взаємодіяти і будувати відносини з людьми. “Практика господарювання свідчить, що керівник повинен постійно адаптовувати, раціоналізувати та переорієнтовувати організацію, підприємство у відповідності з вимогами зовнішніх умов. Керівництво - це така комбінація переконання, примусу та прикладу, що здібна примусити людей виконувати те, що від них вимагається” [150, с. 201].

Сутністю психологічної перебудови сучасних керівників є поворот їх свідомості до економічних методів управління, орієнтація та здійснення продуктивної діяльності в умовах ринку, визначення стратегії цієї діяльності. Гальмом розвитку нових форм та методів роботи стає психологічна неготовність багатьох керівників прийняти ці нові форми, а тим більше активно сприяти їх впровадженню, заохочуючи до подібних дій весь підпорядкований колектив. Знання соціально-психологічних законів управління та взаємодії людей повинно бути спрямоване на підвищення психологічної культури керівника та уміння нею свідомо користуватися. В ситуації, коли першорядного значення набувають мотиви особистісної наживи, що буває пов'язано з тим соціально-економічним станом, в якому опинилася країна та люди, і цілі бувають корисливі. Багато авторів вважають, що при управлінні справедливий розподіл благ для обох сторін - нормальне явище. Це припускає існування розумних партнерів. Але ситуація перекручується, якщо одна сторона прагне не тільки все прибрати до своїх рук, а ще й одержати задоволення від того, що інша сторона залишилася ні з чим. Тому психологічна освіченість керівника будь-якого рангу включає не тільки знання стосовно особливостей взаємодії з людьми, але й етику взаємовідносин, а також те психологічне навантаження, яке несе на собі управління для різних людей.

Процес утворення іміджу йде паралельно із процесом формування авторитету керівника з тією лише різницею, що утворення іміджу більш глибоко входить у систему міжособистісного сприймання та ефектів, що пов'язані з нею.

Імідж залежить від думок оточуючих, і має так звану зовнішню сторону свого утворення (одяг, жести, міміка тощо). Авторитет також є своєрідною формою відбитка відносин між керівником та підлеглими. Виходячи з інтелектуальних та професійних якостей, ділової та моральної зрілості, авторитет припускає визнання довіри й поваги до керівника з боку колективу, інших керівників та колег. Можна будувати гіпотези щодо тісного зв'язку іміджу та авторитету. Безсумнівно, ці явища завжди присутні при аналізі характеру управлінської діяльності будь-якого керівника. Важко, або майже неможливо, визначити лише те, чий вплив виявляється раніше. Однак, утворення та підтримка іміджу та авторитету самим керівником - це практично ідентичні завдання. Авторитет частіше включає управлінські функції та реалізацію їх видів на кожному рівні управлінського процесу. Два поданих процеси обов'язково включають стиль взаємодії керівника з людьми і систему спілкування, способи побудови відносин, тому що всі ці елементи присутні при утворенні зазначених явищ. Імідж, так само, як і авторитет, легко зруйнувати, якщо не брати до уваги речі, які здаються дрібницями, але активно впливають на їх природу в повсякденній діяльності.

Дослідження І. Нікітіна та В. Толмачова показали, що “лише для 9,6% досліджуваної групи керівників характерна діалогічна спрямованість при взаємодії при вирішенні управлінських завдань, 41,8% - володіють авторитарною спрямованістю, 32,7% - маніпулятивною, 14,1% індиферентною” [92, с. 18]. Ці показники свідчать, що, незважаючи на широке використання партісіпативного стилю взаємодії з людьми за кордоном, в нашій країні нинішні керівники усе ще тримаються гасла “керівника повинні боятися”. У різко вираженій формі це положення є відвертим захватом владою, і тут важко говорити про прогресивні тенденції при утворенні іміджу або при його цілеспрямованому створенні. Партісіпативний стиль, природньо, повинен пройти своєрідну адаптацію до наших умов, але тільки тоді, коли досвід його використання буде широко відомий в наших компаніях та усвідомлюватиметься як необхідність. Такого, звичайно, може і не відбутися. Але керівники можуть виробити власний стиль, заснований на пізнанні законів взаємодії з людьми, що стане гідною

альтернативою авторитарному управлінню. Всі ці надії покладаються на так зване “нове покоління” керівників, підготовка яких вже ведеться сьогодні, хоча й не зовсім наполегливо. Цим керівникам потрібно буде стати не просто економічно і політично грамотними, але й всебічно освіченими, які зможуть поєднати власну культуру з культурою нашої країни, стати людьми творчими й інтелігентними, бути своєрідним “обличчям” країни.

Знання психологічних механізмів управління людиною людиною, поєднаних із розумінням власної внутрішньої технології впливу на людей, дозволяє керівнику враховувати, контролювати та використовувати їх для досягнення своїх цілей. Інакше кажучи, управляти ними. “В маніпуляціях є привабливість: вони дозволяють прораховувати та режисувати чужу поведінку так, щоб людина не змогла відхилитися від розробленого для неї сценарію, не відчувши себе або дурною, або ураженою. Що тут приховувати? Це виправдовує себе. Маніпулювати вигідно” [1, с. 51].

Багато дослідників припускають існування зв'язку між іміджем та маніпуляціями. На їх думку, імідж являє собою явище, що створене за допомогою маніпуляції, і явище, що одночасно виступає засобом маніпуляції людьми. Прийти до якого-небудь висновку можна, детально вивчивши два складних поняття: іміджу та маніпуляції. Проблема маніпуляції свідомістю людей у даний час так само актуальна, як і проблема іміджу, вона мало вивчена, але гідна уваги вчених. Існування поняття “маніпуляція” поряд із поняттям “іміджу” свідчить про необхідність досліджень, які мають здійснити фахівці з психології управління, і підкреслює складність, неоднозначність та багатогранність психологічного явища іміджу.

Щоб бути дійсним керівником, необхідно мати певний особистий ресурс. При цьому його зміст - не тільки в об'ємі тих або інших знань: порожня голова, як відомо, не міркує, але, як говорили древні, “багатознання розуму не надає”, і не стільки в наявності тих або інших природних задатків: усім відома непростя доля дітей вундеркіндів, і не просто в досвіді “керівної” роботи, якщо розуміти під цим стаж і вік. Він, зміст, полягає в таких інтегративних можливостях

керівника, як здібність до самозміни, у тому числі, через потребу в адекватності реальним життєвим обставинам, до творчості, до самовдосконалення.

Однією з особливостей відносин в системі керівництва та підпорядкованості є те, що вони виступають найбільш активними з боку керівника. Активність і до певної міри їх визначальний сенс пояснюється тим, що керівник має владу, адміністративні права і може певним чином оцінювати підлеглого. Від керівника багато в чому залежить рівень взаємовідносин, зарплата, просування по службі, покращення побутових умов і таке інше.

Проте, розглядати керівника і його імідж окремо від особистості підлеглих неможливо, тому що вони - елементи єдиної системи управління. Враження людей, які складають колектив, створюють образ керівника, формують уявлення про нього, як про особистість, професіонала. Система "керівник - підлеглий" пронизана взаємодією як формального, так і неформального характеру. Будь-яка дія та слово керівника завжди помічаються співробітниками і або підтримують створений образ, або руйнують його. Повага й увага до особистості кожного співробітника, до його пропозицій та ідей повинні бути своєрідним девізом сучасного керівника. Без цього неможливо завоювати довіру, авторитет і створити позитивний імідж.

Слід зупинитися ще на одному аспекті проблеми: взаємовідносинах керівників та підлеглих. "Взаємовідносини керівника та підлеглого не можна розглядати тільки як суб'єкт-об'єктні. Підлеглий як особистість не може виступати тільки як пасивний об'єкт керівного впливу. Він оцінює обстановку, управлінські рішення, що приймаються керівником. Своїми діями у процесі спілкування він також впливає на керівника. Отже, відносини керівника та підлеглого в значній мірі є суб'єкт-суб'єктними" [106, с. 90]. Очікування підлеглих істотно впливають на імідж керівника. Імідж, природньо, при цілеспрямованому формуванні створюється з переліком системи вимог до керівника. Образ керівника, який не відповідає очікуванням підлеглих, часто не буде ними підтримуватися. Крім того, коли керівник не виправдовує очікувань підлеглих, в колективі з'являється неформальний лідер. З цього моменту

авторитет і імідж керівника, а, зрештою, і результати діяльності стають залежними від їх співпраці. Може скластися ситуація, коли неформальний лідер набуде великої влади і стане, якщо захоче, управляти самим керівником. Вже з цієї причини останньому доводиться невпинно працювати над тим, щоб виправдати очікування підлеглих і підтримувати свій імідж, пам'ятаючи про те, що він легко може бути зруйнований.

Дійсно, взаємовплив в системі “керівник - підлеглий” очевидний. Недооцінювати роль якої-небудь сторони значить невірно розуміти явище іміджу. Імідж не є статичною структурою. До неї легко вносяться додаткові елементи. Рухливість цієї структури свідчить, що імідж, якщо не піклуватися про його підтримку, може легко зникнути і створити його ще раз буде надзвичайно складно.

Коли підпорядковані керівнику люди створюють його образ, складають певне уявлення про нього, особистість керівника піддається всебічній оцінці. При цьому оцінюється часом навіть те, що керівнику, здавалося б, не гідним уваги. В цьому процесі бере участь складна система сприйняття людей, а також досвід, знання, емоції й уявлення кожного щодо того, яким повинен бути керівник. Всі ці і багато інших елементів створюють більш-менш цілісний образ керівника, який буде значущим для нього, його колективу та для оточуючих людей, які навіть не часто контактують з ним. Звідси видно, що певна частина іміджу створюється саме оточуючими керівника людьми і, зокрема, колективом його співробітників, а підлеглі грають дійсно активну роль при утворенні образу керівника. Тому новому керівнику небажано починати свою роботу з встановлення, наприклад, авторитарного стилю керівництва. Перша помилка запам'ятовується людьми так само добре, як і перше враження. Інакше кажучи, саме вона і може внести “ложку дьогтю” до картини першого враження. Звичайно, ідеальні відносини в колективі зустрічаються дуже рідко. Однак, прагнення їх налагодити, викликати повагу і довіру один до одного характеризують керівника як професіонала.

Важко виокремити всі риси керівника, які вносить у його образ кожний підлеглий. Тому керівнику слід мати не просто очікувані іншими характеристики, але індивідуальні, безперестанно працюючи над собою й удосконалюючи методи власної діяльності. “Керований колектив є такою підсистемою в управлінській взаємодії, який в змозі досить адекватно оцінювати управлінську діяльність керівника, критично сприймати його як особистість, і як відповідальну адміністративну особу, тобто у поєднанні його “Я” та його посадової ролі” [58, с. 88].

Але колектив взагалі може психологічно не сприймати людину як керівника. Якщо ж керівник сам створює організацію і набирає штат, роль очікувань тут істотно зменшується, однак не зникає. У цьому випадку керівник, підбираючи команду, також повинен знати очікування претендентів на роботу. Він може відбирати людей із схожим іміджем, цінностями, що будуть підтримувати створюваний ним імідж. З іншого боку, багато вчених вважають, що в організацію корисно відбирати і людей з іншими, відмінними цінностями. В цьому випадку можливо більш всебічне рішення існуючих проблем та пошук нестандартних виходів із ситуації. Таким чином, при створенні іміджу керівник повинен знати очікування людей і враховувати їх у своїй роботі. Це, в свою чергу, знижує ризик нестабільного або ілюзорного іміджу.

Образ керівника, знаходячись у тісному зв'язку із сприйняттям кожної конкретної людини та всіх оточуючих взагалі, апелює не стільки до ідеальних якостей керівника, скільки до його реальної оцінки, здійсненої при першому враженні або при тривалій взаємодії. Ефект ореолу, звичайно, може внести деяке ідеальне сприйняття суб'єкта. Однак, реальна оцінка виходить із реально існуючих у керівника якостей, підсилити які він може, природньо, завдяки активній самопрезентації при цілеспрямованому створенні іміджу.

Знаходячись у постійній взаємодії з людьми, керівник підтримує свій імідж щоденною поведінкою, діями, стилем спілкування із співробітниками. Це відбувається, коли оцінка цих щоденних дій збігається з характером вже сформованого образу або образу, який ще утворюється. Головна мета цієї

взаємодії полягає в досягненні певного результату спільної діяльності, наприклад, у випуску бажаної продукції, формуванні попиту тощо. Але не можна забувати і про відносини в процесі взаємодії, які, в основному, і визначають узгодженість дій керівника та колективу, встановленні нормального соціально-психологічного клімату. Власне кажучи, характер цих відносин і визначає успіх справи.

Психічний настрій колективу є відображенням злагодженості роботи в системі “керівник - підлеглий”, самореалізації членів організації і емоційної реакції на стан цих та інших критеріїв. Цей психічний настрій пов’язаний не тільки з умінням і майстерністю управлінця керувати іншими людьми, але і з тим мотивуючим впливом, який справляє імідж керівника на співробітників. Мотивуючу силу іміджу керівника ми виділяли в нашій схемі в якості необхідної ланки, яка бере участь в підтримці іміджу. Цей мотиваційний компонент важливий ще і для побудови індивідуальних іміджів співробітників, а також для всієї організації.

Встановлення нормальних взаємовідносин між керівником та підлеглими є гарантією успіху діяльності компанії. Ключ до ефективного керівництва - підтримка з боку співробітників. Ті, кому відомо, як цього досягти, роблять це без зусиль. Ті ж, кому це мистецтво невідомо, дивляться на щасливчиків із заздрістю. Однак, талант налагодження добрих стосунків з підлеглими не відноситься до числа вроджених талантів. Створюючи та підтримуючи добрі взаємовідносини із співробітниками, керівник підсилює позитивний характер власного іміджу й здобуває репутацію порядної людини. Ця репутація, поряд із довірою до такого керівника визначає якість подальшої взаємодії в усьму колективі. Тому повсякденне спілкування та особливості взаємовідносин в колективі багато в чому характеризують керівника й істотно впливають на його імідж.

Н.І. Кабушкін відмічає: “Дослідження Інституту Геллапа показали: не дивлячись на управлінський ранг, є певне сполучення параметрів вимог, що гарантують успіх в роботі будь-якого менеджера” [46, с. 185]. В системі

управління США виділяються такі основні вимоги: 1) здоровий глузд; 2) знання справи; 3) впевненість у своїх силах; 4) високий загальний рівень розвитку; 5) спроможність доводити розпочату справу до кінця. Можна погодитися з цими вимогами, бо вони дійсно необхідні сучасному керівнику. Говорити про специфічність цих параметрів щодо саме системи управління США досить просто, оскільки їх основний зміст дійсно співвідноситься з менталітетом людей цієї країни. Однак, здоровий глузд та холодний розум без продуктивного стилю спілкування і взаємодії з людьми навряд чи створить імідж людини, яка привертає до себе увагу. Подібні вимоги стосуються професійно важливих якостей, але не розкривають власних особливостей. Очевидно, вимоги до нашої системи управління будуть розходитися з американськими саме в цьому напрямку. Як ми вже відмічали, основний наголос при формуванні керівників нового типу повинен робитися на вітчизняних умовах їх розвитку, менталітеті української нації, системі загальнолюдських цінностей, нових методах роботи з людьми та успішній діяльності в системі ринкових відносин.

При дослідженні іміджу велике значення має розкриття його природи та механізмів утворення. Стадія утворення, на наш погляд, - початкова точка, після дослідження якої, надалі можна говорити і про підтримку іміджу як про стадію, що йде за етапом утворення образу. Подана нами схема основних елементів, що утворюють імідж, дозволяє по-новому подивитися на процес утворення іміджу.

Висновки до розділу 2

Імідж проходить дві стадії свого утворення: первинну і вторинну. Первинна стадія пов'язана з першим знайомством із керівником. На даній стадії створення іміджу велике значення має первинна інформація, або самопрезентація керівника. Розглядаючи первинну інформацію, елементи якої при цілеспрямованому створенні іміджу входять до структури самопрезентації, виділяються такі її основні фактори, як одяг, міміка, жести, манера говорити. Слід підкреслити, що це основні елементи первинної інформації (самопрезентації), хоча існують і деякі інші. Природнім слідством

самопрезентації або характеру первинної інформації є перше враження про людину. Перше враження може бути негативним або позитивним, що залежить деяким чином від характеру первинної інформації (самопрезентації). Воно також є стійким, коли підвищуються вимоги до навиків самопрезентації у керівника. Невід'ємним елементом, що діє на цій і, можливо, на наступній стадії створення іміджу, є галоефект. Він може бути або позитивним, або негативним, що також залежить від першого враження. Таким чином, ми дійшли до закономірного і послідовного ланцюжка взаємодії: елементи первинної інформації (самопрезентація) - перше враження - галоефект.

Система спілкування керівника виступає активним елементом, що створює або підтримує існуючий імідж. Говорячи про імідж сучасного керівника в зв'язку з комунікативною стороною його діяльності, необхідно зазначити, що уявленням, які склалися у більшості людей щодо керівника, відповідає тип комунікабельної особистості, тактовної в спілкуванні обов'язкової в справах. Тому для нинішніх керівників очевидна бажаність розвитку комунікативної сфери особистості, збагачення засобів взаємодії, вибору власного стилю та методів спілкування з людьми.

РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ЗВО

3.1. Аналіз результатів емпіричного дослідження стану іміджу керівника ЗВО

Дослідження проводилось за допомогою сукупності анкет, що наведені в додатках. Графа “Основні дані респондента” включає вік та стать досліджуваного. Анкета складається з 10 запитань, що виявляють думки людей щодо поняття “імідж”. На початку поставлені запитання щодо першого враження, самопрезентації. Далі респондентам було запропоновано виділити 3 головні якості, що необхідні керівнику сьогодні, оцінити важливість уміння спілкуватися для іміджу керівника по 5-бальній шкалі, висловити свою думку про функції поведінки керівника (стадія вторинного утворення іміджу відповідно нашої схеми). Останнє запитання відкритого типу повинно було виявити зв'язок між іміджем керівника та іміджем організації (остання ланка схеми). Розроблена анкета зручна для розуміння і сприйняття, не є громіздкою та складною методикою. Її відкриті запитання не мають якої-небудь однієї вірної відповіді і змушують досліджуваних міркувати. Це розширює можливості анкети і дає респондентам стимули для свідомого і творчого підходу при відповідях на завдання анкети.

Для дослідження системи управлінських, професійних та особистісних якостей, використовувався тест Л.Д. Кудряшової. Поняття “управлінських якостей” свідчить про цікавий підхід Л.Д. Кудряшової до досліджуваного явища. Ми відмічали, що виділяти чіткий набір якостей не зовсім вірно. Треба говорити про ті, які керівник повинен розвивати в собі. Л.Д. Кудряшова розглядає особистісні та професійні якості не окремо, а усі разом на тій підставі, що вони повинні привести до ефективної діяльності керівника. Успіх в управлінській діяльності не можна однозначно пов'язати з тими або іншими особистісними якостями.

Спілкування створює основу тих взаємовідносин, що супроводжують усі види управлінських функцій та взаємодії в одній управлінській системі. Для вивчення цього елемента схеми у кожного конкретного керівника ми використовували тест, розроблений В.М. Шепелем “Ваш стиль спілкування” (Додаток Д). Цей тест спрямований на дослідження характеру та стилю спілкування особистості. Методика В.М. Шепеля складається із 20 запитань, кожне із яких має 3 варіанти відповіді.

Сьогодні показує, що успіх ділових відносин багато у чому залежить від ефективності ділового спілкування. Звідси випливає необхідність дослідження спілкування і ситуацій, із ним пов'язаних, при вивченні особистості керівника та характеру його діяльності, тим більше при дослідженні утворення іміджу керівника. В поняття ефективності ділового спілкування входить синтез гармонійного й успішного спілкування в колективі та загальне прагнення досягти певного результату спільної діяльності, тому що саме ефективне, правильне спілкування в колективі дозволяє максимально узгоджено для обох сторін визначати загальні цілі і шляхи їх досягнення. Емоційне забарвлення спілкування в колективі багато в чому диференціює напрямок його діяльності та відношення співробітників один до одного.

Емоційна яскравість в спілкуванні забезпечує ефективність засвоєння інформації, підвищує розумову активність співробітників, підштовхує їх до виконання завдань максимально ефективно. Тон та інтонація керівника розкривають його відношення до того, що він говорить. Вірно знайдена інтонація може додати до повідомлення близько 40% інформації.

При вивченні іміджу керівника неможливо обійтися без вивчення стилю його спілкування з іншими людьми, тому що щоденне спілкування, нарівні з іншими елементами, буде формувати і підтримувати створений образ за умови використання ефективного стилю взаємовідносин в колективі.

Зв'язок іміджу керівника з мотивацією розглядався за допомогою модифікації теста-опитувальника А. Мехрабіана на мотивацію досягнення (Додаток Ж). Основне логічне обґрунтування використання даної методики

зводиться до ствердження різних фахівців про те, що достатній рівень мотивації досягнення у керівника сприяє його ефективній діяльності. На нашу думку, він сприяє не тільки утворенню, а й підтримці образу керівника. Використання цієї методики можна віднести і до вторинної стадії утворення іміджу, тому що мотивація досягнення сприяє продуктивній діяльності, що створює позитивний імідж, і до ланки “імідж і мотивація”, оскільки мається на увазі як власне мотиваційна сила утвореного іміджу, так і характер мотивації самого керівника. Ми схильні внести досліджуваний елемент у вторинну стадію утворення іміджу як один із факторів, котрий гарантує утворення того або іншого типу іміджу керівника.

Останнім кроком дослідження було використання методики Джена Ягера “Оцініть свій імідж” (Додаток 3). Основна причина вибору цього тесту полягає в тому, що ставлення особистості до власного іміджу управляє її поведінкою. Це питання стосується проблеми рефлексії, а також може підтвердити або спростувати висунуту гіпотезу щодо самооцінки, самоінтересу керівника. Результати дослідження повинні визначити ступінь відповідності іміджу конкретного керівника з тією оцінкою, яку він сам дає власному іміджу, своїй особистості.

Методика містить 10 запитань, кожне із яких має по 3 варіанти відповіді. Запитання стосуються таких аспектів іміджу, як манера вдягатися і спроможність стежити за своїм зовнішнім виглядом, особливості почерку керівника, пунктуальність, оцінка і відношення до власного іміджу з боку самого керівника й інших людей. Ця методика, якби використовувалась сама по собі, навряд чи дала б цілісну картину щодо керівника і його іміджу. Вона - заключний штрих у сполученні з усіма методиками, описаними вище. Однак, безсумнівно, методика Ягера розкриває важливу сторону в проблемі вивчення іміджу - ставлення до нього не тільки людей, що брали участь у його утворенні, але і самого керівника, що істотно розширює наше уявлення про його особистість, характер створеного іміджу і, нарешті, про той ступінь критичності, із якою керівник оцінює власний імідж. Ця спроможність до рефлексії, до осмислення свого образу дозволяє

говорити про керівника як про зрілу особистість, яка усвідомлює своє місце у світі і серед інших людей, а також про характер впливу власного іміджу на уявлення про його носія, котре складається у оточуючих і у самого себе.

Керівник, який володіє мистецтвом управління, здійснює свої службові обов'язки, враховуючи індивідуальні характери своїх співробітників, широко використовуючи імпровізацію та емоційно- психологічні прийоми, наділяючи живими фарбами переважально формальну за своєю суттю діяльність” [96, с. 61]. Керування це дійсно мистецтво. По- перше, тому, що керівнику доводиться управляти різними і несхожими психологічними характерами. Крім того, він об'єднує людей для досягнення однієї мети. Гармонія зустрічається рідко, але мирне співіснування співробітників - це мистецтво, здібність керівника об'єднувати, а не роз'єднувати. І, по-друге, ця “формальна за своєю суттю діяльність”, на яку люди витрачають більшість свого життя, стає не просто діяльністю, а діяльністю в колективі. Не слід, однак, ідеалізувати роботу як “другий дім” за теплотою стосунків. Стосунки в сім'ї не можуть бути замінені нічим. Але робота - це спосіб реалізації особистістю своїх здібностей і знань, самореалізації поруч із самореалізацією в сім'ї. Тому професійна діяльність керівника наповнюється особистісною значущістю реалізації кожного окремого співробітника. Знати і враховувати це - теж мистецтво.

Керівник так чи інакше впливає на підпорядкований йому колектив. Одному це вдається краще, іншому гірше. Але багато керівників не здатні ефективно впливати на оточуючих не тільки через власне невміння, але через відсутність підтримки, довіри й участі з боку підлеглих. Керівник, який не встановлює або не вміє встановлювати взаємодію з оточуючими, недостатньо наполегливий і активний, у нього мало розвите вміння виражати себе та слухати інших, він обмежений невмінням впливати на довірений йому колектив і на оточуючих людей. У такому випадку мотиваційна сила самого іміджу буде значно зменшуватися, так само, як і авторитет подібного керівника.

В дослідженні брали участь 50 керівників різних ланок НУОЗ України імені П. Л. Шупика (ІНІ, факультети, кафедри). Обмежень за віком не було. Виходячи з анкетних даних, середній вік досліджуваних 40-50 років

Дослідження проводилося з умовою дотримання анонімності. Вказувалися тільки параметри віку і статі респондента. Умова анонімності давала респондентам можливість більш об'єктивно і відверто відповідати на запитання, хоча це зовсім не гарантувало їх повної відповідності реальній ситуації. Тому використання декількох методик стало обгрунтованою спробою уникнути угадування в прагненні до надійності даних кожного теста.

Відповідаючи на перше запитання анкети "Що таке імідж?", 90% респондентів відмітили зовнішній вигляд керівника. З цих же 100% керівників 80% респондентів виділили такі основні параметри іміджу:

1. Комунікабельність;
2. Професіоналізм;
3. Порядність;
4. Здібність до оперативного прийняття рішень;
5. Обов'язковість.

8% респондентів назвали компетентність і діловитість, 6% - стиль і методи керівництва, 6% - розум керівника.

Звичайно, керівнику важко розвивати та встановити стиль, який задовольняє всіх членів колективу. До того ж в розумінні як самих керівників, так і підлеглих однакові прийоми впливу на виконавців можуть приносити різні результати. Становлення стилю роботи - складний процес, який іде протягом достатньо довгого періоду. В формуванні стилю особистості якості керівника мають суттєве значення, але стиль роботи - це не особиста справа керівника, тому що він позначається на всіх сторонах діяльності колективу. Отже, стиль управлінської діяльності - явище соціальне. По-перше, в ньому відбиваються думки та переконання керівника. По-друге, він багато в чому визначає умови і кінцеві результати функціонування системи.

На думку всіх керівників, які приймали участь в емпіричному дослідженні, імідж не є поверхневою характеристикою. Отже, зовнішні атрибути іміджу (зовнішній вигляд, жести, міміка) ще не є іміджем у повному розумінні цього слова і не створюють того розмаїття, що властиво всій цілісності явища іміджу. Тут слід наголосити на ще одній особливості іміджу. Багато дослідників розуміють під іміджем, насамперед, образ керівника, що складається під впливом різних умов.

70% керівників вважають, що перше враження впливає на імідж, 20% вважають, що воно не дуже впливає на імідж, 10% вважають, що в цьому ланцюжку взагалі немає зв'язку-впливу. Між тим, на нашу думку, саме перше враження в ситуації знайомства з керівником може надовго закріпити в пам'яті оточуючих емоційне забарвлення його особистості, з якого потім починається дія ефектів сприйняття

90% респондентів виділили основні компоненти першого враження:

- зовнішній вигляд;
- інтелект;
- комунікабельність (сюди ж ми віднесено й уміння говорити);
- компетентність (знання суті).

10% респондентів в цей перелік пунктуальність, порядність, інтелігентність.

Згідно з судженнями респондентів, сучасному керівнику необхідні такі якості (розташовані в порядку частоти згадування):

- порядність;
- знання справи (компетентність, професіоналізм і т.д.);
- комунікабельність;
- обов'язковість;
- оперативність при вирішенні задач;
- прогностичність мислення.

Неважко помітити, що відповідаючи на це і інші запитання, респонденти часто використовували таку характеристику, як порядність, причому в даному, сьомому запитанні, вона стоїть на першому місці. Це поняття відноситься більше до категорії етики, хоча є важливим і для всіх інших наук.

Всі респонденти згодні з тим, що уміння спілкуватися для керівника необхідно. Комунікативна функція керівника розглядається сьогодні всіма дослідниками як функція створення і підтримки міжособистісних відносин. Спілкування, уміння вести бесіду, слухати, говорити і чути, про що говорять інші - ці уміння присутні в будь-якій сфері людського життя. Як тільки керівник починає говорити, його мова стає центральним моментом, навколо якого зосереджена увага того, хто слухає. Всі інші компоненти лише доповнюють його. Якщо керівник на першій зустрічі почне говорити мляво і неясно, це видасть його внутрішню невпевненість. Підлеглим рідко імпонує невпевнений в собі керівник і вони часто не сприймають його позитивно. Звичайно, важко врахувати очікування всіх людей щодо того, якою повинна бути мова їх начальника. Але необхідно знайти певний варіант, що спирається на визнані стандарти мови. Можливо, така тактика більш успішна, аніж така, що не враховує очікувань зовсім.

Керівник, який володіє іміджем, як зразком для інших, буде не тільки підтримувати свій авторитет щодня, але і сприяти формуванню індивідуальних іміджів, мотивувати підлеглих на краще і швидше досягнення цілей.

, нарешті, усі респонденти однозначно визнають, що керівник є обличчям організації. Таким є зв'язок між іміджем керівника й іміджем усієї фірми. Ця особливість іміджу також була включена до нашої схеми, тим більше, що вона підкреслює не тільки силу окремого індивідуального іміджу, але і нагадує про обережність, знання і професіоналізм, із якими повинен утворюватися імідж сучасного керівника. Імідж окремого керівника, переходячи в імідж всієї організації, може підсилити власний вплив, будучи певним чином помноженим удвічі. Головне, що він буде спрямований на вирішення загальних задач і створить належне враження у співробітників і конкурентів.

Представницька функція керівника сьогодні - це одна з важливих галузей його діяльності, що передбачає роботу управлінця над собою, психологічну культуру та професіоналізм. Людина, яка представляє цілу організацію в навколишньому середовищі, бере на себе тяжку відповідальність як за успіх

справи, так і за невдачі. В цій ситуації керівник є своєрідним уособленням, втіленням усіх прагнень колективу щодо реалізації плану та досягнення результатів. Завдяки іміджу керівника, у людей, які не мають інформації про його організацію та колектив, виникають уявлення щодо структури, філософії, системи міжособистих зв'язків в організації. Твердження, що керівник є обличчям організації, підсилює функцію особистого зразка і стоїть поруч із нею. Управлінець, який представляє організацію, повинен стежити за своєю зовнішністю, манерами, стилем спілкування. Через сприйняття і емоційне відношення до цих параметрів партнери повинні в результаті визначитися стосовно того, починати співробітництво з цим керівником або шукати іншого ділового партнера.

Завдяки набутому іміджу керівника, який сприймається оточуючими як позитивний, буде оцінюватись не тільки можлива якість послуг його організації, психологічний клімат колективу, але й сам керівник. При цьому він представляє собою особистість, яка мобілізувала в собі всі якості, знання та здібності на досягнення результату, котрий є важливим не тільки для неї, а й для всієї фірми та її колективу. Такий активний та творчий підхід до вибору партнерів для взаємодії є одним з головних характеристик вдалого керівника сьогодні. Знання цілей, ресурсів, цінностей організації дозволяє керівнику бути її головним представником.

Сучасний управлінець повинен знати, що разом із процесом утворення або цілеспрямованого створення іміджу йде процес формування іміджу організації. Ми ще раз підкреслюємо ту відповідальність, з якою керівник повинен підходити до створення та підтримки власного іміджу. Якщо психологічне змістовне навантаження іміджу співпадає з таким же за характером сприймання іміджем організації, то кожний з іміджей та кінцевий загальний імідж компанії можуть бути підсилені вдвічі. Таким чином, керівник, як обличчя організації, є не тільки носієм індивідуального іміджу, але й іміджу організації, яку він представляє. В цьому полягає глибинний зміст та значення утвореного або цілеспрямовано сформованого кожного індивідуального іміджу.

Тест на управлінські якості включав категорії: ораторське мистецтво, істотні ознаки ефективного управління, особливості та ставлення до підлеглих. Інтерпретація результатів тесту здійснювалася відповідно від цих категорій. Розглянемо результати по кожній категорії.

Ораторське мистецтво керівника. 70% респондентів, виступаючи перед аудиторією, проводять попередню підготовку до доповіді, у той час як 30% сподіваються знайти потрібне слово під час виступу.

84% керівників віддають перевагу спочатку привести обґрунтування, а потім, як його слідство, зробити загальний висновок. Інші 16% спочатку роблять загальний висновок, а потім його обґрунтовують.

60% під час виступу тримають у голові загальне уявлення про доповідь, а 40% - деталізоване.

Виділена категорія ораторського мистецтва керівників дозволяє подивитися на них з точки зору їх відношення до таких питань, як загальне уміння виступати перед аудиторією, процес підготовки до доповіді, послідовність побудови виступу та його ефективність, виходячи з вище названих умов. Сьогодні робота над культурою мови означає і роботу керівника над собою. Тому для керівника ніколи не буде зайвим слідкувати за власною мовою, тренувати її, контролювати, звертаючи увагу на вимовлення слів, інтонацію і так далі.

Істотні ознаки ефективного управління. 82% досліджуваних вважають, що характер невиробничої діяльності керівника (хоббі, звички) несуттєвий для оцінки його управлінських якостей. Інша частина респондентів (18%) дотримується протилежної точки зору. Ці результати дають певні уявлення щодо того, як керівники розмежовують сферу роботи та приватного життя, віддаючи перевагу їх автономному існуванню.

86% досліджуваних вважають авторитет керівника основою ефективного управління, в той час як 14% респондентів вважають, що добре продумана система посадових інструкцій краще організує управлінський процес. Авторитет керівника, таким чином, залишається критерієм, який визначає

ставлення колективу до свого керівника. Що ж стосується системи посадових інструкцій, то рано чи пізно їх вдале впровадження та виконання все одно буде залежати від авторитету керівника, який прагне, щоб вони були прийняті.

Істотні ознаки ефективного управління, до яких респонденти спочатку віднесли авторитет, а потім вже систему посадових інструкцій, розкривають, на наш погляд, не тільки реальну картину пріоритетів діяльності, але й дають можливість припустити найбільш ефективні та необхідні методи управлінської діяльності. Мається на увазі значущість фактору авторитету керівника для оточуючих, нарівні із меншою значущістю його системи наказів та розпоряджень. Таким чином, авторитет керівника колективу є регулятором поведінки підлеглих та діяльності всієї організації.

Для того, щоб ефективно управляти колективом, керівнику необхідно знати, по-перше, особливості взаємодії людини з іншими людьми; по-друге, якості особистості, що в найбільшій мірі сприяють ефективному виконанню її обов'язків та забезпечують нормальні взаємовідносини між керівником та підлеглим, а, отже, і нормальний морально-психологічний клімат в колективі. Якщо ці знання виявляються в діяльності керівника досить повно, то поведінка підлеглих буде більш вмотивована усвідомленими соціальними потребами, вони будуть відчувати свою індивідуальність через спілкування з іншими людьми та міру реалізації своїх творчих сил в колективі.

Швидко закріплює свій авторитет той, хто є компетентним в справах та вміє знайти вірний тон у відносинах з колегами, а міра авторитету визначає, наскільки успішно керівник може спрямовувати дії підлеглих під час виконання ними завдань. Багато керівників поєднують свій авторитет із престижністю посади. Звідси виникає впевненість, що високопоставлене крісло само надає їм достатньо знань. Такий управлінець не розуміє, що об'єктивний підхід до оцінки самого себе та підлеглих складає умову формування його авторитету. Але, як показує життя, "ефект посадового авторитету" має тимчасовий характер. Без авторитету немає гідного керівника. Через брак авторитету у відносинах виникає багато складних ситуацій. І, навпаки, авторитетний керівник не має проблем в

сфері комунікації і достатньо чітко реалізує завдання, які поставлені перед колективом.

Авторитет, як і сформований імідж керівника, є засобом впливу на оточуючих людей. Ці та інші психологічні засоби впливу на людей сьогодні повинні, насамперед, застосовуватись у взаємодії один з іншим, бути активними в новій системі, що починає формуватися зараз. Вона складається з механізмів, що забезпечують вплив та взаємодію з підлеглими в залежності від того, на якому рівні розвитку знаходиться їх психіка, їх індивідуальні особливості, здібності до психологічної перебудови та адаптації. Ці механізми стверджуються під час переходу до нового економічного мислення, до управління, що є по-новому організованим, до правового захисту нових засобів діяльності тощо. Таким чином, авторитет, як додаткова позитивна характеристика керівника, сприяє встановленню його ефективної діяльності в колективі. Це визнають самі досліджувані. Отже, при вивченні особистості керівника та системи взаємовідносин в колективі, а також іміджу управлінця, авторитет є одним з головних умов його успіху, розвитку нормальної системи комунікацій та позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

“В практиці взаємовідносин керівника та підлеглих часто можна зустріти псевдоавторитет “відстані”. Він проявляється в прагненні керівника завжди тримати підлеглих на певній дистанції, рідко та тільки офіційно спілкуватися з ними, бути для них малодосяжним та загадковим” [71, с. 94]. Це одна з особливостей авторитету, що, поряд із “панібратством”, зустрічається на практиці не так вже рідко. Вся складність феномену авторитету полягає в тому, що його потрібно довго заробляти. Пройде багато часу, перед тим, як, вимовляючи ім'я керівника, в це ім'я будуть вкладатися відносини поваги, довіри, визнання його безсумнівного професіоналізму й авторитету. Ця система відносин до керівника як до авторитету дуже впливає на підтримку його іміджу. Однак, саме явище іміджу не зводиться лише до авторитету. Воно набагато ширше і включає не тільки ділові якості керівника, але й особливості його зовнішності, поведінки, мови, жестів.

Розглянемо отримані результати за критерієм особистісних якостей керівника.

Особистісні якості керівника. 70% керівників вважають, що спільні погляди лежать в основі їх добрих стосунків із людьми, а 30% за таке вважають регулярне спілкування.

94% респондентів орієнтуються на безпосереднє спілкування із підлеглими, 6% віддають перевагу отриманню інформації в письмовому вигляді.

Що стосується пріоритетів досліджуваних керівників в питанні отримання інформації від підлеглих, то при безпосередньому спілкуванні із співробітниками не тільки передається й отримується ця інформація, але кожен підлеглий має при цьому можливість певної самореалізації. В такому випадку спілкування між керівником та підлеглим набуває якісно нового змісту. Крім цього, почуття особистої відповідальності за доручену справу при звітуванні підвищує не тільки ефективність діяльності конкретного працівника, а й загальну продуктивність організації.

96% респондентів серйозно підходять до вивчення проблеми і тільки після цього складають про неї свою думку. У той же час інші респонденти (4%) віддають перевагу миттєвому виробленню своєї думки, сподіваючись, що надалі вони більш детально ознайомляться з проблемою.

Із 100% опитуваних 64% віддають перевагу тому, щоб мати велику кількість аргументів для переконання кого-небудь. Інші керівники (36%) розраховують на головні аргументи, хоча вони можуть бути присутні і в значно меншій кількості.

76% керівників прагнуть, у більшості випадків, прибути куди-небудь завчасно, у той час як 24% віддають перевагу завжди прибути вчасно, при цьому ризикуючи спізнитися. Не говорячи про фактор нестатку часу, можна припустити, що перша категорія керівників відрізняється зібраністю та більшою організованістю. багатьма респондентами, коли мова йшла про головні компоненти першого враження.

Спрямованість керівника на результати стоїть нарівні з його ініціативністю, активністю, творчістю. Крім того, керівник, який одержав позитивні результати діяльності і заспокоївся, затримує розвиток організації. Сучасний керівник повинен прагнути постійного зростання всієї компанії, а не тільки розміру свого гаманця. Зацікавленість колективу в отриманні бажаних результатів діяльності породжує активну позицію кожного керівника як до процесу постановки цілей, так і до

Ставлення керівника до підлеглих. 90% керівників обґрунтовують свою думку про підлеглого на підставі знайомства з його особливостями, а 10% - на узагальненні результатів його попередньої діяльності. Така особливість керівника розкриває одну із сторін його ставлення до співробітників. Формування уявлення про підлеглого через узагальнення результатів його попередньої діяльності завжди присутнє в управлінській діяльності, особливо під час приходу нових працівників в організацію. Такий підхід досить інформативний, бо розриває особливості професійної діяльності підлеглого. У випадку, коли робітник вже не перший рік працює в цій організації, він є цілком виправданим. Однак, застосування тільки такого методу знайомства із співробітником без проведення бесіди або більш-менш тривалого спілкування не є вірним як з професійної, так і з психологічної точки зору.

Виділені особливості по критерію “ставлення керівника до підлеглих” демонструють два аспекти діяльності керівника. Перший виходить з особистості керівника, який застосовує той або інший метод при взаємодії з колективом. Другий аспект говорить про існування певного пріоритету у керівника під час взаємовідносин з підлеглими. Цей пріоритет полягає у визначенні того, що є головним фактором при складанні керівником думки про підлеглого - власні особливості працівника або узагальнені результати його попередньої діяльності. Отримані результати дозволяють із впевненістю говорити про переважання першої тенденції у керівників-респондентів та про застосування ними індивідуального підходу до співробітників. Особливості підлеглого, як джерело певного напрямку його діяльності, ставлення до інших людей, як джерело

найбільш повної інформації про нього, як про особистість за умови їх об'єктивного оцінювання керівником, дають управлінцю можливість обирати шлях розвитку відносин з працівником та специфіку доручення йому певної справи.

З тих же 100% досліджуваних 94% керівників вважають за необхідне, щоб їх заступник спільно із ними шукав вирішення проблем, у той час як 6% вважають, що заступник повинен тільки виконувати рішення керівника. Очевидно, що перша категорія керівників більше схильна до демократичного, колегіального стилю управління.

76% опитаних керівників вважають: якщо підлеглий висловлює думку, із якою вони не згодні, то краще, щоб підлеглий до того, як сформулює думку, запропонував аргументи “за” і “проти” думки керівника. 24% віддають перевагу ситуації, коли підлеглий спочатку формулює свою думку, а вже потім підкріплює її аргументами.

Ставлення керівника до підлеглих повинно включати в себе повагу до інших, реальну оцінку праці співробітників та їх участь у вирішенні важливих завдань компанії, вміння слухати тощо. Сучасному управлінцю необхідно сприймати кожного підлеглого як особистість та соратника. При такому підході вбачається потенціал людяності, готовності прийти на допомогу, довіри. Навряд чи здатний до прояву такої людяності керівник, якому властива підозрілість та упередженість стосовно підлеглих. Підлеглі віддають перевагу керівнику доброзичливому, з почуттям гумору, людині, яка здатна до співпереживання. Керівник, який використовує “силові” прийоми для взаємодії з підлеглими, не може розраховувати на їх добре ставлення, тим більше, на їх ініціативність та активність. Тому сучасному керівнику слід покладати менше надій на накази та інструкції там, де справа стосується клімату в колективі та психологічного настрою співробітників. Закладає психологічну основу своєї діяльності, характер якої дає можливість припустити загальний успіх або невдачу всієї організації.

3.2. Методичні рекомендації та модель формування позитивного іміджу керівника ЗВО

Формування позитивного іміджу керівника закладу вищої освіти (ЗВО) є ключовим фактором успішного функціонування та розвитку університету в цілому. Ефективний імідж керівника сприяє залученню талановитих студентів та викладачів, зміцненню партнерських зв'язків та підвищенню конкурентоспроможності ЗВО. Нижче наведено методичні рекомендації щодо формування позитивного іміджу керівника:

1. Професіоналізм та компетентність

Глибокі знання у сфері вищої освіти: Керівник повинен демонструвати експертні знання у галузі освіти, управління, наукових досліджень та інновацій. Це включає розуміння сучасних тенденцій, нормативно-правової бази та міжнародних стандартів.

Управлінські навички: Ефективне лідерство вимагає високих управлінських компетенцій: стратегічне планування, прийняття рішень, управління ресурсами, мотивація персоналу та контроль за виконанням завдань.

Науковий авторитет: Для керівника ЗВО важливо мати власні наукові досягнення, публікації та брати участь у наукових конференціях. Це підвищує його авторитет у науковому середовищі та серед викладачів.

2. Лідерські якості та особистісний вплив

Візіонерство: Керівник повинен мати чітке бачення майбутнього розвитку ЗВО, вміти його сформулювати та донести до колективу, надихаючи його на досягнення спільних цілей.

Комунікабельність: Здатність ефективно спілкуватися з різними цільовими аудиторіями (студентами, викладачами, партнерами, представниками влади) є надзвичайно важливою. Це включає вміння слухати, переконувати та знаходити компроміси.

Відкритість та доступність: Керівник має бути відкритим для діалогу, спілкування та зворотного зв'язку. Доступність для студентів, викладачів та співробітників створює атмосферу довіри та взаєморозуміння.

Емпатія та соціальна відповідальність: Розуміння потреб та проблем колективу, готовність підтримувати та допомагати, а також активна участь у соціально значущих проєктах формують позитивний імідж.

3. Публічна діяльність та медійна присутність

Активна участь у житті спільноти: Відвідування університетських заходів, виступ на урочистих подіях, участь у громадських обговореннях демонструють залученість керівника та його інтерес до життя ЗВО.

Взаємодія зі ЗМІ: Регулярні виступи в медіа, коментарі щодо актуальних питань освіти, інтерв'ю підвищують впізнаваність керівника та ЗВО в цілому.

Соціальні мережі: Використання соціальних мереж для інформування про діяльність університету, досягнення студентів та викладачів, а також для особистого спілкування (в межах розумного) сприяє формуванню відкритого та сучасного іміджу.

Представництво на міжнародному рівні: Участь у міжнародних конференціях, проєктах, налагодження партнерських зв'язків з іноземними ЗВО підкреслює міжнародний статус керівника та університету.

4. Репутація та етичні аспекти

Доброчесність та прозорість: Дотримання високих етичних стандартів, прозорість у прийнятті рішень та управлінні фінансами є фундаментом довіри.

Справедливість: Об'єктивність та неупередженість у вирішенні конфліктів, оцінюванні роботи співробітників та студентів є вкрай важливими для підтримки позитивної репутації.

Відповідальність: Керівник має нести відповідальність за свої рішення та дії, визнавати помилки та працювати над їх виправленням.

Послідовність: Дотримання обіцянок та послідовність у діях створюють образ надійної та передбачуваної людини.

5. Стратегія розвитку іміджу

Аудит поточного іміджу: Проведення аналізу сприйняття керівника всередині та за межами ЗВО (опитування, фокус-групи).

Визначення цільових аудиторій: Розуміння, на кого спрямовуються комунікаційні зусилля (студенти, викладачі, батьки, абітурієнти, бізнес-партнери, влада).

Розробка ключових повідомлень: Формулювання основних тез, які керівник хоче донести до аудиторії.

Планування комунікаційних заходів: Розробка конкретного плану дій з реалізації іміджевої стратегії (публікації, виступи, заходи).

Моніторинг та корекція: Постійний аналіз ефективності іміджевих заходів та своєчасна корекція стратегії за необхідності.

Формування позитивного іміджу керівника ЗВО – це безперервний процес, що вимагає системного підходу, самоаналізу та постійного розвитку. Інвестування в цей процес приносить значні дивіденди у вигляді підвищення престижу ЗВО, залучення ресурсів та успішного розвитку.

Формування позитивного іміджу керівника закладу вищої освіти (ЗВО) — це не одноразова акція, а **системний, безперервний процес**, що ґрунтується на взаємодії низки ключових факторів. Ця модель відображає основні компоненти та етапи, що забезпечують формування та підтримку ефективного іміджу.



1. Внутрішній імідж (Особистісні та професійні якості)

Цей блок є фундаментом для всіх інших складових. Позитивний зовнішній імідж неможливий без відповідних внутрішніх якостей.

- **Професіоналізм та компетентність:**

Глибокі знання: Досконале розуміння сучасних тенденцій у сфері вищої освіти, інновацій, управління, наукових досліджень.

Управлінські навички: Стратегічне мислення, ефективне планування, вміння приймати обґрунтовані рішення, делегування повноважень, контроль, антикризове управління.

Науковий авторитет: Наявність наукових ступенів, звань, публікацій, участь у наукових проектах та конференціях.

- **Лідерські якості:**

Візіонерство: Здатність чітко бачити майбутнє ЗВО, формулювати місію та стратегічні цілі.

Мотивація: Вміння надихати колектив на досягнення спільних цілей, створювати сприятливий робочий клімат.

Впевненість: Власна переконаність у своїх діях та рішеннях, що передається оточуючим.

Гнучкість: Адаптивність до змін, здатність швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

- **Особистісні якості:**

Відповідальність: Готовність нести відповідальність за свої дії та рішення.

Чесність та порядність: Дотримання етичних норм, прозорість у прийнятті рішень.

Справедливість: Об'єктивність та неупередженість у стосунках з колективом та студентами.

Емпатія: Здатність розуміти та враховувати потреби та емоції інших.

Стресостійкість: Здатність ефективно працювати в умовах тиску та невизначеності.

2. Взаємодія з цільовими аудиторіями

Ефективний імідж формується через постійну та цілеспрямовану комунікацію з різними групами.

- **Внутрішні аудиторії:**

Колектив (викладачі та співробітники): Регулярні зустрічі, відкритий діалог, справедлива система мотивації та оцінки, створення умов для професійного розвитку.

Студенти: Відкритість до спілкування, реагування на їхні потреби, підтримка студентського самоврядування, створення комфортного навчального середовища.

- **Зовнішні аудиторії:**

Абітурієнти та їхні батьки: Активна участь у профорієнтаційних заходах, презентації ЗВО, інформаційна відкритість.

Бізнес-структури та роботодавці: Розвиток партнерських відносин, спільні проекти, врахування потреб ринку праці при формуванні освітніх програм.

Державні органи та місцева влада: Конструктивний діалог, співпраця у реалізації державних програм, представництво інтересів ЗВО.

ЗМІ: Проактивна взаємодія, надання своєчасної та достовірної інформації, участь у публічних дискусіях.

Громадськість: Участь у соціально значущих проектах, відкритість до діалогу, формування іміджу соціально відповідального лідера.

Міжнародні партнери: Розвиток міжнародної співпраці, участь у міжнародних програмах, представництво ЗВО на міжнародних майданчиках.

3. Канали комунікації та інструменти

Вибір ефективних каналів для поширення інформації та взаємодії.

- **Особисте спілкування:** Зустрічі, переговори, виступи, прямий діалог.
- **Офіційні заходи:** Урочистості, конференції, круглі столи, презентації.
- **ЗМІ:** Інтерв'ю, прес-конференції, коментарі, авторські статті, колонки.
- **Діджитал-канали:**

Офіційний сайт ЗВО: Актуальна інформація, новини, досягнення.

Соціальні мережі: Професійні сторінки (LinkedIn), персональні сторінки (Facebook, Instagram) з дотриманням професійної етики.

Блоги, відеоплатформи (YouTube): Експертні коментарі, відеозвернення, інформаційні ролики.

- **Брендинг та символіка:** Використання символіки ЗВО, уніфікований стиль у презентаціях та офіційних матеріалах.

4. Моніторинг, аналіз та корекція

Без постійного відстеження та адаптації модель втрачає свою ефективність.

Збір зворотного зв'язку: Опитування, фокус-групи, аналіз відгуків у ЗМІ та соціальних мережах, особисті бесіди.

Аналіз сприйняття: Оцінка ефективності комунікаційних стратегій, виявлення сильних та слабких сторін іміджу.

Корекція стратегії: Внесення змін у дії, комунікаційні повідомлення, використання нових каналів та інструментів на основі отриманих даних.

Управління кризами: Розробка плану дій на випадок кризових ситуацій (інформаційні атаки, конфлікти) для мінімізації негативного впливу на імідж.

Результат: Позитивний імідж керівника

Формування позитивного іміджу керівника ЗВО веде до:

Підвищення довіри до керівника та ЗВО в цілому.

Зростання авторитету в освітньому та науковому середовищі.

Залучення талановитих студентів та викладачів.

Зміцнення партнерських зв'язків з бізнесом, владою та міжнародними організаціями.

Збільшення інвестиційної привабливості ЗВО.

Позиціонування ЗВО як лідера у своїй галузі.

Ця модель підкреслює, що позитивний імідж — це не лише про те, як керівник виглядає та говорить, а насамперед про те, яким він є, і як його дії та цінності впливають на всіх учасників освітнього процесу та зовнішнє середовище.

Висновки до розділу 3

Респонденти-керівники під іміджем розуміють: зовнішній вигляд, манеру говорити, професіоналізм, порядність, впевненість в собі, рішучість, уміння досягати поставленої мети, обов'язковість.

Тест вивчення управлінських якостей показав, що 80% опитаних мають розвинуті управлінські здібності, уміння та якості для того, щоб керувати іншими людьми. Результати анкети, проведеної на початку дослідження, показали, що, на думку респондентів, для сучасного керівника важливі не тільки прогностичність мислення, комунікабельність, компетентність у тих або інших економічних або юридичних питаннях, але і порядність, інтелігентність.

Тест В.М. Шепеля “Ваш стиль спілкування” виявив у 78% респондентів розвиненість такої якості, як комунікабельність, та характеристики їх власного стилю спілкування.

Вивчення ставлення респондентів до свого іміджу показало, що 80% респондентів піклуються про свій образ, однак, інші 20% займаються цим періодично або взагалі не приділяють уваги власному іміджу.

Безсумнівне мотиваційне навантаження іміджу в ланці “імідж і мотивація” підкреслювали самі респонденти, говорячи, що поведінка керівника є орієнтиром того, як повинні поводитися підлеглі. Безпосередній і очевидний зв'язок, що існує між іміджем керівника й іміджем всієї організації, на думку респондентів, показує необхідність професійного підходу керівника до створення певних пускових посилок для іміджу та його підтримки, до оволодіння психологічними знаннями для ефективного управління.

ВИСНОВКИ

1. На підставі аналізу наукової літератури з'ясовано, що більшість експертів розглядають імідж керівника як інструмент управління задля досягнення стратегічних цілей і завдань закладу освіти. Під іміджем керівника закладу освіти маємо на увазі якісну динамічну характеристику його особистості, що сприяє вияву внутрішніх установок, особистісних якостей, життєвих позицій, педагогічної та управлінської майстерності й професіоналізму за допомогою зовнішніх і внутрішніх показників, серед них: зовнішній вигляд, поведінка, особливості спілкування й організації педагогічної взаємодії у професійній сфері, рівень професійної культури.

2. Визначено фактори, що впливають на формування іміджу керівника ЗВО. Імідж керівника закладу освіти формується та розвивається лише за допомогою наполегливої праці над собою, над підвищенням рівня власних професійних та особистісних компетентностей. Вважаємо, що тема іміджу керівника закладу освіти є надзвичайно важливою та потребує подальших досліджень, оскільки правильно сформований імідж керівника та його професійні якості є засобом досягнення стратегічних цілей закладу освіти, впливає на престижність закладу, формує позитивну думку та довіру до всього педагогічного колективу, забезпечує якість освітніх послуг.

3. Досліджено сучасні підходи та технології формування позитивного іміджу керівника. Імідж - це образ або враження, що створює про себе керівник; містить не тільки природні властивості керівника, але і спеціально сформовані; може змінюватися, коригуватися, щоб відповідати запитам суспільства. Перспектива подальших пошуків спрямована на визначення інноваційних технологій формування управлінських якостей керівника навчальним закладом

Система спілкування керівника виступає активним елементом, що створює або підтримує існуючий імідж. Говорячи про імідж сучасного керівника в зв'язку з комунікативною стороною його діяльності, необхідно зазначити, що уявленням, які склалися у більшості людей щодо керівника, відповідає тип

комунікабельної особистості, тактовної в спілкуванні обов'язкової в справах. Тому для нинішніх керівників очевидна бажаність розвитку комунікативної сфери особистості, збагачення засобів взаємодії, вибору власного стилю та методів спілкування з людьми.

4. Аналіз і оцінка стану сформованості іміджу керівника ЗВО (на прикладі НУОЗ України імені П. Л. Шупика) та її вплив на результати діяльності закладу свідчить про те, що респонденти-керівники під іміджем розуміють: зовнішній вигляд, манеру говорити, професіоналізм, порядність, впевненість в собі, рішучість, уміння досягати поставленої мети, обов'язковість.

Тест вивчення управлінських якостей показав, що 80% опитаних мають розвинуті управлінські здібності, уміння та якості для того, щоб керувати іншими людьми. Результати анкети, проведеної на початку дослідження, показали, що, на думку респондентів, для сучасного керівника важливі не тільки прогностичність мислення, комунікабельність, компетентність у тих або інших економічних або юридичних питаннях, але і порядність, інтелігентність.

Тест В.М. Шепеля “Ваш стиль спілкування” виявив у 78% респондентів розвиненість такої якості, як комунікабельність, та характеристики їх власного стилю спілкування.

Вивчення ставлення респондентів до свого іміджу показало, що 80% респондентів піклуються про свій образ, однак, інші 20% займаються цим періодично або взагалі не приділяють уваги власному іміджу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андреева О.М. Формування професійного іміджу педагога в процесі підготовки студентів педколеджу. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія : Педагогічні науки. 2013. Вип. 1 (272), Ч. I. С. 220-226.
2. Белухін Д. А. Вчитель: від любові до ненависті. Техніка професійної поведінки: книга для вчителів. Москва : 1994. 144 с.
3. Болсун С. А. Професійний імідж керівника навчального закладу. Менеджмент. Управління школою: Видавнича група «Основа», №7-9 (379-381), березень 2013. 96 с.
4. Василенко В. Ю. Соціокомунікаційні технології інмутації як негативний чинник впливу на процес формування іміджу ЗВО: способи нівелювання. Вісник Книжкової палати. 2019. Вип. 4. С. 16–20.
5. Веліканова О.Г. Формування іміджу навчального закладу як управлінське нововведення / О.Г. Веліканова [Електр. ресурс]. – Режим доступу : <http://klasnaocinka.com.ua/ru/article/formuvannyu...>
6. Вознюк В. С. Позитивний імідж навчального закладу й управлінська культура його керівника. Педагогічний пошук. 2016. № 2. С. 12–16.
7. Гаєвський Б.А. Управління та самоуправління: ідеал і реальність (Теоретичний нарис).- К.: Видавництво “Либідь” при Київському ун-ті, 144с.
8. Галицька Е. Імідж ділової людини та чинники впливу на його формування / Е. Галицька, Н. Донкоглова // Наукові записки НаУКМА. – 2011. – Т. 1: Економічні науки. – С. 12–16.
9. Гатило В. П. Синтез моделі формування іміджу підприємства на ринку праці [Електронний ресурс] / В. П. Гатило // Системи управління, навігації та зв'язку. – 2017. – Вип. 5. – С. 124–127. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/suntz_2017_5_28 class="hсрhp-link">http://nbuv.gov.ua/UJRN/suntz_2017_5_28
10. Грейліх О. Психологія формування іміджу викладача вищого навчального закладу / О. Грейліх // Гуманітарний вісник Державного вищого

навчального закладу «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». – Переяслав-Хмельницький, 2010. – Вип. 19. – С. 294–299.

11. Грицан О. В. Формування позитивного іміджу навчального закладу : методичні рекомендації / О. В. Грицан. – Миколаїв : ОППО, 2016. – 44 с.

12. Гузій Н. Педагогічний професіоналізм: історико-методологічні та теоретичні аспекти: [монографія] / Н. Гузій. – К.: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2004. – 243 с.

13. Демчук Т. Напрямки вивчення іміджу викладача вищої школи / Т. Демчук // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2013. – Вип. 3. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2013_3_29.

14. Демчук, Т. П. Напрямки вивчення іміджу викладача вищої школи [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjN84Ssz9zMAhUG2ywKHZdLDgQQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fnbuv.gov.ua%2Fcgis-nbuv.gov.ua%2Fcgi>. – Назва з екрану.

15. Довга Т. Імідж особистості як необхідна умова професійного становлення педагога / Т. Довга // Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді. – 2010. – Вип. 14. – Кн. 1. – С. 66–75.

16. Драчук Е. Педагогічний імідж вчителя як інструмент розв'язання професійних завдань / Е. Драчук // Студентський вісник Педагогічного університету імені П. Тичини. – 2013. – Вип. 33. – С. 25–28.

17. Забродська, Л. Результативність професійної діяльності науково-педагогічних працівників як умова розвитку імідж-фактору [Електронний ресурс] / Л. Забродська. – Режим доступу: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:G77nVZIDCCQJ:irbis-nbuv.gov.ua/cgi>. – Назва з екрану.

18. Зацерківна М. О. Функції, структура й основи формування іміджу закладів вищої освіти. Вісник ХДАК. 2018. № 52. С. 233–240.

19. Калюжный А.А. Психология формирования имиджа учителя. Москва: Владос, 2004. 456 с.
20. Карпенко, Ю. П. Імідж вищого навчального закладу: основні складові та проблеми формування [Електронний ресурс] / Ю. П. Карпенко. – Режим доступу: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:l6R>. – Назва з екрану.
21. Коломінський Н. Л. Соціально-психологічні проблеми розробки та прийняття управлінських рішень. Додаток №5 до наукового журналу «Персонал». 1999. №6 (54). 96 с.
22. Колоскова М.И. Внутренний имидж руководителя компании. Персонал Микс. 2001. №6. С. 23-27.
23. Кондратьев М.Ю., Ильин В.А. Азбука социального психолога-практика. Москва: ПЕР СЭ, 2007. 464 с.
24. Котлер Ф., Фокс К. Стратегічний маркетинг для начальних закладів: пер. з англ.: Київ: Українська асоціація маркетингу, Хімджест, 2011. 580 с.
25. Лаврентьева, О.О., Арбузова, А.А. (2020). Імідж керівника закладу освіти: ретроспективний аналіз змісту поняття. Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія», 2 (20), 321-327. doi: 10.32342/2522-4115-2020-2-20-37
26. Маркова, В., Князева, В. (2022). Імідж керівника освітньої установи. Проблеми інженерно-педагогічної освіти, 76, 49-57. doi: 10.32820/2074-8922-2022-76-49-57
27. Мармаза О. Імідж як спосіб професійної соціалізації керівника навчального закладу / О. Мармаза // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. – 2013. – Вип. 33. – С. 263–269.
28. Маценко В.Ф. Технологія іміджу: психологічний інструментарій. Київ: Главник, 2005. 91 с.
29. Митцева, О.С. (2018). Професійний імідж фахівця: суть, функції, структура. Педагогіка та психологія, 59, 191-200. doi: 10.5281/zenodo.1227102
30. Москаль, Ю. Економіко-психологічні аспекти формування

позитивного іміджу економічного університету в регіоні [Електронний ресурс] / Ю. Москаль. – Режим доступу: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:OpTKWcb3qpwJ:www.nbuu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/Psis/2011_3/mskl.pdf+&cd=4&hl=uk&ct=clnk&gl=ua. – Назва з екрану.

31. Наумова С.А. Имеджелогия: учеб. пособие. Томск, 2004. 119 с.

32. Николаєску І.О. Імідж як презентаційна складова особистісних проявів соціального педагога. Соціальна педагогіка: теорія та практика. 2007. № 3. С. 88-92.

33. Определянская, О.І. (2015). Особливості формування етичних засад управлінської діяльності менеджера навчального закладу. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Наукові підходи в управлінні навчальними закладами» (с. 296-301). Житомир: ЖДУ ім. І. Франка.

34. Почепцов Г.Г. Имиджелогия. Хрестоматия. Киев: Ваклер, 2002. 700с.

35. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». № 568-21. (2021). Відновлено з <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> Nakaz-568-

36. Размолодчикова І. В. Імідж – необхідність чи данина моді?: зб. наук. праць. Київ: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2010. №30 (54). 239 с.

37. Резван О.О., Кравець Р.Е. Стратегії організації іміджеформувальної діяльності майбутніх політологів. Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки. 2020. № 1 (19). С. 264-270.

38. Резван О.О., Кравець Р.Е. Стратегії організації іміджеформувальної діяльності майбутніх політологів. Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки. 2020. № 1 (19). С. 264-270.

39. Романовська О. Модель процесу управління іміджем ВНЗ. Теорія і практика управління соціальними системами. 2017. № 2. С. 26–37.

40. Скрипченко Т. В. Імідж керівника: поняття та його вживання / Психологія: зб. наук. праць. Київ : НПУ імені М. П. Драгоманова, Випуск 3 (10), 2000. С. 301-306.

41. Скрипченко Т. В. Сучасні умови діяльності вітчизняного керівника : зб. наук. праць Київ : Інститут психології ім. Костюка АПН України, 2000. 307 с., т.1, ч. 3

42. Ткаченко, Н.М. (2020). Формування професійного іміджу майбутніх учителів іноземних мов: теорія та методика: монографія. Суми: ФОП Цьома С.П.

43. Фадєєва М.В. Психологічні проблеми підготовки керівників ЗНЗ до формування позитивного іміджу освітньої організації в контексті сучасних соціально-економічних умов / М.В. Фадєєва // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. праць / ред. кол.: В.В. Олійник (гол. ред.) та ін. – К. : Геопринт, 2009. – Вип. 11, ч. 2. – С. 295-302.

44. Шевченко, В.С. (2016). Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні сучасної організації. Соціальна економіка, 2 (52), 157-161. doi: 10.26565/2524-2547-2016-52-24

45. Шеремет, П.М. (2018). Розвиток професійного іміджу вчителя історії в системі післядипломної освіти (Автореф. дис. канд. пед. наук). Льотна академія Національного авіаційного університету. Кропивницький.

46. Якімова, І.А. (2020). Управління іміджем керівника. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за між-народ. участю. (Одеса, 23 квіт. 2020 р.). (с. 254-256). Одеса: ОРІДУ НАДУ. Відновлено з <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/30097>

ДОДАТКИ

Вік: _____ Стать: _____

1. Назвіть будь-яких відомих керівників, які, на Вашу думку, мають яскравий імідж, і поясніть свій вибір.
2. Чи є імідж керівника (обведіть кружком те, що відповідає Вашому уявленню): а) поверхневою характеристикою; б) включає деякі глибинні якості керівника.
3. Чи впливає перше враження про керівника на його імідж? а) так; б) ні; в) незначною мірою.
4. Які компоненти першого враження Ви б виділили як основні?
5. Уміння представляти, подавати себе іншим людям – це: а) не так вже й важливо; б) необхідне вміння; в) діє за методом "пустити пил в очі"; г) допомагає успіху.
6. Як Ви вважаєте, що таке імідж сучасного керівника?
7. Назвіть, будь ласка, 3 головні якості, необхідні керівнику сьогодні:
 1. _____
 2. _____
 3. _____
8. Оцініть важливість уміння спілкуватися для іміджу керівника за 5-бальною шкалою, де 1 – зовсім не важливо, 5 – надзвичайно необхідно:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
9. Чи вважаєте Ви, що поведінка керівника є орієнтиром того, як повинні поводитися підлеглі? а) так; б) ні.
10. Як пов'язані між собою імідж керівника та імідж усієї організації?

Тест на управлінські якості (Л.Д. Кудряшова)

1. В основі моїх хороших стосунків з людьми лежить швидше:
 - регулярне спілкування з ними.
 - наявність спільності поглядів.
2. Виступаючи перед аудиторією, я найбільше розраховую:
 - на попередню підготовку до доповіді.
 - на те, що зможу знайти потрібні слова в процесі самої доповіді.
3. Своєму першому враженню про людину я швидше:
 - довіряю.
 - не довіряю.
4. Я більше віддаю перевагу:
 - почути усний звіт підлеглого про виконану роботу.
 - прочитати той самий звіт, але в письмовій формі.
5. Коли я хочу переконати когось із вищого начальства, то більше розраховую:
 - на невелику кількість "головних" аргументів.
 - на велику кількість аргументів, що дозволяють всебічно обґрунтувати ідею.
6. Моя думка про того чи іншого підлеглого ґрунтується швидше:
 - на знайомстві з його особистісними особливостями (якості, здібності, ерудиція).
 - на узагальненні результатів його попередньої діяльності.
7. Я більше схильний:
 - самостійно наводити лад у своїх ділових паперах.
 - доручати це технічному секретарю.
8. Я віддаю перевагу швидше:
 - виробити свою думку про ту чи іншу проблему лише після того, як її достатньо вивчу.
 - відразу виробити свою думку про проблему, враховуючи, що надалі, при більш детальному ознайомленні з проблемою, я можу цю думку змінити.
9. Мені більше подобається краса:
 - пантери.
 - газелі.
10. Я вважаю, що для оцінки управлінських якостей керівника характер його невиробничої діяльності (звички, хобі тощо):
 - несуттєвий.
 - суттєвий.
11. Виступаючи перед аудиторією, я віддаю перевагу швидше:
 - спочатку зробити загальний висновок, а потім його обґрунтувати.
 - спочатку навести обґрунтування, а потім, як їх наслідки, зробити загальний висновок.
12. Я волів би мати помічника (заступника), який швидше:

- був би здатний до спільного пошуку рішень управлінських проблем.
 - умів би працювати над виконанням моїх рішень.
13. Я схильний швидше:
- виключити ризик запізнення, прибувши завчасно і втративши при цьому якийсь час.
 - прибути своєчасно, ризикуючи запізнитися.
14. Якщо підлеглий висловлює думку, з якою я не згоден, то віддаю перевагу швидше:
- щоб він спочатку сформулював свою думку, а потім її підкріпив аргументами.
 - щоб він, перш ніж сформулювати думку, підготувався, навівши аргументи на користь думки.
15. Мені більшою мірою властиве прагнення:
- до різноманітності захоплень.
 - до "поглиблення" одних і тих же захоплень.
16. Свого сина я вчив би швидше:
- тому, що битися взагалі погано.
 - тому, що потрібно вміти перемагати в бійці.
17. Я схильний швидше:
- завчасно робити необхідні справи.
 - робити необхідні справи, коли час вже не терпить.
18. Основою ефективного управління колективом є швидше:
- добре продумана система посадових інструкцій.
 - авторитет керівника колективу.
19. Роблячи доповідь, зазвичай тримаю в голові:
- загальне цілісне уявлення про тему доповіді.
 - деталізоване уявлення про тему доповіді.
20. Прислів'я "Краще синиця в руках, ніж журавель у небі" мені швидше:
- подобається.
 - не подобається.

Ваш стиль спілкування (В.М. Шепель)

1. Чи схильні Ви шукати шляхи примирення після чергового службового конфлікту?
 - завжди;
 - іноді;
 - ніколи.
2. Як Ви поведетесь у критичній ситуації?
 - внутрішньо «закипаєте»;
 - зберігаєте повний спокій;
 - втрачаєте самовладання.
3. Яким Вас вважають колеги?
 - самовпевненим і заздрисним;
 - дружелюбним;
 - спокійним і незалежним.
4. Як Ви відреагуєте, якщо Вам запропонують відповідальну посаду?
 - приймете її з деякими побоюваннями;
 - погодитися без вагань;
 - відмовитися від неї заради власного спокою.
5. Як Ви будете себе поводити, якщо хтось із колег без дозволу візьме з Вашого столу папір?
 - вичитаєте йому "по перше число";
 - змусите повернути;
 - запитаете, чи не потрібно йому ще що-небудь.
6. Якими словами Ви зустрічаєте чоловіка (дружину), якщо він (вона) повернувся(лася) з роботи пізніше, ніж зазвичай?
 - "Що тебе так затримало?"
 - "Де ти стирчиш допізна?"
 - "Я вже почав(ла) хвилюватися."
7. Як Ви поведетесь за кермом автомобіля?
 - намагаєтеся обігнати машину, яка "показала Вам хвоста";
 - Вам все одно, скільки автомобілів Вас обігнало;
 - помчитися з такою швидкістю, щоб ніхто не наздогнав Вас.
8. Якими Ви вважаєте свої погляди на життя?
 - збалансованими;
 - легковажними;
 - вкрай жорсткими.
9. Що Ви робите, якщо не все вдається?
 - намагаєтеся звалити провину на іншого;
 - миритесь;
 - стаєте надалі обережнішими.
10. Як Ви реагуєте на фейлетон про випадки розпущеності серед сучасної молоді?
 - час би вже молоді заборонити такі розваги;

- треба створити їм можливість цивілізовано і культурно відпочивати;
 - і чого ми з нею панькаємося?
- 11.Що Ви відчуваєте, якщо посада, яку Ви хотіли зайняти, дісталася іншому?
- навіщо я на це нерви витрачав(ла)?;
 - мабуть, ця людина начальнику приємніша;
 - можливо, мені це вдасться іншим разом.
- 12.Які почуття Ви відчуваєте, коли дивитесь страшний фільм?
- почуття страху;
 - нудьгуєте;
 - отримуєте щире задоволення.
- 13.Як Ви будете себе поводити, якщо утворилася дорожня пробка і Ви запізнилися на важливу нараду?
- будете нервувати під час засідання;
 - спробуєте викликати поблажливість партнерів;
 - засмутитесь.
- 14.Як Ви ставитесь до своїх спортивних успіхів?
- обов'язково намагаєтесь виграти;
 - цінуєте задоволення відчутти себе знову молодим;
 - дуже сердитесь, якщо програєте.
- 15.Як Ви вчините, якщо Вас погано обслужили в ресторані?
- стерпите, уникаючи скандалу;
 - викличете метродотеля і зробите йому зауваження;
 - відправитесь зі скаргою до директора ресторану.
- 16.Як Ви вчините, якщо Вашої дитини образили в школі?
- поговорите з учителем;
 - влаштуєте скандал батькам;
 - порадите дитині дати здачі.
- 17.Яка Ви людина?
- середня;
 - самовпевнена;
 - пробивна.
- 18.Що Ви скажете підлеглому, з яким зіткнулися в дверях?
- "Вибачте, це моя провина";
 - "Нічого, дрібниці";
 - "А уважнішими ви не можете бути?"
- 19.Ваша реакція на статтю в газеті про хуліганство серед молоді?
- коли ж, нарешті, будуть вжиті конкретні заходи?
 - треба б ввести суворі покарання;
 - не можна ж все звальювати на молодь, винні й вихователі.
- 20.Яку тварину Ви любите?
- тигра;
 - домашню кішку;
 - ведмедя.

Оцініть свій імідж (Дж. Ягер)**Стать:****Вік**

1. Коли треба бути пунктуальним, я роблю все вчасно:
а) завжди; б) як правило; в) рідко.
2. На моїй посаді належить одягатися:
а) так, як я; б) більш строго, ніж я; в) не знаю, як.
3. Я відповідаю на листи:
а) одразу; б) протягом тижня; в) не завжди.
4. Мій почерк:
а) легко читається; б) цілком пристойний; в) нерозбірливий.
5. Вибираючи окуляри, я думаю:
а) як вони будуть виглядати і про корекцію зору;
б) тільки про корекцію зору;
в) ніколи не замислююся про свої окуляри.
6. Я ходжу до перукарні:
а) так часто, як потрібно; б) раз на три тижні; в) рідко.
7. Про свій імідж я думаю:
а) щодня; б) рідко; в) ніколи.
8. На моєму останньому місці роботи начальник сказав, що мій імідж:
а) чудовий; б) найзвичайніший; в) треба виправити.
9. На думку інших, я чесний:
а) завжди; б) частіше за все; в) у побуті, але не в справах.
10. Якщо під час ділового обіду моє волосся буде в безладді, я:
а) приведу його до ладу в туалеті;
б) залишу як є до повернення в контору;
в) мабуть, так і не дізнаюся про це.